

# 노동조합 상근간부의 형성 전략

이병훈 · 노광표 · 오건호 · 인수범

2001. 02. 28



## 책을 내면서

우리나라 노동운동은 1987년 노동자대투쟁을 분기점으로 한국사회의 새로운 중심세력으로 성장하였다. 이전 시기 독재정권과 자본의 일방적 통제와 탄압의 대상이었던 노동운동은 투쟁으로 획득한 사회적 시민권을 바탕으로 노사관계의 민주화뿐 아니라 한국 사회의 실질적 개혁을 추진 할 주체로 발돋움한 것이다.

이러한 노동운동의 성장에는 단위사업장 노조활동가들의 헌신적인 노력과 함께 중앙조직 및 산별연맹 등 상급 노동조합의 역할을 논의하지 않을 수 없다. 지난 10여 년 동안 중앙조직 및 산별연맹들은 매년 임금요구안을 포함한 단체교섭 지침을 제시하였을 뿐 아니라 산하 조합원들의 권익을 대변하기 위해 사용자 단체 및 정부와의 교섭과 투쟁을 주도해 왔다. 더욱이 IMF 경제위기 상황은 개별사업장 노사관계에서 해결할 수 없는 다양한 노동운동의 새로운 과제-산업정책, 경제정책, 사회복지부문 등-를 제기하고 있으며 이러한 상황은 노조운동 내부의 연대 및 그 상급 조직인 산별연맹과 중앙조직의 역할 강화를 요청하고 있다. 또한 이러한 상급 노동조합의 역할은 산별노조의 조직형태 전환을 목표로 하고 있는 노동운동의 현실을 감안할 때 앞으로 더욱 확대될 것으로 예상된다. 이와같이 노조운동의 지형이 개별 기업차원에서 산별 또는 전국 수준으로 점차 옮겨감에 따라 상급 노동조합의 위상이 높아짐과 함께 이들 조직을 이끌어가는 상근간부들의 역할이 중요하게 부각되고 있다.

연구진은 이러한 노동운동의 상황에 주목하여 상급 노동조합 상근간부들의 실태와 현황을 파악하고 이를 개선하기 위한 정책대안을 마련하기 위한 연구작업을 추진하였다.

이 책은 6개의 장으로 구성되어 있다. 1장은 연구의 목적과 방법론을, 2장은 우리나라 상급 노동조합 상근간부의 역사적 형성과정을 다룬 것이다. 3장과 4장은 상근간부의 실태와 현황을 설문조사와 면접조사를 통해 파악한 것이다. 5장은 영국, 스웨덴, 미국, 독일 등 해외 노동조합의 상근간부의 유형과 실태를 파악한 것이며, 마지막으로 6장은 우리나라 상근간부의 역량 강화를 위한 정책제안을 담고 있다.

이 보고서가 상급 노동조합의 조직 강화와 상근간부들의 역량 강화에 기여하길 바란다. 물론 이 연구보고서는 상급 노동조합의 강화 발전을 위한 여러 과제 중 하나인 상근간부들의 문제에만 초점을 맞추고 있다. 이후 상급 노동조합의 조직강화를 위한 다양하고 구체적인 연구작업이 계속되어야 할 것이다.

조사·연구작업은 2000년 3월부터 12월까지 1년여에 걸쳐 진행되었다. 연구작업에는 이병훈 중앙대 교수, 민주사회정책연구원의 오건호 박사, 본 연구소 노광표 교육실장, 인수범 연구실장 등이 참여하였다. 그리고 연구진에 함께하지는 않았지만 독일의 사례는 박장현(브레멘대학 박사과정) 선생이 맡아주었다.

연구를 담당해준 분들과 연구조사작업에 협력해준 노동조합 간부 그리고 후원을 아끼지 않은 노동연구원에 깊이 감사드린다.

2001. 2. 27.

한국노동사회연구소 소장 이원보

# 차 례

## 제 1 장 서론 : 문제제기와 이론적 검토

- 1. 문제 제기 ..... 19
- 2. 연구방법과 내용 구성 ..... 21
- 3. 이론적 검토 ..... 21

## 제 2 장 노동조합단체 상근간부 역량의 역사적 형성과정

- 1. 한국 노총 ..... 19
- 2. 민주 노총 ..... 21

## 제 3 장 노동조합 상근간부의 현황(1) : 실태조사 분석

- 1. 상근 간부의 특성 분석 ..... 19
- 2. 노동조합단체 상근간부의 고용관계 실태분석 ..... 21

## 제 4 장 노동조합 상근간부의 현황(2) : 사례연구

- 1. 민주 노총 ..... 19
- 2. 한국 노총 ..... 21
- 3. A 노조 ..... 19
- 4. B 노조 ..... 21
- 5. C 연맹 ..... 19
- 6. D 연맹 ..... 21
- 7. 소결 : 요약 및 함의 ..... 19

## 제 5 장 해외 노동조합단체의 사례

1. 영국 .....	19
2. 스웨덴 .....	21
3. 미국 .....	19
4. 독일 .....	21
5. 해외 사례 : 소결 .....	19

## 제 6 장 결론 : 노동조합단체의 상근간부의 역량강화를 위한 정책과제

1. 노동조합 상근간부의 인력관리에 관한 전략적 접근 .....	19
2. 노동조합 상근간부의 중립적 위상 확보 .....	21
3. 노동조합 상근간부의 생활보장을 위한 급여보상체계의 개선 .....	19
4. 노동조합의 유능인력 확보를 위한 선발기분 및 채용절차 마련 .....	21
5. 노동조합 상근간부에 대한 경력관리 및 업무배치의 체계화 .....	19
6. 노동조합의 상근간부를 위한 교육훈련체계의 확충 .....	21
7. 노동조합 상근간부의 집단적 이해대변 창구 보장 .....	19

■ 참고문헌 ■ .....	22
----------------	----

## 표 목차

<표 1-1> 한국 노동조합 간부들에 대한 유형화 .....	15
<표 3-1> 분석대상 .....	25
<표 3-2> 상근간부의 직종별 현황 .....	26
<표 3-3> 조합원 수 대비 상근간부 비율 .....	28
<표 3-4> 선출직 상근간부의 특성 비교 .....	30
<표 3-5> 파견직 상근간부의 특성 비교 .....	32
<표 3-6> 채용직 상근간부의 특성 비교 .....	33
<표 3-7> 상근간부의 특성 비교 정리 .....	35
<표 3-8> 상근간부의 임금수준 비교 .....	37
<표 3-9> 채용직 상근간부 임금결정기준 .....	39
<표 3-10> 채용직 상근간부 승진기준 .....	40
<표 3-11> 채용직 상근간부 채용방식 .....	40
<표 3-12> 퇴직자 퇴직 이유 .....	41
<표 3-13> 1년간 노조내부 교육유형별 빈도와 평가 .....	42
<표 3-14> 가장 시급한 교육내용 .....	42
<표 4-1> 사례연구 대상 .....	44
<표 4-2> 사례 노동조합단체의 상근간부 구성 .....	64
<표 5-1> TUC 가입노조 현황 .....	77
<표 5-2> 노동조합별 상근간부 비율 .....	81
<표 5-3> 전문가형 상근간부의 존재 비율 .....	82
<표 5-4> 노조 수와 조합원 수 .....	87
<표 5-5> 주요 노조의 현장출신간부와 채용직간부의 수 .....	90

<표 5-6> 현장출신간부의 사회적 배경과 퇴직후 진로 .....	92
<표 5-7> 채용직 간부의 출신배경과 퇴직 후 진로 .....	92
<표 5-8> 미국 노조 상근 직원의 상대적 규모 추이 .....	97
<표 5-9> 미국 노조 내부의 인사관행 추이 .....	100
<표 5-10> 규모별 미국 노조의 외부 채용 관행 .....	102
<표 5-11> 조합원 및 상근간부 증가추세 .....	112
<표 5-12> 조합원 및 상근간부 현황 .....	116
<표 5-13> 금속노조 상근간부 배치 현황 .....	119
<표 5-14> 조합원 및 상근간부 현황 .....	120
<표 5-15> 중앙집행위원 출신별 구성현황 .....	123
<표 5-16> 상근간부 보수 현황 .....	124

## 그림 목차

<그림 1-1> 노조단체 상근간부의 고용관계에 관한 분석모델 .....	12
<그림 5-1> 영국 노조활동가와 노조 상근간부 .....	79
<그림 5-2> 스웨덴의 노조조직률 변화(1945-1955) .....	86
<그림 5-3> 스웨덴 금속노조의 조직구조 .....	88
<그림 5-4> 주요 노조의 현장출신간부/ 채용직간부의 지수 .....	90
<그림 5-5> 미국 노동조합의 조직체계 .....	96



## 제 1 장

### 서론 : 문제제기와 이론적 검토

---

## 1. 문제 제기

1990년대에 있어 우리나라의 노동조합은 그 조직규모가 지속적인 감소세를 보이고 있음에도 불구하고 사회 정치적 위상과 조직체계에서는 발전적인 변화를 이루어 왔다. 1980년대까지의 권위주의적인 정치 체제하에서 권력기관에 의해 통제와 탄압의 대상이 되어 왔던 노동조합들은 1996년 노사관계개혁위원회 중심의 노동법개정과정과 1998년 이후 노사정위원회 활동에서 잘 드러나듯이 노동·경제·사회복지부문에 대한 국가 정책결정을 둘러싼 노동정치에 있어 영향력있는 주체로서 발돋움하여 왔다. 또한, 1998년 보건의료산별노조의 출범이후 양노총의 주요 산별연맹들이 잇따라 산별 노조로의 재편을 추진하고 있다. 특히, 최근의 경제위기국면 속에서 경제구조 재편(예: 금융·공공부문의 구조조정과 재벌개혁)과 이에 따른 고용감축의 현안문제들에 직면하게 된 노동조합들은 기존 기업별 조직체계에서 비롯되어지는 실천적 대응의 한계를 넘어서기 위해 보다 집권화된 산별 조직으로의 전환을 적극적으로 추진하고 있는 것이다.

지난 1990년대 초에 민주노동조합들이 전노협 등의 독자적인 전국 조직체계를 꾸림으로써 우리 노동운동에 있어 양대 노총의 경쟁구도가 대두된 이래, 이들 양노총 및 소속 연맹노조 단체들은 매년 임금인상율을 포함하는 단체교섭지침을 제시하였을 뿐 아니라 산하 조합원들의 권익을 대변하기 위해 사용자 단체 또는 정부와의 협상을 전개함과 동시에 단위 노조들의 투쟁을 집중시키는 총파업을 주도해오고 있기도 하다. 이렇듯, 양

노총을 비롯한 상급 노동조합단체들의 역할은 지난 10년 동안 강화되어 왔으며, 앞으로 산별노조로의 전환을 통해 더욱 확대될 것으로 쉽사리 예상하게 된다.

이와 같이, 우리 노동조합운동의 주체적 지형에 있어 그 실천적 대응의 비중과 중요성이 개별 기업 차원에서 산별 또는 전국 수준으로 점차 옮겨가고 있는 것을 확인케 된다. 초기업 수준의 노동조합단체가 차지하는 위상이 더욱 높아지는 만큼, 이들 상급 노조단체를 이끌어 가는 상근간부들의 역할이 보다 중요하다고 하겠다. 특히, 어느 사회조직에서든 표방하는 목표를 여하히 수행 또는 성취할 수 있는지의 그 여부가 해당 조직의 운영주체인 인적 역량(human competency)에 의해 좌우된다는 점을 감안할 때, 우리 노동조합운동을 선도해 나가는 중앙 및 산별 조직의 상근간부(常勤幹部)역량이 차지하는 중요성은 매우 크다고 할 것이다.

영리 추구를 최우선의 존립 목표로 하는 기업 조직의 경우에는 경쟁력의 핵심적인 요소로서 조직내의 인적 자원관리(human resource management)의 중요성이 크게 부각되어 왔다. 실제, 기업들에 있어서는 노동력의 효과적인 활용 여부가 경영성과에 대한 주요 결정요인으로 작용하는 만큼, 그동안 인력의 선발·채용, 교육훈련, 급여체계, 경력관리 및 직무배치, 그리고 조직문화와 직무만족 등을 포괄하는 인적자원관리에 대해 상당한 투자와 관심이 기울어져 왔다. 최근에는 많은 기업들에 의해 세계화와 정보화로 대변되어지는 경영환경의 급속한 변화에 발맞추어 수익가치 창출능력을 제고하기 위해서 성과주의 인사제도 및 연봉계약제의 도입 그리고 고용형태의 유연화 등을 지향하는 새로운 인적자원 관리방식으로서의 재편이 적극적

으로 추진되고 있다.

이에 비해서, 노동조합들에 있어서 조직 차원의 인력 관리에 대한 연구와 정책적인 관심은 거의 부재하여 왔다고 할 수 있다. 더욱이, 그동안 상급 노동조합단체에 근무하고 있는 상급 간부들에 대한 연구는 전혀 이루어지지 않았다고 해도 과언이 아니다. 실제, 우리의 노동조합 간부층에 대한 기존 연구에서는 주로 기업별 노조의 수준에 국한하여 그 구성 실태와 활동성향이 분석되어 왔다(임영일 1998; 이성희 1997; 이재열·권현지 1995; 한국사회연구소 1989). 다른 한편으로, 초기업 수준의 노동조합 연구에서는 산별노조의 전환을 뒷받침하기 위한 그 필요성의 논리와 산별노조의 조직체계 및 운영구조 등에 대해 국내외의 경험과 사례를 중심으로 소개하고 있는 정도이다.

노동조합이 단체교섭과 단체행동을 통해 조합원들의 임금 및 근로조건 등에 대해서 공식화된 형태(예: 단체협약)로 보호·개선하기 위한 지속적인 노력을 기울여온 반면에, 노조 내부에서 활동하고 있는 상급 인력의 고용조건에 대해서는 체계적인 관리와 정책적 고려를 하고 있지 못하다는 역설적인 상황을 확인케 된다(Clark & Gray 1992). 그런데, 노동조합이 기업과는 전혀 상이한 목표와 성격을 가진 사회조직이라 하더라도, 기본적으로 조직운영의 효과를 높이기 위해서는 마찬가지로 내부 인력 관리의 효율성이 중요하게 강조되지 않을 수 없다. 특히, 급변하는 노사관계의 여건을 고려할 경우, 또한 상급노동조합단체의 역할과 위상이 강화되는 현실을 비추어 볼 때, 이들 노동조합단체의 상급 간부인력 관리에 대한 정책적인 연구와 관심이 기울여질 필요가 있는 것이다.<sup>1)</sup> 보다 구체적으로, 경영층의

---

1) 남아공화국의 노동조합 전국중앙조직인 남아프리카노동조합총

새로운 노동력 활용전략에 따라 노동조합의 조직적 기반이 크게 위축되는 변화 여건에 적절히 대처하기 위해서나, 보다 복잡하고도 전문화되어지는 국가 차원의 정책 현안들에 대해 전국 또는 산업·지역별 수준의 노동조합단체들에 의한 노동계 이해대변의 역할이 보다 강화하기 위해서, 그리고 산별화를 통해 초기업수준의 노동조합단체들의 조직관리체계가 더욱 중앙집권화됨에 따라 상근간부들이 전문성의 심화와 자기 업무능력 발휘의 극대화를 보장할 수 있도록 이들 노동조합단체에서의 ‘인력관리’에 대한 체계적인 개선이 절실히 요구된다고 하겠다.

이러한 문제의식에 기초하여 본 연구는 국내 상급 노동조합 단체에 근무하는 상근간부들의 인력관리 실태에 대해서 검토함과 동시에 해외 노조들의 사례를 분석해 봄으로써, 우리 노조 단체들의 간부역량을 개선하기 위한 정책적 방안을 도출하고자 한다.

## 2. 연구방법과 내용구성

이 연구는 국내 노동조합단체들에 종사하는 상근간부들의 인력관리 실태를 파악하기 위해서 크게 두 가지의 연구방법을 병행해서 적용하였다. 우선, 한국노총과 민주노총, 양노총의 지역본부, 그리고 산별연맹 혹은 산별노조 등 총 75개 상급노조

---

연맹(코사투:Cosatu)는 노동운동 개혁의 방향과 과제를 제시하고 있는 셉템버보고서에서 “유능하고, 민주적이며 혁신적인” 조직으로의 탈바꿈을 강조함과 동시에 노조의 상근 직원에 대한 인적자원관리의 개선에 적극적이어야 한다는 입장을 피력하고 있다(COSATU 1998).

단체를 대상으로 2000년 8월~10월에 설문조사가 실시되어 수거된 응답지에 대한 다양한 수량적 통계분석이 이루어졌다. 둘째로는, 양 노총과 대표적인 4개 산별노조단체에 대한 사례연구로서 준구조화된 면접조사가 2000년 4월~11월의 기간에 실시되어졌다. 아울러, 우리 노조단체 상근간부역량의 역사적 형성과정과 해외 노조의 사례 등에 대해서 관련 연구문헌 및 1차 자료의 분석이 이루어지기도 하였다. 유의할 점으로, 본 연구의 대상은 초기업 수준의 상급노조단체, 즉 양 노총 및 그 지역본부들과 산하의 산별연맹·산별노조에 소속되어 있는 상근 노조간부층에 국한하고 있음을 분명히 밝힌다.

본 연구의 내용구성으로 다음의 3절에서는 노조단체에 소속되어 활동하고 있는 상근간부층과 관련된 이론적 논의를 검토하고 있으며, 제2장에서는 우리 노동조합단체들에 종사하는 상근간부층의 역사적 형성과정에 대해 양 노총으로 구분하여 간략히 서술하고 있다. 제3장에서는 국내 노조단체의 상근간부에 관한 실태조사의 상세한 분석결과를 제시하고 있으며, 제4장에서는 양노총을 비롯한 4개의 산하 산별 노조단체에 있어서 상근간부들의 인력관리현황에 대한 심층 면접조사의 결과를 상호 비교하여 검토해보고 있다. 제5장에서는 영국·스웨덴·미국·독일 등의 주요 해외 노조들에 있어 상근간부들의 인력관리가 어떻게 이루어지고 있는지에 대해 차례로 정리함과 동시에 정책적 시사점을 도출하고 있다. 본 연구의 결론인 제6장에서는 국내 노조단체에 종사하는 상근간부의 인력관리실태에 대한 설문결과 분석과 사례연구로부터 제기되는 정책적 함의와 해외 노조들의 사례검토에서 도출되는 시사점들을 종합하여 우리 노동조합단체의 간부역량 강화를 위한 향후 개선과제를 제시하고 있다.

### 3. 이론적 검토

#### (1) 노조단체 상근간부의 직업적 성격과 고용관계

기업에서의 고용관계에는 자본주의 경제 체제하에서 상품화된 노동력의 판매자(노동자)와 구매자(자본가)간에 형성·유지되는 각축적 교환(contested exchange)이라는 구조적인 속성이 내재하고 있다(Bowles & Gintis 1990). 다시 말해, 이윤 창출을 추구하는 경영자와 본인 및 가족의 생계유지를 위해 노동력을 판매하는 노동자들간에는 노동력의 수취 수준과 방식을 둘러싼 근원적인 대립이 상존하게 되는 것이다.<sup>2)</sup>

이에 비하여, 노동조합단체 및 비영리 사회운동단체에 종사하는 소위 “활동가”들에 대한 고용관계는 전연 상이한 성격을 띄고 있다. Strauss(1992)에 따르면, 노동조합과 비영리 사회운동단체에 있어서의 종사자들은 해당 단체의 활동목표에 동의하여 자신의 이념적 지향성을 실현하기 위해 자발적으로 참여하며, 물질적이기보다는 심리적인 보상을 더욱 중요시하고 있다.<sup>3)</sup> 이와 같이, 노동조합단체에서의 고용관계는 기본적으로 비대립성(목표 일체성)과 자발성 그리고 비물질적 보상이라는 독특한 속성을 지니고 있는 것이다.<sup>4)</sup> 실제, 노동조합단체에서

---

2) 통상 직업에 대해서 “생계유지와 사회적 역할 수행 및 자아실현을 지향하는 지속적인 일”이라 일반적인 정의를 내리게 된다(유홍준 2000). 그런데, 자본주의적 고용관계하에서는 생계유지가 노동 또는 직업의 1차적인 목표가 되는 한편, 사회적 역할과 자아 실현은 부차적인 목표이라 하지 않을 수 없다.

3) 이러한 관점은 Drucker(1995)와 신명호·이근행(2000)에 의해서도 확인되고 있다.

4) 이와 더불어, Strauss(1992)는 노조단체의 종사자들이 활동의

의 종사자들이 노동계층의 정치·경제·사회적 이해를 대변하고자 하는 노동운동의 대의와 노조의 활동목표에 대해 이념적인 일체감을 가지고 열악한 활동조건 및 경제보상에 구애됨이 없이 자발적이며 헌신적인 공헌을 통해 심리적인 만족을 추구하는 자원봉사자로서의 성격을 다분히 가지고 있는 것으로 정의해 볼 수 있다. 이러한 점에서, 노조단체 상근간부(또는 활동가)라는 직업의 성격 규명에 있어서 “월급봉투와 빵”이라는 생활적 필요성보다는 사회적 역할 수행과 자아실현이라는 이들의 이념지향적인 가치관이 더욱 중요하게 작용하는 것으로 보는 ‘행위자가치이론(actor’s value theory)’이 상당히 설득력 있는 시각을 제시하고 있다고 하겠다(Kelly & Heery 1994).

그런데, 가치이념적인 지향성을 가지고 (채용 또는 파견의 형식으로) 활동하고 있는 노동조합단체의 상근간부들은 조직운영의 현실적인 조건 속에서 개별적으로 또는 집단적으로 고유한 고용관계 문제에 직면하게 된다. 우선, Michels(1915)가 지적하듯이 노동조합단체의 조직 규모가 커짐에 따라 조합원들의 참여민주주의적 운영원리가 퇴색되어지는 대신에 노조 단체의 지도부에 의한 과두제적인 지배가 이루어지게 되고<sup>5)</sup>, 그 결

---

자율성 보장에 대한 높은 기대감을 가지고 있는 것으로 덧붙이고 있다.

5) Blau & Meyer(1971) 역시 노조의 조직규모 확대와 더불어 조직 행정 및 관리의 업무가 증대되고 복잡한 조직운영상의 문제가 늘어남에 따라 노조 본부에서의 종사자 수가 크게 증가되어질 뿐 아니라 관료제적 관리체계가 불가피하게 정착될 수밖에 없다는 점을 지적하고 있다. 이들에 따르면, 노동조합단체들이 결성 초기의 성장 국면에서는 역동적이며 경량화된(fluid and lean) 구조를 갖춘 사회운동적 조직(missionary organization)의 성격을 강하게 나타내고 있으나, 성숙단계에 들어서는 체계화된 위계질서(well-defined hierarchies)와 세부



과로서 노조 지도부-상근간부(활동가)-조합원 대중 사이에 조직내 활동지향성과 이해관계의 괴리가 점차 나타나게 되었다. 또한, 노동조합단체들이 조직규모의 확대와 더불어 관료제적인 조직구조와 운영방식이 불가피하게 도입됨에 따라 상근간부들은 노동운동을 지향하는 활동가로서보다는 지도부의 지시에 따라 일상업무를 수행하는 전문적 관료로서의 위상과 기능으로 전락하게 되었다. 이에 더하여, 노동조합 단체 지도부의 정치적 성향이나 내부 계파구도에 의해 조직 운영이 좌우되고, 동시에 상근간부들에 대한 업무배치와 채용 또는 방출 등의 결정이 이루어질 경우 이들 간부층의 신분불안과 소외감이 크게 증대되기도 하였다(Dunlop 1990).

이와 같이, 노동조합 단체에 있어서 과두제화와 관료제화 그리고 정치 논리가 조직운영의 현실적인 조건으로 자리잡게 됨에 따라 상근간부(활동가)들과 이들에 대한 채용 또는 선발의 결정권자로서의 노조 임원(지도부)간에 조직내부의 위상차이에 비롯되는 독특한 이해갈등이 존재하게 되는 바, 이러한 점을 다음과 같이 간추려 정리해 볼 수 있다. 첫째, 사용자로서의 노조 임원은 해당 임기에 구속되어진 정치적인 위상에 놓여 있는 반면, 피고용인으로서의 상근간부는 기본적으로 임기에 구애됨이 없는 지위의 영속성을 가지고 있다. 둘째, 노조 지도부는 (실질적이든 형식적이든) 조직 내부의 민주적 절차에 의해 결정된 정책의 집행을 위한 노조 업무의 지시권자인 반면에, 상근 간부는 그 지시된 업무의 수행을 담당하게 된다. 셋째, 초기 업수준 노동조합단체의 경우 그 지도부는 (정부 및 경제단체와

---

업무규정 그리고 중앙집권화된 권위구조를 가진 관료제적 조직형태로 변모하는 것으로 분석되고 있다.

의 관계 속에서) 정책집행 및 활동방향을 주도함에 있어 노조 조직의 전반적(global) 목표 실현과 내부 입장 조율에 치중하게 되는 반면에, 상근간부들은 수행업무와 관련하여 산하 소속노조와 조합원들의 특수한 이해관계에 보다 민감하게 된다. 끝으로, 상근간부(활동가)들에 대한 채용·선발과 업무배치·승진 그리고 임금 등의 고용조건이 노조 임원에 의해 결정된다는 점을 역시 고려할 때, 사용자(임원)-피고용인(상근간부)간의 고용관계와 관련된 이해갈등이 존재하게 된다.

이 연구에서는 (이상에 살펴본) 노조단체 지도부와 상근간부간의 조직관계 측면 중에서 고용관계(employment relations)에 주된 초점을 맞추고 있다. 왜냐하면, COSATU(2000)의 셉템버 보고서에서 지적하고 있듯이 노동조합단체의 기본적 활동자원이 다름 아닌 “인적 역량(상근 간부인력 및 조합원)”에 있는 만큼, 노조단체의 활동 성패는 유능한 간부들이 자신의 이념적 지향성을 만족스럽게 실현할 수 있는 고용관계의 여건을 조성하는가의 그 여부에 좌우되기 때문이다.<sup>6)</sup> 노동조합단체에 종사하는 상근간부들의 고용관계 실태를 점검·평가함에 있어서 다른 사회조직에서와 마찬가지로 내부 인력관리를 위해 필수적으로 요구되는 세부적인 요소들로서 ① 채용·선발, ② 교육·훈련, ③ 급여보상체계, ④ 경력관리, ⑤ 조직문화, ⑥ 노사관계

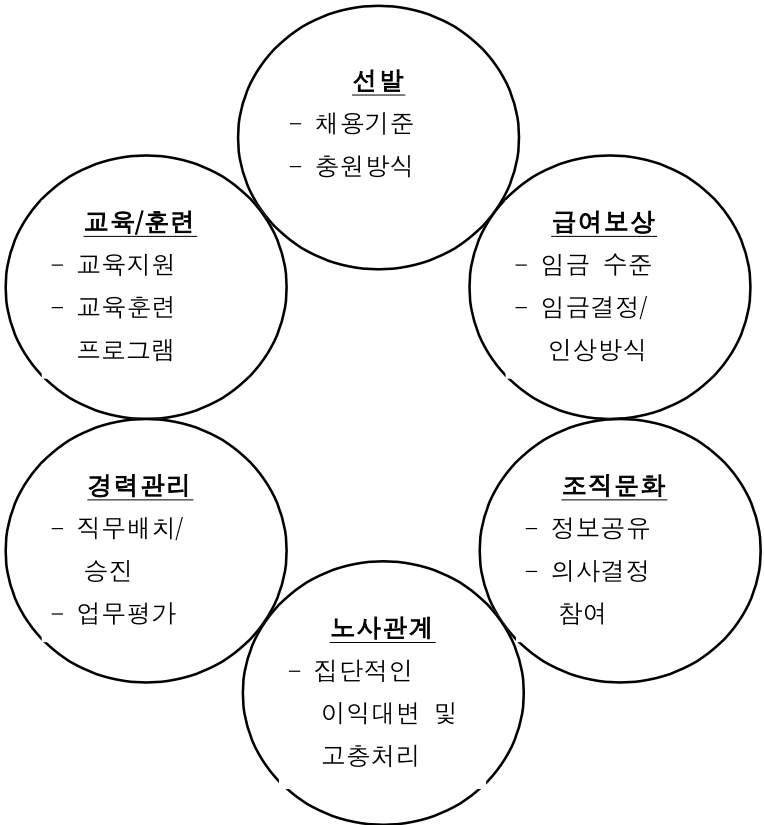
---

6) 최근 기업 경영에 있어서도 인적자원(human resources)가 고유한 조직운영논리에 의해 형성되는 복제 불가능한 속성을 가지고 있으며 다른 경영자원(예: 생산설비, 기술, 자본)에 의해 대체하기 힘들다는 점에서 경쟁우위를 보장하는 핵심적인 조건이 되고 있다는 전략적인 접근, 즉 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management, SHRM)가 강조되고 있다(조은상 2000).

등으로 구성되는 분석모델을 제시해 볼 수 있다. <그림 1-1>에서 예시되는 분석모형에 입각하여 본 연구는 국내 노조단체 상근간부의 고용관계 현황과 해외 노조들의 사례연구를 검토하고자 한다.

## 2) 노조 상근간부의 개념적 유형화

<그림 1-1: 노조단체 상근간부의 고용관계에 관한 분석모델>



노동조합의 상근간부들(full-time officers)에 대한 고전적 논의는 19세기 말에 노동조합조직에 관한 연구를 집대성하였던 웹부부의 저작에서 찾아질 수 있다(Webbs 1894; 1897). 웹부부는 노동조합의 조직규모가 커짐에 따라 점차 대의원체계가 형성되고, 효율적인 의사결정을 위하여 전국집행위원회가 도입되며, 직업이 노조활동인 상근간부가 등장하는 과정을 상세히 서술하고 있다(1897, pp. 197-99). 이들은 이러한 ‘전문 노조간부(union officials 또는 union cadre)계층’의 형성이 노동조합의 역사 초기에 보여주었던 조합원 자치의 ‘원초적 민주주의(primitive democracy)’를 벗어나는 것이긴 하지만, 일반 조합원들의 단기적이며 협소한 이해관계를 넘어 노동조합의 체계적인 조직운영과 안정적인 활동 전개를 위하여 불가피한 것으로 인정하고 있다(1894, p. 1). 아울러, 웹부부는 전업의 노동간부층의 등장을 통해 노동조합 내부에 발생할 수 있는 잠재적 갈등에 주목하여 지적하고 있는 바, 노동조합의 운영을 위한 상근체계가 도입됨에 따라 조합원의 의사를 반영하는 ‘민주주의(democracy) 원리’와 조직 활동 및 기능의 ‘효율성(efficiency) 원리’ 간에는 근원적인 모순-긴장관계가 조성될 수밖에 없다는 것이다.

노조 상근간부와 관련된 이후의 연구문헌에서는 노조 상근간부에 대해 대체적으로 비판적이다. 노동조합의 조직민주주의에 대한 깊은 신뢰를 가지고 있었던 웹부부(1897, xxi)과는 달리, 이후 영국의 노사관계 연구자들은 조합원들의 이익을 충실히 대변해야 할 상근간부들이 조직의 권력자원을 집중하여 조직운영을 이끌어가는 과두제의 경향에 빠지게 될 뿐 아니라 자신들의 독자적인 이해관계에 기반하여 사용자 집단이나 정부와의 긴밀한 관계를 유지하는 타협주의적 운동방식에 의존하게 된다

는 점을 강하게 비판하고 있다. 이러한 맥락 위에서, 이들 연구자들은 노조 중앙조직의 상근간부층에 고착되어 있는 관료주의적 경향성을 극복하기 위한 노조운동의 대안 주체로서 작업장 수준의 현장조직운동을 주도하는 현장위원(shop stewards)을 강조하고 있다.

노조 상근간부들에 대한 비판적 논의를 보다 구체적으로 살펴보면, 온건한 시각을 대표하는 다윈주의 노사관계론과 급진적 시각을 대표하는 맑스주의적 노사관계론으로 대별해 볼 수 있다. 다윈주의 노사관계론에 따르면(Donnovan 1968; Clegg 1976; Batstone 1988), 노조 상근자들은 교섭과정에서 고용주와 잦은 접촉을 가지며, 고용주로부터 파트너십을 인정받는 것이 자신의 권한 강화에 중요하기 때문에 고용주와 타협하는 경향이 강해진다는 것이다. 그럼에도 다윈주의 노사관계론 학자들은 노사간의 구조적 갈등이 단체교섭이라는 제도적 기제를 통하여 조정되어야 하는 것으로 받아들이는 만큼 교섭기능을 담당하는 노조 상근간부의 위상을 여전히 중요시하고 있다. 특히 1980년대 들어서는 노조간부들이 사용자들의 공격적 경영혁신에 맞서 조합원의 이해에 부응하는 역할을 나름대로 수행해오는 것으로 평가하기도 한다(Batstone, pp. 72-119). 이러한 측면에서 다윈주의 노사관계론은 다분히 웹부부가 천명한 제도주의적 시각의 연장선에 서 있다고 볼 수 있다.

한편, 맑스주의 노사관계론에서 제기되는 노조 상근간부에 대한 비판은 보다 근원적이다(Cliff 1971; Kelly 1988). 맑스주의 연구자들은 다윈주의 노사관계론이 인정하는 노조 상근간부들의 제도적 기능, 즉 조합원의 여러 이해를 조정하는 역할과 사용자와의 협상을 통해 단체협약을 체결하는 역할 등에 별로

호의적이지 않다. 이들은 오히려 이러한 상근간부의 제도화된 역할 수행을 통해 일반 조합원들이 지니는 계급의식의 단초가 희석되어 왔다고 비판한다. 또한, 사용자와의 안정적인 관계를 통해 자신의 지위가 보장되기 때문에 노조 상근자들은 사용자와의 타협에 적극적인 입장을 취함으로써 자신의 조직권력에 연연해 왔다고 주장한다.

이상의 두 가지 비판 시각은 나름의 타당성을 지니고 있다. 노사갈등의 조정과정에 주목하는 다윈주의 노사관계론은 노동조합에 대한 운영 및 집행의 주체로서 상근간부들의 필수 불가결한 역할을 인정하는 한편, 맑스주의 노사관계론은 이들이 조합원들의 이해보다는 사용자와의 타협에 우선적인 관심을 가질 수 있는 개연성을 지적하고 있다. 이와 같이, 이들의 비판 시각은 자본주의체제내에 제도적으로 내재화되어 있는 노동조합의 상근간부들이 담지하는 양면성을 각각 지적하고 있는 것이다. 다시 말해, 노조 간부들은 조합원(노동)의 이해를 대변하기 위해서 한편으로 사용자(자본)과의 대립과 투쟁에 앞장서야 되는 운동가적인 지향을 갖고 있음과 동시에 주어진 사회경제 체제 안에서 현실적인 성과를 얻고자 사용자(자본) 및 정부(국가)와 일정한 타협과 절충의 성과를 만들어내야 하는 전문적인 직업인으로서의 성격을 지니고 있는 것이다. 다른 한편으로, 양 비판은 상근간부의 성격과 역할을 일면적으로 단순화하는 우를 범하고 있다고 하겠다.

노조 상근간부들의 이러한 이중성은 노동조합의 조직운영원리로서 웹부부가 지적한 ‘민주주의’와 ‘효율성’의 대당구조에 관련지어 이해할 수 있다. 상근간부들은 기본적으로 ‘내부민주주의’와 ‘조직효율성’의 추구이라는 이중적 역할을 동시에 수행

행해야 하는 모순된 속성을 안고 있는 것이다. 현실적으로 노조 간부들은 주어진 노동운동의 주·객관적인 조건 위에서 이들 두 가지의 활동지향성 중에서 어느 쪽에 보다 무게 중심을 두는가에 따라 다양한 실천적 편향을 보여주게 된다. 서구 연구문헌에서는 더러 노조 상근간부들의 활동 특성을 유형화하는 시도를 찾아 볼 수 있는 바, 대표적으로 차일드 등(Child et. al. 1973)은 노조 상근간부의 활동원칙을 기준으로 조합원의 이해대변에 치중하는 대의유형(representative)과 노조운영의 효율성에 치중하는 관리유형(administrative)으로 이분하였고, 배트스톤 등(Batstone, et. al. 1977)도 이와 유사하게 조합원중심유형(membership-led)과 조직중심유형(organization-led)으로 구분하였다. 한편, 히어리와 켈리(1994, pp. 24-29)는 노조 간부들의 활동지향성이 그들을 둘러싼 구조·제도적 조건들(예: 단체교섭구조, 노동조합 조직체계, 작업장조직의 구성방식, 노동조합운동의 역사적 전통 등)과 상근간부들의 속인적 특성(예: 정치적 이념지향, 세대적 특성 및 출신배경, 노조운동의 참여동기 등) 등과 같은 다양한 요인들에 의해 영향을 받아 형성되는 것으로 분석하며, 기존 연구에서의 양분법적인 유형화에서 탈피하여 특히 상근간부의 가치지향을 기준으로 관리자유형(managerialist), 조정자유형(regulationist), 지도자유형(leader)으로 세분화하고 있다.

이상의 관련 연구문헌에 대한 개략적인 검토를 통해 노동조합 간부를 일반적으로 정의해보면, “조합원들의 이익을 대변하기 위해 노동조합의 다양한 활동 및 일상적인 조직운영에 전문적으로 참여하는 사람들”이라 개념 지을 수 있다. 그런데, 세계각국의 노동조합 조직체계와 운영방식이 매우 다양한 만큼, 이

들 노동조합조직에 소속되어 있는 간부층의 인적 구성 및 활동 양태도 실로 각양각색이라 해도 과언이 아닐 것이다.

기업별 조직체계에 기반하고 있는 우리나라의 노동조합에 종사하는 간부층에 대해 주요 활동 특성 및 양태를 중심으로 대략 유형화해 보면 <표 1-1>과 같이 정리해볼 수 있다. <표 1-1>에서 예시되는 바와 같이, 우리의 노조간부들은 전국적인 중앙조직인 양 노총에서부터 단위 사업장의 현장조직에 이르기까지 다양한 수준의 노조 조직체계에 복무하고 있으며, 근무방식에 있어서도 상근·반상근·비상근의 활동형태를 보이고 있는 것으로 정리될 수 있다. 또한, 이들 노조간부층은 선발경로에 있어 선출직·채용직·조직과견직·지명직·자발적 참여형으로 구분할 수 있으며, 한국 노동운동의 고유한 발전경로에서 비롯된 특징적 측면으로서 그 출신배경에 있어 노동자출신 뿐 아니라 학생운동 출신자 및 전문 기능 보유자 등이 포함되어 있다고 하겠다. 우리 노조간부들은 노동조합의 채용 또는 특정 기업의 고용관계 여부에 따라 이들에 대한 급여가 해당 노조 또는 소속 기업으로부터 주되게 지급되고 있으며<sup>7)</sup>, 일부 대기업의 현장 소위원들과 상급단체에의 자원봉사자 등과 같이 비상근 무보수로 노조활동에 참여하는 일부의 간부유형도 존재하고 있다.

---

7) 민주노총 산하 금속연맹의 경우, 17인의 선출직 임원(중앙본부 7인과 지역본부 10인)중에서 소속 기업으로부터 급여를 지급 받는 임원은 8인이며, 해고자 또는 조직과견의 미승인 등의 사유로 연맹 및 해당 단사노조로부터 급여를 지급 받는 임원 간부가 8인이다. 남은 1인의 임원은 산하 단위사업장의 노사가 상급단체로의 파견여부에 대해 교섭을 진행하고 있기 때문에 아직 급여 지급출처가 미확정이라고 한다(이병훈 외 2000c).



<표 1-1: 한국 노동조합 간부들에 대한 유형화>

유형화 기준	유형적 특성				
조직 체계상의 위상	전국 중앙조직의 간부층 (예: 양 노총 및 지역본부)	산별연맹 또는 산별노조 및 산하 지역본부의 간부	단위 기업별 노조의 임원 및 상집간부	작업장의 현장 간부층 (예: 대의원 및 소위원)	
근무형태	상근		반상근	비상근	
선발 경로	선출직 (예: 노조 임원 및 대의원)	채용직 (예: 상급단체의 집행간부 일부와 단사 노조의 사무 보조원 등)	조직파견직 (예: 상급단체의 집행간부 일부)	지명직 (예: 단사 노조의 상집간부와 상급단체의 정무직·지도위원 등)	자발적참여형 (예: 단사노조의 소위원 및 자원봉사자 등)
급여지급 형태	노동조합 지급 (예: 채용직, 해고자출신의 조합 임원·상집간부 등)		소속 회사 지급 (예: 파견직 및 상급단체 파견인정의 임원, 단사노조의 임원·상집간부)	무보수 활동가 (예: 대·소위원 및 자원봉사자 등)	
출신배경	현장노조 (노동자)	학생운동	학생운동과 단사노조	전문적 기능 보유	
활동지향성	활동가 유형	대표자·지도자 유형	실무전문가 유형	관리자 유형	

우리 노조 간부층의 실천적 활동경향성을 중심으로 유형화할 경우, ① 선명한 정치 이념성에 근거하여 선도적인 운동성향을 보이는 ‘활동가(activist)’유형, ② 조합원들의 현실적 요구에 따

라 노조활동을 대중적으로 이끌어 가는 ‘대표자(representative) 혹은 지도자(leader)’유형, ③ 노조 조직내의 특정 업무를 전문적으로 수행하는 ‘실무전문가’유형, ④ 조합원들의 이익대변보다는 노조 조직내 자신의 지위를 유지하기 위해 노조활동을 운영해 나가는 ‘관리자(managerialist)’유형으로 구분해 볼 수 있다. 실천적 활동경향성을 기준으로 구분하는 노조간부층의 유형화는 베버적인(Weberian) 이념형의 분류방식에 따라 설정해 본 것인 만큼, 노조간부들의 현실적인 활동양태가 노조 조직내 역학구도와 조합원의 성향 그리고 사용자 및 정부의 대응태도 등에 따라 매우 복합적인 성격을 띠게 된다는 점에 유의할 필요가 있다. 이상에서 살펴본 바와 같이, 우리의 노동조합 간부층에 대해 그 인적 구성과 활동양태의 주요 속성들을 중심으로 종합적인 유형별 분류를 제시해 볼 수 있다. 이때, 노조 상근간부의 활동성향은 ‘조직민주주의’와 ‘조직효율성’이라는 이론적인 이중 척도에 의해 단순히 규정되기보다는 다양한 유형범주들의 복합적 조합(combination)을 통해 다중적 분류(multi-dimensional typology)방식으로 분석되어야 할 것이다.

## 제 2 장

### 노동조합단체 상근간부 역량의 역사적 형성과정

---

본 연구의 분석대상이 전국 중앙노조조직과 산하 산별연맹(산별노조 포함)의 상급 간부역량에 초점을 두는 만큼, 이들 상급단체의 간부층이 어떠한 역사적 과정을 통해 형성되었는가에 대해 간략히 살펴보기로 한다. 상급 노조단체 간부층의 형성과정은 기본적으로 노동조합운동 및 노조 조직체계의 변천과정과 그 역사적 궤적을 같이 하는 만큼 이러한 변화를 빚어낸 정치 사회적 맥락을 더불어 짚어 볼 필요가 있다. 또한, 현재의 상급 노조단체들이 한국노총과 민주노총으로 양분되어 있다는 점을 고려하여 이들 양 노총을 구분하여 차례로 서술하기로 한다.

## 1. 한국노총

한국노총의 전신인 대한노총은 해방정국 당시 좌익계열의 전평에 대항하기 위해 조직된 노동조합 연합단체이다.<sup>8)</sup> 대한노총은 그 출발부터 순수한 노동운동 조직이라기보다는 이승만 정권의 반공이념에 따라 급조되어진 정치적 성격의 조직체이었다. 실제, 대한노총의 초대 전진한 위원장은 한민당의 전위 청년단체인 대한독립촉성전국청년총연맹(연청)의 지부 단원들을 당시 주요 사업장들의 노조조직에로 침투·확산시키는 방식으로 대한노총계열의 조직기반을 구축하였다(김윤환·김낙중 1990, 126). 1948년 대한민국 정부 수립과 1950년의 한국전쟁을 거쳐 이승만 정부의 장기 집권이 이루어지는 과정에서 대한노

---

8) 대한노총은 1946년 3월에 결성된 대한독립촉성노동총연맹과 1953년 노동법 개정 이후 1954년 4월에 새롭게 개편된 대한노동조합총연합회를 함께 통칭하고 있다.

총은 당시 여당인 자유당의 기간조직으로 철저히 관리되어졌다.

대한노총의 결성초기에는 연청의 간부출신을 중심으로 지도부가 구성되기도 하였으나, 이후 전국노동조합단체로 그 위상이 변화함에 따라 주요 단위 노조의 위원장들이 주요 지도부 및 간부층을 차지하고 있었다. 대한노총은 자유당 정권시절에 노조간부들이 정계에 입문하는 정치적인 기반이 되었던 만큼, 조직내 분열과 파벌싸움<sup>9)</sup>이 끊이지 않는 가운데 그 집행간부들은 위원장으로 당선된 지도부의 추종집단에 의해 채워지곤 하였다.<sup>10)</sup> 그렇다고 대한노총 산하의 모든 노동조합과 노동조합 간부들이 노동자를 배신하고 어용화되어 있던 것은 아니다. 대한노총 산하 노조들이 조직의 초기에는 하향적 조직으로 출발한 것이 대부분이기 때문에, 민주적 기반이 매우 약하였지만 해방이후 10여년을 경과하는 동안에 노동자들의 민주적 의식은 서서이나마 성장해 갔으며, 그것은 노동조합의 민주화를 촉구하는 동력으로 나타나고 있었다. 이러한 아래로부터의 노조 민주화 요구는 4.19이후 분출되었으나 정치적 억압에 의해 좌절되고 말았다.

정치적 노동귀족집단으로 대변되어졌던 대한노총은 4.19 직후 한국노총(한국노동조합총연맹)으로 탈바꿈하였으나, 1961년

---

9) 대한노총의 설립이후 조직내 갈등에 대한 상세한 서술로서는 김윤환·김낙중(1990)을 참조할 것.

10) 이 당시 국제부 사업등 특정 부서 업무에 조직 내부 성원이 아닌 채용직 간부가 선임되었는데, 1959년 국제부 업무를 담당하였던 박영기는 형식적으로는 철도노조 출신이나 채용직 간부의 첫 사례로 보인다.

5.16 군사쿠데타를 계기로 군정세력에 의해 강제 해산되어졌다. 박정희 군사혁명정부가 노동조합들에 대한 대대적인 정비작업을 단행함에 따라 1960년 당시 32만명에 달하였던 조합원 규모가 1961년 말에 10만명의 수준으로 급감하였으며, 5.16이전의 노조 간부층에 대한 인위적인 물갈이가 이루어졌다(김금수 외 1996, 324). 특히, 당시의 군사정부는 노조간부의 자격요건으로서 9개 항목을 내걸어 자유당 시절의 노조간부 뿐 아니라 4.19를 통해 민주노조운동을 표방하던 새로운 간부층에 대해서 강제적인 숙정 조치를 취하였던 것이다<sup>11)</sup>. 실제, 1961년말에 군사정부는 ‘한국노동단체재건 조직위원회’를 가동하여 5.16이전의 19개 산별연맹 및 업종노조를 14개 산별노조로 일방적으로 재편함과 동시에, 이들 신규 산별노조에는 기존 간부층을 대신하여 정치권력에 의해 위로부터 지명된 방식으로 새롭게 지도부가 구성되었다.

그러나 군사정권의 통제에도 불구하고 60년대 노동조합운동은 산업화에 따른 노동자의 증가를 배경으로 다시 활발하게 전개되었다. 그러나 군사정권의 조직적 통제와 왜곡된 이념의 한계를 극복하지 못한 상태에서 이 당시 노동자의 투쟁은 대부분 중도반단의 결과로 끝나고 만다. 한편 조합원들의 피땀어린 조합비를 받아쓰고 있는 산별노조의 어용간부들은 조직 보존에 필요한 정도의 대 사용자 투쟁을 전개하는 상황이었다.

이후 한국노총은 1973년 유신독재체제의 성립에 따라 산별노조체계가 부정되고 주요 노동기본권이 제약되는 우여곡절을 겪기도 하였으나, 기본적으로 유신정권을 옹호하는 어용적인

---

11) 5.16 군사정부에 의해 노조간부의 숙정요건으로 제시되어진 9개 항목에 대해서는 김금수 외(1996, 324)를 참조할 것.

노동귀족집단의 성격을 크게 벗어나지 못하였다. 그러나 이러한 악조건 하에서도 노동조합 조직은 확대되고 노동자들의 투쟁은 지속되었다. 노동조합원 수는 1970년 46만 9천명에서 1979년 108만 8천명으로 2배 이상 증가하고 노동자들의 파업은 1974-79년 사이 매년 100건 이상으로 발생하고 있었다. 노동자들은 상층 간부들의 어용성을 질타하며 노동조건 개선 및 임금인상과 노동조합 인정 등의 요구조건을 내걸고 자신의 온몸을 내던지는 극한적인 투쟁에서 탈법적인 파업투쟁에 이르기까지 다양한 방식으로 권력과 자본에 대항하였다. 전태일 분신 이후 촉발된 종교계 및 일부 지식인<sup>12)</sup>들의 노동운동에 대한 관심의 고조와 참여로 노동운동의 지평도 확대되었으며, 이들의 지원을 받으면서 경인지역의 몇몇 노동조합들은 자주적·민주노조운동을 지향하였다. 이른바 민주노조로 불리는 이들 노동조합들은 권력과 자본의 탄압에 결연히 맞서 싸우는 한편 한국노총 및 산별노조의 어용성을 비판함으로써 한국노총과 정면으로 대립하였다.

1980년에 한국노총은 또 한차례의 정치적인 격변을 통해 강제적인 세대교체를 경험하게 되었다. 5.17 군사쿠데타를 통해 권력장악에 성공한 전두환 군부 정권은 ‘노동조합 정화지침’을 마련하여 당시 한국노총 위원장 외 12개 산별노조 위원장을 정화대상으로 선정하여 퇴진시킴과 동시에 노총과 산별연맹 및 단사 노조의 191명 간부들을 일방적으로 정리하였다.<sup>13)</sup> 1980년

---

12) 70년대 학생운동 출신 일부 활동가들은 노동운동의 발전을 위한 한 방법으로 노총 및 산하조직의 채용직 간부로 입사하게 된다. 당시 한국노총 및 산하노조에 채용직 간부로 들어갔던 대표적인 인사로는 천영세(1974), 이원보(1976) 등을 꼽을 수 있다.

에 재편되어진 한국노총 및 산별연맹의 지도부는 5.16당시와 마찬가지로 실질적으로 군부권력에 의해 선별되어졌으며, 특히 전두환 정권에 대해 지지 또는 우호적 입장을 보이거나 노사협조주의적 활동성향을 가진 단위노조의 간부들로 채워지게 되었다.

그러나 전두환 정권의 폭압적인 탄압아래에서도 노동자의 저항은 계속되었다. 1983년말 이후 탄압의 상대적인 이완을 배경으로 노동자의 경제적 불만은 대우자동차파업, 구로연대투쟁으로 나타났다. 노총 지도부의 노사협조주의적 태도와는 달리 현장 노동자들의 투쟁은 1984년 이후 노조결성, 임금인상투쟁을 중심으로 확대 되어갔다. 이 당시 투쟁을 둘러싸고 노총의 채용직 간부들과 지도부는 갈등관계에 놓이게 되는데 그 내용은 이 투쟁을 노총이 적극 수렴해야 한다는 채용직들의 입장과 이전과 같이 노사협조주의적 태도를 고수하고 있었던 지도부와 대립이었다. 결국 이 같은 갈등은 채용직 간부의 해고라는 극단적인 방법으로 귀결되었다 (기독교사회문제연구원 1985: 144-145).<sup>14)</sup> 이후 한국노총은 아래로부터의 민주화라는 노동자

---

13) 전두환 정권의 ‘노동조합 정화지침’에 대해서는 김금수 외 (1996, 329)를 참조할 것. 또한, 당시 군부정권의 정화조치에 따라 106개의 지역노조지부가 해체되어 1979년말 105만명의 조합원 규모가 1980년 하반기에 85만명으로 크게 감소되었다. 1980년말에는 노동법이 개악되어 기업별 노조체계의 강제, 복수노조 및 제3자개입의 금지, 유니온숍의 폐지 등이 제도화되었다.

14) 1985년 7월 31일 노총 지도부는 정책연구실장 김금수, 조사부장 유종설, 여성부장 김근화, 조직부장 박홍섭 등 4명의 전임 간부를 해고하였다. 이들의 해고이유로 한국노총은 재정난을 내세웠지만 실제로는 이들이 현장노동자들의 투쟁을 지원하면서 노총의 개혁을 요구해온데 대한 보복이었다.



의 열망에 부응하지 못한 채 군사정권의 노동자 통제 수단의 굴레를 벗어나지 못한 채 87년 노동자대투쟁을 맞이하게 된다.

1987년 노동자대투쟁 이후 민주노조운동이 활성화됨에 따라 조직경쟁이 현실화되는 여건 속에서 1988년에 한국노총은 ‘개혁노총’의 기치를 내세우며 권력의 통제에서 벗어나기 위한 변신의 노력을 기울여 오고 있다. 지난 역사적 변천과정을 통해 한국노총의 주요 간부층은 선출직과 산하 조직파견직의 형태로서 단사노조의 간부출신자들을 중심으로 주되게 충원되었던 한편, 이들의 업무집행을 보조하는 상당수의 상근직원들이 채용되어 왔다. 그런데, 1970년대 중반이후 노동운동에 대한 학생 및 지식인운동차원의 실천적 관심이 높아짐에 따라 일부의 학생운동 출신자들이 한국노총 및 산하 연맹에 상근직원으로 채용되어 정책수립·조사통계·홍보선전·국제협력 등의 전문적인 활동분야를 담당하기도 하였다. 한국노총을 중심으로 살펴보면, 최근에 업무추진의 전문성을 제고하기 위해 공채를 통해 충원되어진 대학출신 전임 직원의 양적인 비중이 증대할 뿐 아니라 학출 간부의 조직내 위상과 영향력이 점차 높아지는 것을 확인케 된다(이병훈 외 2000).<sup>15)</sup>

---

15) 2000년 7월에 발표된 한국노총의 간부인사에서 4개의 핵심 사업본부(정책본부, 조직강화본부, 대외협력본부, 산업안전본부)중에서 2인의 사업본부장(정책본부장과 대외협력본부장)으로 학출의 채용직 간부가 선임되어졌다. 이처럼, 한국노총의 경우에 학출 상근간부의 역할과 비중이 커지는 것에 비하여, 산하 산별연맹들과 지역본부들의 주요 요직에는 여전히 단사노조출신의 간부들이 절대 다수를 차지하고 있다.

## 2. 민주노총

1970~80년대 권위주의적 정치 체제하에서 전개되었던 민주노조운동의 전통을 계승하고 있는 민주노총의 경우 다음의 4 단계를 거쳐 상급노조단체의 간부역량이 형성되어 온 것으로 정리할 수 있다.

### [ 1단계: 1987년 이전 ]

민주노조운동은 박정희 정부의 수출입국 경제성장정책에 의해 산업화가 급속히 이루어지는 사회경제적인 여건 위에서 1970년대 초에 태동되었다. 그 결정적인 단초가 되었던 사건은 열악한 노동조건과 정부 권력기관 및 사용자의 강압적인 노동 통제 그리고 어용노총의 무기력에 항거한 전태일의 분신자살이었다. 이 사건을 계기로 당시 사회 민주화운동을 주도하던 학생운동의 상당수 활동가들이 노동문제에 대한 관심을 갖게 되어 노동야학과 진보적인 노동단체에 폭넓게 참여하게 되었으며, 또한 그 중 일부는 노조 조직화와 어용노조의 민주화를 위해 노동자로 변신하는 소위 '현장 투신'을 결행하기도 하였다. 다른 한편으로, 일반 노동자들도 유신정부에 의해 노동기본권이 심각히 제약되는 상황 속에서 비인간적인 노동조건과 병영적인(militaristic) 현장 통제를 규탄하는 자연발생적인 투쟁을 전개하였으며, 일부 사업장에서는 조합원들의 권익을 제대로 보호하지 못하는 어용 노조의 민주화가 시도되었거나 민주적 노동조합의 결성이 이루어지기도 하였다. 1970년대의 대표적인 민주노조들인 원풍모방과 동일방직 그리고 YH무역 등에서의

노동자투쟁은 적잖은 사회적 파장을 불러일으켰으며, 특히 1979년말 YH무역 조합원들의 야당 당사 점거투쟁에 대한 공권력의 무자비한 탄압사건은 유신정권의 종말을 불러온 하나의 발단이 되기도 하였다.

1980년 5.17 쿠데타와 광주항쟁에 대한 유혈진압을 발판으로 등장하게 된 전두환 정권하에서 민주노조운동은 더욱 확산되어갔다. 광주항쟁을 계기로 체제변혁을 지향하는 이념적인 무장을 하게된 많은 학생운동 출신자들이 적극적인 노학연대활동을 전개하였을 뿐 아니라 대대적인 ‘현장투신’<sup>16)</sup>에 참여하였고, 또한 다양한 비합법 사회운동조직과 반합법 노동단체를 결성하여 민주노동운동에 대한 활발한 지원활동을 펼쳤다. 특히, 1980년대 중반에 발생한 대우자동차노조의 민주화투쟁과 구로지역 동맹과업투쟁은 현장투신한 학출 활동가들이 주도한 대표적인 사례로 꼽을 수 있다. 많은 현장 노동자들도 이시기에 학출 활동가들의 학습 지도 및 활동 지원을 통해 노동운동에 대한 의식화가 이루어지게 되었으며, 학출 활동가들과 연계하여 노조 결성과 기존 어용노조의 민주화를 위한 준비작업에 폭넓게 간여하였다.

이처럼, 1987년 이전의 시기에서는 민주노조운동의 실천적 기반이 꾸준히 팽창되어 왔음에도 불구하고 전두환 정부의 탄압정책으로 인해 간헐적인 투쟁과 비합법적인 단체활동의 수준을 넘어서지 못함으로써 독자적인 공식 노조조직체계를 구축하지는 못하였다. 다만, 이 시기에 1987년 노동자대투쟁이후 민주

---

16) 비공식 추계에 따르면, 1980년대 전반기에 수도권에서만 학생운동 출신자들의 현장투신 규모가 무려 1만여명에 달하였다고 한다(임영일, 1998).

노조운동의 상급조직 결성 및 운영을 담당할 간부역량이 학생운동 출신자들과 현장 노동자활동가들을 중심으로 축적되어졌던 것이다. 덧붙여, 1980년대 초반이후 학생운동을 필두로 사회운동 전반에 치열한 이념논쟁과 분파적 활동경향이 자리잡았고 이것이 현재까지도 이어져 오고 있는 점에 유의할 필요가 있다.

## [ 2단계: 1987년~1989년 ]

1987년 하반기에 분출되어진 노동자대투쟁을 통해 민주노조운동은 독자적인 노동운동세력으로서 전면에 등장하게 되었다. 1987~1988년의 짧은 시기에 결성된 많은 신규 노동조합들은 어용노총의 산하조직으로 편입되지 않고 별개의 다양한 민주노조의 연대조직들을 꾸렸다. 우선, 제조업부문의 민주노조들은 1987~1989년의 기간동안 마창노련(1987년 12월 조직)을 필두로 하여 12개의 지역노조연합 또는 지역노조협의회를 조직하였다. 또한, 같은 기간에 비제조업 부문에서는 사무금융노련(1987년 11월 결성)과 병원노련(1987년 12월 결성)을 비롯한 11개의 사무·전문직 노조연맹조직 또는 노조협의체가 한국노총에의 가입을 거부한 채 독자적인 산별 상급단체들을 구성하였다. 아울러, 현대그룹계열의 민주노조들은 1987년 8월에 별도의 노조연대조직(현대그룹노동조합협의회)을 만들기도 하였다.

이와 같이, 지역·(사무전문)업종 및 대기업부문에 있어 민주노조 주도의 많은 상급연합(연대)단체들이 구성됨에 따라 이들 단체에 학생운동출신의 노동활동가들과 노동운동관련 해고노동자들이 주요 상근간부로서 참여하게 되었다. 그런데, 이 시

기의 민주노조 상급단체들은 주로 노조연대협의체(지역 및 현 노협/현노련)의 수준에 머물러 있거나 사무전문직 연맹의 경우 단사 노조간부 위주로 상급단체 활동이 전개됨에 따라 학출 및 해고노동자출신의 활동가들에 의한 간부 충원은 제한적으로 이루어졌던 것이다.<sup>17)</sup> 또한, 이 시기는 노동운동의 팽창기였던 만큼 학출 활동가들이 신규 노조 조직화와 어용노조 민주화를 위한 비공개·비합법적인 현장활동에 보다 치중하였던 점 역시 민주노조의 상급단체에 대한 외부 간부충원이 제한되어진 배경으로 작용되기도 하였다. 그럼에도 불구하고, 민주노동운동은 이 시기에 독자적인 상급조직들을 탄생시킴으로써 처음으로 초기기업수준의 노조연합단체 상근간부층을 형성하게 되었던 것이다.

### [ 3단계: 1990년~1995년 ]

1990년 1월 전국노동조합협의회(약칭 전노협)이 결성됨에 따라 자주적 민주노조들의 첫 전국 중앙조직(national center)이 탄생되었다. 14개 지역협의회와 2개 업종별 연맹조직 산하의 600여개 노동조합과 20여만명 조합원을 포괄한 전노협은 주로 제조업 부문의 중소규모 민주노조 중심으로 구성되었다. 전노협의 출범에 이어 14개의 사무전문직 산별연맹들(586개 노조와 20여만명의 조합원)이 주축을 이룬 전국업종노동조합회의(약칭

---

17) 병원노련의 경우에는 예외적으로 1987년 당시 상당수의 학출 활동가들이 단위 노조의 결성 뿐 아니라 산별 연맹의 조직화에 주도적인 역할을 수행하였으며, 이들 학출 활동가 대부분은 현재 보건의료산별노조의 사무처 간부직을 담당하고 있다 (이병훈 외 2000).

업종회의)가 같은 해 5월에 결성됨으로써 이들 사무전문직종  
부문의 민주노조 역시 별도의 전국 중앙협의체를 꾸리게 되었  
던 것이다. 또한 그 해 12월에는 현대그룹 노동조합총연맹과  
대우그룹 노조협의회 등의 대기업 노조들이 참여하는 대기업연  
대회의가 조직되기도 하였다. 또한, 1991년이후 민주노동운동의  
3개 중앙단체들은 조직통합을 이루기 위한 노력을 본격적으로  
기울이기 시작하였던 바, 그 결과로서 1991년 10월과 1993년 6  
월에는 각각 'ILO 기본조약 비준과 노동법 개정을 위한 전국노  
동자 공동대책위원회(약칭 ILO공대위)'와 전국노동조합대표자  
회의(약칭 전노대)를 구성되었다.

이처럼, 1990년부터는 민주노동운동에 있어 제조업·사무전  
문업종·대기업부문으로 구분된 형태이긴 하나 전국 중앙노조  
단체들과 이들 중앙조직의 연대협의체가 속속히 결성됨에 따라  
이들 중앙조직 및 전국협의체에서의 상근간부 수요가 발생함에  
따라 상당수의 학출 활동가 및 해고노동자들이 현장 활동에서  
벗어나 이들 중앙노조단체에 상향 배치되어졌다. 이들 현장 활  
동가에 의한 상급 노조단체로의 이동은 당시 신생 단위노조들  
에 있어 자체 조직활동역량이 상당히 성숙된 것과 무관치 않  
다.

#### [ 4단계: 1995년 이후 ]

1995년 11월 1,050여개 노조의 42만명 조합원을 포괄하는 민  
주노총이 출범함에 따라 민주노동운동은 20여년의 오랜 기다림  
끝에 전국차원의 단일한 중앙조직을 탄생시키게 되었다. 민주  
노총은 결성 직후 증가된 조합원 규모에 걸맞게 중앙본부의 집

행체계를 확대 편제함과 동시에 전국적으로 지역본부체제를 갖추게 되면서 학출과 노출의 현장활동가들이 상근간부로서 배치되어졌다. 아울러, 1990년대 중반이후 기존 지역별 협의회체계 또는 재별그룹 노조 연대조직하에 소속되어 있던 제조업부문의 노조들이 민주금속연맹·자동차연맹·민주화학연맹 등과 같은 별도의 산별연맹을 차례로 결성함으로써 이들 신규 연맹에 대한 상근 간부층의 수요가 발생하여 지역별로 현장 안팎에서 운동하던 활동가들이 추가적으로 충원되기도 하였다.

1997년 이후 민주노총의 산하 연맹들간에 조직통합(예: 금속연맹과 공공연맹 등)이나 산별조직 전환(예: 의료보건산별노조와 대학노조 등)이 활발히 진행됨에 따라 해당 연맹 단체들에 있어서 상근간부들의 조직내 재배치가 이루어지기는 하였으나 대체로 기존에 충원된 간부인력은 유지되어오고 있다. 다만, 민주노총과 일부 산별연맹에서 새로운 지도부의 취임에 따라 일부 상근간부들의 교체가 이루어지기도 하였다.

## 제 3 장

### 노동조합단체 상근간부의 현황(1) : 실태조사 분석

---



이 장에서는 우리나라 노조 상근간부의 고용관계를 연구하기 위하여 연구팀이 2000년 8월부터 10월까지 실시한 실태조사의 결과를 분석한다. 이 실태조사는 민주노총과 한국노총, 양 노총의 지역본부, 각 산별연맹(혹은 산별노조) 등 총 75개 상급노조 단체를 대상으로 한 전수조사로서, 이중 총 24개가 수거되었다(수거율 32.0%).<sup>18)</sup> 비록 이번 사례 수가 충분치는 않지만, 이 실태조사는 초기업 수준의 상급노동조합에서 일하는 상근간부에 대한 현황과 특징을 파악하는 데에 유의미한 근거자료를 제공할 것으로 기대한다. 우선 1절에서는 상근간부의 특성을 직종별, 양노총계열별로 비교하고, 이어 2절에서는 상근간부 고용관계의 특징을 개괄적으로 정리하겠다.

<표 3-1: 분석대상> (단위: 개)

구분		개수	합계	
민주노총	민주노총	1	12	24
	지역본부	3		
	산별연맹	8		
한국노총	한국노총	1	12	
	지역본부	4		
	산별연맹	7		

18) 이번 실태조사의 대상은 한국노총과 민주노총의 중앙본부, 한국노총 산하 24개 산별연맹·산별노조와 16개 지역본부, 그리고 민주노총 산하 19개 산별연맹·산별노조와 14개 지역본부이다. 한국노총의 경우 산하 연맹급 회원조직이 28개이나 이중 4개(철도, 전력, 체신, 담배인삼공사)는 실질적으로 기업별노조에 가까워 분석대상에서 제외하였다.

# 1. 상근간부 특성 분석

## 1) 상근간부 일반현황

<표 3-2: 상근간부의 직종별 현황>

(단위: 명, 괄호안은 %)

직종	인원수			성별		학력		단위노조 활동경력	
	민주 노총	한국 노총	총원	남	여	대졸 이상	고졸 이하	유	무
선출직	52 (23.3)	26 (13.5)	78 (18.8)	73 (94.8)	4 (5.2)	42 (56.0)	33 (44.0)	71 (95.9)	3 (4.1)
파견직	28 (12.6)	40 (20.7)	68 (16.3)	61 (93.8)	4 (6.2)	23 (41.1)	33 (58.9)	62 (95.4)	3 (4.6)
채용직	143 (64.1)	127 (65.8)	270 (64.9)	164 (68.6)	75 (31.4)	130 (54.4)	109 (45.6)	62 (41.6)	87 (58.4)
합계	223 (100)	193 (100)	416 (100)	298 (78.2)	83 (21.8)	195 (52.7)	175 (47.3)	195 (67.7)	93 (32.3)

주: 각 직종별 총인원수에 비해 성별, 학력별, 단위노조경력별 인원수가 다소 적게 나타난 것은 일부 특성의 경우 응답을 하지 않은 사례가 있기 때문이다. 괄호 안의 비율은 응답한 인원수만을 대상으로 계산하였다.

실태조사에서 상급노동조합 상근간부는 선출직, 파견직, 채용직 등 3개 직종으로 구분하였다. 선출직은 상급노동조합에서 선출된 임원으로서 노동조합에서 상근하는 간부, 파견직은 산하조직에서 일정기간 상급노동조합으로 파견된 간부, 그리고 채용직은 상급노동조합이 스스로 고용한 일반 상근간부를 의미한다. 한편 일부 상급노동조합들은 사무보조직, 자원봉사자, 파트타임활동가 등을 가진 경우도 있었으나, 이들은 이번 조사에

서 포함시키지 않았다.

<표 3-2>에서처럼, 이번에 조사된 24개 조직에서 일하는 상근간부는 총 416명으로 보고되었다. 이중 채용직 상근간부가 270명(64.9%)으로 2/3에 달하고, 이어 선출직 상근간부가 79명(18.7%), 파견직 상근간부가 68명(16.3%)이다. 따라서 노동조합의 인건비와 관련해서 보면, 임금이 상급노동조합의 재정에서 주어지는 채용직의 비율이 2/3에 달하고, 자신이 속한 회사에서 임금이 지급되는 선출직과 파견직 상근간부가 1/3을 차지하는 셈이다. 만약 2002년부터 노조 상근간부의 임금이 전적으로 노동조합이 지급해야 할 경우, 지금보다 인건비 지출이 50% 증액되어야 함을 시사해준다.

상근간부의 특징들을 구체적으로 살펴보면, 가장 두드러지는 것은 남성 상근간부가 압도적으로 많다는 사실이다. 특히 선출직과 파견직의 경우 여성 상근간부는 각각 4명에 불과하다. 선출직은 모두 선거제도에 의해 당선된 명실공히 노동조합의 지도부이며, 파견직 역시 상당수가 자신이 속한 현장에서 임원으로 선출되거나 전임간부의 경력을 가진 간부들이다. 따라서 현재까지 우리나라 상급노동조합의 지도부는 남성 노동자에 의해 압도적으로 구성되고 있음을 알 수 있다.

반면에 채용직 상근간부의 경우에는 상대적으로 여성 비율이 높다. 여전히 채용직 상근간부의 남성비율이 68.5%로 높긴 하지만, 여성 상근간부가 사실상 전무한 선출직이나 파견직과 비교해 본다면, 채용직 상근간부의 여성이 75명으로 31.4%에 달하는 것은 고무적인 일이다. 그럼에도 채용직 상근간부의 여성 비율이 가지는 긍정성은 이들의 직무를 고려하면 그 의미가 다소 반감된다. 노동조합내 의사결정과정에서 상대적으로 큰 역

할을 지니는 정책부서, 기획부서는 여전히 남성 상근간부에 의해 주도되고 있고, 여성 상근간부들은 상대적으로 의사결정과 정에서 거리가 먼 총무, 편집, 출판 등에서 일하는 경향이 크기 때문이다.

한편 단위노조 활동경력을 보면, 선출직과 파견직은 거의 모두가 단위노조 활동경력을 가지고 있는 데 반하여, 채용직 상근간부는 조사인원 149명중 62명(41.6%)만이 단위노조 활동경력을 가지고 있었다. 학력을 보면, 각 직종에서 대졸이상과 고졸이하의 비율이 엇비슷한데, 상대적으로 현장노동자출신인 파견직 상근간부의 경우 고졸이하가 조금 더 많다.

지금까지 살펴본 현황들은 양 노총계열을 구분하지 않은 것이었다. 그러나 민주노총계열과 한국노총계열로 나뉘어진 한국노조운동의 지형을 고려하면, 상근간부의 특징을 양 노총계열별로 비교해 보는 것은 유의미할 것이다.

<표 3-2>에서 민주노총계열과 한국노총계열별로 직종간 비율을 비교해보면 채용직은 64-65%대로 유사하지만, 선출직과 파견직의 비율은 다소 차이를 보여주고 있다. 민주노총계열은 선출직의 비율이 높고 한국노총계열은 파견직의 비율이 높다. 민주노총계열의 선출직, 파견직 비중은 각각 23.3%, 12.6%로 선출직이 파견직의 2배 가량되는 데 비해, 한국노총의 선출직, 파견직 비중은 각각 13.5%, 20.7%로 파견직이 선출직보다 많은 것을 알 수 있다. 이것은 한국노총계열이 노총이나 연맹 상근간부로 파견직을 상대적으로 많이 활용하고 있음을 보여준다. 또한 민주노총계열의 경우에는 조합원에 의해 선출된 임원들의 상근활동이 한국노총계열보다 활발하다는 의미도 동시에 내포하고 있다.

## 2) 양노총계열별 상근간부 비율

<표 3-3: 조합원 수 대비 상근간부 비율> (단위: 명)

노조명		조합원(A)	상근간부(B)	상근간부비율(A/B)
민주노총본부		564,774	45	12,551
한국노총본부		888,503	84	10,577
민주노총 계열	A연맹	169,205	42	4,029
	B연맹	96,446	30	3,215
	C연맹	68,763	12	5,730
	D연맹	32,337	11	2,940
	E연맹	25,700	14	1,836
	F연맹	17,462	17	1,027
	G노조	71,532	18	3,974
	H노조	7,420	7	1,060
	민주노총 (산별 ①)	488,865	151	3,238
	a지역	277,775	9	30,864
	b지역	73,984	15	4,932
	c지역	1,706	3	569
민주노총 (지역)	353,465	27	13,091	
한국노총 계열	A'연맹	149,122	15	9,941
	B'연맹	22,272	8	2,784
	C'노조	109,250	18	6,069
	D'연맹	132,569	14	9,469
	I연맹	95,504	12	7,959
	J연맹	44,800	19	2,358
	K연맹	5,741	2	2,871
	한국노총 (산별 ②)	559,258	88	6,355
	a'지역	100,000	3	33,333
	b'지역	133,615	12	11,135
	d지역	25,834	2	12,917
e지역	25,000	4	6,250	
한국노총 (지역)	284,449	21	13,545	
합계 (산별 ①+②)	1,048,123	239	4,385	

주: 민주노총과 한국노총 소속 총조합원수는 노동부 발표수치. 각 연맹조직의 조합원수는 각 조직이 발표한 수치에 근거(민주노총은 2000년 9월, 한국노총은 2000년 6월 기준). 알파벳이 동일한 경우는 동종산업 혹은 동일지역을 지칭하기 위한 것이다. 예를 들어 민주노총의 A연맹과 한국노총의 A'연맹은 동일산업을 대상으로 하는 산별연맹이다.

다음으로 양 노총계열별로 조합원대비 상근간부의 비율을 살펴보자(<표 3-3> 참조). 먼저 양 노총본부를 보면, 민주노총은 상근간부의 수가 45명으로 상근간부의 비율이 조합원 12,551명당 1명, 한국노총은 총 84명으로 조합원 10,577명당 1명으로, 양 노총본부의 상근간부 비율은 엇비슷하다. 한편 이들 상근간부와 별개로 한국노총본부의 경우는 중앙연구원, 산안본부, 장학재단 등 방계조직에 계약직으로 28명을 추가고용하고 있고, 민주노총본부는 5명의 자원봉사자가 중앙본부의 업무를 지원하고 있다.

그러나 산하조직인 산별조직을 보면, 민주노총계열의 산별조직은 상근간부비율이 조합원 3,238명당 1명인데 반하여, 한국노총계열의 산별조직은 6,355명당 1명으로 상근간부의 밀도가 민주노총의 절반에 불과하다. 이러한 상근간부의 비율 차이는 산별조직의 활동정도를 가늠케 하는 주요한 척도일 수 있다. 특히 모든 산별조직들이 업무에 비해 상근간부의 수가 부족하다고 호소하고 있는 실정을 고려하면, 한국노총계열의 상근간부 비율은 우려할만한 것이라 판단된다.

한편 상근간부 비율은 각 노총계열 내에서도 산별조직에 따라 큰 차이를 띠고 있다. 민주노총계열의 경우 가장 크게는 F연맹이 조합원 1,027명 당 1인인데 반하여, C연맹은 5,730명당 1인으로 밀도가 낮아진다. 한국노총계열의 경우 J연맹, B'연맹, K연맹 등이 2천여명당 1인으로 밀도가 높는데, 이들은 모두 조합원수가 작은 중소규모의 노조이다. 반면에 한국노총계열에서 조합원규모가 큰 A'연맹, C'노조, D'연맹, I연맹 등은 상근간부 비율이 6천-9천명당 1명으로 밀도가 낮았다.

한편 지역본부의 경우는 사례수가 충분치 않아 그 추세를 일

반화하기 어렵다. 그럼에도 양 노총계열 모두 기본활동이 지역본부보다는 산별조직을 중심으로 이루어지기 때문에 지역본부의 상근간부 비율은 산별조직에 비해 훨씬 낮을 것이 분명하다. 그러나 지역에 따라 상근간부의 밀도가 차이가 큰데, 이것은 각 지역의 노조운동과 지역본부의 역할 차이에서 기인하는 것으로 추측된다.

### 3) 선출직 상근간부 특성 비교

이제 직종별로 양 노총계열을 비교해 보자. <표 3-4>는 선출직 상근간부의 특징을 양 노총계열별로 비교 정리한 것이다. 우선 양 노총계열별로 큰 차이가 나타나지 않는 항목을 보자. 성별 비율은, 앞에서 확인하였듯이, 양 계열 모두 남성이 압도적인 다수를 차지하고 있다. 또한 모두 단위노조에서 활동경력을 가지고 있으며, 현조직의 임원을 맡기 전 직전경력은 대부분이 단위노조나 노조연맹에서 간부로 활동하였다. 민주노총계열 선출직 중 직전경력이 노조연맹이 많은 것은 최근에 민주노총계열 연맹간 통합이 활발히 이루어졌기 때문이다.

한편 선출직 상근간부의 특징 중에서 양 노총계열별로 중요한 차이도 발견되었다. 우선 학력을 보면, 민주노총계열 선출직 상근간부의 학력이 한국노총계열에 비해 상대적으로 높았다. 민주노총계열의 경우 조사된 총 50명 중 70%인 35명이 대졸이상의 학력을 소지한 반면에 한국노총계열의 경우에는 총 25명 중 28%인 7명에 불과하였다. 이러한 학력의 차이는 무엇보다도 연령의 차이에서 기인하는 것으로 추측된다. 위의 표에서 보듯이, 민주노총계열의 선출직 상근간부들은 한국노총계열 상

근간부에 비해 상대적으로 젊은 층에 속한다. 즉 민주노총계열 선출직 상근간부들이 더 많은 교육기회를 가졌던 젊은 세대인 셈이다.

<표 3-4: 선출직 상근간부의 특성 비교> (단위: 명)

구분		인원 수	
		민주노총계열	한국노총계열
성	남자	49	24
	여자	3	1
학력	대졸이상	35	7
	고졸이하	15	18
나이	20대	0	1
	30대	16	3
	40대	31	9
	50대이상	5	12
직전 경력	단위노조	25	17
	노조연맹	19	7
	노동단체	0	1
	기타	5	0
단위노조 활동경력	있음	47	24
	없음	2	1
현조직 상근기간	1년 미만	16	6
	1-3년	12	2
	3-5년	7	6
	5-7년	6	3
	7-9년	1	0
	9년 이상	2	2
총 노조활동기간	3년미만	0	0
	3-5년	0	2
	5-7년	4	1
	7-9년	6	0
	9-11년	4	0
	11-13년	9	0
	13년이상	7	16



구체적으로 보면, 민주노총계열 선출직의 경우 30대가 34%, 40대가 60%이고, 50대 이상은 10%인데 반하여, 한국노총의 계열은 30대가 12%, 40대가 36%에 불과하고 대신에 50대 이상이 48%를 차지하고 있다. 즉 민주노총계열은 30-40대가 주축인 반면에 한국노총계열은 40-50대가 주축이고 이중에서 50대 이상의 비율만 절반에 육박하고 있다.

이러한 연령의 차이는 총 노조활동기간의 차이에도 영향을 미치고 있다. 민주노총계열의 경우 노조활동기간이 13년 이상인, 즉 1987년 이전에 노조활동을 시작한 선출직 상근간부는 총 16명으로서 23%에 불과하지만, 한국노총계열의 경우는 조사된 19명중 84%인 16명이 1987년 이전에 노조활동을 시작한 간부이었다.

또한 양노총계열별 선출직 상근간부의 특징에서 중요하게 지적되어야 할 항목이 현조직 상근기간이다. 민주노총계열의 경우 64%에 해당하는 23명이 현조직에 상근한 지 3년 미만의 간부들이다. 반면에 한국노총계열의 경우에는 3년 미만의 간부가 8명으로 42%인데 반하여 3년 이상이 58%에 달하고 있다. 이러한 선출직 상근간부의 상근기간의 길이는 시사하는 바가 크다. 현재의 조직에서의 상근기간이 오래될수록 상근간부의 권력자원은 증대할 것이고, 경우에 따라서는 관료적 속성이 생겨날 수 있다고 예상되기 때문이다.

#### 4) 파견직 상근간부 특성 비교

<표 3-5>는 파견직 상근간부를 양 노총계열별로 비교 정리한 것이다. 파견직 상근간부들은 일반적으로 단위노조 고위간

부로서 상근조직인 노총본부나 산별조직에 임기동안 활동하는 것이 보통이다. 따라서 이들은 당연히 단위노조 활동경험을 가지고 있고, 직전 경력은 단위노조나 노조연맹으로 조사되었다.

<표 3-5: 파견직 상근간부의 특성 비교> (단위: 명)

구분		인원 수	
		민주노총계열	한국노총계열
성	남자	25	36
	여자	0	4
학력	대졸이상	9	14
	고졸이하	7	26
나이	20대	1	0
	30대	10	14
	40대	12	16
	50대이상	2	10
직전 경력	단위노조	19	24
	노조연맹	6	14
	노동단체	0	0
	기타	0	0
단위노조 활동경력	있음	25	37
	없음	0	3
총 노조활동 기간	3년미만	0	7
	3-5년	2	9
	5-7년	0	4
	7-9년	2	1
	9-11년	3	3
	11-13년	4	4
	13년이상	3	12

이들은 상당수가 단위노조에서 선출직의 성격을 띠는 임원이

기 때문에 인적 특성에서 선출직과 유사한 특징을 보여주고 있다. 우선 성별로 보면 남성이 압도적이다. 특히 민주노총의 경우는 조사된 25명 전원이 남자로 나타났다. 학력을 보면, 민주노총계열은 전체 16명중 9명이 대졸이상인 데 반하여 한국노총계열의 경우는 전체 40명 14명(35%)만이 대졸이상이었다. 이러한 학력차이는 선출직에서와 유사하게 연령변수가 영향을 미치고 있는 것으로 추측된다.

연령을 보면, 민주노총계열은 전체 22명(88%)이 30-40대인데 반하여, 한국노총계열은 30-40대가 30명으로 75%로 다수를 차지하지만 50대 이상도 10명으로 25%를 차지하고 있다. 즉, 선출직에 비해서는 크지 않지만 한국노총계열 파견직 상근간부의 연령층이 민주노총계열에 비해 다소 높은 것으로 나타났다. 노조활동기간을 보면, 민주노총계열의 경우 대부분이 7년 이상으로 조사되었다. 파견직으로 상급단체에서 활동하기 위해서는 상당기간의 단위노조 활동경험이나 노조운동 경력이 요구됨을 알 수 있다. 반면에 한국노총계열의 경우에는 다소 흥미로운 결과가 나타났다. 전체 40명의 파견직 상근간부 중 40%인 16명이 5년 이하의 노조활동경력을 지니고 있었고, 반면에 13년 이상인 87년이전 세대의 비율도 12명으로 30%를 차지하고 있다. 이는 첫째, 한국노총계열의 경우 일찍이 노조활동을 시작한 87년 이전세대가 상당수 존재하고, 둘째, 상급단체로 파견되기 위해 요구되는 노조활동기간이 민주노총계열에 비해 길지 않음을 말해준다. 비록 조사대상의 수가 충분치 않지만, 특히 후자의 경우는, 단위노조활동력의 차이, 노조활동가 인원풀의 크기, 상급단체의 파견직 활용정책의 차이 등을 보여주는 것으로 이후 심층연구가 필요한 대목이다.

## 5) 채용직 상근간부 특성 비교

<표 3-6: 채용직 상근간부의 특성 비교> (단위: 명)

구분		인원 수	
		민주노총계열	한국노총계열
성	남자	68	96
	여자	44	31
학력	대졸이상	83	47
	고졸이하	29	80
나이	20대	16	21
	30대	89	41
	40대	7	44
	50대이상	0	21
직전 경력	단위노조	23	16
	노조연맹	48	1
	노동단체	8	7
	기타	12	40
단위노조 활동경력	있음	47	15
	없음	49	38
총 노조활동 기간	3년미만	13	16
	3-5년	19	5
	5-7년	10	10
	7-9년	10	8
	9-11년	18	4
	11-13년	18	2
	13년이상	16	19

<표 3-6>은 양 노총계열 조직에서 채용직으로 일하는 상근간부의 특징을 비교 정리한 것이다. 앞에서 보았듯이 선출직, 조직과견직 상근간부는 거의가 남성이었던 것에 비하여 채용직의 경우는 남성의 비율이 68.6%로서 전체의 2/3 정도를 차지하고 있다. 양 노총계열별로 비교하면, 민주노총계열은 남성 채용

직 상근간부의 비율이 60.7%로서 상대적으로 성별 균형을 이루는 반면에, 한국노총계열은 조사된 127명중 75.6%가 남성으로서 전체의 3/4에 달하고 있다. 한국노총계열의 채용직이 민주노총계열에 비해 더욱 남성중심화되었다고 볼 수 있다.

다음으로 학력을 보면, 양 노총계열의 차이가 뚜렷이 나타난다. 민주노총계열 채용직 상근간부중 대졸 이상의 학력을 소지한 수가 전체의 74.1%를 차지하는 데 반하여 한국노총계열의 경우에는 반대로 고졸 이하의 비율이 63.0%로 다수를 점하고 있다. 이러한 학력의 차이는 연령변수와 학생운동 변수가 영향을 미치는 것으로 추측된다. 연령층을 비교하면, 민주노총계열은 30대가 79.5%를 차지할 만큼 30대가 대부분인 반면에 한국노총계열의 경우에는 40대 이상이 51.2%를 점하고 있고, 이번 조사에서 민주노총계열의 경우에선 발견되지 않은 50대 이상의 채용직 상근간부도 16.5%(21명)로 나타났다. 또한 민주노총계열의 채용직 상근간부들은 대체로 80년대 학생운동의 경험을 기초로 노조운동에 의식적으로 몸담은 활동가 출신이 상당수에 이른다. 이들은 거의가 대학교육을 이수하는 과정에서 민주화운동에 참여하고 이어 노조운동으로 활동공간을 옮긴 세대들이다. 따라서 이들을 다수 포괄하고 있는 민주노총계열의 채용직이 당연히 학력이 높은 특징을 지닌다.

채용직 상근간부의 직전경력을 보면, 민주노총계열의 경우 대부분이 단위노조, 노조연맹, 노동단체 출신이다. 전직경력이 노조연맹인 경우가 많은 것은 분석대상에 속한 조직의 대부분이 최근 2-3년에 조직통합을 경험하였기 때문이다. 반면에 한국노총계열의 경우 단위노조, 노조연맹, 노조단체 등 노조운동권의 경력을 지닌 상근간부의 수가 응답자 64명중 24명에 불과

하고, 대신에 기타로 조사된 수가 40명에 달하고 있다. 이들 기타경력자에 대한 심층적인 연구가 이후 필요하겠지만, 대체로 이들은 노조활동에 우호적이긴 하지만 직접 노조운동에 조직적으로 참여하지는 않았던 집단일 것으로 추측된다. 이러한 추측은 이들의 단위노조 활동경험을 통해서도 보장된다. 민주노총 계열의 경우는 거의 절반 가량이 단위노조 활동경험을 지니고 있는 반면에 한국노총계열의 경우에는 28.3%에 불과하였다.

마지막으로, 채용직의 노조활동기간을 비교해 보자. 민주노총 계열의 경우 87년 이전부터 노조활동을 시작한 채용직 상근간부의 비율은 조사자 104명중 16명으로 15.4%에 불과하였으나, 한국노총계열의 경우에는 조사자 64명중 19명인 30.0%가 87년 이전세대로 나타났다. 이러한 차이는 앞에서 지적하였듯이 양 노총계열 채용직 상근간부들의 연령차이에서 기인하는 것이다.

## 6) 소결: 상근간부 특성비교

<표 3-7>은 지금까지 살펴보았던 상근간부의 특징들을 직종별, 노총계열별로 정리한 것이다. 우선 성별의 경우 직종과 노총계열 모두에서 상근간부의 남성화를 확인할 수 있었다. 특히 단위노조나 산별조직에서 지도부의 지위를 지니는 선출직과 파견직의 경우는 거의가 남성이 독점하고 있음이 드러났다. 한편 채용직의 경우는 노총계열별로 다소 차이를 발견할 수 있었다. 민주노총계열의 경우 채용직의 남성비율이 60.7%인데 반하여 한국노총계열의 경우는 75.6%로 더 높게 나타났다.

<표 3-7: 상근간부의 특성비교 정리> (단위: 명)

구분		인원 수	
		민주노총계열	한국노총계열
성	선출직	거의 남성 (94.2%)	거의 남성 (98.0%)
	파견직	거의 남성 (100.0%)	거의 남성 (90.0%)
	채용직	남성이 다수 (60.7%)	남성이 다수 (75.6%)
학력	선출직	대졸이상이 다수 (70.0%)	고졸이하가 다수 (72.0)
	파견직	대졸이상이 절반 (56.2%)	고졸이하가 다수 (65.0%)
	채용직	대졸이상이 다수(74.1%)	고졸이하가 다수 (63.0%)
나이	선출직	30-40대 중심 (90.4%)	50대 이상이 절반 (48.0%)
	파견직	30-40대 중심 (88.0%)	30-40대 다수, 50대 일부 (30.0%)
	채용직	30대 중심 (79.5%)	40-50대가 절반 (51.2%)
직전경력	선출직	모두 노조운동진영	모두 노조운동진영
	파견직	모두 노조운동진영	모두 노조운동진영
	채용직	대부분 노조운동진영	기타 다수
단위노조 활동경력	선출직	있음	있음
	파견직	있음	있음
	채용직	절반 있음 (44.3%)	다수 없음 (71.7%)
총노조 활동기간	선출직	87년 이후 다수 (76.7%)	87년 이전 다수 (80.0%)
	파견직	5년 이상이 대부분	5년 이하, 87년 이전 다수
	채용직	87년 이후 대부분 (84.6%)	87년 이전 일부 (30.0%)

학력의 경우 모든 직종에서 노총계열별로 큰 차이를 보여주고 있다. 민주노총계열의 경우 선출직과 채용직의 대부분이, 그리고 파견직의 절반이상이 대졸이상의 학력을 지니고 있는 반면에 한국노총계열의 경우는 선출직, 파견직, 채용직 모두에서 고졸이상이 다수를 차지하고 있었다. 이러한 차이들을 민주노

총계열 상근간부들의 학생운동경력과 한국노총계열의 고연령변수에 의해 설명될 수 있다.

연령의 경우 한국노총계열의 고연령화가 눈에 띄었다. 민주노총계열의 경우 선출직, 파견직은 30-40대가 중심을 이루고, 채용직의 경우는 30대가 무려 79.5%를 점하고 있었다. 반면에 한국노총계열의 경우 선출직은 50대 이상이 절반을 넘고, 파견직의 경우에서도 일부가 50대 이상이었으며, 채용직의 경우도 민주노총과 달리 40-50대가 절반을 차지하고 있다.

이러한 연령의 차이는 총 노조활동기간과도 관련을 지닌다. 민주노총계열 선출직의 경우, 총노조활동기간이 13년 미만인, 즉 87년 이후세대가 전체의 76.7%를 차지하고 있는데 반하여 한국노총계열 선출직의 경우는 87년 이전세대가 80%에 이르고 있다. 이것은 민주노총계열의 노동조합들이 대체로 87년 이후 새로운 민주노조운동에 기반한 까닭에 지도부에 해당하는 선출직 상근간부들도 87년 이후 세대가 상당한 비율을 차지하기 때문이다. 이러한 경향은 일부 파견직과 채용직에서도 유사하게 발견되었다.

마지막으로, 상근간부의 경력을 비교하면, 민주노총계열은 거의가 노동조합이나 노동단체에서 일하였던 활동가들이었다. 반면에 한국노총계열의 경우는 단위노조를 필수적 배경으로 하지 않는 채용직의 경우 노조운동진영 외부에서 상당수 충원되었을 것으로 추측된다(이 항목은 심층연구가 필요한 내용이다). 이러한 추측은 한국노총계열 채용직의 다수가 단위노조 활동경험을 가지고 있지 않은 사실에 의해서 그 가능성이 더 높아진다.



## 2. 노동조합단체 상근간부 고용관계 실태분석

### 1) 임금수준과 임금제도

상급노동단체의 상근간부들은 각 직종에 따라 임금재원이 상이하다. 선출직과 파견직은 자신이 속한 회사에서 지급되고 채용직은 이들을 고용한 상급노동조합이 지급한다. 따라서 선출직과 파견직은 일반조합원과 임금수준이 유사한 반면에 채용직은 상급노동조합의 상근간부 임금정책에 따라 차이가 날 개연성이 크다.

먼저 각 직종별 임금수준을 양노총계열별로 비교해보자. 선출직의 경우 민주노총계열 선출직은 3,000만원 이상을 받는 간부의 비율은 7명으로 35%에 머물고 있다. 반면에 한국노총계열의 경우에는 63%에 해당하는 10명이 3,000만원 이상의 연봉을 받고 있다. 이러한 급여수준의 차이는 이들의 급여가 자신이 속한 사업장에서 지급된다는 것을 고려하면 한국노총계열 선출직 상근간부의 연령이 높고 근속년수가 높기 때문으로 추측된다.

파견직의 경우 양 노총계열의 임금수준 차이는 더욱 드러난다. 특히 3,000만원 이상의 상대적으로 높은 봉급을 받는 파견직 상근간부의 비율이 민주노총계열은 3명으로 20%에 불과하고, 2,000만원 미만의 임금을 받는 상근간부가 40%에 달하는데 반하여, 한국노총계열의 경우는 3,000만원 이상이 17명으로 44.7%에 달하고, 2,000만원 이하는 13.2%에 불과하다. 이러한 차이는 역시 선출직과 마찬가지로 이들의 연령변수에 의해 일부 설명될 수 있다. 그러나 더욱 영향을 미친 것은 조사에 포

함된 한국노총계열의 C'노조 때문이다. 이 노조는 18명의 상근 간부중 파견직이 12명으로 파견직의 비중이 매우 높았고, 이 노조가 속한 산업이 전통적으로 임금수준이 높은 화이트칼라 사업장이어서 이들 파견직 12명이 모두 3,000만원 이상의 임금을 받고 있기 때문이다.

<표 3-8: 상근간부 임금수준 비교>

구분		인원 수 (명, %)		
		민주노총계열	한국노총계열	계
선출직	1000만원미만	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	1000-1499만원	3 (15.0)	0 (0.0)	3 (8.3)
	1500-1999만원	1 (5.0)	3 (18.8)	4 (11.1)
	2000-2499만원	2 (10.0)	1 (6.3)	3 (8.3)
	2500-2999만원	7 (35.0)	2 (12.5)	9 (25.0)
	3000만원이상	7 (35.0)	10 (62.5)	17 (47.2)
	계	20 (100.0)	16 (100.0)	36 (100.0)
파견직	1000만원미만	2 (13.3)	0 (0.0)	2 (3.8)
	1000-1499만원	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
	1500-1999만원	4 (26.7)	5 (13.2)	9 (16.9)
	2000-2499만원	2 (13.3)	8 (21.1)	10 (18.8)
	2500-2999만원	4 (26.7)	8 (21.2)	12 (22.6)
	3000만원이상	3 (20.0)	17 (44.7)	20 (37.7)
	계	15 (100.0)	38 (100.0)	53 (100.0)
채용직	1000만원미만	22 (19.6)	7 (5.5)	29 (12.1)
	1000-1499만원	35 (30.9)	30 (23.6)	65 (27.1)
	1500-1999만원	30 (26.7)	44 (34.6)	74 (30.9)
	2000-2499만원	15 (13.3)	24 (18.8)	39 (16.3)
	2500-2999만원	10 (8.9)	13 (10.2)	23 (9.6)
	3000만원이상	0 (0.0)	9 (7.1)	9 (3.8)
	계	112 (100.0)	127 (100.0)	239 (100.0)

위에서 살펴보았던 선출직과 파견직 상근간부의 임금은 자신이 속한 기업에서 지급되는 것이 보통이어서 노동조합의 재정이나 상근간부 임금정책과는 독립적인 항목이다. 따라서 노동조합의 상근간부 임금수준이나 임금정책을 파악할 수 있는 대상은 노동조합의 재정에서 임금을 지급 받는 채용직 상근간부의 임금수준이다. 위의 표에서처럼, 채용직 상근간부의 임금수준을 보면, 연봉을 기준으로 총액이 2000만원을 넘는 상근간부의 비율이 양 노총계열을 합하여 29.7%에 불과하다. 현재 채용직 상근간부의 대부분이 30대와 40대인 것을 고려하면, 이러한 임금수준은 사회의 일반적인 임금수준과 대비하면 낮은 것으로 판단된다.

한편 채용직 상근간부의 임금수준은 양 노총계열별로도 다소 상이하다. 한국노총계열 채용직 상근간부중 2000만원 이상을 받는 비율은 46명으로 36.1%인데 반하여 민주노총계열은 25명으로 22.2%에 불과하다. 또한 연봉총액이 1500만원에 이르지 못하는 저임금 비율은 한국노총계열은 29.1%인데 반하여 민주노총계열은 50.5%에 달하고 있다. 즉, 전반적으로 채용직 상근간부의 임금수준은 사회적 기준에 못 미치며, 양 노총계열을 비교하면, 민주노총계열이 더욱 낮은 조건에 있다. 이러한 임금격차는, 1절에서 보았듯이, 첫째, 한국노총계열의 채용직 상근간부의 연령이 민주노총계열에 비해 다소 높기 때문에, 둘째로, 한국노총계열의 상근간부 비율이 민주노총에 비해 낮아 인건비 부담이 상대적으로 작기 때문이다. 실제로 한국노총계열 노동조합의 총비용지출중 인건비는 27.9%로서 민주노총계열의 36.8%보다 다소 낮은 편이었다.

채용직 상근간부의 저임금수준은 상급노동조합 내부에서 파

견직과의 임금격차로 귀결된다. 선출직의 경우 조직의 임원이며 연령도 높아 채용직 상근간부보다 임금수준이 높은 것이 수용될 개연성이 크다. 그러나 파견직의 경우는 하부조직에서 ‘올라온’ 단위노조 임원 혹은 간부로서 상급노동조합에서 채용직과 유사한 지위에서 업무를 수행하는 것이 보통이다. 그런데도 임금재원의 차이로 말미암아 양 직종간 임금수준의 격차는 상당히 크다. 현재 파견직의 경우, 2,000만원 이상 임금을 받는 비율이 79.1%에 달하는데 반하여 채용직의 경우는 22.2%에 불과하다. 이러한 직종별 임금격차는 노동조합의 취약한 재정으로 인하여 일부 상근간부를 파견직으로 활용하여야 하는 상황에서, 상근간부간 임금수준의 위화감을 낳아 상급노동조합내 통합에 부정적인 영향을 미칠 소지를 지니고 있다. 실제로 올해 민주노총계열의 한 노조에서는 파견직 상근간부에 훨씬 못 미치는 채용직 상근간부의 임금수준으로 인하여 조직 내에서 갈등이 드러나기도 하였다.

<표 3-9> 채용직 상근간부 임금결정기준

	조합원 임금수준	일반회사 임금수준	조합 재정형편	다른조직 상근자 임금수준	합계
조합수	3	2	16	2	23
%	13.0	8.7	69.6	8.7	100.0

이러한 채용직의 저임금은 임금결정기준에서도 확인되었다. 채용직 상근간부의 임금결정기준을 보면, 응답한 23개 노조중 69.6%인 16개가 조직의 재정형편에 의해 임금수준이 결정된다 고 응답하였다. 보통, 상근간부의 임금결정기준은 활동가로서의

위상에 주목할 경우 소속조합원 임금수준, 직업인으로서의 위상에 주목할 경우 일반회사의 임금수준이 상정될 수 있다. 그러나 아직까지 우리나라 상급노동조합의 상근간부의 임금결정은 제도적으로 확정되지 않은 채, 조직의 재정형편에 크게 좌우되고 있는 형편이고, 그 결과 사회적 수준에 못 미치는 임금수준을 낳고 있다. 이것은 조직의 재정안정성이 강하지 못한 조직초기에 나타날 수 있는 현상이지만, 상급노동조합의 재정이 계속 호전되지 않을 경우 이러한 양상이 지속될 수도 있다.

## 2) 인사제도

현재까지 노동조합 상근간부의 업무능력에 대한 평가제도는 발견되지 않았다. 업무능력평가제도가 있느냐는 질문에 20개 노조가 없다고 응답한 반면에 있다고 응답한 조직은 3개에 불과했다. 그러나 이 3개의 경우도 사례분석의 결과에서 보면, 아직 체계적인 것은 아니고 평가의 범위도 제한적인 수준이라고 판단된다. 이러한 상황은 임금체계에서도 확인된다. 상근자의 임금체계는 82.6%가 연령과 근속을 기준으로 임금수준을 정하는 연공급체계를 가지고 있었다.

<표 3-10> 채용직 상근간부 승진기준

	선임자 우선	업무성격/능력	임원의 판단	공식경쟁	기타	계
조합수	8	2	9	1	3	23
%	34.8	8.7	39.1	4.3	13.0	100.0

한편 채용직 상근간부의 승진기준을 보면, 선임자 우선원칙에 따라 이루어지는 근속기준과 임원의 판단에 따라 이루어진다는 임원판단이 각각 34.8%(8개), 39.1%(9개)를 차지하고 있다. 노동조합이 일반적으로 선호하는 인사기준인 연공서열적 승진이 다수 발견되지만, 특이하게는 임원의 판단이 승진과정에 상당히 작용하고 있다. 이러한 임원의 판단항목은 우리나라 노동조합의 운영이 위원장 임기중심으로 이루어지는 정치적 성격을 반영한 것으로 여겨진다. 그러나 이러한 임원의 판단은 집행부의 정치적 통합성을 강화할 수 있는 이점이 있는 반면에 채용직 상근간부의 활동안정성에는 일부 장애로 작용할 수도 있다는 점에서 주의 깊은 검토가 필요하다.

<표 3-11> 채용직 상근간부 채용방식

	공채	연고추천	공채와 연고추천	계
조합수	9	5	9	23
%	39.1	21.7	39.1	100.0

채용직 상근간부의 채용방식은 대체로 공채와 연고추천이 주를 이루고 있다. 채용방식을 묻는 질문에 23개 노조 중에서 9개 노조가 공채를, 5개 노조가 연고추천제를, 그리고 9개 노조가 공채와 연고추천제를 혼용한다고 응답하였다. 일반적으로 현대사회의 조직에서 채용방식은 공개채용이 일반적이다. 그러나 아직 우리나라 노동조합의 경우 조직규모가 작고, 노동조합 활동가로서 자원하는 신규자의 인력풀이 제한되어 있다는 점에서 여전히 연고추천제가 주요한 방식으로 채택되고 있는 것으로

로 보인다. 공개채용을 하는 경우에도 응답한 20개 노조 중에서 능력을 객관화하여 평가하는 필기시험을 치르는 조직은 단지 3개에 불과하였고, 나머지 17개 조직은 서류와 면접으로 신규 상근간부를 채용하고 있다.

한편 최근 2년에 대부분의 상급노동조합에서 채용직 상근간부가 퇴직하는 경우가 있었다. 응답 23개 노조중 20개 조직에서 퇴직이 발생했는데, 총 퇴직인원은 68명으로서 채용직 총인원 270명의 25.2%에 해당하는 비율이다. 이러한 퇴직비율은 연구팀의 예상을 뛰어넘는 것으로서 상당히 높은 수준이다. 이것은 노동조합 상근간부의 고용안정성이나 활동안정성의 문제를 심각하게 검토해야 된다는 것을 제기하고 있다.

<표 3-12> 퇴직자 퇴직이유

퇴직이유	해당 노조수
경제적 문제(곤란)	2
다른 노동조합이나 활동단체로 이전	8
노조운동의 회의	2
정년	3
결혼	3
사업	1
건강	1
기타	10
계	27

퇴직이유를 보면, 다른 노동조합이나 활동단체로 이전하는

경우가 가장 많았다. 이러한 다른 운동조직으로의 이전은 대부분 30대 중반인 채용직 상근간부의 행로에 있어서 매우 중요한 의미를 담고 있음이 틀림이 없다. 따라서 이 경우에 관해서도 이후 심도 있는 독자연구가 수행될 필요가 있을 것이다. 한편 현재의 노동조합운동과 관련해서 주목할 것은 경제적 문제와 노조운동의 회의 때문에 노동조합을 퇴직한 경우이다. 응답노조 20개중에서 노조운동의 회의가 2개 노조, 경제적 문제가 2개 노조에서 발견되었다. 이러한 문제들은 사례조사 면접과정에서도 채용직 상근간부들이 직면하고 있는 중요한 문제로 종종 언급되었던 것이었다. 장기적으로는 일부 상근간부들을 퇴직하게 만들었던 경제적 문제나 노조활동의 정체성 문제 등은 이제 심각하게 검토해야하는 문제로 떠오르고 있다.<sup>19)</sup>

### 3) 교육활동

<표 3-13> 1년간 노조내부 교육유형별 빈도와 평가

	상급단체 교육	외부단체 교육	교육기관 위탁	해외연수	내부 세미나
교육빈도(횟수)	3.0	1.6	0.0	1.3	3.3
교육평가(점수)	2.8	2.7	-	2.3	2.5

주: 1 매우 만족, 2 만족, 3 그저 그렇다, 4 불만족, 5 매우 불만족.

19) 한편 전자의 이유(운동의 회의)는 2개 모두 민주노총계열의 노동조합에서, 후자의 이유(경제적 문제)는 모두 한국노총계열의 노동조합에서 발견되었다. 그러나 이러한 구분은 표본의 불충분 때문에 일반화하기는 한계가 있다.



각 노동조합에서 노조간부를 대상으로 행해지고 있는 교육은 유형별로 상급단체교육, 외부단체교육, 교육기관위탁, 해외위탁, 내부세미나 등으로 구분될 수 있다. 이 중에서 상급단체가 수행하는 교육이 1년에 3.0회, 내부세미나가 3.3회로 빈도가 높은 반면에 외부단체교육, 해외연수는 각각 1.6회, 1.3회에 머물렀고, 교육기관위탁은 오직 1개 노조에서만 보고되었다. 즉 대부분의 교육이 노동조합내부나 상급단체에 의해서 이루어지고, 외부 전문교육기관에 의한 교육은 활발치 않은 상황이다. 이것은 조직내부 교육이 비용이나 진행의 측면에서 손쉬운 까닭도 있지만, 더 중요하게는 아직도 노동조합 상근간부를 대상으로 한 외부 교육전문기관들이 발달되지 않은 우리의 현실을 지적해 주는 것이기도 하다.

전체 교육 중에서 노조간부 1인이 받는 교육횟수는 평균 2.1회였고, 교육만족도는 거의 모든 교육에서 ‘그저 그렇다’라는 평가로 집중되었다. 특히 교육빈도와 교육내용을 총괄 평가하는 질문에서는 21개 노조중 20개 노조가 ‘만족하지 않는다’고 대답하였다. 만족하지 못하는 이유로 제시된 것을 보면, 교육내용이나 교육강사의 자질 등이 문제라고 대답한 노조는 하나도 없는 반면에, 대신에 예산부족이 6개 노조, 업무과다를 7개 노조가 지적하고 있다. 여전히 노동조합 교육이 재정이나 시간의 한계로 인하여 안정적인 기반을 가지고 있지 못함을 보여준다.

한편, 가장 시급한 교육내용으로는 20개 노조 중 15개가 ‘부서정책역량 강화’를 꼽고 있었다. 즉 부서별로 정책역량강화를 위한 교육이 필요하다는 것을 느끼고 있음에도 불구하고 노동조합의 재정이나 업무과다로 인하여 교육활동이 제대로 수행되지 못하고 있음을 알 수 있다.

<표 3-14> 가장 시급한 교육내용

	실무교육 (어학, 컴퓨터)	노조이념	부서 정책역량	계
조합수	3	2	15	20
%	15.0	10.0	75.0	100.0

#### 4) 소결: 상근간부 고용관계

상급노동조합 상근간부의 고용관계에 대한 실태조사를 통하여 우리는 다음과 같은 사실을 발견할 수 있었다. 첫째, 임금수준의 측면에서 채용직 상근간부의 임금은 조합원수준에도 못미칠만큼 낮은 것으로 확인되었다. 특히, 양노총계열별로 비교하면, 민주노총계열의 채용직 상근간부의 임금수준은 한국노총계열보다 더 낮은 상태이다. 이것은 상대적으로 한국노총계열 채용직의 연령이 높고, 상근간부의 수가 민주노총에 비해 적기 때문이다. 또한 양노총계열 모두에서 채용직과 파견직 채용간부간의 임금격차가 존재하고 있다는 점도 유의할 사항이다.

둘째, 인사제도의 측면에서 채용직 상근간부를 대상으로 한 인사제도는 공식적인 제도화에 의거하기보다는 관행을 중심으로 이루어지고 있다. 여전히 연고추천제의 채용방식이 종종 이루어지고, 상근간부를 대상으로 하는 공식적인 업무평가제도도 드물게만 발견되었다. 이러한 전통적 관행은 임금체계와 승진제도의 연공제로 이어지고 있다.

셋째, 교육체계의 측면은 재교육기제의 미발달로 집약될 수 있다. 게다가 현재 실시되는 노동조합의 교육도 만족스럽지 않은 상황이다. 반면에 노동조합 상근간부에 대한 교육의 필요성

은 크게 인식하고 있다. 그러나 업무량의 과다에 의해 적절한 교육이 행해지지 못하고 있는 실정이다. 가장 시급한 교육내용은 대다수의 노동조합이 부서의 정책역량 강화를 꼽았다.

마지막으로 채용직 상근간부의 높은 퇴직비율은 중요한 시사점을 던져준다. 최근 2년간 퇴직자의 비율이 총인원의 25%에 달할 만큼 인원변동이 큰 상태이며, 이러한 변동은 노동조합활동의 안정성을 약화시킬 소지가 매우 크다. 특히 일부 퇴직자의 경우에서처럼, 경제적인 문제나 노조활동의 회의 등도 일부 작용하고 있다. 따라서 현단계 한국 노동조합들은 체계적인 인사고용제도를 갖추는 것뿐만 아니라 생활급의 보장, 노조운동의 정체성 강화 등 고용환경을 개선해야하는 과제를 안고 있다.

## 제 4 장

### 노동조합단체 상근간부의 현황(1) : 사례연구

---

본 연구의 사례분석 대상은 총 6개 상급 노조조직으로 양 노총(민주노총과 한국노총)과 4개 산별연맹이다.<sup>20)</sup> 4개 산별연맹은 양 노총별로 각각 2개 연맹을 선정하였고, 이 연맹들은 양 노총에서 선구적으로 산별노조를 건설한 대표적인 2개 조직(A노조와 B노조)과 제조업노조를 대표할 수 있는 동일 산업의 2개 연맹 조직(C연맹과 D연맹)이다(<표 4-1> 참조).

사례대상 선정 기준은 첫째 양 노총을 가능한 한 잘 비교할 수 있는 조직, 둘째 본 연구의 주요 관심인 상급단체 상근간부의 역할에 대해 잘 볼 수 있는 산별노조체계를 갖춘 조직, 셋째 양 노총에서 중요한 기능과 역할을 수행하고 있는 대표적인 산별연맹으로 설정하였다.

<표 4-1: 사례연구 대상>

구분	민주노총계열	한국노총계열
1) 중앙조직	민주노총	한국노총
2) 산별노조	A노조	B노조
3) 산별연맹	C연맹	D연맹

상급단체(노총과 연맹)는 크게 세 범주의 상근간부로 구성되어 있다. 첫째, 대의원대회(또는 조합원선거)에서 선거에 의해

20) 사례대상 조직에 대한 면접조사는 2000년 8월부터 11월말까지 진행하였다. 양 노총과 4개 산별조직 각각 조직의 전체적인 운영을 맡고 있다고 할 수 있는 사무처장과 본 연구의 주요 대상자인 일반상근직 간부들(조직별로 1-3명 정도)에 대한 면접을 실시하였다.

선출된 임원간부(선출직), 둘째, 가맹조직에서 파견된 노조간부(조직파견직), 셋째, 상급단체에서 채용한 노조간부(일반상근직)들로 이루어져 있다.

선출직과 조직파견직은 대부분 상급단체에서 임금을 지급하는 것이 아니라, 단위사업장(기업노조 차원)에서 임금을 받는 것이 일반적이기 때문에, 여기에서의 연구초점은 노조간부 중에서도 일반상근직에 있다. 따라서 선출직과 조직파견직에 대해서는 일반상근직의 고용관계와 관련 있는 부분을 중심으로 다룰 것이다.

이 장에서는 노조상급조직에서 일하고 있는 상근간부들의 인원구성, 임금체계 및 인사제도, 교육훈련제도, 조직문화 등의 내용을 중심으로 각 상급 노동조합의 고용관계를 살펴본 다음, 마지막으로 각 주제별로 사례 조직들의 특성들을 요약·비교할 것이다.

## 1. 민주노총

### 1) 개관

민주노총은 노동조합들의 총상급단체로서, 2000년 9월말 현재 가입 노동조합은 1,341개, 586,809명의 조합원이 가입되어 있다. 민주노총은 1987년 노동자대투쟁으로 크게 발전한 민주노조운동의 결집체로, 1990년 전노협 1993년 전노대를 거쳐 1995년에 결성되었다. 민주노총은 1995년 결성된 이후 2001년 현재 제4기 집행부까지 교체되었다.

## 2) 인원현황

2000년 7월 현재, 민주노총 중앙본부에 근무하고 있는 상근 간부(full time officer)는 총 50명으로 그 구성은 선출직, 조직 파견직, 일반상근직, 자원봉사자로 구성되어 있다. 구성현황을 구체적으로 보면, 선출직이 8명, 조직파견직이 3명, 일반상근직이 34명, 자원봉사자가 5명으로 되어 있다.

지역별로 조직되어 있는 민주노총 지역본부에서 일하는 상근 간부는 약 110명 정도이다. 지역본부 상근자에 대한 임금은 원래 민주노총에서 지급하는 것이기 때문에, 민주노총 규정에는 예산상의 이유로 60명 정도로 되어 있으나 실제로는 그것의 2배 가까이 되는 상근간부들이 일하고 있다.

즉 지역본부에는 정원보다 상근간부 인원이 많은 형편이라 지역본부 상근자들은 중앙본부에서 할당된 임금을 나누어 사용하고 있는 형편이다. 중장기적으로는 이들 지역본부 상근간부에 대한 민주노총의 재정과 인원규정이 변화되어야 할 것이다.

## 3) 임금체계와 인사제도

상급 노동조합 상근간부의 임금문제에서 가장 심각한 것은 임금수준이다. 민주노총 일반상근직의 임금은 2000년 7월 현재 평균 약 150만원이다. 이 금액은 식대, 수당 등을 다 포함한 것이며 실제 수령액은 이보다 훨씬 못하다. 상조회비 15,000원, 세금, 그리고 준조세(각종 행사 분담금 등)를 제외하면 이 월급으로 가정을 꾸리고 사는 것은 대단히 어렵다. 그러므로 채용직 간부의 대부분은 맞벌이를 하고 있다. 채용직의 나이가 많

아지면서 가정을 꾸려 가는데 경제적인 압박이 현실적으로 존재한다.

임금체계는 나이에 따라 임금이 결정되는 연령별 호봉제이다. 임금은 채용될 때 그 동안의 노조활동 경력을 인정하여 결정되며, 상여금 400%에 직책수당과 식대가 별도로 주어진다. 임금은 매년 비공식적 협의 절차를 통해 결정되며 채용직의 의견은 1998년 공식 출범한 상조회가 맡고 있다. 사무총장이 채용직의 임금인상률을 결정할 때 일반적으로 상조회의 의견을 수렴한다. 2000년에는 약 10%의 임금인상이 이루어졌다.

채용직의 임금이 어느 정도 되어야 하는가에 대해서는 명확한 기준이 없는 상황이다. 지도부는 전체조합비(1999년 기준 24억)의 50% 수준에서 채용직의 정원을 정하고 예산증감에 따라서 채용직의 임금이 결정되어야 한다는 생각이며, 채용직들은 임금이 전체 조합원의 평균임금 정도는 되어야 한다는 의견이다. 그러나 실제 채용직의 임금은 조합비에 따라 결정되는 상황이며, 면접조사 당시 채용직 상여금의 270%가 체불된 상황이었다.

채용직의 임금이 전체 예산의 50%를 차지함에도 불구하고, 대의원대회에서 이에 대한 문제제기가 있는 적은 한번도 없으며, 중앙위원회에서는 중앙위원들이 간헐적으로 채용직의 임금을 더 올려야 한다고 주장한 적은 있으나 특별한 재정확보 방안이 없어 문제제기 자체로 끝나고 만다. 이렇게 볼 때 채용직의 임금수준이 나아질 가능성은 별로 없으며, 민주노총의 조합원들이 이러한 문제를 자신의 문제로 느끼지 않는 한 개선방안이 없다. 4대 보험과 건강검진 등이 실시되고 있으며 특별한 복리후생제도는 없다.



채용직은 월요일-금요일까지 정상 근무(오전 9시~오후 6시), 토요일은 격주휴무를 하고 있다. 그 동안 잘 지켜지지 않았던 격주 휴무는 최근 정착되었으나, 노조운동의 특성상 토요일, 일요일에도 근무를 하는 경우가 많다. 이때 일부 연맹에 있는 대휴제도는 없다.

채용직들의 출퇴근은 전체 차원에서 점검되는 것이 아니라 각 실장의 책임아래 자율적으로 운영되고 있다. 전체적으로 출근시간이 잘 지켜지는 것은 아닌데 이는 퇴근 시간이 잘 지켜지지 않는 결과이다. 실별로 근무시간에 대한 점검이 이루어지기 때문에 임원진들이 전체 채용직들의 현황을 한눈에 파악하지 못하는 것이 불만으로 제기되기도 한다.

채용직들에게 월차, 생휴, 연차 등 휴가제도가 있으나 월차, 생휴를 제외하고 연차 휴가를 쓰는 사람은 없다. 그렇다고 연차수당이 나오는 것도 아니다. 채용직들은 실별 편차가 있기는 하지만 예전에 비해 일의 하중은 약해 진 것으로 보인다.

모든 채용간부는 공개채용 방식을 통해 선발된다. 채용직 정원이 없기 때문에 대부분의 채용은 결원이 생겼을 때 발생한다. 결원이 발생하면 신문광고, 홈페이지를 통해 알리고 면접을 통해 채용한다. 2000년 교육 담당자를 공채했을 때 3명이 응시하였다. 적극적으로 홍보를 하지 않은 탓도 있지만 지금 일하고 있는 채용직들 이외에 민주노총에 적합한 간부들을 쉽게 채용할 수 있을지 우려되는 상황이다.

채용직의 인사관리를 보면, 공채를 통해 입사하면 간단한 내부교육이 진행되며 3개월간의 수습과정, 이후 '국원→차장→부장→국장→실장'이라는 승진코스를 밟는다. 입사 이후 특별한 교육훈련은 거의 없는 상태이며 컴퓨터 교육, 정세교육 등이

실시된 바이다. 최근 안식년제도의 도입이 결정되었으나 세부 규정은 없으며 6-7년 근무한 사람에 대하여 6개월-1년의 교육 휴가제를 검토하는 상황이며 외국연수는 일부 활용되고 있는 상황이다.<sup>21)</sup>

### <정무직>

민주노총이 1995년 창립되면서 실무진에 대한 내부 규정을 준비하면서 공식적으로 확립된 것은 아니나 중앙조직 구성원에 대한 분류는 임원, 정무직, 채용직이라는 3단계 구조를 가지고 있다. 이 중 정무직은 제2기 집행부시절 민주노총 혁신안 중에서 확정된 것으로 위원장과 임기를 같이하는 사람으로 기업의 이사와 같은 의미이다. 현재 정무직은 총 6명(사무처장, 각 실

---

21) 민주노총의 승진 소요년수 및 안식년제에 대한 규정은 다음과 같다.

#### 제6조(직책 소요년수)

① 민주노총의 실, 국장, 부장, 차장은 다음 각 호의 경력과 근무기간을 거친 자 중에서 임명한다.

1. 사무차장, 실, 국장 : 노동조합 및 사회운동, 부서 유관 업무, 민주노총 근무 경력 합산 12년 이상.

2. 부장 : 노동조합 및 사회운동, 부서 유관 업무, 민주노총 근무 경력 합산 6년 이상.

3. 차장 : 노동조합 및 사회운동, 부서 유관 업무, 민주노총 근무 경력 합산 4년 이상.

② 단, 이와 유사한 자격이 있다고 위원장이 인정하는 자는 예외로 한다.

제39조(순환보직 및 안식기간) ①사무총국 성원의 역량강화를 위해 중앙집행위원회의 결정에 따라 가맹·산하조직 간 보직 순환을 할 수 있다. ②사무총국 성원의 전문역량 강화 등을 위해 안식년제를 실시한다. 단 세부사항은 별도로 정한다.

장, 고용센타소장)이다.

정무직은 선거기간 중 위원장 선거에 참여할 수 있는 반면 대부분의 채용직은 위원장 선거기간 중 중립을 지켜야 한다. 채용직들의 선거 개입이 문제가 된 경우는 없다.

#### 4) 조직문화

채용직 간부들이 일하면서 느끼는 가장 큰 보람은 자신의 업무가 조직 내 논의를 거쳐 사업으로 외화되는 경우일 것이다. 이 점에서 채용직 간부들의 경우 조직의 사업방향 및 정책에 자신의 의견을 제시하고 참여할 수 있는 의사소통 및 정보교류가 중요한 위치를 점한다.

민주노총에서 채용직 간부들이 조직내 의사결정 과정에 참여하는 것은 위치에 따라 다르다. 실장들은 중앙집행위원회에 참여할 수 있으며, 다른 간부들은 실별 회의라는 의사소통구조를 갖고 있다. 채용직들의 업무가 전문화되고, 자신의 업무 이외에는 관심도가 떨어지는 문제를 해결하기 위해 2000년부터 주1회 ‘전체실무자회의’가 추진되고 있다.

채용직들이 느끼는 가장 큰 문제는 임금의 수준, 업무의 과다 등이 아니라 일을 통한 보람이며 운동과 자신에 대한 비전이다. 이 점에서 채용직들이 가장 절실히 원하는 것은 재충전의 조건 확보이다. 안식년제도, 자기개발을 위한 교육훈련(대학원 진학) 등이 그것이다. 이것이 제도적으로 보장되지 않는다면 과중한 업무에서 탈피하여 근무를 하면서 ‘자기개발’을 위한 시간을 확보하기를 원하고 있다.

대부분의 채용직들은 일상업무에 빠져 자신을 되돌아보고 자

신의 정체성을 확인 할 시간도 없이 업무에 치여 있다. 이러한 결과 창의적인 사고나 창조적인 사업보다는 관성적인 사업이 주를 이루게 된다. 또한 날이 갈수록 업무의 전문성이 요구되는 반면 채용직들의 전문성은 계속 떨어지는 상황이다. 채용직들의 전문성을 높이기 위한 제도적인 장치와 교육훈련이 시급히 뒷받침되어야 한다.

### <상조회>

민주노총 내에는 직원노동조합이 없으며 채용직들의 친목도모와 의사소통을 목적으로 상조회가 운영되고 있다. 1997년 공식 출범한 상조회의 주된 역할은 채용직들 간의 친목도모에 있다. 채용직들은 모두 의무가입이며 매월 15000원의 회비를 거두어 회원들의 경조사를 처리하고 있다. 매년 채용직의 임금결정에는 상조회가 임금인상 요구안을 제시하는 등 교섭의 비공식적인 주체로서 역할을 하고 있다.

## 2. 한국노총

### 1) 개관

한국노총은 1961년에 결성되었으며, 2000년 현재 3,467개 노조, 1,026,186명의 조합원을 갖고 있다. 조직체계는 28개 산별연맹과 16개 지역본부를 갖고 있다. 한국노총은 1961년에 기존의 노동조합이 박정희 군사정부에 의해 강제로 위로부터 개편되면서 1960년대부터 1980년대까지 노조활동이 위축되어 왔으나,

1990년대부터는 서서히 노조활동이 활성화되고 있다.

한국노총 산하조직을 볼 때 제조업은 87년 6월 항쟁이후 세대교체가 이루어진 반면 공기업 부분은 기존 집행부가 그대로 유지되고 있다. 이것은 상급조직에도 그대로 영향을 미치는데 단위노조가 안정되지 않으면 간부가 연맹으로 진출하지 못한다. 특히 90년대 초반 사용자들은 체제를 정비하여 노동조합에 대해 공세 전략으로 나왔는데 이에 대응할 수 있는 노조의 역량은 여전히 부족하고 정비되지 않은 상황이다.

## 2) 인원현황

한국노총 중앙본부에서 일하는 상근간부는 총 112명으로, 구체적으로는 선출직, 조직파견직, 일반상근직, 계약직으로 구성되어 있다. 한국노총에서는 일반상근직을 보통 '전문직'이라고 부른다. 민주노총의 조직파견직은 임기가 지나면 매번 선거결과에 따라 변하는데, 한국노총의 조직파견직의 경우는 일반상근직화하는 사례도 있었다. 2000년 7월 현재, 선출직 6명, 조직파견직 15명, 일반상근직 63명, 계약직 28명으로 구성되어 있다.

이전에는 전문직과 임원 및 조직파견직간에 갈등이 있었으나 지금은 거의 없다고 해도 과언이 아니다. 노총 연구원 성원들은 모두 계약직이다. 이들이 계약적인 원인은 이들의 보수를 정부 보조금으로 운영하기에 그렇다. 그러나 형식만 이러할 뿐이지 그렇다고 계약해지가 되는 상황은 없다. 노총 중앙본부 직원 중에 계약직으로 일하고 있는 사람들은 앞에 이야기했던 연구원 이외에도 산업안전본부 직원들이 있다. 산업안전본부도

조합비에 의해서 지원하는 것이 아니고 국고 및 산업안전공단에서 보조를 받고 있다.

### 3) 임금체계와 인사관리

한국노총은 연공서열식 임금체계, 즉 직급별 호봉제를 가지고 있다. 이전에는 조직 출신과 전문직 출신이 50:50까지 가는 경우도 있었지만 최근에는 전문직 중심으로 조직이 운영되고 있다. 일하는 사람들이 많다보니 조직의 질서를 확립하기 위해 선임국장 제도를 실시하고 있다. 선임국장은 특별한 경우가 아니면 본부장으로 올라가는 중간 다리이다.

지금 노총 조직은 중간 허리를 맡을 사람들이 적고 위와 아래가 많은 양상이다. 승진은 일반적으로 조직내부에 결원이 생기면 실시하고 T/O가 없으면 직위와 지급이 분리된 국장 대우라는 직책이 주어진다. 국장은 활동비로 55만원을 받으며 연봉기준으로 약 2,200-2,500만원 정도가 된다. 매년 정기호봉승급이 이루어지며 수당은 근속, 가족, 직책수당이 있다. 최근 모국장이 노총을 그만두고 국회위원 비서관으로 자리를 옮겼는데 임금 차이 때문에도 노총에 계속 남아 일하라고 잡지 못했다고 한다.

한국노총은 지역본부에 대해서 인사-재정 모두 중앙에서 관장하지 못한다. 민주노총과는 달리, 한국노총은 지역본부별로 알아서 재정과 인력을 사용하고 있다. 이런 이유로 지역본부 활동은 지역의 특성에 따라 다르게 나타나며 공단 밀집지역(울산, 경기도, 경남, 부산 등)의 경우 재정이나 지자체 관계가 원활해 활동이 왕성한 편이다. 재정구조를 보면 단위노조는 연맹

에 의무금을 내고 지역 본부 또는 지방본부에 의무금을 따로 따로 내는 방식이다.

1997년부터 공개채용을 실시하였는데 IMF 기간동안 600:1의 경쟁을 뚫고 들어온 사람도 있다. 시험은 논문식 필기시험과 면접을 통해 선발한다. 필기시험 점수가 높은 사람 중에 운동성이 부족하다는 지적을 받는 사람들이 있어 면접시험을 중요하게 생각한다. 면접위원은 본부장과 젊은 채용직 성원들로 구성되어 실시한다. 이전에는 인사 청탁이 꽤 있었는데 최근에는 근절된 상황이다. 최근 2-3년 동안 신규채용 된 사람들은 총 6명이다. 인원 채용은 앞으로 중장기 계획을 염두에 두고 사람을 선발할 계획이다. 전체적으로 학연, 지연, 세대별 분과를 막기 위해 인원 선발시 이를 염두에 두고 사람을 선발한다. 노층에 근무한 사람들은 특별한 경우를 빼고는 퇴직하는 사람은 없다.

입사를 하면 신입직원에 대한 오리엔테이션 교육은 특별히 없고 배치 부서에서 상급자들로부터 현장교육(OJT)을 받는다. 대졸 사원은 6급에서 시작하며 남녀 차별은 없다. 직원들에 대한 교육훈련 프로그램은 거의 없으며, 해외연수 프로그램이 실시되는 정도이다. 특별한 업무 평가는 없으며, 문제가 발생하면 부서 배치를 통해 처리한다. 최근 국장을 대상으로 한 시험제도가 제기되고 있다. 아직 확정되지 않았는데 조만간 인사개혁위원회의 안이 통과될 것이다. 여기에는 국장들에 대한 시험제도를 준비중이다. 즉 이전에 운영규정에 포함되어 있던 인사규정을 별도로 2001년에 만들 계획으로 있다.

#### 4) 조직문화

매일 오전 8시 30분에 사무처장과 본부장들이 모여 사업에 대한 논의를 진행하고 전체적인 윤곽을 잡는다. 여기에서 해결되지 않는 문제는 임원과 함께 논의한다. 모든 사업은 국장급 차원에서 논의되고 추진된다. 비효율적이라고 생각할 정도로 회의구조가 많다. 조직의 관료화 문제를 보면 노총에는 민주노총에 있는 전결제도가 없다. 업무가 모두 사무처장을 중심으로 굴러간다.

#### 5) 노총직원노조

한국노총 내에는 직원노동조합이 있다. 2000년 현재 노사대책국장이 노조위원장을 맡고 있다. 2000년 교섭에서는 일반직원은 7%, 국장은 5% 임금인상이 이루어졌다. 실질적으로 한국노총은 노조와는 교섭방식 보다는 일상적인 대화를 통해 문제를 해결하려고 노력한다. 노총직원노조는 결성된 지 5년이 되었으며, 상급단체는 공공서비스노련이다.

직원노조를 결성한 이유는 1990년대 들어 전문직의 위기의식이 높아졌기 때문이다. 선출직들의 전횡과 전문직이 고유하게 갖게 되는 신분상의 불안감이 커졌기 때문이다. 노조결성에 대한 논쟁에서는 노조결성자체에 대한 논란은 없었지만, 노조의 역할에 대한 논의가 다양하게 제기되었다. 이 문제는 아직까지 명확히 정리되지 않고 있는 형편이다. 사용자측은 조합원범위에서 국장은 빼라는 요구를 하기도 했고, 노조임원은 사용자가 아니라는 주장도 하고 있다. 어떤 부위원장은 노조는 ‘기형아’



라고까지 말한다. 그 동안 직원노조는 노총과 임금협약은 체결해왔지만, 단체협약은 체결하지 못했다. 이것은 사용자(임원)들이 노사협의회를 통해 문제를 해결하려고 하기 때문이다.

2000년 현재 직원노조의 조합원은 45명이며, 노조의 목적은 전문성 강화, 조합원 권익옹호, 조직출신의 시야확대 등이다. 직원노조의 관심은 1차적으로는 임금 및 근로조건에 관한 것인데, 한국노총에는 인사에 원칙이 없고 인사규정도 없다. 물론 운영규정에 인사규정이 포함되어 있지만 아직 구체적인 규정을 담고 있지는 못하다. 직원노조가 갖는 노조업무상의 문제점은 조합원들이 일상업무로 바쁘기 때문에, 따로 노조 일을 하는데 많은 제약이 있다는 것이다.

### 3. A 노조

#### 1) 개관

A노조는 1998년 초에 이전의 노동조합연맹에서 산별노조로 조직체계를 전환하였으며, 2000년 9월 현재 11개 지역본부, 39,212명의 조합원을 갖고 있다. 산별체제로 전환한지 2년이 지났지만 아직 이전의 연맹체제 속에 그대로 남아 있는 노조도 있어서, 18개 기업노조가 여전히 기업차원의 노조로 있으며, 산별체제로 편입된 기업지부는 138개이다. A노조는 민주노총 가운데서도 노동조합활동이 매우 활발한 노동조합 중의 하나이며, 그 결과 산별노조도 어느 노조연맹 보다도 먼저 건설했으며 다른 연맹들의 산별노조 전환과 노조활동의 모범사례가 되고 있다.

## 2) 인원현황

A노조 중앙본부에는 임원 9명과 일반상근직 17명, 총 26명이 일하고 있다. 조합원 수가 39,212명인 것을 감안하면, 상근간부의 비율이 높은 편에 속한다고 할 수 있다. 한편 11개 지역본부에는 11명의 임원과 14명의 일반상근직으로 구성되어 있다. 지역본부의 인원은 조합원 5,000명당 1명을 원칙으로 하고 있어서, 서울지역의 경우 조합원이 15,000명이기 때문에 3명의 상근간부가 있다.

A노조의 특성상 사업장이 특정 지역에 몰려 있는 것이 아니라, 전국 각지에 산재해 있기 때문에 지역본부도 각 지역별로 분포되어 있다. 따라서 각 지역본부에서 일하는 상근간부도 최소한의 인원은 확보해야 한다. 현재도 조합원 수에 비하면 상근간부의 비중이 높다고는 할 수 있지만, 조직구조의 특성상 여전히 더 많은 상근간부가 필요한 상황이다. 이런 상황을 반영한 것인지는 몰라도, A노조는 다른 연맹과 비교해서 상근간부의 노동강도가 가장 높은 조직 중의 하나로 평가받고 있다.

중앙본부에는 4명의 지도위원이 있는데, 이 중 1명은 상근 지도위원이다. 지도위원은 모두 전임위원장으로 구성되어 있다. 상근 지도위원은 현재 노조업무 중 의료개혁위원회 위원장직을 맡고 있다. 따라서 상근 지도위원은 특위위원장인 셈이다. 이것은 노조규약에 있는 것이 아니고 대의원대회에서 결정된 것이다.

상근간부의 노동시간은 오전 9시 30분~오후 6시 30분이며, 격주휴무제는 단위사업장의 특성상 실시하지 않고 있다. 업무의 특성상 조직국은 대부분 외근하는 것이 보통이고, 내근자는

가능한 6시 30분에 퇴근하는 것을 원칙으로 하고 있다. 업무 때문에 공휴일 근무할 경우에는 대휴제도가 있으나 잘 사용되지 않는 편이다.

### 3) 임금체계와 인사제도

A노조의 임원은 모두 파견직이기 때문에 각자 해당사업장에서 임금을 지급하고 있다. 전에는 임원 중의 50% 정도만이 파견이어서 중앙본부의 재정부담이 컸으나, 최근에 임원의 파견직 전환이 이루어져서 지금은 모두 파견직이다. 본조의 재정부담을 상당 부분 덜게 된 것이다. 임원들에게는 관공비가 별도로 노조에서 지급되는 데, 위원장은 30만원, 기타 임원은 20만원이다.

본조와 지역본부의 일반상근직의 임금은 A노조에서 지급한다. 임금체계는 연령별 호봉제이다. 기본 원칙으로 20세부터 경력을 인정해서 20세 이후부터 연령별로 호봉임금이 정해져 있다. 예를 들면, 신규채용자가 35세인 경우 15호봉으로 인정하며, 실제 임금은 대략 월급 100만원(식비지원, 연장수당 10만원, 가족수당 등 포함) 정도이며 상여금은 400%이다. 조합원의 평균임금이 1999년에 147만원<sup>22)</sup>이었다는 것을 감안하면, 상근간부의 임금은 조합원 평균임금보다는 다소 낮은 편이라고 할 수 있다. 현재 A노조 상근간부의 임금수준은 공공연맹보다는 낮고 금속연맹보다는 높은 편이어서 중간 정도이다.

---

22) 그런데 다른 연맹도 마찬가지로겠지만, A노조의 단위사업장의 임금수준도 기업규모별로 격차가 심해서 크게는 2배까지 나는 경우도 있다.

임금인상에 대해서 전에는 일반상근직도 노조재정 상황을 감안해서 별다른 임금인상 요구를 하지 않았는데, 산별노조로 바뀌면서 A노조의 예산규모가 확대되면서 일반상근직들이 생계비임금을 제기하고 있다. 이제 채용간부도 생활인이 되어야 하기 때문에 임금수준이 ‘최소생계비’ 정도는 되어야 한다는 것이 ‘정설’로 받아들여지고 있다. 최소한의 조건은 마련되어야 운동도 안정적으로 할 수 있는 것이다. 또한 육아비, 학자금 지원비 등도 없고 여성간부의 경우는 육아문제도 있다. 최근에 상근간부 중 2명이 육아문제로 그만 둔 사례도 있다. 산별노조로 변하면서 요구는 크게 증가하였는데, 상근간부의 수는 3명만 늘었을 뿐이다. 지역본부의 경우는 완전전임이 아닌 본부장이 절반이나 된다.

A노조도 모든 임명권은 위원장에게 있어서, 지역본부 간부 채용도 본조가 결정하고 본조가 임금을 지급한다. 상근간부의 채용은 공개채용을 원칙으로 하여, 채용공고를 한 후에 사무처장이 서류검토를 한다. 그 다음에 임원회의(일종의 인사위원회라고 할 수 있음)에서 심사하고, 최종적으로 위원장이 면접한 후에 결정한다. 채용과정에서 경쟁률은 그리 높지 않은 편이다. 최근에 4명을 채용했으나 경쟁률은 높지 않았다.

업무를 처리하는 과정에 개별적으로 능력차이가 존재한다. 하지만 능력차이는 있다고 하더라도 본인이 갖고 있는 역량을 100% 발휘하였다면 그 성실성을 인정해야 한다는 것이 일반적인 생각이다. 다만 신규간부들은 활력적이지만 고참간부들이 관성적인 경향을 보이고 있는 문제점은 있다. 그러나 현재까지 보면, 상근간부들이 사실 역량 이상으로 열심히 일하고 있기 때문에, 업무평가나 관리를 할 필요를 느끼지 않고 있다. 만일

상근간부의 활동력이 약화된다면 성과평가제가 필요할 수도 있다. 현재로서는 성과평가제 도입은 적절하지 않은 것으로 판단하고 있다.

직제구조는 부장 → 부국장 → 국장의 체계를 갖고 있으며, 대체로 국장은 경력이 10년 이상인 상근간부가 하는 것이 일반적이다. A노조에서는 일반상근직도 A노조의 조합원이기 때문에 조합선거에 대한 선거권과 피선거권을 모두 갖고 있다. 지난 번 위원장 선거에서는 상근간부 출신이 경선에 출마하기도 하였다.<sup>23)</sup> 또 지역본부에서는 사무국장까지는 일반상근직이 당선되어 임원이 되는 경우가 있다.

#### 4) 교육훈련

신입간부가 들어오면 일단 오리엔테이션교육을 받는다. 이전에는 2박 3일간의 교육과정이 있었는데, 요즘은 1박 2일 정도로 이루어지고 바로 업무에 들어간다. 그 해에 신입간부들을 모아서 상반기 또는 하반기별로 신입교육을 실시한다. 이밖에 업무와 관련한 교육 및 사회단체교육일 경우에는 노조에서 교육비를 지원한다. 예를 들면 총무의 회계교육, 문화의 문화매체

---

23) 일반상근직의 정치적 중립의 문제는 아직 충분히 검토되지 못하였다. 상근직의 경우는 오랫동안 근무하였기 때문에 선거에 많은 영향력을 행사할 수 있지만, 상근직은 임기제가 아니고 채용직이기 때문에 정치적 중립을 지키는 것이 원칙적으로 맞다고 할 수 있다. 정치적 참가가 필요하다면 채용직의 지위를 버리고 집행부와 임기를 같이 하는 ‘정무직’체제로 개편하는 작업이 선행되어야 할 것이다. 그러나 모든 일반상근직이 노조선거에 참여하는 것은 상근직의 전문성과 고용안정성을 생각할 때 비합리적인 것으로 보인다.

교육 등이 있다. 상집에 대한 교육은 1년에 1-2번 정도로 1박 2일 기간으로 한다. 이 교육에는 본조간부가 중심이다.

대학원 진학 등 정규교육에 대한 것은 상근간부 본인의 자율 결정사항으로, 학비는 본인이 해결하고 있다. 해외연수는 많을 때는 1년에 10건 정도가 될 경우도 있다. 유럽, 일본, 동남아시아 등 국제기구에서 연수나 교육이 있을 때 보낸다. 이 경우 해외연수 비용은 주최측에서 부담하고, 노조에서는 출장비 정도를 보조하고 있다. 연수자의 결정원칙은 △ 해당부서 원칙 △ 특정부서로 한정되지 않을 경우 근속자원칙으로 되어 있다. 이외에 10년 근속시 1달의 안식제도가 있다.

## 5) 조직문화

일반상근직은 평생고용이 보장된다. 중앙지도부를 구성하는 임원들은 임기제로 교체되지만 일반상근직은 지속되기 때문에 일반상근직의 관료화 문제가 발생할 수 있다. 어떤 일반상근직의 경우는 노조가 만들어진지 13년이 되었는데, 그 13년 동안 내내 중앙본부에서 근무한 경우도 있다. 이를 시정하기 위해서 지역본부 순환제를 도입하는 것이 고려되고 있으나 주거의 문제가 있기 때문에 쉽게 해결되기는 어려운 상황이다. 현재 임원은 대체로 40대, 일반상근직은 30대 중후반이 대부분이다.

A노조는 민주화되어 있긴 하지만 아직 중앙본부의 사업에 대한 하부의 비판력은 부족한 편이다. 따라서 일반상근직의 경우 조합원과 지부차원의 고민과 정서를 가지는 것, 즉 현장감을 가지고 정책을 수립하고 업무를 수행하는 것이 요구되고 있다. 노조의 의사결정과정은 해당 부서별 사업계획 → 상집논의

→ 지역본부 논의 → 사무처장/국장회의 → 중집 제출 → 중앙위원회 제출 → 대의원대회 안전 상정의 절차를 거치는데, 여기에서 일반상근직은 안전 상정의 기본골격을 정하기 때문에 중요한 역할을 한다고 할 수 있다.

한편, 중앙본부 간부들간의 정보교류는 원활한 편이다. 주간 상집회의에서 정보교류가 기본적으로 이루어지고, 다른 부서의 업무를 정확히 알고 있는 것은 아니지만 대체로 이해하고 있는 편이다. 그러나 중앙과 지역본부간의 교류는 잘 이루어지지 않고 있다. 분기별로 확대사무처간부회의가 있는 정도이다. 부서별 배치전환은 연초에 필요한 경우에 본인의 의사를 존중해서 이루어지고 있다.

## 4. B노조

### 1) 개관

B노조는 2000년에 산별노조로 개편한 조직으로, 2000년 7월 현재 조합원 수는 약 61,000명에 이른다. 사무직노동자를 조합원으로 하고 있는 B노조는 최근 들어 가장 활발한 노조활동을 하고 있는 조직 중의 하나로 평가받고 있다.

특히 1997년 12월부터 불어닥친 IMF 경제위기 상황에서 주요 구조조정이 대상이 되어 왔고, 이에 맞서 B노조는 1998년 12월과 2000년 7월에 각각 총파업투쟁을 단행하였다. 2000년 상반기에 산업별노조로 재편하면서, 2000년 7월의 파업투쟁은 1998년에 비해 상대적으로 많은 성과를 낸 것으로 평가받고 있다.

## 2) 인원현황

B노조는 노조에서 일하고 있는 직원들의 비중에서 특이한 인력구성을 보이는 조직 중의 하나이다. 본조에서 일하고 있는 노조직원들은 총 17명인데, 이 중에서 현장출신이라 할 수 있는 선출직과 조직파견직이 11명으로 절대적으로 많은 비중을 차지하고 있다. 나머지 6명 중 1명은 운전기사이고 단지 5명만이 B노조 사무총국의 주요 업무를 담당해야 한다는 점에서 객관적으로 인원이 부족한 형편이다. 이렇게 부족한 인원을 앞서 말한 조직파견직이 보충해주면 좋을텐데, 조직파견직은 위원장과 임기를 같이 하는 경향이 있고 실무보다는 정치적 역할을 주로 담당하는 문제가 있다.

실제 노조업무를 담당하고 있는 5명의 일반상근직의 구성을 보면, 2명은 사무 및 관리를 담당하는 여직원이고 나머지는 3명은 정책, 임단협, 홍보 등을 담당하는 전문위원으로 구성되어 있다. 2명의 전문위원은 최근에 채용된 일반상근직으로 이전 T/O에 결원이 생겨서 채용하게 된 것이다. 이전에 일했던 2명의 전문위원 중 1명은 나이가 들어 정년 퇴임하였고, 다른 1명은 업무에 대한 소외감 때문에 그만두게 되었다. 그런데 조직파견직과 일반상근직의 구성에 있어서, 비정규직 문제 같은 경우는 조직파견직이 많이 신경을 못 쓰는 경향이 있기 때문에, 부서에 따라서는 조직파견과 일반상근직의 비중이 반반정도 되는 것이 바람직하다는 의견이 있다. 기본적으로 일반상근직의 비중이 늘어나고, 업무의 연속성을 갖추기 위한 노력들이 배가될 필요가 있다.



### 3) 임금체계와 인사제도

임금문제와 관련해서는 우선 노조간부 중 선출직과 조직과견직은 해당사업장에서 임금을 지급 받는다. 즉 B노조에서 임금을 지급하는 것이 아니라 노조간부의 출신기업이 지급하는 것이다. B노조가 임금을 지급하는 직원은 5명의 일반상근직 뿐이다. 이런 상황 때문에 B노조는 일반상근직 인원수를 늘릴 필요가 있다는 것을 느끼고 있음에도 불구하고, 재정상의 문제 때문에 일반상근직을 많이 늘릴 수 없는 상태이다. 조직과견직과 일반상근직은 임금수준에서 커다란 차이가 난다. 2-3배 정도의 차이가 일반적이다. B노조의 일반상근직 임금수준은 다른 연맹에 비해 높은 수준이지만 절대적인 수준에서는 낮은 수준이라고 할 수 있다.

임금체계는 전에는 선출직과 조직과견직과 마찬가지로 일반상근직도 조합원들과 같은 직급별호봉제의 적용을 받았다. 일반상근직의 임금인상도 매년 조합원들의 평균임금인상률에 맞추어서 인상되는 것이 일반적이였다. 그런데 최근에 채용된 2명의 전문위원의 경우에는 예전과는 달리 연봉제의 적용을 받고 있다. 즉 채용될 때부터 연봉제 임금체계를 도입하기로 한 것이다.

이렇게 2명의 전문위원에 대해 연봉제를 채택하게 된 것은 기존의 연공급적 임금체계가 노조의 임금부담을 해가 갈수록 증가시키는 측면이 있고, 전문위원의 경우는 특정업무에 대한 전문능력이 요구되기 때문에 연봉제가 더 적합하다고 하는 판단 등이 작용하였다. 이 전문위원들의 연봉은 약 2000만원 정도 되는데, 이 액수는 여직원들의 임금수준보다 낮은 상태이다.

조직에서 전문위원들의 임금수준이 어느 정도가 되어야 하는지는 문제가 될 수 있다.

한편 인건비의 비중은 현재 20% 정도인데, 이것도 2000년에 산별노조로 전환하면서 조합비의 6%였던 본조조합비를 9%로 인상한 바 있다. 따라서 이른 시일내에 본조조합비를 추가적으로 인상하기는 힘든 상황에 놓여 있다. 또 1998년 이후 구조조정 여파로 B노조 조합원이 크게 줄어서 재정적인 문제점을 안고 있는 상황이다. 1960년대 산별노조기의 본조 대 지부의 조합비 비중이 각각 30%와 70%였던 것과 비교해보면 현재의 9%는 그 때의 3분의 1 정도밖에 안 되는 것이다. 본조가 제대로 운영되려면 최대한 빨리 체계적인 산별체계가 갖추어져야 한다.

인사제도와 관련해서는 일반상근직의 비중이 5명 정도로 워낙 작다보니 체계적으로 이루어지고 있지 않다. 조직내부의 업무배치도 집행부의 임기가 3년인데, 일단 처음에 업무가 정해지면 별일이 없는 한 거의 변화가 없는 것이 일반적이다. 조직과견직이 많아서 이들이 주로 실무국장을 맡고 있고, 수석부위원장이 사무처장을 맡고 있는 상황이다. 일반상근직은 기본적으로 실무국장이 되기가 어려운 조건이기 때문에, 승진이란 개념이 거의 존재하지 않고 다만 임금이나 기타 복리후생의 측면에서 어떻게 대우를 받느냐가 중요한 문제로 남아 있다.

#### 4) 교육훈련

B노조는 다른 조직에 비해서 노조간부에 대한 교육지원이 많이 이루어지고 있는 형편이지만, 여전히 노조간부에 대한 체

계적인 교육훈련은 존재하지 않는다. 업무에 필요한 외부위탁 교육이나 성공회대의 노동대학, 인터넷교육 등에 대한 지원이 있지만 전체 예산 중에서 이런 교육비가 차지하는 비중은 매우 미미한 편이다. 그런데 해외연수 기회는 어느 정도 있는 편이다. 매년 정기적으로 교류하는 곳이 있어서, 몇 년에 1번 정도는 해외출장을 갈 수 있다.

그러나 일부 시민단체에서 시행하는 근속년수가 몇 년 지나면 안식년을 주는 제도는 아직 없다. 또 노조간부 중에서 대학원을 진학한다던가 하는 데에 대한 물질적 지원은 충분하지 않은 것으로 나타났다. 다른 노조연맹에서도 파악할 수 있었던 것이지만, 노조간부의 대학원 진학은 개인적 동기로 가는 것이지, 노조업무와는 상관없는 것으로 생각하는 경향이 존재하고 있다.

## 5) 조직문화

전체 조직관리는 수석부위원장을 겸임하는 사무처장이 담당하고 있다. 우선 조직의 효율적인 운영을 위해서는 인력을 증원하는 것을 급선무로 판단하고 있다. 단기적으로는 조직과 견직의 비중을 높여서라도 노조활동을 위한 인력을 확보해나가야 할 상황이다. 이런 조건이 갖추어져야 인력에 대한 체계적인 임금, 인사관리, 경력개발 등에 대한 문제의식이 생길 것이다. 지금까지는 그런 문제에 신경을 쓰기보다는 닥쳐오는 현안의 과제를 어떻게 처리해 나가느냐는 문제에 집중되어 왔던 것 같다.

조직 의사소통구조는 매우 월요일에 각국의 업무추진 실적과

계획에 대한 회의가 있고, 특별한 사항이 있으면 주중에 수시로 논의하는 구조를 갖고 있다. 조직별 의사소통은 각국별로 이루어지는 경우가 많다. 아직 사무처장체계가 확립되어 있지는 않지만, 기본적으로 사무처장을 통한 운영과 체계로 운영되고 있다. 일반상근직이 고충이 있을 때는 사무처장이나 사무국장에게 많이 이야기를 한다.

조직문화는 거의 차이가 없다고 할 수 있다. 왜냐하면 지난 7년 동안 위원장이 3명밖에 안 바뀌었고, 소속 조합원들과 간부들의 의식도 유사하기 때문이다. 조직문화는 일반상근직 보다는 조직과견직이 어떻게 하느냐가 매우 중요하다. 일반상근직은 거의 바뀌지 않을 뿐만 아니라 조직과견직이 주요 실무국장을 담당하고 있으며 노조조직은 선거조직이기 때문에 집행부와 운명을 같이 하는 조직과견직의 역할이 중요하게 작용한다.

## 5. C연맹

### 1) 개관

C연맹은 민주노총 소속 산별연맹 중에서 가장 조합원 수가 많은 연맹으로, 2000년 현재 산하에 224개 노조, 약 17만 9백명 정도의 조합원을 가지고 있다. C연맹은 제조업노동자의 대표적인 노동조합조직으로 자동차, 조선, 기계, 전자 등의 업종을 포괄하고 있다.

### 2) 인원현황

C연맹의 중앙본부에서 일하는 총 상근자 수는 35명이고, 추가로 법률원에 2명의 상근자가 있다. C연맹의 각 지역본부 전체 인원(중앙본부 상근자 수 제외)은 40명이다. 각 지역본부별로 보면 약 3-8명 정도가 일하고 있으며, 상근자의 대부분은 결혼했고 미혼자는 여자 4명, 남자 5명으로 9명에 불과하다.

중앙본부의 35명 노조간부 중 선출직은 7명이고 나머지는 일반상근직이다. 기본적으로 일반상근직에 대해서는 연맹이 임금을 지급하고 선출직은 해당 기업에서 지급하고 있다. 지역본부의 경우에는 지역본부장은 선출직이기 때문에 기업에서 임금을 지급하는 경우도 있고, 해고노동자 출신인 경우는 해당기업노조에서 임금을 지급하는 예외적인 경우도 있다. 또 지역본부장이나 사무국장의 경우도 조직파견으로 나오게 되면 회사에서 임금을 지급 받게 된다. 2000년 현재 10명의 지역본부장의 경우를 보면, 이 중 3명은 연맹에서 임금을 지급하고 4명은 단위노조에서, 2명은 회사에서 임금을 지급하고 있으며 나머지 1명은 아직 결정이 안 된 상태이다. 이 중 2명은 해고노동자로서 해당 단위노조에서 임금을 지급하고 있다.

### 3) 임금체계와 인사제도

C연맹 일반상근직의 임금체계는 연공급으로 연령별 호봉제의 임금체계를 갖고 있다. 나이가 많아짐에 따라 임금이 올라가게 되어 있으며, 해마다 1호봉씩 자동승호가 이루어진다. 상여금은 400%이고, 직책수당이 있으며 식대는 제공된다. 현재 일반상근직의 임금수준은 선출직의 약 50% 정도밖에 안 되는 수준으로, 임금의 절대적 수준을 높이는 것이 일반상근직의 근

로조건을 향상시키는 기본적인 과제이다. 낮은 임금수준 때문에 일반상근직의 대부분이 맞벌이를 하고 있다.

C연맹 소속노조에서 올라오는 조합비는 조합원 1인당 1,500원이고 이 중 3분의 1인 500원은 민주노총으로 가기 때문에, C연맹의 재정적인 한계가 있다는 것이 일반적인 평가이다. 이런 상황에서 C연맹 일반상근직의 임금인상은 매년 자동호봉승급분 외에는 일반적인 임금인상은 이루어지지 않았다. 이 문제를 조금이나마 해결하기 위해 C연맹 운영규정에 내년부터는 일반상근직의 임금을 소속노조 평균임금인상률을 적용하기로 규정하고 있다.

사실상 C연맹 일반상근직의 임금수준은 다른 연맹의 임금수준과 비교해서 낮은 수준에 속한다고 할 수 있는데, 이것은 일반적으로 소속사업장이 임금수준이 낮은 제조업사업장이라는 것을 반영하는 것이기도 하고 다른 연맹에 비해 상대적으로 많은(절대적으로는 많다고 할 수는 없음) 일반상근직이 일하고 있기 때문이기도 하다. 이를 반영해서 C연맹 전체예산 중 인건비의 비중은 35,65%나 된다. 4대 사회보험도 1998년부터 적용되고 있다.

임금인상을 위해서는 1,500원에 머물고 있는 조합비를 인상하거나 사업비를 줄이는 방법 등이 있을 수 있는데, 이 두 가지 방법 다 단기적으로 실현되기 어려운 조건이다. 단지 산별노조가 되면 그 동안 단위노조별로 중복되어왔던 사업비를 줄일 수 있다고 할 수 있다.

채용은 지금까지는 1998년 3조직의 통합 이후 결원이 생기면 해당 수만큼 채용하는 방식으로 이루어져왔다. 통합 이후 채용한 사람은 7명이었는데, 이 중 2명은 공채, 2명은 추천, 2명은

특채(법률원), 1명은 지역본부에서 채용하였다. 지역본부 상근자의 경우는 지역본부에서 추천하면 연맹위원장이 승인하는 방식으로 이루어진다. 공채의 경우는 일반적으로 해당업무의 실장과 사무처장이 면접을 본다. 현재로서는 예산상의 이유로 인원충원을 더 할 계획은 없다. 그렇지만 정책실의 경우는 인원을 늘릴 필요가 있다고 생각한다.

직무순환은 거의 이루어진다고 할 수 없지만, 중앙본부와 지역본부간의 순환근무가 이루어지기도 한다. 하지만 노조업무라는 것이 해당 부서에 따라 전문적인 것이라, 순환근무를 할 경우는 많은 점이 고려되어야 한다. 또 순환근무자의 개인적인 부담이 너무 크다는 문제점도 있다.

승진에 대한 욕구는 거의 없는 편인데, 기본적으로 T/O가 날 가능성이 거의 없기 때문이다. T/O가 날 경우에는 해당 실의 의견을 들어서 위원장이 결정하는 형태를 취하고 있다. 실장의 경우는 중앙위원회의 결정사항이다. 승진기준은 업무능력, 팀내 지도력, 나이 등이 고려되고 있다.

#### 4) 교육훈련

일반상근직에 대한 별도의 교육훈련비는 없어서, 교육훈련에 대한 배려가 거의 없는 상황이다. 단지 전체 상근자를 대상으로 1년에 4-5회의 정책 및 정세교육이 있었을 뿐이다. 일반상근자의 교육훈련에 대한 요구와 필요성, 안식년 휴가제 등의 제안들이 나오기는 하였지만 아직 실시하지는 못 하고 있는 상황으로, 만일 실시하게 되면 나이순으로 해야 한다는 것이 우세하다.

## 5) 조직문화

C연맹은 1998년 3조직의 통합 이후 상근자간 위화감이 존재하고 있는 것으로 나타났다. 중앙본부의 경우는 어느 정도 감소되었다고 볼 수 있으나, 지역본부의 경우는 직접 현장조직과 일을 해야 하는 관계이다 보니 정치적으로 약간의 갈등이 존재하는 상황이다. 3조직이 통합할 때, 지역본부의 경우도 3조직을 고려해서 각 지역본부별로 2-3개의 조직이 섞여 있다. 예를 들면 울산은 현충련과 금속, 경남은 금속과 자동차, 인천은 자동차와 금속이 함께 존재한다. 이런 이유로 인사문제가 튀어나오기도 하였다.

개인적 고충은 본인이 이야기하면 연맹에서도 긍정적으로 받아들이는 입장이다. 업무와 관련해서도 각 실에서 서로 이해하고 가기 때문에 큰 분쟁은 없다고 할 수 있다, 하지만 정보공유에 대한 욕구는 있는 편이다. 초기에는 매주에 사무처 전체 회의를 가지기도 하였으나 최근에는 1달에 2번 정도로 전체 회의를 가진다. 실국장간 회의는 수시로 하는 데 보통 주 1회 정도하는 편이고, 상집회의는 격주에 1번, 중집회의는 1달에 1번, 임원회의는 주 1회 정도 하는 편이다. 이밖에 비정기적인 실별 평가모임이나 각종 수련회 모임 등이 있다.

## 6. D연맹

### 1) 개관

D연맹은 한국노총 소속의 연맹으로 1959년에 건설되었고, 현



재 조합원 수가 140,000명에 이른다. D연맹의 사업장 수는 약 480개정도 된다. D연맹은 1980년대 중반까지 한국노총에서는 섬유, 화학노조연맹과 함께 중요한 연맹 중의 하나로 활동하였다. 최근에도 D연맹위원장이 한국노총위원장으로 활동하는 등 많은 역할들을 하고 있다.

## 2) 인원구성

D연맹의 인원구성을 보면, 선출직과 조직파견직으로 구성되는 임원이 6명이다. 임원은 위원장, 3명의 부위원장, 사무처장, 1명의 지도위원으로 이루어져 있다. 전에는 조직파견직이 실무국장을 맡기도 하였는데, 최근에는 조직파견직은 부위원장을 맡는 것이 일반적이다. 올해 여성국장을 맡던 조직파견직도 여성부위원장으로 직책을 옮겼다.

일반상근직은 3명의 본부장(정책기획본부장, 조직강화본부장, 노사대책본부장)과 기획연구차장, 교육선전국장, 총무부장, 홍보국장, 조직국장 등으로 구성되며 10명이 일하고 있다. 한편 지역본부에는 평균 1.8명씩 상근하고 있으며, 보통 의장 1명과 여직원 1명 정도가 상근하는 것이 일반적이다. 인력이 1.8명 정도에 불과하기 때문에 연락기구 정도에 그치고 있다.

전체적으로 보면, 절대적인 인력이 부족한 형편이기 때문에 조직파견직을 받는 것을 고려하고 있다. 일반상근직의 추가적인 채용은 연맹 예산문제로 당분간 힘들다고 한다. 연맹에 의하면, 조직파견직을 더 받을 수 있으면, 실국장 직을 맡는 것이 좋다는 생각이다.

### 3) 임금체계와 인사제도

일반상근직의 임금체계는 대체로 연공급이라고 할 수 있는데, 호봉표가 없어서 체계적이지는 않다. 임금이 기본급과 직책수당으로 구성되어 있는데, 기본급이 채용당시에 일반적 원칙 없이 개인별로 결정되고 있다. 따라서 개인별로 근속년수가 같다고 하더라도 임금액에 약간의 차이가 존재한다. 이런 문제점을 해결하기 위해 연맹에서는 호봉표를 만들 계획을 갖고 있다.

한편, 직책수당은 정해져 있다. 차장이 3만원, 부장이 55,000원, 국장 75,000원, 본부장이 90,000-95,000원이다. 이외에 정기상여금은 600%이고 특별상여금은 1년에 30만원씩 3번이다. 전체적인 임금수준은 낮은 편이어서, 한국노총차원에서는 섬유연맹 다음으로 낮다.

기본급을 기준으로 매년 임금인상이 이루어지는데, 올해는 직원들이 공동으로 기본급 10% 인상과 특별상여금의 명문화를 주장하는 요구안을 제출하였다. 이외에 통신수당(휴대폰통신비)을 요구했지만 이번에는 연맹에서 수용되지 못했다.

인사제도도 아직은 체계적인 관리가 이루어지지 않고 있다. 하지만 2001년부터는 좀더 합리화할 계획은 갖고 있다. 2000년 8월에는 하반기 사업보고를 1주일 동안 했는데, 그것을 기초로 초보적인 형태의 자기목표관리를 하려고 한다. 앞으로 가능한 노조간부들의 업무성과를 평가해서 임금과 승진에 반영하도록 하는 것이 바람직하다고 생각하고 있다.

채용과 관련해서는 최근에 공채를 했는데, 논술시험과 면접등이 이루어졌다. 앞으로도 공채를 하는 것이 바람직하다고 생

각하고 있다. 직무순환에 대해서는 위원장이 주장한 바 있지만, 사무처장은 반대하는 입장을 가지고 있었다. 직무순환이 다양한 업무를 경험하고 다룰 수 있게 된다는 긍정적 측면이 있다는 것을 부정하지는 않지만 단기적으로는 업무의 효율성이 떨어진다는 것이다. 특히 조사통계, 국제, 홍보업무는 전문적 영역이라고 생각하고 있다.

#### 4) 교육훈련

체계적인 교육훈련프로그램은 없다. 다만 비정기적인 1박 2일의 수련회, 외부교육에 대한 교육비 지원 정도가 있을 뿐이다. 노조간부가 대학원에 가는 경우에는 일부 지원하는 편이라고 한다. 교육훈련의 문제는 특히 총무를 담당하고 있는 여직원들의 경우 시급하다. 여직원들이 나이가 들어가는데, 계속 총무 업무만 담당한다는 것에 무리가 있기 때문이다. 이에 대해서는 여직원들의 적극적인 태도가 필요하다고 평가하고 있다.

다른 상근자의 경우에는 필요한 교육을 받을 수 있는 여건을 마련하는 것이 필요하다. 근무시간이 오전 9시-오후 8시 정도가 일반적이고, 출장도 1달에 1주일 정도는 가야 하니 업무부담이 많아서 필요한 교육을 받기가 힘든 상황이다. 출장은 최근에 많아졌다고 한다. 연맹자체의 활동방향이 현장성을 강화하는 방향으로 나아가면서, 지역별로 소속사업장을 방문하는 프로그램을 시행하고 있기 때문이다.

#### 5) 조직문화

회의는 월요일에 정기조례가 있으며, 임원회의는 수시로 하는 편이다. 업무재량에 있어서는, 실무자의 기획안이 대부분 받아들여지는 편이며 어느 정도 수평적인 문화가 존재한다. 본부장도 결재만 하는 것이 아니라, 실무적인 역할도 담당하고 있다. 임원들도 실무형 임원의 역할을 하도록 하는 것이 D연맹의 방침이다.

## 7. 소결: 요약 및 함의

### 1) 인원구성

<표 4-2>는 상급단체별로 인원구성이 어떻게 되어 있는가를 본 것이다. 선출직과 조직과견직의 임금은 단위사업장에서 지급되는 것이 일반적이기 때문에, 인원구성에서 일반상근직에 비해 선출직과 조직과견직의 비중이 높다는 것은 노조의 임금 부담이 그만큼 줄어든다는 것을 의미한다. 이것은 역으로 상대적으로 전문적 역량을 가지고 있다고 할 수 있는 일반상근직의 부족을 나타내는 지표이기도 하다.

노동조합들은 현재로서는 산별노조로의 전환이나 조합비 인상과 같은 변화 요인이 발생하지 않는 한 현재의 채용직인 일반상근직을 늘릴 재정적 여유가 없기 때문에, 궁여지책으로 노조의 임금지급부담이 없는 조직과견직 인원을 증가시킴으로써 상근간부의 수를 늘리려는 방법을 활용하고 있다. 현재 인원구성으로 보아서 상대적으로 조직과견직의 비중이 작은 조직(민주노총, A노조, D연맹)에서는 적극적으로 조직과견을 받는 것을 고려하고 있다.

"노조연맹의 입장으로는 현재의 사무처인원이 좀더 보충되어야 할 필요가 있다고 생각하지만, 연맹의 예산으로는 더 이상의 채용직 상근간부의 충원은 불가능한 상태이다. 지금 생각으로는 조직파견을 좀더 받아서 연맹 부족인원을 충당하는 것이 유일한 길이라는 판단이다."(D연맹의 상근간부)

<표 4-2: 사례 노동조합단체의 상근간부 구성>

(2000년 현재)

구분	선출직	조직파견직	일반상근직	기타	합계
민주노총	8명	3명	34명 (정무직 포함)	5명 (자원봉사)	50명
한국노총	6명	15명	63명	28명 (계약직)	112명
A노조	9명		17명	-	26명
B노조	1명	12명	5명	-	18명
C연맹	7명	8명	26명	1명(자원봉사) 2명(파견)	44명
D연맹	6명	-	10명	-	16명

사례 노조단체들의 인원구성 측면에서 B노조는 다른 조직과는 커다란 차이를 보이고 있다. 일반상근직이 5명, 조직파견직이 12명으로 일반상근직의 비중이 매우 작다. 다른 노조단체의 경우에는 일반상근직의 비중이 조직파견직보다 높을 뿐만 아니라, 거의 3배-6배 정도로 수적으로 다수를 점하고 있다.

이에 비하면, B노조는 조직파견직이 상대적으로 많은 기능과 역할을 수행하고 있는 것으로 판단할 수 있는데, 중앙조직이

정책역량과 전문성을 갖추어야 한다는 점을 고려한다면 일반상근직의 비중이 높아질 필요가 있다.<sup>24)</sup>

민주노총의 경우에는 정무직이 있는데, 이것은 다른 노조단체에는 찾아볼 수 없는 특이한 직책이다. 민주노총은 1995년에 창립되어 사무총국 직원에 대한 체계적인 규정을 정립해가고 있는 상황이라, 정무직이 앞으로도 계속 존재할 지는 아직 미지수이지만 상급노조단체 직책 중의 하나로 들 것이냐 말 것이냐는 중요한 논란거리이다. 정무직이란 민주노총 2기 집행부시기에 신설된 것으로 ‘위원장과 임기를 같이 하는 사람으로, 각 부서의 장이 정무직’이 되는 것이다. 현재 6명(사무처장, 각 실장, 고용센터소장)이 있다.

정무직 문제는 노조가 선거에 의해 집행부가 결정되는 조직이라는 점에서 비롯되지만, 이것은 사무총국 직원(일반상근직)의 정치적 중립문제 및 지위문제와 깊은 관계가 있다. 일단 일반상근직의 정치적 중립에 대해선 대부분의 상근간부들이 동의하는 사항이라고 할 수 있다.

그런데 민주노총처럼 정무직을 두는 것에 대해서는 아직 찬반양론이 맞서고 있다고 할 수 있다. 찬성 측에서는 노조집행부가 정책을 잘 추진하기 위해서는 일반상근직의 부서 책임자인 정무직이 함께 해야 한다는 것이고, 반대측에서는 사무총국은 집행부가 바뀌더라도 업무의 연속성이 있어야 하고 선거와는 독립적인 조직으로 남아야 한다는 것이다. 일반상근직 전체의 입장에서는 정무직이 되는 것은 업무의 자율성을 빼앗기고,

---

24) 일반상근직의 확대에 대해서는 B노조 집행부에서도 공감하고 있는 바이지만, 예산문제 때문에 점진적으로 확대하려는 계획을 가지고 있다.

선출직의 통제를 받을 뿐만 아니라 고용불안의 문제를 안게 되는 결과를 초래한다는 점도 지적되고 있다.

노조가 정치적 조직이라는 점은 A노조의 위원장 선거에서 일반상근직이 선거과정에 참여함으로써 분명하게 드러났다. A노조의 경우는 일반상근직도 A노조의 조합원이 될 수 있고 피선거권도 가지고 있어서, 일반상근직 출신으로 집행부선거에 출마하기도 하였다.<sup>25)</sup>

"사무처간부도 노조선거에서 선거권과 피선거권을 모두 가지고 있다. 현재 사무처간부의 영향력은 매우 커서, 위원장 선거 시 표의 향방에 큰 영향을 미칠 정도이다. 10여년 간의 상근간부 활동에서 구축된 인적·조직적 자원은 대단한 것이기 때문이다"(A노조 상근간부)

위원장 선거 이후에 사무처간부들은 그대로 남아 있을 수밖에 없었는데, 처음에는 조직적으로 다소 어색한 분위기가 존재하기도 하였다. 일반상근직의 전문성이나 고용안정성 문제를 고려할 때, 선거 시 상근간부의 정치적 중립성의 문제는 다시 재검토되어야 할 사항으로 남겨져 있는 상태이다.

## 2) 임금체계와 임금결정

노조상급단체의 임금체계는 사례조직 모두 연공급으로 되어 있다. 민주노총조직은 연공급 중에서도 연령별 호봉제를 갖고

---

25) A노조의 경우는 채용직 간부의 노조선거과정에서의 참여는 두드러지는데, 서울지역본부 사무국장의 경우는 채용직 간부가 연이어서 선출되었다.

있고, 처음의 임금결정에서 노동단체나 노조활동 경력이 일정 정도 반영되고 있다. 한국노총조직도 연공급으로, 근속년수별 호봉제를 갖고 있다. 다만 예외적으로 B노조에서 최근에 채용한 2명의 전문위원은 (연공급 호봉제의 적용을 받는) 기존의 상근간부(여직원과 전문위원)와는 달리, 연봉제를 적용 받고 있다.<sup>26)</sup>

그런데 D연맹은 실제 임금체계는 연공급이라고 할 수 있지만, 호봉표 자체가 없는 상태여서 사례조직 중 가장 임금체계가 확립되어 있지 않았다. 즉 상근간부가 채용될 때 임금이 임의적으로(경력과 관행에 따라) 결정되고 나면, 그 다음에는 그 임금을 기준으로 매년 임금인상분이 추가되는 식이다. D연맹에서는 이런 문제점을 인식하고 현재 호봉표를 새로이 만들고 있다.

상근간부의 임금과 관련해서 가장 커다란 문제는 임금체계의 문제라기 보다는 임금수준의 문제이다.

"현재 채용직의 임금은 평균 약 150만원이다. 이 금액은 식대, 수당 등을 다 포함한 것이며 실제 수령액은 이보다 훨씬 못하다. 세금과 준조세 등을 제외하면 이 월급으로 가정을 꾸리고 사는 것은 대단히 어렵다. 그래서 채용직 간부 대부분이 맞벌이를 하고 있다. 채용직의 나이가 많아지면서 가정을 꾸려나가는 데 경제적인 압박이 현실적으로 존재한다"(민주노총 상근간부)

---

26) 이 결과 근속년수가 긴 여직원이 최근 채용된 전문위원보다 임금이 더 높은 상태이다.



상근간부 임금수준의 원칙은 기본적으로 소속 조합원들의 평균임금 이상이 되어야 하는 것이 원칙이나, 한국의 상근간부 임금수준은 조합원 평균임금에 훨씬 못 미치고 있고, 복리후생의 측면에서는 4대 보험 외에는 거의 없는 상태이다.<sup>27)</sup> 이런 상황은 노조 상급단체 지역본부의 경우에 훨씬 심각하다.

예를 들어, 민주노총의 지역본부는 원래 정원이 60명인데 실제로는 110명 정도가 있어 임금수준이 중앙본부의 50-60% 정도 수준에 불과하다. 사실 중앙본부의 임금수준 가지고도 정상적인 가정을 꾸리고 사는 것은 불가능한 형편이기 때문에, 대부분의 상근간부 가정은 부부가 맞벌이를 하는 경우가 많다.

그런데 민주노총과는 달리 한국노총은 지역본부에 대해 중앙본부에서 관장하지 못하고 있다. 지역차원의 재정과 인력은 모두 지역본부에서 독자적으로 운영하고 있다. 이런 이유로 한국노총 지역본부의 활동은 지역의 특성에 따라 다르게 나타나며, 공단 밀집지역의 경우 재정이나 지자체 관계가 원활해서 활동이 왕성한 편이다. 그런 지역본부들의 예로는 울산, 경기, 경남, 부산 지역본부들이 해당한다. 따라서 단위노조 차원에서는 조합비를 연맹에도 내고 지역본부에도 따로 내는 구조를 갖고 있다.

"개인적인 생각으로는 우리도 민주노총처럼 노총 중앙본부가 지역본부를 재정과 인력 면에서 관장하는 것이 올바른 원칙이라고 생각한다. 지역본부가 독자적인 운영을 하다보니 중앙과

---

27) 다만 한국노총 소속 B노조의 경우 예외적으로 일반상근직이 조합원과 동일한 임금체계와 임금수준을 적용하고 있다. 이런 연유로 B노조 상근간부의 임금수준은 가장 높은 편이다.

지역본부의 관계가 원활하게 이루어지지 못하는 경우도 있기 때문이다.”(한국노총 상근간부)

낮은 임금수준은 단위사업장으로부터 임금을 받는 선출직/조직과견직과 비교할 때 오는 채용직 상근간부의 상대적 박탈감의 문제도 있다. 보통 일반상근직의 임금수준은 조직과견직 임금의 절반 정도 밖에 되지 않는다. 같은 사무실에서 같은 일을 하면서도 조직과견직은 일반상근직보다 임금을 2배나 받는 것이다. 노동운동의 기본원칙인 ‘동일 노동, 동일 임금’에도 크게 어긋나는 상황이어서, 중장기적으로는 일반상근직의 임금과 조직과견직의 임금이 비슷하게 되어야 하고 단기적으로도 가능한 일반상근직의 임금수준을 높이는 것이 중요한 과제이다.

임금인상결정은 선출직(특히 사무총장)에 의해서 결정되는데, 주요 기준은 소속조합원들의 평균임금인상률이 중요한 요인이 되고 있다. 이것은 상근간부의 임금은 조합비에서 지급되는 것이기 때문에 조합원의 임금인상률만큼 인상되는 것은 어찌면 당연한 일이다. 그런데 일반상근직의 임금수준이 너무 낮기 때문에, 임금수준 자체를 높여야 할 과제가 있으나 사례조직들은 노조예산상의 이유로 쉽지 않은 상태이다.

노조예산 중 인건비의 비중은 노조별로 차이가 있어서 25-50% 정도인데, 사례조직 모두 인건비의 비중을 높이는 데는 한계가 있어서 민주노총은 50%를 넘어서는 것은 불가능하고, D연맹의 경우는 35%를 넘을 수는 없다는 점을 지적하고 있다. 게다가 사례조직들은 노조활동을 위해 추가적인 일반상근직을 채용해야 할 필요를 느끼고 있는데, 기존 인원들의 임금을 높이면 새로운 일반상근직의 채용은 영원히 불가능할지도

모른다는 문제도 발생한다.

이처럼 노조 상근간부에 대한 임금수준은 사회적 기준이나 노조에서 매년 만들어내는 최저생계비나 표준생계비 수준에 훨씬 못 미침에도 불구하고, 상근간부의 노동시간은 통상 사회적 기준보다 훨씬 길다. 공식적으로는 노동시간은 오전 9시부터 오후 6시까지로 되어 있지만, 대부분의 상근간부는 저녁 늦게 까지 남아서 업무를 보게 되는 것이 일반적이다.

노조활동의 특성상 때에 따라서는 출장이나 농성, 파업 등 예상할 수 없는 일들이 생길 수도 있다. 농성이나 파업이 있을 경우에는 그 현장에서 밤을 새워야 하는 경우도 많다. 또 노조 업무란 것이 일반 회사처럼 자신의 업무가 명확하게 정해져 있어서 정해진 일만 하면 되는 것이 아니다. 계획에 없던 일이 노조지도부에 의해서 하달될 수도 있고 단위노조나 조합원들이 찾아오거나 문의가 올 수도 있기 때문이다. 이렇게 생각하지 못했던 일이 생긴다고 하더라도, 자신이 해야만 하는 업무에 대해서는 주어진 시간에 맞춰야 하기 때문에 상근간부의 노동시간은 길어질 수밖에 없다.

한편 ‘노조내 노조’라고 할 수 있는 노조직원노조는 현재는 한국노총에만 존재하고 있고, 한국노총 소속의 해상노련에는 전에 직원노조가 생겼었는데 지금은 활동이 유명무실한 상태에 있다. 민주노총은 노조는 없고 ‘상조회’라는 조직이 있다. 아직은 노조직원노조에 대한 노조임원들의 인식이 부족해서 한국노총직원노조도 정상적인 노조활동을 못 하고 있는 상황이다. 매년 임금교섭은 하고 있지만, 위원장이나 사무총장이 교섭석상에 나오기를 꺼리고 있으며, 단체협약은 아직도 체결되지 못한 상태이다.

"노조임원들은 노총직원노조에 대해 여전히 이해하지 못하고 있는 상황이다. 노조운동을 하고 있는 입장에서 노총직원노조에 대한 심정적인 공감은 있지만, 노조 내에 노조가 존재하는 것은 아직 시기가 너무 이르다거나 우리가 넘어야 하는 논리를 가지고 대하고 있다. 노조임원들이 직원노조를 진정으로 인정하게 되기까지는 어느 정도의 시간이 걸릴 거라고 생각한다."(노총직원노조의 간부)

직원노조가 없는 노조라 하더라도 비공식적인 임금교섭절차는 대부분 갖고 있고, 직원노조를 통한 임금요구는 아니더라도 민주노총은 상조회를 통해 다른 조직은 상근간부들의 비공식적인 모임을 통해 전체적인 요구를 제출하고 있는 상황이다. D연맹의 경우는 올 임금교섭과정에서 전 직원이 공동으로 임금요구사항을 사무처장에게 제출한 바 있다. A노조의 경우는 특이하게도 상근간부들이 A노조의 조합원으로 되어 있는데, 이런 방식이 올바른 것인가에 대한 논란이 있는 상황이다.

### 3) 인사관리

노조상급단체의 인사관리는 지금까지 체계적으로 이루어져 오지 않았다고 할 수 있다. 우선 채용에 있어서는 노조가 결성된 초기에는 공개채용 보다는 연고채용이 주를 이루는 것이 일반적인 현상이다. 1961년에 결성된 한국노총의 경우는 공개채용을 하게 된 것이 1990년대 들어서이다. 민주노총조직의 경우도 공개채용을 한 것은 최근 몇 년간의 일이라고 할 수 있고, 대부분의 조직에서는 연고채용과 공개채용을 함께 시행하는 것이 일반적이다. 공개채용의 경우는 해당 직무에 따라 달라지기

도 하지만 보통 필기시험과 면접을 통해 이루어진다. 노조이기 때문에 필기시험도 노동문제와 관련된 주제에 관해 논술형 문제를 보고, 면접의 비중이 상대적으로 높은 편이다.

"노조조직에서 일하려면 무엇보다도 기본적인 노동문제와 노동운동에 대한 소양이 있어야 한다. 채용과정에서 이루어지는 시험에서도 노동문제에 대한 이해도를 알아보기 위해서 논술형 문제를 시행하고 있다. 또 노조에서 채용을 하는 경우는 대부분 특정업무와 관련된 경우가 대부분이므로, 그 업무에 가장 적합한 직원을 채용하기 위해서는 면접 등 업무능력 평가를 할 수 있는 방법들이 중요하게 될 수밖에 없다. 예를 들어, 국제국에서 일할 사람은 가장 중요한 것 중의 하나가 영어능력이기 때문에 영어회화 시험도 치러진다."(한국노총 상근간부)

신규채용<sup>28)</sup>은 노조예산부족으로 그리 흔한 일은 아니어서 일반상근직 중 결원이 생겼을 때 발생하는 것이 일반적이다. 결원이 발생하면 신문광고와 홈페이지를 통해 알린다. 그런데 시간이 흐를수록 노동운동에 대해 잘 알고 있는 일반상근직을 채용하는 데 어려움이 생기고 있을 뿐만 아니라, 노조에서 일하려고 하는 지원자도 갈수록 줄어들고 있는 상황이다. 올해 민주노총에서 1명을 채용할 때의 지원자 수는 단지 3명뿐이었다. 신규 입사자에 대한 오리엔테이션은 주로 해당부서에서 내부적으로 시행하는 것이 일반적이다. 다만 A노조의 경우는 1박 2일

---

28) 민주노총 사무총국성원의 채용기준은 다음과 같다. 1. 민주노조운동에 대한 헌신성과 공적, 2. 노동조합운동에 대한 경력과 노조운동에 대한 이해성, 3. 부서 업무에 대한 전문성과 업무수행능력, 4. 조직적인 규율성, 5. 기타 필요한 사항

의 오리엔테이션을 상반기와 하반기로 나누어서 1년에 2회 실시하고 있다.

노조상급단체 승진은 자주 일어날 수 있는 일이 아니다. 민주노총의 경우 ‘국원-차장-부장-국장-실장’의 직책들이 있는데 대부분의 일반상근직의 승진은 상위 직책에 결원이 생겼을 때나 있을 수 있기 때문에 원론적으로 승진기회가 작을 수밖에 없다. 이런 이유로 인사관리의 핵심 요소인 인사평가도 대부분 이루어지지 않고 있다. D연맹은 올 하반기에 이른바 목표관리제도(MBO) 형식을 도입하여 내년에 업무평가를 하겠다는 계획을 가지고 있지만, 이것이 어떻게 진행될 지는 아직 두고 볼 일이다.<sup>29)</sup>

그러나 인사평가 또는 업무평가를 통한 노조업무의 효율화와 체계화에 대한 관심은 조금씩 높아져 가고 있다. 한국노총은 전에는 사무총국운영규정에 포함되어 있던 인사규정을 독립시켜서 별도의 인사규정<sup>30)</sup>을 만들고 있고, D연맹은 업무평가에 대한 계획을 가지고 있으며 다른 조직에서도 업무평가의 필요성에 대해서는 공감하는 편이다. 인사평가와는 직접적인 관련은 없지만 B노조는 최근에 채용한 2명의 일반상근직(전문위원이라 부름)을 연봉제의 적용을 받도록 하였다.

한국노총조직에서는 총무업무를 맡아왔던 여직원<sup>31)</sup>들이 앞으

---

29) 상근간부에 대한 업무평가 또는 인사평가를 한다는 이야기는 다른 연맹에서는 좀처럼 들을 수 없는 말이다. 사실 인사평가를 하려면 그 기준이 무엇이어야 하고, 각 실이나 국 차원에서 이루어지는 업무의 성격에 대한 정확한 평가가 이루어져야 하지만 아직 그럴 만한 단계에는 이르지 못한 것 같다.

30) 이번 인사규정에는 국장들에 대한 승진시험제도 도입이 검토되고 있다.

로 어떤 일을 해야 할 지에 대한 고민이 있다. 근속년수가 올라가면서 해당 여직원이 계속 총무일을 하는 것이 바람직하지 않다는 문제가 제기되고 있다. D연맹의 경우는 이런 문제를 해결하기 위해 해당 여직원을 총무부서에서 복지부장으로 배치전환을 하였고, 내년에는 여성부장으로 이동할 계획으로 있다. 이런 업무의 배치전환을 위해서는 해당 여직원의 노력 뿐 아니라 노조조직 차원의 교육훈련체계가 확립되어야 한다는 것이 일반적인 생각이다.

"여직원들의 경력개발경로에 대해서는 고민이 많다. 나이가 들어가는 데도 계속해서 총무업무만 한다는 것은, 그 개인적으로나 조직적으로나 비효율적인 것이라고 할 수 있다. 조직 자체내에서도 직원들의 경력개발을 위한 프로그램들이 정비되어야 하지만, 특히 여직원들의 교육훈련에 대한 배려가 필요하다. 또 여직원 개인의 교육훈련에 대한 노력이나 노동운동에 대한 관심배가 등의 일도 동시에 요구된다."(D연맹 노조간부)

#### 4) 교육훈련

노동조합운동이 발전해가면서 노조상급단체 상근간부의 교육훈련의 필요성은 점점 증가하고 있다. 특히 일반상근직은 각 부서의 일정 업무를 맡고 있기 때문에, 해당업무에 대한 전문성을 갖추어나가야 하고, 급속한 사회변화에 따른 업무내용의

---

31) 한국노총조직에는 상근간부를 보조하는 의미의 여직원이 수십년 동안 있어 왔다. 최근 들어 이런 의미의 여직원은 없어지는 것이 일반적인 추세인 것 같다. D연맹은 전에 있던 위원장 여비서직을 없애고 커피자판기를 구입해서 운영하고 있다.

변화도 따라잡아야 한다. 최근에는 조합원의 연맹이나 노총에 대한 기대와 요구수준이 전보다 훨씬 높아졌고 새로운 문제들이 제기되면서 전문성을 좀더 높여야 하는 현실적인 필요에 직면하고 있다.

상근간부에 대한 교육은 직무교육은 거의 없는 편이고, 1년에 1-2회 정도 수련회 형식의 전반적인 노동관련 주제에 대한 교육이 이루어지고 있다.<sup>32)</sup> 직무교육과 관련해서는 해당 부서의 업무와 직접 관련이 되는 교육(총무의 회계교육이나 문화부의 문화매체교육 등)에 대해서는 협의를 거쳐 노조에서 교육비를 지원하고 있다. 해외연수의 경우도 1년에 10회 정도 이루어지고 있다. 해외연수는 일단 해당 부서가 가는 것이 원칙이고 특정 업무가 아닌 경우는 기회균등의 원칙에 따라 연수대상자를 선정하고 있다.

최근에는 상근간부가 정규대학이나 대학원에 들어가서 공부하는 경우가 많이 생기고 있는데, 이런 방식의 교육에 대해서는 노조가 교육비를 지원하기는 힘든 조건이다. 정규교육기관에서 공부하는 것이 반드시 노조업무와 관련된 것이라고 할 수는 없기 때문이다. 하지만 일반적인 의미에서 상근간부의 전문역량 제고를 위해서는 이런 정규교육과정에 대한 지원도 확대되어야 할 것이다. 현재는 민주노총조직은 대부분 정규교육에 대해서는 교육비지원이 거의 없으며, 한국노총조직에서는 부분적으로 교육비를 지원하는 상태이다.

---

32) C연맹은 정기적으로(1달에 1번 또는 2달에 1번 정도) 노동관련 토론회를 개최하여 상근간부 교육을 실시하고 있다. 민주노총도 컴퓨터교육이나 정세교육은 비정기적으로 실시하고 있다.



현실적인 상근간부 교육훈련체계는 미진한 상태이지만 사례 조직 모두 상근간부에 대한 교육훈련의 확충의 필요성엔 공감하고 있다. A노조는 교육훈련은 아니지만 10년 이상 근무한 사람에게는 1달의 안식휴가가 있다. 민주노총에서도 안식년제도의 도입이 결정되었으나 세부규정은 아직 없는 상태이며, 다만 6-7년 근무한 사람에 대하여 6개월-12개월의 교육연수휴가제를 검토하고 있다. 다른 노조단체들에서도 안식년제도의 필요성에 대해서는 공감하고 있다.

## 5) 조직문화 및 의사소통

조직의 원활한 업무와 조직내 민주주의를 위해서는 민주적 조직문화가 정착되고 조직내 부서간 의사소통이나 정보교류가 활발하게 이루어질 필요성이 있다. 사례조직의 기본적인 의사소통이나 정보교류는 정기적인 주간회의를 통해서 이루어지고 있다. 주간회의를 통해 다른 부서의 일을 전문적으로는 모르지만 대체로 이해하고 있는 정도는 되고 있다. 민주노총과 한국노총처럼 상근간부의 수가 많은 조직의 경우에는 전체회의<sup>33)</sup>을 하기가 힘이 들기 때문에 실장급회의를 통해 의사소통하는 것이 필요하다.

의사소통과 관련해서 회의가 가장 많은 곳은 한국노총이다. 한국노총에서는 매일 아침 8시 30분에 사무처장과 본부장<sup>34)</sup>들

---

33) 원활한 의사소통을 위해 민주노총이나 C연맹에서 전체실무자회의를 추진하고는 있지만, 정기적으로 실시되지 못하고 있다. 상근간부 수가 적은 조직의 경우는 주간회의를 통해서 이런 문제는 자동적으로 해결되고 있다.

34) 민주노총의 실장에 해당함.

이 모여서 사업에 대한 논의를 진행하고 전체적인 윤곽을 잡는다. 여기서 해결되지 않는 문제는 임원과 함께 논의하게 된다. 또 각 부서의 사업은 각 부서회의를 통해서 해결하고, 모든 사업은 국장급 차원에서 논의되고 추진된다.

일반상근직들이 일하면서 느끼는 가장 큰 보람은 자신의 업무가 조직내 논의를 거쳐 사업으로 외화되는 경우일 것이다. 이 점에서 일반상근직의 경우 조직의 방향 및 정책에 자신의 의견을 제시하고 동참할 수 있는 의사소통 및 정보교류가 대단히 중요한 위치를 점한다.

그러나 현실적으로 일반상근직이 의사결정과정에 참여하는 통로는 그리 많지 않다. 민주노총의 경우를 보면, 일반상근직이 조직내 의사결정과정에 참여하는 것은 위치에 따라 다르다. 실장들만이 중앙집행위원회에 참여할 수 있으며, 다른 간부들은 실별회의를 통해 의사소통구조와 정보교류가 가능하다. 또 상근간부의 업무가 전문화되어 가면서 자신의 업무 이외에는 관심이 떨어지는 현상이 나타나고 있다.

조직문화와 관련해서 C연맹의 경우는 최근에 세 조직이 통합되면서 정보교류나 의사소통의 면에서 문제가 있기도 하다.

"'현장대표자회의'나 '전국회의' 등의 조직성원은 그 조직이 추구하는 바를 더 중요하다고 생각한다. 사무처간부들은 그런 문제에 대해 중립적인 입장을 취해야 하는 데 그렇지 되지 못하고 있다. 이것은 정파적 이념 차이도 있지만, 노조조직은 선거정치가 한 부분을 차지하기 때문에 자기조직에서 권력을 획득해야 하는 문제가 상존하고 있다. 연맹위원장 선거에서도 각자의 조직에서 지지하는 후보에 대한 선거운동을 하기도 하였다."(C연맹 노조간부)

중앙본부의 경우는 시간이 흐르면서 내부 갈등이 표출되지는 않는 편인데, 지역본부는 직접 현장조직과 부닥치면서 갈등이 심각하게 드러나는 경우도 있다. 통합과정에서 지역본부 구성에서 평균적으로 1개 지역본부에 2개 정도의 조직이 편입되면서 인사문제나 의사소통과정에 문제가 발생하기도 하였다. 중앙본부의 경우에도 조직간의 갈등이 남아 있어서 조직의 원활한 의사소통과 정보공유가 효율적으로 이루어지지 못하는 문제가 여전히 존재하고 있다.

의사소통과 정보공유에 대한 대안으로는 노조내부의 공정성과 민주주의가 제대로 만들어질 수 있는 구조를 만들어내는 수밖에 없다는 주장이 대부분의 의견이다. 일단 노조활동의 내용과 방식을 많이 규정한다고 할 수 있는 노조지도부가 조직문화의 민주주의를 달성하기 위해서, 노조업무에 대한 일을 공정하게 처리해서 내부에 이념적 지향이 다른 여러 조직이 있다고 하더라도 조직간 갈등이 나타나지 않도록 해야 한다. 또 사무처 차원에서도 업무에 대한 효율성과 민주주의를 높이는 방식으로 업무를 처리해나가자는 결의를 하는 것도 하나의 방식일 수 있다.

## 6) 상근간부가 느끼는 문제점: 보람과 전망의 문제

상근간부는 낮은 임금수준과 업무의 과다 등으로 열악한 근로조건에 시달려야 함에도 불구하고, 노동운동에 대한 열정과 보람을 통해 자신의 업무에 대해 자부심을 가져 왔다. 그러나 상근간부들은 시간이 흘러가면서 이런 열정과 보람은 점점 감소되고 있고, 자신의 보람과 전망이 불투명해지는 상황에 봉착

하고 있다.

이런 점에서 상근간부들이 지금 현재 가장 절실히 원하는 것은 재충전할 수 있는 조건을 마련하는 것이다. 안식년제도나 자기개발을 위한 대학원 진학 또는 유학 등이 그것이다. 이것이 제도적으로 보장되는 것이 힘들다면 과중한 업무에서 탈피하여 ‘자기개발’을 위한 시간을 확보하기를 바라고 있다.

"민주노총이 출범한 지 몇 년이 지나면서 노조활동 자체가 세분화되고 넓어지고 있다. 노조 상근간부가 감당해야 할 영역을 넓어지고 있고, 각 분야별로 전문성은 더욱 요구되고 있다. 이런 상황에서 상근간부의 역량강화를 위한 시간과 노력이 시급히 요구되고 있다. 단위노조나 조합원들이 연맹에 요구하는 수준은 계속해서 높아지고 있기 때문에 이에 대한 연맹 간부들의 자기개발과 역량강화를 위한 노력이 이루어질 수 있어야 한다. 현재는 정책실의 역할이 애매한 상태이다. 이론은 연구자가 더 잘 알고, 현실은 현장간부가 더 잘 알 수 있기 때문이다."  
(연맹 노조간부)

대부분의 상근간부들은 일상업무에 빠져 자신을 뒤돌아보고 자신의 정체성을 확인할 시간도 없이 업무에 치여 있다. 이렇다 보니 창의적인 사고나 창조적인 사업계획 보다는 관성에 의한 사업이 점차 확대되고 있다. 또한 날이 갈수록 업무의 전문성이 요구되는 데 반면 상근간부의 전문성은 계속 떨어지는 상황이다. 상근간부의 전문성과 역량강화를 위한 제도적인 장치와 교육훈련이 뒷받침되지 않을 경우, 상근간부 개인적으로나 노조의 조직적인 차원에서나 상당한 문제점을 낳을 수 있다. 이 문제에 대한 혁신적인 방안이 가능한 한 빨리 마련되어야 할 것이다.

## 제 5 장

### 해외 노동조합단체의 사례

---

# 1. 영국 노동조합 상근간부 사례

## 1) 영국 노동조합의 일반적 특징

영국의 노동조합은 전통적으로 직업별 특징을 지녀 왔다. 19세기 중반에 처음 결성된 전국적 노동조합인 합동기계공조합(Amalgated Society of Engineers)을 비롯하여 주요 노동조합은 대부분 직업을 기초로 조직되었다. 그러나 19세기 후반부터 주로 반숙련·비숙련 노동자들을 중심으로 직업을 가리지 않는 일반조합(general unionism)이 결성되기 시작하였고, 기존 직업별노조들도 20세기 초반에 증가하는 반숙련노동자들에게 문호를 개방하면서 일반노조형태가 일반화되기 시작하였다.

따라서 영국 노동조합은 1920년대 이후 소수의 예외를 제외하고는 대부분 다산업·다직업 노동자로 혼합된 일반노조의 형태를 띠고 있다. 현재에도 의료·교육·소방 등 사회서비스 분야에서는 직업별노조의 특징이 강하고, 산별노조로서 석탄노조가 있지만 대부분의 노조는 일반노조에 속한다. 하지만 일반노조들의 내부구조를 보면, 몇 개의 직업, 몇 개의 산업이 모여서 만들어졌기 때문에 다시 부문별(section, division)로 직업별, 산업별 특성이 나타나기도 한다.

영국 노동조합들의 일반노조 경향은 노조간 통합으로 꾸준히 강화되어 왔다. 1920년대 이후 비슷한 성격의 일반노조가 생겨나고 노조간 경쟁이 심화되어 노조운영의 비효율성이 문제시되자 유사한 노조끼리의 통합이 확대되어 왔다. 그 결과 1920년에 1,384개에 달했던 노조수는 1940년 1,000개, 1968년 560개,

그리고 1994년 243개로 줄었다(Waddigton, 1988). 1980년대 들어 노조통합은 더욱 증폭되었는데, 1980년에서 1991년까지 노조통합에 관계된 조합원이 전체 조합원의 거의 절반에 해당하고, 1992-93년 2년동안 무려 250만명의 조합원이 자신이 속한 노동조합의 통합과정을 지켜보았다(McIlroy, 1995: 18).

노동조합의 통합이 추구되는 주된 이유는 조합원 감소로 인한 재정부족 때문이다. 주요 노동조합들은 대부분 1980년대 이래 조합원의 격감으로 재정문제에 봉착하고 있는 실정이다. 영국 조합원들이 내는 평균 조합비는 임금의 약 0.38%로 1%여의 조합비를 내는 독일노조 등과 비교할 때 낮은 수준이다. 더욱이 1980년대 이후 조합원 감소로 노동조합 재정은 한층 어렵게 되었다. 또한 1990년대 들어 노조의 재정운영에 관한 정부기관의 '감사'가 공식화되었고, 기존의 조합비 납부방식이었던 원천공제방식(Check-Off System)을 제한하는 노동법개약에 의해 노조의 재정은 더욱 어렵게 되었다. 이에 따라 각 노동조합들은 규모의 경제성을 추구해야 했고, 이를 위해서 노조간 통합이 강하게 추진되고 있는 것이다.

한편 영국 노동조합들은 서구에서 유일하게 하나의 단일노총(TUC)으로 모여 있다. 영국노총은 1977년 전체 조합원의 93%를 포괄할 정도로 대표성이 높았으나 현재는 산하노조의 조합원감소로 인해 전체 조합원의 약 80%를 대표한다. 영국노총은 개별노조를 가입대상으로 하여 1999년 1월 현재 76개 노조 680만여명의 조합원을 포괄하고, 이중 10만명 이상의 조합원을 가진 거대노조 14개가 영국노총 산하 조합원의 85% 이상을 차지하며 사실상 영국노총을 주도하고 있다.

<표 5-1 TUC 가입노조 현황> (1999년1월기준)

노동조합	남자	여자	총조합원수
UNISON(공공부문연합노조)	364,126	936,325	1,300,451
TGWU (운수·일반노조) Transport and General Worker's Union	706,851	174,506	881,357
AEEU (합동기계·전기노조) Amalgamated Engineering and Electrical Union	678,135	47,161	720,296
GMB(일반통합노조)	451,907	257,801	709,708
MSF (제조업·과학·금융노조) Manufacture Science Finance	298,506	31,096	429,602
USDAW (상업·유통노조) Union of Shop, Distributive and Allied Workers	121,010	172,460	293,470
CWU (우편·통신노조) Communications Workers Union	217,781	56,033	273,814
PCS Public and Commercial Services Union	109,146	156,756	265,902
GPMU (인쇄·출판노조) Graphical, Paper and Media Union	170,742	34,080	204,822
NUT (교사노조) National Union of Teachers	48,226	143,602	191,828
NASUWT (전국여성교원노조) National Association of Schoolmasters Union of Women Teachers	68,104	104,748	172,852
UCATT (건설노조) Union of Construction, Allies Traders and Technicians	112,524	1,031	113,555
BIFU (은행·보험·금융노조) Banking, Insurance and Finance Union	45,426	67,546	112,972
ATL Association of Teachers and Lectures			112,159
기 타 (62개 노조)			약 100만명
총 76개 노동조합			약 680만명

자료: TUC 홈페이지 (www.tuc.org.uk)



영국노총은 산하조합에 대한 자격정지·제명 등의 권한을 가지고 있으나 거대 가입노조들의 발언권이 워낙 강하여 개별노조에 대한 영국노총의 영향력은 크지 않은 편이다. 한편, 개별노조들도 외형적으로는 전국조직이고 거대조직이지만 일반노조가 갖는 내부의 이질성으로 말미암아 노조중앙의 권위는 취약하다. 즉 단위노조와 영국노총 모두 ‘거대 조직 · 약한 본부’의 특징을 지닌다(오건호, 1996: 66).

## 2) 영국 노동조합 상근간부의 특징

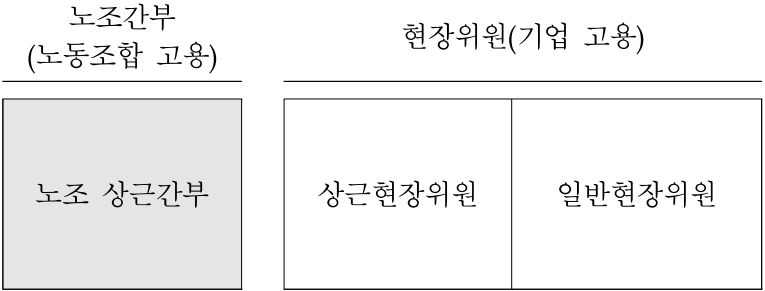
### (1) 영국 노동조합 활동가 구분

영국 노동조합의 활동가는 노동조합에 고용된 상근간부(full time officers)와 현장에서 일반노동자로 활동하는 현장위원(shop stewards)으로 구별된다. 서구 노동조합과 마찬가지로 영국 노동조합들도 대부분 전국수준에서 조합원을 모집하는 전국노조이다. 따라서 노동조합은 대부분 자신의 사업을 위하여 노조전임자를 고용하는데 이들은 위원장을 비롯한 임원들과 채용직 상근간부, 그리고 지구조직(Regional Office)에서 일하는 지구 상근간부들이다. 이 상근간부들은 전국 혹은 지구수준의 교섭기구에서 고용주와 교섭을 벌이고, 노동조합의 연구기획, 출판홍보, 재정관리, 일반행정 등을 맡는다.

반면에 작업장 수준의 노조활동은 거의가 현장위원들의 몫이다. 현장위원은 작업장에서 동료 조합원들에 의해 선출되어 작업장교섭을 포함한 다양한 노조활동을 수행하는 자발적 활동가(unpaid volunteer activist)이다. 이들은 작업장 수준에서 유사

직종의 조합원들로 짜여진 작업장선거구에서 현장위원으로 선출되어 활동한다. 이들은 대체로 노조활동에 적극적이어서 종종 지역노조조직(분회, 지구위원회 등)에서도 주요한 지위를 맡는다. 이들은 노조활동을 위하여 고용주로부터 유급시간공제(time-off)을 얻는 것이 보통이며, 일부는 상근활동(full time time-off)을 하기도 한다. 따라서 이들 상근현장위원들은 우리나라 기업별노조의 상근간부와 유사한 성격을 지니게 된다.<sup>35)</sup>

<그림 5-1: 영국 노조활동가와 노조 상근간부>



35) 1975년 고용보호법(1975 Employment Protection Act)에 따라 고용주는 현장위원들에게 노동조합의무(trade union duties 작업장교섭에 관련된 활동을 의미)를 적절히 수행할 수 있도록 필요한 유급시간공제(paid time-off)를 허가하고 적절한 시설을 제공해야 한다. 그리고 현장위원들이 영국노총이나 소속 노동조합에서 주관하는 현장위원교육(industrial relation training; 보통 1주일 혹은 10일간의 전일교육)에 참가할 수 있도록 유급시간공제를 허락해야 한다. 또한 현장위원들이 교섭과 직접 관련이 없을지라도 노동조합활동(trade union activities)에 참여하는 것이 제한되지 않도록 최대한 협조하고 요구시 상호협의를 거쳐 유급 혹은 무급시간공제를 제공해야 한다. 즉 교섭활동과 이를 위한 교육을 위해 의무적으로 유급시간공제를 제공해야하고 기타 노동조합활동에 대해서는 경영의 재량권내에서 적절하게 지원하도록 정하고 있다.

영국의 노동조합 활동가 유형을 정리하면, <그림 5-1>처럼, 노동조합에 고용된 노조 상근간부, 회사에 고용된 노동자이면서 정해진 임기동안 상근활동을 하는 상근현장위원, 그리고 노조활동을 위하여 시간공제를 허락받은 일반현장위원 등 3가지 집단으로 구분된다. 우리나라의 경우와 비교하면, 노조 상근간부는 상급노동조합의 채용직, 상근현장위원은 기업별노조 전임자나 상급노동조합 파견직, 일반현장위원은 노동조합의 소위원, 대의원 등에 해당한다고 볼 수 있다.

현장위원들은 조합원들에 의해 선출되어 보통 대의원이나 지부 간부직을 수행하는데, 시간인정(time-off)을 받거나 상근을 인정받는 현장위원의 규모는 고용주의 인사노무정책이나 지부의 규모에 따라 크게 좌우된다. 영국에서 1991년에 노조 상근간부의 수가 2,900-3,000여명으로 추산되는데(Kelly and Heery, 1994: 34-35), 동일하게 유급 상근활동을 고용주로부터 인정받는 상근현장위원의 수는 1980년대 중후반에 약 4,000여명으로 노조 상근자의 수를 넘고 있다(Millward and Stevens, 1986: 84, Millward et al., 1992: 113).

그러나 1990년대에 반노조적 경영전략이 강화됨에 따라 현장위원에 대한 고용주의 인정 범위가 축소되고 있다. 위에서 살펴본 대로 1990년 전후 영국에서 상근현장위원의 수가 노조 상근간부의 수를 넘는 수준이었지만, 현장위원활동이 가장 왕성하였던 1970년대 말에는 상근현장위원의 수가 1만명에 달할 정도였다(Terry, 1995: 205-06). 이처럼 현장위원제도의 광범위한 발달은 영국 노동조합구조를 이해할 때 가장 중요한 특징 중의 하나이다.<sup>36)</sup>

---

36) 우리나라에서 전임자 임금을 둘러싸고 정부나 고용주단체가

## (2) 노동조합 상근간부 현황

우리가 연구대상으로 삼는 노조 상근간부는 일반 평조합원 출신의 현장위원과 달리 노동조합에 고용되어 상근활동을 수행하는 노동조합 피고용인(trade union employees)이다. 이제 영국 노동조합 상근간부에 대해서 살펴보자.

먼저 노동조합 상근간부의 규모를 보면, 1991년에 그 수가 2,900-3,000명으로 파악되었다. 당시 전체 조합원의 수가 980만명 이므로, 조합원 3,300명당 1인의 상근간부 비율이다. 이러한 상근간부의 비율은 1968년 도노번위원회(Donovan Committee)가 추정한 3,000여명에서 큰 변화가 없는 것이다. 그러나 이 비율은 서구 국가 중에서 낮은 것에 속한다. 독일의 경우 상근간부의 비율이 약 조합원 1,000-2,000명당 1명으로 영국에 비해 그 비율이 두 배에 달한다.

이처럼 영국 노동조합의 상근간부 비율이 낮은 이유는 다음 두가지로 설명될 수 있다. 첫째, 낮은 조합비 수준이다. 영국의 조합비는 노동자 평균수입의 0.38%에 불과하다. 이것은 독일 1%, 프랑스와 이탈리아 0.6%-1.0%에 비해 상당히 낮다. 이 때문에 노조재정 지출의 88%가 행정비용(인건비 포함)으로 사용

---

주장하는 서구의 전임자 임금 불지급론은 우리나라의 기업별 노조체제와 구별되는 서구의 현장위원제도를 이해하지 못한데서 비롯된다. 이들의 주장처럼 노동조합에 고용된 상근간부는 노동조합이 고용하고 임금을 지급하는 것이 원칙이다. 그러나 영국에서 보듯이, 기업에 고용되어 임금을 받으면서도 상근활동을 하는 상근현장위원의 수가 노동조합 상근간부의 수를 넘고 있다. 이들은 우리나라 기업별체제와 비교하면, 기업별노조 전임자에 해당하는 것으로 서구에서도 이들의 임금은 회사에 의해 지급된다.

되는 실정이고, 더 이상 상근간부의 확충이 어려운 상황이다.<sup>37)</sup>

둘째, 앞에서 살펴보았던 현장위원제도의 광범위한 발달도 상근간부의 비율을 낮추게 하였다. 다른 나라에 비해 영국에서는 자발적 현장활동가인 현장위원이 작업장이나 지역에서 노조 조직관리, 조합원대표, 작업장교섭 등의 역할을 수행하고 있다. 즉, 현장위원들이 노동조합이 수행해야 할 지역활동의 상당부분을 대체해주고 있는 것이다. 앞에서 보았듯이, 이러한 현장위원중에서 상근활동을 인정받는 상근현장위원의 수도 1984/1990년에 약 4,000명으로 추산되어 노조 상근간부의 수보다도 많았다.<sup>38)</sup>

---

37) 이렇게 조합비가 낮은 것은 영국의 복수노조제도 때문이다. 동일직종에 복수노조가 경쟁하기 때문에 각 노동조합은 조합원 확대 혹은 유지를 위하여 조합비를 인상하기가 어려운 구조이다. 예를 들어 의료, 금융, 교육 등 노조간 경쟁이 심한 산업일수록 1인당 조합비 수준은 영국 평균보다 낮다(Willman, 1989: 268).

38) 이러한 현장위원제도는 1960-70년대에 급성장하였다. 주요한 배경으로는, 첫째, 노동조합의 취약한 재정으로 상근간부가 지역활동을 지원할 수 없는 상황에서 자발적인 현장위원들이 나설 수밖에 없었고, 둘째, 평조합원들의 중앙지도부에 대한 불신의 전통이 강하여 중앙본부에서 상대적으로 독립적인 자발적 현장위원제도를 선호하였으며, 셋째, 1960년대 말 이후 정부와 고용주도 노사관계의 안정을 위하여 정책적으로 현장위원제도를 지원하였으며, 넷째, 이 시기에 집권한 일부 좌익 노동조합 중앙지도부도 노동조합 민주주의의 일환으로 현장위원조직의 활성화를 적극 지원하였다.

<표 5-2: 노동조합별 상근간부 비율> 1991

노동조합	조합원수	상근간부수	상근간부비율
T&GWU	1,223,891	481	1:2,544
GMB	933,425	275	1:3,394
NALGO	744,453	230	1:3,237
AEU	702,228	165	1:4,256
MSF	653,000	130	1:5,023
NUPE	578,992	159	1:3,641
EETPU	366,650	143	1:2,564
USDAW	361,789	117	1:3,092
RCN	288,924	87	1:3,321
UCATT	207,232	108	1:1,919
COHSE	203,311	59	1:3,446
UCW	201,200	13	1:15,476
총계 (67개 노조)	9,103,328	2819	1:3229

자료: Kelly and Heery (1994: 38)

각 노동조합별 상근간부의 비율을 구체적으로 비교해 보자. <표 5-2>를 보면, 상근간부의 비율이 가장 큰 노동조합은 조합원 1,919명당 1명인데 반하여 가장 적은 노동조합은 조합원 15,476명당 1명이다. 이렇게 상근간부의 비율이 차이가 나는 것은 다음의 두 가지로 설명된다.

하나는, 단체교섭구조가 중앙집중적일수록, 즉 노동조합의 활동이 중앙본부로 집중될수록 노동조합의 상근간부의 수는 적다. 왜냐하면 대부분의 기능이 중앙본부에서 집약적으로 행해지기 때문에 지역조직의 상근간부조직이 발달하지 않기 때문이다. 다른 하나는 작업장 노동조합활동이 활발할수록 노동조합 상근간부의 수는 적다. 작업장 노조활동 대부분이 조합원인 현

장위원회에 의해 수행되어 노조 상근간부의 일손을 대신해주기 때문이다(Kelly and Heery, 1994: 37).

Watson(1988)의 조사에 의하면, 상근간부의 평균연령도 산업별로 큰 차이를 보여주고 있다. 가장 연령이 높은 상근간부가 존재하는 산업은 광산업으로 평균 연령이 50.8세였고, 제조업도 49.1세로 고연령이다. 반면에 공공부문 상근간부의 평균연령은 39.1세로 가장 젊었다.

한편 상근간부가 일하는 공간을 보면, 전체 상근간부의 3/4가 지역조직에서 일하고 있고, 중앙본부에서 활동하는 본부 상근간부의 비율은 1/4에 불과하다. 특히 노동조합이 규모가 크거나, 조합내 조합원의 직종이 다양할 경우 지역조직이 발달하여 지역 상근간부의 비율이 높게 나타난다.

### (3) 영국 노동조합 상근간부의 고용관계

영국 노동조합 상근간부의 고용관계를 살펴보자. 우선 상근간부의 유형을 구분해 보면, 영국 노동조합 상근간부는 업무내용에 따라 전문가형(specialists)과 활동가형(bargainers)으로 구분할 수 있다. 전문가형 상근간부는 연구, 편집홍보, 재정, 교육, 총무 부서에서 일하는 간부들이며, 활동가형 상근간부는 직접 조합원을 모집하고 교섭에 참여하는 간부를 지칭한다. 양 유형의 비율을 보면 전문가형이 활동가형의 71%에 머물러 활동가형이 다수를 차지하고 있다(Kelly and Heery, 1994: 45).

<표 5-3: 전문가형 상근간부의 존재 비율>

	1980		1985		1991	
	명	%	명	%	명	%
홍보	27	71.7	30	69.8	42	75.0
연구	25	67.6	29	67.4	42	75.0
재정	24	63.2	27	62.8	42	73.7
총무	26	68.4	28	65.1	40	71.4
교육	20	52.6	24	57.1	36	65.6
산업안전	13	35.1	15	35.7	30	55.6
법률	20	52.6	21	48.8	29	53.7
인사	11	29.7	12	28.6	28	52.8
고용평등	7	18.9	12	28.6	27	50.9
전산	8	21.6	13	30.2	26	47.3
공공 및 시민관계	12	31.6	15	34.9	26	47.3
보상	10	27.0	9	21.4	14	26.4
기타	7	18.9	9	21.4	14	26.9

자료: Union Head Office, 1991. Kelly and Heery(1994: 48)에서 재인용.

<표 5-3>은 영국 노동조합중 업무내용별 전문가형 상근간부가 존재하는 노동조합의 비율을 보여준다. 이 표에서 주목되는 것은 1980년대 이후 이들 전문가형 상근간부의 비율이 상대적으로 늘어나고 있다는 점이다. 예를 들어 인사담당 상근간부의 경우, 1980년에는 단지 29.7%의 노동조합에서만 존재하였으나, 1991년에는 52.8%의 노동조합에서 발견된다. 그만큼 노동조합내 인사담당 업무의 중요성이 증대하였다는 것을 의미한다.

이와같이, 여전히 전문가형 상근간부가 활동가형보다는 수에



서 적지만, 과거에 비한다면 노동조합의 전문역량의 중요성이 강조되면서 전문가형 상근간부의 채용이 늘고 있는 추세이다. 주요 영역으로는, 인사, 공공업무, 조합원보상 등 조합원에게 서비스를 제공하는 업무와, 여성노동자와 주변노동자에 대한 관심 증대를 반영하여 고용평등 업무에서 상근간부가 증가하고 있다. 이러한 추세는 1980년대 영국 노동조합의 사업이 점차 교섭과 단체행동 중심에서 조합원의 다양한 관심을 고무하는 방향으로 전환된 것과 무관하지 않다(Willman et al., 1993).

노동조합 상근간부의 채용방식은 노동조합마다 다양하다. 크게 보면, 조합원중에서 상근간부를 채용하는 폐쇄형과 노동조합 외부에서도 채용하는 개방형으로 구분되는데, 1991년에 전체 노조의 65.7%가 개방형 채용절차를 가지고 있다. 이러한 채용방식은 노동조합의 성격에 따라 차이가 나타나는데, 생산직 노조들은 대부분 폐쇄형 채용방식을 선호하고, 사무직노조는 90%이상이 개방형 채용제도를 도입하고 있다. 이러한 채용방식의 차이는 채용하는 노동조합 상근간부의 성격에도 영향을 미친다. 개방형 노조는 젊고, 고학력, 전문성이 있는 사람을 채용하는 경향이 있고, 반면에 폐쇄형노조는 경력이 많은 간부를 채용하는 경향이 있다(Kelly and Heery, 1994: 57-8).

상근간부의 채용과정에서 가장 중요하게 고려되는 것은 노조 활동의 경력이었다. 영국 노동조합 상근간부 중 전문대학 이상의 학위를 가진 간부는 전체의 21%에 불과하고, 공식교육을 받아본 적이 없는 '무학'의 상근간부도 25%에 달하고 있다. 대신에 대부분의 노동조합에서 현장활동 경험이 노조간부로의 채용에 중요한 기준으로 작용하고 있다. 켈리와 히어리의 조사에 의하면, 조사된 상근간부의 88%가 1년 이상 지역노조활동 경

험이 있고, 89%가 현장위원 경험, 65%가 선임현장위원, 49%가 1년 이상 최고현장위원의 경험을 가지고 있었다(Kelly and Heery, 1994: 61).<sup>39)</sup>

한편 노동조합 상근간부는 노조운동 전문가로 인식되는 것이 보통이다(Perkin, 1989). 이러한 전문주의는 공식교육과 훈련을 통한 역량강화의 필요성을 제기한다. 영국노총도 『TUC Toward 2000』이라는 자료를 통해, 간부교육의 개혁 필요성이 1990년대의 우선적 과제라고 주장하고 상근간부에 대한 교육의 중요성을 역설하고 있다.<sup>40)</sup>

1991년 Head Office Survey에 의하면, 약 절반의 노동조합이 한해동안 상근간부의 1/4가량에게 다양한 외부 교육기회를 부여한 것으로 보고되었고, 5년 동안에 약 절반의 상근간부들이 외부교육을 이수하는 것으로 나타났다. 이중에서 가장 일반적인 교육형태는 영국노총이 주관하는 활동가교육이다. 그러나 이러한 외부교육이 특별히 전문적 역량을 강화하기보다는 현장 활동 경험을 보완하는 수준인 것으로 평가되었다. 왓슨도 노동조합의 자체교육, 영국노총 교육, 지역대학의 단기과정 등이 매우 제한적이라고 평가하고 있다(Watson, 1988: 90-98).

상근간부의 보수는 다른 일반 직종의 피고용인에 비해 다소

---

39) 최고현장위원은 convenor로 불리우는데, 일정 지역 현장위원 조직의 대표이다. 이 최고현장위원은 보통 상근현장위원인데 관할지역 현장위원회의를 소집하고 활동방향을 조정하는 것을 주요임무로 한다.

40) 이러한 전문화의 추세에 대해 노동조합의 관료화를 우려하는 비판도 제기된다. Hyman(1989)은 전문관료는 자신의 전문성과 활동을 강조하는 측면이 있는데, 이것이 조합원의 동원과 자율행동의 범위를 감소시킬 우려가 있다고 지적한다.

낮은 수준이다. 그러나 이러한 저임금체제가 상근간부의 공급 문제로 나아가지는 않는다. 상당수의 상근간부 채용과정이 일반적인 노동시장이 아니라 내부적으로 이루어지고 있고, 대부분이 신규 상근간부들이 노조운동의 가치에 동의하는 활동가의 의식을 가지고 있기 때문이다. 한편, 상근간부의 임금수준 원칙에 관해서는 대부분의 노동조합이 노조의 재정상황보다는 조합원의 급여수준에 연계되어 결정하고자 하고, 임금체계에서 인센티브 임금은 거의 발견되지 않는다(Kelly and Heery, 1994: 71).

상근간부의 인사제도 역시 노동조합마다 매우 다양하다. 모든 상근간부의 직급이 동일한 단일직급체계를 지닌 노동조합이 있는 반면에 12개 등급으로 세분화된 노동조합도 있다. 그러나 대체로 4-7등급으로 이루어져 있고, 평균은 4.5등급으로 나타났다. 그리고 상근간부의 공식적인 직무규정을 가지고 있는 노동조합이 전체의 69%에 달하였고, 약 15%의 노동조합에서 성과평가제도를 도입하고 있다.

마지막으로 상근간부의 업무자율성에 관해서 켈리와 히어리는 상당히 긍정적으로 평가하고 있다. 이들은 상근간부들이 자신의 업무과정에서 커다란 자율성을 지니고 있다고 평가하고 있는데, 그 이유는, 첫째, 상근간부의 노동과정이 불확실하여 상급임원이 감독하기 어렵고, 둘째, 상급임원 역시 상근간부에 대한 관리를 자신의 주요한 업무로 간주하지 않으며, 셋째, 채용과정에서부터 노조운동에 열성적인 활동가가 채용되기 때문에 스스로 업무에 헌신적이기 때문이다(Kelly and Heery, 1994: 80-85).

지금까지 살펴본 영국 노조 상근간부의 특징을 정리하면 다

음과 같다. 첫째 영국 노조 상근간부의 비율은 서구 국가중에서 낮은 편에 속한다. 이것은 지역에 광범위하게 현장위원이 존재하고 있기 때문이다. 둘째, 영국 노조의 재정은 충분치 않은 상황이다. 이것은 낮은 조합비 수준에서 기인하는데, 이로 인하여 상근간부의 수가 제한될 수밖에 없다. 셋째 상근간부의 유형은 활동가형이 다수이지만 점차 전문가형의 중요성이 커지면서 이들의 비율이 증가하고 있다. 넷째, 상근간부를 위한 교육체계는 오랜 역사를 지니고 있지만 교육내용에 대한 평가는 긍정적이지 못하다. 다섯째, 상근간부의 임금수준은 대체로 낮은 수준이다. 상근간부들은 노조운동에 대한 헌신성으로 자신의 보수를 받아들이고 있으며, 대신에 업무과정에서는 상당한 자율성을 누리고 있다.

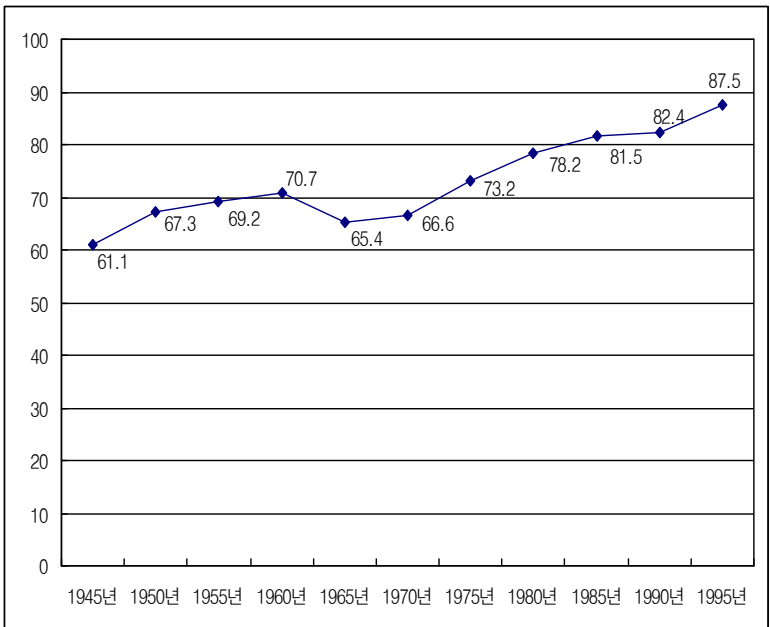
## 2. 스웨덴 노동조합의 상근간부 사례

### 1) 스웨덴 노조의 개관

스웨덴 노동조합운동의 특징은 노조조직률이 세계적으로 높다는 점과 조직하기 어렵다고 생각되는 사무직노조운동이 발전되어 있다는 점이다.

<그림 5-2: 스웨덴의 노조조직률 변화(1945-1995년)>

(단위:%)



자료: Ebbinghaus B. & Visser J. ed.(2000)

스웨덴의 노조조직물은 <그림 5-2>에 나타나 있다. 스웨덴 노동운동은 처음에는 생산직노동자들, 특히 금속산업노동자들이 중심이 되어 1898년에 생산직노총(LO)를 만들었으며 1905년의 파업과 1906년의 「12월 협약」(December Compromise), 그리고 1909년의 대파업(Great Strike)의 노동조합투쟁을 이끌었다. 1932년 사회민주당이 중앙당(농민계급정당)과 함께 집권한 이후에는 그 유명한 사회적 합의(social corporatism) 협약이라고 할 수 있는 「살트헤바덴(Saltsjöbaden) 협약」을 체결하여 노동운동의 시민권을 보장받았다.

사무직노조는 이 같은 생산직노총(LO)의 투쟁과 노력에 힘입어 1940년 이후에 급속도로 발전해나간다. 사무직노조는 크게 사무직노총(TCO)와 전문직노총(SACO)로 나뉘어지는데, 전문직노총의 조합원들은 대학졸업 이상의 학력을 가진 노동자들로 구성되어 있다. 전문직노총에는 의사, 교수, 변호사 등 일반적인 의미의 전문직노동자들로 구성된다고 할 수 있다. 전반적인 노조의 구성은 <표 5-4>에 보는 바와 같다. 조합원 수로 보면 생산직노총(LO)이 210만명으로 가장 많고 사무직노총(TCO)는 123만명, 전문직노총(SACO)는 46만명의 순이다.

<표 5-4 노조 수와 조합원 수>

(1999년 현재)

노총조직	설립연도	노조 수	조합원 수
생산직노총(LO)	1898년	18개	2,100,000명
사무직노총(TCO)	1944년	18개	1,233,000명
전문직노총(SACO)	1947년	20개	460,000명

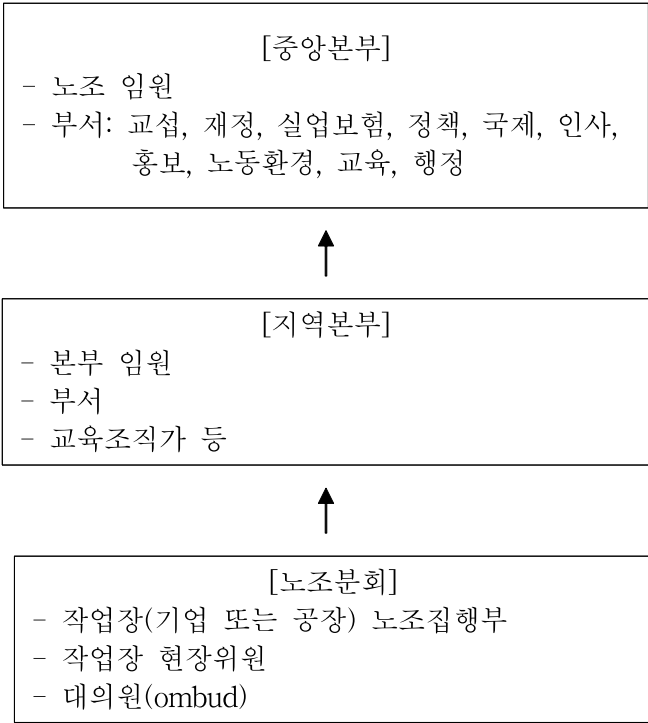
자료: SOU(2000), pp.77-80

LO는 1909년 대파업의 실패 이후 조직발전 논의를 통해 기존의 직종별노조(craft union)에서 산업별노조(industrial union)로 개편되었기 때문에, 현재 산하 노조의 80%가 산별노조로 조직되어 있다. 스웨덴 노동조합의 특징인 생산직노조와 사무직노조가 따로 존재하는 것 때문에, 공공부문노동자의 경우도 생산직노동자와 사무직노동자가 각각 LO와 TCO로 나뉘어 조직되어 있다.

크게 보면 중앙정부와 지방정부에서 일하는 노동자들이 공공부문노동자들이라고 할 수 있는데, 생산직과 사무직이 각각 다른 노조에 소속되어 있다. 생산직은 LO의 공공노조인 Kommunal에, 사무직은 TCO의 공공노조인 SKTF의 조합원이다. 이 점은 지방정부단체의 소유인 병원노동자의 경우에 뚜렷하게 드러난다. 병원에서 일하는 의사는 전문직노총(SACO)의 조합원이고, 간호사와 의료기사는 사무직노총(TCO)의 조합원이며, 간호조무사나 병원시설관리 등의 노동자는 생산직노총(LO)의 조합원이다.

스웨덴 노동조합의 조직구조는 대부분 노조 중앙본부-지역본부-노조분회의 체계를 갖고 있다. 스웨덴은 1974년의 「노조 현장위원의 지위에 관한 법」(1974년)과 1976년의 「공동결정법」에 의해서, 공장과 기업 차원에 노조분회가 설립되어 있다. <그림 5-3>는 금속노조의 조직구조를 나타낸 것으로, 금속노조의 조합원은 약 44만명이고, 지역본부는 130개, 노조분회는 약 8,000여개 정도 된다. 스웨덴의 경우는 지역본부의 수가 많은 편이라고 할 수 있는데, 이것은 노조민주주의 즉 조합원의 목소리를 제대로 받아들일 수 있도록 하는 조직체계를 갖고 있는 것이라고 평가할 수 있다.

<그림 5-3: 스웨덴 금속노조의 조직구조>



자료: Metall(2000)에서 구성

금속노조의 경우는 중앙본부의 권한(단체협약 체결)과 노조 분회(경영참가)의 역할이 크다고 할 수 있다. 그런데 공공부문의 경우는 많은 노조에서 주(Län) 차원의 사용자들이 많은 관계로 단체협약은 중앙본부에서 체결하지만, 단체협약 요구안이나 주요 사안에 대한 지역본부의 역할이 상대적으로 민간부문보다 크다. 그렇지만 스웨덴의 노조 조직체계는 지역본부와 노조분회 사이에 지역지부(Sektion)를 두는 경우도 있지만, 기본적으로 금속노조와 비슷하다고 할 수 있다.



## 2) 스웨덴 노조 상근간부의 구성

스웨덴은 선진자본주의국가의 노동조합과 마찬가지로 노조체계에서 현장위원(förtroendevalda, shop steward)의 역할이 매우 중요하다. 우리의 관심대상인 노조 상근간부도 현장위원들 중에서 나오는 것이 일반적이다. 노조분회 차원의 상근간부는 대부분 해당 사업장의 조합원 중에서 위원장 선거를 통해 구성된다. 노조 지역본부나 중앙본부의 상근간부는 보통 현장위원 출신으로 노조분회의 노조집행부 역할을 하였던 사람들이 되는 경우가 일반적이다. 지역본부나 중앙본부에서는 이러한 현장출신의 상근간부와는 함께 특정업무에 대한 전문지식을 가지고 있는 전문가(expert)를 채용하는 것이 일반적이다.

스웨덴 노조운동은 20세에 들어오면서 노동운동세력(노동조합운동과 사회민주당)이 안정화되면서 점점 노조운동의 전문화(professionalisering)가 요구되었고, 그 요구를 수용하기 위해 외부 전문가를 채용하는 방식을 도입하게 된다. 스웨덴의 경우는 노조 상근간부의 전문화를 위한 세 가지 길이 있다(Hellberg, 1997: 216). △ 노조지도자의 전문화 △ 노동운동에 애정 있는 ‘전문가’를 통한 전문화 △ 새로운 직업, 즉 ‘노조지식인’의 창출을 통한 전문화가 그것이다.

헬베르이(Hellberg)가 말하는 ‘노조지식인’(trade union intellectual)이란 스웨덴모델을 구상했던 루돌프 메이드너(Rudolf Meidner)와 같은 노조에서 일하는 지식인이나 LO에서 만든 연구소인 노조운동경제연구소(FIEF)나 노동시장위원회 산하 연구소인 노동생활연구소(Arbetslivsinstitutet)에 채용된 지식인 등을 말한다. 즉 노동조합은 이들 노조지식인을 통해 학문세계(대학과

연구소 등)와 노동운동이 결합 및 노동운동의 전문화를 할 수 있다는 것이다.

아무튼 스웨덴도 노조 상근간부의 구성은 크게 보면 현장출신간부(Ombudsman)와 채용직간부(expert)로 구분될 수 있다. 스웨덴에서는 처음에는 노조 상근직이 없다가 현장출신 상근간부가 중앙본부나 지역본부에서 상근하게 되고, 이후에는 전문화의 요구와 함께 채용직의 인원이 늘어나면서 오늘에 이르렀다.

<표 5-5: 주요 노조의 현장출신간부와 채용직간부의 수>

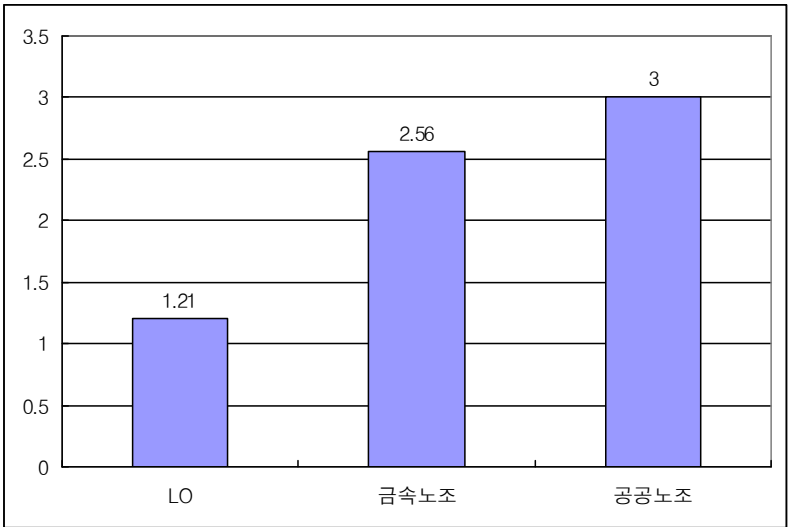
구분	생산직노총(LO)		금속노조(Metall)		공공노조(Kommunal)	
	현장출신간부	채용직간부	현장출신간부	채용직간부	현장출신간부	채용직간부
1950년	12명	9명	19명	3명	17명	-
1960년	17명	17명	27명	6명	24명	-
1970년	24명	37명	36명	14명	29명	1명
1980년	47명	45명	51명	42명	46명	9명
1990년	57명	47명	82명	32명	57명	19명

자료: Hellberg(2000)에서 재구성.

1990년 현재 주요 노조의 현장출신간부와 채용직간부의 수를 보면 <표 5-5>와 같다. 기본적인 추세는 시간이 흐르면서 현장출신간부도 증가하고 있지만, 채용직간부의 비중도 점점 높아지고 있음을 알 수 있다. 특히 공공노조의 경우에 채용직간

부의 비중이 급속히 증가하고 있다. 1990년 기준으로 보면 현장출신간부/채용직간부의 지표는 LO가 1.21, 금속노조가 2.56, 공공노조가 3.00으로 노총에서 채용직간부의 비중이 높고, 산별 노조에는 현장출신간부가 상대적으로 많다는 것을 알 수 있다. 채용직간부들은 주로 전문적 지식이 요구되는 법률, 정책, 사회과학(경제학, 사회학 등), 홍보 부서에 고용되었다(<그림 5-4> 참고). 참고로, 1999년 현재 금속노조에서 지출한 인건비의 비중은 전체 노조재정 중 약 20% 정도이다(Metall, 2000).

<그림 5-4: 주요 노조의 현장출신간부/채용직간부의 지수>



자료: Hellberg(2000)에서 재구성.

스웨덴노조의 중앙본부 상근간부들이 담당하는 주요 업무들은 다음과 같다.

- 정보기술 및 내부 사무관리운영
- 재정 및 총무
- 노동환경 및 보험
- 조직
- 홍보 및 여론형성
- 노조교육
- 노동발전(작업조직, 임금체계, 교육 등)
- 단체협약 및 노동법
- 인사담당
- 국제
- 조사연구
- 행정

지역본부 차원에서는 본부임원과 해당산업내의 업종별 담당 간부, 보험담당, 교육, 교섭부서와 실업보험직원들이 있고, 특이 할 점은 스웨덴은 노조교육을 강조하기 때문에 지역본부별로 교육담당자(또는 학습조직가)들이 배치되어 있다. 노조분회 차원에서 조함원 수가 일정 규모 이상 되는 분회에는 교육담당자가 있는 것이 일반적이다.

### 3) 스웨덴 노조의 상근간부에 대한 인사관리

노조 상근간부의 사회적 배경을 보면, 노총 상근간부는 산하 산별노조로부터 충원되는 비중이 높고 산별노조의 상근간부도 마찬가지로 노조분회나 지역본부에서 노조활동을 했던 노동자들과 전문적 지식을 갖춘 전문가들이 채용되는 것이 일반적이

다. <표 5-6>와 <표 5-7>는 LO, 금속노조, 공공노조 3노조의 현장출신간부와 채용직간부의 사회적 이동을 간략하게 나타낸 것이다.

<표 5-6>를 보면, 노동조합에서 일하게 되는 현장출신간부의 사회적 배경은 노동조합이 31명, 사회운동이 4명, 공공부문이 1명으로 노동조합 활동을 했던 사람의 비중이 많은 것으로 나타났는데 이것은 당연한 것이다. 왜냐하면 현장출신간부는 기본적인 정의상 노조활동 경험이 있는 사람들이기 때문이다. 보다 중요한 것은 노동조합 퇴직 후에 어느 부문으로 사회이동을 하느냐가 중요한데, 다른 노동조합으로 31명, 사회운동으로가 5명, 공공부문으로가 18명으로 노조활동을 하다가 공공부문으로 진로를 옮기는 간부의 비중이 상대적으로 높음을 알 수 있다.

한편, 채용직간부의 경우에는 노동조합 상근간부로 일하기 전 경력이 공공부문에 있었던 경우가 15명으로 가장 높은 비중을 차지하고,<sup>41)</sup> 그 다음이 노동조합이다. 이 점은 현장출신간부의 경력과는 커다란 차이를 보이는 것이다. 채용직간부의 경우는 또한 직전 경력이 다양해서, 공공부문과 노동조합 외에도 언론, 사회운동, 대학, 민간부문 등 다양한 곳으로부터 인력이 충원됨을 볼 수 있다. 노동조합 간부로 일하다가 퇴직한 이후에는 대부분이 다른 노동조합으로 이직을 하고 있고, 약 40% 정도는 공공부문, 언론, 민간부문 등 다양한 부문으로 사회이동이 이루어진다는 것을 알 수 있다.

---

41) 이처럼 공공부문의 비중이 높은 것은 사회민주주의국가라고 할 수 있는 스웨덴사회에는 공공부문의 비중이 여전히 높기 때문인 것으로 생각된다. 병원이나 학교, 그리고 중앙정부나 지방정부 등에 고용되는 있는 노동자는 공공부문 노동자이다.

<표 5-6: 현장출신간부의 사회적 배경과 퇴직 후 진로>

(1950년-1990년)

From \ To	노동조합	사회운동	공공부문
노동조합	31명	5명	18명
사회운동	4명	8명	7명
공공부문	1명	2명	6명

자료: Hellberg(1997), p.206

<표 5-7: 채용직간부의 출신배경과 퇴직 후 진로>

From \ To	노동조합	사회운동	공공부문	대학	언론	민간부문	합계
노동조합	14명	-	7명	-	1명	3명	25명
사회운동	6명	1명	5명	-	1명	4명	17명
공공부문	15명	6명	22명	-	2명	5명	50명
대학	1명	-	7명	1명	3명	1명	13명
언론	8명	-	4명	-	7명	1명	20명
민간부문	1명	2명	4명	1명	-	-	8명
합계	45명	9명	49명	2명	14명	14명	133명

자료: Hellberg(1997), p.211

상근간부의 임금수준은 기본적으로 자신이 하고 있는 직무와 관련되어 있다. 스웨덴노동자의 임금체계는 대부분 직무급으로 되어 있는데, 노조 상근간부의 임금도 이런 임금원칙에 의해서 규정된다. 스웨덴 노조운동은 20세기 중반 이후 노동운동의 전문화를 강조하면서 상근간부의 임금수준도 기업 간부의 임금수준과 유사한 수준이 되어야 하고 유사한 능력을 소유하고 있어

야 한다는 점을 강조하고 있다.

따라서 상근간부의 임금수준은 보통 조합원의 평균임금을 훨씬 상회한다. 금속노조의 한 사례로, 한 중소기업 자동차부품공장의 노조분회위원장을 했던 현 금속노조 상근간부(즉 현장출신간부)는 자신이 사업장에서 받았던 임금보다 많은 임금을 받고 있다. 노조 내부에서도 자신이 맡고 있는 업무와 직책에 따라 임금이 차이가 있을 수밖에 없다.

그런데 20세기 전반에는 상근간부의 임금은 모두 동일하게 동일임금으로 하는 것이 바람직하다는 평등주의적인 주장이 나왔고 시행되었다. 즉 모든 상근간부의 임금을 7,700크로나로 통일하는 것이었고, 위원장이나 사무총장의 경우에는 좀더 높여서 8,000크로나까지 지급하였다. 이런 평등주의적 임금수준은 이후에 조합원과 노조대의원들의 비판에 따라 조합원의 임금인상률에 맞추어서 그리고 현장출신간부의 업무내용에 따라 임금차이를 두는 방식으로 바뀌게 된다.

스웨덴 노조는 조합원이나 현장위원의 교육뿐만 아니라, 상근간부의 교육에 대해서도 강조하고 있기 때문에 각 산별노조와 노총차원에서 상근간부에 대한 교육프로그램과 다른 교육기관을 통한 상근간부 교육이 잘 이루어지고 있다. 같은 노동조합에서 일하는 상근간부이지만, 스웨덴의 특이한 현장출신간부와 채용직간부의 커다란 차이점은 교육수준이다. 특히 생산직 노총의 경우에는 대부분의 현장출신간부는 대졸이상의 학력을 가진 간부가 드문 것이 현실이다.

이 점을 극복하기 위해 LO는 특별한 교육기금을 사용자들이 만들게 해서, 고등교육(전문대이상의 교육)을 받지 못한 조합원은 고등교육을 위한 유급휴가를 받을 수 있도록 하고 있다.<sup>42)</sup>

물론 상근간부는 자신의 업무와 관련해서는 노동조합에 마련해 놓은 노조교육프로그램에 참여하거나 민중대학<sup>43)</sup>이나 정규대학에 다닐 수 있다. 그러나 중요한 것은 자신의 직무에 관련된 교육인 ‘상근간부 교육’ 프로그램을 통해서, 노동조합의 업무에 필요한 다양한 지식들을 익히게 된다.

스웨덴 노조의 인사부서에서는 상근간부들이 어떤 교육이 필요하고, 그 교육 요구를 어떻게 충족시켜줄 지에 대한 업무를 담당하고 있다. 모든 상근간부들은 해마다 자신들의 학습계획을 가지고 있다. 인사부서의 역할 중의 하나는 현재나 미래에 상근간부들이 개발해 나가야 할 능력들이 무엇인지에 대한 전략을 설계하는 것이기도 하다. 이를 위해 각 부서의 장과 직원들간의 간담회 등을 개최하기도 하며, 노조위원장과 노조 중앙위원들과의 간담회를 마련하는 등의 일을 하고 있다. 상근간부의 전문화를 위해 대학 및 노동대학과 연계해서 리더십, 조직심리학, 경영학, 수학, 통계학 등의 교육이 이루어지고 있다.

---

42) 한편, 덴마크에서는 노동조합 현장위원과 상근간부들의 교육 훈련을 위한 기금을 사용자들이 출연하고 있다. 이 제도는 1973년에 도입된 ‘노동조합내부교육체계’(FIU)라고 불리우는데, 이 FIU기금을 통해 노동조합 현장위원과 상근간부들의 교육들이 대부분 이루어지고 있다.

43) LO는 현재 3개의 노동대학을 갖고 있다. 노조 상근간부에 대한 교육은 산별노조나 LO의 노동대학에서 이루어지거나 전국적으로 건설되어 있는 노동자교육협회(ABF)에서 이루어지는 것이 일반적이다.



### 3. 미국 노동조합 상근간부 사례

#### 1) 미국 노조의 개관

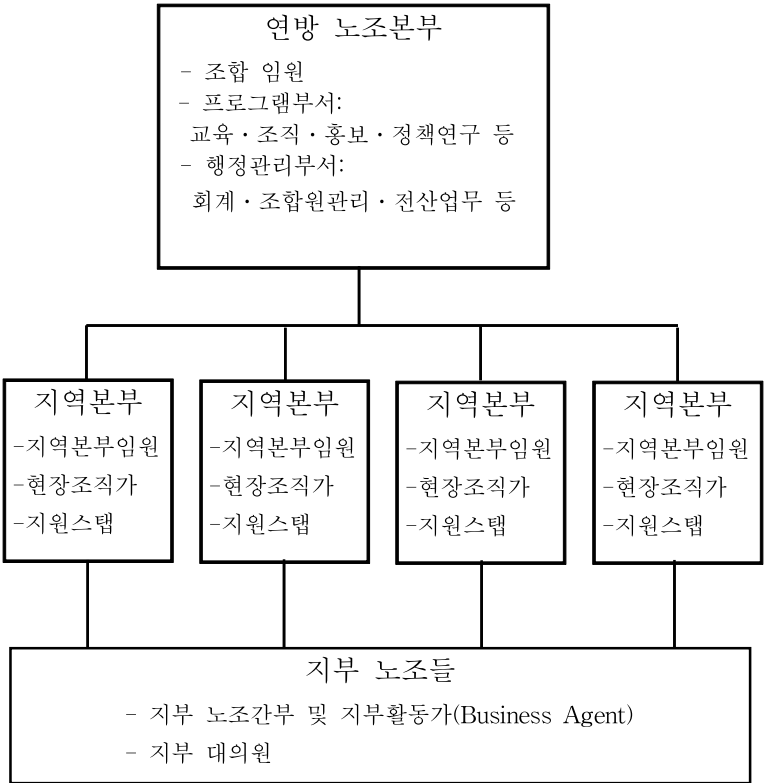
미국에서의 노동조합단체들에 대해 개괄적으로 살펴보면, 전국 중앙조직인 AFL-CIO에 대다수의 노동조합이 가입되어 있으며, 일부 소수의 노조들은 독립노조로서의 지위를 유지하고 있다. 1955년에 직종 노조 연합조직인 AFL과 산별노조 연합조직인 CIO간의 조직통합을 통해 결성되어진 현재의 AFL-CIO에는 65개의 산별노조가 가입하고 있으며, 약 1,300만명의 조합원이 소속되어 있다. AFL-CIO 산하에는 그 조직규모에 있어 수천명 수준의 군소 직종 노조들로부터 백만명이상의 조합원을 거느린 거대 산별 노조들(예: AFSCME, SEIU, UFCW, Teamster 등)까지 매우 다양한 노조들이 포함되어 있다.

미국에서의 노조는 기본적으로 초기업수준의 업종별 조직체계를 갖추고 있으나, 독일에서와 같이 엄격한 산업 또는 업종별 구분(jurisdiction)이 되어 있기보다는 1960년대 이후 노조들간의 조직영역 경쟁을 통해 다양한 직종 및 업종부문의 조합원들로 구성되는 경우가 많다. 이를테면, 전미 자동차노조로 알려져 있는 UAW(United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America)는 자동차업종과 항공기제작기업과 농기계제조업체를 비롯하여 미시간주 지역의 공무원들과 여타지역의 사무기술직 노동자들 그리고 심지어는 대학교직원 지부노조까지를 포괄하고 있다.

미국의 노조는 그 조직규모와 업종의 특성에 따라 일부 차이는 있으나, 대체로 <그림 5-5>에서 예시하는 바와 같이 연방노조본부-지역본부-지부노조로 구성된 조직체계를 가지고 있다. 예를 들면, BCTWIU(Bakery, Confectionery, and Tobacco Workers International Union)의 경우 연방노조 본부 산하에 7개의 지역본부와 130여개의 지부노조들로 구성되어 있다.(Weil 1994) UAW와 같이 거대규모의 노조들인 경우에는 지역본부와 지부노조 사이에 지구사무소들을 운영하기도 한다. 이러한 통상적인 조직구조에서 벗어난 사례로서, UFCW는 지역본부의 체계 대신에 업종별 본부체계로 편재하고 있으며, 또한 SEIU의 경우에는 지역과 업종의 이중구조로 전국 조직체계로 편성되어 있다.

미국 노조들의 조직체계에 있어 특이한 점으로서 지부노조의 활동비중 및 자율성과 교섭관행에 따라 연방본부의 직원규모가 매우 상이하다는 사실을 지적할 수 있다. 구체적으로 Teamster·SEIU·AFSCME·AFT·건설부문 노조들에서와 같이 지부 중심으로 노조의 주요 활동과 기능이 이루어지는 분권화된 조직체계를 갖는 노조들에서는 적은 수의 상근 직원으로 구성된 노조 본부체계가 유지되는 반면, UAW, USWA(전미철강노조), UMWA(전미광산노조) 등에서와 같이 중앙집권화된 교섭체계를 전통적으로 유지해온 노조들의 경우에는 연방본부의 상근 인력 규모가 상대적으로 매우 큰 것으로 나타나고 있다.

<그림 5-5: 미국 노동조합의 조직체계>



## 2) 미국 노조 상근 직원의 구성

미국의 노동조합운동이 활성화되기 시작한 19세기 말에는 현장 조합원 출신자들이 선거를 통해 상근 간부층으로 선출되어 조직운동을 주되게 담당하였으며, 이들의 일상적인 업무 수행을 지원하는 보조 인력들이 채용되어지기도 하였다. 이에 더하여 20세기 초부터는 노조 내부에 전문성이 요구되는 특정 업무 분야에 대해 외부의 전문인력을 채용하여 활용하기 시작하였다

고 한다(Clark & Gray 1991). 특히, 1960년대 이후 1980년대에 까지 노동조합을 둘러싼 주·객관적 환경의 변화- 이를테면, 노조의 규모증대, 산업 및 기업환경 변화, 노동시장조건 변화, 정부의 규제정책 변화, 기술혁신 진전, 경영층의 대노조전략 변화-에 대응하기 위해 노조에 의해 업무 수행의 전문화와 대조합원 서비스기능의 확대를 위해 고용되어진 전문 스태프(professional staff)직원의 규모가 급속히 증가되었다.44) Clark(1992)의 연구에 따르면, 1961-1973-1985의 기간동안에 미국내 조직규모가 가장 큰 22개 노조 모두에 있어서 상근 고용 간부의 수와 상대적 비중이 현저히 증가해온 것으로 나타나고 있다. <표 5-8>는 Teamster 등의 5개 노조에 있어서 조합원 1만명당 상근 간부의 비율을 예시하고 있다. 특히, AFSCME, SEIU, AFT 등과 같은 노동조합들에서는 지속적인 조직확대와 더불어 외부 전문인력의 충원이 상대적으로 높게 이루어졌다. 덧붙여, 전문직 직원들의 증가와 더불어 보조지원인력의 수도 함께 늘어났다는 점을 지적하게 된다.

1980년대 초에는 미국 경제의 흑심한 불황을 경험하면서 상당수의 노조들이 상근 직원들에 대한 감원조치를 취하기도 하였다. 예를 들어, USWA는 83-85년에 전문직 직원을 일시해고(layoff)하였으며, 기계공노조(IAM) 역시 82-83년의 시기에 감

---

44) Clark(1992)에 의하면, 1960~1980년대에 노조 상근 직원의 수가 증가한 데에는 노조가 대응해야할 현안들의 복합적 성격이 증대하였다는 점 이외에 노조 내부의 경직적인 고용관행과 직원 노조들의 반대 압력에 의해 노조 규모가 축소되고 노조 간의 조직 통합(merge)이 빈번하게 이루어졌음에도 불구하고, 노조 상근인력을 축소하지 못하였던 점 역시 작용하였기 때문으로 지적되고 있다.

원조치를 취하였다. 이들 두 개 노조에서는 80년대 중반이후 일시해고된 직원을 복직(recall)시켰다. 참고로, USWA와 IAM은 상근직원의 인력규모를 줄이기 위해 조기퇴직 인센티브프로그램을 제공하였으며, 다른 노조들도 유사하게 자연감원과 조기퇴직프로그램에 의존하여 인력감축을 추진하였다고 한다.

<표 5-8 : 미국 노조 상근 직원의 상대적 규모 추이>

(단위: 조합원 1만명당 상근 직원의 수)

	Teamster	USWA	BRAC	URW	Iron Workers
1961년	0.28	10.31	1.29	7.09	4.33
1973년	0.54	9.14	4.32	7.88	4.72
1985년	1.38	14.13	10.77	10.43	5.15

자료: Clark 1992

현재 미국 노동조합에 고용되어 종사하고 있는 직원들은 크게 전문 스태프(professional staff)인력과 보조 지원인력으로 구분된다. 우선, 보조 지원인력은 시설관리 및 청소, 경비, 운전기사, 사무관리(Clerical jobs) 등과 같이 단순 보조적인 기능업무를 담당하고 있다. 한편, 전문스태프인력은 다시 지역본부에 소속되어 지부 노조 차원의 단체교섭과 고충처리(grievance procedure) 및 단체협약 관리, 그리고 조직화사업을 수행·지원하는 현장스태프(field staff)<sup>45)</sup>과 노조 본부에서의 전문 업무들을

45) 현장스태프는 노조들에 따라 international staff, staff representative, field representative, business agent, organizer 등의 호칭으로 불리어지기도 한다.

담당하는 본부스텝(national office staff)으로 나누어진다. 미국 노조의 본부스텝들이 담당하는 주요 업무들을 살펴보면, 다음과 같다:

- 산업보건 및 의료담당: 유독물질, 약물(drug) 테스트, 스트레스관리 등
- 경제분석: 다국적기업의 경영실적 및 사업분석
- 변호사: 법률 상담 및 법안 기획
- 입법담당: 대의회 로비 담당
- 공공홍보(public relations) 및 미디어관련 제작
- 교육훈련
- 국제협력 및 연대
- 인권 및 지역시민단체활동 연대사업 담당
- 조직화
- 회계사
- 전산시스템 개발 및 운영
- 도서 사서
- 인사담당 전문가(Personnel Specialist)

전문스텝 인력의 구성에 있어서는 현장스텝의 다수를 대표하는 조직활동가(organizer)를 비롯하여 연구원(researcher), 교육훈련담당자, 홍보담당자, 산업안전보건 담당자 등이 가장 큰 비중을 차지하고 있다. 최근에는 임금교섭 및 협약관리 등을 담당해오던 기존 부서의 전문인력이 축소된 반면, 미국 노조운동의 새로운 실천 방향성을 반영하여 정책연구, 기업압박(corporate campaign)쟁의부문, 조직사업부문 등의 부서 인력이

점차 확대되고 있으며, 특히 각 노조마다 조직화사업을 적극적으로 추진하기 위해 조직활동가에 대한 신규 채용이 크게 늘고 있다고 한다.

### 3) 미국 노조의 상근 직원들에 대한 인사관리관행의 변화 추이

상근 직원인력에 대한 미국 노조들의 인사관리방식은 그 노조가 조직하고 있는 업종 성격, 활동 전통, 조직운영체계 및 재정형편, 그리고 노조 지도부의 관리스타일 및 개인성향에 따라 실로 다양하다. 단적으로, 미국 노조 위원장들에 대한 급여보수 수준을 살펴보면, 1990년초 현재 UFW(United Farm Workers)의 경우에는 노조 위원장에 대해 일당 10달러를 급여로 지급하고 있으며, UE(United Electrical Radio and Machine Workers)는 위원장의 급여를 조합원의 최고 연봉(약 25천불) 이하 수준으로 제한하고 있는 반면, Teamster는 무려 연봉 57만불이나 지급하고 있다고 한다.<sup>46)</sup> 또한, 미국 노조에 있어서 상근 직원들에 대한 인사관리는 그동안 매우 비공식적인 방식과 불문율적(unwritten) 관행에 따라 노조 임원들에 의한 임의적이며 일관되지 못한 형태로 이루어져 왔다. 그런데, 여러 연구를 통해서 상근직원들에 대한 기존의 ‘주먹구구식’ 인사관리관행이 지난 1990년대 초부터 탈정치화·공식화·체계화의 방향으로 변화되어져온 것으로 지적되고 있다. <표 5-9>에서 드러나듯이,

---

46) 1990년초 당시 미국 노조 위원장들의 평균 급여는 12.3만달러 수준으로서 대개 8만~15만달러 사이의 급여를 받고 있는 것으로 나타나고 있다(Clark & Gray 1992).

미국 노조들의 내부 인사관리관행에 대해 1990년과 2000년에 각각 실시되어진 Clark과 Gray의 설문조사<sup>47)</sup>에 따르면 채용·해고·직무평가·승진·급여결정·교육훈련 등에 관한 인사규정의 명문화가 전체적으로 확대하고 있음을 확인케 된다.

이같이 미국 노조들에 있어 상근 간부들에 대한 인사관리의 공식화와 체계화를 반증하는 예로서 인사담당 부서 및 전문 책임간부의 선임은 꼽을 수 있다. 노조 내부의 인력관리는 전통적으로 노조 위원장 및 부위원장(executive assistant)이나 사무총장(general secretary 또는 secretary of treasury) 등의 임원들이 수행되어 왔으나, 남녀평등고용(affirmative action)과 복잡한 연금관리 그리고 직원노조 등과 같은 안팎의 여건 변화에 따라 상근 인력에 대한 전문적 인사관리가 중요시되어 이 분야의 업무를 전담하는 별도의 부서가 점차 확산되어졌다. Clark와 Gray(1992)의 실태조사에 따르면, 1990년 당시 미국 노조의 전체 44%가 조직 내부에 인사부서를 담당하는 책임자를 선임하였는데, 특히 50만명 이상의 조합원을 거느린 대규모 노조에서는 87.5%가 인사담당 국장을 선임하고 있었다.<sup>48)</sup>

<표 5-9 : 미국 노조 내부의 인사관행 추이>

---

47) Clark & Gray(1992; 2001)는 1990년에 110개 연방노조를 대상으로 설문조사(회수율: 44%)를 실시하였으며, 2000년에도 동일한 조사를 실행하여 10년 동안의 변화추이를 비교분석하고 있다.

48) 반면에, 10만명 이하의 조합원 규모를 가진 상대적으로 작은 노조 조직에서는 단지 25.9%만이 인사담당 국장을 두고 있던 것으로 나타나고 있다.



	1990	2000
노조본부의 인사규정 명문화		
-해고규정	54%	65%
-채용절차	44%	48%
-직무평가	34%	50%
-승진	32%	35%
-급여결정절차	37%	37%
-교육훈련	29%	46%
인사담당 국장 선임	44%	63%
상근간부의 선임 조건		
-노조 조합원에 한해	38%	16%
-노조선거를 통해	2%	4%

자료: Clark & Gray 1992 & 2001

업종별로는 공공부문과 건설업종의 노조들이 다른 부문의 노조에 비해 인사 전문가의 채용이 높게 나타난 것으로 보고되고 있다. 노조 내부의 이러한 인사관리 전담 부서 및 책임자를 별도로 선임하는 관행은 2000년에 이르기까지 63%로 더욱 확대되어졌음을 확인케 된다(Clark & Gray 2001). 구체적인 노조의 사례로서 1980년대 말에 SEIU는 스위니 위원장의 결정에 따라 내부 조직 및 인력관리의 혁신을 추진하기 위해 인사담당 국장의 직위를 신설함과 동시에 외부 전문직 채용 및 전략 수립절차 등을 마련하였다.<sup>49)</sup> 또한, CWA의 경우 조직혁신의 정

49) 스위니 위원장은 1995년에 AFL-CIO의 위원장으로 선출된 직후 인력재편과 재무관리절차의 합리화, 그리고 내부 의사소통체계의 간소화 등을 포함하는 노총 차원의 조직구조 및 행

책연구를 담당하였던 미래위원회(Committee on the Future)가 1983년에 본부 간부인력 관리에 있어 그들의 사기진작과 동기 부여 그리고 업무성과 향상을 위해 보다 전문적인 방식으로 접근할 것을 권고하기도 하였다. 그리고, AFL-CIO 차원에서는 현 스위니위원장의 주도하에 향후 미국 노동조합운동의 전략을 장구하기 위해 설립·운영되고 있는 “2000 위원회(Committee 2000)”의 제안에 따라 산하 산별노조들의 기존 행정체계 및 인력관리에 대한 개선방안을 공동으로 모색할 수 있도록 각 노조의 총무담당 또는 인사부문국장들이 참여하는 “연방노조 행정 그룹(National Union Administrators Group)협의체”가 신설되어 정례적인 회의를 진행하고 있다.

미국 노조의 내부 인력관리에 있어 탈정치화가 두드러지게 이루어져온 영역으로써 상근 직원의 채용 및 선발을 꼽을 수 있다. 1980년대까지 상근 간부인력, 특히 현장스텝들의 충원은 주되게 조합원출신의 활동가들에 대한 지역본부 임원들의 추천에 따라 본조의 임원들이 선임하는 전통적인 관례가 유지되어 왔다. Gray의 실태조사에 따르면, 1980년대 중반에 있어 미국 노조의 72%가 이러한 채용방식을 채택하고 있었던 반면, 외부 인력의 충원은 겨우 22% 수준에 머물러 있었다(Clark & Gray 1991). 현장 조합원출신의 상근 간부스텝을 선발하는 관행이 주로 제조업종과 건설업종의 노조들에 의해 정착되어 왔던 한편, 외부 인력의 채용은 담당업무의 전문성을 요구되었던 조종사노조·연예인노조·프로스포츠노조 등과 같은 고임금 전문직 종 노조들<sup>50)</sup>과 현장 조합원들의 업무 수행능력이 제한될 수밖에

---

정체계에 대한 내부 혁신을 추진함과 동시에 인사관리부서와 및 담당 국장을 신설하기도 하였다.

에 없었던 저임금 단순직종 노조(예: 서비스부문 노조들)에 의해 폭넓게 관례화되어 왔다. 그런데, 현장 조합원 출신자들에 대한 조직내부의 추천-채용방식은 주로 본조 또는 지역본부의 임원들과의 긴밀한 정치적 연고관계를 중요시하였으며, 특히 특정 임원 또는 집행부의 계파에 대한 정치적 충성도를 채용의 핵심기준으로 가장 주요하게 고려하여 왔던 것이다.

미국 노조에서의 이러한 내부 충원관행은 1990년대에 들어서 크게 바뀌었다. 우선, 채용기준에 있어 과거의 정치적 고려에서 탈피하여 업무의 전문성과 관련된 교육과정 및 학위와 다른 노조에서의 직무경험을 비롯하여 적극성, 표현능력, 창조성, 대인관계 친밀도, 업무 추진능력, 여행가능 조건, 노동운동에의 헌신성 등과 같은 세부적인 선발요건을 적용하기 시작하였다. Clark과 Gray(1992)의 설문조사결과에 따르면, 1990년 초에 응답 노조의 44%가 공식화된 선발절차를 마련하고 있으며, 34.5%가 특정 학위 또는 교육과정의 이수 여부를 기본적인 자격조건으로 요구하고 있는 것으로 나타나고 있다.<sup>51)</sup> 이러한 객관화된 채용기준을 적용하고 있는 미국 노조의 비중은 2000년까지 48%로 증대해오고 있다.<(표 5-9) 참조>

채용기준의 탈정치적 공식화와 더불어 조합원출신의 내부자 우선채용원칙을 대신하여 외부 전문인력의 선발 비중이 미국

---

50) 예를 들어, 조종사노조의 경우 설립 초기부터 상근 인력의 대부분을 항공안전검사, 종업원지원프로그램(Employee Assistance Program), 대외 홍보, 조합원 재산관리 및 퇴직자 상담, 항공산업의 동향분석 등과 같은 업무들을 수행할 수 있는 외부 전문인력으로 충원해오고 있다.

51) 다만, 응답 노조의 72%가 이러한 자격조건의 적용이 채용부서마다 상이하다고 밝히기도 하였다(Clark & Gray 1992).

노조들에 있어 현저하게 확대되고 있다. 1990년 당시 본부의 상근인력에 대해 다른 노조의 경력자와 외부 전문가를 채용한다는 원칙을 적용하고 있는 노조의 비중이 81%에 달하는 반면, 35%만이 조합원중에서 자체 충원하는 방식을 유지하였다(Clark & Gray 1991). 다만, 지역본부 소속의 현장스텝에 대해서는 과반수의 노조(52%)가 여전히 현장조합원 출신자 위주의 충원에 의존하고 있었다.<sup>52)</sup> 그런데, <표 5-9>에서 잘 드러나듯이 2000년에 이르면 전체적으로 조합원에 한해 상근간부를 충원하는 채용관행이 더욱 줄어들 것임을 알 수 있다. 또한, Clark 과 Gray의 1990년 실태조사에 의하면, 노조의 규모에 따라 외부 채용의 의존도에 있어 상당히 차이가 나타나고 있음을 확인할 수 있는 바, <표 5-10>에서 예시되듯이 50만명 이상의 조합원을 조직하고 있는 대규모 노조들은 10만명 규모 이하의 중소 노조들에 비해 다른 노조의 경력자들과 외부 전문인력에 대한 채용을 보다 일반화해오고 있다. 특히, 외부 전문인력들을 채용하는 주요 영역으로는 컴퓨터서비스(69%), 대외홍보와 산업보건 및 복지관리(50%), 교육담당(34%), 인력채용관리(11%) 등의 업무분야에서 두드러지게 나타나고 있으며, 90%이상의 노조가 이들 외부 전문인력에 대한 업무수행 만족도를 보여주고 있는 것으로 분석되고 있다(Clark & Gray 1991). 1990년대 하반기에는 신임 스위니 위원장에 의해 역점이 두어진 조직화 사업의 추진을 위해 AFL-CIO 산하의 “조직화 연구소

---

52) 미국 노조들에 있어 조합원출신자는 현장 조합원의 요구 수렴 및 대변 그리고 조직화활동에 유리한 반면, 외부 전문가들은 대정부 로비와 전문적인 단체교섭 그리고 정책개발 등에 적절한 것으로 대체로 평가되고 있다.

(Organizing Institute)”에서 대학출신자들에 대한 현장조직가(field organizer)의 체계적인 양성을 통해 상당 규모의 외부 층원이 이루어지기도 하였다.

<표 5-10: 규모별 미국 노조의 외부 채용관행>

	다른 노조 경력자 채용		외부 전문가 채용
	본조 직원	지역본부 채용	
50만명 이상 규모의 노조	100%	75%	62.5%
10만명 이하 규모의 노조	69.2%	59.1%	32%

자료: Clark & Gray 1992

채용방식에 있어서도 많은 노조들이 과거의 내부 연고추천(internal network)에 의존하던 비공개 채용절차를 탈피하여 신문 광고 등을 통한 공개 선발의 형태로 전환하고 있으며, 일부의 노조에서는 특정 업무에 대한 우수인력을 확보하기 위해 전문 채용컨설팅기관을 활용하고 있기도 한다.

이렇듯, 미국 노조들은 지난 15년동안 상근 직원들의 채용에 있어 종래의 비공식적인 내부 연고채용방식에서 벗어나 공개적이며 객관적인 선발절차에 따라 외부 전문인력의 비중을 더욱 확대해나가는 탈정치화의 방향으로 실질적인 변화를 보여주고 있는 것이다. 덧붙여, 노조의 상대적인 저임금에 따라 고급인력의 충원 및 유지에 상당한 어려움을 겪고 있다는 점을 지적하지 않을 수 없다(Dunlop 1990).

미국 노조들에 있어 상근 간부인력에 대한 교육훈련은 일찍이 1920-30년대에 설립·운영되었던 활동가 집체교육시설에서 그 연원을 찾을 수 있다.<sup>53)</sup> 이러한 간부교육은 ‘2-30년대에서 찾아질 수 있으며, 주로 활동가 교육을 위한 집체학교시설이 설립되었다. 2차대전 후에는 하버드대학, 코넬대학 등과 같이 많은 대학에서 노조 간부들을 위한 비학위 교육과정이 개설되기도 하였다. 1950년대부터 일부 노조들은 독자적인 교육훈련 센터를 설립하기 시작하였으며, 그 첫 사례로서 1950년에 개설된 ILGWU의 Training Institute를 들 수 있다. 그 이후 UAW의 Black Lake 교육센터, USWA의 Linden Hall 교육센터, Machinist 노조의 Placid Harbor 교육센터, AFL-CIO 산하의 George Meany 노동연구센터 등이 차례로 설립되어졌다. 특히, 1968년에 설립된 George Meany 노동연구센터는 와싱턴 DC에 위치하고 있는 교육기관으로서 매년 6-7천명의 산별 노조간부에 대한 교육을 진행하고 있으며, 산하노조의 위탁 간부교육을 기획·실시하고 있기도 한다. 또한, 이 교육센터는 인근지역의 Antioch대학과 공동으로 노조 상근간부를 위한 대학학위과정을 만들어 운영함으로써 1990년대 초까지 160여명을 졸업시켰다. 이와 같이, 그동안 매우 간헐적이고 비체계적으로 운영되어 왔던 노조 간부대상의 교육프로그램들이 1960-70년대를 거치면서 보다 체계적으로 확대되어졌다. 그 결과, 1960년 말에 자체 교육기관을 운영하는 노조의 수가 25개이었으나 1970년대 말까지

---

53) 초기 노조교육기관의 대표적인 예로서 뉴욕시의 Brookwood Labor College, 테네시주의 Highlander Center, 펜실베이니아주의 Bryn Mawr College 등을 꼽을 수 있다. 그런데, 이들 노조교육기관은 노조의 재정을 통해서 보다는 노동운동 후원자들의 재정지원에 의존하여 설립·운영되었다고 한다.

42개로 크게 증가하였다.

모든 노조가 현재 전체 상근 간부들이 참여해야 하는 자체의 교육훈련프로그램과 신규 간부인력을 위한 집체방식의 오리엔테이션 프로그램 등을 운영하고 있다. 다만, 교육훈련에 대한 지원 규모는 노조들간에 상당한 편차를 보이고 있다. 일찍이 제조업 중심의 노조들이 교육훈련에 역점을 두었으나 조합원 감소로 인해 최근 그 비중이 적잖게 낮아진 것으로 알려지고 있다. 예외적으로 목수노조(Carpenters), 전자공노조(Electrical Workers), 벽돌공 노조(Bricklayer) 등에서는 조직확대를 도모하기 위해 간부 교육훈련에 상당한 중요성을 부여하고 있기도 한다. 다른 한편, 최근에는 조직율이 증가하고 있는 공공부문과 서비스업종의 노조들이 더욱 교육훈련에 주력하고 있다.

그런데, 이러한 노조 교육프로그램의 대부분은 지역본부 및 지부노조 간부들을 대상으로 실시되고 있는 한편, 1960년대 중반이후 노조 임원 및 본부 직원들을 위한 교육과정이 AFL-CIO의 주도하에 Brookings연구소, 코넬대학과 같이 우수한 연구/교육기관과 제휴하여 별도로 운영해온 것으로 기록되고 있다.

최근에는 노조간부 대상의 교육훈련에 있어 과거의 OJT 방식 교육에서 탈피하여 기업에서와 같이 교육 수요측정과 경력개발계획을 통해 개별 간부에 대한 공식적인 교육프로그램을 마련하여 실시해 오고 있다. 또한, 지난 수년동안 노조와 대학간의 연계된 part-time 학위제의 운영과 정규 학부학위과정 및 대학원과정에 참여하는 노조간부들에 대한 교육비 지원제도가 많이 늘고 있다. 혁신적인 간부 교육프로그램을 운영하는 노조 사례로서 BCTWIU를 꼽을 수 있는 바, 이 노조에서는 장래의

핵심 간부역량을 육성하기 위해 “Leadership Development & Youth Involvement Task Forces”의 이름으로 노조 간부대상의 교육훈련을 실시하는 한편, 조직내 상근인력의 효율적 경력관리를 위해 선임 간부에 의해 후배 상근직원들을 지속적으로 개별 상담하도록 하는 선-후배상담제(mentoring)를 도입해오고 있다(Weil 1994). 반면에, UFW와 같이 전투주의적 활동문화에 젖어 있는 노조들의 경우에는 노조 내부의 이러한 전통에 따라 상대적으로 조직운영과 내부 인력관리가 매우 취약해졌다는 지적에 유의할 필요가 있다.

#### 4) 미국 노조 내부의 직원 노조

미국에서 첫 번째의 전문직원(professional staff)노조는 1945년에 결성된 철강노조(USWA) 지부 3657이었는데, 철강노조가 소속 직원들의 조직화를 권장하여 조직된 경우라 하겠다. 전문직원들의 독자적인 노조 설립은 1951년 조종사노조(Union of Air Line Pilots Association)에서 처음으로 시도되어 전문사무직 직원 18명의 자체 단체교섭권이 정식으로 연방노사관계위원회로부터 설립인가를 받았다. 그 이후, International Union of Electronic Workers(IUE), American Newspaper Guild, AFL-CIO, International Chemical Workers Union(ICWU), Textile Workers Union(TWU), AFSCME 등에서의 상근 직원들이 줄이어 노조 설립을 추진하여 1960년대에만 12개의 직원노조가 조직되었다.<sup>54)</sup>

---

54) 직원노조의 결성에 대한 노조 임원들의 반응은 매우 다양하였다고 한다. AMCBW의 위원장은 흔쾌히 노조결성을 반겼던



상근직원들이 독자적인 직원노조를 결성하게 된 주된 배경요인으로는 크게 고용·직무보장(job security)의 요구와 편파적이거나 낮은 임금에 대한 불만에서 비롯된 것으로 분석되고 있다(Clark 1989). 우선, 상근직원들은 노조 임원들의 정치적 고려와 판단에 따라 자의적 해고 또는 보직해임이 빈번하게 이루어지는 것을 심각히 우려하여 자신들의 고용과 직위를 보호받기 위해 독자적인 노조의 결성을 추진한 것으로 기록되고 있다. 예를 들면, 1964년 IAM 지도부가 재정문제로 인해 인원감축을 추진하였을 때, 근속기간에 관계없이 임의적인 감원을 제시함에 따라 직원들이 자체 노조를 결성하였으며, 또한, AMCBW 등과 같은 노조들에서는 잦은 조직통합(merge)에 따른 고용불안으로 인해 직원노조가 결성되기도 하였다. 두 번째, 노조 직원들은 임원에 의한 자의적 임금 결정과 낮은 급여수준에 대해 강한 불만을 가지고 직원 노조의 결성을 통해 적정 임금체계 및 수준을 보장받기 위한 단체교섭을 전개하였던 것이다. 그 구체적인 예로서 ILGWU에서는 여타 노조에 비해 매우 낮은 급여를 지급하는 것에 대한 직원들의 불만이 직원노조 결성의 1차적인 원인이 되었으며, AMCBW에서는 동일 직무를 수행하는 80명의 상근직원에게 대해 노조 임원이 18개의 상이한 임금수준을 적용한 편의적인 급여관리체계를 문제삼아 직원 노조가 설립되었다. UAW와 IAM의 경우에는 임금 인상의 결정과정에 대한 직원들의 의견수렴이 되지 못하였다는 점이 큰 불만을 불러일으켜 직원 노조를 조직화하게 된 발단이 되었다고

---

반면, AFSCME, UAW, ILGWU, UMW에서는 노조 임원들에 의해 직원 노조의 결성이 반대·저지되어지기도 하였다(Clark 1989).

한다. AFT와 SEIU에서도 직원들의 유사한 경제적 불만이 노조 결성의 계기가 되기도 하였다. 이밖에도, 인사정책에 대한 직원의 의견수렴 기회 및 고충해결절차 부재, 무리한 출장 부담, 업무성과 평가방식의 강요 등과 같은 불만요인들이 직원 노조 결성에의 추가적인 원인으로 작용하였던 것으로 알려지고 있다. 이러한 불만요인들은 직원 노조의 설립과 단체협약 체결을 통해 대체로 해소되어왔다고 한다.

미국 노조 내부의 상근 전문 직원노조에 관한 현황을 살펴보면, 1980년대 말 현재 AFL-CIO내의 6개 부서와 26개 산별노조에서의 34개 교섭단위(Bargaining units)로 총 40개의 직원노조 교섭단위(bargaining unit)가 조직되어 있다. 그 중 13개는 기존 노조들(예: CWA, USWA, Newspaper Guild, 및 DALU/AFL-CIO 등)에 소속되어 있는 반면에, 나머지 21개 직원노조는 독립노조로 존재하고 있다. 1988년에는 노조 직원들의 독립노조들간에 연대회의체인 International Congress of Staff Unions(ICSU)가 결성되어 유지되고 있다.<sup>55)</sup> 업종별로 이들 직원노조의 조직 현황을 살펴보면, 우선 대규모 제조업종 노조들과 공공·서비스·교육부문 노조들(예: SEIU, CWA, UFCW(United Food and Commercial Workers) 등)에는 대부분 조직되어 있는 반면, Teamster를 비롯한 운송부문과 건설업종의 노조들에는 거의 존재하고 있지 않다.<sup>56)</sup> 노조의 조직규모별로 살펴보면, 50만명 이상의 조합원을 거느리고 있는 거대

---

55) 노조 직원들간의 첫 전국적인 연대협의체로서 1961년에 Council of Field Representatives가 결성되기도 하였다.

56) 운송부문의 노조들 중에서 ALFA와 AFA(Association of Flight Attendants)에는 예외적으로 직원노조가 조직되어 있다.

노조들의 75%, 그리고 10만명 이하 소규모 노조의 27%에 직원 노조가 존재하는 것으로 확인되고 있다. 특기할 점으로, CIO 계열의 노조가 AFL 계열 노조에 비해 직원노조의 높은 조직율을 보여주고 있다는 점을 지적할 수 있다. 왜냐하면, CIO 계열 노조의 현장스텝들은 노조 본부 또는 지역본부에 소속되어 있는 반면, AFL 계열 노조의 경우에는 현장스텝인 business agent들이 주로 지부 노조에 개별적으로 소속·고용되어 있어 노조본부 중심의 직원노조에 가입자격이 부여되지 못하기 때문이라고 한다. 다른 한편으로, AFT, NEA, UFCW 등과 같은 노조들에서는 직원 노조가 노조본부에는 없는 대신에 일부의 지역본부에서 결성되어 있는 경우도 있다. 아울러, 직원노조들의 교섭형태 및 구조에 있어서는 ① 현장스텝과 본부스텝이 별도의 단체교섭단위로 설정된 경우(예: NEA의 Association of Field Service Employees와 NEA Staff Organization 그리고 USWA), ② 공동의 교섭단위로 묶여있는 경우(예: AFSCME, UAW, IAM, CWA 등), 그리고 ③ 현장스텝만이 단체교섭단위로 조직되어 있는 경우(예: SEIU의 Union of Union Representatives 등과 같은 다수의 노조 사례)로 다양한 편차를 드러내고 있다.

미국 노조 내부의 노사관계는 대체로 원만한 것으로 알려지고 있다. 직원노조 간부대상의 설문조사에 따르면, 단체협약상의 고충처리절차조항이 있으나 상근 직원들이 이용하는 경우는 거의 드물다고 하며, 또한 직원노조에 의한 파업 등의 집단행동 역시 극히 드물다고 한다. 실제, 현재의 32개 교섭단위 중에서 지난 30-40년 동안 6번의 파업만이 발생된 것으로 보고되었으며, 7개의 교섭단위는 피케팅을 벌였던 것으로 기록되어 있

다. 이러한 점은 노조내부의 직원노조가 갖는 특수성(노동운동 서비스제공의 책무)으로 인해 집단행위에 대한 자제가 두드러진 것으로 이해될 수 있다.

참고로, 비전문직 노조직원들에 대해서는 독자적인 노조 조직이 보다 폭넓게 활성화되어 있는 바, 지부/지역본부 및 노조 본부에 소속되어 있는 사무보조 및 시설관리 직원들의 경우에는 수천개의 단체교섭단위를 구성하고 있으며, 연방 노조본부에 대해서만 50개 이상의 단체교섭단위를 조직하고 있다. 이들 비전문 직원 중심의 직원노조들 대부분은 OPEIU(Office & Professional Employee International Union)에 의해 조직되어 있는 가운데, 일부의 소수 인원만이 CWA와 SEIU에 소속되어 있다고 한다.

## 4. 독일 노동조합 상근간부 사례<sup>57)</sup>

### 1) 들어가는 말

이 글은 독일 노동조합 상근간부의 역사적 발전과정과 현황을 살펴보는 것을 목적으로 삼고 있다. 이 글은 먼저 상근간부의 두 가지 양적인 지표, 즉 상근간부의 수와 보수 수준을 살펴볼 것이다. 상근간부의 수는, 조합원 수와 더불어, 노동조합의 양적 역량을 구성하는 한 가지 핵심적인 토대요소일 것이다. 한편, 상근간부의 보수 수준은 노동조합의 프로페셔널리즘을 가늠해볼 수 있는 한 가지 기본적인 지표로 간주될 수 있을 것이다. 그리고 이 글은 상근간부들의 채용양식을 살펴볼 것인데, 이때 주된 관심은 상근인력의 동원 원천이 어디에 있는지를 파악하는데 있다.

상근간부의 문제는 노동조합의 조직체제로부터 따로 떼어내어 고찰할 수 있는 대상이 아니다. 특히 조직체제는 용어법에도 반영되기 때문에, 독일노동조합의 전임자체제를 서술하는데 필요한 용어들은 독일과 조직체제를 달리하고 있는 곳에서 발전된 용어들과 일치되지 않을 수도 있다.

역사적으로 독일의 노동조합들은 한번도 기업별 조합체제를 가져본 적이 없다. 노동조합은 처음부터 기업의 바깥에서 조직되었으며, 조합사무실도 항상 기업 바깥에 자리잡고 있었다. 이에 따라 기업 안에 상근간부가 존재해본 적이 없다. 그러므로 “상근간부”라고 하면 산별노조 또는 독일노련의 중앙 또는 지

---

57) 독일노조 상근간부의 사례는 박장현(독일 브레멘대 박사과정)씨가 맡아주었다.

부에 배치되어 있는 사람을 가리킨다. 현재 독일에서는 노동조합 전임자를 가리키는 용어로 “조합가”, “전임자” 등이 사용되고 있다. 이들을 가리키기 위하여 이 글에서는 “상근간부”라는 용어를 사용할 것이다. 한편, 상근간부들은 업무의 성격에 따라 크게 두 집단으로 대별되고 있는데, 이때 조합사무실에서 행정 및 지원업무를 담당하고 있는 사람들을 “행정서기”, 노동정치일선에서 활동하는 사람들을 “정치서기”라고 부르고 있다. 이 글에서도 이 용어들을 그대로 사용할 것이다.

## 2) 역사적 발전과정<sup>58)</sup>

### (1) 비전임 활동가 체제 (1848-1890년)

독일의 노동자들이 조직적으로, 계급으로서, 역사의 무대에 등장하기 시작한 것은 19세기 중엽부터였다. 처음에 노동야학이라는 형태로 스스로를 조직하기 시작한 노동자계급은 1848년 혁명의 소용돌이 속에서 “전국노동형제회”를 창립함으로써 노동자 정치조직의 태동을 독일사회에 선포하였다. 또한 같은 해에 인쇄공들과 연초공들이 “전국 인쇄공 동맹” 및 “전국 연초

---

58) 1933년까지 독일에는 노선을 달리하는 세 개의 노조연맹체가 서로 각축하고 있었다. 사회주의를 지향하는 “자유노조”, 노사 화합을 지향하는 “히르쉬-뉘커 노조”, 그리고 기독교 사회사상에 입각한 “기독교 노조”가 그것들이다. 이때, 사회주의 노동조합이 노동운동의 대세를 차지했었지만 (1931년 현재 조합원 규모를 보면 자유노조가 413만명, 히르쉬-뉘커 노조가 15만명, 그리고 기독교 노조가 58만명에 달했다), 정치적으로 결정적인 순간에 다른 두 노조가 발휘한 계급분열효과도 만만찮았다. 이 글은 자유노조만을 고찰대상으로 삼고 있다.

공 상조동맹”을 설립, 노동조합(직능조합) 건설의 문을 열었다. 그러나 당시의 지역단위조직들은 불과 수십명 또는 수백명의 조합원으로 구성되었으며, 전국조직도 상설기관과 상근간부를 두지 못한 협의체의 수준을 넘어서지 못하였다.

48/49년 혁명이 실패하고 반동기가 시작되면서 노동자들의 초기 조직화 운동은 자갈길을 걷지 않을 수 없었다. 탄압 속에서 암중모색하던 노동자들은 1850년대 말에 정치적 유화기가 시작되자 다시 조직화 운동에 박차를 가하였다. 1863년에 라살레를 중심으로 “독일노동자연맹(ADAV)”이 설립되었으며, 같은 해에 리프크네히트와 베벨은 “독일노동단체회의(VDAV)”를 창립하였다. 이와 더불어 노동자 계급정당이 정치사회에 첫발을 내딛게 된다. 사회주의 정당은 1878년에 비스마르크에 의하여 해산당할때까지 적극적으로 노동조합의 건설을 추동하고 주도하였다. 이에 힘입어 1877년까지 30개의 전국조직 산하에 5만여명의 노동자들이 조직되었는데, 이 중 가장 규모가 큰 조직은 연초공, 인쇄공, 그리고 목공 동맹들이었다.

철혈수상 비스마르크는 1878년에 “사회주의자법”을 제정, 노동자 정당과 노동조합 전국조직들을 전면적으로 해산시켰다. 그러나 이같은 탄압도 노동자들의 조직화 운동을 저지할 수는 없었다. “사회주의자법”이 유효하던 1878-89년 사이에 조합원의 수는 5만 6천명에서 17만 5천명으로 늘어났으며, 84년까지 벌써 13개의 노동조합 전국조직이 복원되었다.

독일의 노동운동은 초기에 사회주의 정당에 의하여 주도되었고, 노동조합 활동가도 주로 정당 쪽에서 공급되었다. 노동운동이 태동하던 19세기 중후반 무렵까지 독일의 산업구조는 소규모 수공업제 생산양식에서 벗어나지 못하고 있었다. 1875년 무

럽 독일의 전체 사업장들 중 95% 이상이 취업인구 5인 이하의 소규모 공방으로서, 한 사람의 장인 아래에 두세명의 기능공 또는 수련공이 노동하고 있는 꼴이었다.<sup>59)</sup>

이 같은 산업구조 속에서 조합가로서 활동할 수 있는 가장 유리한 조건을 갖추고 있는 집단은 장인(마이스터) 집단이었다. 당시 장인들은 형식적으로는 자신의 기업(수공업 공방)을 운영하는 기업가였지만, 자기자본으로 상품을 생산하는 경우는 드물었고, 대부분의 공방들은 상업자본가들의 하청업체로 운용되고 있었다. 상업자본가들로부터 조달받은 원료를 가공한 후 완제품을 다시 상업자본가에게 납품하고, 그 대가로 수공료를 지불받는 식이었다. 그러므로 장인들은 경제적인 면에 있어서 프롤레타리아와 별로 다를 바가 없는 지위에 있었다. 그렇지만 장인들은 직접적 노동으로부터 어느 정도 자유로왔기 때문에, 본인이 원하기만 한다면, 노동조합 업무에 투신할 수 있는 시간적 여력을 가지고 있었다. 이런 이유로 당시 노동운동 지도자들은 장인들을 조합가로 동원하기 위하여 매우 노력하였다.

한편, 중부유럽 수공업의 역사적 전통에 따라서 독일의 장인들은 사회정치적으로 노동자들과 확연히 구분되는 시민권을 누리고 있었다. 이 때문에 장인들은, 비록 경제적으로는 프롤레타리아와 다름없는 처지에 있었지만, 정신적으로는 자신들의 정체성을 노동자로 규정하지 않는 전통 속에 있었다. 이같은 허위의식으로 인하여 노동조합 운동에 투신하는 장인들이 매우 드물었다. 그 결과 노동자들 속에서 조합가들이 배출되는 일이 드물었고, “제1세대 조합가들은 거의 전적으로 사회주의 정당 쪽으로부터 동원되었다.”<sup>60)</sup> 19세기 독일의 노동운동 담론에서

---

59) Eisenberg 1989, 18



“정당주도론”이 대세를 이루었던 한 가지 이유를 여기에서 찾아볼 수 있을 것이다.

노동조합으로부터 보수를 받으면서 전적으로 노동조합 업무에만 몰두할 수 있는 상근간부체제의 맹아가 싹트기 시작한 것은 대체로 1870년대 중반부터였다. 예를 들어, 1874년에 제본공연맹에서는 위원장에게 연봉 450 마르크를 지급하였고, 목공연맹에서는 회계에게 주급 12 마르크를 지급하였는데, 이같은 액수는 당시의 노동자 평균소득에 훨씬 못 미치는 수준이었다. 상근간부들은 모자라는 생활비를 벌기 위하여 조합업무를 마친 후에 과외노동을 할 수밖에 없었다. 그러나 이런 식으로나마 상근간부를 둘 수 있는 조합은 규모가 큰 몇몇 조합에 불과하였고, 대다수의 조합들은 이른바 “퇴근후 조합가”들의 열정과 헌신에 의하여 운영되었다.

요컨대 독일에서는 1880년대 말까지 상근간부체제가 거의 정착되지 못하였으며, 노동조합운동은 주로 비전임 활동가들에 의하여 주도되었다고 말할 수 있다. 이때까지 상설기관을 갖추지 못한 노동조합들은 “지속적 행위자”로 성장하지 못한 채 우발적이고 산발적인 행위를 수행할 수 있을 뿐이었다.

## (2) 상근간부체제 형성기 (1890-1914년)

1890년에 철혈수상 비스마르크가 축출되고 사회주의자법이 철폐되면서 독일 노동운동은 새로운 전기를 맞게 된다. 이 시기는 독일의 산업구조가 수공업적 생산양식에서 대공장제 생산양식으로 전환되고, 이와 더불어 대규모 산업프롤레타리아가

---

60) Eisenberg 1989, 18-19

출현하는 시기에 해당된다.

1890-1914년 사이의 기간은 독일의 노동자들이 명실상부한 “정치적 계급”으로 성장하는 시기로 볼 수 있다. 사회주의 정당의 발전을 논외로 놓고 노동조합의 발전만 살펴본다면, 사회주의 성향의 이른바 “자유노동조합”들은 1890년에 “전국위원회 (General Kommission)”을 건설, 독일 역사상 처음으로 노동조합 전국총연맹에 해당되는 상급기구를 출범시켰다. 또한 직능별/산별 노동조합 전국조직의 건설도 빠른 속도로 진행되어 1891년까지 62개의 연맹체가 건설되었다. 조합원의 수도 폭발적으로 증가하여 1913년까지 257만명의 노동자들이 전국위원회 산하에 결집한다.

노동정치의 환경이 변하고 조합의 주체적 역량이 강화되면서 노동조합에게는 새로운 과제들이 부과되었다. 조합원 등록, 조합비 수납, 상조기구의 관리 등 조합의 일상적 사무행정 뿐만 아니라, 사용자들을 상대로 한 단체협상의 준비 및 이행, 파업의 기획 및 지휘, 그리고 국가기구를 상대로 한 정치적 투쟁의 조직 등등의 업무를 수행하기 위해서는 “퇴근후 조합가”들의 열정과 헌신만으로는 부족하게 되었다. 그러나 노동조합이 상설기관/상근간부 체제를 갖추는 일은 조합활동이 자유로워지고 나서도 십여년 동안 거의 진척되지 않았다.

1892년 전국위원회는 산하 조직들을 대상으로 인건비 지출규모를 조사, 처음으로 상근간부체제에 대한 체계적인 자기성찰을 시작하였다. 이 조사에 따르면, 조사에 응한 52개 연맹들 중에서 7개 연맹은 예산항목에 상근간부의 인건비 항목을 상정조차 하지 않고 있다. 24개 연맹에서는 1천 마르크 이상을 지출하고 있는데, 이런 조직들에서는 통상 1명 이상의 활동가를 전

임으로 배치하고 있었다. 나머지 21개 연맹은 1천 마르크 이하를 지출하고 있는데, 이런 조직들은 아직도 반(半)상근 체제로 운영되고 있었다.<sup>61)</sup>

구체적인 예를 들어본다면, 1887년부터 선반공 노동조합 위원장으로 활동하다가 1890년에 전국위원회 위원장으로 선출된 칼 레기엔은 선반공 노조 위원장으로 선출된 후 2년 동안 전혀 보수를 받지 못한 채 “퇴근후 조합가”로 활동하였다. 그런 뒤에 1889년 1년 동안 노동조합으로부터 년 700 마르크의 보수를 받았는데, 이 액수는 반일제(半日制) 근무에 대한 보수로 책정된 것이었다. 모자라는 생활비를 채우기 위하여 레기엔은 노동조합 업무를 보는 틈틈이 선반공으로서 가내노동을 수행해야 했다. 그가 기거하고 있던 단칸 기숙방은 선반공 노동조합 중앙본부 사무실 겸 노조신문 편집실로 사용되었다.<sup>62)</sup> 한편, 1892년부터 석공 노동조합 위원장으로 일했던 알렉산더 크놀은 노동조합 위원장, 노조신문 편집장, 그리고 때때로 회계업무까지 수행하면서 노동조합으로부터 년 350 마르크의 보수를 받았다. 그도 또한 생활비를 벌기 위하여 석공으로 과외노동을 수행하지 않을 수 없었다.<sup>63)</sup>

이 같은 사정은 1900년경까지 별로 호전되지 않았다. 1898년에 상근간부의 수가 처음으로 체계적으로 조사되었는데, 이 조사에 따르면 당시 전국위원회 산하에는 57개 전국조직에 49만 4천명의 조합원이 조직되어 있었고, 상근간부의 수는 104명으로, 상근간부 1인당 평균 조합원 수는 4,747명에 달하였다.

---

61) Schoenhoven 1980, 224-225

62) Schoenhoven 1980, 224-225

63) Brunner 1991, 361

그 후 상근간부의 수가 빠르게 늘어나기 시작하여 1914년에는 2,867명에 달하게 되는데, 이 중 408명은 중앙본부에, 429명에 지역본부에, 그리고 나머지는 지구사무실 등에 배치되어 있었다.

1900년대 초반부터 1914년까지는 상근간부의 증가비율이 조합원의 증가비율보다 훨씬 빨랐다. 이에 따라 상근간부 1인당 조합원의 수도 크게 줄어들어 1914년에는 724명으로 떨어지게 된다 (표 5-11 참조). 그 뒤로 상근간부와 조합원 사이의 숫적 비율은, 노동정치의 환경변화에 따라 조금씩 변하기는 하지만, 지금에 이르기까지 큰 변동 없이 대체로 상근간부 1인당 조합원 1천명 이하의 수준을 유지하고 있다.

<표 5-11: 조합원 및 상근간부 증가추세> (1898-1914년)

년도	1898	1899	1900	1901	1904	1907	1914
상근간부 수	104	108	269	325	678	1,625	2,867
조합원 수	493,782	580,473	680,427	677,510	1,052,108	1,865,506	2,075,759
비율	4,747	5,374	2,529	2,084	1,551	1,148	724

자료: Schoenhoven 1980, 230; ADGB 1928, 245; 필자 합성

상근간부 체제의 형성과 더불어 독일의 노동조합은 산발적 행위자에서 지속적 행위자로 전화되었고, 전국을 망라하는 통일적 상설기관의 건설과 더불어 경제적 행위자에서 정치적 행위자로 성장하게 된다.

상근간부 체제의 형성과 더불어 독일에서는 두 가지 논쟁이 진행되었는데, 그 하나는 이른바 “노동조합 관료주의화” 테제를 둘러싼 논쟁이었고, 다른 하나는 상근간부 보수에 관한 논

쟁이었다.

노동조합 관료주의화 테제는 주로 노동조합 내의 이른바 “현장과”들과 사회민주당 내의 이른바 “대중봉기론과”들이 제기하였다. 1900-14년까지 조합원의 증가속도에 비하여 상근간부의 증가속도가 훨씬 빨랐다는 점을 고려한다면 이 비판이 전혀 근거가 없었다고 볼 수는 없을 것이다.

한편, 관료주의화 테제를 받아들이지 않는 사람들은 상근간부체제가 급속하게 형성된 이유를 다른 데에서 찾고 있다. 이들의 견해에 따르면, 1890년대 말까지 노동조합이 상근간부체제를 거의 발전시키지 못했기 때문에, 지체된 발전을 만회하기 위해서는 전임자의 증가속도가 조합원의 그것보다 빠를 수밖에 없었는데, 이 만회기간이 1900-14년에 해당된다. 노동정치의 환경변화 및 노동조합의 양적 팽창과 더불어 노동조합의 조직체제의 중층화-전문화가 요구되는데, 이를 위해서는 수많은 전임자들이 배치될 수밖에 없었다는 것이다.<sup>64)</sup> 그러므로 이런 사람들의 견해에 따르면 당시의 “노동조합 관료주의화” 테제는 노동운동진영 안에서 헤게모니를 잡는데 실패한 소수파가 주류세력을 공격하기 위하여 고안해낸, 사실과 부합되지 않는 “전술적 구호”의 색채가 짙다.

상근간부들의 보수에 관한 논쟁은 “과연 상근간부들이 조합원들의 노동소득보다 많은 보수를 받아도 좋은가”라는 문제를 둘러싸고 진행되었다.

1890년대 말까지 상근간부들은 일반노동자들의 임금보다 적은 보수를 받으면서 노동조합 일을 본 뒤, 모자라는 생활비를 벌기 위하여 과외노동을 수행하는 것이 통례로 되어 있었다.

---

64) Schoenhoven 1980, 228-231

“조합가 과두체제론”를 제기하면서 노동조합의 관료주의화를 신랄하게 비판했던 로버터 미셀조차도 노동조합이 상근간부들에게 아예 보수를 지급하지 않거나 턱없이 낮은 보수를 지급하고 있는 실태를 지적하면서, 이것은 조합원들이 상근간부들을 착취하는 것에 다름 아니라고 꼬집을 정도였다. “노동을 시키면 보수를 주어야 한다. 노동의 사회적 가치에 상응하는 보수를 주지 않을 때, 이를 맑스주의 어법으로는 ‘착취’라고 한다.”<sup>65)</sup>

이런 사정을 모르지 않았던 노동조합은 1899년 제3차 전국대회에서 상근간부 보수문제를 논의하고 다음과 같이 결의하였다. “독일노동조합 제3차 전국대회는 상근간부들 및 편집자들에게 그들의 중요하고도 힘겨운 활동에 상응하는 적당하고도 충분한 보수를 지급하는 것을 노동조합의 방기할 수 없는 의무라고 간주한다.” 이 결의에 따라 대회는 전국위원회에게 산하 조직에 근무하고 있는 상근간부들의 보수를 조사하고 대책을 제안할 것을 지시하였다. 그리고 1902년 제4차 노동조합 전국대회는 전국위원회의 제안을 조금 수정하여 상근간부 보수규정을 결의하였다. 이 규정은 중앙운영위원의 보수를 2,040-2,400 마르크로, 행정서기의 보수를 1,800-2,000 마르크로 지급하라는 가이드라인을 제시하였다.

상근간부의 보수를 결정하는 재정권이 각 노동조합에 있었기 때문에, 이 규정은 통일적으로 수용되지는 않았지만, 이 결정이 이루어진 시점을 분수령으로 해서 상근간부들의 보수는 점차 향상된다. 보수 수준을 보면 1900년 이전까지는 대체로 조합원들의 노동소득보다 조금 낮았었는데, 그후 차차 향상되어서

---

65) Schoenhoven 1980, 260 재인용

1910년대에 이르면 조합원의 노동소득보다 조금 높아지게 된다.

1902년 제4차 노동조합 전국대회에서 상근간부 보수규정을 결의하자 이에 반발한 일부 비판세력은 조합비 납부 거부운동을 펼쳐나갔다. 상근간부가 조합원의 노동소득보다 더 높은 보수를 받는 것에 찬성할 수 없다는 것이었다. 상근간부들이 조합원들보다 높은 생활수준을 향유할 경우 조합원들의 처지와 이해관계를 망각해버릴 수 있다는 것이 그 이유였다. 그들은 상근간부들이 “특권을 누리는 조합관료가 아니라 함께 투쟁하는 동지이기를 원했다”.<sup>66)</sup>

그러나 이 거부운동은 대세를 차지하지 못하였고, 금세 수그러들게 된다. 목공노조 신문에 게재된 다음과 같은 주장이 조합원들에게 더 설득력 있게 들렸던 것이다. “의심할 여지가 없는 사실은 조합에서 일하고 있는 상근간부들이나 편집자들이 직능 동료들 중에서 가장 명칭한 사람들이 아니라 가장 역량 있는 사람들이라는 점이다. 만약 이들이 자본가들을 위하여 일했다면, 이들은 예외 없이 공장장, 사업본부장, 또는 그에 준하는 자리를 차지할 수 있었을 것이다.”<sup>67)</sup>

1890-1914년 사이에 상근간부 체제가 형성되는 과정에서 눈에 띄는 특징들 중의 하나는 상근간부들이 업무의 성격에 따라 정치서기와 행정서기로 구분되기 시작했다는 점이다. 다시 말해서 노동정치의 전선에서 활동하는 상근간부들과, 조합 안에서 사무행정처리, 자료정리 등 지원업무를 수행하는 상근간부들이 나누어지기 시작하였다. 당시 지원업무를 수행하는 상근

---

66) Brunner 1991, 360-361

67) Schoenhoven 1980, 259 재인용

간부들은 “보조인력”이라고 통칭되었는데, 이들이 전체 상근간부들 중에서 차지하는 비중이 어느 정도에 달했는지에 대한 기록은 별로 없다.<sup>68)</sup>

다른 한 가지 특징으로는 정치서기들이 전적으로 현장출신의 활동가들로 채워졌다는 점을 들 수 있다. 1910년대 말까지 독일 노동조합 내에서는 상근간부 채용에 두 가지 불문율이 엄격하게 적용되고 있었다. “현장”에서 오랫동안 노동운동에 종사한 활동가들만이 정치서기로 될 수 있다는 원칙이 그 하나였다. 그리고 “먹물”들은 채용하더라도 의사결정권이 없는 “보조인력”으로 사용한다는 것이 다른 한 가지 원칙이었다. 이에 따라 1910년대 말까지 독일 노동조합에는 고급학력을 가진 전문인력이 전혀 정치서기로 채용되지 않았다.<sup>69)</sup>

### (3) 상근간부체제 정착기 (1918-1933년)

1차대전의 종전과 더불어 시작된 1918/19년 혁명을 통하여 독일의 좌파세력은 마침내 왕조체제를 전복시키고 공화국체제를 수립하는데 성공한다. 그러나 국가권력을 장악하는데 성공하기는 했지만, 좌파진영은 자본주의체제를 전복하고 사회주의 체제를 건설하기에는 역부족이었다. 이런 세력판도 속에서 사민당과 노동조합은 국가기구를 이용하여 노동관계체제를 노동자계급에게 유리한 쪽으로 조형하는 것으로 만족하게 된다.

노동조합 상근간부체제와 관련해서 볼 때 이 기간은 상근간부 체제가 확고하게 정착되는 시기에 해당된다고 말할 수 있

---

68) Schoenhoven 1980, 228 참조

69) Brunner 1991, 366-367



다. 상근간부 수는 대체로 조합원 수의 증가에 비례해서 늘어나거나 줄어들었지만, 상근간부 1인당 조합원 수는 거의 변동 없이 유지되었다. “한 마디로 말해서 노동조합들은 1920년대에 상근간부체제의 정착기로 접어든다.”<sup>70)</sup> 예컨대, 1929년 현재 전 독일노동조합총연맹(ADGB) 산하 31개 직능별/산별 노동조합에 소속된 조합원의 수는 495만명이고, 상근간부의 수는 모두 6,651명으로서, 상근간부 1인당 조합원 수는 743명에 해당된다(표 5-12 참조). 1929년의 상근간부 1인당 조합원 수 743명을 1914년의 724명과 비교해보는다면, 바이마르 시대에 상근간부의 상대적인 규모에 거의 변화가 없다는 사실을 알 수 있다. 그러므로 이 기간 동안, 최소한 양적인 면에서는, 상근간부체제가 확고하게 정착되었다고 말할 수 있을 것이다.

<표 5-12: 조합원 및 상근간부 현황> (1929년)

	중앙본부			지역본부			지구사무실			전국 상근간부 총수
	전체 상근간부	그중 보조인력		전체 상근간부	그중 보조인력		전체 상근간부	그중 보조인력		
		남자	여자		남자	여자		남자	여자	
직능별/산 별 연맹	1,069	234	368	1,410	299	355	4,125	802	892	6,575
총연맹 (ADGB)	43	2	11	33	30	9	-	-	-	76
합계	1,112	236	379	1,443	329	364	4,125	802	892	6,651

자료: ADGB 1931, 248<sup>71)</sup>

70) Potthoff 1989, 35

71) 직능별/산별 연맹의 조합가 수에 29명의 오차가 있는데, 출처에는 그 이유가 적시되어 있지 않다.

이 기간 동안 상근간부체제에 일어난 변화로서 특히 눈길을 끄는 것으로는 인력의 전문화가 추진되었다는 점을 들 수 있다.

바이마르 공화국의 설립과 더불어 사민당이 국가권력을 장악하고 노동조합이 주요 사회권력으로 정착됨으로써 노동정치체제도 개편되지 않을 수 없었고, 이에 따라 노동조합에게도 새로운 과제가 부여되었다. 노동조합은 1919년부터 시작된 “중앙노사정회의”, 1920년에 구성된 “임시제국경제협의회”, 그리고 “제국석탄산업협의회” 등 노동정치의 새로운 장치들에 대표를 내보내야 했다. 또한 노동조합은 일반정치 사안들에도 민감하게 대처해야 했으며, 외교문제에 대해서도 적절한 정책을 강구해야 했다. 이처럼 새로운 과제들이 대두되면서 노동조합에게는 노동관계 뿐만 아니라 법률, 경제 등 여러 가지 분야에 대한 전문역량이 요구되었다.

그러나 노동조합은 고등교육을 받은 전문인력을 상근간부로 발굴하고, 이들에게 의사결정권이 있는 요직을 맡기는 일을 오랫동안 주저하였다. 이른바 “학출”들은 노동자들의 삶과 정서, 노동생활의 희로애락을 알지 못할 뿐만 아니라, 때로 계급적 출신성분조차 다르기 때문에, 노동계급의 이해관계를 올바르게 대변할 수 없다는 생각이 여전히 노동조합 안에 팽배해 있었던 것이다. 심지어는 조합원들 중에서 젊고 유능한 인재를 발굴하고 재교육시켜 상근간부로 키우는 일에도 회의적이었다. 목공노조 위원장 타르노는 1925년 1월에 개최된 총연맹 상임위원회에 참가하여 이렇게 발언하고 있다. “노동조합 지도자는 인위적으로 만들어질 수 있는 것이 아니다. 노동조합 지도자는 스스로 커야 하는 것이다.”<sup>72)</sup>

그러나 이같은 고정관념이 현실의 변화를 저지할 수는 없었고, 노동조합은 1920년대 중반부터 전문인력을 채용하기 시작했다. 전문인력의 채용은 총연맹 등 상급단체들로부터 시작되었는데, 이는 노동조합의 전체업무들 중 상급단체가 맡고 있는 과제의 특수성을 감안할 때 당연한 순서라고 봐야할 것이다. 1923-24년에 총연맹이 수 명의 고급학력 보유자들을 중앙본부에 채용한 것을 출발점으로 하여, 직능별/산별 노동조합 중앙본부들에서도 전문인력을 정치비서로 기용하기 시작하였다. 그리고 1921년에 “노동자 아카데미”가 설립되자 노동조합에서는 조합원들 중에서 젊은 인재를 선발하여 장학금을 지급, 노동자 아카데미에서 교육을 받을 수 있도록 지원했으며, 졸업자들을 상근간부로 발탁하였다.

물론 전체 상근간부들 중 전문인력이 차지하는 비중은 여전히 매우 적었다. 그러나 이 기간 동안 상근간부 채용의 두 가지 전통적 불문율을 깨고 전문인력에 대한 문호를 개방함으로써 노동조합은 노동자계급과 진보적 지식인을 결합시키는 매개고리 역할을 할 수 있게 된다. 그 후 전문인력 채용경향은 조금씩 강해지면서 지금에 이르기까지 계속되고 있다.

### 3) 현황

#### (1) 조직구조, 조합원, 상근간부 현황

2차대전 후 독일의 노동자들은 두 가지 조직원칙을 결정했는데, “산별 원칙”과 “단일노조 원칙”이 그것들이다. 이 원칙에

---

72) Brunner 1991, 366 재인용

입각하여 1940년대 말에 17개의 산별노조가 건설되었고, 이들은 다시 독일노동조합연맹(DGB)으로 통합되었다.<sup>73)</sup>

40년대 말에 정착된 산별 관할구분은 90년대 초반까지 큰 변동 없이 유지되었는데, 90년대 중반부터 조직개편 움직임이 시작되어 지금까지 계속되고 있다. 그동안 산업구조가 크게 변했을 뿐만 아니라 기타 노동정치 환경도 근본적으로 변했기 때문에, 이에 대응하여 노동조합으로서도 조직체제를 재정비해야 할 필요성이 대두된 것이다.

통합은 크게 두 가지 형식으로 이루어지고 있다. 먼저, 몇 개의 조합들이 통합노조를 건설하는 방식이 있는데, 이 방식에 따라 건설토목노조(IG BSE)와 월예농림노조(GGLF)는 이미 통합을 완료하여 96년 1월부터 건설농림환경노조(IG BAU)로 되었으며, 화학제지요업노조(IG CPK)와 광산에너지노조(IG BE), 그리고 피혁노조(Leder)가 98년에 광산화학에너지노조(IG BCE)로 통합되었다. 그리고 현재 공공운수노조(OeTV), 상업은행보험노조(HBV), 매체노조(IG Medien), 체신노조(DPG), 그리고 독일사무노조(DAG)가 통합하여 2001년까지 서비스노조(ver.di)를 출범시킨다는 거대한 기획이 진행중인데, 예정대로 통합이 성공할 경우 금속노조를 제치고 세계최대의 단일노조가 탄생할 전망이다. 현재 이 기획이 약간의 우여곡절을 겪고 있는 중이지만, 서비스노조의 건설은 돌이키기 힘든 기정사실로

---

73) 1950년에 설립된 독일사무노조(DAG)는 독일 최후의 직능별 노조로서, 독일노련(DGB)에도 소속되지 않고 지금까지 독자적으로 존재하고 있다. 그러나 독일사무노조에 소속된 조합원의 수가 매우 적기 때문에, 2차대전 후의 독일 노동정치 지형을 고찰할 때 무시해도 좋을 정도이다. 게다가 이 노조는 곧 독일노련 산하로 흡수될 전망이다.

보인다. 다음에는 거대노조가 군소노조를 흡수통합하는 방식이 있는데, 이 방식에 따라 금속노조(IG Metall)가 98년 말에 섬유 의복노조(GTB), 이어서 2000에는 목재플라스틱노조(GHK)를 통합하였다.

현재 진행 중인 조직개편이 끝나고 나면 독일노련 산하에 8개의 노동조합이 존재하게 되는데, 식품유통노조(NGG, 조합원 27만명)와 교육과학노조(GEW, 27만명), 그리고 철도노조(GdED, 34만명)도 조합원 수가 너무 적어 독자적인 생존이 어려울 것으로 보이며, 조만간 어떤 식으로든 재편될 것으로 보인다.

상근간부 체제는 노동조합의 조직구조와 떼놓고 생각하기 힘든 문제일 것이다. 독일에서 산별노조들의 조직구조는 대체로 동일해서, 지구사무소-지역본부-중앙본부 3단계로 조직되어 있다. 예를 들어, 금속노조는 현재 중앙본부 산하에 7개의 지역본부, 그리고 그 밑에 179개의 지구사무소가 있다. 상급단체인 독일노련의 조직도 마찬가지로 3단계로 구성되어 있는데, 중앙본부 산하에 12개의 지역본부와 139개의 지구사무소를 두고 있다.

현장조합원들과 가장 가까운 거리에는 지구사무소가 있다. 한 지구사무소의 관할영역 내에는 통상 1-2만명 정도의 조합원이 소속되어 있으며, 각 지구사무소에는 통상 10-20명 정도의 상근간부가 배치되어 있다. 지구사무소는 관할지역 기업들 내에 있는 사업장평의회(Betriebsrat)들과 긴밀하게 결속되어 있으며, 단체협약과 사업장협정을 매개하는 역할을 하고 있다.

지역본부는 사용자단체와 단체협상을 진행하고 단체협약을 체결하는 당사자이다. 각 지역본부에는 통상 30여명의 상근간

부들이 일하고 있다. 중앙본부는 단체협상의 형식적인 당사자는 아니지만, 단체협약의 기본골격은 중앙본부에서 설계되며, 여기에 지역본부가 해당지역의 특수성을 첨가하여 단체협약의 구체적인 내용을 결정한다. 그렇기 때문에 중앙본부는 단체협약의 주요내용(임금, 노동시간, 휴가, 기타 주요노동조건)이 전국적으로 통일될 수 있도록 만드는 담보자 및 조정자 역할을 수행하고 있다.

중앙본부는 전국적인 차원에서 요구되는 노동정치 문제들을 입안 및 추진하고 있다. 또한 중앙본부는 정책기관, 연구기관, 조합언론기관 등을 지휘하고 있기 때문에 많은 인력을 필요로 하고 있다. 각 산별노조 또는 독일노련의 중앙본부에는 통상 수 백명의 상근간부들이 배치되어 있다. 한편, 지구사무소, 지역본부, 그리고 중앙본부를 제외하고 가장 많은 인력이 배치되어 있는 곳은 조합원 교육시설이다. 예컨대, 금속노조는 현재 7개의 조합원 기숙교육원을 운영하고 있는데, 여기에 전체 상근간부의 8%가 배치되어 있다.

1998년 현재 금속노조에는 총 2,784명의 상근간부가 근무하고 있다. 이들의 세부적인 배치현황은 다음과 같다 (표 5-13 참조).

<표 5-13: 금속노조 상근간부 배치 현황>

년도	합계	중앙본부	지역본부	지구사무소	교육시설	기타
1995	2,820	649	189	1.726	205	51
1996	2,710	627	182	1.666	201	25
1997	2,648	622	181	1.615	206	24
1998	2,784	617	203	1.688	229	47

자료: IG Metall 1999, 135

상근간부의 상대적 규모는 노동조합에 따라 조금씩 차이가 있는데, 1998년 현재 상근간부 1인당 조합원 수는 금속노조가 1,002명으로 가장 많고, 매체노조가 600명으로 가장 적다. 경찰노조의 경우 상근간부가 30명뿐이어서 상근간부 1인당 조합원 수가 6,453명에 달하는데, 이는 경찰노조의 법률적 특수성에서 기인하는 것으로, 예외적인 현상이라고 볼 수 있다. 독일노련의 상근간부까지 포함시킬 경우 1998년 현재 독일에는 11,980명의 상근간부가 일하고 있으며, 상근간부 1인당 평균 조합원 수는 693명에 해당된다 (표 5-14 참조).

<표 5-14: 조합원 및 상근간부 현황> (1998년)

조합	조합원 수	조합가 수	비율	비고
금속	2,272,916	2,768	1,002	
공공운수	1,582,776	2,071	782	서비스노조로 통합예정
광산화학에너지	955,734	1,237	773	
건설농림환경	614,650	1,004	612	
상업은행보험	471,333	694	679	서비스노조로 통합예정
체신	474,094	617	768	서비스노조로 통합예정
철도	352,161	363	970	
식품유통	282,521	364	776	
교육과학	281,235	316	890	
경찰	193,578	30	6,453	
매체	184,656	308	600	서비스노조로 통합예정
목재플라스틱	145,128	223	651	2000년 금속노조에 통합
산별노조 소계	8,310,781	9,995		
독일노련		1,985		
합계		11,980	693	

자료: DGB 2000a; DGB 2000b; 필자 합성

끝으로, 현재 독일의 노동관계체제를 이해하기 위해서는 “노동조합-사업장평의회 이원체제”를 고려하지 않을 수 없는데, 이원체제는 상근간부체제에도 한 가지 결정적인 요소로 작용하고 있다.

사업장평의회는 사업장에 소속된 전체 직원을 대표하는 기구로서, 사업장 경영진을 상대로, 단체협약의 테두리 내에서, 사



업장 노동관계를 협의 결정하는 기구이다. 사업장 평의회는 노동조합 사업장 분회가 아니다. 그렇기 때문에 노동조합원이 아닌 사람도 사업장평의회 선거권 및 피선거권을 가지고 있다. 한편, 노동조합은 사업장 안에 노조신임자회(Vertrauenskoerper)를 두고 있는데, 노조신임자회는 사업장 안에 있는 조합원들의 대표기구이다. 노조신임자회는 사업장 바깥에 위치하고 있는 노동조합과 사업장 안에 있는 조합원들을 연결하는 매개고리 역할을 수행한다.

사업장평의회 평의원들 중 일부는 노동으로부터 면제되어 평의회 활동에 전임할 수 있다. 이때, 전임평의원 임금은 사용자가 지급하도록 되어 있으며, 사업장평의회 활동에 필요한 기타 비용도 모두 사용자가 부담해야 한다. 이에 반하여 노조신임자들은 노동으로부터 면제될 수 없으며, 노조신임자회도 전임자를 두지 못하고 있다. 그러나 노조신임자들이 사업장평의회를 장악하고 있기 때문에, 이를 통하여 노동으로부터 면제될 수 있는 길이 있다. 사업장평의회와 노조신임자회는 경우에 따라 이해관계를 달리할 수도 있다. 그러나 대부분의 사업장에서 노조신임자회가 사업장평의회에 다수를 차지하고 있기 때문에, 사업장평의회가 노동조합에 적대되는 행위를 하는 일은 매우 드물다.<sup>74)</sup>

## (2) 상근간부 채용양식

2차대전 후 독일의 노동조합은 대체로 바이마르 공화국 시기

---

74) 사업장평의회에 관한 좀더 자세한 내용은 박장현(1995), 독일의 노동조합, 참조

에 정착된 상근간부체제의 틀을 계승발전시키고 있다. 우선, 상근간부들은 직무에 따라 정치서기와 행정서기로 대별되고 있는데, 수적인 면에서 보면 행정서기가 정치서기보다 좀더 많은 편이다.

예를 들어, 금속노조의 경우 1998년 현재 전체 상근간부 2,784명 중 정치서기가 1,125명인데 비하여 행정서기의 수는 1,659명에 달하여, 정치서기 1명 당 행정서기 1.5명 꼴로 구성되어 있다. 성별로 보면 남성 상근간부 4명에 여성 상근간부 1명 정도의 구성비율을 보여주고 있는데, 정치서기 중에서 여성 상근간부가 차지하는 비중은 18.0%이고 행정서기 중에서 차지하는 비중은 19.4%이다.<sup>75)</sup>

정치서기를 기용하는 경로로는 크게 세 가지가 있다. 현장출신, 노동자 아카데미 출신, 그리고 대학출신이 그것들이다. 프르트/켈러가 지구사무소에 근무하고 있는 정치서기 120명을 대상으로 실시한 표본조사에 따르면, 120명 중 60명이 기업현장에서 노동조합 활동을 하다가 상근간부로 발탁되었다. 그리고 노동자 아카데미 출신은 33명으로 27%, 대학출신은 16명으로서 13%의 비중을 차지하고 있다.<sup>76)</sup>

프르트/켈러는 현장출신 상근간부의 전형적인 이력을 다음과 같이 요약하고 있다. “이들은 노동자 집안 출신이다. 실업계 고등학교를 졸업한 후 제조업체 또는 서비스업체에서 견습생 과

---

75) IG Metall 1999, 140

76) Prott/Keller 1997, 46 ff. 이 조사는 독일노련의 위탁으로 1994-95년 사이에 실시되었다. 조사대상은 금속노조, 화학노조, 그리고 상업노조 지구사무소에 근무하고 있는 정치서기 각 40명이 임의추출되었고, 조사방식은 심층대면조사로 진행되었다.

정을 거쳐서 직업생활을 시작하는데, 통상 처음 자리잡은 곳에서 노동조합 활동경력을 쌓아나간다. 이미 견습생 시절에 노동조합에 가입하고, 처음에는 견습생 대표자를, 그 뒤에는 노조신임자 및 사업장평의회 평의원으로서 노동조합 활동을 계속한다. 수년 동안 현장생활을 한 뒤에 30세 정도가 되었을 때 상근간부로 채용된다.”77)

이때 사업장평의회는, 상근간부 채용양식과 관련해서 볼 때, 장래의 상근간부들이 현장경험을 쌓는 중요한 중간거점과도 같다. 현재 노동조합의 전체 정치서기들 중 절반 정도가 이른바 “현장출신”인데, 이들은 대부분 사업장평의회 평의원으로서 상당기간 동안 활동한 사람들이다. 이들이 사업장평의원으로 활동하면서 얻게 되는 실무경험과 이 때 형성하는 인적 네트워크는 뒤에 상근간부로 활동하는데 결정적으로 중요한 자원으로 된다. 또한 이들은 기업 내에서 활동하다가 곧바로 조합으로 자리를 옮기기 때문에 현장과의 “선”을 그대로 유지하게 된다.

사업장평의회 평의원들은 노동으로부터 면제되어 평의회 활동에 전임할 수 있다. 그러므로 상근간부 양성이라는 관점에서 본다면, 사업장평의회는 자본가의 재원을 이용하여 장래의 상근간부가 성장하고 있는 광맥과 같다고 말할 수 있다.

한편, 노동자 아카데미를 거쳐서 노동조합에 채용되는 사람들은 이른바 “고전적 경로”에서 조금 벗어나고 있다. 이들도 처음에는 현장출신 상근간부들과 마찬가지로 실업학교를 마치고 견습생 시절을 거쳐서 노동생활을 시작한다. 이 과정에서 통상 견습생 대표자 역할을 수행하고, 뒤에 노조신임자로 되기도 한다. 그러나 이들은 현장에 남아 사업장평의회 평의원으로

---

77) Prott/Keller 1997, 46

되는 길보다는 노동자 아카데미로 진학하는 길을 택한다. 이럴 경우 노동조합은 노동자 아카데미로 진학하는 젊은 조합원들에게 1-2년에 달하는 재학기간 동안 학비와 생활비를 장학금으로 지급하고 있으며, 이들이 졸업하면 조합의 정치서기로 기용하고 있다. 지금까지 노동조합은 정치서기들 중 1/4 정도를 노동자 아카데미에서 채용해왔다.<sup>78)</sup>

끝으로, 대학졸업 이상의 고급학력을 가진 사람들을 상근간부로 채용하는 관례는 이미 1920년대에 시작되었지만, 노동조합들의 “먹물”들에 대한 심리적 경계는 그 뒤에도 오랫동안 지속되었었다. 그러나 지금은 고급학력 보유자들을 상근간부로 채용하는 일이 더 이상 금기로 작용하지 않고 있다. 이들이 전체 상근간부(정치서기)들 중에서 차지하는 비중도 점차 늘어나서, 현재 지구사무소에 근무하고 있는 정치서기들 중 1/7 정도가 대학출신 상근간부들이다. 지역본부 및 중앙본부에서는 그 비중이 조금 더 높다.

대학을 졸업하고 노동조합에 채용되는 사람들이 보여주고 있는 공통점은 이들이 대학시절부터 노동조합과 긴밀하게 접촉하고 있다는 사실이다. 프르트/켈러는 금속노조 지구사무소에 근무하고 있는 법학대학 출신의 세 정치서기를 전형적인 예로 들고 있다. 이들은 본래 진보적인 성향을 지니고 있으며, 대학에 진학한 후 일찍부터 노동법 및 사회법을 전문분야로 연구하였

---

78) 2차대전 후에 독일에는 3개의 노동자 아카데미가 설립되었는데, 프랑크푸르트의 “노동자아카데미”, 함부르크의 “공동경제 아카데미” 그리고 도르트문트의 “사회아카데미”가 그것들이다. 이것들은 모두 노동조합이 조합인력을 양성하기 위하여 설립한 교육기관인데, 뒤에 함부르크와 도르트문트 아카데미는 대학과정으로 승격되었다.

고, 졸업에 필요한 실습과정 또는 자격증 취득 후의 연수과정을 노동조합에서 수행하였다. 이 같은 과정을 거치면서 지원자들은 노동조합 활동을 간접적으로 체험하게 되고, 노동조합은 이들을 테스트하게 된다.<sup>79)</sup>

노동자 아카데미 또는 대학 출신의 상근간부들이 노동조합 안에서 중요한 의사결정 기관을 맡는 것도 더 이상 금기사항이 아니다. 예를 들어 독일노련 상임집행위원회, 금속노조 중앙집행위원회, 그리고 화학노조 중앙집행위원회를 두고 볼 때 전체 23명의 위원 중 10명이 노동자 아카데미 또는 대학 출신 상근간부들이다 (표5-15 참조). 특히 화학노조에서는 노동자 아카데미 출신인 후베르트 슈몰트가 위원장직을 맡고 있으며, 금속노조 부위원장 유르겐 페터스도 노동자 아카데미 출신이다. 한편, 독일노련 부위원장인 우줄라 엔겔렌-케퍼는 박사학위 보유자로서, 독일노련 산하 경제사회연구소(WSI) 선임연구원 자리를 거쳐 독일노련 중앙집행위원으로 선출되었다.

<표 5-15: 중앙집행위원 출신별 구성현황>

	합계	현장	아카데미	대학	기타
독일노련 상임집행위원	5	3	-	2	-
금속노조 중앙집행위원	10	4	3	2	1
화학노조 중앙집행위원	8	3	3	-	2
합계	23	10	6	4	3

자료: www.dgb.de; www.igmetall.de; www.igbce.de; 필자 합성

79) Prott/Keller 1997, 59

### (3) 상근간부 보수

상근간부들이 노동조합으로부터 받고 있는 보수는 노동조합의 재정상태에 따라서 조금씩 차이가 있다. 보수체계는 대체로 정치서기와 행정서기로 대별되어 있는데, 정치서기의 보수가 행정서기의 1.5배 정도에 해당된다. 지구사무소에 근무하는 사람들과 지역본부 및 중앙본부에 근무하는 사람들 사이에도 약간의 격차가 있다.

행정서기들이 통상 실업학교를 졸업하고 바로 기용되는 반면에, 정치서기들은 기용되기 전에 10여년 정도 현장경험을 쌓거나, 대학교육을 이수하고 있다. 정치서기들의 보수가 행정서기들의 그것보다 높은 이유들 중의 하나를 여기에서 찾을 수 있다.

1998년 현재 행정서기의 보수는 대체로 4,800 마르크 정도인데, 이는 같은 해 전체 노동자 평균임금 4,250 마르크를 약간 상회하는 수준이다. 한편, 정치서기의 보수는 7,600 마르크 정도로서, 사무직 중간계층의 소득과 비슷하다 (표 5-16 참조).

<표 5-16: 상근간부 보수 현황 (1998년, 단위 마르크)<sup>80)</sup>

조합	중앙본부		지역본부 및 지구사무소	
	정치서기	행정서기	정치서기	행정서기
금속	8,734	6,111	7,686	5,699
공공운수	7,467	4,656	7,099	4,656
광산화학에너지	7,983	4,550	6,945	4,550
건설농림환경	7,592	4,956	7,406	4,956
상업은행보험	7,571	5,039	6,938	4,903
체신	7,750	4,700	6,900	4,500
철도	8,200	4,600	7,800	4,200
식품유통	7,927	4,395	6,903	4,395
교육과학	6,635	5,149	7,131	4,303
매체	7,865	4,836	7,865	4,836
독일노련	8,081	4,638	7,094	4,638

자료: DGB 2000, 5

80) 근속년수 5년, 부양아동 1인 기준.

## 5. 해외 사례 : 소결

앞에서 살펴보았듯이 외국 노동조합 상근간부들의 실태와 현황은 해당 국가의 노조 조직체계 및 노동조합의 역사적 형성 과정에 따라 다양한 모습을 보이고 있다. 여기에서는 외국 노동조합의 상근간부 사례를 비교 요약하는 것으로 한다.

먼저, 상근간부의 역사적 형성과정을 살펴보자. 각 국가별로 시기적인 차이는 존재하지만 노동조합 조직이 자본과 국가권력에 의한 탄압을 극복하고 사회적 시민권을 획득하는 과정에서 전임 노조활동가들이 등장하게 한다. 이는 현장출신 간부들이 노동으로부터 독립하여 노조활동을 직업적으로 실현하는 과정이며, 다른 한편으로는 현장바깥의 전문인력의 채용을 수반하게 된다. 우리가 주된 연구대상으로 삼는 노조 상근간부는 노동조합에 고용되어 상근활동을 하는 채용직 상근간부들인데 이들은 특히 노동정치 환경이 변화하고 노조의 주체적 역량이 강화되면서 급속한 증가세를 보이게 된다. 노조 내부의 일상적 행정업무뿐 아니라 사용자와의 단체교섭, 각종 국가기구에의 참여 등으로 노조활동이 확대되면서 전문직 채용은 노조운동 조직 내부에 공통적인 현상으로 나타나게 된다.

한편 전문 채용직에 대한 구분은 나라별로 특징을 보이는데 영국에서는 업무내용에 따라 전문가형(specialists)과 활동가형(bargainers)으로, 독일에서는 행정 및 지원업무를 담당하고 있는 사람들을 “행정서기”, 노동정치 일선에서 활동하는 사람들을 “정치서기”로, 미국에서는 전문 스태프(professional staff)인력과 보조 지원인력으로 구분한다.

둘째, 상근간부의 비중이다. 상근간부의 비중은 전체 조합원



당 상근간부의 수를 통해 확인할 수 있다. 사례조사 국가 중 상근간부의 비율이 가장 높은 국가는 독일(1,000명당 1인)이며 가장 낮은 국가는 영국(3,300명당 1인)이다. 대체로 상근간부의 비중은 상근간부체제가 형성된 이후 거의 변화가 없는 상태이다. 그러나 미국의 경우 1960년대 이후 전문 스태프 직원의 규모가 크게 증가하고 있으며, 영국의 경우는 80년대 이후 활동가형보다 전문가형 상근간부의 비중이 증가하는 특징을 보이고 있다. 미국과 영국의 이러한 양상은 노조운동의 변화된 환경에 대한 대응전략과 무관하지 않다.

셋째, 상근간부의 임금수준(체계) 및 인사관리이다. 먼저 상근간부의 보수 수준을 보면 일반적으로 해당 조직 조합원의 평균임금보다 높은 편이다. 독일 사례에서 볼 수 있듯이 상근간부체제가 형성되는 초기에 상근간부의 임금이 조합원의 평균임금보다 높을 경우 “관료주의화”의 경향이 나타날 수 있다는 문제제기가 있었으나 이는 현실화되지 않았다. 이후 전문직 채용의 요구가 높아지면서 상근간부의 임금수준은 보통 조합원의 평균임금을 훨씬 상회하는 경향을 보이고 있다. 채용직 간부 내에서는 보조지원 인력에 비해 전문직 인력의 임금이 상대적으로 높은 것을 확인할 수 있다.

임금체계와 관련해서는 스웨덴의 경우 자신의 직무와 연관된 직무급을 적용받고 있으며, 영국의 경우 근속과 경력을 기초로 한 연공·근속급 형태의 임금체계를 가지고 있다.

인사관리와 관련해서는 미국의 경우, 1990년대 이후 이전까지의 ‘주먹구구식’ 관행이 탈정치화·공식화·체계화의 방향으로 변화됨을 확인할 수 있고 이에 따라 노조 내부의 상근간부의 인사관리를 전담하는 부서 및 책임자가 63%로 확대되는 추

세를 보이고 있다. 영국의 경우 69%의 노동조합이 공식적인 직무규정을 가지고 있으며 15%의 노조는 성과평가제도를 도입하고 있다.

넷째, 상근간부의 교육훈련 문제이다. 사례조사 대부분의 국가는 상근간부에 대한 체계적인 교육훈련 프로그램과 체계를 가지고 있다. 영국의 경우 상근간부의 1/4에게 다양한 교육 기회를 부여하고 있으며 5년 동안에 약 절반의 상근간부들이 외부교육을 이수하는 것으로 나타났다. 스웨덴의 경우 노조 상근간부에 대한 교육은 산별노조나 LO의 노동대학에서 이루어지거나 전국적으로 건설되어 있는 노동자교육협회(ABF)에서 이루어진다. 미국 노조들에 있어 상근 간부인력에 대한 교육훈련의 역사는 1920-30년대에 설립·운영되었던 활동가 집체교육시설에서 그 연원을 찾을 수 있으며, 2차대전 후에는 하버드대학, 코넬대학 등 대학과 연계된 교육훈련기관으로 발전해 왔다. 최근에는 과거의 OJT 방식 교육을 탈피하여 교육 수요측정과 경력개발계획을 통해 개별 간부에 대한 공식적인 교육프로그램을 마련하여 실시하고 있는데 이중 대표적인 프로그램은 “Leadership Development & Youth Involvement Task Forces”이다. 독일의 경우는 현장출신 간부들이 정치서기로 활동할 수 있도록 “노동자 아카데미”라는 교육기관을 운영하는 것이 독특하다. 현장출신 조합원이 정치 서기로 활동하기 위한 하나의 방법은 노동자 아카데미로 진학하는 것이다. 이때 노동조합은 그 조합원들에게 1-2년에 달하는 재학기간 동안 학비와 생활비를 장학금으로 지급하고 있으며, 이들이 졸업하면 조합의 정치서기로 채용하고 있다. 지금까지 노동조합은 정치서기들 중 1/4 정도를 노동자 아카데미에서 채용해왔다

다섯째, 상근간부의 이해대변기구인 노조의 결성 및 운영이다. 사례조사 국가들은 대부분의 채용직 간부들의 이해대변기구인 노동조합을 구성하여 활동하고 있다. 그러나 이러한 활동은 자신의 속한 노조의 조합원이 아닌 다른 노조(예컨대, 사무직 노조)에의 가입으로 나타나며 그 활동은 미미한 편이다. 직원 노조의 활동이 활발한 국가는 미국을 꼽을 수 있다. 미국의 직원노조가 활성화되었던 배경은 다른 국가에서 표출되지 않았던 상근 직원들에 대한 감원 조치 및 낮은 임금에 대한 불만에서 그 원인을 찾을 수 있다. 1980년대 말 현재 AFL-CIO 내의 6개 부서와 26개 산별노조에서의 34개 교섭단위(Bargaining units)로 총 40개의 직원노조 교섭단위(bargaining unit)가 조직되어 있다.

제 6 장. 결론: 상급 노동조합의 상근간부  
역량 강화를 위한 정책 과제

이상에서 국내의 상급 노동조합에 종사하는 상근간부 역량의 역사적인 형성과정과 이들 상근간부의 인력관리 현황에 대한 실태분석과 사례연구, 그리고 영국·스웨덴·미국·독일에서의 노조 간부들에 대한 고용관계관행을 차례로 살펴보았다. 본 연구의 결론에서는 국내·외 노조들에서의 인력관리에 대한 이상의 현황분석에 의거하여 우리 노동조합단체의 상근간부들이 자신의 활동역량 발휘를 극대화하기 위해 요구되어지는 주요 정책과제들을 정리하고자 한다.

## 1. 노동조합 상근간부의 인력관리에 관한 전략적 접근

(3장과 4장에서 살펴본 바와 같이) 국내 노동조합단체의 상근간부들에 대한 인력관리가 매우 비체계적이며 소극적인 수준에 머물러 있다고 해도 과언이 아닐 것이다. 그동안 지도부 중심의 하향식 조직운영에서 비롯된 상근 직원층의 보조적인 역할과 위상이 유지되어옴으로써(한국노총계열 노조 단체들의 경우), 그리고 학생운동출신자 또는 현장 노조간부출신의 해고자들에 의한 헌신적이며 자발적인 활동 참여를 통해 짧은 기간에 조직확대를 실현해옴으로써(민주노총 계열 노조단체들의 경우), 이들 상근간부 인력에 대한 적극적이며 체계적인 관리가 거의 이루어지지 못하였던 것이다. 기본적으로 노동조합단체의 사업능력이 상근간부 역량에 의해 주되게 좌우된다는 점에서나, 더욱이 최근 폭넓게 추진되고 있는 노조조직체계의 산별화와 더

불어 중앙 및 산별·지역별 노조단체들에 의한 산하 조합원의 정책적 이해대변기능이 보다 중요하게 부각되는 주·객관적 여건 변화를 고려함에 있어서나 초기업수준의 노동조합단체들에서 복무하고 있는 간부 인력의 관리가 주먹구구식으로 소홀하게 방치되어서는 곤란할 것이다. 4장의 실태조사에서 밝혀진 상근간부들의 높은 이직 현황을 통해 여실히 드러나듯이, 이제까지 노동조합운동에 대한 자발적인 활동의지를 가지고 노조단체의 다양한 사업들을 헌신적으로 꾸려온 상근간부들이 열악한 근무여건과 보조적인 위상 그리고 과중한 업무부담 등의 악조건 속에서 얼마나 버텨나갈 수 있을 지에 대한 적잖은 우려를 제기하게 된다. 특히, 급변하는 안팎의 여건 하에서 노동조합단체들의 새로운 발전전망을 실현해나기 위해서는 이들 상근간부의 역량 강화를 뒷받침할 수 있는 전략적인 인력관리가 절실히 요구된다고 하겠다.<sup>81)</sup>

이를 위해서는, 우선 노동조합단체의 지도부에 의해 중추적인 조직역량이 되고 있는 상근간부들에 대한 “사람관리”의 중요성이 분명히 인식될 필요가 있겠다. 아울러, 노동조합단체들에 있어서 그동안 단기적인 활동의 필요에 따라 임기응변적으로 또는 무계획적으로 운영되어온 종래의 인력관리관행에서 벗어나 중장기적인 활동전략과 사업추진계획에 맞추어 기존 간부 인력의 업무배치와 필요 능력 육성 및 적절한 활동여건 확보 그리고 신규인력의 충원 등을 위한 사전 계획적인 접근이 요망

---

81) 최근 기업 경영에 있어서도 경쟁력의 핵심원천으로서 조직내부의 인적자원에 대한 전략적 관리, 즉 전략적 인적자원관리(SHRM)의 중요성이 크게 부각되고 있는 점에 주목할 필요가 있겠다.

된다. 이를테면, 노조단체의 연간 활동계획 또는 중장기 운동전략을 수립함에 있어 이와 같이 상근간부의 인력관리에 관련된 사항들이 함께 포괄·검토되어야 할 것이다.

둘째, 대부분의 노동조합단체에 있어 상근간부들의 인사관리에 대해 사무총국의 운영규정 또는 규약의 별도 규칙으로 매우 간략히 제도화되어 있는 가운데, 통상적으로 임원들의 임의적인 판단이나 조직내부의 편의적인 관행에 따라 이들 간부의 인력관리가 이루어져 왔다.<sup>82)</sup> 미국 등 서구 노조의 사례에서 예시되듯이, 우리 노동조합단체들에 있어서도 비체계적으로 유지되어온 관례적인 인력관리방식을 탈피하여 (아래에서 논의되는) 선발·육성(교육훈련)·승진 및 경력관리·급여보상·상벌·업무평가 등에 대한 체계적인 기준과 절차를 포괄하는 별도의 세부적인 인사규정을 마련할 필요가 있다.

셋째, 그동안 대부분의 노동조합단체에 있어 상근간부의 인력관리에 대한 주요 결정은 인사권자인 임원들에 의해 이루어지는 한편, 총무부서에 의해 급여지급 등과 같은 단순 실무적인 업무로써 처리되어 왔다. 그런데, 상근 간부들의 체계적이며 계획적인 인력관리를 위해서는 인력기획(personnel planning)기능을 새롭게 도입할 필요가 있으며, 이러한 전략적인 인력관리 업무는 사무처장급 임원의 지휘 책임 하에 현재의 총무 부서에서 수행될 수 있을 것이다. 향후 조직통합과 산별화를 통해 상

---

82) 민주노총의 경우 1999년 2월에 개정된 사무총국 규정에서 상근 직원들에 대한 인사관리 및 근무조건 등을 보다 상세하게 명시하고 있으며, 한국노총은 현재 새로운 인사관리규정의 도입을 추진하고 있다. 그 외 대부분의 산별 노조단체들에서는 상근직원의 보수 및 인사에 대한 간단한 규정만을 마련해 두고 있는 실정이다.

당수의 상근간부 인력을 포괄하게 되는 대규모의 산별연맹 또는 산별노조조직에서는 서구 노조에서와 같이 상근직원 대상의 인력관리업무를 전담하는 별도 인사부서의 설치·운영을 검토해 볼 수 있겠다. 이렇듯, 전국 또는 산별노조조직의 본부에 있어 상근간부 대상의 인력관리기능을 강화함과 더불어 현재 거의 독자적으로 인력관리가 이루어지고 있는 지역본부들의 상근간부들에 대해서도 본부 중심의 종합적인 인력운영계획 및 관련 지원에 의거하여 순환배치·교육훈련·경력관리·급여보상 등과 같은 주요 인사업무를 총괄하는 보다 집중화된 인력관리 체계로의 전환을 모색해 볼 수 있을 것이다. 또한, (미국 노조들에서처럼) 중앙 및 산별 노조단체들간에 인력관리 및 조직혁신의 개선방안을 공동 모색하기 위해 이들 노조단체의 총무부서장 또는 인사담당자가 참여하는 정례적인 정책협의체를 운영하는 것도 하나의 실행방안이라 하겠다.

## 2. 노동조합 상근간부의 독립적 위상 확립

노동조합단체의 상근간부에 대해 직업적인 신분의 안정적인 보장과 업무의 전문성과 영속성을 유지하기 위해서는 임원선거 등을 둘러싼 조직내부의 정치로부터 이들 간부를 벗어나게 하는 독립적 위상을 분명히 확립할 필요가 있다. 이를테면, 정무직제(예: 민주노총)나 (조직)과견직의 활용(예: 한국노총 및 산하 산별연맹)에 있어 상근간부들이 이들 노조단체 임원의 임기에 의해 제약을 받는 규정이나 관례는 지양되는 것이 바람직 하겠다. 또한, 해당 노조단체의 임원선거에 대한 상근간부들의



개입이나 관여는 인사규정을 통해 원칙적으로 금지하는 것이 타당하다고 하겠다. 상근간부중에서 노조단체의 임원선거에 입후보하고자 할 경우에는 간부직위를 공식적으로 사임하고 해당 단체의 조합원자격으로 피선거권을 행사하는 것으로 인사규정에서 명문화할 필요가 있다. 아울러, 노동조합단체의 임원 역시 정치적인 고려와 특정 계파적인 입장에 따라 상근간부들의 인선 및 업무배치를 결정하는 것을 자제하여야 할 것이며, 임원 중심의 자의적인 인사관리를 방지하기 위해서는 임원들과 더불어 상근 직원대표(또는 직원노조의 위원장)가 참여하는 방향으로 인사위원회를 구성 또는 확대 개편하여 적극적으로 활용함으로써 공정한 인사운영원칙이 최대한 지켜질 수 있도록 해야 할 것이다.

노동조합단체에서 활동하는 상근간부들은 기본적으로 노동운동에 대한 이념적 가치관에 따라 자발적으로 동참하였으며, 또한 물질적인 보상보다는 자신의 실천과 노조 조직의 활동성장에 더욱 큰 의미부여를 하는 개인적 성향을 가지고 있는 것으로 볼 수 있다. 상근간부들의 이러한 높은 행위가치지향성을 오히려 마모시키는 주요 제약요인으로서 과도한 계파적 구도와 지도부 주도의 일방적인 활동방식이 일정하게 존재하는 조직문화의 문제를 지적하지 않을 수 없다. 상근간부들이 특정 계파적인 입장에서 얽매이지 않기 위해서, 또한 임원의 임기에 구애됨이 없이 소신 있는 활동을 추진하기 위해서는 이들 간부층의 중립성 원칙이 더더욱 분명하게 정립될 필요가 있는 것이다.

이와 더불어, 상근간부의 활동동기를 더욱 고취시키기 위해서는 노조단체의 의사결정과정에서 이들 간부의 참여와 의

견개진이 적극 확대될 필요가 있겠으며, 관련 정보의 조직내 공유는 일상적으로 이루어져야 할 것이다. 다른 한편으로, 상근 간부 위주의 관료주의적 조직운영에 대해 제기되는 우려를 해소하기 위해서는 조합원들의 이익을 대변해야하는 대리인의 위상을 차지하는 임원들의 업무감독기능이 보다 강화되어야 하겠으며, 상근간부들의 활동서비스에 대한 일반 조합원들의 만족도 평가조사를 정례적으로 실시하는 것을 적극 검토해볼 필요가 있다.

### **3. 노동조합 상근간부의 생활보장을 위한 급여보상 체계의 개선**

우리 노동조합단체들은 재정적 취약성으로 인해서 현재 채용 직 상근간부들에 대해 사회적 기준으로 보거나 본인 및 가족의 생계유지를 위해서도 상당히 낮은 임금을 지급해오고 있다. 노동조합단체의 상근간부들은 여태까지 노동운동에 대한 개인적인 헌신성으로 경제적인 생활여건의 열악함을 감내해오고 있으나, 이러한 저임금의 직장생활이 지속될 경우 가계부담으로 인해 노조활동을 장기적으로 유지할 수 있을 지에 대해 강한 의문을 제기하지 않을 수 없다. 또한, 노동조합단체들의 재정적인 압박은 필요업무 능력 및 전문성을 갖추지 못한 파견직 인력에 대한 의존에 의해서, 그리고 신규 우수인력 확보의 어려움을 통해서 조직운영상에도 적잖은 지장을 초래할 수 있을 것으로 판단되기도 한다. 따라서, 간부인력에 대한 일정 수준의 급여보상 및 인력관리기반을 보장할 수 있는 재정 여건의 확보가 절

실히 요청되는 바, 이를 위해서는 단기적으로 조합비의 적정 수준 인상 및 다양한 재정 확충사업을 도모함과 동시에 중장기적으로는 지나치게 분화된 노조단체들간의 조직 통합을 추진하거나 특히 산별 조직화를 통해 단사 노조들로 분산되어 있는 재정자원의 효율적 집중화를 추구해 나가야 할 것이다. 이와 같이, 단기적으로는 노동조합단체의 다양한 재정책확 노력을 통해 채용직의 상근간부들에 대한 현실적인 생활임금의 보장을 점차 실현해 나가야 하겠으며, 인건비 부담을 덜기 위해 불가피하게 조직과견직 인력의 활용을 확대하게 될 경우에는 이들에 대한 엄격한 선발과정을 적용해야 하겠다. 아울러, 연례적인 급여인상과 관련해서는 임원과 상근간부들간의 협의(또는 교섭)를 거치는 것을 원칙으로 하되 가급적 일반 조합원들의 평균 임금인상률을 적용하는 것이 바람직하겠다. 장기적으로는 노조단체의 정책적 필요에 따라 특정 고급전문인력(예: 변호사·회계사와 박사학위자 및 자격소지자 등)을 충원하기 위해서 그리고 업무의 난이도를 급여보상에 일정하게 반영시키기 위해 조직내 구성원들의 형평성과 통합성을 저해하지 않는 범위에서 현행의 연공형 (또는 연령급) 급여체계에 대해 직무급을 일정하게 가미하는 부분적인 개편을 고려해 볼 필요가 있다.

#### 4. 노동조합의 유능인력 확보를 위한 선발기준 및 채용절차 마련

노동조합단체에서 노동조합운동에 대한 확고한 실천의지와

유능한 활동능력을 갖춘 신진 인력을 원활히 충원하기 위해서는 다음과 같은 선발·채용의 원칙 및 실행방안을 검토해 볼 수 있을 것이다.

첫째, 노동조합단체의 내부 업무 및 세부 활동들에 대한 엄밀한 직무분석을 통해 노조활동 경험 및 경력 또는 업무 전문성 등이 요구되는 분야로 구분하여 해당 업무에 대한 신규 인력충원에 있어서 각각 현장 조합원출신자와 외부 전문인력으로 세분하는 충원경로를 마련해야 할 것이다. 예를 들어, 조직과쟁의 그리고 교육선전의 활동분야에 대해서는 현장 노조 활동의 일정한 경력을 보유한 인력을 충원하는 한편, 정책·국제연대·법규·전산·대외홍보 등의 업무영역에 대해서는 필요한 전문성을 가진 외부 인력의 채용을 기본 원칙으로 설정할 필요가 있다.

둘째, 대부분의 노동조합단체에서는 아직까지 신규 인력의 채용에 있어 비공개 또는 연고형태의 충원방식에 주로 의존하고 있다. 그러나, 앞으로 유능한 활동인력을 선발하기 위해서는 이러한 비공개 연고채용방식에서 탈피하여 노조단체 신문과 인터넷 그리고 일반신문 광고 등을 통해 소속 조합원들 뿐 아니라 외부에서 노동조합단체에서의 활동을 희망하는 ‘잠재활동가들’에 대한 공개적인 채용공고를 하여야 하겠으며, 이들 구직희망자들에 대해서는 품성과 활동능력을 객관적으로 심사할 수 있는 선발 기준을 마련하여야 할 것이다. 신규인력의 선발절차에 있어서 단순히 임원중심의 면접으로 그칠 것이 아니라 다양한 부서의 상근간부 대표들이 면접심사에 함께 참여할 수 있도록 해야 할 것이며, 또한 신규 인력이 배치될 활동분야의 특성에 맞는 다양한 심사방법-이를테면, 정책과 홍보 등의 분야에

서는 필기시험, 그리고 교육선전과 전산업무 등에 대해서는 실기테스트-이 개발될 필요가 있겠다.

셋째, 노동조합단체에서의 직업적인 활동을 지속해 나가기 위해서는 무엇보다 노조운동에 대한 실천적인 신념과 노동현장의 실정에 대한 충분한 파악 그리고 단사 노조간부 및 조합원들과의 긴밀한 인간관계 형성 등이 상근간부의 기본적인 소양으로써 요구되는 만큼, 신규 채용인력에 대해서 일정기간(예: 6개월 또는 1년)의 수습훈련과정을 도입할 필요가 있겠다. 이러한 수습훈련과정의 도입을 통해서 새로이 채용된 인력이 바로 특정 업무에 배치되기보다는 다양한 활동분야에 대한 경험을 축적할 수 있는 학습기회를 제공할 수 있는 바, 노조활동이 없는 외부 충원자의 경우에는 그들의 전문성에 현장성을 체득하게 될 것이며, 조합원출신자들은 보다 폭넓은 활동의 안목을 갖추는 데에 실질적인 도움이 될 것이다. 이 같은 수습훈련과정에서는 신규 인력에 대한 선배 활동가들의 지도와 상담을 제도화하는, 소위 “선임자책임지도(mentoring)”제를 도입하는 것이 바람직하겠다. 아울러, 독일 노조의 노동아카데미에서와 같이 현장 노조간부출신자와 외부 전문인력 뿐 아니라 일반 노조 조합원들이 전업적인 노조 간부활동으로 진출할 수 있는 별도의 선발경로를 마련·운영하고 있는 것도 적극적으로 검토해 볼 필요가 있다.

넷째, 최근에는 과거와는 달리 학생운동 출신자들에 의한 노동운동 투신이 크게 이루어지지 못함에 따라 노동조합단체들의 신규 인력풀이 확보하기 어려운 실정을 고려하여, 미국 노총(AFL-CIO)가 운영하고 있는 “Organizing Camp” 과 같이 이제는 우리 노동조합단체들도 적극적으로 대학생 대상의 활동가

양성프로그램을 실행해 볼 필요가 있다. 각 노조단체들은 학생운동단체와 연계 하여 대학의 방학시기에 2-3개월의 훈련과정을 개설하여 대학생들에게 노동운동의 관심을 불러일으킴과 동시에 노동운동에의 동참의지를 가진 대학생들에 대해서는 인턴의 형태로 채용이전의 노조활동 수습과정을 거치도록 운영해 나갈 수 있을 것이다.

## 5. 노동조합 상근간부에 대한 경력관리 및 업무배치의 체계화

노동조합단체에 복무하고 있는 상근간부들에 대한 인력관리에 있어 역시 중요한 측면으로 그들의 직업적 비전을 북돋아 줄 수 있는 장기적인 경력개발이 요구된다고 하겠다. Chinoy(1992)가 지적하듯이 현장의 열성 조합원들은 기업경영체내 내부에서 관리자로서의 경력전망을 가지지 못하거나 아예 포기하는 대신 노동조합간부로서의 자기 비전 실현을 희망하게 된다. 또한, 우리 사회에서는 노동조합운동에 대한 헌신적인 참여를 통해 자아실현을 추구하고자 하는 진보적인 지식인들이 상당수 존재하고 있다. 이렇듯, 노동조합운동에 대한 실천적인 행위지향성과 자기성장 욕구를 가진 잠재활동가들에 대해 우리 노동조합단체들은 포괄적인 경력개발의 체계를 마련할 필요가 있다. 우선, 현장 조합활동가들에 대해서는 엄격한 선발과정을 거쳐 지역별 노조단체-산별 노조단체-전국 중앙 노조단체로 이어지는 초기업수준의 노조조직체계에 상향 배치될 수 있는 개방된 충원구조를 갖추어야 할 것이다. 또한, 외부 전문인력에

대해서는 채용이후 일정한 경력의 축적을 통해 보다 상위의 역할과 직위를 부여할 수 있는 노동조합단체의 내부 승진경로가 보장되어야 하겠다. 이러한 점에서, 민주노총의 경우 특정 직위에 대해 경력과 근속기간을 감안하여 선임하도록 규정하고 있는 사무총국 처우규칙은 매우 적절한 것이라 할 수 있으며, 이와 같이 T/O로 관리될 수밖에 없는 직책과는 별도로 일정한 활동경력의 자격조건을 충족하였을 경우에 맞추어 해당 직위의 승격을 보장하는 체계적인 승진관리방식을 적극 도입할 필요가 있겠다. 아울러, 향후 노동조합단체들에 있어 장기근속의 상근간부들이 다수 나타나게 될 것으로 예상되는 만큼 이들의 노동조합 활동경험을 살려 새로운 자기경력을 계발해 나가기 위해서, 또한 조직내부의 원활한 신진대사를 위해 유관 노동단체와 사회운동단체 그리고 친노동자정당 등으로 진출할 수 있도록 조직외적인 인력배출 장의 확보를 적극적이며 계획적으로 모색해 나가야 하겠다. 또한, 대부분 노동조합단체의 경우 여성간부들이 총무부서와 홍보 등과 같이 상대적으로 주변적인 위상과 역할에 편중되어 있는 것을 확인하게 되는 바, 남성간부 못지 않게 실천의지와 활동능력을 보유한 이들 여성 인력에 대해 보다 공평한 경력관리가 요구된다.

다른 한편으로, 노동조합단체의 일상 활동들에 대한 전반적인 직무분석을 실시하여 해당 업무분야에 적정 수와 필요 직무능력의 인력배치가 이루어질 수 있도록 하는 것이 요망된다. 이러한 직무분석은 전국 중앙노조조직에서 시범적으로 추진하고 그 결과를 토대로 산하 산별 노조단체에까지 단계적으로 시행하는 것이 보다 경제적인 접근방법으로 판단된다. 직무분석을 통해 정책·교육선전·조직 등과 같이 업무범주의 대분류가

이루어지면, 이들 활동영역내의 제한적인 범위 안에서 해당 상근간부들간에 정례적인 업무순환이 실시되는 것이 바람직하겠  
다. 현재 상근간부들의 활동동기를 크게 손상시키는 제약요인  
으로 과중한 업무부담과 단순 반복적인 업무수행 등을 꼽을 수  
있는데<sup>83)</sup>, 직무분석에 의거한 부서간 인력재배치 및 신규 인력  
충원 그리고 제한적 업무순환제의 도입을 통해 이러한 업무관  
련 인력 문제를 해소해 나갈 수 있을 것이다. 아울러, 민주노총  
등의 일부 노조단체에서 도입하였으나 아직 시행되지 못하고  
있는 안식휴가제는 계속된 업무부담으로 지쳐있을 상근간부들  
의 활동의지와 업무능력을 재충전하는 데에 상당한 도움이 되  
리라 판단된다.

덧붙여, 부서별로 각 상근간부의 활동수행결과에 대해 정례  
적으로 상호 평가해주는 “업무평가제”의 도입을 적극 고려할  
필요가 있다. 이 업무평가제는 기업에서와 같이 급여와 승진에  
연계된 인사고과의 성격으로 실시되는 것이 아니라, 상근간부  
들의 업무방식과 활동스타일을 개선하기 위한 공동 평가-학습

---

83) Strauss(1991)는 노동조합단체와 시민사회운동단체에 종사하  
는 활동가들이 자주 경험하는 공통적인 문제점으로서 (첫째)  
이들이 본래 이념적인 지향을 가지고 참여하나 실제 업무는  
매우 단순하고 피곤한 일에 매몰되게 된다는 점, (둘째) 이들  
의 활동에 대한 조직적인 지원이 제대로 이루어지지 못하고  
오히려 조직 안팎으로부터 많은 제약조건에 직면하게 된다는  
점, (셋째) 사업목표설정이나 활동방식에 대한 조직내부의 의  
사결정에 제대로 참여하지 못하거나 자신의 이념적 지향을 반  
영시키지 못하게 된다는 점등을 서술하고 있다. 그에 따르면,  
이러한 현실적 조건 속에서 활동가들이 자신의 심리적 보상을  
얻지 못할 경우에는 그 활동에 대한 동기와 실천의지를 상실  
하게 되고 냉소적으로 변질되는 경우가 초래되어진다고 지적  
하고 있다.



의 취지에서 운영되어야 한다는 점을 분명히 밝힌다. 업무평가제와 더불어, 한국노총 산하의 금속노련에서 시행하려 하는 업무목표관리제, 즉 일정 기간단위로 각 상근간부에 대한 활동목표를 부여하고 사후 평가하는 인력관리방식의 도입을 검토해 볼 수 있을 것이다.

## 6. 노동조합 상근간부를 위한 교육훈련체계의 확충

노동조합단체의 활동영역이 갈수록 전문화되고 또한 주위 활동여건이 크게 변화하고 있음에도 불구하고, 재정상의 제약으로 인해 상근간부의 전문역량을 강화시키기 위한 이들 단체의 노력이 매우 미흡하다고 하겠다. 더욱이, 단사 노조의 자체 활동경험이 축적되어짐에 따라 과거에 단사 노조활동에 대한 다양한 정책자문과 교육지도를 수행해온 전국 또는 산별단체의 상근간부들이 자리할 수 있는 그 위상과 역할이 크게 위축되고 있다는 고충이 제기되기도 한다. 이러한 조직 안팎의 여건변화에 제대로 대처하기 위해서는 이들 간부에 대한 노동조합단체들의 교육훈련 투자와 더불어 체계적인 교육훈련과정의 개설이 보다 적극적으로 요구되고 있다. 특히, 개별 상근간부들이 소속 노동단체 내부에서 자신의 능력개발 욕구를 충족하지 못하여 개인 부담으로 외부 교육과정을 참여하는 실태는 지양되어야 할 것이다.

제한된 재정 여건 위에서라도 노동조합단체들은 상근간부에 대한 전문교육훈련과정을 반드시 운영할 필요가 있으며, 이를 위해 현실 가능한 방안으로서 전국 중앙조직인 노총의 주도 하

에 중앙 간부훈련센터를 설치하여 산하 단체의 상근간부들을 대상으로 하는 교육훈련프로그램을 집중시켜 효과적으로 운영하는 것을 제안해 볼 수 있다. 이미 한국노총의 경우에는 중앙 교육원시설이 있으며, 민주노총의 경우에도 최근 노동대학프로그램이 운영되고 있는 만큼, 큰 경비를 안들이고도 이들 시설 또는 과정을 활용하여 상근간부 대상의 교육훈련과정을 시행해 볼 수 있을 것으로 판단된다. 다만, 이러한 교육과정의 운영에 있어서는 상근간부들의 교육수요를 사전에 정확하게 파악하여 맞춤형 훈련프로그램을 개발·제공하는 것이 무엇보다 중요하리라 판단되며, 이를 위해 교육부서 간부와 총무부서의 인사담당자 등이 참여하는 간부훈련위원회를 구성하여 사전 교육수요조사 및 프로그램기획-집행-사후평가의 일련과정을 책임지고 수행토록 하는 것이 바람직하겠다. 중장기적으로는 (서구 노조에서와 같이) 이러한 간부훈련교육과정을 보다 공식화시키기 위해 중앙 노동조합단체가 특정 대학과의 연계 하에 공동으로 학위 또는 전문자격 취득과정을 설립하는 방안을 추진해 볼 수 있을 것이다.

단기적으로, 재정적으로 허락되는 범위에서 노동조합단체는 상근간부들이 자신의 업무와 관련하여 외부 교육과정에 참여하는 것에 대해 제한된 수준에서라도 지원하여야 할 것이다. 또한, 국제연대활동이 갈수록 확대되는 만큼 해외 교육연수의 기회를 적극 확대하여 이들 간부의 국제적인 안목과 전문성을 키우는데 효과적으로 활용하여야 할 것이다. 덧붙여, 덴마크 등의 일부 북구 국가에서 운영되고 있는 바와 같이 노조 간부들의 교육훈련을 재정적으로 지원하는 소위 “노조 교육기금”의 조성을 위해 정부 및 재계 단체로부터 일정한 출연을 제도화하는

방안을 검토해 볼 수 있겠다.

## 7. 노동조합 상근간부의 집단적 이해대변 창구 보장

노동조합단체에 직업적으로 종사하고 있는 상근간부들의 신분보장과 활동조건 개선 등을 위해 이들의 독자적인 이해대변 창구의 마련이 요망된다. 노조단체 내부에 상근간부 중심의 집단화된 이해대변창구로서는 직원노조(예: 한국노총)과 상조회(예: 민주노총)와 같은 공식적인 조직형태에서 비공식적인 직원협의회 또는 직원간담회에 이르기까지 등의 다양한 형태가 존재하고 있다. 물론, 어떠한 형태의 이해대변기구를 만들 것인가 그 여부는 순수히 상근간부들의 자율적인 결정사항이라 할 수 있으며, 노동조합운동의 대의에 비추어 볼 때 이에 대한 노조단체 임원들의 불필요한 개입과 방해는 자제되어야 할 것이다. 또한, 일부 민주노총계열의 산별노조단체에서 상근간부들을 해당 단체의 개별 조합원으로 직접 가입시키고 있는 것을 볼 수 있는데, 이들 간부의 집단화된 이익대변과 개인적 신분보장을 위해서 직원노조지부로 재편성하는 것이 보다 바람직하다고 하겠다. 중장기적으로는, 다른 나라의 노조에서와 같이 산별노조로의 전환과 더불어 직원노조가 더욱 확산될 것으로 예상되기도 한다.

직원노조의 결성여부와 관계없이, 노동조합단체의 임원들은 상근간부들의 개별적 고충과 집단적인 개선요구사항들을 제때에 수렴하기 위해 직원대표와의 노사협의회를 정례적으로 운영

해 나가야 할 것이며, 또한 통합적인 조직문화의 유지·발전을 위해 가급적 임원과 상근간부들간의 다양한 간담회를 시행할 필요가 있겠다.

## <참고 문헌>

- 기독교사회문제연구원 (1985), 『노동사정』
- 권현지 (1996), 『노동조합운영의 현황과 과제』, 한국노총 중앙연구원.
- 김금수 외 (1996), 『산별노조의 과거, 현재, 그리고 미래』, 한국노동사회연구소.
- 김유선 (1998), 『노동조합운동의 현황과 과제』, 한국노동연구원
- 김유선 (1998), 「민주노동운동 10년의 발자취」, 『노동사회』, 통권 26호. pp. 54-65.
- 김윤환·김낙중 (1990), 『한국노동운동사』, 일조각.
- 박덕제·박기성 (1989), 『한국의 노동조합(I)- 상급단체를 중심으로』, 한국노동연구원.
- 박장현 (1995), 『독일의 노동조합』, 서울
- 신명호·이근행 (2000), 「사회운동단체 활동가들의 의식과 생활」, 『도시와 빈곤』, 통권 43호, 97-121쪽.
- 오건호 (1996), 「영국 신보수주의 노동정책, 그리고 노동조합의 변화와 과제」, 『경제와 사회』 통권 31호. 56-78쪽.
- 유홍준 (2000), 『직업사회학』, 경문사.
- 이병훈·오건호·인수범 (2000a), 「노동조합단체 상근간부의 형성에 관한 연구」, 2000년 비판사회학대회 발표논문.
- 이병훈·오건호·인수범 (2000b), 「노동조합단체 상근간부의 고용관계에 관한 연구」, 2000년 후기 사회학대회 발표논문.
- 이병훈·오건호·인수범·노광표 (2000c), 「노동조합단체의 간부역량에 관한 면담조사 보고서」
- 이성희 (1997), 「노동조합 위원장의 노조활동 성향과 상급단체별

차이에 대한 실증연구 - 제조업 노동조합을 중심으로」, 고려대학교 노동대학원 석사논문.

이재열·권현지 (1995), 『90년대 한국의 노동조합』, 한국노총중앙연구원.

임영일 (1998), 『한국의 노동운동과 계급정치(1987-1995)』, 경남대학교 출판부.

최장집 (1997), 『한국의 노동운동과 국가』, 나남출판.

한국사회연구소 (1989), 『노동조합조직연구』, 백산서당.

ADGB (1931), 『Jahrbuch 1930』, Berlin

Brunner, Detlev(1991), “Zur historischen Entwicklung gewerkschaftlicher Verwaltung und des <Funktionärsbildes>”, in: 『Gewerkschaftliche Monatshefte』 6/91

Batstone, E. (1988), “Reform and Union Democracy at Plant Level”, in 『The Reform of Workplace Industrial Relations: Theory, Myth and Evidence』, Oxford: Oxford Univ. Press.

Batstone, E., Boraston, I. and Frankel, S. (1977), 『Shop Stewards in Action』, Oxford: Blackwell.

Blau, Peter & Marshall Meyer (1971), 『Bureaucracy in Modern Society』, New York, Random House.

Bowles, Samuel & Herbert Gintis (1990), Contested Exchange: “New Micro-foundations for the Political Economy of Capitalism”, *Politics and Society*, Vol. 18, No. 2, pp. 165-222.

- Child, J., Warner, M. and Loveridge, R. (1973), "Towards an Organisational Study of Trade Unions", *Sociology* 7(1): 71-91.
- Chinoy, Ely (1992), 『Automobile Workers and the American Dream』, Urbana, University of Illinois Press.
- Clark, Paul & Lois Gray (2001), "The Evolution of Human Resources Management in National Unions", Paper presented to the IRRA 53th Annual Proceedings.
- Clark, Paul, Kay Gilbert, Lois Gray, Norman Soloman (1998), "Union Administrative Practices: a Comparative Analysis", *Journal of Labor Research*, Vol. 19, pp. 189-201.
- Clark, Paul (1992), "Professional Staff in American Unions: Changes, Trends, Implications", *Journal of Labor Research*, Vol. 13, No. 4, pp. 381-392.
- Clark, Paul & Lois Gray (1992), "The Management of Human Resources in National Unions", the IRRA 44th Annual Proceedings, pp. 414-423.
- Clark, Paul & Lois Gray (1991), "Union Administration", in Strauss, George, Daniel Gallagher, & Jack Fiorito (eds.), 『The State of Union』, Madison, IRRA.
- Clark, Paul (1989), "Organizing the Organizers: Professional Staff Unionism in the American Labor Movement", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 42, No. 4, pp. 584-599.

- Clegg, H. A. (1976), 『Trade Unionism under Collective Bargaining』, Oxford: Basil Blackwell.
- Cliff, T. (1971), “The bureaucracy today”, *International Socialism* 1: 48: 31-3.
- COSATU September Committee (1998), 『노동운동의 미래를 위한 셉템버보고서』, 한국노동사회연구소 역.
- Craft, James (1991), “Unions, Bureaucracy, and Change: Old Dogs Learn New Tricks Very Slowly”, *Journal of Labor Research*, Vol. 12, No. 4, pp. 393-405.
- DGB (1999), 『einblick 10/99』, Düsseldorf
- DGB (2000), 『einblick 5/00』, Düsseldorf
- Donovan, B. (1968), 『Report: Royal Commission on Trade Unions and Employers' Associations 1965-1968』, London: HMSO.
- Drucker, Peter (1995), 『비영리단체의 경영: 현대사회를 주도하는 새 성장부문』, 현영하 역, 한국경제신문사.
- Dunlop, John (1990), 『The Management of Labor Unions: Decision Making with Historical Constraints』, Toronto, Lexington Books.
- Ebbinghaus B. & Visser J. ed.(2000), 『Trade Unions in Western Europe since 1945』, London: Macmillan References
- Eisenberg, Christiane, (1989), 『Basisdemokratie und Funktionärherrschaft』, in: Mitteilungsblatt des IGA 9/89, Bochum



- Hellberg, I.(1997), 『Det fackliga förtroendet: En studie av ombudsmän och experter 1950-1991』 , Atlas: Uddevalla AB
- Hyman, R. (1989), 『The Political Economy of Industrial Relations: Theory and Practice in a Cold Climate』 , Hampshire: Macmillan.
- IG Metall, (1999), 『Geschäftsbericht 1995-1998』 , Frankfurt/M.
- Kelly, John (1988), "Trade Union Leadership and Collective Bargaining", in 『Trade Union and Socialist Politics』 , Verso.
- Kelly, John and Edmund Heery(1994), 『Working for the Union』 , Cambridge Univ. Press.
- Kjellberg, A.(1997), 『Fackliga organisationer och medlemmar i dagensverige』 , Arkiv förlag
- McIlroy, J.(1995), 『Trade Unions in Britain today』 (2nd edition), Manchester Univ.: Manchester.
- Metall(2000), *1999 Verksamheten*
- Michels, Richard(1915), 『Political Parties』 , New York, Free Press.
- Millward, N. and Stevens, M.(1986), 『British Workplace Industrial Relations 1980-1984: The DE/ESRC/PSI/ACAS Surveys』 , Hants: HMSO.
- Milward, N., Stevens, M., Smart, D. and Hawes, W.R. (1992), 『Workplace Industrial Relations in Transition: The ED/ESRC/PSI/ACAS Surveys』 , Aldershot: Dartmouth.

- Pekin, H. (1989), 『The Rise of Professional Society: England since 1880』, London: Routledge.
- Potthoff, Heinrich, (1989), 「Zum Führungsproblem der deutschen Gewerkschaften in der Weimarer Republik」, in: *Mitteilungsblatt des IGA 9/89*, Bochum
- Prott, Jürgen, (2000), 「Funktionärsapparate ohne Nachwuchs? Probleme gewerkschaftlicher Personalpolitik」, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte, 2/00*
- Prott, Jürgen & Keller, Axel, (1997), 『Hauptamtliche. Zerreißproben örtlicher Gewerkschaftsarbeit』, Münster
- Schönhoven, Klaus, (1980), 『Expansion und Konzentration. Studien zur Entwicklung der Freien Gewerkschaften』, Stuttgart
- Schratz-Nolte, Mechthild, 1993, 「Strategische Personalplanung und -entwicklung. Zusammenfassung einer Diskussion」, in: Dieter Eich / Klaus Westermann (Hrsg.), *Management in Gewerkschaften*, 1993, Köln
- SOU(2000), 『Avdragsrätt för fackförningsavgifter』, Finansdepartementet, 2000:65
- Strauss, George(1992), “Discussion”, the IRRA 44th Annual Proceedings, pp. 440-442.
- Terry, M. (1995), “Trade Unions: Shop Stewards and the Workplace”, in P. Edwards (ed.), *Industrial*

*Relations: Theory and Practice*, Oxford: Blackwell.

- Waddington, J. (1988), "Trade union mergers: a study of trade union structure dynamics", *British Journal of Industrial Relations* 26:3.
- Watson, H. Diane. (1988), 『Managers of Discontents: Trade Union Officers and Industrial Relations Managers』, London: Routledge.
- Webbs, S. and B. (1894), 『The History of Trade Unionism』, London.
- Webbs, S. and B. (1898), 『Industrial Democracy』, London.
- Weil, David (1994), 『Turning the Tide: Strategic Planning for Labor Unions』, New York, Lexington Books.
- Willma, P.(1989), "The logic of 'market share' unionism", *Industrial Relations Journal* 20: 260-71.
- Willman, P., Morris, T. and Aston, B.(1993), 『Union Business: trade union organisation and financial reform in the Thatcher years』, Cambridge: Cambridge University Press.