경영합리화와 사무전문직 노동조합

이 글은 국제상업사무전문기술노련-한국협의회(FIET-KLC: 한국의 공익노련, 금융노련, 대학노련, 병원노련, 사무노련, 상업노련이 속해 있음)의 프로젝트로 이루어진 것으로서, 1997년 11월에 열린 FIET 주최의 국제세미나에서 발표된 바 있다. 여기에서는 사무직의 경영합리화의 배경과 양상을 정리하고, 이번에 조사된 설문조사 결과를 간략히 요약하였다. 구체적인 조사 결과에 대해서는 'FIET 국제세미나 자료집(1997)'을 참고하기 바란다.

인수범

한국노동사회연구소 연구위원

1. 머리말: 합리화[1]와 노동조합운동

한국 사회는 1990년대 들어 이전 시기보다도 더 급속한 정치적 · 경제적 변화를 겪고 있다. 정치적으로는 1987년 국민들의 민주화투쟁 이후 민간정부가 들어서면서 시민민주주의의 발전이 점진적으로나마 진행되고 있고, 최근에는 노동운동과 시민운동의 사회세력화가 논의되고 있다. 경제적으로는 1980년대 말까지 지속적인 경제성장을 이룩해온 상황에 변화가 일어나고 있다. 즉 소련과 기존사회주의권의 해체와 더불어 미국중심의 자본주의체제가 세계경제를 지배하면서 '세계화'와 '국제화'가 국제적 이데올로기가 되고 있고, '경쟁'과 '시장'을 앞세우는 '신자유주의적 경제질서'가 세계경제를 주도하고 있다.

이에 따라 한국경제는 1990년대 들어서면서 대부분의 산업에서 치열한 경쟁상황에 직면하게 되었다. 우선 여러 부문에 걸친 시장개방과 각국간 경쟁이 심화

1) 일반적으로 합리화란 투자관리, 경영재무관리, 생산관리, 인사노무관리의 합리화를 포괄적으로 지칭하는 말이다. 그런데 한국에서 1990년대 이후 나타난 경영합리화는 세계경쟁 압박의 강화와 작업현장에 대한 노조의 통제에 맞서서 노조를 배제 혹은 무력화시키는 전략의 모습을 띠고 있다. 이러한 성격을 갖는 합리화를 여기에서는 관행상 '경영합리화' 또는 '신경영전략'이라는 용어로 표현할 것이다.

됨으로써 기업들도 외국시장과 국내시장에서 경쟁우위를 확보하기 위해 노력을 하고 있다. 한국의 경영자들은 이러한 노력과 함께 기존의 조직구조 및 인사관리를 합리화함으로써 비용을 줄이고 이윤을 극대화하려는 여러 방안들을 모색하고 있다. 그런데 경영의 합리화 노력은 노동자의 임금 및 근로조건과 고용안정성을 심각하게 위협하는 요소로 작용하고 있어서 경영자와 노동조합간의 중요한 대립점이 되고 있다. 이 대립점은 1997년 초에 이루어진 노동법개정 과정을 통해 분명하게 표출된 바 있다.

1987년 노동자대투쟁 이후 커다란 사회세력으로 발전한 노동조합운동은 경영측의 합리화 시도에 대해, 노동자들의 임금 및 근로조건의 보장과 고용안정의 확보를 위해 작업현장 수준, 기업 수준, 전국 수준에 걸쳐 다방면의 대응책을 모색하고 있다. 경영측의 합리화 시도는 임금, 근로시간, 고용, 조직개편 등 거의 모든 분야에서 이루어지고 있기 때문에, 노동조합에서도 합리화 전반에 대한 대응과 함께 구체적 사안에 대한 구체적인 정책이 필요한 상황이다.

이 글은 다음과 같은 순서로 되어 있다. 2절에서는 한국에서 이루어지고 있는 경영합리화의 배경들과 전개양상의 특징들을 간략히 살펴본다. 3절에서는 이 글의 관심분야인 사무전문직[2]에서 일어나고 있는 합리화를 분야별로 특징과 양상을 알아본다. 4절에서는 이번에 조사한 설문조사 결과를 간단히 요약하고 노동조합의 대응방향에 대해 검토할 것이다.

2. 한국기업에서 합리화의 배경과 전개양상

한국기업의 합리화는 1987년 이후 새롭게 전개되었다. 1987년 이후 기업의 경영합리화는 노동운동의 급진전에 따른 노사관계의 급격한 변화와 자본과 상품의 개방화 진전에 따른 국내외 자본간 경쟁의 심화라는 배경이 놓여있다. 기업측의 경영합리화는 작업장합리화뿐 아니라 기업조직 및 투자전략에 이르기까지 상당히 광범위하게 추진되었다.

그러나 기업측이 가장 먼저, 그리고 빌도 있게 '혁신'을 추진한 분야는 작업현장 및 노사관계분야였다고 할 수 있다. 이는 1987년 이후 공공부문과 민간대기업의 노동조합운동이 급속히 발전하면서 기업이 기존에 구사하던 노무관리방식이 노동자들의 통제에 더 이상 효과적이지 않게 된 노사간 역관계의 변화를 반영

2) 이 글에서 '사무전문직'은 사무직, 전문직, 관매직노동자를 모두 포괄하는 의미로 사용한다.

하는 것이었다. 즉 민주노조운동의 비약적인 성장은 작업장차원의 노동과정 및 작업관행에 대해 노동조합이 노동자의 근로조건 향상 및 작업환경의 개선이라는 대의를 걸고 적극적으로 개입하게 만들었던 것이다. 이와 함께 전체 노동조합운동의 발전은 정부와 경영자들이 기존의 노무관리나 인사관리를 새로운 방향을 개편해야 할 필요성을 증대시켰다.

노동조합의 대대적 설립, 작업장 통제능력의 약화, 급속한 임금인상 등 새로운 노사관계 환경에 맞닥뜨린 기업측은, 변화를 전진적으로 수용하여 노조를 경영상의 파트너로 수용하기보다는, 노조의 배제 하에 통제권 회복을 목표로 노무관리방식 및 노사관계전략의 변경을 시도하였다. 소위 '신경영전략'(new management strategy)이라 불린 기업의 새로운 '경영합리화'는, ① 노조의 설립과 더불어 증대된 작업현장에서의 노동자 자율성을 억제하고, 작업현장에서 기업의 통제권을 회복하려는 시도, ② 상승하는 임금수준, 노동현장의 통제력 약화에 대응하여 노동자들로부터 더 많은 노동성과를 추출하기 위한 조직 · 인사 · 임금제도의 개편, ③ 작업현장과 노사관계에 변화를 초래한 주요 원인인 노동조합의 교섭력 약화를 위한 제 시도 등으로 나타났다.

이러한 기업의 '신경영전략=경영합리화'에 동원된 수단들은 매우 다양했다. 기업측은 자동화기술과 정보기술 등의 신기술 채용은 물론, 팀제와 같은 새로운 조직기법, 인사제도의 능력주의적 개편과 노사관계전략의 일환으로 기업문화운동과 같은 문화전략까지 구사하였다. 혁신수단의 총체적 동원이라는 면에서 두드러진 기업은 노조가 약하거나 없는 수출형의 재벌계 대기업이었으나, 곧바로 대부분의 대기업들에 이러한 혁신프로그램이 유포되었다. 초기 경영합리화 과정에서 두드러진 경향은 일본식 생산방식과 노무관리방식의 대대적인 유포이다. 이것은 이른바 1980년대에 선진국을 휩쓸었던 '생산방식 및 노사관계의 일본화(japanisation)'의 흐름과 그 맥을 같이 하고 있는 것이었다고 평가할 수 있다. 특히 한국은 일본과 인접한 나라일 뿐 아니라 기업운영의 제도나 관행 그리고 노동통제방식이 매우 유사하다는 점에서, 한국기업의 '일본화' 추세는 당연한 것이기도 하였다.

일본식 생산방식과 노무관리방식은 1987년 이전부터 도입되어 왔으나, 1987년 노동자대투쟁을 계기로 매우 적극적이고 체계적으로 국내에 수입되었다. 한편 최근에는 미국기업의 국제경쟁력 회복을 반영하여 비제조업분야의 대기업을 중심으로 미국의 '전략적 경영(SM)' 개념이나 '인적자원관리(HRM)', '업무과정재설계(BPR)' 등의 개념이 혁신프로그램에 추가되기도 한다.

즉 경영자들은 심화되는 국제경쟁에서 경쟁력확보를 위해 여러 분야에서 비용절감 및 노동강도 강화 노력과 기업조직의 합리화 노력을 하는 것과 함께, 전에 비해 강력해진 노동조합의 교섭력과 조직력을 약화시키기 위한 시도들을 하고 있다고 말할 수 있다. 물론 이런 합리화는 각 산업이나 기업의 구체적 조건과 경영자들의 의식에 따라 다른 모습을 띠고 나타나고 있다.

3. 사무전문직에서의 경영합리화 현황

사무전문직종[3]만큼 다양한 경영합리화기법이 난무하는 곳은 없다. 주로 일본과 미국에서 수입된 다종다양한 경영합리화의 접근방식과 기법들이 해를 달리하며 기업에 도입되고 있다. 한 기업에 생산직노동자와 사무직노동자가 같이 있는 곳에서는 대부분 사무직에서 먼저 경영합리화를 시행하고 난 다음에 생산직노동자에게로 확대하는 모습을 보이고 있기도 한다.[4]

이 중 현재 사무전문직의 경영합리화에서 노동자에게 미치는 영향과 관련하여 핵심적인 접근방식은 사무자동화와 정보화, 조직구조 개편(팀제), 능력주의적 임금 및 인사제도 도입, 비정규직의 확대 등인 것으로 보여진다. 이러한 접근방식과 제도들의 도입에는 국내외적인 기업간 경쟁의 강화, 1987년 이후 변화된 노사관계 등이 중요한 계기로 작용하고 있으며, 따라서 노동력관리의 효율화와 노사관계에서의 우위 확보가 핵심적 목표로 자리잡고 있다.

1) 사무자동화와 정보화

사무자동화와 정보화는 경영정보의 집중화, 업무과정의 통합성과 생산성의 제고를 위해 사무전문직종 사업장에 광범위하게 도입되었는데, 이중 그 내용과 효과에 대해서는 업종마다 차이가 있다.

사무자동화의 대표적인 업종인 금융업의 전산화는 경제규모 확대, 금융의 국제화, 경쟁의 심화, 금융상품에 대한 고객의 요구 다양화 등을 환경으로 하여 1980년대 말부터 본격 추진되었다. 은행내의 온라인망 및 대고객전산망, 금융기

3) 사무전문직은 생산직과는 달리 능력 또는 업무성과가 중요시되고 승진문제가 노동자들의 중요한 관심사라는 점에서, 기업경영진의 입장에서 취할 수 있는 경영합리화의 폭은 상대적으로 넓다고 할 수 있다. 물론 병원의 기능직이나 고용직, 백화점의 판매직노동자들은 생산직노동자와 거의 비슷하게 승진적체와 열악한 근로조건에 시달리고 있지만, 금융/보험/증권/전문직 노동자들의 사회적 지위는 생산직과 비교해 볼 때 높은 편이라고 할 수 있다.

4) 이것은 한국 대기업의 경우 노동조합 조직의 대부분이 생산직을 주로 조합원으로 가지고 있기 때문이기도 하다.

관간의 공동전산망, 판매대금자동결제망 등을 그 주요내용으로 하는 금융업의 전산화는 노동자들에게 △ 고용규모의 전반적 축소와 고용규모의 성별, 직종별, 직급별 불균등 심화, △ 비정규고용의 확대, △ 인사제도 개편의 촉진 등과 같은 영향을 초래했다.

병원산업에서의 정보화도 1990년대 들어 크게 확대되고 있다. 대부분의 대병원들은 전산화체계를 거의 완료하였고, 병원업무에서 가장 많이 활용된다고 할 수 있는 '처방전달시스템(OCS)'는 확대추세에 있다. 대표적인 공공부문이고 시민에 대한 서비스를 하는 병원에서 전산화가 이루어진다는 것은 어떤 점에서는 이용시민들의 대기시간을 줄이고 좀더 체계적인 진료를 받을 수 있다는 장점도 가지고 있다. 그러나 병원업무의 전산화도 다른 업종의 자동화와 정보화와 마찬가지로 기존 인원의 고용축소나 배치전환을 가져오고 있고, 비정규직 노동자의 확대가능성을 내포하고 있다. 유통업에서도 창고관리 및 업무의 자동화로 인해 고용불안정이 높아지고 있는 상황이다.

2) 조직구조의 개편: 팀제

한편 조직에 있어서도 변화가 나타나고 있다. 조직상의 변화의 핵심은 기존의 다단계화된 관료주의적 조직형태를, 관료주의적 통제는 유지한 채, 편평하게 만드는(Slim화, Flat화) 것이다. 부수적으로는 제한된 수준에서 조직분권화와 권한의 하부이양이 나타나고 있지만, 의미있는 변화라고 보기는 힘들다. 새로운 조직적 변화의 내용은 팀제라는 새로운 조직형태에서 집약적으로 발견된다. 팀제는 처음에는 사무직에서 도입되기 시작하다가 지금은 거의 모든 업종의 조직에서 팀이라는 말을 쉽게 들을 수 있다.

한국에서 팀제 도입의 중요한 계기가 된 것은, 다단계의 비대해진 관료주의적 조직의 문제점, 즉, 경직성 및 비능률성, 인사적체문제 등과 관련이 있다. 과거 한국의 기업조직은 직위와 직급을 일치시키는 식의 관료주의적 계층화를 발전시켜 왔다. 기업의 양적 성장으로 조직이 비대화되면 직위가 더욱 세분화되면서 의사결정단계 또한 더욱 다단계화하였다. 그러나 이는 조직효율성과 인사관리측면에서 몇 가지 문제점을 야기시켰는데, 첫째, 의사결정이 지연되고, 경직적이어서 비효율적이라는 점, 둘째, 하부조직의 업무책임성과 하부조직에 대한 통제책임성이 동시에 저하된다는 점, 셋째, 의사결정조직의 다단계화로 상하계층간 업무배분이 불평등해진다는 점, 넷째, 기업의 양적 성장으로 직위가 늘어나더라도 유자격자에 대한 적절한 직위배분이 불가능하여 이로 인한 노동자들의 불만이 더

욱 조직효율성을 더욱 저하시킨다는 점 등이다. 팀제는 이러한 문제점에 대한 해소방안으로 도입된 측면이 강하다.

따라서 한국의 팀제는 직무만족이나 자율적 노동을 문제의식으로 하는 독일이나 스웨덴의 팀제와는 관련이 거의 없고, 문제의식이나 조직형태에 있어서 일본의 문진형 팀제와 유사성이 강하다. 한국기업의 팀제는 그 형태에 있어서 조직의 직무위계=의사결정단계는 축소하고, 관료적 통제는 유지한 채, 중간관리직을 현업에 재배치하는 형태의 대부대과형 팀제로 나타나고 있다. 팀제와 관련하여 노동자율성 확대에 대한 유의미한 성과가 보고되지 않고 있는 것도, 한국기업의 팀제가 사용자의 주도에 의해, 주로 관료조직의 효율성 제고를 위한 동기를 지니고 도입되었기 때문이다. 일부에서는 오히려 사무직노동자들에 대한 밀착통제의 가능성이 제기되고 있기도 하다.

한국의 팀제에서는 조직 및 직무의 자율성과 연관된 개념인 분권화와 권한이양이 매우 제한적으로 일어나고 있다. 자본주의적 기업에서 분권화와 권한이양은 정보화기술 등을 통한 통제기술의 발전에 근거하고 있으며, 따라서 눈에 보이는 관료주의적 · 인적 통제를 축소하는 대신, 정보화를 통한 통제를 발전시킨다. 한국에서의 조직분권화와 권한이양도 정보화를 통한 통제기술의 발달을 한 배경으로 하고 있으나, 관료주의적 · 인적 통제의 축소도 매우 제한적으로 나타난다는 점에 그 특징이 있다. 즉, 조직의 분권화와 권한이양은 관료주의적 조직체계와 양립하여 제한적으로 전개되고 있다. 한국의 팀제는 전통적인 팀제의 장점인 조직의 민주성과 합리성의 증대라는 효과를 보여주기보다는, 기존의 관료주의적인 통제는 그대로 둔 채로 팀간의 경쟁을 유발함으로써 생산성과 업무성과를 높이려는 의도로 시행되고 있다고 할 수 있다.

3) 능력주의적 임금 및 인사제도의 도입

사무전문직에서 가장 두드러지게 나타나고 있는 현상은 역시 신인사제도로 불리는 능력주의적 인사제도의 광범위한 도입이다. 능력주의 인사제도의 대명사로 불리어지는 일본식의 '직능자격제도'는 기존의 연공급적 임금제도가 개별노동자의 능력과 업무성과를 제대로 반영 못하고 있는 점을 개선하고 직급승진과 직책승진을 분리함으로써 승진적체로 인한 문제점을 간접적으로 해결하려고 한다는 점에 특징이 있었다. 그러나 직능자격제도의 가장 커다란 문제점은 노동자의 능력을 평가하는 사람이 여전히 중간관리자나 경영자에게 있기 때문에 인사제도의 공정성을 더욱더 침해될 가능성이 있다는 것이었다.

그러나 한국에서 도입되고 있는 신인사제도는 이와 같은 이론적 모델로서의 직능자격제도와는 커다란 차이가 있다. 즉 한국의 능력주의적 인사제도의 특징은 노동자간 경쟁성과 노동유연성의 강화로 요약할 수 있을 것이다.

노동자간 경쟁성 강화는 주로 인사고과의 능력주의적 재편을 통해 이루어지고 있다. 인사고과제도의 능력주의적 재편은 인사고과에서 능력과 성과요소의 비중을 높이고, 승진과 임금결정에서 인사고과의 비중을 높이는 것을 통해 이루어진다. 평가의 강화 및 평가의 보상 연계성 강화는 노동자들의 노력경쟁을 유인함으로써 노동자의 개별화와 차별화, 노동밀도의 강화를 촉진한다. 인사고과의 강화는 결국 업무와 산출의 표준화가 힘든 사무직노동자들의 의식을 규율함으로써 사무자동화, 업무재설계와 더불어 사무생산성 향상을 촉진한다. 연봉제, 코스별 관리제도, 직급별 명예퇴직제 등은 각각 성과와 임금의 연계, 직무 · 직종에 따른 차별적 노동력관리, 경쟁탈락자의 기업으로부터의 퇴출 등을 촉진함으로써 저비용 · 고효율의 인력관리를 실현하려는 제도들이다.

어떤 병원[5]의 경우는 능력주의를 강조하면서 기존의 인사제도들은 그대로 둔 채 근무태도평점의 비중을 50%에서 60%로 높이고 있다. 대부분의 사무전문직의 경우 인사고과점수 구성이 능력평점 30%, 업무평점 40%, 태도평점 30%정도로 구성되어 있는 것에 비하면, 최근 병원에서 진행되고 있는 인사고과 비중의 변화는 커다란 문제점으로 될 가능성이 높다.

사무전문직도 업종에 따라 임금체계도 다양해서 대체적으로는 직급별 호봉제 체계를 가지고 있지만, 특히 금융이나 증권업종의 경우는 연봉제를 도입하는 경우가 늘어나고 있는 추세이다. 그러나 백화점, 병원, 대학 등의 경우는 연공급적 임금체계 자체는 그대로 둔 채, 인사고과의 비중을 높이는 시도를 하고 있다.

4) 비정규직 고용의 확대

경영합리화가 노동자에게 미치는 효과 중의 대표적인 것이 고용불안이다. 기업은 고용유연성을 증대시킴으로써 노동비용을 감소시키려고 할 뿐 아니라 노동자의 기업충성도를 높이려는 시도들을 하고 있다. 고용유연성과 관련해 1990년대 들어 눈에 띄게 증가한 것은 비정규직들이다. 비정규직은 아르바이트에서부

5) 병원의 임금/직급체계의 가장 커다란 문제점은 병원에서 근무하는 노동자들의 직종이 다양한 데에서 비롯하고 있다. 대부분의 병원은 임금표가 크게 2개로 구분된다. 즉 약사/간호사/사무직/의료기사에 적용되는 일반직 임금표와 기능직/고용직에 적용되는 기능직 임금표가 있어서, 양 집단간에 임금수준 및 승진가능성에서 커다란 차별이 존재한다. 병원노동조합의 입장에서도 이 문제를 해결하는 것이 시급한 과제로 대두하고 있다.

터 정규직노동자들과 근로시간과 업무내용도 비슷한 촉탁(계약직)에 이르기까지 다양한 모습으로 나타나고 있다.

다시 말해 사무전문직의 합리화에서 고용유연성은 정규직인원의 동결 및 감축과 비정규직노동자의 확대로 표출되고 있다. 즉 최근에 각 기업들에서 임시직, 촉탁, 파트타임, 계약직, 용역, 사내하청 등 비정규 노동자들이 지속적으로 증가하고 있다. 기업측은 임금비용의 절감, 노동력의 탄력적 이용, 노조 회피 전략의 일환으로서 비정규 노동력 활용을 적극 시도하고 있다.

비정규 노동자들은 청소, 운반, 자재보급, 주차, 경비, 식당 등 간접적인 부문은 물론이고 금융이나 증권업종에서는 계약직 또는 촉탁형태의 비정규직이 많이 존재하고 있다. 그리고 임시직이나 파트타임 노동자들이 정규직과 동일한 업무를 수행하는 경우도 늘어가고 있다. 병원의 경우는 경비나 주차 정도에 머물던 비정규직이 이제는 식당, 세탁으로 확대되었으며 차츰 이전에는 정규직노동자만 하는 것으로 되어 있던 간호사나 보건직에도 일용직 또는 시간제, 임시직의 형태로 활용되고 있다. 이러한 비정규직의 확대는 정규직의 감원시 적정인력이 제때에 충원되지 않고 정규직 대신 비정규직으로 대체됨으로써 기존 정규직노동자의 노동강도도 강화하고 근무시간을 늘리는 효과도 가지고 있다.

비정규 노동자들은 정규직과 동일한 작업을 하는 경우도 많지만 정규직 임금의 70% 정도도 받지 못하며 고용불안도 심각한 실정이다. 이는 정규직의 고용불안, 노동강도 강화로 연결될 수 있으며 노동조합의 조직력에는 치명적인 영향을 미치고 있다. 좀더 근본적인 문제는 노동시장 이중구조화로 인한 노동자들간 연대의 약화문제이다. 정규직 노동자들이 비정규직을 자신과는 다른 사람으로 간주하거나 비정규직들이 '계층적인 차이에 기인한 대립감'을 갖고 있는 극단적인 경우도 없지 않다.

4. 합리화에 대한 조합원의식과 노동조합의 대응방향

1) 합리화에 대한 조합원의식결과

한국의 사무전문직에는 이른바 경영합리화가 여러 분야에서 진행되고 있다. 임금체계와 인사제도 개편을 내용으로 하는 능력주의적 인사제도로의 개편은 물론이고, 근무시간의 유연화, 비정규직의 확대, 기업문화운동의 강화 등 거의 모든 분야에서 경영자들의 합리화 시도가 진행되고 있다.

그러나 노동조합이 있는 기업에서는 경영측의 의도대로 인사제도 및 조직개편

이 이루어지기 보다는 부분적 시행이나 절충적인 형태로 합리화가 도입되고 있다고 할 수 있다. 또 아직은 한국의 경영자들이 새로운 능력주의적 인사제도가 실효성이 있는지에 대한 분명한 인식을 가지고 있지 못한 측면도 존재할 것이다. 대표적인 예가 팀제의 도입이다. 많은 기업에서 팀제라는 이름으로 조직개편을 시도해 보았으나 실제로 팀제가 효율적으로 운영된 사례는 거의 없다. 이것은 단순히 노동자의 참여부족이 원인이 아니라 한국 기업구조가 갖는 구조적 제약성 때문에 선진국에서 개발된 팀제가 제대로 작동하지 못한 측면이 크다고 볼 수 있다.

이런 이유로 경영측은 연봉제나 직능자격제도, 그리고 비정규직의 확대에 대한 시도는 지속적으로 하고 있지만, 본격적으로 전면적인 시행에 어려움을 겪고 있는 것이다. 앞으로 경영합리화의 구체적인 양상은 기업의 실정과 노사간의 역관계에 의해서 결정될 것이라는 것을 예상할 수 있다.

경영합리화에 대한 노동자들의 생각은 합리화가 노동자들의 임금 및 근로조건에 나쁜 영향을 줄 수도 있고, 고용불안을 가중시킬 수 있지만 지금 상황에서는 노동조합이 기업경영에 참여하여 노동자들의 지위를 보호하는 데 노력해야 한다는 생각을 가지고 있다. 즉 능력주의적 인사제도에 대해서는 노조가 적극적으로 참여하여 노동자에게 해로운 것들은 없애고 기업경영에서 비합리적인 요소들을 제거하는 방향으로 나아가야 한다는 것이다.

사무전문직 노동자들은 임금 및 승진에서는 바람직한 기준으로 능력을 가장 중요하게 생각하고 있고, 근속과 업무성과가 그 다음으로 중요하다고 평가하고 있다. 능력과 관련해서 대부분의 노동자들이 교육훈련과 잘 정비된 직무교육제도의 필요성을 제기하고 있지만, 기업에서 그 수요에 충분히 부응하지 못하고 있는 것으로 나타났다. 기업문화운동은 대다수의 기업에서 시행하고 있지만 노동자들에게 미치는 효과는 그리 크지 않은 것으로 나타났다. 비정규직노동자에 대해서는 노동자들은 경영자들이 비정규직을 활용해서 노동자들의 고용을 불안하게 하는 데는 반대하고, 비정규직은 정규직화해서 노동조합에 가입시키는 방향으로 생각하고 있다.

결국 사무전문직 노동자들은 기업경영에서 비합리적으로 이루어지고 있는 요소들에 대해 노동조합이 경영참가를 통해 문제점들을 해결하며 노동자들의 임금 및 근로조건의 개선에 노력할 것을 바라고 있다고 보여진다. 이를 위해서는 기업경영자들이 경영의 합리성과 공정성을 높이기 위해 노력해야 한다는 점도 지적할 수 있을 것이다.

한편, 경영합리화에 대한 의식에서 전문관리직[6]과 일반사무직간에는 경영합리화에 대한 평가나 그 영향에서 본질적인 차이를 보이지는 않았지만 약간의 차이를 보였다. 첫째, 직장만족도에서는 전문관리직과 일반관리직이 모두 약간의 불만을 표시하고 있지만, 전문관리직은 자신의 직무가 다년간의 경험과 숙련이 필요하다고 생각하는 경향이 있다. 이 경향은 교육훈련의 필요성에 대해서도 많은 수의 전문관리직이 강하게 느끼고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 전문관리직은 경영합리화 과정에서 경영진이 노동조합의 의견을 어느 정도 중요시하고 있다고 생각하고 있지만, 노동자가 의견이 충분히 반영되지도 못하고 노조가 그 과정에도 참여하지 못하고 있다고 생각하는 점에서는 일반사무직과 유사한 의식을 가지고 있는 것으로 나타났다.

합리화에 내용에 있어서는 전문관리직은 팀제 도입 등 조직개편과 전산화 등 업무조직 개편에 대해 일반사무직에 비해 상대적으로 더 만족하지 못하고 있다. 또 합리화가 노동자의 임금 및 근로조건에 나쁜 영향을 미칠 것이라는 비중이 일반사무직보다 전문관리직이 더 높게 나타나 전문관리직이 합리화의 부정적 영향을 대해 상대적으로 더 느끼고 있는 것으로 보인다. 비정규직의 임금 및 근로조건에 대해서도 전문관리직이 더 잘 알고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 전문관리직이 합리화의 부정적 영향에 대해 더 우려하는 것으로 나타나고 있지만, 전문관리직은 노동조합의 대응에 있어서는 합리화에 대한 전면적 반대보다는 합리화 과정에 노조가 적극적으로 참여하면서 노동자에게 미칠 수 있는 악영향을 최소화하는 방향으로 나아가야 한다고 생각하는 경향이 있다.

전문관리직이 이러한 특성을 갖게 된 데에는 일반사무직보다 기업경영에 대한 정보에 대해 상대적으로 더 잘 알 수 있다는 점이 작용하였다고 할 수 있다. 합리화에 대한 대응방향도 일반사무직과 본질적으로 다르지는 않지만 노동조합의 경영참여의 필요성에 대해 상대적으로 더 강하게 느끼고 있다.

따라서 사무전문직 노동조합운동이 전문관리직에 대한 조직화 정도를 높이기 위해서는, 합리화에 의한 전문관리직의 임금 및 근로조건의 악화에 대한 구체적인 분석과 함께 노동조합이 좀더 전문적인 역량형성을 기반으로 기업경영에 참가할 수 있는 제도적 수단들을 확보해야 할 것이다. 전문관리직들은 노사관계에 대해서도 대등원만한 관계라고 생각하는 노동자가 많아서, 회사측의 합리화에 대해 노동조합이 개입할 수 있는 여지가 많다고 생각하는 것으로 추론

6) 이번 설문조사에서 전문관리직은 '과장급이상'의 노동자를, 일반사무직은 '계장급이하'의 노동자로 구분하였다.

할 수 있다. 합리화에 대한 위협으로부터 전문관리직도 자유롭지 않기 때문에, 사무전문직 노동조합의 활동 여하에 따라 전문관리직의 노조조직화 수준이 결정될 것이다.

2) 노동조합의 대응방향

노동조합들은 한국기업의 합리화가 1987년 이후 새롭게 정립된 기업별 노사관계를 재편하려는 기업측의 총체적 공세라고 인식하였다. 실제 사용자들은 1987년 이후 조성된 노사교섭중심의 노사관계가 노무관리중심으로 재편되어야 한다는 의지를 표명하곤 했었다.

초기에 노조의 대응은 단순대응 전략에 가까웠다고 할 수 있다. 노조들은 기업의 경영합리화에 '신경영전략'이란 명칭을 붙이고 현장통제의 강화, 비정규고용의 확대, 기업문화운동 추진, 능력주의 인사관리의 제도화, 협조적 노사관계 구축 등을 신경영전략의 개별적 내용으로 구분하고, 이에 대한 대응으로, 현장활동 강화, 독자적 노동자문화운동, 비정규직과의 연대 및 고용안정화, 숙련향상, 산별노조체제의 구축 등을 제기, 실천하려 하였다. 그러나 초기에 실제로 노조가 주력했던 활동은 현장조직활동을 강화하여 기업의 현장통제 시도를 방어하거나 기업문화운동의 확산에 대응하고, 임금체계 등 신인사제도를 저지하는 것이었다.

사무전문직종에서는 일부 사무직노조의 경우 노사합의를 통한 제도개선으로 조직 · 인사혁신의 폐해를 최소화하는 성과를 거두고 있으나, 다수의 노조들은 대응에 애를 먹고 있다. 그 이유는 ① 사무직의 경우 인사고과 관행이 이미 오래 전부터 존재해 왔는데, 신인사제도 등은 기존의 인사관행을 합리적으로 개선하는 외양도 함께 띠고 도입된다는 점, ② 개방화 등에 따른 경쟁력강화에 대한 이데올로기 공세가 매우 강력하게 전개된다는 점, ③ 인사경영참여 등 경영합리화에 대한 제도적 개입장치가 마련되어 있지 못하다는 점 등 때문이다. 한편, 조합원들의 경우 임금수준 중심의 교섭관행에 익숙해 있어서 임금수준의 대폭 인상 등 노동자 포섭적 전략을 구사하면서 제도의 질적 개편을 시도할 경우, 현장조합원들의 적극적 참여가 어려운 점도 중요하게 지적되고 있다.

그러나 WTO체제 등 기업을 둘러싼 경쟁환경의 변화, 신기술 등 작업장변화에 영향을 미치는 제요인들에 대한 인식의 심화와 함께 노조의 대응도 보다 질적으로 변화될 것을 요구받고 있다. 기업측의 합리화시도에 대한 노조의 대응방향은 다음과 같이 정리할 수 있을 것이다.

첫째, 기업수준뿐 아니라 사회적 차원에서의 대응이 절실하다는 점이다. 기업이 요구하는 것은 경쟁환경 변화에 민감하게 대처할 수 있도록 노동력의 유연한 활용체제를 구축하는 것인데, 이는 기업내에서 노동자간 경쟁을 심화시키고, 기업간 경쟁에 노동자들을 동원함으로써 결과적으로 노동자와 노동조건의 차별성을 강화한다. 따라서 기업간 경쟁에 따라 노동의 차별화가 심화되는 것을 막기 위해서는 국가적 · 산업적 차원의 노동조건 표준화가 이루어져야 한다. 이것은 사회 전체적 · 산업적 차원의 교섭체제의 구축을 통해 이루어질 수 있다. 둘째, 탄력적 노동력이용을 적절히 규제하려면 경영합리화의 결과에 대한 보상이나 보호만이 아니라, 혁신의 계획과 과정단계에서 노조의 의사결정참여가 이루어져야 하며, 아울러 기업간의 경쟁 조건에 대한 정보의 확보와 규제가 필요해진다. 따라서 기업, 산업, 정책수준에서 기업활동과 경쟁조건에 대한 노동조합의 참여적 개입이 확대되어야 한다.

셋째, 기업수준에서 신기술도입 및 작업조직 개편 등 작업현장의 합리화에 대응할 수 있는 노동조합의 정책내용으로써 인간적인 노동생활을 가능케 하는 노동의 인간화정책의 구체적 정책내용이 개발되어야 한다.

그러나 위의 노동조합의 대응방향은 기업측의 합리화가 추진되는 방법과 내용에 따라 다른 모습으로 나타날 수 있다. 아직도 대부분의 기업주는 노동조합과 노동운동에 대해 부정적인 입장을 가지고 있기 때문에, 합리화의 추진과정에서 단지 기업이윤의 향상과 노동조합의 약화를 시도한다면 노동조합의 대응은 좀더 전투적이 될 것이다. 노동조합의 입장에서는 노사관계 지형이 전체적으로 대립적이 되는 상황이 된다고 하더라도, 합리화의 구체적 분야에 대한 노동조합의 정책을 가지고 대처해 나가는 바람직하다. 이것이 기업주의 합리화전략에 대해 실질적으로 힘을 가질 수 있는 방법일 뿐 아니라, 노동조합의 조직력을 강화하고 노동자와 시민들의 공감대를 확산시킬 수 있는 길이기 때문이다. ❖