

# 참여적 노사관계의 적극적 인식

참여적 노사관계의 정립은 경영자의 의사결정에 대한 전권(專權)의 변경을 통한 권력의 공유(power sharing)를 지향하는 것으로, 여기서 권력은 단순히 작업장내의 권력만이 아니라 기업조직 전체의 권력을 말한다.

## 김대환

부소장 · 인하대 경제학과 교수

**요** 사이 우리 사회에서는 참여적 노사관계가 운위되고 있으면서도, 이것이 산업 내지는 기업 경쟁력강화의 수단으로서만 강조되는 경향이 있다. 바로 그러하기 때문에 노동자나 노조의 입장에서는 이 참여적 노사관계에 대해 혼쾌하지만은 않은 태도를 보이고 있는 것이 아닌가 한다.

참여적 노사관계가 경쟁력강화에 필수적이라는 것은 사실이지만, 그렇다고 해서 참여적 노사관계는 수단이고 경쟁력강화가 목표라는 식의 접근은 오히려 참여적 노사관계의 확립을 저해한다. 보다 근본적으로, 노동의 인간화를 위한 핵심적 제도 방안으로서 참여적 노사관계가 인식되지

않으면 안된다. 이렇게 적극적으로 참여적 노사관계를 인식함으로써만 우리는 기업이나 작업장에서의 권력공유를 통한 경제민주화의 전망을 가질 수 있을 것이다.

### 경쟁력강화, 신경영전략, 노동자의 참여

경쟁력강화의 최일선 담당자는 노동자이다. 노동자의 일에 대한 성의가 없이는 제품의 품질향상은 고사하고 불량률이 높아지기 쉽다. 단기적인 비용조건에 급급하여 노동비용 절감만으로써 경쟁력을 강화하고자 한다면, 이는 저품질의 상품을 저가를 무기로 경쟁하겠다는 얘기 밖에 되지 않는다. 주지하다시피, 한국경제에서 저가·소품종의 대량수출의 시대는 이

미 지나갔고 이제 세계화 시대에서 이러한 접근은 가능하지도 않다. 고품질의 고부가가치 제품을 가지고 국제경쟁에서 이기겠다는 것이 '경쟁력강화'의 내용이라면, 이것은 결국 '고임금·고생산성 경제'로의 체제전환을 의미하는 것이며 '노동압박 체제'를 가지고는 이루어질 수 없다는 사실을 인식하는 것이 중요하다.

산업 경쟁력의 강화가 한국경제의 경쟁체질의 강화를 의미하는 것이라고 할 때, 그것은 무엇보다도 노동자의 자발적인 참여를 필요로 한다. 노동부문을 배제한 산업의 경쟁력강화는 바람직하지 못한 것은 말할 것도 없고 가능하지도 않은 현실을 직시할 필요가 있다. 노동자가 기계로 일하기를 기대하는, 여전히 잔존하는 정책당국자와 기업주의 사고방식의 전면적이고도 조속한 전환없이 한국경제의 경쟁력강화는 무망하다. 고생산성경제로 가기 위해서는 노동자의 참여를 통한 노동의 능동화가 필수적이다.

기업 차원에서는 경쟁력강화를 위해 신경영전략이 경쟁적으로 도입·추진되고 있는데, 신경영전략의 성공을 위해서도 참여적 노사관계의 구축은 매우 중요하다. 왜냐하면 노동자의 경영참가를 비롯한 작

업조직의 자발적인 구성과 가동은 생산성 증대 및 품질향상에 직결되기 때문이다. 경영권에 대한 사용자의 전권의식이 강한 미국에서조차 적어도 경쟁력있는 기업은 노동자의 참여를 제도화하고 있으며, 글로벌리즘(globalism)을 추

도하고 있는 미국 정부도 참여적 노사관계를 새로운 노사관계의 방향으로 설정하고 있음을 주목할 필요가 있다. 지금까지 선진국에서 많은 경우 신경영전략이 실패한 때에는 노동부문에 대한 고려와 노동자 참여의 결여 내지는 부족이 주된 원인이었다는 사실도 유의되어야 할 것이다.

한국의 현실은 신경영전략의 추진이 사실은 노동조합의 무항주의를 부추기는 측면이 여전히 강하게 남아있다. 정부와 경영계의 인식의 전환 없이는 참여적 노사관계의 구축은 요원하다. 판로적 권위주의에서 벗어나지 못하고 있는 정부와, 기부장주의와 천민성을 불식하지 못한 기업주가 참여적 노사관계의 구축에 보다 큰 걸림돌이 되고 있음을 지적하지 않을 수 없다. 국제경쟁력의 강화와 신경영전략의 성공을 관협하게 추진하고자 하는 자세에서 과감히 벗어나 때 참여적 노사관계의 구축이 가능하고, 이러한 발전적인 노사관계하에

참여적 노사관계는 수단이고 경쟁력강화가 목적인 숙의 접근은 여러 참여적 노사관계의 확립을 지향한다. 보다 근본적으로 노동의 인간성을 위한 투쟁적 제도방안으로서 참여적 노사관계가 인식되지 않으면 안된다.

서만 국제경쟁력제고나 신경영전략도 성공할 수 있을 것이다.

### 참여의 두 차원: 정책참여와 경영참가

노동자의 참여는 크게 두 차원으로 나누어 볼 수 있는데, 그 하나는 정책참여이며 다른 하나는 경영참여이다. 정책참여에도 여러 차원이 있겠으나, 우선 중요한 것은 경제민주화를 위한 개혁프로그램의 마련에 노동자가 실질적으로 참여하는 것이다. 이를 통하여 노동자 자신도 스스로의 지위 향상을 위한 중장기적 프로그램을 가질 수 있으며 전체적인 관점에 입각하여 국가정책에 협력할 수 있는 것이다. 또한 중요한 것은 노동자의 참여를 통하여 국가정책도 보다 전체적인 관점에서 결정될 수 있고 따라서 실효성을 가질 수 있다는 점이다. 노동자의 정책참여가 정책결정의 효율성을 떨어뜨린다는 단기적이고도 낡은 사고방식을 하루빨라 극복하고, 정책참여를 가로막는 법제를 개폐하고 이를 보장하는 제도적 장치를 함께 마련하는 것이 경쟁력강화를 위해서도 필수적이다.

두번째의 차원인 경영참가에 있어서는 그 제도적 장치의 마련을 더 이상 미루어서는 결코 고생산성경제로 갈 수 없다는 사실을 정책당국자는 물론 기업주도 명확히 인식할 필요가 있다. 더구나 이제 금융실명제의 실시로 비자금과 같은 예민한 결집들이 적어도 제도적으로는 제거되었

으므로, 경영참가제도의 실시에 보다 적극적으로 나설 수 있는 여건이 마련되었다고 보여진다. 기업의 실상에 대한 정확한 인식은 기업발전에도 도움이 되는 것으로, 노동자의 경영참가는 노동의 인간화를 통한 생산성의 증대를 가져오는 적극적인 제도로 인식되고 활용되어야 할 것이다. 기업정보의 공유에서부터 공동의사결정에 이르기까지 단계적인 진전에 상응하여 이에 필요한 노동자의 전문지식의 배양을 위한 제도적 지원이 이루어져야 할 것이다.

한국경제의 경쟁력강화를 위해서는 노동부문의 중요성과 적극성이 새삼 인식될 필요가 있으며, 노동의욕과 창의를 살리고 활성화하는 방향으로 노동정책이 전개될 때 한국경제 전반도 활성화될 수 있다는 사실이 유의되어야 한다. 이는 한마디로 노동정책이 수량적 유연화 중심의 경영전략을 지원하는 산업정책에 대한 종속적 지위에서 탈피되어야 함을 의미한다. 이에서 더 나아가 노동의 적극성을 저해하는 일방적인 자본논리의 수정도 요구할 수 있어야 한다.

### '노동의 인간화'로서의 참여적 노사관계

앞에서 우리는 국가경쟁력의 강화를 위해서나 신경영전략의 성공을 위해서도 노동자의 의욕과 적극적인 참여를 가져오는 참여적 노사관계가 중요하다고 하였는데, 이는 생산과 노동의 주체가 인간이라는 근

원적인 사실에서 비롯된 것이다. 그러하기 때문에 참여적 노사관계는 경쟁력 강화나 이를 위한 신경영전략의 방편으로서 보다는 노동의 인간화를 위한 인간 사이의 관계로 인식되어야만 한다. 즉, 노동의 인간화를 통하여 그러한 목표가 달성될 수 있다는, 보다 근본적인 차원에서 접근되어야 한다는 것이다. 바꾸어 말하자면, 참여적 노사관계가 노동의 인간화를 실현하는 데에 있어 핵심적으로 중요하다는 것이다.

노동의 인간화라는 용어는 논자에 따라 다양하게 사용되어져 왔다. 따라서 그것을 하나의 개념으로 보다는 발생기반을 달리하는 몇몇 용어의 공통부분으로 핵심적 과제의 주위에 스펙트럼을 이루어 확산되는 문제군(群)으로 파악하는 논자도 있다. 이러한 시각에서 보자면, 노동의 인간화를 위한 방식도 설정되는 핵심과제에 따라 달라질 수 밖에 없을 것이다. 그렇다고 해서 노동의 인간화에 대한 보다 근본적인 접근이 배제되어서는 안될 것이다.

물론 생산관리의 관점에서 주로 작업조직이라는 '핵심과제'를 중심으로 노동의 인간화에 대한 논의가 이루어져 오고 있는 것도 사실이다. 이의 효시는 테일러(F.

Taylor)로 거슬러 올라가는데, 말하자면 그의 과학적 관리법이라는 것은 생산관리 시스템을 인간에게 적합하도록 개선하는 것이었다. 그러나 관리적 차원에서의 다분히 공학적 발상은 결국 노동자를 생산시스

템의 일부로서 작업하도록 요구하고 그것을 성과급이라는 물질적 유인으로 자극함으로써 노동통제가 강화되는 가운데 사실상 노동의 비인간화가 초래되었음은 익히 아는 사실이다. 이후 포드주의적 작업조직으로의 변화 역시 직무의 세분화, 짧은 주기의 반복작업, 기능의 지하 등으로 실제 노동의 인간화와는 거리가 멀다고 할 수

있다. 그럼에도 불구하고 인제공학적 고려와 '새로운 작업조직' (new forms of work organisation) 등 여전히 생산관리적 관점에서 노동의 인간화에 접근하는 논의가 최근까지 이어지고 있는 것도 사실이다.

이러한 접근이 노동의 인간화와 전연 무관하거나 부정적인 것이라고만 할 수 없겠지만, 이에 대한 반성으로부터 노동의 인간화에 대한 보다 근본적인 접근이 가능하고 실제 이루어지고 있는 점이 유의될 필요가 있다. 바로 이로부터 노동의 인간화에 대한 개념규정도 가능해진다고 생각된다.



물론 여전히 다양한 견해가 존재하지만, 노동의 인간화에 대한 포괄적이면서도 근본적으로 의미미한 개념규정은 델라모트와 워커(Y. Delamotte & K. Walker)에 의한 것이 아닌가 한다. 그들에 따르면, 일의 내용과 환경이 인간의 존엄을 보호할 수 있는 것이고 노동자가 이에 영향을 줄 수 있는 권한을 가지며 시민 및 개인으로서의 생활이 일의 내용과 환경에 의해 침해당하지 않게 하는 것이 노동의 인간화이다. 이는 최근들어 부쩍 논의되고 있는 '노동생활의 질(QWL) 향상과 상통하는 개념으로서, 보다 구체적으로는 ①충분하고 공정한 보수, ②안전하고 건강한 작업환경, ③인간능력을 활용, 발전시키는 직접적인 기회, ④계속적인 성장의 기회와 소득 및 고용의 보장, ⑤직업조직에 있어서의 사회적 통합, ⑥직업조직에 있어서의 민주적 권리, ⑦노동과 생활 전체와의 조화, ⑧노동생활의 사회적 의의 등을 보장 내지는 신장하는 것을 그 내용으로 한다.

노동의 인간화가 결국은 전반적인 노동생활의 질의 향상을 의미하는 것라고 할 때, 이것은 적어도 원리상으로는 최근 추진되고 있는 신경영전략과 정면으로 충돌하는 것은 아니다. 이미 앞에서 본대로 신경영전략은 노동생활의 질 향상을 포함하고 있기 때문이다. 문제는 이것이 이른바 '총체적 품질경영(TQM)의 일부에 불과하며, 이미 지적된대로 그나마 실제 신경

영전략의 시행에 있어서는 소홀히 되어 상징적인 의미로 밖에 남아있지 않다는 것이다. 보다 정확하게 말한다면, 신경영전략에서 노동의 인간화를 가져올 수 있는 부분은 소홀히 되는 반면에 오히려 그와 배치될 가능성이 있는 부분들만이 강조되고 있는 것이 분제인 것이다. 바로 여기에서 신경영전략과 노동부문과의 마찰이 발생하게 되는 것이다.

이러한 문제에 대한 해결방안은, 우선 이론적으로는 노동의 인간화의 개념을 보다 적극적으로 해석함으로써 그 실마리를 마련할 수 있다. 즉, 일의 내용과 환경을 노동자가 통제함으로써 인간의 존엄과 시민 및 개인으로서의 생활이 보장되도록 하는 것이다. 이것을 신경영전략과 관련시켜 이야기 한다면, 노동자가 신경영전략이 적용되는 대상만이 아니라 신경영전략 자체를 통제하는 주체가 될 때만이 양자간의 충돌이 조정 내지는 해소될 수 있다는 것이다. 지금까지 경영자 주도로 신경영전략이 추진·시행되는 경우 노동의 인간화가 실현되거나 오히려 노동의 비인간화가 이루어질 우려가 크다는 것은 두말할 나위가 없다.

바로 여기로부터도 우리는 노동의 인간화는 이에 상응하는 노사관계의 변화를 필요로 하며, 그것은 결국 "일의 내용과 환경을 통제할 수 있는" 참여적 노사관계로의 발전이라는 결론에 도달하게 된다. 이것은 단순히 직무설계나 자치작업집단

에의 개별적 참여라는 차원에 머무는 것이 아니라—그렇다고 해서 이것이 전연의 미가 없다는 뜻은 아니다—노동조합의 경영참가라는 조직적인 차원에서의, 경영진 반대 대한 의사결정예의 직접적인 참여를 가리킨다. 그렇지 않고는 일의 내용과 환경을 노동자 스스로 통제하는 것이 실질적으로 가능하지가 않다. 이를 통하여 노동생활의 질을 높여나가는 과정 그 자체가 곧 경영민주화의 과정이다.

### ‘권력 공유’로서의 참여적 노사관계

참여적 노사관계의 정립은 경영자의 의사결정에 대한 전권(專權)의 변경을 통한 ‘권력의 공유’(power sharing)를 지향하는 것으로, 여기서 권력은 단순히 작업장내의 권력만이 아니라 기업조직 전체의 권력을 말한다. 노동자가 기업경영의 의사결정에 참여하여 이익의 분배는 물론 경영계획을 비롯한 일상적인 업무에 대해서도 직접적으로 영향력을 행사하는 것이다. 다시 신경영전략과 관련하여 이야기한다면, 노동생활의 질 향상을 상징적이거나 제스처적인 영역으로부터 실제적인 영역으로 끌어내어 적극적으로 추진하게 하는 것도 결국은 노동자의 권력이 작동되는 참여적

노사관계하에서만 현실적으로 가능한 일이다.

권력의 공유는 반드시 책임의 공유를 동반한다. 따라서 참여적 노사관계가 노동자에게 등용 높은 보수와 같은 경제적 이익을 가져다주는 것만은 아니다. 여건에 따라서는 노동자의 양보와 협조가 요구되기도 할 것이다. 그러나 이러한 과정을 통하여 장기적으로 노동생활의 질을 향상시켜 나갈 수 있고, 또한 그러한 과정이 자본측의 일방통행이 아닌 공동의 의사결정에 의해 이루어진다는 데에 참여적 노사관계의 의의가 있는 것이다.

노동자의 경영자애의 중속성을 탈피하고 대등한 경영참여를 통해 자신의 일과 사회적 자아를 실현함과 동시에 책임도 같이 하는, 그러한 의미에 있어서 참여적 노사관계는 노동의 인간화라기보다는 ‘노동자의 인간화’—지극히 당연한—를 위한 제도적 방안이라고 하는 것이 좋을 것이다. 바로 이러한 점에서 참여적 노사관계는, 노동자의 인간화가 아직 실현되지 못한 한국에서는 ‘사치제’가 아닌 ‘필수제’로 그 현실적 중요성이 보다 적극적으로 인식될 필요가 있다. ♦

권력의 공유는 반드시  
책임의 공유를 동반한다. 따라서  
참여적 노사관계가 노동자에게  
등용 높은 보수와 같은 경제적 이익을  
가져다주는 것만은 아니다.  
여건에 따라서는 노동자의 양보와  
협조가 요구되기도 할 것이다.