

日本勞使協議制가 勞使安定에 미치는 影響에 관한 研究*

金 範 國**

目	次
I. 서 론	VI. 우리나라의 노사협의제
II. 일본적 노사관계의 성립과정 및 특징	VII. 일본 노사협의제 성과·문제점·전망
III. 일본 노사협의제의 성립배경 및 특성	VIII. 우리나라 노사협의제에 대한 일본 노사협의제의 시사점
IV. 단체교섭과 노사협의제의 차이	IX. 결 론
V. 일본의 노사협의제 실태	

I. 서 론

전후 일본의 노사관계는 기업별로 조직된 노동조합과 그 기업의 사용자와의 사이에서 교섭하고 체결하는 대항적 관계를 중심으로 제도화 되어왔다. 특히 직장에서 기능하고 있는 또 하나의 노사관계인 노사협의제는 고정처리나 경영정보에 관한 의견교환 등에 그치지 않고 노동조건 결정 등 폭 넓은 분야에 이르기까지 중요한 역할을 수행해 오고 있다. 오늘날 일본 제품의 우수성과 국제경쟁력 그리고 노사관계의 안정에 바로 이 노사협의제가 그 역할을 어느정도 수행하고 있다고 학자들은 주장한다.

제 2차 세계대전 종전직후 급성장한 노동조합을 배경으로 극렬했던 노사분규가 1960년대를 거치면서 안정화되고, 1974년의 제 1차 오일쇼크를 경계로 해서 일본의 노동쟁의는 1970년 4,551건, 1971년 8,435건에 이르던 것이 계속 감소하여 1993년에는 382건에 불과하였다. 쟁의에 의한 노동손실일수는 1970년 약 3백92만일, 1993년에는 6만1천일로 급격히 감소하여 최저에 이르렀고, 노동조합의 조직률도 1953년까지는 40%대, 1982년까지는 30%대, 그리고 1993년에는

* 본 연구는 1993년도 한국학술진흥재단의 대학교수 국비해외과건연구지원계획에 의해 이루어 졌음.

** 제주대학교 경상대학 경영학과 교수

24.2%에 불과하였다. 왜 일본의 노동조합운동은 침체되고 반면에 노사관계 협조성은 강하게 지니고 있는 것일까.

1970년대의 두 차례에 걸친 오일쇼크는 선진공업국의 많은 기업에서 시장경쟁력을 상실하게 된 원인이 되었으나, 철저한 감량경영에 의한 원가절감과 생산성향상에 성공한 일본의 기업은 기업경쟁력을 유감 없이 발휘함으로써 1980년대 일본경제의 급속한 번영을 이룩하게 되어 세계의 이목을 집중시켰다. 이러한 일본기업의 성공비결을 파악하기 위하여 일본은 물론 외국에서도 많은 조사·연구가 실시되었다. 그 결과 밝혀진 일본기업의 성공 원인은 고품질·저코스트 실현을 위한 생산제일주의의 경쟁전략에 의해 고도의 탄력적인 생산시스템을 창조한 것이며, 그러한 생산시스템 창조는 일본 특유의 노사관계나 고용관행에 의해 비로서 가능하게 된 것으로 결론을 내리고 있다.

일본의 노사관계는 기업환경 및 경제환경 변화에 대해 유연하고 탄력적으로 대응할 수 있다는 점에 그 특징이 있고 이 특징이 두 차례의 오일쇼크를 맞아 유감 없이 발휘되었다. 일본의 노사관계는 기업과 노동조합 간의 「종업원=조합원」을 둘러싼 노사관계의 이원적 관계가 기업측의 우위로 진전해 왔다고 볼 수 밖에 없다. 즉 「경영=노동조합(조합원) 관계」로서의 '대립관계'와 그 관계를 일정한 규칙에 따라 두는 단체교섭제도를 「경영=종업원관계」로서의 '협력관계'와 그 관계를 더 한층 확대·강화시켜 나가는 노사협의제도 속에 흡수해 가는데 성공하였다고 할 수 있다.

일본경영자단체연맹도 이미 「70년대를 맞이하는 우리의 견해」(1970. 4. 22)에서 「기업활동의 기초를 이루고 있는 것은 그 기업에서의 경영자를 중심으로 하는 인간집단이다」라고 「직장 인간집단의 중요성」을 강조함과 동시에 노사협의회를 활용하여 새롭고 건설적인 노사관계를 만들어 가는 것이야말로 70년대의 중요한 임무라고 강조할 만큼 노사협의제에 대해서 깊은 관심을 표명한 바 있었다.

우리는 일반적으로 일본의 노사관계를 논할 때 소위 三種의神器라는 기업별 노동조합, 연공임금 그리고 종신고용제 등을 중심으로 한 일본적 노사관계의 특징은 자주 거론하면서도 일본 특유의 노사협의제에 대한 연구는 상당히 부족한 실정이다.

구미에서도 개개 기업단위를 초월한 사회 횡단적 노사관계가 산업별 또는 직업별로 형성되고 있으나 최근 기업과 산업을 둘러싼 환경의 변화가 급속하면서도 광범위하여 이에 탄력적으로 대응하기 위해서는 실질적인 기업단위 노사관계 단위에서 문제해결 기능의 강화가 요청되고 있다. 이에 대한 일본과 구미의 노사관계의 공통 향의 하나가 기업 레벨에서 노사협의제의 충실·강화인 것이다.

특히 최근의 노사관계 문제는 임금·노동시간이라는 기본적인 노동조건 문제로부터 근로생활의

질에 관한 문제, 경영전략에 관한 문제등 다양하다. 이들 중에 최종적으로는 단체교섭에서 결정되어야 할 것이 있으나 과제를 충분히 조사·연구하고 문제를 풀어가기 위해서는 노사협의의 역할에 대한 기대가 그 어느 때보다도 크다는 사실을 인식하고 있다.

따라서 본고에서는 두 차례의 오일쇼크를 맞아 노사의 협력관계를 확대·강화시켜 나감으로써 경제위기를 유연하면서도 탄력적으로 대응하는 데 기여한 일본의 노사협의제를 연구하기 위해서 1) 일본 노사관계의 성립과정, 2) 일본 노사관계의 특징, 3) 일본의 노사협의제의 성립배경, 4) 일본의 노사협의제 특징, 5) 단체교섭과 노사협의제의 차이(특히 일본의 노사협의제와 단체교섭), 6) 일본의 노사협의제 실태, 7) 일본의 노사협의제의 성과·문제점·전망에 대해서 검토하고 끝으로 일본의 노사협의제가 우리 나라 노사협의제 운영에 시사하는 바를 제시하고자 한다.

II. 일본적 노사관계의 성립과정 및 특징

1. 일본적 노사관계의 성립과정

일본의 노동조합은 이미 明治期(1868-1912)에 이미 직업별 횡단조직이 형성되었으나 국가의 강권적 금지·탄압으로 곧 소멸되었다. 이후 종전까지 이 상태가 계속되어 주체적인 조합운동이 처음으로 가능하게 된 제 2차대전 종전때에는 이미 종신고용관행이 뿌리를 내리고 있었기 때문에 횡단직 조합이 부활할 여지는 거의 없었다. 더욱 기업측에서는 노동불안 회피 필요에서 노사일체화에 유리한 기업별 조합형태를 강하게 요구하였다.

전후 혼란기를 거쳐서 고도경제성장기에 진입하게 되면서 기업규모의 확대, 신기술의 도입이라는 새로운 경제조건이 생겨나게 되고 이러한 조건에서는 종신고용제, 연공임금제는 비교적 높은 경제적 합리성을 발휘함으로써 기업과 종업원이 서로 안정된 고용관계를 유지할 수 있었다.¹⁾

1974년에 시작되는 전후 최대의 세계적인 공황에도 불구하고 일본이 높은 생산성을 실현하고 있는 중요한 요인 중의 하나로 일본적 경영, 일본적 노사관계가 자주 거론되고 또한 외국으로부터 큰 관심을 나타낸 바 있다.

1) 제 2차대전 이전의 노사관계

일로전쟁(1904-1905년)과 제 1차 대전(1914-1918년)을 거치는 과정에서 일본은 철강·기계·화학 등을 중심으로 중공업화가 진행되고 동시에 당시 미국에서 발달하고 있던 양산방식이 도입되

1) 伊藤淳己, 「日本の經營の現狀と展望」, 白桃書房, 1979, pp. 168~169.

기 시작하였다. 양산방식 채택으로 숙련노동자는 반숙련노동자나 미숙련노동자로 대체되는 한편, 경영의 대규모화를 수반하게 되어 노동자의 대중화 경향을 가져오게 되었다.

이러한 배경 위에서 1906년에는 石川島造船所에서의 대규모 임금인상 파업을 시작으로 여러 곳에서 대규모 폭동이 발생하였다. 1921년에 제 1차대전후의 공황으로 노동자는 실업이나 임금인하로 생활에 곤란을 겪게되었다. 1921년에는 전후불황의 만성화와 노동운동이 급진적으로 진행되는 과정에서 노동자의 기본권리를 획득하려는 결심한 노동쟁의가 일어났다. 특히 關西지방을 중심으로하여 전전 최대 규모의 파업이 발생, 전국으로 퍼지게 되었다.²⁾

이러한 大爭議를 계기로 일본의 기업은 기계공업 등에 지배적이었던 親方請負制度를 폐지하여, 당시까지 공개노동시장에서 고용하던 제도 대신에 학교 졸업자를 채용하여 회사 내부에 양성공제도를 설치, 필요한 기능을 훈련시켰다. 회사는 종업원의 교육훈련에 투자한 비용회수를 위해 노동이동을 방지하기 위한 연공임금제나 연공승진제도와 종업원의 복리후생제도를 채택하게 되었다.³⁾

이렇게 일로전쟁후부터 제 1차세계대전 이후 시기에 걸쳐 일본은 중화학공업화의 진전과 독점자본 형성으로 기업규모가 증대되었다. 대기업이 지배적인 시장지위를 획득하게 되는 경제환경에서 열악한 노동조건 하의 노동착취와 물가등귀, 전후공황으로 인한 노동자 생활의 궁핍화와 제 1차세계대전 중에 러시아 혁명의 영향 등을 받아 노동운동은 계급투쟁주의로 좌경화됨으로써 전례 없는 노동쟁의와 폭동이 계속되게 되었다. 이와 같은 현상은 중화학공업으로 이행하는 과정에서 야기된 경제·사회환경 변화에 의해 일본의 전통적인 경영제도나 온정주의를 대가로 해서 노동자를 인격적인 예속자로 보는 가부장주의적인 노사관계는 새로운 환경과의 사이에 모순이 발생, 그 모순이 노사간에 노동쟁의로 나타나게 된 것이다.⁴⁾

이러한 경제·사회환경의 변화에 적응하기 위해서는 일본의 전통적인 고용제도나 노사관계의 방식에 대한 구조개혁을 하지 않으면 안되게 되었고 온정주의의 대가로서의 노사관계를 주종의 情誼的인 관계로 보는 가부장주의 이념까지도 버리지 않으면 안되게 되었다.

이러한 노사관계의 일대 위기를 타개하기 위해서 일본의 기업은 일본적 문제해결을 시도하게 되었으며 그것은 선진제국과는 다른 일본의 문화적 풍토에 기반을 두어 이루어지게 되었는데 그것이 오늘의 일본적 노사관계의 최초의 뿌리가 된 것이다.⁵⁾

2) 占部都美·大村喜平, 「日本の勞使關係の探究」, 中央經濟社, 1983, pp. 22~106.

3) 親方請負制: 親方は 회사로부터 일정량의 업무를 청부받아 필요한 노동자를 고용하고 임금을 결정, 업무를 할당하고 노동자를 감독하였다.

占部都美, 「日本の經營は進化する」, 中央經濟社, 1984, pp. 23~24.

4) 노동쟁의 중에서 특히 대표적인 것은 川崎·三菱 양조선소의 파업이다. 노동쟁의 참가인원은 3만5천명, 파업일수 45일간에 걸치는 대규모의 것이었다.

5) 占部都美·大村喜平, 前掲書, pp. 26~27.

2) 제 2차대전 이후의 노사관계

현재의 일본적 노사관계의 기본적인 틀은 제 2차 대전 이후에 형성된 것이다. 제 2차 대전에서의 패전과 미군 점령하에서의 미주주의적 제개혁은 일본의 노사관계를 둘러싼 환경적 조건을 크게 변화시켜, 노사관계의 새로운 제도와 관행을 만들어 내게 되었다. 새로운 상황을 만들어 낸 제도적 개혁 중에서 대표적인 것은 (1) 점령정책 및 신헌법에 기초한 노사관계 제입법 (2) 노동조합운동과 단체교섭제도의 급속한 보급과 발전 (3) 농지개혁 및 재벌해체에 의한 경쟁적인 시장경제의 발전과 기업경영에 있어서의 권력구조의 재편성 (4) 교육제도의 개혁과 노동자의 교육 수준 향상과 민주주의 교육에 의한 가치관의 변화 등을 들 수 있다.

이 중에서도 특히 노사관계에 획기적인 변화를 가져 온 것은 노사관계의 제입법의 성립이며, 이에 의해 일본의 산업사회에서도 산업민주주의의 이념과 관행이 급속히 뿌리를 내리게 되었다. 노사관계에 관련된 제입법은 모두 노동기본권의 용인과 이념에 선 산업민주주의적인 제도나 관행의 도입과 육성을 목적으로 한 것이다. 반대로 말하면 정부를 포함한 사용자측의 노동자에 대한 전제적·恣意的 지배를 배제하고, 또한 노동자의 예속상태를 강제하고 있던 전근대적인 노동관행을 제한 내지 금지하는 것을 의도한 것으로서 이들 제입법에 의해 일본의 노사관계는 전전과는 달리 사용자·경영자에게는 엄격한 법적 틀 안에서 운영하게 되었다. 노동자에게는 종전의 억압법규에서 해방이라는, 국제수준에서 보아도 고도의 노동기본권 보장이 패전과 외국군대의 점령이라는 묘한 상황에서 소위 위로부터 주어지게 된 것이다.⁶⁾

이러한 배경에서 연공적 노사관계는 패전에 의한 기업파탄과 심각한 경제위기에 의해 극도로 이완상태에 놓여지게 되었다. 그러나 점령군에 의한 2.1스트라이크(점령정책을 저해하려는 정치스트라이크) 금지에 의해 방위되고 보호된 일본의 독점자본은 결국 점점 힘을 얻어 억압과 지배정책을 시도하면서 공세에 나서게 되었다. 결국 이러한 자본공세는 점점 의식적·조직적으로 결집되어 1948년 4월에는 경영권의 확립과 적극적인 노동대책의 필요를 내건 일본경영단체연맹(일경련)의 결성을 보게 되었다.

2.1스트라이크 금지후의 자본공세 또는 강력한 조합대책은 특히 임금통제를 중심으로 시도되었는데 그것은 점령군에 의한 합리화 3원칙의 지령에 의해 1948년 11월에 확립되었다. 그래서 패전 직후의 연공적 노사관계의 이완상태를 극복하는 것 같이 보이던 도전적·비판적 세력은 후퇴하고, 조합운동은 기업에 종속한 기업별·기업내 투쟁 방향으로 돌아서서 일본적 노사관계 재건의 기초가 다져지게 되었다.

6) 白井泰四郎, 「勞使關係論」(新訂版), 日本勞働研究機構, 1991, pp.32~42.

7) 高堂俊彌, 「經營勞務の構造と展開」, ミネルヴァ書房, 1988, pp.122~123.

2. 일본 노사관계의 특징

일본은 독일보다 반세기 이상이나 늦은 후진국이었기 때문에 선진국과의 경쟁력을 키우기 위해 관영기업과 회사기업제도를 채용함으로써 첨단기술의 도입과 대기업화를 가능하게 한 것이다. 따라서 일본의 자본주의적 생산양식은 개인자본주의가 아니고 집단자본주의의 성격을 가진 때문에 대기업 내부에서 숙련공이 해체되어 이를 주체로하는 횡단적인 노동조합이 대기업 내부에 들어설 수 없었다고 할 수 있다. 따라서 영국이나 미국의 횡단적인 노사관계에 대신해서 종신고용제와 공장위원회를 중심으로 종단적인 기업내 노사관계가(기업별조합) 1920년대에 형성된 것이다.

1) 장기안전고용관행

소위 종신고용이라고 말해지고 있는 것으로서 주로 고교·대학·대학원(또는 전문학교, 중학교까지)의 졸업자가 졸업시점에서 기업에 채용되고 고용되는 경우 (이것을 고용되는 측에서는 '취직'이라고 하나, 이것은 일본 독특한 개념이다) 또는 처음에는 임시공으로서 근무하다가 일정한 조건을 갖추어 '本工'으로 승격하면 기업은 큰 경영상 어려움에 빠지지 않는 한 기업측 형편으로 해고하거나 layoff하지 않는 관행을 말한다. 이 제도의 확립시기에 대해서는 大正期(1912-26)의 온정주의적 노무관리 체계가 확립한 시기라고 보는 설이 지배적이다.⁸⁾

종신고용은 J. C. Abbegien이 일본의 노사관계 특색을 생애고용 또는 종신고용에 있는 점을 지적한 이후로 일반화하게 되었다. 특히 일본의 대기업에서는 학교졸업자가 대기업에 고용되면 다른 기업으로 이동하지 않고 종신토록 그 기업에 근속하려고 하고 기업측에서도 특별한 사정이 없는 한 고용된 노동자를 해고하려고 하지 않고, 정년에 이르기까지 기업에서 일하게 하려는 고용관행이 일반적인 현상이다. 그래서 경제사정이 호전되고, 기업이 노동력을 특별히 필요로하는 경우에도 학교졸업자 이외의 노동자를 중도에서 채용하는 것은 거의 예외적인 것이며 만일 기업이 필요하여 중도채용으로 노동력을 받아들였다고 하더라도 그것은 어디까지나 임시적인 고용에 지나지 않는다. 이와같은 고용관행은 다른 나라와 비교하여 보면 일본의 뛰어난 특징이라고 할 수 있으며 이것을 일본적 노사관계 또는 연공적 노사관계라고 불리어지고 있다.⁹⁾

종신고용이라는 일본의 노동관행은 다음과 같은 이점을 기업에 가져오고 있다.¹⁰⁾

(1) 종신고용 아래에서는 학교를 졸업하여 회사에 입사하면 정년까지 그 회사에서 노동생애를 보내게 되는 것이다. 기업이 발전하고 번영하면 종업원 개인적인 생활수준도 높아지게 된다. 그래서 종업원의 귀속의식이 높아지면 직무수행에 있어서도 근면한 태도를 가지게 되는 것이다.

8) 菅谷 章, 「勞使關係論の基本問題」, 法律文化社, 1982, pp. 9~10.

9) 占部都美, 前掲書, pp. 237~238.

10) 上掲書, pp. 28~31.

일본의 기업귀속의식은 오래동안에 걸친 '같은 술 밥을 먹는 식구'라는 동료의식에 의해서 결속된다. 또한 같은 해에 입사한 동료끼리나 같은 학교 출신, 동향의 선후배라는 인간관계로 심적인 결합이 이루어지는 것이다. 이와 같은 집단주의로의 지향은 일본인의 심리특성이라기 보다는 종신고용에서 생겨나는 것이라고 할 수 있다.

(2) 종신고용 아래에서는 횡단적인 노동시장은 폐쇄되기 때문에 종업원은 더 많은 수입과 지위 향상을 위하여 다른 회사로 옮길 수 없다. 자기 회사가 성장하고 조직이 확대됨으로써 자기 성장할 기회도 많아지며 임금수준도 상승한다. 기업의 성장이 멈추고 조직이 축소되면 지위가 줄어들고 승진할 기회도 제한을 받게됨으로 종신고용은 기업의 성장에 대한 강력한 동인으로 작용하는 것이 특징이다.

(3) 종신고용은 기술혁신에 대한 저항을 없앴으로써 기업의 성장을 돕게되는 것이다. 영국이나 인도 등에서는 새로운 기계 도입에 반대하여 장기간 파업하는 경우가 자주 일어나게 된다. 일본에서는 기술혁신에 의해 잉여인원이 생기게 되면 다른 직종인 간접부문으로 배치전환 되기 때문에 기술혁신에 대한 저항은 거의 일어나지 않게 된다. 오히려 신예기계 도입이 기업 경쟁상 필요하면 기업의 번영이 자기의 수입과 지위의 향상을 가져 오기 때문에 도입에 적극적이 된다.

(4) 종신고용에서는 이직률이 낮으며 정착성이 높다. 정착성이 높아지면 종업원 모집비나 교육훈련비가 대폭 절감된다. 구미에서는 이직률이 높기 때문에 종업원의 교육훈련비 투자가 낮은 반면 일본에서는 교육훈련에 대한 투자가 재직기간 동안에 회수되기 때문에 적극적이다.

2) 기업별조합

(1) 기업별조합은 union shop제를 취하는 것이 보통이다. 이에 의해 회사 정규종업원은 전원 조합에 가입하여야 하고 회사와의 고용관계가 없으면 조합원으로서의 자격을 상실하게 된다. 따라서 조합 지도자로서는 조합의 가입율을 높이기 위하여 불필요한 투쟁적인 전술을 등의 행동을 취할 필요가 없는 점이 하나의 장점이다.

(2) 2차대전 후 기업내 민주화 개혁으로 직원과 공원과외의 신분차별을 철폐함으로써 직원과 공원과외를 하나의 조합조직에 묶은 것은 일본 기업별조합의 큰 특색이다. 종신고용제에서는 횡단적인 노동시장이 거의 폐쇄되어 있기 때문에 같은 직종의 연대의식보다는 직종은 전혀 다르나 기업의 연대의식 쪽이 강하다고할 수 있다. 종신고용제에서는 직종의 다름을 뛰어넘는 기업내 연대의식이 직원과 공원이 하나라는 일본의 독특한 조합조직을 형성시킨 것이다. 직원과 공원 일체라는 조합조직을 만듦으로써 직원과 직공간의 신분제 철폐라는 구미에서는 볼 수 없는 기업내 민주개혁을 보급시킨 것은 높이 평가하지 않으면 안된다.

(3) 구미의 산업별·직종별 노동조합의 임원은 專任者이며 기업 외부자이다. 이에 대해 일본의

기업별조합에서는 조합임원은 모두 기업의 종업원이며, 더욱 근속년수가 12~13년이나 되는 장기 근속 종업원이 조합임원으로 선출되기 때문에 기업내부 사정에 밝고 기업의식도 강하다. 그러므로 노사간의 의사소통도 쉽게 이루어져 노사간에 상호이해와 상호신뢰가 구축되기 쉬운 장점을 가지고 있다. 또한 산업별노동조합연합조직 임원도 대부분이 기업별조합임원 출신자로 구성되고 있다.

(4) 구미의 노동조합에서는 신기계나 자동기계 또는 공업용로버트 등의 도입은 고용에 영향을 미칠 뿐만 아니라 현장 노동조건에도 큰 변화를 가져 오기 때문에 단체교섭의 대상이 된다. 특히 직종별조합의 경우, 직종별노동조합의 존립 자체가 위태롭게 되기 때문에 자동기계의 도입을 저지하기 위해서 조합을 총동원하여 장기 파업을 하는 사태가 자주 발생하게 된다.

이에 대해 기업별조합에서 신기계의 도입은 노사협의회나 사전협의의 대상이 되며 단체교섭의 대상이 되는 일은 거의 없다. 기업별조합은 각 직종을 하나로 하고 있기 때문에 직종별조합에서 볼 수 있는 직종간의 관할권 문제가 없음으로 기업내부에서의 배치전환은 자유로이 이루어지는 것을 특징으로 하고 있다. 이 점이 바로 일본기업의 환경적응력을 높이고 빠른 기술혁신이 이루어지는 유리한 요인이 되고 있다. 비능률적인 구식공장을 폐쇄하여 능률적인 신예공장을 건설하는 경우, 일본적 노사관계에서는 노사간에 사전협의를 이루어 지는 것이 일반적이다.

기업별조합에서는 합리화를 통하여 기업경쟁력을 높임으로써 기업이 번영하고, 결국에는 조합원의 노동조건은 유지·개선하며, 만일 조합이 합리화 반대투쟁에 의해 기업의 경쟁력이 저하하면 조합원의 노동조건은 열악하게 된다는 의식을 가지고 있는 것이다.

(5) 횡단적인 노동조합은 노동력상품설에 입각하고 있기 때문에 단체교섭 중심이며, 임금투쟁을 위시하여 작업표준시간이나 작업방법의 변경등 현장의 노동조건도 단체교섭의 대상으로 하기 때문에 기업의 이해와 조합의 이해는 첨예하게 대립되는 것이다. 그런데 일본의 기업별조합에서 현장 노동조건은 노사협의의 형식으로 기업의 이익과 조합원의 이익을 조정할 뿐만 아니라 오히려 기업의 이익과 조합원의 이익이 일치하는 문제영역에 대해서 보다 활발한 활동을 하는 것을 특색으로 하고 있다.

3) 일본 노사관계에 대한 평가

일본의 노사관계에 대해서 종래는 부정적 또는 소극적인 평가가 우세하였다. 즉 일본의 노사관계의 비근대성과 비민주성을 들어 일본의 노사관계의 여러 가지 특징은 서구적인 노사관계의 모델과 비교하여 보면 모두 뒤떨어진 것이며 또한 거의 보편성을 결여한 특수적·예외적인 것으로 이것은 모두 시급히 극복해야 할 결함으로써, 이를 극복하지 않고는 일본의 노사관계는 선진공업국에 어울리는 근대성과 민주성을 가질 수 없다는 것이었다. 예를 들면, 종신고용과 기업내

훈련제도는 정규직원과 임시공을 차별하는 노동자 분단 고용정책이며 자유로운 노동이동을 기초로 한 근대적 노동시장 형성을 방해하는 것이다. 또한 복잡한 연공적 임금체계는 노동자의 저임금을 고정화함으로써 사용자에게 의한 착취를 쉽게 하기 위한 수단이며, 기업별조합은 문자 그대로 어용 조합이어서 하루 빨리 산업별로 탈피하여야 한다는 주장이 일반화되고 있었다.

그러나 일본의 노사관계에 대한 이와는 다른 적극적인 평가도 있다. OECD의 일본노사관계에 대한 보고서는 1970년의 조사에 기초를 둔 「OECD對日 노동보고서」와 1975년의 조사에 기초를 둔 「노사관계의 전개 - 일본의 경험이 의미하는 것-」의 두 종류가 있다. 전자는 선진제국 가운데에서도 뛰어난 일본의 고도경제성장을 가능하게 한 요인으로서 노사관계제도와 고용정책에 대한 실태를 조사한 것이며, 후자는 석유위기 이후 구미제국이 모두 스테그플레이션에 빠져들었음에도 이 위기를 슬기롭게 극복하고 뛰어난 국제경쟁력을 갖게 한 것은 일본의 노사관계제도라고 하는 평가이다. 즉, 일본의 고도경제성장을 가능케 한 중요한 요인은 일본적 고용제도이며, 이 고용제도를 구성하는 세 개의 주요한 기둥(three pillars)은 종신고용과 연공임금 그리고 기업별조합이다. 이 세 개의 축이 바람직한 노사관계를 유지하고 경제적·사회적 안정을 가져 온 열쇠인 것이다. 일본 노사관계의 특징인 기업내에서의 노사일체관에 의한 기업에의 협력·합의에 의한 의사결정, 기술혁신과 인적자원개발을 용이하게 하는 고용·임금제도 등은 서구가 현재 진행하고 있는 방향을 일본이 앞질러서 시행하고 있다고 하는 것이 OECD의 보고의 결론이다.¹¹⁾

또한 1989년에 OECD가 특별히 기획한 변화하는 경제사회에서의 일본의 고용에 관한 국제심포지움에서는 두 번에 걸친 석유위기와 1985년 이후의 급격한 엔고에 수반하는 불황을 경험하였음에도 일본 경제가 여타의 OECD제국에 비해 상대적으로 높은 경제성장률과 낮은 인플레이션 및 낮은 실업률 등에서 나타나는 좋은 성과를 유지한 큰 이유 중의 하나로서 경제환경 변화에 적응할 수 있는 일본 노동시장의 탄력성에 두고 있다.¹²⁾

이 논문에서 일본의 노동력 수급조정의 유연성을 가져 오고 있는 것은 시장원리 보다는 고용관리제도이며 그것을 지탱하고 있는 고용관행의 틀은 종신고용, 연공서열임금, 기업별조합의 세 기둥이라고 지적하고 있다. 이상의 일본 노사관계에 대한 두 가지의 반대되는 국제적 평가는 사실 인식에 있어서 일치하고 있는 점이 있다. 그것은 긍정적인 견해에서는 일본의 노사관계가 다른 나라에서 볼 수 없는 독특한 제도를 가지기 때문에 평화적이며 안정적이라고 보고, 비판적인 견해에서는 기업별조합은 진정한 노동조합이 아니고 사용자에게 종속적이기 때문에 노사관계가 협조적이 된다고 보고 있는 점이다.

11) 白井泰四郎, 「勞使關係論」, 日本勞働研究機構, pp.170~177.

12) 日本勞働研究機構, 「日本經濟の柔軟性と雇用」, 1991.

Ⅲ. 일본 노사협의제 성립배경 및 특징

1. 일본 노사협의제의 성립배경

경영참가는 오늘날 노사관계 분야에서 가장 많이 논의되고 있는 문제 중의 하나이다. 이것은 앞으로의 자본주의사회에서 기업경영 본연의 자세를 시사하는 것이라고 할 수 있다.

경영참가가 요구된 이유로는 ① 정치적으로는 산업민주주의의 실현, ② 경제적으로 경영의 효율화 시도 ③ 사회적으로는 인간성 소외의 극복 등을 들수 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해서 세계 각국에서 다양한 형태의 경영참가가 이루어지고 있다.

1974년에 ILO가 오스로에서 개최한 「기업내 의사결정에의 노동자 참가에 관한 심포지움」에서 국제노동사무국의 노사관계노동행정당국의 Johannes Schregle는 그의 논문에서 경영참가를 1) 단체교섭(collective bargaining as participation) 2) 노사협의제(works councils) 3) 노동자 중역제(worker's participation on company boards) 4) 직장참가(shop-floor participation)의 네 개의 형태를 들고 있다.¹³⁾

그런데 경영참가 문제는 나라마다 각기 다른 역사적 배경을 가지고 전개되어 온 오래되면서도 새로운 문제이다. 서구 선진 제국에서는 19세기의 중반부터 여러 가지 형태로 실시되어 온 것이며 이것이 광범위하게 보급된 것은 제 1차대전 이후의 일이다. 특히 1960년대 후반 이후에는 세계 각국에서 경제적·사회적 위기에 대응하기 위한 중요한 조치의 하나로서 급속하게 전개되어 노사 당사자는 물론이고 전 국민적인 관점에서 서로 협력하고 서로에게 발언권을 승인하고 또한 이것을 규칙화·제도화하기 위한 기반으로서 경영참가제도는 중요한 역할을 수행하게 되었다. 따라서 경영참가제도는 일시적인 제도가 아니고 앞으로의 노사관계에 대한 기본적인 자세를 나타내는 중요한 수단으로 높게 평가될 수 있는 것이다.

원래 노사관계는 대립적인 관계만이 아니라 「대립하면서 협력한다」는 양면적인 특수성을 갖고 있는 것이다. 즉, 노사관계는 경영자와 노동자라는 본질적으로 대립성을 내포하고 있으나 한편에서는 일정한 경영질서 안에서 경영자의 지휘명령에 따라서 노동력을 제공하고 생산활동에 참가·협력한다는 협력관계를 가지고 있는데 경영참가는 바로 이러한 기반 위에서 성립된 것이라고 할 수 있다.

津田眞激 교수는 1970년대 이후의 서구에서의 급속한 경영참가운동이 발생한 요인으로서 ① 노동자 정당의 정권유지와 노동자측의 참가능력 성숙 ② 유럽공동체에서 EC통일회사법 제정의 움직임 등 두가지 점을 들고 있다.¹⁴⁾ 오늘날 서구에서 경영참가운동이 급속하게 촉진된 것은

13) 早坂明彦, 「經營參加」, 高文堂出版社, 1982, pp. 12~13.

14) 津田眞激, 「日本労働協會報誌」, 1975년 1월號, p. 12.

바로 이러한 정치적·사회적인 조건이 갖추어지고 '노사의 의식구조가 성숙되고 있다는 점을 들 수 있을 것이다.

그러나 일본과 같이 노동자 정당이 정권을 장악하지 않고, 또한 기업별노동조합을 중심으로 하는 노사관계의 현실에서는 서구와는 다른 관점에서 검토되어야 한다. 즉 각 나라마다의 역사적 배경이나 기업내외의 변수관계에 관한 충분한 분석·검토가 전제되지 않으면 안된다. 일본의 경우 노동조합은 기업별조합이라는 특이한 형태를 취하고 있기 때문에 개별 기업단위에서 노동조합이 조직되어 있어 각각의 기업별조합이 그 기업의 경영자와 단체교섭을 하는 교섭단위를 이루고 있다. 따라서 관리직이나 특정 요원을 제외하고는 모든 종업원이 조합원이라는 것을 특색으로 하고 있다. 이러한 기업별조합인 경우 참가의 주체가 노동조합인가 종업원인가 하는 것은 그렇게 중요한 것이 아니다.

1) 제 2차대전 이전의 노사협의회

일본에서 노사협의회 문제가 일반의 주의를 크게 끌게 된 것은 大正中期에서 昭和(1926-1988) 初에 걸친 시기이다. 즉, 제 1차대전중 일본산업계의 활황에 수반하여 노동조합은 그 세력을 증대시키고 노동쟁의도 빈발하였으며 더욱 제 1차대전의 종결은 러시아와 독일의 사회혁명에 연결되어 일본에 혁명적 분위기가 됨으로써, 겨우 활기를 띠기 시작한 일본의 노동조합운동에 큰 활력을 주게 되었다. 이러한 상황변화는 필연적으로 경영자로서는 원활한 노사관계 유지를 위하여 노사협의회 설치를 구상하게 되었다.¹⁵⁾

즉, 노사의 분쟁이나 마찰을 회피하기 위한 수단으로 제 1차대전 직후 「공장위원회」 또는 「노동위원회」라는 이름으로 노사협의회가 경영자나 정부측으로부터 적극적으로 활용되었다.¹⁶⁾ 이 공장위원회 또는 공장협의회는 아마도 노동조합의 대응물로서 또는 「主從의 情誼」¹⁷⁾와 노동조합과의 중간물로서 실현화한 것이라고 할 수 있다. 노동조합은 제 1차세계대전을 거치는 과정에서 이미 세계의 대세가 되어 이것을 거부하는 것은 사내적이나 사외적으로나 허락되지 않게 되었다. 더욱 전통적인 「主從의 情誼」이념을 버리는 것도 산업계의 입장에서는 불가능한 것이었다. 이 두개를 조화시키지 않으면 안되는 곳이 바로 「공장위원회」이었다고 할 수 있다. 이와 같이 제 1차 대전후의 「공장위원회」를 「주종의 정의」와 노동조합과의 중간물로서 또는 노동조합의 대응물로서 大河内一男교수가 다루고 있는 것은 주목된다.

당시의 공장위원회 또는 노동위원회는 종업원으로부터 선출된 위원과 사용자에 의해 지명된

15) 藤林敬三, 「勞使關係と勞使協議制」, 다이야몬드社, 1964, pp. 139~140.

16) 大河内一男, 「勞使關係論 史的發展」, 有斐閣, 1972, pp. 293.

17) 일본의 전통적·신분적인 從의 노사관계

위원과의 합동위원회인데 이것은 오로지 사용자와 종업원간의 의사소통기관으로, 사용자에 대한 자문기관에 지나지 않았다. 따라서 협의나 의견교환을 하여야 할 사항인 임금과 그 외의 기본적인 노동조건 또는 고용조건은 제외되는 경우가 많았고, 그 외에 노동자의 복리후생시설에 대한 협의나 의견교환 등이 중심이 되었다. 경영자는 이러한 공장위원회를 운용함으로써 노동자측과의 의사소통을 도모하는 한편 외부로부터의 노동조합의 개입을 배제하려고 한 것이었다. 이것이 오늘날 기업별노동조합을 중심으로 하는 일본적 노사관계를 형성시킨 하나의 요인이 된 것이다.¹⁸⁾

이상과 같이 제 1차대전 전후를 중심으로 각 기업에서 노사쌍방이 자주적으로 설치한 노동위원회 또는 공장위원회 등은 전전의 일본의 노사협의회의 원형으로 이해되고 있다. 오늘날 일본형 경영참가로서 정착되고 있는 일본의 노사협의회의는 이러한 역사적인 기초 위에서 성립된 것이라고 할 수 있다.

2) 제 2차대전 이후의 노사협의제

일본의 노사협의제가 일반화하게 된 것은 제 2차대전 이후의 일이다. 그것은 종전직후의 노동조합의 합법화에 따른 노동운동의 과격화를 방지하고 전시중에 붕괴된 경제재건을 위하여 등장한 경영협의회를 출발점으로해서 발달한 것이다. 전후 노동조합에 의해 많은 기업에 설치된 경영협의회는 일반적으로 경영참가기관으로 성격지워져 규약상으로도 경영상 중요사항에 대해 경영과 노동조합이 협의하고 쌍방 협의가 없으면 실시할 수 없다고 정해진 곳이 많다. 이 경영협의회의 협의사항은 노동시간, 임금지불방법 및 그 결정기준, 그 외의 노동조건에 적정화에 관계있는 사항, 인사에 관한 사항, 사무쇄신, 개선 및 능률에 관한 사항등 경영전반에 걸쳐 있으며, 단체교섭적인 기능까지를 포함하는 실질적으로는 일상적인 단체교섭기관으로서의 성격이 강하였다. 이러한 경영협의회는 많은 기업에 보급되었으나 노동자측으로부터의 신랄한 비판과 1948년부터의 정세변화를 배경으로 변모하여 1949년 7월에 정부는 「경영협의회지침」을 발표하여 종전의 경영협의회의 기능을 단체교섭, 노사협의회(생산위원회), 고정처리로 3분화하였는데 노사협의회는 오로지 생산능률 향상이나 합리화를 위한 자문기관의 성격에만 한정시킴으로써 노사관계의 정상화를 도모하려는 것이었다.

1955년은 일본경제가 전후 부흥단계를 끝내고 새로운 발전단계로 진입한 해이다. 1955년대에 들어서도 1945년대의 대결적 노사관계 분위기는 여전히 남아 있었다. 1955년 2월 14일에는 일본 생산성본부가 발족되어 국민운동으로 생산성운동을 제창하였으나 노동조합측으로부터의 반응은 소극적이었고 이데올로기적 반대도 뿌리 깊었으며 경영권 문제를 둘러싼 대립도 계속되었다. 그러나 이러한 경험을 거치면서 노사쌍방에 반성이 일어 보다 유연한 자세로 문제해결을 시도하려는

18) 李元雨, 「企業における經營參加制度の日・韓比較」, 創成社, 1985, p. 49.

태도가 빠르게 되었다. 즉 노동조합은 생산합리화를 위한 신기술이나 설비도입이라는 조치는 경영측 책임하에서 계획·실시하는 것이라는 것을 인정하고, 한편 경영측은 이러한 경영상 조치가 노동조건에 직·간접으로 영향을 미칠 경우에는 사전에 조합측에 계획을 설명·협의할 것을 약속하였다. 이와 동시에 이러한 합리화를 이유로 하는 인원정리는 하지 않고 생산성향상의 성과는 노동자에게도 공정하게 배분하여 노동조건 향상을 도모할 것을 약속한다는 것이 협정의 일반적 패턴이었다.¹⁹⁾ 이러한 합리화조치를 둘러싼 노사협의회는 일반적으로 「사전협의」라고 불리워져 폭넓게 보급되어 노사대화에 의한 상호신뢰관계 형성에 기여하였다.¹⁹⁾

일본생산성본부는 1956년 11월에 생산성협의회에 관한 특별위원회 설치, 1967년 7월에는 노사협의체에 관한 조사·연구·지도상담 및 보급선전 등을 목적으로하는 「노·사·중립의 3자구성」의 「노사협의제상임위원회」를 설치하여 사전협의와 같은 특정 사안 처리기능에만 한정되지 않는 보다 포괄적인 노사협의의 제도화를 목표로 하고 있었다. 이 위원회는 1955년부터 민간부문 및 공공부문에서의 노사협의 실태조사, 그리고 이에 기초한 제언 등의 활동을 계속하고 있는 데 1964년에는 그 때 까지의 활동을 집대성한 「노사협의제의 구체적 설치 기준안」을 발표하는등 상당한 열의를 가지고 노사협의제의 문제에 몰두하였다.

1950년대 후반에서 1960년대에 걸쳐서 일본형 경영참가로서의 노사협의제가 정착·확립된 것은 이러한 일본생산성본부의 역할이 컸다고 할 수 있다. 1970년대에 들어서는 두 번에 걸친 오일쇼크, 1980년대에 들어서는 무역마찰의 확대, 원고불황이라는 변동을 경험하면서도 일본경제는 큰 파탄없이 순조로운 확대를 계속하고 있다. 노사관계는 상당히 안정되고 최근 수년간 노동쟁의에 의한 노동손실일수는 일찌기 볼 수 없을 정도로 낮은 실정이다. 이러한 노사관계의 안정은 과거의 경험에서 배운 노사쌍방의 상호존중 및 협력태도에 의한 것으로 노사관행의 정착·성숙이 이러한 분위기 형성에 큰 공헌을 한 것임에 의심의 여지가 없다.

노사협의제는 유효한 제도임에 틀림 없으나 그것 자체가 전지전능한 것은 아니다. 거기에 생명을 불어 넣는 것은 노사 당사자이며 제도를 어떻게 운영할 것인가, 그 경험이 축적된 제도의 성격, 그리고 노사관계 풍토를 규정한다. 지금의 노사협의제도는 노동조합이 있는 기업에서는 90%이상 설치되고 있으며 그 조직형태는 어느 기업에서도 기본적으로 변하지 않는다. 그러나 그 실제 운영은 기업 업태·규모·노사쌍방의 태도 등에 의해 천차만별이며 시간이 경과함에 따라서 여러 가지 변화도 일어나고 있다.²⁰⁾

津田眞激 교수는 1970년대의 경제·사회적 위기를 극복하기 위해서는 서독과 같은 노동자중역제의 도입실시가 필요하다고 주장하는 데 반해 三藤正 교수는 여전히 노사협의제의 유지발전

19) 日本生産本部, 「勞使協議制の充實を求めて-企業・産業・地域の現状と成果-」, 平成2年, p. 8.

20) 上掲書, pp. 9~10.

강하게 주장하고 있는 것은 상당히 대조적인 견해라고 할 수 있다.

1970년대 후반에 발표된 몇 개의 보고서에서는 신중론이 나오고 있으나 특히 1976년 5월 經濟同友會經營參加小委員會가 발표한 보고서에서는 외국의 참가형태를 그대로 따르지 말고 일본의 기업별조합제도와 그 외의 좋은 면을 발전시키면서 노사협의제를 정비하여 가는 것이 일본적인 참가를 생각하는 가장 현실적이고 중요한 방향이며 노동자중역제를 조급하게 도입할 필요성은 발견하기 어렵다고 하여, 노사협의제를 유지발전시키는 것이 일본형 경영참가의 가장 현실적이며 중심적인 과제라고 하고 있다.²¹⁾

2. 일본 노사협의제의 특징

앞에서 본 바와 같이 전전의 일본의 노사협의제는 노사간담회적인 성격이 강하고 또한 경영자를 위한 노동조합 출현을 방지하는 역할을 수행하여 왔다고 할 수 있다. 이에 비해 전후 일본에서 전개된 노사협의제는 경영참가가 점차 후퇴하기는 하였지만 전전의 것에 비하면 산업민주주의적 성격은 상당히 높아졌다.²²⁾

전후의 노사협의제는 대부분 경영협의회에서 발전된 것으로서 경영협의회가 한편에서는 단체교섭의 장임과 동시에 또 한편에서는 노사협력의 장이기도 한 것이어서 그 성격이 불분명한 것이었다. 때문에 일본생산성본부가 기대하는 생산성향상을 위한 협력기관으로서 단체교섭과는 구별되는 노사협의기관의 설치가 요구되는 것도 필연적인 것이다.

그런데 생산성향상을 위한 노사협력기관으로서의 노사협의제에 대한 경영자측의 태도는 경영참가를 부정하여 노사간담회적 또는 자문기관적 성격을 인정하려고 하는 데 반해, 노동조합측의 태도는 강하게 경영참가를 요구하는 측과 오히려 반대로 이것을 부정하는 측이 있다. 즉 경영참가를 부정하는 이론은 경영참가에 의해서 조합이 경영책임의 일단을 지는 것은 경영에 대한 비판자이며 항상 대립자인 조합을 그만큼 약체화 시킨다는 것이다. 종전 직후에 쟁의행위로서 생산관리를 강하게 주장하여 경영참가의 실현을 강압적으로 요구했던 산별계 조합, 좌익계 조합에서는 현재까지도 경영참가가 노동조합에 가져 오게 될 위험에 대해서 강한 경계심을 갖고 있는 것이다.

일본의 노동조합은 거의가 기업별조합이기 때문에 조합조직이 기업 외에 있는 것이 아니고 기업 내에 있는데 이것은 소위 home unionism을 의미한다. 여기에 노사협의제가 존재한다는 것은 home unionism의 경향을 더욱 강화하는 것이 된다. 이것은 미국식으로 말하면 company unionism의 출현이며 결국은 노사협의제가 노동조합의 존재를 무의미하게 할 가능성이 있다는 견해도 있다. 사실 전전 일본의 공장위원회가 성립된 것은 경영자를 위해서 조합 설립을 방지하는

21) 李元雨, 前掲書, p.51.

22) 藤林敬三, 前掲書, p.155.

역할을 하였다고 할 수 있다.

노사협의제의 유형은 각국의 노사관행이나 역사적, 사회적인 여러 요인에 의해서 다양하게 구분되나 노동참가의 정도를 중심으로하여 Dorothea de Schweintiz씨는 다음과 같이 세 개의 형태로 구분하고 있다.²³⁾

(1) 통지설명식(information-sharing) : 사용자가 종업원에게 사업의 상태 및 회사의 개념에 대해서, 보고·설명하고 또한 작업방법의 변화에 대해서 사전에 알리는 방식이다.

(2) 의견표명방식(problem-sharing) : 종업원이 일정한 문제영역에 대해서 예를 들면, 원가인하, 품질개량, 재료절약 등에 어떠한 의견을 표명하는 방식이다.

(3) 아이디어 진언방식(idea-sharing) : 종업원이 인사나 생산등 경영사항에 관한 계획에 대해서 적극적으로 아이디어를 진언하는 방식이다.

또한 Ernest Dale은 다음의 네 개의 유형을 들고 있다.²⁴⁾

(1) 정보상 협력(information cooperation) : 노사가 공동으로 경영활동에 관한 정보를 수집·교환하는 방식이다.

(2) 자문상 협력(advisory cooperation) : 실제로 실시하기 전에 노사가 서로 의견을 구하는 방식이다.

(3) 건설적 협력(construction cooperation) : 경영상 제문제의 개선에 대해서 노사쌍방이 적극적인 제안을 하여 서로 협력하는 방식이다.

(4) 공동결정(joint determination) : 노사가 공동이익의 문제를 해결하는데 동등한 발언권을 갖는 방식이다.

이상 두개의 분류방법에 관한 견해는 약간 다른 점도 있으나 양자 모두 경영에의 참가 정도에 의해서 노사협의제를 구분하고 있는 점은 공통되고 있다. 그런데 참가 정도가 가장 낮은 통지설명식으로부터 가장 높은 공동결정방식이 지적되고 있는데 이것은 노사협의제가 본래의 자문기관으로서의 성격을 넘는 차원의 견해라고 할 수 있다.

노사협의제에서의 공동결정기능을 인정하고 있는 서독의 경영협의회법(27조1)에서는 ① 전경영체 또는 그 중핵적 부분의 축소·이전·합병 ② 경영목적의 근본적인 변경 ③ 근본적인 새로운 작업방법의 도입 등에 대해서는 종업원 전원 또는 많은 부분에 대해서 중대한 불이익을 초래하는 경우에는 공동결정권을 갖는다. 만일 양자가 합의 되지 않을 경우에는 조정기관의 절차를 밟고, 여기서 합의가 이루어지지 않을 경우에는 중재기관의 구속을 받게 된다. 단 경영목적의 근본변경이 시장상황의 변동에 의하는 경우 또한 새로운 작업방식 도입이 기술혁신에 의한 것이거나 또는 혁신에 기여하는 경우에는 종업원이 불리하여도 공동결정을 하지 않고 경영자가 최종적·일방적으로 변경할 권리를 가지고 있다.²⁵⁾

23) 木元進一郎, 「勞働組合の經營參加」, 森山書店, 1977. p. 78.

24) 上掲書, p. 79.

25) 李元雨, 前掲書, p. 43.

이와 같이 서독에서는 노사협의제가 일정한 조건에 한해서 공동결정권을 인정한 것으로 이것은 노사의 이익을 동등하게 지키는 한편 경영지휘의 통일성을 확보할 필요성을 강조한 것으로 주목된다.

일본의 노사협의제에서도 단지 자문기관이 아니고, 종업원의 이익에 직접 영향을 미치는 사항에 대해서는 공동결정 내지 이에 가까운 협의권이 주어지는 경우가 많다. 이렇게 예외적으로 인정되고 있는 공동결정권은 한 차원 높은 노사협력관계를 촉진함은 물론 경영민주화를 위해서도 크게 공헌하고 있다.

일본의 노사협의제의 유형에 대해 木元進一郎교수는 제 1차대전 이후에는 ① 통지설명식 ② 의견표명 또는 자문방식이 주를 이루었으나, 제 2차대전 이후에는 ③ 공동협의방식이나 ④ 공동결정방식이 중시되게 된 것을 역사적인 관점에서 지적하고 있다.²⁶⁾ 이것은 단지 종전의 자문기관에서 공동협의 결정기관으로의 기능적인 강화를 가져 온 것을 의미하는 것이다. 그렇지만 노사협의제는 원칙적으로 자문기능을 담당하고 예외로 공동결정기능을 인정하고 있는 것이 오늘날 일반적인 현상인 것 같다.

최근 일본 노사협의제의 특징은 다음에서 보는 바와 같이 경제환경의 변화에 따라 노사협력 정신, 협의 내용, 노동조합의 태도 등에서 큰 변화를 보이고 있으며 노사협의제의 설치단위도 사업장 내지 기업레벨을 넘은 산업별 레벨이나 지역 레벨의 노사협의제가 논의·실시되고 있는 실정이다.

1) 기업별 노사협의제

노사협의제도의 역사, 조직형태, 부의사항 등에 대해서는 당연히 각 기업마다 다르나 그 중에서도 몇 가지 공통적인 경향을 볼 수 있다.

(1) 노사협력 정신: 표현의 차이는 있으나 노사상호 입장존중과 상호이해에 기초하여 협력과 그에 따른 생산성향상과 성과의 공정배분에 의한 종업원의 복지향상 등을 들고 있는 것은 어느 노사관계에서도 공통적인 현상이다. 즉 기업측에서는 기업발전의 원동력은 사람이라는 것을 인식하여 인간존중을 경영의 기본이념으로 들고 있으며, 노동조합측에서는 조합원의 복지향상을 위해서 기업발전이 필요하며 이를위해 협력한다는 태도를 확실히 가지고 있다.

이러한 협력관계는 물론 일조일석에 이루어진 것이 아니다. 각 기업의 노사관계의 역사에서 격심한 대립시기가 있었는데 노사쌍방은 이러한 경험에서 스스로 학습하여 새로운 노사관계를 구축하고 그 수단의 하나로서 노사협의제가 도입된 것은 많은 기업의 공통적인 점이다.

(2) 협의가 확대되고 깊어짐: 노사협의의 장에서 다루어지는 문제의 폭이 보다 확대되고, 협의내용도 보다 깊어지는 경향을 볼 수 있다. 실지로 다루어지는 구체적인 테마를 보면 임금,

26) 木元進一郎, 前掲書, p. 79.

27) 日本生産性本部, 前掲書, pp. 11~18.

노동시간 등 기본적인 노동조건 문제로부터 연금, 노동환경, 여가충실, 휴가취득 계획, 심신건강, 해외 근무자의 처우, 종업원 능력개발, 근무태도등 직접 근로생활에 관계되는 것, 주택대책, 퇴직 후 생활등 복지 관련 사항, 업무계획과 요원계획, 더 나아가서는 경영자원 배분, 연구개발등 경영전략에까지 다양하다.

노사협회가 사전협 의라는 성격은 현재까지도 변화하지 않고 있으나 사회환경의 변화에 따라 노사간에 관심 대상이 되는 문제 내용이 변화하고 있기 때문에 이에 대한 대응이 필요하게 되었다. 예를 들면, 임금 문제는 노동조건 중에서 가장 기본적이며 중요한 테마임에는 변함 없으나 많은 문제군 중에서 그 비중은 점차 저하하여 지금은 노동시간 문제가 중요도를 더해 가고 있음은 주지의 사실이다.

임금이나 노동시간은 그 성질상 단체교섭에서 처리되어야 할 것이나 우선 노사협의회에서 평화적인 협의에 의한 해결을 시도, 거기서 의견 일치를 보지 못하였을 때 비로서 단체교섭으로 이행하는 방식을 취하고 있는 노사가 적지 않다.

(3) 협의 형태의 변화: 기업레벨 노사협의제는 보통 경영측에서는 사장 이하 이사회 멤버, 조합측에서는 3역을 포함하는 집행위원을 구성하고 있는 데 여기서는 전문적인 문제를 계속적으로 검토하는 데는 적합하지 않다. 따라서 많은 기업에서는 별도로 전문위원회를 설치, 적극적으로 활용하고 있다.

(4) 노동조합의 태도: 노사협의기관에 부의되는 사항은 보통 단체교섭의 장에서 취급되지 않는 경영상, 생산상 제문제이다. 이들 문제는 그 성질상 경영측에서 의제로 제출되고 협의에서는 경영측이 주도권을 가지며 노동측은 수동적으로 대응하게 된다. 여기에서 조합측이 제안 내용을 충분히 이해하여 적절한 의견이나 정책제언을 하지 못하게 되면 협의는 형식화되어 경영측의 일방적인 설명으로 끝나게 된다. 노동조합측은 이 점을 충분히 인식하여 전문분야에 대한 학습을 통하여 적극적으로 대응하고 있음을 볼 수 있다.

2) 산업별 노사협의제

산업별 노사협의제는 전반적으로 보면 그렇게 활발한 편이 아니다. 전력, 전기, 자동차, 조선중기, 철강, 섬유 산업에서는 산업별 노사단체와 사업주단체가 년 1~2회 회합을 가지고 있는데 주로 산업을 둘러싼 경제적·사회적 환경변화에 대응한다는 관점에서 수시로 문제가 논의되고 있다. 회의는 일반적으로 의견교환에 그치고 합의에 의한 결론을 내지 않는다는 전제이나 조선산업 등에서는 구조불황대책을 세우기 위해 산업레벨에서의 노사협력이 상당한 정도로 진전되고 있다. 전기산업에서는 산업정책 과제에 대한 대화가 주제이나 최근에는 노동조건 문제에 대해서도 정보·의견교환이 이루어 지고 있다.

대표적인 예로 자동차산업노사협의회 설립경위를 보면,²⁸⁾ 「일본경제는 GNP에서 세계 제 3위

28) 上掲書, p. 160.

의 지위를 지속해 왔으나 반면, 종래의 경제성장 제일주의로부터 국가·산업·기업·지역 등 모든 레벨에서 인간존중에 기초한 국민복지 충실로의 정책전환을 요구받고 있다. 노사관계는 경제발전·산업사회 변화에 따라 그 존재방식도 또한 변화한다. 최근 유럽의 경우를 보아도 산업사회의 진전에 따라 이제까지의 노사관계를 반성하는 입장에서 새로운 룰이 검토되고 있는데 노사관계의 폭도 국경을 초월하여 조성하려고 하고 있다. 「일본의 노사관계도 현상분석과 장기적인 전망에 있어 기성 관념을 벗어나 새로운 노사관계의 발전을 생각하여야 할 것이다. 즉 우리들은 노동자를 지키고 국민복지를 생각한다는 입장에서 국가·산업·기업·지역레벨의 노동자의 참가체제를 검토, 그 실현에 노력한다」. 이상과 같이 산업민주주의라는 관점에서 산업노사회의의 충실을 목표로 하고 있다.

3) 지역별 노사협의제

지역별 노사협의도 활발한 활동은 없고 일찌기 활발하게 활동하고 있던 關西, 愛知, 四國 등도 휴면에 가까운 상태이다. 1970년에 설립된 九州노사회의의 설립경위를 보면²⁹⁾ 일찌기 60년대 안보라는 쓰라린 경험을 한 노사는 70년대 안보에 대한 위기감에서 벗어나기 위하여 60년대의 역사의 반성 위에서 인간생활 향상과 정신면에서의 충실을 도모하기 위하여 「복지와 참가의 사회」를 목표로 새로운 가치관을 창출해 내는 것이 노사쌍방에 있어서 중요한 과제가 되고 있다. 이를 달성하기 위해서는 산업민주주의 입장에서 노사가 서로 대화하고 교류하면서 구주경제와 산업·기업번영·노동조합 발전을 통해서 지역사회와 노동자 복지향상에 기여하고 지역이 당면하고 있는 모든 과제에 대해서 해결 방법을 찾아내려는 데 공통적인 인식을 가지고 있다. 이러한 시대 요청에 부응하기 위해서는 노사가 개별기업의 틀을 넘어 대화하는 대화의 장이 필요하다는 인식이 형성되어 있다. 그것이 구체적인 조직으로서 제기된 것이 지역별 노사협의제이다.

IV. 단체교섭과 노사협의제의 차이

1. 단체교섭과 노사협의제의 차이

노사협의제란 무엇인가를 명확하게 하는 데는 단체교섭과의 공통점과 차이점을 명확하게 할 필요가 있다. 우선 공통점에 대해서 보면 노사간에 문제를 노사가 대등하게 대화한다는 점이다. 그러나 양자간에는 몇 가지 중요한 차이점이 존재하고 있다.

29) 上掲書, p.213.

단체교섭은 원래 사용자측과 노동자측이 성과의 분배에 대해서 대립적인 입장에 있으며 한편, 노사협의제는 노사협의의 형태를 취하여 노사관계의 안정, 생산성향상, 노동조건향상, 기업경영의 발전, 노동자의 생활안정, 복지정책의 향상 등을 목적으로 해서, 노동조합과는 별도로 종업원대표 또는 노동자대표와 협의라는 형식을 취하는 것이다.

결국 노사협의제와 단체교섭은 본래의 목적·기능이 다른 것이다. 그러나 오늘날 서독이나 스웨덴을 비롯한 유럽제국에서 볼 수 있는 바와 같이 노동조합의 대표가 노동자중역제, 즉 기업경영의 최고의사결정기관인 감사위원회에의 참가함은 물론 그외 다양한 경영참가형태를 통하여 상당히 적극적으로 기업경영에 관여하여 영향을 주고 있다. 이는 노동조합의 협력이나 이해가 없이는 현대의 기업경영은 성립될 수 없다고 해도 과언이 아니기 때문이다.

현대의 기업에서는 종래의 「노동조합=단체교섭=대립관계」라는 틀이 아니고, 노동조합이 기업경영에 어떠한 방법으로든지 적극적으로 참가하고 있는 데 이는 노동조합 자체가 가지고 있는 종래의 가치관이나 목적의식이 경영의 민주화나 산업민주주의라는 시대의 추이와 동시에 변화되고 있기 때문인 것이다.

개념상으로는 노사협의제와 단체교섭과의 관계에 대한 연구자나 연구기관의 의견이나 보고는 두 가지 견해로 나누어져 있다. 그 하나는 노사협의제와 단체교섭을 구별할 수 없다는 입장과 다른 하나의 견해는 노사협의제와 단체교섭을 구별해야 한다는 입장이다.

우선 노사협의제와 단체교섭을 구별할 수 없다는 견해를 주장하는 학자를 보면;

① 氏原正治郎교수: 단체교섭과 노사협의제는, ……사실상 구별하기 어렵고, 일체가 되어 일본의 노사관계제도를 형성하여 왔다.³⁰⁾

② 木元進一郎교수: 단체교섭에 의한 규제와 감시의 범위가 직장 고유의 문제에까지 확대되게 되면 단체교섭에서 구별된 노사협의제의 고유의 영역이라는 것은 완전히 존재할 수 없다.³¹⁾

③ 白井泰四郎교수: 고용·노동조건이 사용자에 의한 專斷的 결정을 배제, 집단적인 거래에 의해 규제를 하는 단체교섭은 경영참가의 가장 대표적인 방법이라고 할 수 있다.³²⁾

다음 노사협의제와 단체교섭을 구별해야 한다는 주장을 보면;

① 占部都美교수: 「노사협의제와 단체교섭은 다 같이 기업의 의사결정과정에 노동자가 참가하여 경영자의 전단적 결정을 배제하고, 경영의 민주화를 이룩하려는 점에서는 공통되고 있으나, 전자는 생산수단의 운영에 관련되는 의사결정에 노동자 내지 노동자대표가 참가하여 협의하는 것인데 반해 후자는 생산된 가치의 배분에 관련되는 의사결정에 노동조합이 참가하여 공동결정을 하는 것이며, 또한 전자는 「파이의 크기」의 문제이며, 후자는 「파이의 분배방법」의 문제로서 명확하게 구분하고 있다.³³⁾

30) 氏原正治郎, “勞使協議制”, 隅谷三喜男編著, 「現代日本勞働問題」, 東京大學出版會, 1980, p. 183.

31) 木元進一郎, 前掲書, p. 123.

32) 早坂明彦, 前掲書, p. 84.

33) 占部都美, 前掲書, pp. 23~25.

② 掛谷力太郎교수: 개념상에도 단체교섭과 노사협의제의 구분이 존재하는 한, 양자의 대립과 협력의 역사적 기반에 기초를 둔 본질적 구별은 명확히 인식할 필요가 있다.³⁴⁾

③ 菊池高志교수: 기업·경영에의 노동자참가는… 일시적으로 그것은 단체교섭도 포함하는 것으로 사용되는데 일반적으로 양자는 구별되는 것으로 본다.³⁵⁾

④ 일본생산성본부: 노사협의제란 노사가 기업이나 장래를 생각, 그 안정과 발전에 공동이해의 장을 발견하고 그 과정을 통해서 상호이해를 얻어 협력관계를 만들어 내는 것을 그 본래의 목적으로 하는 기구이며, 단체교섭이란 원칙적으로 다른 문제를 다른 각도에서 다른 방법으로 협의하는 것이라고 하고 있다.³⁶⁾

이상과 같이 단체교섭과 노사협의제에 대해 두 가지 견해가 있으나, 구별하는 입장을 구체적으로 보면 단체교섭은 노동력상품설에 입각하여 조합은 노동력을 보다 높고 유리하게 팔려고 하며 경영자는 노동력을 싸게 사려고 하는 힘과 힘의 관계이다. 따라서, 단체교섭은 노사간의 힘과 힘의 대결이라는 관계가 되기 쉬운 필연성을 가지고 있다.

따라서 노동조합은 경영자에 대한 저항이나 적대의식을 고취시킴에 의해 조합의 단결을 굳히려 고 한다. 그 때문에 노동조합은 단체협약에서 결정된 범위를 넘어 경영자와 의사소통을 꾀하던지 아니면 협력관계를 갖는 것을 될 수 있는 한 회피한다.

경영자측도 단체교섭을 통해서만 조합과 접촉하게 되면, 종업원에 대한 진실한 이해나 복지에 대해서도 냉담하게 되며 성의있는 관심을 보이지 않게 된다.

이와 같이 단체교섭적 관계는 노사의 힘과 힘의 대결이 되며 노사간에 적대감정이나 상호불신을 격화시키는 원인이 되는 것이다.

이에 대해 노사협의제는 노동조건 이외의 사항으로서 노동자의 이해에 관계가 있는 관리운영사항을 협의의 대상으로 하며 기업의 의사결정과정에 노동자의 입장을 반영시켜 기업의 이해와 노동자의 이해의 조정을 노사의 대화에 의해 도모하는 제도이다.

협의의 대상이 협의결정사항이기 때문에 만일 협의가 성립되지 않은 경우 調停에 상정할 수 있으나 단체교섭의 경우와 같이 쟁의행위에 호소할 수는 없다. 따라서 노사가 합의에 이르기까지 대화의 노력을 계속하는 것이 노사협의제의 특색이다. 대상이 설명이나 양해사항인 경우 조합의 완전한 동의를 얻을 수 없어도 경영자는 실시 권한을 갖는 것은 말할 필요도 없다.

이와 같이 노사협의회와 단체교섭은 그 과정 및 노사의 근본적 태도에 있어서 다른 것이 지적되어 양자를 명확하게 구분하여야 한다는 것을 강조하고 있다. 이상을 요약하여 당사자, 대상사항, 처리방법, 처리결과 별로 노사협의제와 단체교섭의 차이점을 보면 요약하면 <표 1>과 같다.

34) 早坂明彦, 前掲書, p. 85.

35) 上掲書, p. 85.

36) 日本生産性本部勞使協議制常任委員會報告書, 「事前協議と勞使關係」, 1961年 10月號

<표 1> 단체교섭과 노사협의제 비교

	단 체 교 섭	노 사 협 의 제
당 사 자	사용자측 : 사용자 또는 사용자단체 노동자측 : 노동조합 대표	사용자측 : 경영자 내지 관리자 노동자측 : 노동자 내지 종업원대표
대 상 사 항	노사의 이해 대립사항 (주로 임금, 노동시간등 노동조건 사항)	노사의 이해 공통사항(경영합리화, 생산효율향상등 경영생산사항)
처 리 방 법	노사공동 결정	경영자 최종 결정권
처 리 결 과	합의의 경우 노동협약 체결	의사반영, 협력관계 확보

자료 : 李元雨, 「企業における 經營參加制度の日・韓比較」, 創成社, 1985.

2. 일본의 단체교섭과 노사협의제

일본의 노사협의제는 단순히 자문기관이 아니고, 오히려 협의결정기관의 성격을 갖는다고 말할 수 있다. 노동조합은 불필요하게 투쟁적일 필요는 없고 도를 넘는 투쟁에 의해 조합내부의 알력을 일으키는 일은 없으며 오히려 경영자측과 조합과의 커뮤니케이션이 밀접하게 됨으로써 상대의 입장을 이해하고 상호신뢰 관계가 형성되고 있다. 또한 노동조합은 조합원의 이익이나 복지에 대해 관심을 가져 노사협의회에서 문제를 처리하려고 노력하게 된다. 경영자측도 노사협의회에서 상호이해와 신뢰 위에서 노동조합에 대해서 진실로 성의있는 태도로 가능한 한 정보를 공개한다. 생산성향상이나 기업의 존속을 위해서 노동조합의 협력 요청만이 아니라 종업원의 이익이나 복지에 대해서도 관심을 가진다. 노동을 상품으로 보지 않고 종업원을 전인격적으로 대우하고 관심을 갖는다.

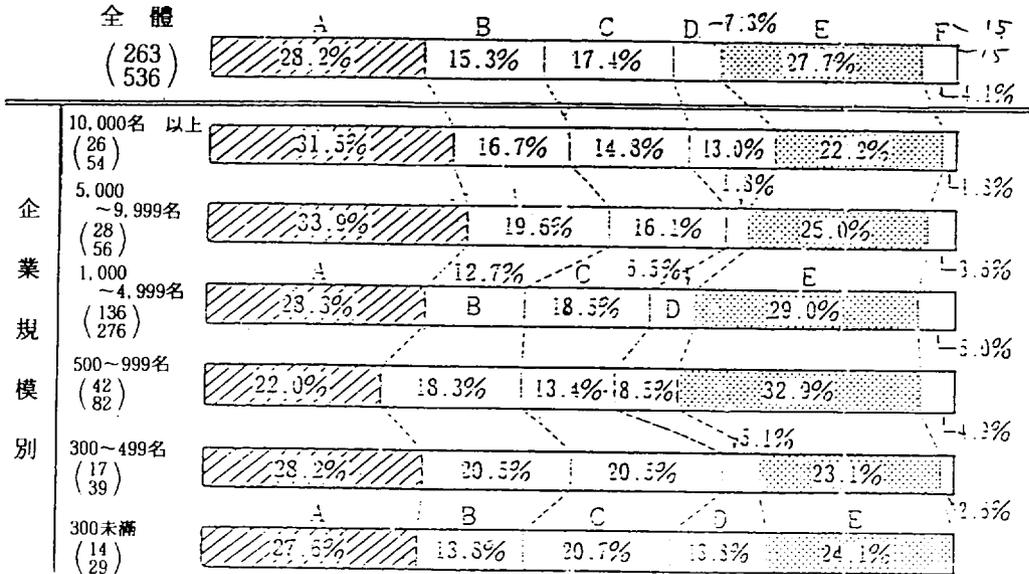
구미의 횡단적 노동조합의 경우 산업별·직종별 또는 지역별로 조합과 사용자단체 사이에서 단체교섭이 이루어지기 때문에 기업외 노사관계라는 것은 횡단적인 단체교섭에는 맞는 개념이며, 일본의 기업별조합에서는 단체교섭도 기업단위에서 이루어지기 때문에 기업내 노사관계를 이루고 있는 것이다.

일본의 노사협의제에서의 협의사항을 보면 다음과 같다.

(1) 사회적 사항, (2) 인사적 사항, (3) 생산적 사항, (4) 경영적 사항 등인데 상세한 내용은 <도 1>와 같다.

우선 <도 1>에서 알 수 있는 바와 같이 일본의 노사협의제는 구미의 것에 비해서 협의대상이 아주 광범위에 걸쳐 있다는 것이다. 이것은 일본에서 노사간의 상호작용은 단체교섭보다는 노사협의제를 중심으로 이루어지고 있다는 것을 나타내고 있다.

<도 1> 노사협의기관에서 취급하는 사항



A : 經營別 事項 B : 生産的 事項 C : 人事的 事項
 D : 社會的 事項 E : 勞働與件的 事項 F : 其他
 ※ ()안의 숫자 윗부분은 회사수, 아랫부분은 항목수.
 자료 : 占部都美·大村喜平, 「日本の勞使關係の探究」, 中央經濟社, 1983. p.116.

ILO, 일경련, 일본생산성본부가 전후 계속하여 단체교섭과 노사협의제의 분리를 주장해 왔음에도 불구하고 현재까지도 여전히 단체교섭의 대상인 노동조건적 사항이 노사협의제의 대상이 되고 더구나 그것이 비교적 큰 비중을 점하고 있는 이유는 무엇일까?

그 이유 중의 하나는, 전후의 경영협의회의 전통을 계승하고 있기 때문으로 볼 수 있으며 또 하나의 이유는, 일본의 노동조합은 기업별조합이며 단체교섭도 노사협의제도와 같은 기업내 노사관계에서 이루어지고 있기 때문이다.

더욱 노동조건적 사항이 노사협의제에서 취급됨으로써 단체교섭적 사항까지도 노사협의제라는 협조적인 행동 틀 안에서 협의되는 데에 바로 일본적 노사관계의 특색이 있다고 할 수 있다.

실제로 노동조건적 사항 중 많은 것은 현장의 관리운영과 밀접한 관련이 있으며 관리운영사항은 노동조건과 관계를 갖고 있는 것이다. 예를 들면, 주휴,二일제의 도입, 시업시간이나 종업시간의 결정, 교체제도의 도입, 잔업활당, 작업표준 설정, 작업방법의 변경, 刺戟給制의 도입 등은 모두 노동조건적 사항이며 이것은 단체교섭 대상이 되어야 하는 것들이다. 그러나 그것들은 모두 현장의 관리운영의 능률을 결정하는 요인이 되고 있는 것 들이다. 이것들은 한편으로는 조합원의

노동강화 등不利를 가져오는 문제임과 동시에 기업능률에 영향을 미치는 문제를 구성하고 있다. 이러한 문제의 해결을 단체교섭에 의한 힘과 힘의 대결에 맡기지 않고 상호신뢰와 상호이해의 입장에서 노사협의제의 행동 틀 안에서 기업의 이익과 조합원의 이익을 조정하여 가는 데 일본적 노사관계의 특색이 있다고 할 수 있다.

노동조건적 사항 이외의 사회적 사항, 인사적 사항, 생산적 사항이나 경영적 사항에 대해서도 똑 같이 말 할 수 있다. 예를 들면, 생산적 사항 안에 능률 향상이나 설비 개선, 신기계의 도입 등이 포함되어 있다. 그것은 생산현장의 관리운영의 문제가 되며, 조합은 노사협의제를 통하여 그 결정과정에 참여하는 것이다. 능률향상 대책은 작업 방법과 절차 변경, 새로운 작업표준의 설정을 필연적으로 가져 오게 된다. 따라서 그것은 노동조건의 변경이 되며 단체교섭의 대상이 될 수 있는 것이다.

石井照久 교수도 양자는 「개념적으로는 구별할 수 있다고 해도, 현실적으로는 엄격하게 구별하여 두개의 場이 설정·운영되고 있는 것은 아니다」라고 하여 많은 논자들도 이에 동조하고 있다.³⁷⁾

실태조사의 결과도 이것을 뒷받침하고 있다. 일본생산성본부의 「일본의 노사협의제 - 그 실태와 과제」(1976년)에 의하면 「노사협의기관과 단체교섭의 부의사항은 어떻게 되고 있습니까」라는 물음에, 「각각 별개로 설치되어 있어 노사협의기관에서는 단체교섭은 하지 않는다」라고 응답하여 소위 「분리형」이 37.1%, 「각각 별도의 제도가 설치되어 있으나 단체교섭사항에 대해서는 노사협의기관에서 우선 예비적인 대화를 한다」라고 하는 소위 「연결형」이 38.4%, 「두 개의 제도를 특별히 구별하지 않고, 하나의 기관에서 단체교섭사항도 처리한다」는 소위 「혼합형」이 24.5%로서 연결형과 혼합형을 합하면 약 63%의 비중을 하고 있다. 또한 1980년의 조사에서도 분리형 37.7%, 연결형 35.4% 그리고 혼합형이 26.7%로 '76년의 조사와 큰 차이가 없는 것으로 나타나고 있어³⁸⁾ 일본에서는 양자를 명확하게 구분하지 않고 대부분 노사협의회를 안에서 운영되고 있음을 알 수 있다.

V. 일본의 노사협의제 실태

1. 노사협의제의 설치근거와 명칭

노사협의기관 설치근거 규정에 의하면 노동협약등 노동조합과의 서면 협정에 의한 것이 82.2%로 가장 높고 그 다음이 관행에 의한 것이 12.1%, 취업규칙에 의한 것과 취업규칙 이외로 회사가 작성한 문서에 의한 것이 모두 2.6%로 나타나고 있다.

37) 氏原正治郎, 「日本の勞使關係と勞働政策」, 東京大學出版會, 1989, p. 164.

38) 早坂明彦, 前掲書, p. 72.

또한 1980년에 실시한 일본생산성본부의 실태 보고³⁹⁾에서도 85.4%가 노동협약에 기초하고 있으며, 그 외 노사의 신청에 의한 것이 14.6%로 되고 있다. 이와 같이 일본의 노사협의제는 주로 노사간의 노동협약에 의해 설치된 것이 많고 그 외는 노사간에 어떠한 형태로든 협의에 의해 설치되고 있다.

1963년에 일본생산성본부가 조사한 노사협의제 명칭은 <표 2>와 같다. 노사협의제로서 가장 많이 보급되고 있는 명칭은 노사협의회라는 것을 알 수 있다. 그 외로 경영협의회, 노사간담회, 생산위원회 등의 명칭을 사용하고 있다. 이 외에도 1959년에 중앙노동위원회가 조사한 노사협의기관의 명칭에는 노동협의회, 협의회, 노사회의, 교섭위원회, 운영협의회, 경영심의회 등과 같이 다양하다.

<표 2> 노사협의 기관의 명칭

(단위: 업체)

명칭 / 산업	관공건설	운수·통신 공익	상업·금융	계
경영협의회	8 1	1 3	2 9	1 2 3
노사협의회	1 6 7	1 9	1 4	2 0 0
노사간담회	4 0	3	4	4 7
생산협의회	1 4	0	0	1 4
생산위원회	1 4	1	0	1 5
기 타	9 2	1 8	1 3	1 2 3
계	4 0 8	5 4	6 0	5 2 2

자료: 이원우, 전게서, p. 52.

2. 노사협의제의 위치

노사협의제의 위치에 대해서 노동조합측에서는 노사간의 의사소통 및 노동조건 결정이 거의 비슷한 48.8%로 가장 많고 다음으로 노사간의 의사소통(의 비중이 높다)이 33.1%로 나타나고 있다. 이에 대해, 기업측에서는 노사간의 의사소통 및 노동조건 결정이 비슷한 43.0%, 노사간의 의사소통(의 비중이 높다)이 41.2%로 양자의 차이는 거의 없다.

따라서 노동조합측이 노사협의제에 대해서 노동조건을 결정하는 장으로 위치를 부여하는 경향이 있음을 알 수 있다. <표 3> 참조.

39) 日本生産性本部勞使協議制常任委員會, 「新環境下の勞使協議制」, 1981, p. 19.

〈표 3〉 노사협의기관의 주요한 위치부여

(단위 : %)

구 분	조 합 측	기 업 측
노사간의 의사소통(의 비중이 높음)	33.1	41.2
노동조건 결정(의 비중이 높음)	17.3	14.9
2자의 쌍방(비중은 비슷함)	48.8	43.0

자료 : 「勞使協議制の研究」, p.122.

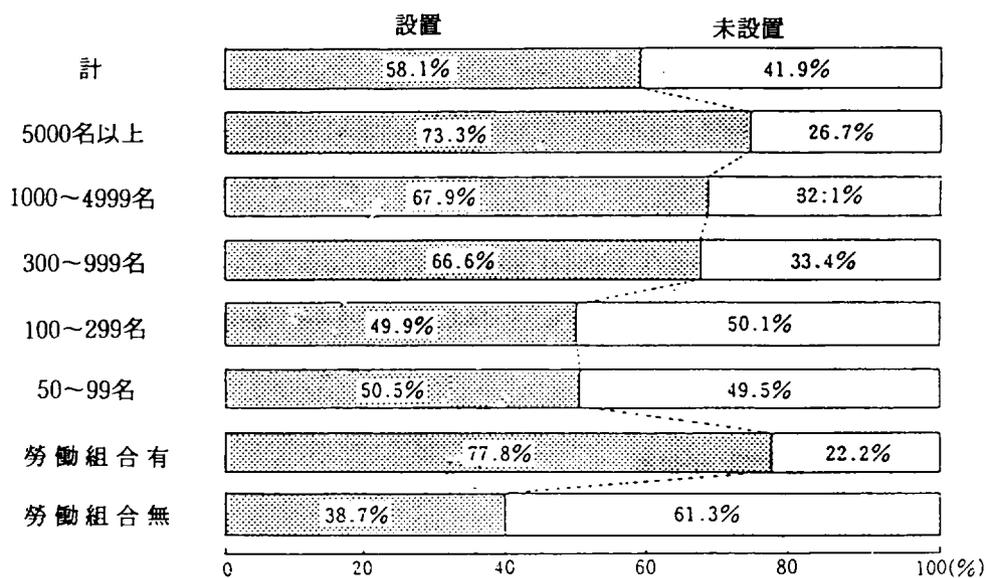
3. 노사협의기관의 설치 상황

노사협의기관을 설치하고 있는 사업소의 비율은 기업규모 50명 이상에서 58.1%이다. 또한 사업소 규모 100명 이상에서 69.4%로서 이것은 1984년의 65.2%에 비하면 약간 증가하고 있다.

규모별로 보면, 규모가 클 수록 설치하고 있는 사업소의 비율은 높은 경향이 있어, 5,000명 이상 규모에서는 73.3%의 사업소에서 설치하고 있으나 50~99명 및 100~299명 규모에서는 약 반으로 나타나고 있다.

노동조합 유무별로는, 노동조합이 있는 사업소 중 77.8%에서 설치하고 있으나 노동조합이 없는 사업소에서는 38.7%으로 노동조합이 있는 사업소의 약 반 정도로 나타나고 있다.〈도 2〉 참조.

〈도 2〉 勞使協議機關 設置事業所



자료 : 勞働大臣官房 政策調査部, 日本の勞使コミュニケーション現狀, 1990. p.13.

4. 노사협의제의 설치목적

노사협의기관의 설치목적에 대해 복수회답의 경우는 조합측, 기업측 모두 「경영에의 종업원(조합원)의 의견을 반영, 참가의식 향상, 「노동조건 향상, 「노사간 정보의 공유, 「경영의 원활한 운영, 사업 발전」이 협의기관 설치 기업의 7~9할을 점하고 있다. 그러나 중요한 것 하나만을 회답하는 단수회답에서는 조합측은 「노동조건 향상」이 47.0%로 가장 높고 이어서 「경영에의 조합원의 의견 반영 등」이 22.2%인데 비해서, 기업측은 「경영의 원활한 운영 등」이 37.3%로 가장 높고 다음으로 「경영에의 종업원의 의견 반영 등」이 25.5%, 「노동조건 향상」 20.7%의 순이다.

즉 노사협의기관의 목적으로는 복수회답의 경우에는 조합측과 기업측에서 별로 차이가 없는데, 단수회답의 경우에는 조합측의 약 50%가 노동조건 향상이, 기업측의 약 40%는 기업의 원활한 운영 등이 각각 설치목적이라고 인식하고 있어 양자간 의식 차이를 보이고 있다. <표 4>참조.

〈표 4〉 노사협의 기관·설치목적

조합측	① 노동조건 향상(47.0%)	② 경영에의 종업원의 의견방영(22.2%)
	③ 노사의 정보공유(13.6%)	④ 경영의 원활한운영, 사업발전(10.6%)
기업측	① 경영의 원활한 운영, 사업발전(37.3%)	② 경영에의 종업원 의견 반영(25.5%)
	③ 종업원의 노동조건 향상(20.7%)	④ 노사의 정보 공유(10.5%)

자료: 日本労働研究機構, 「勞使協議制の研究」, 1994, p.122.

5. 노사협의회 설치경위

노사협의기관을 설치하게 된 경위를 보면, 종업원 조직 내지 노동조합 결성에 수반하여 결성한 것이 47.7%로 가장 많고, 다음이 기업규모의 확대와 업무 발전 등에 수반하여 설치하고 있는 것이 26.0%의 순이다. 반대로 노사분쟁이 빈발하기 때문에 설치 한 경우와 대규모의 노사분쟁을 치룬 후에 설치 한 경우는 각각 1.3%, 4.0%로 노사분쟁과는 관계없이 설치되고 있음을 알 수 있다.

6. 노사협의제 구성원

노사협의기관의 노사대표 구성원은 다음과 같다.⁴⁰⁾

40) 労働大臣官房統計調査部, 「勞使調査報告」, 1978, pp.18~19.

우선, 노사협의기관의 경영자측 대표는 사장, 공장장, (기업)사업소의 장이 구성원이 되고 있는 것이 84.7%이다. 이것을 노사협의기관 설치 레벨별로 보면, 기업레벨에서는 사장이 구성원이 되고 있는 것이 78.0%, 사업소 레벨에서는 공장장, 지점장 등이 구성원이 되고 있는 것이 92.9%이다. 사업소 장이 구성원이 되고 있는 경우의 출석 상황은 「거의 출석한다」가 79.5%로서 「때때로 출석한다」의 15.0%를 합하면 94.5%가 출석하고 있다. 이것은 노사협의기관의 실제 운영에 있어서 경영자측이 높은 관심을 가지고 있는 것으로 볼 수 있다.

한편, 종업원측 대표는 노동조합이 있는 경우에는 97.4%의 사업소에서 설치 레벨의 노동조합의 위원장, 지부장, 분회장 등이 대표로 되고 있다. 노동조합이 없는 경우에는 「종업원 중에서 선출된 자」가 대표로 되고 있는 사업소가 63.5%로 비교적 많고, 「경영자로부터 지명된 것」이 14.6%, 「그 외」가 21.7%의 비율이다.

한 노동조합의 장이 출석상황은 「거의 출석한다」가 99.0%로서 「때때로 출석한다」의 0.7%를 합하면 99.7%에 달한다. 이것은 노동조합측이 노사협의제에 대해서 적극적인 태도를 갖고 있음을 나타내고 있다.

7. 노사협의제 개최회수와 방법

1988년 7월부터 1989년 6월까지의 1년 간의 1사업소당 노사협의기관의 개최회수는 14.2회로 나타나고 있다. 그런데 100명 이상 사업소에서의 개최 실적은 이 보다 약간 높은 15.0회이다. 이를 규모별로 보면, 5,000명 이상의 규모에서는 21.3회, 50~99명의 규모에서는 7.1회로 규모가 클 수록 노사협의회가 활성화되고 있음을 알 수 있다. <표 5>참조.

<표 5> 노사협의 기관 개최 상황

(단위 : %)

기업규모	정기개최	필요시개최	정기 및 필요시 시 개최	불명	1 사업소당 과거 1년간 개최 회수
계	(23.7)	(38.7)	(35.7)	(1.9)	(15.0)
	23.4	45.9	28.7	2.0	14.2
5,000명 이상	29.3	35.4	34.0	1.3	21.3
1,000 ~ 4,999명	29.5	32.4	37.8	0.2	10.6
300 ~ 999명	21.8	39.0	34.8	4.3	10.3
100 ~ 299명	20.6	48.6	27.2	3.6	8.7
50 ~ 99명	20.4	60.8	18.5	0.3	7.1

자료 : 勞働大臣官房政策調査部, 前掲書, p. 15.

또한 일본생산성본부가 1980년 8월에 실시한 노사협의회 개최방법에 대한 조사에 의하면 전사 레벨에서는 「정기적으로만 개최하고 있다」가 8.0%, 「정기 외에 필요에 따라서」가 70.6%, 「필요한 경우」가 21.4%로 나타나고 있다. 여기서 「정기 외에 필요에 따라서」가 가장 많은 것은 기업 내외의 환경변화에 대응해서 노사협의회를 탄력적으로 운영하고 있음을 보여 주고 있다고 볼 수 있다. 또한 사업소 레벨이나 직장 레벨에서의 개최방법은 기업전체 레벨에 비해 정기 개최의 비율이 적고 필요할 때에 개최하는 경우가 많다.⁴¹⁾

또한 일본노동연구기구의 연구에 의하면 정기개최 32.2%인데 비해 필요할 경우 개최가 26.35%, 정기 및 필요할 때 개최가 40.5%로서 이를 합하면 66.8%가 필요할 경우 개최한다는 것이 압도적으로 많다.⁴²⁾

연간 개최회수에 대해서 보면 「정기 개최」의 경우 1~4회가 51.6%로 가장 많고, 10회 이상이 35.5%, 5~9회가 12.9%의 순이다. 그리고 「필요한 경우 개최」의 경우는 4~10회가 33.7%, 5~9회가 31.5%, 그리고 10회 이상이 34.8%로 비슷한 비율이나 10회 이상 개최가 가장 많은 것으로 나타나고 있다. <표 6>참조.

<표 6> 노사협의기관 연간 개최회수

(단위 : %)

회 수	정 기 개 최	필요할 때 마다 개최
1 - 4 회	5 1 . 6	3 3 . 7
5 - 9 회	1 2 . 9	3 1 . 5
1 0 회 이 상	3 5 . 5	3 4 . 8

8. 노사협의제의 운영방법

1) 개최 신청

개최 신청은 노사쌍방 모두 가능하다가 85.5%이며, 정기 개최 때문에 신청은 필요 없다가 11.4%로 필요할 때는 노사 쌍방 어느 쪽에서나 신청이 가능하다. 그런데 이 경우 어느 쪽 신청이 많은가의 실태를 보면, 노사가 거의 반반이 31.6%로 가장 많으나 종업원 쪽에서의 신청이 훨씬 많다가 21.3%, 종업원 쪽에서의 신청이 약간 많다가 17.2%로 이를 합하면 38.5%가 종업원 측의 요구에 의한 것으로서 사용자 쪽의 신청이 30.0%인 것에 비하면 노사협의회가 종업원 쪽의 신청에 의해 개최되고 있음을 알 수 있다. <표 7>참조.

41) 日本生産性本部勞使協議制常任委員會(1981), 前掲書, p. 20.

42) 日本勞働研究機構, 「勞使協議制の研究」, p. 259.

<표 7> 개 최 선 청

(단위 : %)

종업원측에서만	1 . 8
사용자측에서만	1 . 3
노사쌍방모두가능	85 . 5
정기개최임으로 신청은 필요없음	11 . 4

2) 운영방법에 대한 사전 절충 항목과 절충에 소요되는 평균 일수

사전 절충 항목은 의안이 86.9%, 일시 및 장소 등이 81.1%, 출석자 42.5%의 순이며, 중요한 사안을 다룰 경우 사전 절충에 소요되는 평균 일수는 2~4일이 40.8%, 1일이 39.1%, 5일 이상이 20.1%로서 5일 이내에서 사전 절충이 이루어지고 있음을 알 수 있다. <표 8,9>참조.

<표 8> 운영방법에 관한 사전 절충항목 (MA)

(단위 : %)

일시장소등	81 . 1
의안	86 . 9
출석자	42 . 5
사회등	15 . 5
기타	1 . 8
사전 절충 없음	10 . 0

<표 9> 사전 절충에 소요되는 평균일수

(단위 : %)

구분	%
1 일	39 . 1
2 - 4 일	40 . 8
5 일 이상	20 . 1

9. 노사협의기관에서의 의사 진행

1) 소집권

〈표 10〉에서 보면, 항상 사용자 측이 갖는다는 응답이 36.0%로 가장 높고, 그 다음이 신청한 쪽이 갖는다는 비율이 32.0%로 많으며, 노사가 연명으로 갖는 경우가 24.8%이며, 노동자 측이 갖는다는 비율은 2.9%에 지나지 않아, 소집권은 경영자 측이 갖는 비율이 높으나 이에 못지 않게 신청한 측 어디에서나 갖고 있는 것으로 나타나고 있어 종업원측도 개최 신청을 하였을 경우 소집권을 가질 수 있다.

〈표 10〉 소집권은 노사 어느쪽 ?

(단위 : %)

항상 종업원 측	2 . 9
항상 사용자 측	3 6 . 0
신청한 측	3 2 . 0
노사연맹	2 4 . 8
기 타	4 . 3

자료 : 「勞使協議制の研究」, p. 262.

2) 사회자

소집 되었을 경우, 사회자는 누가 되느냐에 대해서는 항상 사용자측이 된다는 비율이 압도적으로 많은 70.9%, 항상 종업원 측이 5.5%로 나타나고 있어 사회자는 경영자측에서 맞는 것이 일반적인 것으로 보인다.〈표 11〉참조.

〈표 11〉 사 회 자

(단위 : %)

항상 종업원 측	5 . 5
항상 사용자 측	7 0 . 9
노사에서의 의장단	2 . 1
노사교대	8 . 4
정해지지 않음	1 1 . 3
기 타	1 . 8

자료 : 상계서

10. 노사협의제의 부의사항과 처리방법

여기서는 노사관계에서의 중요한 제사항이 사전절충, 노사협의기관 및 단체교섭의 어느 단계에서 부의되고 또한 어느 단계에서 실질적으로 처리 내지 결정 되는가에 대한 것을 조사자료를 중심으로 분석하여 본다. <표 12> 참조.

<표 12> 부의사항의 취급정도

(단위 : %)

	부 의 사 항 노 동 조 합	부 의 사 항 아 님	부 의 사 항 입					불 명
			실 명 보고사항	의견청취 사 항	협 의 사 항	동 의 사 항	계	
경	경영의 기본방침	38.1	77.6	8.5	11.7	2.2	56.5(100)	5.4
	노동조합 (유)	34.7	79.0	8.5	10.9	1.6	60.8	4.5
	노동조합 (무)	44.8	74.3	8.4	13.8	3.5	48.2	7.0
	생산판매등 기본방침	33.7	66.3	12.5	18.6	2.5	59.5	6.8
	노동조합 (유)	31.9	73.2	11.6	13.4	1.9	62.3	5.8
	노동조합 (무)	37.3	50.6	14.6	30.7	4.0	53.9	8.8
영	회사조직기구의 신설개편	34.0	61.3	13.0	19.4	6.3	59.6	6.5
	노동조합 (유)	29.2	60.8	13.4	19.7	6.1	65.4	
	노동조합 (무)	43.5	62.9	11.8	18.6	6.8	48.0	
	기술응용기기도입등 생산사무 의 합리화	35.4	39.3	18.5	37.5	4.6	55.8	8.7
	노동조합 (유)	32.4	46.5	15.9	34.1	3.4	59.2	
	노동조합 (무)	41.3	22.2	24.7	45.6	7.5	49.3	
인	내용·배치기준	42.9	42.2	21.1	29.3	7.4	50.9	6.2
	노동조합 (유)	40.5	47.4	18.2	27.4	7.0	54.0	5.5
	노동조합 (무)	47.7	29.9	27.9	33.7	8.4	44.7	7.7
	배치전환	35.5	29.0	17.6	37.0	16.4	58.3	6.1
	노동조합 (유)	29.5	30.5	16.4	37.7	15.4	65.0	5.5
	노동조합 (무)	47.5	24.6	21.1	34.9	19.4	45.1	7.3
사	일시휴·인원정리 해고	29.3	10.6	8.4	55.7	25.2	61.9	8.8
	노동조합 (유)	24.5	9.2	5.9	58.7	26.2	67.3	8.2
	노동조합 (무)	38.8	14.3	14.8	48.1	22.8	51.2	10.0
노	근무형태 변경	14.9	(11.0)	(11.7)	(57.9)	(19.4)	79.2	5.9
	노동조합 (유)	12.2	(7.5)	(7.8)	(64.3)	(20.4)	81.5	6.3
	노동조합 (무)	20.3	(18.6)	(20.0)	(44.1)	(17.3)	74.5	5.2
동	노동시간, 휴일, 휴가	9.9	(9.1)	(9.6)	(56.3)	(25.1)	85.8	4.3
	노동조합 (유)	11.9	(7.0)	(3.9)	(61.6)	(27.5)	83.8	4.3
	노동조합 (무)	5.8	(12.9)	(20.0)	(46.4)	(20.7)	89.8	4.4
조	직장의 안전위생	9.8	(11.5)	(17.8)	(61.9)	(8.8)	85.6	4.3
	노동조합 (유)	9.3	11.4	17.5	61.4	9.7	86.3	4.4
	노동조합 (무)	10.7	11.7	18.5	62.8	7.0	84.2	5.0

	부 의 사 항 노 동 조 합	부 의 사 항 아 님	부 의 사 항· 임					불 명
			설 명 보고사항	의견취 사 항	협 의 사 항	동 의 사 항	계	
노	정 년 제	25.6	13.1	6.9	48.4	31.6	69.9	4.5
	노동조합 (유)	24.7	9.4	3.4	55.4	31.8	71.4	3.9
	노동조합 (무)	27.3	20.9	14.0	33.8	31.2	67.0	5.6
동	임금·일시금	24.7	16.2	4.4	52.7	26.6	69.9	5.4
	노동조합 (유)	23.2	7.6	2.1	57.7	32.6	72.3	4.5
	노동조합 (무)	27.7	35.2	9.5	41.8	13.5	65.1	7.2
조	퇴직수당·연금기준	28.5	16.6	5.5	49.7	28.3	65.7	5.8
	노동조합 (유)	27.1	10.3	2.1	54.2	33.3	67.9	5.1
	노동조합 (무)	31.3	30.2	12.7	40.0	17.2	61.4	7.3
기	교육 훈련 계획	30.8	40.9	18.8	32.8	7.5	63.3	5.9
	노동조합 (유)	32.7	47.8	19.2	25.6	7.3	61.7	5.6
	노동조합 (무)	26.9	28.4	18.0	45.9	7.7	66.6	6.6
타	부 리 후 생	13.3	14.8	20.4	56.5	8.3	81.5	5.2
	노동조합 (유)	13.1	16.1	17.4	57.0	9.5	82.2	4.7
	노동조합 (무)	13.5	12.2	26.4	55.3	6.1	80.1	6.4
타	문화체육활동	21.3	16.5	22.0	53.1	8.4	72.8	5.9
	노동조합 (유)	22.8	20.5	19.9	50.8	8.9	72.4	
	노동조합 (무)	18.2	8.8	26.1	57.6	7.5	73.7	

자료: 勞働大臣官房政策調査部, 前掲書, p. 16.

1) 부의사항:

(1) 노동조건에 관한 사항

노동조건에 관한 사항이 경영에 관한 사항에 비해 부의사항으로 하는 사업소의 비율이 높다. 노동조건 사항 중 「노동시간·휴일·휴가」, 「직장의 안전위생」에 대해서는 각각 86%의 사업소가 부의사항으로 하고 있으며, 「근무형태의 변경」에 대해서도 79%의 사업소가 부의사항으로 하고 있다. 또한 「임금·일시금」, 「정년제」, 등도 70%정도가, 그리고 「퇴직수당·연금기준」은 66%가 부의사항으로 하고 있다. 따라서 노사협의회에서의 중요한 부의사항은 노동조건에 관한 사항임을 알 수 있다.

이를 노동조합의 유무별로 보면, 「노동시간·휴일·휴가」를 제외하고는 노동조합이 있는 사업소에서 부의사항으로 하는 비율이 높으나 노동조합이 없는 사업장과는 큰 차이가 없다.

또한 노동시간·휴일·휴가의 일반기준에 대해서는 노사협의기관의 단계에 부의되는 것은 조합측 71.3%, 기업측 71.8%, 사전절충의 단계가 조합측 63.3%, 기업측 68.8%, 단체교섭의 단계가 조합측 54.2%, 기업측에서 51.5%이며, 모든 단계에서 50% 이상에서 부의하고 있어 단체교섭의 단계에서 부의한다는 비율이 높다. 또한 실질적으로 처리 또는 결정되는 것은 단체교섭 단계가 조합측 51.8%, 기업측 47.3%, 노사협의기관의 단계가 조합측에서 39.6%, 기업측 45.4%이며, 일반적 기준에 대해서는 단체교섭의 단계 또는 노사협의기관의 단계에서 실질적으로 결정되고 있다.

한편, 노동시간·휴일·휴가의 개별 문제에 대해서는 사전절충의 단계에서 부의된다고 하는 것이 조합측 78.0%, 기업측 76.5%, 노사협의기관 단계가 조합측 63.3%, 기업측 61.3%, 단체교섭의 단계가 조합측 27.7%, 기업측 30.4%로 되고 있다. 또한 실질적으로 처리 내지 결정되는 것은 노사협의기관 단계가 조합측 43.8%, 기업측 40.2%, 사전절충 단계가 조합측 32.6%, 기업측 33.3%, 단체교섭의 단계가 조합측에서 23.6%, 기업측 26.5%로 되고 있어 개별 문제의 결정이 실질적으로 대개 3단계로 분산되고 있다.

직장의 안정위생의 일반적 기준에 대해서는 노사협의기관 단계에서 부의되는 것이 조합측 88.5%, 기업측 79.6%, 사전절충의 단계가 조합측 61.5%, 기업측 68.7%로 되고 있다. 또한 실질적으로는 처리 내지 결정되는 것은 노사협의기관의 단계가 조합측 75.0%, 기업측 62.3%로 많고 다음으로 사전절충 단계가 조합측 14.3%, 기업측 22.8%, 단체교섭의 단계가 조합측 10.7%, 기업측 14.9%로 되고 있다.

한편, 안정위생의 개별적 문제에 대해서는 사전절충의 단계에서 부의되는 것이 조합측 85.8%, 기업측 79.0%, 노사협의기관 단계가 조합측 67.6%, 기업측 58.0%로 되고 있다. 또한 실질적으로 처리 내지 결정되는 것은 조합측에서는 노사협의기관의 단계가 50.0%, 사전절충 단계 44.6%로 되고 있으나 기업측에서는 사전절충 단계가 50.3%, 노사협의기관의 단계가 41.2%로 되고 있다.

정년제의 일반적 기준에 대해서는 노사협의기관의 단계에서 부의되는 것이 조합측 70.0%, 기업측 67.6%, 사전절충의 단계가 조합측 57.5%, 기업측 63.3%, 단체교섭의 단계가 조합측 56.2%, 기업측에서 51.9%로 되고 있어 단체교섭의 단계에서 부의된다는 비율이 상대적으로 높다. 또한 실질적으로 처리 내지 결정되는 것은 단체교섭의 단계가 조합에서 54.0%, 기업측 49.3%, 노사협의기관의 단계가 조합측 41.1%, 기업측 43.2%로 되고 있어 단체교섭의 단계와 노사협의기관의 단계에서 실질적으로 결정되고 있음을 알 수 있다.

임금·일시금의 일반적 기준에 대해서는 조합측에서는 단체교섭의 단계에 부의된다는 회답이 73.1%, 노사협의기관의 단계라고 하는 회답이 63.7%, 사전절충의 단계라고 하는 회답이 60.8%, 기업측에서는 단체교섭의 단계에 부의된다는 회답이 69.7%, 사전절충의 단계라고 하는 회답이 66.0%, 노사협의기관의 단계라고 하는 회답이 60.1%로 되고 있어 조합이나 기업측에서도 단체교

섭 단계에 부의된다는 회답이 많은 것이 특징이다. 또한 실질적으로 처리 내지 결정되는 것은 단체교섭의 단계에서 조합측 69.3%, 기업측 65.2%, 노사협의기관의 단계가 조합측 26.7%, 기업측 30.4%로 되고 있어 여기에서도 단체교섭의 단계라고 하는 회답이 접하는 비율이 가장 높고, 단체교섭은 임금·일시금의 일반적 기준에 대해서도 가장 중요시하고 있음을 알 수 있다.

퇴직수당·연금기준의 일반적 기준에 대해서는 조합측에서 노사협의기관의 단계에 부의한다는 회답이 66.9%, 사전절충의 단계 및 단체교섭의 단계라고 하는 회답이 각각 61.2%, 기업측에서는 사전절충 및 노사협의기관의 단계에 부의한다는 회답이 각각 65.5%, 단체교섭의 단계라고 하는 회답이 57.1%로 되고 있어 세 개의 단계가 조합측에서 58.3%, 기업측에서 54.2%, 노사협의기관 단계가 37.5%, 기업측에서 39.0%로 되고 있어 단체교섭의 단계라고 하는 비율이 다른 항목에 비해 높다.

노동조건 전체에 대한 일반적 기준은 노사협의기관의 단계에 부의 하는 것이 가장 많고(70%~90%), 노사협의기관의 단계와 사전절충의 단계에 부의 되는 것은 거의 같다(60%~70%). 단 전통적으로 단체교섭 사항이라고 생각되는 임금·일시금의 일반적 기준에 대해서는 단체교섭의 단계에 부의되는 것이 가장 많은(70%) 것은 주목된다. 또한 타 항목군에 비해 사전절충, 단체교섭 각각의 단계에 부의되는 비율이 전반적으로 높은 것은 노동조건에 관한 항목군의 특색이라고 할 수 있다.

한편, 실질적으로 처리 내지 결정되는 것은 일부를 제외하고는 단체교섭의 단계가 많은(40%~70%) 것이 특징적이다. 이에의해 오래 전부터 단체교섭에서 실질적으로 처리 내지 결정되어 온 임금등 기본적 노동조건의 일반적 기준은 부의 되는 것 만이 아니고 실질적으로도 단체교섭에서 처리 내지 결정되고 있음을 알 수 있다. 단, 예외적으로 단체교섭에서 실질적으로 처리 내지 결정되는 비율이 적은 노동시간과 정년제의 개별문제에 대해서는 앞 단계의 노사협의나 사전절충에서 해결된다. 똑같이 안전위생에 대해서도 단체교섭보다 전 단계에서 해결되고 있는데 이것은 노사간의 공통인식과 이익이 존재하는 성질의 것임으로 실질적인 결정을 단체교섭에 가져 올 필요가 없다고 생각하기 때문이라고 추측할 수 있다.

(2) 경영에 관한 사항

경영에 관한 사항에 대해서는, 경영전략에 관한 사항인 「회사조직 기구의 신설·개폐」 「생산판매 등 기본계획」, 「경영의 기본방침」은 55%~60%가 부의사항으로 하고 있다.

노동조합의 유무별로 보면, 노동조합이 있는 사업소에서는 약 60%전후로 부의하고 있는 데 비해, 노동조합이 없는 사업소에서는 50%전후가 되고 있어서 노동조합이 있는 사업소가 보다 적극적인 태도를 보이고 있다.

한편, 경영의 기본방침에 대해서 노사협의기관의 단계에서 부의 되는 것이 조합측 95.4%, 기업측 92.1%로 대부분이며 이어서 「사전절충」의 단계가 조합측 41.8%, 기업측 42.3%로 되고

있다. 또한 부의사항이 실질적으로 처리 또는 결정되는 것은 역시 「노사협의기관」의 단계로 하는 것이 조합측 80.9%, 기업측에서 72.6%로 많고, 이어서 「사전절충」의 단계가 조합측에서 13.8%, 기업측에서 15.4%로 되고 있다.

생산판매 등의 기본계획에 대해서는 노사협의기관의 단계에서 부의되는 것이 조합측에서 96.7%, 기업측에서 90.3%로 대부분이며, 이어서 「사전절충」의 단계가 조합측 41.2%, 기업측 46.0%로 되고 있다. 또한 실질적으로 처리 내지 결정되는 것은 노사협의기관의 단계가 조합측에서 85.9%, 기업측에서 71.9%로 많고 이어서 「사전절충」의 단계가 조합측 12.9%, 기업측에서 18.4%이다.

회사조직 기구의 신설·개폐에 대해서는 노사협의기관의 단계에서 부의되는 것이 조합측 83.1%, 기업측 87.2%로 많고, 다음으로 「사전절충」 단계가 조합측에서 59.4%, 기업측에서 59.1%로 되고 있다. 또한 실질적으로 처리 내지 결정되는 것은 노사협의기관의 단계가 조합측에서 74.1%, 기업측에서 62.5%로 많고 다음으로 「사전절충」 단계가 조합측 21.4%, 기업측 26.4%로 되고 있다.

성력화 기기 도입 등에 대해서는, 노사협의기관 단계에서 부의 되는 것은 조합측이 82.2%, 기업측이 86.2%로 많고, 다음으로 「사전절충」 단계가 조합측 63.3%, 기업측 58.7%로 되고 있다. 또한 실질적으로 처리 또는 결정되는 것은 노사협의기관의 단계가 조합측 20.4%, 기업측 33.3%로 되고 있다.

경영에 관한 4개의 항목에 대해서는 노사협의기관 단계에서 부의되는 것이 80%~90%, 사전절충 단계가 40%~60%이며, 단체교섭 단계에는 거의 부의하지 않고 있다. 또한 실질적으로 처리 내지 결정되는 것은 노사협의기관 단계가 60%~90%, 사전절충 단계가 10%~30%로 되고 있으며, 타 항목에 비해 노사협의기관의 단계에서 실질적으로 처리 되는 비율이 크다. 또한 전반적으로 조합측 회답 쪽이 기업측 회답과 비교해서 노사협의기관이나 사전절충 단계에서 부의 되거나 실질적으로 처리 내지 결정되거나 하는 회답 비율이 높은 경향이 있다.

(3) 인사관리에 관한 사항

「채용·배치기준」이 50.9%, 「배치전환·출향」이 58.3%, 그리고 「일시취류·인원정리」가 61.9%로서 인원정리에 대해서 높은 관심을 가지고 있음을 알 수 있다. <표 12 참조>

채용·배치기준에 대해서는 노사협의기관의 단계에 부의된다는 것이 조합측 75.0%, 기업측 70.1%, 사전절충의 단계가 조합측 67.7%, 기업측 67.5%로 되고 있다. 또한 실질적으로 처리 내지 결정되는 것은 조합측에서는 노사협의기관의 단계라고 하는 회답이 65.7%, 사전절충의 단계라고 하는 회답이 28.6%이며, 기업측에서는 사전절충의 단계라고 하는 회답 50.6%, 노사협의기관의 단계라고 하는 회답이 44.7%로 되고 있다.

배치전환의 일반적 기준에 대해서는 조합측에서는 노사협의기관의 단계에 부의한다는 회답이

71.4%, 사전절충의 단계라고 하는 회답이 67.6%, 기업측에서는 사전절충의 단계에 부의한다는 회답이 71.9%, 노사협의기관의 단계라고 하는 회답이 66.5%로 거의 동수가 되고 있다. 또한 실질적으로 처리 내지 결정되는 것은 노사협의기관의 단계가 조합측에서 60.2%, 기업측에서 51.1%, 사전절충의 단계가 조합측 25.0%, 조합측 31.9%, 단체교섭의 단계가 조합측 14.8%, 기업측 17.0%로 되고 있다.

출향의 일반적 기준에 대해서는 조합측에서는 노사협의기관의 단계에 부의된다고 하는 회답이 72.1%, 사전절충의 단계라고 하는 회답이 69.6%, 기업측에서는 사전절충의 단계에 부의된다는 회답이 69.8%, 노사협의기관의 단계라고 하는 회답이 68.5%로 거의 같다. 또한 실질적으로 처리 내지 결정되는 것은 노사협의기관의 단계가 조합측 58.3%, 기업측 53.0%, 사전절충의 단계가 조합측 24.2%, 기업측 26.2%, 단체교섭의 단계가 조합측 17.4%, 기업측 20.7%로 되고 있다.

일시취휴·인원정리의 일반적 기준에 대해서는 노사협의기관의 단계에 부의된다는 것이 조합측 82.4%, 기업측 79.0%, 사전절충의 단계가 조합측 56.6%, 기업측 62.1%, 단체교섭의 단계가 조합측 44.0%, 기업측에서는 41.1%로서 다른 항목과 비교하면 단체교섭의 단계에 부의된다고 하는 비율이 크다. 또한 실질적으로 처리 내지 결정되는 것은 노사협의기관의 단계가 조합측 50.0%, 기업측 50.6%, 단체교섭의 단계가 조합측 46.6%, 기업측 43.5%로 되어 있어 실질적으로 단체교섭의 단계에서 결정된다는 비율이 상대적으로 높다.

징계·해고(회사 사정의 해고를 제외)의 일반적 기준에 대해서는 노사협의기관의 단계에 부의된다는 것이 조합측 74.6%, 기업측 73.0%, 사전절충의 단계가 조합측 66.2%, 기업측 71.3%로 되고 있다. 또한 실질적으로 처리 내지 결정되는 것은 노사협의기관의 단계가 조합측 64.6%, 기업측 60.6%로 많고, 다음으로 단체교섭의 단계가 조합측 21.5%, 기업측 21.7%, 사전절충의 단계가 조합측 13.9%, 기업측 17.8%로 되고 있다.

인사관리 항목군 전반에 대해서는 일반적 기준은 노사협의기관의 단계에 부의하는 것이 많으나(80%) 또는 노사협의기관의 단계와 사전절충의 단계가 거의 같으며(70%) 개별문제에서는 사전절충의 단계가 많다(80%~90%). 이것으로부터 일반적 기준에 대해서는 노사협의기관에 부의하나 개별문제에 대해서는 소수로 이루어지는 사전절충에 부의하는 것이 많은 것으로 추측된다. 또한 중대한 인사처분인 인원정리나 해고등 일반적 기준에 대해서는 단체교섭에 부의되는 비율(20~40%)이 타 항목에 비해 많은 경향이 있다.

한편, 실질적인 처리 내지 결정이 이루어지는 단계에 대해서도 일반적 기준에 대해서는 노사협의기관의 단계가 많고(50%~60%) 이어서 사전절충의 단계, 단체교섭의 단계로 계속되나 단체교섭의 단계라고 하는 회답의 비율이 가벼운 인사처분인 배치전환이나 출향에서는 적은 데 비해서 인원정리나 해고와 같은 중대한 처분에서 크게 되어 있어(20%, 50%), 인사관리의 중요한 부분은 실질적으로 단체교섭에서도 처리 내지 결정되는 경향이 있음을 알 수 있다. 또한 개인문제에서도

가벼운 처분인 배치전환, 출향은 사전절충의 단계에서 실질적으로 처리 내지 결정되는 것이 많은 (50%~60%)에 비해서 중대한 처분인 인원정리, 징계해고에서는 노사협의기관의 단계가 많고(40%~50%), 단체교섭의 단계도 타 항목에 비하면 많아서 개별문제에 대해서도 단체교섭이 증시되고 있는 것을 알 수 있다.

(4) 기타 사항

교육훈련계획에 관한 사항은 63%가 부의사항으로 하고 있으며 노동조합이 있는 사업장에서는 61.7%, 노동조합이 없는 사업장에서는 66.6%로 노동조합이 없는 사업장에서 부의 사항으로 하고 있는 비율이 높게 나타나고 있다. 복리 후생에 관한 사항은 부의 사항으로 하는 비율이 81.5%로 기타 항목 중 가장 높으며 노동조합이 있는 사업장이 노동조합이 없는 사업장 보다 부의 사항으로 하는 비율이 높다. 문화 체육활동은 72.8%가 부의 사항으로 하고 있어 비교적 높게 나타나고 있다.

또한 교육훈련계획의 일반적 기준이 부의되는 것은 조합측에서는 노사협의기관의 단계라고 하는 회답이 73.7%, 사전절충의 단계가 66.9%, 기업측에서는 사전절충의 단계라고 하는 회답이 73.1%, 노사협의기관의 단계라고 하는 비율이 71.1%로 거의 동수가 되고 있다. 그러나 실질적으로 처리 내지 결정되는 것은 노사협의기관의 단계라고 하는 회답이 조합측 58.4%이 기업측 50.4%보다 많고 이어서 사전절충의 단계라고 하는 회답이 조합측 34.7%, 기업측 43.5%로 나타나고 있다.

복리후생의 일반적 기준에 대해서는 노사협의기관의 단계에 부의된다고 하는 것이 조합측 80.2%, 기업측 83.6%, 사전절충의 단계가 조합측 66.1%, 기업측 65.7%, 단체교섭의 단계가 조합측 24.0%, 기업측 21.8%로 되고 있어 타 항목과 비교하면 단체교섭 단계에 부의되는 비율이 높다. 또한 실질적으로 처리 내지 결정되는 것은 노사협의의 단계가 조합측 58.2%, 기업측 59.0%로 많고 이어서 단체교섭의 단계가 조합측 24.9%, 기업측 21.5%, 사전절충의 단계가 조합측 16.9%, 기업측 19.5%의 순으로 되고 있다. 복리후생 일반적 기준의 부의에 대해서는 노사협의기관의 단계에 부의하는 회답이 많고, 그 실질적 처리 내지 결정에 있어서는 노사협의기관의 단계에 이어 단체교섭의 단계라고 하는 회답이 많은 것이 특징이다.

문화체육활동에 대해서는 사전절충 단계에 부의된다는 것이 조합측 73.2%, 기업측 78.9%, 노사협의기관의 단계가 조합측 66.0%, 기업측 66.7%로 되고 있다. 또한 실질적으로 처리 내지 결정되는 것은 조합측에서 노사협의기관의 단계라고 하는 회답이 52.1%, 사전절충의 단계라고 하는 회답이 44.8%이며, 기업측에서 사전절충의 단계라고 하는 회답이 56.0%, 노사협의기관의 단계라고 하는 회답이 39.9%로 되고 있다.

2) 부의사항의 처리방법

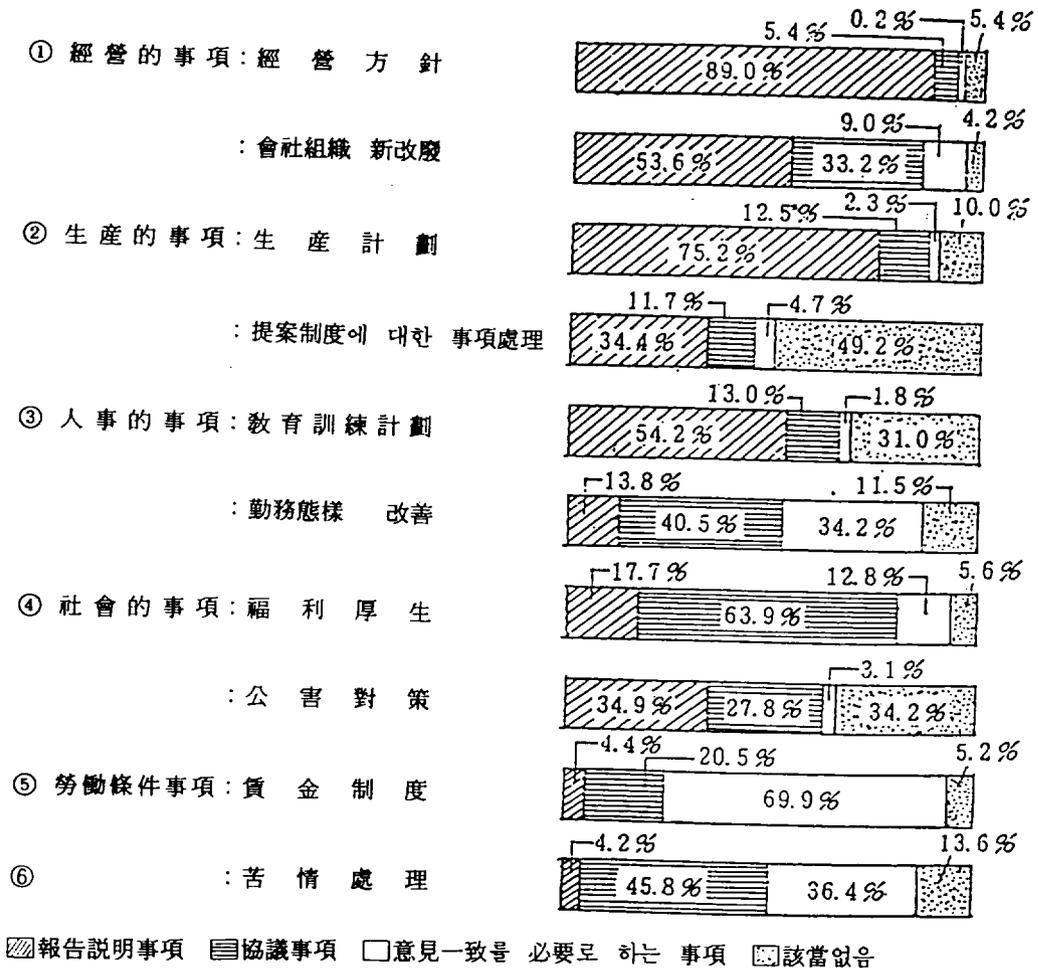
부의 사항의 처리방법에 있어서 경영전략에 관한 사항에서는 설명보고사항으로 하는 사업소의 비율이 높은 반면, 협의사항이라고 하는 비율이 낮다. 인사관리에 관한 사항에 대해서는 경영전략

에 관한 사항과 비교해서 설명보고사항이라고 하는 비율이 10%~40%정도로 대체로 낮고, 반대로 협의사항이라고 하는 비율이 30~60%로 대체로 높게 나타나고 있다. 노동조건에 관한 사항에서는 전체적으로 협의사항, 동의사항이라고 하는 비율이 경영에 관한 사항에 비해 높아 양자를 합하여 80%정도가 되고 있어 노사의 관계 정도가 강하다.

일본생산성본부의 조사에 의하면, 부의 사항의 처리방법에 있어서 경영적 사항, 인사적 사항에 관해서는 보고설명 및 협의 방법이 중시되고 있는 데 비해, 노동조건사항이나 노동협약 사항에 대해서는 합의·결정 방법이 많이 이용되고 있는 것이 특색임을 알 수 있다. <도.3> 참조.

<도 3> 付議事項 取扱方法

(단위 : %)



자료: 李元雨, 「企業における經營參加制度の日・韓比較」, 創成社, 1985. p. 63.

또한 1980년 8월에 일본생산성본부 노사협의제 상임위원회가 조사한 「노사협의제의 부의사항 취급 방법에 관한 조사보고서」에서도 경영적 사항이나 생산적 사항, 인사적 사항은 거의 보고설명과 협의방법에 의해 처리되고 있는데 비해 임금제도와 같은 노동조건사항은 노사 쌍방의 합의 결정에 의하는 비율이 상당히 높다. 이와 같이 노사협의제의 기능은 기본적으로는 보고설명이나 협의라는 자문적인 역할에 중점이 놓여지고 있는 반면, 종업원의 생활과 직접 관련이 있는 노동조건 내지 그 외의 일부 사항에 대해서는 노사의 합의 결정이라는 단체교섭적인 기능까지도 포함되고 있음을 알 수 있다.

이와 같이 노사협의제 부의 사항이나 그 처리 방법에 있어서 단체교섭의 대상이나 그 기능까지를 포함하는 것이 상당한 건수에 이르고 있다는 사실은 노사협의제와 단체교섭과의 확실한 구별은 사실상 존재하지 않는다고 할 수 있다. 또한 앞의 조사에서는 노사협의 사항 중 합의 결정할 문제로서 협의가 이루어 지지 않을 경우는 노사협의를 넘어서 단체교섭으로 이행한다는 것이 54%를 점하고 있다. 이것은 노사협의를 단체교섭의 사전 교섭적인 기능을 수행하고 있다고 할 수 있다.

VIII. 우리나라의 노사협의회

1. 연혁

우리나라는 1963년의 개정노동조합법에서 처음으로 노사협의제도가 강행도입되었다. 이것은 종래의 기업별 노동조합체제를 산업별체제로 개편한 후이었기 때문에 서구적 산별노조가 갖는 중앙집권적 단체교섭제도의 기능적 결함을 보완한다는 목적이 작용한 것이라고 이해할 수 있을 것이다.

처음으로 이 제도를 도입한 1963년 법을 보면, 노사협의회 설치 목적을 첫째 노사협조의 실현, 둘째 산업평화의 유지라는 이론적인 유용성에 두고 있으며, 외국의 예에서 본 바와 같이 기능적 필연성이나 구체적 이념의 실현이라는 강력한 배경요인이 없었다고 평가된다. 그 뿐만 아니라 단체교섭제도와와의 관계도 불분명한 채로 노동조합이 조직된 기업으로 하여금 노사협의회를 설치하도록 강제만 하였기 때문에, 노사협의회 성격에 관해서 조차 노사간 의견이 대립되고 소기의 목적을 실현하지 못하고 있었다.

그러던 중 1973년과 1975년에 노동조합법을 다시 개정하면서 유신체제하의 노사협의회 성격을 분명히 하였다. 즉 우리나라에 있어서의 노사협의회제도는 1960년대 초반에 도입되었다가 실효를 얻지 못하고, 1970년대 중반에 이르러 새로운 방향을 모색하기 시작한 것이라고 볼 수 있다.

유신체제하에서의 개정법은 노사협의회 설치목적 중에 노사협조와 산업평화라는 일반적 방향 외에 생산성 향상이라는 구체적 방향을 추가하였다. 이것은 노사협의회에 단체교섭과 다른 고유한 성격을 부여한 것이라고 할 수 있다.⁴³⁾

1980년 12월에는 유신노동입법이 전면적으로 재편성되면서 노사협의회법이 노동조합법으로부터 독립하여 새로운 노사관계의 서막이 올랐다. 1987년에는 근로자위원의 결격 사유에 관한 조항의 철폐, 사용자의 의무조합의 신설, 행정관청에 의한 시정명령이나 해산명령권의 삭제, 협의사항에 인사·노무관리의 합리적 운영을 위한 제도개선에 관한 사항의 신설, 보고사항 중 경영전반에 관한 것과 기업의 경제적 재정적 사항을 포함시키는 것을 내용으로 하는 개정법을 보게 되었다.

이와 같은 노사협의제의 발전과정을 살펴보면 우리나라의 노사협의제는 노사간 대등한 입장에서 서로의 필요성에 의해 자발적으로 발전되어진 것이라기 보다는 경제성장과 국가안보적 차원에서 정부주도형으로 전개되어 왔기 때문에 운영에 있어서 자율성이 부족하고, 민주적 노사관계가 확립되지 못한 상태에서 노사협의제가 도입되었기 때문에 사용자 주도적인 운영으로 근로자들이 이 제도의 운영에 불신을 갖게 되었으며, 노동조합과도 기능이 중복·혼동되는 등의 문제점이 나타나고 있다.

2. 특 징

첫째, 법적 강제; 노사협의회는 노동조건의 결정권이 있는 사업장 단위로 하여 그 설치와 운영이 강제되어 독일의 경영협의회 설치원칙과 흡사하며,

둘째, 경영참가적 성격 내포; 노사협의의 기능은 경영관리적 내지 경영참가적 성격을 가지고 있고

셋째, 이원적 기능의 전제; 노동조합이 조직되어 있는 사업 또는 사업장에는 반드시 노사협의회를 설치하고 노동조합의 대표자와 그 노동조합이 위촉하는 자로 하여금 근로자대표위원이 되도록 함으로써 노동조합의 이원적 기능을 전제하고 있으며

넷째, 행정지도와 감독; 노사협의회의 조직과 운영에 관해서는 행정지도와 감독을 할 수 있도록 하고 있다.

즉 우리나라의 노사협의제도는 경영관리 내지 경영참가적 성질을 띠고 있으면서도 노동조합과 불가분의 관계에 있다.⁴⁵⁾

43) 한국개발연구원, 「노사협의제연구」, 1983, pp. 92~93.

44) 李光會, 「한국 노사협의제의 정착화 방안에 관한 연구」, 박사학위논문, p. 110

45) 金亨培, 「노동법」, 박영사, 1989, p. 559

金洙福, 「勞使協議會法解説」, 中央經濟社, 1990, pp. 51~52.

3. 우리나라⁴⁶⁾와 일본 노사협의회 비교

1) 설치근거와 명칭

설치근거에 대한 우리나라와 일본의 차이는 설치가 법률에 의하냐 아니면 노사간의 자율에 의하고 있는지의 차이이다.

우리나라는 노사협의회법에 노사협의회는 근로조건의 결정권이 있는 사업 또는 사업장단위로 법률에 의하여 그 설치가 강제된다. 사용자가 정당한 이유 없이 협의회의 설치를 거부·방해하는 때에는 벌칙이 적용된다.

일본의 경우는 노동협약등 노동조합과의 서면협정에 의하는 것이 가장 높은 82.2%로 대부분 노사간의 자율협정에 의해 노사협의회가 설치되고 있다.

명칭은 우리나라의 경우 법률에 의해 노사협의회로 통일되고 있는데 반해, 일본에서는 노동협의회, 협의회, 노사회, 교섭위원회, 운영협의회, 경영심의회등 다양한 명칭을 사용하고 있다.

2) 설치목적

우리나라 노사협의회법에 의하면, 노사협회는 근로자와 사용자가 상호협조로써 노사공동의 이익을 증진하고 산업평화를 유지하며 기업의 건전한 발전을 도모할 것을 목적으로 하고 있다. (노사협의회법 제 1조). 그리고 노사협의회는 노동조합과는 달리 임금 기타 근로자의 대우에 관한 사항을 직접적으로 쟁취하는 것을 그 목적으로 하지 않는다고 규정하고 있다.

그런데 노사협의회가 어떤 목적으로 활용되고 있는가를 보면, 사용자측의 경우 '근로자 복지증진 및 작업환경 등의 개선' 20.4%, '노사간 의사소통의 원활화' 17.3%, '단체교섭에서 다루지 않는 노사간의 문제처리'와 '고충처리'가 13.1%의 순으로 비중이 두어지고 있다. 근로자측의 경우에도 '근로자 복지증진 및 작업환경 등의 개선'이 21.8%로 가장 비중이 높고, 다음으로 '단체교섭에서 다루지 않는 노사간 문제처리' 16.6%, '고충처리' 16.3%의 순으로 나타나고 있다. 이는 노사 모두 근로자들의 복지증진과 작업환경의 개선, 혹은 고충처리등 근로조건의 유지 및 개선에 관련된 사항등 중 단체교섭에서 제대로 다루어지지 못하는 사항들을 다루는데 노사협의회를 활용하고 있음을 알 수 있다.

일본의 경우 조합측은 노동조건 향상이 약 50%, 기업측은 약 40%가 기업의 원활한 운영등이 설치목적이라고 지적하고 있어 양자간에 의식차이를 보이고 있다.

46) 김훈, 「노사협의회의 운영실태에 관한 연구」, 한국노동연구원, 1992 참조.

3) 구성원

우리나라 노사협의회법에서는 협의회는 근로자와 사용자를 대표하는 동수의 위원으로 구성하되, 각 3인 이상 10인 이내로 하고, 근로자를 대표하는 위원은 근로자가 선출하되, 노동조합이 조직되어 있는 경우에는 노동조합의 대표자와 그 노동조합이 위촉하는 자로 하고 사용자를 대표하는 위원은 당해사업 또는 사업장의 대표자와 그 대표자가 위촉하는 자로 하도록 되어있다.

일본의 경우는 경영자측 대표는 사장, 공장장, 사업소의 장이 구성원이 되고 있는 것이 84.7%로 가장 높다. 한편, 종업원측 대표는 노동조합이 있는 경우에는 97.4%의 사업소에서 노동조합 위원장, 지부장, 분회장 등이 그 대표로 되고 있다. 노동조합이 없는 경우에는 종업원 중에서 선출된 자가 대표로 되고 있는 것이 63.5%로 비교적 높고, 경영자로부터 지명된 것 14.6%, 그 외가 21.7%이다.

4) 개최방법

우리나라는 노사협의회 운영에 있어 노사협의회법은 협의회는 3개월마다 정기적으로 개최하여야 하며 필요에 따라 임시회의를 개최할 수 있음을 규정하고 있다. 실태에서 나타난 결과는 노사협의회 개최는 '정기이외 수시로 개최'하는 경우가 65.1%로 가장 높고 다음으로 '정기적으로만 개최'하는 경우는 2.8%로 극히 낮다. 노사협의회가 정기적으로 혹은 정기 이외에도 필요에 따라 수시로 노사간 대화와 의사소통의 창구로 제도화되어 있음을 알 수 있다.

일본은 '정기적으로 개최하고 있다'하는 경우가 8.0%, '정기이외 필요에 따라서'가 70.6%, '필요한 경우'가 21.4%로 나타나고 있다. 우리나라의 경우에도 65.1%로 가장 높은 데 이것은 양국이 모두 기업 내외의 환경변화에 대응해서 노사협의회를 탄력적으로 응용하고 있는 것으로서 볼 수 있다.

5) 발의양식

우리나라의 경우 회의소집에 있어 노사협의회법으로는 노사일방의 대표자가 회의의 목적사항을 문서로 명시하여 회의의 소집을 요구한 때에는 협의회 의장이 반드시 이에 응하도록 되어 있다. 실태는 노사협의회 개최에 대한 발의는 노사 양측 중 어느 한쪽의 발의가 있으면 '개최여부에 대해 서로 협의'하는 경우가 76.2%로 가장 높은 비중을 차지하고 있으며, 한 쪽의 발의시 '반드시 개최'하는 경우는 18.1%로 낮게 나타나고 있다. 또한 소수이긴 하지만 '법적으로 강제되어 있기 때문에 의무적으로 한다'고 응답한 경우도 5.7%를 차지하고 있다.

일본의 경우는 개최신청은 '노사쌍방 모두 가능하다'가 85.5%이며, '정기 개최임으로 신청은 필요없다'가 11.4%로 필요할 때는 노사 어느 쪽에서나 신청이 가능하다. 이때 어느 쪽 신청이

많은가를 보면, 노사가 거의 반반 31.6%로 가장 높으나 '종업원 쪽에서의 신청이 훨씬 많다'가 21.3%, '종업원 쪽 신청이 많다' 17.2%로 종업원 측 신청이 38.5%로 사용자 측 신청 30.0%인 것에 비하면 노사협의회가 종업원 측의 신청에 의해 개최되고 있음을 알 수 있다.

6) 부의사항(대상범위) 과 처리방법

우리나라에서 노사협의회에서 다루어지는 대상은 노사협의회법상 <협의사항>과 <보고사항>으로 구분되고 있다. <협의사항>으로는 ① 생산성향상 및 근로자복지증진에 관한 사항 ② 근로자의 교육훈련에 관한 사항 ③ 노사분규의 예방에 관한 사항 ④ 근로자의 고충처리에 관한 사항 ⑤ 안전·보건 기타 작업환경 개선에 관한 사항 ⑥ 인사·노무관리의 합리적 운영을 위한 제도개선에 관한 사항 ⑦ 기타 노사협조에 관한 사항 등이 규정되어 있으며, <보고사항>으로는 ① 경영계획 전반에 관한 사항 ② 분기별 생산계획과 실적에 관한 사항 ③ 인력계획에 관한 사항 ④ 기업의 경제적·재정적 사항 등이 규정되어 있다.

일본의 경우는 근무형태의 변경, 노동시간·휴일·휴가, 직장의 안전위생, 정년제, 임금·일시금, 퇴직수당·연금기준등 노동조건에 관한 사항을 부의사항으로 하는 사업소가 경영에 관한 사항을 부의사항으로 하는 사업소의 비율보다 높아 노사협의회의에서의 중요한 부의사항은 노동조건 사항임을 알 수 있다. 노동조건 사항 중에서도 노동시간·휴일·휴가, 직장의 안전위생에 대해서는 각각 86%의 사업소가 부의사항으로 하고 있다.

부의사항의 처리방법은 우리나라에서는 '근로자복지시설 및 제도', '노사분규예방', '근로자고충처리', '안전·보건 및 작업환경' 등의 사항에 있어서 근로자들의 발언권이 상당히 높은 것으로 나타나고 있다. 특히 최근들어 중요한 이슈로 부각되고 있는 '안전·보건 및 작업환경'과 '근로자복지시설 및 제도' 등의 사항에 대해서는 근로자측의 응답에 의할 경우 노사협의회에서 근로자들과 '협의'로 처리하는 경우가 각기 45.0%와 48.0%, '합의'로 처리하는 경우가 각기 30.5%와 33.1%로 나타나, 노사협의회가 근로자들의 산재예방이나 처리 및 복지와 관련된 문제들을 협의하는 통로로 매우 중요한 기능을 수행하고 있음을 보여준다.

한편 '협의사항'가운데 '근로자 교육훈련·능력개발'이나 '인사·노무관리제도' 등의 사항에 대해서는 근로자측의 응답에 의하면 이를 노사협의회에서 '다루지 않는다'는 비율이 각기 31.1%와 42.1%. 그리고 단지 회사가 정보를 제공할 따름인 '설명'의 경우가 각 각 21.4%와 18.9%를 차지하여 이들 영역에서의 근로자들의 발언권의 정도는 상당히 약한 것으로 나타나고 있다.

다음으로 '경영계획 및 방침', '생산계획', '인력운용계획', '회사의 업적 및 재정상태'등 보고사항의 경우 노사협의회에서 다루어지는 수준은 전반적으로 사용자측이 근로자측에게 해당사항을 '설명'하거나 근로자측의 '의견청취'를 하는 정도의 수준을 크게 넘어서지 못하고 있으며, 해당사항

자체를 노사협의회에서 '다루지 않는다'는 응답의 비중까지 포함할 경우 이들 사항에 대한 근로자들의 발언이나 참가의 수준은 매우 낮다고 볼 수 있다.

7) 초기업적인 차원의 노사협의제

우리나라는 초기업적인 차원에서의 주요 노동정책을 심의하는 기구로서 노동부장관 소속하에 중앙노사협의회를 두고 있다(법, 제 28조).

이 중앙노사협의회는 노동정책의 중요사항에 대한 심의 뿐 아니라 최고의 노사대화 기구로서도 상당한 의미를 가지고 있다. 국가적 차원에서 노사간의 상호이해와 관계개선을 위한 협조적인 대화나 정책적인 문제에 대한 노사간의 원만한 합의도출은 기업내에서의 노사관계개선과 노사협의제의 발전에도 매우 유익한 것이다. 그러나 이 제도는 기업단위의 노사협의제와는 그 성격이 다른 것이다. 중앙노사협의회는 근로조건 또는 노사분규 예방 등에 관한 사항을 심의하게 하기 위하여 산업별분과위원회를 둘수 있고 회의준비 및 운영사무를 주관하는 사무국을 설치하여 운영하고 있다.⁴⁷⁾

한편, 일본의 경우 기업레벨의 수준을 넘는 산업별 노사협의제와 지역별 노사협의회가 설치·운영되고 있다. 산업별 노사협의는 전기, 자동차, 조선중기, 철강, 섬유 등의 산업에서 설치되어 연 1~2회의 회합을 가지고 주로 산업을 둘러싼 경제적·사회적 환경변화에의 대응이라는 관점에서 때때로 문제가 논의되고 있다. 산업별 노사협의에 대한 경영측 태도는 소극적인데 이는 노동조합의 산업별조직에 대한 신뢰감 결여와 협의의 실효성에 대한 의문 때문인 것으로 풀이된다. 또한 지역별 노사협의는 산업민주주의 입장에서 노사가 서로 대화와 교류하면서 지역경제와 산업·기업의 번영, 노동조합 발전을 통해서 지역사회와 노동자 복지향상에 기여하고 지역의 당면한 제과제에 대한 해결방법을 모색하자는 공통인식에서 출발하고 있다. 그러나 큰 진전은 없고 일찌기 활발하게 활동하고 있던 關西, 愛知, 四國 등의 지역노사협의도 휴면에 가까운 상태이다.

VII. 일본 노사협의제 성과·문제점·전망

1. 노사협의제의 성과(노사협의의 노사관계에의 영향)

일본노동연구기구의 조사에⁴⁸⁾ 의하면 노사협의제가 노사관계에 미친 영향은 「전혀 도움이 되지 않았다」를 -10, 「그다지 도움이 되지 않았다」 -5, 「어느 쪽도 아니다」 0, 「어느 정도 도움이 되었다」 5, 「매우 도움이 되었다」 10로 해서 가중평균을 취해 비교를 하면 <표 13>와 같으며 이를 항목별로 보면 <표 13-1>와 <표 13-2>와 같다.

47) 李光會, 前掲論文, p.126.

48) 日本生産性本部(1990), 前掲書, pp.17~18.

49) 日本労働研究機構, 「労使協議制の研究」, 1994.

<표 13> 노사협의제의 성과

구 분	노사협의 성과지수 (-10 ~ +10)	
조 합	① 노동조건 향상(7.6)	② 노사의 정보 공유(7.3)
	③ 쟁의행위 방지, 노사관계 안정화(6.1)	④ 경영에의 의견 반영(6.0)
	⑤ 노동조합의 지위향상(5.7)	
기 업	① 노사의 정보공유(7.2)	② 노동조건 향상(6.3)
	③ 쟁의행위 방지, 노사관계 안정화(5.9)	④ 경영의 원활운영, 사업발전(5.5)
	⑤ 경영에의 의견반영(5.4)	

자료 : 日本勞働研究機構, 「勞使協議制の研究」, p. 142.

<표 13-1> 노사협의의 노사관계에의 영향(노동조합측)

(단위 : %)

구 분	조 합 과 사용자 정보공유	노동조합 의 지위향상	경영에의 조합원 의견반영	경영의원 활한운영 사업발전	인사 의 원활화	조합원의 노동조건 향 상	단체교섭 의 사전절충	쟁의방지 노사관계 안 정 화	임 금 인 상 율 역 제	임금 인상 이외의노동 조건 억제	기 타
전혀도움이 되지않았다	0	0	0	0	1.8	0	0.5	0	7.0	8.1	0
별로도움이 되지않았다	0.4	2.5	2.9	4.6	7.2	0.4	4.7	1.4	12.9	11.8	10.0
어느정도 아니다	3.7	14.9	10.2	18.4	43.0	2.9	23.9	20.7	66.7	59.7	60.0
어느정도 도움이되었다	44.5	49.2	51.6	51.9	37.2	41.7	42.7	33.2	8.1	14.5	20.0
상당히 도움이되었다	51.4	33.5	35.2	25.1	10.8	55.0	28.2	44.7	5.4	5.9	10.0

자료 : 상계서, pp. 234~235.

<표 13-2> 노사협의의 노사관계에의 영향(기업측)

단위 : %

구 분	조 합 과 사용자 정보공유	경영에의 조합원 의견반영	경영의원 활한운영 사업발전	인 사 의 원 활 화	종업원의 노동조건 향 상	단체교섭 의 사전절충	쟁의방지 노사관계 안 정 화	임 금 인 상 율 역 제	임금 인상 이외의노동 조건 억제	기 타
전혀도움이 되지않았다	0.6	1.1	0.9	1.8	0.6	2.5	1.2	2.8	1.9	0
별로도움이 되지않았다	0.3	2.0	1.7	4.8	0.9	2.9	0.9	5.9	6.5	23.5
어느정도 아니다	4.0	11.6	15.4	42.3	8.0	27.4	18.1	74.0	71.4	47.1
어느정도 도움이되었다	44.7	59.3	49.9	36.3	54.0	41.1	38.1	15.5	17.4	17.6
상당히 도움이되었다	50.4	26.0	32.2	14.7	36.5	26.1	41.7	1.9	2.8	11.8

자료 : 상계서

1) 조합과 사용자의 정보 공유

조합과 사용자의 정보 공유에 대해서는 조합측의 인식은 '매우 도움이 되었다'는 회답이 51.4%, '어느 정도 도움이 되었다'는 회답이 44.5%로 2분화 되고 있으며, 가중 평균에서는 7.3으로 전 항목 중 두 번째로 높게 나타나고 있다. 또한 기업측 인식에서도 전자의 회답이 50.4%, 후자의 회답이 44.7%로 2분화 되고 있으며 가중 평균에서는 7.2로 전 항목 중에서 가장 높게 나타나고 있다. 따라서 노사협의체가 조합과 사용자의 정보공유에 대해서 조합측, 기업측 모두가 상당히 도움이 된 것으로 인식하고 있다.

2) 노동조합 지위 향상

노동조합 지위 향상에 대해서는 조합측의 인식에서는 '어느 정도 도움이 되었다'는 회답이 49.2%로 가장 많고, 이어서 '매우 도움이 되었다'는 회답이 33.5%, '어느 쪽이라고 말할 수 없다'는 회답이 14.9%로 나타나고 있으며 가중 평균에서는 5.7이다. 따라서 이 항목에 대해서는 조합측에서 어느 정도 도움이 된 것으로 인식하고 있다.

3) 경영에의 조합측(종업원) 의견 반영

경영에의 조합측(종업원) 의견 반영에 대해서는 조합측의 인식에서는 '어느 정도 도움이 되었다'는 회답이 51.6%로 가장 높고, 다음으로 '매우 도움이 되었다'는 회답이 35.2%이며 가중 평균에서는 6.0로 높게 나타나고 있다. 또한 기업측 인식에서는 동일하게 전자의 회답이 59.3%, 후자의 회답이 26.0%이며, 가중 평균에서는 5.4로 나타나고 있다. 따라서 이 항목에 대해서는 조합측, 기업측 모두가 어느 정도 도움이 된 것으로 인식하고 있는 것으로 볼 수 있다.

4) 경영의 원활한 운영과 사업 발전

경영의 원활한 운영과 사업 발전에 대해서는 조합측의 인식에서는 '어느 정도 도움이 되었다'는 회답이 51.9%로 가장 많고, 다음으로 '매우 도움이 되었다'는 회답이 25.1%, '어느 쪽이라고도 할 수 없다'는 회답이 18.4%이며 가중 평균에서는 4.9로 나타나고 있다. 또한 기업측 인식에서도 각각 49.9%, 32.2%, 15.4%이며 가중 평균에서는 5.5로 나타나고 있다. 따라서 이 항목에서도 조합측, 기업측 모두가 어느 정도 도움이 되었다고 인식하고 있는 것으로 나타나고 있다.

5) 인사의 원활화

인사의 원활화에 대해서는 조합측의 인식에서는 '어느 쪽이라고 말할 수 없다'는 회답이 43.0

%, '어느 정도 도움이 되었다'는 회답이 37.2%로 2분화되고 있으며 가중 평균에서는 2.4로 나타나고 있다. 또한 기업측 인식은 전자의 회답이 42.3%, 후자의 회답이 36.3%으로 2분화되고 있으며 가중 평균에서는 2.9로 나타나고 있다.

6) 조합측(종업원) 노동조건 향상

조합측(종업원)의 노동조건에 대한 조합측 인식은 '매우 도움이 되었다'는 회답이 55.0%, '어느 정도 도움이 되었다'는 회답이 41.7%로 2분화 되고 있으며 가중 평균에서는 7.6로 전 항목 중에서 가장 높게 나타나고 있다. 이에 대해서 기업측의 인식은 '어느 정도 도움이 되었다'는 회답이 54.0%, '상당히 도움이 되었다'라는 회답이 36.5%로 2분화 되고 있으며 가중평균에서는 6.3로 이 또한 전 항목 중에서 두 번째로 높다. 따라서 이 항목에 대해서는 조합측, 기업측 모두가 매우 도움이 되고 있다고 인식하고 있는데 특히 조합측이 높다.

7) 단체교섭의 사전절충

단체교섭의 사전절충에 대해서는 조합측 인식에서는 '어느 정도 도움이 되었다'는 회답이 42.7%로 가장 높고, 다음으로 '상당히 도움이 되었다'는 회답이 28.2%, '어느 쪽이라고 말할 수 없다'는 회답이 23.9%이며 가중평균에서는 4.7로 나타나고 있다. 이에 대해서 기업측 인식은 '어느 정도 도움이 되었다'는 회답이 41.1%로 가장 높고, 다음으로 '어느 쪽이라고 말할 수 없다'는 회답이 27.4%, '매우 도움이 되었다'는 회답이 26.1%이며 가중평균은 4.3이다. 따라서 이 항목에서는 조합측, 기업측 모두 '어느 정도 도움이 되었다'고 인식하고 있음을 알 수 있다.

8) 쟁의방지, 노사관계 안정화

이 항목에 대한 조합측 인식은 '상당히 도움이 되었다'는 회답이 44.7%로 가장 높고, 다음으로 '어느 정도 도움이 되었다'는 회답이 33.2%, '어느 쪽이라고 말할 수 없다'가 20.7%이며 가중평균에서는 6.1로 높다. 또한 기업측 인식에서도 각각 41.7%, 38.1%, 18.1%순이며, 가중평균에서는 5.9로 높다. 따라서 이 항목에 대해서는 조합측, 기업측 모두가 어느 정도 도움이 되고 있다고 인식하고 있는 것으로 나타나고 있다.

9) 임금 인상 억제

이 항목에 대한 조합측의 인식은 '어느 쪽이라고 말할 수 없다'는 회답이 66.7%로 가장 많고, 다음으로 '그다지 도움이 되지 않았다'는 회답이 12.9%이며, 가중평균에서는 -0.4이다. 이에 대해서 기업측 인식은 '어느 쪽이라고 말할 수 없다'는 회답이 74.0%로 가장 많고 다음으로

‘어느 정도 도움이 되었다’는 회답이 15.5%이며 가중평균에서는 0.4이다. 따라서 이 항목에 대한 조합측과 기업측의 인식은 ‘어느 쪽이라고 말 할 수 없다’라고 인식하고 있다.

10) 임금 이외의 노동조건 억제

임금 이외의 노동조건 억제의 억제에 대해서는 조합측의 인식에는 ‘어느 쪽이라고 말 할 수 없다’는 회답이 59.7%로 가장 많고, 다음으로 ‘어느 정도 도움이 되었다’는 회답이 14.5%, ‘그다지 도움이 되지 않았다’는 회답이 11.8%이며 가중평균에서는 -0.1이다. 이에 대해서 기업측 인식은 ‘어느 쪽이라고 말 할 수 없다’는 회답이 17.4%이며 가중평균은 0.6이다. 따라서 이 항목에 대한 조합측, 기업측의 인식은 어느 쪽이라고 말 할 수 없다는 것이다.

이상을 정리하면, 위의 항목들 중 노동조건 향상, 노동조합과 사용자의 정보 공유, 쟁의행위 방지에 의한 노사관계 안정, 경영에의 종업원의 의견 반영, 참가의식 향상, 노동조합 지위향상, 경영의 원활한 운영·사업발전이 가중평균에서는 약 5~7로 이에 대해서는 노사협의가 어느 정도 도움이 되었다고 조합측·기업측 쌍방에서 인식하고 있음을 알 수 있다. 이에 반해 임금인상 억제, 임금 인상 이외의 노동조건 실질적인 억제는 가중평균에서 0 전후로 노동조건 억제의 억제에 대해 노사협의는 그다지 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 인식하고 있다.

한편, 노동성이 조사한 자료에서도 노사협의기관이 상당히 성과가 있었다는 비율이 사업규모 100명 이상에서는 74.7%이며 전체로는 66.2%로 그다지 성과가 없었다는 각각의 비율 5.3%, 5.6%에 비하면 상당히 성과가 있는 것으로 인식하고 있다.

이를 규모별로 보면, 상당히 성과가 있었다는 사업소의 비율이 높다. 특히 1,000명 이상의 대규모 사업소에서는 80%이상으로 높은 반면, 규모가 작을 수록 그 비율이 낮아 100~299명의 사업소가 59.5%, 50~99명의 사업소 49.9%로서 50명 미만 규모의 사업소에서는 그다지 성과가 없었다는 비율이 40.7%로 나타나고 있다.

상당히 성과가 있었다는 사업소의 ‘성과가 있었다’는 항목을 보면, 노동조합과의 의사소통이 좋아졌다는 것이 59.9%로 가장 높은 데, 이를 규모별로 보면 5,000명 이상의 규모가 76.5%로 가장 높은 반면 50~99명의 규모에서는 29.9%로 상당히 낮다. 다음으로 기업활동 운영이 원활하게 되었다 43.2%, 노동환경 정비에 도움이 되었다가 36.3%, 종업원이 회사의 운영에 관심을 가지게 되었다 22.6%의 순이다. 한편 종업원이 업무에 대한 만족감이 높아졌다는 항목에 대해서는 5,000명 이상의 규모에서는 3.7%에 지나지 않은 데 비해 50~99명의 규모에서는 35.6%로서 이 항목에 대한 성과가 가장 높았다고 평가하고 있다<표 14>참조.

〈표 14〉 노사협의기관에 대한 성과평가

단위 : %

기업 규모	상당히 성과가 있었음	기업활동 의 운영 원 할	노동조합과의 의사소통이 좋아짐	노동환경 정 비 에 도움이 됨	종업원이 직무 에 대한 만족 도가 높아짐	종업원이 회 사의 운영에 관심을 가짐	기 타 불 명	성 과 없 음	별 로	어 느
									성 과 없 음	쪽 도 아 님
<100명 이상>	74.7(100)	(47.7)	(70.9)	(36.7)	(10.2)	(18.8)	(0.6)	(0.1)	5.3	18.0
계 (1989)	66.2(100)	(43.2)	(59.9)	(36.3)	(14.9)	(22.6)	(0.6)	(0.4)	5.6	25.9
5,000명 이상	85.9(100)	(57.0)	(76.5)	(32.9)	(3.7)	(13.3)	(0.1)	(0.0)	2.0	10.1
1,000 ~ 4,999명	81.3(100)	(43.1)	(74.9)	(46.2)	(5.7)	(13.5)	(2.0)	(0.7)	5.3	11.5
300 ~ 999명	70.7(100)	(39.7)	(72.3)	(32.1)	(9.4)	(28.4)	(1.1)	(1.4)	4.4	20.7
100 ~ 299명	59.5(100)	(42.7)	(49.2)	(41.6)	(17.6)	(24.6)	(-)	(-)	5.8	32.1
50 ~ 99명	49.9(100)	(33.2)	(29.9)	(32.0)	(35.6)	(31.3)	(-)	(-)	8.4	40.7

자료: 勞働大臣官房政策調査部, 前掲書, p.17.

또한 1980년도에 실시한 일본생산성본부의 노사협의제실태보고서에서도⁵⁰⁾ '조합간부와 의사소통이 좋아졌다'가 93.4%(큰 효과 48.6%와 어떨든 효과 44.8%를 합함)로 가장 높고, 노사간 트러블이 사전에 회피되게 되었다가 91.2%로 나타나고 있다. 모두 노사간 의사소통에 의한 상호 협력 관계 확보에 크게 도움이 된 것으로 높게 평가하고 있다. 이어서 '조합측이 생산성 향상에 관심과 이해를 갖게 되었다' 85.3%, '경영의 제시책 실시가 원활하게 되었다' 80.7%, '노사 협력에 의해 노동조건이 향상되었다' 80.6%의 순이다.

이상의 결과에서 노사협의제 설치 목적으로 제시한 주요 사항들이 거의 충족되고 있는 것으로 나타나고 있어 노사협의제의 성과가 높은 것으로 평가할 수 있다.

2. 노사협의기관 제도 및 운영에 대한 문제점

문제점이 있다는 회답이 조합측 47.2%, 기업측 34.8%인데 대해 문제점이 없다고 한 회답은 조합측 52.8%, 기업측 65.2%로서 기업측이 문제점이 없다고 한 회답 비율이 높은 것으로 나타나고 있다.⁵¹⁾

한편 문제점의 내용을 보면, 제도 및 절차에 대해서 조합측에서는 사전절충에서 실질적으로 내용이 결정되기 때문에 노사협의기관 자체가 형해화 되고 있다 16.2%, 부의사항 처리(설명, 협의, 동의 등)이 애매하다 12.4%, 부의할 사항이 너무 많다 11.4%, 개최회수가 너무 적다 10.5%이며, 기업측에서는 부의할 사항의 범위가 애매하다 23.0%, 형해화와 부의사항 처리가 애매하다가 각각 22.1%, 부의사항이 너무 많다 20.5%이다. 따라서 조합측도 기업측도 대체로 같은 점을 문제점으로 생각하고 있으나 조합측에서 개최회수가 너무 적다는 것을 문제로 생각하고 있는 회답이 약간 있음도 주목된다(복수회답).

50) 日本生産性本部勞使協議制常任委員會, 「新環境下の勞使協議制」, 1981, p.25.

51) 勞働大臣官房政策調査部, 「日本の勞使コミュニケーションの現状」, 1990, p.146.

또한 운영 및 효과에서도 협의사항·내용이 매회 같아서 매너리즘(mannerism)에 빠져있다가 조합측 26.2%, 기업측 41.7%로 가장 높고, 종업원의 관심이 적다가 조합측 15.0%, 기업측 31.3%, 합의내용을 종업원에게 철저하게 주지시키는 데 불충분하다가 조합측 14.0%, 기업측 18.3%로 나타나고 있다.

역시 제도·절차·운용·효과면에서 매너리즘, 관심부족, 형해화, 부의사항의 범위.처리가 애매하다는 점 등이 조합측·기업측 모두로부터 문제점으로 인식하고 있다.

한편 노동성이 조사한 자료에서도 문제점이 있다가 24.2%, 없다가 73.4%인데 문제점의 내용은 매너리즘에 빠져 있다가 49.7%로 거의 반을 점하고 있는데, 특히 1,000~4,999명 규모에서는 62.7%를 점하고 있다. 다음으로 합의사항이 종업원에게 충분히 전달되지 않고 있다 34.9%, 운영 룰이 확립되어 있지 않다 27.2%의 순이다.<표 15>참조.

<표 15> 노사협의 기관의 제도, 운영에 관한 문제점 유무

(단위 : %)

기업 규모	문제점 「있음」	문제점						문제점 없음	불명
		운영룰이 확립되지않고 있음	매너리즘화되고 있음	합의 도달이 어려움	합의사항이 종업원에게 충분히 전달되지 않음.	기타	불명		
계 (1989)	24.2(100)	(27.2)	(49.7)	(25.7)	(34.9)	(3.3)	(0.3)	73.4	2.4
5,000명 이상	10.1(100)	(8.1)	(34.9)	(27.1)	(43.4)	(4.0)	(0.2)	88.2	1.7
1,000 ~ 4,999명	17.6(100)	(18.8)	(62.7)	(22.3)	(28.0)	(0.8)	(0.3)	82.2	0.2
300 ~ 999명	25.1(100)	(43.7)	(31.1)	(21.0)	(33.2)	(8.8)	(0.2)	69.5	5.3
100 ~ 299명	25.7(100)	(23.3)	(58.4)	(21.9)	(31.7)	(5.0)	(0.8)	70.5	3.9
50 ~ 99명	33.6(100)	(26.5)	(53.8)	(30.8)	(37.5)	(-)	(-)	65.6	0.8

자료 : 상계서

3. 앞으로의 방침(전망)

앞으로의 방침(전망)에 대해서 전체적으로 현상대로 계속하고 싶다는 의견이 67.0%, 더욱 충실한 방향으로 개선하고 싶다는 의견이 29.8%이다. 개선하고 싶다는 내용을 보면, 운영 룰의 확립이 가장 높은 50.2%, 다음으로 개최회수의 증가 37.8%, 부의할 사항 증가 23.8%의 순이다. 이를 규모별로 보면 현상대로 계속하고 싶다는 것이 5,000명 이상에서는 80.8%로 가장 높고 그 이하의 규모에서는 약 60%~69%의 범위에서 현상유지를 원하고 있는 것으로 나타나고 있다. 더욱 충실한 방향을 개선하고 싶다는 비율은, 반대로 규모가 가장 적은 50~99명 규모에서 33.9%로 가장 높고, 5,000명 이상의 규모에서는 16.7%로 규모가 작을 수록 현재의 노사관계기관의 개선을 원하고 있는 것으로 나타나고 있다.<표 16>참조.

<표 16> 노사협의기관에 대한 앞으로의 방침(개선방안)

(단위: %)

기업 규모	도 육 충실한 방향으 로개선	향상					현 상대로 계속	기 타	기 타	기 타
		부의사항 증가	개최회수 증가	운영률 확립	기 타	불 명				
1,000명 이상	26.6(100)	(27.4)	(36.5)	(42.9)	(13.2)	(0.5)	70.2	0.2	0.5	0.5
계 (1989)	29.8(100)	(23.8)	(37.8)	(50.2)	(7.8)	(0.2)	67.0	0.4	0.2	2.6
5,000명 이상	16.7(100)	(17.1)	(45.7)	(34.0)	(15.5)	(0.1)	80.8	-	-	2.5
1,000-4,999명	30.3(100)	(43.7)	(40.9)	(37.7)	(18.5)	(-)	69.2	0.2	0.2	0.3
300- 999명	31.2(100)	(22.5)	(38.6)	(42.3)	(10.8)	(-)	60.6	0.8	0.8	7.0
100- 299명	33.2(100)	(24.5)	(36.0)	(48.4)	(7.2)	(0.7)	63.6	0.3	0.3	2.3
50- 99명	33.9(100)	(33.3)	(35.0)	(66.2)	(-)	(-)	64.7	0.7	0.7	0.8

자료: 상계서

한편, 일본노동연구기구가 조사한 자료에⁵²⁾ 의하여 이를 조합측 의견과 기업측 의견으로 나누어 분석해 보면, 조합측에서는 더욱 충실한 방향으로 개선하고 싶다 51.2%, 현상대로 계속하고 싶다 48.0%로 거의 반 반이나, 기업측에서는 현상대로 유지하고 싶다 72.7%, 더욱 충실한 방향으로 개선하고 싶다 25.7%로 나타나 기업측이 노사협의기관에 대해서 현상 유지를 원하는 경향이 강함을 알 수 있다.

개선을 요구하는 내용을 보면 조합측, 기업측 모두 개최회수의 증가(30%~40%), 부의사항의 증가(30%), 운영률 확립(20%~40%)의 세 부분을 원하는 회답이 가장 많고 다음으로 하부기관 증설, 하위 협의기관 증설 20%로 나타나고 있다.

VIII. 우리나라 노사협의회에 대한 일본 노사협의제의 시사점

1. 문화적 요인의 시사점

우리나라는 일본·대만과 함께 같은 동양문화권에 속하기 때문에 단체교섭지향의 노사관계를 발전시켜가고 있는 서양문화권의 국가들과는 상이한 문화적 배경을 가지고 있고, 특히 노사협의지향의 노사관계를 발전시켜 나가고 있는 일본과는 같은 동양의 유교와 불교문화의 배경을 가지고 있을 뿐만 아니라 우리와는 지역적으로도 인접해 있어서 국제적인 교류가 많아 우리 문화에 매우 큰 영향을 미치고 있는 실정이다. 그 뿐만 아니라 우리 민족은 전통적으로 생산·복지활동에

52) 日本勞働研究機構(1994), 前掲書.

있어서 상부상조의 정신을 발휘해 왔는데 이와 같은 우리의 고유한 공생적 협조정신을 노사협의회에 계승시켜 간다면 한국적 노사관계를 노사협의지향형으로 발전시켜 나갈 수 있을 것이다. 그리고 우리나라에서는 일본과 같이 기업별노동조합의 조직형태가 정착되고 있기 때문에 앞으로 노사간의 현안문제의 타결방식을 전체교섭방식보다는 노사협의제 중심으로 발전시켜 나가는 것이 바람직 할 것이다.

市村眞一등이 실시한 조사(아시아 7개국 즉 한국, 대만, 홍콩, 싱가포르, 필리핀, 타이, 말레이시아, 인도네시아)에 의하면 일본의 경영관리와 가장 유사한 나라는 한국, 대만, 싱가포르로 나타났다. 한국과 대만은 역사적으로 보아 일본의 영향을 많이 받고 있다는 것은 좋은 나쁜 간에 당연한 것이다. <표 17>에서 보면 특히 인간존중과 집단주의 항목에 대해서는 우리나라와 일본의 실시율이 비슷한 것으로 나타나고 있는 데 이것을 유교의 영향이라고 생각하는 사람들도 있다.

<표 17> 일본에서의 경영과 아시아에서의 경영과의 비교

(실시율 : %)

	종 신 고 용	인 간 존 중	집 단 주 의	연 공 제
일 본	6 9	5 5	4 6	4 0
한 국	5 3	5 6	4 4	5 7
대 만	6 0	5 8	3 4	4 0
홍 콩	4 8	3 9	2 2	3 5
싱 가 폴	6 9	5 9	3 1	4 3
필 리 핀	4 0	4 9	3 2	3 1
타 이	4 5	3 8	1 9	3 9
말 레 시 아	5 2	4 7	2 4	4 1
인도네시아	5 6	4 9	3 2	5 7

자료 : 市村眞一編, 「アジアに根づく日本の經營」, 東洋經濟新報社, 1992. p. 17.

2. 자율적 운영의 시사점

현행 우리나라 노사협의회의법은 노사협의회의의 구성 및 운영에 있어서 노사의 재량에 맡기지 않고 법규정에 따라 노사가 이를 준수하도록 요구하고 있다.

그런데 노사협의회를 임의적 제도로 하지 않고 세부적 사항까지도 일일이 갖춘 법제도로 하는 것이 과연 바람직한 것인지는 의문이 있고, 이것은 노사협의회의의 제도적 의의를 논함에 있어 제일 먼저 또는 반드시 한번은 다루지 않으면 안되는 문제라고 할 수 있다. 물론 법제도로 함으로써 노사협의회의의 실사를 보다 더 확실하게 할 수 있다는 이점을 간과할 수 없지만, 만일

노사협의회가 노사간의 협력증진을 가장 중요한 목적으로 하고 있다면, 자발적인 노사협력이 가장 이상적이라고 해야 할 것이며, 따라서 다른 경우와는 달리 노사협의회는 임의적인 제도가 타율적인 제도보다 원칙적으로 더 앞선 것이라고 할 수 있다. 오히려 경우에 따라서는 타율적 제도가 노사협력을 실제로 더 어렵게 하고 부작용을 초래할 수도 있는 것이다. 특히 법제도가 융통성을 갖지 못하고 다양한 노사현실을 무시한채 획일적으로 강제될 때, 뿐만 아니라 법제도 자체가 결함을 내부적으로 갖고 있을 때에는 그러한 문제의 발생가능성은 더욱 커진다고 하겠다.⁵³⁾

일본에서는 노사협의제에 관하여 노동법에 아무런 규정을 두고 있지 않으며 대체로 노동조합과 사용자 사이의 단체협약에 의하여 설치되고 있다. 일본생산업성본부의 「노사협의제의 연구」에 의하면 노동협약등 노동조합과의 서면협정에 의한 것이 82.2%, 관행등 노사와의 합의에 의하여 설치된 것이 14.7%로 나타나고 있다.

같은 조사는 법률상 규정설치 필요성에 대하여 규정을 설정할 필요가 없다는 의견이 51.5%, 있다는 의견 23.1%로 나타나고 있는데, 규정설치 필요성이 없다는 이유의 내용을 보면 노사자치 문제로서 법이 개입할 성격의 것이 아님으로 노사의 자주성을 존중하여야 하기 때문, 특별한 문제 없이 원만히 기능하고 있기 때문에 현행대로 충분함, 업종·업태나 노사간의 역사적 경위에 의해 노사간 환경이나 협의회 목적·역할은 각 기업마다 다르기 때문에 법에 의한 일률화는 무리라는 의견을 제시하고 있다.

따라서 우리나라도 법에 의해 규정되고 강제되는 형식적 운영보다는 노사간의 자율적 운영에 의해 노사협의의 '과정'과 '결과'에 대한 '상호신뢰'에 바탕을 두고 운영되는 것이 보다 노사협의회를 활성화하는 방안이 되지 않을까 생각된다.

3. 노사간 상호신뢰 확립의 시사점

우리나라의 노사협의제를 정착시키기 위해서는 노사상호간의 신뢰관계의 확립이 무엇보다도 중요하다. 우리나라의 노사협의회가 제대로 운영되지 못하고 있다고 응답한 사례만을 골라 그 이유를 파악한 결과에 의하면⁵⁴⁾ 사용자측의 경우 '형식적 운영'이나 '근로자측의 무리한 요구' 노사양측의 '무관심'과 '상호불신' 등을 그 이유로 들고 있는 반면, 근로자측의 경우 '사용자측의 무성의'를 이유로 들고 있는 비중이 가장 높고, 다음으로 '형식적 운영'과 '노사간 상호불신'으로 나타났다. 이와 함께 노사협의회가 잘 운영되는 이유를 보면, 가장 중요한 요인으로 노사공히 '상호신뢰'를 들고 있어 노사협의회 운영의 활성화를 위해서 우선 노사간 '상호신뢰'의 기반 구축 필요성을 강조하지 않을 수 없다.

53) 한국개발연구원, 전거서.

54) 한국노동연구원, 「기업단위 노사협의제도에 관한 심포지엄」, 1992, pp.32~33.

한편 노사협의회에 대해 기대하는 바를 신분별로 살펴보면, 사용자는 노사간 대화(35.4%), 생산성향상(26.2%), 노사간 신뢰(21.2%)에 대해 기대하는 비중이 높은 반면, 근로자는 노사간 대화(26.9%), 노사간 신뢰(16.5%), 임금인상(14.2%)에 대해 기대하는 비중이 높다. 즉 노사는 노사협의회에 대해서 노사간 「대화」와 「신뢰」에 기여해 주기를 기대하고 있음을 알 수 있다.⁵⁵⁾

한국생산성본부가 실시한 노사협의제 도입 반대 이유에 관한 조사결과에 의하면,⁵⁶⁾ '노동자의 경영간섭우려'가 53.1%, '시각상조'가 31.3%로 나타나고 있다. 어떠한 경영자는 노사협의제를 경영권 침해기구로 인식하고 있을뿐 만 아니라 노동자를 아직도 신뢰하지 않고 있음을 알 수 있다. 이 결과를 보면 우리나라에서 노사협의제를 정착시키기 위해서는 우선 노사간 상호신뢰관계를 확립하는 것이 가장 중요한 과제임을 알 수 있다.

구미의 경영에서는 '힘에 의한 지배'의 원리 위에서 노동자를 힘으로 억누르고 있으며 이것이 양자간에 강한 불신을 가져오는 원인이 되고, 구미사회에서의 개인주의적 인간관 위에서는 의지할 곳은 자기 뿐이며 타자는 의지할 수 없고 믿을 수 없다는 사고 때문에 노사간 상호 적대관이 뿌리를 내리고 있다고 할 수 있다. 일본에서는 상호신뢰의 원리가 경영내의 일상적인 직장생활에서 특히 노사관계의 장에서도 확실히 하나의 축이 되고 있다.

4. 단체교섭과 노사협의 기능상의 시사점

일본의 노사협의회는 경영협의회를 계승하고 있을 뿐만 아니라 기업별노동조합이기 때문에 단체교섭도 노사협의제도 같이 기업 내에서 이루어 진다. 더욱 노동조건적 사항까지도 노사협의제라는 협조적인 행동의 틀 안에서 협의되는데 일본적 노사관계의 특색이 있다.

일본에서는 단체교섭과 노사협의는 기능적으로 보아 불가분의 일체를 이루고 있고 또한 기업레벨, 사업소레벨, 직장레벨에서 다른 기능을 수행하고 있으나 이것들이 전체로서 일본의 노사관계제도, 경영참가체제를 형성하고 있다고 할 수 있다. 중요사항이 합의에 도달하지 않을 경우 노사협의기관에서 계속 협의한다는 비율이 52.4%, 노사협의기관 이외의 장에서 계속 협의한다는 비율이 12.2%(양자의 합 64.6%), 단체교섭으로 이행한다가 19.0%로 중요사항인 경우 단체교섭에서 논의하는 것보다는 노사협의에서 계속 협의함으로써 '노사협의 지향적 노사관계'를 지향하고 있는 점은 우리나라와 비슷하다.

우리나라의 단체교섭과 노사협의의 기능적 관계에 대한 조사 결과 '분리형'이 24.6%, '연결형'이 38.4%, 그리고 '대체형'이 37.0%로 나타나고 있다. 한편 단체교섭과 노사협의간의 관계유형이 기업규모에 따라 차이가 있는데, 노조의 결성율이 낮은 중소기업의 경우 노사협의회가 실제적으로

55) 李正勳, 「생산성향상을 위한 바람직한 노사관계」, 한국생산성본부, 1986, pp. 110~111.

56) 李元雨, 前掲書, pp. 99~100.

단체교섭의 기능을 대체하는 '대체형'의 비중이 크게 높은 반면(72.0%), 기업의 규모가 커질수록 '연결형'이나 '분리형' 비중이 높다는 것을 알 수 있다. 이와 함께 주목되는 것은 대기업의 경우에도 '분리형'보다는 '연결형'(49.1%)의 비중이 상대적으로 높게 나타나고 있다는 점인데, 이는 기업규모가 커질수록 노사협회의 단체교섭의 관계가 상호보완적으로 운영되고 있음을 말해 준다.

단체교섭과 노사협회의 바람직한 관계설정에 대한 노사 양측의 견해를 <표 18>에서 보면, 사용자측의 경우 '노사협회의만으로도 원만한 노사관계의 유지가 가능하다'고 보는 입장이 46.6%로 가장 높은 비율을 차지하고 있으며, 그 다음으로 노조의 '단체교섭 기능을 보완하는 방향으로 운영되어야 한다'는 견해가 38.4%로 나타나고 있다. 이에 반해 '단체교섭과 노사협회를 완전히 분리하거나 단체교섭만으로 노사간의 문제를 해결하여야 한다'는 입장은 15.1%에 불과하다. 사용자측 견해를 다시 단체교섭과 노사협회의 관계유형별로 보면, 양자를 별도의 제도로 분리하여 노사협회의회에서는 단체교섭사항을 다루지 않는 '분리형'의 경우에 있어서도 33.3%가 노사협회의만으로 원만한 노사관계의 유지가 가능하다는 견해를 표명하고 있어 '단체교섭 지향적 노사관계'보다는 '노사협회의 지향적 노사관계'를 선호하는 경향이 상당한 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다.

<표 18> 노사협회의회와 단체교섭자의 바람직한 관계에 대한 노사양측의 견해

(단위 : %)

평가주체	노사협회의만으로 충분	단체교섭 보완 바람직	분리운영 바람직	단체교섭으로 충분
사용자측	46.59	38.35	8.96	6.09
근로자측	27.57	53.68	11.40	7.35
전체	37.21	45.92	10.16	6.72

자료 : 한국노동연구원, 「기업단위 노사협회의제도에 관한 심포지엄」, 1992, p. 20.

이에 대하여 근로자측의 경우 '노사협회의회가 노조의 단체교섭기능을 보완하는 방향으로 운영되어야 한다'고 보는 입장이 53.7%로 과반수 이상을 차지하고 있고 '노사협회의회만으로도 원만한 노사관계의 유지가 가능하다'고 보는 입장은 27.6%에 불과하여, 단체교섭과 노사협회의의 관계를 파악하는 노사간의 입장에 상당한 차이가 있음을 나타내고 있다. 근로자측 견해를 다시 단체교섭과 노사협회의의 관계유형별로 보면 노사협회의회에서 단체교섭사항도 처리하는 '대체형'의 경우에 있어서도 노사협회의회는 노조의 단체교섭기능을 보완하는 방향으로 운영되는 것이 바람직하다고 보는 입장이 과반수 이상(51.6%)을 차지하고 있어 주목된다.

단체교섭과 노사협회의의 관계에 대한 노사간의 평가를 종합하여 볼 때 양자는 노조의 단체교섭기

능을 주축으로 서로 보완적이면서 유기적으로 연관된 제도로 운영되는 것이 바람직하다는 견해가 46%로 가장 높은 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다.⁵⁷⁾

우리나라의 노사협의회법은 노사 양측이 '이해와 협조를 통하여 노사공동의 이익을 증진'하는데 노사협의회의 목적을 두고 있으며, 여기에는 노사관계를 <경영 대 노동조합 관계>와 <경영 대 종업원 관계>로 구분하여 전자의 주축이 되는 단체교섭에서는 노사간 이해대립사항을 다루고, 후자의 주축이 되는 노사협의회에서는 '노사간 이해공통사항을 다룬다는 이론적인 발상이 전제되어 있다. 그러나 노사간 이해대립사항과 이해공통사항을 엄격히 구분하기란 불가능하며 실제로 노사협의회법상의 보고사항 중 노사간의 이해관계가 엇갈릴 가능성이 있는 '생산계획'이나 '인력운용계획'의 경우 노사협의회에서 '합의'로 처리된다고 응답한 비율이 낮기는 하나 일정비율을 차지하고 있음을 볼 때, 우리나라도 일본과 같이 노사간에 대립되는 문제를 바로 단체교섭으로 이행하여 처리하기 보다는 노사협의회에서의 사전협의단계를 거치면서 갈등요인을 여과해 나가는 지혜가 필요하지 않을까 한다.

우리나라의 노사협의회가 강력한 관주도형으로 급속하게 보급된 것은 높이 평가할만 하다. 그러나 이러한 설치률에 어울리는 내용있는 노사협의체를 운영하기 위해서는 정부의 힘만으로는 한계가 있다. 무엇보다도 노사당사자의 적극적인 노력이 동반되지 않으면 안된다고 생각된다.

<표 19>에서 보아 알 수 있는 바와 같이 노사협의회의 운영에 대해 정부의 행정지도는 바람직하지 않으며 기업의 실정에 맞게끔 당사자들간의 자율적 운영에 맡기는 것이 바람직하다는 입장을 노사 양측 모두가 희망하고 있다.

<표 19> 정부의 행정지도에 대한 노사양측의 견해

(단위: %)

평가주체	자율적 운영	적극 권장	폐지가 바람직
사용자측	78.93	20.00	1.07
근로자측	72.30	22.30	5.40

자료: 상계서, p.34.

따라서 노사협의체 활성화를 위해서는 지금까지의 관주도형으로부터 노사주도형으로의 단계적인 전환이 필요하다. 즉 직접적 규제보다는 간접적·측면적 지원에 의할 필요가 있다.

57) 한국노동연구원, 전계서, pp.19~21.

IX. 결 론

일본의 노사관계가 세계의 이목을 집중시킨 이유는 1970년대의 두 차례에 걸친 오일쇼크를 철저한 감량경영에 의한 원가절감과 생산성향상을 통하여 극복해내고, 1980년대 일본경제의 급속한 번영을 가져 올 수 있도록 한 변화에 대한 적응력과 거기에 내재하는 협조성 때문이라 할 수 있다.

이와 같은 일본의 적응력과 협조성의 근원은 기업의 존속과 번영이야말로 노동자의 고용보장을 지지하는 최대 조건이라는 인식을 노사가 공유하고 있기 때문에 기업의 존립을 위태롭게 하는 노동조합의 정책이나 행동을 대다수의 노동자는 지지 하지 않는데 있다. 기업내에서 노사간에 상호신뢰가 유지되고 있는 한 단체교섭이나 노사협의제를 통해서 노사간에 고도의 정보교환이 이루어짐으로써 상호의사소통이 원활하게 이루어 진다.

기업별노동조합이 대부분인 일본에서는 단체교섭 담당자와 노사협의 담당자는 중복되는 경우가 많고, 단체교섭에서 처리하여야 할 사항과 노사협의제에서 처리되어야 할 사항이 엄격히 나누어져 있는 것이 아니라 서로 혼합되어 있어서, 단체교섭과 노사협의 사이에 명확한 경계선을 긋기가 사실상 어려운 실정이다. 단체교섭과 노사협의제 사이의 경계가 불명확한 속에서 단체교섭보다는 노사협의제가 노사간 상호이해와 대화의 정도가 높으므로 문제해결이 쉽고, 문제해결도 타결이 아닌 의견 일치이며, 그 절차도 단체교섭과 같은 딱딱한 절차를 피할 수 있기 때문에 중대한 사항까지도 노사협의회에서 사전절충의 단계를 거침으로써 갈등을 여과하고 있다.

그러나 일본의 노사관계에 대한 국제적인 평가는 오히려 부정적 내지 비판적인 견해가 지배적이다. EC의 대일본전략에 관한 비밀문서(1979년)는 일본인을 「토끼장에 사는 일벌레」라고 평하고 있다. 또한 기업별조합은 기업과 일체가 되어 일본의 산업경쟁력 증대에 기여하고 있으나 노동조합 본래의 임무를 수행하지 못하고 있는 것이 아닌가라는 의미에서 bona-fide union이란 비판을 서슴치 않고 있다.

또한 삼종의 신기 중에서도 아직 문자 그대로 내용이 유지되고 있는 것은 기업별조합뿐이며, 종신고용에 대해서는 시간제 근무자나 파견노동자등 비정규종업원이 증가함으로써 종신고용 종업원의 비율이 저하되고 있어서 그 유지가 어렵게 되었다는 견해가 지배적 이다.

최근에는 종신고용·연공서열제가 막을 내리고 새로운 고용시스템을 만들어 가는 도중으로 진단하고 있으며, 앞으로 제로성장 또는 지속적인 저성장이 예상되는 만큼 卽戰力중심의 고용시스템, 즉 서양식 연봉계약제를 본뜬 「연간」채용방식이 일반화될 것이라는게 중론이다.

한편, 一橋大學의 高田一夫교수는 종신고용이 붕괴되지 않는다고 생각하지는 않으나 이 제도가 붕괴될 때는 일본경제가 붕괴할 때라고 주장하고 있다. 따라서 종신고용은 간단하게 사라지지 않을 것이다. 왜냐하면 종신고용이 시스템으로서의 整合性을 가지고 있기 때문에 경영환경이 대폭적으로 변화하여 일본기업이 경쟁력을 상실하지 않는 한 이 시스템은 존속한다는 점을 그는 강조하고 있다.

경영자측에서는 종업원의 고용을 가능한 한 보호하려는 자세, 경영자측도 회생을 같이 나누려는 자세, 조합·종업원측에서는 기업의 장기적 번영·존속이 자신의 이익에 직결된다는 인식이 일본의 노사협의를 지탱하고 있는 하나의 큰 지주가 되고 있다.

참 고 문 헌

<국내 문헌>

- 김 경동, 「노사관계의 사회학」, 경문사, 1989
김 수근, 「한국노사관계론」, 경문사, 1992

김 수복, 「노사협의회법해설」, 중앙경제사, 1990
김 형배, 「노동법」, 박영사, 1989
김 훈, 「노사협의회의 운영실태에 관한 조사연구」, 한국노동연구원, 1992
대한상공회의소, 「한국의 경영노사관계」, 1988
박 래영 등, 「선진국의 노사관계 정착경험」, 한국노동연구원, 1991
박 세일 등, 「노사협의제연구」, 한국개발연구원, 1983
森五郎 등, 「일본의 노사관계 시스템」, 한국노동연구원, 1990
이 광희, 「한국 노사협의제의 정착화 방안에 관한 연구」, 박사학위논문
이 정훈, 「생산성향상을 위한 바람직한 노사관계」, 한국생산성본부, 1986
한국노동연구원, 「기업단위 노사협의제도에 관한 심포지움」, 1992
한 회영 등, 「기업경영과 노사관계의 한·일비교」, 서울대학교 출판부, 1993

<일본 문헌>

- 市村眞一編, アジアに根づく日本の經營, 東洋經濟新報社, 1992
伊藤淳己, 日本的經營の現狀と展望, 白桃書房, 1979
岩尾裕純, 天皇制と日本の經營, 大月書店, 1992
占部都美, 日本的經營は進化する, 中央經濟社, 1984
_____, 日本的經營を考える, 中央經濟社, 1982
_____, 大村喜平, 日本的勞使關係の探究, 中央經濟社, 1983
岩田龍子, 現代日本の經營風土, 日本經濟新聞社, 1984
奥田健二, 日本型經營を活かす, 日本生産性本部, 1983
間 宏, 日本型經營, 日本經濟新聞社, 1971
河西宏裕, 企業別組合の理論, 日本評論社, 1989
管理康雄, 現代企業の勞務と展望, 中央經濟社, 1992
管谷 章, 勞働關係論の基本問題<改訂版>, 法律文化社, 1992

- 木元進一郎, 勞務管理と勞使關係, 森山書店, 1988
- _____, 勞働組合の「經營參加」〈新訂版〉, 森山書店, 1977
- 桑原靖夫譯, 先進諸國の勞使關係, 日本勞働協會, 1988
- 小池和夫, 職場の勞働組合と參加, 東洋經濟新聞社, 1979
- 小林末男・李元雨, 企業における經營參加制度の日・韓比較, 創成社, 1985
- 仁田道夫・李元雨, 일본의勞働者參加, 東京大學出版部, 1988
- 白井泰四郎, 勞使關係論〈新訂版〉, 日本勞働研究機構, 1991
- _____, 現代日本の勞働管理, 東洋經濟新聞社, 1982.
- 氏原政治郎, 日本の勞使關係と勞働政策, 東京大學出版會, 1989.
- 島袋嘉昌, 勞務管理と小辭典, 中央經濟社, 1992,
- 高堂俊彌, 經營勞務の構造と展開, ミネルヴァ書房, 1988
- 藤林敬三, 勞使關係と勞使協議制, ダイヤモンド社, 1964
- 西田耕三, 日本社會と日本的經營, 文眞堂, 1982
- 日本生産性本部, 勞使協議制の忠實を求めて, 1990
- 日本生産性本部勞使協議制常任委員會, 新環境下の勞使協議制, 1981
- 勞働大臣官房政策調査部, 勞使コミュニケーションの現状, 1990
- 日本勞働研究機構, 勞使協議制の研究, 1984.
- _____, 勞働組合組織率低下の規定要因, 1994
- _____, 勞働白書〈1994版〉
- 日本勞働協會, 諸外國の勞使協議制度と經營參加, 1973
- _____, 經營參加の論理と展望, 1976
- 花岡正夫, 日本の勞務管理〈2訂版〉, 白桃書房, 1983
- 早坂明彦, 經營參加, 高文堂, 1982
- 松島靜雄, 現代の勞務管理とその變遷, 日本勞働研究機構, 1991
- 光岡正傳, 經營參加權の研究, 法律文化社, 1988
- 三戸 公, 日本人と會社, 中央經濟社, 1982
- 隅谷三喜男, 勞使關係の國際比較, 東京大學出版會, 1978
- 森五郎・松島靜雄, 日本勞務管理の現代化, 東京大學出版會, 1977
- 山田 保, 日本的經營の經濟學, 中央經濟社, 1980
- 渡邊眞雄, 日本的勞使關係と勞務管理, 梓出版社, 1989