

GS2기 인사노무관리론(김종원 노무사) 8회 보충문제

【문제 1】 인적자원회계를 설명한 후 IT 기술 발달에 따른 서비스 산업에서의 인적 자원회계의 활용방안에 대하여 서술하시오. (25점)

I. 들어가며 : 인적자원 가치측정의 필요성

(1) 인적자원에 대한 새로운 인식

인적자원이 지속적인 경쟁력 유지를 위한 주요 전략적 요소이자 핵심자산이라는 공감대가 형성되어 가고 있다. 따라서 인적자원들을 선발·유지·육성·관리하는 데 상당한 지출을 하고 있다. 종래의 회계방식에서는 이러한 지출을 당기 비용화하고 있었다. 그러나 이는 최소화해야 할 비용이 아니라 미래의 현금 흐름을 유발할 인력의 기능, 동기유발, 적응력 등으로 나타나는 전략적 자산으로 인식되어야 한다. 즉 재무보고에 있어서 인적자원을 비용으로 평가하는 데 대하여 인적자원의 무형자산으로서의 중요성에 대한 인식이 증대되고 있다.

즉, 오늘날의 탈산업사회 또는 지식중심사회는 기업조직의 전통적인 물적 또는 재무적 가치 이외에 지식중심의 인적자본(Human Capital)에 크게 주목하고 있으며, 특히 서비스 분야에서는 인적자본이 성공의 가장 큰 요인으로 인식되고 있기 때문에 그 중요성은 점점 더 높이 평가되고 있다.

(2) 효율적 인사관리를 위한 지원 시스템

인적자원을 효율적으로 관리·유지·개선하는 데 있어서 신뢰할 수 있는 정보가 요청된다. 즉 인사관리의 운영·평가 등의 제 활동에 있어서 계량화된 정보가 필요하고, 이를 위해 대두된 것이 인적자원회계 개념이다.

II. 인적자원회계

1. 개념

미국회계학회는 인적자원회계제도를 “인적자원에 대한 자료를 판정하고 측정하며

이러한 정보를 이해관계자 집단에게 전달하는 과정”이라고 정의하고 있다. 인적자원회계는 노동의 자산가치와 인적자원 관리 활동들에 기인하는 자산창출 규모를 체계적으로 측정하기 위한 방법으로서 기업의 가치평가에 인적자원이 기여한 부분의 가치를 포함시키려는 시도로 발전되어 왔다.

2. 필요성

인적자원회계는 ① 인적자원에 대한 의사결정을 도와줄 수 있는 기본 틀로서 기능한다. ② 조직의 자원으로써 사람의 비용과 가치에 대한 수치로 표시된 정보를 제공한다. ③ 라인 관리자들이 사람이 관련된 의사결정들을 할 때 인적자원 중심관점을 채택하도록 동기유발 시킬 수 있다.

3. 인적자원회계의 모델

(1) 회계에 입각한 접근방법

전통적인 회계개념에 입각하여, 인적자원 자산가치가 사람에게 투자하기 위해 발생한 비용(획득, 유지, 개발비용) 전체로 보는 관점으로서, 인적자본 형성 비용 또는 투자비용을 산정하는 방식을 말한다. 역사적 비용 모형 등이 있다.

(2) 경제적 개념에 입각한 접근방법

경제적 개념들을 활용해서 인적자원가치를 측정하고자 하는 것이다. 조직의 인적자산이 산출할 것으로 기대되는 경제적 편익(Benefits)에 초점을 맞추고 있다. 인적자원 자산가치가 금전적 단위로 표시되고 재무제표에 반영될 수 있지만, 회계에 입각한 모형들과는 달리 인적자원의 자산가치가 감가상각 되지 않으며, 대신 보고를 위해서 정기적으로 자산에 대한 재평가가 이루어진다. 보수환원법 등이 있다.

(3) 행위에 입각한 접근방법

사회심리 및 행동과학에서 사용되는 측정방법의 활용하여 인간능력의 발휘 여건의 변화(개선, 퇴보)로서 인적자원 가치를 표시하려는 것이다. 이러한 측정방법의 초점

은 주로 능력수준, 만족도, 동기유발정도 등 종업원의 사회심리 프로파일과 행위의 변화를 관찰하여 인적자원의 무형가치를 확인하는데 있다. 이들 측정치들은 궁극적으로 기업의 인적자원에 대한 투자의 결과로서 기업의 현재 및 미래가치에 영향을 미치게 된다. 리커트(Likert)의 행동과학적 평가법 등이 있다.

4. 인적자원회계의 한계

(1) 윤리적 · 행동적 한계

원래 인적자원 회계제도는 경영자에게 인적자원의 중요성을 인식하도록 하기 위한 것이다. 그러나 정반대로 경영자들은 제도를 악용하여 경영태도와 리더십 스타일을 바꿔 조직에 악영향을 미칠 수 있다. 인적자원의 가치를 결정할 때 과거의 잘못된 성과평가 또는 잘못된 급료의 결정을 영구화하거나 확대할 가능성이 있게 되어 인적자원 가치에 대한 오해를 불러일으키고, 그 자료의 유용성을 저해하는 행동적 결과를 빚게 된다.

(2) 외부보고의 한계

일반적인 회계기준 및 원칙과 어긋나는 점이 있어 외부보고 및 목적의 재무회계에는 받아들여지기 어렵다.

(3) 측정의 한계

인적자원을 화폐적 가치로 평가하는 것은 평가성이 없고 과도한 비용이 소요되어 유용성이 없다는 지적이 많다.

Ⅲ. IT 기술의 발전과 서비스 분야에서의 인적자원회계

1. 기술의 발전

인적자원회계의 가장 큰 문제점 중의 하나는 좋은 결과를 얻기 위해서 엄청난 양의 데이터를 수집, 분석 및 처리해야 한다는 점이며, 그러한 이유가 이 방법이 과거

에 잘 활용되지 못했던 주요한 요인이 되었다. 오늘날에는 컴퓨터를 활용하는 정보 관리기술 및 정보관리시스템의 개발로 그러한 문제점을 어느 정도 해소할 수 있게 되었다.

2. 서비스 산업과 인적자본회계

(1) 서비스 분야의 특징

서비스 분야의 성과는 인적자원의 성과에 달려 있으며, 기업의 주요업무는 인적자원의 책임이나 목표에 달려 있다. 따라서 서비스 분야의 인적자본에 대한 가치평가는 인적자원이 얼마나 목표를 이행할 수 있는지를 평가하는 것이며, 기업 자체의 목표나 책임을 평가하는 것은 아니다. 또한 어떤 회사는 비용수익을 최대목표로 하지만 다른 회사는 시장점유율을 지향할 수 있으며, 따라서 회사별로 그 목표가 서로 다를 수도 있기 때문에 인적자원에게 요구되는 업무도 서로 다를 수 있다. 결과적으로 서비스 분야의 인적자원회계시스템에는 유연성이 요구되고 있다.

(2) 서비스 분야에서의 활용

최근의 서비스 분야는 업무부서별로 구분되어 수행되고 있으며, 회사는 그러한 업무부서들을 네트워킹을 통하여 서로 연계시키고 있다. 따라서 다른 회사들과 비교되는 업무부서의 수와 네트워킹의 수준도 또 다른 가치로 평가되어야 한다. 과거에는 인적자본이 회사의 운영인력에 국한되었지만, 요즘은 더 광범위하게 적용되고 있다. 시장협력자의 존재나 시장협력자와의 좋은 관계 등도 새로운 가치로써 평가되고 있으며, 시장협력자에는 고객, 공급업체, 투자자 및 자문그룹 등이 포함되고 있다. 따라서 서비스 분야의 인적자원가치를 적절하게 산정하기 위해서는 직원들에 대한 자료뿐만 아니라 회사와 주변 환경과의 공유영역을 고려해야만 한다.

IV. 나가며

최근에 인적자원회계제도는 회계학자와 인사관리 학자들에게 관심의 초점이 되고 있다. 첫째, 기존의 회계제도에서 비용으로 사고되던 인적자원을 전략적 자산으로 계산할 수 있게 된다는 점이다. 둘째, 계량화를 통해 인사전략 수립에 체계화된 정

보를 제공할 수 있다는 것이다. 계량화의 난점은 인사관리 전반에 걸친 어려움이라 할 것이고 현재의 한계에도 불구하고 인적자원회계제도가 계속 연구되어야 하는 중요한 이유가 된다.

【문제 2】 행위중심의 교섭유형 중 분배적 교섭과 통합적 교섭을 비교하시오. (25점)

(2022 경영지도사 기출 변형)

I. 들어가며: 단체교섭의 개념과 의의

교섭이란 상이한 이해를 가진 둘 또는 그 이상의 당사자가 재화나 용역을 교환하면서 그 교환비율에 합의해가는 과정, 협상이다. 교섭은 이해관계 당사자의 교류를 통해 상호간의 니즈를 충족시켜가는 과정으로 상호 이해를 높일 수 있으며 향후 원만한 관계의 기초가 되며, 불만과 긴장의 해소 수단이다.

단체교섭(collective bargaining)이란 노동조합과 사용자가 양자의 단체적 가치를 전제로 하여 근로자의 임금이나 근로시간 및 그 밖의 근로조건에 관한 협약의 체결을 위해 집단적 타협을 모색하고 또 체결된 협약을 관리하는 절차와 행위이다.

II. 교섭의 구분

당사자를 기준으로 구분한다면 통일교섭, 대각선교섭, 공동교섭, 기업별교섭, 집단교섭으로 구분할 수 있으며 **행위중심으로 구분한다면 분배적 교섭과 통합적 교섭으로 구분 가능**

1. 분배적 교섭

제한된 자원에 대하여 누가 더 많은 부분을 차지할 것인가를 결정하는 협상으로 각자의 목표수준과 저항수준 사이에서 타결하게 된다.

2. 통합적 교섭

서로가 모두 만족할 수 있는 상호승리를 추구하는 협상, 서로의 이해관계에 대한 파악, 정보공유가 중시된다.

3. 공통점

- ① 합의를 통한 문제해결로 잠재적 갈등의 완화와 성과향상에 도움이 될 수 있다.
- ② 원하는 결과를 도출하고자 교환비율을 합의해나가는 과정이다.
- ③ 원만한 합의시 관계의 유지 및 개선에 도움이 될 수 있다.

4. 차이점

- ① 분배적 교섭은 정보공유 최소화(상대를 이롭게 하는 행위는 하지 않음), 통합적 교섭은 정보공유를 최대화(상호 이해를 제고하기 위하여)
- ② 분배적 교섭은 자신의 승리에 대한 동기부여, 통합적 교섭은 상호승리에 대한 동기부여
- ③ 분배적 교섭의 최대 관심사는 각자의 입장, 통합적 교섭은 상호간의 입장
- ④ 분배적 교섭은 단기적 관계만을 고려하나 통합적 교섭은 장기적 관계까지 고려
- ⑤ 분배적 교섭은 협력적 노사관계를 만들기 어려우나 통합적 교섭은 협력적 노사관계를 위하여 필요

○ Walton과 McKersie의 단체교섭의 행태이론(A Behavioral Theory of Labor Negotiations)

단체교섭의 행태이론은 경제적 변수뿐 아니라 행태적 변수를 포함하고 있어 교섭당사자와 교섭 과정에 영향을 미치는 다양한 압력요인과 이해관계를 확인하는 데 유용하다.

단체교섭에 참여하는 당사자들은 단순한 주고받기 활동(give and take exercise)에 관여하는 것으로 보일지 몰라도 실제 교섭과정은 다양한 압력과 이해관계를 포괄하고 있다. Walton과 McKersie는 어떠한 단체교섭제도든 네 가지 활동시스템(systems of activities), 즉 하위과정(subprocess)으로 구성되어 있다고 주장하고 있다. 네 가지 하위과정은 그 목적이 순수한 이해갈등의 해결을 위한 것인 배분적 교섭, 공통적이거나 상호보완적인 이해관계를 추구하거나 양 당사자가 직면한 문제를 해결하는 데 그 목적이 있는 통합적 교섭, 상대방에 대한 태도에 영향을 미치고 양 당사자가

각자가 대변하는 내부구성원의 결속에 영향을 미치려는 태도적 구조화, 그리고 각 당사자의 집단 내에서 합의를 도출하는 데 그 목적이 있는 조직 내 교섭으로 구성되어 있다. 각각에 대해 살펴 보면 다음과 같다.

첫째, 배분적 교섭(distributive bargaining)이다. 배분적 교섭은 게임이론에서와 같이 한 당사자의 이득이 다른 당사자의 손실을 가져오는, 즉 **승패(win-loss) 또는 제로섬(zero-sum) 교섭을 의미한다.** 예를 들면 임금교섭의 경우 노동조합이 높은 임금인상률을 시현할 경우 사용자는 이익의 손실을 초래한다. 배분문제(distributive issues)는 한 당사자에게는 이익을, 다른 당사자에게는 손실을 야기하기 때문에 이들 문제는 교섭석상에서 갈등을 야기한다. 이러한 **배분문제가 어떻게 결정되는가는 교섭력에 따라 좌우된다.** 예를 들면 노동조합은 사용자에게 파업의 위협을 통해 높은 인상률을 수용하도록 압력을 가하려고 한다. 반면 사용자는 노동조합에게 파업시 무노동·무임금원칙의 적용을 통해 임금손실을 가져올 뿐만 아니라 고율의 임금인상은 고용감소의 형태로 조합원에게 다른 비용을 초래할 수 있다고 위협한다. 이와 같이 교섭력, 파업의 손익, 노동의 수요에 대한 탄력성 등이 배분적 갈등의 해결에 중요한 요인이 된다. 그러므로 배분적 교섭은 단체교섭에서 핵심적인 사항이며, 일반적으로 노사관계에서 가장 중요한 활동으로 간주되고 있다.

둘째, 통합적 교섭(integrative bargaining)이다. 모든 노사관계 문제가 배분적 교섭 또는 제로섬게임을 포괄하는 것은 아니다. 노동생활의 질 향상과 근로자의 산업안전보건 등과 같이 **노사 쌍방의 공통관심사 될 수 있는 사항이 많이 있다.** 통합적 교섭은 한 당사자의 이해관계가 다른 당사자의 그것과 반드시 근본적으로 갈등관계에 있지 않기 때문에 어느 정도 통합될 수 있는 목적들의 달성에 도움이 되는 활동시스템을 의미한다. 이와 같은 목적들은 공통관심사 영역, 즉 과제(problem)로 정의된다. 과제의 본질이 양 당사자에게 이득이 되거나 적어도 한 당사자의 이득이 다른 당사자의 희생과 같지 않은 해결방안이 있을 경우 통합적 교섭의 가능성이 존재한다. 또한 통합적 교섭과 배분적 교섭은 여러 가지 측면에서 상이하지만, 공동의사결정과정이라는 점과 상이한 상황에 대한 합리적인 대응이라는 점에서 공통점이 있다. 그러므로 **경제적 문제(issues)를 포함하는 교섭상황은 배분적 교섭에 의해, 협력과 상호과제(mutual problems)로 이끄는 상황은 통합적 교섭에 의해 특징지워진다.**

셋째, 태도적 구조화(attitudinal structuring)이다. 배분적 교섭과 통합적 교섭에 속하는 경제적 문제와 당사자들의 권리와 의무는 일반적으로 서면으로 단체협약에 협정된다. 그러나 Walton과 McKersie는 한 당사자가 다른 당사자에게 영향을 미치고 다른 당사자와의 관계를 설정하는 것을 **단체교섭의 또 다른 주요 기능, 즉 태도적 구조화**라는 용어를 사용하여 파악하고 있다. 태도적 구조화는 교섭당사자가 우호적·적대적, 신뢰, 존경, 협력 등과 같은 태도를 낳는 하위과정을 의미한다. 다시 말하면 태도적 구조화는 당사자 간의 바람직한 관계패턴의 설정에 도움이 되는 활동시스템으로 정의된다. 현재 지배적인 노사관계 양식이 비록 여타의 제력(기술적·경제적 상황, 노사 주요인물의 기본적인 개인적 특성, 양 당사자를 지배하는 사회적 신념체제 등)에 의해 영향을 받고 있지만 교섭당사자들 또한 태도변화를 낳기 위해 교섭시스템을 이용할 수 있다. 즉 통상적인

상거래와는 달리 노사관계는 몇 년, 심지어는 수십 년간 지속되기 때문에 교섭당사자와 노사 주요인물의 개인적인 특성과 평판이 장기적인 교섭관계에 중요하며, 교섭의 행태이론에 포함되어야 한다는 것이다. 태도적 구조화와 배분 및 통합적 교섭 간의 차이는 전자가 태도와 관계를 변화시키려는 사회감정적 대인간 과정(socio-emotional interpersonal process)인 데 비해 후자는 공동의사 결정이라는 데 있다.

넷째, 조직 내 교섭(intraorganizational bargaining)이다. 전술한 세 가지 교섭과정은 노사간에 일어나는 조정과정과 관계가 있는 활동으로 이루어져 있지만 교섭과정 중에는 또 다른 활동시스템, 즉 노사 모두 각자 내부에서 합의를 이루는 과정, 다시 말해 조직 내 교섭이 행해진다. 그러므로 조직 내 교섭은 각 집단의 구성원의 기대와 교섭당사자의 그것을 일치시키려는 활동시스템으로 정의된다. 조직내 교섭은 각 당사자 내에 상이한 목적 또는 선호체계가 있을 때 발생한다. 노사 모두 그 구성원이 모두 동질적이지 않으므로 노사 쌍방 모두 내부적으로 상충되는 견해와 이해관계가 존재하게 마련이다. 그러므로 교섭상대방과 협약을 타결하기 전에 내부적 갈등을 해소하여야 한다는 것이다. 조직 내 갈등은 또한 교섭당사자의 일방 또는 전부가 교섭석상에 불충분한 교섭권한을 가지고 올 때 발생한다.

조직 내 교섭은 다음과 같은 세 가지 이유로 인해 그 중요성이 있다. 첫째, 교섭팀은 목적과 그 목적을 달성하기 위한 전략이 수립되지 않는 한 교섭을 효율적으로 할 수 없다. 둘째, 각 당사자는 교섭이 실패로 돌아갈 경우 파업시 감내할 수 있는 기간과 비용을 산정할 필요가 있다. 셋째, 각 교섭팀은 교섭석상에 나가기 전에 통일된 견해 또는 안을 마련하여야 한다. 예를 들면 사용자들이 노동조합의 교섭위원간에 의견의 불일치가 있다고 인식할 경우 노조의 양보를 얻기위해 노조교섭팀에 대한 분할 지배전략을 구사할 수 있다. 그러므로 노동조합은 정치적 조직이기 때문에 조직 내 사용자에게 비해 중요할 수 있다.

● **단체교섭의 전략적 접근**

1. **단체교섭의 교섭력**

교섭력이란 자신의 주장에 대하여 상대방이 동의할 수 있도록 설득하는 능력을 말하는 것으로, 교섭력의 강도는 주장하는 측의 조건에 대한 상대방의 태도에 의하여 평가된다.

단체교섭에서 노동조합과 사용자는 서로 자신들에게 유리한 방향으로 교섭을 진행시키려 하며, 노사 양측은 상대방에게 자기의 주장을 설득시키려고 노력한다. 이때 노사당사자들은 자기에게 유리한 합의를 유도하기 위하여 교섭역량을 발휘하게 되는데, 노사 양측은 하려는 전략을 구사하게 된다.

교섭력은 상대방이 제시하는 조건을 수용하지 않음으로써 발생하는 비용이나 손실의 크

기와 상대방이 제시하는 조건을 수용함으로써 발생하는 비용이나 손실의 크기에 의하여 결정된다.

2. 노동조합의 교섭력 확보

(노조요구를 거부할 때의 경영측 손실/ 노조요구를 수용할 때의 경영측 손실)

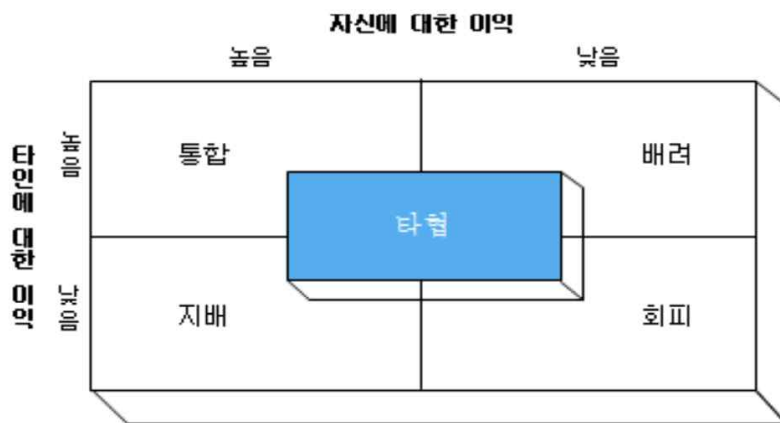
노동조합은 사용자 또는 사용자단체와 교섭에 있어서 자신들의 목표를 달성하기 위한 교섭력을 강화하기 위한 수단으로 보통 인적·물적 세력을 확대해 나아가고 있다. 인적 세력의 확대는 숭(shop)제도에 의하여 노조 조합원 수를 증가 • 물적 세력의 확대는 조합원의 조합비 징수능력에 따라 확보가 가능할 것이다.

3. 사용자의 교섭력 확보

(경영측 제안을 거부할 때의 노조측 손실 / 경영측 제안을 수용할 때의 노조측 손실)

사용자 또는 사용자단체의 교섭력은 경영자 또는 연합단체 회원기업들의 기획력, 자금력, 그리고 조직력으로부터 발휘되며, 회원기업의 수가 많을수록 교섭력은 커지게 된다. 사용자단체는 노동조합이 요구하는 임금수준, 작업환경 및 근로조건 개선 요구에 대하여 설득력 있는 대응논리를 개발하고, 기업의 지불능력 정도를 투명하고 상세하게 제시하며, 기업생존을 위한 환경상황을 설득시킴으로써 노동조합의 요구수준을 낮추도록 하는 교섭력을 발휘하여야 한다.

4. 노사갈등 해결의 접근방법 5가지



(1) 통합형

통합(integrating)은 상대방의 이익과 자신의 이익을 높이려는 접근방법으로서 서로의 이익을 모두 만족시키기 위해서 문제의 본질을 정확하게 파악하여 문제해결의 통합적 대안을 도출해 내는 것을 말한다. 이 접근방법은 갈등관계에 있는 각 당사자가 모두 이익을

보게 되는 소위 **쌍방승리(win-win)**를 추구하는 것이다.

(2) 배려형

배려(obliging)는 상대방의 이익은 높게 자신의 이익은 낮게 하려는 접근방법으로서 상대방의 관심부분(이익·욕구)을 충족시켜 주기 위해서 자신의 관심부분을 양보 또는 포기하는 것을 말한다.

(3) 지배형

지배(dominating)는 자신의 이익은 높게 상대방의 이익은 낮게 하려는 접근방법으로서, 상대방의 입장은 전혀 고려하지 않고 자신의 이익을 위해서 공식적인 권위를 사용하여 상대방을 지배하고 복종을 강요하기 때문에 **강요(forcing)**라고도 한다. 따라서 이는 일방적 승리(win-lose)를 가져오게 된다.

(4) 회피형

회피(avoiding)는 자신의 이익이나 상대방의 이익도 충족시키려 하지 않는 무관심 접근방법으로서, 당면한 갈등문제를 무시하거나 도외시하며 문제해결을 회피함으로써 필요할 경우에 선택하려는 적합한 접근방법이다.

(5) 타협형

타협(compromising)은 자신의 이익과 상대방의 이익을 적절하게 양보하는 접근방법을 말하는 것으로서, 타협은 자신과 상대방이 서로의 이익을 양보하는 것을 말한다. 타협은 당사자들이 다른 목표를 갖고 있거나 비슷한 힘을 갖고 있을 때 가능하며, 협상·표결 또는 제3자의 개입에 의하여 이루어지는 것이 보통이다.

【문제 3】 1-1문) 무노조 기업의 유형과 장·단점, 노조화의 원인 3가지, 노조대체전략을 설명하고, 노사협의회와 단체협약의 차이점을 3가지 서술하시오. (25점)

I. 들어가며(노사관계 개념과 의의 등 1)

하버드 노사관계연구소장인 던롭(Dunlop)에 따르면 노사관계시스템(industrial relation

system)은 노동자, 사용자, 정부로 구성된 주체가 환경의 영향을 받으며 그들에 적용되는 이데올로기 속에서 전략적 의사결정을 통해 노사관계시스템을 만들어 나가는 과정이라고 한다.

여기서 노사관계는 노동자와 사용자 사이의 관계를 의미하는데, 노동자들이 경제적 대등성 확보를 위해 노동조합을 결성하여 사용자와 교섭, 쟁의행위 등의 활동을 전개해 나가며 규칙들의 망을 만들어 실질적인 고용관계를 형성하게 된다.

반면에 기업은 전략적 결정으로써 노동조합이 결성되는 것보다 무노조 기업을 유지하고자 다양한 전략을 사용할 수 있다. 따라서 1-1문에서는 무노조 기업 살펴보고 이를 유지하기 위한 전략인 노조대체전략 하에서 활용되는 노사협의회와 노동조합이 결성되어 체결되는 규칙의 망인 단체협약을 비교하고자 하고, 1-2문에서는 유노조 기업 하에서의 노동조합의 현대적 기능과 단체교섭의 유형, 분배적 교섭과 통합적 교섭의 차이를 서술하겠다.

II. 무노조 기업과 노조대체전략

1. 무노조 기업의 개념과 등장배경(개념 1, 등장배경 1)

노동조합이 없는 기업을 무노조(non-union) 기업, 혹은 비노조(union-free) 기업으로 부른다. 무노조란 노조의 유무를 표현하는 가치중립적 요소로서 유노조의 반대어이다.

다양한 경제적(비용절감 및 유연한 경영), 법적(노동관계법령 규제의 선제적 강화), 사회적(개인주의, 산업구조의 변화) 요인들이 복합적으로 작용하여 노조 조직률과 노동쟁의가 최근 감소 추세에 있다.

2. 무노조 기업의 유형과 특징

(1) 철학적 무노조기업(2)

① 최고경영자가 인재경영에 대한 철학을 가지고 경영한 결과 무노조경영이 경영 철학의 부산물로 나타난다고 보는 것이다. ② 인재중시경영을 통해 피고용인의 불만을 없애(무노조 프리미엄) 자연스럽게 무노조가 달성되며, 정교하고 공정한 HRM을 운영하여 노조화의 동기를 약화시킨다.

(2) 정책적 무노조기업(2)

① 무노조경영을 노사관계관리의 목표 중 하나로 천명하고 노조회피전략을 명시적으로 계획 및 실행하는 것을 말한다. ② 노조결성 움직임을 수단과 방법을 가리지 않고 파악하여 탄압하는 방식과 무노조 프리미엄을 통해 노조발생을 억제하는 두 가지의 방식이 있다.

(3) 종교적 무노조기업(2)

① 종교적 믿음을 바탕으로 노사가 합심하여 기업을 운영하는 것을 목표로 삼는 기업을 말한다. ② 경영자는 노조가 경영자와 직원 간의 종교적 화합을 저해하는 불필요한 제3자로 인식하므로 노조의 결성을 명시적, 암묵적으로 금지한다.

(4) 영세 무노조기업(2)

① 노조도 없으며 우수한 인적자원관리도 없는 기업군으로 경영에 대한 전문지식이 부족한 대부분의 중소영세기업에서 나타난다. ② 노조도 없고 사용자 또한 불만을 해소해 줄 수 있는 인적자원관리를 할 수 없어 경영자의 일방적인 결정을 수용해야하는 처지에 놓이게 되는 경우이다.

3. 무노조 기업의 장·단점

(1) 장점(각 0.5점)

① 노사분쟁, 노동쟁의 등으로 인한 비효율을 예방하고 경영관리의 효율성을 제고할 수 있다. ② 노동조합 없이 협력적 노사관계, 산업민주주의를 실현하여 기업의 운영 유연성을 제고한다. ③ 우량무노조기업은 노동조합이 없는 대신 무노조프리미

임(임금 및 복리후생의 선도전략, 인적자원 개발의 과감한 투자 등)으로 사용자와 구성원 모두에게 만족감을 줄 수 있다.

(2) 단점(각 0.5점)

① 근로조건의 유지 및 개선을 위한 집단적 조직이 없으므로 사용자에 비해 근로자의 교섭력이 떨어진다. ② 사용자의 일방적인 경영준칙의 변경, 추진 등 소신경영의 과다로 인한 노사 갈등시 노동조합 없이도 노사분쟁은 일어날 수 있다. ③ 공정하고 정교한 인적자원관리시스템이 없다면 무노조 경영은 근로자들의 도전을 받고 갈등에 처할 수 있다. ④ 기업 내 노동조합이 없으므로 사용자에게 보다 더 혹독한 책임과 의무가 강요될 수 있다.

4. 노조화의 원인 3가지

(1) 노사 간 의사소통 부재(0.5)

기업의 성과를 알리지 않거나, 공식적·비공식적 소통라인의 부재, 사내 고충처리 절차의 부재와 같은 노사 간 의사소통 채널의 부재로 노조화가 일어나게 된다.

(2) 무원칙적 인사정책(0.5)

공정하지 않은 처벌, 일부 그룹 직원을 편애·우대하거나, 불만을 전달하였으나 무시하거나, 능력주의와 무관한 승진 등 비윤리적이고 무원칙적 인사정책의 실행으로 노조화가 발생한다.

(3) 열악한 근로조건(0.5)

사고나 질병의 위험이 큰 근로환경, 임금과 수당이 타 기업에 비해 현저히 낮은 경우 이를 해결하고자 노조가 결성된다.

5. 노조화 방지전략(노조관리전략)

(1) 노조탄압(union suppression)

노조파괴전문가 활용하거나 노조결성을 방해하고 기존노조의 활동을 조직적으로 방해하며, 사용자의 노조결성 추진세력의 해고, 부당노동행위인줄 알면서도 부당해고, 교섭거부, 노조의 불신임이나 노조가 어려운 시기에 노조해산 결의를 유도, 위장폐업 또는 파산신청 등으로 노조를 극한적으로 탄압하는 것을 말한다.

(2) 노조회피(union avoidance)

가능한 한 노조결성을 막고 최소한 노조의 확대를 저지하기 위하여 적극적인 인적 자원관리 정책을 펼치는 것이다. 경쟁기업보다 높은 수준의 임금과 근로조건을 유지(무노조 프리미엄)하거나, 병렬형 관리(Double Breasting)(유노조 사업장 축소, 무노조 사업장 투자 확대)를 실행하는 전략을 의미한다.

(3) 노조대체(union substitution)

법 위반 소지가 없는 한도 내에서 노조 대신 대안(대안적 의사소통기구)을 제시하여 사실상 노조의 결성을 방해하려는 전략을 의미한다. 노사가 공동체임을 강조하고 회사에 대한 충성심을 제고하여 노사 구분을 약하게 하는 방법이며 적극적으로 노사협의회와 같은 유사 노조조직을 통해 불만을 처리한다.

(4) 노조대응(union response)

이미 존재하는 노조와의 관계를 관리하고 협상하는 전략으로서 노조와의 교섭, 분쟁해결 등에 있어 상호 이해와 타협을 통해 문제를 해결하고자 하나 상대가 어떻게 대응하냐에 따라 눈에는 눈 이에는 이 전략을 사용하기도 한다.

(5) 협력전략(union cooperation)

노조와의 긴밀한 협력관계를 유지하는 전략으로 이는 노조를 경영의 파트너로 인정하며 함께 문제를 해결하고 노사간에 공동운명체임을 인식하고 협력을 통해 시너

지를 창출하고자 하는 것을 말한다. 성과분배, 노조의 적극적 협력, 회사의 위기 시 적극적인 매출증대활동, 임금동결, 임파워먼트(empowerment), 경영전략수립에의 참가 등을 포함한다.

Ⅲ. 노사협의회의와 단체협약의 차이점

1. 노사협의회의와 단체협약의 개념

(1) 노사협의회의(0.5)

노사협의제도는 노·사 쌍방의 대표가 대등한 입장에서 경영 전반에 관해 상호 협의하는 일종의 사회제도로써 대표적인 근로자 경영참여제도이다.

노조대체전략을 활용하는 기업에서는 노사협의회를 노조의 기능을 대체하는 무(비)노조 경영의 핵심 요체로 활용하기도 한다. 이는 노조의 필요성을 느끼지 못하게 하고, 노조가 결성될 경우 친사노조로 전환할 수 있도록 관리하는 전략이다.

(2) 단체협약(0.5)

단체협약은 노동조합(연합단체인 노동조합 포함)과 사용자 또는 사용자단체 간에 임금, 근로시간 등 근로조건에 관한 사항이나 기타 협약당사자간의 제반 관심사에 대하여 단체교섭을 통해 문서로 체결된 협정을 의미한다.

2. 노사협의회의와 단체협약의 차이점

(1) 주체: 노사위원회 vs 노동조합 대표(2)

노사협의회의는 사용자 위원과 근로자 위원이 3인이상 10인미만의 노사 간에 위원 수가 동수로 구성된 위원들로 구성되어 노사협의회를 구성한다. 그러나 단체협약의 주체는 단체교섭 담당자로서 노동조합 선거활동을 통해 선출된 노동조합의 대표자들 혹은 전임자, 간부가 되며 교섭위원은 사용자와 교섭 전에 자유로이 정할 수 있다.

(2) 언제: 정기적 vs 단체협약 만료일(2)

노사협의회는 노사간에 합의한 기간에 따라서 정기적으로 이루어지며 근로자참여 및 협력증에 관한 법률에 따라 최소 분기별 1회의 협의회를 개최하여야 한다. 그러나 단체협약은 노사가 단체협약을 체결하면서 정한 단체협약의 유효기간에 따라 결정된다. 일반적으로 단체협약 효력만료 전에 단체교섭을 노조측이 요구하며 교섭이 시작된다. 노사는 3년이라는 기간 내에서 노사합의의 유효기간을 설정할 수 있게 된다.

(3) 근거 : 근로자참여 및 협력증진에 관한 법률 vs 노동조합 및 노동관계조정법(2)

노사협의회는 30인 이상의 근로자를 사용하는 사용자를 대상으로 하여 근로자참여 및 협력증진에 관한 법률에 따라 노사협의회를 의무적으로 설치하여야 한다. 하지만 단체협약은 헌법상 노동 3권이나 노동조합 및 노동관계조정법을 기초로 그 효력 내지 절차를 규율한다.

(4) 목적 : 보고사항, 협의사항, 의결사항 vs 근로조건, 집단적 노사관계

노사협의회에서는 사용자가 회사의 경영여건 및 계획을 보고 설명토록 보고하는 보고사항, 인력배치·전환·재훈련·해고 등 고용조정의 일반원칙, 작업과 휴게시간의 운영, 임금의 지불방법 등을 논의하는 협의사항, 협의사항 중 의결된 사항과 인적자원개발, 복지증진, 고충처리, 노사공동위원회 운영, 사내근로복지기금 설치 5가지 차원으로 분류할 수 있는 상호 간의 합의가 필요한 의결사항으로 나누어진다.

단체협약은 조합원의 근로조건 및 임금의 유지·개선을 목적으로 하고 노동조합의 단결력 유지 및 강화를 위한 노동조합 사무실, 전임자 등에 대한 사항을 목적으로 한다.

IV. 나가며 : 노사협의회와 단체협약의 관계(0.5)

노동조합과 노사협의회 간의 관계 중 또 하나의 가능성은 노동조합과 노사협의회가 상호 보완적 기능을 수행하면서 공존을 추구하는 보완적 관계이다. 노동조합은

임금협상 및 단체협상을 통해 분배의 기능에 중점을 두고 활동하며 노사협의회는 노사 간 커뮤니케이션의 증진, 경영참가, 근로자 보호 등의 기능을 통해 생산성 향상의 기능을 수행할 수 있다. 두 조직이 서로 그 기능을 잘 수행한다면 두 조직은 서로 다른 방면에서 근로자의 대표성을 확보하고 권익을 보호하는데 기여할 수 있을 것이다.

● 노동조합의 대응 전략

노동조합은 사용자의 혁신 내지 구조조정 에 대한 다양한 반응을 보일 수 있으며 이와 관련한 전략 유형은 불개입, 절대반대, 소극적 개입, 적극적 참여로 나눌 수 있다.

(1) 불개입(sit tight/wait and see)

① 혁신이나 구조조정의 도입에 대한 결과에 대한 확신이 서지 않는 경우 특히, 동종업계나 인근지역에서 이를 시도한 전례가 없어서 이 제도의 실시결과에 대한 예측이 곤란한 경우, 대부분의 ② 노동조합지도부는 반대도 찬성도 하지 않는 불개입의 태도를 취한다.

(2) 절대반대(just say no)

① 혁신이나 구조조정의 도입이 노조나 노조원에게 부정적인 영향이 예상되는 경우, ② 노조지도부에서는 이의 시행에 반대하여 경영층의 실시의지를 약화시키는 전략을 취한다.

(3) 소극적 개입(protective involvement)

① 혁신이나 구조조정의 실시로 노조나 노조원들이 불이익을 당하지 않도록 노동조합지도부에서 소극적인 개입을 하는 것이다. ② 노조가 소극적 개입을 하는 경우에는 이 제도가 노동조합과 노조원에 미치는 부정적인 영향을 극소화하는 것이 목적이며, 노조의 이러한 전략은 구조조정이 성공하든 실패하든 노조의 위상을 지켜 줄 수 있는 전략으로 인식되어 많은 수의 노동조합들이 실제로 채택하는 전략 중 하나이다.

(4) 적극적 개입(participation)

① 회사의 경쟁력이 위기에 달하여 기존의 경영방식을 유지하기보다는 적극적인 혁신과 구조조정이 필요하다고 인식되는 경우, ② 노조에서는 이의 도입과 운영에 적극 참여하는 전략이다. 날로 격심해지는 경쟁시대에서, 조합원의 고용안정과 생계를 적극적으로 보호하기 위하여 노조가 취할 수 있는 수단이라는 점에서 이 전략은 그 당위성을 인정받고 있다.

