

1쪽

문제1)

A회사는 최근 임금체계 개편과 생산성 향상 방안을 둘러싸고 노조와 갈등을 겪고 있다. 노조는 단체교섭을 통해 임금 및 근로조건을 일괄적으로 협상하려 하고, 회사는 노사협의회를 통해 경영 전반의 효율성과 생산성 문제도 함께 논의하자고 주장한다. 위 사례를 바탕으로 단체교섭과 노사협의회 개념과 특징, 그리고 이 둘의 차이점을 설명하시오. 또한 각 제도가 적합하게 활용되어야 할 영역을 논하고 노사갈등을 최소화하면서 협력적 노사관계를 구축하기 위한 방안을 서술하시오. (40점)

I. 서설

사례에서는 임금체계 개편과 생산성 향상이라는 두 의제가 혼재되면서, 노조는 단체교섭을, 회사는 노사협의회를 각기 중심 수단으로 주장하는 상황이다. 따라서 핵심 쟁점은 임금 및 근로조건 문제는 단체교섭 사항인지, 생산성·경영효율 문제는 노사협의회 사항인지, 그리고 양 제도를 어떻게 조화롭게 활용할 것인지이다. 아래에서는 단체교섭과 노사협의회 개념과 특징을 각각 설명하고 이 둘의 차이점을 서술하고자 한다. 또한 각 제도가 적합하게 활용되어야 할 영역을 논하고 노사갈등을 최소화하면서 협력적 노사관계를 구축하기 위한 방안을 서술하고자 한다.

II. 단체교섭 개념 및 특징

2쪽

단체교섭이란 사용자와 노동조합이 교섭단위 내 노동자들의 고용조건을 협상하는 과정으로, 일반적으로 노동조합이 임금·근로시간·기타 근로조건의 유지와 개선을 위해 사용자와 교섭하는 제도이다. 이는 노동조합의 존재를 전제로 하며, 배경에는 궁극적으로 쟁의행위의 가능성이 놓여 있다. 따라서 단체교섭은 노사 간 이해대립을 제도적으로 조정하는 협상적 성격을 가진다. 그 결과 교섭이 원만히 이루어지면 단체협약이 체결된다.

Ⅲ. 노사협의회의 개념과 특징

노사협의회는 조합원 여부와 관계없이 전 종업원이 선출한 대표와 사용자가 참여하여, 단체교섭 사항에 포함되지 않은 제반 경영사항에 대해 협의·자문·부분적 공동결정을 하는 기구이다. 이는 노동조합의 성립 여부와 무관하게 설치·운영될 수 있고, 쟁의행위라는 위협의 배경 없이 진행된다. 목적은 노사공동의 이익 증진과 산업평화 도모에 있다. 다만 노사협의회는 본질적으로 자문·협의적 기능이 중심이며, 단체교섭처럼 법적 구속력 있는 계약 체결을 직접 목적으로 하지는 않는다. 또한 3개월마다 정기회의를 개최하고, 협의·의결·보고사항을 중심으로 운영된다는 점도 특징이다.

Ⅳ. 단체교섭과 노사협의회의 차이

3쪽

1. 단체교섭

단체교섭은 사용자와 노동조합이 임금, 근로시간, 복리후생, 기타 근로조건의 유지·개선을 놓고 교섭하는 제도이다. 노동조합의 존재를 전제로 하며, 쟁의행위 가능성을 배경으로 하는 협상제도라는 점에서 대립성과 권리성이 강하다. 교섭이 성립하면 단체협약 체결로 이어진다.

2. 노사협의회

노사협의회는 근로자 대표와 사용자가 참여하여 경영효율, 생산성 향상, 작업환경, 복지증진 등 공동관심사항을 협의하는 제도이다. 이는 노동조합 유무와 무관하게 운영될 수 있으며, 자문·협의 중심의 협력기구이다. 법적 구속력 있는 단체협약 체결을 주된 결과로 하지는 않는다.

3. 비교의 핵심

단체교섭은 근로조건을 둘러싼 권리·이익분쟁 조정장치, 노사협의회는 경영참가와 협력적 문제해결 장치라는 점에서 구별된다. 전자는 대립적 이해를 조정하고, 후자는 공동이익을 탐색한다.

V. 사례에서 각 제도가 적합하게 활용되어야 할 영역

첫째, 임금체계 개편 중 임금수준, 임금구성, 근로조건 변화와 직접 관련

4쪽

되는 부분은 단체교섭의 중심 대상이다. 이는 근로자의 경제적 이해와 직접 연결되므로 노조의 교섭요구가 정당한 영역이다.

둘째, 생산성 향상 방안, 업무프로세스 개선, 협업체계 개선, 경영효율성 제고, 정보공유, 고충처리, 작업환경 개선 등은 노사협의회에서 우선적으로 다루는 것이 적절하다. 이는 노사공동의 이익증진과 산업평화 도모라는 노사협의회 목적과 부합한다.

셋째, 동일 사안이라 하더라도 근로조건 요소와 경영협의 요소가 혼재될 수 있으므로, 예를 들어 생산성 향상 방안 중에서도 임금연동 방식이나 성과배분과 관련되는 내용은 단체교섭과 연계될 수 있다. 따라서 양 제도는 배타적 관계가 아니라, 사안의 성격에 따라 분리·연계 운용되어야 한다.

VI. 협력적 노사관계 구축방안

1. 의제의 분리와 절차의 명확화

노사는 먼저 논의의제를 단체교섭 대상과 노사협의회 대상으로 명확히 구분해야 한다. 임금·근로조건은 교섭 테이블에서, 경영효율과 생산성 문제는 협의회에서 다루되, 상호 연관된 사안은 공동 실무협의체를 통해 연계 논의하는 방식이 바람직하다.

5쪽

2. 정보공유와 신뢰 형성

노사갈등은 정보비대칭에서 심화되는 경우가 많다. 따라서 회사는 임금 체계 개편의 필요성, 생산성 향상 압력, 재무상황 등을 투명하게 공유하고, 노조는 현장 애로와 근로자 수용가능성을 전달해야 한다. 노사협의회는 원래 이런 협의와 설명 기능을 수행하기에 적합하다.

3. 정기적 협의와 비공식 소통 병행

노사협의회는 정기회의를 통해 상시적 소통창구로 활용하고, 단체교섭은 핵심 근로조건 협상의 공식 채널로 활용해야 한다. 동시에 비공식 협의도 병행하여 쟁점이 격화되기 전에 조정할 필요가 있다.

4. 공동이익 관점의 제도설계

생산성 향상 방안이 근로자 희생만을 강요하는 구조가 되면 갈등은 커질 수밖에 없다. 따라서 생산성 향상 성과를 임금, 교육훈련, 작업환경 개선, 고용안정과 연계하여 공동이익의 구조로 설계해야 한다. 즉 "효율성"과 "공정성"이 동시에 보장되어야 협력적 관계가 가능하다.

5. 절차적 공정성과 이행관리

협의·교섭에서 도출된 합의는 절차적으로 공정해야 하고, 합의 이후에는

6쪽

이행점검 체계를 마련해야 한다. 약속이 지켜지지 않으면 신뢰는 급속히 붕괴된다. 따라서 회의록, 일정표, 후속협의 절차 등을 체계화할 필요가 있다. 노사협의회도 회의록 작성과 보존을 요구하는 이유가 여기에 있다.

Ⅶ. 결론

본 사례에서 임금 및 근로조건 문제는 단체교섭의 핵심 영역이고, 생산성 향상과 경영효율 문제는 노사협의회가 보다 적합한 논의기구이다. 따라서 A회사는 두 제도를 대립적으로 선택할 것이 아니라, 근로조건은 교섭으로, 공동이익 사안은 협의로 분리하여 운영해야 한다. 나아가 정보공유, 절차 명확화, 공동성과 배분, 지속적 소통을 통해 협력적 노사관계를 구축해야 한다. 이것이 갈등을 최소화하면서 산업평화와 경쟁력을 동시에 확보하는 길이다.

7쪽

(물음2)

D회사는 구조조정 과정에서 해고 대상자들에게 전직지원서비스를 도입하는 방안을 검토하고 있다. 회사는 비용부담을 우려하면서도, 해고 이후 소송 가능성, 기업이미지 훼손, 잔류종업원의 동요를 최소화하고 싶어 한다. 노조는 전직지원서비스가 형식적으로 운영될 경우 오히려 갈등만 키울 수 있다고 비판한다. 위 사례를 바탕으로 전직지원서비스의 개념과 목적을 설명하고, 이 제도가 해고자·기업·정부에 미치는 효과를 논하시오. 또한 전직지원서비스의 한계와 실효성 있는 운영방안을 서술하시오. (35점)

I. 문제의 소재

구조조정은 조직의 생존과 효율성 확보를 위해 불가피한 경우가 있으나, 해고자 충격, 소송위험, 기업이미지 훼손, 잔류자 동요 등 심각한 부작용을 동반한다. 이러한 구조조정의 부작용을 최소화하기 위한 수단으로 아웃플레이스먼트(OPC)와 인플레이스먼트(IPC)가 있다. 따라서 본 사례의 전직지원서비스는 단순 복지제도가 아니라 구조조정의 사회적 비용을 줄이는 핵심적 이탈관리 수단으로 이해해야 한다. 아래에서는 전직지원서비스의 개념과 목적을 설명하고, 이 제도가 해고자·기업·정부에 미치는 효과를 논하고자 한다. 또한 전직지원서비스의 한계와 실효성 있는 운영방안을 서술한다.

II. 전직지원서비스의 개념과 목적

8쪽

전직지원서비스는 구조조정이나 해고 등으로 조직을 떠나는 종업원이 새로운 일자리를 찾거나 제2의 경력을 설계할 수 있도록 지원하는 제도이다. 즉, 퇴직자에 대한 포괄적인 전직·재취업 프로그램으로 인생설계, 전직교육, 창업교육 등을 포함한다. 이는 퇴직자의 이직 충격을 완화하고, 조직의 사회적 책임을 실천하며, 기업이미지 손상을 방지하기 위한 관리방식이다.

그 목적은 첫째, 해고자의 재취업 가능성을 높여 사회적 충격을 줄이는 것, 둘째, 기업의 구조조정을 보다 책임 있고 공정하게 수행하는 것, 셋째, 잔류종업원의 불안을 완화하고 노사갈등을 최소화하는 데 있다. 따라서 기업은 OPC와 함께 IPC를 병행하여 잔류종업원 사기와 조직안정을 함께 관리해야 한다.

Ⅲ. 전직지원서비스의 효과

1. 해고자에 대한 효과

전직지원서비스는 해고자에게 새로운 직업탐색, 경력재설계, 재교육, 창업준비의 기회를 제공한다. OPC는 퇴직자의 이직 충격을 완화하고, 체계적으로 새로운 직업을 찾게 해주며 종업원 자신에게 긍정적 영향을 미친다. 따라서 해고자 입장에서는 심리적 충격 완화, 재취업 가능성 제고(긍정적 성취동기 및 자신감 배양), 경력단절 최소화라는 효과가 있다.

9쪽

2. 기업에 대한 효과

기업 측면에서 전직지원서비스는 단기적으로 비용이 들더라도 장기적으로 비용절감 효과를 가져올 수 있다. 좋은 아웃플레이스먼트 서비스를 제공하는 기업에서 생산비용 절감, 제품불량률 감소, 사고율 감소, 자발적 이직 감소 등의 이익이 나타난다는 연구결과도 있다. 또한 잔류종업원 대상 IPC가 성공하면 자발적 이직·결근 감소, 생산비용 절감, 기업이 이미지 제고, 노사관계 안정화에 기여할 수 있다. 따라서 D회사가 우려하는 소송가능성, 이미지 손상, 잔류자 동요를 줄이는 데 실질적 도움이 될 것이다.

3. 정부에 대한 효과

정부 차원에서는 전직지원서비스가 실업기간 단축, 재취업 촉진, 노동시장 안정, 복지 및 실업대책 비용 완화에 기여한다. 구체적인 운영방안으로 고용보험제도의 고용안정사업 및 직업능력개발사업의 활용 등이 있을 수 있다. 이는 전직지원서비스가 정부의 고용정책과 긴밀히 연동됨을 보여준다. 따라서 정부는 고용충격 완화와 사회적 비용 절감이라는 효과를 기대할 수 있다.

IV. 전직지원서비스의 한계

첫째, 형식적 운영의 위험이 있다. 노조가 우려하듯, 실질적 재취업 도움

10쪽

없이 보여주기식으로 운영되면 오히려 불신만 키울 수 있다.

둘째, 대상자 맞춤형 부족의 문제가 있다. 연령, 직무경력, 숙련도, 재취업 가능성이 다른데 획일적 프로그램을 제공하면 실효성이 낮다.

셋째, 비용부담 문제가 있다. 기업은 구조조정 자체로 재무적 압박을 받고 있기 때문에 추가 프로그램 운영을 부담스러워할 수 있다.

넷째, 잔류자 관리 미흡 시 효과 반감 문제가 있다. 퇴직자만 지원하고 잔류종업원 불안을 방치하면 조직 전체 안정에는 한계가 있다. OPC와 IPC의 병행을 강조하는 이유도 여기에 있다.

V. 실효성 있는 운영방안

1. 당사자 간 긴밀한 협조

OPC 운영방안의 첫째로 기업, 종업원, 퇴직상담자 세 당사자의 긴밀한 협조가 중요하다. 따라서 회사가 일방적으로 밀어붙이기보다 노조와 사전협의하고, 대상자의 수요를 반영해야 한다.

2. 맞춤형 프로그램 설계

창업지원형, 전직지원카운슬링형, 보상형, 재고용형 등을 종합적으로 고려하여 대상자별 맞춤형으로 설계해야 한다. 즉, 효과적인 유형의 선택이 필요하다. 단순 일괄교육보다 경력·연령·희망진로별 차별화가 필요한

11쪽

것이다.

3. 고용보험제도 적극 활용

기업의 비용부담을 줄이기 위해 고용보험의 고용안정사업과 직업능력개발사업을 적극 활용해야 한다. 이는 회사의 재정부담을 줄이면서도 서비스 질을 높일 수 있는 현실적 방안이다.

4. 인플레이스먼트와 병행

반드시 OPC와 IPC를 병행하여 운영해야 한다. 구조조정 이후 잔류종업원에게 자율성과 책임을 부여하고, 보상체계를 재정비하며, 경력개발과 교육훈련을 강화해야 한다. 그래야 추가 이직과 사기저하를 막을 수 있다.

5. 절차적 공정성과 진정성 확보

대상자 선정기준, 지원내용, 기간, 후속지원 절차를 투명하게 하고, 실제 재취업성과를 점검해야 한다. 전직지원서비스는 구조조정의 “보상수단”이 아니라 “책임 있는 이탈관리”라는 메시지를 주어야 한다.

VI. 결론

전직지원서비스는 구조조정으로 퇴직하는 종업원의 재취업과 경력전환

12쪽

을 지원하는 포괄적 프로그램으로서, 해고자의 충격완화, 기업의 비용·이미지·노사리스크 관리, 정부의 고용안정과 사회적 비용 절감에 기여할 수 있다. 그러나 형식적으로 운영되면 오히려 불신과 갈등을 키울 수 있으므로, 당사자 협조, 맞춤형 설계, 고용보험 활용, IPC 병행, 절차적 공정성 확보가 필수적이다. 결국 D회사의 전직지원서비스는 비용이 아니라 구조조정의 사회적 정당성과 조직의 지속가능성을 확보하기 위한 투자로 이해되어야 한다.