

- 문제 : 1. 1) Dunlop이 제시한 노사관계 시스템(Industrial Relations System)의 개념과 구성 요소 (10)
 2) 노사협의회의 개념과 구성 및 운영사항, 노사협의회와 단체교섭의 차이점 (15)
 2. 많은 기업들이 BPR을 시행하며 스마트 워크를 새로운 업무 방식으로 도입·정착, 스마트 워크의 개념과 주요 유형, 스마트 워크의 장점을 기업·종업원·국가의 입장에서 설명, 운영 시 유의해야 할 사항 (25)

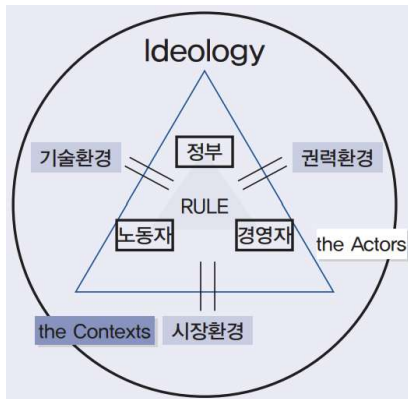
2026년도 제35회 공인노무사 제2차 대비 GS-2기 8회차 해설지

교시	시험과목	시험시간	수험번호	성명
3교시	인사노무관리론	50분		

- < 1문 > 노사관계 시스템, 노사협의회와 단체교섭 (25)
 < 1-1)문 > 노사관계 시스템 (10)

I. J. T. Dunlop의 노사관계 시스템(industrial relation system : IRS)의 개념 (3)

미국 하버드대 노사관계연구소의 Dunlop 교수에 의해 최초로 제기된 것으로, 노사관계는 노동자 경영자 그리고 정부 간의 상호관계의 복합체로 정의하였다. 즉, 단론의 노사관계는 노·사·정 당사자로 구성되는 시스템으로, 공통의 규칙(rule)과 이념(ideology)이 산출되는 기술, 권력, 시장 환경(context)의 상호작용 속에 일정하게 지배되는 규칙의 망(web of rules)이 생산되어지는 하나의 거대한 총체적인 시스템으로 보고 다음과 같은 모형을 제시하고 있다. 이 모형에 의하면 노사관계는 근로자 조직인 노동조합과 사용자 간의 관계뿐만 아니라 임금, 생산성, 고용보장, 사용자의 고용관행, 노동조합의 정책 등 모든 영역을 포함한다.



<구성 요소 간의 균형 : 노사관계의 안정(구심력) 또는 갈등(원심력)> (+)

Dunlop의 노사관계 시스템은 협력적·제도적 안정 요소인 공통 규범, 노동법·단체협약 같은 제도적 틀, 그리고 기술·시장 환경 변화 대응을 위한 노사 상호 의존성 같은 <구심력>이 작용할 때 안정적으로 유지된다. 반면 임금·고용 안정성 등 이해관계 충돌, 노조 조직력 불균형, 경기침체·구조조정 같은 외부 압력은 <원심력>으로 작용하여 갈등과 분쟁을 촉발한다.

II. 노사관계 구성 요소 : $IRS = \sum(\text{actors, context, ideology})$ (7)

외부환경이 고용관계 당사자의 의사결정에 중요한 영향을 미치지만 고용관계시스템의 과정과 구조를 결정하는 것은 고용관계시스템 당사자의 선택이라고 할 수 있다. 즉, 노동조합, 사용자 및 정부가 갖고 있는 전략적 선택이 고용관계를 결정하는 가장 중요한 요인인 것이다.

1. 노·사·정 3주역(actors)

- ① <근로자와 그 대표(the hierarchy of workers)>는 공식적인 조직인 노동조합뿐만 아니라 비공식 조직을 통해 이루어지는 경영자와 노동조합 간부 사이의 교우, 문화, 체육 등을 위한 클럽활동 등을 관장한다.
- ② <경영자와 그 대표(the hierarchy of managers)>는 경영권을 행사하며 여기에는 공기업이나 사기업의 경영자뿐만 아니라 정부, 군, 관청기업의 경영자까지 포함된다.
- ③ <정부기관(the government)>은 전 지역과 산업에 걸쳐 광범위하고 중요한 기능을 수행하는데, 노사관계의 형태를 결정하고 노사문제를 해결하는 데 있어서 폭넓은 영향력을 발휘할 수 있다.

2. 환경(context)

- ① <기술적 환경(technological context)>은 생산과정에 있어서 관련된 환경요인들을 말한다. 즉, 생산물의 유형과 그것에 필요한 노동력의 규모, 노동력의 지역적 집합, 노동이동, 숙련도와 교육수준, 노동력의 숙련구성, 남녀 및 연령 등이 있다.
- ② <권력 환경(power context)>과 관련하여, 노사관계시스템의 힘의 배분관계는 사회 속의 힘의 배분관계 하에 놓여 있다고 할 수 있다.
- ③ <시장 환경(market context)>으로 제품판매에 있어 경쟁적이나, 독점적이나, 과점적이나와 같은 시장상황의 제약 및 예산제약에 의해 노사관계는 큰 영향을 받게 된다. 경쟁적일 경우에는 노동자에게 유리하고, 독점과 과점일 경우에는 사용자 측에 유리하다.

- 문제 : 1. 1) Dunlop이 제시한 노사관계 시스템(Industrial Relations System)의 개념과 구성 요소 (10)
 2) 노사협의회의 개념과 구성 및 운영사항, 노사협의회와 단체교섭의 차이점 (15)
 2. 많은 기업들이 BPR을 시행하며 스마트 워크를 새로운 업무 방식으로 도입·정착, 스마트 워크의 개념과 주요 유형, 스마트 워크의 장점을 기업·종업원·국가의 입장에서 설명, 운영 시 유의해야 할 사항 (25)

3. 공통의 이데올로기와 규칙

노사관계시스템을 전체로 통합하기 위해서는 노사관계 당사자들이 공통으로 가지는 이데올로기(공통관념), 즉 사상과 신조가 있어야 한다. 이러한 이데올로기(이념)에 따라 국가 간·한 나라의 노사관계 간에 상이한 형태를 나타나게 한다.

근로자와 경영자 간에는 노동현장이나 산업사회의 질서를 다스릴 수 있는 공식 또는 비공식적 규칙(rule)이 존재하는데, 노사관계 당사자들은 이 규칙을 제정하고 준수하면서 산업사회를 유지한다. 이러한 규칙은 ① General rule로 노동관계법령, 단체협약 등과 같이 노동3권 등에 관한 것과 ② Specific rule로 직무평가, 성과급, 연금 규정 등과 같이 특정 상황에 대한 규칙으로 나눌 수 있다. 이것을 제정하는 것은 노사관계 체계에서 가장 중요하다. 노사관계를 규정하는 여건이나 환경변화 또는 당사자들 간의 권력분배 관계가 변화하면 규칙도 변화하기 때문이다.

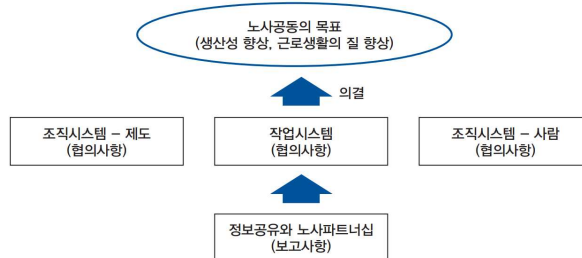
던롭은 노사관계 시스템의 목적이 결국 “노동규칙(rule)을 만들어내는 것”이라고 보았고, 그 규칙을 만들어내는 구체적인 수단이 바로 노사협의회와 단체교섭과 같은 제도적 운영 방식이라고 할 수 있으므로 이하에서 살펴보겠다.

< 1-2)문 > 노사협의회, 단체교섭 (15)

I. 노사협의회, 단체교섭 및 운영사항 (9)

1. 노사협의회(joint consultation system)의 개념 : 경영민주화를 위한 소통 제도 (3)

노사협의회란 근로자와 사용자가 참여와 협력을 통하여 근로자의 복지증진과 기업의 건전한 발전을 도모하기 위하여 구성하는 협의기구를 말한다. 노사협의체는 근본적으로는 참여와 협력을 통한 생산성 향상과 근로자의 근로생활의 질 향상에 그 목적(의의)이 있다.



2. 노사협의회의 구성 (2)

노사협의회는 근로자와 사용자를 대표하는 같은 수의 위원으로 구성되며, 각 3명 이상 10명 이하로 구성된다. 노사협의회는 상시 근로자수가 30명 이상인 사업 또는 사업장에 의무적으로 설치해야 한다. 노사협의회를 민주적으로 운영하기 위한 것이며, 노사 양자의 협의체로서 기능하는 것이다.

3. 노사협의회의 운영사항 (4)

① <보고사항>은 사용자가 경영·생산·인력계획 등을 근로자에게 설명하여 노사 동반자 의식과 주인의식을 높이고 성과 향상에 기여하기 위한 것이며, ② <협의사항>은 생산성 향상, 인사·노무관리, 고충처리, 안전보건, 고용조정 등에 대해 노사가 대등하게 협의하여 회사에 대한 이해와 소속감을 높이기 위한 것이다. ③ <의결사항>은 교육훈련, 복지시설, 사내근로복지기금 등 주요 노사 관심사항에 대해 협의회의 의결을 거쳐 시행하도록 함으로써 근로자의 참여를 확대하고 협력적 노사관계를 구축하기 위한 제도이다.

II. 노사협의회와 단체교섭(collective bargaining)의 차이점 (6) (택 3)

단체교섭이란 용어는 영국의 B. Porter가 1891년 「Cooperative Movement in Great Britain」에서 사용한 용어로 사용자와 노동조합이 교섭단위 내 노동자들의 고용조건을 협상하는 과정을 말한다.

1. 취지 및 목적 : 대화와 협력 vs 근로조건 유지와 개선

<노사협의회>는 노사 공동의 이해관계가 있는 사항 등 미래지향적 공동이익 증진을 위한 대화와 협력이 목적이다. 반면에 <단체교섭>은 이익의 분배라는 차원에서 근로조건 유지, 개선에 관한 사항을 결정하기 위한 권리 주장 중심의 제도이다.

- 문제 : 1. 1) Dunlop이 제시한 노사관계 시스템(Industrial Relations System)의 개념과 구성 요소 (10)
 2) 노사협의회의 개념과 구성 및 운영사항, 노사협의회와 단체교섭의 차이점 (15)
 2. 많은 기업들이 BPR을 시행하며 스마트 워크를 새로운 업무 방식으로 도입·정착, 스마트 워크의 개념과 주요 유형, 스마트 워크의 장점을 기업·종업원·국가의 입장에서 설명, 운영 시 유의해야 할 사항 (25)

2. 주체 및 대상 : 사용자 위원과 근로자 위원 vs 노동조합

<노사협의회>의 주체>는 사용자 위원과 근로자가 선출한 근로자 위원이며 그 협의 대상은 생산성 향상, 고충처리, 작업환경 개선 및 복지 등이지만, <단체교섭>의 주체>는 교섭권을 가지고 있는 노동조합뿐이며 그 대상은 근로조건의 유지·개선에 관한 사항이다.

3. 합의의 효력과 쟁의행위 가능성 : 성실 이행, 쟁의행위 불가 vs 법규범적 효력, 가능

<노사협의회>의 경우 합의를 근로자에게 공지시키고 성실히 이행하여야 한다는 규정을 두고 있으나 (법적 구속력이 상대적으로 약함), <단체교섭>이 타결되면 법 규범적 효력을 가지는 단체협약을 작성하게 되고 양 당사자는 이에 구속된다. <노사협의회>의 경우 합의에 이르지 못해도 쟁의행위가 허용되지는 않으나(비쟁의형 제도), 단체교섭은 결렬시 쟁의행위라는 실행행사를 할 수 있다.

4. 노사관계 : 상호 협조적 vs 상호 대립적

노사관계에 대한 패러다임으로 <노사협의회>의 경우 상호협조적인 관계로 볼 수 있으나, <단체교섭>의 경우 이익 분배라는 차원에서 상대적으로는 상호 대립적인 관계로 볼 수 있다.

5. 법적 근거의 차이

<노사협의회>는 「근로자 참여 및 협력 증진에 관한 법률」에 근거한 협의제도인 반면, <단체교섭>은 「노동조합 및 노동관계조정법」에 따라 노동조합이 사용자와 교섭을 수행하는 법적 권리 행위이다.

위와 같은 차이는 이념형적인 구분이며, 현실적으로는 목적이나 대상의 경우 노사협의회와 단체교섭 간 중복되는 부분이 많다고 볼 수 있다.

- 1문 끝 -

- 문제 : 1. 1) Dunlop이 제시한 노사관계 시스템(Industrial Relations System)의 개념과 구성 요소 (10)
 2) 노사협의회의 개념과 구성 및 운영사항, 노사협의회의와 단체교섭의 차이점 (15)
 2. 많은 기업들이 BPR을 시행하며 스마트 워크를 새로운 업무 방식으로 도입·정착, 스마트 워크의 개념과 주요 유형, 스마트 워크의 장점을 기업·종업원·국가의 입장에서 설명, 운영 시 유의해야 할 사항 (25)

< 2문 > Smart work (25)

I. 일하는 방식의 변화인 '스마트 워크(smart work)'의 개념과 원류 (2)

스마트 워크란 정보통신기술(Information and Communication Technology : ICT)을 활용하여 종래의 지정된 업무공간인 사무실의 개념을 탈피하고 다양한 장소와 이동환경에서도 언제 어디서나(Anytime, Anywhere) 편리하게, 효율적으로 업무에 종사할 수 있도록 하는 미래지향적인 업무환경을 의미한다.

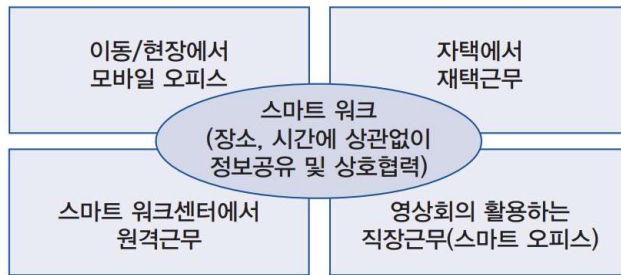
이는 고객이 요구하는 시간에만 일하는 형태가 일반화 되고 있는 Gig economy 상황 하에서 더욱더 빠르게 확산되고 있다고 볼 수 있다. 이는 미국 Microsoft사와 Interpolis사가 'The New Way of Working' 이라는 이름으로 최초 도입한 것을 그 원류로 한다.

II. BPR의 개념과 스마트 워크의 도입·정착 (1)

BPR(Business Process Reengineering)이란 비용·품질·서비스·속도 등의 변혁을 실현하기 위해, 업무프로세스 전 과정을 완전히 재고하여 재설계하는 것으로, 근본적이고(fundamental), 근본적이며(radical), 극적인(dramatic) 프로세스(process)상 변화를 말한다(Michael Hammer).

이러한 BPR을 활용해서 많은 기업들은 디지털 기술 기반의 유연한 근무 체계인 '스마트 워크(Smart Work)' 를 새로운 업무 방식으로 도입·정착시키고 있다. 스마트 워크는 업무 효율성과 자율성을 동시에 확보할 수 있는 혁신적 접근으로 주목받고 있다.

III. 스마트 워크의 주요 유형 : 일하는 장소를 기준으로 (7)



1. mobile office

모바일 오피스는 스마트폰, 노트북 등을 이용하여 공간적 제약 없이 업무를 수행하는 근무형태로, 과거 사내 무선 네트워크와 노트북을 이용하는 수준에서 벗어나, 이동 통신망과 휴대단말기를 이용한 서비스 환경을 제공하는 서비스이다. 이는 출장, 외근 등으로 사무실 밖에서 근무할 때, 무선단말을 이용해 사내 컴퓨터 네트워크에 접속하여 외부에서도 회사 업무를 처리할 수 있도록 하고, 이메일, 그룹웨어, 전자결재는 물론 ERP, CRM 등과도 연계되어 사외에서도 사내시스템 및 데이터에 접속 가능한 특징이 있다.

2. 재택근무

재택근무는 정보통신기술을 활용하여 자택에 업무공간을 마련하고, 업무에 필요한 시설을 구축한 환경에서 근무하는 형태이다. 이는 업무에 대한 시간·공간·신체적 조건을 완화하여 근로소외계층에 대한 경제활동의 참여를 가능하게 하는 특징이 있다.

3. 스마트 워크센터(거점 오피스, 공유오피스) 근무

스마트 워크센터 근무는 각 지역 주거지 인근에 구축된 전용 시설인 '스마트 워크센터' 에서 근무하는 형태이다. 이는 IT 인프라를 활용한 사무실과 유사한 환경에서 근무하는 것으로, IT 기반의 원격 업무시스템을 갖추고 지식근로 활동에 필요한 사무환경을 제공하는 복합공간이다. 스마트 워크센터 근무를 통해 종업원들은 도심에 있는 사무실로 출근하는 시간을 줄일 수 있다.

4. 직장근무(영상회의 중심)

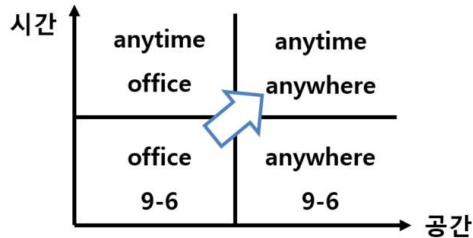
직장근무는 직장에서 현재보다 더 업무효율성을 높일 수 있는 시설과 환경을 구축하여 근무하는 것이다. 영상회의는 원격지간에서 서로의 얼굴을 보고 목소리를 들으며 협업을 진행하는 회의 형태로 빠른 정보공유를 통해 신속한 의사결정을 도울 수 있다.

- 문제 : 1. 1) Dunlop이 제시한 노사관계 시스템(Industrial Relations System)의 개념과 구성 요소 (10)
 2) 노사협의회의 개념과 구성 및 운영사항, 노사협의회와 단체교섭의 차이점 (15)
 2. 많은 기업들이 BPR을 시행하며 스마트 워크를 새로운 업무 방식으로 도입·정착, 스마트 워크의 개념과 주요 유형, 스마트 워크의 장점을 기업·종업원·국가의 입장에서 설명, 운영 시 유의해야 할 사항 (25)

IV. 스마트 워크의 장점 (9)

1. 스마트 워크의 핵심적인 장점 (+)

스마트 워크는 단순히 스마트 기기(device)를 활용하는 트렌드가 아니라 <일에 대한 정의가 바뀌면서 일하는 방식이 진화된 것>이라고 평가되고 있다.



스마트 워크는 공간과 시간 측면에서 anywhere, anytime이 가능하다는 이점을 가지고 있는데, 이를 기업·종업원·국가 사회적 입장으로 나누어 설명해보도록 하겠다.

2. 기업 입장 : 합리적 사무실 운영 및 상시 업무 체계 구축 가능 (택 2)

- ① 불필요한 미팅을 줄이고 메신저를 통해 업무가 진행되다보니 업무 목표가 명확해지고 업무생산성이 향상되고, 비용이 절감된다는 평가를 받고 있다. 뿐만 아니라, RPA(Robotic Process Automation)로 반복적인 업무를 정형화해 work diet을 추구하고, 업무 형태에 최적화된 환경을 구축하여 성과창출에 방해되는 요소를 과감하게 제거하고 <업무에만 집중>할 수 있게 된다.
- ② 종전에는 도심 중심의 대형 사무실에 비싼 임대료를 지불하고 전 직원을 수용하였으나, 스마트워크를 활용하게 되면 사무실을 축소하여 임대료 및 유지보수 비용을 줄일 수 있고, 유휴 공간 낭비를 막을 수 있다는 이점이 있다(<거래비용 측면에서의 비용 절감>).
- ③ <집합지성(collective intelligence)을 활용>해 부서 간·부처 간 경계를 넘어 정보와 자원을 공유하고 협업하여 새로운 부가가치를 창출하고 조직의 전문성이 강화될 수 있다.
- ④ 어떤 비상 상황이 생긴다 하더라도 스마트 워크와 같은 <상시적 업무 체계를 구축하여 업무의 연속성을 보장>하여 지속가능한 경영이 가능할 것으로 예상하기 때문이다.

※ 이외에도 제조업에서 서비스업으로 산업구조가 변화했다는 것도 가능!

3. 종업원 입장 : 개인의 몰입과 자율 근무 문화 선호 (택 2)

- ① 구성원들의 재량권에 기반을 두고 근무할 수 있도록 업무 환경을 개선할 수 있으므로 종업원 개개인이 자신의 상이한 생체리듬에 따라 근무시간을 자유롭게 선택할 수 있어 <직무 몰입을 극대화>할 수 있다.
- ② <Spillover effect 관점>에서 일과 가정은 상호작용을 주고받는 역동적인 관계를 맺고 있으므로, 교통이 복잡한 시간대를 피해 출퇴근이 가능하거나 장거리 통근 대신 재택근무를 할 수 있기에 부담감을 줄여주고, 단축된 출퇴근 시간으로 피로감이 낮아져 일과 생활의 균형을 유지하는 것이 가능하다. 또한, 회사와 물리적 거리가 생기면서 좀 더 일과 자신을 객관화해볼 수 있는 기회를 가지게 되고 자기결정감을 느끼게 되어 번아웃이나 슬럼프를 극복하는데 도움이 될 수 있다.
- ③ EVP(Employee Value Proposition) 측면에서 유연성(flexibility)과 자율성(autonomy)의 가치를 중시하는 구성원들의 경우 <충보상 만족도가 극대화>될 수 있다.
- ④ 과거의 일이란 일정 시간을 투입하는 ‘행위 그 자체’를 의미했으나, 스마트 워크의 도입으로 ‘최종 결과’에 집중하는 방식으로 패러다임이 전환되었다. 이 과정에서 <불필요한 반복 업무가 제거되어 조직의 전반적인 생산성이 향상>되는 효과를 기대할 수 있다.

※ 이외에도 전문성을 추구하는 경력육구의 변화로 잡 노마드족 등장, Digital Native인 MZ세대의 등장도 가능!

4. 국가(사회적) 입장 : ESG 측면에서의 사회적 책임성, 환경적 건전성 확보 (택 2)

- ① 종업원의 출·퇴근 거리 감소와 영상회의와 같은 원격협업으로 교통량을 상당부분 감소시켜 <사회 간접 비용을 절감>할 수 있고
- ② <취업 소외계층(출산 및 육아에 부담을 가지고 있는 여성, 장애인, 전문성 있는 퇴직자 등)의 취업 기회가 확대>됨으로써, 다양성 관리(DEIB) 측면에서 형평성(Equity)을 실현하는 데 기여한다.
- ③ 대도시 집중 완화 및 지방경제의 활성화로 <균형 발전>을 꾀할 수 있다.

- 문제 : 1. 1) Dunlop이 제시한 노사관계 시스템(Industrial Relations System)의 개념과 구성 요소 (10)
 2) 노사협의회의 개념과 구성 및 운영사항, 노사협의회와 단체교섭의 차이점 (15)
 2. 많은 기업들이 BPR을 시행하며 스마트 워크를 새로운 업무 방식으로 도입·정착, 스마트 워크의 개념과 주요 유형, 스마트 워크의 장점을 기업·종업원·국가의 입장에서 설명, 운영 시 유의해야 할 사항 (25)

V. 운영 시 유의 사항 : 필요한 것은 기술, 극복해야 할 것은 인식과 문화 (6)

1. BPR 활용 시 : 현상타파적 사고와 추진 주체의 올바른 구성 필요

BPR을 활용한 스마트 워크로 정보통신기술(ICT) 자체를 정착시킨다는 것보다는 <일하는 방식> 자체를 개선한다는 인식을 가져야 하고, 정보시스템 부서가 주축이 되는 것이 아니라 일하는 부서를 주축으로 추진하되, 멤버의 일부로서 정보시스템 부서장을 포함시키는 것이 바람직하다.

2. 스마트 워크의 근본적 문제 : 자기생활 혼재의 위험

역설적이게도 직업적 영역과 사생활 영역이 서로 구별되지 않음으로써 직업상의 영향으로 사적 영역이 침해될 소지가 있을 수 있다.

따라서 구성원 스스로 루틴을 정하거나 반복 의식(ritual)을 행하도록 하고 기업에서는 스마트워크 가이드라인을 제공하여 출퇴근의 리듬을 유지할 수 있도록 관리(Self-control)하여야 한다.

3. 일하는 방식에 대한 인식의 문제 : 조직 내 고립 또는 소외(alienation)

전통적으로 우리나라의 기업문화는 대면적 관리와 통제형 리더십을 선호하며 상하급자 간의 관계가 계약적 개념이 아닌 유사 가족주의(pseudo-familism)적인 의식이 강한 편이다. 따라서 스마트 워크로 인한 상사와의 직접적 대면기회 부족은 스마트 워크 근무자들에게는 자기발전의 기회상실로 받아들일 개연성이 높다. 또한, 업무환경의 물리적 변화로 인한 직장근무자로서의 소속감 약화 또는 사회적 고립화에 대한 공포이다.

이를 극복하기 위해 가상의 접촉채널을 통해 최대한 다양한 방식으로 교감해야 한다. 예를 들면 화상 커피브레이크, 점심식사 경험 공유 등 많은 이벤트들을 발굴하고 적용할 수 있다.

4. 문화적 문제 : 업무 인프라뿐 아니라 궁극적인 조직 문화 변화 필요

정보통신기술과 인공지능까지 기술의 영역은 눈부시게 발전했지만, 직장 내에서의 신뢰 구축은 여전히 더뎠다. 주당 52시간의 근무시간이 옳은지 아닌지, 선택적 근로시간이나 재택근무 허가에 대한 갑론을박이 있었던 것은 기업과 구성원 간의 상호신뢰가 부족했기 때문이다. 조직 내 경쟁을 유발하는 문화를 지양하고 의미있는 성과를 내기 위해 신뢰하고 협업하고 커뮤니케이션하기 위해 공감대를 형성하고 교육훈련을 시키며 의식과 절차로 규정화할 필요가 있다.

“전략은 문화의 아침식사거리밖에 안된다(Culture eats strategy for breakfast).” 라는 말로 문화의 중요성을 강조한 피터드러커의 말처럼 전략과 제도도 중요하지만 조직 문화라는 토양이 뒷받침되는 것이 가장 중요하다.

+ 이 외에 시스템 지원, 디지털적 사고 및 디지털 인재확보와 교육훈련도 가능!

- 2문 끝 -

이 하 여 백

< 3문 > 노동조합이 취하는 전략, 노동쟁의 개념, 파업 유형 3가지 (25)

< 3-1)문 > 노동조합이 취하는 전략 (15)

I. 노사관계의 전략적 선택이론(Kochan, Katz & McKersie 모형) (+)

Kochan, Katz, McKersie(1986)는 노사관계를 3계층 전략적 선택 모델(Strategic Choice Framework)로 설명한다. 이 모델에 따르면 노사관계는 ① 전략적 수준(장기 경영전략·노조 조직전략 결정), ② 단체교섭 수준(임금·근로조건 협상), ③ 작업장 수준(일상적 직무설계·인적자원 관리)의 세 계층에서 동시에 작동하며, 각 수준의 의사결정이 상호 연계되어 노사관계의 성격을 결정한다고 본다.

오늘날 기업은 스마트 팩토리 도입, 인사제도 혁신, 인력 감축 등 광범위한 경영혁신과 구조조정을 추진하고 있다. 이는 Kochan 등의 모델에서 전략적 수준의 경영 의사결정에 해당하며, 그 영향은 단체교섭 수준과 작업장 수준으로 곧바로 파급된다. 따라서 노동조합 역시 단순히 교섭 테이블에서 반응하는 수동적 주체에 머물러서는 안 되며, 동일한 3계층에서 능동적이고 선제적인 대응 전략을 수립할 필요성을 인식하게 된다.

즉, 전략적 수준에서는 경영 의사결정에 대한 참여권 확보, 단체교섭 수준에서는 고용보장 및 재교육 협약 체결, 작업장 수준에서는 새로운 직무설계와 기술 변화 적응을 위한 협력적 관계 형성이 요구된다. 이하에서는 이러한 3계층 관점을 바탕으로 노동조합의 구체적 대응 전략을 살펴본다.

II. 노동조합이 취할 수 있는 대응 전략 (15)

노동조합은 사용자가 혁신이나 구조조정을 시도할 때 다음의 다양한 전략을 선택할 수 있다.

1. 절대 반대(just say no) 전략 : “명분 없는 혁신은 거부한다”

경영혁신이나 구조조정의 도입이 노조나 노조원들에게 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상되는 경우, 노조 지도부에서는 이의 시행에 반대하여 경영층의 실시의지를 약화시키는 전략을 펴는 것이다. 예를 들면, 혁신이나 구조조정이 노조를 약화시키는 수단으로 채택되었다고 의심할 소지가 있거나, 실시의 결과가 노조원들의 이익을 옹호하기보다는 오히려 노동강도의 증가 등으로 노조원들의 근무환경을 악화시킬 것으로 판단될 때 적극적 반대전략을 펴게 되는 것이다. 이 전략을 펴게 되는 이유는 대부분 제품시장에서 회사의 경쟁력이 유지되고 있다고 보아 현상을 유지하여도 노조원들의 이익을 충분히 보호할 수 있다고 판단되는 경우이다.

2. 불개입(sit tight/wait and see) 전략 : “소나기는 일단 피해 가자”

혁신이나 구조조정이 노동조합이나 노조원들에게 바람직한 결과를 가져올지에 대한 확신이 서지 않는 경우, 대부분의 노동조합 지도부에서 이에 대하여 반대도 찬성도 하지 않는 불개입의 태도를 취하게 되는 것을 의미한다. 특히 동종업계나 인근지역에서 이를 시도한 전례가 없어서 이 제도의 실시결과에 대한 예측이 곤란한 경우가 이에 해당한다. 만약 혁신이나 구조조정이 조직과 노조원에 큰 영향을 미치게 될 경우 노조는 노조원들의 이해관계에 아무런 기여를 하지 못하기 때문에 노동조합의 위상은 타격을 입게 된다.

3. 소극적 개입(protective involvement) 전략 : “내 밥 그릇만 안깨지면 됨”

혁신이나 구조조정의 실시에 따라 노조나 노조원들이 불이익을 당하지 않도록 노동조합 지도부에서 소극적인 개입을 하게 되는 경우를 말한다. 이 경우 노조에서는 사측과의 협상을 통하여, 혁신이나 구조조정의 실시가 이미 단체협약에 규정된 사항을 변경하지 못하도록 하거나, 작업조직과 근무환경에 영향을 미치게 될 경우 사전에 노조와 협의하도록 하는 합의를 할 수 있다. 이 전략은 노동조합과 노조원에 미치는 부정적인 영향을 극소화하는 것이 그 목적으로, 구조조정이 성공하든 실패하든 노조의 위상을 지켜줄 수 있는 전략으로 인식되어 많은 노동조합이 실제로 채택하는 전략 중 하나이지만, 기업의 경쟁력 회복에 기여하지 못하는 것이 약점이다.

4. 적극적 참여(participation) 전략 : “살고 봐야 하니 협조한다”

회사의 경쟁력이 위기에 달하여 기존의 경영방식을 유지하기보다는 적극적인 혁신과 구조조정이 필요하다고 인식되는 경우, 노조에서는 이의 도입과 운영에 적극 참여하는 전략이다. 기존의 전통적·대립적 노사관계에서 협조적 노사관계로 이행하기 위해서는 노사 양측이 위기상황으로 인식할 수 있는 외부로부터의 자극이 필요하다. 즉, 회사가 존립의 위기를 맞는 경우 노조는 다수 조합원들의 생계를 보호하는 현실적인 방안으로써 구조조정과 혁신에의 동참으로의 전환을 적극적으로 고려하게 된다는 것이다. 다만, 그간의 노사관계가 적대적인 성향을 강하게 띠고 있는 경우와 노사 간에 불신의 장벽이 높을 때 현실적으로 노조가 이러한 참여적 전략을 채택하기 어려운 경우도 있다.

< 3-2)문 > 노동쟁의, 의사결정 특성에 따른 파업 (10)

I. 노동쟁의(labor disputes)의 개념 (3)

노동쟁의란 기업의 사용자와 노동조합 간의 분쟁을 말하는데, 넓은 의미로는 노사 간 주장의 불일치로 교섭이 결렬된 상태와 이때 노사가 자기 자신의 주장을 관철할 목적으로 행하는 행위(실력행사) 및 이에 대항하는 행위를 말한다. 이는 우리나라 노동관계법상에서 말하는 노동쟁의와 쟁의행위를 포괄하는 개념으로 노사분쟁(union-management disputes)이라고도 한다.

II. 근로자 측 파업의 유형 중 의사결정 특성에 따른 분류 3가지 (7)

노사관계론상 <근로자 측 쟁의행위>는 파업·태업·불매운동·피케팅 등으로 다각화되어 나타나며, <사용자 측>은 이에 대응하여 직장폐쇄 등의 대항권을 행사할 수 있다. 본문에서는 이 중 근로자 측의 가장 대표적인 쟁의행위인 '파업'의 유형을 의사결정 특성을 중심으로 고찰하겠다.

1. 계산적 파업(rational strike) : 이해관계·정치적 동기

계산적 파업은 상황을 정확히 이해하고 목표를 달성하기 위해 의도적으로 수행되는 파업으로, 주로 실제적 갈등이나 유도된 갈등에서 발생한다. 여기서 실제적 갈등(real conflict)은 근로자가 더 많은 권력이나 이익을 얻고자 하거나, 조직을 강화하고 불만이나 긴장을 해소하기 위해 의도적으로 파업을 벌이는 상황을 말한다. 반면, 유도된 갈등(induced conflict)은 관리자, 사용자 단체, 또는 노조 대표들이 자신의 지위를 강화하거나 내부 갈등을 해결하기 위해 의도적으로 파업을 유도하는 정치적 행위에 의해 발생한다.

2. 착오적 파업(nonrational strike) : 정보 비대칭과 상황 오인에 따른 오판

착오적 파업은 상대방의 의도나 행동을 오해하거나, 파업의 결과를 잘못 추정하는 등 정확한 정보나 지식 없이 발생하는 파업이다. 이는 상황을 잘못 이해한 결과로 발생할 수 있다. 예를 들어, 노조 대표가 경영상황을 과도하게 낙관하여 무리한 요구를 하면서 발생하는 파업이 착오적 파업의 사례에 해당한다.

3. 충동적 파업(irrational strike) : 감정적 격앙과 노조 조직력 약화의 결합

충동적 파업은 근로자들이 순간적인 감정에 휩싸여 방향성이나 명확한 목적 없이 이루어지는 파업을 말한다. 예를 들어, 탄광 등에서 산업재해가 빈번하게 발생할 때 근로자들이 흥분하여 일으키는 파업이 충동적 파업에 해당한다. 이 유형의 파업은 노조의 조직적 지휘가 제대로 이루어지지 않을 때 주로 발생한다. 하지만 노사 간의 협상 경험이 축적되고 조직이 체계화되면 충동적 파업은 점차 감소하게 된다.

III. 노동쟁의 조정제도의 정책적 시사점 : 냉각 기능(Cooling-off)과 비이성적 쟁의 억제 (+)

노동쟁의 조정제도는 계산적 파업보다는 착오적 파업이나 충동적 파업을 줄이는 데 더 큰 역할을 한다. 즉, 조정인(또는 조정위원)은 격앙된 노사 양측이 상황을 객관적이고 이성적으로 파악할 수 있도록 돕고, 쟁점 사항에 대한 정확한 정보를 제공하여 정보 해석의 오류나 충동적인 파업을 억제하는 효과를 발휘한다.

- 3문 끝 -

< 4문 > 근로생활의 질(QWL) (25)

I. 근로생활의 질(Quality of Work Life : QWL)의 개념과 대두배경 (5)

1. 근로생활의 질(Quality of Work Life : QWL)의 개념 : 직무만족과 정신건강을 추구
QWL이란 높은 생산성 및 능률을 유지함과 동시에 근로자가 회사에서 더욱 윤택하고 인간적인 삶을 영위하는 것을 말한다. 다시 말하면, 근로생활의 질, 직장생활의 보람, 노동의 인간화 등과 같이 직무만족 수준의 향상과 작업환경의 민주화를 통한 직장생활에 있어서의 인간성 회복운동이라고 할 수 있다.

2. 대두배경 : 고도로 발달된 현대사회의 인간성 노동소외(병리현상)을 극복할 목적
<이론적 배경>으로 1950년대 타비스톡연구소 사회기술시스템이론이 있고, 1960년대 말 미국의 L. E. Davis가 처음 사용하였고, 1973년 국제 QWL위원회가 발족한 후, 선진국에서는 1970년 이후 근로생활의 질 향상을 위한 다양한 노력이 전개되고 있다. 작업방식이 초래한 지나친 분업화와 인간의 기계종속이라는 문제점을 해결하고 작업장에서 보람을 느낄 수 있도록 작업환경을 개선하기 위해 선진국에서는 1970년대 이후, 우리나라에서는 노동운동이 활발해진 1980년대 들어 근로생활의 질 향상을 위한 다양한 노력이 전개되었다. 그러나, 여전히 우리나라는 QWL이 사회와 기업에 정착되지 않았다고 볼 수 있다. 특히, OECD가 발표한 일과 삶의 균형 지수를 보면 우리나라는 38개국 중 35위인 최하위권을 기록하고 있다.

근로자의 의식 변화도 이에 영향을 주었다. 소득수준이 낮고 사회보장이 정비되지 않은 상황 하에서 종업원은 경제적 욕구를 충족하기 위하여 적극적으로 일에 매달리게 되지만 경제적 욕구가 어느 정도 충족되면 종업원은 의미 없는 작업으로부터 이탈하려 하게 되고 새로운 사회관, 직업관이 형성되기 시작하면서 노동조건 및 생활환경에 관심이 높아지게 된 것이다.

II. QWL의 구성 내용 5가지(Walton) (택 5) (10)

1. 적절하고 공정한 보상 : 경제적 안정이 주는 동기부여
경제적 소득은 자신과 가족의 삶을 유지하는 원천이기 때문에 종업원이 수행한 과업에 상응하는 공정한 보상을 받는 것은 그들이 지속적으로 직무활동을 수행하는 데 매우 중요하다.

2. 안전하고 건강한 작업조건 : 신체적·심리적 위험 요소 제거
종업원들에게 건강하고 쾌적한 작업환경을 조성해 주고, 위험한 환경에 노출되지 않도록 하여야 한다.

3. 능력 개발 및 능력을 발휘할 수 있는 기회 : 직무설계 고도화
종업원들에게 직무에 자율성과 다양성 및 중요성을 부여함으로써 종업원에게 자기몰입과 자기존중의 기회를 가질 수 있도록 한다.

4. 고용 안정과 성장가능성 : 장기적 경력 경로 제시
종업원들의 직장생활의 고용안정·승진기회와 관련된 것으로, 종업원은 합당한 이유 없이 해고될 위험을 느끼지 않는 안정된 직장에서 일할 수 있도록 해야 한다.

5. 직장 분위기 : 정서적 일체감과 조직 몰입 제고
조직 내 구성원 사이의 상호작용과 같은 인간관계의 특성은 종업원들의 근로생활의 질 향상을 위해 중요한데, 그 조직 내에서 만족스러운 일체감과 소속감 및 자존감을 경험할 수 있도록 공동체 의식을 심어주어야 한다.

6. 규범과 제도에 따른 공정한 처우 : 분배적·절차적 공정성 제도화
구성원들에 대한 공정한 대우가 보장될 수 있도록 종업원들의 처우와 관련된 규범과 제도, 복리후생과 고용관계에 관한 수많은 법규들이 제도화되어야 한다.

7. 직장생활과 사생활의 조화 : 탄력적 근무설계를 통한 일·가정 양립(WLB)

조직에서는 종업원의 근로시간과 가정생활의 시간이 적절히 조화될 수 있도록 근무시간을 과도하게 책정하지 말고, 탄력적으로 조정하여 직장생활과 가정생활은 상호 보완적인 관계를 유지할 수 있도록 하여야 한다.

8. 직장생활의 사회적 유용성 : 직무의 사회적 가치 자각

종업원들이 수행하는 일이 사회적으로 적합하고 유용한 것임을 인식시켜 직업을 자아실현의 장으로 여기고, 직업을 보람 있는 것으로 여길 수 있도록 하여야 한다.

Ⅲ. 근로생활의 질(QWL)의 향상 방안 (택 5) (10)

1. 개인(individual) 차원

(1) 직무재설계

직무를 유연·탄력적인 변화를 수용하고 종업원의 자율성과 통제성을 증가시키는 방향으로 설계하여야 한다. 특히 집단 차원의 직무재설계 업무구조의 유기적 통합이 무엇보다 중요하다.

(2) 근로시간의 재조정

조직이 정한 근무시간 내에서 종업원 자신의 근무시간을 자유롭게 선택하도록 하는 제도가 자율근무시간제도(flex-time)인데, 종업원 개개인이 자신의 상이한 생체리듬에 따라 근무시간을 자유롭게 선택할 수 있고, 가정에서 필요한 시간과 직장에서 필요한 시간을 효율적으로 사용할 수 있어 가정과 일의 조화라는 장점을 살릴 수 있다.

(3) 종업원 고충처리제도

고충처리제도는 종업원이 직업생활과 관련해 불만족스러운 일들을 종업원들에게 제안하게 하고, 그것을 조직이 개선하는 절차와 방법을 말한다. 이 제도를 통해 종업원들은 상급자의 자의적인 행동으로부터 보호되며, 직장생활의 불편과 불만에 관한 커뮤니케이션이 증진된다.

2. 집단(group) 차원

(1) 품질관리조(Quality circle)

종업원에게 경영활동에 직·간접적으로 참여하고 있다는 의식을 지각하게 해줌으로써 종업원 본인이 조직의 주체라는 것을 일깨워주어 조직에 대한 소속감과 일체감을 심어 전체조직의 성과를 높일 수 있다.

(2) 자율적 작업팀(autonomous work team)

집단단위로 작업을 설계하여 조직의 업무수행을 위한 책임부여의 중요한 근거로써 활용한다. 이의 가장 중요한 특징은 작업집단 구성원들의 자율적 의사결정 정도가 매우 높다는 것이다.

(3) 참여적 리더십(participative leadership)

종업원들의 경영참가를 통해 QWL 향상시키는 방법으로 종업원들에게 동기부여가 되어 생산성 향상 및 갈등 감소, 이직과 결근 감소로 조직유효성을 증대시킬 수 있다.

3. 조직(organization) 차원

(1) 경영참가제도

경영참가는 근로자 또는 노동조합이 기업경영과 관련하여 제기되는 제반 의사결정에 참가하여 영향력을 행사하는 과정으로, 형태에 따라 성과참가, 자본참가, 의사결정참가가 있다. 경영문제와 관련된 의사결정에 종업원들이 참여하여 의사결정의 질을 향상시킴으로써 종업원들의 자기주장, 존경, 독립성, 그리고 평등의 욕구를 충족시켜 사기와 만족을 증대시킨다.

(2) 성과평가와 보상의 공정성

종업원 자신이 수행한 과업에 대해 어떻게 평가·보상받느냐에 따라 차후 종업원의 임무수행에 대한 동기부여 정도가 달라지므로 조직에서는 종업원들의 성과평가와 보상에 대한 공정성 확보를 통해 그들의 사기저하를 미연에 방지하고, 그들의 근로생활의 질을 향상시킬 수 있다.

(3) 복리후생제도의 탄력적 운용

일괄적인 복리후생제도에서 종업원 특성에 맞게 복리후생을 선택할 수 있는 선택적 복리후생제도로 전환하여 종업원의 직업생활에 좀 더 만족을 높일 수 있다.

(4) 종업원 고용안정

고용에 대한 불안감은 과업수행 시 효율적인 작업을 방해할 수 있으므로 조직에서는 고용안정을 통해 종업원들의 심리적 안정감을 높일 수 있다. 고용안정감은 창의적이고 혁신적인 사고를 가능케 하여 생산 효율성을 증대시킬 수 있다.

(5) 가정과 일의 조화

가정과 일은 상호작용을 주고받는 역동적인 관계를 맺고 있으므로 가족친화적 기업정책은 종업원의 소속감이나 몰입을 높일 수 있고 결과적으로 생산성을 증가시켜 준다. 이를 위해 기업은 사내탁아시설 운영, 여가시간의 확보, 출산·육아 후 재고용 보장, 가정문제에 대한 상담과 교육지원 등과 같은 조치를 실천할 수 있을 것이다.

※ 참고 주제 : GWP(Great Work Place)

GWP(Great Work Place)는 일하기 훌륭한 일터, 일하기 좋은 직장을 의미한다. GWP에 대한 연구는 미국 경제가 불황이었던 1980년대 초에 Great Place to Work Institute에서 나쁜 경제 상황에서도 여전히 경쟁력을 잃지 않고 있는 미국의 초일류 기업들에게 어떤 공통점이 있는가를 연구하기 시작하였고, 매년 포춘(Fortune) 100대 기업에 대한 선정을 하면서 널리 알려지게 되었다. GWP인 일터는 리더와 구성원, 구성원과 업무 그리고 구성원 간의 관계 수준을 높임으로써 일터의 경쟁력을 강화시킨다는 점을 발견하게 되었다.

GWP의 핵심 가치(GWP 모델)은 ① 신뢰, ② 자부심, ③ 재미로 구성되어 있다. 첫째, 상사와 경영진에 대한 신뢰는 믿음(credibility), 존중(respect), 공정성(fairness)을 의미한다. 둘째, 자부심은 구성원들이 자신의 일에 대한 주인의식과 긍지를 가지고 서로의 노력을 인정해 주는 가운데 팀 성과를 창출하기 위해 노력하고 있다고 느끼는 정도를 말한다. 셋째, 일하는 재미는 구성원들 간의 관심과 배려, 호의와 친절 그리고 강한 공동체 의식에 기반한 동료애(camaraderie)가 형성된 조직 분위기를 의미한다.

- 4문 끝 -