

# 日本の勞使協調制 관한 研究

金 斗 熙

## 目 次

- |                  |                 |
|------------------|-----------------|
| I. 序 言           | IV. 日本勞使協調制의 特色 |
| II. 日本의 勞使關係의 特質 | V. 日本勞使協調制의 實態  |
| III. 日本의 勞使協調制   | VI. 結 語         |

## I. 序 言

最近 世界는 經濟의 高度成長의 過程에서 經濟의 國際競爭의 深化, 産業技術의 急激한 發展 '70年代의 Oil Shock 로 因한 Stagflation 등으로 因하여 國際經濟 및 社會的與件이 현저하게 變化하고 있다.

우리 나라도 油類波動 以後 經濟不況으로 因한 雇傭不安, 物價의 騰貴, 所得의 不均衡 등으로 因한 勞使間의 紛爭등의 社會的緊張이 나타나고 있다.

이러한 激變하는 國際經濟의 狀況속에서 經濟不況을 克服하고 國際競爭力의 強化와 高度의 經濟成長을 持續하기 爲하여는 무엇보다도 勞使間의 協調體制의 確立이 切實히 要請된다는 것은 再言을 要치 않는다.

周知하는 바와 같이 油類波動 以後 歐美諸國 거의가 經濟不況으로 因한 失業者의 增加와 빈번한 勞動爭議로 社會的不安이 계속되고 있는데도 日本은 그 危機를 슬기롭게 克服하여 順調로운 經濟回復과 拔郡의 國際的競爭力의 強化를 이룩하였다. 이리하여 日本이 이와 같은 놀라운 일을 이룩한 背景이 무엇인가 하는 關心이 增大되었고 그 주된 要因은 바로 日本的 勞使關係制度라는 점이 지적되기에 이르렀다.<sup>1)</sup>

英美型의 勞使關係가 對立的인 團體交涉中心의 勞使關係인데 대하여 日本의 勞使關係는 戰前

1) OECD, "The Development of Industrial Relations System..... Some Implication of Japanese Experience" OECD, Paris 1977, 日本勞動協會譯編, OECD報告書『勞使關係制度の一展開 - 日本の經驗が意味するもの -』(日本勞動協會 昭和52年) 參照.

부터 形成된 終身雇傭制를 土臺로 하여 發展된 勞使協調志向型의 勞使關係로서 그 特色을 이루고 있으며 이러한 勞使關係가 日本의 企業成長과 急速한 高度의 經濟成長에 기여하였을 뿐만 아니라 雇傭增大와 勤勞條件을 大幅 改善하여 勞使關係의 安定에 큰 影響을 미쳤다는데 異論이 없다.

日本의 勞使關係에 대하여는 批判的見解<sup>2)</sup>가 있기는 하지만 그것은 日本의 傳統的文化를 反映하면서도 經濟成長에 不可缺한 技術革新이나 産業構造의 變化에 適切하게 對應한 것이며 그러한 意味에서 先進性과 近代性을 띤 制度라고 하지 않을 수 없다.

이러한 觀點에서 本稿에서는 日本의 勞使關係의 特質이라 할 수 있는 終身雇傭制에 關하여 概觀함과 아울러 이에 基하여 形成된 勞使協調中心의 日本의 勞使協議制로 考察함으로써 우리나라의 發展的 勞使協調制度의 形成에 寄與코자 한다.

## Ⅱ. 日本의 勞使關係의 特質

### 1. 終身雇傭制

日本은 19世紀末부터 近代的인 工業化가 進行됨에 따라 日本의 勞使關係도 1920年을 前後하여 日本的인 것이 形成되기 始作하였다. 日本의 勞使關係는 基本的으로는 終身雇傭制를 基盤으로 하여 構築되고 있는 것이 特徵이라 하겠다. 이 終身雇傭制는 明治維新以後 經營規模의 急速한 發展에 따라 經營社會秩序가 主從關係의 原理로부터 家族主義的 溫情主義로 再編成되는 過程에서 急速한 工業化에 依한 熟練勞動力의 不足 및 勞動紛爭의 急增 등이 重要한 要因이 되어 大正·昭和初期에 所謂 「日本의 勞使慣行」의 一環으로 成立 普及되었다고 하는 것이 通說이다.<sup>3)</sup>

資本主義社會에 있어서의 勞使關係는 勞動力 내지 賃金勞動의 賣買를 中心으로 하여 形成되는 것이며 勞動市場을 中心으로 賃金勞動의 賣買條件 즉 勤勞條件에 대하여 交渉이 行해지고

2) Walter Galenson, "Japanese Labor Market" in Partrick, H. and Rosovsky, H. eds. "Asia's New Giant: How the Japanese Economy Works" Wasinton D. C., The Brookings Institution, 1976. 譯 『아시아의 巨人國 日本』 (日本經濟新聞社) 參照.

3) 占部都美, 大村喜平, 日本의 勞使關係의 探求, pp. 46~49.

大河内一男, 『我が國における 勞使關係의 特質』, 大河一男編 『日本の經營と勞動(一)』, 1961, pp. 11~15.

岡谷三喜男, 「産業發展と勞動組合」, 同氏編 『産業と勞動組合』 다이iamond社, 1961, pp. 5~6 및 12~13.

安春植, 終身雇傭制의 日韓比較, p. 63.

兩者の 意思가 合致되는 곳에서 勞務提供의 契約이 締結되는 것이므로 勤勞條件이 勞動力을 과는 者の 要求에 滿足되는 것이 아니면 勞動의 賣買契約은 成立되지 않는다. 이러한 點에서 본다면 一般商品市場에서의 賣買去來와 다른 것이 없다.

이러한 意味에서 말한다면 勞使關係는 결코 長期的으로 拘束된 雇傭을 意味하는 것은 아니며 勞使雙方의 그때 그때의 事情에 따라 一定한 期間마다 契約이 更新 또는 解除되며 勤勞者는 새로운 買者와 有利한 條件으로, 가령 보다 높은 賃金을 提示하는 使用者와 勤勞契約을 締結할 수 있는 것이다. 이것은 勞動市場에 있어서의 賃金勞動移動이 自由이며 따라서 勤勞者는 職種이나 技能 내지는 職業마다 勞動市場에서 自由롭게 橫斷的으로 移動하는 것이 慣行으로 되어 있는 産業社會에 있어서만 可能的 일이며, 一定한 넓은 勞動市場을 勤勞條件의 良否에 따라 차차로 移動할 수 있는 自由가 存在하고 또한 勞動市場의 構造나 勞動組合의 組織이 橫斷的인 것으로서 그것을 支援助할 수 있도록 되어 있는 경우에만 可能的 것이다. 橫斷的인 勞動市場과 거기에서의 自由로운 勞動移動이 있는 경우에 있어서만이 賃金勞動의 賣買를 中心으로 한 交涉을 根幹으로 하는 近代的 勞使關係가 形成되는 것이다.

그런데 日本에 있어서는 적어도 中規模以上の 企業體에 限하여 볼 때 그 勞使關係는 固定化되고 長期化되어 있는데 이것을 「終身雇傭」 또는 「生涯雇傭」이라고 稱하고 있다.<sup>4)</sup>

그러나 여기서 終身雇傭이라고 하는 것은 단지 勞使間의 雇傭期間이 길다는 것을 意味하는 것만이 아니라 公開의 勞動市場으로부터 必要的 熟練工을 採用하지 않고 新規學卒者를 定期的으로 從業員<sup>1)</sup>로 採用하여 採用한 後에는 定年退職의 慣行이 있는 年齡에 이르기까지 繼續하여 當該 企業의 從業員으로서 勞動에 從事케 하는 것을 意味한다. 勤勞者는 우선 所定の 學歷을 履修한데서 雇傭된다. 예를 들면 中學校, 高等學校, 大學등의 卒業이라는 所定の 學歷을 履修한 時點에서 말하자면 學校로부터 直接 會社, 工場으로 必要에 應하여 雇傭이 決定된다. 日本의 新規採用이라는 것은 經驗者나 技能者를 그때 그때의 必要에 應하여 雇傭하는 「中途採用」이나 「半途採用」이 아니고 「新規學卒者」의 「新規採用」이다. 이것은 養成工制度를 意味하는 것이다. 即, 中學校 또는 高等學校, 大學을 卒業한 者를 新規採用하여 自體的으로 技能工을 養成하여 必要的 基幹要員을 確保하는 것이다.

이 終身雇傭制는 두가지 特徵을 가진다. 첫째, 모든 雇傭은 原則的으로 學校로부터 職場으로 直接 連結된다는 것이다. 新規學卒者 내지 卒業豫定者는 學校의 斡旋으로 直接 工場 또는 會社에 雇傭되는 것이므로 公共的인 職業紹介機關이나 職業安定所를 經由하지 않고 學校를 通

4) 終身雇傭制라는 用語는 Abeglen, J.C. 가 日本工場을 實地觀察하여 쓴 著書 속에서 “the lasting commitment of employee and employer”, “the permanent relationship between employee and firm” 라는 말을 使用하여 日本의 雇傭關係를 說明하고 있는데 이것이 日本語로 번역되어 普及 一般化된 것이다.

하여 學校-工場, 學校-會社라고 하는 形式의 雇傭經路를 취하는 것이 一般的이며 그런 面에 있어서 日本의 職業安定機關은 그 本來의 使命으로 되어 있는 勞動力全體로서의 需給調整機能을 全面的으로 遂行하지 못하고 每年의 新規就業者의 主要部分인 新規學卒者에 대하여는 職業安定所에 代身하여 各各의 關係學校가 勞動需給調整의 役割에 臨하게 되는 것이다. 둘째, 「新規學卒者」의 雇傭을 原則으로 하는 結果, 過去의 學卒者 내지 學校卒業後 一定期間의 職業經驗을 갖고 있거나 他工場, 他會社의 從業員으로서 勤勞한 經驗을 가지고 있는 者는 가령 有能한 技能者이며 經驗者 내지 職歷의 所有者일지라도 例外的인 경우를 除外하고는 正規採用의 機會를 얻을 수 없다. 採用은 學校卒業과 同時에 行해지는 것이며 그 時期를 놓친 者는 好條件의 就業의 機會를 또다시 얻을 수가 없다.

日本에 있어서의 雇傭은 그것이 「新規學卒者」만의 新規採用이며 經驗者나 技能者の 雇傭이 아니고 一種의 學歷身分의 雇傭이라 할 수 있다.

以上の 所謂 終身雇傭은 「新規學卒者」를 그 學歷身分에서 雇傭하는 것이나 一但 雇傭이 決定되면 그들은 企業內的 從業員으로 人員整理나 一身上의 特殊한 理由가 있는 경우를 除外하고는 原則적으로 定年の 慣行의 年齡까지 不特定の 長期間 그 工場 또는 事業場에 오랫동안 머물면서 그 企業의 從業員으로서 勤勞를 계속하는 것이다. 이러한 勞使關係는 勞使間에 暗黙의 諒解가 되고 있는 것이다. 換言하면 日本의 勤勞者가 勞動을 移動한다는 것은 그들의 職業 經歷으로 보아 通常의 慣行이 아니며 오히려 移動하지 않고 家族과 같은 從業員으로서 雇傭身分을 固定하는 것이 日本에 있어서의 雇傭勞動慣行인 것이다.<sup>5)</sup>

西歐社會의 勤勞者가 勞動市場을 넓게 橫斷적으로 移動함으로써 보다 좋은 賃金과 좋은 地位를 얻을 수 있는 機會를 스스로 만드는데 대하여 日本의 勤勞者는 移動하지 않음으로써 즉, 그들이 「新規學卒者」로서 最初로 일하기 始作한 곳에 그대로 從業員으로서 固定하여 終身雇傭의 慣行에 따라 그 軌道로 부터 離脫하지 않음으로써 보다 좋은 賃金과 보다 좋은 地位를 얻게 되는 것이다. 이 點에 있어서 歐美의 橫斷的인 勞動市場을 土台로 한 橫斷的인 勞使關係에 대하여 日本에 特有的 縱斷的인 勞使關係가 形成되고 있는 것을 볼 수 있고 이것이 또한 日本勞使關係의 特質이 되고 있는 것이다.<sup>6)</sup>

## 2. 年功賃金制

前述한 바와 같이 歐美에 있어서는 橫斷的인 勞動市場이 成立하여 勞動의 橫斷的인 移動이

5) 日本에 있어서도 大企業의 경우에는 生涯雇傭이 慣行化되어 있으나 小企業 乃至 零細企業에 있어서는 거의 生涯雇傭이 形成되어 있지 않다(大河內一男, 勞使關係論, 大河內一男集 第3卷, pp. 164~165 參照).

6) 占部都美, 大村喜平, 前掲書, pp. 39~41.

行해질 때에는 勞動力은 商品으로서 賣買되며 勞動力의 賣渡人은 勤勞者이고 企業主는 勞動力의 買受人이다. 그러므로 勞動市場에서는 勞動力의 市價로서 職種別賃금이 成立한다.

職種別賃금은 한편에 있어서는 그 職種의 特定の 技能, 技能獲得에 要하는 訓練期間의 長短이나 그 職種에 대한 需要와 供給의 關係에 依하여 決定되며 그것은 勤勞者의 年齡이나 勤續年數나 學歷등에 關係없이 勞動力의 對價로서 時間賃率의 形態로 決定된다.

그러나 日本에 있어서는 終身雇傭制가 確立됨으로써 公開의 勞動市場에서 勤勞者를 雇傭하지 않게 됨으로써 橫斷的인 勞動市場은 없애지고 縱斷的인 勞動市場이 成立되어 그 結果 勞動力의 市價로서의 市場賃금은 成立할 수 없게 된다.

年功賃金制는 終身雇傭制를 뒷받침하는 賃金體系로서 勤勞者의 定着性を 높임과 同時에 定年까지 從業員의 motivation 을 維持하기 爲하여 形成된 것이다. 그러므로 年功賃金制는 年功과 學歷이라는 勤勞者의 人的屬性을 基準으로 하여 賃金を 決定하는 屬人主義의 賃金制度를 말한다.<sup>7)</sup>

日本の 年功賃金制는 勞動力의 價値에 대하여 支拂되는 것이 아니고 企業의 一構成員으로서 그 사람의 身分의地位에 대하여 支拂되는 것이다. 그러한 意味에서 그것은 屬人給이다. 이와 같은 年功賃金制를 形成함에 있어서 屬人主義 내지 身分主義라는 日本의 傳統的文化가 影響을 주고 있는 것도 否認할 수 없다. 年功賃金制下에 있어서는 本人의 能力의 低下에도 不拘하고 賃금은 定年까지 上昇을 繼續하는 것이다. 日本에 있어서는 終身雇傭制의 成立과 더불어 溫情的 經營家族主義<sup>8)</sup>가 成立되어 勤勞者의 家族數에 거의 比例하는 家族手當을 비롯하여 諸手當이 生産性과는 關係없이 一種의 生活給으로서 支給되고 있는 點이 年功賃金制의 特質이라 하겠다.

### 3. 企業內 福利厚生主義

終身雇傭制와 關聯되는 制度로서 또하나 들 수 있는 것은 所謂 企業內福利厚生施設로서 會社 援助의 共濟制度和 厚生施設이다.

이러한 企業內福利施設은 終身雇傭이나 生涯雇傭의 勞使慣行을 念頭に 두고 그것을 維持強化하기 爲한 것임은 말할 必要가 없다. 從業員의 寄宿舍나 社宅, 獨身者아파트의 提供, 醫療施設이나 病院 保育院의 運營, 慰安娛樂施設, 教育敎養施設, 各種의 體育施設, 女子從業員을 爲한 敎養施設, 學校類似施設의 運營 其他 日用生活必需品の 實費販賣나 住宅資金의 貸付, 冠婚葬祭時의 扶助金의 制度등 그 形態는 限이 없다.

7) 占部都美, 大村喜平, 前掲書, p. 39.

岡谷三喜男, 『日本の勞動運動』, pp. 192~193.

8) 岡谷三喜男編著, 『勞使關係の國際比較』, pp. 19~20.

勿論 이 福利厚生主義 그 自體는 日本企業에 特有한 것이라고 할 수 없으나 日本企業의 福利厚生施設의 特色은 「福利施設이 多種多様な 形態를 取하고 있으며 勤勞者의 生活의 구석구석까지 미치고 있다」<sup>9)</sup>는 點과 또 하나의 特色으로서 企業內의 諸福利施設의 普及率이 先進諸外國의 企業에 比하여 極히 높다는 것이다.

日本企業에 있어서는 企業內福利施設의 充實에 依하여 勤勞者의 福利를 增進시킬 뿐만 아니라 從業員의 企業同一化의 意識을 높혀 그 定着性을 높힘으로서 그것은 年功賃金制와 함께 終身雇傭制의 不可缺의 一部가 되고 있는 것이다.

이러한 側面에서 본다면 日本의 企業과 職場은 바로 「生活共同體」<sup>10)</sup>로서 볼 수 있으며 이러한 徹底한 企業內福利厚生主義의 日本의 選擇에는 日本의 傳統的文化이라고 할 수 있는 「集團主義」<sup>11)</sup>의 理念이나 溫情主義가 作用하고 있는 것도 否認할 수 없다.

#### 4. 企業別勞動組合

日本의 勞動組合은 西歐의 産業別 또는 職業別 勞動組合과는 달리 日本에 獨特한 企業別組合이다.

企業別組合은 企業單位 或은 各事業場 單位로 組織되는 縱斷的인 勞動組合이다. 各事業場單位로 勞動組合이 結成될 때에는 企業全體의 組合聯合組織이 形成되고 있는 것이 一般的이다.

最近의 傾向으로서는 企業單位로 勞動組合을 統合하여 各事業場에는 組合支部를 두도록 되어 있다. 基本的勤勞條件에 대하여는 企業全體로서 統一化할 必要에 따른 것이라고 할 수 있다.

企業別組合은 通常 全國産業別勞動組合 聯合組織에 所屬하고 또한 全國組織體인 日本勞動組合總評議會(總評)나 全日本勞動總同盟(同盟)이라고 하는 全國組織에 加盟하고 있다. 그러나 團體交涉權이나 爭議權은 産業別組織이나 全國組織에 있는 것이 아니고 企業別組合에 있는 것이 그 特色이다.

日本企業別組合의 特色으로서는 ① 企業別組合은 普通 Union Shop 制를 取하고 있기 때문에 正規從業員은 會社組合에 加入하여야 하며 雇傭關係가 없으면 組合員資格을 喪失한다. ② 職員과 工具의 一元化組織을 取하고 있기 때문에 職·工間의 身分制가 撤廢되어 企業內民主化가 이루어지고 職·工 모두가 經歷과 能力이 있으면 管理職이나 組合의 任員 또는 重役に 昇進할 수 있으므로 勤勞者의 階級意識이 減殺되어 勞動組合의 經營者에 대한 敵對感이나 鬪爭性을 弱화시켜 結果的으로 團體交涉中心보다는 勞使協議中心의 勞使關係를 發展시키는 理由가 되고 있다. 이에 대하여 歐美의 勞動組合은 職員과 工具間의 身分的差別이 남아 있을 뿐만 아니라 兩者

9) 氏原正治郎, 「福利厚生—概況と動向」, 勞務管理研究會編, 『最新勞務管理總覽』參照.

10) 津田貞彌, 『現代經營と生活共同體』, 1981, 參照.

11) 濱口惠俊, 公文俊平編, 『日本の集團主義』1982, 參照.

間에 階級的意識이 남아 있어 勞動組合은 經營者에 대한 敵對感情을 強하게 품고 鬭爭的인 團體交涉中心의 勞使關係가 主軸이 되고 있다. ③ 企業別組合의 任員은 모두 그 企業의 從業員이므로 企業의 內部事情을 잘 알고 있기 때문에 企業意識을 強하게 하고 있을 뿐만 아니라 勞使間의 意思疎通도 잘 되고 勞使間의 相互理解와 相互信賴의 關係를 맺고 있는 것이다. ④ 新機械의 導入등의 技術革新에 대하여 勞動組合의 抵抗이 적다. 歐美에 있어서는 新機械의 導入의 경우 雇傭이나 勤勞條件에 變更을 가져오게 되고 職種別組合의 경우 그 職種の 熟練工들의 解雇問題가 發生하게 되므로 自動機械導入을 阻止하기 爲하여 長期的인 파업에 突入하는 경우가 많으나 日本의 企業別組合의 경우는 新機械를 導入할 경우에는 勞使協議 또는 事前協議를 通하여 調整되므로 團體交涉의 對象이 되지 않으며 또한 新機械 導入으로 因하여 不必要하게 된 組合員도 解雇되지 않고 他職種에 配置轉換되기 때문에 職種別組合에서와 같은 勞使問題는 일어나지 않는다. 日本企業에 있어서는 職務轉換에 必要한 再訓練을 會社의 費用으로 行하여 環境適應力을 높이고 있기 때문에 技術革新을 빠른 tempo로 推進시킬 수 있는 것이다.

要컨데 以上에서 論述한 日本의 企業別組合의 特色의 모두는 日本特有의 勞使關係로서 團體交涉志向型이 아니고 勞使協議 내지 經營參加志向의 方向으로 發展시키는 機能을 가지고 있다고 할 수 있다.

### Ⅲ. 日本의 勞使協議制

#### 1. 沿革

日本에 있어서는 明治末期부터 大正中期에 걸쳐 重化學工業化가 急速히 發展하는 가운데 大規模的인 勞動爭議가 發生하여 日本企業이 勞使關係의 危機에 直面하게 되자 이에 對處하기 爲하여 大企業에서 工場委員會가 設置되었다. 이 工場委員會(또는 勞使委員會)는 各工場 내지 各事業場, 혹은 各企業單位로 設置되어 勞使雙方에 共通되는 利害事項에 대하여 勞使間의 協議를 行하는 單純한 諮問機關에 不過하였으며 附議事項도 主로 勤勞者의 福利厚生の 事項이었다고 할 수 있다.

當時까지는 日本의 勞使關係는 主從關係라는 從屬의 關係로서, 企業經營은 經營者의 專制的 支配下에 있었으나 勞使關係가 一大危機에 直面하게 되자 이를 打開하기 爲하여 日本特有의 文化的 pattern에 依한 終身雇傭制의 形成과 더불어 工場委員會를 設置하여 오늘의 日本의 勞使關係의 發端을 보게 된 것이다.

戰前의 工場委員會는 第二次大戰이 勃發하여 戰時體制에 突入함에 따라 消滅하였으나 終戰

後에 經營協議會制과 企業別組合으로 이루어지는 日本獨自의 縱斷的 企業內 勞使關係를 發展시키는 基礎가 된 것이다.

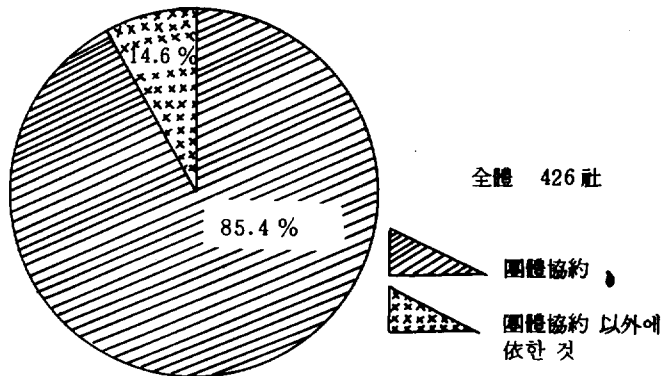
終戰後 日本에 있어서는 歐美에 있어서와 같은 産業別, 職種別의 橫斷的인 勞動組合과 使用者團體와의 團體交渉을 中心으로 한 橫斷的인 勞使關係가 아니고 戰前에 形成된 終身雇備制와 工場委員會에 依한 縱斷的인 企業內勞使關係의 線에 따라 企業別組合을 基礎로 한 經營協議會制가 形成, 發展하여 오늘의 日本的 勞使關係의 特徵을 갖게 된 것이다.

## 2. 設置形態

日本の 勞使(또는 經營)協議會는 法律上으로 制度化되어 있지 않고 主로 勞使間의 團體協約에 依하여 設置하고 經營全般에 걸쳐 協議하는 機關이다. 그러나 當該 勞使關係의 實情에 따라 그 實態는 多樣한 樣相을 보이고 있다.

日本の 勞使協議會는 大部分이 團體協約에 依하여 設置되고 있으나 이 團體協約은 正式의 團體協約 以外 覺書,<sup>12)</sup> 確認協定書<sup>13)</sup> 등을 包含한다. 또한 成文化되어 있지 않고 慣行上<sup>14)</sup> 一定한 勞使協議가 行해지고 있는 경우도 있고, 또한 特殊한 勞使關係의 狀況下에 있어서는

表-1. 設置根據



資料: 日本生産性 本部, 「新環境下の勞使協議制」 勞使協議制 實態報告書에 依據함. 昭和 56 年.

- 12) 團體協約에 附帶하는 覺書속에 「組合任員인 組合員의 移動에 대하여는 會社는 組合의 事前諒解를 얻는다」는 趣旨의 規定이 있는 경우(日本電氣事件, 東京地裁 昭和 43.8.31 判 勞民集 19 卷 4 號, p. 1111).
- 13) 確認書中の 「會社는 組合員인 從業員의 解雇 配屬轉換 및 賃金 勤勞時間 休日 賞罰 其他 勤勞條件의 變更에 關하여는 事前에 組合과 協議한다」는 條項이 있는 경우(三浦商事件, 千葉地裁 昭和 44.2.28 判).
- 14) 會社가 組合과의 意見聽取의 協議慣行否認을 不當勞動行爲로 본 것(積水化學事件, 兵庫地勞委 昭和 46. 1.26 命令 命令集一下, p. 5673).



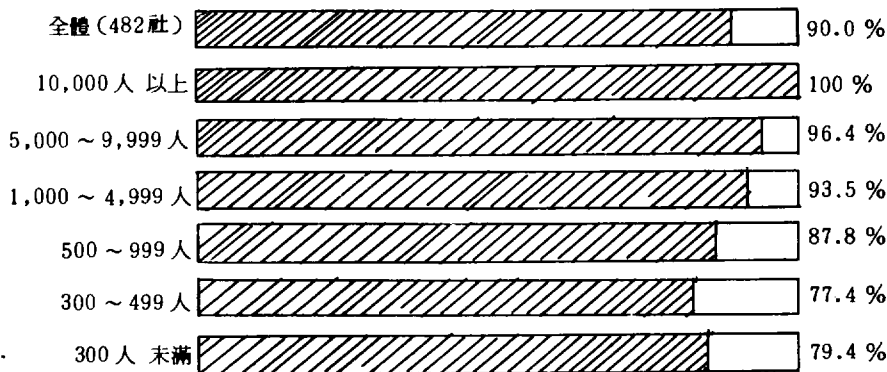
「條理上」 혹은 「信義則上」<sup>15)</sup> 使用者의 勞使協議 義務가 認定되고 있는 경우도 있다.<sup>16)</sup> 勞使協議會의 設置根據에 대하여는 表-1 參照.

勞使協議制의 名稱도 多樣하다. 즉, 企業 및 事業場레벨의 勞使協議制의 名稱은 經營協議會가 가장 많고 이밖에 勞使協議會, 勞使懇談會, 勞動生産協議會, 其他 등이고 職場레벨에 있어서의 名稱은 職場懇談會, 職場會議, 生産性委員會, 勞使協議會 其他 등으로 되어 있다.

### 3. 設置狀況

勞使協議機關의 設置率은 日本生産性本部의 昭和 56年의 勞使協議制 實態報告書에 依하면 勞動組合이 組織되어 있는 482社中 90%에 該當하는 434社에 勞使協議 機關이 設置되어 있다. 이것을 規模別로 보면 10,000人 以上の 企業에서는 35社 전부에 設置되어 있고 1,000人 以上の 企業에서는 90.0%를 넘고 있다. 또한 1,000人 未滿의 企業에서는 若干 낮은 約 80.0%이다. 如何든 第二次 大戰後 勞使協議制의 設置를 法律上 義務化하고 있는 나라를 除外하고는 다른 先進國에 比하여 普及率은 대단히 높다는 것을 알 수 있다.

表-2: 勞使協議機關의 設置率



資料: 日本生産性本部 前掲

調査時期 昭和55年 8月20日~10月20日

調査對象 昭和55年 4月 現在 全國證券 去末所に 上場되고

있는 全企業 1,710社를 對象으로 하였음.

15) 多數派組合과는 協議를 行한 整理解雇에 대하여 小數派組合과도 整理解雇을 하지 않으면 안될 事情, 規模, 退職條件등에 대하여 充分히 說明하는 것이 信義則上 要求된다는 例(山崎技術研事件, 高知地裁 昭和54.5.31判, 勞動判例 325號, p. 31).

16) 石井照久 『新版勞動法』, p. 362 以下.

#### 4. 運營狀況

##### (1) 議事決定方法

勞使協議制에서 議事決定方法을 定하고 있는 것은 中勞委調査<sup>17)</sup>에 依하면 三割에 不過하나 그 內譯은 「勞使合意로 하는 것」이 48.4% 「滿場一致로 하는것」이 50.5%를 占하고 「議長이 決定한다」는 것은 1%로 되어 있다. 그리고 日本生産性本부의 調査<sup>18)</sup>에서는 「多數決」로 하는 것이 2%로 나타나고 있다.

##### (2) 議長의 選出

生産性本部調査에 依하면 會議의 運營에 대하여 미리 議長이 定해져 있는 것이 52.2%이나 그中에서 「使用者側」으로 定하고 있는 것이 90.3%이고 「勞組側」은 0.4% 「勞使相互」가 9.3%로 되어 있다.

##### (3) 附議事項

日本生産性本部 勞使協議 實態報告書<sup>19)</sup>에 依하여 勞使協議機關의 附議事項이 團體協約 및 內規上 어떻게 取扱되고 있는가에 關하여 經營, 生産, 人事, 社會, 勤勞條件, 其他事項을 보면 다음과 같다.

優先, 經營的事項에서는 「經營方針」, 「會社의 業績」, 「經理」등이 거의 9割의 企業에서 「報告說明事項」으로 되어 있다. 이에 대하여 「會社組織·機構의 新設·改發」에 대하여는 「協議事項」 33.2%, 「意見一致를 要하는 事項」 9.1%로 比較的 關心이 높은 것은 이 問題가 人事移動이나 勤務態樣의 變更이 따르는 性質의 것이기 때문에 理解된다.

다음에 生産的 事項에서는 「生産計劃」, 「設備計劃」에 대하여 4分之3의 企業에서 「報告說明事項」인 것은 理解할 수 없는 面도 있으나, 「提案制度에 依하여 提案된 事項의 處理」에 대하여 全體의 49.2%가 「該當없다」고 되어 있고 34.4%가 「報告說明事項」으로 되어 있다.

社會的事項中 「安生衛生」, 「福利厚生」에 關하여는 「協議事項」으로 되어 있는 것이 60%를 넘으며 「意見一致를 要하는 事項」이라고 하고 있는 것도 12%에 達하고 있어 勞使

17) 中央勞動委員會事務局의 「勞動協約調査」(昭和43年 9月~44年 8月に 收集한 368 協約을 對象으로 分析한 것. 以下 「中勞委調査」라고 한다).

18) 日本生産性本部調査(昭和 43年 8月 現在에 있어서 一, 二部 上場의 545 社의 會社側 擔當者의 回答을 分析한 것. 以下 「生産性本部調査」라고 한다).

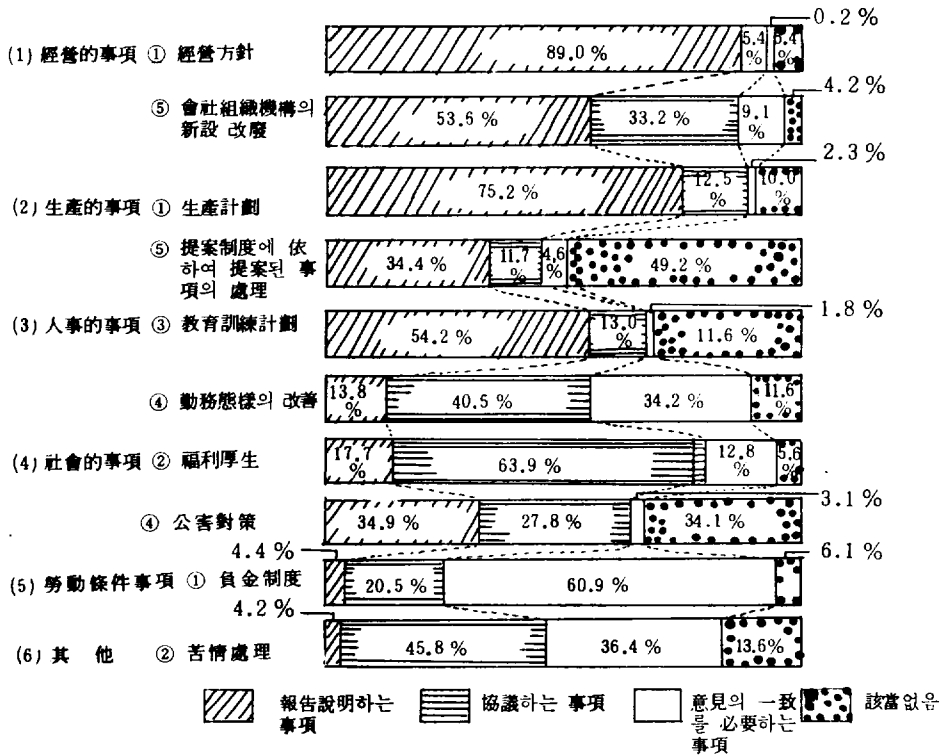
19) 日本生産性本部, 前掲資料.

에 關心이 높음을 보이고 있다. 그 反面에 「公害對策」, 「地域問題」에 關해서는 「協議事項」으로 規定하고 있는 많은 것이 30~40%에 達하여 企業을 넘는 問題에 대한 勞使의 關心度가 낮다는 것을 알 수 있다.

「賃金制度」, 「勤勞時間」, 「休日制度」, 「定年制」등의 勤勞條件事項에서는 모두 7割이 「意見의 一致를 必要로 하는 事項」, 2割이 「協議事項」으로 하고 있다.

또한 「苦衷處理」에 대하여 보면 「報告說明事項」이 4%, 「協議事項」이 45.8%, 「意見一致를 必要하는 事項」이 36.4%로 되어 있으나 이 事實은 勞使協議機關이 苦衷處理機能을 實際의 運用上에서 兼備하고 있다는 것을 나타내는 것이라고 할 수 있다. 表-3 參照.

表-3. 付議事項의 取扱



資料：日本生産性本部, 日本勞使協議制 實態調査 報告書 昭和55年.

(4) 協議事項의 處理

勞使協議機關의 協議決定事項의 效力에 關하여 中勞委調査는 「團體協約과 同一한 效力이 있다」가 38.5% 「勞使雙方의 合意를 얻은것만이 協約과 同一한 效力이 있다」가 41.2%

「其他」가 20.3%로 되어 있으나, 昭和 55 年の 日本生産性本部의 調査<sup>20)</sup>에 依하면 團體交涉의 對象이 아닌 事項에 대하여 勞使協議機關에서 意見一致를 본 경우의 處理에 關하여 본다면 「協定書를 作成하여 履行의 義務를 진다」가 42.0%로서 가장 많고 다음에 「協議內容을 尊重하고 實現에 努力한다」가 32.6% 「協定書를 作成하지 않으나 履行의 義務를 진다」가 19.4%이다. 따라서 協定書의 作成과는 關係없이, 履行의 義務를 진다고 하는 것이 全體의 61.4%에 達하고 있다.

#### (5) 專門委員會의 設置

日本의 勞使協議制에 있어서는 勞使協議機關의 實效性を 確保하기 爲하여 專門的인 問題 또는 充分한 時間을 가져서 研究할 必要가 있는 問題에 關하여 下部機關으로서 專門委員會가 設置되고 있는 경우가 많다.

이 專門委員會의 設置狀況을 보면 全體의 4分之3에 該當하는 308社에서 設置되고 있다. 또한 企業規模別로 보면 大企業일수록 設置率이 높고 10,000人 以上の 企業에서는 實로 93.9%의 設置率을 보이고 있다.

다음에 事項別로 어떠한 專門委員會가 常設되고 있는가를 보면 設置率이 가장 높은 것으로서는 賃金制度委員會의 41.2%를 筆頭로 安全衛生委員會 37.3%, 福利厚生委員會 34.1% 등으로 되어 있다. 한편 教育訓練, 能力開發委員會의 4.4%, 經營委員會의 5.1%와 같이 低率의 것도 보인다. 이와 같은 事實은 組合員의 勤務條件에 直接 關係있는 問題에는 勞使가 充分한 時間을 가져서 合意形成할 必要가 있기 때문인 것으로 생각된다. 表 4, 表 5 參照.

### 5. 産業레벨의 勞使協議制

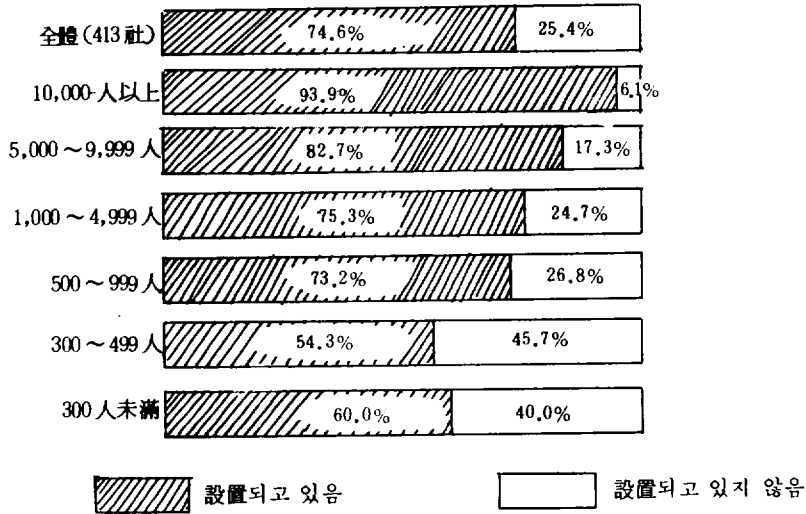
#### (1) 民間企業部門

日本勞使協議制는 原則적으로 企業別 組合과 使用者와의 團體協約에 依하여 企業別로 設置되고 있으나 海運, 시멘트, 纖維, 造船, 鐵鋼, 金屬鑛業, 電機, 電線, 石炭, 自動車, 電力 등의 産業體에 있어서는 團體協約(海運에 限함) 또는 覺書 등에 依하여 勞使協議機關을 設置하고 있다.

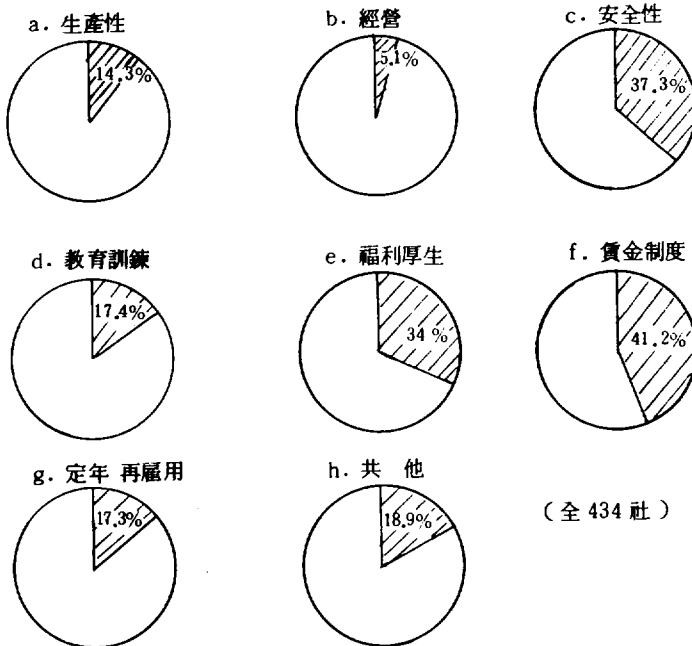
構成은 勞使 多같이 各各 統一的인 團體를 組織하여 그 兩者로서 構成하고 있는 것(纖維, 海運, 電力, 中型造船, 電機), 그러한 團體에 各社 또는 各組合이 併列적으로 參加하는 것(이形이 가장 많음), 各社 및 各組合이 單純히 集合한 形態로서 構成되고 있는 것(鐵鋼)등 그

20) 日本生産性本部, 勞使協議實際調查報告書, 昭和 55 年.

〈表-4〉 専門委員會의 有無



〈表-5〉 常設的인 専門委員會의 設置狀況



形態는 多樣하다.

會議의 運營은 團體交涉의 性格이 강한 것(海運, 化纖, 綿紡 등), 協議 程度가 行해지고 있는 것(纖維, 造船) 등이 있으나 大部分은 一般的인 協議 내지 懇談的인 性格을 띠고 있다.

附議事項은 特別히 限定하지 않고 當該産業의 産業政策, 自由化, 國際通貨問題, 公害, 安全, 衛生등의 一般的인 問題를 對象으로 하는 것이 많으며 特히 具體的인 勤勞條件에 대하여는 對象으로 하지 않은 傾向이 強하다.

勞使協議機關에서 合意한 事項은 雙方을 拘束하는 것(海運, 化纖 등), 誠意을 가지고 實現에 努力한다고 하는 것(造船, 石炭 등)도 있으나 大部分은 懇談會의 性格인 것이므로 해서 合意成立을 目的으로 하고 있지 않다.

## (2) 公共企業部門

公共企業體등의 勞使協議制는 昭和 30年 前後로부터 점차로 推進된 公共企業體 등의 近代化, 合理化에 對應하여 獨自의 形態로서 設置되어 왔다고 할 수 있다. 昭和 30年 前後부터 國鐵·電電公社·郵政事業 등에서 近代化, 合理化가 本格的으로 推進되어 勤勞者의 配置轉換 등의 問題가 많이 發生하였으나 이에 대하여 勞動組合은 昭和 34年 頃부터 이 問題에 積極的으로 參與한다는 方針을 明確히 表明하여, 近代化, 合理化의 具體的 內容에 대하여 事前에 組合과 協議하여야 한다는 것을 強力히 主張함에 이르렀다. 公共企業體등에 있어서의 勞使協議制에 近代化, 合理化의 事前協議에 關한 것이 壓倒的으로 많은 것은 이러한 背景이 있었기 때문이다. 따라서 公共企業體등에 있어서의 勞使協議制는 民間企業에 있어서와 같은 協議·協力을 目的으로 하는, 말하자면 純粹型的인 것이 아니고 團體交涉의 前段階的 色彩가 강한 型이 많다.

現在 公共企業體中에서 國鐵·電電公社·專賣公社·郵政事業·印刷事業 등에서 事前協議制의 勞使協議制가 設置되고 있다. 그 設置根據는 主로 團體協約이다.

## IV. 日本勞使協議制의 特色

### 1. 基本的 特色

勞使協議制를 그 機能的·制度的으로 보아 團體交涉과 區別하여 勞使協議制는 主로 經營·生産的 事項에 대하여 協議하는 制度로 보는 것이 一般的인 通念이라는 것은 周知의 事實이다.

그러나 日本의 勞使協議制에 있어서는 勞使協議機關과 團體交渉機關이 明確하게 區別되어 있지 않으며 經營·生産의 事項에 대하여 協議할 뿐만 아니라 團體交渉의 前段階의 또는 代替的 機關의 性格도 가지고 있는 것이 그 特徵이다.

日本生産性本部의 調査報告에 依하면 勞使協議制의 實態는 다음의 三型으로 區別하여 볼 수 있다.

첫째, 分離型이다. 이 型은 團體交渉과 勞使協議制를 制度上 分離하여 前者에서는 賃金 其他의 勤勞條件을 交渉의 對象으로 하고 後者에서는 勤勞條件 以外の 經營·生産의 事項을 協議의 對象으로 하는 것이다.

둘째, 連結型이다. 이 型은 하나의 勞使協議機關에서 經營·生産의 事項의 協議를 行하는 外에 團體交渉事項도 함께 協議하고 여기서 勞使가 合意에 到達하지 못하는 경우에 團體交渉의 節次로 移管한다.

셋째, 混合型이다. 이 型은 勞使協議機關에서 經營·生産의 事項外에 團體交渉事項도 함께 協議決定하는 것이다.

日本生産本部의 昭和50年の 實態調査<sup>21)</sup>를 보면 「連結型」이 38.4%로 가장 많고 다음이 「分離型」으로서 37.1% 그리고 「混合型」이 24.5%로 되어 있다. 規模別로 보면 10,000人以上의 大企業에서는 「分離型」이 過半數를 나타내고 있으나 그 以下の 規規의 企業에서는 「連結型」이나 「混合型」이 많은 것이 그 實態이다.

昭和55年の 調査<sup>22)</sup>에서는 「分離型」이 38%로 增加하여 「連結型」은 35%로 되고 「混合型」은 27%로 되어 있으나 團體交渉과 勞使協議制가 密着된 勞使關係型으로서 「連結型」과 「混合型」을 合하면 그것은 62%가 되어 過半數를 훨씬 넘고 있는 것이다.

이와 같이 制度的 機能的으로 보아 本來 異質的인 團體交渉과 勞使協議制가 相互 密着하고 있는 點에 日本의 特色이 있고 그것은 歷史的 進化的 產物인 日本의 勞使關係의 社會文化的 特色이라 하겠다. 表-6 參照.

## 2. 團體交渉事項과 勞使協議事項

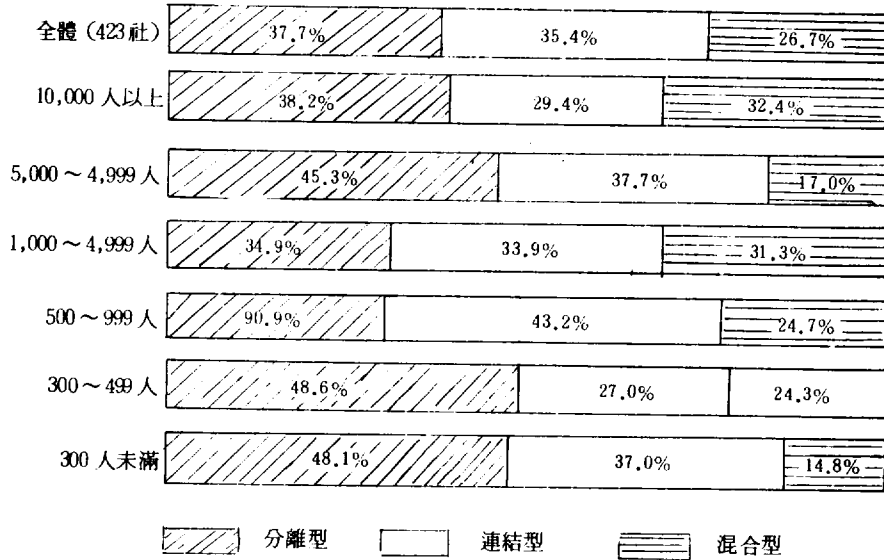
歐美의 橫斷的 勞動組合의 경우 團體交渉은 賃金 其他의 勤勞條件을 둘러싼 勞使의 利害對立的인 關係를 調整하는 方式이며 그것은 勞使間의 「파이」의 分配를 決定하는 企業外 勞使關係로 規定된다. 이에 대하여 勞使協議制는 勞使의 利害가 共通되는 經營生産의 事項등에 대하여 協議의 對象으로 하고 「파이」를 增大하기 爲하여 勞使가 協力하는 企業內 勞使關係라고 한다.

그러나 日本의 企業別勞組의 경우 團體交渉도 企業單位로 行해지므로 그것은 企業內 勞使關

21) 日本生産性本部, 『日本の勞使協議制—その實態と課題』, 昭和50年, p. 12.

22) 日本生産性本部, 『新環境下の勞使協議制—勞使協議實態調査報告』, 昭和56年, p. 18.

〈表-6〉 勞使協議機關과 團體交渉 付議事項의 取扱



資料：日本生産性本部，勞使協議制實態調査報告書，昭和55年。

係로 處理된다는 데 注意할 必要가 있다.

그런데 團體交渉은 勞使의 利害對立事項, 勞使協議制는 利害共通事項을 對象으로 한다고 하나 勞使의 利害가 共通되는 經營의 事項中에서도 事業의 休廢등은 解雇나 配置轉換이 따르기 때문에 勞使의 利害가 對立되며 生産의 事項中에서도 生産能率의 改善이나 新機械의 導入등은 勞動強化 또는 配置轉換을 가져오므로 勞使의 利害가 對立된다. 따라서 勞使協議制는 勞使의 利害가 共通하는 事項을 對象으로 하고 團體交渉은 勞使의 利害가 對立하는 事項을 對象으로 한다는 從來의 定說도 妥當性을 가질 수 없다.

다음에 團體交渉事項은 勤勞條件事項을 對象으로 하고 勞使協議制는 勤勞條件以外的 管理運營事項을 對象으로 하는 區別도 妥當性을 가질 수 없다. 왜냐하면 會社의 組織變更이나 事業의 休廢등은 經營의 事項이나 同時에 그것은 勤勞條件의 變更을 意味하기 때문이다. 生産能率의 改善은 作業標準時間이나 作業方法의 變更이 되어 勤勞條件이 되는 것이다. 特히 現場레벨에서는 現場의 管理運營事項과 勤勞條件事項은 表裏一體의 關係에 있는 것이다.



다음에 日本의 勞使協議制에 있어서의 協議事項의 實態를 보면 普通 다음과 같이 區分되고<sup>23)</sup> 있다.

(1) 社會的事項, 이것은 從業員의 社會的利益에 關한 事項이다. 安全衛生, 福利施設, 文化體育, 公害問題, 地域社會問題등이 그 內容을 이루고 있고 團體協約에 定함이 없는 경우 給與, 退職金, 勤勞時間, 休日休暇, 賃金支拂形態도 協議의 對象이 되어 그것은 社會的事項이 된다.

(2) 人事的事項, 이것은 從業員의 採用配置, 配置轉換, 昇進, 解雇, 勤務評價, 勞動規律에 關한 事項이다. 具體的인 個別的人事問題가 아니고 一般的인 基準이 協議의 對象이 되는 것이 普通이다.

(3) 經營·生産的事項, 이것은 經營方針, 事業計劃, 組織變更, 經理, 生産合理化, 作業計劃, 能率向上, 設備改善등 經營·生産的事項이 廣範하게 包含된다.

(4) 勤勞條件的事項, 이것은 賃金, 休暇, 休日, 勤勞時間, 定年制, 團體協約의 改正등이다.

以上에서 본바와 같이 日本의 勞使協議制는 歐美的 그것에 比하여 協議對象이 極히 廣範하다 는 것이고 그 差異點은 日本에 있어서의 勞使間의 相互作用은 團體交渉보다도 勞使協議制를 中心으로 하여 行해지고 있고 勞使協議制의 附議事項中에서 經營的事項다음으로 勤勞條件的事項이 相當한 比重을 차지하고 있다는 것이다.

그런데, 勤勞條件的事項이 勞使協議制에서 取扱됨으로서 團體交渉事項까지도 勞使協議制라고 하는 協調的인 行動패턴속에서 協議되는 곳에 바로 오늘의 日本의 勞使關係의 特色이 있다 하겠다.

實際에 있어서 勤勞條件的事項의 大部分은 現場의 管理運營과 密接한 關係를 가지고 있고 管理運營事項은 勤勞條件에 關係를 가지고 있어 本來는 團體交渉事項으로 取扱하여야 할 것이나 이러한 問題의 解決을 團體交渉에 依한 힘과 힘의 對決에 맡기지 않고 相互信賴와 相互理解의 立場에 서서 勞使協議制의 行動패턴속에서 企業의 利益과 組合員의 利益의 調整을 피하고 있는데 日本의 勞使關係의 特色이 있다 하겠다.

### 3. 勞使協議志向型의 勞使關係

勞使關係를 國際적으로 比較할 때 團體交渉志向型과 勞使協議志向型의 勞使關係로 二分類 할 수 있다고 생각된다. 그것은 制度面에서가 아니고 勞使의 相互作用의 文化的패턴을 行動科學的인 觀點에서 分類한 것이다.<sup>24)</sup>

團體交渉志向型의 勞使關係라는 것은 勞使의 相互作用에 있어서 團體交渉의 行動패턴이 支配的인 것을 意味한다. 이 型에 있어서서는 賃金, 勤勞時間등의 基本的勤勞條件뿐만 아니라 休日休

23) 日本生産性本部, 『日本勞使協議制その實態と課題』, p. 22.

24) 大村喜平, 占部都美, 前掲書, pp. 190~120.

暇, 作業方法, 昇進, 配置轉換, 解雇 등 모든 勤勞條件에 대하여 團體交渉이 行해져서 團體協約이 締結되며 萬若에 勞使가 合意에 到達하지 못할 경우에는 爭議行爲라는 힘과 힘의 關係에서 妥結되며 勞使協議가 設置되어 있는 경우에도 그것은 從的인 在存에 不過하며 勞使의 相互作用의 主軸은 團體交渉이라는 데 있다. 英國 및 美國의 勞使關係는 典型的으로 이 型에 屬한다고 할 수 있다.

勞使協議志向型의 勞使關係에 있어서는 賃金, 其他의 勤勞條件까지도 勞使協議의 對象이 된다. 利害對立的인 團體交渉事項까지도 勞使協議制에 特有한 勞使의 協調的인 行動패턴下에서 協議決定되는 것이다. 日本의 勞使關係는 勞使協議志向型이라는 데 그 特色이 있다 하겠다. 일찌기 經營協議會를 發展시켜 共同決定法과 經營組織法을 立法化한 西獨의 勞使關係도 이 型에 屬한다고 할 수 있다.

日本의 勞使關係가 勞使協議志向型이라는 것은 團體交渉과 勞使協議의 附議事項을 나타내고 있는 다음 表-7을 보아도 알 수 있는 것이다.

表-7 團體交渉·勞使協議의 附議事項

項 目	團 體 交 渉		勞 使 協 議 會	
	解 決	未 解 決	解 決	未 解 決
一 時 金	222 社	1 社	84 社	4 社
勞 動 時 間 短 縮	84	29	71	19
賃 金 體 系 改 善	74	19	61	21
退 職 金 · 年 金	59	30	56	24
페 이 스 압 력	69	-	44	6
團 體 協 約 의 改 正	50	15	44	10
住 宅 問 題	15	10	41	15
定 年 延 長	42	24	40	12
休 日 · 休 暇 增 加	25	9	35	5
作 業 改 善	-	-	31	4
時 間 外 勞 動 의 規 制 · 變 更	15	4	-	-

資料: 日本生産性本部, 『勞使協議制의 新局面と課題』, p.24.

表-7에서 보는 바와 같이 本來 團體交渉事項인 時間短縮, 賃金體系, 退職金, 定年, 休日, 休暇, 團體協約 등이 約 半數의 企業에서 勞使協議의 對象이 되고 있는 것을 보더라도 日本의 勞使關係가 勞使協議志向型이라는 것을 짐작할 수 있다.

團體交渉志向型의 勞使關係에 있어서는 勞使協議機關은 오로지 諮問機關의 性格을 띠고 있지만 勞使協議志向型의 勞使關係에 있어서는 勤勞條件도 協議對象이 되므로 協議機關의 性格은 共

同決定 乃至 協議決定의 性格도 가지고 있다.

日本生産性本部의 實態調査<sup>25)</sup>에 依하면 勞使協議制의 附議事項中 우선 賃金, 勤勞時間, 休日, 定年制등의 勤勞條件에 대하여는 81%가 合意事項 내지 協議事項으로 되어 있고 다음에 經營方針, 業績經理등의 經營事項에 대하여는 90%가 報告, 說明事項으로 되어 있으나 會社의 組織機構의 改廢, 新設은 33%가 協議事項 9%가 合意事項으로 되어 있는데 이것은 人事移動, 勤務態樣의 變更이 따르는 勤勞條件에 關係되는 것이기 때문이다. 生産計劃등의 生産的事項에 대하여는 4分の3이 說明, 報告事項으로 되어 있으나 配轉, 一時歸休, 人事整理등의 人事的事項에 대하여는 47%가 合意事項으로 하고 32%가 協議事項으로 하고 있고 安全衛生, 福利厚生의 社會的事項에 대하여는 64%가 協議事項, 13%가 合意事項으로 하고 있다.

日本生産性本部의 前掲의 양케이트<sup>26)</sup>에 依하면 組合側의 回答의 50%, 會社側의 回答의 43%가 勞使協議機關을 「協議決定機關」으로 보고 있고 組合의 35%, 會社의 33.1%가 「協議, 諮問機關」으로 보고 있다.

以上の 觀點에서 볼때 日本의 勞使協議機關은 實際의 運營面에서는 協議나 共同決定을 中心으로 한 合意形成機關의 性格도 가지고 있다 하겠다.

資本主義生産樣式을 取하면서 日本의 社會構造에는 合理主義에 대한 情緒主義, 限定主義에 대

表-8 勞動爭議에 依한 勞動喪失日數 (勤勞者 1,000 名當)

國 名	1976年	1977年	1978年	1979年
伊 太 利	2,313	1,562	892	2,559
英 國	298	843	840	2,428
美 國	1,188	1,068	1,068	895
佛 蘭 西	417	261	199	354
벨 지 움	559	416	647	319
덴 마 크	219	242	87	137
日 本	151	63	59	44
西 獨	43	2	367	41
쉬 든	15	23	8	17
노 르 웨 이	68	35	91	10
스 위 스	17	3	3	1

資料: 花見忠 『勞動爭議』, 講談社 昭和57年, p.27.

原資料: 1980年版 ILO勞動統計年鑑.

25) 日本生産性本部, 『新環境下の勞使協議制-勞使協議制實態調査報告書』, 昭和56年, p.19.

26) 日本生産性本部, 『日本の勞使協議制-その實態と課題』, 昭貨51年, pp.23~24.

한 無限定主義, 個人主義에 대한 集團主義라는 傳統的文化가 남아 있어 이것이 勞使協議志向型의 勞使關係의 形成에 作用하고 있다 하겠다.

勞使協議志向型의 勞使關係가 形成되고 있는 나라는 團體交渉志向型의 勞使關係를 가지는 나라에 比하여 勞動爭議에 依한 勞動損失日數가 적다는 것이 그 特色으로 되어 있다. 表-8<sup>27)</sup>에서 보는 바와 같이 團體交渉中心의 英國, 美國은 勞動損失日數가 많고 日本을 비롯한 西獨 Sweden, Norway, Swiss, Denmark 등 經營參加와 勞使協議制를 志向하고 있는 나라는 勞動爭議에 依한 勞動損失日數가 적다는 것이 그 特徵이다.

## V. 日本의 勞使協議制의 實態

### 1. 三菱重工業의 勞使協議制

三菱重工業의 勞使協議制는 1921년에 工場委員會가 設置되었고 戰後 1946년에 中央經營協議會가 設置되어 經營·生産의 事項과 함께 勤勞條件의 事項도 附議事項으로 取扱하여 勞使協議志向型의 勞使關係로 形成하고 있다.

#### (1) 經營協議會

經營協議會의 運營은 團體交渉方式이 아니고 經營協議會方式이 基調가 되고 있다. 實際에 있어서 賃金등의 團體交渉事項도 勞使協議의 對象으로 하고 있으며 協議會에서 勞使雙方이 合意에 이르기까지 協議가 되풀이 되어도 合意에 到達하지 못할 경우에는 團體交渉, 爭議行爲에 들어간다는 連結型의 方式을 取하고 있다.

#### (2) 構成과 附議事項

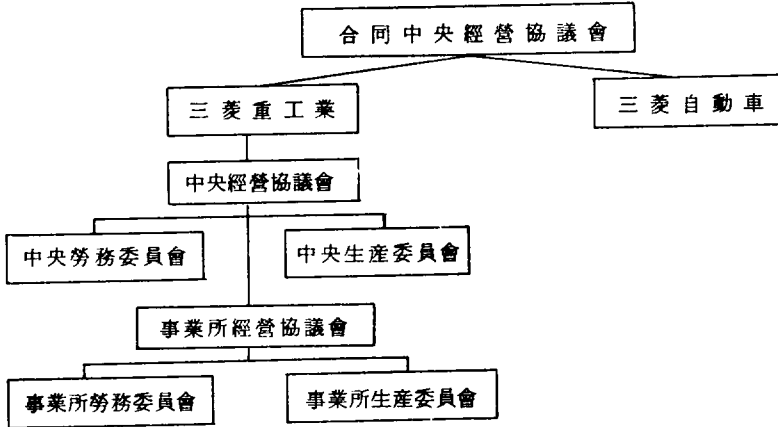
表-9에서 보는 바와 같이 三菱重工業으로부터 分離 獨立한 三菱自動車와의 間に 合同中央經營協議會를 두고 賃金등의 基本的勤勞條件은 이 合同協議會에서 協議決定한다. 三菱重工業에서는 中央의 本社레벨에 中央經營協議會(中經協), 地方事業所레벨에 事業所經營協議會가 設置되고 그 下部機關으로서 勞務委員會와 生産委員會를 두고 있다.

中經協의 附議事項으로서는 賃金, 一時金, 多數組合員의 轉任, 解雇, 退職金등에 關한 基本的事項, 經營方針의 設定, 變更, 事業의 縮小, 休廢에 關한 協議事項, 經營方針, 經理狀況, 生産計劃등에 關한 說明 또는 建議事項, 中央勞務委, 또는 中央生産委로부터 移送된 事項

27) 花見忠, 『勞動爭議』 講談社, 昭和57年, p. 24.

中央勞務委의 附議事項으로서는 賃金項目, 昇給, 職務變更, 職務分析評價등을 들 수 있다.  
 中央生産委의 附議事項으로서는 生産能率, 企業合理化, 職制의 改廢, 安全衛生, 多數 組合員의 採用등을 들 수 있다.

表 - 9. 三菱重工의 經營協議會의 構成



資料 : 日本生産性本部 勞使協議制常任委員會 報告書  
 『勞使協議制の現状と成果』, 1976年, p.132.

### (3) 賃金決定過程

三菱重工業에서의 賃金交渉은 組合의 中央執行委員會가 引上案을 決定하여 組合이 中經協과 事前打合을 한 後에 合同中經協에 提出한다. 中經協에서는 會社側의 經營狀況, 損益과 資金狀況에 대하여 報告 説明을 들은 다음에 組合側의 質疑, 會社側의 應答이 行해진다. 다음에 中經協所屬의 中央生産委는 各事業部의 經營狀況과 其他 問題點에 대하여 討議가 行해진 다음에 組合은 討議에서 나타난 問題點을 檢討한 後 代案을 作成하여 中經協을 通하여 經營者側에 提示 建議한다.

이러한 過程을 걸쳐 最終的으로는 合同中經協을 열어 賃金引上의 要求가 提出되고 合意에 到達할 때까지 中經協이 되풀이 된다.

그러나 되풀이 하여도 合意에 到達하지 못할 때에는 團體交渉으로 移行하게 되나 爭議權을 使用함에는 組合員 過半數의 同意를 얻어야 하기 때문에 團體交渉의 移行過程에서 圓滿히 妥結되는 것이 常例로 되어 있다.

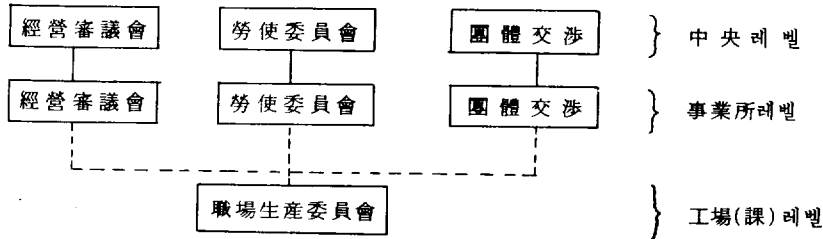
이러한 點에서 볼 때 三菱重工業의 勞使關係는 英美의 團體交渉志向型의 勞使關係에 比하여 勞使協議志向型의 日本의 勞使關係의 特色이라 하겠다.

## 2. 新日鐵의 勞使協議制

新日鐵의 勞使協議制의 構成과 附議事項은 다음과 같이 되어 있다.<sup>28)</sup>

新日鐵에서는 中央레벨과 事業所레벨에 經營審議會, 勞使委員會, 團體交涉機關이 設置되고 있으며 職場레벨에 職場生産委員會가 設置되고 있다. 表-10 參照.

表-10 新日鐵의 勞使協議制



① 經營審議會의 附議事項으로는 生産計劃, 主要設備의 建設計劃, 稼動開始, 休止計劃, 職制의 制定・改廢, 營業・生産등에 관한 重要事項 其他등이다.

經營審議會의 目的은 經營的事項에 대하여 會社側의 報告・說明, 組合側의 意見開陳을 통하여 勞使間의 意思疎通을 行함으로서 健全한 勞使關係를 도모하는데 있다.

② 勞使委員會의 附議事項으로는 月次生産計劃에 대한 報告, 說明, 大量配置轉換이나 轉勤, 組合員의 休養, 解雇의 基準方針, 福利厚生施設의 建設・運營・廢止, 災害防止, 保健에 관한 重要事項등에 대하여 協議한다. 但 이 勞使委의 協議事項에 대하여는 勞組의 爭議權이 保留되고 있는 것이 特色이다.

### ③ 團體交涉

團體交涉은 賃金 勤勞時間등의 狹意의 勤勞條件이나 團體協約의 改正에 대하여 協議決定하는 機關으로 되어 있다.

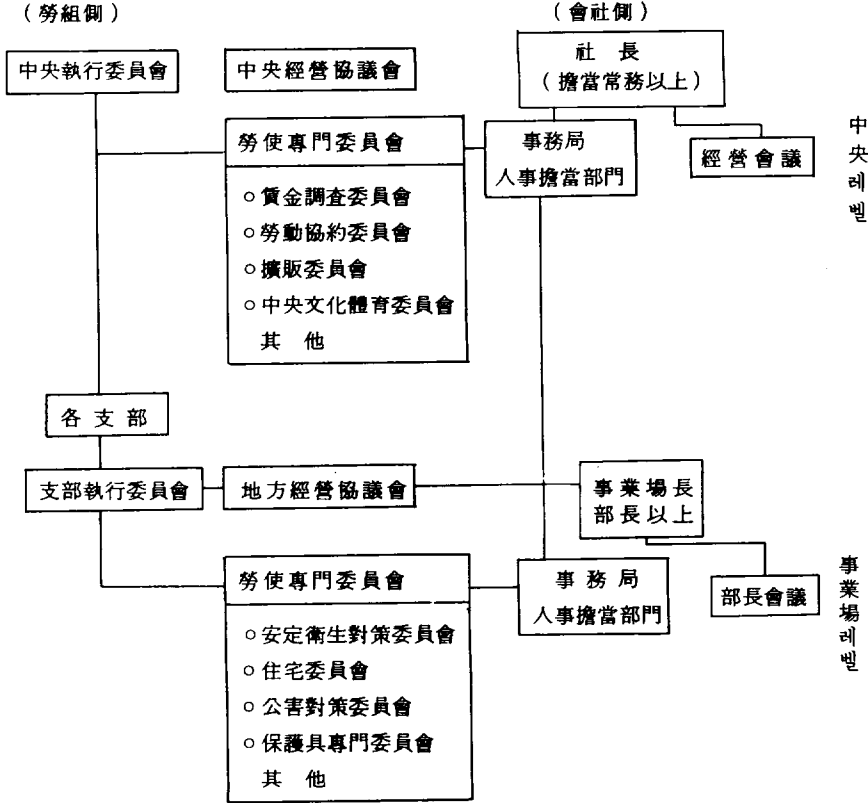
④ 職場生産委員會는 工場이나 課에 設置되고 職場에 있어서의 勞使間의 充分한 意思疎通을 行함으로서 勞使間의 圓滿한 關係를 유지하는 것을 目的으로 하고 있다.

## 3. 武田藥品의 勞使協議制

武田藥品에서는 勞使의 調整機關을 大別하여 團體交涉, 經營協議會 및 苦衷處理의 세개로 나누고 있다. 表-11 參照.

28) 日本生産性本部, 勞使協議制常任委員會報告書, 『勞使協議制의 現狀と成果』, 1976, pp. 97~122.

表 - 11. 武田藥品의 勞使協議制



(1) 團體交渉

團體交渉事項은 ① 團體協約의 改廢 및 新團體協約의 締結, ② 中經協의 附議事項으로 解決을 보지 못하고 附議된 事項 ③ ① 및 ②에도 不拘하고 다음事項에 대하여는 勞使雙方이 協定하여 經營協議會에 附議하지 않고 直接으로 團體交渉에 付託할 수 있다.

組合員의 勤務時間, 休暇, 休日, 給與, 安全衛生, 福利厚生, 賞罰, 休復職, 退職, 解雇 및 服務規律에 關하여 이 協定 및 其他 協定에 定하지 않은 基準 또는 節次의 設定

武田藥品에서는 賞與金 以外の 賃金問題는 거의 中經協에서 勞使協議의 形式으로 運營되고 있다. 中經協에서 再三 再四의 協議의 結果 妥結되지 않은 경우에는 中經協을 中斷하여 團體交渉에 移管할 수 있도록 되어 있다. 賞與金의 交渉만이 團體交渉의 唯一한 對象이다.

武田藥品에서는 역시 勞使協議制가 主가 되고 團體交渉은 從이라고 하는 日本의 勞使關係의 特徵을 볼 수 있다.

## (2) 經營協議會

經營協議會는 表-11에서 보는 바와 같이 本社레벨에 中央經營協議會, 各事業場레벨에 地方經營協議會가 設置되어 있는外에 兩레벨에 問題別로 勞使의 專門委員會가 設置되고 있는 것이 特徵이다.

經營協議會의 附議事項은 다음과 같다.

① 報告說明事項, 團體協約에서 會社가 組合에 대하여 報告·說明하도록 되어 있는 事項 및 組合이 報告 및 說明을 求하여 意見을 開陳할 수 있도록 定해져 있는 事項 ② 諮問事項, 組合 (또는 支部)에 諮問 其他 意見을 듣도록 定해져 있는 事項 例, 會社의 組織變更, ③ 協議事項, 組合 (또는 支部)과 協議하도록 定해져 있는 事項, 例, 從業員教育의 基本的事項, ④ 協議諒解를 얻도록 努力할 事項, 組合 (또는 支部)과 協議하여 그의 諒解를 얻을 수 있게 努力하도록 定해져 있는 事項, 例, 機構職制改廢에 따르는 人員配置의 方針 및 基準, 福利厚生施設事業의 基本的事項등 ⑤ 協議諒解事項, 組合 (또는 支部)과 協議하여 諒解를 얻도록 定해져 있는 事項, 例, 組織의 變更, 人事 및 給料支給의 方針과 基準등, ⑥ 協定事項 組合 (또는 支部)과 協定한다고 定해져 있는 事項, 例, 非組合員의 決定, 時間外勤務 및 休日勤務의 協定등 ⑦ 專從者의 決定, ⑧ 苦衷處理에 關한 事項등이다.

## (3) 專門委員會

武田藥品에 있어서의 專門委員會는 從來로부터 勞使協力下에 오로지 勤勞條件에 關한 專門的 事項에 關한 審議·調整에 重點이 두어졌으나 最近에 와서는 勞使間에 專門委員會의 運營이 달라져서 그 活用이 活潑化되고 있을 뿐만 아니라 組合도 勞使協議制를 주축으로 하여 經營協議會와 專門委員會에 重點을 두고 있다.

團體協約에서는 經營·生産·宣傳·販賣, 賃金, 安全衛生, 人事, 勞務管理등의 廣範한 部門에 걸쳐 必要에 따라 專門委員會를 設置하도록 定하고 있다.

專門委員會의 構成은 勞使各各 10人-15人 以內로 되어 있고 各委員會의 責任者는 社會側은 반드시 擔當任員이 되고 組合側은 本部執行委員이 되나 問題에 따라서는 支部長이 그 責任者가 되는 경우도 있다.

現在 設置되고 있는 專門委員會는 賃金調查委員會, 團體協約委員會外에 10個의 專門委員會가 構成되어 있다.



## VI. 結 語

以上에서 終身雇傭制를 中心으로 한 日本의 協調的 勞使關係에 대하여 考察하였다.

J. T. Dunlop 教授는 特定國家의 勞使關係의 性格과 特徵을 決定하는 要因으로서 ①勞使關係의 當事者, ② 그것을 둘러싼 環境條件의 相互作用, ③ 地域狀況에 따르는 相異한 勞使의 Ideology 및 Rule 의 形成이 있다고 하였다.

今日의 日本의 協調的 勞使關係의 特色을 이루는 終身雇傭制나 勞使協議中心의 勞使關係도 日本의 傳統文化를 繼承한 歷史的進化的 產物으로써 形成되어 持續的인 高度의 經濟成長과 國際競爭力을 強化하는데 크게 寄與하고 있다는 것은 否認할 수 없을 것이다.

우리나라는 開發途上國이며 또한 南北對立이라고 하는 政治的 狀況에 處하고 있으므로 經濟의 持續的 發展과 勞使關係의 安定이 切實히 要請된다. 그러므로 對立的 關係로서의 團體交涉中心의 勞使關係를 止揚하여 勞使間의 相互理解에 바탕을 둔 勞使의 共同體意識 및 勞使의 一體感을 造成하는 協調的 勞使關係의 定着化가 重要한 課題라는 것은 再言을 要치 않는다.

韓·日兩國은 같은 漢字文化圈에 屬하고 있고 또한 同一하게 後發工業國으로 經濟發展速度가 急速하였다는 것, 또한 長期間의 日帝植民地였다는 것을 考慮할 때 勞使關係의 pattern의 共通性和 類似性이 많다고 생각되며 또한 韓國은 日本과 같이 佛敎 儒敎의 影響을 크게 받아 그 敎理가 오랫동안 國民의 價値意識을 支配하였었고 現在도 道德規範이 되고 있으므로<sup>29)</sup> 우리 民族의 傳統的 共同體思想의 研究나 우리의 獨特한 文化에 대한 基本的 認識의 定立을 通하여 勞使協議中心의 日本의 勞使協調體制의 形成에 勞·使·政이 다 같이 努力해야 할 것이다.

29) 尹春林, 韓國人, 玄岩社, 1980. 參照.

**Summary**

**A Study on the Japanese Labor-Management Co-operation System**

*Kim Doo-hee*

The basic elements of the Japanese labor relations system are lifetime employment, seniority-based wage determination, wide-ranging welfare facilities in the undertakings and enterprise union. These elements, revolving around the lifetime employment, show the spirit of labor-management co-operation at the enterprise level. This spirit is also showed in the Japanese labor-management consultation system.

The Japanese labor-management consultation bodies have been established at the enterprise level under the collective agreement or less formal arrangement. The subjects for consultation take on a complicated light, with relation to the subjects for collective bargaining.

In conclusion, all of these elements, mutually and closely related, constitute the Japanese labor-management co-operation system and this system has enabled Japan to continue rapid economic growth in the circumstances of the world-wide stagflation.