

濟州地域 企業體의 勞使協議制 運營實態에 관한 研究

宋 秉 軾*
高 性 敦*

目 次

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>I. 序 論</p> <p>II. 勞使協議制의 理論的 背景</p> <p> 1. 勞使協議制의 基礎概念</p> <p> 2. 勞使協議制의 發展背景</p> <p> 3. 우리 나라 勞使協議制의 沿革</p> <p>III. 濟州地域 企業體의 勞使協議制에 관한 實態分析</p> | <p>1. 實態調査의 概要</p> <p>2. 勞使協議制의 運營實態分析</p> <p>IV. 勞使協議制의 活性化 方案</p> <p> 1. 環境要因의 改善을 통한 活性化方案</p> <p> 2. 運營要因의 改善을 통한 活性化方案</p> <p> 3. 人間關係要因의 改善을 통한 活性化 方案</p> <p>V. 結 論</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

I. 序 論

우리 나라 노사관계의 분위기는 전근대적인 주종관계 및 권위주의적 노사관계관, 노동조합의 비민주성, 상호불신풍토 등이 잔존하고 있는 실정이며, 특히 1960년대 이후부터 최근까지 정부의 선성장·후분배정책, 정부의 과잉개입 및 공급과잉적 노동시장의 형성 등의 경제적·사회적·문화적으로 불충분한 여건은 바람직한 노사관계의 방향을 형성하는데 커다란 장애요인이 되고 있다.

최근 세계 각국에서는 산업평화와 생산성 향상이라는 목표하에서 종래의 인습적인 대립관계를 지양하고 노사간의 협력관계를 지향하는 새로운 노사관계의 확립을 다각적으로 모색하고 있으며, 우리 나라에서도 노사관계의 생산적·협력적 노사관계 재정립을 통한 안정화 기초의 구축은 노사 당사자뿐만 아니라 국민경제적·국가안보적 차원에서도 반드시 실현되어야 할 절실한 과제인 것이다.

* 濟州大學校 經商大學 經營學科 副教授

** 濟州大學校 大學院 經營學科 碩士課程

우리 나라에 있어서는 노사협조방안의 일환으로서 노사협의제에 관한 규정이 1963년의 노동조합법 개정에서 최초로 마련되었고, 그 이후 1973년과 1974년 및 1975년의 노동조합법 개정을 통하여 그 내용이 점차 구체화되었다. 1980년 12월 31일에는 노사협의회법이 독립법으로 제정됨으로써 새로운 노사관계의 제도적 기틀은 마련되었지만, 불충분한 제반 여건으로 말미암아 제도 자체는 물론 실제운영에 있어서도 많은 문제가 산재해 있다고 할 수 있다. 이와 같은 문제점들을 보완하여 우리 나라의 실정에 적합한 노사협의제의 개발이 시급하며, 또한 노사관계 전반에 관한 노사쌍방의 역할에 대한 재검토가 요청되는 시점이라고 생각된다.

본 연구의 목적은 이러한 관점에서 노사협력의 당위성을 위해 그 동안의 노사협의제가 어떠한 발전과정을 거쳐 왔으며 현행 노사협의제에 있어서의 문제점 등을 파악하고, 우리 나라 노사협의제의 운영실태를 제주지역 기업체에 국한하여 ① 노사협조에 대한 의식구조 ② 노사협의제의 제반 운영실태 ③ 노사협의제의 성과 및 전망 등을 분석함으로써 여기에서 파생되는 여러 가지 문제점들을 도출하고 그 개선방안을 제시해 보고자 하는데 있다.

Ⅱ. 勞使協議制의 理論的 背景

1. 勞使協議制의 基礎概念

1) 勞使協議制의 意義

노사협의제는 선진제국들에서 보통 경영협의회, 노사협의회, 생산협의회, 생산위원회, 노사간담회, 공장위원회 등의 다양한 명칭으로 설치·운영되고 있는 노사관계기구의 하나이다. 노사협의제(works councils, joint consultation system)는 기업경영에 있어서 노사쌍방이 조직적으로 협력하기 위하여 자주적이며 대등한 입장에서 서로 협의하면서 그 협력에 필요한 제문제에 관하여 상호이해를 촉진하기 위한 기구 내지 절차라고 할 수 있다.

노사협의제는 본래 서구제국들에서 경영참가의 한 방식으로 발전하여 왔다. 일반적으로 근로자의 경영참가방식은 ① 단체교섭 ② 노사협의제 ③ 근로자중역제 ④ 작업장참가제 등으로 분류된다. 여기에서 광의의 노사협의제란 노사협의제, 근로자중역제 및 작업장참가제 등이 포함되고, 협의의 노사협의제는 노사협의제만을 의미하고 있다.¹⁾

이와 같이 노사협의제는 노사가 서로의 입장을 이해하고 대화를 나눔으로써 문제의 해결을 도모하는 이른바 산업민주주의를 실현시키는 것을 그 주된 목적으로 하고 있다. 그러므로 노사협의제의 기본적인 이념은 경영자와 근로자가 기업을 중심으로 합리적인 대화의 창구를 가짐으로써 기업의 민주화와 동시에 경영참가를 실현시켜 생산성의 향상을 도모하는데 있는 것이다.

1) 박세일 외, 노사협의제 연구, 한국개발연구원, 1983, p.9.

따라서 노사협의제란 사용자의 경영권과 근로자의 노동권을 조화시켜 노사쌍방의 협조관계를 도모함으로써 근대적 기업경영의 합리화를 통하여 생산성 향상과 기업경영의 사회적 책임을 중시한 결과의 산물이라고 할 수 있다.

2) 勞使協議制의 基本性格

노사협의제는 기업의 인사관리 및 단체교섭의 기능과 관련하여 다음과 같은 특성을 가지고 있다.²⁾

① 노사협의제는 노사간의 대등한 입장에서의 대화기구이다. 지배·복종의 관계에 있는 종업원을 상대로 하는 인사관리의 경우와는 달리 노사협의에 있어서는 일정한 절차에 따라 종업원 중에서 선출된 근로자위원과 사용자위원이 대등한 입장에서 협의를 하게 된다. 인사·노무관리에서는 사용자가 경영상의 제반문제를 일방적으로 결정·시행할 수 있으나 노사협의회에 있어서는 사용자와 근로자는 대등한 입장에서 대화를 하고 논의를 하는 것이다.

② 노사협의제는 집단으로서의 종업원을 대상으로 하여 협의하는 제도이다. 그러므로 경영상의 제반문제일지라도 개별종업원을 상대로 한 협의 내지 상담이라든가 또는 사용자측이 임의의 불특정 종업원과 수시로 갖는 대화의 형태는 노사협의로 간주될 수 없다.

③ 노사협의제는 종업원의 통합적·협력적 참여를 보장하는 제도이다. 즉, 이 제도는 노사가 대화를 통해 상호이해와 협력을 증진함으로써 생산적 향상을 기하고자 하는 제도이다. 이 점에서 단체적·분열적 참가형태인 단체교섭과 구별된다. 단체교섭은 노동조합의 주도하에 근로조건 등 노사간에 이해가 상반되는 사항을 취급하며 교섭의 실패할 때에는 노사쌍방이 쟁의에 호소하여 문제를 결정하고자 하는데 반하여, 노사협의제는 원래 사용자가 종업원의 협력을 구한다는 취지에서 발달된 일종의 경영참가제도로서 노동조합의 존재가 전제되지 않고 생산성 향상과 근로자 복지 등 노사간 이해공통사항을 취급하기 때문에 합의가 이루어지지 않음을 이유로 한 쟁의는 있을 수 없다는 점에서 차이가 있다. 그러므로 노사협의제는 노사의 이해가 공통되는 문제, 즉 몹을 증대시키는 생산성 향상에 관한 사항을 사이에 놓고 노사가 서로 의사를 소통하며 협력하여야 하는 것이다.

④ 노사협의제는 장소적 제한에 구애받지 않고 그 적용·운영의 범위가 사업별·지역별 또는 전국적 차원으로도 확대될 수 있다. 이러한 적용범위의 탄력성은 노사협의제의 본질로서 기업내에 국한되는 인사관리나 노동조합이 있는 곳에서만 이루어지는 단체교섭과 구별되는 중요한 특징의 하나이다. 현행 노사협의회법은 사업별·사업장별 협의회의에 전국단위의 중앙노사협의회를 두도록 규정하고 있으나 노사간의 합의로 업종별·지역별 협의회의의 구성도 가능할 것이다.

⑤ 노사간의 노사쌍방이 이해와 협조를 통하여 노사공동의 이익을 증진함으로써 산업평화를 도모하고 국민경제의 발전에 기여함을 목적으로 한다. 그러므로 노사협의는 노사가 상호이해와 협

2) 박경문, "노사협의제에 관한 연구", 부산대학교 대학원 박사학위논문, 1984, p.17.

조를 바탕으로 집단적 노사관계를 억압이 아닌 진정한 협조관계를 형성 유지하려는 하나의 제도적인 수단으로서 대립적 투쟁적 관계와는 구별되어야 한다.

⑥ 노사간의 신의·성실의 의무가 강조되고 있다. 노사협회의 본질이 노사쌍방이 서로 이해와 협조 그리고 그 바탕이 되는 신의에 좇아 성실한 자세를 전제로 하고 있으므로 노사의 어느 일방이라도 신의·성실의 의무를 잃게 되면 소기의 목적은 달성될 수 없는 것이다. 노사협의회에 참석하는 각 위원은 협의회에서 논의된 비밀을 기업의 보안 기타 특수사정을 고려하여 누설하지 않을 의무가 부과된다. 사용자는 이익에 앞서 기업의 사회적 책임과 국가이익을 우선하는 가치관, 그리고 근로자의 인간존중의 윤리관·가치관에 입각하여 작업환경을 개선하여 노동력을 보호함으로써 근로자들의 생활안정·복지증진·경영상의 문제를 이해를 바탕으로 근로자와 협의하는 공존공영의 일체감 조성에 노력할 것이며, 근로자도 국민경제적 차원에서 국가이익 우선을 앞세워 긴 안목에서 그 발전과 조화하려는 자세의 확립이 중요하다 할 것이다.

3) 勞使協働制의 必要性

우리 나라의 현행 노사협의회법 제1조에 의하면 근로자와 사용자 쌍방이 이해와 협조를 통하여 노사공동의 이익을 증진함으로써 산업평화를 도모하고 국민 경제발전에 기여하기 위해서 노사협의체가 필요함을 강조하고 있다. 또한 ILO는 1944년의 제26차 총회에서 「필라델피아 선언」을 통해 “생산능률의 부단한 개선에 대한 경영과 노동의 협력 그리고 사회적·경제적 조치의 준비 및 적용에 관한 근로자와 사용자의 협력”을 달성하기 위한 계획의 촉진이 ILO의 임무임을 밝히고 있다.

ILO는 다시 1952년에 “기업에 있어 사용자와 근로자간의 협의 및 협력에 관한 권고와 결의”를 채택하였다. 이 결의에 있어 「필라델피아 선언」이 생산능률의 부단한 개선에 관한 경영과 노동의 협력과 사회·경제적인 조치의 준비 및 적용에 관한 노동자와 사용자간의 협력을 달성하는 계획을 세계 각국에 촉진시키는 것이 국제기구의 엄숙한 의무임을 인정하였으며, 이를 고려하여 사용자 및 근로자는 상호신뢰에 바탕을 둔 협의·협력에 필연적으로 참여를 해야 하며 또한 근로자의 사회·경제적 복지에 공헌하는 것을 인정하여 정부는 기업수준에 있어서의 노사간 협의·협력을 장려하는 것이 국가적 이익으로 인정된다고 지적함으로써 노사협의체의 필요성을 가장 적절하게 요약하고 있다.”

노사관계에 있어서 대립적 측면에서 발생하는 노동쟁의가 기업과 근로자는 물론 국가에까지 막대한 손실을 초래한다는 사실을 노사쌍방은 인식하게 되었고, 따라서 노사공동의 이익을 추구하는 노사협의체의 도입은 필연적인 결과라고 할 수 있다.

여기서 노사협의체를 필요하게 한 주요요인을 살펴보면 다음과 같다.”

3) 한국생산성본부, 노사협의체 도입과 운영지침, 한국생산성본부, 1987, pp. 2~3.

4) 송병식, “선진제국의 노사협의체 도입과 운영에 관한 연구”, 제주대학교 논문집 제23집, 1986, pp. 294~295.

(1) 勤勞者側の要因

① 산업민주주의의 발전에 따라 노사공동체적 의식이 나타나게 되었으며, 산업민주화의 일환으로서 근로자가 경영참가를 요구하게 되었다.

② 생산된 가치분배과정에서 대립하더라도, 경영·생산활동과정에서는 근로자들의 협력이 필요하다고 인식하게 되었다.

③ 근로자의 생활·교육수준의 향상에 따라 근로자 의식의 다양화와 욕구수준이 고도화하게 되어 참가의 필요성을 느끼게 되었다.

(2) 使用者側の要因

① 노동력의 질적 변화에 따라 근로자의 지위 및 발언권을 존중하게 되었으며, 근로자와의 의사소통의 원활화를 통하여 기업내 노사관계의 안정화에 대한 필요성을 인식하게 되었다.

② 근로자가 제공하는 노동력의 유효활동에 의한 생산성 향상을 위하여 노사상호간의 대등한 협력관계를 형성·유지하여야 할 필요성을 인식하게 되었다.

③ 급속한 기업조직의 대규모화에 따른 경영활동의 복잡화, 조직의 관료화, 기술혁신 등에 적응해 나가기 위해서는 근로자의 인간소외감, 불안감, 무력감, 고립감 등을 해소시키고, 노사간의 충분한 의견교섭이나 감정의 교류가 필요하다는 것을 인식하게 되었다.

(3) 政府側の要因

① 경영의 민주화, 생산성 향상, 산업평화의 유지·발전이라는 관점에서 기업은 경영자나 관리자만의 소유가 아니고 모든 생산관계자와 관련을 가지게 된다. 직무역할의 차이는 있어도 인간적인 측면에서는 평등하기 때문에 모든 사람의 신뢰와 자발적인 협력에 의해 기업을 유지·발전시켜 나갈 필요가 있다.

② 노사는 노동능력의 소유자이며 생산수단의 소유자로서, 경영내에서 노사쌍방은 모두 생산담당자로서 사회적 가치를 창조하는 「파트너」(partner)가 되는 것이다. 따라서 노사의 대립은 기업생산력의 회생을 가져오기 때문에 노사쌍방은 이해와 납득을 전제로 한 노사협의체가 필요하게 되었다.

2. 勞使協議制의 發展背景

오늘날 노사협의체가 세계적으로 널리 보급하게 된 배경은 대략 다음과 같은 몇 가지로 요약할 수 있다.⁵⁾

(1) 勤勞者의 發言權 增大 : 노동조합의 발달은 근로조건의 결정에 대한 자본가의 절대권이 노사대등의 원칙에 입각하는 노동조합과의 단체교섭으로 발전하였고, 이에 따라 근로자가 근로조건 문제에 그치지 않고, 자신들에게 밀접한 관련을 가지는 작업방식이나 생산체제, 그 밖의 문제

5) 한국생산성본부, 전거서, pp. 42~44.

등에 대해서도 발언권을 요구하게 되었다. 이에 따라 노사의 자주적 협정에 의하거나 또는 국가의 입법에 의거하여 경영협의회, 노사협의회 등과 같은 노사협의기구가 발달되기에 이르렀다.

(2) 人間關係論의 發展 : 경영 및 노무관리에 있어서 인간관계론의 연구가 증진됨에 따라 노사 협의체에 큰 영향을 미쳤다. 이에 따라 경영자측에서 노사관계의 개선과 생산성 향상에는 근로자의 인간성 존중이 전제가 된다는 인간관계적 사고를 가지게 되었다.

(3) 勤勞者의 生産性 意識 : 근로자들도 제2차 세계대전 이후의 심각한 경제적 위기를 타개하고 생활수준을 개선하기 위하여는 먼저 생산성 향상이 필요하다는 이른바 생산성 의식을 근로자 자신이 가지게 되었다.

(4) 勞使協力の 必要性에 대한 政府의 認識 : 경영자 및 근로자의 인식과 함께 정부에서도 제2차 세계대전 이후의 경제적 어려움을 극복하는데는 노사의 긴밀한 협력이 절대적으로 필요하다는 것을 인식하고 노사협의체의 자율적인 실시를 권장하거나 제도화하게 되었다.

(5) 勞使雙方의 社會的 責任의 增大 : 노사쌍방의 조직규모가 거대화하고 대항화함에 따라 노사관계가 국민경제에 미치는 영향이 지대한 까닭에 노사간의 쟁의를 단순히 어느 당사자간의 사적 분쟁으로만 볼 수 없게 되었다. 즉 노사쌍방의 사회적 책임이 중대함을 자각하여 필요 이상의 쟁의행위를 가능한한 피해야 하며, 그러기 위하여는 노사간의 문제를 될 수 있는 대로 이성애 입각한 대화를 통해서 평화적으로 결정하지 않을 수 없게 될 것이다.

(6) 技術革新과 生産性 向上 : 노사협의체의 발전에 기술혁신과 생산성 향상이 중요한 요인으로서 작용하고 있다. 이는 노사쌍방에 이익을 가져다 줄 뿐만 아니라 사회전반에 대해서도 이익을 가져다 주는 것이다. 그러나 그것이 하나의 혁신인 이상 거기에는 어떤 희생이 따르지 않을 수 없다. 특히 기술혁신은 단기적으로 실업, 배치전환, 노동강화 등을 초래할 가능성이 있으므로 근로자의 생산성 향상을 위한 협력은 오히려 역효과를 가져올 수 있는 것이다. 이같은 문제의 해결을 위해서 역시 노사간의 대화가 있어야 할 필요성이 대두된 것이다.

그러나 대화의 방법으로서의 단체교섭은 노사간에 이해가 상반하는 문제를 다루기 위해 마련된 제도에서 적당한 방법이 될 수 없다. 따라서 상호이해를 목표로 하는 대화방법으로서 노사협의체가 발전하게 되었다.

(7) 國際勞動機構의 勸告 : ILO는 노사협의체의 필요성을 인정하고 1952년에 「기업에 있어서의 사용자와 근로자간의 협의 및 협력에 관한 권고」(제94호)에 의하여 기업내 노사협의체의 축진을 권장하였으며, 1960년에는 그 범위를 확대하여 「산업 및 전국적 규모에 있어서의 공공기관과 노사단체와의 협의 및 협력에 관한 권고」(제113호)를 내놓고 있다.

3. 우리 나라 勞使協議制의 沿革

1) 概 況

우리 나라의 노사협의체는 1948년 7월 대한독립촉성노동총연맹(대한노총)에서 국회에 제출한 헌

법초안중 편입요망서 제5항에 노사협의회의 설치를 최초로 공식 논의한데서 시작된다.⁶⁾

1963년 12월 7일의 개정 노동조합법 제6조에서 노사협의회의 설치가 처음으로 규정되었으며, 이 법을 시행하기 위한 시행령이 1965년 12월 6일에 대통령령으로 제정되었으나, 노사협의회의 설치·구성·협의사항·회의운영 등에 관한 규정이 없어서 실효를 거두지 못하였다. 이에 따라 정부는 1980년 12월 31일에 노사협의회법을 제정하고 노사협의체의 정착에 주력하여 왔다.

이와 같이 노사협의회법이 제정된 이후 10여년 밖에 안되는 짧은 연륜이지만, 노사협의체는 우리 나라의 집단적 노사관계 발전에 크게 기여하고 있다. 그러나 다른 일면에서는 형식적인 운영 등의 문제점도 다수 지적되고 있으므로 이의 시정을 위하여 노력해야 한다.

2) 우리 나라 勞使協議制의 導入沿革

우리 나라의 노사협의체가 제도적으로 처음 도입된 것은 1963년에 노동조합법이 개정되었던 때이며, 이렇게 채택된 노사협의체는 그후 1973년과 1974년의 노동조합법 개정을 통하여 부분적으로 보완되었으나 여러 가지 문제점들을 지니고 있었다. 그리하여 1980년 12월 31일에는 노사협의체에 관한 그동안의 여러 가지 문제점들을 해소하고 대화를 통한 노사공존관계를 확립한다는 전제하에, 종래 노사협의회에 관해 노동조합법 제6조의 1개 조문만으로 형식적으로 규정하던 것을 전면적으로 정비하여 노사협의회의 설치를 일반화하고, 그 구성방법·협의사항·운영방법 등을 구체적으로 규정하는 새로운 노사협의회법을 독립적으로 규정하였다.

우리 나라 노사협의체의 보다 구체적인 도입연혁을 살펴보면, 다음과 같이 1980년 이전까지의 노사협의법 제도화 준비과정과 1980년의 노사협의법 제정과정으로 나누어 볼 수 있으며, 제도화 준비과정은 다시 제도화 초기단계와 발전단계로 나누어 볼 수 있다.

(1) 制度化 初期段階

우리 나라에서 노사협의체가 최초로 채택된 것은 1963년 4월 17일에 노동조합법이 개정된 때의 일이다. 이것은 종래의 기업별 노동조합체제를 산업별 체제로 개편한 후이었기 때문에 서구적 산업별 노조가 가지는 중앙집권적 단체교섭의 기능적 결함을 보완한다는 목적이 작용한 것이라고 이해할 수 있을 것이다. 1963년의 노동조합법을 살펴보면, 노사협의회의 설치목적은 ① 노사협조의 실현 ② 산업평화의 유지라는 이론적 유용성에 두고 있었으며, 외국의 예와 같이 기능적 필연성이나 구체적 이념의 실현이라는 강력한 배경요인이 없었다고 평가된다. 그뿐만 아니라 단체교섭과의 관계도 불분명한 채로 노동조합이 조직된 기업으로 하여금 노사협의회를 설치하도록 강제만 하였기 때문에 노사협의체의 성격에 관해서 조차 노사간 의견이 대립되고 소기의 목적을 실현하지 못하고 있었다.⁷⁾

6) 송병식, 전계논문, p. 292.

7) 박세일 외, 전계서, p. 92.

그러던 중 1966년 3월에는 한국생산성본부가 중심이 되어 사용자측을 대표한 대한상공회의소와 전국경제인연합회, 그리고 근로자를 대표한 노동청이 모여 「노사협조조성합동연구위원회」를 구성하고, 1969년에는 전국경제인연합회(전경련), 한국노동조합총연맹(한국노총), 한국생산성본부의 3자를 망라한 「노사협의간담회」가 구성되었다.

또한 정부에서는 1973년 3월 13일에 노동조합법을 개정·공포하였다. 이 내용을 살펴보면, 개정 노동조합법 제6조 제1항에서 “사용자와 노동조합은 상호협조로서 생산성의 향상을 도모하기 위하여 노사협의회를 설치하여야 한다”고 규정하여 설치목적을 분명히 하였고, 제2항에서는 “노사협의회는 단체협약 또는 취업규칙의 범위안에서 생산·교육·훈련·작업환경·불만처리·노사분규의 예방 등을 협의한다”라고 규정하여 노사협의회의 활동사항을 밝혔다. 또한 이 법은 “노사협의회의 대표자가 단체교섭권을 행사할 수 없다”고 규정하여 단체교섭과 노사협의를 구별한 것 같지만, 노사협의회의 활동이 단체교섭의 범위안에서 행하여지도록 규정되어 있는 것은 아직도 노동조합의 활동과 노사협의회가 엄격히 구별되어 있지 않은 증거라고 할 수 있다.

그러나 1973년의 개정 노동조합법에서는 노동조합의 조직을 기업별로 환원한 듯한 입법조치가 있었다. 우리 나라의 노동조합은 형식적으로는 산업별 체제를 갖추었으나, 실질적으로는 기업별 단위로 노동조합 지부가 단체교섭활동을 하여 왔음에 기인한다. 또한 실질적으로 우리 나라에 있어서는 동일산업에 속하는 기업이라 할지라도 전국의 각 사업장은 규모별·지역별로 큰 차이를 보이고 있으므로 동일산업에 속하는 전국의 모든 기업의 평준성을 전제로 하는 산업별 조직보다는 기업별 단위조직으로서의 환원은 적합한 것으로 지적되었다.

우리 나라에 있어서는 기업의 규모가 작은 사업장이 상당수 있으며, 이런 사업장일수록 노동조합의 조직이 미치지 못하고 있는 실정이고 노동조합이 있는 경우라도 어용화되는 경향이 적지 않았다.⁸⁾ 이와 같은 관점에 볼 때, 우리 나라의 노사협의체는 당연히 강력한 노동조합의 입법을 요구하기에 이르렀다. 때마침 1974년 12월 24일에 노동조합법이 다시 개정되어 동법 제6조 제3항이 신설됨으로써 “노사협의회의 운영에 관하여 필요한 사항을 대통령령으로 정하도록” 하였다.

(2) 制度化 發展段階

1975년 4월에는 노동조합법 시행령이 개정되어 노사협의회의 설치, 이에 대한 신고, 정기총회의 개최, 관계공무원의 출석 및 의견교환 등 그 규정이 크게 강화되었다. 그러나 지금까지도 단체교섭과 노사협의회의 성격은 명확히 구별되지 못하였고, 노동조합이 없는 사업장에 있어서는 노사협의회의 설치에 관한 아무런 규정이 없었다. 그러다가 1977년 3월 10일에 한국노총은 노동절의 결의문에서 노사협의회법 제정을 결의하였다.⁹⁾ 결의문 9개항 중 제3항에 “우리는 노사협조를 강화하여 총력안보와 경제건설을 촉진한다”고 하고, 제5항에 “정부는 노사협의회법을 제정하여 근로자의 참가제도를 도입함으로써 산업의 민주화와 기업의 건전한 발전을 촉진한다”고 결의하였다.

8) 대한상공회의소, 노사협의체의 강화와 임금문제, 1976, p. 73.

9) 한국노동조합총연맹, 사업보고, 1977, p. 141.

1979년 8월 28일에 한국노총에서는 근로자와 사용자가 상호신뢰와 협조를 바탕으로 경영의 민주화와 생산성향상을 도모함으로써 기업의 발전과 근로조건을 유지·개선하고 산업평화에 기여함을 목적으로 노사협의회법 제정을 다시 건의하였다.

(3) 勞使協議會法 制定段階

1980년 11월 26일의 노동청 예규 제241호(노사협의회 운영준칙)에서는 상시 근로자 100인 이상의 사업(장)과 노조가 조직된 모든 사업(장)에 대해 노사협의회 설치 의무화하였다. 종래의 노사협의회는 30인 이상의 기업에 대하여 노동청이 행정지도를 통해 설치를 권장한데 그쳤으며 그 운영에 관해서도 별다른 지침이 없어 유명무실한 경우가 많았으나, 이 준칙은 협의회에 설치·조직·회의 등에 걸쳐 구체적인 규정을 들으로써 실질적인 노사협의를 보장하도록 하였다. 노동청 예규의 주요내용은 ① 노사협의회 사용자대표에는 반드시 사장이 포함되도록 할 것 ② 고충처리 위원회를 두도록 할 것 ③ 부의사항을 권고사항과 협의사항으로 나누어 구체적으로 명시할 것 등으로서, 이들은 노사협의회 활성화를 위한 중요한 조치들이며 노사협의회법 제정의 모체가 되었다.

1980년 12월 31일에 노사협의회법이 독립법으로서 제정되었다.¹⁰⁾ 종래의 노사협의회가 상호협조, 생산성 향상에 목적을 둔 것에 반하여, 새로 제정된 노사협의회법은 근로자의 복지증진과 기업의 발전이라는 상호이익 증진에 중점을 두었다는 것이 하나의 특색이라 할 수 있다. 또한 노사협의회가 그 이전과 달리 협의·자문적 성격에서 의결기구의 성격을 가진 것이다.¹¹⁾ 즉, 노사협의회법이 제정됨에 따라 노동조합법으로부터 독립되었는데, 이 법은 총칙, 노사협의회 구성·운영·임무·고충처리, 보칙, 벌칙 및 부칙에 관하여 규정하고 있다. 종전 노동조합법과 비교하여 다른 내용은 노사협의회 위원의 수를 5인에서 3~10인으로 하였으며, 위원의 임기·자격·신분을 정하고, 사용자의 보고사항을 명시하였다. 또한 고충처리위원회를 두고 그 절차를 정하였으며, 제3자 개입금지조항의 설치와 노동정책의 주요사항을 협의하기 위한 중앙노사협의회 설치 규정을 하고 있다.

1989년에 들어오면서 노동관계법의 개정논의가 새로운 차원에서 문제시되었다. 따라서 1987년 11월 28일에 노사협의회법 개정내용¹²⁾은 노사협의회 자율성 보장과 기능의 활성화를 위하여 근로자위원의 결격사유와 관계 공무원의 의견 진술권 및 노사협의회 해산 및 위원개선명령권을 삭제하고, 노사협의회 근로자위원 선출의 공정성을 기하고 불이익 처분을 방지하기 위한 사용자의 의무 규정, 의무 이행을 촉구하기 위한 시정명령, 그리고 이의 위반 때의 처벌 규정을 신설하였으며, 노사협의회 기능의 충실을 기하기 위하여 협의사항에 인사·노무관리의 합리적 운영을 위한 제도적 개선에 관한 사항을 추가하였으며, 기업의 경리사항 등을 근로자에게 성실하게 알려

10) 법률 제3348호 참조.

11) 박경문, 전계논문, p. 52.

12) 법률 제3968호 참조.

주기 위하여 보고사항의 내용을 보완하였다.

또한 1988년 4월 15일에 노사협의회법 시행령의 개정¹³⁾을 통하여 먼저 노사협의회를 설치해야 할 사업(장)의 범위에 도·소매 및 음식·숙박업과 사회 및 개인 서비스업을 포함시키고, 설치대상 인원을 종전의 100인 이상에서 50인 이상으로 개선하였으며, 노사협의회의 구성위원인 근로자위원의 선출방식을 종래의 간접선거방식에서 직접선거방식으로 전환하고, 예외적으로 사업 또는 사업장의 특수성에 의하여 불가피한 경우에만 간접선거방식에 의하도록 하였으며, 중앙노사협의회의 정기회의를 년 2회에서 년 1회로 축소하였다.

3) 우리 나라 勞使協製制의 特性

우리나라의 노사협의제는 1960년대 후반의 공업화 단계에 접어들면서부터 그 필요성이 더해 감에 따라 행정지도 내지 자율적 형식으로 점차 장려·보급되어 왔고, 특히 노사협의회법이 독립법으로 제정된 이후부터는 전국적으로 거의 대부분의 기업체에 노사협의회가 설치되기에 이르렀다. 그러나 노사협의회를 설치한 대부분의 기업들의 노사당사자들이 충분한 사전 연구나 경험없이 의무적으로 노사협의회를 운영하게 된 결과 많은 문제점들이 제기되었다. 따라서 우리 나라 노사협의제의 문제점과 개선점을 정확하게 파악하기 위해서는 노사협의제의 특성을 이해할 필요가 있다. 여기서는 우리 나라 노사협의제의 특성을 ① 노사관계 측면에서의 특성 ② 경영사회풍토 측면에서의 특성 ③ 노사협의회법의 특성으로 나누어 살펴보기로 한다.¹⁴⁾

(1) 勞使關係 側面에서의 特性

노사협의회는 노사관계에서 파생되기 때문에 노사관계에 영향을 주는 요인들에 대하여 고찰해 보아야 한다. 노사관계란 국가와 지역 및 기업에 따라 독특한 특성을 갖는다. 그러나 어느 나라에서도 예외없이 공통의 내용을 갖고 있다. 그것은 바로 노사관계의 당사자인 근로자, 사용자, 정부인 것이다. 우리 나라 노사관계의 당사자는 다음과 같은 특징을 갖고 있다.

① 勤勞者集團 : 우리 나라의 근로자집단은 한국 자본주의의 성장과 함께 꾸준히 성장하여 오면서도 아직 그 단결된 힘이 약하다고 볼 수 있다. 이것은 그동안 기업의 영세성, 사용자측의 노동조합 결성에 대한 부정적인 태도, 노조결성에 대한 복잡한 절차 등에 기인하여 우리 나라 산업계의 저조한 노동조합 조직과 이미 조직된 노동조합도 단체행동권의 일부 유보로 노동조합의 기능이 약화된데서 연유한다고 볼 수 있다.

우리 나라의 대표적인 근로자집단인 한국노동조합총연맹의 회원조합은 1991년 3월말 현재로 전국철도노동조합, 전국외국기관노동조합연맹, 전국전력노동조합, 전국광산노동조합연맹, 전국섬유노동조합연맹, 전국통신노동조합연맹, 전국항운노동조합연맹, 전국해원노동조합연맹, 전국금융노동조

13) 대통령령 제12430호 참조.

14) 송병식, "경영참가제도에 관한 실증적 연구", 한남대학교 대학원 박사학위논문, 1988, pp.102~108.

합연맹, 전국담배·인삼노동조합, 전국화학노동조합연맹, 전국금속노동조합연맹, 전국출판노동조합연맹, 전국자동차조합연맹, 전국광산노동조합연맹, 전국채신노동조합, 전국보험노동조합연맹, 전국택시노동조합연맹, 전국고무산업노동조합연맹, 전국사무금융노동조합연맹 등의 21개 전국 산업별 노동조합이 가입되어 있으며, 가입조합원의 수는 8천 2백 42개 조합에 1백 96만 1천명이다.¹⁵⁾

한국노총의 대의원대회는 최고 의결기관으로서 전국대의원대회, 14개의 시·도협의회, 회원조합 대표자회의, 집행위원회 등으로 구성되어 있으며, 대의원은 조합원 2천명당 1인씩 배정한다. 이 대의원대회의 주요 의결사항은 규약의 제정 및 개정, 예산심의, 위원장 등 임원의 선출 등을 다룬다.

② 使用者集團 : 한국의 사용자집단은 정부의 과잉보호 속에서 성장하여 근로자들이 요구를 경시하는 경향이 있다고 볼 수 있다. 이는 우리 나라 사용자는 기업의 근대화 과정에서 관주도의 경제개발정책으로 항상 정부의 지나친 보호를 받으면서 벗어나지 못하고 있다. 사용자단체는 본래 근로자들의 단결로 근로자조직이 성장하여 감에 따라 단체행동의 공동처리, 정보교환, 임금인상률, 노동조합에 대한 사회적·정치적 공격에 대한 공동보조 등을 목적으로 생겨났다.

한국의 노사문제를 전담하는 대표적인 사용자단체로서는 한국경영자총협회(한국경총)는 대기업 및 경제단체를 회원사로 가지며, 일반 경제사항이 아닌 노동문제, 노사문제만을 담당하고 있다. 이밖에도 전국경제인연합회, 대한상공회의소(대한상의), 한국무역협회, 중소기업협동조합중앙회 등의 경제단체에서도 부분적으로 노동문제를 다루고 있다.

③ 政府當局 : 한국의 경우에 있어서 정부의 역할과 기능은 대단히 크고 중요한 것으로 생각된다. 정부는 근로자와 사용자의 노사 양당사자가 적절한 관계를 유지할 수 있도록 하는 규칙과 제도의 설정자 내지 감시자로서의 중립적 입장을 취하였다기 보다는 일정한 노사관계 정책방향을 가지고 직접 개입하거나 관리하는 입장을 취하였다고 할 수 있다. 이러한 정부의 직접적인 개입과 간섭은 우리의 산업화 역사가 짧고 노사당사자의 주체적 조건도 미숙한 점을 감안할 때 노사간의 대등성 유지나 자율성의 제고보다는 안정기조의 유지에 지나치게 치중하였다고 할 수 있다. 따라서 정부의 정책방향은 안보적 차원과 경제성장 우선적 고려의 산물이라고 할 수 있다.

정부의 안보적 차원의 고려에서 직접적 규제의 강화는 노사분규 요인의 자율적·합법적인 해결을 저해하고 잠복시켜 폭발적인 것으로 만들 가능성이 커졌으며, 이것이 안보적 차원에서 가장 경계해야 할 것이기 때문에 근본적인 노사분규 요인의 완화 또는 해소를 위한 정책방향이 추구되어야 한다. 또한 경제성장 우선정책은 집단적 노사관계에 대한 규제와 임금인상에 대한 억제정책으로서 일관되어 왔다. 특히 수출주도적 경제정책은 국제경쟁력의 제고를 위해서 임금인상을 강력히 억제하였다. 따라서 임금에 대해서는 노사의 자율결정보다 직접 일정률 이상의 인상을 억제시키는 방향으로 행정지도를 하여 왔던 것이다.

15) 중앙일보, 제7931호(1991년 4월 12일자), 19면 참조.

노동행정기구의 주무부처인 노동부는 ① 노사관계의 조정 ② 노동조합의 운영지도 ③ 근로조건
의 개선 ④ 산업재해예방과 보상보험 ⑤ 여성·연소근로자의 보호 ⑥ 고용안전 ⑦ 해외고용관리
⑧ 기능인력의 양성 ⑨ 근로자의 복지후생 증진 등의 임무를 가지고 있으며, 노사업무는 물론
임금복지·산업재해·직업고용·직업훈련·산재보험 등을 관장한다.

이를 위해서 중앙에는 기획관리실·노정국·근로기준국·직업안정국·직업훈련국·노동보험국·
산업안전국·노동연수원·국립중앙직업안정소 등의 1실 6국을 두며, 본부조직 밑에 서울·부산·
대구·인천·광주·대전 등 6개 지방청과 38개 지방사무소 및 노동위원회 등 62개 소속기관에
2천 5백 47명의 직원이 있다.

현재 한국의 근로자는 약 1천만명으로서, 이중 근로기준법 적용을 받는 5인 이상 사업체는 12
만 3천 6백 18곳으로 근로자는 5백 27만 3천명이다.¹⁶⁾ 노동부는 1991년의 노사화합 분위기 조성
을 위해 노조간부와 사용자 등 1만 5천명을 대상으로 노사교육을 실시하고 노사분규 예방을 위해
노사분규 취약사업장 4백 20개소에 대한 특별관리에 나섰다. 이와 함께 적정임금 인상을 위해
상대적 고임금기업 등 3백곳을 선정하여 중점지도하고 업종·직종·기업규모 등 부문간 임금격차
를 축소하는데 행정력을 모으고 있다.

(2) 經營社會風土 側面에서의 特性

일반적으로 기업가는 외부의 압력이 없는 한 전제적인 방법으로 기업을 운영한다. 그러나 사회
적인 압력이 작용하게 되면 전제적인 관행으로부터 민주적인 방향으로 발전해 오고 있다.¹⁷⁾ 한국
의 기업도 전근대적인 경영사회풍토에서 점차 민주적인 풍토로 발전하고 있다. 그러나 아직도 잔
존하고 있는 경영사회풍토 측면에서의 여러 가지의 문제점들을 지적하면 다음과 같다.

① 主從的 勞使關係의 殘在 : 우리 사회는 오랫동안 유교적 문화의 전통속에서 살아왔기
때문에 비생산적인 선비사상과 지배본위의 규범의식이 상호작용하여 노동천시적 경향이 있다. 또한
주인과 하인들의 주종적인 사고방식이 깊이 뿌리 박혀 있었다. 그러나 이러한 의식이 현대의 경영
및 노사관계에 있어서도 나타나 사용자들의 근로자에 대한 주종적 노사관계가 남아있게 되었다.

② 對話交涉訓練의 不足 : 우리 나라에 있어서 유교적 사상, 즉 권위의식이 강하게 작용함
으로서 사용자는 충분한 대화를 통한 문제해결을 모색하는 쪽보다는 하향적 의사소통을 통해 경영
자의 요구와 주장만을 하는 경향이 크며, 또한 근로자도 그동안 노사관계에서 경험한 사용자 불신
풍토로 대화보다 집단행동적 경향이 커 노사간 대화교섭 훈련의 절실하다.

우리 나라의 경영구조는 전통적 사고방식, 복합된 혈연경영 등으로 폐쇄적 성향을 띠게 되었다.
이러한 이유로 전문경영자의 지식과 응용력을 발휘할 수 있는 체제를 갖추지 못하고 장자상속
계승제가 이루어져 기업을 어떤 특정인이나 그 가족들이 독점하는 경우들이 많이 남아 있다.

16) 중앙일보, 제7898호(1991년 3월 8일자), 21면 참조.

17) Clerk Kerr, *The Problem of Labor and Management in Economic Growth* (Harvard University Press, 1960), p. 149.

(3) 勞使協議法 側面에서의 特性

우리 나라의 노사협의법은 종래의 노동조합법 제6조와 동시행령의 규정에 의해 존재하여 온 제도를 내용적으로 대폭 보강하여 제정된 법률이다. 여기에서는 현행 우리 나라의 노사협의법이 갖고 있는 여러 가지의 문제점들을 살펴보기로 한다.

① 勞使協議制에 관한 問題點 : 우리 나라의 노사협의제는 법제도로서 실시가 강제되고 있다. 종래에도 노사협의회는 법제도로 존재하고 있었지만, 강제적 성격이 현행보다는 약하며 노사협의제는 하나의 법제도라기 보다는 노사간의 합의에 의한 임의적 제도로서 성격이 더 강하다고 할 수 있었다. 따라서 엄격히 말하면 현행의 노사협의제는 단지 종래의 법제도가 더 강화되었다기 보다는 독립법에 의한 새로운 노사협의제가 의무적으로 실시되게 된 것이라고 해야 할 것이다. 특히 현행의 노사협의법은 노사협의회의 구성, 운영에 있어 노사의 재량에 맡기지 않고 제규정에 따라 노사가 이를 준수하도록 요구하고 있다.

이러한 노사협의회는 현행 우리 나라의 노동조합과 함께 관련시켜 볼 때에 문제가 된다고 생각한다. 왜냐하면 서구제국에서는 노동조합이 생산체제로서 기업밖에 존재하여 경직된 단체교섭의 문제점을 보완하는 의미에서 노사협의제의 중요성을 찾는데 비해 우리 나라는 기업별조직으로서 단체교섭이 기업단위로 이루어지기 때문에 우리 나라의 노사협의회와 노동조합은 별로 차이가 없다. 그러므로 기업내에 노동조합과 별도의 노사협의회를 존속시킬 필요가 있는가는 처음부터 문제가 되는 것이다.¹⁸⁾ 더우기 노동조합의 간부가 대부분 노사협의회의 근로자위원이 된다면, 이 두 제도는 중복된다.

물론 노사협의회법 제5조에서 “노사협의회는 노동조합의 단체교섭 및 기타 모든 활동에 영향을 주지 않는다”라고 규정하여, 노사협의회가 노동조합과 대립하지 않는다고 분명히 밝히고 있지만 내용적으로는 문제가 되는 것이다.

노동조합의 단체교섭활동을 위축시키고 특히, 노동조합이 없는 사업장에서의 노사협의회는 노동조합의 설립자체에 적지 않은 부정적 영향을 미칠 수도 있다는 점에서 문제가 되지 않을 수 없다. 이러한 경우에 노사협의제는 단체교섭과의 보완적 관계가 아니라 선택적 또는 경쟁적 관계에 놓이게 되며, 따라서 노사협의제는 단체교섭과 양립할 수 없게 된다고 할 수 있다.¹⁹⁾

② 勞使協議制의 制度的 實體에 관한 問題點 : 노사협의회법 제4조 제1항에 노사협의회는 근로조건의 결정권이 있는 사업(장)을 단위로 설치하게 되어 있다. 그러나 동시행령 제2조 제1항에는 상시 50명 미만의 근로자를 사용하고 있는 사업(장)과 농업·수렵업·임업 및 어업, 금융·보험·부동산 및 용역업, 제조업중 신문발행업 그리고 공사기간이 1년 미만인 건설업의 사업(장)에서는 설치의무를 면제하고 있다. 그러면서도 동시행령 제2조 제2항에서는 이들의 사업(장)에도 노동조합이 조직되어 있는 경우 역시 노사협의회의 설치를 의무화하고 있다. 이에 따른 문제점

18) 강태석, “노사협의제에 대한 소고”, 목포대학 논문집 제2호, 1981, p. 8.

19) 이영희, “참가적 노사협의제에 있어서의 문제”, 노동경제논집 제4권, 1980, p. 80.

을 지적하면 다음과 같다.

첫째, 노사협의체가 노사협조와 생산성 향상에 목적이 있는데 비하여 많은 대상업체에 예외를 둔 점과 근로자 50명 미만 사업(장)에 예외규정을 둔 것은 노사협력증진이라고 하는 노사협의회회의 목적과 취지로 볼 때 노사협의회회의 설치에 있어서 특별한 곤란이 따르지 않는 한 노사협의회설치의 근본목적에 위배된다고 할 수 있다.

둘째, 근로자 50명 미만의 사업(장) 중에도 노동조합이 있으면 노사협의회 설치를 의무화 했는데 이것은 노사협의회가 노동조합과 연결돼있고 법류적 기능상 단체교섭보다 하위에 둔 점이 근본목적에서 볼 때 위배된다고 할 수 있다.

셋째, 노사협의체는 근로조건의 결정권이 있는 사업(장)에 설치하도록 했는데 근로조건 결정권이 범위를 어느 기준으로 정할 것인가에 문제가 있다. 엄격히 따진다면 우리 나라의 사업장은 독립적으로 노사협의회 설치가 어려울 것이다. 왜냐하면 근로조건의 결정권이 있는 중역들의 집중되어 있는 본사는 일반 사업장과의 거리가 멀리 떨어져 있기 때문이다.

더우기 노사협의체의 근본취지가 노사협조, 생산성 향상인데 설치의 규정을 근로조건의 결정권이 있는 곳에 한정하여 놓는 것은 근본목적에 위배된다고 할 수 있다.

③ 勞使協議會의 構成에 관한 問題點 : 노사협의회법 제6조에 제1항에 의하면 노사협의회회의 구성은 노사대등의 원칙을 적용하여 노사 각 3인 이상 10인 이내로 하고 있다. 노사동수의 구성은 노사대등의 이념을 반영한 것으로 이해할 수 있으나, 노사대등의 원칙이 노사동수의 3~10인으로 되는 것인지는 의문스럽다. 즉 여기에는 기업의 종업원규모에 따른 차이가 근본적으로 반영되어 있지 않다. 또 사용자의 의사에 따라 노사협의회가 적정수준에 미달하는 최소한의 위원으로 구성될 수 있게 되어 있다.

근로자가 100~200명 규모의 기업도 3~10명으로 구성되고, 또한 수천명 또는 수만명 이상의 거대기업에서도 3~10명 정도의 대표자로 구성되어 있다면, 이것은 실질적으로 근로자위원이 근로자를 대표할 수 있는가가 의심스러운 것이다.

한편 중간관리층의 종업원은 근로자위원으로 선출될 수 없고 사용자위원으로 선출될 가능성이 있을 뿐인데, 이들이 그렇다고 사용자측을 대표할 수 있는가가 문제이다. 이들은 다만 중간계층으로서 중간계층의 자격으로 참여할 자격을 가져야 할 것이다.

현행 노사협의회법은 노동조합이 조직되어 있는 경우는 근로자위원은 노동조합이 이를 위촉하도록 되어 있다. 그런데 노동조합이 모든 근로자를 대표할 경우는 별로 문제가 없겠지만, 현재의 「오픈 샵」(open shop) 제도하에서 상당수의 근로자가 노동조합에 가입을 불응하거나 가입을 유보하고 있을 경우에는 노동조합이 소수의 근로자로 구성되어 있기 때문에 노동조합의 간부가 근로자위원으로 모든 근로자를 대표할 수 없다는 논리가 성립하게 된다.

④ 勞使協議會의 運營에 관한 問題點 : 노사협의회법 제7조 제2항 및 제3항을 보면 노사협의회는 운영을 위하여 의장을 두며, 의장은 위원 중에서 호선하고 회무를 통괄할 뿐만 아니라 노사협의회를 대표한다고 하였다.

이 규정은 의장을 둔다고만 하였고 때문에 의장의 부재와 유고시에는 회의소집이나 그 운영이 불가능하게 된다. 또한 노사협의회 의장이 노사간의 어느 한편에서 선출되고 임시회의의 소집요구권은 위원 각자에게 주어지지 않고 오직 의장에게만 주어져 있어서(노사협의회법 제12조 제2항) 결국 노사협의회의 임시회의 소집권은 노사 한편이 장악하게 되도록 되어 있다.

또한 노사협의회법 제23조에는 사용자와 근로자는 협의회의 합의사항을 성실히 이행해야 한다고만 되어있기 때문에 의결이 아니라 합의라는 애매한 용어로 혼란을 초래할 여지가 있다. 의결사항은 노사 각 과반수 출석에 출석위원 $\frac{2}{3}$ 이상의 찬성으로 가능케 했는데 노사 두 집단의 회의에서 노사는 각각 자기의 집단을 대표하는데 $\frac{2}{3}$ 란 의문시된다. 다시 말해서 노사협의회 결정은 위원들이 의결이 아니라 양측의 합의로 이루어지는 것이며, 어느 일방이 반대하는 한 결정은 사실상 불가능할 수 밖에 없는 것이다.

한편 노사협의회 합의사항에 대하여 노사는 각각 이를 성실히 수행할 의무가 있는데 이것은 근로자측에서 볼 때 문제가 된다. 왜냐하면 근로자위원은 간접선거로써 사용자의 영향력이 개입할 소지가 있기 때문이다. 근로자위원이 근로자를 진심으로 대변치 못할 때 그들이 결정한 합의사항을 근로자들이 성실히 수행할 의무를 진다는 것은 모순이 된다고 할 수 있다. 근로자위원의 직선제, 근로자위원의 소환제 또는 합의사항에 대한 근로자위원의 재심요구제 등으로 근로자위원이 근로자를 진정으로 대표할 수 있는 민주적인 방향으로 제도적인 보완이 바람직하다.

⑤ 勞使協議會의 規制에 관한 問題點 : 현행 노사협의회법은 합의사항을 강제적으로 이행의 의무가 지워져 있지만, 합의되지 못한 사항에 대한 규제가 없다. 독일에서는 중재기구(Einigungstelle)나 노동법원에서 해결토록 하고 있으나,²⁰⁾ 우리나라의 경우에는 아무런 규정이 없어 보다 진지한 고충과 건설적 의견이 제시되어도 합의에 도달하지 못하고 사장되어 노사협의회를 형식화하는 중요한 요인이 되고 있다.

⑥ 勞使協議會의 協議事項에 관한 問題點 : 노사협의회법 제20조의 노사협의회 합의사항을 구체적으로 열거하면, 생산성 향상 및 근로자 복지증진에 관한 사항, 근로자의 교육훈련에 관한 사항, 노사분규 예방에 관한 사항, 근로자의 고충처리에 관한 사항, 안전·보건 기타 작업환경개선에 관한 사항, 인사·노무관리의 합리적 운영을 위한 제도개선에 관한 사항, 기타 노사협조에 관한 사항 등이 있다.

그런데 이러한 합의사항에 있어 그것이 임의적 사항인지 의무적 사항인지가 불분명하다는 점이 다. 다만 실제에 있어서 임의적으로 인식되고 있다는 사실이다. 합의사항의 규정은 노사가 노사협의회에서 협의할 수 있는 사건의 내용과 범위를 예시 또는 지정하고 있는 것 이상의 의미가 없어 실제로 노사협의회가 이러한 합의사항에 대해 협의하지 않아도 무방하다는 것이다.

20) 김치선, "서독의 노동재판소 및 고충처리제도의 연구", 법학 제23권 제2호, 서울대학교 법학연구소, 1982, p. 24.

또한 그 협의사항이 협의만으로 그치며 반드시 합의를 요하지 않는다는 것이다. 다시 말해서 이들 사항에 대해서 노사가 합의에 도달하지 못해도 무방한 것이다. 그러므로 노사협의회의 기능 면에서 볼 때 의미가 없게 된다.

노사협의회의 또 하나의 문제는 반드시 거기에서 다루어야 할 구체적 내용이 포함돼 있지 않다는 것이다. 예컨대 취업규칙이나 기숙사규칙의 작성변경 등과 같은 구체적 내용이 없다는 것이다.

⑦ 勞使協議會의 合意事項에 履行에 관한 問題點 : 노사협의회의 운영과정에서 상당수의 근로자측이 실제로 겪는 문제점을 책임있는 사용자대표가 회의에 참석하지 않음으로써 노사협의회에서 중요한 결정을 할 수 없을 뿐만 아니라,²¹⁾ 일반적 사항에 있어서도 사용자측의 합의의무가 없기 때문에 결정을 보기가 어려우며 합의가 이루어진 경우도 명확한 의결절차나 방법에 의하지 않고 대부분 협의적 방법으로 불분명하게 이루어지기 때문에 그 이행이 보장되지 않아 합의사항의 이행규정에도 불구하고 실제로 이행되지 않는 사례가 많다는 것이다. 노사협의회법은 사용자대표의 참석을 노사협의회위원으로 허락은 하지만 의무화하지는 않은 것이다.

⑧ 勞使協議會의 根本趣旨와 實際에 관한 問題點 : 노동조합은 노사협의회가 새로운 제도라는 취지, 즉 이것이 노동조합과는 성격이 다른 종업원조직이며 노사협조를 직접목적으로 하는 한 비교섭적 협의기구라는 성격을 제대로 인식하고 있지 않다. 노동조합은 노사협의회를 종래와 마찬가지로 노동조합의 한 교섭기구로만 주로 활용하려고 한다. 노사협의회에 참석하는 근로자위원은 자신을 완전히 노동조합대표로 인식하고, 사용자위원은 단체교섭에서와 같이 대립적인 상대방으로 인식한다. 이와 같이 노사협의회가 단체교섭의 또 다른 부수적인 교섭기관으로 되고 있는 실정이다. 이러한 점이 바로 사용자가 노사협의회를 기피하는 이유이다.

또한 사용자는 기업경영을 위해 노사협의회를 이용하는 것과 같은 방법을 택하지 않고, 오히려 근로자와의 협의를 번거롭게 생각하며 가급적이면 그러한 기회를 회피하거나 최소화하려 한다. 즉 사용자는 근로자와의 대등한 협의에 의해서가 아니라 근로자에 대한 지시나 명령을 통해, 그리고 노사협의회의 근로자대표를 통하는 간접적 방법에 의해서가 아니라 직접 근로자 전체에게 전달하는 방법으로서 기업을 운영하려는 것이다.

따라서 근로자가 노동조합을 중심으로 강력하게 단결되어 있고 노동조합이 근로자들을 명실공히 대표하는 힘을 갖고 있을 때에 비로소 사용자로부터 경영에의 협력을 요청받게 되고, 이러한 의미에서 노사협의체는 정상적인 제도에 들어서게 되며 사용자가 더욱 적극적으로 노사협의체의 필요성을 강조하게 될 것이다.

21) 서근석, "기업발전과 노사협의체에 관한 연구", 안동대학 논문집 제3호, 1982, p. 284.

Ⅲ. 濟州地域 企業體의 勞使協議制에 관한 實態分析

1. 實態調查의 概要

1) 調查目的

노사협의제는 노사협의회법에 의거하여 노동조합 결성의 유무와는 관계없이 상시 근로자 50인 이상의 근로자를 사용하는 사업장(장)에 설치되고, 노동조합이 조직되어 있는 사업(장)의 경우에는 상시 근로자의 수에 관계없이 반드시 설치하게 되어 있다.

그러나 단체교섭의 경험이 충분히 축적되어 있지 않고, 특히 단위노조가 사업(장) 단위로 조직되어 있는 한국의 경우에는 단체교섭과 노사협의제의 기능분담이 명확히 이루어지지 않고 있기 때문에 노사 상호간에 갈등이 발생할 가능성이 매우 높다.

이러한 갈등요인들을 해소하기 위해서 본 조사에서는 노사협의제의 전반적인 운영실태, 즉 ① 노사협의제에 대한 인식도 ② 노사협의제의 기능 ③ 노사의 관심도 ④ 노사협의회의 분위기 ⑤ 노사협의회의 개최횟수 ⑥ 근로자위원의 선출방법 ⑦ 노사협의회의 주요 협의사항 ⑧ 노사협의회의 의결방식 ⑨ 고충처리제의 운영 ⑩ 노사양측의 노사협의제에 대한 성과 및 전망 등을 종합적으로 분석하여, 향후 노사협의제의 바람직한 위상을 정립하기 위한 기초자료를 제공하는데 그 목적이 있다.

이를 위해 본 조사에서는 제주지역의 기업체에 있어서 노사협의제에 관한 노사당사자인 근로자 위원과 사용자위원들의 의식을 조사·분석하고, 노사협의제의 실제 운영실태를 조사하여 이를 토대로 문제점을 발견하고, 나아가 우리의 실정에 알맞는 노사협의제의 발전적 방안을 제시하는데 있다.

2) 調查方法

본 연구의 노사협의제에 관한 실태조사는 편의추출방법(convenience sampling)으로서 노사협의회의 근로자위원과 사용자위원들을 대상으로 한 설문조사(questionair survery)를 실시하였고, 필요한 부분에 대하여는 면접법(interview methord)을 병행하였다. 또한 객관적인 자료를 수집·분석하기 위하여 한국노동조합총연맹과 한국경영자총협회 및 노동부에서 발간한 각종 연구보고서, 간행물 등을 조사하였으며, 이들의 자료를 기초로 하여 설문지를 작성·활용하였다.

본 조사의 대상은 <표 1>에서와 같이, 제주지역에 노사협의회가 설치된 모든 기업체(총 134개 업체)로 하였다. 그리고 이들 조사대상 기업체의 근로자위원과 사용자위원에게 각각 1부씩의 설문지(총 268부)를 배포하고, 이 중에서 165부를 회수하였다. 회수된 설문지 중에서 응답이 불성실하거나 누락된 문항이 있는 설문지 9부를 제외시키고, 분석이 가능한 156부(102개 기업체)의 설문지를 가지고 자료처리하였다.

〈표 1〉 노사협의제에 관한 조사의 대상

| 구 분 | 모 집 단 수 | 조사 대상 수 (A) | 조 사 결 과 | | | | |
|-------|---------|-------------|---------|---------|------------|---------|-----------|
| | | | 회수분 (B) | 반 송 (C) | 불성실 응답 (D) | 자료 처리 분 | B (A-C-D) |
| 근로자위원 | 134 | 134 | 86 | 0 | 5 | 81 | 66.67% |
| 사용자위원 | 134 | 134 | 79 | 0 | 4 | 75 | 60.77% |
| 합 계 | 268 | 268 | 165 | 0 | 9 | 156 | 63.71% |

또한 설문조사의 내용은 ① 일반사항(6문항) ② 노사협의제에 관한 일반적 사항(5문항) ③ 노사협의제의 운영(8문항) ④ 고충처리에 관한 사항(5문항) ⑤ 노사협의제에 관한 종합적 성과 및 전망(3문항)으로서 총 27개의 문항으로 구성하였다. 설문의 방식은 선택식 설문(multiple choice)을 택하였으며, 설문지를 사용해서 조사하는 방법은 우편을 이용하였다. 그리고 조사기간은 1991년 8월 20일부터 9월 5일까지 16일간으로 하였다.

응답설문지(표본)의 인구통계학적 분포를 노조결성 유무별·업종별·기업규모별·회사설립년도별 등으로 분석하여 보면, 다음의 〈표 2〉와 같다.

〈표 2〉 표본의 인구통계학적 분포

| 노동조합결성 | | 업 종 별 | | | | |
|--------|----|--------|--------|-----|------|-----|
| 유 | 무 | 제조·건설업 | 음식·숙박업 | 운수업 | 서비스업 | 기 타 |
| 111 | 45 | 21 | 23 | 60 | 36 | 16 |

| 기 업 규 모 별 | | | | |
|-----------|---------|----------|----------|---------|
| 50인 이하 | 51~100명 | 101~150명 | 151~200명 | 200명 이상 |
| 29 | 70 | 37 | 12 | 8 |

| 회 사 설 립 년 도 별 | | | | | | 합 계 |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| 1950년 이전 | 1950년대 | 1960년대 | 1970년대 | 1980년대 | 1990년대 | |
| 4 | 9 | 22 | 35 | 83 | 3 | 156 |

2. 勞使協議制의 運營實態分析

1) 勞使協議制에 대한 認識度

기업전체적인 측면에 있어서 노사협의제의 운영에 대한 노사쌍방의 전반적인 인식도는 <표 3>에 서 보여주고 있는 바와 같이, 관심이 있다는 응답이 전체의 78.2%로서 노사협의제의 필요성을 절대적인 다수가 인정하고 있다.

그러나 노사협의제에 대한 관심도에 따라 그 실태를 분석해 보면, 유의적인 차이는 없으나 매우 높은 관심을 가지고 있는 응답이 48.1%로서 높게 나타나고 있으며, 일부에만 관심을 가진다는 응답은 30.1%, 보통이라는 응답은 17.9%, 관심을 두고 있지 않다는 응답이 3.9%로 나타나고 있다.

<표 3> 노사협의제에 대한 인식도

| 구 분 | 노동조합결성사업장 | | 노동조합미결성사업장 | | 전 체 |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 근로자위원 | 사용자위원 | 근로자위원 | 사용자위원 | |
| 널리 알려져 관심이 크다 | 28 47.5% | 28 53.8% | 9 40.9% | 10 43.5% | 75 48.4% |
| 일부에만 관 심이 있다 | 19 32.2% | 15 28.8% | 6 27.3% | 7 30.4% | 47 30.1% |
| 관심이 보통 | 9 15.3% | 9 17.3% | 5 22.7% | 5 21.7% | 28 17.9% |
| 관심이 적다 | 2 3.4% | | 2 9.1% | 1 4.4% | 5 3.2% |
| 무 관 심 | 1 1.7% | | | | 1 0.7% |
| 합 계 | 59 37.8% | 52 33.3% | 22 14.1% | 23 14.8% | 156 100.0% |
| 통 계 적 검 증 치 | $\chi^2 = 7.37706$ $df = 12$ $p < .01 : ***$, $p < .05 : **$, $p < .10 : *$ | | | | |

여기에서의 특이한 점은 노사협의제에 대한 인식도에 있어서 노동조합결성 사업장이 노동조합미결성 사업장보다 근로자들에게 더 잘 알려져 있다고 응답하고 있다. 이러한 사실로 미루어 볼 때, 노동조합이 노사협의제의 전반적인 운영사항에 대하여 일반 근로자들에게 홍보활동을 하고 있으며 그 효과가 크다는 것으로 해석할 수 있다.

2) 勞使協議制의 機能

노사협의제의 기능은 노사협의회법에서 정하고 있는데, 이에 따르면 생산성 향상, 노사분규 예

방, 노사간의 의사소통, 근로조건의 개선 등으로 규정하고 있다. 전체적인 측면에서 응답한 결과를 <표 4>에서 보면, $\alpha=0.01$ 수준에서 유의적 차이가 있음을 나타내 주고 있다. 노사협의제 기능의 인식도에 관한 실태를 분석하면, ① 노사간 의사소통(37.2%), ② 노사분규 예방(24.4%), ③ 근로조건(21.8%), ④ 생산성 향상(11.5%) 등의 순으로 나타나고 있다.

<표 4> 노사협의제의 기능

| 구 분 | 노동조합결성사업장 | | 노동조합미결성사업장 | | 전 체 |
|------------|----------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 근로자위원 | 사용자위원 | 근로자위원 | 사용자위원 | |
| 생산성 향상 | 3 5.1% | 12 23.1% | 2 9.1% | 1 4.3% | 18 11.5% |
| 노사분규 예방 | 11 18.6% | 16 30.8% | 7 31.8% | 4 17.4% | 38 24.4% |
| 노사간 의사소통 | 21 35.6% | 21 40.4% | 5 22.7% | 11 47.8% | 58 37.2% |
| 근로조건 개선 | 20 33.9% | 2 3.8% | 7 31.8% | 5 21.7% | 34 21.8% |
| 특별한 기능이 없다 | 4 6.8% | 1 1.9% | 1 4.5% | 2 8.7% | 8 5.1% |
| 합 계 | 59 37.8% | 52 33.3% | 22 14.1% | 23 14.8% | 156 100.0% |
| 통 계 적 증 치 | $\chi^2=28.63139^{***}$ $df=12$ $p<.01:***, p<.05:**, p<.10:*$ | | | | |

여기에서의 특이한 점은 노사협의제의 기능에 있어서 사용자위원들은 노사간의 의사소통을 강조하고 있는데 반하여, 근로자위원들은 근로조건의 개선 및 노사분규의 예방을 강조하고 있다.

3) 勤勞者와 使用者의 關心度

노사협의제에 대한 근로자측과 사용자측의 관심도를 분석하여 본 결과를 보면, <표 5>와 <표 6>에서 제시되고 있는 바와 같이 근로자들이 가지고 있는 관심도는 관심을 두고 있다는 반응이 전체의 87.8%의 비율로서 절대적인 결과를 나타내고 있으며, 사용자들이 가지고 있는 관심도는 전체의 75.0%를 나타내고 있다. 이를 근로자측과 사용자측의 견해를 비교해 볼 때, 다소 떨어진 비율을 나타내 보이고 있기 때문에 객관화된 노사협의제를 정립·운영하여야 할 것으로 파악되고 있다.

일반 근로자들의 노사협의제에 대한 관심도의 실태를 <표 5>에서 살펴보면, 유의적인 차이는 없지만 노동조합결성 사업장의 경우 근로자위원이 인식하고 있는 관심도는 관심이 있다는 응답이 89.8%이고, 사용자위원의 관심도는 관심이 있다는 응답이 92.3%로 나타나고 있다.

〈표 5〉 노사협의제에 대한 근로자의 관심도

| 구 분 | 노동조합결성사업장 | | 노동조합미결성사업장 | | 전 체 |
|------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 근로자위원 | 사용자위원 | 근로자위원 | 사용자위원 | |
| 관심도가 아주 높음 | 31 52.5% | 25 48.1% | 10 45.5% | 10 43.5% | 76 48.7% |
| 관심 있음 | 22 37.3% | 23 44.2% | 8 36.4% | 8 34.8% | 61 39.1% |
| 별로 관심 없음 | 3 5.1% | 4 7.7% | 2 9.1% | 5 21.7% | 14 9.0% |
| 전혀 관심이 없음 | 3 5.1% | | 2 9.1% | | 5 3.2% |
| 합 계 | 59 37.8% | 52 33.3% | 22 14.1% | 23 14.8% | 156 100.0% |
| 통 계 적 증 치 | $\chi^2=11.60875$ $df=9$ $p<.01 : ***$, $p<.05 : **$, $p<.10 : *$ | | | | |

〈표 6〉 노사협의제에 대한 사용자의 관심도

| 구 분 | 노동조합결성사업장 | | 노동조합미결성사업장 | | 전 체 |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 근로자위원 | 사용자위원 | 근로자위원 | 사용자위원 | |
| 관심도가 아주 높음 | 24 40.7% | 30 57.7% | 6 27.3% | 8 34.8% | 68 43.6% |
| 관심 있음 | 14 23.7% | 18 34.6% | 8 36.4% | 9 39.1% | 49 31.4% |
| 별로 관심 없음 | 18 30.5% | 4 7.7% | 6 27.3% | 5 21.7% | 33 21.2% |
| 전혀 관심이 없음 | 3 5.1% | | 2 9.1% | 1 4.4% | 6 3.8% |
| 합 계 | 59 37.8% | 52 33.3% | 22 14.1% | 23 14.8% | 156 100.0% |
| 통 계 적 증 치 | $\chi^2=17.23917^{**}$ $df=9$ $p<.01 : ***$, $p<.05 : **$, $p<.10 : *$ | | | | |

또한 사용자들이 노사협의제에 대한 관심도를 〈표 6〉에서 살펴보면, $\alpha=0.05$ 수준에서 유의적인 차이를 나타내고 있는데 노동조합결성 사업장의 경우 근로자위원이 인식하고 있는 관심도를 보면 관심이 있다는 응답이 64.4%이고, 사용자위원들의 관심도는 관심이 있다는 응답이 92.3%로

나타나고 있다.

따라서 이와 같은 근로자위원과 사용자위원간의 견해차이를 해소하기 위해서는 노사협의제의 운영을 근로자들이 현실적인 감각을 가질 수 있도록 정기적이고 참여적인 노사협의제를 도입하거나 새로운 협의제 운영방안을 모색하여야 할 것이다. 즉 사용자측은 99%의 만족집단보다는 1%의 불만족집단을 관리하는데 노력을 기울여야 할 것이다.

4) 勞使協議會의 雰圍氣

노사협의제를 운영함에 있어서 사용자와 근로자간에 협조적인가 아니면 비협조적인가에 대한 실태를 분석하면, '협조적이다'는 응답이 전체의 76.3%이고, '비협조적이다'는 응답이 전체의 23.7%로 나타나고 있다. 이러한 응답은 근로자측이 사용자측보다 더욱 부정적인 비율을 나타내고 있는데, 노동조합결성 사업장의 근로자들이 보는 노사협의회의 분위기는 35.6%가 비협조적 분위기라고 응답하고 있다.

〈표 7〉 노사협의회의 분위기

| 구 분 | 노동조합결성사업장 | | 노동조합미결성사업장 | | 전 체 |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 근로자위원 | 사용자위원 | 근로자위원 | 사용자위원 | |
| 협조적이고 우호적이다 | 38 64.4% | 42 80.8% | 19 86.4% | 20 87.0% | 119 76.3% |
| 쌍방이 비협 조적이다 | 4 6.8% | 5 9.6% | 2 9.1% | 3 13.0% | 14 9.0% |
| 사용자측에서 비협조적이다 | 17 28.8% | 1 1.9% | 1 4.5% | | 19 12.2% |
| 근로자측에서 비협조적이다 | | 4 7.7% | | | 4 2.5% |
| 합 계 | 59 37.8% | 52 33.3% | 22 14.1% | 23 14.8% | 156 100.0% |
| 통 계 적 검 증 치 | $\chi^2 = 32.37859^{***}$ $df = 9$ $p < .01 : ***$, $p < .05 : **$, $p < .10 : *$ | | | | |

진정한 노사협의제의 운영은 사용자들이 근로자들을 참여적·인격적 바탕위에서 이루어졌을 때 기업과 조직의 발전을 기대할 수 있을 것이다. 그러나 이와는 반대로 사용자들이 강압적이고 부정적인 생각으로 노사협의제를 운영하도록 한다면 노사협의회의 내실화를 기할 수가 없을 것이다. 〈표 7〉에서 나타난 바와 같이, 노사협의제에 대한 분위기는 사용자와 근로자간에 $\alpha = 0.01$ 수준에서 유의적인 차이를 나타내 보이고 있어서 분위기를 개선하는 새로운 방안이 모색되어야 할 것이다.

5) 勞使協議會의 開催回數

노사협의회법 제11조에 의하면, 노사협의회는 3개월마다 정기적으로 회의를 개최하여야 하며, 필요에 따라 임시회의를 개최할 수 있다고 규정하고 있다.

노사협의회 회의의 연간 개최횟수에 관한 실태를 분석하면, <표 8>에 나타난 바와 같이 대부분 법률이 정한 한도 내에서 열리고 있는 것으로 나타났다. 즉 분기에 1회 개최한다는 응답이 44.9%, 필요에 따라 수시로 개최한다는 응답이 43.6%로 나타나 대체로 노사양측이 현안문제를 노사협의회를 통해 풀어나가려는 의지를 반영하고 있다.

<표 8> 노사협의회 회의 개최횟수

| 구 분 | 노동조합결성사업장 | | 노동조합미결성사업장 | | 전 체 |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 근로자위원 | 사용자위원 | 근로자위원 | 사용자위원 | |
| 필요에 따라 수시로 | 33 55.9% | 24 46.2% | 7 31.8% | 4 17.4% | 68 43.6% |
| 월 1회 | 1 1.7% | 2 3.8% | 2 9.1% | 3 13.0% | 8 5.1% |
| 분기 1회 | 22 37.3% | 24 46.2% | 10 45.5% | 14 60.9% | 70 44.9% |
| 반기 1회 | 3 5.1% | 1 1.9% | 2 9.1% | 1 4.3% | 7 4.5% |
| 년 1회 | | 1 1.9% | 1 4.5% | 1 4.4% | 3 1.9% |
| 합 계 | 59 37.8% | 52 33.3% | 22 14.1% | 23 14.8% | 156 100.0% |
| 통 계 적 검 증 치 | $\chi^2 = 18.02988$ $df = 12$ $p < .01 : ***$, $p < .05 : **$, $p < .10 : *$ | | | | |

6) 勞使協議會의 勤勞者代表委員 選出方法

노사협의회법시행령 제3조에 의하면, 노동조합이 조직되어 있지 아니한 경우의 근로자위원은 근로자의 직접·비밀·무기명투표에 의한 선출을 하며, 사업(장)의 특수성에 의하여 부득이 하다고 인정되는 경우에는 작업부서별로 근로자수에 비례하여 근로자위원을 선출할 선거인을 선출하고 위원선거인 과반수의 직접·비밀·무기명투표에 의하여 근로자위원을 선출할 수 있다고 규정하고 있다.

노사협의회 회의의 위원 중에서 근로자위원을 선출하는 방법에 관한 실태를 분석하면, <표 9>에서 보는 바와 같이 $\alpha = 0.01$ 수준에서 유의적인 차이를 나타내고 있는데 대체로 노동조합이 위촉하는

사업장(42.9%)이 근로자가 직접선출하는 사업장(34.0%)보다 많으며 위원선거인이 선출하는 간접 선거도 19.9%나 있다. 그러나 노동조합의 조합원은 대부분 단순근로자나 생산직 근로자들로 구성 되기 때문에 모든 근로자의 의견을 반영하기 위해서는 전체 근로자에 의한 직접선출 방식으로의 개선이 있어야 하리라고 생각된다.

〈표 9〉 노사협의회 근로자위원의 선출방법

| 구 분 | 노동조합결성사업장 | | 노동조합미결성사업장 | | 전 체 |
|------------|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 근로자위원 | 사용자위원 | 근로자위원 | 사용자위원 | |
| 노조대표와 노조위촉 | 36 61.0% | 36 59.6% | | | 67 42.9% |
| 위원선거인이 선출 | 5 8.5% | 4 7.7% | 10 45.5% | 12 52.2% | 31 19.9% |
| 근로자가 직접 선출 | 16 27.1% | 17 32.7% | 9 40.9% | 11 47.8% | 53 34.0% |
| 회사대표가 지명 | 2 3.4% | | 3 13.3% | | 5 3.2% |
| 합 계 | 59 37.8% | 52 33.3% | 22 14.1% | 23 14.8% | 156 100.0% |
| 통 계 적 증 치 | $\chi^2=28.66619^{***}$ $df=9$ $p<.01:***, p<.05:**, p<.10:*$ | | | | |

한편 최근에 한국노동연구원에서 발표한 「기업단위 노사협의제도에 관한 국제심포지움」에 따르면, 노사협의회위원의 근로자위원 선출방식에 있어서 ① 노조위촉(46.6%), ② 근로자의 직접선거(31.6%), ③ 간접선거(10.9%), ④ 회사대표의 지명(10.9%) 등의 순으로 조사되고 있어서 본 연구와 유사한 결과를 나타내 보이고 있다.²²⁾

7) 勞使協議會의 主要 協議事項

노사협의회에서의 주요 협의사항은 국가와 시대적인 상황에 따라 다양하게 나타나고 있으나, 일반적인 기준에 의하면 다음과 같이 정리할 수 있다.

노사협의회법 제20조에 의하면, 주요 협의사항으로서는 ① 생산성 향상 및 근로자 복지증진에 관한 사항 ② 근로자의 교육훈련에 관한 사항 ③ 노사분규예방에 관한 사항 ④ 근로자의 고충처리에 관한 사항 ⑤ 안전·보건·기타 작업환경개선에 관한 사항 ⑥ 인사·노무관리의 합리적 운영을 위한 제도개선에 관한 사항 ⑦ 기타 노사협조에 관한 사항등을 규정하고 있다.

22) 김 훈, 한국노사협의회 현황과 과제, 한국노동연구원, 1991, pp.7~8.

〈표 10〉 노사협의회의 주요 협의사항

| 구 분 | 노동조합결성사업장 | | 노동조합미결성사업장 | | 진 체 |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 근로자위원 | 사용자위원 | 근로자위원 | 사용자위원 | |
| 생산성 향상 | 4 6.8% | 11 21.2% | 3 13.6% | 3 13.0% | 21 13.5% |
| 근로자의 복지향상 | 27 45.8% | 20 38.5% | 12 54.5% | 10 43.5% | 69 44.2% |
| 노사분규예방 | 5 8.5% | 9 17.3% | 1 4.5% | 3 13.0% | 18 11.5% |
| 근로자의 고충처리 | 16 27.1% | 8 15.4% | 3 13.6% | 5 21.7% | 32 20.5% |
| 안전·보건·기타작업환경 | 3 5.1% | 1 1.9% | 2 9.1% | 2 8.8% | 8 5.2% |
| 인사·노무관리 제도개선 | 2 3.4% | 3 5.8% | 1 4.5% | | 6 3.8% |
| 기 타 | 2 3.4% | | | | 2 1.3% |
| 합 계 | 59 37.8% | 52 33.3% | 22 14.1% | 23 14.8% | 156 100.0% |
| 통 계 적 검 증 치 | $\chi^2 = 17.62311$ $df = 17$ $p < .01 : ***$, $p < .05 : **$, $p < .10 : *$ | | | | |

노사협의회에서 다루어지는 주요 협의사항에 대하여 실태분석한 결과에 따르면, 〈표 10〉에서 나타난 바와 같이 ① 근로자의 복지증진(44.2%), ② 근로자의 고충처리(20.5%), ③ 생산성향상(13.5%), ④ 노사분규예방(11.5%), ⑤ 안전·보건·작업환경개선(5.2%), ⑥ 제도개선(3.8%), ⑦ 기타(1.3%) 등의 순으로 나타나고 있다.

여기에서의 특이한 점은 노사협의회와 주요 협의사항으로서 노사양측 모두가 근로자의 고충처리를 강조하고 있는데 비하여, 실제 우리 나라 노사협의회법에서의 고충처리에 관한 규정은 상당부분 미비되어 있기 때문에 이에 대한 법률의 보완작업이 시급하다고 생각된다.

8) 勞使協議會의 議決方式

노사협의회에서의 의결방식에 관한 실태를 분석하면, 〈표 11〉에서 보는 바와 같이 ① 표결없이 의견조정(46.2%), ② 과반수 이상 출석에 출석위원 2/3 이상 찬성으로 의결한다(32.7%), ③ 과반수 이상 출석에 출석위원 과반수 찬성으로 의결한다(17.3%), ④ 회사대표의 결정(3.8%) 등의 순으로 나타났다.

〈표 11〉 노사협의회의 의결방식

| 구 분 | 노동조합결성사업장 | | 노동조합미결성사업장 | | 전 체 |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 근로자위원 | 사용자위원 | 근로자위원 | 사용자위원 | |
| 과반수 출석에 출석위원 2/3찬성 | 12 20.3% | 21 40.4% | 9 40.9% | 9 39.1% | 51 32.7% |
| 과반수 출석에 과반수 찬성 | 10 16.9% | 7 13.5% | 6 27.3% | 4 17.4% | 27 17.3% |
| 표결없이 의견 조정으로 | 33 55.9% | 22 42.3% | 7 31.8% | 10 43.5% | 72 46.2% |
| 사용자의 결정 으로 | 4 6.8% | 2 3.8% | | | 6 3.8% |
| 합 계 | 59 37.8% | 52 33.3% | 22 14.1% | 23 14.8% | 156 100.0% |
| 통 계 적 검 증 치 | $\chi^2 = 14.61760$ $df = 9$ $p < .01 : ***$, $p < .05 : **$, $p < .10 : *$ | | | | |

그러나 노사협의회법(제13조)에서 정하고 있는 노사협의회의 의결방식에 관한 규정을 살펴보면, 노사협의회 의원 과반수 이상 출석에 출석위원 2/3 이상 찬성으로 의결하도록 하고 있으며, 이러한 규정에 위반하고 있는 기업이 67.3%나 되고 있기 때문에 사용자의 자발적인 법률준수 노력과 아울러 노동부 근로감독관의 철저한 지도·점검이 요망된다고 할 수 있다.

그리고 노사협의회의 운영방식에 관한 실태를 보면, 〈표 12〉에서 나타난 바와 같이 ① 사전협의(53.2%), ② 사전협의·사후전달(37.8%), ③ 사후전달(7.1%), ④ 기타(1.9%) 등의 순으로 나타나고 있다.

이와 같은 노사협의회의 운영방식은 이상적인 것으로서 공동협의 내지 공동결정이라는 논리에 비추어 볼 때, 비교적 노사협의회의가 바람직한 운영방식을 취하고 있다고 평가할 수 있다. 그러나 회사측의 일방적인 결정후에 사후전달하는 방식은 노사관계의 발전에 저해되기 때문에 지양되어야 할 것이다.

〈표 12〉 노사협의제의 운영방식

| 구 분 | 노동조합결성사업장 | | 노동조합미결성사업장 | | 전 체 |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 근로자위원 | 사용자위원 | 근로자위원 | 사용자위원 | |
| 사전협의 형식 | 33 55.9% | 30 57.7% | 10 45.5% | 10 43.5% | 83 53.2% |
| 회사측 결정후 사후전달 | 3 5.1% | 2 3.8% | 2 9.1% | 4 17.4% | 11 7.1% |
| 사항따라사전 협의사후전달 | 20 33.9% | 20 38.5% | 10 45.5% | 9 39.1% | 59 37.8% |
| 기 타 | 3 5.1% | | | | 3 1.9% |
| 합 계 | 59 37.8% | 52 33.3% | 22 14.1% | 23 14.8% | 156 100.0% |
| 통 계 적 검 증 처 | $\chi^2=11.16229$ $df=9$ $p<.01 : ***$, $p<.05 : **$, $p<.10 : *$ | | | | |

노사협의제의 운영성과에 관한 실태를 보면, 〈표 13〉에서 나타나고 있는 바와 같이 잘 되고 있다는 응답이 전체의 76.2%, 보통이 17.9%, 잘 안된다가 3.8%의 분포를 보이고 있다.

〈표 13〉 노사협의제의 운영성과

| 구 분 | 노동조합결성사업장 | | 노동조합미결성사업장 | | 전 체 |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 근로자위원 | 사용자위원 | 근로자위원 | 사용자위원 | |
| 아주 잘 되고 있다 | 5 8.5% | 12 23.1% | 3 13.6% | 3 13.0% | 23 14.7% |
| 잘 되고 있다 | 37 62.7% | 29 55.8% | 15 68.2% | 15 65.2% | 96 61.5% |
| 그저 그렇다 | 11 18.6% | 10 19.2% | 2 9.1% | 5 21.8% | 28 17.9% |
| 잘 안되고 있다 | 4 6.8% | | 2 9.1% | | 6 3.8% |
| 유명무실 하다 | 2 3.4% | 1 1.9% | | | 3 1.9% |
| 합 계 | 59 37.8% | 52 33.3% | 22 14.1% | 23 14.8% | 156 100.0% |
| 통 계 적 검 증 처 | $\chi^2=13.10105$ $df=12$ $p<.01 : ***$, $p<.05 : **$, $p<.10 : *$ | | | | |

여기에서의 특이한 점은 노사협의제의 운영성과에 관하여 노동조합미결성 사업(장)의 근로자대표 위원들이 81.8%가 잘 되고 있다는 긍정적인 응답을 하고 있다. 이러한 응답은 노동조합이 미결성 된 사업(장)의 경우에 있어서 노동조합의 기능 내지 역할을 노사협의제에서 대행하여 준다는 의미에서 바람직한 것으로 볼 수 있다.

한편 노사협의회의 합의사항 이행정도에 관한 실태를 보면, <표 14>에서 나타나고 있는 바와 같이 ① 잘 이행된다(30.8%), ② 대체로 이행된다(62.2%), ③ 사용자측의 불이행(6.4%), ④ 근로자측의 불이행(0.6%) 등의 순으로 되어 있어 노사 모두가 노사협의회의 합의사항을 이행하려는 의지가 엇보인다.

<표 14> 노사협의회의 합의사항 이행정도

| 구 분 | 노동조합결성사업장 | | 노동조합미결성사업장 | | 전 체 |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 근로자위원 | 사용자위원 | 근로자위원 | 사용자위원 | |
| 노사공히 잘 이행 | 15 25.4% | 22 42.3% | 5 22.7% | 6 26.1% | 48 30.8% |
| 대체로 이행 | 35 59.3% | 29 55.8% | 16 72.7% | 17 73.9% | 97 62.2% |
| 사용자측의 불이행 | 9 15.3% | | 1 4.5% | | 10 6.4% |
| 근로자측의 불이행 | | 1 1.9% | | | 1 0.6% |
| 합 계 | 59 37.8% | 52 33.3% | 22 14.1% | 23 14.8% | 156 100.0% |
| 통 계 적 검 증 치 | $\chi^2 = 18.87426^{**}$ $df = 9$ $p < .01 : ***$, $p < .05 : **$, $p < .10 : *$ | | | | |

여기에서의 특이한 점은 노사협의회의 합의사항 이행정도에 있어서 $\alpha = 0.05$ 수준에서 유의적인 차이를 나타내고 있는데, 근로자위원들은 사용자측에서 이행하지 않고 있다는 응답이 6.4%를 나타내고 있어서 사용자측에서 노사협의사항을 이행하려는 자세의 전환이 요구된다.

9) 苦衷處理制의 運營

노사협의회에서의 고충처리에 관한 사항은 노사협의회법(제5장 제24~26조)에서 규정하고 있는데, 고충처리에 관한 문제는 고충처리위원으로 하여금 처리하거나 고충처리위원이 처리하기 곤란한 문제는 노사협의회로 넘겨서 처리하도록 규정하고 있다.

일반적으로 고충처리제의 의의는 근로자의 고충을 사용자 단독이나 통상의 위계적 경영기구를

통하여 처리하는 것이 아니라, 노사공동으로 구성된 합의기구에 의해서 민주적으로 해결한다는 데 있으며, 또한 다른 측면에서 볼 때 노사분규의 자율적 해결제도 내지 예방적 제도로서 기능을 수행하는 데 있다고 할 수 있기 때문에 고충처리제는 매우 중요한 의미를 갖는다고 할 것이다.

(1) 苦衷處理制에 대한 勤勞者의 認識度 : 고충처리제에 대한 근로자의 인식도, 처리방법, 고충처리제의 활용 정도에 대해서 그 실태를 분석해 보면, <표 15>, <표 16>, <표 17>에서 제시하고 있는 것과 같다.

근로자들이 고충처리제에 대한 인식도는 $\alpha=0.10$ 수준에서 유의적인 차이를 나타내고 있는데, 전체 근로자가 인식하고 있다(53.8%), 일부가 인식하고 있다(39.1%)로서, 전체 응답자의 92.9%가 고충처리제에 대한 근로자들의 인식이 잘 이루어지고 있는 것으로 나타나고 있다.

<표 15> 근로자들의 고충처리제 인식도

| 구 분 | 노동조합결성사업장 | | 노동조합미결성사업장 | | 전 체 |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 근로자위원 | 사용자위원 | 근로자위원 | 사용자위원 | |
| 전 근로자가 알고 있다 | 33 55.9% | 29 55.8% | 11 50.0% | 11 47.8% | 84 53.8% |
| 일부 근로자만이 알고 있다 | 21 35.6% | 23 44.2% | 6 27.3% | 11 47.8% | 61 39.1% |
| 거의 모르고 있다 | 3 5.1% | | 4 18.2% | 1 4.3% | 8 5.1% |
| 전혀 모르고 있다 | 2 3.4% | | 1 4.5% | | 3 1.9% |
| 합 계 | 59 37.8% | 52 33.3% | 22 14.1% | 23 14.8% | 156 100.0% |
| 통 계 적 검 증 치 | $\chi^2=14.96245^*$ $df=9$ $p<.01 : ***$, $p<.05 : **$, $p<.10 : *$ | | | | |

(2) 苦衷處理의 方法 : 고충을 처리하는 방법에 대한 실태를 <표 16>에서 보면, ① 고충처리위원의 활용(46.8%), ② 면담(32.1%), ③ 비공식 모임(12.1%), ④ 전의함의 이용(9%) 등의 순으로 나타났다.

〈표 16〉 고충처리의 방법

| 구 분 | 노동조합결성사업장 | | 노동조합미결성사업장 | | 전 체 |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 근로자위원 | 사용자위원 | 근로자위원 | 사용자위원 | |
| 고충처리위원의 활용 | 25 42.4% | 28 53.8% | 11 50.0% | 9 39.2% | 73 46.8% |
| 건의함 설치 파악 | 4 6.8% | 3 5.8% | 4 18.2% | 3 13.0% | 14 9.0% |
| 정기·수시로 사용자와 면담 | 19 31.2% | 18 34.8% | 5 22.7% | 8 34.8% | 50 32.1% |
| 간담회 등 비공식 모임 활용 | 11 18.6% | 3 5.8% | 2 9.1% | 3 13.0% | 19 12.1% |
| 합 계 | 59 37.8% | 52 33.3% | 22 14.1% | 23 14.8% | 156 100.0% |
| 통 계 적 검 증 치 | $\chi^2=9.27318$ $df=9$ $p<.01 : ***$, $p<.05 : **$, $p<.10 : *$ | | | | |

그리고 고충처리제를 근로자들이 얼마나 활용하고 있는가에 대한 응답은 〈표 17〉에서 보는 바와 같이, 활용하고 있다는 응답이 86.6%, 활용하고 있지 않다는 응답이 13.4%로 나타나고 있어서 노사협의회법에 의한 고충처리제가 대체로 잘 활용되고 있는 것으로 볼 수 있다.

〈표 17〉 고충처리제의 활용

| 구 분 | 노동조합결성사업장 | | 노동조합미결성사업장 | | 전 체 |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 근로자위원 | 사용자위원 | 근로자위원 | 사용자위원 | |
| 많이 활용하고 있다 | 15 25.4% | 19 36.5% | 5 22.7% | 7 30.4% | 46 29.5% |
| 일부 근로자만이 활용하고 있다 | 33 55.9% | 31 59.6% | 11 50.0% | 14 60.9% | 89 57.1% |
| 활용하고 있지 않다 | 10 16.9% | 2 3.8% | 6 27.3% | 2 8.7% | 20 12.8% |
| 잘 모르겠다 | 1 1.7% | | | | 1 0.6% |
| 합 계 | 59 37.8% | 52 33.3% | 22 14.1% | 23 14.8% | 156 100.0% |
| 통 계 적 검 증 치 | $\chi^2=11.46307$ $df=9$ $p<.01 : ***$, $p<.05 : **$, $p<.10 : *$ | | | | |

(3) 勤勞者들의 苦衷事項 및 相談對策 : 근로자들이 가장 많이 겪는 고충사항을 보면, <표 18>에 나타난 바와 같이 ① 급여·상여금에 관한 사항(40.4%), ② 개인 신상에 관한 사항(20.5%), ③ 안전·보건 등 작업환경에 관한 사항(16.7%), ④ 복지·후생에 관한 사항(14.7%), ⑤ 승진·전보에 관한 사항(7.7%) 등의 순으로 나타나고 있어 우리 제주지역의 근로자들은 아직까지 기본적인 욕구도 충족되지 못하고 있는 실정임을 보여주고 있다.

<표 18> 근로자들의 고충사항

| 구 분 | 노동조합결성사업장 | | 노동조합미결성사업장 | | 전 체 |
|-----------------|-------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 근로자위원 | 사용자위원 | 근로자위원 | 사용자위원 | |
| 승진·전보 등 인사관리 사항 | 4 6.8% | 4 7.7% | 1 4.5% | 3 13.0% | 12 7.7% |
| 급여·상여금 등 금전 사항 | 25 42.4% | 21 40.4% | 9 40.9% | 8 34.8% | 63 40.4% |
| 안전·보건 등 작업환경 사항 | 13 22.0% | 5 9.6% | 5 22.7% | 3 13.0% | 26 16.7% |
| 복지후생에 관한 사항 | 9 15.3% | 8 15.4% | 2 9.1% | 4 17.5% | 23 14.7% |
| 가정·결혼·건강 개인신상 | 8 13.6% | 14 26.9% | 5 22.7% | 5 21.7% | 32 20.5% |
| 합 계 | 59 37.8% | 52 33.3% | 22 14.1% | 23 14.8% | 156 100.0% |
| 통 계 적 증 치 | $r^2=37.79124$ $df=12$ $p<.01:***, p<.05:**, p<.10:*$ | | | | |

또한 이러한 고충문제를 누구와 제일 많이 상담하는지를 살펴보면, <표 19>와 같이 $\alpha=0.05$ 수준에서 유의적인 차이를 나타내고 있는데, ① 동료(50.6%), ② 고충처리위원(28.8%), ③ 감독자(17.9%), ④ 상담을 하지 않음(2.7%) 등의 순으로 응답하고 있다.

여기에서 나타난 특이한 점은 근로자들이 고충에 대한 문제를 해결하기 위하여 고충처리위원이나 감독자와 상의하거나 상담을 기피하는 현상이 지배적인데, 이러한 이유로는 아직도 고충처리의 방식이 근로자와 사용자간에 상호불신감이 팽배해 있다는 것으로 판단할 수 있으며, 이러한 문제점을 개선하기 위해서는 근로자들이 납득할 만한 결과를 가져다 줄 수 있는 고충처리제도의 정착화를 시도하여야 할 것으로 보아야 할 것이다.

〈표 19〉 고충상담의 파트너

| 구 분 | 노동조합결성사업장 | | 노동조합미결성사업장 | | 전 체 |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 근로자위원 | 사용자위원 | 근로자위원 | 사용자위원 | |
| 동료 근로자 | 35 59.3% | 18 34.6% | 16 72.7% | 10 43.5% | 79 50.6% |
| 작업조반장 또는 직장 감독자 | 6 10.2% | 16 30.8% | 1 4.5% | 5 21.7% | 28 17.9% |
| 고충처리 위원 | 15 25.4% | 17 32.7% | 5 22.7% | 8 34.8% | 45 28.8% |
| 고충을 상의하지 않는다 | 3 5.1% | 1 1.9% | | | 4 2.7% |
| 합 계 | 59 37.8% | 52 33.3% | 22 14.1% | 23 14.8% | 156 100.0% |
| 통 계 적 검 증 치 | $\chi^2 = 18.77646^{**}$ $df = 9$ $p < .01 : ***$, $p < .05 : **$, $p < .10 : *$ | | | | |

10) 勞使協議制에 대한 成果와 展望

우리 나라 노사협의제의 도입·운영에 있어서 그 공과를 평가하기에는 아직 그 도입의 역사가 너무나 짧다. 그렇지만 지금까지 시행된 노사협의제의 운영성과와 문제점을 올바르게 파악한다는 것은 향후 우리 나라 노사관계의 제도적 발전에 커다란 도움이 될 것이다. 다음에서는 노사협의제에 대한 성과와 전망에 대하여 살펴보기로 한다.

(1) 勞使協議制의 成果 : 지금까지 노사협의제를 시행함에 있어서 근로자나 사용자가 느끼고 있는 성과에 대한 실태를 분석하면, 〈표 20〉과 같이 ① 노사쌍방을 위해서 성과가 크다(59.6%), ② 근로자를 위해 성과가 크다(26.9%), ③ 기업을 위해서 성과가 크다(5.1%) 등의 순으로 나타났다.

〈표 20〉 노사협의제에 대한 성과

| 구 분 | 노동조합결성사업장 | | 노동조합미결성사업장 | | 전 체 |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 근로자위원 | 사용자위원 | 근로자위원 | 사용자위원 | |
| 노사쌍방을 위해 성과가 컸다 | 31 52.5% | 31 59.6% | 17 77.3% | 14 60.9% | 93 59.6% |
| 근로자측을 위해 성과가 컸다 | 17 28.8% | 18 34.6% | 2 9.1% | 5 21.7% | 42 26.9% |
| 회사측을 위해 성과가 컸다 | 3 5.1% | 1 1.9% | 1 4.5% | 3 13.0% | 8 5.1% |
| 아무 성과도 없었다 | 8 13.6% | 2 3.8% | 2 9.1% | 1 4.4% | 13 8.3% |
| 합 계 | 59 37.8% | 52 33.3% | 22 14.1% | 23 14.8% | 156 100.0% |
| 통 계 적 검 증 치 | $\chi^2=13.211087$ $df=9$ $p<.01 : ***$, $p<.05 : **$, $p<.10 : *$ | | | | |

여기에서의 특이한 점은 대부분의 응답이 노사협의제의 성과를 긍정적으로 평가하고 있는데, 특히 노동조합미결성 사업장에서 그 성과를 높게 평가하고 있다. 반면에 성과가 없었다는 응답도 8.3%나 되었는데, 특히 노조결성 사업장의 근로자위원들은 응답이 13.6%나 되었다. 이와 같은 현상은 노조결성 사업장의 경우에 있어서 노사협의제의 기능 내지 역할을 노동조합 중심의 단체교섭에서 다루려고 하는 의도에서 나타난 것으로 해석된다.

(2) 向後 勞使關係의 展望 : 근로자나 사용자들이 공감을 형성할 수 있고 발전할 수 있는 노사관계는 향후 어떻게 전개되어야 하는 것이 바람직한 것인가 하는 향후 노사관계의 전망에 대한 실태를 분석하면, 〈표 21〉에서와 같이 $\alpha=0.10$ 수준에서 유의적인 차이를 나타내 보이고 있는데, ① 노사상호간의 대화를 통한 노사협의제를 활성화시켜야 한다는 반응이 53.2%로 가장 많은 지지를 하고 있으며, 그 다음으로는 ② 근로자에 대한 인간적인 대우(26.9%), ③ 근로자가 기업경영의 실정을 인식하고 협조한다(19.2%), ④ 정부의 개입 및 중재(0.7%) 등의 순으로 나타나고 있다.

〈표 21〉 노사관계의 전망에 대한 분석

| 구 분 | 노동조합결성사업장 | | 노동조합미결성사업장 | | 전 체 |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 근로자위원 | 사용자위원 | 근로자위원 | 사용자위원 | |
| 근로자에 대한 인간적인 대우 | 18 30.5% | 9 17.3% | 8 36.4% | 7 30.4% | 42 26.9% |
| 근로자의 경영 실정 인식·협조 | 4 6.8% | 15 28.8% | 4 18.2% | 7 30.4% | 30 19.2% |
| 노사협의제의 활성화 | 36 61.0% | 28 53.8% | 10 45.5% | 9 39.2% | 83 53.2% |
| 정부의 개입 및 중재 | 1 1.7% | | | | 1 0.7% |
| 합 계 | 59 37.8% | 52 33.3% | 22 14.1% | 23 14.8% | 156 100.0% |
| 통 계 검 증 치 | $\chi^2 = 15.10083^*$ $df = 9$ $p < .01 : ***$, $p < .05 : **$, $p < .10 : *$ | | | | |

여기에서의 특이한 점은 노사쌍방 모두가 노사협의회의 활성화를 지배적으로 선호하고 있다. 특히 노동조합결성 사업장의 근로자위원의 응답이 더욱 시사하는 바가 크다고 할 수 있는데, 이는 노사관계의 안정화를 위하여 단체교섭과 함께 노사협의제의 중요성을 강조하고 있다고 해석할 수 있다. 그리고 그 다음으로는 제도적인 장치도 중요하지만 이와 더불어 근로자에 대한 인간적인 대우를 강조하고 있는데, 아직까지도 우리의 현실은 사용자가 근로자를 기업경영의 동반자로 인식하지 못하고 하인과 같은 가부장적인 자세를 가지고 있다는 것을 시사해 주고 있다.

(3) 勞使協議制의 綜合的 評價 : 노사협의제의 종합적 평가에 대한 실태를 분석하면, 〈표 22〉에서와 같이 근로자측과 사용자측 모두가 노사협의제의 필요성을 현실적으로 인정하면서 노사간의 대화통로로 문제물 인식하는 좋은 제도(84.0%)라고 응답하고 있다.

노사협의제는 노사관계의 전반적인 문제를 해결하는데 노사쌍방의 입장을 이해할 수 있는 기회를 제공해 준다는 점에서 그 의의가 크다고 할 수 있다. 특히 최근 노동부가 단체교섭의 유효기간(임금)을 2년으로 연장하려는 움직임을 보이고 있는데, 이러한 시점에서 노사협의제의 활성화는 노사간의 대화기회를 자주 갖게 함으로써 노사가 서로 상대방의 입장을 올바르게 이해하도록 하는 기회가 될 것이다.

〈표 22〉 노사협의제의 종합평가

| 구 분 | 노동조합결성사업장 | | 노동조합미결성사업장 | | 전 체 |
|-----------------|--------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 근로자위원 | 사용자위원 | 근로자위원 | 사용자위원 | |
| 노사간의 대화통로 제도 | 46 78.0% | 46 88.5% | 19 86.4% | 20 87.0% | 131 84.0% |
| 사용자측이 근로자 설득제도 | 4 6.8% | 3 5.8% | 2 9.1% | | 9 5.8% |
| 근로자가 사용자에게 요구제도 | 7 11.9% | 3 5.8% | | 3 13.0% | 13 8.3% |
| 유명무실제도 | 2 3.4% | | 1 4.5% | | 3 1.9% |
| 합 계 | 59 37.8% | 52 33.3% | 22 14.1% | 23 14.8% | 156 100.0% |
| 통 계 적 증 치 | $\chi^2=8.89744$ $df=9$ $p<.01:***, p<.05:**, p<.10:*$ | | | | |

그러므로 노사협의제는 진정한 의미에서 근로자 개개인의 욕구충족과 기업의 목표달성을 동시에 이룩해 나가는 초석이 될 것이며, 장기적으로 볼 때에는 기업의 존속과 발전을 약속하는 바탕이 되는 것이다.

IV. 勞使協議制의 活性化方案

이미 앞에서 고찰한 이론적 배경과 실태분석의 결과를 토대로 하여, 우리 나라 노사협의제의 효율적인 활성화방안에 관해 몇 가지 제언을 하고자 한다. 우리 나라 노사협의제의 활성화방안을 모색함에 있어서는 노사협의제의 효율적 운영을 위한 주요 요인으로서 ① 환경요인 ② 운영요인 ③ 인간관계요인 등의 개선을 통한 활성화방안을 제시할 수 있다.

1. 環境要因의 改善을 통한 活性化方案

환경요인에는 ① 기업외적 요인인 법률적·제도적 요인 및 정치행정적인 요인과 ② 기업내적 요인인 기업의 규모, 평균임금, 학력 등이 포함되어지는데, 본 연구에서는 기업외적인 측면에서의 개선방안에 국한하여 노사협의제의 활성화방안을 제시하고자 한다.

1) 法律的·制度的인 側面에서의 改善方案

노사협의제를 효율적으로 운영하기 위해서는 해결되어야 할 과제들이 많이 있는데, 우선적으로 많은 미비점을 지니고 있는 현행의 법률적 제도에 대한 개선이 고려되어야 할 것이다. 여기에서는 노사협의제의 활성화를 위해서 개선되어야 할 몇 가지의 방안을 제시하고자 한다.

(1) 勞使協議會 設置條項의 改善方案 : 노사협의회 설치조항에 있어서, 노사협의회는 근로조건의 결정권이 있는 사업(장) 단위로 설치하도록 규정하고 있으나,²³⁾ 노사협의회법 시행령상에는 노사협의회를 설치하지 아니할 수 있는 범위를 지나치게 넓게 정하여 노동조합이 조직되어 있지 않는 특정사업(장)의 경우나 당시 50인 미만의 근로자를 사용하는 사업(장)의 경우는 노사협의회를 설치하지 않을 수 있도록 되어 있다.

1970년대까지 노동조합이 결성되어 있지 않아도 정부당국의 권유에 따라 30인 이상의 근로자를 고용하고 있는 거의 모든 사업(장)에 설치·운용되어 왔던 노사협의제는 새롭게 독립·제정된 노사협의회법에 의하여 종전의 설치근거를 잃은 결과가 되어 버렸다. 독일의 경영조직법상에 있어서 노사협의회 최소 설치단위수가 종업원 5명 이상의 기업을 대상으로 한 것이라든지, 프랑스의 종업원대표위원회가 10명이라는 점 등을 고려할 때 우리나라의 노사협의회 설치단위는 너무 높다고 하겠다. 실제 노동조합이 조직되어 있고 단체교섭의 길이 마련되어 있는 대규모 기업에서 노사협의회 설치의 필요성은 오히려 더 클 것이다. 그러므로 노사협의회 설치범위를 최소단위로 축소시켜 노사간에 대화의 통로를 넓혀줌과 동시에 노동조합이 설치되지 않는 경우에도 노동조합의 역할을 어느 정도 대신할 수 있도록 하는 것이 바람직할 것이다.

한편 노사협의회법에서 중앙노사협의회를 두도록 규정하고 있어 기업밖에서의 노사협조공통토를 조성하는데 이바지할 것으로 기대는 되지만, 이 제도의 실효성을 위하여 지역별·업종별 단계에서도 노사협의회를 구성하여 각각 그 지역 및 업종의 특수문제를 다룰 수 있도록 탄력적인 입법방향을 모색해야 할 것이다.

(2) 勞使協議會 構成條項의 改善方案 : 우리 나라의 노사협의제는 그 구성을 노동조합이 조직되어 있는 경우에 노사협의회 근로자위원을 노동조합의 대표자와 그 노동조합이 위촉하는 자로 한다²⁴⁾는 규정은 노사협의회 유기적 연결의도에서 일단 이해가 된다 하겠으나, 노동조합 조직율이 과반수에 미달한 때에도 노동조합이 노사협의회위원 전원을 차지하게 되는 경우에 있어서 비조합원인 대다수의 근로자가 소외되어 새로운 불만세력으로서 성장할 소지가 있고 노동조합법의 개정으로 노사간의 단체교섭도 노동조합과 사용자간에 행하는 것을 원칙²⁵⁾으로 하고 있는 만큼 단체

23) 노사협의회법 제4조 제1항.

24) 노사협의회법 제6조 제2항.

25) 노동조합법 제3조 참조.

교섭자와 노사협의회회의 근로자위원의 증부를 예상할 수 있어 단체교섭과 노사협의제의 제도상 구분되는 달리 두 제도의 혼란이 예상된다 하겠다. 따라서 노사협의회회의 구성에 있어서 근로자위원은 노동조합대표로만 획일화할 것이 아니라, 비조합원인 종업원의 대표도 인원비례에 따라 참여할 수 있는 길을 마련하여 명실공히 종업원대표로서의 일정비율과 일반 근로자의 직종별·연령별·성별·작업장별 대표로 다양하게 구성함으로써 사업장내의 여러 이해관계자 집단의 특성을 반영할 수 있게 하는 것이 보다 효율적일 것이다.

(3) 勞使協議會 成果配分條項의 改善方案 : 노사협의회법 제1조에서도 명확히 밝히고 있듯이, 노사협의회회의 설치목적이 생산성향상이나 노사분규의 예방에 있으므로 협의사항에 성과배분에 관한 사항이 구체적으로 규정이 되어 있어야 하는데 이러한 규정이 없다. 근로자들의 자발적인 협력이 없이는 생산성 향상을 가져올 수 없다는 간단한 논리에서 유추해 보더라도 이는 앞으로 해결되어야 할 문제이며, 그만큼 우리 나라의 노사협의제는 아직까지 초보적 단계임을 시사해 준다 하겠다.

(4) 合意事項 實現의 規定 : 우리 나라의 노사협의회법에서는 노사간에 합의를 이룬 사항의 구체적 실현을 위한 규정이 마련되어 있지 않다. 따라서 노사양측은 노사협의회회의 기능에 대하여 계속 회의적인 태도를 보여 오고 있는 것도 협의회의 발전에 커다란 지장을 준다. 그러므로 오늘날 서구에 있어서의 노사협의회에서 합의·협정된 사항을 단체교섭상의 단체협약과 동일한 법적 효력을 갖도록 규정하고 있는 것과 같이 직접적이고 강제적인 효력을 갖도록 하여 노사협의회회의 기능을 한층 강화시켜 나가야 하겠다.

(5) 苦衷處理 條項의 改善 : 상시 근로자 30인 미만의 사업(장)은 고충처리위원을 두지 않을 수 있는 조항²⁶⁾에 대하여 영세사업체가 많은 우리 나라의 현실로 보아 노사협의회회의 설치범위를 대폭 확대하는 것이 바람직하다. 또한 노사협의회가 설치되어 있지 않는 사업(장)의 경우에는 고충처리위원을 사용자가 위촉하도록 한 조항²⁷⁾은 고충처리의 객관성과 실효성을 기하기 어려운 점이 많다. 지금까지의 노사협의제의 기능 중에서 고충처리가 상당한 비중을 차지해 온 것을 감안한다면 노사협의회가 설치되어 있지 않는 사업(장)의 고충처리위원에 대해서 근로자가 직접 선출하도록 하는 것이 바람직하다.

2) 政治的·行政的인 側面에서의 改善方案

노사협의제를 관장하는 노동부 이외의 관련부서들은 노사협의제를 효율적으로 운영시키기 위해서 노사협의제에 대한 확실한 장기정책 「비전」을 갖고 있어야 할 것이다. 즉, ① 현행 우리나라의 노사협의제를 선진국 추세에 따라 발전시켜서 공동결정제에까지 목표로 할 것인지, 그렇지 않으면

26) 노사협의회법 시행령 제7조 참조.

27) 노사협의회법 제25조 제1항.

단순히 노사대화 기회의 제공을 제도적으로 보장시키는데 그칠 것인가를 장기정책 구상의 하나로 삼아야 할 것이며 ② 단체행동권이 일부 유보된 현재의 단체교섭과 그 기능이 중복·혼동되고 있는 현실에서 노사협의제와 단체교섭과의 관계는 어떻게 정립하여 갈 것인가 하는 것 등의 명확한 장기적인 정책을 수립되어 일관성 있게 추진해 나가야 현행의 노사협의제는 보다 더 활성화를 이룰 수 있을 것이다.

3) 適應的인 組織의 政策變化를 통한 改善方案

1960년대 이후의 산업화 과정은 정책주도하에 수출, 건설을 앞세워 저임금정책으로 일관해 왔다. 그러나 1990년대에 들어서서는 내적으로는 종래와 같은 무제한적인 노동공급단계를 벗어나고 있고 외적으로는 국제경쟁으로 인해 보다 격화되는 상황속에서 품질향상과 기술경쟁의 단계로 접어들고 있다. 따라서 이러한 상황에 대처하기 위하여 노사를 포함한 모든 국민을 어떻게 적응시켜 국민경제를 향상시켜 갈 것인가각 고려되어야 할 것이다. 이에 대한 대응책이 곧 생산성 향상인 것이다. 그러므로 생산성향상을 조직의 정책목표로 삼고 이의 실천을 위한 꾸준한 노력이 필요하다. 따라서 지금까지 형식적이거나 노사대립 완화를 의도한 노사협의제는 향후 생산성을 높일 수 있도록 보다 활발한 연구와 제도적 보완이 강구되어야 할 것이다.

2. 運營要因의 改善를 통한 活性化方案

운영적 요인에 의해서 노사협의제의 효율적 운영에 관한 성패의 폭이 크게 변화하게 된다. 운영적 요인에는 대부분 운영방법에 관한 사항들이 포함되어 진다. 운영적 요인의 경우는 노사협의제의 효율적 운영에 대하여 「시너지」 효과를 주고 있는 것으로 간주되므로 운영적 요인의 관리는 중요한 사항이 되며, 동시에 장기적인 전략설정을 전제로 한 관리 및 개선이 고려되어야 할 것이다. 이러한 점에 비추어 다음의 몇 가지로 세분하여 개선안을 제시하고자 한다.

1) 勞使協議會委員의 積極性

노사협의회에 임하는 노사협의회위원의 적극성은 노사협의제의 효율적 운영을 위하여 고려되어야 할 중요한 사항이다. 노사협의회에 노사대표위원이 마지못해 형식적으로 참석한다면 노사협의제의 본래의 목적과 기능을 다할 수 없다.

2) 勞使協議會의 決定權 賦與

노사협의제가 효율적으로 운영되기 위해 고려되어야 할 것은 노사협의회의 합의사항을 충실히 이행하고 노사협의회에 권한을 부여하는 일이다. 오늘날의 노사협의제의 동향은 종전의 단순한 협의·자문의 방식에서 공동협의, 공동결정방식으로 이행되고 있는 추세이다. 따라서 노사협의회가 개최되어 형식적인 대화만 나누다 폐회한다면 아무런 의미가 없을 것이다.

3) 社會代表(또는 工場長)의 勞使協議會에서의 參席

결정권이 있는 회사의 대표 또는 공장장이 노사협의회에 참석하는 것은 노사협의회와 협성화를 위해서 필요한 것이다. 회사 대표 또는 공장장의 참석에 의해서만 모든 협의사항에 대한 진지한 협의와 결정이 이루어지기 때문에 회사의 대표가 불참한 가운데 노사협의회를 개최한다는 것은 의미가 없다.

4) 合意事項 履行의 強化

노사협의회에서 합의된 사항을 노사가 각각 철저히 이행하는 문제는 노사협의회와 협성화를 위하여 매우 필요한 일이다. 근로자의 의견이 제안단계에서 반영되는 것과 함께 합의사항이 실천되는 과정에서 확인되어지는 보람을 체험하게 될 것이며, 이러한 체험이 반복될 때 노사협조의 실효가 나타날 것이다.

3. 人間關係要因의 改善을 통한 活性化方案

서구제국의 경우에 있어서 사용자들은 노사관계가 대립과 협조의 두 가지 측면을 지니고 있음을 인식하여 근로자를 기업경영의 동반자로 간주하고 있는 것이 최근의 동향이다. 사용자가 근로자를 기업경영의 동반자로 받아 들인다는 것은 노사협의회가 잘 운영되어지기 위한 중요과제인 것이다.

그런데 아직까지도 우리나라 사용자들의 자세는 매우 전근대적인 가부장적 자세를 가지고 있다. 사용자들의 가부장적이고 강압적 자세 아래서는 노사협의회가 성공을 거둘수 없다. 우리 나라의 일부 경영자들은 기업경영을 폐쇄화시켜 가족중심적 기업경영을 하고 있으며, 또한 소유와 경영의 미분리 등으로 인하여 많은 문제점들이 제기되고 있다. 그러므로 앞으로는 기업이 공개적이고 합리적으로 경영되어야 할 것이며, 소유와 경영이 분리됨으로써 전문경영인에 의한 올바른 기업경영이 이루어져야 할 것이다.

1) 使用者의 姿勢定立

사용자가 전근대적인 가부장적 권위주의 사고에서 근로자를 대하고 노사협의회에 임한다면 노사협의회는 성공할 수 없다. 사용자가 근로자를 기업경영의 동반자로 인식하는 것은 노사관계에서 매우 중요하다. 이러한 기본적 자세 위에서 사용자는 노사협의회가 노사공동이익을 위해 필수적 존재라는 사실을 인식하고, 이를 통하여 노사대화화 의사소통이 이루어지고 노사가 상호신뢰할 수 있는 바탕이 마련될 수 있을 것이다.

2) 勤勞者의 協力姿勢定立

노사관계에 있어서 모든 면에서 유리한 입장에 있는 경영자측이 더욱 주도적이며 진취적인 역할을 수행함으로써 효율적인 노사협의회가 성립할 수 있다는 입장에서 경영자의 자세정립을 강조하

였다. 그러나 이에 못지 않게 근로자들의 자세정립도 중요하다. 아울러 근로자들은 기업경영상 일어나는 모든 문제에 있어서 긍정적이고 협력적인 자세에서 사용자들의 신뢰를 얻도록 노력하는 것이 노사공동의 이익을 달성할 수 있는 길이 될 것이며, 노사의 궁극적 목표인 산업민주주의의 실현을 앞당기는 길이 될 것이다.

3) 相互信賴와 意思疏通의 改善

경영이 공개되지 못하고 경영실적 및 실태에 대하여 평소 노사간에 솔직한 대화가 없으며, 언행이 일치하지 않은 경영자들의 행동은 근로자들의 피해의식 및 불신감을 가져온다.

상호신뢰감을 가지기 위해서는 의사소통이 가장 중요한 요인이 되고 있다. 즉, 의사소통이 잘 이루어져야만 노사는 서로를 이해하고 서로의 문제를 해결할 수 있다. 또한 의사소통이 잘 된다는 것 자체가 성공적인 노사협의제의 결과인 것이다.

4) 苦衷處理에 따른 經營者의 誠實性

노사관계에 있어서 상호신뢰의 정립은 사용자가 근로자의 고충을 성실하고 진지하게 받아 들일 때에 이룩될 수 있다. 사용자는 근로자가 개개인의 요망사항, 애로사항, 기타의 고충 및 불평·불만의 문제들을 성실하고 진지하게 해결하려고 노력할 때에 비로소 노사는 일체감이 형성되며, 이러한 풍토 속에서만 노사협의제는 잘 운영되어 질 것이다.

V. 結 論

최근의 노사협의제의 동향에서는 근로자의 경영참가 폭의 확대로 나아가고 있다. 그러나 아직도 일부 사용자들은 근로자대표의 참가에 대하여 부정적인 반응을 보이고 있으나, 과거보다는 보다 긍정적이고 호의적으로 발전되어 오고 있다. 최근 노사협의제 동향의 특징을 보면 근로자참가제의 다양화 경향, 단체교섭의 약점을 보완하기 위한 활동강화, 공식적 경영조직외의 새로운 제도로서 위치를 갖는 경향, 참가제도의 적용범위 확대, 경영참가제의 도입에 있어서 선진국에서도 활발한 입법활동을 통하여 도입하고 있다는 사실이다.

우리 나라의 노사협의제는 실질적인 제도로서 1980년 말에 기업별 노조체제하에서 노동조합법으로부터 독립법으로 제정되어 독특한 환경에서 발전해 왔다. 이렇게 새롭게 독립된 노사협의회법은 노사간에 새로운 기틀을 형성하려는 노력이라고 할 수 있는데, 법제정 이후 행정부의 강력한 행정 지도와 권장으로 설치 대상업체가 모두 이를 설치하게 되었으나, 그 양적 증가에도 불구하고 성과가 미흡했던 것은 노동조합의 부자유에 기인한 형식적인 운영때문이었다고 할 수 있다. 그리고 1987년의 대규모적인 노사분규를 계기로 노사협의회의 자율성 보장 및 사용자의 의무사항 부과 등을 반영하여 1987년말 노사협의회법을 개정하고 오늘에 이르고 있다. 따라서 앞으로 우리 나라

노사협의제의 발전방향은 최근 선진국 노사협의제의 동향을 감안하여 보다 실질적인 운영방법으로 근로자의 경영참가 확대 등을 통하여 진정한 노사협조체제를 구상하도록 하여야 할 것이다.

노사협의제는 본 연구의 결과에 의하여 근로자와 사용자간의 상호협력을 증진시킬 수 있는 필수 불가결하고 바람직한 제도로서의 당위성이 입증되었다. 실질적으로 노사양측이 함께 노사협의제의 원만한 운영에 끊임없이 노력한다면, 근로자의 의견을 기업경영에 충분히 반영하게 됨으로써 노사간의 공동체 의식을 향상시킬 수 있으며 노사상호간의 신뢰를 바탕으로 산업평화를 이룩할 수 있고, 또한 기업은 보다 더 성장·발전을 기약할 수 있을 것이다.

특히 제주지역 기업체의 노사협의회 설치대상 사업(장)을 대상으로 한 실태분석의 결과에 따르면, 몇 가지의 문제점 내지 과제를 가지고 있기는 하지만 대체로 효율적인 노사협의제를 운영하고 있음을 파악할 수 있었다.

이상과 같은 연구를 수행한 결과를 통해서 도출한 노사협의제의 활성화방안을 제시하면 다음과 같다.

① 환경요인의 개선을 통한 활성화방안이다. 이러한 환경적인 요인으로서는 법률적·제도적인 요인과 정치·행정적인 요인의 개선이 시급히 이루어져야 할 것이다.

② 운영요인의 개선을 통한 활성화방안이다. 노사협의제의 운영체제상 개선이 이루어져야 한다. 노사협의제의 제도상 합리적이고 체계적인 운영이 노사협의제의 성패에 중요한 영향을 미치기 때문에 세심한 주의와 관리가 요청된다.

③ 인간관계요인이 개선을 통한 활성화방안이다. 사용자들은 노사관계가 대립과 협조의 두 가지 측면을 지니고 있음을 인식하여, 사용자가 근로자를 기업경영의 동반자 내지 대등한 인격주체로 받아 들인다는 것은 노사협의회가 효율적으로 운영되어지기 위한 주요과제인 것이다. 동시에 사용자들의 전근대적인 가부장적·권위주의적 자세는 현대적인 민주적 노사관계관으로 전환하여야 할 것이다.

결론적으로 무엇보다도 중요한 것은 노사쌍방이 노사관계의 대등성과 자율성을 바탕으로 진정한 노사 공존공영을 실현하기 위해 노사협의제의 확대·충실화를 보다 적극적으로 추진해 나가야 하겠다는 정신적인 자세가 필요하다. 그러므로 노사협조의 제도적 기구로서의 노사협의제의 구조는 무엇보다도 강행적 법규나 제도보다는 이를 담당·운영하는 노사당사자의 의지와 자율적인 노력 여하에 달려 있다는 것을 명심해야 할 것이다. 또한 정부는 노사협의제의 자율적 운영이 보장되도록 주변환경을 정비하고, 엄정하며 중립적인 자세에서 조정자의 역할을 다 하여야 한다.

따라서 노사쌍방의 관계는 감정을 가진 인간상호간의 상대적인 관계이기 때문에 인간존중의 사상을 토대로 하여, 사용자는 기업윤리를 크게 개혁시켜 근로자의 경영참가를 전제로 노사가 서로 일체감을 가질 수 있도록 기업체질을 바꿀 때에 진정한 경영민주화 내지 산업평화를 기약할 수 있으며, 노사협의제는 바람직한 방향으로 정착화 내지 활성화될 수 있을 것이다.