

일자리 창출을 위한 기업 수준의 노사협약

목 차

I. 들어가는 말	3
II. 국내 입지와 일자리 유지를 위한 노사협약의 이론적 고찰	10
III. 고용보장과 경쟁력 강화를 위한 독일 기업의 노사협약	22
1. 독일 노사관계의 구조적 특징과 변화 방향	22
2. 고용보장과 경쟁력 강화를 위한 사업장협약의 체결 현황	26
3. 노사가 공동으로 추진하는 경영혁신제도	31
IV. 일자리 창출을 위한 독일의 노사협약 사례	41
1. 메타보의 사례	41
2. 폴크스바겐의 5000×5000 프로젝트	52
V. 한국 기업을 위한 시사점	55
참고문헌	70

표 목 차

<표 II-1> 노사관계 당사자의 행동 대안	11
<표 II-2> 노사관계 당사자의 딜레마	12
<표 III-1> 근로시간계정제도의 종류와 특징	37
<표 III-2> 근로시간계정제도의 장점과 단점	39

그림목차

[그림 I-1] 한국 제조업체의 해외직접투자 실태	4
[그림 I-2] 한국 제조업체들의 대중국·아세안 직접투자 사유	5
[그림 I-3] 2000년 이후 대중국·아세안 직접투자가 국내 고용에 미친 영향	6
[그림 I-4] 대중국·아세안 직접투자업체들의 향후 5년 내 경영계획	6
[그림 II-1] 국내투자 확대와 일자리 창출을 위한 노사협약의 기본 모형	21
[그림 III-1] 독일 자동차산업의 대폴란드·헝가리·체코 직접투자 추세	27
[그림 III-2] 고용보장과 경쟁력 강화 노사협약을 위한 기업측의 수행 내역	28
[그림 III-3] 고용보장과 경쟁력 강화 노사협약을 위한 사업장평의회 수행 내역	30
[그림 IV-1] 메타보 노사협약의 기본 목적	44
[그림 IV-2] 메타보의 고용보장과 경쟁력 강화를 위한 노사협약 체결 과정	45

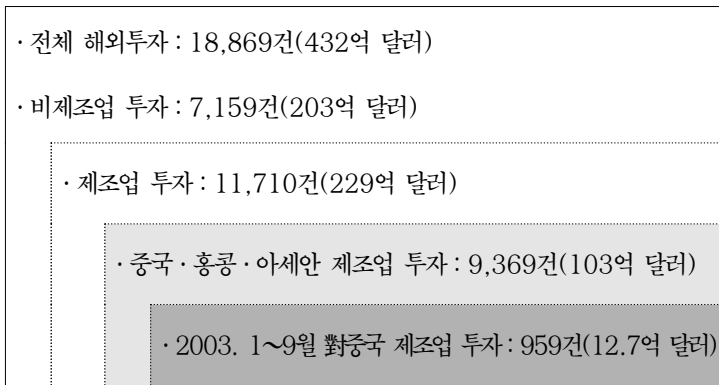
[그림 IV-3] 메타보의 성과배분규칙	48
[그림 IV-4] 메타보의 고용보장과 경쟁력 강화를 위한 노사협약의 경영정보 흐름도	50
[그림 IV-5] 메타보의 매출 추세	51
[그림 V-1] 일자리 창출 노사협약을 통한 신뢰 구축의 방안	55
[그림 V-2] 효율적 협약 곡선	64

I. 들어가는 말

최근 내수부진과 국내투자 감소로 한국 경제의 어려움은 지속되고 있으며 청년실업의 증가 등 고용불안 심리가 가중되고 있다. 이러한 상황에서 노사정은 2003년 12월 26일 ‘일자리 만들기 사회협약 기초위원회’를 구성하고, 2004년 2월 10일 ‘일자리 만들기 사회협약’을 체결하게 되었다. 이는 노사정 협력체제의 정착이 지속적인 국가발전의 관건이라는 공동 인식을 바탕으로 새로운 노사관계 패러다임을 정립하려는 당사자들의 노력으로 평가할 수 있다(노사정위원회, 2004). 그러나, 아직 각 당사자들의 구체적인 실행 계획이 제대로 서 있지 못하여 ‘일자리 만들기 사회협약’의 현실적인 효과에 관하여 의문을 제기하는 시각이 존재하고 있다. 앞으로 일자리 창출을 위한 노사정의 노력이 실효를 거두기 위해서는 보다 구체적인 실행 방안에 관한 논의가 진행되어야 할 것이다.

본 연구에서는 이러한 구체적 실행 방안 중에서 노사관계 당사자들이 기업 수준에서 일자리를 유지 및 창출하는 동시에 기업의 국내투자를 확대하고 기업경쟁력을 제고할 수 있는 방안에 관하여 논의하고자 한다. 이와 관련하여 무엇보다 관심의 초점이 되고 있는 현안은 국내 제조업체들의 해외이전으로 인한 국내 일자리 감소와 국가경쟁력 약화에 대한 우려이다.

[그림 1-1] 한국 제조업체의 해외직접투자 실태



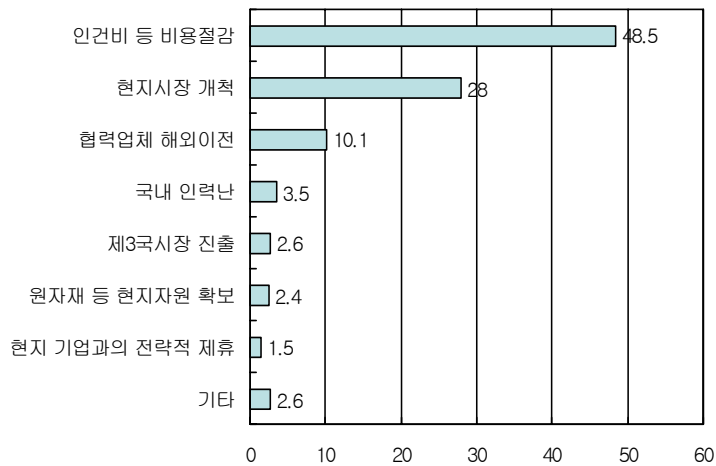
출처: 산업자원부, 『해외제조업 투자실상 및 실태조사 결과 분석』, 2003.

[그림 1-1]에서 보는 바와 같이 산업자원부의 실태조사에 따르면, 2003년 9월 현재 우리나라 제조업체들의 해외투자는 모두 11,710건으로 투자액은 229억 달러에 달하고 있다. 이 가운데 중국, 홍콩, 아세안 등 국가들에 대한 제조업 투자는 9,369건이고, 투자액은 103억 달러로 전체 해외 제조업 투자액의 약 45%를 점하고 있다.

[그림 1-2]에서 나타나듯이 2003년 9월 말 현재 중국과 아세안 지역에 해외투자를 한 한국 제조업체들은 ‘현지시장 개척(28%)’이나 ‘제3국 시장 진출(2.6%)’ 등과 같이 국내 생산을 보완하려는 전략보다는, ‘인건비 등 비용절감(48.5%)’ 등 국내 생산을 대체하려는 전략을 해외투자의 가장 중요한 사유로 들고 있다.

[그림 1-2] 한국 제조업체들의 대중국·아세안 직접투자 사유

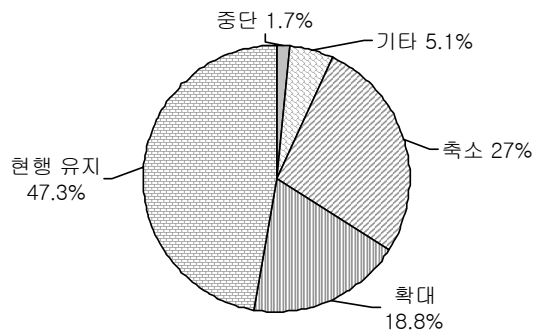
(단위: %, 기준 시점: 2003년 9월말 현재)



출처: 산업자원부, 『해외제조업 투자실상 및 실태조사 결과 분석』, 2003.

국내 생산을 보완이나 확대보다는 국내 생산을 대체하기 위한 해외직접투자가 지배적인 상황에서 해외직접투자는 국내 고용에 부정적인 영향을 미치게 된다. [그림 1-3]에서 제시된 바와 같이 중국 및 아세안 국가에 대한 직접투자가 2000년 이후 국내 고용에 미치는 영향을 묻는 질문에 관하여, 전체 조사대상 기업들의 절반에 가까운 47.3%의 기업들은 현행 국내 고용수준을 유지하고 있다고 응답하였다. 그러나, 대중국과 아세안 직접투자가 국내 고용수준을 축소 또는 중단시켰다고 응답한 기업의 비중은 28.7%인 데 반하여, 국내 고용수준이 확대되었다고 응답한 기업의 비중은 18.8%에 불과하였다.

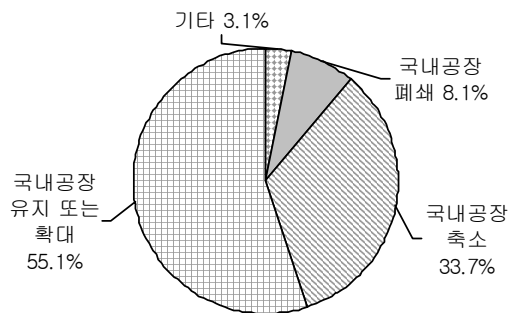
[그림 1-3] 2000년 이후 대중국·아세안 직접투자가 국내 고용에 미친 영향



출처: 산업자원부, 『해외제조업 투자실상 및 실태조사 결과 분석』, 2003.

[그림 1-4]를 통하여 중국이나 아세안 등 저임금국가에 대한 직접투자가 국내 고용수준에 미치는 부정적인 영향이 향후에는 보다 강화될 것으로 예상할 수 있다.

[그림 1-4] 대중국·아세안 직접투자업체들의 향후 5년 내 경영계획



출처: 산업자원부, 『해외제조업 투자실상 및 실태조사 결과 분석』, 2003.

27개 국가산업단지에 입주하고 있으며 종업원 50인 이상을 고용하고 있는 2,026개 기업들을 대상으로 실시한 산업자원부의 조사에 따르면, [그림 I-4]에서 보는 바와 같이 조사대상업체의 55.1%는 향후 5년 이내에 국내 공장을 유지 또는 확대하겠다고 응답한 반면에, 33.7%가 국내 공장을 5년 내에 축소, 8.1%는 폐쇄하겠다고 응답하였다. 이러한 조사 결과에 미루어 볼 때, 향후 중국 등 저임금 국가에 대한 해외투자로 국내 제조업의 공동화 현상은 심화되고 국내 고용수준은 더욱 감소하게 될 것이다(산업자원부, 2003).

탈공업화는 경제발전에서 나타나는 공통적인 현상이라고 할 수 있다. 이러한 관점에서 볼 때 현재 한국의 제조업 공동화 현상도 한국 경제의 성장에 따른 불가피한 결과라고 볼 수 있다. 국내의 고용안정을 위하여 더 이상 국제적인 경쟁우위를 담보할 수 없는 사양산업의 국내 입지를 인위적으로 유지하려고 하는 것은 올바른 기업전략이나 정부 정책방향이 아닐 것이다. 그러나 개별 업종의 현재 경쟁력과 미래의 성장가능성을 면밀히 검토하여 향후에 기술혁신을 통하여 새로운 경쟁우위를 획득할 수 있는 산업에 관해서는 국내 입지 유지를 위한 당사자들의 적극적인 대응이 필요하다. 현재 한국의 제조업 공동화 현상은 이해관계 당사자들의 적극적인 대응 없이 일정 부분 무분별하게, 또는 지나치게 빠른 속도로 진행되고 있다고 볼 수 있다. 기술혁신과 고품질 생산전략을 더 이상 추구할 수 없는 산업들의 해외이전을 막을 수도 없고 막는 일이 옳지 않다고 하더라도, 그렇지 않은 산업들은 해외이전을 자제하고 국내 투자를 적극적으로 활성화할 수는 국내 생산입지 환경이

조성되어야 한다. 이를 통하여 해외로 이전되고 있는 국내의 일자리를 지킬 수 있고 나아가서 기업경쟁력 제고와 투자 확대를 통한 일자리 창출을 실현할 수 있다. 그렇다면 일자리 창출을 위하여 기업 수준의 노사관계 당사자들이 담당해야 할 구체적인 방안은 무엇인가?

본 논문은 ‘국내 입지와 일자리 유지를 위한 노사협약’을 하나의 일자리 창출 방안으로 제시하고 있다. 기업 수준의 노사관계 당사자들이 이러한 협약을 체결함으로써, 기업은 생산설비의 해외이전을 자제하는 동시에 기업경쟁력을 강화하고 기술혁신과 고품질 생산전략을 추구할 수 있는 투자를 확대하게 되고, 노동조합은 현재의 일자리를 유지하고 미래의 소득원천인 기업경쟁력을 강화시킬 수 있다. 또한 이러한 노사협약은 노사관계 당사자들의 신뢰 구축에 초석이 되어 노사관계 혁신에 일조할 수 있을 뿐만 아니라, 국내 투자의 확대를 통하여 사회적으로는 새로운 일자리를 창출할 수 있고 국가경쟁력을 강화할 수 있을 것이다.

본 논문의 제Ⅱ장에서는 ‘국내 입지와 일자리 유지를 위한 노사협약’을 이론적으로 고찰하고, 이러한 이론적 논의에 기반하여 제Ⅲ장에서는 최근 확산되고 있는 독일 기업들의 고용보장과 경쟁력 강화 노사협약의 내용과 협약 체결의 현황을 분석하도록 하겠다. 그리고 제Ⅳ장에서는 개별 기업에서 구체적으로 진행되고 있는 협약 체결의 조건과 과정을 알아보기 위하여, 독일의 전동공구 생산업체인 메타보(Metabowerke GmbH & Co.)의 고용보장과 경쟁력 강화를 위한 노사협약 체결의 사례와 폴크스바겐사의 자회사인 ‘Auto 5000’의 설립 과정을 검토한다.

마지막으로 제 V장에서는 ‘일자리 창출을 위한 기업 수준 노사
협약’의 이론적 모형과 독일 기업의 사례가 한국 기업 노사관계
당사자들에게 주는 시사점을 논의하고자 한다.

Ⅱ. 국내 입지와 일자리 유지를 위한 노사협약의 이론적 고찰

한국 제조업체의 생산기지 해외이전과 이에 따른 국내 일자리 감소는 다음과 같은 ‘노사관계 당사자의 딜레마’ 모형에 근거하여 이론적으로 설명할 수 있다. 이 모형에서 사용자와 노동조합은 각각 두 가지 행동 대안을 갖고 있다. 첫 번째 대안은 노사협력을 실현하기 위하여 요구되는 ‘협력적 행위’이며, 두 번째 대안은 노사협력에 어긋나는 ‘일탈행위’를 말한다. 사용자의 협력적 행위란 생산기지의 해외이전을 자제하고 국내 투자를 확대하며 노동자의 고용을 보장하는 조치를 취하는 것을 말하고, 사용자의 일탈행위란 생산기지를 해외로 이전하고 국내 투자를 축소하며 국내 생산공장에서 정리해고를 단행하는 것이다. 한편, 노동조합의 협력적 행위란 지나친 임금 인상을 자제하거나 또는 노동생산성을 향상시키기 위한 경영혁신제도 도입에 적극적으로 협력하는 것이고, 노동조합의 일탈행위란 지나친 임금 인상을 추구하거나 노동생산성을 향상시킬 수 있는 경영혁신제도 도입에 무조건적으로 반대하는 입장을 취하는 것이다.

〈표 II-1〉 노사관계 당사자의 행동 대안

	협력적 행위	일탈행위
사용자	· 생산기지 해외이전 자제 · 국내 투자 확대 · 고용보장	· 생산기지 해외이전 · 국내 투자 축소 · 대규모 정리해고
노동조합	· 지나친 임금 인상 자제 · 경영혁신제도 도입 협력	· 지나친 임금 인상 추구 · 경영혁신제도 도입 반대

출처: 자체 묘사.

‘노사관계 당사자의 딜레마’ 모형은 다음과 같은 전제에 기반한다.

첫째, 사용자와 노동조합이 모두 일탈행위를 선택한 경우보다 모두 협력적인 행위를 선택했을 경우에 양측 모두 더 많은 이득(payoff)을 취할 수 있다. 즉 노동조합은 지나친 임금 인상을 추구하거나 경영혁신제도 도입에 무조건적인 반대 입장을 취하고 사용자는 생산기지를 해외로 이전하려고 하며 국내 생산기지에서 정리해고를 단행하는 경우보다, 노동조합은 지나친 임금 인상을 자제하고 경영혁신제도 도입에 적극적으로 협력하며 사용자는 생산기지 해외이전을 자제하고 국내 고용수준을 보장하는 경우에 양측 모두 더 많은 이득을 취할 수 있다.¹⁾

둘째, 한 당사자가 협력적인 행동을 취하였음에도 불구하고 다른 당사자는 상호협력을 위하여 요구되는 행동으로부터 일탈

1) 앞서 언급한 바와 같이 기술혁신으로 새로운 경쟁우위의 확보가 거의 불가능한 저부가가치 사양산업의 경우에는 생산기지를 해외로 이전하는 것이 기업에게 노사협력을 추구하는 것보다 더 높은 이득을 가져다 줄 수 있다. 그러나 본 논문에서 이러한 경우는 논의에서 제외하도록 한다.

한 경우에, 일탈행위를 한 당사자는 협력적인 행위를 선택한 경우보다 더 높은 수준의 이득을 취할 수 있다. 가령 사용자가 생산기지 해외이전을 자제하고 국내 고용수준을 보장했음에도 불구하고 노동조합이 지나친 임금 인상을 추구하는 경우에, 노동조합은 임금 인상을 자제하는 경우보다 더 높은 이득 수준을 획득할 수 있다. 마찬가지로 노동조합이 지나친 임금 인상을 자제했음에도 불구하고, 사용자가 생산기지의 해외이전을 포기하지 않거나 정리해고를 단행한다면, 사용자는 생산기지의 해외이전을 자제하고 국내 고용수준을 보장한 경우보다 더 높은 수준의 이득을 취하게 된다.

이 같은 전제에 기반하여 ‘노사관계 당사자의 딜레마’ 모형은 다음 <표 II-2>와 같이 구체적인 숫자로 단순화하여 표현될 수 있다.

‘노사관계 당사자의 딜레마’ 모형에서는 크게 네 가지 종류의 경우가 존재한다²⁾. 첫 번째 경우는 사용자와 노동조합이 모두

<표 II-2> 노사관계 당사자의 딜레마

		노동조합	
		협 력	일 탈
사용자	협 력	(1, 1)	(-2, 2)
	일 탈	(2, -2)	(-1, -1)

출처: 자체 묘사.

2) 앞의 숫자는 사용자의 이득을, 뒤의 숫자는 노동조합의 이득을 대변한다. 가령(2, -2)인 경우에 사용자의 이득은 2 값을, 노동조합의 이득은 -2 값을 갖는다.

협력적 행위를 선택하는 것인데, 이 경우에 사용자와 노동조합의 이득은 각각 1 값으로 대변된다. 두 번째는 노사 양측이 모두 일탈행위를 선택하는 경우인데, 이 때에 양측의 이득은 각각 -1 값을 갖게 된다. 세 번째와 네 번째는 한 당사자가 협력적인 행동을 선택하고 또 다른 당사자는 일탈행위를 선택한 경우이다. 이 경우에 협력행위를 선택한 당사자의 이득은 -2 값이고 일탈행위를 선택한 당사자의 이득은 2 값으로 표현된다.

구체적인 숫자로 단순화하여 표현된 이 모형이 의미하는 바는 다음과 같다. 현재 문제가 되고 있는 제조업 생산기지의 해외이전과 국내 일자리 감소는 사용자와 노동조합이 모두 일탈행위를 선택한 두 번째 경우의 결과라고 볼 수 있다. 만약에 이러한 결과를 막기 위하여 사용자는 국내 투자를 확대하고 새로운 일자리를 창출하며 노동조합은 경영혁신제도 도입에 적극적으로 협력하는 것은 양측 모두 협력행위를 선택한 첫 번째 경우의 결과이다. 노사관계 양 당사자가 상호협력을 한 첫 번째 경우에 사용자와 노동조합의 이득은, 양측 모두 협력적인 행위를 선택하지 않은 두 번째 경우의 이득보다 더 크다(즉 1 값은 -1 값보다 크다). 그렇다면 왜 양 당사자들은 상호협력을 통하여 각자의 이득을 증대시킬 수 있음에도 불구하고 현재와 같이 모두 일탈행위를 선택하게 되는가? 그 이유는 세 번째와 네 번째 경우가 발생할 가능성이 존재하기 때문이다.

세 번째 경우는 사용자가 협력행위를 선택하고 노동조합이 일탈행위를 선택한 것이다. 이 때에 사용자의 이득은 -2 값이지만, 노동조합의 이득은 2 값을 나타낸다. 다시 말하면, 사용자가 생산기지의 해외이전을 자제하고 국내 투자를 확대하여 새로

운 일자리를 창출하였음에도 불구하고, 노동조합에서는 지나친 임금인상을 요구하고 경영혁신제도 도입을 원천적으로 부정하는 태도를 취하게 되면, 노동조합은 양측 모두 협력적 행위를 선택한 첫 번째 경우의 이득(1)보다 더 높은 수준의 이득(2)을 취하게 되지만, 사용자의 이득은 양측 모두 일탈행위를 선택한 두 번째 경우의 이득(-1)보다 오히려 더 적은 이득(-2)을 얻게 된다. 이러한 가능성 때문에 사용자는 협력행위의 선택을 꺼리게 된다.

마찬가지로 네 번째는 노동조합이 협력행위를 선택하고 사용자가 일탈행위를 선택한 경우이다. 이 때에 노동조합의 이득은 -2 값이지만, 사용자의 이득은 2 값을 나타낸다. 즉, 노동조합이 지나친 임금인상을 자제하고 제반 경영혁신제도 도입에 적극적으로 협력했음에도 불구하고, 사용자는 인건비 절감이나 기업성과 개선으로 인하여 발생한 재원을 국내투자 확대나 구성원을 위한 성과배분에 사용하지 않고 오히려 정리해고를 통하여 단기적인 이윤 축적에 집착하면, 사용자는 양측 모두 협력적인 행위를 선택한 첫 번째 경우의 이득(1)보다 더 높은 수준의 이득(2)을 취하는 반면에, 노동조합의 이득은 양측 모두 일탈행위를 선택한 두 번째 경우의 이득(-1)보다 오히려 더 적은 이득(-2)을 얻게 된다. 이러한 가능성 때문에 노동조합도 역시 협력행위의 선택을 외면하게 된다.

결국 노사관계 양 당사자는 상대방에 대한 불신으로 인하여 상생할 수 있는 노사협력의 기회를 잃게 되는 것이다. 이러한 결과는 현실적으로 불가피한 측면을 내포하고 있는데, 이를 증명하기 위하여 각 당사자의 행위 선택 전략을 분석해 보자. 사

용자가 행위를 선택하기 전에 스스로 처하게 될 상황은 크게 두 가지로 구분된다. 첫 번째는 노동조합이 협력행위를 선택하는 경우이고, 두 번째는 노동조합이 일탈행위를 선택하는 경우이다. 노동조합이 협력행위를 선택한 경우에 사용자가 협력행위를 선택하면 이득은 1 값을 갖게 되고, 일탈행위를 선택하면 2 값을 갖게 된다. 이처럼 사용자는 노동조합이 협력행위를 선택한 경우에 협력행위를 선택한 때보다 일탈행위를 선택하면 더 높은 이득을 취할 수 있으므로 일탈행위를 선택할 것이다. 한편 노동조합이 일탈행위를 선택한 경우에 사용자는 협력행위를 선택함으로써 -2 값의 이득을 보게 되지만, 일탈행위를 선택하면 이보다 큰 -1 값의 이득을 취하므로, 역시 일탈행위를 선택하게 된다. 결국 사용자는 노동조합이 협력행위를 선택하건 일탈행위를 선택하건 항상 일탈행위를 선택하면 더 높은 이득 수준을 취하게 된다.

이러한 논리와 동일하게 노동조합의 행동 대안 선택 전략을 분석하면, 사용자가 일탈행위를 선택하건 협력행위를 선택하건 노동조합도 항상 일탈행위를 선택하는 경우에 더 많은 이득을 보게 된다. 결국 현실에서 노사 양 당사자는 결코 협력행위를 선택할 수 없게 된다. 그렇다면, 사용자와 노동조합의 일탈 가능성을 배제하고 국내입지와 일자리 유지를 위한 노사협력에 도달할 수 있는 구체적 방안은 무엇인가?

사용자와 노동조합의 일탈 가능성을 배제하고 효율적인 수준의 자본투자와 고용을 실현할 수 있는 방안은 크게 두 가지로 구분된다.

첫 번째 방안은 양 당사자가 장기적인 관점을 가짐으로써 암

묵적인 협약(implicit contract)을 체결하는 것이다(Addison & Chilton 1998). 암묵적 협약을 체결하는 경우에, 협약을 체결한다고는 하지만 외형적으로 노사 양측이 노사협력을 위하여 어떠한 명시적 조치도 취하지 않고 있는 것으로 보인다. 그러나 이 경우에 노사 양측은 내재적으로 노사협력을 하고 있으며 자발적으로 일탈을 자제하게 된다. 앞서 살펴본 바와 같이 일탈을 함으로써 이득을 증대시킬 수 있음에도 불구하고 자발적으로 일탈을 자제하는 이유는, 일탈을 통하여 얻게 되는 일회적 이득의 증대분위, 잃게 되는 장기적 이득의 감소분보다 작기 때문이다(Addison & Chilton 1998).

예를 들어서, 사용자측은 5년 단위로 신규 자본투자수준을 선택한다고 하자. 사용자측이 선택한 자본투자수준을 보고 노동조합은 5년 기간 동안에 임금협상을 통하여 임금수준을 요구하게 된다. 그러면 사용자측은 노동조합이 요구한 임금수준에 근거하여 이 기간 동안의 고용수준을 결정하게 된다고 하자. 5년이 지난 후에 노사 양측은 다시 이러한 세 단계의 과정, 즉 '자본투자수준 선택 임금수준 선택 고용수준 선택'을 반복하게 된다. 일반적으로 해당 기업의 활동이 언제 끝날지 불확실한 상황에서 이러한 과정의 반복은 지속적으로 반복된다.

가령 첫 번째 5년 기간에서 사용자측이 생산기지의 해외이전을 자제하고 국내투자를 확대하였음에도 불구하고 노동조합이 지나친 임금인상을 요구하고 경영혁신제도 도입을 반대한 경우를 살펴보자. 이러한 일탈을 통하여 노동조합은 첫 번째 5년 기간에서 <표 II-2>에서 나타난 바와 같이 양측이 노사협력을 한 첫 번째 경우보다 더 높은 수준의 이득을 획득할 수 있다.

그러나, 문제는 그 다음에 찾아오는 5년 단위의 기간들에서 존재한다. 이렇게 노동조합의 일탈을 경험한 사용자측은 두 번째 5년 기간부터 생산기지의 해외이전을 추진하게 되고 일자리는 감소하게 된다. 설사 노동조합이 이러한 상황에서 높은 수준의 임금 인상을 실현한다고 하더라도 고용불안으로 인하여 노사협력을 통한 첫 번째 경우의 이득보다 낮은 이득을 얻게 된다. 그러므로, 첫 번째 5년 기간에 일탈을 통하여 일회적 이득을 증대시킨 노동조합은 그 이후에 지속적으로 반복되는 5년 기간들에서 이득의 감소를 감당해야 하므로 장기적인 이득의 손실을 입게 된다. 만약에 노동조합이 장기적인 관점을 갖는다면, 일탈을 통한 일회적 이득의 증대분이 장기적 이득의 손실분을 보상하지 못하므로, 결국 자발적으로 일탈을 자제하여 노사협력에 도달하고자 할 것이다.

마찬가지로 첫 번째 5년 기간에 사용자측이 우선 생산기지 이전을 자제하고 국내투자를 확대하고, 노동조합도 지나친 임금인상을 자제하고 적극적으로 경영혁신제도 도입에 협력하였음에도 불구하고, 사용자측이 정리해고를 단행하고 노동강도를 강화하는 방식으로 자신의 일회적 이득을 극대화하려고 한다면, 이러한 일탈행위를 통하여 사용자는 사용자측은 첫 번째 5년 기간에 <표 II-2>에서 표시된 바와 같이 양측이 노사협력을 한 첫 번째 경우보다 더 많은 이득을 획득할 수 있다. 그러나, 이러한 사용자의 일탈을 경험한 노동조합은 두 번째 5년 기간부터 더 이상 협력적인 행위를 선택하지 않을 것이고, 이로 인하여 사용자측도 생산기지의 해외이전을 추구하고 국내투자 및 일자리를 줄이고자 할 것이다. 그러나, 이처럼 양 당사자가

일탈한 경우에 사용자는 <표 II-2>에서 보는 바와 같이 노사 협력을 통한 첫 번째 경우의 이득보다 더 적은 이득을 얻게 된다. 만약에 사용자가 장기적인 관점을 갖는다면, 일탈을 통한 일회적 이득의 증대분이 장기적 이득의 손실분을 보상하지 못하므로, 결국 자발적으로 일탈을 자제하여 노사협력에 도달하고자 할 것이다.

노사 양측의 일탈 가능성을 배제하여 국내 입지와 일자리의 유지를 가능하게 하는 두 번째 방안은 특정 기간 동안에 사용자와 노동조합의 행위를 강제할 수 있는 명시적 협약(binding contracts)을 체결하는 것이다(Grout 1984; Rosdcher 1997). 명시적 협약의 필요성은 최근 한국 경제 구조의 변화로부터 제기된다. 1980년대 중반 이후 각국의 금융규제가 단계적으로 완화되면서 최근 자본시장의 세계화가 크게 진전되었는데, 특히 국경을 넘나드는 단기자본의 이동이 확대되었다. 이러한 영향으로 인하여 한국 기업에서도 단기적인 수익 중심의 경영이 더욱 만연하고 있으며, 사용자측은 이러한 상황 속에서 장기적인 관점을 갖기 어렵게 되었다. 또한 1997년도 외환 위기 이후 한국 기업들은 구조조정과 대규모 정리해고를 단행하여 기존의 종신고용제를 사실상 폐기하였는데, 이 과정에서 극심한 고용의 불안정성을 경험한 노동자들과 노동조합이 장기적인 관점을 갖는 것도 역시 현재로서는 거의 불가능한 일이 되었다. 효율적인 자본투자와 고용을 보장하는 암묵적 협약을 체결하기 위해서는 노사관계 당사자들이 장기적 관점인 관점을 가져야 한다는 조건이 충족되어야 하는데, 한국 경제의 현실에서는 이처럼 이러한 조건이 충족되기는 매우 어려운 일이다. 그러므로 노사관계

당사자들의 자발성에 기반한 암묵적 협약을 체결할 수 없는 조건에서 그들의 선택을 강제할 수 있는 명시적인 협약을 체결하는 것이 노사 양측의 이탈 가능성을 배제할 수 있는 또 다른 방안이 될 수 있다. 사용자와 노동조합은 ‘단체협약’을 통하여, 또는 노동조합이 존재하지 않은 경우에 사용자 대표와 근로자 대표는 노사협의회에서 노사협정을 ‘의결’함으로써 ‘국내 입지와 일자리 유지에 관한 노사협약’을 명시화할 수 있다.³⁾

노사간에 체결된 이러한 명시적 협약의 내용을 노사관계 당사자들이 불이행했을 경우에는 민형사상의 제재나 처벌을 받을 수 있다.⁴⁾ 그러나 노사관계 당사자들이 상호 동의 하에 체결된 명시적 협약을 이행하고자 하는 보다 더 중요한 이유는, 그들이 협약 내용을 불이행함으로써 평판(reputation)의 손상을 입게 되거나 그들이 벌이고 있는 활동의 정당성을 잃게 되기 때문이

3) 단체협약은 당사자 사이에 단체교섭에서 합의된 내용을 문서화한 것을 말한다. 따라서 단체협약이 성립하기 위하여는 우선 당사자 사이에 단체교섭에서 합의가 있어야 하고, 나아가서 그 합의내용을 문서화하여야 한다(임종률, 2000: 125). 단체교섭에서 합의된 것인 이상 그 내용이 근로조건에 관한 것이든 집단적 노동관계에 관한 것이든 단체협약이 될 수 있다.…… 예컨대 경영사항은 임의적 교섭사항 또는 의무적 교섭사항에 해당되므로 이에 관한 합의는 그것이 근로조건에 영향을 주느냐 여부를 불문하고 단체협약이 될 수 있다(임종률, 2000: 126).

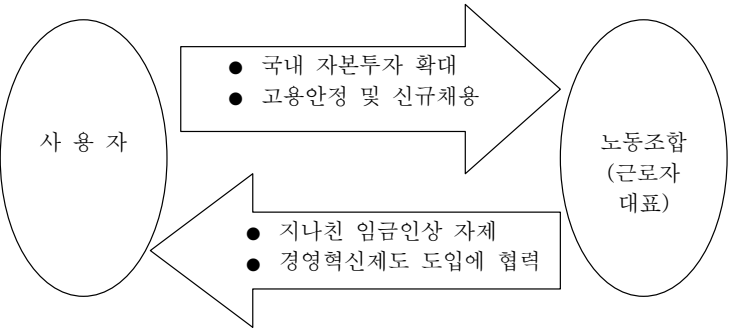
4) 제31조 1항의 규정에 의하여 체결된 단체협약의 내용 중 임금·복리후생비, 퇴직금에 관한 사항, 근로 및 휴게시간, 휴일, 휴가에 관한 사항, 징계 및 해고의 사유와 중요한 절차에 관한 사항, 안전보건 및 재해부조에 관한 사항, 시설·편의제공 및 근무시간 중 회의 참석에 관한 사항, 쟁의행위에 관한 사항을 위반하는 자에 대해서는 1,000만 원 이하의 벌금에 처한다(노조 및 조정법 제92조). 제23조의 규정에 위반하여 협의회에서 의결된 사항을 정당한 사유 없이 이행하지 아니한 자는 1천만 원 이하의 벌금에 처한다(근참법 제30조).

다. 그러므로 비록 명시적 협약의 체결이 노사관계 당사자들의 협약 이행을 완전히 강제할 수 있는 것은 아니라고 하더라도 계약유효기간 중에 상대방 행위에 대한 구체적 판단 기준을 마련하고 그 예측가능성을 높임으로써 국내 입지와 일자리 유지를 위한 노사협력으로부터 이탈하는 행위를 보다 효과적으로 배제할 수 있다.

한 기업이 생산기지를 해외로 이전하려면 막대한 이전비용을 지불해야 하고 현지의 새로운 경영환경에 적응해 나가야 하며 국내와 다른 불확실성 문제에 직면하게 된다. 가령 중국에 진출한 많은 한국 기업들은 흑자를 내지 못하고 있으며, 중국 당국의 정책 변화라는 불확실성에 노출되어 있다. 그러므로 기본적으로 이익을 극대화하고자 하는 기업도 국내 입지를 유지하면서 국내투자를 확대하고자 하는 동기를 갖고 있다. 즉 기업이 해외이전보다 국내 투자 확대를 통하여 더 높은 이익을 추구할 수 있는 가능성이 존재한다. 또한 노동자들은 생산설비의 해외 이전으로 고용불안이 발생하는 경우보다, 합리적이고 수용 가능한 경영혁신제도에 적극적으로 협조함으로써 미래 소득의 원천인 기업경쟁력을 강화하고 일자리를 유지할 수 있는 경우에 더 높은 수준의 효용을 획득할 수 있다. 이러한 경우에 일자리 및 국내입지 유지를 위한 노사협력은 노사 양 당사자 모두 이득을 증대시킬 수 있는 방안이 될 수 있지만, 일반적으로 사용자와 노동조합은 암묵적인 형태로 이러한 방안을 실현하기 어렵다. 앞서 설명한 바와 같이 그 이유는 기업이나 노동조합 중에서 어느 한 당사자가 단기적인 이득 향상을 위하여 노사협력으로부터 이탈할 가능성이 존재하기 때문이다. 이러한 경우에

사용자와 노동조합, 또는 사용자 대표와 근로자 대표는 단체협약이나 노사협정(노사협의회 의결 사항)을 체결하여, 사용자는 해외투자 대신에 국내 공장을 유지하거나 나아가서 국내 시설이나 연구개발(R&D)에 대한 투자수준을 확대하고, 이에 상응하여 고용수준을 유지 혹은 확대하겠다는 점을 명시적으로 밝혀야 한다. 또한 노동조합은 임금 인상 자제를 명시화하거나, 또는 이에 준하여 노동생산성을 향상시키기 위한 기업측의 경영혁신 노력에 적극적으로 동참하겠다고 명시적으로 공언해야 한다.

[그림 II-1] 국내투자 확대와 일자리 창출을 위한 노사협약의 기본 모형



출처: 자체 묘사.

Ⅲ. 고용보장과 경쟁력 강화를 위한 독일 기업의 노사협약

수년 전부터 독일의 여러 기업들에서 나타나기 시작한 ‘고용보장과 경쟁력 강화 노사협약(Bündnisse zur Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsstärkung)’은 이러한 국내 입지와 일자리 유지를 위한 노사협약의 이론적 모형이 현실적으로 적용되고 있음을 보여주는 사례이다. 먼저 독일 노사관계의 전반적인 특징과 변화 방향을 살펴보고, 이러한 협약 체결의 현황을 분석한 후에, 기업 수준의 노사관계 양 당사자가 공동으로 추진하는 경영혁신제도에 관하여 소개하도록 하겠다.

1. 독일 노사관계의 구조적 특징과 변화 방향

독일 노사관계의 대표적인 특징은 ‘이중구조(Dualsystem)’이다. 산업 수준에서 업종별 사용자 대표 조직과 산별 노동조합(Industriegewerkschaft) 간에 ‘노동력 제공의 기본 조건(Verkaufsbedingungen)’에 관한 단체협약(Tarifvertrag)이 체결되고, 기업별 수준에서는 경영진과 사업장평의회(Betriebsrat) 간에 ‘노동력 운용의 구체적 조건(Anwendungsbedingungen)’에 관한 사업장협약(Betriebsvereinbarung)이 체결된다. ‘노동력 제공의

기본 조건'이란 임금, 근로시간, 근로조건 등과 같은 정량적(定量的)인 기준들을 의미하는 반면에, '노동력 운용의 구체적 조건'이란 단체협약을 통하여 결정된 정량적 지표들을 구체적인 기업 현실에 적용하는 정성적(定性的) 규정이라고 볼 수 있다.

산업 수준에서 사용자 단체와 산별 노조는 그들의 요구를 관철시키기 위하여 파업이나 공장 폐쇄와 같은 합법적 쟁의 수단을 활용할 수 있는 반면에, 기업별 수준의 양 당사자는 이러한 쟁의 수단을 활용할 수 없다. 이중구조 하에서 노사관계 양 당사자들은 산업 수준에서 이해대립적인 내용을 협상하므로, 기업 수준의 노사관계 당사자들은 파이(pie)를 분배하는 문제를 협상해야 하는 부담에서 벗어나서 파이를 증대하기 위한 협력적인 관계를 유지할 수 있고 기업 경쟁력 제고 및 생산성 향상과 같은 이해공통적인 사항에 주력할 수 있다.

업종별 단체협약에서 결정되는 임금인상률은 기본적으로 해당 업종의 최저임금인상률 성격을 갖게 된다. 즉 해당 업종에 속해 있는 기업들에게 천편일률적으로 적용되는 것이 아니라 이들이 준수해야 할 최저수준을 규정하고 있는 것이다. 그러므로 임금지급능력이 우수한 대기업은 업종별 단체협약에서 결정된 기준을 상회하는 임금인상률을 자발적으로 적용하는 것이 일반적이데, 그 이유는 이를 통하여 노동시장에서 우수한 인력을 확보하고 유지하려고 하기 때문이다. 그러나 최근 업종별 단체협약의 영향력이 약화되면서 상대적으로 기업별 노사협약의 규정력이 강화되는 움직임을 보이고 있는데, 그 이유는 크게 다음 세 가지로 구분된다.

첫째, 동서독 통일 이후 구(舊) 동독 지역의 기업들은 구(舊)

서독 지역의 기업들과 비교하여 힘든 경영환경에 놓여 있으므로, 구 서독 지역과 동일한 임금인상률과 근로시간 및 근로조건 규정을 적용하기 어렵다. 그러므로 동일 기업에서 동일한 직무를 수행하는 종업원이라고 하더라도 구 동독 지역에 위치한 지점에서 일하는 경우에 구 서독 지역의 지점에서 일하는 경우보다 더 낮은 임금을 지급받게 된다.

둘째로 국제적인 경쟁이 심화되면서 개별 기업들에게 보다 높은 수준의 유연성이 요구되어 동일한 임금인상률과 근로조건을 규정하고 있는 업종별 단체협약은 기업들에게 유연성을 저해하는 요인으로 인식되고 있다.

셋째로 업종별 임금인상률이 더 이상 최저임금인상률로 기능하지 못할 만큼 높게 책정되어 경영상태가 좋지 않은 기업들에게 큰 자금압박 요인으로 작용하고 있다. 경영이 악화되어 임금을 삭감해야 하는 기업들도 업종별 단체협약이 규정하는 임금인상률을 준수해야 하므로 기업 존립의 위협을 받게 된다.

업종별 단체협약의 영향력 약화는 그 적용에서 벗어나고자 하는 기업들이 늘어나고 있는 추세에서 확인할 수 있다. 독일 연방고용청(Bundesanstalt für Arbeit) 산하 노동시장과 직업연구소(IAB)의 조사에 따르면, 1995년 구서독 지역 기업들 중에서 53.4%가 업종별 단체협약의 적용을 받고 있었던 반면에, 1998년에는 그 비중이 47.7%로 줄어들었고, 구 동독 지역 기업들의 비중은 1995년 27.6%에서 1998년 25.8%로 감소하였다. 이러한 감소 경향은 노동자의 비중에서 더욱 뚜렷이 나타난다. 1995년 구 서독 지역 전체 노동자의 72.2%가 업종별 단체협약의 규정을 받았으나, 1998년에는 67.8%로 감소하였다. 구 동독

지역에서는 56.2%에서 50.5%로 줄었다. 이러한 변화는 개별 기업의 사용자들이 업종별 사용자 단체에서 탈퇴하여 기업별 단체협약을 체결하거나 아예 단체협약을 체결하지 않기 때문에 나타나는 현상으로 해석된다.

이러한 경향이 드러나게 되자 업종별 노사관계 당사자들인 산별 노조와 사용자단체들은 단체협약의 ‘예외조항(Öffnungsklausel)’을 통해 이러한 움직임을 내부로 흡수하려는 노력을 벌이고 있다. 경영 위기에 처한 기업들은 예외조항에 근거하여 업종별 노사관계 당사자들의 심사와 동의를 거친 후에 기업별 사업장협약을 체결하는 당사자들의 합의에 의하여 단체협약 규정을 하회하는 임금인상률과 근로조건 규정을 적용할 수 있게 되었다. 독일노동조합총연맹(DGB) 산하 경제사회과학연구소(WSI)의 1999년도 조사에 따르면, 약 22%의 기업들이 이러한 예외조항의 적용을 받고 있는 것으로 나타났다.

그러나 이러한 추세가 업종별 단체협약에 기반을 두고 있는 독일 노사관계 구조의 근본적인 변화를 가져오고 있다고 속단하기는 어렵다. 여전히 많은 독일 경영자들은 산업 수준 노사관계 당사자들에게 단체협약 체결 권한을 위임함으로써 기업 수준에서 단체협약을 체결할 때보다 협약체결비용을 대폭 줄일 수 있다고 보고 있으며, 노사관계의 민감한 부분인 분배 문제를 기업 수준에서 다루지 않음으로써 기업별 노사관계 당사자들이 공동의 이해관계를 위해 협력할 수 있는 조건을 창출할 수 있다고 평가하고 있다. 그러므로 기업별 노사협약이 업종별 단체협약을 대체한다기 보다는 보완한다고 보아야 할 것이다. 그러나 독일 노사관계의 이중구조 하에서 기업 경영진과 사업장협의

회(Betriebsrat)가 체결하는 사업장협약(Betriebsvereinbarung)의 중요성이 경향적으로 증대되고 있는 것을 부인할 수는 없다.

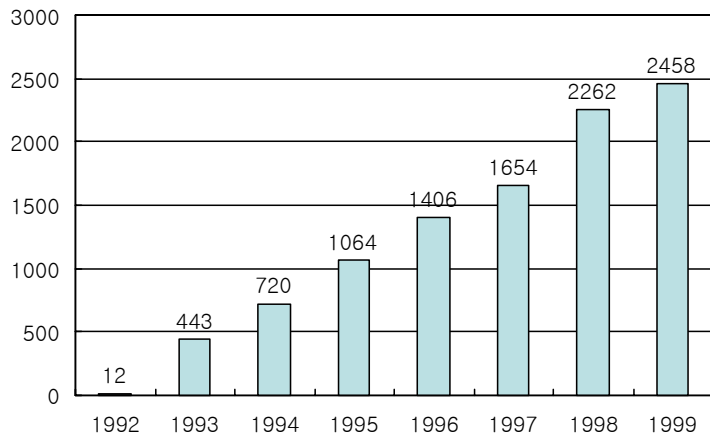
2. 고용보장과 경쟁력 강화를 위한 사업장협약의 체결 현황

‘고용보장과 경쟁력 강화를 위한 기업 수준의 노사협약’이 독일에서 대두된 요인으로는 무엇보다 변화된 경제적 환경을 들 수 있다. 독일 경제는 1993년에 심각한 경기 불황을 경험하였고, 이에 따라 실업률이 가파르게 상승하게 되자 노동자들의 고용보장에 대한 요구가 높아지게 되었다. 한편, 경기 악화와 국제 경쟁의 격화로 기업들은 존립의 위기를 느끼고 비용 절감과 생산성 향상에 몰두하게 되었는데, 유럽통합이 가속화되면서 상대적으로 인건비가 낮은 수준인 동유럽으로 생산설비를 이전하고자 하는 기업들이 늘어나게 되었고 독일 노동자들의 고용불안은 더욱 가중되었다(Huege 1999). [그림 III-1]에서 볼 수 있듯이, 독일의 대표적인 산업 중의 하나인 자동차 산업이 폴란드, 헝가리, 체코 등 동구 유럽에 직접투자한 규모는 1992년에 1200만 유로에 불과하던 것이 가파른 상승세를 유지하여 1999년도에는 24억 5800만 유로에 달하게 되었다.

이러한 상황에서 독일의 기업 수준 노사관계 당사자들은 사업장협약(Betriebsvereinbarung) 체결을 통하여 기업의 이익과 노동자의 효용을 동시에 높이려 시도하였다. 기업측은 독일 현지에 대한 투자를 확대하고 고용수준을 유지 혹은 확대할 것을 구체적이고 명시적으로 선언하고, 사업장평의회(Betriebsrat)는 근로시간, 작업조직, 임금제도에 관한 경영혁신 프로그램에

[그림 III-1] 독일 자동차산업의 대폴란드·헝가리·체코 직접투자 추세

(단위: 백만 유로)



출처: 독일연방은행 (Nunnenkamp 2002)

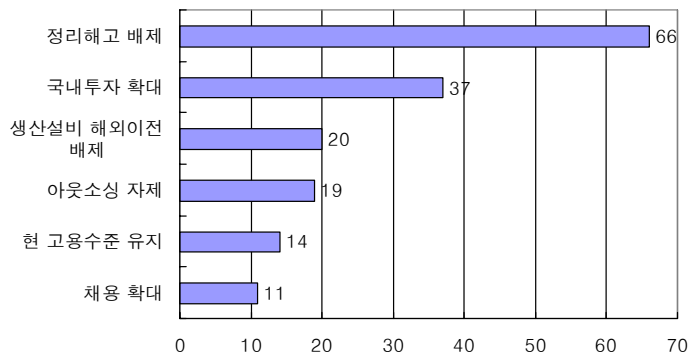
적극적으로 협력할 것을 명시적으로 약속하는 방식으로 고용보장과 경쟁력 강화에 관한 사업장협약을 체결하였다.

독일노동조합총연맹(DGB) 산하 경제사회과학연구소(WSI)는 1999년과 2000년에 1,390개 사업장평의회를 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 이들은 20인 이상 종업원을 고용하고 있는 민간 기업에 소속되어 있으며, 건설 및 화학 업종은 사업장평의회 조사대상에 포괄되어 있지 않다. 이 조사에 따르면, 조사 대상 업체의 약 30%가 국내 입지와 고용 유지를 위한 사업장협약을 체결하고 있는 것으로 나타났으며, 이러한 결과는 1997/1998년에 조사된 결과와 비교하여 약 6% 증가한 수치이다.

고용보장과 경쟁력 강화 노사협약에서 담고 있는 사용자측의

수행 약속 조항들의 내용을 살펴보면, [그림 III-2]에서와 같이 전체 협약의 66%가 정리해고를 일정 기간 동안 (일반적으로 향후 2년간) 배제하는 내용의 조항을 포함하고 있었고, 37%가 국내 투자 확대에 관한 조항을, 20%가 생산설비의 해외이전을 배제한다는 내용의 조항을, 19%가 아웃소싱 자제 조항을, 14%가 현재 고용수준 유지에 관한 조항을, 11%가 채용 확대에 관한 조항을 담고 있는 것으로 조사되었다(Seifert 2000). 즉, 국내 투자 확대, 생산설비 해외이전 배제에 관한 조항들이 독일 국내에 자본투자를 확대하겠다는 사용자측의 약속이라면, 정리해고 일정 기간 배제, 아웃소싱 자제, 현재의 고용수준 유지, 채용 확대 등과 관련된 조항들은 국내 고용을 유지 내지 확대하겠다는 약속이라고 볼 수 있다.

[그림 III-2] 고용보장과 경쟁력 강화 노사협약을 위한 기업측의 수행 내역



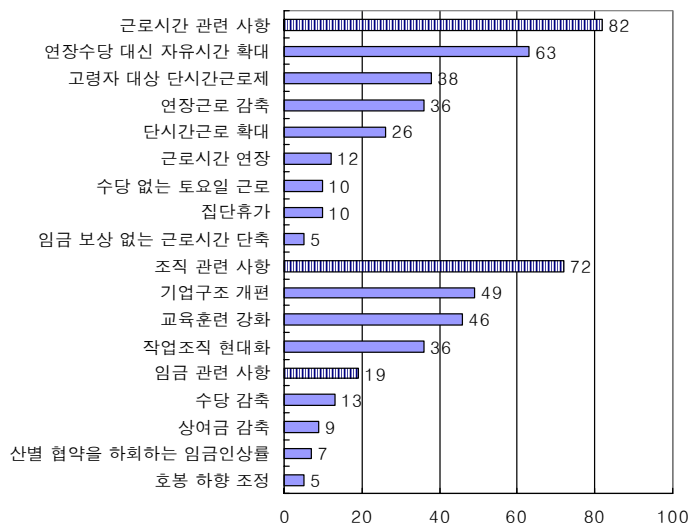
출처: 독일 WSI(경제사회과학연구소) 사업장평의회 조사 1999/2000 (Seifert 2000).

한편, 고용보장과 경쟁력 강화 노사협약에서 사업장평의회측이 약속한 내용들은 [그림 III-3]에서와 같이 크게 근로시간, 조직, 임금 관련 사항들로 대별된다. 전체 협약의 82%가 근로시간 관련 조항을, 72%가 조직 관련 사항을, 19%가 임금 관련 사항을 담고 있다. 근로시간에 관한 조항들은 연장근로에 대하여 연장수당을 지급하지 않고 대신에 노동자들의 자유시간을 확대하는 방안(63%), 고령자를 대상으로 실시하는 단시간근로제 도입(38%), 연장근로시간 단축(36%), 단시간 근로제의 확대 시행(26%), 근로시간 연장(12%), 연장근로수당이 지급되지 않는 토요일근무제 도입(10%), 집단휴가(10%), 임금 보상 없는 근로시간 단축(5%) 등 주로 근로시간의 유연성을 확대하고 인건비를 절감하기 위한 방안들이다. 이러한 방안들은 근로시간의 유연성을 강화하여 능률 향상을 꾀하고 있지만, 간접적으로 노동자들의 소득을 감소시키는 결과를 낳게 된다.

조직 관련 사항들은 기업구조 개편(49%), 교육훈련 강화(46%), 작업조직 현대화(36%) 등 조직구조의 합리성을 신장시키고 기능적 유연성을 강화하여 기업의 경쟁력을 제고하기 위한 방안들이다. 이러한 방안은 노동자들의 소득 감소를 가져오지 않고 노동생산성을 향상시키고자 하는 노력이라고 볼 수 있다.

직접적으로 임금의 하향 조정을 언급하고 있는 사항들은 다른 두 부분들보다 상대적으로 낮은 비율을 차지하고 있다. 구체적으로는 일부 수당 감축(13%), 상여금 감축(9%), 업종별 단체협약에서 제시하고 있는 임금인상률을 하회하는 임금인상률 설정(7%), 호봉에 따른 임금 수준의 하향 조정(5%) 등 노동자들의 직접적인 소득 감소를 가져오게 되는 방안들이 이에 포함되어 있다.

[그림 III-3] 고용보장과 경쟁력 강화 노사협약을 위한 사업장평의회
수행 내역



출처: 독일 WSI(경제사회과학연구소) 사업장평의회 조사 1999/2000 (Seifert 2000).

한편, 평균 임금수준이 낮고 비정규직의 비중이 높은 유통업체들이 고용보장과 경쟁력 강화를 위한 노사협약 체결을 위한 협상 과정에서 결렬되는 경우는 운송통신업체들에 비하여 평균 2배가 되는 것으로 나타났으며, 노동자들의 임금수준이 낮은 중소기업체들의 경우 약 12%만이 이러한 협약을 체결하고 있는 것으로 조사되었다. 즉 노동자들의 임금수준이 높지 않은 경우에 노동자들이 직간접적인 소득 감소와 고용안정을 맞바꾸려고 하지 않으므로 고용보장과 경쟁력 강화에 관한 노사협약 체결이 매우 어렵다고 할 수 있다.

3. 노사가 공동으로 추진하는 경영혁신제도

국내 입지와 일자리를 유지하는 노사협약을 체결하기 위해서 가장 문제가 되는 이슈는 노동자들의 임금 수준 감축이다. 이론적 모형에 따르면, 사용자측이 생산기지의 해외이전을 자제하고 노동자들의 고용안정을 보장하면 노동조합은 지나친 임금인상을 자제하거나 경영혁신제도 도입에 적극적으로 협력해야 한다. 그러나 한국의 노동자들이 임금수준을 낮추는 것은 현실적으로 매우 어려운 일이다. 특히 임금수준이 낮은 업종이나 중소기업에서 노동조합이 임금수준 인하를 수용할 수 있는 가능성은 더욱 희박하다. 그러므로 국내 입지와 일자리 유지를 위한 명시적 협약을 체결하고자 하는 노사 양 당사자들은 임금 인하 대신에 노동생산성을 향상시킬 수 있는 방안을 강구해야 할 것이다. 여기서는 노동생산성을 향상시키기 위한 독일 기업들의 경영혁신제도에 관하여 살펴보도록 하겠다.

가. 성과급 도입을 통한 동기부여 강화

사업장평의회는 고용보장과 경쟁력 강화를 위한 노사협약을 위하여 임금수준을 인하하기는 어렵지만, 성과급 도입을 통한 차별적 보상제도를 시행하여 노동자들의 동기부여를 강화하는 데에 대체로 동의하고 있다. 그래서 최근 성과급 도입을 둘러싼 독일 노사간의 논쟁은 성과급 도입 여부가 아니라 성과급 설계에 그 초점이 맞추어져 있다.

우선 사용자 단체는 기존의 업종별 단체협약에 의해 고정적

으로 지급되었던 특별상여금을 변동급으로 전환하고자 하는 반면에 노동조합과 사업장평의회는 업종별 단체협약에서 보장된 임금은 생계수단인 소득의 안정성을 위하여 변동급으로 전환될 수 없으며, 기업이 추가로 재원을 조달하여 성과급 제도를 도입해야 한다고 맞서고 있다.

또한 사용자단체는 개인의 목표달성도 뿐만 아니라 기업의 전체 성과수준과 연계하여 성과급 제도를 설계하고자 하지만, 노동자대표조직은 기업성과 연계에 따른 시장위험 전가 효과에 강한 불만을 표시하고 있다. 즉 노동조합측의 주장에 따르면, 개별 노동자들은 자신의 노력 투여 수준을 높임으로써 자신의 목표 달성도를 향상시킬 수 있지만 기업 전체 성과수준을 높일 수는 없다. 그럼에도 불구하고 성과급을 개인의 목표달성도 뿐만 아니라 기업의 전체 성과수준과 연동한다는 것은 기업측이 부담해야 할 시장위험을 노동자들에게 전가하려는 부당한 처사라고 주장한다. 한편 기업측의 입장에 따르면, 기업의 전체 성과수준은 소속 노동자들의 개별적 노력에 의하여 거의 영향을 받지 않지만, 집단적 노력에 직접적으로 영향을 받기 때문에 노동자들의 성과급을 기업 성과와 연동하는 것은 정당하다고 본다.

노사간의 이러한 입장 차이에도 불구하고 기업 수준에서는 고용보장과 경쟁력 강화를 위한 노사협약의 틀 속에서 통합적인 협상이 이루어지면서, 점차 성과급제도에 관한 타협점에 도달해 가고 있다고 할 수 있다. 대체로 현재 시행되고 있는 성과급 방식은 기업성과와 직접적으로 연계된 상여금 형태이며, 업종별 단체협약이 보장하고 있는 임금 이외에 기업이 추가로 지

급해 왔던 상여금을 변동급의 재원으로 전환하고 있다.

구체적인 도입 사례로 화학제품을 생산하는 배어로허(Bärlocher GmbH)의 경우를 살펴보도록 하겠다. 이 회사는 1995년도에 사업장협약을 체결하여 170명의 본사 직원들을 대상으로 성과급 제도를 도입하였는데, 관리직 종사자들뿐만 아니라 업종별 단체협약의 적용 대상자들까지도 이 제도 시행의 대상이 되었다. 이들의 소득안정성을 해치지 않기 위하여 이 회사는 지금까지 회사가 자발적으로 추가 지급하였던 일률적 상여금을 성과급으로 전환하였다. 성과급은 개인과 회사의 성과 수준과 연계되어 차별적으로 지급되었다. 이로써 업종별 단체협약 적용 대상자들은 임금의 8%를 개인의 성과에 따라 차별화된 임금으로 받게 되었다. 하위 관리직 종사자들의 성과급 비중은 총연봉의 약 10%를 차지하였으며, 직급이 높아질수록 성과급의 비중이 높아지도록 설계하였다.

나. 근로시간계정제도 도입을 통한 근로시간의 유연화

고용보장과 경쟁력 강화를 위한 사업장협약에서 사업장평의 회측이 약속한 대표적인 조항은 근로시간에 관한 것인데, 독일 기업에서 이러한 근로시간의 유연화는 대체로 ‘근로시간계정제(Arbeitszeitkonto)’를 통하여 이루어진다. 근로시간계정 제도는 주 단위로 동일하게 분포되었던 전통적이고 경직적인 근로시간제도를 대체하고, 노동자와 사용자에게 개별적인 근로시간을 유연하게 설계할 수 있는 가능성을 제공하였다. 노동자들의 개별적인 근로시간계정에는 매일 계약근로시간과 실제근로시간의 차이가

결산된다. 근로시간계정을 통하여 근로시간채권(Zeitguthaben)과 근로시간부채(Zeitschulden)가 형성되는데, 이들은 특정한 기간 내에 소멸 또는 변제되어야 한다. 이 근로시간계정을 통하여 일간, 주간, 월간 근로시간을 변화시킬 수 있는 가능성은 크게 증대되었으며, 사용자뿐만 아니라 노동자 스스로 근로시간을 선택할 수 있는 권한이 증대되었다.

근로시간계정의 형태는 크게 두 가지 집단으로 구분된다. 첫 번째는 단기 계정(Kurzzeitkonto)이고, 두 번째는 장기 계정(Langzeitkonto)이다. 단기 계정에는 선택적 근로시간제도, 연간근로시간계정, 신호등계정, 사용자 중심의 탄력적 근로시간제도 등이 있으며, 장기 계정에는 안식년과 평생근로시간계정이 있다.

단기 계정의 첫 번째 형태인 선택적 근로시간 제도(Gleitzeit)는 가장 널리 도입되어 있는 근로시간계정의 형태이며, 본격적인 근로시간계정 제도의 초기 형태라고 할 수 있다. 이는 다시 단순형과 발전형으로 구분된다. 선택적 근로시간 제도의 단순형에서 개별 노동자는 특정한 한도 내에서 일간 근로시간의 시작과 종료 시점을 선택할 수 있으나, 일간 근로시간은 정해져 있다. 한편 발전형에서 개별 노동자들은 일간 근로시간의 시작 및 종료 시점뿐만 아니라 일간 근로시간을 결정할 수 있다. 일반적으로 선택적 근로시간제에서 노동자들은 핵심적 근로시간대(예를 들면, 9:00~15:00)에는 자리를 지켜야 하고, 나머지 근로시간은 선택가능 근로시간대(예를 들면, 7:00~19:00) 내에서 선택할 수 있다. 초과근무는 선택적 근무시간제 시행 규칙에 따른 초과근무수당이나, 또는 추가적인 자유시간으로 보상된다.

단기 계정의 두 번째 형태는 연간근로시간계정(Jahresarbeitszeitkonto)이다. 선택적 근로시간 제도는 근로시간채권 또는 채무를 주로 주 또는 월 단위로 해소할 것을 요구하는 반면에, 연간근로시간계정에서 근로시간 채권 및 채무의 해소 기간은 연 단위로 확장된다. 이를 통하여 사용자와 노동자는 계약근로시간을 보다 유연하게 활용할 수 있는 가능성을 획득하게 된다.

단기 계정의 세 번째 형태는 신호등 계정(Ampelkonto)이다. 대체로 기업 실무에서 근로시간채권 또는 채무의 소멸이나 변제가 주어진 기간 내에 이루어지지 않는 경우가 일반적이므로, 기존의 근로시간계정제에 ‘경고제도’를 부가한 것이다. 이 제도에서 개별 노동자와 그의 상사는 근로시간계정을 지속적으로 관찰하고 지나치게 많은 근로시간채권이나 채무가 발생하지 않도록 통제해야 한다. 예를 들어서 다음과 같은 세 단계로 구분될 수 있다.

- 녹색등 단계(예를 들면, 초과근무가 ± 30 시간인 경우): 노동자 스스로 근로시간 운영의 책임을 진다.
- 황색등 단계(예를 들면, 초과근무가 ± 40 시간인 경우): 근로시간계정을 녹색등 단계로 되돌리기 위하여 해당 노동자와 상사가 공동으로 해당 종업원의 근로시간 운영에 관여한다.
- 적색등 단계(예를 들면, 초과근무가 ± 60 시간인 경우): 해당 노동자의 상사는 해당 종업원의 근로시간계정이 황색등 또는 녹색등 단계로 전회할 수 있도록 적극적인 조치를 취한다.

단기 계정의 네 번째 형태인 사용자 중심의 탄력적 근로시간 제도(Arbeitszeitkorridor)는 사용자가 사전예고를 통하여 일간 근로시간의 시작과 종료시점 및 근로시간을 정할 수 있는 권한을 행사할 수 있는 제도를 말한다. 사용자는 계약으로 정해진 근로시간 상한과 근로시간 하한 내에서 수요 변화에 따른 작업량 추이에 따라 종업원들의 근로시간을 결정할 수 있다. 예를 들어서, 사용자는 단체협약으로 결정된 35시간의 주당 근로시간을 30시간에서 40시간 사이로 조정할 수 있다.

단기 계정과 달리 장기 계정은 근로시간채권의 장기적인 축적을 위하여 개발된 제도이다. 정규근로시간을 초과한 근로시간분은 장기 계정에 축적이 되는데, 이러한 축적분은 안식년, 유급조기퇴직 등 상이한 용도로 사용될 수 있다. 장기 계정의 첫 번째 형태는 안식년(Sabbatical)이다. 근로시간채권이 충분히 축적되면 노동자는 안식년을 위하여 활용될 수 있다. 안식년이란, 회사의 동의 하에 갖게 되는 장기 휴가(일반적으로 3개월에서 12개월 사이)를 말하고, 장기 휴가 후에 해당 종업원은 안식년 이전의 동일 직장, 가능하면 동일 직무로 복귀하게 된다. 안식년 기간을 어떻게 보낼 것인가 하는 문제는 해당 노동자에게 달려 있다. 경우에 따라서는, 장기 여행을 떠날 수도 있고, 또는 가족과 시간을 같이 보낼 수도 있고, 아니면 미래를 위하여 교육훈련을 받을 수도 있다. 비록 안식년을 보내는 방식은 해당 노동자가 결정할 수 있다고 하더라도, 일반적으로 노동자는 복귀 후에 보다 높아진 업무수행능력과 자발성, 새로운 아이디어와 전문지식 등을 보이게 되고, 사용자 역시 이러한 노동자의 변화를 통하여 이득을 볼 수 있다.

장기 계정의 두 번째 형태는 평생근로시간계정이다. 단기 계정과 달리 평생근로시간계정과 같은 장기 계정에서 근로시간채권은 주 단위로 혹은 월 단위로 추가적 자유시간에 의하여 소멸되지 않고 근로시간계정에 장기적으로 축적된다. 이를 위하여 사용자와 해당 종업원은 단체협약에 의하여 결정된 주당 35시간 대신에 예를 들면 주당 40시간을 약속하고, 정규 근로시간을 초과하는 시간분은 장기 계정에 쌓이게 된다. 장기 계정의 근로시간채권은 유급조기퇴직에 이용되거나, 특정한 연령 이후에 근로시간 단축을 가능하게 한다. 예를 들어서 독일에서 노동자들은 일반적으로 65세에 정년퇴직을 하는데, 장기 계정의 근로시간채권을 이용하여 55세까지는 정규 근로시간보다 5시간 많은 40시간을 일하고 55세부터 65세까지는 30시간을 일할 수 있다. 이러한 근로시간의 유연화에도 불구하고 소득의 안정성은 유지된다.

〈표 III-1〉 근로시간계정제도의 종류와 특징

대분류	중분류	특징
단기 계정	선택적 근로시간제도	주로 일 또는 월 단위로 근로시간채권 및 근로시간부채의 해소가 요구된다.
	연간근로시간계정	연 단위로 근로시간채권 및 근로시간부채의 해소가 요구된다.
	신호등계정	일반적인 근로시간계정제도에 경고 시스템을 부가한 형태
	탄력적 근로시간제도	여타 근로시간계정제도는 노동자의 시간주권을 인정하는 반면에, 이 제도는 사용자 주도 하에 근로시간의 유연화 추구
장기 계정	안식년	근로시간채권을 축적하여 유급장기휴가로 활용
	평생근로시간계정	청장년기에 근로시간채권을 축적하여 노년기에 이를 해소함으로써 노동자의 평생소득을 안정화

출처: 자체 묘사.

근로시간계정제는 사용자와 노동자는 각각 장점과 단점을 가져다 주게 된다. 먼저 사용자가 누리는 대표적인 장점은, 계절적 혹은 경기 요인에 따른 시장수요의 변화에 대한 노동력 투입을 최적화할 수 있다는 것이다. 사용자는 고객의 요구에 따라 서비스업체의 영업시간을 확대할 수 있다. 제조업체의 경우 교대제에 의하여 생산설비를 하루 8시간 이상 24시간까지 가동할 수 있지만, 서비스업체의 경우 일반적으로 영업시간을 하루 8시간으로 제한하여 왔다. 그러나, 근로시간계정을 이용한 유연적 근무시간제 도입과 팀 자율성 신장을 통하여 비용 부담을 최소화하고 기존의 영업시간을 확대할 수 있다. 예를 들어서, 한 영업팀의 기존 영업시간이 9시부터 18시였고, 이때에 모든 팀원들이 근무 상태였는데, 고객의 요구에 따라 영업시간을 대폭 확대해야 할 필요성이 증대되었다고 하자. 만일, 팀 자율성에 기반한 근로시간계정제를 운영하면, 팀원 A는 7시에 출근하고 저녁 16시에 퇴근하고, 팀원 B는 11시에 출근하고 20시에 퇴근함으로써 이 영업팀의 영업시간을 7시에 20시로 확대할 수 있다. 또한 근로시간계정제를 통하여 사용자는 초과근무수당 등 인건비를 절감할 수 있게 된다. 반면에 사용자가 부담해야 할 단점은 근로시간계정제 도입 및 운영에 필요한 제반 관리비용을 추가로 부담해야 한다는 것이다.

근로시간계정제 도입으로 노동자가 누릴 수 있는 장점은 시간주권(Zeitsouveränität)의 신장이다. 이에 따라 노동자들이 스스로 원하는 시간대에 계약으로 정해진 근무시간을 충족시킬 수 있는 가능성이 증대된다. 또한 평생에 걸친 근로생활을 종업원 스스로 설계할 수 있는 가능성이 존재하게 된다. 반면에 노

〈표 III-2〉 근로시간계정제의 장점과 단점

	사용자	노동자
장점	- 계절적 혹은 경기 변동에 따른 시장수요의 변화에 대하여 노동력 투입을 최적화할 수 있다. - 동일한 인건비로 영업시간을 확대시킬 수 있다. - 초과근무수당 절감	- 여가시간 증대 - 시간주권 행사를 통하여 평생에 걸친 근무시간을 스스로 선택할 수 있다.
단점	- 제도 도입을 위한 관리비용 증가 - 노동자 시간주권 인정	- 초과근무수당 해소 또는 감소를 통한 소득감소 발생

출처: 자체 묘사.

동자들이 부담해야 할 대표적인 단점은 초과근무수당이 없어지면 생기는 소득감소분을 감수해야 한다는 점이다.

장기적 근로시간계정의 도입과 관련하여 논의되고 있는 중요한 문제는 회사가 도산 시에 보호되지 않으면 손실될 수 있는 근로시간채권이 존재한다는 것이다. 이 때에 노동자들은 일자리뿐만 아니라 그들의 근로시간채권까지 잃게 된다. 비록 법적으로 회사 도산 시에 근로시간채권을 보호해야 한다고 사회법(SGB) IV §7d에 규정하고 있으나, 현실에서 제대로 지켜지지 않는 경우가 발생한다. 이러한 경우에 종업원들의 근로시간채권 축적의 동기를 저하시킬 수 있으며, 근로시간계정 운영의 신뢰성이 저하될 수 있다. 이에 회사 도산 시에 근로시간채권을 보호할 수 있도록 기금을 조성하는 경우가 늘고 있다. 사용자는 투자기금회사에 계정을 만들어 정기적으로 종업원들의 근로시

간채권에 상응하는 금액을 적립하고, 기금 운영에 따라 발생하는 이자소득에서 기금 운영 비용을 제외한 순이익은 사용자측이 갖는다. 해당 회사가 도산한 경우에 투자기금회사는 사용자를 대신하여 회사 종업원들에게 근로시간채권에 상응하는 금전적 보상을 지급한다.

IV. 일자리 창출을 위한 독일의 노사협약 사례

1. 메타보의 사례

‘메타보’는 독일 슈바벤(Schwaben) 지방에 있는 뉘르팅엔(Nürtingen) 시(市)에 본사를 두고 있는 전동공구 생산업체이다. 1924년도에 설립되었고, 현재 전 세계에서 약 2,200명의 종업원들이 종사하고 있다. 창업자 가족의 소유로 되어 있는 이 기업은 틈새시장을 공략하기 위하여 특정 제품에 전문화된 경쟁업체들과 달리 다양한 종류의 전문가용 공구를 광범위하게 공급하여 왔다. 메타보의 상표는 ‘Made in Germany’ 제품으로서의 높은 품질을 대표하고 있으며, 산업과 전문기술자들에게 혁신적인 문제해결방안을 제공하여 왔다. 메타보 상표는 전통적으로 고가(高價) 시장에 위치하고 있으며, 전문기술자들을 주요 소비자로 삼고 있다.

전 세계에서 판매되는 메타보 제품들의 약 90%는 독일의 뉘르팅엔(Nürtingen)과 라이히엔(Laichingen) 지역에서 생산된다. 또한 현지 시장에 적합한 제품을 생산하기 위하여 현재 미국과 중국 등지에 생산설비를 갖추고 있다. 19개국에 설립되어있는 판매 자회사를 통하여 주로 수출에 주력하고 있으며, 매출액에서 수출이 차지하는 비중은 2004년도에 약 80%에 육박할 것으로 예상되고 있다.

독일의 전동공구업계는 지속적인 경기침체 이후 1996년에 최악의 불경기를 겪게 되었는데, 이로 인하여 메타보는 다음 세 가지 난관에 봉착하게 되었다.

첫 번째는 유럽 및 독일 전동공구 수요의 정체이다. 최근 세계적인 생산설비의 과잉으로 인하여 국제 전동공구시장의 경쟁 압력은 심화되었다. 메타보 전체 매출의 80%를 차지하던 유럽 시장 규모가 1995년에 41억 마르크에서 1996년에 39억 마르크로 축소된 것은 매우 심각한 위기를 초래하였다. 세계시장에 경쟁업체들과 비교하여 메타보는 당시에 성장하고 있는 아시아, 북미, 남미 시장에 진출하여 유럽 시장의 침체에 따른 손실을 만회할 수 있는 기회를 갖지 못하였다. 메타보의 가장 중요한 주력시장인 독일에서도 수요는 1995년도에 16억 마르크에서 1996년도에 15억 마르크로 6% 가량 감소하였다.

두 번째는 가격 인하 경쟁이다. 수요가 축소되고 있는 상황에서 경쟁업체들 간에는 가격인하 경쟁을 통한 시장점유율 확대 경쟁이 격화되었고 전동공구의 시장가격은 지속적으로 하락하게 되었다. 독일 시장에서 1992년 전동공구의 평균 단가는 220 마르크이던 것이 1996년에는 177 마르크로 약 19% 정도 하락하였다.

네 번째는 임금 수준의 경향적 상승이다. 이처럼 시장에서 제품가격은 하락하는 반면에 임금 수준은 상승하는 경향을 보이고 있었다. 이에 따라 메타보의 경영진은 높은 세금과세계적으로 최고 수준인 인건비 부담으로 인하여 독일에 위치한 주요 생산설비를 저임금국가들로 이전해야 한다는 필요성을 제기하게 되었다.

그러나 다른 한편으로 독일에 위치하고 있는 주력 생산 입지를 유지하여 사회적 인프라구조나 직업훈련 등 독일의 생산입지가 갖는 뛰어난 장점을 살릴 수 있는 방안을 고민하게 되었다. 메타보는 경영철학인 ‘품질제일주의’를 고수하면서 생존을 위한 새로운 경쟁전략을 수립하기로 하였다. 비록 시장가격은 지속적으로 하락하였지만, 메타보는 특정한 공급업체들과 장기간의 협력 관계를 맺는 단일조달방식(Single Sourcing)을 유지하고 있었기 때문에 공급선을 변동하여 품질을 양보하고 가격을 인하하는 방식을 허용할 수는 없었다.

메타보는 두 가지 전략 대안을 갖고 있었는데, 첫 번째는 소품종 생산업체가 되기 위한 투자회수전략이고, 두 번째는 다품종 생산업체가 되기 위한 규모에 도달하려는 성장전략이다. 전동공구업체에 속한 기업들은 크게 두 가지 유형으로 구분된다. 첫 번째 유형은 금속과 목재를 다루는 모든 종류의 전동공구를 생산하는 ‘다품종 생산업체(generalist)’이다. 이들의 매출은 일반적으로 5억 유로 이상에 달하고 전 세계를 시장으로 활동을 한다. 이들은 규모의 경제를 통하여 가격경쟁력을 가질 수 있을 뿐만 아니라 새로운 기술과 제품을 개발할 수 있는 자원을 갖고 있다. 두 번째 유형은 특정한 전동공구 종류를 생산하고 국내시장이나 또는 특정한 해외시장에서 활동하는 ‘소품종 생산업체(specialist)’이다. 이 업체들의 매출은 대개 5천만 내지 1억 유로 정도에 불과하다. 투자회수전략을 취하게 되면 약 1,000명 이상의 종업원들을 해고해야 했다. 또한, 메타보는 지금까지 전동공구 시장에서 대규모 다품종 생산업체로 인식되어왔기 때문에 높은 시장위험성을 감수해야 했다.

결국 메타보의 경영진은 성장전략이 경쟁우위를 확보할 수 있는 유일한 대안이라고 확신하게 되었으며, 메타보의 경영진과 노동자대표조직인 사업장평의회(Betriebsrat)는 1997년 2월 5일에 사업장평의회와 ‘국내 입지와 고용 유지를 위한 노사협약’을 공동으로 설계하는 과정에 들어갔고, 1996년에 이에 관한 사업장협약을 체결하게 되었다. 메타보의 경영진과 사업장평의회가 노사협약을 체결함으로써 추구하는 가장 중요한 목적은 국내 입지와 고용을 유지하는 것이었다. 이를 위하여 노사가 기본적으로 합의한 사항은 임금 삭감으로 노동자들의 부담을 가중시키지 않으며, 생산성 향상을 기본 목표로 설정한 것이다.

메타보의 경영진과 사업장평의회는 노사협약 체결을 위한 협상을 개시한 이후 4개월 만에 다음과 같은 단계를 거쳐 협약 체결에 도달하였다.

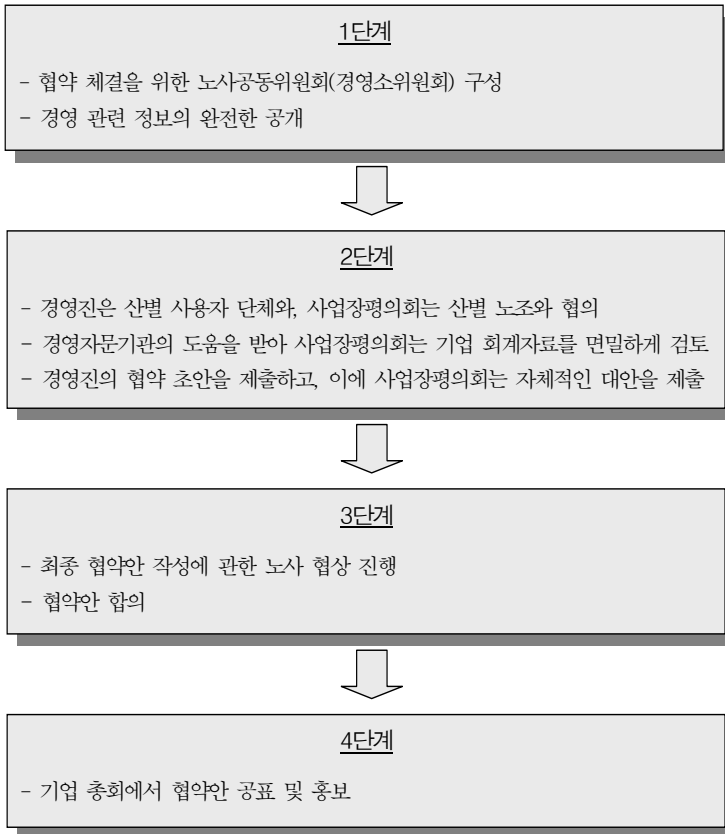
메타보 경영진과 사업장평의회가 합의한 노사협약은 독일의 뉘르팅엔과 라이히엔 지역에 위치한 생산공장의 모든 종업원들에게 적용되었다. 노사협약의 구체적인 내용은 크게 종업원들이 수행해야 할 활동과 경영진이 수행해야 할 활동으로 구분된다.

[그림 IV-1] 메타보 노사협약의 기본 목적

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 국내 입지와 고용 유지 • 노동자들의 현재 임금수준 보존 • 생산성 향상 |
|--|

출처: 자체 묘사.

[그림 IV-2] 메타보의 고용보장과 경쟁력 강화를 위한 노사협약 체결 과정



출처: Ackermann & Kammler(1999).

첫 번째 단계에서 경영진과 사업장평의회는 ‘경영소위원회’를 노사협상의 주요 단위로 설정하였다. 경영소위원회는 200인 이상 종업원을 고용한 사업장에 노사 대표자가 공동으로 위원

회를 구성하도록 사업장조직법(Betriebsverfassungsgesetz)에 규정되어 있다. 경영진은 우선 사업장평의회 대표들에게 전동 공구 업종의 경기와 메타보의 경영 상황에 관하여 방대하고 상세한 정보를 제공하였다.

두 번째 단계에서 경영진은 기업 미래의 활로를 개척하는 혁신 활동에 노동자들이 적극적으로 참여할 것을 호소하는 제안서를 제출하였고, 사업장평의회는 이와 관련하여 노동자총회를 개최하였다. 동시에 노사협약의 내용이 해당 업종에 적용되는 단체협약을 위배할 수 있기 때문에, 경영진은 소속된 사용자단체와, 사업장평의회는 해당 산별노동조합과 각각 ‘예외조항’에 관한 협의를 시작하였다. 또한, 경영진에서 제출한 회계자료를 사업장평의회는 외부 경영자문기관의 도움을 받아 면밀하게 검토하여 경영진 주장의 신뢰성을 검토하였으며, 경영진의 협약 초안에 관하여 사업장평의회는 노동자들의 입장을 대변하여 자체적으로 대안을 정식화하였다.

세 번째 단계에서 협약안 설계와 관련된 노사 협상이 진행되었고, 각 조항에 관한 합의가 이루어지게 되었다.

네 번째 단계에서는 합의된 협약안을 종업원들에게 알리기 위하여 기업 총회(Betriebsversammlung)가 개최되었다.

메타보의 노사협약에서 노동자들이 수행해야 할 대표적 활동은 근로시간 연장이었다. 이에 따르면 노동자들은 1997년 7월 1일부터 1998년 12월 31일까지 보상 없이 한 달에 7시간을 추가로 일하기로 하였다. 이러한 근로시간 연장은 경기 침체로 심화되고 있는 고용불안문제를 해소하기 위하여 노동자들이 회사에 근로시간을 대여하는 방식으로 이루어졌다. 단시간노동자들의

근로시간은 일반 노동자들에게 적용되는 이러한 기준에 준하여 자신들의 근로시간에 따라 비례적으로 연장되었다.

이러한 노동자들의 약속에 대하여 사용자들은 다음과 같은 사항들을 명시화하였다.

첫 번째 사항은 노동자들의 고용보장에 관한 것이다. 경영진은 협약 유효 기간인 1997년 7월 1일부터 1998년 12월 31일까지 경영상의 이유로 인한 정리해고를 실시하지 않기로 하였다.

두 번째 사항은 투자 확대이다. 당시 계획되고 있던 성장전략에 적합하도록 독일에 있는 생산설비를 현대화하기 위하여 1998년도 생산설비에 대한 투자액을 4백만 유로에서 7백만 유로로 75% 인상하였다. 투자 확대는 기존 노동력의 고용을 보장하는 생산능력 확대의 기초이다. 노동자들은 투자액 인상을 매우 중요한 심리적 신호로 이해하였는데, 왜냐 하면, 독일 국내 생산 공장에 막대한 투자를 수행하는 기업은 협약 유효 기간뿐만 아니라 그 이후에도 독일 국내 생산기지를 이전하지 않을 것이기 때문이다.

세 번째는 직업훈련생 채용이다. 1998년도에 직업훈련생을 추가로 20명 선발하기로 하고, 노사협약 유효기간 중에 메타보와 직업훈련계약을 체결한 상태인 직업훈련생들을 정식으로 채용하여 1년 이상의 한시적 고용관계를 맺기로 하였다. 지난 시기 메타보는 추가로 직업훈련생을 선발하지 않았던 반면에, 노사협약의 이러한 직업훈련 관련 조항은 메타보가 교육훈련을 통하여 양질의 노동력을 확보하고 독일 국내의 생산기지에 장기적인 이해를 갖고 있음을 의미한다.

네 번째는 성과배분제도이다. 메타보 경영진과 사업장평의회

는, 기업이 어려운 시기에 근로시간을 대여하는 방식으로 기업의 생존과 성장을 위하여 협력한 노동자들에게 1998년도와 1999년도에 기업성과가 개선되면 성과배분제도를 실시하기로 합의하였다. 이에 따라 1997년에 비하여 1998년도나 1999년도에 메타보의 세전(税前) 매출이익률이 3% 이상 4% 미만 증가한 경우 상용근로자는 이에 따라 350 마르크를, 4% 이상 5% 미만 증가한 경우 600 마르크를, 5% 이상 증가한 경우 900 마르크의 상여금을 일시불로 받게 된다. 이 때에 세전 매출이익률이란 매출액 대비 세전 이익의 비율을 말한다.

노동자들이 회사측에 빌려주고 회사측은 노동자들로부터 부채를 얻는 방식으로 이루어진 월 7 시간의 추가적인 근로시간은 문서화되었고, 회사측에서 약속한 투자 확대 조치와 성과배분제가 실시되면 회사측의 부채가 해소되도록 하였다.

[그림 IV-3] 메타보의 성과배분규칙

노사가 합의한 성과배분규칙			
1998년 및 1999년 세전 매출이익률	3% 이상	4% 이상	5% 이상
상용근로자의 성과배분 금액(마르크)	350	600	900
- 세전 매출이익률=세전 이익/매출액 - 단시간 근로자는 상용근로자의 기준에 준하여 본인의 근로시간에 비례하여 성과배분 금액을 받는다.			

출처: Ackermann & Kammler(1999).

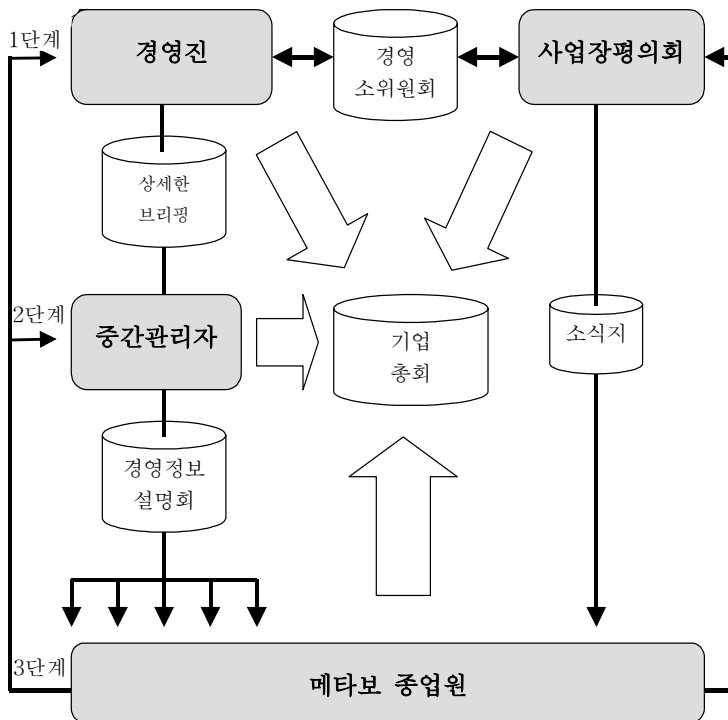
메타보 경영진과 사업장평의회는 원칙적으로 업종별 단체협약을 위배하는 내용을 담고 있었다. 그러나, 이러한 기업 수준 노사협약은 업종별 협약을 대체한다기 보다는 심각하게 어려운 경영 상황에서 개별 기업에게 적용될 수 있는 예외조항(Öffnungsklausel)의 일종이라고 할 수 있다.

기업 수준의 노사관계 당사자들은 고용 및 입지 보장을 위한 노사협약의 성공적인 이행을 위하여 무엇보다 노사관계 당사자간의 정보 공유와 의사소통에 주력하였다. 메타보 경영진은 협약에서 명시한 수행 내역 이외에 성실한 정보제공정책을 통하여 노사간 신뢰 관계를 형성하겠다고 약속하였고, 이를 위하여 매월 경영소위원회 회의를 개최하여 기업경영과 관련한 모든 자료를 사업장평의회 대표에게 제시하고 전략적인 의사결정과 관련된 현안들을 협의하였다.

[그림 IV-4]에서 경영정보공유를 위하여 크게 세 가지 종류의 의사소통통로가 이용되었다.

첫 번째 통로인 기업 총회에서는 종업원들에게 고용보장과 경쟁력 강화를 위한 노사협약이 제기된 경영환경과 필요성을 설명하였다. 두 번째 통로인 사업장평의회 정기소식지를 통하여 사업장평의회는 노동자들에게 노사협상의 과정을 상세하게 알렸다. 중간관리자에게 상세한 브리핑을 한 후에 세 번째 통로인 부서 단위 경영정보 설명회를 통하여 쌍방향적인 의사소통이 이루어졌다. 사업장평의회 대표와 함께 각 부서 책임자는 노사협약 시행과 관련한 구체적인 내용들을 소개하고 노동자들의 질문에 응답하였다. 노사간 협상이 끝난 후 노동자들은 노사협약의 문서화된 요약본을 받았다.

[그림 IV-4] 메타보의 고용보장과 경쟁력 강화를 위한 노사협약의 경영정보흐름도

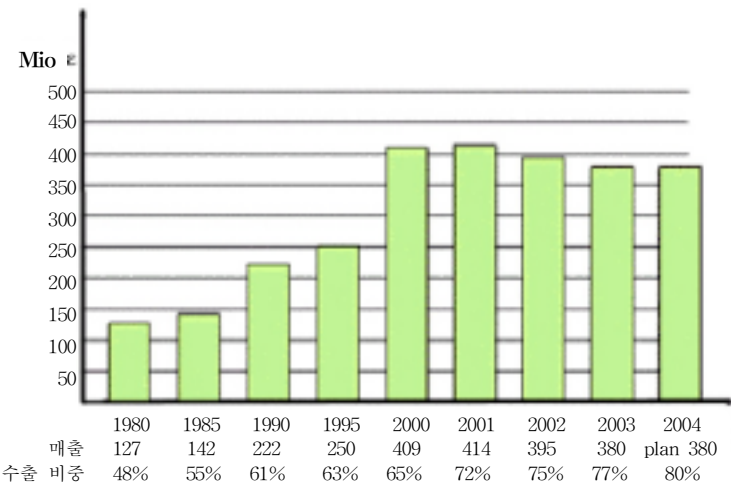


출처: Ackermann & Kammler(1999).

고용보장과 경쟁력 강화를 위한 노사협약을 통하여 메타보는 협약 기간 동안 인건비를 10% 경감할 수 있었고 이를 통하여 기업경쟁력을 향상시킬 수 있었다. 절약된 금액 1천만 마르크는 주로 생산시설 확대를 위한 투자, 마케팅 활동 강화, 연구개발 강화, 종업원 교육훈련에 지출되었다. 또한 노사협약에서 명

시한 바와 같이 생산설비를 10% 확장하였다. 이후에 생산량은 합리화 및 생산성 향상 정책을 통하여 크게 증가하였다. 이러한 노사협약은 경영성과에 긍정적인 효과를 가져왔다. 인건비 감축뿐만 아니라 추가적인 노동을 통하여 회사의 성공을 공동으로 설계했다는 종업원들의 주인의식을 고양할 수 있었다. 경영성과의 향상으로 노사협약에서는 1998년부터 성과배분제도를 시행하기로 하였으나, 이미 회사측은 1997년도에 종업원들에게 추가로 일인당 500 마르크를 지급하였다. 이러한 성과에 힘입어 메타보의 매출은 1995년도 250백만 유로에서 2000년도에 400백만 유로로 신장되었고, 2000년도 이후에도 지속적으로 380백만 유로 이상의 매출을 기록하고 있다.

[그림 IV-5] 메타보의 매출 추세



출처: Ackermann & Kammler(1999).

2. 폴크스바겐의 5000×5000 프로젝트

독일의 니더작센 주 정부가 최대주주인 폴크스바겐(VW)사는 지난 1999년 11월 독일의 볼프스부르크(Wolfsburg)와 하노버(Hanover)에 위치하고 있는 생산공장에서 ‘A-MPV’로 알려진 새로운 밴 모델을 생산할 계획이라고 발표하였다. 그러나 새로운 밴 모델의 생산비를 포르투갈에 위치하고 있는 생산공장 수준으로 절감하지 못한다면 국제경쟁력을 상실할 수밖에 없으므로 독일에 있는 생산공장에 새로운 투자를 추진할 수 없다고 공언하였다.

이에 폴크스바겐의 인사관리 담당 이사인 페터 하르츠(Peter Hartz)는 이러한 투자계획을 독일에 유치하고 새로운 일자리를 창출하고자 소위 ‘5000×5000프로젝트’를 협상 파트너인 금속산업노조(IG Metall)측에 제안하였다. 폴크스바겐사는 향후 새로운 밴 모델을 생산하게 될 자회사인 ‘Auto 5000’을 신설하여 5,000개의 새로운 일자리를 창출하고, 새로이 채용된 인력에게 매월 5,000마르크를 지급하겠다는 계획을 밝혔다. 이외에도 성과 위주의 보상 체계, 근로시간의 유연화, 교육훈련 강화, 모든 생산과정은 최대한 자율성이 보장된 팀조직을 기본 단위로 구성된다는 혁신적인 내용을 담고 있다.

협상 파트너인 금속산업노조는 프로젝트의 내용 중에서 새로운 일자리 창출과 종사자들의 교육훈련 강화, 그리고 혁신적인 작업조직 도입을 적극 지지하였으나, 성과급과 유연적 근로시간이 대폭 강화되어 근로조건이 폴크스바겐사의 단체협약뿐만 아니라 금속산업 단체협약 수준에도 미치지 못하는 점에 대해

여 강한 반대 의사를 나타냈다.⁵⁾ 이후 노사 협상은 난항을 겪었으나, 사회적 압력에 힘입어 결국 2001년 8월 28일 프로젝트 도입에 관한 절충안 타결에 성공하였다. 폴크스바겐의 경영진에 따르면 협상안의 타결로 새로이 설립될 자회사가 기존의 인건비에서 20% 정도를 절감할 수 있게 되었다고 한다.

타결된 절충안에 따르면, 자회사의 모든 종사자들은 최초 6개월의 교육 기간 동안 매월 4,000 마르크를 받게 되고, 교육 기간 이후에는 매월 5,000 마르크의 고정급이 보장되며, 여기에 추가로 개인과 기업 성과에 따른 상여금을 받게 된다. 개인의 총연봉은 금속산업의 단체협약이 규정하고 있는 최저임금수준 이하로 떨어질 수 없도록 규정하고 있다. 한편, 폴크스바겐의 단체협약이 주당 28.8시간의 근로를 규정하고 있는데 비하여, Auto 5000의 종사자들은 금속산업 단체협약 수준인 주당 평균 35시간을 일하게 되었다. 또한 근로시간계정을 통한 유연적 근로시간제도를 운영하는데, 주당 근로시간이 최장 42시간을 넘지 못하도록 하였다. 개인의 근로시간계정은 매년 200시간까지 축적될 수 있으며, 이렇게 축적된 근로시간은 이에 상응하는 정규근로시간 단축으로 보상된다.

새로운 협약은 조직구조를 세 단계로 수평화하고, 작업의 기본단위인 팀에게 팀원들의 작업 및 교육과 관련하여 자율적인 결정 권한을 부여하도록 하였다. 경영진이 일방적으로 과중한 팀 목표량을 설정하지 못하도록 하기 위하여 각 팀의 구체적인

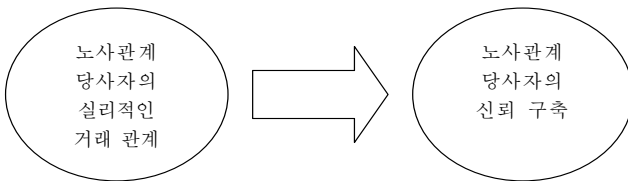
5) 폴크스바겐사는 업종별 단체협약의 적용 대상이 아니며, 폴크스바겐사 경영진과 금속산업노조는 폴크스바겐사만을 위한 기업 수준 단체협약을 체결한다.

작업목표는 해당 팀원들이 참여한 가운데 경영진과 사업장평의회가 협의하여 결정하도록 하였다. 모든 종사자들은 주당 평균 3시간의 교육훈련을 받아야 하는데, 비용 분담을 위하여 교육훈련 시간의 절반은 근무시간으로, 나머지 절반은 개인의 자유시간에서 충당되도록 하였다. 교육을 받은 후에는 각 기능과 수준에 따라 ‘자동차 생산 전문가’ 자격증을 부여받아 개인의 고용가능성을 향상하도록 하였다.

V. 한국 기업을 위한 시사점

중국에 대한 한국 기업들의 해외직접투자가 급격하게 증대되고 있는 상황에서 제조업 공동화와 이에 따른 국내 일자리 수 감소와 한국의 국제경쟁력 약화에 관한 우려가 커지고 있다. 더 이상 기술혁신을 통하여 고부가가치산업으로 전환시킬 수 없는 업종의 생산기지 해외이전을 저지하는 일은 불가능할 뿐더러 효율적이지 않다고 하더라도 집중적인 연구개발과 교육훈련 투자를 통하여 새로운 경쟁우위를 창출하고 고부가가치산업으로 전환시킬 수 있는 업종의 해외이전문제는 노사관계 당사자들이 적극적으로 대응해야 할 것이다. 본 연구에서 제시된 ‘국내 입지와 일자리 유지에 관한 노사협약’을 명시적으로 체결함으로써 노사관계 당사자는 산업공동화 현상을 완화하고 국내 입지 기업의 경쟁력을 강화하는 한편, 국내 일자리를 지키고 노동자들의 고용불안을 해소할 수 있을 것이다.

[그림 V-1] 일자리 창출 노사협약을 통한 신뢰 구축의 방안



출처: 자체 묘사.

‘국내 입지와 일자리 유지에 관한 노사협약’의 요체는 ‘give and take’이다. 노동조합은 일자리 보장을 위하여 임금 인하를 감수하거나 노동생산성 향상을 위한 경영혁신 프로그램에 적극적으로 참여해야 한다. 또한, 기업은 생산기지의 해외이전 대신에 국내 투자를 확대하고 노동자들의 고용을 보장하거나 나아가 새로운 일자리를 창출해야 할 것이다. 이를 통하여 기업은 국제경쟁력을 개선하고 지속가능성을 강화할 수 있으며, 노동자들은 고용불안을 해소하고 장기적인 소득 원천을 안정화시킬 수 있을 것이다. ‘노사관계 당사자의 딜레마’ 모형에서 암시하듯이, 일자리 유지 및 창출을 위한 노사협약은 당위적이고 윤리적인 차원에서 요구되는 방안이 아니라 직접적인 이해당사자들의 이익과 효용을 증대시킬 수 있는 실리적인 차원의 방안이다. 이를 통하여 간접적인 이해당사자인 한국 사회의 구성원들도 이득을 볼 수 있을 것이다.

제조업 공동화 확산과 같이 위기적 요소가 지배하고 있는 현재의 노사관계 환경에서 한국의 기업과 노동조합은 독일의 사례와 같이 이러한 실리적인 노사협약을 체결하여 오히려 노사관계 혁신과 신뢰 구축의 기회로 삼을 수 있을 것이다. 노사관계의 신뢰는 하루아침에 구축되는 것이 아니라 노사관계 당사자, 특히 기업의 지속적인 투자 결과라고 할 수 있다. 현재와 같이 대립적인 노사관계가 형성되어 있는 한국에서 신뢰 부재를 타하기만 하는 태도를 취하는 것은 건설적인 미래를 설계하는데 도움이 되지 않는다. 일자리 창출을 위한 기업 수준의 노사협약은 일종의 거래이며, 이러한 실리적 거래관계를 축적하고 지속할 때만이 신뢰적인 관계로 발전할 수 있다.

보론 : 효율적 자본투자를 위한 노사협약의 이론적 모형

본 연구의 ‘노사관계 당사자의 딜레마’ 모형은 기본적으로 ‘효율적 자본투자를 위한 노사협약’ 모형에 기반을 두고 있다. Addison과 Chilton(1998)에 의하여 이론화된 ‘효율적 자본투자를 위한 노사협약’은 매우 복잡한 모형이므로 보론에서 간단하게 소개하도록 하겠다.

경제학자들의 이론적 논의에 따르면, 노동조합은 일반적으로 기업의 자본투자 혹은 혁신역량에 부정적인 영향을 미치는데, 이러한 논의는 기본적으로 ‘호울드-업(hold-up)’ 개념에 기반을 두고 있다.

영어로 호울드-업은 ‘빼앗다’, ‘강탈하다’라는 뜻을 갖고 있는데, 원래 계약이론에서 제기된 개념이다. 호울드-업 문제를 통해 설명할 수 있는 대표적인 사례는 완성차 생산업체와 하청업체 사이에 존재하는 장기적 부품공급계약이다. 하청업체가 특정 완성차 생산업체에게 특정한 부품을 공급하기 위하여 일단 생산설비를 갖추게 되면, 이 하청업체가 다른 완성차 생산업체에게 부품을 공급하기 위하여 생산설비를 다시 변경하는 데에 많은 비용이 소요된다. 그러므로, 현실적으로 특정 완성차 생산업체에만 부품을 공급할 수밖에 없게 되며, 이러한 자본투자의 경직성 때문에 완성차 생산업체에 대한 하청업체의 협상력은 크게 떨어지게 된다. 이를 이용하여 완성차 생산업체는 부품공급계약을 체결한 후 갱신할 때에 하청업체에게 공급 가격의 인하를 요구할 수 있으며, 생산설비를 변경하기 어려운 하청업체는 이러한 완성차 생산업체의 요구를 거절하기 어렵다. 이러한

방식으로 완성차 생산업체는 하청업체의 자본투자 이득을 일부 강탈할 수 있다. 한편, 하청업체는 이러한 호울드-업(강탈)의 가능성을 미리 예측할 수 있기 때문에 특정 완성차 생산업체와 부품공급계약을 기피할 수 있다. 부품공급계약을 체결하면 완성차 생산업체와 하청업체 모두 이익을 얻을 수 있지만, 이러한 완성차 생산업체의 호울드-업 가능성으로 인하여 이들은 부품공급계약을 체결하지 못할 수 있다. 그러므로, 하청업체와 완성차 생산업체는 예컨대 10년 이상의 장기적인 계약을 체결하여 호울드-업 가능성을 배제시키고자 한다.

고용관계에서도 이와 같은 호울드-업 문제가 제기될 수 있다. 고용계약을 체결하는 사용자와 종업원은 제한된 합리성(bounded rationality)으로 인하여 고용관계에서 발생할 수 있는 모든 분쟁의 소지를 고용계약에 명문화할 수는 없다. 그러므로, 고용관계는 고용계약을 통하여 오직 불완전하게 규정될 수밖에 없다. 즉, 현실적인 고용관계에서는 고용계약으로 명시되지 못하는 많은 상황들이 명시적 규정 없이 진공상태로 존재하게 된다. 이렇게 불완전하게 규정된 고용관계에서 특히 협약 체결의 한 당사자가 기업특수적 자본을 투자해야 할 경우에, 예를 들면 노동자의 기업특수적 인적 자본(firm-specific human capital) 투자⁶⁾나 사용자의 기업특수적 물적 자본(physical capital) 투

6) 기업특수적 인적자본이란 해당 기업에서만 생산성 향상 효과를 가져오는 인적자본을 의미한다. 가령, 해당 기업의 조직분위기를 파악하고 있는 노동자는 그렇지 않은 노동자에 비하여 그 기업에서 더 높은 생산성을 보일 수 있다. 이 때 해당 기업의 조직분위기를 파악하고 있는 노동자의 암묵적 지식은 기업특수적 인적자본이며 이를 파악하려는 노동자의 노력은 기업특수적 인적자본에 대한 투자 활동으로 볼 수 있다.

자⁷⁾의 경우에, 협약 체결 당사자간의 분쟁을 촉발시킬 가능성이 존재한다.

일단 협약 체결의 한 당사자에 의하여 기업특수적 자본이 투자되면, 이 자본은 기업특수성으로 인하여 다른 기업에서 상대적으로 낮은 가치를 갖게 된다. 그러면, 기업특수적 자본을 투자하지 않은 협약 체결의 상대방 당사자는 협약관계를 해소하겠다는 위협을 통하여 기업특수적 자본을 투자한 투자자에게 고용관계에서 자신에게 유리한 조건을 강요할 수 있다. 이처럼 고용관계에서 호울드-업 문제는 고용계약의 불완전성과 기업특수적 자본투자에서 기인하는 협약 체결 이후 기회주의, 혹은 도덕적 해이의 일종이다(Milgrom & Roberts 1992: 137-138).

가령 기업특수적 인적자본을 투자한 노동자에게 사용자는 그의 생산성에 상응하지 않는 낮은 임금 수준을 수용할 것을 요구하고 이를 받아들이지 않는 경우에 해고하겠다고 위협할 수 있다. 만약에 해당 노동자가 다른 기업으로 이직하면 인적자본의 기업특수성으로 인하여 다른 기업에서 올릴 수 있는 생산성

또한 해당 기업에만 존재하는 기계설비를 다루는 기술은 기업특수적 인적자본에 속하며, 이를 배우는 노동자의 노력은 기업특수적 인적자본에 대한 투자 활동이다.

- 7) 물적자본의 가치는 크게 기업일반적 가치 부분과 기업특수적 가치 부분으로 구분된다. 예를 들어서 특정한 기계는 해당 기업에서 100만원의 가치를 가진다고 하자. 특정 기계의 이러한 가치는 오직 해당 기업의 전체 생산시스템에 편입되어 있을 때만 발현될 수 있다. 하지만 이 기계를 다른 기업에 매각했을 때는 편입되는 생산시스템이 다르므로, 해당 기업에서 발현되었던 100만원의 가치를 모두 발현할 수 없고, 오직 60만원의 가치만 발현되게 된다. 이 때에 40만원 만큼의 가치는 기업특수적 가치 부분이고, 60만원의 가치는 기업일반적 가치 부분이다.

수준은 떨어지게 되고 이에 따라 임금 수준도 낮아지게 되므로, 해당 노동자는 이러한 사용자의 요구를 수용할 수밖에 없게 된다. 기업특수적 인적자본에 투자하기 이전에 노동자들은 이러한 사용자의 태도를 예측할 수 있기 때문에 기업특수적 인적자본에 투자할 동기를 잃게 되고, 기업특수적 인적자본의 부족으로 기업도 생산성 손실을 감수해야 하는 결과를 초래할 수 있다. 그러나, 만약에 노동자대표조직이 존재하는 경우에 사용자의 부당한 해고 결정을 견제함으로써 사용자의 협약 후 기회주의 가능성을 경감시킬 수 있다. 그러므로 노동자대표조직이 존재하는 사업장의 노동자들은 기업특수적 인적자본에 투자할 동기를 부여받게 되며, 이를 통하여 기업도 생산성 향상을 기할 수 있다(Frick 1997).

마찬가지로 기업이 일단 기업특수적인 물적 자본에 투자를 하게 되면, 자본의 기업특수성으로 인하여 여타 기업에서 이 자본의 가치는 상대적으로 낮아지게 된다. 이처럼 해당 기업에서 평가되는 물적 자본의 가치와 여타 기업에서 평가되는 가치 사이의 차이를 유사지대(quasi-rent)라고 한다. 기업은 유사지대가 0 이상일 경우에, 즉 해당 기업에서의 물적 자본 가치가 여타 기업에서의 가치보다 높은 경우에 투자된 자본을 유지하려고 하지만, 유사지대가 0 이하로 떨어지면, 즉 해당 기업에서의 물적 자본 가치가 여타 기업에서의 가치보다 낮아지면 투자된 자본을 회수하고자 할 것이다. 파업권에 기반하여 강력한 임금 협상력을 갖고 있는 해당 기업의 노동조합은 기업측의 이러한 태도를 미리 알고 있기 때문에, 기업측의 유사지대가 0 값에 근접할 때까지 임금인상을 통하여 유사지대를 강탈하고자 할 수

있다. 기업측 역시 노동조합의 이러한 태도에서 발생하는 호울드-업 문제를 예견할 수 있기 때문에 물적 자본 투자를 기피하게 된다. 이처럼 노동자의 임금을 인상시킬 수 있는 노동조합은 기업의 물적 자본 투자 동기를 저하시킬 수 있다(Baldwin 1983; Grout 1984; Connolly, Hirsch & Hirschey 1986; Hirsch & Connolly 1987; Crawford 1988; Addison & Hirsch 1989; Freeman 1992). 사용자는 노동조합이 임금인상을 통하여 사용자의 자본 투자 이득을 일부 빼앗을 것이라고 생각하므로, 가능하면 노동조합이 없는 지역에 투자를 하고자 할 수 있다. 이 때문에 노동조합이 존재하는 기업에서는 투자기피현상으로 인하여 자본투자가 효율적인 수준으로 이루어지지 않고 노동조합이 없는 기업과 비교하였을 때 상대적으로 낮은 자본투자수준을 보일 수 있다. 한국의 기업들이 국내 투자를 확대하는 대신에 중국 등 저임금국가에 직접투자를 하려는 이유는, 이들 지역이 한국보다 낮은 임금수준을 갖고 있어서 한국에서보다 더 높은 수준의 자본투자 이득을 획득할 수 있을 뿐만 아니라, 중국 등 저임금 국가에서는 상대적으로 한국보다 노동조합 활동이 제약되어 있으므로 기업들이 노동조합의 임금인상을 통하여 자본투자의 이득을 ‘빼앗기게’될 가능성이 낮기 때문이라고 해석할 수 있다.

이처럼 고용관계에서 사용자의 기업특수적 자본투자에 대한 노동조합의 호울드-업 가능성뿐만 아니라 노동자의 기업특수적 인적자본 투자에 대한 사용자의 호울드-업 가능성이 존재한다. 제조업 공동화 극복을 통한 일자리 창출 방안을 주제로 삼고 있는 본 연구에서는 이 두 가지 가능성 중에서 효율적인 자본투자를 가로막을 수 있는 호울드-업 문제에 초점을 두고 논

의를 진행시키고자 한다.

본 연구의 이론적 모형인 ‘효율적 자본투자를 위한 노사협약’ 모형은 ‘독점적 노동조합 모형(monopolistic union model)’에 기반을 두고 있다. 독점적 노동조합 모형에 따르면, 노동조합은 독점적 협상력에 의하여 단독으로 임금수준을 결정할 수 있고, 사용자는 이에 따라 단독으로 고용수준을 결정한다. 본 연구에서는 Addison과 Chilton(1998)의 논의에 기반하여 이러한 ‘독점적 노동조합 모형’에 자본투자수준을 추가로 가변화하였다. 즉, 모형을 단순화하기 위하여 본 연구에서 사용자는 자본투자수준과 고용수준을 단독으로 결정할 수 있고, 노동조합은 임금수준을 단독으로 결정한다고 전제된다.

이 모형에서 사용자의 궁극적인 목표는 이익극대화이다.

$$\pi(w, N, K; r) = R(N, K) - wN - rK,$$

위 함수에서 π 는 기업의 순이익, $R(N, K)$ 은 수익, w 는 임금수준, N 은 고용수준, r 은 이자율, K 는 자본투자수준을 각각 의미한다. 이자율 r 은 전체 모형에서 일정한 값을 갖는다(Addison & Chilton 1998: 351-52).

한편, 이 이론적 모형에서 노동조합의 궁극적인 목표는 효용극대화이다.

$$u(w, N) = (w - w_0)N$$

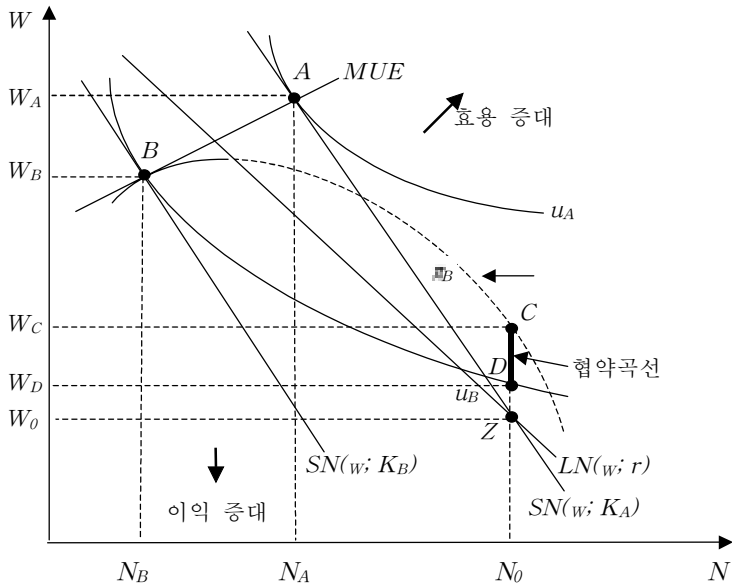
위 함수에서 w_0 는 시장임금을 나타낸다.

[그림 V-2]는 본 연구의 이론적 모형을 개관하고 있다. 이 그림에서 $LN(w; r)$ 은 자본투자수준이 결정되지 않은 상태에서

노동수요를 나타내는 장기적 노동수요곡선(long-term labor demand)이고, $SN(w; K)$ 과 $SN(w; K)$ 은 특정한 자본투자수준이 결정된 후의 노동수요를 나타내는 단기적 노동수요곡선(short-term labor demand)이다. 자본투자수준이 결정되지 않은 장기적 모형(long-term model)에서 시장임금수준이 상승하면 상대적으로 자본비용이 낮아지게 되므로 기업은 이익극대화를 위하여 보다 많은 자본을 투자하고 대신에 고용수준을 상대적으로 대폭 감축할 것이다. 반면에 자본투자수준이 결정되어 있는 단기적 모형(short-term model)에서 시장임금수준이 상승하면 자본수준을 조정할 수 없으므로 고용수준을 상대적으로 소폭 감축시키게 된다. 그러므로, [그림 V-2]에서 나타난 바와 같이 장기적 노동수요곡선은 단기적 노동곡선보다 완만한 기울기를 나타내고 있다.

π_B 는 자본투자수준이 가변적인 장기적 모형에서 사용자의 이익곡선을 나타내고 있다. 이 곡선 위의 점들에서 사용자는 동일한 수준의 이익을 얻게 된다. 장기적 이익곡선은 그림에서 보는 바와 같이 옆어진 U자 형태를 띠고 있으며, 장기적 노동수요곡선 위에서 최대값에 도달한다. 서로 평행을 이루는 상이한 장기적 이익곡선들 중에서 아래에 위치하고 있는 곡선이 (즉, x 축에 가까운 곡선이) 위에 위치한 곡선보다(즉 x 축에서 멀리 존재하는 곡선보다) 높은 이익 수준을 대변하고 있다. 왜냐하면, 특정한 고용수준에서 임금수준이 높을수록 사용자의 이익수준은 낮아지게 되기 때문이다.

[그림 V-2] 효율적 협약곡선



출처 : Addison & Chilton(1998).

u_A 와 u_B 는 노동조합의 효용곡선을 나타낸다. 임금수준이 낮아졌을 때 동일한 효용수준을 유지하려면 고용수준이 높아져야 한다.⁸⁾ 그러므로, 효용곡선은 그림에서 보는 바와 같이 음의 기울기를 보이고 있다. 특정한 고용수준에서 임금수준이 높아질수록 노동조합의 효용은 증대되므로, 위에 위치하고 있는 곡선이(즉, x 축에서 멀리 존재하고 있는 곡선이) 아래에 위치하고

8) 노동조합의 효용은 기본적으로 조합원들의 효용 합계라고 할 수 있다. 한 기업의 고용수준은 개별 노동자에게 고용안정성을 의미한다. 그러므로 한 기업의 고용수준 감소는 개별 노동자의 고용안정성 저하로, 고용수준 증대는 개별 노동자의 고용안정성 신장으로 해석할 수 있다.

있는 곡선보다(즉, x 축에 가까운 곡선보다) 높은 효용수준을 나타낸다.

점 $Z(w_0, N_0)$ 는 노동수요곡선과, [그림 V-2]에서는 생략되어 있는 노동공급곡선의 교점이다. 그러므로, 노동조합이 존재하지 않는 경우에 시장기제에 의해서 결정되는 효율적 자본투자수준은 K_A , 시장임금수준은 w_0 , 효율적 고용수준은 N_0 이다. 한편, 독점적 노동조합 모형(monopolistic union model)에 따르면, 노동조합이 존재하는 경우에 노동조합은 효용극대화를 위하여 단기적 노동수요곡선 $SN(w; K_A)$ 에 효용곡선이 접하게 되는 임금수준 w_A 를 선택하고, 사용자는 단기적 노동수요곡선에 따라 고용수준 N_A 를 선택하게 된다. 그러므로, 효율적 자본수준 K_A 가 투자된 상황에서 노동조합이 존재하면 균형점은 점 Z 에서 점 A 로 이동하게 된다. 이 때에 임금수준은 w_0 에서 w_A 만큼 늘어나게 되는데, 이를 노동조합의 임금인상효과라고 할 수 있다.

어느 특정한 자본수준이 투자되면, 이에 상응하는 단기적 노동수요곡선이 정해지는데, 노동조합이 존재하는 경우에 노동조합은 효용극대화를 위하여 항상 이 단기적 노동수요곡선에 효용곡선이 접하게 되는 임금수준을 선택하려고 할 것이다. 이에 대응하여 사용자는 이익극대화를 위하여 단기적 노동수요곡선에서 노동조합이 선택한 임금수준에 조응하는 고용수준을 선택하게 된다. 예를 들어서, 자본수준 K_B 가 투자되면 이에 따라 단기적 노동수요곡선 $SN(w; K_B)$ 이 정해진다. 이 때에 노동조합은 $SN(w; K_B)$ 에 효용곡선이 접하는 임금수준 w_B 를 선택하고, 사용자는 단기적 노동수요곡선에 따라 고용수준 N_B 를 선택하

게 되어 균형점은 점 B 가 된다. 이처럼 노동조합이 존재하는 경우에 어느 특정한 자본투자수준이 결정되면 이에 해당하는 하나의 균형점(그림에서 특정한 고용수준과 임금수준의 쌍으로 표시되는 점)이 형성되는데, [그림 V-2]에서 MUE(monopolistic unions equilibriums)는 이러한 균형점들의 집합을 나타내고 있다.

사용자는 특정한 자본투자수준을 결정함으로써 MUE 위의 한 점을 선택할 수 있다. 다시말해서 사용자가 특정한 자본투자수준을 선택하면 이에 따라 단기적 노동수요곡선이 결정되고, 노동조합은 이 단기적 노동수요곡선에 효용곡선이 접하게 되는 임금수준을 선택할 것이고, 사용자는 단기적 노동수요곡선에서 노동조합이 선택한 임금수준에 대응하는 고용수준을 선택하게 될 것이다. 이와 같은 방식으로 노동조합이 선택한 임금수준과 사용자가 선택한 고용수준의 쌍은 MUE 위에 존재하게 된다. 사용자는 이익극대화를 위하여 장기적 이익곡선이 MUE에 접하게 되는 자본투자수준 K_B 를 선택하게 된다. 이에 효용극대화를 추구하는 노동조합은 자본투자수준 K_B 에 의해 결정된 단기적 노동수요곡선 $SN(w; K_B)$ 에 효용곡선이 접할 수 있는 임금수준 w_B 를 선택하고, 사용자는 $SN(w; K_B)$ 에 준거하여 w_B 에 대응하는 고용수준 N_B 를 선택한다. 그러므로, 자본투자수준이 결정되지 않은 상태인 장기적 모형에서 사용자와 노동조합 간에 형성되는 균형점은 점 B 이다.

그런데 점 B 의 자본투자 K_B 와 고용 N_B 는 시장균형점 Z 의 효율적인 자본투자 K_A 와 효율적 고용 N_0 에 비하여 낮은 수준인 반면에 점 B 의 임금수준 w_B 는 시장균형점 Z 의 임금수준 w

에 비하여 높다. 그러므로 자본투자가 가변적인 장기적 모형에서 노동조합이 존재하는 경우에 형성되는 균형점 B 는 호울드-업 문제에 따른 자본투자 기피와 고용 감소 현상을 대변하고 있다고 하겠다. 노동조합이 존재하는 상황에서 사용자는 이익 극대화를 위하여 효율적 자본투자수준 K_A 대신에 오히려 이보다 낮은 수준인 K_B 를 선택하게 된다. 비록 자본투자 K_B 는 효율적인 수준이 아니지만, 노동조합이 존재하고 있는 기업의 사용자에게 주어진 조건 MUE 하에서 이익을 극대화할 수 있는 사용자의 방안이다. 사용자에게 조건 MUE 가 주어져 있다는 것은, 노동조합이 투자된 자본의 경직성을 이용하여 자본투자의 유사지대 일부를 호울드-업 하게 된다는 전제를 내포하는 것이다. 사용자가 자본투자수준 K_B 를 선택하면, 노동조합은 시장균형점의 임금수준보다 높은 w_B 를 선택하는 방식으로 투자된 자본의 유사지대 일부를 가져가게 된다. 그리고 사용자는 주어진 조건에서 이익을 극대화하려고 효율적인 고용수준 N_0 대신에 이보다 낮은 N_B 를 선택하게 된다.

그러나, 점 B 의 결과는 사용자와 노동조합 모두에게 최적의 결과가 아니다. 이 모형에서 양 당사자의 이익과 효용을 줄이지 않고 최소한 한 당사자의 이익이나 효용을 점 B 보다 증대시킬 수 있는 파레토 최적 영역이 존재한다. 가령, 점 C 에서 기업의 이익은 점 B 와 같은 이지만 노동조합의 효용은 점 B 에서보다 증대된다. 또한 점 D 에서 노동조합의 효용은 점 B 와 같은 u_B 이지만 기업의 이익은 점 B 에서보다 증대된다. 이러한 파레토 최적 영역은 [그림 V-2]에서 π_B 와 u 로 둘러싸여 있는데, 이 중에서 기업의 이익곡선과 노동조합의 효용곡선이 접하는 점들의

집합인 곡선 CD 가 가장 효율적인 협약의 결과인 것이다. 노사 관계 당사자들은 협약곡선 CD 에 도달함으로써 효율적인 수준의 자본투자와 고용수준을 가능하게 할 수 있다. 이 곡선에 도달하려면 사용자가 먼저 비효율적인 저투자수준 K_B 대신에 효율적인 자본투자수준 K_A 를 결정하고, 노동조합이 지나친 임금인상을 자제하여 $w'(w_D < w < w_C)$ 를 선택하고, 기업은 고용수준을 높여서 N_B 대신에 N_0 를 선택해야 한다.

그러나 기업수준의 노사관계 양 당사자는 일반적인 조건 하에서 효율적인 자본투자와 고용수준을 보장할 수 있는 협약곡선 CD 에 도달할 수 없는데, 그 이유는 다음과 같이 협약곡선에 도달하기 위하여 요구되는 노사협력으로부터 양 당사자들이 이탈할 수 있는 가능성을 안고 있기 때문이다. 만약에 사용자가 효율적 자본투자수준 K_A 를 선택하였으나, 노동조합이 $w'(w_D < w < w_C)$ 를 선택하지 않고 w_A 를 선택한다면, 노동조합은 이러한 이탈행위를 통하여 일회적으로 노동조합의 효용을 증대시킬 수 있다. 이러한 노동조합의 이탈 가능성을 알고 있는 사용자는 효율적 자본투자수준 K_A 를 선택하려고 하지 않을 것이다. 마찬가지로 사용자도 효율적 자본투자수준 K_A 를 선택한 후에 노동조합이 w' 을 선택하였음에도 불구하고 고용수준을 N_0 대신에 $SN(w, K_A)$ - 단기적 노동수요곡선 $SN(w; K_A)$ 에서 임금수준 w' 에 대응하는 고용수준 - 를 선택한다면, 이러한 이탈 행위를 통하여 일회적으로 더 높은 이익을 얻을 수 있다. 이러한 사용자의 이탈 가능성을 알고 있는 노동조합은 $w'(w_D < w < w_C)$ 를 선택하지 않으려고 할 것이고, 노사 양측은 결국 협약곡선에 도달하지 못하게 된다. 그러므로 노사 양측이 모두 이득을 볼 수 있는 협약

곡선에 도달하려면, 사용자측과 노동조합측이 협약곡선에 도달하기 위하여 요구되는 노사협력으로부터 이탈할 수 있는 가능성을 사전에 배제할 수 있어야 한다.

참고문헌

- 노사정위원회(2004), 「일자리만들기 사회협약」, 2004. 2. 10.
- 산업자원부(2003), 「해외제조업 투자실상 및 실태조사 결과 분석」.
- 임종률(2000), 『노동법』, 제2판, 박영사.
- Ackermann, K. F. & M. Kammueeller(1999), *Firmspezifische Buendnisse fuer Arbeitsplaetze*, Schaeffer-Poeschel Verlag.
- Addison, John T. & J. B. Chilton(1998), “Self-Enforcing Union Contracts: Efficient Investment and Employment”, In: *Journal of Business* 71, Nr. 3, 349-369.
- Addison, John T.; Barry T. Hirsch(1989), “Union Effects on Productivity, Profits and Growth: Has the Long Run Arrived?”, In: *Journal of Labor Economics* 7, Nr. 1, 72-105.
- Baldwin, Carliss Y.(1983), “Productivity and Labor Unions: An Application of the Theory of Self-Enforcing Contracts”, In: *Journal of Business* 56, 155-85.
- Connolly, Robert A.; Barry T. Hirsch; Mark Hirschey(1986), “Union Rent Seeking, Intangible Capital, and Market Value of the Firm”, In: *Review of Economics and Statistics* 68, 567-577.
- Crawford, V. (1988), “Long-term Relationships Governed by

- Short- term Contracts". In: *American Economic Review* 78, 485-499.
- Freeman, Richard B.(1992), "Is Declining Unionization of the U.S. Good, Bad, or Irrelevant?", In: Lawrence Mischel, Paula B. Voos (ed.), *Unions and Economic Competitiveness*, New York/London: M.E. Sharpe, Inc..
- Frick, Bernd(1997), *Mitbestimmung und Personalfuktuation*, München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Grout, Paul A.(1984), "Investment and Wages in the Absence of Binding Contracts: A Nash Bargaining Approach", In: *Econometrica* 52, Nr. 2, 449-460.
- Hirsch, Barry T. & Robert A. Connolly(1987), "Do Unions Capture Monopoly Profits?", In: *Industrial and Labor Relations Review* 41, 118-136.
- Huege, Petra(1999), Direktinvestitionen in der Standortdebatte. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 1, S. 19-30.
- Kraekel, Matthias(1999), *Organisation und Management*, Tuebingen: Mohr Siebeck.
- Milgrom, Paul & John Roberts(1992), *Economics, Organizations and Management*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Nunnenkamp, Peter(2002), Die Auswirkungen der EU-Ostweiterung auf die Direktinvestitionen und deren Rckwirkungen. In: ifo Schnelldienst 11/2002.
- Rosdücher, Jürg(1997), Arbeitsplatzsicherheit durch Tarifvertrag. Rainer Hampp Verlag.

- Seifert, Hartmut(2000), Betriebliche Bündnisse für Arbeit : Eine neuer beschäftigungspolitischer Ansatz. In: WSI Mitteilungen 7, S. 437-443.
- Telser, L.G.(1980), "A Theory of Self-enforcing Agreements", In: *Journal of Business* 53, No. 1, 27-44..