

노동조합의 운영실태와 과제

- 노동조합의 재정관리와 일상활동을 중심으로 -

권현지

한국노총 중앙연구원

● ● ●
발 간 사

87년 노동자투쟁과 88~89년 노조운동의 고양기 이후 주춤하던 한국 노동운동의 저력이 최근 96년 노동법 개정 국면에서 한껏 발휘되었습니다. 다시 한번 뿔어져 나온 노동자들의 투쟁열기는 그간 학계와 노동계 일각에서 진단해 온 노동운동 침체론 혹은 위기론이 다소 선부른 주장이었다는 점을 역설하고 있습니다.

그러나 이번 국면의 투쟁 양상만으로 노동운동의 미래가 한층 밝아졌다고 이야기하기는 어렵습니다. 노동운동을 둘러싼 내외적 환경변화가 노동조합의 운동공간을 축소시켜 나가리라는 예상이 힘들지 않기 때문입니다.

글로벌리제이션의 심화와 경쟁의 격화는 생산성 향상을 요구하는 물리적·문화적 조치를 심화시키고 있습니다. 자동화를 향한 적극적인 신기술 도입과 기업의 살빼기 운동은 기업내외적인 고용 불안을 가중시키고 있을뿐 아니라, 산업구조의 변화와 더불어 핵심적인 조직 대상이었던 기업내부의 정규 생산직 노동자를 감소시키는 주된 원인으로 자리잡고 있습니다. 당근과 채찍을 적절히 사용하는 새로운 경영전략의 도입으로 조합원의 개인주의와 기업귀속의식이 증대되는 동시에, 정책에서 그리고 현장에서 노동조합의 역량과 입지는 점차 축소되고 있는 것이 사실입니다. 또 심화되어 가는 시장분절도 노동자들의 단결을 막는 걸림돌이 되고 있습니다. 여기에 각종 규제와 보호 조치를 풀고 유연화를 한층 가속화시키겠다는 취지의 개정 노동법도 노동조합의 정책 및 조직 역량 배양을 어렵게 할 것임을 쉽게 예상할 수 있습니다.

그러나 현재 기업별로 조직되어 있는 한국의 노동조합은 이러한 환경의 변화에 적극적으로 대응할 만한 준비가 미흡한 것이 사실입니다.

노조가 힘을 발휘하기 위한 단결의 조건을 마련하기 어려울뿐 아니라, 분산되어 있는 갖가지 역량들을 집중시켜 발전을 도모하기도 쉬운 일이 아니기 때문입니다. 기존의 활동방식을 고수하고 있는 노조간부들의 관성도 노조의 적극적 대응을 어렵게 하는 하나의 요소입니다.

그러나 80년대 후반 격동의 세월을 거친 한국의 노동조합은 조직내적으로 전환기에 있다고 봅니다. 따라서 제한된 환경이지만 앞으로 노조의 지도자들과 조합원들이 어떠한 전략을 선택하느냐에 따라 노동운동과 노동자들이 걷게 될 미래의 길은 상당히 달라질 수 있을 것입니다.

이 글은 이러한 문제의식의 일환으로, 중범위적 차원에서 조직으로서의 노조를 바라보는 접근을 시도하였습니다. 현재 노동조합의 조직운영과 활동을 평가하면서, 노동운동의 목표 즉 장기적인 노동조합조직의 목표를 견지하기 위해 어떠한 노력이 요구되는지를 모색해 보았습니다. 조직 민주주의를 구현하는 동시에 효과적으로, 상황적합하게 조직을 운영하기 위한 개선방안들이 무엇인지 탐구하는데 연구의 많은 부분이 할애되었습니다. 이러한 연구는 부족하지만, 노동운동의 변화를 위한 큰 발걸음에 작은 도움이 되리라 생각합니다.

이 연구보고서를 작성하는 데 도움을 주신 분들이 계십니다. 먼저 바쁜 와중에도 사례연구를 쾌히 허락하고 성의껏 응해주신 여러 노동조합 관계자 여러분과 설문조사에 성실하게 답해주신 노동조합의 간부들께 감사드립니다. 연구의 초고를 읽고 도움말을 주신 노중기 교수님과 금융노련의 이용술 정책부장님, 그리고 노총중앙연구원의 여러 연구자들에게도 심심한 사의를 표합니다.

이 보고서에 실린 모든 내용은 전적으로 저자의 견해이며, 한국노동조합총연맹의 공식적인 입장과 다를 수 있음을 밝혀두는 바입니다.

1996년 12월

한 국 노 동 조 합 총 연 맹
위 원 장 박 인 상

< 목 차 >

제1장 문제제기와 연구방법	1
1. 문제제기	1
2. 연구방법과 자료	5
가. 질문지 조사	5
나. 사례 조사	10
제2장 노조의 조직체계와 조직운영에 대한 고찰	11
1. 노조 조직관리의 원리와 목표 : 민주성과 효율성의 양립	11
2. 민주적·효율적 조직운영을 결정하는 요인은 무엇인가?	15
가. 노조 민주주의를 확보하기 위한 조건	15
나. 민주적·전문적 운영을 위한 효율성 확보의 조건	16
3. 노조운영의 민주성에 대한 실증 분석	22
4. 노조운영의 효율성 확보에 대한 실증 분석 I	27
가. 조직내 결속력 확보의 측면	27
나. 리더십 재생산의 측면	45
5. 노조 운영의 효율성에 대한 실증 분석 II	53
제3장 재정관리 현황으로 비추어 본 노조의 활동실태 분석	56
1. 회계관리 분석의 목적	57
2. 상급단체의 현황	61

가. 노총과 산별 연맹의 재정상태와 예산배정	61
나. 노총 및 산별 연맹의 맹비 운영의 공개성	82
다. 노총시도본부의 재정운영 현황	85
라. 지역조직 맹비활용에 대한 단위노조의 인지도	91
3. 단위노조의 재정상태와 지출현황 분석	93
가. 단위노조의 수입현황	93
나. 단위노조의 지출 현황	97
다. 집행내역의 공개방식 분석을 통한 운영 평가	113
제4장 노동조합의 일상 활동 현황	127
1. 교육 사업 부문	127
가. 전반적인 교육 현황	127
나. 간부교육 실태	128
다. 조합원 대상 교육 실태	138
2. 홍보 사업 부문	146
가. 전반적 실태	147
나. 부문별 홍보 실태	148
다. 새로운 홍보매체 사용 실태	152
3. 정책 사업 부문	154
4. 조직 사업 부문	161
가. 현장조직 관리	162
나. 기타 조직 활성화 장치	170
제5장 향후 노동조합의 조직운영 방향	173
1. 노동조합의 개선 방향	173
2. 조직민주주의의 구현을 통한 노조의 조직력 제고	176
가. 노조의 현장성 강화	176

나. 의사소통기제의 정착을 통한 참여의 제도화	180
다. 일상활동의 활성화를 통한 조합원 의식 및 참여제고 ·	183
3. 노조의 정책 능력 제고 및 운영의 전문화	193
가. 조직운영의 효율화를 통한 정책능력 제고와 전문적 운영의 기반 마련	193
나. 상급단체 간부 및 전문직원의 전문화	196
다. 리더십의 지도력 형성	197
4. 조직률 제고 및 노조간 연대 강화	199
가. 노동자 통합 조건 형성을 위한 신규사업 개발	200
나. 미조직 노동자 조직화	202
< 참고문헌 >	204
부록·노조조직관리 실태에 관한 조사	208

〈 표 목 차 〉

〈표 1-1〉 분석에 사용된 설문자료들	5
〈표 1-2〉 단위노조 표본 추출 방식(노총계열)	6
〈표 1-3〉 노조활동과 노조활동 조사의 표본 요약	7
〈표 1-4〉 조합활동 참여 조사 표본의 성격	8
〈표 1-5〉 사례노조 현황	9
〈표 2-1〉 부문별 의사결정 회의 소집 현황	23
〈표 2-2〉 노동조합의 향후 역점 사업에 대한 견해	33
〈표 2-3〉 노동조합의 연대 활동에 대한 견해	37
〈표 2-4〉 사업장 노사관계에 대한 평가	39
〈표 2-5〉 상급단체 성격별, 조합에서의 위치별 조합활동 참여현황	40
〈표 2-6〉 단위노조의 조직운영 및 활동에 대한 평가	41
〈표 2-7〉 노조활동의 연속성	47
〈표 2-8〉 노총과 민노총의 조직현황	53
〈표 3-1〉 상급단체의 수입 현황	62
〈표 3-2〉 기업 및 노조 특성별 상급단체 맹비수준에 대한 견해	63
〈표 3-3〉 상급노조 맹비활용에 대한 평가와 맹비인상 필요성의 관계	64
〈표 3-4〉 상급단체의 지출현황	67
〈표 3- 5〉 상급단체별 의무금 수준에 대한 단위노조의 견해	74
〈표 3- 6〉 부문별 최상급단체의 의무금 수준에 대한 견해	75
〈표 3- 7〉 최상급단체의 맹비활용에 대한 단위노조의 평가	76
〈표 3- 8〉 상급단체가 역점을 두어야 하는 활동내용	78
〈표 3- 9〉 단체교섭진행시 전략구상을 위한 주요 참고 자료	80
〈표 3-10〉 단위노조와 상급단체의 관계의 성격: 단조의 정책 및 활동에 영향을 미치는 요인	82
〈표 3-11〉 상급단체의 맹비운용에 대한 단위노조의 인지도	83
〈표 3-12〉 노총 시도본부의 수입현황 '96	86

<표 3-13> 노총 시도지역 본부의 지출현황	89
<표 3-14> 지역조직의 맹비활용에 대한 인식정도	91
<표 3-15> 지역조직의 맹비인상에 대한 견해	92
<표 3-16> 단위노조의 수입현황	93
<표 3-17> 부문별 월평균 조합비	94
<표 3-18> 부문별 조합비 규모에 대한 평가	95
<표 3-19> 규모별 조직현황 : 94-95년 변화 추이 비교	9
<표 3-20> 부문별 조합비 지출 현황	100
<표 3-21> 항목별 조합비 지출 현황	105
<표 3-22> 총지출 중 항목별 지출 현황	107
<표 3-23> 사업비 중 항목별 비중	108
<표 3-24> 부문별 단위노조의 회계보고서 사용 실태	116
<표 3-25> 부문별 회계감사의 결정방식	118
<표 3-26> 회계감사에 대한 실무교육 경험	120
<표 3-27> 규약상 회계감사 규정과 실제 회계감사 실시 현황	122
<표 3-28> 조합비 지출내역에 대한 대의원과 조합원의 인지도	123
<표 3-29> 부문별 조합비 지출의 공개방식	124
<표 4-1> 조합비가 증액된다면 가장 먼저 확충할 사업	128
<표 4-2> 부문별 조합간부 대상 교육현황	129
<표 4-3> 노총의 교육프로그램과 실시현황('95)	132
<표 4-4> 독일 금속노조의 교육훈련	138
<표 4-5> 부문별 조합원 대상 교육현황	140
<표 4-6> 부문별 단체협약상 교육시간 확보 현황	141
<표 4-7> A 노조의 95년 교육사업 현황	144
<표 4-8> 단위노조의 홍보 사업 현황	147
<표 4-9> 단위노조의 컴퓨터 통신 활용 현황	152
<표 4-10> 노동조합의 자체 조사연구 현황	156
<표 4-11> 규모별 고충처리 통로	167
<표 4-12> 부문별 조합내 소모임 현황	172
<표 5-1> 운동목표 실현을 위한 조직 목표와 실천 과제	175
<표 5-2> 세부과제일람	176
<표 5-3> 집행간부와 현장활동가의 역할	18

제 1 장

문제제기와 연구방법

1. 문제제기

한국의 노동조합은 87년 노동운동 이후 지난 10년간 양적, 질적으로 과거 3~40년의 성장을 뛰어넘는 집약적인 성장을 이루어 왔다. 그러나 노조운동의 활성화에 따른 노무관리의 체계화, 노동유연화 조치, 산업구조의 변화로 인한 제조업 생산직 노동자의 축소 등은 90년대 이후 노동조합운동에 새로운 전기를 맞게 하였다. 노무관리의 체계화와 작업현장의 재편에 대한 노조의 대응이 요구되고 있을 뿐 아니라, 조직률의 하락, 쟁의의 감소, 기업별 노조의 고착화, 조합원들의 기업귀속 의식 강화 및 노조참여 약화 등 노조운동의 약화나 위기를 진단하게 하는 현상들이 90년대 이후 현저하게 진행되었기 때문이다. 뿐만 아니라 노조가 활성화되면서 이제까지 법이나 관행에 의해서 노조의 활동을 이롭게 하던 조치들이 '노사대등원칙'에 근거하여 폐기되거나 수정되고 있어 노동조합 노조관리 및 운동 방식의 변화를 강제하고 있다.

'96년 겨울, 유래없는 대규모 정치파업 등 격렬한 노동쟁의를 불

러일으킨 개정 노동법은 기본적으로 '노사대등원칙'에 입각하고 있다. 노조 전임자에 대한 임금지급을 부당노동행위로 취급하는 법제화는 대표적인 예이다. 기업별 노조 체제하에서 노조활동의 중핵을 이루고 있는 노조간부들에 대한 임금지급 금지는 현 기업별 노조 체제 하에서 전임자의 수적 감소와 활동의 제약, 나아가서는 노동조합 운동의 약화로 연결될 것임을 예상하기는 어렵지 않다.

변화하고 있는 노동운동환경에 대한 대응은 한편으로는 노사관계의 측면에서, 다른 한편으로는 노동운동의 내부 개혁과 역량강화 측면에서 접근되어야 한다. 조직·노무관리의 변화에 따른 생산 현장의 변화, 고용불안정의 심화, 노동력 주변화에 따른 고용문제와 평등한 근로조건의 확보에 대하여 노동조합의 적극적인 개입이 요구되고 있다. 종래의 임금위주의 교섭에서 나아가 현장의 주도권 (initiative) 확보와 고용문제의 해결을 위하여 교섭범위의 확대와 적극성을 요구받고 있는 것이다. 그런데 교섭범위의 확대 및 적극적인 일상 활동은 노동조합 내부의 정비와 땀 수 없다. 노동조합의 조직체계나 활동양식의 변화가 필수적이다.

분산되어 있는 자원을 집중시키고 현장 조직력을 강화하며 노동조합의 최대 자원이라 할 수 있는 조합원의 양적 확대와 결속도를 증가시킬 수 있는 조직체계의 전반적인 개편이 요구되는 시점이다. 조합과 멀어져 가는 조합원들의 발걸음을 돌이키기 위해 참여의 통로를 확대하고 의사결정 기제를 민주적으로 정비하는 한편, 조합의 일상활동 및 교섭에 대한 정보를 조합원과 끊임없이 교류하는 조합 운영방식의 개선이 요구된다.

이러한 조치들은 조직민주주의를 실현하는 동시에 교섭력 강화의 기반이 된다는 점에서 노동조합에 필수적인 과제로 자리잡고 있다. 요컨대 기업내 정규(생산직) 노동자 위주의 조직화 방식 변경, 노조에 대한 지지도와 참여도 제고 및 노동자의 기업내부화 제어, 노동

자 내부 불평등의 완화를 위한 체계적인 노력과 조직개편의 방향설정이 필요한 것이다.

이와 더불어 노동조합의 역량 강화가 무엇보다 중요하다. 앞에서 제기한 노동환경의 변화는 노조의 정책역량 강화를 요구하고 있다. 이제까지 노조운동이 기대왔던 교섭과 조직활동의 관성은 더 이상 유효하지 않은 시점이 온 것이다. 노동조합도 체계적 관리가 필요한 조직으로 취급하는 인식의 전환이 필요하다. 자원의 효율적인 투입을 위한 체계 개편과 인적자원의 효과적 배치와 관리, 자료의 흐름과 축적에 대한 관리 등은 노동조합의 연속성을 확보하는 재생산과 전문성 제고를 가능하게 할 것이다.

이 보고서는 이와 같은 문제의식을 기반으로, 향후 노조운동의 발전방향을 조직론적 시각에서 모색하려는 것이다. 노조의 양적·질적 발전을 위해서는 현재의 기업별 노조체계를 탈피하고 연대에 기반한 자원집약적이면서 현장에 근거를 두고있는 조직체제를 모색하는 것이 현재 노동조합이 안고 있는 가장 큰 과제이다. 그러나 본 보고서는 조직체계의 변화 그자체를 관심의 대상으로 삼고 있지는 않다. 다만 현재 노동조합의 조직운영 방식을 체계적으로 고찰하고 조직체계의 변화를 위해 요구되는 조건이 무엇인지를 밝히는 한편 그에 필요한 미시적인 체계개편과 조직의 전략선택이 무엇인지 알아보려는 것이다. 요컨대 이 보고서는 노동조합의 조직원리, 즉 조직 민주주의와 목적합리적인 효과적 조직운영을 결합시킬 수 있는 현실적인 대안 모색이 어떠한 방식으로 이루어질 수 있는 지에 대한 문제의식으로부터 출발한다.

보고서는 이러한 문제의식하에 다음과 같이 전개된다.

2장에서는 노조의 조직체계와 조직운영에 대한 고찰로서, 민주성과 효율성의 병립이 가능한지에 대한 이론적, 실증적 분석을 진행한다. 구체적으로 노조 민주주의를 확보하기 위한 조건과 안정적 리더

십의 재생산 및 조직의 내적 일관성 확보 등 효율성 확보의 조건을 살펴본다. 이에 기반하여 노조운영의 민주성에 대한 실증분석, 조직 내 결속력 확보·리더십 재생산·조직의 내적일관성을 내용으로 하는 효율성에 대한 실증분석을 진행한다.

다음 3장에서는 재정관리 방식 및 현황을 소재로 하여 노조의 활동방식과 운영 실태 전반을 분석한다. 특히 기업별 체제를 고려하여 각급 상급단체와 단위노조의 재정운용방식을 통해 드러나는 활동방식 및 역할분담상태를 살펴보고 거기서 드러나는 문제들이 무엇인지 고찰한다. 사업비 편성과 지출현황, 재정관리에 대한 공개성 확보, 재정관리 현황에 대한 각 산하 조직 혹은 조합원의 인지도 등이 주된 분석 대상이 된다.

4장에서는 노조의 핵심사업 부문이라 할 수 있는 교육, 홍보, 조직, 정책 사업 등 노동조합의 일상 활동 현황에 대해 보다 구체적인 실증분석을 행하고 마지막 5장에서는 이러한 분석에 기반하여 향후 노동조합의 조직운영 방향에 대해 모색해 본다.

개선방향은 크게 다음과 같은 세가지 방향으로 요약된다.

첫째, 조직민주주의의 구현을 통한 노조의 조직력 제고 방안으로 중간조직 양성 및 활성화를 통한 노조의 현장성 강화와, 의사소통기제의 정착 및 일상활동의 활성화를 통한 참여의 제도화 방안이다.

둘째, 정책 능력 제고 및 운영의 전문화로, 조직운영의 효율화를 통한 정책능력 제고와 전문적 운영의 기반 마련, 상급단체 간부 및 전문직원의 전문화, 리더십의 지도력 형성 등이 내용이다.

셋째, 노동조합 및 노동운동의 영향력 확대와 운동 목표 달성의 기반이 될 조직력 제고 및 노조간 연대 강화 방안에 관해서이다.

2. 연구방법과 자료

가. 질문지 조사

본 연구는 질문지를 통한 노조실태조사에 근거하여 주요 분석을 진행하였다. 여기에 사용된 자료들은 95년과 96년 노총 중앙연구원에서 실시한 노조간부 및 조합원 대상 질문지들이다¹⁾. 필요할 경우 부분적으로 노조센서스 자료를 사용하였다. 또 95년도에 실시된 노조간부용 자료와 조합원용 자료의 경우 표본이 거의 일치하기 때문에 노조의 특성과 조합원의 의식 및 행동에 관한 변수가 동시에 필요한 경우는 양 자료를 결합하여 사용하기도 하였다.

<표 1-1> 분석에 사용된 설문자료들

자료이름	산업특성	조사연도	조사기관	조사대상	주요 분석 장
1. 조합활동 참여 실태	전산업	'95	노총 중앙연구원	조합원	2 장
2. 노동조합 활동과 노사관계 실태	전산업	'95	노총 중앙연구원	조합간부	4 장
3. 노동조합의 조직관리 실태	금속, 화학, 섬유, 금융업	'96	노총 중앙연구원	조합간부	3·4장
4. 노조 census	전산업	'95	노동부	조합	

(1) 노동조합 활동과 노사관계 실태 조사

이 조사는 1995년 9월 1일부터 9월 30일까지 한달 동안 노동조합 간부를 대상으로 실시되었다. 조사 대상 표본은 한국노총 중앙연구원이 1995년에 실시한 생계비 조사와 같이 단계적 비례추출법을 사

1) 95년도 질문지는 간부조사는 노총중앙연구원(1995), 『90년대 한국의 노동조합』에, 조합원 조사는 노총중앙연구원(1996), 『조합원 참여활동 연구』에 각각 실려 있으며, 96년 간부조사의 질문지는 이책의 부록에서 참고할 수 있다.

용하였으며 내용은 <표 1-2>에 요약된 바와 같이 19개 산별 연맹의 각 조합원 수에 근거하여 산별 연맹의 표본수를 추출한 후 연맹별 6대도시 조합원수 분포를 기준으로 지역별 표본수를 결정하였다. 여기에서 다시 생계비조사와 조합활동참여실태조사의 표본을 고려하여 산업별·지역별 한개 사업장당 15~30부씩 되도록 사업장 수를 조정하였다. 이때 대기업,중기업,소기업의 수가 약 1:1:1이 되도록 하는데 주의를 기울였다²⁾.

<표 1-2> 단위 노조 표본 추출(노총계열)

산별	조합원 수	비율	조합 수	조정 샘플	수거된 설문지	산별	조합원 수	비율	조합 수	조정 샘플	수거된 설문지
철도	31,642	(2.5)	3	1	0(0.0)	화 학	150,220	(12.0)	684	49	46(21.3)
섬유	74,956	(6.0)	281	25	21(9.7)	금 속	196,711	(15.7)	814	50	57(26.4)
광산	13,903	(1.1)	39	4	4(1.9)	출 판	7,621	(0.6)	39	4	4(1.9)
전력	28,348	(2.3)	1	1	1(0.5)	자동차	23,932	(1.9)	94	11	10(4.6)
외기	24,460	(2.0)	37	4	2(0.9)	연 합	274,665	(21.9)	999	50	28(13.0)
통신	4,666	(0.4)	17	2	3(1.4)	관 광	19,247	(1.5)	128	12	9(4.2)
항공	34,934	(2.8)	53	5	4(1.9)	체 신	25,214	(2.0)	2	1	2(0.9)
선원	52,596	(4.2)	62	6	3(1.4)	택 시	125,392	(10.0)	1,252	10	8(3.7)
금융	133,344	(10.6)	142	15	11(5.1)	고 무	22,257	(1.8)	27	2	2(0.9)
담배	10,894	(0.9)	3	1	1(0.5)	계	1,225,002	(100)	4,753	252	216(100)

주 : 금속의 경우 수거된 설문지의 수가 조정된 샘플 수보다 많은 것은 금속노련의 필요에 따라 설문배포의 양을 약간 늘린 데 따른 것이다.

이 조사에서는 소속상급단체를 달리하는 노조들에 조직운영 및 활동의 특성이 서로 달리 나타나는지 알아보기 위해 노총소속 노조

2) 2번 조합원 참여실태조사와 96년 이루어진 3번 노동조합 조직관리 실태조사의 표본추출 방법은 기본적으로 이와 동일하다. 그런데 2번 조사의 경우 조합원 대상 조사이므로 추출된 표본사업장에서 20대 이하 20%, 30대 40%, 40대 30%, 50대 이상이 10%가 되게 조합원표본을 추출하였다. 또 각 연령군 내에서 직종과 직급이 골고루 분포되게 하는데 주의를 기울였다. 한편 3번 조사는 조사의 편의를 위하여 제조업과 금융업에 국한하여 표본을 추출하였다.

와 비노총계열 노조 모두를 조사대상으로 하였으며 양 노총간 분포를 고려하여 표본을 추출하였다³⁾. 조합원수를 중심으로 계산할 때 노총 대 민노총의 비율이 약 30%에 해당하며(1,298,710 : 395,154), 노총에 중소기업장이 보다 밀집되어 있다는 사실을 고려하면, 위와 같은 방법으로 수집된 양계열 노조자료의 분포(아래의 <표 1-3> 참조)는 적절한 수준을 보이고 있다는 사실을 알 수 있다.

<표 1-3> 표본 요약

		빈도	%
응답자의 역할	위원장	188	65.96
	부위원장	21	7.37
	기타 상임간부	72	25.26
	대의원	4	1.40
응답자의 성	남자	268	94.04
	여자	17	5.96
응답자의 학력수준	국졸 이하	4	1.40
	중졸	24	8.42
	고졸	192	67.37
	전문대졸	32	11.23
	대졸 이상	33	11.58
노조 설립년도	1987년 이전	125	44.96
	1987년 이후	153	55.04
소속상급단체	노총	217	76.14
	민노총	68	23.86

노조의 평균 지속기간 : 14.46년 (표준편차 : 10.12년, 최소 : 1년, 최대 : 50년)
 응답자의 평균 근속년수 : 12.27년(표준편차 : 6.55년, 최소 : 1년, 최대 : 49년)
 응답자의 평균연령 : 38.81세(표준편차 : 7.012세, 최소 : 23세, 최대 : 60세)
 (노총계열 평균 40.5세, 비노총계열 평균 33.6세)

(2) 조합활동 참여 실태조사

노총가맹 노조에 대해서는 1995년 9월부터 약 한달동안 위의 (1)에서 설명한 방법에 의해서 조합원 직접기입식 질문지 조사를 실시

3) 우선 노총소속 사업장의 단위노조 표본추출은 위에서 소개한 방법으로 진행되었으며, 비노총계열 단위노조에 대해서는 위와 동일한 지역, 동일업종의 노조 중 주소지 파악이 가능한 약 350개의 노조를 무작위 추출하였다.

하여 2,968부를 수거하였다.

한편 민노총 가맹 노조에 대해서는 블루칼라 위주업종으로 자동차, 기계, 전자, 화학 업종을 화이트칼라 위주 업종으로 금융보험, 병원, 연구원, 건설(사무) 업종을 조사대상으로 선택하였다. 각 업종 내에서는 조사에 응하는가 여부가 중요한 표본선정 기준이 되었으며 중소기업과 대기업이 골고루 표집되도록 노력했다. 이런 절차에 따라 조사 대상 노조로 24개 단위 노조가 선정되었다(정이환, 황덕순, 1996).

추출된 노동조합에 규모별로 20~50부의 질문지를 할당하고, 노조 간부가 성, 연령, 직급 등을 고려하여 조사대상 조합원을 선정한 후 질문지를 배부하도록 했다. 조사는 1995년 10월에 실시되었다. 배포된 950부의 질문지 중 579부가 유효표본으로 회수되었다.

이 조사로부터 도출해 낸 주된 분석이 조합에서의 위치에 따른 의식과 행위의 차이에 관한 것이므로 여기서는 상급단체 계열별 노조조직책의 분포를 제시한다⁴⁾.

<표 1-4> 표본의 성격

노조조직책	노총 계열		민노총 계열		전체	
	빈도	비율(%)	빈도	비율(%)	빈도	비율(%)
평조합원	1,583	53.3	410	70.8	1993	62.05
상집간부	633	21.3	53	9.2	686	15.25
대의원	440	14.8	68	11.7	508	13.25
소위원	78	2.6	14	2.4	92	2.5
기타	190	6.4	26	4.5	216	5.45
무응답	44	1.5	8	1.4	52	1.45
전체	2,968	100	579	100	3,547	100

(3) 노동조합의 조직관리 실태 조사

노총연구원에서는 1996년 9월부터 약 한달동안 노조의 재정관리, 노조간 연결망 실태, 노조의 일상활동에 대한 조합간부의 직접기입

4) 기타 변수에 대해서는 정이환, 황덕순(1996) 참조

식 질문지 조사를 실시하였다. 노총산하 노조 중에서는 금속, 화학, 섬유, 금융 연맹의 단위노조에 대해서 위의 (1)에서 설명한 것과 동일한 방법으로, 그리고 비노총 산하 노조에 대해서는 업종과 규모를 고려하여 자동차, 기계, 전자, 화학 및 금융보험업의 노조들을 표집하였다. 조사는 우편 조사로 실시되었으며 배포된 700부의 질문지 중 275부가 유효표본으로 회수되었다.

이 조사자료에 기반한 분석은 대체로 기업 특성별, 규모별, 산업별, 상급단체별, 집행위원회 활성화 정도별, 민주적 절차의 확립정도별: 정기적 회의 소집의 제도화 여부, 노조 설립연도별로 구분하여 이루어졌다. 이 구분에 의거하여 조사자료의 특성을 개관하면 다음과 같다.

여기서 기업의 특성별, 규모별, 산업별 구분은 노조의 환경적 특성에 따른 활동의 차이를 살펴보기 위한 것이며, 상급단체별, 집행위 활성화 정도별, 정기회의 소집상황별, 노조설립연도별 구분은 노조의 제도화도와 노조의 특성에 따른 활동의 차이를 살펴보기 위한 것이다. 변수에 대한 보다 구체적인 설명은 본문을 참조할 수 있다.

<표 1-5> 노조 조직관리 실태 조사 표본 요약

구분		빈도	%	구분		빈도	%
기업의 특성별	재벌소속 기업	45	16.36	상급	노총계열	218	79.27
	비재벌독자기업	168	61.09	단체별	비노총계열	57	20.73
	비재벌하청기업	62	22.55	집행위 활성화 정도별	1주한번이상소집	34	12.36
규모별	99인 미만	21	7.66	한달에1~2번소집	93	33.82	
	100~499인	118	43.07	정기소집 없음	148	53.82	
	500~999인	58	21.17	연간	양회 모두정기개최	81	29.45
	1000~2999인	58	21.17	정기	정기총회만 개최	103	37.45
	3000인 이상	19	6.98	회의 소집	정기대의원회만 개최	77	28.00
산업별	금속	140	50.91	노조 설립 연도	정기회의 개최 없음	14	5.09
	화학	65	23.64	90년이후	37	13.65	
	섬유	29	9.45	87~89년	135	49.82	
	금융	44	16.00	87년 이전	99	36.53	

나. 사례조사

본 연구에서는 실태조사에서 일반적으로 드러난 사실에 대해서 검증하고 현장의 노조 운영현황에 보다 현실적으로 접근하기 위하여 일부 단위 노조에 대한 면접 및 자료 조사를 병행하였다.

조사대상 노조는 제조업과 금융업의 10여곳이며 기업규모와 소속 상급단체를 고려하여 연구자가 임의로 선정하였다. 조사대상은 금속 및 화학산업의 4개 노조와 비제조업의 2개 노조이다. 각 사례노조의 현황을 개관한 내용은 <표 1-6>에 제시되어 있다.

<표 1-6> 사례노조 현황

업체	기업특성	소속 상급단체	주생산품목	조합원규모 (사원규모)	조합 설립년도
A사	대규모, 재벌소속	민노총	기계	3,125 (4,200)	1988
B사	대규모, 재벌소속	노총	비철금속	512 (848)	1978
C사	중소규모, 하청	노총	프라스틱부품	384 (610)	1988
D사	중소규모, 독자기업	노총	전자조립	217 (290)	1988
E사	대규모, 금융	노총	은행	8,168 (9,541)	1973
F사	대규모, 재벌소속	민노총	보험	1,585 (2,310)	1986

제 2 장

노조의 조직체계와 조직운영에 대한 고찰

1. 노조 조직관리의 원리와 목표 : 민주성과 효율성의 양립

노동조합 운영의 두 측면, 즉 노조의 민주주의 달성과 운영·집행의 효율성을 위한 조직체계의 확립을 현재의 맥락에서 어떻게 성공적으로 병립할 수 있을 것인가가 이장에서 전개할 주된 관심사이다. 대부분의 노동조합은 민주적 의사결정과 효율적 운영이라는 두 가지 목표를 동시에 만족시켜야 한다는 어려운 과제에 직면해 있다. 그렇다면 현재의 맥락에서 어떻게 이 두가지 상이한 목표들을 성공적으로 병립할 수 있을 것인가. 이 장에서는 내외적 환경변화에 능동적으로 대처하기 위한 노동조합의 조직 및 운영 개선의 원칙과 방향에 관하여 논하려고 한다.

조직활동은 공식적으로 설정한 목표를 달성하고 조직의 생존을 연장시키기 위하여 효율성과 효과성을 지향한다. 조직을 효과적으로 작동시키기 위해서는 조직내 인간행위와 업무를 조정, 통제하기 위한 관리(administration)가 필요하다. 즉 업무를 분할하여 조직내 각 직위에 할당하고, 개인들을 그 직무에 할당·배정하며 업무의 연속성이 유지되도록 일의 흐름을 조정할 필요가 있다.

구성원들의 친선, 이익도모 등 공동으로 설정한 목표 달성을 위해 형성된 자발적 결사체의 경우, 관리의 효율성과 효과성은 조직의 목표를 실현하기 위한 수단이다. 그러나 현실조직에서는 목적과 수단이 전치되기 쉽다. 조직의 운영이 조직의 목표를 압도하는 현상을 어떻게 설명할 것인가는 조직이론의 오래된 주제 중 하나이다. 특히 자발적 결사체의 경우 목표가 상대적으로 모호하게 규정되어 있어, 목표 설정 자체를 둘러싼 갈등이 발생하기도 하며 대부분의 구성원들이 전일제 종사자가 아니기 때문에 조직관리의 과두제(oligarchy)화가 초래되기 쉽다. 조직내 몇몇 정보통제권자가 정보와 조직운영 전략을 독점하여 조직이 이들에 의해 과두적으로 운영됨으로써 조직의 목표가 바뀌고 조직민주주의가 훼손되는 결과를 빚게 된다(유홍준, 1993).

자발적 결사체의 범주에 포함시킬 수 있는 노동조합에 있어서 조직의 민주주의는 노동자의 사회, 정치, 경제적 지위향상 및 영향력 증대, 사회적 불평등의 해소라는 목표와 더불어 조직생명의 원천을 이루는 중요한 목표이다.⁵⁾ 왜냐하면 노동조합은 거시적, 미시적 조직사회의 불평등과 권력독점을 비판하고 민주주의를 지향하는 대안 조직이기 때문이다. 뿐만 아니라 노동조합이 지속적으로 생존하기 위한 원천이 바로 조합원으로부터 나오기 때문이다. 따라서 노동조

5) 노동조합의 목표가 무엇인가에 대해서는 오랜동안 논쟁이 계속되어 왔고 경우에 따라서는 조직의 민주주의 실현이 그자체 목적인가에 대해서는 이견이 제기될 수 있다. 본문에서도 언급하겠지만 제한적 민주주의와 불평등 조직 사회의 대안 조직으로 자리매김되는 노조는 다른 중요한 목표들과 함께 민주주의적 조직운영을 통한 구성원들의 참여라는 공식적인 목표를 가진다고 할 수 있다. 또 이 글이 포괄적인 그리고 가장 원천적인 노동운동(조합활동)의 목표가 무엇인가라는 점을 논구하려는 목적보다는 노동운동의 여러 가지 장기적인 목표 충족을 위해 조직관리에 있어 중요한 목표와 원칙이 무엇인가를 살펴보려는 의도를 갖기 때문에 노조의 민주주의를 강조하고 있다.

합은 그 구성원인 조합원들이 민주주의를 실제로 체험할 수 있는 공간이어야 한다. 노동조합이 단지 몇몇 간부들의 전유물이 되고 본연의 조직민주주의가 훼손된 채 운영된다면, 교섭을 비롯한 집행력 제고와 다소간의 경제적 이익실현은 효과적으로 수행할 수도 있다. 그러나 이러한 노동조합은 본래적인 의미에서 노조의 생명이 다한 것이라 할 수 있다. 따라서 노동조합 운영의 효율성은 그 자체가 목적이 될 수 없다.

노동자의 경영참여를 토대로 한 민주적 기업조직 혹은 민주적 작업조직의 확산을 통하여 산업 민주주의와 사회적 민주주의를 실현하려는 운동의 흐름도 있다. 그러나 작업조직의 민주화가 기업의 운영원리, 즉 이윤의 극대화 목표를 대신하기는 어렵다. 그런 의미에서 기업조직은 이윤추구를 목표로 하는 사용자측과 대안조직의 달성을 목표로 하는 노동자측간의 각축의 현장이 된다.

반면, 노동조합은 조직의 민주성 그 자체가 하나의 목표이며 현대 사회에서 조직 민주주의를 경험하게 하는 공간이므로 노동조합의 효율성은 자본과의 교섭력을 키우고 조직의 생존을 유지하기 위한 도구적 의미를 갖는다. 또, 조직의 민주성을 제고하고 조합에서 공유한 장기적 운동목표를 지속시키는데 기능적이어야 한다.

노동조합의 가장 일차적인 조직운영 원리는 조직민주주의의 확보에 있다. 조합의 조직적 과제는 ‘조합원의 참여’, ‘조합간부의 책임있는 지도’, ‘의사결정과정의 민주성’ 등 조직 민주주의의 관철을 위한 과제들을 상호 조화시키면서, 민주적으로 결정된 사항을 효과적으로 집행할 수 있는 수단을 찾아나가는데 있다. 그런데 흔히 이해되듯이 이 두 과제가 상반되는 것은 아니다. 효율적인 조직체계 설계와 집행력으로부터 나오는 책임있는 지도력은, 그 지도력에 대한 효과적인 견제장치 하에서, 조합원들의 참여 수준을 제고시키고 조합의 목표를 추구하는데 긍정적인 효과를 가질 것이기 때문이다.

따라서 조합의 관료적 운영⁶⁾이나 책임있는 지도력의 부재는 조직

6) 조직의 관료적 성격을 탈피하기 위한 비관료제적 조직구조 유형의 실험은 계속 이어지고 있다. 전문관료제(Professional bureaucracy), 애드호크라시 등은 그 실험의 한 유형이 된다.

전문관료제는 조직활동이 상당히 예측가능하고 표준화되어 있지만 일이 복잡하고 고도의 전문지식이나 기술을 갖춘 사람에 의해 수행되어야 하는 상황에서 형성된 조직구조 유형이다. 즉 조직활동이 훈련된 전문직 종사자들에 의해 수행되기 때문에 일반적인 기계적 관료제에 비해 분권화 되고 덜 공식적인 조직구조를 특징으로 한다. 일의 자율성을 특징으로 하고 일에 대한 통제도 조직내의 구체적인 규칙보다 같은 전문직 종사자 공동체의 집단적 통제를 받는 경향이 강하다.

반면 애드호크라시(adhocracy)는 조직이 직면한 문제해결을 지향하여 조직내의 다양한 지식과 기술을 소유한 구성원들을 임시적으로 결합시켜 조직화한 집단을 의미한다. 경우에 따라서는 조직 전체가 이런 유형의 구조를 가질 수도 있겠지만 통상 조직의 한 부분에 활용된다. 이는 역동적인 상황에 적용되는 조직형태이기 때문에 적응성, 유연성, 혁신성 등을 특징으로 하는 유기적 구조이며 조직위계가 강조되지 않는다.

한편 매트릭스(matrix) 조직구조는 관료제 조직의 통상적인 기능별 구조와 애드호크라시의 프로젝트 중심구조의 강점을 취하기 위한 조직 설계 모델로 기능별 구조의 수직적 위계와 프로젝트 조직의 수평적 의사소통경로가 결합된 형태이다. 이는 조직이 다양한 상호의존적 활동을 수행하고 있을 때 조직내에서 정보유통의 유연성을 증대시키고 조정활동이 용이하게 되어 유연한 활동을 가능하게 한다는 장점을 갖는다. 더불어 조직내 인적 자원을 능률적으로 활용하게 되고 내부 조정력과 더불어 환경의 변화에 대한 신속한 대응이 가능하다고 평가된다. 그러나 명령일원화의 원리가 적용되지 않으므로 조직내 기획과 조정역할의 체계가 서 있지 않으면 책임과 권한이 모호해져 조직전반에 갈등이 확대될 수 있다는 약점이 지적된다.

한편 태스크포스팀(task force team)은 조직내 하위단위의 결합된 노력이 필요한 구체적이고 명료하고 복잡한 과업을 완수하기 위해 형성된 임시적인 조직구조로서 매트릭스 조직구조가 상대적으로 지속적이고 조직전반의 구조를 반영하는 것과는 달리 태스크포스팀은 특정한 문제해결을 위해 조직내 여러 부서로부터 필요한 인력을 차출하여 임시적으로 형성된다. 이렇게 형성한 팀은 특수 임무 팀의 성격이 강하여 문제가 해결되었을 때는 해체되는 한시적인 것이다. 통상 조직의 기본구조가 관료제적인 점을 생각하면, 이처럼 임시적 구조를 덧붙임으로써 조직은 원래 조직구조의 강점인

에 내포된 본질적인 문제라고 할 수 없다. 조직의 민주성과 효율성 양립할 수 있는가 하는 문제는 민주주의적인 조직체계의 설계와 조직내 견제, 그리고 참여기제의 활성화 등 조합의 전략선택 혹은 전략선택의 누적된 결과에 따라 좌우된다. 특히 한국의 노동조합과 같이 형성기에 있는 조직들은 구조의 결정성으로부터 보다 자유로울 수 있다.

2. 민주적·효율적 조직운영을 결정하는 요인은 무엇인가?

가. 노조 민주주의를 확보하기 위한 조건

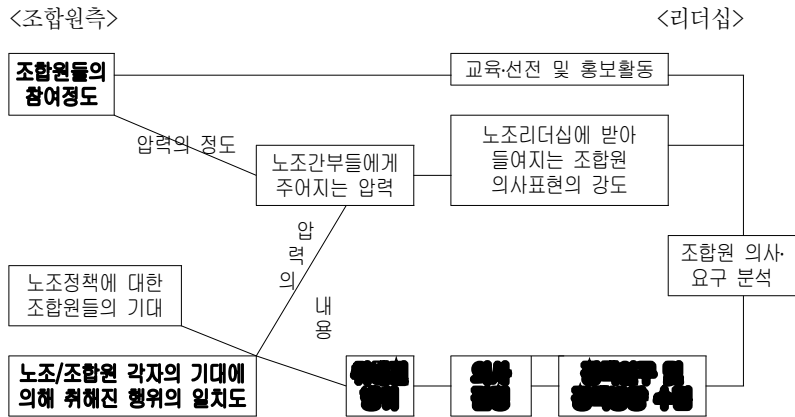
노동조합의 조직민주주의는 크게 세 가지 수준에서 설명할 수 있다. 의사결정의 대표성, 리더십의 책임성 그리고 조합원들의 참여가 그것이다.

‘대표성’은 리더들의 정책과 시각이 조합원들의 이해와 견해를 반영하고 구현하는 정도를 의미한다. ‘책임성’은 달리 표현하면 책임있는 지도력의 발휘이다. 책임있는 지도부는 조합원들에게 일정한 정보를 제공하고, 장기적 안목에서 조합의 운동방향을 제시하여야 한다. 이를 바탕으로 조합에서 이루어진 의사결정 전반에 대한 심의 역할을 수행하며, 그 결과를 조합원들에게 설득하여 전체적인 운동방향을 모색하는 것이다. 셋째로 ‘조합원들의 참여’는 작업장의 의사결정과정 및 조합활동에 조합원들의 자발적인 참여를 제도적·실질적으로 보장하는가 하는 점이다.

조합의 민주성을 결정하는 위의 요소들이 조합의 행위선택 및 결속도와 어떤 식으로 상호관련성을 갖는지에 대한 설명은 <그림 2-1>에 제시되어 있다.

효율성에 유연성을 덧붙일 수 있다.(유홍준, 1993)

<그림 2-1> 노조의 의사결정과 행위선택의 흐름



출처: Trade Unions in Britain Today('86) 재구성

나. 민주적·전문적 운영을 위한 효율성 확보의 조건

(1) 안정적 리더십의 재생산을 통한 조합지식의 축적 : 노조 전문성 강화의 기본 요건

조합의 효율적인 운영을 위해서 요구되는 중요한 조건 중 하나는 안정적인 리더십을 구축하는 일이다. 노조의 유일한 조직적 자원은 인적 자원으로써 그 중에서도 조합의 각종 사업을 일상적으로 집행하는 집행간부들을 비롯하여 리더십의 집행역량을 확보하는 것이 가장 중요하다. 노조간부들의 집행역량을 축적하여 리더십의 전문성을 기하기 위해서는 리더십을 안정화하고 재생산하는 일이 무엇보다 필요하다. 리더십의 안정화를 통한 전문성 강화는 변화하고 있는 노조내외부의 환경에 효과적인 정책으로 대응하고 조직원들을 보다 체계적으로 관리하여 조직력을 높이기 위한 필수적인 요건이다.

노조는 조직내외적으로 리더십의 안정을 저해할 수 있는 여러 가지 요인에 노출되어 있다. 대립적 노사관계하의 노조들은 많은 경우 자본과 국가의 노조통제에 의해 원치 않는 리더십 단절을 경험해

왔다. 물리적인 통제의 가장 대표적인 방법이 핵심 집행 간부에 대한 구속 조치였기 때문이다.

90년대 초반을 지나면서 노사양자 모두 갈등을 조정할 수 있는 기제를 발전시키게 되고 파업을 비롯한 노사갈등의 분출이 다소간 완화됨에 따라 외부에 의한 리더십 단절은 상당히 줄어들었다. 그러나 현재에도 리더십의 재생산이 안정적으로 이루어지고 있다고 평가하기는 어렵다. 리더십의 안정성을 위협하는 요소는 노조내부에도 상존하고 있기 때문이다. 리더십의 안정성을 저해하는 내부적 요소로는 조합의 결속력을 훼손하는 노조운영의 독단성, 소모적인 조직 갈등, 노조운영 경험의 단절 등을 들 수 있다.

흔히 노조 리더십의 안정성을 재는 지표로는 노조의 연령, 집행부의 임기, 위원장의 임기만료 전 교체회수, 리더십 교체과정의 특성 등이 사용되고 있다. 노조의 연령이나 집행부의 임기가 상대적으로 길수록 조직운영 경험이 누적되므로 리더십이 안정화될 가능성이 높다고 본다. 누적된 조직경험은 내·외부적 갈등해결을 위한 공식·비공식적 절차의 발전을 통해 환경의 압력에 대한 수용능력을 확대시킬 수 있다. 또 집행부가 적절한 전략을 구사하려면 시행착오의 과정을 거쳐야 하는 것이 일반적이데, 임기의 장단(長短)은 집행부에게 시행착오와 학습기회를 결정한다(송호근, 1993).

그러나 이러한 지표들을 사용할 경우 노조의 조직적 타성과 관료적 지배가능성의 증대에 대해서는 통제가 불가능하다. 실제로 침묵하는 다수의 조합원 위에 장기간 군림하는 노조지도자들은 어용노조의 표상으로 자리잡아 왔다. 따라서 노조리더십의 연장 그 자체보다는 어떠한 리더십을 안정적으로 재생산하는지가 본질적인 문제이다. 즉, 같은 인적자원의 유지보다는 학습이라는 제도적 장치를 통해 조합에서 공유된 목표를 실천하고 이끄는 리더십의 재생산을 얼마나 안정적으로 보장할 것인가가 리더십 재생산의 관건이다. 그러므로 리더십의 안정적 재생산을 보장하는 요소는 크게 두가지로 나

늘 수 있다.

첫째는 집행부간 혹은 집행부와 중간간부간의 공조 및 상호견제를 가능하게 하는 제도적 장치를 마련하고 있는가 여부이다. 현실적으로 조직의 지배·통제권을 중심으로 한 노조내 분파들의 각축은 특정 집행부의 지속뿐 아니라 리더십을 중심으로 한 조직의 결속력과 리더십의 축적을 어렵게 한다. 내부분파의 집행부에 대한 견제와 도전은 한편으로는 조직의 활성화와 리더십의 견제라는 의미에서 긍정적인 의미를 갖는 것도 사실이다. 하지만 이들의 각축이 공개성과 민주성을 기반으로 한 조합내 제도화된 틀에 의해 이루어지지 않으면 내부경쟁들로 인하여 조직력이 크게 소모될 것이다. 도전에 직면하고 있는 기존의 리더십이 조합내 분파에 대한 효과적인 조정기제를 사용하지 못하면 조합결속력은 물론 집행력의 확보에 실패할 가능성이 높기 때문이다. 특히 이런 상태에서의 리더십 교체는 업무나 지식의 단절을 가져와 조합의 장기적인 효율을 저해하는 중요한 요인이 된다. 조합운영을 효율화, 전문화하기 위한 리더십의 안정성도 결국은 조합민주주의의 효과적인 작동에 의해 조건지워진다는 사실을 지적할 수 있다.

둘째는 조합 업무의 연속성이다. 즉 리더십 이양시 경험과 지식을 차기 집행부에게 학습시킴으로써 조합운영의 경험이 단절되지 않도록 하는가의 문제이다.

요컨대 리더십의 안정도를 파악하기 위해서는 각 층위 리더십간의 의사공유와 공조체제 확보를 비롯하여 위원장을 포함한 핵심 집행간부의 리더십을 견제할 수 있는 힘이 조합내에 제도화되어 있는가, 그리고 리더십의 교체시 자료와 지식의 전수가 원활하게 이루어지고 있는가 등을 분석해야 한다.

(2) 조직의 내적 일관성 확보

두 번째는 조직체제의 문제이다. 각 조직은 서로 다른 환경과 목표를 갖기 때문에 그에 맞는 조직체제를 구조화하게 된다. 각 조직이 지니고 있는 조직체제는 환경에 적응해 온 하나의 결과로 볼 수 있다. 그러나 조직내외의 환경은 가변적이다. 따라서 환경의 변화에 따라 조직체제를 유연하게 변경시킬 수 있는 능력을 배양함으로써 조직의 대응력을 제고하려는 노력이 필요하다.

단위조직의 조직체제를 평가할 수 있는 이념적인 지표로는 다음의 세 가지를 들 수 있다.

첫째, ‘분권화(decentralization)’의 정도를 들 수 있다. 분권화는 의사결정권의 소재와 관련된다. 의사결정권이 리더십내부, 그리고 리더십과 일반조합원 사이에 어떤 형태로 존재하는가는 조직의 민주성과 유연성을 판단하는 척도가 된다.

다음은 ‘혁신(innovation)’의 정도이다. 혁신은 조합원의 의사를 반영하여 환경변화에 능동적으로 대응할 수 있는 새로운 정책 또는 절차를 개발하려는 것이다. 유연한 조직의 경우 혁신의 가능성이 높다고 할 수 있다.

마지막 지표는 ‘공식화(formalization)’의 정도이다. 공식화는 노동조합의 규칙이나 절차가 어느정도로 또 어떤 형태로 명문화되거나 제도화되어 있는가를 나타내는 것으로, 노조리더십의 안정화와 밀접한 관련을 갖는다.

이 세 가지는 조합의 전반적인 구조를 결정짓는 변수들이라 할 수 있다. 이 세 가지 변수를 조금 더 구체화시키면 Burrel과 Morgan의 조직진단 방법을 적용할 수 있다.

Burrel and Morgan은 상황조건이론(contingency theory)의 시각을 조직 관리에 적용시켜, 조직의 특성을 결정해온 몇 가지 지표들

을 조합함으로써 조직활동을 진단할 수 있다고 보았다(Burrell and Morgan, 1986).

첫째는 ‘조직환경의 특성’으로서 단순하고 안정적인지 아니면 복잡하고 불확실한 상황인지에 대한 평가이다. 환경은 조직의 전략선택을 구조적으로 제약하는 변수이다.

둘째는 ‘조직이 사용하고 있는 전략’이다. 즉, 기존의 상황에 소극적으로 적응하는 방어적인 전략을 갖고 있는지 혹은 끊임없이 새로운 기회를 추구하고 기존의 운영방식을 평가하는 적극적이고 혁신적(innovative)전략을 추구하고 있는지 평가하는 것이다. 위에서 언급한 조직의 ‘혁신성’과 관련되는 변수이다.

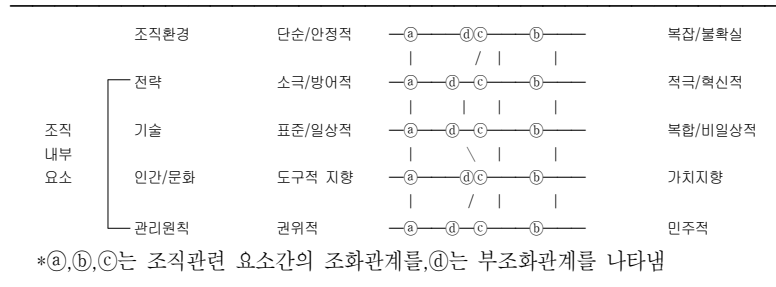
셋째는 조직활동에 사용하는 ‘기술(technology)의 특성’이다. 기술의 표준화와 일상화의 정도는 환경변화 대한 조직의 대응능력을 좌우한다. 위의 ‘공식화’와 관련되는 변수이다.

넷째는 조직구성원들의 ‘인적 구성의 특질’이다. 구성원들이 조직활동에 관여할 때의 태도 즉, 도구지향이나 혹은 가치지향이나가 조직전략을 결정하는 변수로 작용한다는 것이다.

마지막으로 ‘조직관리자의 관리원칙’을 들 수 있다. 즉 관리원칙이 권위적이고 통제위주인지 혹은 민주적인지 여부가 조직 관리의 특성을 형성하는 중요한 지표라는 것이다. 이는 위의 ‘분권화’와 관련되는 변수라 할 수 있다.

이러한 다섯 가지 지표에 의거하여 조직의 운영상태를 평가할 수 있다. 즉, 조직내부 요소들의 특성이 일관성있게 조직운영에 적용되고 있는지, 그리고 환경과 조직내부 각 요소의 결합에 부조화의 문제가 발생하지는 않았는지 등의 문제를 포착할 수 있다.⁷⁾(Burrel

7) 다섯 가지 지표의 조합을 통한 조직유형 도출 예시



위 그림에서 보면 a, b, c의 조직은 안정적·효과적인 조직활동을 수행하고 있다. a조직은 안정적인 환경 하에서 기존의 활동영역을 고수하기 위해 방어적인 전략을 취하는 조직이다. 이 조직은 일상화된 기술을 사용하여 표준화된 산출물을 생산하며, 관료제적 조직구조를 갖고 있다. 조직구성원들은 기본적으로 경제적 동기를 앞세운 조직활동을 수행하며 이에 맞추어 관리원칙도 권위주의적 통제를 기반으로 하므로 조직의 생존과 효율에는 별 문제가 없다.

반면 b조직은 매우 복잡하고 불확실한 환경에 직면해 있는 경우이다. 조직의 생존과 성취를 위해 적극적·혁신적 전략을 취하고 끊임없는 아이디어의 개발을 수행한다. 조직이 사용하는 기술유형도 복잡하고 창의성을 요하는 것이어서 직무역할에 자율성이 강조된다.이에 따라 조직구성원들은 진취적이고 가치실현 욕구가 강하며 조직구조나 관리방식도 이에 맞추어 유기적이고 민주적인 방식을 취하게 된다.

c조직은 a, b조직의 중간적인 환경에서 적당한 정도의 유연성과 기계적 속성을 동시에 갖고 있는 조직유형에 해당한다. 대다수의 조직상황에 해당될 수 있는데 여섯 가지 측면에 있어 일관된 균형을 이루고 있다면 나름대로의 효율을 지향할 수 있다고 본다.

그러나 d 조직은 조직내부 특성간에 조화가 이루어지지 못한 상태로써 문제를 안고 있다. 환경이 불안정적이며 조직구성원들은 가치실현 욕구가 강한 반면, 조직이 채택하고 있는 전략이나 기술, 구조, 관리원칙은 기계적 관료제의 속성을 강하게 가지고 있는 것이다. 이런 경우 조직 구성원들이 조직운영

and Morgan, 1986, 유흥준, 1993).

3. 노조운영의 민주성에 대한 실증 분석

조합원의 의식향상과 참여를 통한 민주성 확보는 노동조합이라는 사회적 대안조직을 조합원에게 경험하게 하고 민주적인 조직 문화를 사회 전반적으로 확산시킨다는 의미에서 노동조합이 갖는 중요한 과제중의 하나라는 점을 언급한 바 있다.

집행의 집중성과 효율성을 위해 대의원을 비롯한 중간간부들의 권한과 역할도 중요하지만 조합의 운영은 기본적으로 조합원에 기반한 활동이어야 한다. 따라서 조합원 모두가 참여하여 의사를 개진할 수 있는 '총회'라는 제도적 틀은 중요한 의미를 갖는다. 특히 사업계획이나 간부선출 등 노조의 가장 중요한 의사결정을 위해서는 연간 1~2회에 걸쳐 조합원 전원이 모일 수 있는 공식적인 장이 마련되어야 한다.

그런데 아래의 표를 보면 현재 정기회의가 없거나 대의원대회만 치르고 있는 노조가 30%를 넘는 것으로 나타난다.

앞에서 살펴보았듯이 조합의 민주주의를 규정짓는 가장 중요한 구조적 요인중 하나는 조합의 규모이다. 아래의 표에서도 조합의 규모에 따라 의사수렴 기제의 사용이 서로 다르게 나타나고 있다는 사실을 확인할 수 있다. 특히 조합원이 1000~3000인 정도가 되는 조합에서 총회를 치르지 않는 경우가 50~60%에 이른다는 결과는 규모의 속성을 고려하더라도 조합원의 직접적인 참여기회가 상당히 제한적이라는 사실을 보여준다.

1000인 이상의 대규모 노조에서는 전 조합원이 참여할 수 있는 기회를 제도화하는 한편(제조업에서는 단협을 통해 정기총회 실시를 확보할 수 있다), 각 조직의 특성에 부합하는 의사소통 기제를

방식에 불만을 느낄 가능성이 크고 조직의 환경에 대한 대응도 소극적이어서 조직활동의 성공적인 결과를 기대하기가 어렵다고 본다.

마련하여 일상적으로 민주주의를 관철해 가는 것이 좋다.

<표 2-1> 부문별 의사결정 회의 소집 현황

	전체	기업의 특성별 (chi ² =*)			규모별 (chi ² =**)				
		재별 소속	비재별 독자	비재별 하청	99인 미만	100~ 499인	500~ 999인	1000~ 2999인	3000인 이상
정기개최없음	14 (4.96)	2.17	2.91	12.50	0.00	3.42	14.06	1.69	0.00
대의원회만	78(27.66)	28.26	35.47	6.25	0.00	17.09	23.44	52.54	60.00
총회만	105(37.23)	39.96	34.30	45.31	86.36	43.59	31.25	16.95	25.00
양회모두	85(30.14)	32.61	27.33	35.94	13.64	35.90	31.25	28.81	15.00

산업별			상급단체별		집행위원회 활성화정도			노조의 설립시기			
금속	화학	섬유	금융	노총	민노	1주한번 이상	1달에 1-2번	정기개 최없음	90년 이후	87 -89년	87년 이전
7.48	3.08	3.85	0.00	3.08	5.53	6.08	2.08	7.89	5.00	5.07	5.00
11.56	27.69	42.31	72.73	27.69	27.65	29.73	28.12	18.42	20.00	15.94	47.00
43.54	38.46	23.08	22.73	40.00	36.41	45.27	28.12	28.95	47.50	41.30	28.00
37.41	30.77	30.77	4.55	29.23	30.41	18.92	41.67	44.74	27.50	37.68	20.00

주 : *** Pr<= 0.01, ** Pr<= 0.05, * Pr<= 0.1

자료 : 중앙연구원, 『'96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

대규모 사업장에서 효율성을 발휘할 수 있는 의사소통 기제는 각 현장에 책임있는 중간간부를 배치하여 조합집행부와 조합원간의 교류활동을 하도록 하는 것이다. 의례적으로 대의원대회를 개최하는 형식성에 머물지 말고 현장간부들의 조직을 만들어 일상적으로 모일 수 있도록 조직적으로 지원한다. 이때 현장간부조직의 대표에게 작업장에서 일어나는 문제 해결을 위한 실질적인 교섭권한을 부여하여 책임성을 제고하고 조합원과의 거리를 좁히도록 하는 것이 좋은 방법이 될 것이다.

반면 조합원 수가 500인 미만의 소규모 조합들의 경우 대의원대회를 개최하지 않고 총회만 열고 있는 비율이 상당히 높은 것으로 나타난다. 이는 한편으로는 직접 민주주의의 활성화로 평가할 수 있지만 다른 한편으로는 조합의 체계성 부족이나 제도적 기제의 미비

로도 해석할 수 있다. 사실 500인 미만의 규모에서도 일상적으로 전체조합원을 모이게 하거나 전체적인 의견을 수합하는데는 무리가 따른다. 중소기업의 경우에도 상근간부나 위원장 1인에게 조합업무를 집중시키는 것보다 현장의 대표자를 선출하여 상근간부와 현장간에 일상적으로 의사소통이 가능하고 공동으로 사업을 진행할 수 있도록 한다. 대의원회를 정례화하여 조합업무에 대한 견제를 제도화하는 것도 필요하다. 따라서 작은 조직에서는 조합의 민주성을 제고할 수 있는 집행부와 조합원 사이의 직접적 소통기제를 적극 활용하되, 자칫 위원장 1인에 집중되기 쉬운 조합의 자원을 분산시켜 조합의 민주화와 사업역량의 고른 발전을 이룰 수 있도록 중간간부의 모임을 양성하고 활성화하여야 한다.

한편, 업종별로는 섬유나 금융 산업의 노조에서 대의원회만 소집하는 경우가 많이 발견되는 반면 금속이나 화학산업의 노조에서는 총회만 개최하거나 총회와 대의원대회를 모두 개최하는 경우가 대부분을 차지한다. 금속의 경우 특히 그러하다. 여기에는 한국의 산업화 과정의 특성(단계별 특화산업 육성)과 그에 따라 형성된 노조 및 노동운동의 특성, 그리고 업종의 특성에 따른 작업공간의 구조화 및 노동자들의 성격 형성 등 여러요인이 작용하고 있다.

섬유 노조가 같은 제조업이면서도 금속이나 화학산업의 노조와 다른 양태를 보이는 까닭은 그것이 제도화된 시기적 특성 및 주력 노동자의 성격과 결부된다. 대부분의 섬유노조는 60~70년대를 거치면서 형성되었다. 이들은 이후 노조운동의 모태를 형성하였는데, 상당수가 어려운 투쟁의 과정을 겪기도 하였다. 그러나 일반적으로 권위주의적 정권하 노조를 부정·배제하고 탄압하는 제도적 여건 속에서 공식노조로 자리잡으려는 노조의 행위선택은 조합원을 기반으로 한 행동주의적 전략보다 조합간부를 중심으로 한 거래조합주의 노선으로 연결되기 쉬웠다⁸⁾. 이러한 학습과정이 반복됨으로써 많은

섬유노조가 일부 조합간부를 중심으로 하는 관료적 기제를 발전시키게 되었다고 볼 수 있다.

금융노조 역시 비슷한 양상을 보이는 것은 초급간부 위주의 리더십 충원과 실리를 위한 거래중심의 노선 표방 등 조합을 관료화할 수 있는 요인들이 작용했기 때문이다.

그러나 금융의 경우는 그외에도 작업조직의 특성에 주목해야 한다. 제조업 노조들이 대개 하나의 작업장에서 집단적으로 노동하는 것과는 달리 서비스업인 금융노조는 각 지점에 조합원이 분산되어 있어 집중적인 의사결정 및 일상적인 의사소통이 매우 어려운 구조적 특성을 갖고 있다. 이또한 조합간부 위주의 조합활동을 형성하는 요인으로 작용하게 된다.

반면 금속산업의 경우는 후발산업일뿐 아니라, 많은 노조가 과거와 단절하고 새로운 운동양식과 조직 경험을 쌓아가던 87년 이후시점에 설립되었다는 점, 그리고 다른 산업에 비해 상대적으로 집중적인 노동력의 투하를 요구한다는 점이 조합원 대중에 기반한 의사결정체계를 자리잡게 한 요인이라 할 수 있다. 화학은 섬유와 금속의 전이지대에 속하는 중간적 특성을 잘 보여주고 있다.

87년 이전에 설립된 역사가 오랜 노조들에서 총회의 실시비율이 낮은 것은 앞에서 설명했던 바와 같이 노조활동의 질적 변화에 따른 경험의 상이성과 상호 학습과정으로 설명할 수 있다.

이와 같이 노조가 민주적 기제를 제도화하는 양상은 그 구조적 특성에 따라 서로 다르다. 그러나 총회 등 ‘직접민주주의’를 위한 형식적 틀이 노조원의 참여를 효과적으로 보장할 수 있는가에 대해서는 여러 가지 이견이 있다.

8) 뿐만 아니라 섬유노조의 조합원은 대개 10대에서 20대 초반의 미혼 여성노동자였는데 거래조합주의에 기반한 노조리더십은 주로 중장년 남성 조합원 중에서 충원되었으므로 조합원과 조합간부 사이의 일상적인 의사소통이나 이해관계 수렴에 단절이 있었던 점도 한 이유가 될 수 있다.

이와 관련하여 이 글에서 중요하게 언급할 현장수준의 대표체계 및 위원장을 비롯한 집행간부에 대한 불신임 제도, 그리고 조합내부의 고른 의사수렴과 형평있는 정책수립을 제고할 대표성 등도 아울러 평가되어야 한다.

노동연구원의 96년 노동조합 규약 분석에 의하면 임원탄핵을 위한 발의기관에 대해서는 88.3%의 조합에서 규약을 정하고 있다. 또, 일정수 이상의 조합원이 발의하여 위원장외 조합임원을 탄핵하는 제도에 대해서는 72.3%의 조합이, 그리고 위원장 탄핵에 대해서는 72.1%의 조합이 규약에 명시하고 있다.

간부 불신임제도는 선거제도를 보완하고 조합활동 및 조합간부에 대한 조합원의 평가와 제제를 가능하게 한다는 점에서 조합민주주의의 핵심 요소 중 하나라고 할 수 있을 것이다. 약 88%의 조합이 규약에 이러한 제도를 명시하고 있으며 72%의 조합에서 조합원의 직접 참여를 보장하고 있다는 점은 조합의 민주성을 상당수의 조합에서 제도화하고 있다는 해석을 가능하게 한다. 다만 같은 자료에서 소규모 노조들이나 87년 이후 설립되어 제도적 정비가 미흡한 노조들에서는 탄핵제도의 구비정도도 낮은 것으로 드러나(50~60%) 이 부문에 대한 보완과 지도가 필요하다는 점을 보여주고 있다.

한편, 조합의 대표성의 정도는 여러 가지 지표로 측정될 수 있는데, 조합내 각 부문의 의견이 고르게 수렴될 수 있을 만한 대표체계를 갖고 있느냐도 그 중 하나의 지표가 될 수 있다. 여성대표체계의 수립은 그 대표적인 예다. 95년 노동부 조사에 의하면 총 조합원 대비 여성조합원의 비율은 약 22%에 해당한다. 그러나 각 노조에서 보고하고 있는 여성간부의 비율은 9%정도이며 특히 여성대표자의 비율(지부장 포함)은 그보다 낮은 4%에 불과하다.

조합내 리더십의 분포는 조합의 의사수렴 및 정책결정체계의 민주성과도 직결된다고도 할 수 있다. 예를 통해본 여성노동자에 대한 노동조합의 대표성은 현재 낮은 수준이다. 전체적인 관점에서 부문별

노동자의 의사를 폭넓게 수렴하기 위한 각노조의 대표성 제고 노력과 그에 따른 민주적 활동양식의 관철은 노동조합의 과제라 하겠다.

4. 노조운영의 효율성 확보에 대한 실증 분석 I : 리더십의 안정성

가. 조직내 결속력 확보의 측면 : 조합내 위치에 따른 참여와 관심의 차이, 노조리더십 평가에 대한 분석

(1) 다층적 노조 리더십의 이해관계 및 활동방식에 대한 이론적 고찰
노조 리더십은 상황조건 이론에서도 강조하고 있듯이 노조 조직의 특성을 좌우하는 중요한 요소일뿐 아니라 노조가 안고 있는 구조적 환경의 규정력을 변화시킬 수 있는 전략적 행위의 주체이다.

이제까지 노동조합의 구조와 활동에 대한 기존의 연구들은 주로 구조적인 접근에 의해 이루어져 왔다. 즉, 노동조합의 내적인 구조는 비공식적 작업집단, 노동과정, 기업규모, 임금제도 등 구조적인 요인들에 의해 결정된다고 보는 시각이 지배적이었다(Gordon, 1981). 그러나 노조의 조직특성은 이러한 조직구조뿐 아니라 조직의 전략선택에 의해서도 결정될 수 있다.

전략적 선택이론은 노동조합의 활동이나 조직구조가 특정한 제약 하에서 특정한 목적을 이루기 위해 취해진 전략선택의 누적된 결과라고 본다. 노동조합들 간에 나타나고 있는 활동이나 조직특성의 차이는 행위주체에 의한 '제한된 선택(constrained choice)'의 산물로 이해할 수 있다. 우리 나라 노동조합들이 보여주고 있는 조직구조와 활동의 차이는 생산의 정치와 생산내 정치의 제약 속에서 개별 노조들이 지향하고 있는 새로운 전략적 선택의 집합적 결과로 파악해야 할 것이다.(신광영, 박준식, 1989)

그런 의미에서 리더십구조의 특성과 그에 따른 전략선택의 결과가 노조의 활동에 미치는 영향력을 살펴보는 것은 노조의 구조와

활동의 특성을 분석하는 데 반드시 필요하다.

특히 리더십의 특성 중에서도 단위노조내의 중층적 리더십의 상호관계를 파악하는 것이 흥미로울 것이다. 노조의 연령과 비례하여 조직이 안정화되어 가는 것은 사실이지만 동시에 노조조직 내부의 리더십 분화도 진행된다. 리더십의 분화는 리더십의 불안정으로 연결될 가능성이 많다. 즉 외부적 요인에 의한 리더십 단절뿐 아니라 내적 요인에 의한 분화와 불안정도 조직의 효과를 높일 결속력 확보와 관련하여 중요한 관심사가 되고 있다.

리더십의 분화와 관련해서 서구에서는, 전임노조간부(Full-Time Officer)와 현장활동가(Shop-Stewards)간의 역할과 이해관계의 상충에 관한 논의가 활발히 진행되어 왔다. 그러나 리더십의 분화에 대한 서구의 연구를 우리의 경우에 직접적으로 적용하기는 어렵다. 대개 산업별 체제인 서구의 노조는 간부의 구조나 성격 혹은 역할의 면에서 우리와 특성을 달리하기 때문이다.

서구노조에서 전임간부들의 조직활동은 주로 노조지부들을 관리하고 현장간부로서 봉사하기 위하여 교육받은, 능력있는 활동가들을 현장조직에 적절하게 공급한다는 것이다. 동시에 전임간부들은 조합원들과의 가교인 이들 현장활동가들과 일정한 관계를 유지함으로써 임금 및 단체협상의 시기에 교섭전문가로서 역량을 발휘하는 역할을 부여받는다. 반면 현장활동가들은 일상적으로 현장 조직을 관리하도록 되어 있다. 그리고 단체협상이 시작되기 전, 조합원의 바람을 노조의 전임간부들에게 전달하며 협상의 과정과 결과에 대한 전임간부들의 설명을 조합원들에게 지속적으로 전하는 중간적 역할을 담당한다.

상근간부와 현장활동가의 관계에 관한 주장 중 하나는, 상근간부들은 공식노조와 그 제도적 요구의 수호자로서 인식되는 반면, 현장활동가들은 조합원들의 대변자로서 간주된다는 것이다. 이러한 주장은 공식노조 혹은 관료주의(bureaucracy)의 이해와 대중(rack and

file)의 이해를 대립시키는 분석에서 많이 접할 수 있다.

그러나 이러한 단순한 대립관계의 설정은 비판의 대상이 되기도 한다. 현장대표자들이 상근간부의 이해와 목적에 반하는 경향이 있지만, 그들 역시 보통조합원들과는 구별되는 자신의 이해를 발전시키게 된다는 것이다. 하이만(Hyman)의 견해에 따르면(1989), 작업조직의 변화에 따라 형성되는 '관료화된' 현장활동가 조직은 일련의 '제도화된 이해관심(institutional interests)'을 발전시킬 수 있다. 즉 보통조합원들로부터 거리를 유지하고 공식노조주의 성격으로 대변되는 신중한 리더십의 유형을 지지하게 되는 것이다.

어떠한 설명이 더 현실 규정력이 있든 두 설명에서 공히 주장될 수 있는 것은, 공식노조주의를 표방하는 조합간부들의 우선적 목표가 조직의 안정(security)과 단체협상에 참여하는 권리 확보에 있다는 점이다. 반면에 노조조합원들과 그들의 대표인 현장활동가들은 보다 도구적인 지향의 노조를 요구하고 일차적으로 협상의 결과에 관심을 보인다. 요컨대 상근간부들은 자본가들과의 합의과정을 유지하고 확대하는데 가장 큰 관심을 두는데 비해 현장대표들은 소위 '임금 목표(money goal)'(Crouch, 1982)의 달성을 향해 보다 매진하는 경향이 있다.

또 하이만에 의하면(Hyman, 1975), 조직을 보호하려는 상근간부의 책임감은 온건한 협상자세와 '회유적이고 적응적인 정책'을 유도하는 경향이 있다. 관료적 신중함은, 적응적 정책으로 인한 교섭결과의 한계를 불만족스러워 하고 '작업과정에 대한 통제'를 보다 많이 확보하려는 현장활동가와 조합원들에 의하여 도전받기 쉽다. 이에 따라 온건한 협상 목표를 갖는 상근간부들과, 자본에 보다 격렬하게 도전하는 현장활동가들간에 지속적인 긴장이 예상된다. 그러나 현장조직들이 관료화된 경우에 상근간부와 현장활동가들간의 차이가 훨씬 축소될 것이다.

마지막으로, 선호하는 방법에 있어서도 간부들과 일반대중 간에는

차이가 있다고 주장된다. 노조간부들은 공식적인 절차와 단체교섭을 통해 조합원의 불만사항을 개선시키려 하며 대중동원을 통한 전투적 전술을 사용하는 것에 대해서는 지속적으로 의구심을 가져 왔다(Hyman, 1989b). 이러한 점은 노조의 안정적 유지에 대한 간부들의 책임감과 사용자와의 교섭적 관계를 지속하려는 태도 등에 기인한다(Clegg, 1979). 노조간부들은 파업에 반대한다고 주장되어 왔는데 이는 사용자들이 제기할지도 모르는 법적인 도전과 파업비용의 지불이라는 표면적인 이유 외에도 상근간부들이 노사간 조정에서 직업적인 이해관계를 갖는 전문 협상가라는 데에서도 이유를 찾을 수 있다. 찾기도 한다.(Smith, 1987) 이러한 견해에 따르면, 전투성은 조합원과 사용자 사이를 매개하는 상근간부의 전문적인 역할을 위협할 수도 있기 때문이다. 현장활동가들은 이러한 종류의 압력에 직접적으로 노출되지 않기 때문에 상근간부들에 비해 전투적 전술의 사용을 쉽게 선택할 수 있는 것으로 본다.(Fosh & Heery, 1990)

그런데 위와 같은 관계를 작업장이라는 미시영역으로 끌고 들어오면 상근간부와 현장활동가의 관계를 단위노조에서의 상근간부와 현장의 대의원을 비롯한 중간간부의 역할로 대치시킬 수 있으므로, 제한적이지만 한국의 리더십 구조에도 시사하는 바가 있을 것이다. 또 상급단체 간부와 현장 단위노조 간부의 관계에도 다소간의 함의를 찾을 수 있을 것이다. 그러나 상급단체 간부들의 경우에 노정간 혹은 3자간 중앙교섭(tripartite mechanism)에 연루될 수는 있으나 기본적으로 노사관계의 핵심인 단체교섭을 주도하지는 않는다는 점에서 위와 같은 설명을 적용하기에는 무리가 있다.

따라서 위의 설명들을 기업별 조합조직에서 활동하는 조합간부, 활동가 그리고 조합원의 관계에 부분적으로 적용해 보고자 한다. 그런데 우리의 경우에는 노동과정의 기술적 특성이나 노사관계의 세련화 등의 요인 외에도, 여러번 언급했던 바와 같이, 각 단위노조가

가지고 있는 노조활동의 역사적 맥락이라는 변수가 매우 중요하다.

현장의 조직력이나 투쟁성보다 사용자와의 타협이나 협상력에 중점을 두고, 조합원에게 돌아갈 실질적인 서비스와 조직 및 간부의 안정적 재생산에 전략적 행위의 초점을 맞추었던 조합들의 경우에는 위의 설명이 부분적으로 적용될 수 있을 것이다. 제도화 기제를 선호하는 간부와 현장조직의 이해관계 및 방법상의 선호가 마찰을 빚을 가능성이 높기 때문이다. 그러나 이 경우에도 기업별 조직체계에서는 상근간부의 현장 규정력이 높기 때문에, 현장활동가의 성장을 제도화시키지 않았거나 안정적 노사관계의 오랜 지속 속에서 현장의 순응성이 높아져 특별한 계기가 없다면 작업장내 간부간의 갈등이나 일반조합원과 간부들간의 이해관계의 차이는 표출되지 않을 가능성이 높다.

반면 조합원의 투쟁성과 조직력에 바탕을 둔 노조들의 경우는 이와는 양상이 좀 다르다. 이들은 운동노선을 두고 리더십의 부침이 심했던 것이 사실이다. 투쟁성을 표방하던 노조간부가 조합활동을 안정시키기 위해 제도적 협상기제를 선호하게 되면서 현장간부 혹은 조합내에서 조직을 형성하고 있는 현장활동가들과 마찰을 경험한 실례(實例)를 찾기는 어렵지 않다. 특히 87년 이후 설립된 신생노조의 경우 조합원들이 부정적 학습기제를 경험하지 않았을뿐 아니라 현장내에 집행부활동을 견제하는 활동가조직이 상존하고 있어 상근간부와 현장간에 이견이 발생하는 경우가 적지 않았다.

그러나 조합원의 결속을 통한 조직력에 조합의 성패를 두고 있기 때문에 전반적으로 상근간부들과 중간간부, 그리고 조합원사이에 교섭전술이나 조직노선에 대한 공유의 정도는 큰 편이라 할 수 있다. 아래의 언급에서 드러나듯 현장의 선출직 간부인 대의원들과 집행간부들사이에 이해관계의 마찰로 다소 갈등의 소지는 있다. 하지만 집행간부들은 기본적으로 조합내 견제세력 혹은 현장장악 등 조직활성화 세력으로서 대의원의 중요성에 대해 관심의 끈을 놓지 않고 있다.

노조 조직의 활성화와 공고화에 대의원제의 활성화 이상은 대안이 없다고 생각한다. 대의원들이 어떤 생각을 가지고 활동하는가가 중요한 문제이며 조직력을 좌우하는 것은 바로 그 부분이다. 그래서 우리는 현장에서 발생한 현안에 대해 대응력을 높이려는 목적으로 부서집행위를 설치하고 있다. 우리 노조의 부서집행위는 현장간부와 집행간부로 구성되어 있는데 현장단위에서 문제를 해결하자는 취지와, 부서와 집행부간의 교류를 통해 문제해결의 경험을 쌓자는 의도로 구성되었다. 우선은 대의원들이 구체적인 활동경험을 쌓는 것이 과제이다. 문제가 발생하거나 우려되면 부서위원들이 일시에 분임조 토론에 들어가서 회사의 전략에 대한 토론을 조직해야 하는데 현재로서는 그런 적극성이 아쉽다.

또 집행부에서는 전략적으로 이 정도에서 끝맺어야 한다고 판단하는 경우에도 조합원들의 눈치를 보고 원칙적인 얘기를 하는 경우도 있다. 10년의 역사가 있어서 선배 대의원의 활동 경험도 있지만 아직은 원칙적인 이야기로 일관하는 경우가 대부분이다. 조합원들에게 욕먹을까 두려워하는 것이 그 원인이다. 부서집행위는 부서장 또는 본부장과 협상권한이 있으므로 부서집행위의 권한이 약하다고 할 수는 없다. 그러므로 실제 문제에 접근하려는 의식과 노력이 필요하다. 예를 들어, 부서별로 생산량 협상을 하는데 대/소위원들의 힘이 약하다고 보지는 않는다. 조합원들이 갖는 비중은 집행부의 결정에 비해 약간 약한 감이 있지만 이는 향후 부서집행위의 활동에 좌우될 것이다.

물론 현장간부들에게 지도력의 부재가 없다고 할 수는 없다. 이런 문제가 있지만 우리 조합의 경우 기본적인 입장은 현장에서 먼저 문제를 풀고, 안되면 집행부로 넘긴다는 것이다. 부서위원회의 대의원들과 집행부간의 빈번한 의사교환이 필요하다.(A노조 간부)

그런데 새로운 노조주의를 지향한 노조들은 이제 10년 혹은 그 이상의 역사를 통해 나름대로 조직의 안정기를 맞게 되었고 간부들의 제도화·조직안정 지향도 그만큼 높아진 것이 사실이다. 이에 따라 현장내 활동방식에 대한 견해차나 현장과의 괴리가 발생할 가능성이 차츰 증대하고 있는 것으로 파악된다.

이 절의 목적은 위에서 전개한 이론적 논의에 기반하여, 현재 노

조 리더십의 상태를 파악하려는 것이다. 노조간부간(상집간부와 현장간부) 그리고 간부와 조합원사이에 노선이나 방법상의 선호에 있어서 어느정도 공유 혹은 갈등이 일어나고 있는지를 살펴보려는 것이다. 이로써 리더십의 특성과 리더십의 내부관계, 리더십의 전략선택에 대한 동의정도에 따른 조직통합의 상태를 조합의 성격에 따라 개관하려는 목적을 갖는다. 다음의 세 절에서는 이와 같은 문제의식을 바탕으로 현재 현장조직에서 리더십 내부, 리더십과 조합원사이에 각각 조합활동에 대한 의식과 참여 양상, 조합활동에 대한 평가의 양상을 실증적으로 분석함으로써 조합내 리더십의 성격과 조합의 결속도를 고찰하고자 한다.

(2) 조합내 위치에 따른 조합활동 방향에 대한 견해차

다음은 노조활동의 방향에 대한 노조 성격별·조합내 위치별 견해를 알아보려는 것으로 분석결과는 <표 2-2>에 정리되어 있다.

<표 2-2> 노동조합의 향후 역점 사업에 대한 견해

	임금, 상여금 인상			근로시간단축			고용확보 및 고용정책		
	전체	노총	민노총	전체	노총	민노총	전체***	노총***	민노총***
평조합원	3.725	3.793	3.463	1.395	1.308	1.734	0.821	.659	1.448
현장간부	3.640	3.712	3.243	1.399	1.391	1.451	0.669	.581	1.219
상집간부	3.567	3.618	2.962	1.451	1.432	1.679	1.008	.873	2.603
전 체	3.678	3.738	3.381	1.408	1.352	1.686	0.832	.693	1.526

	산재및 직업병 문제			작업조건개선과 노동의 인간화			조합원 복지향상		
	전체**	노총	민노총	전체**	노총**	민노총	전체	노총***	민노총***
평조합원	1.001	.954	1.180	1.557	1.597	1.40	1.751	1.786	1.617
현장간부	1.011	.964	1.30	1.753	1.822	1.317	1.802	1.822	1.670
상집간부	0.841	.838	.886	1.576	1.623	1.018	1.784	1.828	1.264
전 체	0.969	.929	1.170	1.596	1.645	1.352	1.767	1.803	1.590

*** Pr<= 0.01, ** Pr<= 0.05, * Pr<= 0.1

주 : 위에서 제시한 항목을 포함하여 22개의 노조활동에 대한 항목을 열거한 후 5 순위까지 답하게 하여 1순위에 5점, 2순위에 4점, , 5순위에 1점을 부여하여 점수화.

자료 : 중앙연구원, 『95 조합활동 참여실태조사(조합원용)』

임금, 상여금 인상을 노동조합의 가장 중요한 역점 활동으로 꼽고 있는 데에는 노조내 위치별로 통계적으로 의미 있는 차이가 없다. 그러나 사안에 따라서는 조합내 위치별로 인식차가 드러난다.

통계적으로 유의미한 차이는 아니지만 임금인상활동에 대해서는 평조합원-현장간부-상집간부 순으로 조합활동에 있어서의 비중을 부여하고 있다. 반면 고용문제에 대해서는 그 반대의 경향을 나타내고 있는데 이 차이는 통계적으로도 유의미하다. 재미있는 사실은 임금이나 현장의 문제, 예컨대 산업안전이나 작업조건의 개선 등에 대해서는 일반조합원이나 현장간부의 문제인식 정도가 높고, 상대적으로 장기적인 과제, 예를 들어 근로시간 단축이나 고용정책 등에서는 상집간부의 문제의식이 높은 것으로 드러난다. 즉, 상집간부들이 현장 조합원들에 비해 장기적인 안목의 전략선택에 관심이 높은 반면, 조합원들의 조합활동 방향에 대한 선호는 역시 현장 근로조건의 개선이나 실리적인 단기이익에 집중되어 있다는 사실을 알 수 있다.

그리고 이들의 중간에 위치하는 현장간부들의 경우 상집간부들 보다는 현장조합원들의 희망을 공유하고 있으며, 특히 자신의 지도력을 발휘할 수 있는 현장의 작업조건에 관한 쟁점-산재 및 작업조건 개선-에 대해서 높은 관심을 보이고 있어 이 문제들에 대한 여론형성과 지도에 역량을 발휘할 가능성이 높다. 뿐만 아니라, 상집간부들에 비해 조합원들과의 관계의 거리도 한층 더 좁힐 수 있다는 사실을 보여주고 있다. 이러한 사실은 임금인상, 산재및 직업병 문제, 작업조건 개선 등에 관해서 현장조합원이나 현장간부들이 상집간부들에 비해 전반적으로 더 높은 관심을 갖고 있는 것으로 드러나는 데에서도 확인할 수 있다.

한편 상급단체에 따라서 조합위치별 차이의 양상이 다소 다르게

나타나고 있다. 이는 조합의 특성과 리더십의 성격 및 조합의 전략 선택사이에 관련이 있음을 보여준다.

전체적으로 노총계열 노조들은 임금이나 조합복지 등 경제적 이해와 밀접한 항목들에 대한 선호가 높다. 반면 고용확보정책이나 근로시간단축, 산재 및 직업병 문제에 대해서는 비노총 계열 노조들의 문제의식이 보다 높은 것으로 드러나고 있다.

노총계열 조직의 경우 현재 쟁점이 되고 있는 고용관련 사항(근로시간 단축이나 고용정책)에 대한 간부들의 정책지향성이 조합원이나 현장간부들에 비해 높지만, 전반적으로 그 정도에 있어 큰 차이는 드러나지 않는다.

반면 비노총 계열의 상집간부들은 임금이나 조합원 복지향상에 대해 현장에 비해 그 비중을 상당히 낮게 두고 있으며 노총조직들과 마찬가지로 현장의 이슈에 대한 조합내부의 공유에 있어 약점을 드러내고 있다. 그러나 고용정책에 대해서는 임금인상에 버금가는 문제의식을 가지고 있어 다가올 노동환경의 변화에 대해 보다 많은 정보와 문제의식을 가지고 있음을 보여주고 있다.

노총조직의 경우 현장의 문제나 임금 및 복지향상에 대해서는 비노총계열과 비교하여 높은 관심을 보이거나 혹은 특별한 차이가 없는 것으로 드러나지만, 근로시간 단축이나 고용정책의 이슈에 대한 관심 및 필요성 인식은 상당히 낮은 수준이다. 노총계열 상집간부들의 인식이 비노총계열 조합원의 인식도보다 낮은 것으로 드러나고 있기 때문이다. 그 이유는 여전히 조직활동 방향을 단기적인 교섭력과 직결되는 분배위주의 운동에 두고 있을뿐 아니라 향후 정책 방향에 대한 수직적·수평적 정보의 흐름이 비노총계열에 비해 원활하지 않은 데 기인하는 것이라고 파악된다.

이는 조합원의 복지향상을 위한 조합복지 프로그램에 대해 일반 조합원이나 중간 간부들에 비해 상집간부가 오히려 더 많은 중요성을 부여하고 있다는 사실과도 연결된다. 노총계열 상집간부들의 경

우, 조합원들의 실리적인 욕구 충족과 실질적인 서비스 제공에 조직 관리의 핵심을 두고 있는 것으로 해석할 수 있다. 이들이 보다 선호하는 조직관리의 전략은 조합원의 요구를 충족시킬뿐 아니라 실리 적 욕구를 형성해 가는 데 있다고도 할 수 있다.

향후 전개할 조직활동 방향의 선호에서 나타난 민노총과 노총계 열 조직간 전략선택의 편차는 조합원의 의식차이에도 기인하는 것 이라 볼 수 있다. 위의 표에서는 제시하지 않았지만 표에 나타난 모 든 항목에서 적어도 .05 유의도 수준에서 조합원의 문제의식에 통계 적으로 유의한 차이가 드러나기 때문이다. 이러한 결과는 다음의 두 가지 이유가 복합적으로 작용하는 것으로 해석할 수 있다.

하나는 앞에서 언급한 바 있는 조합활동의 경험에서 비롯된 실제 적인 의식의 차이이다. 조합간부는 조합원의 이해관계나 의식수준에 의거해서 조합의 전략을 형성하게 되므로 양조직간의 편차는 조합 원의 의식편차라고도 할 수 있다. 또 다른 하나는 조합원의 합리적 인 행위 선택이 조합의 전략선택에 영향을 미친 결과이다. 조합원의 관심이나 문제의식은 형식적 요구에 기반한 실리적 이해관계의 산 물이라기 보다는 조합이 실제로 할 수 있는 것을 고려하여 형성되 는 것이라 보기 때문이다.

조합원의 단기적·실리적 성향과 조합간부의 상대적인⁹⁾ 장기적· 연대지향적 정책선호가 보다 근본적으로 마찰할 수 있는 쟁점은 노 조의 연대활동 나아가 조직발전의 전망에 관한 것이다.

아래의 표를 보면 연대의 필요성에 대해서는 예측했듯이 일반적으 로 현장의 조합원이나 간부들보다 상근간부들의 요구가 높으며 그 차이도 통계적으로 의미있는 것으로 나타난다. 상근간부들을 중심으 로 연대나 의견교환의 통로가 형성될뿐 아니라, 구체적인 조합업무에

9) 물론 경우에 따라서는 조합간부들이 기업별 노동조합으로부터의 조직체제 전환에 더 저항적일 수 있다. 조직통폐합 및 조합간부 축소 등 전반적인 개편에 따라 전문간부로서의 위치 상실의 가능성이 높기 때문이다.

직면하여 타노조와 연계할 필요를 느끼거나 기업별 조합의 한계에 부딪칠 가능성이 크다는 사실이 중요한 이유이다. 뿐만 아니라 평조합원이나 현장간부들보다는 노조운동의 조직발전방향에 대한 정보습득, 교육기회, 토론기회를 많이 가졌다는 점도 이유가 될 것이다.

<표 2-3> 노동조합의 연대 활동에 대한 견해

	정치활동 참여			시민운동과연대			지역노조들과의 연대		
	전체***	노총***	민노총***	전체***	노총***	민노총**	전체	노총**	민노총***
평조합원	2.94	2.86	3.26	3.83	3.77	4.05	3.987	3.925	4.221
현장간부	3.14	3.08	3.47	3.90	3.84	4.26	4.111	4.065	4.402
상집간부	3.53	3.48	4.09	4.01	3.99	4.31	4.256	4.221	4.653
전 체	3.10	3.05	3.37	3.88	3.83	4.10	4.066	4.020	4.290

	동일업종노조와 연대			동일규모 노조와 연대			바람직한 단체교섭형태#		
	전체***	노총***	민노총***	전체***	노총***	민노총	전체	노총**	민노총
평조합원	4.233	4.176	4.447	3.898	3.825	4.172	.6321	.5856	.8086
현장간부	4.301	4.267	4.512	3.965	3.946	4.092	.6478	.6224	.8076
상집간부	4.450	4.423	4.769	4.135	4.110	4.423	.6630	.6415	.9056
전 체	4.291	4.251	4.488	3.960	3.914	4.185	.6414	.6055	.8183

*** Pr<= 0.01, ** Pr<= 0.05, * Pr<= 0.1

주 : # 0 : 기업별 교섭, 1 : 업종이나 산업별 교섭

자료 : 중앙연구원, 『'95 조합활동 참여실태조사(조합원용)』

부문별로 분석해 보면, 연대활동의 필요성에 대한 인식은 역시 비노총 계열 노조들이 많이 느끼고 있다. 현실적으로 투쟁에 대한 지원이나 의견교환이 신생조직이면서 법외 노조를 상급단체로 하는 비노총계열 조직에서 더 많이 이루어지기 때문이다. 신생노조일수록 조합내부의 조직력에 조합의 생존이 좌우되기 쉽다는 사실과 동일한 맥락에서, 비노총 상급단체는 산하조직의 단결이 동원가능한 거의 유일한 자원이므로 조합간 연대전략을 중시한다고 할 수 있다. 또 새로운 노동조합주의를 표방하는 많은 신생노조들의 경우 기존의 기업별 노조 활동으로 인한 노동자 및 노조간 격차 심화와 단결력의 훼손에 대한 문제제기를 일상적으로 접해 왔으므로 노조간, 단체인

연대활동에 대한 요구를 보다 적극적으로 인식할 수 있을 것이다.

따라서 이와 관련하여 현재 노조가 해결해야 할 문제는 연대 및 조직개편(공동교섭에 대한 필요성)에 대한 높은 문제의식을 현실적인 조건으로 전화시키는 것과 조직개편의 필요성에 대한 현장조합원과 현장간부들의 의식을 제고하는 것으로 요약될 수 있다.

이러한 상황을 종합해 볼 때 현장간부와 현장조합원의 의견이 보다 일체성을 보인다거나, 임금 등의 노동조건과 관련된 직접적인 이슈에서 현장의 관심이 높게 나타난다는 서구 이론가들의 주장은 한국의 경우에도 공히 적용될 수 있다. 즉 현장활동가들이 조합원들의 대변자로서 간주된다는 주장은 한국의 경우에도 공감될 수 있다는 것이다. 그러나 상급간부들이 공식노조 혹은 관료주의의 이해에 매몰되어 있다는 주장을 입증할 만한 근거는 발견하기 어렵다. 위의 분석을 통해 볼 때, 조합간부와 조합원 사이에 조합 활동에 대한 기본적인 공유는 이루어지는 것으로 판단되기 때문이다.

따라서 전반적으로 볼 때 집행간부의 의식적 지향과 현장간부 혹은 현장 조합원의 의식적 지향이 판이하게, 갈등적으로 형성되고 있다는 실증적 증거는 없는 것으로 보인다. 오히려 오랜동안에 걸친 전제적 노동통제의 경험은 대립적 노사관계의 뿌리를 심화시켰고, 대부분의 노조가 기업이라는 현장조직에서 움직이고 있으므로 간부와 조합원의 의견과 조합활동에 대한 지향은 대체로 공유되고 있는 것으로 파악된다.

그러나 현장과 상급간부의 괴리는 상급간부의 관료화를 촉진하는 가장 큰 요인 중 하나이며 그러한 징후는 실태분석에서 확인한 바와 같이 현장 이슈에 대한 비중부여에 차이가 난다는 점에서 엿볼 수 있다. 뿐만 아니라 자본의 노동통제 및 노조무력화전략의 핵심은 현장에서의 헤게모니 획득이다. 따라서 현장활동을 중심으로 한 노조활동 및 조직력의 강화는 현재 노동운동이 당면한 조직과제이다. 현장간부와 현장조합원의 요구 및 문제의식을 주의깊게 살피고 수

럼하는 일이나, 현재 드러나지 않아 조합원들의 관심을 촉발시키지 못하지만 향후 주요문제로 자리잡을 이슈들을 차차 조합활동에 관찰시켜 가려는 전략구상은 책임있는 지도력 형성을 위한 과제이다.

특히 단기적인 이익 증대를 위한 조합원들의 요구를 넘어 노동운동의 장기적 성공이라는 맥락에서 여러 형태의 기업간 연대, 시민·정치 운동과의 연대에 대한 문제의식은 기업별 노조라는 분산적 조직형태를 극복하고 장기적인 조직발전방향에 관해 조합내에서 의견을 공론화하고 조정하는 노력 및 정책적 뒷받침과 병행되어야 한다.

조합의 활동방향에 대한 리더십의 확립은 우선 현장의 이슈를 광범위하게 수렴하고 조합의 장단기적 전략 구상을 수립, 공론화하여 조합 및 노동운동의 문제의식을 공유함으로써 이루어진다고 할 수 있다. 또 노조의 특성별로 리더십 내외부의 의식상태를 구체적으로 파악하여 의사공유의 기반을 마련하는 것이 중요하다. 특히 현장간부의 집중적인 양성과 배치는 현장조합원의 문제의식을 수렴하고 상집간부와의 지속적인 협의하에 현장의 문제를 해결하며, 조합의 장기적 구상을 전달하여 여론을 형성할 수 있는 리더십 형성에 관건이 될 것이다.

<표 2-4> 사업장 노사관계에 대한 평가

	전체 ***			노총계열 ***			비노총계열		
	①	②	③	①	②	③	①	②	③
대등, 원만	47.44	49.91	60.64	51.08	52.29	63.37	33.25	34.62	28.85
대등, 대립	18.72	21.69	17.48	12.29	17.30	14.52	43.73	50.00	51.92
중속, 원만	20.97	17.83	13.83	24.79	19.09	14.36	6.14	6.41	7.69
중속, 대립	10.56	6.69	6.69	9.53	8.75	6.27	14.58	6.41	11.54
전 체	1912	581	658	1521	503	606	391	78	52

*** Pr<= 0.01, ** Pr<= 0.05, * Pr<= 0.1

주 : ①평조합원 ②현장간부 ③상집간부

자료 : 중앙연구원, 『'95 조합활동 참여실태조사(조합원용)』

다음 절에서는 의식상의 문제에 이어 실제 조합활동의 참여양상을 통해 어느 정도 리더십이 관찰되고 있는지 고찰해 보았다.

(3) 조합내 위치에 따른 조합활동 참여양상의 차이

95년의 조합원 대상 실태조사 결과를 보면 노총과 민노총 계열 공히 노조에서의 위치별 노조활동 참여수준에 차이가 드러나고 있다. 노조에 상근하는 상집간부의 참여비율이 가장 높고 대의원등의 현장간부가 그 다음을 잇고 있으며 현장조합원의 참여는 상대적으로 저조한 상태이다. 이는 조합내부나 외부의 노동조합관련 활동에서 모두 드러나고 있다.

<표 2-5> 상급단체 성격별, 조합에서의 위치별 조합활동 참여 현황

	조합내부참여 ***		조합외부 참여***	
	노총***	민노총***	노총***	민노총***
평조합원	-2.226		-0.419	
현장간부	1.462		-0.024	
상집간부	3.885		0.824	
전 체	-0.285		-0.089	
	노총***	민노총***	노총***	민노총***
평조합원	-2.906	0.394	-0.418	-0.422
현장간부	1.208	3.061	-0.051	0.143
상집간부	3.813	4.733	0.821	0.862
전 체	-0.586	1.217	-0.064	-0.212

*** Pr<= 0.01, ** Pr<= 0.05, * Pr<= 0.1

주 : 1) 조합내부 참여 : 조합의 홍보물 열람, 조합회의에 참여, 조합교육에 참여, 조합선거에 참여, 임금인상 설문지 응답, 쟁의행위 참여, 간부를 맡을 의향, 조합내 문화패 참여, 조합내 소모임 참여, 조합내 취미서클 참여 등 조합내에서 이루어지는 제반 참여의 수준을 z점수로 계산하여 합산.

2) 조합외부 참여 : 조합외부 교육, 조합외부 연대집회, 조합외부 정치단체, 조합외부 사회단체 등에서 활동한 정도를 z점수로 계산하여 합산

자료 : 중앙연구원, 『95 조합활동 참여실태조사(조합원용)』

노총의 경우 조합위치별 참여정도의 차이, 특히 평조합원과 간부 간 참여수준의 차이가 민노총에 비해 큰 것으로 드러난다. 민노총 조직들이 상대적으로 조합원과 중간간부의 참여와 조직적 동원을 통한 사업에 치중하는 데 반해 노총 조직들은 주로 간부위주의 활동에 중심을 두는 경향이 있음을 확인할 수 있다. 전반적인 수준에

있어서도 노총보다는 민노총계열의 참여가 높은 양상을 보인다. 또 노총 조직의 경우 노조내에서의 각 위치별로 일정한 격차가 드러나는데 비해 민노총계열의 경우는 상근간부와 대의원간의 격차가 상대적으로 작게 드러난다. 따라서 조합내 중간간부의 참여도나 조직적 동원에서 민노총 계열이 보다 앞서는 것을 알 수 있다. 이러한 참여양상의 차이는 한편으로는 조합의 전략선택상의 차이에 기인하기도 하지만 다른 한편으로는 리더십관철정도의 차이에서 비롯된다고 볼 수도 있다. 노총계열 조직의 경우 전반적인 현장의 참여를 제고하려는 노력과 더불어 현장간부의 조합몰입도(commitment)를 높임으로써 리더십 및 조합 결속도 강화를 모색할 필요가 있다.

(4) 조합내 위치에 따른 조직운영 및 활동에 대한 평가의 차이

아래의 <표 2-6>은 앞에서 조합의 민주성과 관련되는 조합의 의사결정방식에 대하여 노조지도부와 일반조합원이 각각 어떤 평가를 내리고 있는지, 그리고 조합운영과 관련된 핵심적인 몇 가지 사항에 대하여 집행부와 조합원, 그리고 중간간부 각각의 견해가 어떠한 양상을 보이고 있는지를 분석한 것이다. 이를 통해 리더십의 조합운영에 대한 신뢰도 및 결속의 정도를 고찰하려는 것이다.

<표 2-6> 단위노조의 조직운영 및 활동에 대한 평가

	조합의 의사 결정 방식(1)***		현조합집행부활동 실적 평가(5점)***		노동조합정책의 동의여부(1점)***		상급단체와의 관계(5점)***	
	노총***	민노총	노총***	민노총***	노총***	민노총***	노총***	민노총***
평조합원	3.327		3.494		.7510		3.172	
현장간부	3.356		3.687		.8		3.28	
상집간부	3.490		3.808		.8794		3.371	
전 체	3.367		3.595		.786		3.235	
평조합원	3.243	3.641	3.421	3.771	.725	.849	3.135	3.311
현장간부	3.315	3.620	3.628	4.062	.784	.898	3.222	3.705
상집간부	3.486	3.547	3.806	3.830	.874	.942	3.36	3.442
전 체	3.313	3.629	3.549	3.820	.771	.866	3.206	3.382

*** Pr<= 0.01, ** Pr<= 0.05, * Pr<= 0.1

주 : 1점 : 위원장이 혼자 결정한다, 2점 : 몇몇 조합간부들이 결정한다
 3점 : 일부 조합원들의 의사만 반영하여 집행부가 결정한다
 4점 : 다수 조합원들의 의사에 따라 결정한다로
 점수가 높을수록 조합의 민주성 관철의 정도가 높다고 본다.
 자료 : 중앙연구원, 『95 조합활동 참여실태조사(조합원용)』

조합내 위치에 따라 조합의 의사결정방식에 대한 평가는 상이하게 나타난다.

평조합원일수록 간부에 비해 조합의 민주성이 떨어지는 것으로 느끼고 있다. 그런데 이러한 차이는 주로 노총계열 조직에서 발생하고 있다. 평조합원들의 일반적인 견해는 일부조합원들의 의사만 반영하여 집행부가 의사결정을 한다는 편에 가깝다. 반면 상집간부는 노조의 민주성에 대해 일반조합원이나 중간간부에 비해 후한 점수를 주는 편이다.

반면 비노총 계열 조직에서는 오히려 일반조합원들이 노조의 민주성에 대해 긍정적으로 평가하고 있어 조합운영에 대한 신뢰도가 높다는 것을 알 수 있다. 상집간부의 경우 조합의 민주성에 대해 상대적으로 가장 낮은 평가를 하고 있다.

이러한 결과를 볼 때, 조합운영의 민주성이나 조합원의 참여도에 영향을 미칠 의사결정방식에 대한 신뢰의 정도는 노총계열 조직이 다소 떨어진다고 할 수 있다. 노총계열 조직의 경우 의사결정방식에 있어 조합원대중에 대한 의존도가 상대적으로 낮고, 결정사항이나 현안에 대해 대중적 홍보가 잘 이루어지지 않기 때문에 이러한 차이가 발생하는 것으로 보인다. 따라서 의사결정체계를 현재보다 민주화하고 여러 가지 조합 현안에 대해 조합원에게 적극적으로 홍보함으로써 조합에 대한 긍정적 인식을 높이는 등 적극적인 조직관리 방식이 요구된다.

같은 맥락에서 현집행부의 실적에 대한 평가나 노동조합정책에

대한 동의의 정도에 있어 노총조직은 일반조합원에 비해 간부의 평가가 더 긍정적으로 나타난다. 집행부활동에 대한 평가의 여러 가지 측면에서 노총 계열 조직은 유사한 패턴이 나타나고 있는 것이다. 평조합원의 이해나 동의의 정도가 낮고 상근간부일수록 이해와 동의의 정도가 높은 것으로 드러나고 있으며 그 차이가 모두 통계적으로 의미 있는 수준이다. 노동조합 정책에 대한 동의여부가 집행간부의 활동실적에 대한 평가와 비례하는 것은 아니다. 개인적으로 동의하지 않더라도 객관적인 실적에 대해서는 긍정적인 평가를 할 수 있기 때문이다.

그러나 노총계열조직들에서는 양자 모두 현장수준으로 갈수록 미온적인 것으로 나타난다. 조합원의 의사수렴이나 동의 형성, 간부들의 조합활동, 활동의 진행과 결과에 대한 소극적인 홍보활동이 이와 같은 결과를 초래하고 있는 것이라 볼 수 있다. 앞서 언급했던 것과 같이 현장을 중심으로 한 적극적인 조직관리가 향후 조합의 성패를 좌우할 것이라는 점을 상기하면, 일반조합원 혹은 중간간부와 일상적으로 의사소통할 수 있는 장치를 마련하여 조합활동에 대한 의견과 평가를 상호 지속적으로 교환할 수 있도록 하는 방안이 마련되어야 한다. 즉, 조합의 정책에 대한 현장의 인지와 동의를 제고하여 리더십에 대한 전반적인 신뢰의 정도를 높이는 것이 조직관리와 관련한 현안과제라 하겠다.

반면 비노총계열 조직들의 경우 전반적으로 집행부활동에 대해 노총계열 노조들보다 긍정적인 평가를 내리고 있으며 집행부를 중심으로 한 조직의 안정성이 상대적으로 높다고 할 수 있다. 그러나 이들 조직의 경우에도 조합정책에 대한 현장의 동의수준은 집행간부와 통계적으로 의미있는 차이를 보이고 있다. 이는 집행간부와 현장조합원 간의 노조활동에 대한 기대 차이에서 비롯되는 것으로 집행간부는 그 격차를 줄이고 조합의 통합도를 높이기 위하여 조합내 의사수렴 및 설득기제를 마련하기 위해 노력해야 할 것이다.

상급단체와 단위노조의 관계에 대해 민노총계열보다는 노총계열 노조들이 부정적으로 평가하고 있는 것을 볼 수 있다. 특히 일반조합원의 경우는 간부에 비해 상급단체에 대한 만족감이 덜한 것으로 나타난다. 상급단체에서는 이러한 결과를 염두에 두고 조합간부 교육이나 홍보활동의 강화 등 일상적인 사업을 통해 상급단체가 조합원들에게까지 인식될 수 있도록 노력하여야 할 것이다.

노동조합의 효율성은 그 결과, 즉 협상에서의 전문성과 조직의 통합정도로 대체하여 판단할 수 있다. 우리는 몇 가지 분석으로부터 민주적 방식을 통한 조합운영과 조직의 통합정도가 긍정적인 관계에 있다는 것을 알 수 있었다¹⁰⁾. 따라서 조합원의 참여를 이끌어내기 위한 민주적 조합운영 방식은 그자체로 조합의 중요한 목적을 충족시킬뿐 아니라 조직의 효율성 제고에도 기여한다는 점을 언급할 수 있을 것이다.

이제까지 간부중심의 조합활동을 펴온 노조들은 상대적으로 조합원의 동의에 기반한 조직관리 즉 조합의 통합을 이끌어내는 데에는 그다지 성공하지 못했다는 것을 알 수 있다. 향후 조직의 결속력 증대를 위해서는 조합활동에 대한 동의와 신뢰의 정도를 제고하기 위한 조합원 대중의 참여활성화 기제가 필요하다는 점을 보여준다.

한편 조합내 위치에 따라 조합활동에 대한 견해차나 참여수준에 있어 격차가 발견되기는 했지만 그 정도가 크지 않은 것으로 드러나 조직의 리더십이 그다지 불안한 상태는 아니라는 사실을 확인할

10) 의사결정방식과 조합활동에 대한 동의여부, 그리고 조합집행부의 실적 평가정도의 상관관계분석도 유사한 결과를 보여준다. 다음과 같이 0.01유의도 수준에서 약 35-40%정도의 긍정적인 상관관계가 나타난다.

	의사결정	동의여부	평가정도
의사결정	1.0000		
동의여부	0.3654*	1.0000	
평가정도	0.3917*	0.4609*	1.0000

수 있었다.

그런데 사안에 따라 조합원과 중간간부 그리고 상근간부간에 의견을 조율해야 할 현실적인 필요성은 제기한 바 있다. 이는 앞서 언급한 조합리더십의 책임성의 문제와 관련된다. 실리적인 문제에 관심의 정도가 높은 조합원들이나 현장간부들에게 조합의 지속적인 성공을 위해 장기적인 전략선택이 필요하다는 인식을 교육활동이나 홍보활동의 강화로 제고하여야 한다. 즉, 조합의 민주성을 충족시키기 위해 조합원의 의견을 폭넓게 수렴하는 장치가 제도화되어야 하지만, 조합원의 현실적, 단기적인 이해관계보다 장기적 전략의 차원에서 우선되는 사업이 있다면 조합간부의 정보제공과 설득작업이 이루어져야 한다.

다른 한편 상집간부들의 활동 전략상 수정이 제기되는 부분은 바로 현장성 확보이다. 현장관련 조합활동의 필요성을 인식하는 수준이 상집간부의 경우 가장 떨어지기 때문이다. 현장의 문제나 작업장 차원의 노동인간화 문제는 노조의 정책적 측면에서도 많은 보완이 요구될뿐 아니라 노사간 각축의 핵심사항이 되고 있다는 점에서 상근간부들의 밀착된 관심이 요구되고 있다.

요컨대 조합의 정책사업에 대한 조합간부의 인식은 조합원의 인식으로까지 확장되어야 하며 현장의 요구에 기반해서 이루어져야 한다. 정책사업과 조직사업의 통일은 그러한 과정을 통해 달성될 수 있는 것이다.

나. 리더십 재생산의 측면 : 사업역량의 축적 및 발전 상태와 집행간부의 전문성 확보

사업의 연속성과 발전은 기본적으로 노동조합의 조직체계와 운영과정에서 해결해야 한다. 하지만 현재와 같이 하나의 부서를 한 명

의 부장이 책임지는 형식의 조합조직이라면 간부들은 현안에 급급할 수밖에 없다. 담당부서 업무, 유인물 배포, 집회조직, 연대사업 참여, 교섭, 조합원 고충처리 등 일일이 열거하기 어려울 만큼 간부들이 해야 할 일이 많다. 많은 일들이 체계화되지 않은 채 간부들에게 쌓여간다. 이런 상황에서 사업의 발전을 기대하는 것은 무리다. 간부들의 능력개발을 위한 노동조합 차원의 집단적인 노력이 부족하다. 적절한 교육과 능력을 키울 수 있는 사업 부과, 그리고 간부들의 지위와 역할을 잘 관리하는 기획력의 제고 등은 간부들의 지도력을 발전시키기 위해 반드시 필요한 조직적 장치들이다.

많은 노조들은 조합집행간부의 전문성 확보에 대해 부정적인 반응을 보이고 있다. 단위노조에서는 역부족이라는 인식이 일반적이다.

집행간부의 전문성을 저해하는 요인은 대개 두가지로 집약될 수 있다.

하나는 집행능력의 단절이다.

조합집행능력의 단절은 다시 두 가지 이유로 가속화된다고 본다. 하나는 위원장의 임기가 2~3년인 경우에도 집행간부는 성향상의 차이나 혹은 개인적인 이유로 더 짧은 기간에 교체가 반복되고 있다는 점이다. 다른 하나는 선거이후 집행간부의 교체시 성향이나 조직배경이 서로 다른 집행부가 집권하게 되면 이전 사업들이 제대로 이월되지 않은 채 다시 처음부터 시작해야 한다는 점이다.

그간의 노조경험을 보면 간부인선에 많은 문제가 있다는 생각이 든다. 각 부서장들 중 어떤 사람은 선거운동을 통해, 어떤 사람은 단순히 소개로, 어떤 사람은 세력 안배에 따라, 어떤 사람은 조직력이 뛰어나거나 혹은 따르는 사람이 많다는 이유로 인선된다. 출발은 멋있지만 실제로는 원칙이 없는 인선과정으로 인해 간부들이 지향하는 정책의 방향이 각기 달라 처음부터 집행부가 삐거덕거리기 시작한다. 집행부내에 의견 조율이 잘 되지 않아 한사람이 내려가게 되면, 野에서 '무너지기 시작한다'고 공격한다. 이런 상황에서 조합의 역량

이 축적되기를 바랄 수는 없다(E노조간부)

우선 임기중 잦은 교체는, 해당 간부 개인에게 사업역량이 축적될 시간적 여유를 보장하지 않는다는 점과 다음 간부에게 이월할 수 있는 여유 없이 현장으로 복귀해야 한다는 현실적인 이유들로 인하여 집행역량의 축적에 부정적인 영향을 미친다. 이 문제를 해결하기 위해서는 다음 몇가지 사항에 대한 개선이 요구된다. 제도적 측면에서 단협을 통해 집행부 혹은 상근간부의 지위와 신분을 확실하게 보장받는 한편, 단기라도 이월기간을 보장하는 장치를 확보하는 것이 필요하다. 다음으로 조직구성의 원칙을 확립해야 한다. 집행부 구성에 있어서 조직적 안배를 우선적으로 고려하기 보다는 조합의 요구와 개인적 역량에 바탕한 공개적인 방식이 필요하다. 마지막으로 기존 집행조직에 대한 관리능력의 배양이 필요하다. 노조간부 전반에 대한 지속적인 능력개발과 적절한 사업부과 등 지도력 배양을 위한 투자와 기획력의 제고가 핵심간부들의 책임하에 이루어져야 할 것이다.

96년의 실태조사 결과인 <표 2-7>을 보면 사업관련자료를 거의 받지 못했거나 일부 문서만 형식적으로 받았다는 응답이 전체의 34%를 차지할 정도로 조합업무 단절의 정도가 심하다.

<표 2-7> 노조활동의 연속성

	전체	기업의 특성별			규모별					
		재벌 소속	비재벌 독자	비재벌 하청	100인 미만	100 ~ 499인	500 ~ 999인	1000 ~ 2999인	3000인 이상	
형식적인계	88(34.24)	35.71	31.41	40.68	33.33	36.45	30.51	30.19	45.00	
제도적인계	84(32.68)	35.71	32.69	30.51	16.67	26.17	42.37	39.62	35.00	
실질적인계	85(33.07)	28.57	35.90	28.81	50.00	37.38	27.12	30.19	20.00	
산업별		상급단체별			노조설립 연도별					
제조업		비제조			노총		90년 이후		87 ~89년	87년 이전
금속	화학	섬유	금융							
33.08	30.65	33.33	43.90	33.33	34.52	48.39	33.07	32.63		
28.57	43.55	28.57	31.71	30.00	33.50	12.90	30.71	42.11		
38.35	25.81	38.10	24.39	36.67	31.98	38.71	36.22	25.26		

*** Pr<= 0.01, ** Pr<= 0.05, * Pr<= 0.1

자료 : 중앙연구원, 『'96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

대부분의 문서를 받았지만 부가적인 설명이나 사업에 관련된 지식을 전해 듣지 못했다는 대답(32%)까지 합하면 65%가 넘는 조합에서 조합사업의 이양이 제대로 이루어지지 않고 있다는 것을 알 수 있다.

이러한 사실이 전문적인 리더십의 축적을 가로막고 있다는 데는 재론의 여지가 없다. 특히 조직경쟁이 강하여 재선이 거의 이루어지지 않을뿐 아니라 선거양상이 과열되는 경향이 강한 금융계 노조의 경우 문제는 더 심각하다.

1달간 인수인계 기간이 있었지만 전임 집행부로부터 자료를 인계 받은 것은 없다. 여기저기 뒤져서 찾았다. 정말 큰 문제다. 서로 성향이 다르거나 감정적으로 좋지 않으면(이는 선거를 통해 심화되는 경향이 있다) 업무의 인계는 거의 없다고 해도 과언이 아니다. 그래서 우리는 노조업무의 전산화를 추진중이다. 다음 집행부에 전산자료를 그대로 전달해 줄 것이다. 노선에 크게 영향을 받지 않는 스태프를 전임자로 임명하는 방안도 생각해 보지 않은 것은 아니다. 전임집행부에서도 전문위원 한 분을 두었었다. 간부 중에 1명을. 그런데 필요가 없다. 이 건물에서 같이 일하면 완전히 바뀌어 버린다. 스태프로

두고 일할 수 있어야 하는데 단위조합에서는 그 사람도 역시 라인이 된다.(E노조 간부)

조직변경에 따른 단절에 대해서는 확실한 제도적 장치가 요구된다. 즉, 선거나 집행부 교체에 따른 영향을 최소화하고, 집행의 연속과 축적을 어느정도 가능하게 하기 위해서는 문서관리에 대한 규약을 정해 문서가 체계적으로 정리되도록 제도화하는 방안이 필요하다. 나아가 조합내부의 전산화를 추진함으로써 중요한 모든 문서와 자료를 전산 입력하도록 해야 한다. 그리하여 각종 문서가 간부개인이 아니라 조합차원에서 관리될 수 있도록 한다. 그리고 최소한의 이월기간을 단체협약에 확보한다. 간부들의 의식변화도 중요하다. 조합의 간부들은 리더십 창출과 재생산을 조직경쟁의 맥락으로 전락시키지 않고 노동운동의 발전이라는 차원에서 사고함으로써 조합의 자원을 축적해 가는데 책임의식을 가져야 할 것이다.

조합의 전문성 축적을 저해하는 또다른 이유는 조합의 조직구조상의 특성에서 찾을 수 있다.

상급단체나 단위조직이나 노동조합 조직구조는 동질적이다. 다른 말로 하면 많은 조직들이 조직의 특성을 배제한 채 관성과 모방에 의해 조직구조를 형성해 왔다. 그러므로 조직의 위치와 수준에 부합하는 역할정립을 효과적으로 하지 못했다고 할 수 있다. 좁게는 현재의 기업별 조직체계상에서 기업별조합과 상급단체가 저마다의 역할에 맞는 조직구조를 설계·실천하지 못하고 있다는 점, 또 넓게는 현재의 기업별 조직의 비효율을 극복할 조직적 대안을 본격적으로 모색하고 있지 못하다는 점을 지적할 수 있다.

앞에서 언급했던 환경변화는 유연성과 사업의 심화를 가능하게 할 조직구조의 변화를 요구하고 있다. 관성에 지배되었던 많은 조직들은 이제 새로운 조직원리와 운영방식, 그리고 조직구조를 변화시켜야 할 필요를 느끼고 있다.

한 단위노조가 현재 기업별 체계에서 조직운영 방식을 변경시키는 데는 환경변화에 대한 대응이라는 측면에서 중요한 시사를 던져준다.

그사의 합리화전략에 대한 노조의 대응이 그것이다. 문제의식은 89년부터 시작된 회사측의 치밀한 경영합리화 전략에 대한 수동적·사후적인 대응 양식이 노조를 위기로 몰고 갔다는 현실인식으로부터 비롯된다. 사측이 현장밀착형으로 경영방식을 전환한 이후 친노조직 대의원이 현격히 줄고 중간간부성향의 대의원이 그 자리를 메꾸어 가는 등 조합의 현장 장악력이 현저하게 떨어진 것이다. 이에 노동조합은 운영구조에 대한 개선을 시작한다. 그노조는 사업의 목표를 '생산현장의 민주화와 경영의 민주화'로 설정하고 운영구조 개선의 핵심을 '정책기획실의 확대개편과 팀체계로의 전환'에 두었다.

그노조의 정책기획실은 경영합리화에 대한 대응전략과 전술 수립·실행을 전반적으로 관할한다. 노조는 중·장기적 경영참여 방안을 마련하는 한편, 현장 현안에 대한 분석과 대책마련, 신인사제도에 대한 대안마련 및 대응전술 연구, 기업문화에 대한 분석 및 노동 문화의 개발 추진 등 사업 전반에 대한 종합적 판단과 일관된 실행의 비중을 정책기획실에 집중시켰다. 기획과 관련하여 '현장의 민감한 사안을 발굴하여 조합원 전체가 관련된 공통 분모를 찾아 노조의 방침과 전술을 세워' 대응한다는 원칙을 정했다. 이에 맞게 월급제와 산재문제를 고리로 포착하여 조합원의 참여를 독려하고 교섭에 임해 많은 호응을 받을 수 있었다. 실제로 월급제와 산재문제에 천착한 95년 상반기 투쟁을 성공적으로 전개하면서 조직력을 상당히 회복하게 되었다.

이러한 사례는, 그노조가 대규모 노조이기는 하지만, 단위노조의 경우에도 조직체계 개편과 적절한 역할부여, 현장을 중심으로 한 정책기획을 기반으로 정책사업이 성공적으로 추진될 수 있다는 사실을 보여준다. 그노조는 환경변화에 발맞추어 조직의 체계를 소극적

· 방어적인 상태에서 적극적·혁신적인 형태로 변화하고 조직역량을 집중시켜야 할 사업영역에 조직기술을 집중 동원함으로써 상당한 정도의 조직력 회복과 조합능력의 제고를 가능하게 한 것이다.

현재 각 단위노조의 조직체계는 독립적·위계적인 구조로 편성되어 있다. 독립부서의 편성에 있어서도 사업의 내용과 방법적인 측면이 혼재되어 있어 부서간 유기적인 관계를 형성하지 못하는 경우가 많이 있다.

규모가 큰 조직에서는 주요사업에 따라 정책, 교육, 홍보, 조직 담당인력을 적절히 배치하는 팀체제로 운영하거나 기존의 체계에 중점사업을 관할할 위원회 조직들을 덧붙임으로써 조직환경에 유연하게 대처하고 조합간부들의 역량도 제고할 수 있는 조직변화 방식을 고안할 수 있다.

과거에는 사람 중심으로 하다보니까 그 사람에게 문제가 생기면 부서가 마비되는 병폐가 있었는데, 지금은 일을 주더라도 팀에서 관리하니 의견교환이 원활해져 팀웍도 좋아지고, 시행착오도 줄어들었다. 그리고 무엇보다 집행부의 비일상적인 교체에 대비할 수 있다. 위원장도 팀에서 필요한 단합비 정도는 적당한 수준에서 예산을 보장해주겠다고 공언한 바 있다. 이렇게 해서 집행부가 강화되면 위원장이 개입해야 할 부분도 줄어든다. 실제로 집행의 효율성이 올라갔다고 할 수 있다. 타은행 노조는 심하면 3개월, 보통 6개월에서 1년이면 자리를 교체하는 경향이 있는데 우리는 1년 단위로 순환한다. 자연스럽게 간부의 시야가 넓어졌다. (E노조 간부)

각 조직은 당해의 중점사업을 조직의 특성에 맞게 설정하고 그에 따라 사업예산이나 인력을 조합의 기본적인 운영이 가능한 수준에서 집중 배치하여 조직의 기동성을 높일 필요가 있다. 특히 대규모 조직은 조합예산이나 상근인력에 여유가 있는 편이므로 집행부와 현장인력과의 연계체제를(부서연합회나 각종 위원회 등) 집행부 외

곽조직으로 배치하는 방안을 모색한다. 이는 한편으로는 전문성을, 다른 한편으로는 현장의 문제해결과 참여제고 등 조직력 강화를 위해서다. 집행부의 상근간부들은 사업역량 심화와 현장간부 및 조합원에 대한 교육·홍보에 주력하는 한편, 현장간부를 적극적으로 육성함으로써 현장에 대한 조직력 발휘를 가능하게 하도록 조직체제와 운영방식을 변화시키는 것이 하나의 방안이다.

특히 현장간부들의 지도력을 배양함으로써 현장의 문제에 대해 현장간부가 교섭력을 갖도록 하는 것이 중요하다. 한편 집행부는 현장수준의 참여기제를 제도적으로 확보할 수 있는 정책적 대안을 마련하는 등 조합의 권력을 민주적으로 분산시키고 역할분담체계를 확립하는 방안을 모색한다.

한편 작은 조직에서는 정책사업의 역량을 자체적으로 키우기보다는 각 조직의 특성을 제대로 인식하고 상급단체 혹은 연대조직에서 이루어진 정책대안을 각 조직에 적용시킬 수 있는 능력을 배양하도록 한다. 소규모 조직에서는 교육과 홍보에 관한 집행역량을 높이는 방향으로 조직체계를 개선해갈 필요가 있다. 상급단체와의 긴밀한 협조를 통해 사업내용을 지속적으로 공급받거나 규모의 경제를 활용하여 조건이 부합하는 노조들간의 연대를 통해 사업내용을 공급하는 등 조직연대를 축으로 하는 조직체계 개선 작업이 필요하다. 이를 위해서는 부가적으로 각종 통신매체의 이용 방법을 습득하여 인적·물적 비용을 절약하고 전달체계를 변경하는 노력도 수반되어야 한다.

이러한 단위노조의 조직체계 개편 방식은 상급단체와 단위노조의 역할분담의 방식에도 적용될 수 있다. 상급단체의 활동방식에 대한 문제는 뒤에서 더 다루기로 하고, 자세한 언급을 피하기로 한다. 상급단체는 노동조합운동의 운동노선과 활동방향을 수립하는 정책사업과 조직확대사업, 그리고 그 수단으로서 교육 및 홍보사업에 치중하는 한편, 단위노조는 상급단체의 활동방향을 비판적으로 수용하게

나 적용하고 현장의 조직력 강화에 보다 힘을 쏟을 수 있는 방향으로 조직구조를 정립한다.

그리고 이러한 노력은 장기적으로 밑으로부터의 노조간 연대를 통한 조직통합의 전망과 연결되어야 한다. 노동조합의 분산으로 인하여 초래되고 있는 조합역량의 단절과 비전문성, 단결력의 약화, 노동자내부 격차의 심화는 규모의 경제와 노동자 연대의 조건을 마련하는 조직통합으로 극복될 수 있기 때문이다. 또 향후의 조직통합은 현 상급단체의 역할강화와 현장의 조직력·현장교섭력 확보 및 민주적 의사수렴 기제의 확립을 조건으로 이루어져야 하기 때문이다.

5. 노조 운영의 효율성에 대한 실증 분석 II : 조직의 내적 일관성 확보에 관한 분석들의 적용- 노총의 조직운영에 대한 시사

위에서 언급한 내적 조직일관성 확보에 대한 분석들을 현재 노동조합의 활동에 적용하면 조직운영과 관련하여 시사하는 바가 있다. 우선 현재 노조가 내외적으로 부딪치고 있는 환경적 상황은 매우 복잡하고 급격한 변화를 보이고 있다.

한국의 노동운동은 87년 노동자 대투쟁이래 대안적 리더십을 요구하는 새로운 노동조합주의의 대두와 이를 지향하는 노조들의 결집을 통해 리더십 이원화의 시대를 맞게 되었다.

한국 노총과 산별 연맹은 그간 노동조합의 최상급단체로서 누리던 독점적 지위에 위협을 느끼게 되었고 실제 제조업과 일부 사무직을 중심으로 한 조직이탈을 경험하면서 내부 조직관리와 신규조직화를 통한 조직정비의 필요성을 느끼지 않을 수 없었다. 비록 법적 제한으로 말미암아 새로운 리더십의 합법적 지위는 확보되지 않은 상태였지만, <표 2-8>에서도 나타나고 있듯이 해마다 조직 신장을 거듭

하고 있어 기존조직들은 치열한 조직 경쟁을 체감하지 않을 수 없다.

<표 2-8> 노총과 민노총의 조직 현황 : 94-95년 변화 추이 비교

	노총 (조합수)	비노총 (조합수)	노총 (조합원수)	비노총(조합원수)
'94	6454 (93%)	571 (8.1%)	1,316,354 (79.3%)	342,667 (21.7%)
'95	5876 (89%)	730 (11.05%)	1,208,167 (74.8%)	406,661 (25.52%)
증감	578개노조감소	159개 노조증가		

자료 : 노동부, 『노조 census』, 각년도

노동운동의 내적인 문제뿐만 아니라 87년 이후 축적된 노하우를 바탕으로 새로운 노무관리전략이 발전하면서 기업측은 여러 가지 새로운 전략을 동원하여 노조조직의 약화를 꾀하고 있다. 뿐만 아니라 전세계적인 시장개방과 경쟁의 와중에서 한국의 노동운동은 거의 처음으로 노동력 유연화와 고용조정에 따른 고용불안의 위기에 봉착하고 있으며 기업차원의 경쟁이 심화됨에 따라 조직적 연대의 현실적 가능성은 점차 감소하고 있는 것이 사실이다.

노동운동 내외의 급격한 환경변화는 노조조직의 구조적 변화 및 정책능력의 강화를 강제하고 있다. 그러나 오랜 기간 축적되어 온 조직의 관성은 쉽게 변하기 어렵다. 노총의 경우 이미 몇 년 전부터 조직개혁의 필요성을 강조하고 있지만 실제 조직내에 혁신적인 변화는 없다. 오히려 인적인 구성이나 조직체계면에서 환경에 대처할 수 있는 혁신능력과 유연성은 담보상태에 있다. 최근 조직개편기를 맞아 관리조직에 새로운 조직체계를 도입했지만, 실질적인 권한의 하부이양 및 분권화, 그리고 이를 가능하게 할 인력의 충원과 배치가 이루어지지 않음에 따라 조직의 관성은 여전히 지속되고 있다.

위의 각주 3)에 따르면 현재 노총 조직은 a유형으로부터 d유형으로 이행한 조직이라 할 수 있다. 따라서 노총은 환경과 조직 내적인

특성사이의 비일관성을 해결해야 하는 조직적 과제를 안고 있다.

노총이 공세적인 자세로 조직확장을 할 수 있다든지 혹은 노동시장 형성 정책을 마련할 수 있는 위치에 있다면 현재까지의 조직운영에 큰 변화를 요구하지 않는다. 그러나 노동운동내의 헤게모니 경쟁이나 국가 및 자본과의 관계¹¹⁾, 노동시장에서의 위치에 있어서 수세적 위치에 있는 노총은 조직 내적인 혁신을 통해 조직체계의 안정성을 새롭게 정립해 가야 할 시점이다.

11) 노총에 대한 국가의 재정보조는 노총의 성격이나 활동범위를 사실상 제한해 온 것이 사실이다. 국가의 재정보조를 받는다는 사실 자체가 문제라기보다는 재정보조와 관련된 국가의 통제방식과 노동운동의 순응 및 조직관리 방식에 문제를 제기하는 것이 타당하다. 그간 국가는 적극적 포섭전략을 통하여 노조를 실질적으로 참여시키기보다는 재정보조 및 각종 제도적 장치를 통해 포섭과 배제를 적절히 활용하면서 노동운동을 통제해 왔기 때문이다. 노총 또한 조직활동의 활성화와 조직확대, 민주적 운영에 그다지 적극적인 자세를 보이지 않았던 것도 사실이다.

특히 새로운 노조운동의 출범과 함께 국가는 노동운동에 대한 분할지배전략을 사용함으로써 새로운 노조운동에 대해서는 체찍에 의거한 적극적인 통제를, 노총에 대해서는 가부장적인 온건적 통제 방법을 활용하여 노총의 자율적 전략선택을 제한해 온 것이 사실이다. 특히 단위노조에 있어서 노총의 체제내적 지위는 교섭국면에서 실제적인 힘을 발휘할 수 있기 때문에 국가의 온건적 통제뿐 아니라 유일 합법단체로서의 법적 지위보장에 따른 단위노조로부터의 간접적인 의존도 노총의 관성을 유지시키는 실질적인 힘으로 작용하고 있다. 단위노조로부터의 압력은 따라서 노총의 선명성과 타협력 양자를 모두 요구한다는 점에서 모순적이며 조직적인 혼란을 가중시키는 요인이 되고 있다.

그러나 복수노조의 시대를 목전에 두고 있는 현재의 시점에서 국가의 분할지배는 그 내용을 달리할 수밖에 없다. 따라서 노총의 조직관리 방식 및 태도의 변화 역시 그 어느때 보다 강하게 요구되고 있다. 뿐만 아니라 노총 산하 대부분의 단위조직은 노동시장의 유연화와 그에 따른 노사관계의 변화에 직접적인 타격을 받기 쉬운 약한 조직들이다. 따라서 노총은 노동시장 유연화에 매우 민감하지 않을 수 없으며 이에 대한 적극적인 대책 수립을 시급히 요구받고 있다.

제 3 장

재정관리 현황으로 비추어 본 노조의 활동실태 분석

노동조합의 활동 현황을 분석하기 위해서 중요하게 고려해야 할 것은 조합을 둘러싼 환경적 요인이다. 조합이 처한 상황에 따라 상이한 전략이 선택될뿐 아니라 선택의 결과가 조합의 구조화와 직결되기 때문이다.

노조활동은 구조와 전략을 포함하는 상황조건에 의해 여하하게 변화하지만 한국과 같은 기업별 노조체제에서는 전략의 상당부분이 구조적 조건에 의해 제약된다. 현재 노조의 전략선택은 극도의 '구조제한성' 속에서 이루어지고 있다고 말할 수 있다. 그중 가장 중요한 구조적 요인으로 착목하는 것은 기업의 규모이다. 노사관계나 노동시장에서 규모에 따른 사업장 특성의 편차가 커지고 있듯이 기업별 노동조합체계 하에서 노동조합 조직체제나 운영면에 있어 규모에 의한 제약은 결정적이다. 기업의 규모와 시장 위치는 자본측의 활동 및 전략 선택의 범위 뿐 아니라 노조의 전략선택의 범위도 좌우한다. 노조의 경우 가장 중요한 조직자원인 인적·물적 자원을 동원할 수 있는 정도는 규모별로 제약되기 때문이다.

그럼에도 불구하고 노조의 제도적 조건을 포함하는 전략선택의

방향이 노조의 활동이나 그 결과에 미치는 영향력에 여전히 의미있게 작용하고 있음을 간과해서는 안된다. 한국의 경우 그 중 가장 중요한 요인은 노조의 역사적 경험이다. 이러한 역사적 경험은 현재 노조의 전략 선택의 방향을 조건짓고 있으며(이는 상급단체의 선택이나 혹은 노조설립시기 등으로 살펴볼 수 있다), 노조의 제도화에도 영향을 미치고 있다. 또 이와 관련하여 노조내 의사결정기제의 특성이나 혹은 집행부의 활성화 정도¹²⁾등의 요인도 고려되어야 한다.

따라서 이 장에서 분석의 초점은 환경적 제약과 제도적 기제의 차이에 따른 노조활동양상 및 전략선택의 차이에 있다. 구체적인 소재는 노조의 재정관리에서 찾았다. 자료의 제약뿐 아니라 다소 신뢰성이 떨어지는 문제가 있지만, 재정관리를 둘러싼 실태분석은 노조의 활동전략과 방식을 유추하는 데 용이하다. 노조활동과 전략선택에 작용하는 환경적 제약의 내용과 영향력을 밝힘으로써 서로 다른 상황조건하에 있는 노조를 위한 정책시사를 도출할 수 있을 것이라 기대한다. 환경적 차이에 따라 노조의 활동상의 차이가 드러난다면 노조의 정책방향 및 활동방향 역시 상황조건에 맞게, 그리고 상황조건적 제약을 탈피하여 조합활동의 평준화된 활성화가 가능하도록 조정할 수 있는 정책을 모색해야 하기 때문이다.

1. 회계관리 분석의 목적

노조의 재정에 관한 분석은 크게 두 가지 목적을 가지고 있다. 첫째는 현재 노조 재정의 원천이 되는 조합비 규모가 적정한가를 살

12) 이는 노조내 권위의 분산과도 연결된다. 왜냐하면 노조위원장 1인 중심체제로 노조가 운영될 때에는 집행부의 정례화된 모임이 의미가 없기 때문이다.

펴보는 것이다. 노조의 물리적 힘의 원천이 되는 조합재정을 적정수준으로 확보하고 관리하기 위해 노조가 어떠한 노력을 기울여야 하는가의 문제가 주요한 관심이다.

또 다른 하나의 목적은 노조의 재정운용 현황을 살펴봄으로써 노조재정이 노조에서 공유된 본래의 목적에 맞게 사용되고 있는지, 그리고 노조사업과 조합 운영이 민주적으로 이루어지고 있는지 우회적으로 평가하는 것이다.

노동조합과 결사 조직에 있어서 동원 가능한 ‘자원’의 양과 내용은 조직의 성공적 존립을 위해 결정적인 요인이다. 노동조합의 자원은 기본적으로 단결의 핵심이 되는 개개의 구성원이며, 조합재정의 기반이 되는 조합비는 조합의 유지와 효율적인 존립을 위한 물질적인 원천이 된다. 어떻게 관리할 것인가의 문제에 앞서 기본적으로 물질적 자원을 충족시켜야 한다는 것에는 재론의 여지가 없다. 그런데 한국의 노동조합들은 많은 경우 재정상의 어려움으로 조직의 발전은 물론 기본적인 활동의 유지에도 제약을 받고 있다.

우리 나라 노조의 조직구조상의 특징은 특정 기업의 정규 생산직 혹은 사무직 노동자들을 중심으로 조직된 ‘단일직종형 기업별 노조’가 대부분이라는 점에 있다. 기업별로 분산된 조직구조는 노동조합이 동원할 수 있는 ‘자원’의 양과 내용을 빈곤하게 하며 자원의 양에 따른 활동의 차별화를 초래한다.

조합의 기업별 분산, 낮은 조직률에 의한 노동운동의 취약성은 노동조합의 정책 능력을 극도로 제한해 왔으며 노동운동을 둘러싼 갈등의 수준과 패턴을 방어적·수세적인 운동에 머물게 했고 조합운동의 사회·정치적 책임을 확대할 수 없게 만들었다.(박준식, 1995)

인적·물적 자원의 기업별 동원은 ‘규모의 경제’라는 측면에서 노동조합의 정책능력 및 활동에 비효율을 초래한다. 초거대 기업노조

를 제외한 대부분의 개별기업 단위노조는 규모의 경제를 달성하지 못하여 정책능력을 상실한 채 최소한의 조합유지에 몰두하게 된다. 많은 노조에서 나타나고 있는 교육·정책·홍보 등 기본적인 노조 활동의 부진은 이같은 사실에 기인한다.

기업별노조라는 조건에서 단위노조의 활동상의 한계는 상급단체의 정책능력 확보와 단위조직의 적용성 제고라는 측면으로 해결되어야 한다. 왜냐하면 노사관계 및 노동시장에서 발생하는 문제의 패턴이 적용단계에서 사업장의 특수성에 영향을 받지만 대개 보편성을 띠지 않아 기업간에 학습되고 확산되므로 노조에게도 공동대응을 모색하도록 요구하기 때문이다. 정책을 산출할 수 있는 인력을 중앙에 집중적으로 배치하고 중앙과 단위노조의 연계를 통한 단위노조의 적용가능성을 높여 노사관계 및 노동시장의 변화에 효과적으로 대응하고 나아가 노동시장 형성에도 관여할 수 있는 능력을 키우는 것이 노조가 지향해야 할 전략이다. 이러한 맥락에서 상급단체의 영향력 강화는 노동조합의 통일성 확보와 연대성 증대를 통한 노동계급의 성장에 결정적인 요인이 된다.

그렇다면 상급단체의 상황은 어떠한가?

단위조직차원의 자원 동원에 실질적인 영향력을 행사할 수 없는 상급단체들은 그간의 책임방기와 관성을 차치하고라도 인적·물적 자원의 빈곤에 의해 정책능력의 확보와 단위노조와의 연계망 구축에 성공하지 못한 것이 사실이다. 이에 따라 한국의 노동조합은 어느 수준에서도 새로운 노동환경에 대한 대응논리 마련, 노조간의 동질성 강화, 노동조합의 대 사회적 역할 강화, 사회적 불평등 해소를 위한 정책적 능력이 미약한 상태이다. 뿐만 아니라 조합원의 전반적인 의식향상과 참여를 제고할 교육 및 홍보 능력에 있어서도 부진을 면하지 못하고 있다. 요컨대 한국노동조합의 조직적 특성은 전반

적인 물질적 자원의 빈곤, 활동의 소극성, 대외적인 의존성 심화라는 악순환을 거듭하게 하는 주요인으로 작용하고 있다.

따라서 노조의 예산확보와 관련한 문제는 현재의 자원 분산적인 기업별 조직체제를 극복하거나 혹은 기업별 조직체계의 분산성을 최소화하고 각 조직의 가능성을 최대한으로 발휘할 수 있는 조직설계를 모색함으로써 해결할 수 있을 것이다.

한편, 예산집행과 관련한 분석은 예산편성과 집행, 집행에 대한 감사 및 공개를 포함한다. 예산 편성이나 집행은 노조의 사업행태나 전략선택, 노조의 전문성, 집행부의 성향을 평가하는데 중요한 척도가 된다. 예산편성의 과정이나 집행에 대한 감사, 재정공개 방식에 대한 분석은 사업집행에 효율성이나 공정성 외에도 노조운영의 민주성을 측정하는데 도움을 준다.

이 장에서 주로 살펴보고자 하는 것은 각 차원의 노동조합이 정책, 교육, 홍보, 조직 등 조합의 주요 사업에 재정적으로 어느 정도의 비중을 두고 있는가 하는 점이다. 또 사업비에 대한 집중적 예산편성을 가능하게 할 조건은 무엇인지에 대한 모색 또한 중요하다.

조합재정운용의 공개는 노조조직을 와해할 가능성까지 지니고 있는 조합간부의 부정이나 횡령을 사전에 예방한다는 소극적인 의미를 넘어, 몇몇 조합간부의 관료적 전횡을 막아 조합 활동에 대한 조합원의 알권리를 충족하고 조합에 대한 조합원의 요구를 반영한다는 조합민주주의의 차원에서도 중요한 의미를 가진다. 조합재정관리의 민주성을 확보하기 위해서는 대의원들의 조합에 대한 일상적인 견제 외에도 몇 가지 제도적인 장치가 필요하다. 조합감사의 선출을 민주화하고 이들의 활동을 전문화하는 한편, 노동조합의 회계에 관련된 제반 규정의 제정과 이에 따른 체계적인 회계보고시스템(재무제표의 작성 및 보고)을 정착시키고, 예산의 전용시 조합의 대표적

인 의사결정기구를 반드시 거치도록 하는 등의 장치가 대표적으로 거론될 수 있겠다.

이 장에서는 노조의 예산 및 집행에 대한 분석을 통해 노조재정의 충족여부와 더불어 사업 편성의 특성을 비판적으로 평가하고자 한다. 또 예산편성과정, 집행 및 집행내역 공개 방식의 제도적 장치와 활용 현황을 고찰함으로써 노조운영의 민주성에 대한 평가를 행하려고 한다. 특히 다른 장에서와 마찬가지로 노조 내외부의 환경적 특성에 따라 예산편성이나 집행과정상에 차이가 드러나는 지도 중요한 관심사가 된다.

이러한 분석을 위해서 각급별·부문별 노조의 예결산 자료와 인터뷰 자료, 앞에서 설명한 바 있는 285개 노조에 대한 설문조사자료를 기본자료로 활용한다.

2. 상급단체의 현황¹³⁾

가. 노총과 산별 연맹의 재정상태와 예산배정

이 절에서는 제조업 산별 연맹인 a연맹, 그리고 비제조업의 산별 연맹인 b연맹의 재정현황에 대해 살펴보기로 하겠다¹⁴⁾. 자료상의 제약으로 b연맹은 예산현황만을 고찰하기로 한다.

13) 상급단체의 재정운영에 대한 분석은 주로 각종 상급단체의 대의원회의 자료의 예결산보고를 참조하였으며 부분적으로 96년 단위노조간부를 대상으로 한 상급단체 관련 설문조사결과를 사용하였다. 여기서 자료상의 제한으로 상급단체 예결산보고는 노총조직에 국한하여 분석되었으며 단위노조간부조사는 노총과 민주노총계열 조직이 모두 포함되어 있으므로 분석 중에 약간의 혼동이 초래될 염려가 있으므로 주의를 요한다.

14) 이 두연맹은 모두 노총 산하 산별 연맹이다. 자료상의 제약으로 비노총계열 산별연맹의 재정관리 실태는 분석하지 못하였다.

(1) 산별 연맹의 수입현황

우선 수입현황을 살펴보자. 두 단체 모두 수입중 의무금 항목이 80~90%로 가장 높은 비중을 차지한다. 그러나 상급단체 차원에서 조직경쟁이 비교적 강하고 영세한 단위조직을 많이 가지고 있는 a연맹의 경우 예산과 결산을 비교하면 의무금 회수율은 65%에 불과하다. 수입에서 의무금 의존이 가장 높음에도 불구하고 맹비 회수율이 낮다는 사실은 취약한 연맹재정을 설명하는 가장 주된 이유가 될 것이다. 사업역량을 획기적으로 제고한다거나¹⁵⁾ 혹은 특수한 사건으로 연맹에 대한 단위노조의 의존성이 높아지지 않는다면 현재의 맹비수준을¹⁶⁾ 높이기도 어려워져서 연맹의 재정상 어려움은 한층 가중되고 있다.

<표 3-1> 상급단체의 수입 현황 (단위 : %)

수입항목	의무금	이월금	잡수입	미수금	지원금	총계
a연맹	78.5	0.1	4.2	11.0	6.2	100.0
a연맹 결산	74.5	0.8		10.4	14.2	100.0
b연맹	89.5		0.1		10.4	100.0

자료 : a연맹은 1996년, b연맹은 1995년의 사업및 회계보고 자료

15) 단위노조의 연맹에 대한 사업 의존성이 높은 경우 연맹으로부터의 제재는 조직관리에 타격이 될 수 있다. 노총내 한 연맹체의 경우 3개월 분의 조합비를 미납할 경우 연맹이 제명 조치할 수 있도록 규정하고 있는데, 연맹이 독점적인 조직적 지위를 가지고 있거나 혹은 연맹의 정책, 교육, 홍보사업 등이 활발하여 단위노조의 활동에 큰 영향을 주는 상황이거나 간접적으로 연맹의 교섭력에 기대고 있는 중소기업의 노조들이 많은 경우에 이러한 조치는 연맹의 규정력을 강화하는데 실질적인 힘을 발휘할 수 있다. 반면 연맹이 경쟁적인 상황에 처해 있거나 혹은 연맹의 활동이나 위상이 단위노조에게 실질적인 도움이 되지 않을 경우 이러한 조치는 명목상의 조치에 그치고 만다.

16) a연맹의 경우 96년 6월부터 맹비를 500원으로 인상하였으나 분석시점에는 400원을 부과하고 있었다.

이러한 상황은 대개의 제조업 상급단체에서 공통적으로 경험하고 있는 것이다. 한편 산하노조의 규모가 상대적으로 크고 조합의 재정상태도 안정적일뿐 아니라 동종 상급단체와의 조직경쟁이 경미한 b 연맹의 경우는 의무금 회수율이나 재정상태가 양호한 편이다.

(2) 산별 연맹 의무금에 대한 단위노조의 평가

상급단체의 재정상황에 대한 단위노조의 반응은 설문조사의 결과를 통해 알 수 있다.

<표 3-2> 기업 및 노조 특성별 상급단체 맴비수준에 대한 견해 (단위 : %)

	전체	규모별 (chi ² =20.09**)					산업별 (chi ² =15.46*)			
		100인 미만	100-499인	500-999인	1000-2999인	3000인 이상	제조업			비제조
		금속	화학	섬유	금융					
인상해야	29.2(78)	36.4	33.3	26.3	20.7	31.6	34.3	25.4	16.0	26.2
적절	52.8(141)	59.1	51.4	42.1	63.8	52.6	48.2	58.7	56.0	57.1
인하해야	10.1(27)	0.0	6.3	19.3	13.8	5.3	6.6	9.5	24.0	14.3
모름	7.9(21)	4.5	9.0	12.3	1.7	10.5	10.9	6.4	4.0	2.4

상급단체별 (chi ² =10.06)		집행위원회 활성화 정도별 (chi ² =15.05**)			노조의 연령 (chi ² =10.73*)		
노총	민노총	1주에 한번이상	1달에 1-2번	정기개최 없음	90년이후 설립	87-89년 설립	87년이전 설립
26.8	37.9	31.4	40.9	20.9	37.8	28.4	28.1
54.5	46.6	45.7	48.4	57.6	40.6	55.4	52.1
11.5	5.2	8.6	7.5	12.2	16.2	5.4	14.6
7.2	10.3	14.3	3.2	9.3	5.4	10.8	5.2

부호 : * Pr<= 0.1; ** Pr<= 0.05; *** Pr<= 0.01

자료 : 중앙연구원, 『'96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

<표 3-2>를 보면 전체의 29%에 해당하는 노조가 현재의 연맹 맴비수준을 인상해야 한다고 답한 반면 과반수를 넘는 53%의 노조에서는 현재의 맴비수준이 적절하다고 응답하고 있다. 현재의 수준에서 오히려 인하해야 한다는 답변도 10%를 넘고 있다. 60%이상의 노조에서 상급단체 맴비 인상에 반대하고 있는 것이다.

그러나 약 30%의 노조에서 상급단체의 재정상의 어려움을 공감하고 인상에 동의하고 있다는 점에서 단위노조들도 상급단체의 재정정보충을 통한 활동 강화를 원하고 있다고 해석할 수 있다¹⁷⁾.

아래의 분석은 이러한 해석을 뒷받침하여 주는 결과이다. 즉, 현재의 활동에 대한 평가가 부정적일수록 맹비인상에 대한 공감도 적은 것으로 드러난다.

<표 3-3> 상급노조 맹비활용에 대한 평가와 맹비인상 필요성의 관계
($\chi^2 = 14.82^{***}$)

맹비수준 \ 맹비활용평가	매우 적절	대체로 적절	부적절	관심없음
현재수준 유지, 인하	5.0	63.7	22.9	8.4
인상	11.5	78.2	6.4	3.9
계	7.0	68.1	17.9	7.0

자료 : 중앙연구원, 『'96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

한편 부문별로 보면 재벌소속 기업이나 500인 이상의 대기업보다는 비재벌 소속 하청기업이나 500인 미만의 중소기업에서, 그리고 사무직노조보다는 제조업노조에서 맹비인상의 필요성에 동의하고 있으며 그 차이가 통계적으로 의미있다는 점에 주목한다.

이러한 현상은 단위노조의 정책역량과 활동공간의 차이에서 비롯된다고 할 수 있다.

동원할 수 있는 자원이 충분하고 나름의 교섭력과 정책입안능력을 지니고 있는 대기업 노조들이나 사무직 노동조합들이 상급단체 강화의 필요성에 대하여 미온적으로 반응하고 있다는 점은 이같은 해석을 뒷받침한다. 사용자와의 교섭력이 떨어지고 정책 및 노조운영 면에서 상대적으로 어려움을 느끼고 있는 중소기업의 제조업 노

17) 한편 질문지에서 '현재 상급노조의 활동으로 볼 때'라는 단서를 제시하였으므로 적절하다고 응답하였거나 혹은 인하해야 한다고 대답한 노조의 경우 객관적인 필요성보다는 현재 낙후되어 있는 상급단체 활동에 대한 비판적인 시각 때문에 인상에 동의하지 않았을 가능성도 높다.

조들은 상대적으로 상급단체 강화의 필요성을 느끼고 있다. 물론 여기에는 대기업의 경우 노조원 1인당 정액으로 부과되는 상급단체 맴비에 대한 부담을 상대적으로 크게 느끼고 있다는 점도 작용할 것이다.

환경적 제약뿐 아니라 노조의 성격에 의해서도 상급단체의 강화에 대한 견해는 달리 나타난다.

통계적으로 의미 있는 차이는 아니지만 노총에 비해서 비노총계열 노조들이 상급단체 재정 보충의 필요를 더 많이 느끼고 있으며, 노조활동 면에서 노조의 민주적 절차가 제도화된 노조들과 집행위원회의 활동이 정상화되고 있는 노조들에서 그렇지 않은 노조들에 비해 상급단체 맴비 인상의 필요성을 공감하고 있다.

공식적인 의사소통기제를 완비하고 있는 노조들¹⁸⁾은 노조의 핵심적 자원인 조합원들을 적극적으로 동원하고 있는 노조들으로써 민주적인 노조운영을 중시한다고 볼 수 있다. 이들의 경우 조합원의 참여를 유도하고 조합정책을 설득하기 위해 교육과 정책홍보에 높은 비중을 두고 있을 것이라 예상된다. 따라서 이러한 노조들은 상급단체의 기능을 강화시키기 위한 조건을 형성하는데 관심이 높으며 맴비인상에도 긍정적인 견해를 갖고 있을 것이라 해석할 수 있다.

같은 맥락에서 상급단체 강화의 필요성은 단위노조 활동의 정상화와도 깊은 관련을 갖는다는 점에 주목할 필요가 있다. 조합의 전략선택을 실질적으로 주도하는 사람들이 집행위원회의 간부들이라는 점을 고려하면 집행위원회의 활성화는 곧 상급단체의 정책정보 제공과 밀접한 관련을 갖기 때문이다.

뿐만 아니라 노조설립 시기별로 신설노조일수록 상급단체의 기능 강화에 대한 요구가 강하다는 점도 특기할 만하다. 상식적이지만 신설노조들의 경우 조합의 운영이나 제도확립 면에서 체계적인 지도

18) 대의원대회와 조합원총회 모두를 정기적으로 열고 있는 노조가 이에 해당한다.

가 실질적인 도움이 될 수 있다. 이러한 요구는 상급단체를 지원하려는 공감대를 형성하는 요인이 될 수 있다.

이같은 사실로 미루어 보면 상급단체의 역할은 단위노조(혹은 그 집행부)의 성격이나 상황과 밀접한 관련을 갖는다고 할 수 있다. 또 기업별 노조체제하에서 상급단체의 역할정립과 기능의 활성화 정도에 따라 단위노조가 상급단체를 지지·지원하는 정도는 달라질 수 있다.

상식적인 처방이지만, 현재 문제가 되고 있는 상급단체의 재정악화는 조직의 활성화로 극복해야 한다. 각 단위노조의 특성별로 요구와 상태를 파악하고 그에 대한 정책과 지도·지원방안을 구체적으로 수립하는 적극성이 필요하다.

(3) 산별 연맹의 재정 지출 현황

상급단체 활동을 평가할 수 있는 상급단체의 재정 지출 현황은 다음의 표와 그림에 요약되어 있다. 아래의 <표 3-4>는 의무금 100% 납입을 전제하고 편성한 a연맹과 b연맹의 예산안이다.

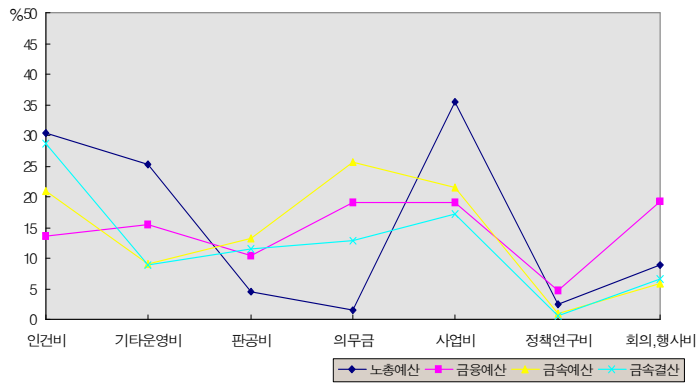
아래의 표에서 확연히 드러나는 것은 두 연맹 모두 인건비를 포함한 운영비의 비중이 높은 반면 사업비의 비중은 상대적으로 낮다는 사실이다. 물론 운영비 중 큰 몫을 차지하는 인건비가 정책활동과 직결되는 항목임을 감안하면 높은 운영비와 낮은 사업비를 명목상으로만 비교하는 것은 어렵다. 그럼에도 불구하고 두 연맹 모두 전체 지출 중 사업비와 관련된 예산이 20%에도 미치지 못한다는 사실은 예산상의 제약뿐 아니라 사업전개에 대한 소극성을 드러내는 것이다.

<표 3-4> 상급단체별 의무금 수준에 대한 견해 (단위: %)

지출항목	a연맹 (결산)	b연맹	지출항목	a연맹 (결산)	b연맹		
운영비	인건비	17.8 (24.5)	5.0	홍보비	3.6 (교육)	4.5	
	복리비	3.2 (4.1)	2.5	국제비	4.3 (1.8)	1.9	
	여비	0.4 (0.5)	2.8	여성문화비	0.3 (1.3)		
	유지비	8.6 (8.3)	10.2	조사통계비	0.8 (1.0)		
관공비	기밀비	1.2	2.5	사업비	전산사업비	0.8	
	직무활동	6.5 (13.2)	3.1		산업안전비	0.2 (0.1)	
	직무관공	3.1	6.6		복지비	0.1 (0.0)	
	기타사업비	0.1 (0.0)	0.0				
멤버	각종 멤버	25.6 (12.8)	19.0	기타	회의비	3.7 (6.6)	6.2
경조	경조비		2.5		행사비	2.1 (회의)	13.0
사업비	노동정책연구	1.0 (0.5)	4.8		각종적립금	1.3 (0.0)	7.2
	교육비	4.5 (4.3)	4.8		예비비	2.7 (0.0)	0.2
	조직사업	4.6 (6.5)	1.5	차입금	3.9 (10.5)	0.1	
	노사법규비	1.2 (1.6)	1.5				
합계(원)				960,042,224	958,500,000		

자료 : 중앙연구원, 『'96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

<그림 3-1> 상급단체의 예산 현황



앞에서도 언급한 바 있지만 상급단체의 역할은 단위노조에서는 갖기 어려운 노동운동의 장기적인 전망을 수립하고 노동자계급 전체의 공동이익을 포괄하는 종합적인 판단과 관련된다.

노사관계적 측면에서, 대정부 교섭의 창구인 상급단체는 정부의

제반정책을 비판적으로 평가하고 대안을 제시할 수 있는 정책개발 능력이 필요하다. 이는 사용자측의 장단기적 노동정책과 이념을 비판하고 대안적 논리를 형성할 수 있는 능력과도 연결된다.

노동계급 형성의 측면에서는 조직노동자가 지속적으로 노동조합에 몰입할 수 있게 하는 장치를 개발하여 단위노조를 지도하고, 미조직 노동자를 조직화하여 노동자 조직의 기반을 확대하는 일이 상급단체의 역할이다.

따라서 상급단체에 있어서 핵심적인 사업은 정책관련 사업이며 수단으로서 교육과 홍보, 조직사업이 그 뒤를 잇는다고 할 수 있다. 그리고 그 비중은 상급단체의 수준과 특성에 따라 달라질 수 있다.

정책 사업의 중요성에 대한 일선 단위노조의 문제의식은 다음과 같이 표현되고 있다.

경험에 의하면 상급단체에서 정책능력을 키워주는 것이 필요하다. 지금 인근의 A사업장에서 고용문제가 터졌는데 이것은 A사업장에만 한정되는 것은 아니다. 앞으로는 대대적으로 고용문제가 불거질 것이다. B사, C사, D사도 그렇고, 우리도 예외는 아닐 것이다. 그런데 아직 지역단위조직에 고용대책 부서도 조직되지 않고 있다. 큰 문제다. 상급단체에서 전체적인 판을 짜는 것이 좋다. 신경영전략을 예로 들면, 각 기업마다 특성은 있지만 밑바탕에 깔고 있는 것은 비슷하다. 단사에서 독자적으로 정책구상을 하고 전략적으로 치고 나가는 힘들다. 간부들의 능력이나 타성의 문제도 있지만, 맡은 업무에 치이다보니까 자신의 업무를 하기도 벅찬 것이 사실이다. 상근을 해도 시간이 많지는 않다. (민주)노총, 그룹노조연합, 산별 연맹, 지역 조직, 단위노조 등 각각의 조직에서 상황에 맞는 역할분담이 필요하다.(A노조 간부)

그러나 두 연맹의 예산편성은 위와 같은 상급단체의 역할을 충족시키기에 미흡한 수준이다. 각 사업을 위한 예산편성을 살펴보면 다음과 같다.

상급단체에서 가장 비중을 두고 편성해야 할 정책연구비의 경우 a연맹은 전체예산의 1.8%, b연맹은 4.8%에 불과하다. 정책연구비 외에도 조직비 4.6%(a연맹)·1.5%(b연맹), 교육비 4.5%·4.8%, 홍보비 3.6%·4.5%등으로 어떤 사업의 예산도 전체 예산의 5%를 넘지 못하고 있다.

사무직 노조인 b연맹의 경우 예산 편성에 있어 제조업 노조의 a연맹에 비해 오히려 사업비 비중을 낮게 책정하고 있다는 사실이 눈에 띈다. 이는 산별의 특성이 상급단체 활동에 반영되고 있지 못하다는 사실의 한 예증이다. b연맹은 쟁의활동보다는 인사문제나 경영참여, 산업정책상의 문제제기를 주된 활동방향¹⁹⁾으로 삼고 있다. 그러나 b연맹의 이와 같은 사업 방침은 정책사업에 대한 예산 배정에 일관되게 연결되지 않아 그 실현의지를 무색하게 한다.

비공식적 조직관리 비용이라 할 수 있는 관공비(12.1%)의 비중보

19) 1995년 연맹이 설정한 7대 역점사업에도 정책관련활동이 수위에 위치하고 있다.

<p>1. 금융자율화 정취를 위한 활동</p> <ul style="list-style-type: none"> · 중앙은행의 독립성 보장, 경영효율화, 경쟁력강화방안, 주주총회 대책 수립 및 활동 강화, 경영참가의 구체적 방안 정립 및 시행, 국책은행의 조속한 민영화 추진 등 <p>2. 대안있는 정책제시 활동</p> <ul style="list-style-type: none"> · 노동문제연구소(think tank)설립 추진, 금융시장개방에 따른 대응방안, 선진국 금융산업 현황 및 금융 산업 근로자의 사회적 지위에 관한 연구, 조사통계 및 연구사업 체계화 <p>3. 대정부 정책 건의 및 입법활동</p> <p>4. 인사 및 임금제도의 개선을 위한 활동</p> <ul style="list-style-type: none"> · 고용안정을 위한 인사관리제도 개선방안 연구, 신인사제도 도입에 대한 정책 대응, 계약직 및 한시적 고용 증대에 따른 대책 마련, 실질 임금 유지·향상 방안 연구 등 	<p>5. 선진금융 환경조성을 위한 활동</p> <ul style="list-style-type: none"> · 모니터제도의 폐지 추진, 성차별 제도의 완전한 시정, 주거안정을 위한 종합적인 복지후생제도의 완비, 지역별 금융기관 공동택아소 설치추진, VDT증후군 예방 대책 및 보상책 강구, 근무시간 정상화 등 <p>6. 조직강화를 위한 활동</p> <ul style="list-style-type: none"> · 연맹조직의 장기발전계획 수립 및 추진, 간부 체육대회 및 금융인문화제 개최, 노동관련 단체와의 교류강화, 산별체제로의 전환을 위한 법개정 추진, 연맹 조직체계 효율성 제고 등 <p>7. 사회주도세력으로서의 역할 강화</p> <ul style="list-style-type: none"> · 자연환경보호 적극 참여, Car-pool 추진, 농촌 일손돕기 및 우리농산물 살리기운동, 정당 및 사회단체의 사회활동과 연대
--	---

자료: b연맹(1995), 『'95 활동보고』

다 연맹의 핵심사업인 정책연구의 비중이 낮다는 사실도 사업방침과는 다소 괴리되는 것이다.

b연맹 정기대의원대회에서도 이러한 문제가 제기된 바 있는데, 한 대의원은 “관공비보다 조사연구비나 교육사업비 등 정책활동에 대한 투자가 적은 것”에 대한 답변을 연맹측에 요구하고 있다(「b연맹 노보」, 1995). 사업예산 편성 현황을 통해 볼 때 각 연맹의 재정 운영 방침과 활동이 조직의 성격이나 시기상의 특수성을 고려하기 보다는 기존에 일반화된 관행을 따르고 있다는 사실을 지적할 수 있다.

각 연맹에서도 이에 대한 문제의식이 없는 것은 아니다. b연맹의 경우 정책 노련 표방을 통해 95년 회원조합 대표자 정책세미나를 비롯해 『고용 안정을 위한 인사제도 분석 및 연구보고서』, 정책 교양 강좌 등 정책관련활동과 임금 및 인사관련 연구결과를 축적해 오는 등 그간의 정책활동을 과소평가할 수는 없다. 그러나 각 단위 회원조합이 연맹의 정책활동을 적용할 수 있도록 구체적인 지침을 마련하는 등 구체성과 지속성을 갖는 정책사업이 부재하고 그에 대한 투자도 상대적으로 빈약한 상태이다. 또 연맹의 특성을 살려 산하에 “노동문제 연구소”를 설립하고 연맹 정책 활동의 본산으로 키우겠다는 선언도 아직은 실현되지 않은 공약에 머물러 있다.

b연맹에 소속된 일선 간부들 역시 이러한 문제의식을 공유하고 있다. b연맹에서 실시한 노조간부 대상 ‘b연맹 발전방향 설정을 위한 설문조사’의 분석 결과가 이 사실을 뒷받침하고 있다.

연맹이 우선적으로 추진해야 할 사업으로 신인사 등 고용불안 대책 수립(12%), 금융시장 개방에 따른 연구 및 대안제시(12%), 경영 참가의 구체적 대안제시(11.62%) 등 연맹의 정책 관련 활동에 대한 요구가 약 36%에 달하고 있다.

그러나 연맹의 정책연구활동에 대해서는 ‘대체로 활발하게 활동하

고 있다'는 평가가 12%에 불과하고 대다수의 간부가 '보통(48%)'이나 '활발하지 못하다'(38.29%)라고 응답하고 있다. 연맹에 대한 일선 간부의 요구가 잘 충족되지 않고 있는 것이다.

뿐만 아니라 정책수립을 지도하기 위한 교육사업에 대해서도 '적절하다' 5.14%, '보통이다' 28%, '미흡하다' 57.14%, '생각해본 적 없다' 6.86%로 부정적인 평가가 지배적이다.

이러한 사실은 위에서 제시한 멤버수준이나 연맹활동에 대한 간부들의 부정적인 평가로 이어진다. 제조업 노조의 경우 84% 이상이 연맹의 멤버활용이 적절하다에, 16%가 부적절하거나 관심없다고 응답한 반면 비제조업 소속 노조들이 중심이 되는 비제조업의 경우 부적절하거나 관심 없다고 응답한 비율이 25%에 이르고 있다. 또 제조업 노조의 10%가 멤버의 인하가 필요하다고 응답한 반면 비제조업 노조의 경우 26%의 노조가 멤버 인하에 찬성하고 있다. 현수준을 유지하는 것이 좋겠다는 응답도 비제조업 노조의 경우 5% 더 높게 나왔다. 이러한 평가는 사무직 노조가 갖는 정책 역량상의 유리한 조건에도 불구하고 정책사업에 대해 소극적으로 임해 왔다는 사실을 보여준다. 즉 연맹이 단위노조의 정책 수요를 충족시키지 못해 왔다는 사실을 의미하는 것이므로 향후 연맹사업의 방향설정과 관련하여 중요한 함의를 갖는다.

이렇게 연맹의 핵심사업비 비중이 낮은 이유가 연맹재정의 영세성에 있다는 것은 재론의 여지가 없다. 화학이나 금속등 여러 연맹에서도 낮은 사업비에 대한 문제의식은 공유하고 있다. 이들 연맹에서는 최근 대의원대회를 통해 사업비 정상화를 위한 멤버인상 결의를 끌어낸 바 있다.

그런데 사업비가 낮은 수준에서 결정되고 있다는 사실 외에 각 사업비의 예산이 이처럼 3~4%대에 평균화되어 있다는 점도 주목을 요한다. 예산배정이 각 부서별로 이루어지므로, 예산편성에 있어

서 부서별 안배를 중요하게 고려한다는 사실을 확인할 수 있기 때문이다. 즉, 연맹의 사업이 사업상의 기초나 당해 목표의 설정보다는 관성에 의해 일상적으로 기획되고 있다는 인상이 강하다.

따라서 사업비의 비중증대와 더불어, 독립부서 각각에 대한 공평한 예산분배보다는 기획내역별 예산편성이 제한된 사업비를 효과적으로 사용하기 위해 더 적절한 방법이라 생각된다. 즉 현재와 같이 부서별 안배와 균형에 중심을 두는 형태보다는 당해 사업기조를 설정하여 사업별로 예산을 배정하는 기획력과 유연성 확보가 요구된다.

물론 이는 연맹 조직체계의 개편을 전제로 하는 것이다. 뒤에서 다시 언급하겠지만, 연맹차원의 조직체계가 부서별 독자적 사업전개를 전제로 편제되는 것은 적합하지 않다.

기획 및 정책, 조직사업이 강조되는 상급단체의 경우 내용 면에서 통합되고 기능적으로는 유기성을 확보하는 조직체계가 필요하다. 즉, 전체적인 기획조정 역할은 배치하고 사업내용을 중심으로 정책·교육·홍보·조직 담당 인력을 하나의 팀으로 편제하여 집중적인 활동을 전개하거나 기존의 체제에 중점사업 담당 특별조직(task-force)을 덧붙이는 체제 개편 등을 생각해 볼 수 있다.

(4) 노총의 사업비 편성 분석

노총의 상황도 이와 크게 다르지 않다. 노총의 경우 위의 <그림 3-1>에 나타나듯이 전체 사업비 비중은 산별 연맹에 비해 높다. 그러나 각 항목의 비중을 살펴보면 연구비 2.5%, 조직비 3%, 교육비 1.6%, 홍보비 4.7%(책자발간비 3.8%포함) 등으로 각종 사업비가 산별 연맹에 비해 오히려 낮은 수준에서 책정되고 있다.

특히 2%대에 불과한 연구비, 조직비, 일상홍보비, 교육비 예산은 전국조직에서 가장 활발해야 할 사업들이 최소한의 명목 유지 수준에서 진행되고 있다는 점을 보여준다.

또 앞으로 상급단체 수준에서 개발에 박차를 가해야 할 문화사업에 대해서는 예산편성조차 되어있지 않다. 문화사업의 개발은 단위 노조의 조직활동에 실질적인 도움을 줄 수 있고 조직의 활력과 정체성 제고를 위해 중요하다²⁰⁾.

노동조합은 이제 일상생활의 영역으로 그 범위를 확대해야 할 필요가 있다. 뿐만 아니라 한국사회와 같이 노동자 고유의 문화가 전무할뿐 아니라 노동자와 노동에 대한 편견이 지배적인 사회에서 노동조합 상급단체는 노동자문화의 확립과 확산을 위해 많은 노력을 기울여야 한다. 활동가들은 문화에 대한 관심의 증대에 따라 일반조합원의 의식에도 많은 변화가 일어나고 있다는 사실에 주목해야 한다. 기존의 간부 중심의 주입식·강의식 연설과 설득위주의 조합운동에서 벗어나 보다 많은 조합원이 자발적으로 함께 참여할 수 있는 문화사업의 개발 및 조합활동과 일상생활의 연결이 필요하다.

노총은 역사가 오래되어 관성이 있어서 그런지 대응이 늦다. 요즘은 조직경쟁 때문인지 노총이 조금씩 달라지고 있다는 느낌이 든다. 상급단체라는 느낌도 들기 시작하고. 우리 임원들이 받아 볼 수 있는 정보도 빠르게 주고, 교육도 시켜주고 그런 면에서는 많이 나아졌다. 아무래도 우리 지역은 민노총이 강한 곳이기 때문에 지역 조직이 취약하다. 요새는 우리 지역에서도 회의가 자주 있는 편이기는 하다. 우리는 금속연맹에 소속되어 있는데 전에는 금속이 강했지만 이 지역이 민노총 중심으로 금속조직이 재편되는 바람에 남아있는 조직은 16개 정도에 불과하다. 이런 점을 고려해서 노총에서 보다 적극적으로 해주면 좋겠다. 민노총 지역조직에서는 사안이 생겨 시

20) 뿐만 아니라 일반조합원들의 관심과 흥미를 높여 조합활동에 대한 참여를 강화하고 노동운동자 의식을 제고하기 위해서는 노동자대중의 의식과 생활방식에 대한 인식이 필요하다. 시민사회영역에서 일고 있는 문화에 대한 높은 관심이나 일상생활의 다변화가 일반조합원에게도 많은 영향을 미치고 있음을 고려해볼 때 조합의 활동방식에 일상생활적·문화적 관심과 문제의식을 투영시키는 방안을 적극 모색해야 한다.

의원을 만나러 가자고 결의되면 피켓, 현수막 같은 것을 의례 준비해서 나온다. 이게 기본적인 조직력인데 노총도 이런 것이 필요하다. 또 노총은 문화적인 면에서 매우 취약하다. 변변한 노동가요 하나 없다. 출범식 때 노총간부들 왔는데, 노총 소속임을 느낄 수 있는 문화적 특징이 없다. 맹비를 내야 되나 하는 얘기도 나온다. 한국노총에서도 조합원의 참여를 높이고 노총에 대한 이미지를 심어줄 수 있는 노동가요 등 문화활동의 강화가 시급하다.(B노조 위원장)

한국노총과 민노총이 사업역량에 있어서 가장 큰 차이를 보이고 있는 부분도 바로 문화기획능력이라 할 수 있다. 한국노총은 문화사업에 대한 경험이나 문제의식이 상당히 낮은 수준에 있다. 문화와 기획사업을 담당할 부서 혹은 인력 배치도 이루어지지 않고 있다.

요컨대 노총은 사업의 원칙과 역량을 집중시킬 중점사업을 설정하는 동시에 사업예산의 비중 제고와 중점사업에 대한 집중적 투자를 통해 조직을 제고, 노조의 사회적 역할 제고, 새로운 사업영역의 개척 등의 과제를 적극적으로 맞이해야 한다.

(5) 노총의 맹비 수준에 대한 단위노조의 평가

다음의 표는 최상급단체의 의무금 수준을 변경할 필요가 있는가에 대한 응답을 부문별로 정리한 것이다. 우선 <표 3-5>를 보면 노총 의무금수준의 적정성이나 혹은 용도에 대한 관심이 산별에 비해 낮은 것으로 드러난다. 최상급단체의 재정적 궁핍상황이나 비자립성의 문제가 널리 알려져 있음에도 불구하고 최상급단체의 맹비를 인상해야 한다는 응답은 산별에 비해 소수라는 점이 눈에 띈다.

<표 3-5> 상급단체별 의무금 수준에 대한 단위노조의 견해 (단위 : %)

	인상해야	현수준으로	인하해야	모름	전체
산별연맹에 대한 견해	29.2 (78)	52.8 (141)	10.1 (27)	7.9 (21)	100.0 (267)
노총에 대한 견해	25.3 (58)	49.8 (114)	8.3 (19)	16.6 (38)	100.0 (229)

자료 : 중앙연구원, 『'96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

또, 산별 연맹의 맹비수준에 대한 견해가 부문별로 확연히 차이가 있었던데 반해, 최상급단체의 맹비수준에 대한 견해는 부문별로 통계적으로 의미있는 차이가 드러나지 않는다. 최상급단체에 대한 맹비납부가 산별 연맹을 통해 이루어질뿐 아니라, 개별 단위노조에 대한 최상급단체의 영향력이나 최상급단체 활동에 대한 단위노조의 인지도가 산별 연맹에 비해 떨어지기 때문이라 파악된다.

<표 3-6> 부문별 최상급단체의 의무금 수준에 대한 견해 (단위 : %)

	전체	기업의 특성별(chi ² =4.98)			산업별 (chi ² =8.13)				
		재벌 소속	비재벌 독자	비재벌 하청	제조업			비제조 금융	
					금속	화학	섬유		제조
인상해야	25.3 (58)	25.0	27.1	20.8	27.2	26.9	12.5	25.8	22.2
현수준으로	49.8 (114)	52.8	50.7	45.3	49.6	50.0	62.5	51.1	44.4
인하해야	8.3 (19)	8.3	8.6	7.5	6.4	9.6	0.0	6.7	16.7
모름	16.6 (38)	13.9	13.6	26.4	16.8	13.5	25.0	16.4	16.7

상급단체별 (chi ² =2.89)		집행위원회 활성화 정도별 (chi ² =11.66*)			노조의 연령 (chi ² =6.97)		
노총	민노총	1주에 한번이상	1달에 1-2번	정기개최 없음	90년이후 설립	87-89년 설립	87년이전 설립
23.4	31.5	22.2	38.7	17.8	22.9	24.3	28.8
52.6	40.7	50.0	42.7	54.2	40.0	51.4	50.0
8.6	7.4	8.3	8.0	8.5	17.1	5.4	8.7
15.4	20.4	19.5	10.6	19.5	20.0	18.9	12.5

부호 : * Pr<= 0.1; ** Pr<= 0.05; *** Pr<= 0.01

자료 : 중앙연구원, 『96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

재미있는 사실은 주변적인 시장위치에서 개별단위의 활동에 어려움을 겪고 있는 노조들이 산별 연맹 맹비 인상에는 긍정적이지만 상대적으로 최상급단체의 맹비 인상에는 소극적이라는 점이다. 비례적 대표제의 영향으로 작은 규모의 노조들이 최상급단체와 거리를 느끼고 있다는 점이나 노총이 그간 단위노조에 대한 서비스 제공에 소극적이었던 점 등을 원인으로 지적할 수 있을 것이다. 이는 맹비

활용에 대한 평가와도 연결되는데 노총의 교섭력이나 혹은 영향력으로부터 비교적 독립적인 초거대기업 노조나 노총과의 의사소통에 거리가 있는 하청 소기업 노조들이 대체로 노총의 맹비활용에 대해 관심이 적은 반면 기업특성별로는 비재벌 독자기업이, 또 규모별로는 500~3000인 사이의 중·대규모 노조들이 노총의 활동에 관심을 보이고 있는 것으로 나타났다.

노조활동의 제도화·활성화별 최상급단체의 맹비인상에 대한 견해는 산별에 대한 견해와 경향적으로 유사하다.

단, 노조의 연령별로는 산별과 정반대의 경향이 나타나고 있는데 신생노조일수록 전국적 연맹체의 맹비 인상에 부정적인 견해가 높다는 사실이 흥미롭다. 신생노조들은 경험축적의 기간을 단축하기 위해 산별 연맹에 실질적인 도움을 바라지만 전국적 연맹체에는 그다지 기대가 크지 않다는 사실을 알 수 있다. 오히려 오래된 노조들일수록 전국적 연맹체의 활동에 대한 이해가 높은 것으로 나타나고 있다.

<표 3-7> 최상급단체의 맹비활용에 대한 단위노조의 평가 (단위 : %)

	전체	기업의 특성별 (chi ² =6.35)			산업별 (chi ² =4.22)				
		재벌소속 기업	비재벌 독자기업	비재벌 하청기업	제조업			비제조 금융	
					금속	화학	섬유		제조
매우적절	4.9 (11)	5.3	5.8	2.0	4.9	3.9	0.0	4.2	8.9
대체로적절	53.3 (120)	39.5	57.7	52.0	55.3	49.0	47.1	52.6	55.9
부적절	24.4 (55)	34.2	21.9	24.0	24.4	27.5	29.4	26.0	17.6
관심없음	17.3 (39)	21.0	14.6	22.0	15.4	19.6	23.5	17.2	17.6

상급단체별 (chi ² =11.94***)		집행위원회 활성화 정도별 (chi ² =5.89)			노조의 연령 (chi ² =5.20)		
노총	민노총	1주에 한번이상	1달에 1-2번	정기개 최없음	90년이후 설립	87-89년 설립	87년이전 설립
3.5	10.0	5.6	4.3	5.0	0.0	6.5	4.9
50.3	64.0	50.0	60.0	50.4	58.8	50.5	53.1
29.1	8.0	25.0	27.1	22.7	17.7	24.3	28.4
17.1	18.0	19.4	8.6	21.9	23.5	18.7	13.6

부호 : * Pr<= 0.1; ** Pr<= 0.05; *** Pr<= 0.01
 자료 : 중앙연구원, 『'96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

또 신생노조일수록 설립이 오래된 노조에 비해 맹비활용에 대한 관심도 적다. 그러나 맹비 인상에 대한 인식과 맹비활용에 대한 평가가 비례하는 것은 아니다. 오래된 노조들은 신생노조에 비해 맹비활용의 부적절성을 더 높게 지적하고 있지만, 이러한 부적절성을 노총의 맹비 인상을 통해 해결해야 한다는 견해로 연결시키고 있는 듯하다.

이러한 사실들을 통해 볼때, 노총이 맹비 납부 수준을 유지하거나 현재보다 높이기 위해서는, 앞서 지적한 대로 예산 편성에 있어 사업비 비중을 높이고 사업에 대한 홍보를 적극화하며 단위노조의 특성에 따른 정책과제나 조직방식을 고민해야 한다. 입안된 정책의 활용가능성을 제고하고 노조의 특성을 고려한 단계적 교육방식을 모색하는 한편, 사업장의 특성별로 심화되고 있는 노동조건 격차를 축소시킬 수 있는 정책개발에 박차를 가하려는 노력은 노총에 대한 단위노조의 신뢰형성에 도움을 줄 것이다.

소속단체의 성격별로는 비노총계열의 단위노조들이 맹비 인상의 필요성에 상대적으로 적극적인 인식을 보이고 있으며 현재의 수준이 적절하다거나 혹은 현재보다 인하하여야 한다는 견해는 노총계열 노조들에 비해 상대적으로 소수인 것으로 드러난다.

전국적 연맹체의 재정상황이나 활동에 관심이나 기대가 있을 경우, 노총계열보다는 비노총계열의 노조들이 전국적 연맹체의 활동강화와 지원의 필요성에 적극적으로 동의하고 있다고 볼 수 있다. 여기에는 신생조직에 대한 기대감과 기존 조직에 대한 비판이 작용하는 것으로 보인다. 맹비활용에 대해 비노총계열 노조의 10%가 매우 적절하다에, 그리고 64%가 대체로 적절하다에 응답하여 긍정적인 응답이 74%에 달하는데 반해, 노총계열의 경우 적절하다는 응답이 54%, 부적절하다는 응답이 29%로 대조를 보이는 점도 그 한 맥락

이다.

이로부터 우리는 노총이 산별 연맹이나 단위노조에 대한 영향력과 사업능력을 획기적으로 제고하지 않으면 단위노조의 지지나 신뢰를 지속적으로 확보하기 어렵다는 점을 지적할 수 있다. 사업비 비중의 제고 및 일상사업의 활성화와 적극적인 홍보활동은 노총활동에 대한 인식을 변화시킬 수 있을 것이다.

(6) 상급단체 활동에 대한 단위노조의 요구 : 부문별 차이의 이해에 기반한 정책 구사

이와 관련하여 단위노조들이 상급단체에 대해 요구하는 것이 무엇인지 구체적으로 알아볼 필요가 있다. 아래의 표는 상급단체의 활동에 대한 단위노조의 구체적인 요구가 어떤 것인지를 설문조사를 통해 정리한 것이다.

<표 3-8> 상급단체가 역점을 두어야 하는 활동내용 (단위 : %)

상급단체의 역점활동 내용	1순위응답	복수응답	노총	민노총
노조조직, 운영지원	(1) 24.9	(3) 14.8	15.2	13.5
교육, 선전	6.3	(5) 11.0	10.3	13.0
단체교섭지원 및 노사대책활동	(3) 11.9	(1) 16.7	18.0	12.5
임금, 단체교섭의 기준안 마련	7.4	10.4	11.8	5.7
노동법률 상담	.7	3.5	4.1	1.6
노동법 개정운동	(2) 24.6	(2) 16.5	14.6	22.9
조사 보고서작업	2.8	4.8	5.5	2.6
국제활동	.4	1.0	.8	1.6
사회·경제정책 건의	(4) 9.8	(4) 11.2	10.3	14.1
상조, 장학금 지원	.4	1.6	1.9	.5
해고자 복직활동	(5) 8.1	1.1	.5	3.1
상급단체 통합운동	2.8	7.5	7.1	8.9

자료 : 중앙연구원, 『'96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

* ()은 순위

1순위 응답을 분석해 보면 단위노조의 조직활동과 운영을 지도·지원해야 한다는 요구가 수위를 차지한다. 또 거의 같은 비율로 단

위노조에서 전개하기 어려운 노동법 개정운동을 요구하고 있으며 사회·경제정책 개선 운동의 주도가 필요하다는 응답도 4위로 높은 비율을 차지한다. 노동법 개정운동과 사회·경제정책 건의 등은 상급단체의 정책연구를 전제하는 것이므로 상급단체의 정책연구 능력의 배양이 시급한 선결과제를 강조할 수 있다. 또 단체교섭지원 및 노사대책 활동에 대한 현실적인 요구 또한 높다. 단위노조들은 교섭시기나 쟁의시기 등 어려움에 처했을 때 상급단체의 지도뿐 아니라 상급단체의 교섭력이나 해결능력에 많은 기대를 걸고 있다는 사실을 알 수 있다.

한편 위의 표에서 드러나듯이 어느 상급단체에 소속되어 있는가에 따라 상급 단체에 요구하는 바도 상당히 다르다. 노총계열 노조들이 단체교섭지원이나 노사대책활동, 임금 및 단체교섭의 기준안 제시 등 노조의 경제적 역할이나 일상활동과 관련된 실질적인 사안의 해결에 상급단체의 도움을 요구하고 있는 반면, 비노총 계열 노조들은 노동법 개정운동이나 사회·경제정책 건의 등 사회·정치적인 문제에 대한 상급단체 수준의 정책 개입에 우선적인 비중을 두고 있다는 점이 두드러진 차이이다.²¹⁾

인터뷰조사에 응했던 한 단위 노조간부도 이와 같은 맥락에서 양 노총의 차이를 언급하고 있다.

21) 그러나 민노총 계열 노조들이 노동법 개정운동에 가장 많은 비중을 두고 있다는 사실이 단순히 민노총 노조들의 노총계열노조들과는 다른 정치투쟁 지향적 성격을 드러내는 것이라 단순히 해석할 수는 없다. 즉 노동법 개정에 대한 요구가 노총계열 노조들의 실질적인 관심과 맥락을 전혀 달리 하는 것은 아니라는 점이다. 법외단체가 갖는 제한은 민노총계열 노조들의 활동상의 입지를 상당히 축소시키는 것이 사실이며, 상급단체의 교섭력에도 결정적인 제약을 가하고 있기 때문이다. 노동법 개정운동의 필요성은 개별적 근로관계법의 개정에도 근거하지만, 보다 중요한 것은 복수노조금지조항의 철폐에 따른 노동정치적 공간을 확장시키려는 생각과 연결되는 것이다.

민노총 쪽이 강하다는 느낌이 있다. 상대적으로 노총은 타협적이다. 쟁의할 때 도와주는 것은 민노총이 잘한다. 노총은 싸움에 직접적인 도움을 주기보다는 대화로 해결하기를 권유한다. 민노총은 뒷수습은 못하지만 버스 몇대씩 와서 지원해 주는 등 함께하는 조직이라는 이미지를 심어준다. 그래도 노총은 국가에서 인정받은 조직이고 사용자와 타협할 수 있는 기술이 있으니까 쟁의를 해결하고 실질적으로 수습하는 데는 낫지 않느냐 생각하고 있다.(D노조 간부)

각 조직의 형성배경이나 소속된 단위노조들의 노조운동에 대한 인식의 차이, 설립 이후 지금까지 축적된 경험과 지식의 차이 등이 상이한 요구를 이루는 배경이 될 것이다. 각 조직은 소속 조직의 요구에 따라 나름의 독특한 지식과 전략을 발전시켜 갈 수 있을 것이다.

단위노조가 단체교섭을 진행할 때 주요 준거 사항을 정리한 아래의 <표 3-9>도 같은 맥락에서 해석될 수 있다.

<표 3-9> 단체교섭 진행시 전략구상을 위한 주요 참고자료(chi2 = 8.87*)
(단위: %)

	동종업체 타결안	모기업이나그룹의 선도업체타결안	인근기업 타결안	상급단체의 모범안	외부노동단체 모범안
노총계열	53.0 (115)	14.8 (32)	9.7 (21)	16.6 (36)	3.2 (7)
민노총계열	51.5 (35)	13.2 (9)	22.1 (15)	8.8 (6)	2.9 (2)
계	52.6 (150)	14.4 (41)	12.6 (36)	14.7 (42)	3.2 (9)

부호 : * Pr<= 0.1; ** Pr<= 0.05; *** Pr<= 0.01

자료 : 중앙연구원, 『95 노조 활동과 노사관계 실태조사(간부용)』

우선 노총과 비노총계열을 막론하고 상급단체의 모범안을 주된 준거자료로 삼는 조합은 15%정도에 불과하다. 대부분의 노조들은 동종업체나 비슷한 조건에 있는 노조들과 정보를 교환하거나 선도업체의 타결상황을 참고하여 각사의 수준에 맞는 나름의 단체교섭안을 정한다.

계열별로 구분해 보면 노총계열 노조들이 비노총계열 노조들에 비해 상급단체의 모범안에 의존하는 비율이 높은 것으로 나타나고 있다. 이는 위에서의 설명과 같이 아직 일상활동이나 조직적인 체계가 정착되지 않은 민노총보다 노총의 교섭관련 정책활동이 단위노조들에게 실질적인 도움이 되는 것으로 평가할 수 있다.

그러나 20%에도 못미치는 노조만이 상급단체의 모범안을 주요 자료로 참고한다는 사실은 상급단체 정책활동의 시의성이나 적용가능성에 문제를 드러내는 것이다.²²⁾ 특히 각주 23)의 표에 드러나듯이 재벌소속 기업이나 비재벌 하청기업은 그렇지 않은 기업에 비해 상급단체의 정책방침을 사업장에 적용하는데 어려움을 느끼고 있다. 재벌소속 기업과 하청기업 사이에 놓인 근로조건 및 노사관계상의 격차가 그 원인이라는 사실을 추측하는 것은 어렵지 않다.

이외에 규모별로 대기업보다는 500인 미만의 중소기업에서 정책관철에 어려움을 겪는 정도가 크다. 한국과 같은 기업별 노동조합 체제에서 노동시장의 분절과 노사관계 양상의 편차가 기업의 특성에 따라 심화될 가능성이 높다는 인식은 일반적이다. 따라서 상급단체는 노동조건의 동질성 회복을 꾀하려는 노력과 함께, 단위노조들의 상황적 조건을 적극적으로 고려하여 제시된 정책의 적용가능성을 높이는 등 구체적인 지원을 할 수 있어야 한다. 아래의 <표

22) 상급단체활동을 위한 단위노조의 조건

(5점 척도: 1-매우 그렇지 않다... 5-매우 그렇다.)

	전체	기업의 특성별 (f=3.43**, 3.30**, 5.12***)			규모별 (f=0.62, 0.67, 0.90)				
		재벌소속 기업	비재벌 독자기업	비재벌 하청기업	100인 미만	100- 499인	500- 999인	1000- 2999인	3000인 이상
1	2.9	2.8	2.8	3.2	3.2	2.9	2.9	2.8	2.7
2	2.8	2.5	2.8	2.6	2.4	2.8	2.7	2.8	2.7
3	3.2	2.2	2.3	2.7	2.7	2.3	2.5	2.2	2.5

1.정책방침 관철 어려움, 2.집행부,대의원 적극적 3.조합원들 상급단체활동 꺼림
부호: * Pr<= 0.1; ** Pr<= 0.05; *** Pr<= 0.01
자료: 중앙연구원, 『'96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

3-10>을 보면 개인적으로 가까운 상급간부의 의견이나 상급단체 장의 의견에 비해 문건이나 정책자료를 통한 영향이 더 큰 것으로 드러나고 있다. 또 이러한 경향은 부문별로도 차이를 보이지 않고 있다. 따라서 인적인 유대관계나 경험있는 간부의 조언을 통한 비공식적 지원도 중요하지만, 단위노조 활동의 활성화를 위한 상급단체의 역할은 무엇보다 정책사업의 강화를 통한 공식적인 자료발간과 지도에 있다는 사실을 확인할 수 있다.

<표 3-10> 단위노조와 상급단체의 관계의 성격: 단조의 정책및 활동에 영향을 미치는 요인(척도: 1(영향력 없다) ~ 5점(영향력이 매우 크다))

	전체	규모별 (f=0.76, 0.69, 0.90)					산업별 (f=0.87, 0.46, 0.17)			
		100인 미만	100-499인	500-999인	1000-2999인	3000인 이상	제조업			비제조
							금속	화학	섬유	금융
1	3.16	2.95	3.17	3.32	3.11	3.00	3.11	3.33	3.00	3.17
2	3.43	3.19	3.47	3.52	3.35	3.35	3.47	3.36	3.28	3.45
3	3.60	3.63	3.65	3.40	3.67	3.6	3.58	3.58	3.58	3.69

상급단체별 (t=0.0, 1.2, 0.4)		집행위원회 활성화 정도별 (chi ² =0.39, 0.39, 1.34)			노조의 연령 (chi ² =0.10, 1.77*, 1.58)		
노총	민노총	1주에 한번이상	1달에 1-2번	정기개최없음	90년이후 설립	87-89년 설립	87년이전 설립
3.16	3.16	3.23	3.21	3.11	3.23	3.15	3.14
3.39	3.54	3.42	3.49	3.38	3.64	3.33	3.45
3.58	3.64	3.57	3.72	3.52	3.69	3.49	3.69

1. 개인적으로 가까운 상급간부의 의견, 2. 상급단체 장의 의견,
 3. 상급단체의 각종 문건이나 정책자료
 부호: * Pr<= 0.1; ** Pr<= 0.05; *** Pr<= 0.01
 자료: 중앙연구원, 『96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

나. 노총 및 산별 연맹의 맹비 운영의 공개성

맹비활용에 대한 인지정도는 상급단체에 대한 단위노조의 관심에 좌우되지만 다른 한편으로는 참여제도의 특성이나 재정관리에 대한 공개정도에 의해서도 달라질 수 있다. 아래의 <표 3-11>은 상급단

체의 맹비 운용에 대한 단위노조의 인지도이다.

<표 3-11> 상급단체의 맹비운용에 대한 단위노조의 인지도 (단위 : %)

	산별연맹	최상급 단체
자세히 압	11.0 (30)	5.4 (13)
대체로 압	60.4 (165)	42.0 (100)
잘 모름	24.9 (68)	44.5 (106)
전혀 모름	3.7 (10)	7.9 (19)
계	100.0 (273)	100.0 (238)

자료 : 중앙연구원, 『'96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

위의 표를 보면 산별 연맹에 대해서는 응답노조의 71% 가량이 자신들이 낸 맹비의 활용상태를 안다고(27%는 모른다) 대답한 반면, 최상급단체에 대해서는 잘 모르거나 전혀 모른다는 노조가 (52%) 알고 있다는 노조(47%)를 상회하고 있다. 앞서서도 언급한 바 있지만 단위노조의 활동이 최상급단체보다는 산별 연맹과 밀접한 관계 속에서 진행될뿐 아니라, 단위노조의 간부들이 산별 연맹의 간부(대의원 등)로 활동하고 있을 가능성이 더 높기 때문에 산별 연맹의 재정운영상태에 대한 인식이 상대적으로 더 높은 것은 당연하다. 그러나 우리가 분석하고 있는 표본의 성격이 상급단체에 대한 몰입(commitment)의 정도가 상대적으로 높은 노조들이라는 점을 고려할 때²³⁾, 이들 노조에서도 노총의 재정상태나 재정운영현황에 대한 인지도가 50%를 넘지 못한다는 사실은 맹비집행의 공개성에 문제가 있다는 것을 의미한다.

최상급단체 역시 기본적으로는 맹비에 의존하여 운영되는 조직이므로 모든 산하조직에 기본적인 재정상태에 대한 보고가 제도화되

23) 상급단체에 대한 맹비 납부현황을 보면 전액 납부한다는 노조가 전체의 90.6%, 부분 납부한다는 노조가 6.9%, 전혀 납부하지 못하고 있다는 노조가 2.6%로 평균에 비해 상급단체에 대한 맹비납부 수준이 상당히 높은 노조들이 추출되었다는 것을 알 수 있다. 따라서 이들 노조의 상급단체에 대한 관심은 평균이상이라는 전체설정이 가능할 것이다.

어야 한다. 또 조직구성원들도 자신들의 맹비가 어떻게 사용되는지에 대해 관심을 갖고 문제가 있을 때는 의문을 제기할 수 있는 적극적인 태도를 지녀야 한다. 맹비운용에 대한 적극적인 공개와 홍보는 조직구성원에 대한 기본적인 의무라는 점에서 뿐만 아니라, 노총의 재정난을 타개하기 위해서도 꼭 필요한 조치이다.

한편, 산별 연맹의 맹비운용 상황에 대해서는 대규모 노조가, 제조업 노조보다는 비제조업 노조가, 노총계열보다는 비노총계열의 노조가, 민주적 절차가 제도화되어 있는 노조가, 그리고 집행부의 활동이 활발한 노조가 인지도가 높다.

특히 민주적 절차가 제도화되어 있는 노조들의 경우 자신들의 민주적 노조운영에 대한 관심만큼이나 상급단체의 운영방식에도 관심이 있을뿐 아니라, 조합재정의 일부인 맹비의 활용상황 및 상급단체관련 활동에 대한 보고가 제도화되어 있을 가능성이 높아 상급단체 맹비활용에 대한 인식이 상대적으로 높다고 해석할 수 있다. 집행부 활동을 활성화할수록 상급단체와의 의견교환의 필요가 커지고 관계가 밀접해지므로 맹비활용에 대한 관심도 높을 것이다. 그런데 상급단체의 활동이 해당영역 단위노조 집행간부와의 교류속에서 이루어지고 있는가는 재고를 요하는 문제이다.

한 단위노조의 간부는 시도본부나 산별 나아가 노총차원에서 이루어지는 각종 회의나 협의, 활동이 주로 노조의 대표자들을 중심으로 진행되고 있다는 점에 문제를 제기하고 있다. 단위노조의 제반사항을 노조대표자들이 총괄하고 있기는 하지만, 구체적인 사안에 대해서는 해당 사업을 책임지고 있는 간부들의 참여와 협의가 상시화되어야 한다는 것이다. 즉 사업의 활성화와 내실화를 위해서는 각 조직의 중추가 튼튼해야 하며, 중추를 이루는 실무간부들간의 상시적인 회합은 조직간의 연대뿐 아니라 정보·의사 소통을 통

해 단위조합의 활동강화에도 직접적인 영향을 준다는 점을 강조하고 있다.

나는 노총교육원에서 하는 교육에 올해 한번, 지난 대의원 때 한번 참가해 보았다. 상급단체가 노총이라는 것 정도는 알지만 단위노조와는 거리가 멀다. 경남 금속연맹에는 한 번도 못 가봤다. 상급단체의 활동이 대표자 위주로 이루어지는 게 문제다. 사무장들이나 기타 간부들이 가야 상급단체에서 무엇을 하는지 알 수 있는 것 아니겠는가. 일은 실무 선에서 이루어져야 한다. 그런데 상급단체에서 전화가 와도 위원장만 찾는다. 누가 전화를 받아도 간부인데 그냥 끊는다. 권위주의가 문제다. 상급단체 간부들은 임단협때도 얼굴보기 힘들다. 집행부들이 무얼 하는지 모르겠다. 그게 불만이다. 때로는 방문해서 얼굴 내비치고, 대화도 해야 한다. 우리 지역에도 대표자 모임이 있지만, 일반 간부들이 참여할 자리는 없다. 위원장중의 많은 사람들은 사무장들이 많이 알면 기어오른다고 생각한다. 일부 위원장들은 간부들이 같이 참여하는 것을 찬성하지만 반대가 더 많다. 시도본부도 마찬가지다. 많은 문제들이 위원장의 머리 속에만 있지 간부와 조합원들에게 전달되지 않는다.(D노조 간부)

다. 노총시도본부의 재정운영 현황

(1) 수입현황 분석 : 지역본부와 단위노조의 관계를 중심으로

다음은 그동안 거의 다루어지지 않았던 지역상급조직의 활동현황을 재정관리의 측면에서 고찰해 보도록 하겠다.

우선 노총 시도본부의 수입현황을 살펴보면 서울과 경기, 부산 등을 제외한 거의 모든 지역에서 50% 내외의 낮은 의무금 수거율을 보이고 있다. 노총 조직사업의 전초기지 혹은 야전 사령부로서의 역할을 담당해야 할 지역본부와 단위노조의 연결망이 극히 취약한 상태임을 보여주는 단면이다.

서울, 부산, 경기 등 대공장이 밀집되어 있거나 혹은 지역본부가

나름의 활동을 전개하고 있는 몇 군데를 제외하고 나머지 지역에서는 지역본부가 제 역할을 다하지 못하는 것으로 해석할 수 있다. 의무금 수거율의 정도는 지역본부 활동의 정상화와 관련이 깊다.

<표 3-12> 노총 시도본부의 수입현황 '96* (단위 : 천원, %)

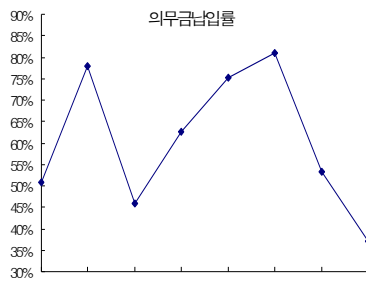
수입	의무금**	이월금	잡수입	미수금	총수입	총지출***
a 본부	14,673 (50.95, 16.12)	7.32	73.35	3.21	91,023	83,091 (91.3)
b 본부	49,595 (77.83, 64.60)	0.01	35.39		76,774	70,858 (92.3)
c 본부	66,071 (45.88, 63.07)	3.47	24.82	8.64	104,758	94,849 (90.5)
d 본부	66,071 (45.88, 63.07)	3.47	24.82	8.64	104,758	94,849 (90.5)
e 본부	32,269 (, 62.94)	3.06	20.28	13.72	51,266	49,423 (96.4)
f 본부	14,219 (62.70, 84.85)	3.25	5.97	5.94	16,758	16,620 (99.2)
g 본부	81,300 (75.28, 37.33)	9.41	51.92	1.34	217,788	194,625(89.4)
h 본부	47,798 (80.88, 60.34)	3.39	31.21	5.06	79,213	71,726 (90.6)
i 본부	86,137 (53.17, 76.90)	2.14	20.96		112,011	109,336 (97.6)
j 본부	6,680 (37.11, 21.97)	6.01	66.34	5.68	30,402	30,174 (99.3)

* f와 h본부는 95년도 자료

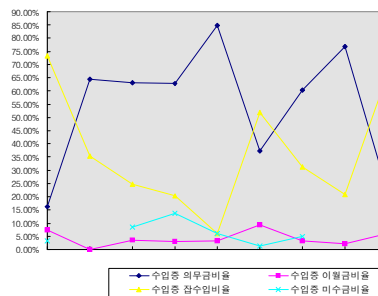
** ()은 의무금 납입률과 총수입중 의무금 비율

*** ()은 총수입에 대한 지출의 비율

<그림 2> 지역조직에 대한 의무금 납입률



<그림 3> 지역조직의 수입원천



지역본부는 대개 의무금에 대한 의존도 못지 않게 복지사업을 통한 재정 충당의 비율이 높다는 특성이 있다. 이점은 활동비 확충이라는 점에서는 긍정적이지만, 자칫 지역내 조직들과 사업을 통한 관계형성에 오히려 소극적으로 임하게 할 수도 있다. 조합복지로 표

현될 수 있는 노조의 공제 기능은 선진 노동운동의 역사에서도 찾아볼 수 있지만, 그러한 경향은 오래간 지속되지 않았다. 수익사업이 조직활동이나 조직의 민주적인 작동에 오히려 방해요인으로 작용할 가능성이 높기 때문이다. 현재 지역조직들의 경우에도 수익(복지)사업을 둘러싼 이권분쟁 및 비민주적 조직운영의 가능성은 상존하는 것으로 판단되고 있다. 복지사업은 어떤 수준의 노조에서도 수익사업으로서가 아니라 조직강화를 위한 문화사업으로 연계시키는 것이 보다 적절할 것으로 생각된다.

따라서 지역조직의 재정구조를 개선하는데 가장 큰 과제는 우선 의무금 수거율을 제고하는 것이며 그 방안은 지역조직의 위상을 정립하고 그 필요성을 높일 수 있는 사업영역을 개발, 발전시키는 것이다.

(2) 지출현황 : 지역 상급조직의 활동방식 분석

이같은 맥락에서 지역 상급조직의 지출현황이 관심의 대상이 된다. 시도본부의 지출현황을 보면 앞의 산별 연맹의 지출현황에서 지적했던 문제가 시도본부에서도 동일하게 드러남을 알 수 있다.

즉 지역에 따라서는 인건비 비중이 50%에 달하는 조직이 있을 정도로 인건비를 비롯한 운영비 비중이 높고, 사업비가 과소책정되고 있다는 점이 가장 큰 문제이다.

지역본부는 노총본부와 재정적으로 독립적인 관계에 있다. 각 단위노조는 산별 연맹에 맹비를 납부하고 시도지역본부에 일정금액을 별도로 납부하게 된다. 따라서 노총의 지역 상급단체는 단순한 노총의 하부조직으로서가 아니라 독립적인 사업구상을 가지고 해당 지역 노조들의 요구를 수렴하고 상담 활동 등을 통해 산하 조직을 지도해 나갈 수 있을 만한 사업능력을 가지고 있어야 한다. 지역의

상급단체는 동일지역이라는 공간적 근접성을 바탕으로 조직을 관리하고 확대할 수 있는 일선 상급단체라 할 수 있다.

이러한 점에서 노총본부와의 유기적인 역할분담이 무엇보다 중요하다. 즉 본부는 각 지역의 목소리를 통해 현장의 요구와 정서를 파악하고 그에 근거하여 종합적인 시각에서 정책을 수립하고, 지역 조직은 그 현장 적용성에 대한 연구와 실제 현장 조직들과의 접촉을 통해 노총의 정책을 현실화시켜나가는 구도의 정립이 필요하다. 즉 현장 조직들과 중앙 노총을 잇는 매개적 역할을 담당하여 양자의 의사소통과 정책의 현실화에 기여해야 하는 것이다. 노총본부와의 재정적 독립관계는 한편으로는 지방의 자치성을 제고한다는 데 있어서는 고무적인 일이지만, 지방조직의 자기충족성이 결여되어 있는 상태에서는 오히려 비효율을 초래할 수 있다.

<표 3-13>에서 보듯이 지역 조직의 사업비는 명목적인 수준에서 책정되어 있을뿐이다. 현장의 단위조직과 제도적으로 접촉할 수 있는 교육·홍보활동에 대한 비용책정은 최소한의 수준에도 미치지 못하는 지역이 많다.

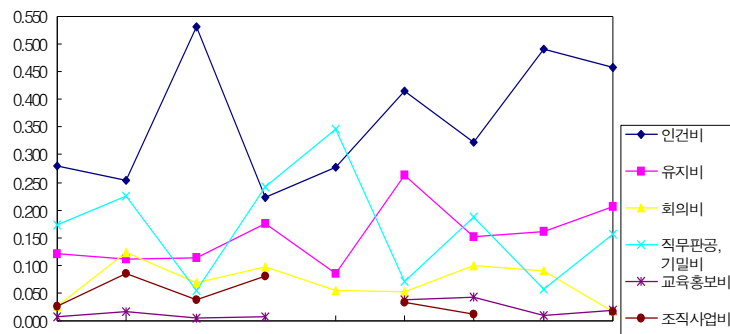
교육비는 1%에도 못 미치는 조직이 대부분이며 홍보비도 가장 많은 조직이 3%정도에 불과하다. 지역에 따라서는 별도의 홍보비나 교육비가 지출되지 않았거나 혹은 두 비용을 합하여 1%가 되지 않는 경우도 발견된다. 지역조직의 가장 큰 사업영역이라 할 조직사업의 경우도 마찬가지다. 신규조직 확대나 기존 조직을 지원, 관리하는 데 들어가는 조직사업비는 여타 사업비에 비해 비중이 높지만 역시 최소 1%, 최대 8%에 불과한 지출현황을 보이고 있다. 이에 반해 지역조직 간부들의 개인적, 비공식적 조직관리 비용이라 할 수 있는 판공비는 최소 6%에서 최대 34%, 평균 약 15%로 대개의 조직관리가 몇몇 지역조직의 간부들을 중심으로 한 의전행위 및 비공식적 조직활동에 집중되고 있다는 사실을 반영한다.

<표 3-13> 노충 시도지역 본부의 지출현황 (단위 : %, 원)

지출	인건비	여비	유지비	회의비	직무판공	기밀비	업무추진비	교육비	홍보비
a(96)	27.9	3.1	12.2	2.7	5.6	5.6	6.1	0.6	
b(96)	25.5	2.3	11.0	12.3	2.5	1.7	18.3	0.1	1.5
c(96)	53.0	1.3	11.4	6.9	2.1	3.4			0.5
d(96)	22.4	5.4	17.5	9.8	7.1	7.3	9.9	0.7	
e(95)	27.7	2.9	8.5	5.5	13.0	21.7			
f(96)	41.6	2.0	26.2	5.1	4.0	3.1		0.1	3.6
g(95)	32.2	0.8	15.3	9.9	5.7	6.7	6.3	1.3	2.9
h(96)	49.0		16.2	8.9	1.5	1.6	2.5	0.5	0.4
i(96)	45.7	2.5	20.7	1.6	7.7	8.0		2.0	
지출	조직사업	조사연구	행사비	노사대책	복지비	경조사비	기타비	총계	
a(96)	2.6		0.7		2.2	3.5	27.4	83,091,137	
b(96)	8.6	0.5			6.7	3.2	5.6	70,858,657	
c(96)	3.8			1.2	6.9	5.8	3.7	94,849,770	
d(96)	8.0				11.9		0.1	49,423,890	
e(95)					3.5	11.2	6.0	16,620,190	
f(96)	3.3	0.1	4.7	0.1	4.2		1.8	194,625,560	
g(95)	1.2		5.8	0.1	5.7	5.5	0.6	71,726,060	
h(96)		0.6	9.2		4.4	4.1	1.0	109,336,830	
i(96)	1.7		10.3					30,174,055	

* '기타'는 예비비, 맹비, 국제교류, 상담소운영, 차임금, 미지급금 등을 포함하며 빈 칸은 해당항목이나 집행이 없는 경우

<그림 4> 지역조직의 지출현황



이러한 경향은 조직사업의 지속적인 발전과 사업의 축적을 저해

하고 간부들과 친화적인 특정 조직의 이해관계를 편향적으로 반영하거나 소수 간부중심의 조직관료화를 강화할 수 있다. 뿐만 아니라 특정조직을 제외한 전반적인 조직관리 소홀은 물론 주변적인 위치에 있는 미조직 노동자들에 대한 조직화에 대해 미온적인 태도를 유지시킬 가능성이 높다.

한편, 모든 형태의 상급단체에 공히 적용되겠지만, 인건비의 효율적 사용에 대한 문제의식이 필요하다. 많은 조직에서 인건비의 비중이 높은 수준임에도 불구하고 그 용도를 효율화하는데 별다른 문제의식을 갖지 않기 때문이다. 상급조직 특히 지역조직의 경우 인적구성은 해당지역의 단위노조에서 파견된 상근간부와 사무보조요원으로 이루어지는 경우가 대부분이다. 재정적인 여건이 나은 편인 노조에서는 상근 전문직을 채용하는 경우도 있다. 그러나 대부분의 노조에서 인건비의 많은 부분이 일상적인 업무를 보조하는 노동력에 투입되고 있다. 그런데, 재정상의 곤란에 처해 있을뿐 아니라 모든 업무가 정책능력과 조직능력 등 인력에 바탕을 두고 있는 노동조합에서는 가능한 모든 인력을 전문화해야 할 필요가 있다. 채용시점에서 보조적 성격의 행정업무를 전담할 노동력을 선발하였다 하더라도 그들에 대한 지속적인 훈련과 투자를 통해 노동조합 업무에 대한 전문성을 갖추도록 조직적인 노력을 기울이는 것이 필요하다. 앞으로는 신규 선발시에 부문별로 노동조합의 업무를 전문적으로 수행할 수 있는 인력을 선택하여 업무와 비용의 효율을 높임과 동시에 보조적인 업무는 통신을 비롯한 사무자동화의 적극적 활용 등 업무 혁신을 통해 간부들이 스스로 업무를 처리할 수 있도록 하는 조직관리기법의 혁신이 필요하다.

각 단위에서 전문인력의 적극적 확보와 양성은 앞으로의 노조활동이 변화하는 노동시장, 노사관계 하에서 정책능력의 향상과 지속적인 축적을 요구받고 있다는 점에서 매우 중요한 과제이다. 단위노조 간부들과의 인터뷰에서도 상급단체의 변화에 있어서 인력확보와

정책능력의 확보가 선결과제라는 점을 여러 차례 확인한 바 있다.

상급단체는 공통된 의견을 빨리 이슈화하는 능력을 길러야 한다. 상급단체의 간부들이 약하다. 금노는 실무체계가 아니라 선거체계로 구성되어 있다. 스텝의 능력을 강화하는 것이 급선무다. 전문위원제도는 산별에서 필요하다. 회원조합의 의식도 개선해야 한다. 회원조합이 맹비를 정확히 내고 현재보다 더 적극적으로 물적, 인적 지원을 해야 한다. 현재보다 맹비수준도 높여야 한다. 산별 연맹의 체제를 조직개념보다는 정책개념으로, 업무체제로 바꾸어야 한다. 지금보다 훨씬 더 상급단체의 정책적 역할에 비중을 실어주어야 한다. 단위노조에서 적극적으로 지원했는데 실패하거나 태만한 경우는 용납할 수 없을 것이다. 우리 연맹뿐만 아니라 다른 연맹도 마찬가지일 것이라고 생각한다.(E노조 간부)

라. 지역조직 맹비활용에 대한 단위노조의 인지도

한편 지역조직의 맹비 활용에 대한 인지도는 산별 연맹이나 최상급단체에 비해 높은 편이라 할 수 있다.

<표 3-14> 지역조직의 맹비활용에 대한 인식정도 (단위 : %)

	자세히 앎	대체로 앎	잘모름	전혀 모름	계
% (빈도)	19.0 (46)	56.2 (136)	20.7 (50)	4.1 (10)	100.0 (242)

자료 : 중앙연구원, 『96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

응답노조 중 75%가 '알고 있다'에 응답하고 있으며 '자세히 알고 있다'고 대답한 노조도 19%에 이르고 있다. 반면 '잘 모른다'고 응답한 노조(24%)는 산별 연맹이나 최상급단체에 비해 적은 것으로 드러났다. 많은 노조들이 중앙의 산별 연맹이나 노총의 활동보다는 가까운 지역연맹의 활동에 보다 많은 정보를 갖고 있다는 점을 알

수 있다. 이러한 인식의 정도는 맹비수준을 현재보다 인상해야 한다는 데 공감을 크게 한다. 따라서 지역조직의 사업 활성화정도와 민주적인 운영여부에 따라 지역을 중심으로 한 단위노조의 결집과 지원이 향상될 가능성은 다른 어떤 단위보다 높다고 판단할 수 있다.

<표 3-15> 지역조직의 맹비인상에 대한 견해 (단위 : %)

	전체	규모별 (chi ² =9.65)					산업별 (chi ² =7.52)			
		100인 미만	100-499인	500-999인	1000-2999인	3000인 이상	제조업			비제조
							금속	화학	섬유	금융
인상해야	33.6(80)	53.3	34.6	33.3	25.5	33.3	37.1	32.3	20.8	30.0
현 수 준	48.3(115)	40.0	47.6	45.1	59.6	38.9	44.7	53.2	58.3	45.0
인하해야	8.0(19)	0.0	7.5	7.9	10.6	11.1	6.8	6.4	16.7	10.0
모 립	10.1(24)	6.7	10.3	13.7	4.3	16.7	11.4	8.1	4.2	15.0

상급단체별 (chi ² =5.6*)		집행위원회 활성화 정도별 (chi ² =7.32)			노조의 연령 (chi ² =15.53***)		
노총	민노총	1주에 한번이상	1달에 1-2번	정기개최 없음	90년이후 설립	87-89년 설립	87년이전 설립
32.5	38.6	28.1	38.6	31.3	37.5	31.1	34.9
51.0	36.4	43.8	51.1	47.5	34.4	52.9	47.0
8.2	6.8	12.5	5.7	8.5	18.7	2.5	12.1
8.2	18.2	15.6	4.6	12.7	9.4	13.5	6.0

부호 : * Pr<= 0.1; ** Pr<= 0.05; *** Pr<= 0.01
 자료 : 중앙연구원, 『96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

<표 3-15>는 부문별로 지역조직 맹비 인상여부에 대한 견해를 분석한 결과이다. 맹비인상에 대한 의견이 있는 경우 노총계열 노조보다는 비노총계열 노조들이 지역조직의 맹비 인상의 필요성을 더 많이 느끼고 있는 것으로 드러난다. 또 산업별로는 금속관련 노조들이 지역조직의 맹비 인상에 긍정적이며 신설노조일수록 맹비인상이 필요하다고 답하고 있다. 비노총계열의 지역조직이나 금속연맹 소속 노조들이 상대적으로 지역의 노조활동에 적극적이거나 보다 참여적이라는 사실을 알 수 있다.

3. 단위노조의 재정상태와 지출현황 분석

가. 단위노조의 수입현황 : 규모별 조합비수준의 격차문제를 중심으로

<표 3-16>은 기업의 성격별로 비제조업(금융산하)과 중소기업, 노총계열 대규모제조업, 민노총계열 대규모제조업 노조들의 수입현황을 일람한 것이다. 자료상의 제약으로 10여개의 노조에 국한하여 재무제표 분석을 행하였으므로 이들노조가 각부문의 특성을 완벽하게 대표한다고 보기는 어렵다. 그러나 대체적인 추세를 판단하는 데는 무리가 없을 것이다.

<표 3-16> 단위노조의 수입현황

(단위: 명, 천원, %)

수입지부	조합원 규모(명)	합계 (천원)	조합비	이월	이자	잡익	찬조, 지원금	특별회 계전용		
금융 (은행)	가 노조(95)	1,683	141,461	130,716	92.4	0	0.2	0.4	7.1	
	나 노조(95)	6,398	440,279	440,054	99.9	0	0.1			
	다 노조(95)	7,156	525,317	523,286	99.6	0	0.4			
	라 노조(96)	8,168	692,722	662,182	95.6	4.1	0.1	0.2		
중소 규모	마 노조(96)	217								
	바 노조(96)	678	40,758	18,813	46.2	38.9	0.3	14.7		
	사 노조(96)	384	66,494	40,127	60.3	35.5	3.7	0.5		
대규모 1군	아 노조(96)	810	91,496	66,059	72.2	4.5		6.9	16.4	
	자 노조(94)	1,136	105,491	88,066	83.5	14.1	0.1	1.8	0.4	
	차 노조(95)	1,206	105,031	90,326	86.0	9.2	0.1	4.8		
	카 노조(96)	1,500	67,086	59,669	88.9	10.9		0.1		
대규모 2군	타 노조(96)	3,125			81.3	13.1		3.3		
	파 노조(94)	8,000	932,556	667,689	71.6	21.0		0.7	0.2	6.4
	하 노조(96)	15,966	1,672,965	1,331,719	79.6	19.1	0.2		1.1	

* 조합원 규모 1,000인을 기준으로 대기업과 중소기업을 구분하였으며, 예외적으로 1000인 미만이지만 재벌그룹산하 계열기업인 아기업은 대기업 군에 분류하였다.
자료 : 중앙연구원, 『'96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

단위노조들의 재정운영은 상급단체와는 다소간의 차이가 있다. 우선 조합비의 비중이 대개 90%를²⁴⁾ 넘는다.

<표 3-16>에서 보듯이 조합비의 비중이 90%에 미치지 않는 곳이 발견되지만 실제로 이월금도 조합비로부터 나온 것이라 할 수 있으므로 조합재정의 거의 대부분은 조합비로 충당한다고 볼 수 있다. 특히 조합재정의 영세성을 이유로 수익사업을 할 필요가 있다는 견해들도 있으나 아래에서 보듯이 잡이익의 비중이 높은 노조는 마노조 정도를 제외하고는 찾아볼 수 없다. 대부분의 노조에서는 노조에서 수익사업을 전개할 경우 수익 관리문제에 대한 시비가 조직적인 혼란을 가져올 염려가 크기 때문에 수익사업의 유인은 그다지 크지 않다고 파악하고 있다. 따라서 수익사업은 노조의 재정 확충을 위한 직접적인 제도로서가 아니라 조합의 조직사업의 일환으로 문화사업과 연계하는 방안이나 혹은 파업 혹은 생계적립금의 용도로 전액 적립하는 등의 목적으로 활용하는 것이 적절할 것이다.

수입에 대한 분석에서 주의를 기울일 것은 중소기업과 대기업의 수입격차가 크다는 사실이다. 조합비가 규모와 임금수준에 의한 것임을 고려하면 이러한 격차는 당연한 것이다. 여기서 중소기업으로 분류한 노조들이 대개 중소기업 중 큰 규모의 노조들임을 감안하면 일반적인 규모간 조합수입의 격차는 더 벌어질 것이라 예상할 수 있다.

<표 3-17> 부문별 월평균 조합비

(단위: 만원)

	전체	기업의 특성별 (f=15.51***)			규모별 (f=65.63***)				
		재벌소속 기업	비재벌 독자기업	비재벌 하청기업	100인 미만	100- 499인	500- 999인	1000- 2999인	3000인 이상
평균	386.2	692.8	379.2	188.7	48.3	147.6	315.7	777.8	1260.6
표준편차	489.9	749.9	444.7	163.8	35.7	120.3	142.1	498.6	961.5

부호 : * Pr<= 0.1; ** Pr<= 0.05; *** Pr<= 0.01

24) 대부분의 사업장에서 조합비를 일괄공제(check-off)하기 때문에 단위노조의 조합비 납부수준은 상당히 높은 편이다.

자료 : 중앙연구원, 『96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

위의 <표 3-17>은 노조 간부대상 조사자료를 토대로 구성한 것이다. 앞에서 언급한 기업특성별 조합비 격차가 매우 큰 폭으로 나타나고 있다. 재벌 소속기업과 비재벌 하청기업간에는 월평균 약 500만원의 격차가, 규모별로 100인 미만과 1000인 이상 사이에는 월평균 약 850만원 가량의 격차가 발견된다. 이러한 조합비 규모의 차이는 조합규모별 상근자수의 차이와 함께 규모간 조합의 활동 폭을 결정하는 주된 요인이 되고 있다.

아래의 <표 3-18>은 조합비의 규모가 노동조합운영에 주는 영향에 대한 간부들의 평가이다. 여기서도 100인 미만 기업의 노조 중에서 약 42%는 조합비가 부족하여 조합운영이 어려울 정도라고 응답하고 있으며 충분하다고 대답한 노조는 찾아볼 수 없다. 이러한 문제는 재벌소속 기업이나 비재벌 독자기업에 비해 어려움을 많이 호소하고 있는 비재벌 하청기업에서도 드러나고 있다. 100인 이하의 영세사업장 노조를 제외하고는 대부분 조합비가 부족하지만 운영에는 별 문제가 없다고 응답하고 있다.

<표 3-18> 부문별 조합비 규모에 대한 평가 (단위: %)

	전체	기업의 특성별 ($\chi^2=6.0$)			규모별 ($\chi^2=38.75^{***}$)				
		재벌 소속	비재벌 독자	비재벌 하청	100인 미만	100- 499인	500- 999인	1000- 2999인	3000인 이상
매우부족	10.0(28)	8.7	8.2	15.6	42.8	12.0	4.7	1.7	5.0
부족	37.4(105)	47.8	36.3	32.8	28.6	37.6	31.3	42.4	50.0
보통	46.6(131)	39.1	49.7	43.8	28.6	46.1	53.1	49.1	40.0
충분	6.0(17)	4.4	5.8	7.8	0.0	4.3	10.9	6.8	5.0

부호 : * $Pr \leq 0.1$; ** $Pr \leq 0.05$; *** $Pr \leq 0.01$

자료 : 중앙연구원, 『96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

조합의 정상적인 운영이 어려울 정도의 노조에서 그 나름의 정책

활동이나 일반조합원에 대한 교육활동 등을 기대하기는 어렵다. 그런데 대부분 상급단체의 간부들은 비교적 대기업노조들에서 배출되고 있으며 대의원 배정도 마찬가지로 경향이어서²⁵⁾ 상급단체에서 이들 소규모 노조들에 대한 관심이나 배려는 상대적으로 낮을 것이라 예상할 수 있다.

단위노조 중 많은 부분이 소규모 노조들이며 특히 노총의 경우 소규모 노조의 비중이 매우 높으므로 이들에 대한 특별한 관심이 요구된다.

<표 3-19> 규모별 조직 현황 : 94-95년 변화 추이 비교 (단위 : 개, %)

	조합수				조합원수(천명)	
	'94년	'95년			'94년	'95년
		전체	노총산하	비노총계열		
49인이하	3033(42.3)	1438(21.77)	22.53	15.62	3.9	4.3
50-99인	1485(21.1)	1597(24.17)	24.98	17.67	6.4	6.8
100-299인	1649(23.5)	2276(34.15)	35.04	29.73	16.4	7.4
300-499인	315(4.5)	454(6.87)	6.55	9.45	7.3	11.1
500-999인	288(4.1)	428(6.48)	5.75	12.33	12.0	15.3
1000-4999인	218(3.1)	347(5.25)	4.36	12.47	24.9	25.3
5000인이상	37(0.5)	66(1.00)	0.78	2.74	29.1	29.6
계	7025	6606	5876	730	1000	100.0
'95 평균기업규모		노총계열: 330.66 (sd.1526.3)		비노총계열: 852.06 (sd.3449.95)		

자료 : 노동부, 『노동조합 census』, 각년도

그럼에도 소규모 노조들의 경우 상급단체의 정책방안을 수용하기 어렵다고 답하는 비율이 상대적으로 높다는 점을 살펴본 바 있다. 따라서 당분간 기업별 노조체제가 지속될 것이라는 점을 고려하면 이들 소규모 노조들의 연계망 강화나 조합비 확충 방안, 정책 및 교육 강화 방안 등에 대하여 상급단체의 각별한 관심이 요구된다.

25) '96년의 간부 조사에서 상급단체에 상근자를 파견하고 있는 노조 중 73%, 상급단체간부를 겸임하고 있는 노조간부가 있는 노조 중 61%가 500인 이상 규모의 기업이었다.

나. 단위노조의 지출 현황

(1) 조합비 지출의 전반적 특성 : 사업비편성을 통해 본 기본사업의 활동 비중

87년 이후 쟁의에 의한 비용 손실을 경험한 기업들은 노조의 체제내화를 유도하는 전략을 포함하여 노무관리를 전문화하게 되었고 이는 노사관계의 변화를 주도하고 있다. 한편, 변화된 노무관리 전략에 대응하는 동시에 확대된 제도적 공간에서 조직적 안정성을 강화하려는 노동조합의 노력도 대립과 투쟁 전략보다는 경영 및 노동조건에 참여함으로써 실질적인 교섭효과를 극대화하고 노사관계를 제도화려는 방향으로 추구하고 있다. 이러한 전략의 성공적 수행은 곧 정책능력이 수반될 때 가능한 것이므로 노조의 정책능력 제고가 요구되고 있다. 한 일선간부의 언급에서 이러한 문제의식이 드러나고 있다.

노조는 단결의 힘을 통해 권익신장을 하고 근무조건을 개선하는 노조 본연의 역할에 충실해야 합니다. 이때 조합원의 의사를 충분히 반영하고 모든 결정권이 조합원에서 나온다는 의식으로 노조를 운영하는 것이 중요하지요. 그런데 저희 집행부가 특히 강조하는 것은 경영과 관련된 연구를 많이 해서 대안을 제시할 수 있는, 즉 정책노조를 추구해야 한다는 것입니다. 그래서 기존의 정책실을 정책국으로 확대 개편했습니다. 경영자 측이 제시하는 경영정책에 대해 비판하고 보완하는 접근이 아니라 우리 스스로가 대안을 제시하려는 것이 기본 입장입니다. 각각의 사안에 봉착해서 하나하나 접근해가다 보면 힘의 소모도 크고 비효율적

이지요. 조합원의 입장에서 합리적이고 바람직한 제도를 만듦으로써 이런 문제를 많이 해결할 수 있다고 생각합니다.(G노조 부위원장)

조합의 실질적인 참여를 위해 정책 연구의 활성화가 선행조건임은 주지의 사실이다. 그러나 대부분의 노조가 이런 인식에 동의할뿐 아니라 선거과정이나 조합원 대상 교육활동을 통해 정책노조를 강력하게 표방하는 등 문제의식은 갖고 있으면서도 노조의 재정관리상 구체적인 변화는 뚜렷하게 드러나지 않고 있다. 많은 노조들이 문제의식과 실제의 변화 사이에 간극을 보이는 과도적 상태에 있다고 하겠다. 예산책정이나 혹은 집행을 살펴보면 많은 노조들이 정책 연구활동에 대한 재정적 비중을 상당히 낮게 두고 있다. 재정 활용면을 볼 때 아직은 종래의 조직관리방식이 일반적으로 통용되고 있다.

면접에 의하면 많은 경우 정책활동이 시간을 두고 전개한 조사연구에 기반하기보다는 노조위원장이나 핵심 노조간부의 순간적인 판단에 의지하고 있다. 노조위원장 혹은 노조 핵심간부의 판단과 의지는 노조활동에 결정적인 변수로 작용한다. 특히 조합원들의 조합활동 참여가 소극적인 경우 위원장을 비롯한 핵심간부의 독자적 의사결정 범위는 보다 확대되는 경향이 있다.

정책활동이 단위노조에서 독자적으로 전개되기 어려운 활동이라면, 교육이나 홍보는 단위노조차원에서 가장 활성화되어야 하는 사업이다. 교육사업이나 홍보사업은 문화사업과 함께 조합원 사이의 정보의 확산·의식의 제고·참여의지의 강화에 기여하며 조합내 민주주의를 학습하게 하는 가장 효과적인 수단이 된다. 따라서 단위노조에서는 우선 교육이나 홍보사업에 대한 양적 확대는 물론이고 대상과 방법을 현재보다 한층 다양화하여 많은 조합원들의 관심과 참여를 유도할 필요가 있다.

그럼에도 앞으로 살펴볼 노동조합의 재정관리 실태를 들여다보면 이들 핵심사업에 대한 비중이 상당히 낮은 것으로 보고되고 있다. 많은 노조에서 그 필요성에 대해 인정하거나 인식하고 있으면서도 실제 조합운영 프로그램의 편성에서는 소극적인 자세를 보이고 있는 것이다. 이는 조합의 현재 역량과도 직결된다. 따라서 상급단체에서는 보다 적극적인 유인을 동원하여 조합간부들에 대한 교육과 홍보역량을 강화함으로써 전반적인 조합운동의 활성화해야 하는 과제를 안고 있다.

이제 구체적으로 설문조사결과와 10여 개의 단위노조의 회의자료를 활용하여 구체적인 조합비 사용에 대해 분석해 보자.

위에서 살펴 본 조합비 수입상태는 지출상태와도 직결된다. 단위노조의 조합비 지출은 상급단체와는 달리 인건비 지출에 대한 부담이 없으므로 상급단체에 비해 사업비 지출의 비중은 오히려 큰 편이다. 단위노조는 대개 별도의 외부인력을 채용하지 않고 기업에 소속된 조합원들로 상근인력을 충원하기 때문이다.

그러나 총 예산액이 크지 않으므로 역시 개별 단위노조에서 이루어지는 사업은 양적으로나 질적으로 제한적이다. 또 사업비의 비중이 상급단체에 비해서 상대적으로 높지만 그 비중이 50%를 넘는 조합을 찾기 어렵다. 따라서 절대적인 수준에서 사업비 비중이 높다고 해석하는 것은 무리이다. 이는 노동조합활동이 정책이나 제도에 기반한 공식적인 활동보다 개인적인 차원의 인적 조직관리와 간부 중심의 활동에 초점이 맞추어져 있기 때문인 것으로 해석된다. 직무판공비나 기밀비와 같은 간부의 사적 활동비나 경조사비 등의 항목이 10%를 상회하고 있다는 사실이 이러한 해석을 뒷받침한다.

또 행사비나 회의비 같은 일회적 사업에 대한 지출의 비율이 높은 반면 일상적 사업이라 할 수 있는 홍보, 교육사업이나 조합의 정

책을 결정하는데 중요한 기반이 되는 조사연구비의 지출이 상대적으로 낮다는 점을 단위노조 사업비 지출의 특성으로 지적할 수 있겠다.

요컨대 단위노조의 조합비 지출의 특성은 공식적 활동보다는 비공식적 활동에, 그리고 정책활동보다는 개인적 차원의 인간관리 활동에 초점이 맞추어져 있는 노동조합의 일반적인 활동양식을 드러내고 있다. 노동환경의 변화에 따라 많은 노조들이 정책노조 지향을 표방하고 있지만 아직은 전통적인 인간관리 위주의 활동방식이 지배적이라는 사실을 알 수 있다. 다음 절에서는 <표 3-20>을 토대로 각 부문별 노동조합의 조합비 지출의 특성을 통해 단위노조의 활동양식과 전략선택의 양상에 대한 논의를 하도록 하겠다.

(2) 부문별 조합비 지출 현황과 특성

<표 3-20> 부문별 조합비 지출 현황

(단위 : %)

	빈도, 평균	규모별		산업별				조합비수준 평가	
		500인 미만	500인 이상	제조업			비제조	적정	부족
				금속	화학	섬유			
홍보비	7.7 (218)	7.3	8.1	7.6	7.7	10.1	7.1	7.7	7.8
교육비	9.0 (220)	8.8	9.3	9.5	8.2	8.4	9.4	9.1	8.9
회의,소조직활동	15.9 (239)	16.3	15.4	13.3	16.8	16.4	22.4	15.7	16.2
조사연구비	4.7 (184)	4.4	4.9	4.4	5.3	4.9	4.2	4.6	4.7
직무관공비	10.9 (235)	11.5	10.3	10.4	11.1	13.6	10.7	10.6	11.2
행사비	17.5 (243)	20.3	14.7	17.8	13.9	19.8	20.7	16.9	18.3
상급단체맹비	12.2 (243)	12.7	11.7	12.7	12.5	15.5	8.1	11.9	12.4
경조사비	9.9 (227)	10.9	9.0	10.7	9.4	13.7	6.6	10.4	9.4
문화사업비	6.0 (200)	5.8	6.2	6.0	5.8	5.6	6.6	6.0	6.1

상급단체별		민주적 절차의 확립정도별:정기적 회의 소집의 제도화 여부				집행위원회 활성화 정도별			노조 설립연도	
노총	민노총	양회의 정기소집	총회 정기소집	대의원회 정기소집	필요할 때 소집	1주 한번이상	1달에 1-2번	비 정기	90년 이후	87-89년
7.4	8.8	8.1	7.3	7.2	12.7	9.5	7.5	7.4	9.5	6.8
9.0	9.1	9.5	9.1	8.5	8.6	9.1	9.1	9.0	8.0	9.7
15.1	18.4	13.5	15.8	19.2	12.3	12.5	15.0	17.5	17.1	14.8
4.6	4.8	5.5	4.5	4.0	3.6	5.3	4.8	4.4	3.6	4.9
11.4	9.2	12.2	10.7	9.6	8.8	10.2	10.3	11.5	9.9	11.4
16.7	20.2	16.9	19.6	15.3	18.8	14.7	17.9	18.1	20.7	18.7
12.6	10.8	14.2	10.8	10.7	18.7	15.2	12.2	11.3	10.8	12.2
10.5	8.2	10.3	10.8	8.3	11.4	7.3	11.8	9.4	9.7	10.4
6.0	6.1	5.4	6.6	5.9	5.4	5.8	5.9	6.1	7.3	5.8

자료 : 중앙연구원, 『96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

우선 기업의 특성과 규모 그리고 그와 관련한 조합비 수입 상태에 따른 지출의 특성을 살펴보자.

조합비가 부족하다고 평가한 노조는 그렇지 않은 노조에 비해 홍보나 교육등 기본적인 노조사업의 지출비중이 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 특히 비용이 많이 소요되는 홍보물 제작에 대한 지출이 상대적으로 적은 편이다. 반면 행사나 문화사업 등에 대한 지출의 비중은 상대적으로 높게 나타나고 있다. 체육대회나 조합원 등반대회 등 전조합원 대상 연례행사는 조합비가 부족한 경우 노조에 주는 부담이 클뿐 아니라 일상사업을 위축시킬 수 있다. 그럼에도 불구하고 인적 역량의 부족으로 일상활동을 전개하는데 어려움이 있으므로 행사를 통한 노조의 인지도 확보에 주력하는 전략을 선택하기 쉽다.

행사비, 명비, 회의비, 직무관공비 등을 제외한 다른 항목들에서 대규모조직의 지출 비율이 높은 것으로 나타나지만 그 차이가 통계적으로 의미있는 정도는 아니다. 즉 홍보나 교육, 조사연구 등의 활동을 강화하는 데 있어 대규모 기업이 소규모 기업보다 유리한 조건에 있기는 하지만 이러한 활동을 눈에 띄는 정도로 활성화하고 있는 것은 아니다. 행사비나 경조사비 등에서 소조직의 지출 편중은

현저하지만 조합비 지출에 있어서 전체적인 경향은 소조직이나 대규모조직이 유사한 패턴을 보이고 있는 것이다. 이는 현재 조합비 수준에 대한 노조간부의 평가와도 연결된다. 즉 조합비 수준이 비교적 적정하다고 평가하는 그룹이 주로 대기업, 안정적 시장에 위치하는 노조라면 부족하다고 평가하는 그룹은 소규모 기업의 하청 업체들이 주를 이룰 것이다.

한편 단위노조의 조합비 지출의 성격은 기업이 처한 환경뿐 아니라 노조의 성격이나 혹은 조건에 따라서도 다양한 패턴을 보여주고 있다. 우선 노총계열 노조와 비노총 계열 노조간의 차이를 보면 전자의 경우 보다 전통적인 유형의 노동조합 활동유형에 가깝다고 할 수 있다. 우선 간부들의 내외적 조직력 유지에 기여하는 직무관공비나 부조적인 성격의 경조사비에 조합비 지출의 비중이 높다. 또 노총의 수직적 구조는 상대적으로 오랜 기간에 걸쳐 중층적으로 형성된 것이므로, 체계가 잡혀있는 각급 상급조직에 대한 노총계열 단위노조의 맹비 부담도 상대적으로 높은 편이라 할 수 있다. 노총계열 노조의 경우 조합원의 전반적인 개입이나 참여보다는 위원장을 비롯한 간부들의 공식·비공식적 활동을 중시하는 경향이 크며 초기 노동조합의 성격, 즉 상호 부조를 통한 조합원 생활보호라는 조합의 복지기능과 전통적인 인간적 관계 망의 지속과 강화를 통한 조직관리를 보다 중시하는 경향을 보여준다. 이러한 특성은 노동조합의 조직관리라는 측면뿐 아니라 노조 집행부의 조직관리라는 성격도 함께 가지는 것이다.

반면에 비노총계열 조직은 현저한 차이를 보이지는 않지만 홍보비, 교육비, 회의 및 소조직 활동, 행사비, 문화사업비 등에서 지출의 비율이 높은 것으로 나타나고 있다. 즉 비노총 계열 조직은 비교적 신생조직이거나 과거의 노조와 단절을 경험한 노조이므로 조합원의 동원에 비중을 두는 전략 선택을 취한다고 볼 수 있다. 노총계열 노조들과 비교해서는 노조활동의 공식적 성격이 강한 편이라고

할 수 있다.

한편 조합원 참여의 제도화 여부나 집행부의 활성화에 따라서도 다소간의 편차를 발견할 수 있다. 민주적 절차의 제도화별로는 총회와 대의원대회를 모두 정기적으로 개최하고 있는 노조가 그리고 집행위의 활성화 정도가 높을수록 노조의 조합원 참여나 관심을 제고할 수 있는 일상활동에 비용지출이 많은 것으로 드러난다. 즉, 본 연구에서 주로 관심을 두고 있는 홍보비와 교육비, 그리고 조사연구비등 노조의 정책역량 강화와 조합원 참여를 높일 수 있는 사업에 비중을 싣는 경향을 발견할 수 있다. 특히 집행위가 활성화되어 있는 경우 홍보비 비중과 정책비중이 높은 반면 직무관공비나 경조사비의 비중이 상대적으로 낮아 조합활동이 보다 공식화·전문화될 가능성이 높다.

노조연령별로는 90년 이후 설립된 젊은 노조들은 조합원의 직접적 참여를 강조하는 사업에 비중을 두는 반면 그보다 정착도가 높은 노조들은 일상활동과 비공식적 조직관리에서 보다 강세를 보이고 있다. 90년 이후 설립된 신생노조들의 경우 홍보비 행사비, 문화사업비 등이 평균에 비해 높게 지출되고 있다²⁶⁾.

26) 한편 노조나 노사관계에 대한 기존의 연구에서 주로 87년이전과 이후에 설립된 노조를 양분하여 분석하는 경향이 강하였다. '87년 이후 설립된 노조의 경우 87년을 전후한 노사관계 및 노동운동 내부의 변화로 민주적 성향이 강한 새로운 노조주의의 경향을 따를 가능성이 높을 것이라는 측면에서 이러한 구분은 여전히 의미있는 것이다. 하지만 96년 현재의 시점에서는 두 가지 측면에서 재고를 요한다. 한가지는 87년 이후 이제 10여년의 시간이 흘러 87년 직후에 설립된 노조들도 대부분 조직적 안정기에 접어들었다는 점에서 신생노조로 구분되기에는 무리가 있다는 점이며, 87년 이후 사회적·정치적 공간의 개방과 함께 폭발적인 노조결성기에 설립된 노조들은 오히려 80년대의 선발노조들에 비해 노조결성에 따르는 비용을 절감할 수 있었던 경우들에 해당할 수도 있다는 점이다. 노조의 조합비 지출 분석에서도 87~89년 노조의 성장기에 설립된 노조들의 경우 교육비나 조사연구비 등에서는 강세를 보이고 있

그러나 전체적으로 보면 부문별 예산지출의 차이가 통계적으로 유의미한 항목은 많지 않다. 그 이유는 대개의 노동조합이 예산지출에 있어서 매우 유사한 패턴을 보이기 때문이다. 이는 각 노조가 내외부의 환경적 특성에 따라 조직구조와 행위에 있어 독특한 전략을 선택하기보다 서로 축적된 경험을 공유하고 학습하여 자기조직에 그대로 이식하는 방법으로 노조활동을 전개하기 때문이라고 볼 수 있다. 이에 따라 노조활동의 관성도 쉽게 극복되지 못하고 있다. 노조들이 환경변화에 수동적으로 적응하는 경향이 더 두드러지는 것도 많은 부분 관성적인 노조활동에 기인한다.

단기적으로는 전통적 조직관리와 조합원의 의식과 참여 제고를 통한 공식적 조직관리 중 어떠한 전략이 더 효율적이라고 판단하기 힘들다. 각 조직이 나름대로 자신의 역사적 경험과 특성을 조직내에 배태하고 있고 조직의 전략선택에 따른 특성이 현재의 조직에 일정한 정도로 기능적이기 때문이다. 그러나 노동조합이 장기적으로 조직을 지지할 수 있는 유일한 원천은 행동의 잠재성을 가지고 있는 단결된 조합원이기 때문에 밖으로는 전문적인 교섭력을 확보하고 내적으로는 시민사회에 동화되어 있는 조합원을 설득하고 참여시킬 수 있는 제도적 기제를 확충하는 것이 보다 효율적인 노조의 전략이라 할 수 있을 것이다.

<표 3-21>은 대의원대회 자료를 바탕으로 노조의 지출현황을 자세히 정리한 것이다²⁷⁾. 총사업비 대비 항목별 지출현황에서 사업비

지만 종합적으로 볼 때 노조활동의 뚜렷한 경향성을 발견하기 어렵다.
27) 여기서 제시된 항목이 각 노조별로 완전히 일치하는 것은 아니다. 노조의 특성별로 같은 사용내역을 다른 용어로 표현하기도 하고 그 반대의 경우도 있었을뿐 아니라 지출 내역도 노조에 따라 차이가 있기 때문에 몇 개의 항목으로 정리하기에는 어려움이 있었다. 앞으로 노조들이 서로의 활동을 비교하기에 용이하고 노조활동의 공개성을 제고하기 위해서는 상급단체 차원에서 노조재정 지출을 정리하는 재무제표의 모범안

가 가장 큰 비중을 차지하며 그 외에 기밀비를 포함한 직무판공비, 의무금, 유지비, 적립금, 회의비 등의 지출이 중요한 항목을 구성한다. 그런데 특기할 것은 복지활동비에 대한 지출이다. 특히 노층계열 제조업 노조인 중소기업과 대기업 1군에서 복지활동비의 비중이 높게 나타난다. 위에서는 별도의 복지활동비 항목이 없었기 때문에 드러나지 않던 사실이다. 경조비까지 복지활동비로 포함한다면 노층계열 제조업은 약 25%가량의 조합비를 조합 자체의 복지활동에 투여하고 있는 것으로 나타난다.

<표 3-21> 항목별 조합비 지출 현황

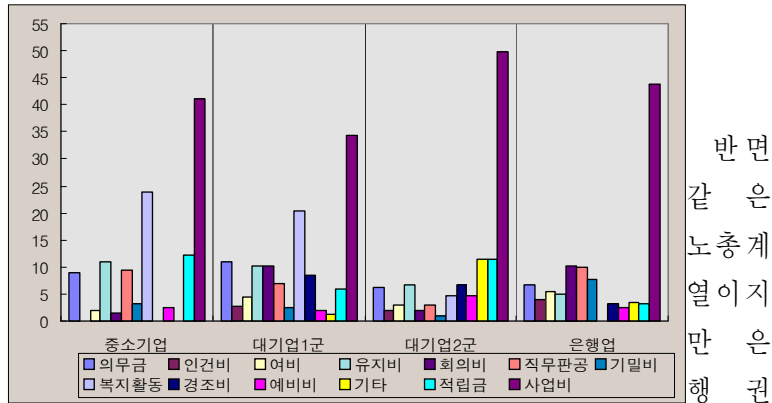
(단위: %)

	의무금	인건비	여비	유지비	회의비	직무판공	기밀비
중소기업 평균	9.0	0.0	2.1	10.9	1.5	9.5	3.3
대기업 1군 평균	11.0	2.8	4.4	10.2	10.1	6.9	2.5
대기업 2군 평균	6.2	1.9	3.0	6.6	1.9	3.0	1.1
제조업 대기업 평균	9.0	2.4	3.8	8.6	7.4	4.9	1.8
은행업 평균	6.6	4.0	5.5	5.0	10.2	10.0	7.8
	복지활동비	경조비	예비비	기타	적립금	사업비	
중소기업 평균	24.0		2.6		12.3	41.0	
대기업 1군 평균	20.5	8.5	2.0	1.3	5.9	34.4	
대기업 2군 평균	4.8	6.6	4.7	11.4	11.5	49.7	
제조업 대기업 평균	13.7	7.9	3.3	8.9	7.0	42.1	
은행업 평균		3.2	2.4	3.5	3.3	43.7	

자료 : 각 노조의 대의원대회 자료

을 작성하여 개별 노조를 대상으로 교육하는 노력이 필요할 것이다.

<그림 5>



반면 같은 노총계열이지만 은행권 노조나 비노총계열 대기업에서는 노조의 조합복지에 대한 투자가 크지 않다. 은행권의 경우 기업복지가 어떤 업종보다 강한 편이기 때문에 조합에서 자체적으로 담당해야 하는 복지요구가 크지 않다고 해석할 수 있다. 대의원대회 자료를 통해 분석한 비노총계열 노조에 있어서도 마찬가지로의 해석이 적용될 수 있다. 여기서 분석대상이 되고 있는 노조들이 재벌그룹의 거대기업 노조들이기 때문에 기업차원의 복지수준이 상당히 높은 편이며 노조의 전략도 노조 자체의 복지 활동보다는 기업복지의 확충을 위한 참여에 둘 가능성이 높다.

한편 대기업 2군에서 기타비용이 10% 이상의 비중을 차지하고 있는 것은 노사관계상의 특성에 기인한다. 이들 노조의 노사관계 전략이 상대적으로 대립성에 기초하고 있을뿐 아니라 법외단체를 상급단체로 하는 대표적인 선도조직으로서 국가 노동통제의 일차적인 대상이 되어 해고자가 많이 발생하였기 때문이다.

파업기금이 충분히 적립되어 있지 않은 상태에서 해고자의 생활유지를 위한 조합비 지출은 불가피하였다. 5공화국의 출범과 함께 파업기금 적립 불법화 조치가 시행되는 등 법제도적 제한과 조합의 짧은 역사로 인하여 해고자 생계기금을 축적할 수 없어서 일반회계

에서 충당해야 하는 현실적인 어려움에 봉착한 것이다. 인터뷰 대상이 되었던 한 노조에서는 실제로 미복직 해고자가 많아 그들에 대한 생계비 지원이 큰 몫을 차지했기 때문에 이제까지 사업비가 크게 모자랐다는 어려움을 토로한 바 있다.

노사관계의 특성은 조합비 사용과도 관련된다. 대기업 2군에서 상대적으로 사업비의 비중이 높은 것으로 드러나지만 경우에 따라서 회사와의 대립성은 의도하지 않은 결과, 즉 임단투의 장기화로 인하여 조합의 일상활동 중단과 사업비 소진율이 낮아지는 결과가 나타나기도 한다.

조합재정의 관리와 관련하여 또다른 문제는 임단투의 장기화로 책정된 사업비가 다 소진되지 않는 경우가 있다는 것이다. 이는 조합활동이 미온적이어서가 아니라 임단투가 장기화되면서 일상활동이 정지되는데서 비롯되는 문제다. 올해의 경우도 5월에 시작해서 5~6개월 하다보니까 각 부서에서 자기사업을 거의 하지 못했다. 임단투를 앞당겨서 빨리 끝내고, 조합의 일상사업을 하는 것이 바람직하다.(A노조 간부)

한편 업종별로 볼 때 은행업 노조의 경우 기밀비를 포함한 직무관공비 비중과(이는 위의 설문조사자료 분석에서는 드러나지 않던 사실이다) 사업비 비중이 높다.

직무관공비가 높은 이유는 은행업 노조들의 경우 조직이 전국에 산개되어 있어 노조운영이 본부 간부의 활동에 전적으로 의존한다는 사실에 기인한다. 상근집행간부 중심의 노조운영이 가장 특징적으로 나타나는 업종이 은행을 비롯한 금융업이다. 이에 따라 간부의 활동을 조직적으로 지원하는 직무관공비의 비중이 가장 높은 비율로 드러나고 있다고 할 수 있다.

또 은행업 노조들은 대규모 노조일뿐 아니라 임금수준이 높아 조합비규모가 크므로 상대적으로 사업비에 높은 비중을 두는 것이 가

능하다. 또 앞서 언급했던 조직의 분산성과 사무직 노조의 특성으로 홍보 활동이나 조직사업비(분회지원비)의 비중을 높게 두어야 하는 전략상의 이유가 높은 사업비 비중을 설명하는 요인이 될 것이다.

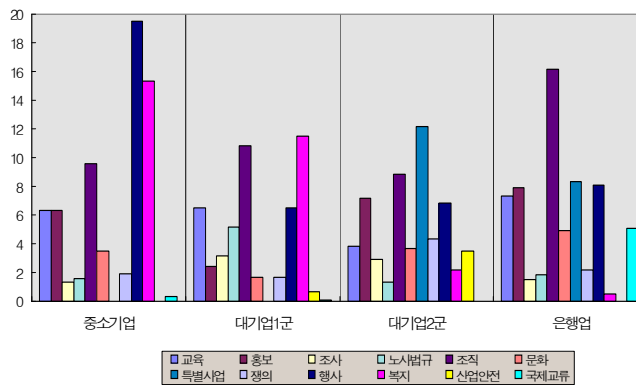
<표 3-22>과 <3-23>는 총지출중 각 사업내역이 차지하는 비율과, 총 사업비중 각 사업내역이 차지하는 비율을 각각 정리한 것이다.

<표 3-22> 총지출 중 항목별 지출 현황 (단위: %)

	교육비	문화비	조사비	노사법규비	홍보비	조직사업비
중소기업 평균	6.3	3.5	1.3	1.6	6.3	9.6
대기업 1군 평균	6.5	1.7	3.2	5.2	2.4	10.8
대기업 2군 평균	3.8	3.7	2.9	1.3	7.2	8.8
제조업 대기업평균	5.3	2.9	3.1	2.9	4.8	9.8
은행업 평균	7.3	4.9	1.5	1.8	7.9	16.2
	특별사업비	쟁의비	행사비	복지비	산업안전비	국제교류비
중소기업 평균		1.9	19.5	15.3		0.3
대기업 1군 평균		1.7	6.5	11.5	0.7	0.1
대기업 2군 평균	12.2	4.3	6.8	2.2	3.5	
제조업 대기업평균	12.2	3.6	6.7	7.5	2.8	0.1
은행업 평균	8.3	2.2	8.1	0.5		5.1

자료 : 각 노조의 대의원대회 자료

<그림 6> 총지출 중 항목별 지출 현황



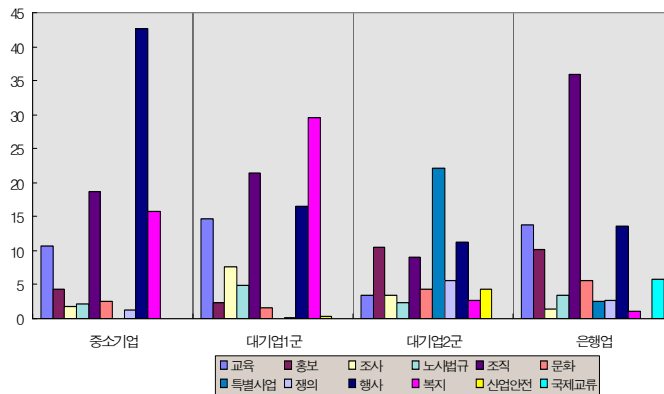
전반적인 경향을 보면 역시 교육비, 조사비, 홍보비, 조직사업비 등 조합의 중추적인 사업의 비중이 대개 10%에도 크게 미치지 않을 정도로 소극적으로 편성되어 있다.

<표 3-23> 사업비 중 항목별 비중

	교육비	문화비	조사비	특별사업비	노사법규비	홍보비	기타
중소기업 평균	10.7	2.6	1.8	0.0	2.2	4.4	0.0
대기업 1군 평균	14.7	1.7	7.7	0.0	4.9	2.3	0.7
대기업 2군 평균	3.5	4.3	3.4	22.1	2.3	10.5	20.9
제조업 대기업 평균	9.1	3.0	5.6	11.1	3.6	6.4	10.8
은행평균	13.8	5.7	1.5	2.6	3.5	10.1	3.8
	쟁의비	행사비	복지비	산업안전비	국제교류비	조직사업비	
중소기업 평균	1.3	42.6	15.8	0.0	0.0	18.6	
대기업 1군 평균	0.1	16.6	29.6	0.4	0.0	21.4	
대기업 2군 평균	5.6	11.3	2.8	4.3	0.0	9.0	
제조업 대기업 평균	2.9	14.0	16.2	2.4	0.0	15.2	
은행평균	2.7	13.6	1.1	0.0	5.8	36.0	

자료 : 각 노조의 대의원대회 자료

<그림 7> 사업비 중 항목별 지출 현황



이를 다시 사업비만으로 국한하여 보면 중소기업 군은 행사비의

비중과 복지비중이 각각 50%와 15%로 높아 이 두 항목만으로 사업비의 65%를 차지하므로 결과적으로 다른 항목에 대한 투자가 위축되는 경향이 나타난다. 즉 조사, 노사법규, 홍보, 산업안전 등의 활동에서 소극성이 두드러진다. 앞서서도 잠시 언급한 바 있지만 행사비와 복지비용은 '규모의 경제'가 크게 영향을 미치는 항목이다. 따라서 지역을 중심으로 복지사업이나 대규모 행사를 공동 전개하는 한편, 소수의 상근인력으로 감당할 수 없는 일상활동 또한 비슷한 규모의 조합이 모여 지역 혹은 업종별로 공동사업을 모색한다면 개별 단위노조의 인적, 물적 부담을 줄이고 조합의 일상활동에 대한 비중을 높여 조합활동의 체질을 개선할 수 있을 것이다. 이를 위해서 지역단위 상급단체의 역할이 중요하리라는 사실은 재론의 여지가 없다.

한편 대기업 1군의 경우는 노사법규, 교육, 조직사업, 복지에 대한 사업비 비중이 높게 나타나는 반면 문화, 홍보, 조사연구, 쟁의 등에 대한 재정상의 비율은 낮은 편이다. 주로 교섭력의 증진이나 복지활동 등을 통해 조합원의 실제적인 이익을 증진시키려는 정책에 우선순위를 두고 있으며, 조합원과의 대면적 접촉을 통한 조합 몰입(commitment)을 유도하고 있는 것으로 드러난다.

반면 대기업 2군은 이와는 상당히 다른 양상의 재정관리 양식을 보여주고 있다. 대기업 2군에서는 상대적으로 문화사업, 홍보사업, 연대·기획·대외홍보등 특별사업, 쟁의·산업안전·해고자 생계보조 등을 위한 기타사업에 중점을 두고 있는 것으로 보인다. 쟁의비와 노사법규비의 활용을 통해 볼때 대기업 1군의 경우 노사관계전략으로 법·제도적 도구의 활용이나 사용자와의 안정적인 관계형성을 통한 교섭력 증진 전략에 주력한다면, 대기업 2군은 법·제도에 기반한 활동 외에도 조직력이나 투쟁력을 통한 쟁의를 중요한 수단

으로 사용하고 있다는 사실을 보여준다. 특히 교육사업에 대한 비중은 떨어지는 편이지만 홍보나 문화사업 등 조합활동에 대한 조합원들의 관심을 유지시키고 참여를 높이려는 전략적 선택을 보다 활성화하고 있는 편이다. 또 1군의 경우 맹비 외에 특별한 연대사업비가 설정되어 있지 않은 반면 2군은 연대사업비를 별도로 설정하고 있는 경우가 많았다. 이에 대해서는 2군에 속한 기업들의 경우 쟁의의 빈도가 보다 빈번할 것이라는 예측 외에도 상급단체 수준의 조직체계가 아직 형성 중에 있어 별도의 연대조직 형성이나 혹은 공동사업의 요구가 상대적으로 많이 있기 때문이라는 해석이 가능할 것이다.

한편 비제조업 사무직노조인 은행업노조들은 앞서 언급한 바 있듯이 조직의 분산성에 대한 처방으로 홍보비나 조직사업비에 대한 재정지출 비율이 높다는 사실이 사업비 분석에서도 동일하게 나타난다. 조직사업비는 다른 조직과는 달리 분산되어 있는 각 분회 간부의 활동비 지급으로 대개 충당되므로 특별한 조직전략하에서 지출되는 것은 아니다.

은행업 노조들에서 특기할 만한 점은 이들 노조가 사무직종의 특성을 고려하여 각종 매체를 동원한 홍보전략 사용에 상대적으로 적극적인 편이라는 사실이다. 그러나 각 노조가 선거시에 거의 대부분 '정책 노조'를 표방하고 있음에도 불구하고 다른 예산에 비해 조사연구비에 대한 비중이 가장 낮다는 사실은 흥미롭다. 은행 노조 역시 인적 관리 위주의 관성적인 노조운영 방식에서 탈피하고 있지 못하다는 사실을 보여준다.

예컨대 b은행노조의 95년 총예산은 4억5천만여원인데 비해 조사연구비 예산은 490만원으로서 총예산의 1.1%에 불과하며, 집행액 3억7천7백만원 중 조사연구비 집행액은 420만원으로 역시 총 지출의

1.1%에 지나지 않는다. 교육사업비는 2.1%, 홍보사업비는 1천만여 원으로 2.7%를 차지하고 있어 조사연구비에 비해서는 보다 비중을 두는 편이다. 그러나 정책사업과 교육·홍보 사업비를 모두 합해도 노조 전체 예산 중 6%에도 미치지 못한다. A은행의 경우도 마찬가지이다. 94년 총예산이 5억4천만원에 이르지만 이중 정책조사연구비로 책정된 예산은 9백만원으로 약 1.6%에 불과하다. 뿐만 아니라 책정된 예산 중 사용금액은 3백28만원으로 소진율이 36.5%에 불과하고 잔액이 무려 5백72만원에 달하고 있어 정책 사업에 대한 비중과 그에 대한 노조의 인식이 어느 정도인지를 엿볼 수 있다.

반면 비공식적 조직관리와 관련되는 관공비는 약 13%로, 책정예산이 모두 소진되고 있다. 한편 교육사업비는 약 3%의 예산책정에 82.1%의 소진율을, 홍보비(기관지 발행비)는 약 5%의 예산배정에 89.4%의 소진율을 보인다. F노조에 비해서 교육과 홍보활동의 비중이 다소 높기는 하지만 여전히 정책 및 교육, 홍보로 이루어지는 노조활동의 중심축에 대한 투자는 낮은 수준이다.

이렇듯 조합원의 의식고양과 참여를 위한 토대 마련, 교섭력 및 조직력의 강화를 위한 기본 활동이 여전히 최소한의 수준에서 명목적으로 이루어지고 있다는 사실을 재확인할 수 있다.

노조의 정책기획실장을 맡고 있는 한 간부 역시 조합예산 중 정책 및 조사연구비의 비중이 매우 적은 것을 인정하며 향후 정책노조의 정립을 위해서는 이의 증액이 우선적으로 요구된다는 것을 강조하였다.

정책 연구의 중요성에 대한 강조가 유행성 구호에 불과하다는 사실은 31년차와 32년차의 회계수지 명세를 통해 다시 한번 확인된다. 31년차인 93년에 비해 32년차의 조사 및 정책연구비는 적은 액수이기는 하지만 오히려 줄어들고 있는 것이다.

다만 F노조의 경우 96년도 예산편성안을 보면 국제교류비나 복지

사업비 명목의 예산책정을 감소시키고 정책 및 교육홍보 활동의 활성화를 위해 70~130% 증액하고 있어 부분적으로는 노조활동에 대한 반성이 이루어지고 있음을 엿볼 수 있다.²⁸⁾

그런데 위 두노조의 예산집행에 관한 감사나 혹은 예산내역을 심의하는 대의원회에서 이러한 실태가 심각하게 지적되지 않았다는 사실도 특기할 만하다.²⁹⁾ 일례로 F은행노조의 감사 결과는 교육 및 홍보활동비의 소진율이 낮으므로 향후 보다 활발한 활동을 전개하도록 권고하고 있는 정도이다.(조순경외, 1995) 감사역의 지정이나 감사활동의 형식성을 드러내는 것이어서 노조조직의 전반적인 혁신이 필요하다는 사실을 보여준다. 다음절에서는 이와 관련하여 조합

27) <F은행 '96년도 예산안 상정 근거>

전년 대비 인상 항목: 조사연구비(정책연구자료발간, 공청회개최 : 76%), 교육사업비(분회장노동교육 : 80%), 홍보사업비(노보내실화 : 113%),의무금(6%), 분회활동비(24%), 인건비(11%), 여비(4%), 유지비(14%), 직무추진비(비상임간부 월활동비 증액 : 19%), 특별사업비(단협,임투,노사협의 강화 : 14%)

전년 대비 감축 항목: 국제교류비(15%), 복지사업비(행사축소 : 24%), 행사비(76%), 회의비(11%)

<A은행 '95년도 예산안 상정>

전년 대비 인상 항목: 인건비(25%), 후생복지비(6%), 여비(31%), 국제사업비(주로 해외연수비 : 42%), 관공비(0.7%), 사업비(1%), 조사정책연구비(11%), 사무유지비(6%), 쟁의비(17%), 예비비(52%)

전년 대비 감축 항목: 회의비(2%), 교육사업비(7%), 복지사업비(65%), 행사비(3%), 지원금(4%)

28)<F은행 회계감사 보고(상반기)>

회계처리의 규정준수 여부를 확인하기 위하여 감사를 실시한 바 현금 및 예금 잔고는 일치하였으나 지역별 협의회비(분회순방 관련), 홍보사업비(소식지 등 발간), 교육사업비(조합원 교육) 등의 미집행액이 다소 많아 향후에는 더욱 왕성한 활동으로 예산허용범위내 사업진행에 박차를 요함

<A은행 회계감사보고>

간이세금 계산서의 증빙력 문제-향후 경비 집행에 있어 신용카드에 의한 경비 집행이 이루어질 수 있도록 할 것과 행사경비집행 효율성제고 요망(창립기념 대동 한마당 행사-투하경비 과다하여 행사 효과 의문시되므로 경비집행의 효율성을 제고할 것)

재정운영의 민주성에 관해 다루어 보기로 하겠다.

다. 집행내역의 공개방식 분석을 통한 운영 평가

앞에서 분석한 노조의 재정운용의 성격이 집행부의 노조운영에 있어서의 전략과 활동의 활성화 정도를 반영한다면, 노조 재정운용에 대한 공정성과 공개성의 확보는 조합 민주주의의 달성과 직결되는 문제이다. 재정운영에 있어서의 민주성은 예산 배정의 문제에서부터 시작된다. 조합내부적으로 재정운영에 대한 원칙을 세우고 공정하게 집행하는 문제는 가장 첨예한 사안 중 하나이다. 대부분의 노조가 재정 운영과 관련된 절차적 민주성은 준수하고 있지만, 형식성에 머물고 마는 경우가 대부분이어서 절차상의 문제로 조합운영을 측정하기는 힘들다. 예산배정과 집행, 그리고 공개에 이르는 전반적인 과정에서 조직의 효율성과 민주성을 관철하는 기제가 실질적으로 작동하고 있는가를 살펴보아야 한다.

그럼에도 재정운영에 대한 실증분석이나 운영의 민주성을 주제로 한 논의는 거의 전무하다 해도 과언이 아니다. 기존의 논의들이 조합의 운영보다는 노사관계적인 측면이나 조합내 정치에 관심을 기울여 왔기 때문이다.

재정운영에 있어서의 민주성과 관련된 장치들은 우선 노조가 회계기준을 마련하여 사용하고 있는가, 회계감사는 어떠한 과정을 통해 선출되는가, 회계감사가 정기적으로 이루어지는가, 그리고 조합비 운용을 조합원들에게 공개하는가 등을 들 수 있다.

인터뷰 조사에서 드러난 바에 의하면 노조의 예산 배정은 대개 전년도의 관성에 의해 이루어진다는 의견이 지배적이었다. 각 집행부서에서 과제설정에 따른 예산배정 신청서를 제출하고 그를 수합하여 전체 예산을 배정하는데, 예산 배정을 위해 전년도 활동에 대

한 평가와 당해 중요한 사업목표 설정을 결부시키려는 노력은 크지 않다고 이야기한다. 예산에 대한 심의가 이루어지는 대의원회도 형식적인 과정에 불과하여 편성된 예산안이 크게 수정되는 경우는 거의 없다고 한다.

예산 집행에 대한 감사는 연 1~2회 이루어지는데 대부분의 노조에서 감사역을 위원장이 친노조적인 조합원을 지명하거나 지명후 인준하는 방식을 채택하고 있어서, 치밀한 감사활동을 통한 정확한 문제지적을 기대하기 어렵다.

(1) 노조는 회계보고 시스템을 정비하여 사용하고 있는가?

노동조합의 재정관리는 그 자체로 목적을 갖는다기보다는 조합의 목표를 달성하기 위한 일상활동의 전개와 관련하여 자원배분의 제도적 장치로서 기능한다. 따라서 공정한, 그리고 조합의 필요를 적절히 충족시키는 자원배분은 조합의 성공적인 목표수행과 관련하여 중요한 사안이 된다. 이런 맥락에서 노동조합의 일상활동과 조합의 재정활동에 대한 철저한 점검이 필요하다. 조합은 체계적 재정관리를 위해 노조 회계기준을 제정하고 이러한 기준에 적합한, 통일적인 회계보고 시스템을 정비하는 작업이 필요하다.

비영리단체인 노조의 경우 이익의 측정을 목적으로 하는 기업회계³⁰⁾와 달리 자금흐름의 파악을 주된 목적으로 하는 자금수지 회계에 초점이 맞추어진다(박문정, 이호열, 1992). 비영리기관의 재무보고 내용으로는 ① 재무적 생존력 ② 예산과의 대비 ③ 자원전체의 유입 및 유출 상황 ④ 서비스 제공의 노력과 달성도 등이 있으며 이에 따라 비영리기관의 재무제표로는 최소한 ① 예산액이 비교·표시된 수지계산서 ② 대차대조표 ③ 부속명세서 등이 제시되어야 한다.

30) 기업회계에서의 재무제표는 대차대조표, 손익계산서, 재무상태 변동표 및 부속명세서 등의 회계보고서로 이루어진다.

수지계산서는 당해 회계연도의 모든 수입과 지출에 관한 내용을 명확하게 표시하여야 한다. 즉 수지계산서는 노동조합의 활동상황을 수입과 지출의 면에서 보고하는 것을 목적으로 하여 작성되는 회계 보고서이기 때문에 수입과 지출이 계상되어야 한다. 수입부문은 조합비 수입 등에 의해 증가한 자금과 전기이월금으로 구성되며 지출 부문은 당해 회계연도에 있어 제 경비의 지출 등에 의한 자금의 감소를 표시한다. 따라서 차기 이월금은 당해 회계연도에 있어 자금의 증가와 감소에 대한 전체 흐름의 차액으로 대차대조표의 순재산 중 차기이월금과 일치하게 된다. 또 수지계산서에서는 예산액과 결산액을 비교, 표시하여 그 차이를 기재하고 현저한 차이에 대해서는 비교란에 그 이유를 설명하여야 한다. 이 수지계산서는 노동조합의 회계에 있어 대차대조표보다 중시되어야 한다. 왜냐하면, 수지계산서는 노동조합의 예산집행에 대한 책임을 나타내는 회계보고서이기 때문이다.

따라서 각 단위에 따라 그리고 노동조합의 특성에 따라 수지계산서 상의 체계가 정비되어 상호비교와 관리가 가능할 수 있도록 상급단체 차원의 안내서 발간 작업과 회계관리 교육이 필요하다.

한편, 당해 회계연도 말 현재의 모든 자산, 부채 및 순재산의 상황 등을 표시하는 대차대조표는 노동조합에서 수지계산서 만큼 중시되지 않는다. 그러나 노동조합의 실질적인 재무상태를 평가하고 노동조합의 활동원가를 측정하기 위해 대차대조표의 작성도 중요한 몫을 담당하고 있다.(박문정, 이호열, 1992)

<표 3-24>은 단위노조에서 회계보고서의 사용이 얼마나 일반화되고 있는지를 정리한 것이다. 단위노조에서 특히 중요한 것은 수지계산서의 구비라고 할 수 있는데, 표본의 80%정도가 수지계산서를 사용하고 있는 것으로 드러난다. 따라서 전반적으로 재정관리를 체계적으로 하기 위한 제도적인 구비 정도는 높다고 할 수 있다.

<표 3-24> 부문별 단위노조의 회계보고서 사용 실태 (단위: %)

	전체	기업의 특성별 ($\chi^2=7.36^{**}$, 8.24^{***})			규모별 ($\chi^2=12.20^{***}$, 20.39^{***})				
		재별 소속	비재별 독자	비재별 하청	100인 미만	100- 499인	500- 999인	1000- 2999인	3000인 이상
수지계산서	80.3 (192)	80.4	68.8	56.3	50.0	61.0	70.3	81.4	80.0
대차대조표	70.5 (155)	58.7	59.5	39.1	27.3	44.9	65.6	69.5	65.0

상급단체별 ($\chi^2=0.87$, 0.03)		민주적 절차의 확립정도별: 정기회의 소집의 제도화 ($\chi^2=6.56^{**}$, 10.60^{***})				노조의 연령 ($\chi^2=10.1^{***}$, 4.67^{*})		
노총	민노총	양회의 정기소집	총회 정기소집	대의원회 정기소집	필요할때 소집	90년이 후 설립	87-89년 설립	87년이 전 설립
69.3	63.1	71.8	59.1	75.6	64.3	57.5	63.3	80.0
55.1	53.9	57.7	42.9	64.1	71.4	42.5	53.2	62.0

부호: * Pr<= 0.1; ** Pr<= 0.05; *** Pr<= 0.01

자료: 중앙연구원, 『'96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

그러나 부문별로 재정관리 시스템을 제도화하고 있는 정도에는 차이가 나타난다.

회계보고 체계의 정비와 관련하여 주목할 변수는 조합(기업)의 규모와 노조의 연령, 그리고 노조의 전반적인 민주적 절차의 제도화 정도 등이 될 수 있다.

우선 소규모 기업일수록 그리고 신생노조일수록 체계적인 회계보고 시스템을 갖추지 못했을 가능성이 높다. 특히 100인 미만 사업장에서는 절반 가량의 노조가 회계보고 시스템을 갖고 있지 않으며, 90년 이후 설립되어 노조 운영의 경험이 짧은 노조의 경우 아직 재정관리 체계를 구비하지 않은 노조가 많은 것으로 나타난다.

재정관리 시스템이 구비되어 있는가는 노조의 다른 제도적 조건 과도 관련이 있는 것으로 보인다. 즉 대의원회의가 정기적으로 소집되는 노조들의 경우, 그리고 집행위의 활동이 정례화되어 있는 경우 그렇지 않은 경우보다 회계보고시스템의 제도화가 높은 것으로 나

타나고 있다. 반면 총회가 중심이 되는 노조에서 낮은 구비율을 보이는 것은 이들 노조가 주로 소규모노조에 집중되어 있기 때문이다. 또 민노총에 비해 노총의 경우 구비율이 높는데 이 또한 조합지속 연수가 높을수록 조합의 제도화정도가 높는데 기인하는 것으로 예상할 수 있다. 뿐만 아니라 보다 정착된 노총의 상급단체들이나 주변 노조들과의 학습작용에 의해, 노총계열 노조일수록 형식 제도적 장치를 보유하고 있을 가능성이 높은 것으로 볼 수 있다. 전반적으로 노조의 회계보고 시스템의 체계화정도는 상당히 높은 것으로 평가할 수 있다.

다만 조직별로 체계의 통일성을 기하는 문제와 일반조합원이 보아도 조합의 세입과 세출내역을 자세히 알 수 있도록 비교란을 정확히 기입하는 문제, 그리고 예산과 결산의 비교 및 예산심의와 다르게 전용된 내역과 전용과정에 대해 기록하는 등의 보완작업이 필요할 것으로 보인다.

(2) 회계감사는 어떠한 과정을 통해 선출되는가?

재정관리의 엄밀성과 투명성은 회계감사의 활동과 밀접한 관련이 있다. 또 회계감사의 독립적인 감사활동은 감사의 선출과정에 영향을 받는다. 조합의 예산편성과 집행 등 재정관리 책임기관인 조합집행부의 활동을 실질적으로 감사하기 위해서는 조합간부와 독립적인 위치에서 판단하고 제언할 수 있는 인물이 감사직을 수행해야 하기 때문이다. 그러므로 조합의 회계감사는 기본적으로 임명보다는 선출을 통해서 결정되어야 한다. 아래의 <표 3-25>를 보면 대의원 대회나 총회의 선출에 의해서 감사가 결정되는 비율이 다수이지만, 아직 40%에 가까운 노조에서 위원장의 임명이라는 방식을 통해 감사가 선출되고 있다. 위원장의 임명은 보다 전문적인 능력을 가진 사람을 감사로 정할 수 있다는 장점을 갖지만, 집행부나 위원장과 독립적인 위

치에서 집행부의 활동 및 재정관리를 감독하고 견제한다는 원래 회계감사의 목적에는 부합하지 않는 결정방식이라고 하겠다.

<표 3-25> 부문별 회계감사의 결정방식 (단위: %)

	전체	규모별 (chi ² =64.73***)					산업별(chi ² =25.85***)			
		100인 미만	100-499인	500-999인	1000-2999인	3000인 이상	제조업			비제조
							금속	화학	섬유	금융
위원장임명	2.1(6)	0.0	1.7	4.7	1.7	0.0	2.7	1.5	0.0	2.3
임명후인준	35.4(99)	31.8	31.9	39.1	41.4	30.0	29.7	39.4	61.5	32.6
대의원회선출	33.6(94)	4.6	21.6	39.1	51.7	65.0	27.6	42.4	30.8	41.9
총회선출	28.9(81)	63.6	44.8	17.1	5.2	5.0	40.0	16.7	7.7	23.2

상급단체별 (chi ² =9.48**)		민주적 절차의 확립정도별: 정기회의 소집의 제도화 여부(chi ² =40.56***)				노조의 연령 (chi ² =29.75***)		
노총	민노총	양회의 정기소집	총회 정기소집	대의원회 정기소집	필요할때 소집	90년이 후설립	87-89년 설립	87년 이전설립
1.9	3.0	2.4	1.9	2.6	0.0	0.0	3.7	1.0
36.7	30.8	32.1	30.8	44.2	35.7	35.0	29.9	42.4
36.7	23.1	33.3	21.1	48.0	50.0	25.0	27.0	45.5
24.6	43.1	32.1	46.2	5.2	14.3	40.0	39.4	11.1

부호: * Pr<= 0.1; ** Pr<= 0.05; *** Pr<= 0.01

자료: 중앙연구원, 『'96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

부문별로 보면 대기업노조일수록 그리고 연령이 높은 노조가 집중되어 있는 화학이나 섬유업종에서 상대적으로 임명방식이 많은 것으로 보인다. 또 조합의 특성별로는 조합의 주요결정이 주로 대의원대회를 통하는 경우와 집행위원회의 활동과 의견조율이 비상시적으로 이루어지는 경우 임명의 비율이 높으며 역시 노조의 연수가 오래수록 위원장의 직권을 이용한 임명이라는 방식이 선호되는 것으로 보인다. 반면 작은 노조일수록, 그와 관련하여 대의원대회보다는 총회방식을 선호하는 노조일수록, 그리고 젊고 집행위원회의 의견조율이 활발한 노조일수록 선출을 통해 감사를 결정한다. 특히 총회를 통한 감사 결정비율이 높다. 위원장의 선출방식이 대다수의 노조에서 간선제로부터 직선제로 옮겨가고 있듯이, 감사의 결정방식도

총회나 대의원대회의 선출을 통해 이루어질 수 있도록 변화를 꾀하여 조합재정관리에 대한 실질적인 견제가 가능하도록 한다. 그리하여 조합비 지출의 사업연관성을 높여 나가야 할 것이다.

한편 감사의 독립성 못지 않게 중요한 것이 감사의 자질이다. 조합집행부와 독립적으로 활동할 수 있는 인물이 선출되더라도 그에게 조합의 활동을 실질적으로 심사할 전문적인 자질이 없다면 조합 활동에 대한 실질적인 심사가 이루어지기 어려우며 조합원들의 알 권리를 저해할 수 있다.

은행업 노조의 경우는 은행에서의 직무와 조합의 재정관리가 밀접하게 관련되어 있으므로 회계관리에 대한 교육의 요구가 상대적으로 적다. 그러나 제조업체의 경우는 대부분의 임원이 생산직에서 충원되므로 본래의 업무와 회계관리간에는 차이가 있다. 따라서 회계감사를 결정한 직후에 그로 하여금 전문적인 교육을 이수하도록 권장해야 한다. 그런데 수요가 있더라도 교육과정이 부재하다면 이러한 필요성이 충족될 수 없다. <표 3-26>은 단위노조에서 회계감사 실무교육의 경험이 있는지 여부를 정리한 것이다.

<표 3-26> 회계감사에 대한 실무교육 경험 (단위: %)

	전체	규모별 (chi ² =2.92)					산업별 (chi ² =40.35***)			
		100인 미만	100-499인	500-999인	1000-2999인	3000인 이상	제조업		비제조	
경험 있음	40.6(114)	31.8	46.2	37.5	36.2	40.0	금속	화학	섬유	금융
상급단체별 (chi ² =2.06*)		민주적 절차의 확립정도별: 정기 회의 소집의 제도화 여부 (chi ² =16.62***)				노조의 연령 (chi ² =1.33)				
노총	민노총	양회의 정기소집	총회 정기소집	대의원회 정기소집	필요할때 소집	90년이 후설립	87-89년 설립	87년이전 설립		
42.9	32.8	56.5	37.5	26.0	50.0	32.5	42.0	42.4		

부호 : * Pr<= 0.1; ** Pr<= 0.05; *** Pr<= 0.01

자료 : 중앙연구원, 『96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

위의 표에서 주목하여 볼 사실은 금속산업 관련 노조의 회계감사 실무교육 경험이 현저히 높다는 점이다. 이는 금속산업 노조에서 특별히 수요를 많이 느껴서라기보다는 금속노련에서 매해 노조회계에 관한 실무교육을 실시하고 있다는 사실에 기인한다. 산별 연맹의 사업영역 개척과 노력여하에 따라 단위노조에 줄 수 있는 실질적인 도움이 이와 같이 나타날 수 있다. 교육의 경험이 있었던 많은 노조들이(95% 이상의 노조) 회계 실무교육이 조합업무에 도움이 되었다고 응답하고 있다는 사실도 연맹단위 교육프로그램의 다양화와 확충이 필요하다는 것을 보여주는 증거이다. 이런 실무교육의 측면에서는 노총계열 조직이 훨씬 두드러진 활동을 벌이고 있다는 점도 특기할만 하다.

90년 이후 설립된 노조 중의 대부분은 오히려 교육의 기회가 적게 가졌다는 사실을 위의 표에서 확인할 수 있다. 앞서 언급하였듯이 조합의 제도화정도가 미약한 젊은 노조들에서는 실무와 관련된 교육과 세미나가 보다 활성화될 필요가 있다.

공급 측면뿐 아니라 수요측의 인식도 중요하다. 회계관리와 관련된 여러 항목에서와 마찬가지로 총회의 정기소집, 즉 전 조합원에 대한 집행부의 활동 보고가 정례화될수록, 그리고 집행부의 의견교류와 활동이 활성화될수록 교육경험의 비율이 높다. 이같은 사실은 조합활동의 성격에 따라서 조합관리의 전문화에 대한 인식이 달라질 수 있음을 보여주는 것이다.

따라서 조합간부교육의 필요성에 대한 집행부의 인식과 상급단체 수준의 교육기회 확충이라는 조건의 충족이 조합활동 전문화의 전제조건이라는 사실이라 할수 있다.

(3) 회계감사가 정기적으로 이루어지는가?

다음으로는 형식 민주주의의 측면에서 회계감사가 정기적으로, 규약에서 정하고 있는 바대로 이루어지고 있는가에 대해 살펴보기로

한다.

아래의 표는 단위조합에서 회계검사가 실시되고 있는 현황에 대해 정리한 것이다. 현행 노동조합법에는 노조의 회계검사를 6개월에 한번 이상 실시하도록 규정되어 있다. 노조의 규약에서도 아래에서 보듯이 소수의 노조를 제외하고는 90% 이상의 조합이 6개월에 한번 이상의 회계검사를 규정하고 있다. 회계보고 시스템과 마찬가지로 노조활동의 형식제도화 정도는 높은 수준이다.

그리고 실제 회계검사 실시도 규약에서 정한 바를 대체로 준수하고 있는 것으로 나타난다. 규약에 규정된 바 보다 긴 기간을 두고 검사를 실시하는 노조는 13개 노조로 전체의 10%에 미치지 못한다. 위의 표에서 보고되지 않은 약 2개의 노조와 같이 회계검사 실시에 특별한 규정이 없는 노조나 무응답 노조를 제외한 모든 노조가 1년에 한번 이상의 회계검사를 실시하고 있다.

<표 3-27> 규약상 회계검사 규정과 실제 회계검사 실시 현황

		실제 회계검사 실시			계
		3개월에 1번	6개월에 1번	1년에 1번	
규약상 회계검사 실시	3개월에 1번	41 14.9	7 2.6	2 0.7	51 18.4
	6개월에 1번	9 3.3	183 66.6	12 4.4	205 74.0
	1년에 1번	0 0.00	4 1.5	17 6.2	21 7.6
	계	50 18.1	196 70.8	31 11.2	277 100.0

자료 : 중앙연구원, 『96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

이외에도 명목상으로는 대부분의 노조가 감사에 관한 절차상의 민주적 기제를 확보하고 있다. 즉 회계검사의 별도 요구가 있을 경우 특별회계검사를 실시할 수 있는 노조가 전체의 78.9%, 조합원의 요구에 따라 실시할 수 있는 노조가 67.8%, 중집위나 대의원의 요구에 따라 실시할 수 있는 노조가 70%에 달하고 있다.

따라서 노조의 조직운영과 관련된 과제는 형식·절차적 제도화라기 보다는 제도운영의 민주성과 효과의 확보에 있음을 확인할 수 있다. 향후 노조운영의 활성화와 민주화를 위해서는 노조운영 전반에 대한 평가활동이라 할 노조의 감사제도를 실질적인 제도로서 강화할 필요가 있다. 특히 감사역은 어떤 형식을 취하든 선출과정을 거쳐 임명하고, 일정기간의 전문적 교육을 이수하게 하는 등의 제도 개선이 필요하다. 상급단체들에서는 전문 감사단을 구성하여 조합활동의 전반을 심의하는 외부감사제도의 도입을 고려해 볼 수도 있다.

조합재정관리와 관련한 앞으로의 과제는 감사의 민주적 선출과정 확보 및 감사의 전문화 그리고 실질적이고 엄밀한 감사활동의 전개에 있다고 할 것이다.

(4) 조합비 운용을 조합원들에게 공개하는가?

그런데 조합비 운용에 대한 심사를 조합 회계감사의 고유권한으로 인식해서는 안된다. 조합비 운용에 대한 제1차적 감독은 조합원 당사자와 조합의 대표인 대의원에게 있다고 할 것이다. 조합감사는 보다 전문적인 지식을 동원하여 조합원과 대의원에게 조합활동 및 재정관리의 문제에 대한 정보를 제공하고 조합재정관리자에게 올바른 활동을 위한 제언을 한다는 의미가 크다. 따라서 조합비 운용의 민주성을 관철하기 위해서는 조합원 및 조합원대표자들에게 조합비의 집행내역에 대해 상세하게 보고할 수 있는 장치가 필요하다.

다음의 <표 3-28>은 조합비 지출에 대해 대의원과 조합원이 얼마나 알고 있는가를 정리한 것이다. 사용된 자료가 조합원이나 대의원의 직접적인 응답이 아니라 조합 간부들의 보고에 기반한 것이므로 실제와는 다소 거리가 있을 수 있지만 전반적인 경향을 파악하는데는 도움이 될 것이라 판단된다.

결과를 살펴보면, ‘매우 잘 알고 있다’를 3점, ‘잘 모르고 있다’를

1점으로 하였을 때 대의원은 2.35점으로 대체로 알고 있는 편에, 조합원은 1.73점으로 잘 모르거나 약간 알고 있는 편에 속한다. 즉 조합의 재정관리 및 예산 심의를 맡고 있는 대의원들의 경우 대부분 조합의 지출현황에 대해 알고 있지만, 조합원들은 조합비를 내고 있음에도 실제 조합비의 쓰임새에 대해서는 많은 정보를 가지고 있지 못한 것이다.

<표 3-28> 조합비 지출내역에 대한 대의원과 조합원의 인지도

	전체	산업별 ($\chi^2=5.50, 1.87^*$)				상급단체별 ($\chi^2=-3.18^{***}, -1.63^*$)		노조의 연령 ($f=0.94, 0.96$)		
		제조업		비제조		노총	민노총	90년이 후설립	87-89 년설립	87년이 전 설립
		금속	화학	섬유	금융					
대의원	2.35(0.5)	2.4	2.5	2.4	2.1	2.4	2.2	2.3	2.3	2.4
조합원	1.73(0.6)	1.7	1.8	1.8	1.6	1.8	1.6	1.7	1.7	1.8

부호 : * Pr<= 0.1; ** Pr<= 0.05; *** Pr<= 0.01

자료 : 중앙연구원, 『96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

비제조업 금융권 노조의 경우 간부중심의 조합운영이 지배적인 경향이므로 대의원과 조합원의 조합비 지출내역에 대한 인지도가 상대적으로 낮은 것으로 나타난다. 한편, 민노총보다는 노총계열 노조들에서 조합비 지출에 대한 관심의 정도가 높은 것으로 나타난다.

그러나 앞서 언급했듯이 간부들의 평가이므로 신뢰도가 다소 떨어질뿐 아니라, 부문별로 응답의 경향이 비슷하여 큰 차이는 드러나지 않는다.

따라서 인지정도를 간접적으로 볼 수 있을뿐 아니라 조합의 민주주의적 장치라 할 수 있는 조합비 공개방식에 대하여 알아보기로 하겠다.

<표 3-29> 부문별 조합비 지출의 공개방식

(단위: %)

	전체	규모별					산업별			
		100인 미만	100- 499인	500- 999인	1000- 2999인	3000인 이상	제조업			비제조
							금속	화학	섬유	금융
사업보고서	41.7(115)	36.4	44.4	45.0	35.6	40.0	47.9	31.8	42.3	36.4
대의원회자료	53.2(148)	13.6	40.9	59.7	76.3	80.0	43.7	65.2	50.0	68.2
총회자료	48.9(136)	81.8	60.9	40.3	28.8	30.0	62.0	43.9	38.5	20.5
노보,소식지	27.3(76)	4.6	14.8	30.7	47.5	55.0	26.8	24.2	11.5	43.2
벽보	30.5(85)	9.1	34.2	34.4	25.4	35.0	39.9	31.8	19.2	4.6
A	76.7(217)	81.8	80.5	71.9	71.2	80.0	85.7	71.2	65.4	61.4

상급단체별		민주적 절차의 확립정도별: 정기적인 회의 소집의 제도화 여부				노조의 연령		
노총	민노총	양회의 정기소집	총회 정기소집	대의원회 정기소집	필요할때 소집	90년이 후설립	87-89년 설립	87년이전 설립
41.5	42.4	45.1	37.9	44.2	38.5	36.8	39.6	45.0
53.9	50.8	53.0	32.0	80.8	53.9	42.1	46.3	65.0
46.5	57.4	60.2	68.0	12.8	38.5	52.6	58.1	36.0
25.8	32.8	31.3	15.5	41.0	15.4	29.0	23.5	33.0
32.3	24.2	37.4	30.8	19.2	46.2	33.3	33.8	26.0
76.2	78.5	83.5	84.8	59.0	71.4	77.5	79.9	74.0

주: A: 일반조합원을 대상으로 조합비 집행내역을 보고하는 경우(총회자료, 노보·소식지, 벽보에 결산공개)

부호: * Pr<= 0.1; ** Pr<= 0.05; *** Pr<= 0.01

자료: 중앙연구원, 『'96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

우선 전 조합원을 대상으로 하는 총회자료, 노보 및 소식지, 벽보 중 한 곳이라도 조합의 재정상황 및 지출내역을 공개하고 있는 노조는 전체의 77%에 달하고 있다. 많은 수의 노조가 조합재정에 대한 보고를 제도화하고 있는 것이다. 그런데 하청기업이나 혹은 500인 이하의 소규모 노조가 전 조합원에 대해 공개를 제도화하고 있는 비율이 높으며, 산업별로는 금속산업의 노조가, 그리고 총회를 제도화하고 있는 노조가, 집행위원회가 활성화된 노조가, 그리고 87년 이후 설립된 노조가 전 조합원에 대한 정보제공에 보다 적극적인 것으로 드러나고 있다. 이러한 노조들이 조합원의 참여를 토대로 한 조합활동의 필요성을 보다 크게 느끼고 있거나 전 조합원의 참

여를 제도화하기가 보다 용이한 조직들이라 할 수 있다.

반면 대의원대회만을 정례화하고 있거나 집행위의 활동이 소극적인 경우, 그리고 조합의 역사가 오래된 조직일수록 대의원들을 통한 간접적 정보공개방식을 채택하고 있으며 조합원에 대한 정보제공에는 소극적인 것을 알 수 있고 이러한 노조들은 대개 대규모 재벌소속 노조들일 가능성이 높다.

조합비의 지출내역은 조합원이 기본적으로 알아야 할 권리 중 하나이다. 형식적으로는 조합원을 대표하는 대의원의 심의가 예결산 통과에 작용한다 하더라도, 조합원의 조합에 대한 지속적인 관심을 유도하기 위해서는 조합원이 모두 볼 수 있는 매체에 조합의 활동 상황을 공개해야 하고 조합원의 평가를 받아야 한다. 그런데 위의 표에서 보듯이 조합원 전체를 대상으로 한 대표적인 매체인 노보나 소식지에 조합비 지출에 대한 보고를 담는 경우는 전체의 30%에도 미치지 못한다. 이에 대해서는 두 가지 이유를 들 수 있는데 한 가지는 앞에서 언급했던 바와 같이 조합집행부가 조합원에 대한 정보 제공에 소극적이기 때문이며, 다른 한가지는 조합에서 노보나 소식지라는 매체를 활용하지 않거나 활용할 능력이 없기 때문이다. 조합 재정관리에 대한 보고뿐 아니라 조합원의 조합활동전반에 관한 알 권리를 충족시키고 조합원의 의식을 향상시키기 위해 가장 중요한 과제 중 하나는 노조활동을 전달하는 기본적인 매체의 확보와 적극적인 활용에 있다고 하겠다.

제 4 장

노동조합의 일상 활동 현황

이 장에서는 앞절의 재정분석에 이어서 노조의 주요사업인 교육과 홍보, 정책사업 등에 주목해서 현재 노동조합의 이들 사업에 대한 실태와 문제 그리고 개선방안에 대해 생각해 본다.

1. 교육 사업 부문

가. 전반적인 교육 현황

교육부문은 크게 조합원에 대한 교육과 조합간부에 대한 교육으로 나눌 수 있다. 이절의 주된 분석대상은 조합원과 조합간부에 대한 교육의 양과 교육내용, 그리고 교육방법 등이다.

전반적으로 교육에 대한 투자가 조합예산의 10%에 못 미치는 등 조합의 교육활동이 적극적으로 이루어진다고 볼 수는 없다. 그렇지만 일상활동 중에서 조합간부들이 가장 크게 비중을 두는 사업은 바로 교육사업이다. 다른 사업비와 비교할때 교육비에 대한 비중이 상대적으로 크다는 점이나, 아래의 표에서 보듯이 조합비가 현재수준보다 증액된다면 보강해야 할 사업으로 조합원 교육을 수위에 놓

는 조합들이 많다는 점이 교육활동에 대한 관심을 보여준다.

그런데 앞에서 보았듯이 교육활동비 책정은 물론, 간부 및 조합원 대상 교육의 빈도, 교육활동을 위한 제도적 장치 등에서는 조합의 특성에 따른 편차가 발견된다.

우선 간부대상 교육을 실시한 바 있는 노조는 전체의 70%, 평조합원에 대해 교육을 시행한 적이 있는 노조는 전체의 61%로 낮은 편은 아니다. 그러나 반대로 1년 내내 노조간부 대상 교육을 실시하지 않은 노조가 30%, 평조합원 교육이 없었던 노조가 40%에 이른다는 사실에 주목할 필요가 있다. 조합경험을 축적하고 조합활동에 대한 이해와 참여를 높이는 기본적인 사업이 적어도 30~40%의 노조에서는 거의 방기되고 있는 것이다.

<표 4-1> 조합비가 증액된다면 가장 먼저 확충할 사업 (단위 : %)

사업내용	빈도
조합원교육 및 문화활동	57.5 (162)
조직활동	14.5 (41)
정책개발을 위한 조사통계활동	4.3 (12)
홍보 및 선전 활동	1.1 (3)
작업환경 측정 및 개선활동	3.9 (11)
노조주관의 복지활동	17.7 (50)
노조간 연대활동	0.7 (2)

자료 : 중앙연구원, 『'95 노동조합 활동과 노사관계 실태조사』

나. 간부교육 실태

한 보고서에 의하면 간부들을 대상으로 설문조사를 한 결과 80% 이상이 집행간부에 임명되어 일하는 것을 새로 배웠고, 새로운 일과 방법을 개발하는 것은 엄두도 내지 못한다고 대답하고 있다. 노조의 간부들이 사업역량을 축적·발전시키지 못한다면 연례적인 임투는 관행과 경험에 따라 진행할 수 있겠지만, 새로운 환경에 대한 노조의 대책마련과 대응은 기대하기 힘들다.

특히 기업별 노조체제에서 간부교육을 통해 간부들의 역량이 축적되지 않는다면, 일상적인 조합원 교육이 불가능하며 단지 외부강사의 단절적이고 일회적인 강의에 의존할 수밖에 없다. 간부들의 지도력은 교육과 사업집행, 그리고 조직활동의 경험을 통해 강화된다. 간부교육은 지도력 개발의 기초가 되고 그 기초 위에서 실질적인 사업을 수행하면서 경험을 축적해 갈 수 있는 것이다. 따라서 간부들에 대한 교육은 조합활동의 활성화와 축적을 위한 기본 전제가 된다.

<표 4-2> 부문별 조합간부 대상 교육현황 (단위 : %)

	전체	규모별 (chi ² =17.14***)					산업별 (chi ² =4.71)					
		100인 미만	100-499인	500-999인	1000-2999인	3000인 이상	제조업	금속	화학	섬유	비제조	금융
교육경험있음	69.6(192)	40.9	64.4	81.0	80.4	65.0	71.2	76.2	62.5	58.1		
상급단체별 (chi ² = 1.96*)		집행위원회 활성화 정도별 (chi ² =4.74*)			노조의 연령 (chi ² =2.32)							
노총	민노총	1주에 한번이상	1달에 1-2번	정기개최 없음	90년이 후설립	87-89년 설립	87년이전 설립					
71.7	62.5	78.4	74.7	63.9	60.0	69.6	73.2					

부호 : * Pr<= 0.1; ** Pr<= 0.05; *** Pr<= 0.01

자료 : 중앙연구원, 『'96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

<표 4-2>를 보면 소규모 기업 특히 100인 미만 기업이나 하청기업의 노조들이 특히 간부대상 교육에서 열세를 보이고 있다. 이유는 간부들의 교육을 감당할 만큼 조합비가 넉넉하지 않고 1~2명의 조합상근 간부가 쉽게 자리를 비울 수 없다는 점이 복합적으로 작용하기 때문이다. 다른 경우도 마찬가지이지만 상근하지 않는 간부나 대의원들을 교육시키기는 더욱 어려운 것이 대부분 조합의 현실이다. 대개 간부교육은 자체적으로 시행되기보다는 상급단체나 노동운동단체 혹은 노동교육기관의 프로그램에 위탁교육하는데, 중소기업이나 노사관계에서 대립적이거나 열세에 있는 노조들은 근무중인

간부들을 교육현장에 파견하기가 쉽지 않다.

외부에서 하는 간부 교육프로그램에는 현실적으로 많이 참여 못한다. 특히 비상근간부들의 경우 거의 못 갔다. 연맹이나 ○○ 연구소 등에서 교육이 약간 있는데 잘 안된다. 3일 정도 비우고 가기가 쉽지 않다. 조합간부들이 교육시켜달라고 요구하는 경우도 거의 없다. 경영참여와 같이 전문적인 것을 제외하고, 현안에 대한 것은 거기서 하는 것이나 우리 내부에서 하는 것이나 별 차이가 없다(중소규모인 C노조 위원장).

산업별로는 섬유와 금융부문의 간부교육이 저조한 것으로 드러나며 그리고 조합활동의 제도화 정도가 낮을수록 그리고 노조의 연령이 낮을수록 간부교육에 소극적인 것으로 드러난다. 조합의 역량이 축적되기 어려운 신설노조나 소규모 노조에서 간부교육이 소극적으로 이루어진다는 점은 주목을 요한다.

상급단체별로는 노총계열 노조가 민노총계열 노조에 비해 간부교육을 실시하고 있는 비율이 높은 것으로 드러나고 있다. 노총계열 노조간부들이 소속 상급단체에서 실시하는 조합간부 실무교육에 참여할 수 있는 기회가 많기 때문이다. 오랜기간 제도화된 노동운동을 전개한 노총계열 상급단체들은 수직적 조직망 속에 교육공간이나 제도화된 교육 프로그램을 상대적으로 많이 확보하고 있어, 각급 단위에서 실시하는 교육과정에 단위노조 간부들이 참여할 수 있는 기회를 상대적으로 넓혀 놓고 있다. 민노총계열 조직의 경우 전반적인 교육기회의 확대가 목표라면, 노총계열 조직들은 교육기회의 체계적 활용을 가능케 하는 내용적인 측면의 내실화가 관건이다.

나는 대의원의 신분으로 한번, 그리고 올해 사무국장으로서 노총교육원의 교육에 참여하였다. 내 경험으로는 2년 전에 받았던 교육과 올해 참여한 교육에서 별다른 차이를 느낄 수가 없었

다. 교육이 형식적이라는 느낌을 받았다. 초급간부용 교육과 중급간부용 교육이 나뉘어야 하고 상황의 변화에 따라 교육내용의 변화가 있었으면 좋겠다.(중소규모인 D노조 간부)

위의 언급과 같이 노총을 비롯한 산하 상급단체의 교육체계화에는 많은 문제가 제기된다.

<표 4-3>은 상급단체의 교육프로그램과 실시현황에 대해 개괄한 것이다. 노총은 오래 전부터 교육사업에 비중을 두고 교육전담 별도 기관인 중앙교육원에 교육사업을 전담케 하고 있다. 실제로 이공간을 이용하여 정규적인 노조간부 교육이 이루어지며 노조의 각종 위탁교육도 이루어지고 있다. 아래의 표에서도 드러나듯이 교육사업에 대한 노총의 축적된 경험은 교육내용과 교재발간에 있어서 다른 상급단체에 비해 상대적으로 체계화된 모습을 보여주고 있다. 그럼에도 그 수준이 만족스러운 정도는 아니다. 즉, 교육대상을 차별화해야 한다는 정도에 대해서는 문제의식이 있는 것으로 나타나지만 교육대상에 따른 프로그램의 체계화는 이루지 못하고 있다. 신입간부들을 위한 정규프로그램 정도가 체계잡힌 교육이라 할 수 있다. 그러나 정규교육 역시 신입간부를 위한 특별한 프로그램이라고 보기 어려울 정도로 조합활동 전반의 총론적·포괄적인 내용이 제시되고 있을 뿐이다.

노총의 경우 노동조합의 경제적 역할이 중시되고 있음에도 불구하고 노동시장 및 임금정책과 관련된 강의내용을 찾아보기 어렵다. 고용·사회복지 체계의 특성과 문제, 그리고 기존의 노동조합의 대응에 대해 인식하고 노동조합의 전체 운동방향에 대해 고민할 수 있는 내용 편성이 결여되어 있다. 정책노조에 대한 구호가 작동하고 있지 않다는 사실이 신입 간부의 교육에서도 잘 드러나고 있는 것이다. 실무에 관한 교육도 강의 2시간에 채워질 수 없는 내용들이 구색 맞추기 식으로 나열되고 있을 뿐이다.

<표 4-3> 노총의 교육 프로그램과 실시 현황('95)

<p>정규과정(3박4일, 15회, 1,984명) 대상: 각 노조의 신입간부 국가경쟁력 강화와 노조의 역할(2), 노조간부의 자세(2), 노동조합의 조직운영과 실무(2), 회의 진행법(2), 단체교섭과 노사협의제(2), 노동관계법 해설(2), 산업안전보건법과 재해보상보험법(2), 노동조합의 정치활동(2), 노동조합의 복지활동(2), 국제노동운동(2), 민주주의와 주의의식(2), 레크리에이션 지도법(2), 분업토의의 기법과 실제(2)</p> <p>기타 교육 대표자 교육과정(5회 신입대표자 555명), 실무교육과정(2박3일, 단조 수집간부 8회 781명), 노동특별 교육과정(15회 지방순회, 핵심조합원 3,528명), 위탁교육(132회 10,383명)</p> <p>강사양성교육 여성노동교육 강사양성교육(4박5일 23명), 강사양성 교육(3박4일 2회, 15명), 노동문화강사 양성교육(3박4일, 24명)</p>	<p>노동조합의 일상생활과 조직운영 실무 교재 -조직과 운영, -산별노조조직형태로의 전환방향과 과제 -노동조합의 교육활동, -노동조합의 문화활동 -노동조합의 홍보활동, -노동조합의 행정실무 -노동조합의 회계실무</p> <p>노동교육 강사양성교육 교재 -노동교육의 의의와 목적, -노동교육의 강의방법과 강사의 자세 -효율적인 노동교육 방법, -노동교육의 강의방법과 기술 -노동조합 교육활동의 목적, -노동조합 교육활동의 지도원리와 기본방향</p> <p>노동문화 강사양성 교육교재 -팀워크 게임, -레크리에이션 지도력 개발 -공동체 놀이, -분위기 조성, 민속무용, 노동가</p>
--	--

전체 4,225개 단위노조 중 1,984명이 참여하는 정규교육은 한 노조의 복수 참여를 고려한다 하더라도 산하 단위노조의 30%이상이 참여하는 비중 있는 교육이다. 따라서 노총은 이 교육이 보다 현실적으로 조합간부의 수준과 인식을 높이는데 기초가 될 수 있도록 교육내용과 과정을 재편성해야 한다.

대상과 내용의 측면에서 포괄적·일반적인 구성으로 실효를 거두기 어려운 프로그램을 중복하는 교육방식은 지양되어야 한다. 각 단위의 상급단체에서는 각 간부의 특성(재임기간과 지위 등)과 기업별 체제에서 각 노조의 상황 조건에 맞는 교육 프로그램을 다양하게 고안하여 지방과 중앙을 연계하는 단계별 교육을 실시한다.

<표 4-3> 계속

b 연맹 교육실시현황 (참가인원)			
교육 실시 현황	회원조합 간부 강사훈련과정(14) 정책교양강좌: (1)금융산업발전방향과 한국은행 독립성 보장(50), (2)화이트칼라 노동조합의 현주소와 발전방향(40)		
a 연맹 교육실시현황			
교육 실시 현황	지역 순회 교육 실시: 17개 지역 각 649명 참가 내용- 정세변화에 따른 노동운동의 방향, 노동조합의 조직실태 및 바람직한 운영방안 조직활성화 방안에 대한 토론 단위노조 임원 교육: 2박 3일 80명 내용-노동조직 현황 및 a노련 운동기조, 정세변화에 따른 노동운동 과제, 노동법 주요 쟁점 사항 이해, 노동조합의 회계 처리, 노동조합의 조직과 운영, 단체교섭론 및 노사관계론, 지도자의 역할과 자세, 레크리에이션 및 단결의 밤, 연맹과의 대화, 그룹토의, 기타 노총주간 정규간부교육에 위탁 교육		
A지역본부 교육실시현황: 4차 정기교육			
교육 실시 현황	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> 1차 단위노조대표자 대상 (96명 참가) 1. a지역 지역본부의 발전방향 2. 서울시 시정 동향 3. 산업재해 예방과 보건안전 4. 95년도 임금정책 방향 5. 단체 협약 기법 2차 단위노조 간부 대상 (100명 참가) 1.국제화에 따른 올바른 노동운동방향 2. 노동조합 간부들의 자세 3. 노동조합의 정치활동 4. 임금, 단체교섭 활동방향 </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> 5. 지방화 시대에 따른 노조활동 6. 분임토의 기법 및 비디오 3차 단위노조 간부(96명 참가) 1.지방화시대 지역노조의 활성화 2.노조간부들의 자세 3.노동조합 운영과 회의진행법 4.단체교섭 전략, 전술 5.산업안전 보건활동 6.레크리에이션 지도 4차 주제강연: 대표자들의 새로운 가치관 확립과 노동운동 방향 </td> </tr> </table>	1차 단위노조대표자 대상 (96명 참가) 1. a지역 지역본부의 발전방향 2. 서울시 시정 동향 3. 산업재해 예방과 보건안전 4. 95년도 임금정책 방향 5. 단체 협약 기법 2차 단위노조 간부 대상 (100명 참가) 1.국제화에 따른 올바른 노동운동방향 2. 노동조합 간부들의 자세 3. 노동조합의 정치활동 4. 임금, 단체교섭 활동방향	5. 지방화 시대에 따른 노조활동 6. 분임토의 기법 및 비디오 3차 단위노조 간부(96명 참가) 1.지방화시대 지역노조의 활성화 2.노조간부들의 자세 3.노동조합 운영과 회의진행법 4.단체교섭 전략, 전술 5.산업안전 보건활동 6.레크리에이션 지도 4차 주제강연: 대표자들의 새로운 가치관 확립과 노동운동 방향
1차 단위노조대표자 대상 (96명 참가) 1. a지역 지역본부의 발전방향 2. 서울시 시정 동향 3. 산업재해 예방과 보건안전 4. 95년도 임금정책 방향 5. 단체 협약 기법 2차 단위노조 간부 대상 (100명 참가) 1.국제화에 따른 올바른 노동운동방향 2. 노동조합 간부들의 자세 3. 노동조합의 정치활동 4. 임금, 단체교섭 활동방향	5. 지방화 시대에 따른 노조활동 6. 분임토의 기법 및 비디오 3차 단위노조 간부(96명 참가) 1.지방화시대 지역노조의 활성화 2.노조간부들의 자세 3.노동조합 운영과 회의진행법 4.단체교섭 전략, 전술 5.산업안전 보건활동 6.레크리에이션 지도 4차 주제강연: 대표자들의 새로운 가치관 확립과 노동운동 방향		

예컨대 작은 규모의 단위노조에서는 중앙교육기관의 장기교육과정에 참여하는 것이 매우 어려울 것이다. 중앙에서 이루어지는 형식적이고 총론적인 강의식 교육이 노조간부가 받을 수 있는 교육의 전부라면 노조간부의 자질 형성은 매우 멀다. 중앙에서의 기초 교육을 기반으로, 실무에 관련된 교육은 지방의 지역본부들에서 담당하는 등 상급단체 교육체계의 연계성을 확보하는 것이 필요하다. 따라서 중앙교육기관의 또한가지 중요한 과제는 전문적인 강사교육 프로그램을 만들어 각 산별과 지역의 교육활동가들에게 체계적으로

교육하는 것이다.

그렇다면 산별연맹이나 지역본부의 교육 현황은 어떠한가?

이들 상급단체는 위탁교육에 비중을 두는 편이다. 단위노조의 교육에 해당 간부를 강사로 파견하는 방식이다.

자체적으로 기획하는 교육프로그램은 위의 표에서도 보듯이 노총의 수준에 비해서도 질적·양적으로 단위노조의 요구를 충족시키기에 역부족인 것으로 보인다.

많은 단위노조가 자체 프로그램을 체계적으로 기획하기 어려운 상태에서 경험과 정보가 많은 상급단체 간부들을 교육주체로 활용하는 것은 효과적인 방법이다. 상급단체의 활동현황이나 노조활동의 경험, 정책방향을 교육하는데 장점을 가질 수 있기 때문이다. 그러나 체계적인 강사교육 훈련을 거치지 않은 개별간부들에 교육을 맡기는 것은 교육의 일관성과 체계성을 떨어뜨릴 뿐만 아니라 간부들의 의식이나 경험의 편차, 교육방식에 따라 교육의 효과가 각기 달라진다는 단점이 있다. 특히 몇몇 간부 중심의 중복적인 교육은 제한된 교육기회의 효과적 활용이라는 측면에서 비효율을 낳을 수 있다.

노총산하 조직들의 경우 중앙 교육원을 중심으로 각 단위에서 적합한 교육을 전체적으로 기획하여 총론적 교육의 중복을 막고 각 단위 고유의 프로그램을 마련해야 한다. 또 교육의 내실화는 동원이 아닌 자발적인 참여를 가능하게 하겠지만, 기업별 노조라는 현실에서 상급단체의 규정력이 낮다는 것을 고려하면, 각 단체가 교육프로그램에 간부들을 유인할 수 있는 제도적 장치들을 마련하는 데에도 관심을 기울여야 한다.

조합간부 교육은 일차적으로 조합의 지도력 형성이라는 차원에서 단위조직의 조직적인 관심을 요구한다. 간부대상 교육의 주체가 누구인가에 대한 물음에서 단위노조의 자체 프로그램과 상급노조 프로그램에 대한 참여는 거의 비슷한 수준으로 나타나고 있다. 그러나

단위노조가 자체적으로 실시하는 교육의 표준편차(자체교육 평균 2.4회에 표준편차 2.2회, 위탁교육 평균 2.2회에 표준편차 1.6회)가 더 큰 것을 보면 역량이 있는 노조와 그렇지 않은 노조간의 차이를 알 수 있다. 대부분은 체계적인 간부교육이 정립되어 있지 않다. 큰 조직들이 나름대로 간부교육에 관한 일정을 만들어 교육을 수행하고 있다면 작은 조직들은 일을 시작하면서 경험을 쌓아 나가는 방식으로 교육을 대체하고 있는 것이다. 따라서 현재로서는 체계적인 간부교육에 있어서 상급단체의 기능강화가 중요한 과제이다.

한 일선간부의 다음과 같은 언급을 보면 현재로서는 상급단체 수준의 간부교육이 있어도 그에 대한 요구는 별로 느끼지 않는다는 것을 알 수 있다. 이러한 경향은 자체 업무능력을 보다 쉽게 가질 수 있는 사무직일수록 크게 나타난다.

연맹차원의 간부교육이 있는데, 교육에 의존하기보다는 주로 활동하면서 배운다. 확대간부회의(26명)는 약 1달에 1번씩 하게 된다. 이런 것을 준비하면서 제자리를 찾는 것 같다. 비상근들한테도 출장을 내 줄 수 있는데 출장을 갔다오면 일의 공백이 있으니까 가려고 하지 않는다. 조합원교육의 경우도 조합에 관한 전반적인 사항을 그때그때 정하여 내부에서 해결한다. 위탁교육은 거의 안했다.(사무직 대기업인 F노조의 간부)

따라서 단위노조의 수요를 자극할 수 있는 상급단체 수준의 간부교육 프로그램을 개발하고 정착시키는 것과 일선노조에서 부문별 간부교육에 활용할 수 있는 교육매뉴얼을 만드는 일이 가장 우선적인 과제가 된다.

특히 기업별 노조 하에서 실무교육은 조합의 규모나 혹은 업종을 고려하여 교육내용에 차이를 두는 것이 중요하다. 간부의 조건이나

혹은 조직의 특성에 따른 활동의 가능성과 차이가 반드시 고려되어야 하기 때문이다. 또 단위조직의 특성에 따른 비용부담의 차이를 고려하여 비용을 노조특성별로 차등화하는 방안이나 교육기금을 적립하여 기본적인 간부교육에 대해서는 무상교육을 실시하는 방안을 구체적으로 고민하여 작은 조직에서 활동하는 간부들에게도 실질적인 교육기회를 반드시 부여하여야 한다.

그 밖에 교육기간·교육 수준을 차별화하고 각 단위에서 내용별·직무별 간부교육을 실시하여 해당 분야 간부의 전문화를 진전시키는 등의 구체적인 노력은 전체 노동운동이 해결해야 하는 과제이다.

또 이러한 계획을 조직적으로 현실화시키기 위해서는 상급단체 수준에서 노동조합 교육전문가를 확보하고 교육실무자와 관련 단위 노조의 교육담당간부로 구성된 '교육위원회'를 제도화하는 것이 필요하다. 즉, 최상급단체부터 단위노조에 이르는 각급 단체의 교육담당자를 선발하고 교육위원회를 구성하여 각 단체간의 교육의 유기성을 높이고 현장의 요구에 기반한 교육프로그램을 다양하게 편성하여야 할 것이다. 교육위원회에서는 상급단체와 단위노조 수준에서 필요한 교육의 전체적인 체계를 잡고 각 부문의 교육 매뉴얼을 생산하며 교육내용에 부합하는 교육방법이나 교육매체의 활용 등을 고안하는 등의 활동을 전개한다. 예컨대 단체교섭이나 임금교섭교육에 있어 다양한 방법을 동원하여 교육의 효과를 높일 수 있다. 기존의 임금총론, 임금인상을 결정배경, 단체교섭 모범안 등에 대한 강의는 물론, 교섭의 모범사례를 발굴하여 시청각자료로 만들고 이를 교재로 토론과 실습교육을 병행하여 흥미와 교육효과를 동시에 충족시키는 실질적인 교육안을 제시하는 것이다.

참고로 서구의 노조에서는 오래 전부터 교육프로그램의 개발과 시행을 주요한 사업으로 설정하여 다양한 교육활동을 전개하고 있다.

뿐만 아니라 조합이 실제 활동에서 부딪히는 많은 문제를 해결하기 위해 여러 가지 종류의 매뉴얼을 만들어 간부들에게 도움을 주고 있다.

앞에서 언급했던 바와 같이 우리의 경우는 노조가 기업별로 독립적으로 조직되어 있어 조합의 자원이 분산되어 있고, 상급단체의 단위노조에 대한 규정력이 미약하여 서구 노동조합과 같은 집중적이고 체계적인 교육사업을 기대하기는 어렵다.

그러나 간부교육에 대해서는 외국의 교육 프로그램을 참고로 하여 단계적으로 교육의 양과 질을 확충해 가야 한다. 또 정책·교육·홍보 활동을 집약하여 조합활동을 위한 지침서를 발행·배포함으로써 간접 교육의 효과도 높여 나가야 한다.

영국 TUC의 경우 각 지역의 교육전문간부들을 통해 각 단위사업장 조직의 대표자들에게 고용법·연금·평등·건강·안전 등 조합원을 효과적으로 대표할 수 있도록 하는 기술에 대해 매해 25,000명의 지원자들에게 무료교육을 제공하고 있다. 또 TUC 노동교육센터는 4박5일의 교육을 통해 경제, 노동조합과 노동법, 노동조합과 국제이슈, 노동조합과 환경, 대중연설, 인종차별에 대한 접근법, 커뮤니케이션 기술 등 9개 과정을 운영하고 있다.

한편 독일 DGB의 경우는 교육이 지역단위에서 자체적으로 이루어지며 규모가 작거나 재원이 부족할 경우 DGB본부에 의뢰한다. 그리고 단계적으로 지역, 지방, 국가단위의 교육이 제공된다. 교육내용으로는 노동법·단체교섭 및 협약 정책·경제 및 기업경영·복지후생·사회보험·노동시장 등 광범위한 교과목이 단계적으로 다루어진다. 또 조직사회능력이나 문화와 관련된 교육도 병행하고 있다.

아래의 표는 독일 금속노조 IG-METALL의 지역 노조간부들을 위한 교육 프로그램이다. 노조간부 혹은 노동자들의 수준과 경력에 맞게 교육내용을 차별화하고 간부의 자세나 혹은 총론적인 교육내용 보다는 교섭이나 작업현장에 실제 적용할 수 있는 현실적인 내

용들을 교육하고 있는 것을 볼 수 있다.

<표 4-4> 독일 금속노조(IG-Metall)의 교육훈련 : 지역기업수준

교육대상	교육내용
노조간부Ⅲ 또는 젊은 노동자Ⅲ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 노동운동의 역사 ▶ 인사계획 ▶ 작업능력 평가
노조간부Ⅱ 또는 젊은 노동자Ⅱ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 사무직 노동자들의 노동 재량권의 합리화 ▶ 작업장에서 합리화와 노사관계(II) ▶ 경제 정책(I, II) ▶ 기업 정책과 이익대변 ▶ 공장단위에서 임금협상과 공동결정제(II) ▶ 작업 환경과 작업장 디자인 ▶ 산업안전과 보건 ▶ 작업장에서 산업안전과 보건 및 사고예방
노조간부Ⅰ 또는 젊은 노동자Ⅰ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 직업 훈련 ▶ 작업장에서 합리화와 노사관계(I) ▶ 공장에서 임금협상과 공동결정제(I) ▶ 작업장에서 산업안전과 보건

자료 : IG METALL, 1993, Trade Union Between Tradition and Modern Times

다. 조합원 대상 교육 실태

한편 단위노조의 평조합원 대상 교육은 간부교육에 비해 전반적으로 저조하다. 단위노조에서 소요되는 교육비용의 많은 부분은 조합원 대상 교육보다는 간부의 위탁교육에 쓰여지고 있다고 볼 수 있다. 이러한 경향은 교육재정이 부족하고 교육을 담당할 전문간부가 없는 중소규모의 노조에서 더욱 두드러진다.

우리 노조의 경우 정기적으로 하는 조합원 대상 교육은 없다. 교육은 주로 간부들이 중심이 되어 받는데 그것도 기회가 많지는 않다. 교육을 담당하게 되는 상근간부의 경우 노총교육원에서 하는 교육을 1년에 한 번 받는 정도이다. (B노조의 간부).

일반조합원들의 교육은 단협에 4시간 보장되어 있는데 주로

외부강사들이 강의한다. 신입사원의 경우 입사시 3개월 후 정식 채용될 때 조합원이 되니까 그때 교육을 받는다. 유니온 샵이어서 모든 신입사원들에게 노조교육시간이 배정되어 있다. 그러나 교육현장에서 실제로 조합원이 얘기할 시간이 없는 편이다. 임단협 때나 조금 하는 정도다. 평소에는 휴식시간 정도를 활용하고 있는데 현장에 가서 얘기할 기회는 거의 없다. 현장에 한번씩 가도 둘러본다는 의미 외에는 없다. 따라서 조합간부들이 직접 조합원들을 대상으로 교육하는 경우는 없다고 해도 과언이 아니다. (중소기업인 D노조의 간부)

재정 비중 중 교육, 조직, 복지쪽 비중을 중시하고 있다. 특히 교육은 계속해서 필요하다. 일반조합원 대상의 교육은 1년에 2~3회 정도 하게 된다. 그러나 소모임을 통한 교육은 잘 이루어지지 않는다. 시간내기도 어렵다. 자연스럽게 하는 것이 좋지만 크게 활성화되어 있지는 않다. 중요한 사안은 대의원들 중심으로 논의하는 것이 더 많다.(중소기업인 C노조의 간부).

한 중소기업의 노조는 교육의 확충에 큰 비중을 두고 있다고 말하고 있지만 교육이 일상적으로 이루어지는 것은 아니다. 일년에 2~3회 정도 교육을 정례화하고 있는 것도 우리노조의 현실에서는 활동력이 있는 노조라 평가할 만한 일이지만, 조합원을 현장단위로 일정하게 조직하여 일상적인 교육이 이루어질 수 있도록 하는 방안을 마련해야 한다.

눈덩이 전략(snow-ball strategy)을 사용하여 중앙의 조합간부는 직접적인 교육 외에 교육프로그램과 교육방법 개발 및 중간간부 교육에 중점을 두고, 중간간부는 일반조합원과 토론을 통하여 일상적으로 현장에서 교육을 수행할 수 있는 시스템을 조합내에 정착시켜야 한다. 조합간부, 중간간부, 조합원이 팀이 되어 조합의 교육시스템을 마련하여 교육하는 교육위원회의 설치도 권장할 만하다.

부문별 간부교육 실시와 조합원 교육실시는 후자가 전반적으로 낮은 비율이지만 거의 유사한 경향을 보인다.

<표 4-5> 부문별 조합원 대상 교육현황 (단위 : %)

	전체	규모별 (chi ² =7.8*)					산업별 (chi ² =1.11)			
		100인 미만	100-499인	500-999인	1000-2999인	3000인 이상	제조업	금속	화학	섬유
교육경험 있음	61.8(170)	54.6	57.0	57.1	75.4	73.7	63.9	62.5	54.2	58.1

상급단체별 (chi ² =1.65)		집행위원회 활성화 정도별 (chi ² =5.74**)			노조의 연령 (chi ² =0.23)		
노총	민노총	1주에 한번이상	1달에 1-2번	정기개최 없음	90년이 후설립	87-89년 설립	87년이전 설립
63.9	54.8	79.0	61.1	57.8	59.0	63.2	62.5

부호 : * Pr<= 0.1; ** Pr<= 0.05; *** Pr<= 0.01
 자료 : 중앙연구원, 『'96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

<표 4-2>와 <표 4-5>에 정리된 내용이 지난 1년간 간부나 조합원에 대해 교육경험을 가지고 있는가 하는 물음이므로, 재원이 풍부한 대규모 노조일수록 그리고 집행위나 회의 장치의 제도화 정도가 높은 노조일수록 교육의 제도적 장치의 구비정도도 높다고 할 수 있다. 흥미로운 점은 간부교육의 경우 87년 이전에 설립된 노조들의 실시 비율이 높지만 조합원 교육실시는 87~89년에 설립된 노조들이 조금 높게 나타난다는 점이다. 87년 이전에 설립된 노조들의 경우 간부위주의 노조제도화 수준은 높지만 조합원 활성화에는 상대적으로 미온적이라는 사실을 알 수 있다.

상급단체별로 민노총 계열의 노조들이 교육활동에 있어서는 전반적으로 소극적인 것으로 드러난다. 그러나 단체협약을 통한 교육기회 확보에는 보다 적극적인 양상을 보여주고 있다.

<표 4-6> 부문별 단체협약상 교육시간 확보 현황

(단위 : %)

	전체	규모별(chi ² =13.64)					산업별(chi ² =23.23***)			
		100인 미만	100-499인	500-999인	1000-2999인	3000인 이상	제조업			비제조
		금속	화학	섬유	금융					
모두사용	40.4(111)	26.3	40.9	40.6	43.9	40.0	48.0	27.0	21.7	44.2
일부사용	29.5(81)	15.8	28.7	32.8	33.3	25.0	28.8	33.3	34.8	23.3
전혀사용안함	5.1(14)	15.8	5.2	6.3	1.8	0.0	5.5	0.0	13.0	7.0
해당규정없음	25.1(69)	42.1	25.2	20.3	21.1	35.0	17.8	39.7	30.4	25.6

상급단체별(chi ² =8.02**)		집행위원회 활성화 정도별(chi ² =16.02***)			노조의 연령(chi ² =9.46*)		
노총	민노총	1주에 한번이상	1달에 1-2번	정기개최 없음	90년이 후설립	87-89년 설립	87년이전 설립
37.4	50.0	60.5	42.1	33.8	42.5	44.2	35.1
31.3	23.4	26.3	23.2	34.5	35.0	27.5	28.7
3.8	9.4	7.9	4.2	4.9	5.0	7.3	2.1
27.5	17.2	5.3	30.5	26.8	17.5	21.0	34.0

자료 : 중앙연구원, 『'96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

부호 : * Pr<= 0.1; ** Pr<= 0.05; *** Pr<= 0.01

단체협약은 노사간의 힘의 양상을 잘 보여주는 지표이다. 전반적으로 살펴볼 때, 단체협약에 노조의 교육시간을 확보하지 못하고 있는 노조가 아직 25%에 이른다. 교육시간을 할당받은 경우에도 노조가 이를 모두 활용하는 경우는 53% 정도에 불과하다. 제도적인 장치를 마련하고도 이를 활용하지 못하거나 활용하지 않는 노조들이 절반에 달하며 전혀 사용하지 않는 노조도 6%에 이르고 있다. 작업시간 중에 실시될 때 전반적인 참여가 가능하다는 점을 고려하면, 단협에 노조의 교육시간을 별도로 확보하여 조합의 전반적인 운영 및 목표·방향을 조합원과 공유하고 토론하는 기회를 제도화하도록 노력해야 한다.

조합원 교육이 이루어지고 있다고 응답한 경우에도 조합원 전체 대비 교육인원의 비율은 상당히 낮은 것으로 드러나기 때문이다. 조사결과 조합원 대비 평균 교육인원은 전체 조합원을 100명으로 할 때 42명 정도인 것으로 드러났다. 하위 10%의 조합은 2.5명, 11~

25% 8명, 26~50% 40명, 51~75% 61명, 75~90% 77명 등으로 나타나고 있다. 조합에 따라 조합원을 교육에 참여시키는 수준이 (혹은 조합원의 참여가) 상당히 다른 것이다. 따라서 전 조합원이 최소한 연 1회의 교육기회를 통해 조합간부와 대면하고 노동조합운동에 대하여 관심을 환기하는 제도적 장치를 마련하는 것은 현실적으로 매우 중요한 일이다.

따라서 단협에 분기별 혹은 연간 교육시간을 확보하여 명시하고 획득한 교육시간에 대해서는 철저히 소진하려는 조합간부의 노력이 필요하다. 중소기업의 기업보다는 대기업이 그리고 산업별로는 금속 계열 노조가, 상급단체 계열별로는 민노총계열 조직이, 회의제도의 정착율이 높을수록, 집행위원회의 활동이 활발할수록, 젊은 노조일수록 단체협약에 노조의 교육시간 할당비율이 높다. 뿐만 아니라 할당된 시간을 모두 소진하는 비율도 높다. 특히 규모가 작은 노조나 노총계열 노조들 그리고 조합연수가 오랜 노조들은 단체협약의 갱신을 통해 최소한의 조합의 의무 교육시간을 획득하고 단체협약에 규정이 있는 경우에는 적절한 교육내용을 마련하여 획득한 시간을 모두 교육에 사용할 수 있도록 노력을 기울여야 할 것이다.

그리고 교육기회의 확보 면에서 어느 정도 제도화·안정화를 이룬 조합에서는 교육의 내용이나 방법에 대한 고민을 보다 진전시켜야 한다. 실제로 노조활동에서 교육활동을 중시하고 교육재정이 안정적인 노조들은 교육의 양 뿐만 아니라 교육내용과 교육방법에 대해 고민하는 단계로 넘어가고 있다.

인터뷰의 내용에서도 드러나고 있듯이 임단투관련 교육이 아니면 조합활동의 본래적인 목적과 같은 추상적인 내용이 주를 이루는 교육내용에 대하여 반성이 일어나고 있다.

조합원 교육이 1년에 16시간으로 배정되어 있는데 그 부분은

잘 진행되는 편이라고 생각한다. 그런데 현장의 정서와 맞지 않는 교육이 많다는 점이 문제다. 조합원들이 직접 피부로 느낄 수 있는 교육내용이 더 많아져야 한다. 예를 들어 산업안전의 경우 1년에 2시간 교육(단협에 확보)하는데 그런 것은 매우 현실적인 것으로 받아들인다. 그러나 대부분의 교육이 그렇지 않다. 교육을 마치면 설문조사를 하는데도 교육내용이 잘 변화되지 않는다. 산업 안전의 경우는 산업안전교육원 등에서 온 전문적인 외부강사가 교육하는 경우가 많지만 대부분은 자체 교육위원들이 있어서 내부교육에 의존하고 있다. (A 노조 간부)

A 노조의 경우 현재의 집행부가 들어선 이래 교육활동의 중요성을 간부들이 전반적으로 공유하고 교육사업의 강화에 많은 노력을 기울인 노조 중 하나이다. 이 노조에서는 교육위원회를 별도로 구성하여 교육사업을 전개해 왔으며, 그 결과 간부교육이나 조합원교육 모두 내용 면에서 좀 더 다양해졌다. 간부교육의 경우 정치교육을 실시하고 조합원 교육의 경우 사회적 인식을 보강하는 내용을 부가하였다. 그러나 전체적으로 교육내용이 현안과 관련된 내용이고 문제제기를 하는 수준에서 벗어나지 못하였다는 점에서 교육의 효과는 그다지 높지 않았다. 교육방법에 있어서도 간부를 위한 기획교육을 도입한다거나 조합원 교육에 슬라이드 등 매체교육을 실시하는 노력을 기울이고 있지만 여전히 강의위주의 교육의 틀에서는 벗어나지 못하고 있다.

<표 4-7> A노조의 '95년 교육사업 현황

교육목표	간부: 간부의 자질 향상
	조합원: 조합원의 의식고양
교육내용	간부: 입단투 방향과 실무교육 노동운동의 과제(산별노조의 필요성 등) 간부교실 7강좌(구조적 인식 및 정치교양) 별도의 위탁교육
	조합원: 입단협 관련, 노조운영 노조가 안고 있는 과제에 대한 문제 제기(신경영전략, 민 노총과 산별) 정치상황에 대한 이해
대상구분	계층별 구분-상집/대의원/조합원 간부교육과 조합원 교육의 비율을 4:6정도로 배분
방법	강의식, 슬라이드 등의 매체 활용 교실과 같은 형식의 집중 교육 실시
주체	교육위원회

자료 : A노조 '95년도 활동보고서

이 노조에서 실시한 각급 간부 대상 설문조사 결과를 보면 간부들이나 조합원교육에 대해 긍정적인 대답은 그리 많지 않다. 교육에 대한 만족도는 조합원교육 23%, 대의원교육 16%, 간부대상의 기획교육 38%에 불과하다. 조합원교육이 만족스럽지 않다고 응답한 사람들은 교육이 필요할 때만 진행되었고, 일상적인 교육이 없으며 내용도 미흡하다고 평가하고 있다. 또 조합원 정서가 고려되지 않으며, 형식적이고 현실성이 부족하다는 평가가 대부분이었다. 대의원 교육에 대해서는 교육내용이 해마다 반복되는 것일뿐 아니라 주입식 교육방법에 대해 부정적인 평가를 내리고 있다. 따라서 조합의 교육활동의 활성화를 위해서는 정책연구나 타 조합 혹은 상급단체와의 적극적인 교류를 통해 다양한 프로그램을 개발해야 한다. 입단투나 현안관련 교육내용은 매해 반복되는 것이어서 교육효과를 높이기 어렵다. 정치, 사회적인 인식을 심화하고 노동조합의 현안과 중장기 과제에 대한 실행조건과 과정이 연결되는 일련의 교육과정이 설정될 필요가 있다.

한편, 앞서도 언급했듯이 금융업의 경우 제조업과는 달리 조합원이 전국적으로 분산되어 있기 때문에 조합간부가 직접 조합원들을 대면할 수 있는 기회가 적다. 뿐만 아니라 각 지점들의 규모가 작아 조합의 조직적 관리가 힘들고, 조합원들의 능동적인 참여도 이루어지기 어려운 곳이 대부분이다. 조합원에 대한 교육경험이 다른 산업에 비해 적은 것도 이러한 이유가 작용하기 때문이다.

분회장 교육 1년에 2박3일로 1회 실시한다. 그밖에 노조원 전체에 대한 교육은 별도로 없으며 노보, 성명서 정도로 교육을 대체한다. 조합원과 노조, 은행을 보면, 조합원은 뒤에 처져 있는 것 같고, 노조와 은행이 앞에서 주도적으로 하는 상황이라 표현할 수 있다. (금융업의 H노조 간부)

따라서 은행업 노조의 경우 조합원들에 대한 다양한 교육방식을 마련하고 홍보사업과 교육사업의 관련성을 높이는 방안을 모색하는 것이 중요하다. 즉 강의식 교육 외에 여러 가지 매체를 활용하여 다양한 종류의 교육 교재를 만들고 배포하는 일이 필요하다. 뿐만 아니라 제도적으로 보장된 여러 가지 공간을 잘 활용하여 조합의 교육기회를 늘여가는 노력도 필요하다.

우리는 조합원에게 실질적으로 다가가는 조합을 가장 중요한 목표로 내세우고 있다. 전 종업원이 10,000명인데 회사 연수원에서 주단위로 교육이 진행되고 있다. 노조에서는 이중 1시간을 배당 받아 특별한 일이 없으면 매주 2번씩 위원장이 직접 나가서 교육하고 있다. 직급별 교육도 있고, 직급을 섞어서 하는 교육도 있다. 과거에는 미흡했고, 운영이 잘 안되었던 부분인데, 이번 집행부의 경우 큰 비중을 두고 2년 동안 위원장이 직접 나가서 교육하니까 무게감도 있고, 내용에 대한 호응도 좋아졌다. 교육 내용은 현안문제가 가장 큰 비중을 차지하고 임투 시에는 중간보고도 겸한다. 이 공간에서 조합원들의 의견도 수렴하고 있으며

질의응답도 가능하다.

그 외에 지부장 교육은 1년에 1번씩하고, 여성조합원들을 선발해서 3박 4일간의 합숙교육하는 프로그램을 가지고 있다. 운영위원 교육은 우리 마음대로 할 수 있다. 은행측 신입사원 교육시간 중 4시간을 노조에게 배당하고 있다. 대의원/중집위원 회의, 지부장 교육, 조합원 교육, 현장지원, 영업점 방문을 통해 조합원들과 평균 2번은 얼굴을 보게된다.(금융업 F노조 간부)

은행업 노조인 위의 노조는 이전에는 유명무실하던 제도를 실질적으로 활용하여 조직적인 효과를 보고 있는 노조이다. 즉 은행의 사원 연수기간 중 노조의 교육시간을 할당받아 일반조합원 교육을 대체하고 있는 것이다. 특히 은행노조는 전 조합원을 모아 교육하는 것이 현실적으로 힘들기 때문에, 직급별 혹은 지역별로 이루어지는 사측의 교육 공간을 이용하는 것이 효과적이라고 판단하고 있다. 교육내용은 교육주체인 위원장의 판단에 따라 주로 현안에 대한 강의로 이루어지는데 가장 책임있는 간부인 위원장이 교육담당자로 나서지는 것은 단기적으로 볼 때 고무적인 일이다. 그러나 정기적으로도 조합원 특성별로 교육할 수 있는 공간을 잘 활용하기 위해서는 노조의 현안뿐 아니라 별도의 교육위원회를 설치하여 직급별 특성에 맞는 기본적인 교육프로그램을 만들어 활용하는 것이 필요하다.

2. 홍보 사업 부문

한편 교육과 함께 노동조합의 민주적 운영 및 조합원의 의식제고라는 측면과 관련하여 가장 중요한 활동이 바로 홍보활동이다. 그런데 이 홍보활동에도 역시 조합간부의 역량이나 조합재정의 영향이 크게 작용하고 있다. 대개의 기업에서 홍보실을 따로 두고 사보 등을 발간하여 사원의 기업귀속의식을 높이는데 성공하고 있는 반면 노동조합의 홍보활동은 담보를 거듭하고 있다.

가. 전반적 실태

정기적으로 노보나 소식지를 발간하는 노조는 전체의 36%에 불과하다. 비정기적으로 홍보물을 발간하는 경우까지 합쳐도 홍보물을 내고 있는 노조는 60%정도에 불과하다. 홍보물을 발행하는 경우 정기적으로 발행하는 노조는 연간 5.95회, 비정기적으로 발간하는 노조는 연간 6.28회 정도로 정기성과 관련 없이 평균 두달에 한번 정도 노보나 소식지를 발행하고 있는 것을 볼 수 있다.

<표 4-8> 단위노조의 홍보사업 현황 (단위 : %)

	전체	규모별 (chi ² =44.91***)					산업별 (chi ² =35.81***)			
		100인 미만	100-499인	500-999인	1000-2999인	3000인 이상	제조업 금속 화학 섬유	비제조 금융		
정 기	36.1(100)	20.0	22.6	32.8	58.6	75.0	32.6	32.3	29.2	56.8
비 정 기	26.0(72)	30.0	24.4	34.4	22.4	15.0	27.1	24.6	0.0	38.6
내지못함	37.9(105)	50.0	53.0	32.8	19.0	10.0	40.3	43.1	70.8	4.6
발행회수	6.1(8.4)#	3.5	2.7	3.6	5.6(12.3)	4.6	3.2	2.8	1.2	8.2(14.1)

상급단체별 (chi ² =21.21***)		집행위원회 활성화 정도별 (chi ² =**)			노조의 연령 (chi ² =*)		
노총	민노총	1주에 한번이상	1달에 1-2번	정기개 최없음	90년이 후설립	87-89년 설립	87년이전 설립
32.5	47.7	47.4	30.9	36.6	40.0	30.4	42.9
22.2	38.5	44.7	23.4	22.7	22.5	33.3	17.3
45.3	13.8	7.9	45.7	40.7	37.5	36.3	39.80
2.8(4.3)	7(12.9)	4.6	3.6	3.6	3.8	4.3	2.9

부호 : * Pr<= 0.1; ** Pr<= 0.05; *** Pr<= 0.01, #는 표준편차
자료 : 중앙연구원, 『96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

그런데 이와 같은 부진한 홍보활동에도 불구하고 홍보활동의 필요성에 대해 심각하게 인식하고 있는 노조는 그리 많지 않은 것으로 A 앞에서 제시한 <표 4-1>을 보면 조합비가 확충되었을 때 보강해야 할 사업으로 홍보 및 선전활동을 꼽는 노조는 전체 283개 노조

중 1.06%에 해당하는 3개의 노조에 불과하다. 이는 단위조직에서 홍보활동이 조직관리에 미치는 영향이 그리 크지 않다고 판단하는 경향이 일반적이기 때문이라 보인다. 또 조합원의 여론 형성에 영향을 미칠 수 있을 정도의 내용을 확보하도록 기획하는 것이 단위조직으로서 큰 부담이 되기 때문이기도 한 것으로 파악된다.

나. 부문별 홍보 실태

부문별로 보면 대규모사업장의 홍보활동이 단연 우세하다. 소규모 사업장의 경우 인적, 물적 영세성으로 말미암아 대규모노조와 홍보활동 면에서 큰 격차를 보이고 있다. 500인 미만 사업장 노조들의 경우 50%에 가까운 노조들이 1년 내내 발행하는 홍보물이 거의 없을 정도이다. 조합원 대상 홍보활동에 있어서는 거의 휴면에 가까운 활동상황을 보여주고 있다. 인터뷰 과정에서도 중소기업 노조들은 전반적으로 홍보활동이 부진하다고 입을 모은다. 홍보활동이 잘 되지 않고 있는 이유를 대개 2가지로 꼽고 있는데 하나는 재정상의 어려움이고 하나는 조합원 참여의 부진이다.

상황에 따라서 홍보지를 내고 있다. 노보는 분기별로 발행한다. 노보를 한번 내는데 약 80만원이 소요된다. 경제적 부담도 있고, 원고모집도 어렵다. 아직 조합원의 참여가 많이 부족하다. 홍보물을 내고 나면 조합원들의 반응은 있다. 전체적으로 필요한 부분은 바로 와서 얘기한다. 지난 7호의 경우 작업현장의 특성 중 난청, 소음부분, 동호회 기사는 호응이 매우 높았다. (중소규모의 C노조 간부)

노보는 6개월에 1번씩 내는데 자주 내지 못하는 것은 예산상의 문제보다는 조합원들의 참여가 활성화되지 못한 데 있다고 본다. (중소규모의 D노조 간부)

조합원 참여의 문제는 대기업 노조에서도 마찬가지로 겪고 있다. 그러나 대기업 노조의 경우 중소기업에서 겪는 재정상의 어려움으로부터는 비교적 벗어나 있는 편이다. 또 정기적인 홍보물 제작으로 편집·홍보에 대한 학습과 지식 축적상태도 상대적으로 나은 편이다. 특히 안정적인 노사관계나 전문적인 교섭력의 유지보다 조합원의 조직력확보를 기반으로 하는 노조의 경우 특히 홍보활동이 활발한 것으로 드러난다.

조합원을 편집과정에 참여시키기가 어렵다는 점이 문제다. 글 부탁하려면 사정과 억박이 동시에 필요한 정도다. 또 격주로 신문을 발행하는데 재정상으로는 큰 무리가 없는 편이지만 같이 일할 사람을 찾기가 쉽지 않다. 조합원은 많지만 홍보사업에 1~2명 정도가 의욕을 갖고 있는 정도로 사람을 확보하기가 어렵다. 그래서 기획은 혼자 하다시피 하는데 매우 힘이 든다. 현장에 사람이 있을 것 같은데 소개받아서 함께 하자고 하면 거부하는 경우가 대부분이다. 이 경우 외부에서 하는 교육에 사람을 보내는 방법이 도움이 된다. 93년도 노동관련 신문사에서 주최하는 교육에 참여한 경험이 있는데 도움이 많이 되었다. 교육은 봄/가을에 1번씩 있다. 가능하면 보내려고 한다. 올해도 3명을 그 교육에 보냈다. 3명중 1명은 편집부 활동을 하겠다고 했다. 그래도 소득이 있는 편이고 교육의 실제적인 효과도 있다고 판단한다. 조합에서 간부를 양성하기 위해서는 이렇게 투자가 필요하다.(A노조 간부)

업종별로는 금융업 노조가 조합원 대상으로 할 수 있는 유일한 일상활동이 홍보활동이라는 점에서 가장 활발한 양상을 보인다. 발행회수도 연간 8회가 넘어 보통 3주에 한번 정도는 홍보물을 제작하고 있다는 점을 알 수 있다. 그러나 재정이 안정적인 재벌소속 노조나, 1,000인 이상 노조, 또 금융업 노조들의 경우 표준편차가 상당

히 큰 것으로 드러나고 있어 같은 재정 상태나 조건에서도 조합의 활동양상에 따라 홍보활동에 큰 격차가 발생할 수 있다는 점을 알 수 있다. 이러한 사실은 노동조합의 성격이나 전략선택에 따라 홍보활동의 양에 있어 차이가 난다는 분석결과에서도 확인할 수 있다.

1주에 한번 이상 집행부 간부들이 모임을 갖는 활발한 노조들의 경우 홍보활동에 있어서도 강세를 보이고 있다는 점이 그 한 예다. 활성화된 간부활동은 홍보에 대한 필요성을 증가시킬뿐 아니라 조합활동에 대한 정보제공으로 높아진 조합원들의 관심은 다시 간부활동의 활성화로 연결되기 때문이다. 보다 흥미로운 것은 상급단체 소속별 홍보활동에 커다란 편차가 드러나고 있다는 점이다.

교육활동과는 달리 홍보활동에 있어서 보다 적극적인 활동양상을 보이는 것은 민노총계열 노조들이다. 정기적으로 홍보물을 발행하는 노조가 거의 50%에 육박하고 있으며 전혀 홍보활동을 하지 않는 노조는 14% 정도에 불과하다.

민노총계열 노조들에서 홍보활동이 활성화된 까닭은 다음과 같은 점에서 찾을 수 있다.

첫째, 앞서서도 설명한 바 있는 단위노조의 조합원 참여전략의 차이이다.

둘째, 상급단체의 홍보활동의 차이가 이러한 편차를 형성하는 중요한 요인으로 작용하는 것 같다. 민노총이나 산하 상급단체들의 경우 노총에 비해 교육의 체계화나 양적 확보 면에서 열세를 보이고 있지만 내외적 홍보의 측면에서는 단연 우세한 활동력을 보여주고 있기 때문이다. 민노총계열 상급단체의 한 간부는 민노총 및 관련 상급단체에서 보내오는 각종 유인물을 읽는 데에도 상당한 시간이 소요될 정도라고 말하고 있다. 단위노조에 전해지는 상급단체의 홍보물이 많을수록 단위노조 간부들의 정보량이나 홍보역량이 커질 것이라는 점은 상식적이다.

반면 노총이나 산별 연맹체 산하 조직들의 불만 중 하나는 상급 단체의 활동이나 정책방향이 일선 단위노조에까지 잘 전달되지 않는다는 것이었다. 상급단체의 홍보활동의 부진이나 전달체계의 미비는 단위노조의 홍보역량에도 직접적인 영향을 미친다.

셋째, 간부들의 인적 특성이다. 민노총계열 노조들은 비교적 산업화 시점이 느린 중화학공업이나 20~30대 조합원이 집중된 사무·전문직에 집중되어 있으며 그중 많은 부분이 87년 이후 설립된 신생노조들이다. 민노총계열 노조들이나 상급단체의 간부 혹은 스태프들은 조직이 젊은 만큼 청장년 층에 밀집되어 있다.

특히, 노총계열에 비해 소위 신쁘띠부르주아계급에 해당하는 사무·전문직종의 노조들이 상당수 포진하고 있어 이들 노조(혹은 노조출신)의 젊은 간부들은 문자 혹은 통신 매체를 다루는 홍보활동을 보다 용이하게 할 가능성이 높다. 특히 컴퓨터 통신을 비롯한 정보통신망을 홍보사업에 활용하여 노조활동에 활력을 가하는 경우를 많이 볼 수 있다. 94년 한국통신의 쟁의 과정에서 지도부가 컴퓨터 통신 기술을 이용하여 조합원들의 투쟁을 지휘한 사례는 하나의 상징적인 예가 될 수 있을 것이다. 대부분의 연맹체가 민노총을 중심으로 컴퓨터 통신망에 자체 모임방을 개설하고 있을뿐 아니라 상호 간에도 긴밀한 연결망을 구축하고 있다. 뿐만 아니라 이러한 양상은 민노총의 금속이나 자동차 연맹 산하 제조업체에도 확산되어 가고 있는 추세이다. 이러한 홍보망의 구축은 조직관리와도 밀접한 관련을 갖는다.

반면 노총계열 조직들은 홍보역량뿐만 아니라 전달매체의 확보에 있어서도 뒤떨어지는 양상이다. 또 정보통신기술의 활용에 대한 문제의식은 가진 적이 있으나 이것이 조직 전체적인 관심을 통해 적극적으로 추진되지는 못하고 있다³¹⁾. 따라서 아직도 주된 홍보방법

31) 노총산하 조직들은 대부분 소규모 조직들이어서 조직혁신과 관련된 새로

은 종래의 활자화된 신문이나 소식지에 의거하고 있으며 홍보물의 배포 요구가 급증한 최근 들어서야 팩스통신의 활용 등 홍보매체의 효율화에 관심을 갖게 된 정도이다.

다. 새로운 홍보매체 사용 실태

‘노조활동을 위해 컴퓨터 통신을 사용하고 있는가’에 대한 응답을 정리하면 아래의 <표 4-9>와 같다.

<표 4-9> 단위노조의 컴퓨터 통신 활용 현황 (단위 : %)

	전체	규모별 (chi ² =23.59***)					산업별 (chi ² =55.43***)			
		100인 미만	100-499인	500-999인	1000-2999인	3000인 이상	제조업			비제조
							금속	화학	섬유	금융
사용안함	61.9(161)	85.0	68.6	69.0	40.4	45.0	67.4	73.8	87.0	15.9
가끔사용	21.2(55)	10.0	14.3	19.0	36.8	30.0	14.4	19.7	13.0	47.7
자주사용	16.9(44)	5.0	17.1	12.0	22.8	25.0	18.2	6.5	0.0	36.4

상급단체별 (chi ² =25.25***)		집행위원회 활성화 정도별 (chi ² =12.37***)			노조의 연령 (chi ² =2.66)		
노총	민노총	1주에 한번이상	1달에 1-2번	정기개최없음	90년이후 설립	87-89년 설립	87년이전 설립
70.2	35.4	50.0	73.0	57.7	71.8	61.0	57.4
17.7	32.3	17.6	18.0	24.1	17.9	21.1	23.4
12.1	32.3	32.4	9.0	18.2	10.3	17.9	19.2

부호 : * Pr<= 0.1; ** Pr<= 0.05; *** Pr<= 0.01
 자료 : 중앙연구원, 『'96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

전체적으로 볼 때 62%에 이르는 노조에서 사용하지 않고 있다고

은 사업에 대해 관심을 가질 여유가 별로 없을 뿐 아니라 조직·간부의 연령이 높아 신기술을 조합활동에 적용하거나 익숙해지는데 무리가 있는 것이 사실이다. 따라서 노총계열의 경우 단위조합의 자발적 의지에 기대기보다는, 상급단체가 홍보매체개발 및 네트워크 구축을 주도하는 것이 보다 효과적인 전략일 것이다.

대답한 반면 자주 사용한다는 노조는 17%로 소수이다. 아직 컴퓨터 통신 기술을 활용한 노조활동이 그다지 일반화되지 않았다는 것을 의미한다.

앞에서의 분석의 연속선상에서 가장 확연한 차이가 소속 상급단체별 통계에서 나타나고 있다는 점에 주의를 요한다. 노총계열 조직의 70%가 컴퓨터 통신을 이용하고 있지 않은 데 반해 민노총 소속 조직은 약 65%가 통신을 활용하여 조합활동을 하고 있다고 응답하고 있다. 그중 이용율이 높은 노조는 32%에 달한다.

여기에서도 역시 규모나 산업에 따른 차이가 확연히 드러난다. 큰 노조일수록 정보기술에 접해 기술을 적용하는 속도도 빠른 것으로 드러나고 있다. 오히려 작은 조직들의 경우 홍보와 상급단체와의 접촉을 효율화할 수 있는 통신기술의 사용이 적극적으로 요청되고 있음에도 불구하고 아직 인식과 활용 기술의 부족으로 사용이 일반화되지 않고 있다.

또 제조업 노조들에 비해 사무직 노조에서 컴퓨터 통신을 사용하고 있는 비율이 크게 높은 것으로 드러나는데 이는 컴퓨터 통신이 분산된 조직을 관리하는데 편리하다는 실질적인 필요와 사무자동화에 대한 접근이 사무직에서 비교적 용이하게 이루어질 수 있다는 이유가 결합되었기 때문이다. 한편 금속이나 화학에 비해 전통적인 조직관리 방식이 훨씬 뿌리깊게 자리잡은 섬유업종 관련 노조들에서 정보기술 이용률이 가장 저조한 것으로 드러난다. 은행의 새로운 홍보방식과 그 유효성에 대한 노조간부들의 평가는 다음과 같다.

전국에 일시에 갈 수 있는 팩스가 유용하다고 생각된다. 노조방은 개설되어 있는데 사용율이 매우 낮다. PC통신에 자료를 올려도 많이 안 본다. 아직 인식도 낮고 컴퓨터 다루는 데 무리가 있는 것 같다. 작년에 단체교섭으로 협약을 체결하여 전 조합원에 노트북을 지급(내년 완료)하기로 되어 있어 앞으로는 상황이

좋아질 것이라 생각하고 있다. (금융업의 E노조 간부)

우리 노조는 홍보활동을 가장 중요하게 생각하고 있고 실제로 매우 활발하게 이루어지고 있다. 그런데 문제는 조합원들이 일일이 읽지 못한다는 데 있다. 모든 부분을 홍보한다는 것이 노조의 원칙으로, 어떤 경우는 회사와의 회의록을 그대로 기사화하기도 한다. 팩스통신(전국동시), 1주일에 1번 조합소식지 배포, 노보(잡지형)배포 등이 골간이다. 최근에는 사내통신-회사 전자 사서함-도 이용하고 있다. 작년에 현 집행부가 출범하면서 사내 통신에 노조방을 개설했는데 아직 활성화된 상태는 아니지만 때때로 위력을 실감할 수 있다. 연봉제 소장에 대한 교섭을 하면서 사장이 연봉제 소장은 촉탁(비정규직)에 속하기 때문에 조합원이 될 수 없다는 실언을 했다. 그러자 통신상에 반박하는 글이 50여건 올라왔고 큰 반향이 있었다. 그 다음 교섭에서 연봉제 소장을 없애겠다고 회사에서 양보했다. 이렇듯 사안이 있으면 활발한데, 평소에는 뜸하다. 사내 방송은 노조가 필요할 때마다 한다. (금융업 F노조의 간부)

통신기술을 활용하여 홍보활동을 하는 경우 그 유용성에 대해서는 대부분 긍정적으로 판단하고 있다. 따라서 앞으로 홍보내용에 대한 고민뿐 아니라 홍보매체의 다양화와 효율화에도 많은 노조들이 주의를 기울일 것이 요청된다.

3. 정책 사업 부문

앞의 조합비 분석에서도 언급한 바 있지만 단위노조의 정책 역량은 매우 낮은 편이다. 이는 기업별 노조라는 노조 조직상의 특성에 기인하는 바가 큰데, 기업별 노동조합은 대내외 여건 파악과 대응능력을 결여하기 쉬우며 그에 따라 장기적이고 거시적이며 전략적인 환경 적응 혹은 조정 능력이 미약하다. 따라서 대부분의 한국 노동

조합들은 단기적인 전략선택을 강요받고 있으며 이는 대중들의 이해관계에 수월하게 연결될 수 있는 실리주의적 경향과 관련되어 조합원의 도구적 집합성을 창출하고 제고하는데 영향을 미치고 있다 (박준식, 1995).

최근 노조의 경영참여에 대한 필요성이 공감을 얻기 시작하고 노동환경의 급격한 변화에 따른 정책사업의 요구가 높아지면서 각 노조에서도 정책활동의 활성화가 필요하다는 인식은 차츰 높아지고 있다. 그러나 실제로 단위노조에서 가지고 있는 자원의 빈곤이나 혹은 기존 조합활동 방식의 뿌리로 인해서 실제로 정책사업에 많은 비중을 싣는 노조는 찾아보기 어렵다. <표 4-1>로 다시 돌아가 조합비가 증액되었을 때 확충해야 할 사업으로 정책사업을 꼽는 노조는 전체의 5%에도 미치지 못하고 있다. 정책사업의 요구와 정책사업을 수행할 수 있는 현실적 조건에 대한 평가 사이에는 괴리가 있다.

실제로 1~2명의 간부가 상근하고 있는 노조에서 장기간의 노력과 제반 상황에 대한 사전 지식이 필요한 정책연구사업은 가능하지 않은 사업으로 분류될 가능성이 높다. 따라서 많은 노조들은 기존의 인간 관리 중심의 조직관리 방식에 의존하면서 노조를 운영하는 것이 보다 현실적이고 가능한 방법이라고 느낄 것이다. 또 노동시장이나 노사관계에서 벌어지는 많은 문제들이 구체적으로 현실화되는 것은 단위사업장이지만 이러한 문제는 사전에 인식하기 어려울뿐 아니라 개별 사업장 수준에서의 대응에는 한계가 있다. 비슷한 위치에 있는 사업장들은 공통적인 문제발생의 개연성을 지니고 있으므로, 개별적인 대응보다는 연대에 기반한 대응이 효과적이다. 이러한 이유들은 단위노조가 정책사업을 단위노조의 사업으로 적극 기획하지 않는 원인이 된다.

현재 일반화된 정책사업은 주로 임단투 관련 조사활동이 대부분

이다. 임금이나 단체 교섭이 기업별로 진행되기 때문에 사업장의 특수성을 반영하기 위하여 임금투쟁과 관련한 조합원 대상의 실태조사나 단체교섭의 이슈를 포착하기 위한 실태조사는 거의 모든 노조에서 시행하고 있다.

재정적으로 여유가 있는 노조의 경우에는 외부의 단체나 연구기관에 연구용역을 의뢰하여 조합정책입안의 기반을 삼기도 한다. 그러나 그러한 여유를 가지고 있는 노조는 소수에 불과하다. 평균에 비해 대규모 노조의 추출율이 높은 96년 간부조사에서도 연구용역을 의뢰한 경험이 있는 노조는 10.3%에 불과하다. 외부에 연구용역을 의뢰할 경우 외부 연구자들이 구체적인 조합실정이나 조합간부들의 요구에 부응하여 연구사업을 수행할 것이라는 신뢰가 그다지 높지 않기 때문에 이러한 외부 용역도 더 확산되지 않고 있는 추세이다.

<표 4-10> 노동조합의 자체 조사연구 현황

	전체	규모별 (chi ² =1.60*)					산업별 (chi ² =3.51***)			
		100인 미만	100-499인	500-999인	1000-2999인	3000인 이상	제조업			비제조
자체조사 연구	283(1.4)	.90	1.3	1.2	1.6	1.9	금속	화학	섬유	금융
상급단체별 (chi ² =2.39***)		집행위원회 활성화 정도별 (chi ² =1.34)			노조의 연령 (chi ² =1.82*)					
노총	민노총	1주에 한번이상	1달에 1-2번	정기개최 없음	90년이후 설립	87-89년 설립	87년이전 설립			
1.2	1.8	1.6	1.3	1.4	1.4	1.6	1.1			

부호 : * Pr<= 0.1; ** Pr<= 0.05; *** Pr<= 0.01

자료 : 중앙연구원, 『'96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

<표 4-10>은 노조의 자체 조사연구 경험을 부문별로 분석한 것으로서 제조업과 금융계 단위노조들은 1년에 평균 1.4회 정책입안을 위한 조사연구를 실시한다고 할 수 있다. 회수를 통해 유추해보면

대개의 노조가 임단투기에 노조안 제시를 위한 조사연구 사업에 정책활동을 국한하고 있다고 볼 수 있다. '95년의 조사에 따르면 단체 교섭이나 임금교섭전에 설문조사방법을 활용하여 조합원의 의사를 수렴하는 노조는 전체의 77%에 이르고 있다. 웬만한 중소기업의 노조도 임금투쟁을 앞둔 상황에서 실태조사 정도는 일반적으로 시행하고 있는 것이다.

아래에서 제시하고 있는 한 중소기업의 경험은 임투와 관련된 것이기는 하지만, 조사연구와 조직사업을 긴밀하게 연결하여 조합원의 노조에 대한 소속감을 제고할 수 있음을 보여주는 좋은 사례이다. 정책사업의 경우 중요한 주체는 능력을 배양하고 있는 간부이지만, 자료의 수집이나 혹은 아이디어의 제시 등은 조합원의 참여를 통해 조사의 효과와 조직의 활성화를 모두 꾀할 수 있다는 점에서 긍정적이다. 특히 조합원의 직접적 참여가 용이한 중소기업노조의 경우 이러한 방식의 사업안을 적극적으로 모색할 필요가 있다.

우리 노조의 경우 임단협 전 2월말부터 조합원들이 직접 물가 조사에 나선다. 그리고 동종업체의 임금인상 현황, 시장조사, 경영상태 조사 등 다방면으로 준비를 한다. 우리 노조의 경우 다른 노조와 구별될 만한 점은 조합원들에게 많은 책임을 준다는 사실이다. 우리는 조합원들에게 주위의 시장을 직접 조사하게 한다. 이것을 기반으로 물가상승률을 계산한다. 조합원들이 참여할 수 있게 하는 것이 중요하다. 이렇게 해서 집행부 초안이 나오지만 이에 대해 다시 현장토론을 거치고, 대의원대회에서 최종안을 결정하게 된다. 내가 올라오면서 이런 방식을 시행했다. 조사부분에서는 자신들의 문제라 그런지 협조가 잘 된다. 조합행사에는 참여를 하지 않더라도 그런 것은 잘 한다. 올해도 조합원들이 열심히 참여했다.

작년 단협의 경우 주야간 교대시 42시간 근무가 쟁점이었다. 이제 서서히 임금보다는 노동시간 단축 등 근로조건에 관심이

옮겨가는 것 같고 또 조합에서도 그런 쪽으로 관심을 유도하고 있는 실정이다. 이런 문제에 대해서는 상급단체 쪽의 지원과 지침이 필요하다.(중소규모의 C노조 위원장)

앞에서 언급했지만, 조사연구의 회수를 고려하면 임금 외에 노동 조건이나 고용문제, (산업)안전, 노조의 조직발전 방안 등에 대한 조사연구는 개별 단위노조 차원에서 시행되는 경우가 그리 많지 않은 것을 알 수 있다.

정책활동에 있어 부문별로 큰 차이는 없는 것으로 보인다. 그러나 앞에서 지속적으로 보아왔던 대개의 경향성은 여기서도 유지되는 편이다. 즉 대규모 노조일수록 그리고 제조업에 비해서 금융계 노조일수록 조사연구 비율이 높아진다.

특히 소규모 제조업 노조는 간부들이 전문적 지식축적에 한계를 많이 느끼고 있을 뿐 아니라 경영참여 등의 사안에 있어서 제도적으로 개입하면 오히려 사용자 측의 논리에 말려들 수도 있기 때문에 직접적인 참여는 하지 않는다는 반응이 많았다.

노조가 제 목소리를 낼 수 있다면 된다고 본다. 경영참여는 허울만 좋은 것이라고 생각하고 있다. 경영참여를 한다고 해서 직접 결재하거나 심의하는 수준에도 이르지 못할뿐 아니라 재무제표를 노조가 개입해 조절한다는 것이 불가능하니까 그다지 적극적으로 고려하지 않는다. 인사, 경영상태에 대해서 결정적인 부분은 노조가 손댈 수 없으니까 경영은 너희들이 해라, 투명하게만 해라 그런 입장이다. ○○연구소에서 재무제표분석도 해보는데, 우리가 전문성이 없으니까 기존 재무제표 분석을 참조하는 정도밖에 안되더라는 것이 우리의 경험이다. 전문성은 노조에서 참 힘든 부분이다. 그래서 노조가 8년 되었지만 간부들이 계획기보다는 오히려 현장의 목소리와 아이디어에 의존하여 조직운영을 하는 편이다. 또 부서별로 대화를 자주 가져 서로의 이해를 높이고 도와가며 기획을 하고 있다.(중소규모 C노조 간부)

노조의 성격별로는 민노총계열 노조일수록 그리고 87~89년에 설립된 노조일수록 그리고 집행위 활동이 활발한 노조일수록 정책활동을 위한 조사연구사업에 상대적으로 적극적인 경향을 보이고 있다. 특히 금속이나 화학관련 산업의 노조들은 산업안전에 대한 관심이 높고 산업안전 관련 활동이 현장 조합원들의 호응을 얻기에도 좋은 사업이어서 그에 관한 조사연구를 진행하는 비율이 높다. 그러나 어떤 부문에서도 연 평균 2회를 넘는 경우는 찾아볼 수 없다.

많은 노조들이 조사연구사업에 소극적이지만 그 필요성을 인정하는 것에도 소극적인 것은 아니다. 90년대 이후 경영 측이 노무관리 상에 여러 가지 새로운 전략을 사용하기 시작했고 그에 따라 조합이 조직적으로 타격을 받거나 조합원의 조직에 대한 관심과 참여가 낮아지고 있다는 점을 피부로 느끼고 있기 때문이다.

그러나 대개의 간부들이 회사측은 동원할 수 있는 자원이 많을뿐 아니라 노무관리 인력도 87년 이후 10년 이상 노하우를 축적하고 있는데 반해 노조는 잦은 집행부 교체와 사업역량의 단절로 말미암아 단위노조 차원에서 정책대응을 하는 것이 어렵다고 생각하고 있다. 따라서 단위노조가 정책대응을 위한 조직적 대안으로 생각하고 있는 것은 상급단체 차원의 정책 역량 배양과 정책입안 사업의 활성화이다.

정책사업이 강화되어야 한다. 신경영전략에 대한 고민의 정도가 약하다. 현장이나 상집모두 그렇다. 어떻게 하자고 논의한 적이 없다. 그런 면에서는 연구자나 단체의 도움을 많이 받아야 한다. 중공업도 신경영전략 때문에 조직이 움직이지 않는다고 알고 있다. 이런 부분에 대한 한발 늦은 대응이 우리의 한계이다.

경험에 의하면 상급단체에서 정책능력을 키우는 것이 필요하다. 앞으로 고용문제가 매우 심각할 것이라 예상하고 있다. 상급단체에서 전체적인 판을 짜는 것이 좋다. 신경영전략을 예로 들

면, 각 기업마다 특성은 있지만 밑바탕에 깔고 있는 것은 비슷하다. 단사에서 독자적으로 정책구상을 하고 전략적으로 치고 나가는 힘들다. 간부들의 타성도 있지만, 정책연구는 지금 자신이 하고 있는 업무에 또다른 업무가 추가되는 형태가 되기 때문이다. (대기업 A노조 간부)

조합원들이 참여할 수 있는 민주적인 제도 확립과 지속적인 대화밖에 없는 것 같다. 특히 사무직은 활동범위를 넓혀야 한다. 임금/단협으로 하는 시기는 지났다고 판단한다. 그것만으로는 노조활동이 절실하게 느껴지기 힘들게 되었다. 예를 들어, 회사의 불합리한 제도(촉탁, 영업방향 등등)에 대한 문제제기와 관심 촉발이 필요하다. 대기업일수록 문제도 많다. 결정구조, 특히 하부의 목소리가 의사결정에 반영이 안된다든지 하는 경직된 부분은 대기업일수록 심하다. 우리는 정책노조를 표방한다. 아직까지는 미흡하지만 장기적으로 그렇게 가야 하지 않을까. 유럽, 특히 독일노조가 우리가 벤치마킹(bench-marking)하는 모델이다. 그러나 현재로서는 정책역량에 대해서 한계를 느낀다. 예를 들어, 우리 회사 하나의 구조만 뜯어보기에도 무리다. 우리의 경우 업종별 연대사업협의회, 연맹, 민주노총 등을 통해 연대사업을 활발히 해야 한다.(금융업 F노조 간부)

상급단체에 대한 불만이 정책제시를 못한다는 점이다. 이번에 우리 연맹이 맹비 인상하면서 노동정책을 강화하려는 계획을 가지고 있는 것으로 알고 있다. 우리는 그러한 면에 기대를 가지고 있다. 정책은 단위노조보다는 연맹차원에서 하는 것이 바람직하다. 특히 우리 연맹의 경우 인적구성, 인사정책 등등 적용 면에서 단위노조의 상황이 거의 비슷하기 때문이다. 한편 단위노조에서는 작은 주제들이나 적용가능성 그리고 단위노조에 특수한 사안들에 대하여 정책연구를 하는 것이 적합하다. 예를 들어 지금 국책은행인 ○○노조의 민영화연구위 같은 것을 생각할 수 있다.(E노조 간부)

노조가 적극적으로 직장 민주화와 근로, 고용 조건 개선에 참여하

기 위해서는 정책사업을 활성화하는 것이 필수적이다. 그런데 앞에서 언급하였던 여러 가지 이유를 감안하면, 단위노조차원의 연구역량 배양보다는 상급단체 수준의 적극적인 정책연구사업의 전개와 단위노조와의 의사소통의 활성화를 통한 정책개발과 적응력 제고가 현실적인 방안이다. 그러나 현재 한국 노동조합의 조직체계상의 분산성은 단위노조는 물론 상급단체 수준에서도 정책 연구를 활성화하고 심화할 수 있을 만한 조건이 마련되어 있지 않은 것이 사실이다.

따라서 장기적으로는 상급단체의 정책기획능력과 단위노조의 집행력이 통일될 수 있는 산별노조의 형태로 전환하는 것이 필수적이다. 그러나 이는 보다 시간을 요하는 사안이므로, 단기적으로는 상급단체차원에서의 비전제시와 단위노조의 조직적 지원이 결합되어야 한다. 또, 소수에 불과하지만 자체적으로 정책능력이 구비될 수 있는 단위노조에서는 내부 조직개편을 통해 단위조합차원에서의 인사경영에 대한 참여를 활성화시킬 수 있는 방안을 모색해야 할 것이다. 이와 관련된 상급단체 및 노조의 특성별 조직개편 방안에 대해서는 다음 장에서 논하도록 한다.

4. 조직 사업 부문

조직사업은 다른 모든 사업이 총괄되는 형태의 사업이므로 특정 사업을 두고 조직사업이라 부르는 어렵다. 각 단위노조에서는 조직의 활력이나 혹은 집행부의 지속을 위해 조직유지와 관리에 가장 많은 노력을 기울이고 있다. 조직의 유지와 관리에는 여러 가지 방법이 있지만 크게 조합의 체계와 정책을 통한 공식적 관리와 비공식적 인간관리의 양측면으로 나눌 수 있겠다. 이러한 양상은 이미

단위노조의 사업비 지출현황에서도 살펴본 바 있다.

그런데 이러한 조직관리 양상은 조직의 특성에 따른 조합지도부의 전략선택의 결과라 할 수 있다.

전략선택의 조건은 다음과 같다. 첫째, 조합의 내외적 권력의 원천이 어디에 소재하는가에 대한 판단이다.

앞에서 살펴보았듯이 조합의 내외적 권력의 원천을 조합원에 대한 조직력과 투쟁력에 두는 노조는 홍보나 교육사업 등 조합원들의 참여를 공식화할 수 있는 사업에 치중하는 경향을 보인다. 반면, 간부의 교섭력이나 조합 관리능력에 기반한 실질적 서비스에서 리더십의 원천을 찾는 조합은 인간관계에 기반한 조직활동이나 노조의 복지를 통한 서비스의 제공 등에 사업의 초점을 두는 경향이 있다. 후자의 경우는 특별히 조합원의 참여가 제도화되지 않아도 일정하게 교섭의 산물이나 노동조합의 서비스를 제공하면 조직을 안정적으로 유지할 수 있는 조직에 해당한다. 앞에서 살펴보았던 노총과 민노총, 조합설립의 과정이나 시간적 지속에 따른 조합의 역사성 등이 이러한 차이를 형성하는 변수들로 작용할 것이다.

둘째, 조합원의 특성이 고려되어야 한다. 조합원의 연령이나 조합활동의 경험 등에 따라 조직관리 방법이 여하하게 변화될 수 있기 때문이다.

조합원의 평균연령이 낮은 경우는 행동지향성을 직접 조직력으로 연결하기 위하여 조합원의 관심과 직접적인 참여를 유도하는 정책을, 평균연령이 높아질수록 상호활동을 통한 인간관계 측면이나 간부중심의 교섭력 확보와 작업장 현장의 실질적인 문제를 개선하는 방향으로 전략을 선택할 것이다.

가. 현장조직 관리

- 중간간부 양성과 중간간부를 통한 노조의 현장성 강화

그러나 어떠한 경우라도 조직관리에 있어 현장관리의 중요성은 아무리 강조되어도 모자람이 없다. 성공적인 현장관리와 노조의 영향력 강화의 관계는 일본 노동조합 운동의 경험에서도 이미 입증된 바 있다. 뿐만 아니라 현장조직의 공고화는 현재 한국노동운동발전과 관련 초미의 관심사인 산별화를 가능하게 하는 전제조건이기도 하다.

노동조합의 간부들은 대개 공통적으로 간부와 조합원간의 대면적 접촉을 통한 조직활동이 가장 효과적인 수단이라는 데 의견을 같이 하는 것으로 보인다. 특히 간부활동이 중심이 되는 금융업 노조들의 경우 간부들이 직접 조합원을 찾아가 교류하는 방법이 그간의 집행부 위주의 조직관리를 개선할 수 있는 최선의 방법이라 생각하는 경우도 있다. 간부와 집행부와의 접근 가능성을 높임으로써 집행부의 현장성과 현장의 지지가 높아질 수 있다고 파악하는 것이다.

중요한 조직활동으로 1달에 하루씩 전 상근간부들이 현장방문을 하는 프로그램이 있다. 그러니까 간부들이 돌아가면서 전 영업점 조합원들에 대해 개인별 면담을 하는 것이다. 이렇게 하면 영업점 방문은 1년에 3~4번 정도 하게 되는 꼴이다. 면담은 주로 업무시간에 한다. 이런 활동은 회사에서 방해할 이유가 없고 방해도 받지 않는다. 우리의 슬로건은 '현장중심'이다. 전 상근간부가 각 지부에 흩어져 나가 아침 9시 30분부터 시작해서 저녁 먹고 2차 노래방까지 간다. 갔다와서 의견을 취합한다. 여기서 다음달 노사협의회 안건도 나온다. (은행 E노조 간부)

작년의 경우 임투 관련 최종 투표에서 60~65% 찬성으로 종결되었다. 90% 정도 찬성이 나왔을 때 집행부가 미진하다고 판단하는 경우도 있고, 집행부는 괜찮다고 보는데 찬성률이 낮은 경우도 있다. 하지만 큰 무리가 있는 적은 없다. 우리는 교섭이 종결되고 나면, 지부순회하면서 타결된 사항을 설명한다. 선거가 끝난 뒤에도 당선사례 겸 전국순회를 했는데 55일 정도가 소요

되었다. 노조는 최대한 몸을 움직여야 조직력이 강해지는 것 같다.(금융업 F노조 간부)

노조의 현장성을 높이는 일이 조직관리의 관건이라는 주장에는 일반적인 동의가 가능하다. 현장으로부터 분리된 노조는 비민주성의 문제뿐 아니라 조직의 조그만 문제에도 쉽게 와해될 수 있는 가능성을 안고 있다. 따라서 현장의 조직관리를 통하여 노조의 통합성을 높이는 것이 중요하다.

그런데, 현장 조직관리는 현장간부의 양성으로부터 시작한다. 간부들간의 역할 분화가 필요하다는 뜻이다. 간부들간의 역할분담의 설정은 상황조건적 요인에 대한 고려를 요구한다.

예를 들어 전국적인 조직망을 가지고 있는 은행노조의 경우 5,000명에서 10,000명에 이르는 조합원들을 20명 안팎의 간부들이 직접 관리하는 것은 불가능하며 효과적이지도 않다. 한두번 조합원들을 직접 만나는 것으로 조직활동상에 획기적인 변화나 집행부에 대한 지지도에 큰 차이를 가져올 수는 없기 때문이다.

제조업 노조에서 조합원 일정 수에 따라 중간간부인 대의원을 배정하듯이 은행노조에서는 각 지점별로 분회장을 선출하여 조직활동을 담당하게 하고 있다. 그러나 은행노조의 경우 제조업에 비해 상대적으로 중간간부인 분회장의 역할이 미약하다. 대개 지점에서 다른 조합원과 다름없이 업무를 하고 있을뿐 아니라 분회장 대상 교육도 연간 1~2회에 불과하여 실질적으로 평조합원과 분회장의 의식이나 활동면에서 차이가 거의 없는 편이다. 약간의 분회교부금과 연례행사인 분회장교육을 제외하고 분회를 활성화시키려는 조직적 노력은 찾기 힘들다.

중앙의 간부들은 전문성 강화를 통한 전반적인 사업기획과 각 부문별 정책 입안 및 분회장 및 신입자에 대한 교육 등에 주력하고, 조직관리업무와 현장의 문제에 대해서는 분회장의 일차적인 관리가

가능하도록 분회장의 역할을 정립하는 것이 현실적인 노조 조직 강화방안이 될 것이다.

현장간부들의 역할 비중을 높이기 위해서는 그들에게 적절한 권한을 부여하는 장치가 필요하다. 제조업에서 현장의 조직력이 살아 있는 많은 경우는 조합이 현장의 간부들에게 관할 현장에서 벌어지는 문제에 대하여 사측과 교섭할 수 있는 실질적인 권한을 부여하고 있기 때문이다.

은행의 경우에도 조합의 실질적인 조직담당자라 할 수 있는 중간 간부 즉 분회장의 역할을 명확히 하고 적절한 수준에서 중앙 집행부로부터 권한을 이양해야 한다. 뿐만 아니라 분회장의 역할을 수행할 수 있는 지도력의 배양을 위해 집중적이고 체계적인 분회장 교육을 실시하고 분회장간의 네트워크 및 분회장과 조합 중앙간부들간의 상시적인 의사소통의 통로를 마련하는 것이 필요하다.

지부장의 권한강화라는 문제 외에 조직의 분산성이 가장 난제인 금융계 노조의 경우 조직의 활동을 집중시킬 수 있는 제도의 마련도 조직관리에 효과적인 방안이 될 수 있다. 한 금융업 노조가 전개하고 있는 한 달에 한번 정기적인 전국 지부 동시 총회 개최를 예로 들 수 있다. 이 노조는 각 지부에서 논의된 사안을 중앙에 모아 정리하고 이를 다시 전 지부에 홍보함으로써 일상활동에 대한 조합원들의 공유와 검토를 제도화하고 조합의 결집력을 높이고 있다. 조합간부들은 한 달에 한번 이루어지는 정기 총회를 위해 지속적으로 의제를 마련하여 각 지부에 홍보하고 각 지부의 의견을 수렴하여 정책화하는데 많은 시간을 할애한다.

우리의 경우 전국에 82개 지점이 있는데 지점은 하나의 지부가 된다. 본사는 2개 부서를 묶어서 하나의 지부로 구성한다. 한 지부에 평균 20~30명 정도 조합원이 있다. 수요 집회 때 전 지부에서 논의된 사항, 참여율 등을 노보에 그대로 기사화하고 있

다. 또 전국을 9개 지역별 협의회로 구성하고 있는데 협의회 의장들이 5~15개 지부장들과 모임을 갖는다.

원격지 영업소는 지부총회에 일상적으로 참여하기가 힘들기 때문에 지부조합원들의 참여율은 약 70% 정도가 되고 이들을 제외하면 전체적으로는 80~90% 정도가 지부총회에 참여한다고 파악한다. 임단협 때는 1달에 4번 지부총회 개최한다.

우리 조합은 민주적인 방식으로 조합원이 결정한다는 점을 가장 강조한다. 계속해서 자료를 주고 임단협의 경우 집행부안을 먼저 제시하면서 각 지부에서 지부안을 만들게 한다. 집행부는 각 지부안을 모아서 다시 홍보한다. 물론 중요한 사안은 집행부에서 가이드라인을 제시하기도 하지만 집행부에서 결정하지는 않는다. 그리고 나서 지부장 대의원대회를 한다. 이 대의원대회도 짝짝하다. 방식은 지부에서와 동일하다. 1차적으로 10명씩 분임조로 만들어서 토의를 한다. 각 분임조에서 1개의 안을 조율해 만들면 10~15개 분임조 안이 나오게 되는데 다시 정리해서 보통 2차례 토론을 거쳐 최종 결정한다. 이런 참여과정을 거쳐서 요구안을 작성하고 교섭에 임하게 되는데, 어떤 경우는 '이 부분은 고치지 말라'는 정도까지 요구가 나온다. 대략 자료준비기 1~2달, 지부총회 1~1.5달, 대의원대회까지 하면 3~4개월이 소요된다. 물론 타결 전 조합원 찬반투표를 한다. 어떤 때는 회사 교섭안 찬반투표 겸 쟁의행위 투표를 같이하기도 한다.(금융업 F노조 간부)

제조업도 사무직과 마찬가지로 중간간부를 통한 조직강화 전략이 매우 유효한 수단이 된다. 다만 제조업의 경우는 거의 모든 사업장이 공간적으로 집중되어 있으므로 상집간부들도 현장 친화력을 높여 활동하는 것이 중요하다.

제조업의 경우 단지 수적인 배정이 아니라 작업조직의 구분에 따라 대의원을 선출하게 하면 대의원과 조합원의 친화력을 높이고 실제 대의원의 활동력도 높일 수 있다. 노동과정 및 동료 조합원에 대한 이해의 정도가 높을 것이기 때문이다. 특히 대규모 조직의 경우

대의원과 조합원, 대의원과 상근간부들간 친화적 관계를 형성하면 노동조합의 현장장악력을 높이는데 크게 도움이 된다. 따라서 대의원들의 리더십형성을 위한 교육과 대의원조직의 활성화를 조직관리의 교두보로 삼는 전략이 요구된다.

반면, 중소기업은 많은 경우 위원장 일인의 리더십이 조합을 좌우하는 경향이 강하다. 96년 자료에 의하면, 조합원들의 고충이 발생했을 때 위원장을 통한 해결이 절대 다수를 차지한다. 한편으로는 위원장의 현장밀착도가 매우 높다는 해석도 가능하지만 다른 한편으로는 여타 조합간부나 대의원의 역할정립이 제대로 되어있지 않다는 사실을 보여주는 것이기도 하다. 조합원은 실제로 교섭력을 가지고 문제를 해결할 수 있는 간부를 찾기 때문이다.

<표 4-11> 규모별 고충처리 통로

고충 처리 통로	500인 미만 기업의 노조	500인 이상 기업의 노조
위 원 장	73.6	53.3
집행간부	15.7	34.5
대 의 원	6.4	8.6
조반장등 현장관리자	4.3	3.6
chi ² =14.92***	100.0	100.0

부호 : * Pr<= 0.1; ** Pr<= 0.05; *** Pr<= 0.01

자료 : 중앙연구원, 『95 노조 활동과 노사관계 실태조사(간부용)』

이렇게 볼 때, 중소기업 노조에서도 위원장 중심체제에서 벗어나 각자의 간부가 자기 역할을 가지고 사업의 정상화를 꾀하려는 노력이 요구된다. 앞에서 보았던 중소기업의 제반 사업의 부진은 조합자원의 빈곤과도 연결되지만, 위원장의 다른 간부의 리더십 개발의 소극성에도 원인이 있다고 할 것이다.

88년 결성된 한 중소기업 노조의 위원장은 이러한 문제의식을 공유하고 조합 전반에 걸친 다양한 리더십 형성에 노력을 기울여 조직안정에 효과를 얻었다고 언급한다.

우리는 지역내 다른 사업장보다 노조활동이 활발한 편이다. 그러나, 개인주의, 부서주의가 점차 커지고 있다. 그럼에도 불구하고 부분적으로 조합이 더 활성화된 부분도 있는데, 예를 들면, 처음에는 조합집행부나 위원장이 사람을 만들어가려고 했었던 데 반해, 지금은 조합원 자신들이 스스로 이끌어가려는 부분이 생겼다는 점이다. 초대 위원장 때는 모든 것을 자기가 움켜쥐고 했기 때문에 집행부는 로봇에 불과했다. 그러다 보니 적극성이 없었다. 그래서 나는 올라오면서 각 부서별로 업무를 할당하고, 자율적으로 집행하도록 하는 분위기 형성에 힘썼다. 그리고 대의원들에게 집행부에 대한 감시역할을 해 달라고 부탁했다. 그런 식으로 집행능력을 키워주는 것이다. 어려운 부분이 있으면 위원장이나 부위원장이 나서기 전에 대의원들이 나서서 싸우라고 했고, 어느 정도 이러한 전략이 먹혀들고 있다. 대의원들도 적극적인 편이다. 오히려 이제는 부서장들이 대의원들에게 물어서 하는 부분이 많다. 아무래도 그분들이 현장정서와 조합활동에 더욱 익숙하기 때문이다. 또 대의원이 나름대로 조합활동에 대한 생각과 지식을 가지고 있기 때문에 조합집행부와도 공조가 잘 이루어지는 편이다. 우리의 경우 조금 특별한 점은 대의원을 선출하기 전에 집행부에서 사람들을 뽑아 간부교육을 보낸다는 것이다. 대의원 한 사람에 조합원 둘씩 보낸다. 간부교육을 갔다온 이후에 대의원으로 추천되는 경우가 많아 사전에 어느 정도 조합활동에 대해 알게 한다는 의미가 있다. 또 집행부에도 믿음을 준다. 이제 조합활동이 제 궤도에 올라 숨을 쉴 수 있는 정도는 되었다고 판단하고 있다. 조합원들의 의견이나 고충도 처음에는 위원장한테 직접 올라오는 부분이 많았는데 지금은 대의원, 전임자를 통해서 해결하려는 분위기가 전반적으로 형성되어 있다. 조합이 많이 안정화되었다. 전체적으로 절차를 밟으려는 경향이 강해졌다.(C노조 간부)

반면에 같은 중소기업이어도 위원장이 독선적으로 사업을 진행하는 경우에는 조합조직이 침체되는 경향이 있으며, 결국은 조합원들

의 무관심과 불신이 강해져 조직의 약화로 연결된다. 아래의 노조는 여성위주의 중소기업체 노조로서 앞의 노조와 마찬가지로 87년 이후 설립된 노조이다. 그러나 앞의 경우와는 상반되게, 처음에는 조직이 활기있게 운영되었으나, 현장정서와 유리된 사무직 출신의 위원장이 독단적으로 노조를 운영함에 따라 조합원의 무관심이 증대되고 조직력이 약화되었다. 뿐만 아니라 사측에서도 조합과 협의 없이 임시직 채용을 급격히 증가시키는 등 이전과는 다른 노사관계 양상이 전개되고 있다. 즉 조합원의 관심저하와 조직력의 약화는 노동조합의 위기로 연결되고 있는 것이다.

간부조직부터 잘 해야 하는데, 위원장의 경우 내가 아니면 안 된다는 독선적인 생각이 문제다. 간부들 인선에서도 문제가 있었다. 자기 스타일에 맞는 사람으로 구성하거나 조합활동에 대해 잘 모르는 신참자들을 대거 간부로 임명했다. 이렇게 하면 위원장의 뜻대로 끌고 가기는 좋지만, 반대편의 소리를 듣지 못할뿐 아니라 위원장 중심의 비민주적인 조직이 된다. 간부들의 능력에 대해 조합원들의 불만이 많다. 초기에는 위원장 능력이 크게 보이니까 존경하지만, 시간이 지날수록 위원장에 대한 객관적인 평가가 가능해진다. 특히 위원장이 관리직 출신이어서 회사와 친화적인 태도를 취하는 경우가 많은데 문제가 있어도 수동적인 간부들이 문제제기를 잘 하지 못한다. 결국 우리 조직에 있어 가장 큰 문제는 대의원을 포함한 간부들이 제 역할을 못한다는 데 있다. 예를 들어, 간부들이 회의를 하고 현장에 가면, 대충 알기는 하는데 조합원들에게 설명을 해주지 못한다. 스스로 판단을 못하니까 그렇게 되고, 이런 게 쌓이면 조합원들의 집행부에 대한 신뢰가 희박해 진다.

대부분의 간부들은 회의에 올 때도 사전에 고민을 해 오지 않고 그냥 들으러 온다. 아무 의식이나 준비 없이. 이것은 크게 잘 못됐다. 미흡하지만 서로 메워 주면서 간부와 간부, 간부와 조합원이 연결되어야 하는데 대부분의 간부들과 조합원들이 죽어 있으니까 회사에서는 한 사람만 공격하면 되는 것 아니겠느냐. 그

런데다 위원장이 협조적인 인물이면 회사가 너무 쉬워진다. 회사에서 보면 우스울 것이다. 회사는 조직관리를 얼마나 잘 하느냐.

전반적인 조합내 의견수렴이 중요하다. 우리는 임기는 다 채우고 내려가지만, 조합원들의 불만이 적어서 그런 것은 결코 아니다. 이는 대의원도 마찬가지다. 위원장의 달변에 끌려간다. 조합원들의 조직에 분임조, 토론조와 같은 제도적인 의견 공유 기회도 없다.

조합원과의 관계도 마찬가지이다. 조합원들이 조합에 올라오면 위원장은 설득으로 문제를 해결하려 한다. 조합원은 무엇인가 가지고 올라왔는데 일방적으로 설명만 듣고 실제로 해결되는 것은 없이 돌아가니까 다시는 안 오는 결과가 빚어지기도 한다. 위원장이 아버지, 또는 관리자의 스타일이 되니까 조합원들이 회의감을 갖는다. 현 위원장이 재임을 생각하기도 했지만 여론이 원치 않는다는 것을 알고 내려가기로 했다.(D노조 간부)

조직관리에 있어 중요한 것은 조합의 구조에 맞는 다층적인 리더십을 형성하고 각자의 위치에서 지도력을 발휘할 수 있도록 체계적인 지도력 개발과 권한 부여가 필요하다는 사실이다.

나. 기타 조직 활성화 장치

이런 제도적, 조직 체계적 측면에서의 조직관리 방안 외에 조합의 조직관리는 크게는 조합원교육 및 홍보의 활성화로부터 작게는 조합원 생활에 관계되는 관심사들을 조합공간으로 끌어들이는 문화적 활동의 활성화에 이르기까지 매우 다양하게 전개될 수 있다. 조합과 노동현안, 그리고 노동자의 근로조건에 대한 적극적인 선전을 통해 노조의 필요성과 조합원 참여의 필요성을 인식시킬 수 있는 홍보전략의 마련과, 각종 문화활동의 활성화를 가능하게 하는 프로그램의 개발을 통해 조합원들을 조합으로 모이게 하는 조직방안을 모색하여 단위노조에 확산시키는 것이 조직관리와 관련된 현안 과제중 하

나이다.

한 노조의 홍보담당 간부는 문화활동과 관련된 조합의 문제의식이 보다 적극적인 활동과 연결되어야 한다고 강조하였다.

노동조합운동을 포괄적으로 했으면 좋겠다. 가족이 조합에 대해 부정적이면 바로 조합활동의 소극성으로 연결될 수 있다. 앞으로 조합에서는 지역의 구성원인 가족을 포함하여 지역문제를 해결하려는 운동도 함께 전개해야 한다고 본다. 가족과 사회에서 노동조합과 노동자를 보는 인식이 달라질 수 있도록 조합에서 적극적으로 노력해야 한다. 홍보부에서는 이러한 문제의식으로 가정에 조합 홍보 책자를 보낸다. 편집부에서는 현재 신청자들 외에 조합원 3,100명 중 부서별로 무작위추출해서 150명에게 노보책자를 우송하고 있다. 향후 목표는 1,000명의 조합원 가정에 홍보물을 발송하는 것이다. 이와 함께 내용적으로도 조합원과 가족이 함께 참여하고 관심을 갖고 볼 수 있는 다양성을 갖추어야 할 것이다. 회사에서 가정에 발송하는 것은 없다. 그러나 내용이 풍부하니까 집에 가져가는 사람도 있다. (A노조 간부)

몇몇 사람이 육아, 지역운동에 대한 고민은 하지만 아직까지 공유되는 단계는 아니다. 특히 우리와 같이 조합원들의 주거지역이 밀집되어 있는 경우는 사회적 영역과 노동조합운동의 문제의식을 연결시키기에 좋은 조건을 가지므로 지역운동 등 시민운동과 노동운동을 연계하는 프로그램을 개발해 조합원의 폭넓은 관심과 참여를 유도해야 한다. 또 지역 운동의 일환으로 정치적 참여에 대한 운동도 활성화되어야 한다. 다만 지금까지와 같이 집권당에 반대하는 홍보정도로는 부족하다. 그러나 단위노조에서 지역에 대한 전체적인 그림을 그리기는 어렵다. 선거나 지역운동에 대해서는 해당 상급단체에서 보다 주도적으로 이끌어 가는 것이 좋다. (A노조 간부)

이밖에도 문화행사를 기획하거나 조합내에 여러 가지 소모임을 구성하여 조합원의 조합활동에 자연스럽게 참여하게 하는 것도 권

장되는 방법이다.

<표 4-12> 부문별 조합내 소모임 현황

	전체	규모별 (chi ² =**)					산업별 (chi ² =*)			
		100인 미만	100- 499인	500- 999인	1000- 2999인	3000인 이상	제조업			비제조
							금속	화학	섬유	금융
소모임의 수	193(3.7)	1.7	2.9	5.9	3.3	3.1	3.5	6.1	2.8	1.2

부호 : * Pr<= 0.1; ** Pr<= 0.05; *** Pr<= 0.01

자료 : 중앙연구원, 『'96 노동조합의 조직관리에 관한 실태조사』

물론 조합규모에 영향을 받겠지만 아래의 표에서 보듯이 현재 각 단위노조에는 약 3.6개의 소모임이 조직되어 있다. 대개의 경우 이러한 소모임들은 많은 비용을 요구하지 않고 조합간부들의 특별한 전문성도 요구하지 않기 때문에 기업의 특성이나 규모에 따른 차이가 다른 사업에 비해 그다지 크지 않다. 특히 한 사업장에 조합원이 집중되어 있는 제조업의 경우 이러한 문화프로그램의 마련은 조직 활동에 큰 도움이 될 수 있다.

제 5 장

향후 노동조합의 조직운영 방향

이 장에서는 앞에서의 분석을 토대로 향후 노동조합의 조직운영에 요구되는 변화의 방향을 논의하고자 한다. 현재 한국의 노동조합은 한편으로는 활동의 측면에서 또 다른 한편으로는 조직체계의 측면에서 변화를 요구받고 있다. 여기서는 조합의 민주주의와 집행의 효율성 제고라는 조직적 목표의 실현방안이 무엇인지 생각해 본다.

1. 노동조합의 개선 방향

앞서 언급한 바와 같이 노조의 운영은 조직민주주의와 조합의 목표를 추구하기 위한 효과적인 관리가 동시에 충족될 때 성공적으로 전개될 수 있다. 여러번 강조한 바와 같이 현재의 기업별 노동조합은 조직자원이 분산되어 있어 조직력의 결집이나 전문적 운영을 저해하는 노동운동의 걸림돌로 작용하고 있다.

물론 산별노조로의 이행이 모든 문제를 해결할 수 있는 것은 아니다. 그러나, 산별노조로의 조직체계 개편은 물리적 조직력의 강화, 규모의 경제를 이용한 활동강화, 노동자 이질화 제어 등을 통해서 노동운동의 목표를 향해 한걸음 나아갈 수 있는 디딤돌이 될 것임

은 분명하다.

현재 기업별 조직체계가 보다 심화되고 있는 현실을 감안할 때 산별조직으로의 전환이 그리 쉬운 과제는 아니다. 뿐만 아니라 산별로의 전환을 모색함에 있어서도 산별조직의 문제, 즉 현장과 노조간의 괴리와 관료적 조직운영의 폐해를 극복할 수 있는 새로운 방향 모색이 필요하다.

따라서 현재의 기업별 조직체계하에서 산별화를 위해 요구되는 조건을 마련하는 한편, 기업별 체계의 장점을 살려 산별에 적용할 수 있는 방안을 단계적으로 고민하는 것이 필요하다.

이렇게 볼 때, 민주적 운영을 전제로 한 상급단체 중심의 조직역량 집중 및 정책능력의 강화가 첫번째 과제이다. 다음으로 단위노조의 현장 지도 체계를 확립하고 현장내 그리고 단위노조와 상급단체를 잇는 수직적 의사소통기제를 정비하는 작업이 필요하다. 상급단체의 정책능력을 향상시키고 분산되어 있는 단위노조 전반의 조직력을 집중시킬 수 있는 조건을 마련하는 한편, 기업별 노조의 상대적인 장점인 노조의 현장성을 살릴 수 있는 방법이 필요하기 때문이다. 또 각 상급단체는 정책능력을 조직력의 집중과 연결하는 방안, 즉 현재 이질성이 심화되고 있는 독점/비독점간, 대규모/소규모간, 재벌/비재벌간 노동조건의 차이를 최소화할 수 있는 사회·경제정책을 개발하고 개별 노동조합의 활동력의 격차를 줄일 수 있는 조직적 지원이 무엇인지 모색하여야 한다.

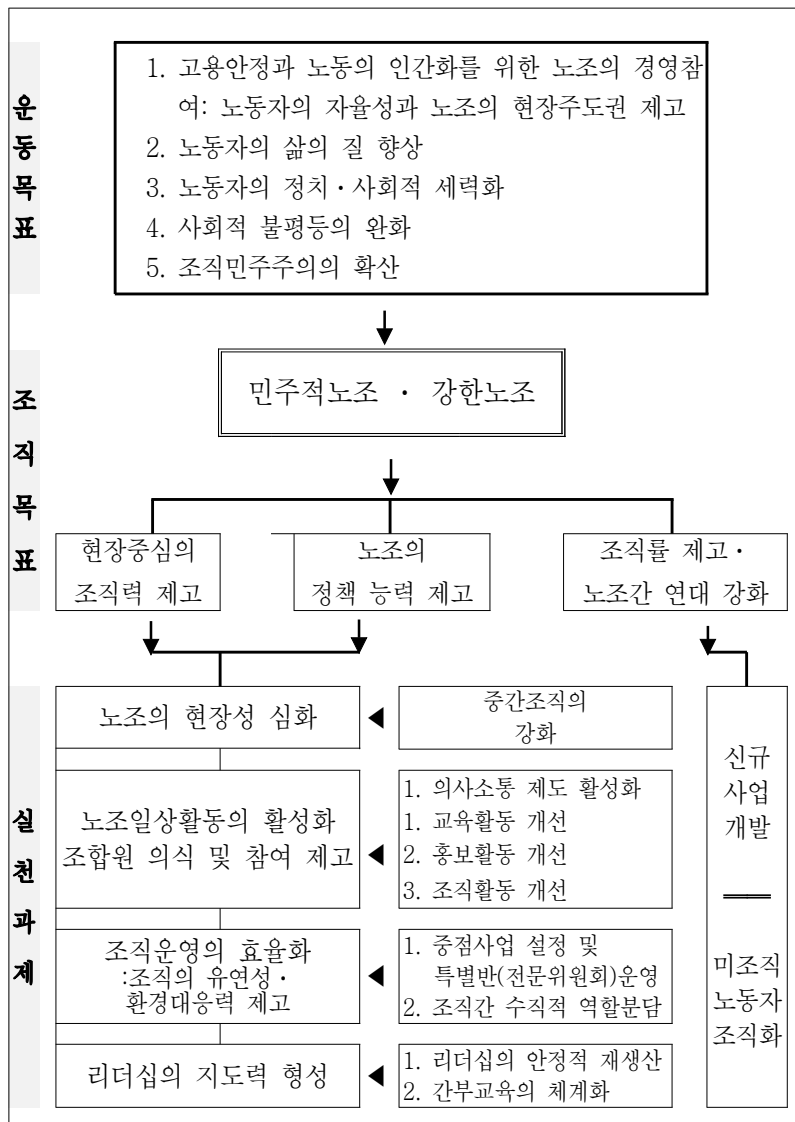
따라서 단위노조의 활성화에 선행되어야 할것은 산별 및 총연맹체의 조직 및 활동 정비이며, 위로부터의 개혁은 업종별, 지역별, 규모별 특성에 맞는 단위노조 개선 프로그램의 개발과 연결되어야 한다.

다음의 <표 5-1>은 이러한 문제의식을 노동조합의 구체적인 개선과제와 연결하여 작성한 그림이다.

각 노조에서는 운동목표를 설정하고 그러한 운동목표를 충족시키기 위한 노조 조직의 발전 방향을 정립한 후 이에 부합하는 실천과

제를 개발한다. 아래에 제시된 표는 노조운동에 일반적으로 적용될 수 있는 조합개선 방향을 정리한 것이다.

<표 5-1> 운동목표 실현을 위한 조직 목표와 실천 과제



<표 5-2> 세부과제 일람

단위노조 차원	지역조직 차원	산별·총연맹 차원
-총회와 대의원회 정기개최 및 대표성 제고 -현장과 조합간부연계가 가능한 조직체계마련 및 중간간부 활성화(부서위원회 등) -조합집행능력 단절 방지: 모든 사업문서의 전산화와 공동관리 시스템 개발, 노조 관련 자료 보관 및 전달에 관한 규약개정 -감사 공개 선출 -조합비 예결산 및 사업보고 공개매체에 게재 -조합소식지 정기 발행(상급단체의 내용적 지원 요) -노조 교육시간 단협에 확보 -전산화와 조직관리의 연계 -통신을 활용한 조합활동 홍보와 의사수렴: PC실습 교육시간 확보 요 -문화사업의 활성화: 가족 및 지역사업과 연계	-지역내 상급단체들의 조직통합 혹은 통합운영으로 규모의 경제 실현 -일선조직과의 연계망 확충과 접촉빈도 제고 -직무관공비 삭감과 사업비 증액:일상사업비중의 강화 -고용 관련 서비스 사업 개발:각 지역에 중앙과 연계한 고용상황분석 센터설치와 지역고용 동향에 대한 정보 축적. -주변 노동자들에 대한 실태조사:직종별 지역노조나 산업별 지역노조 조직방안을 위한 교섭활동 지도, 지원 -복지사업과 문화사업의 연계로 조직사업으로서의 기능	-단위노조의 특성을 감안한 의사수렴 및 지원방안 마련과 대표성 제고 -운영개선을 위한 조직개편 및 집중사업 설정과 특별반 개설 -노조전산화, 통신망정비를 통한 노동조합 연결망 및 전달체계 망의 효율적 관리: 간부대상의 집중적 전산교육, 노조 전산화 -각 단위 전문가 양성 및 자격증 발급 제도 시행 (조합설립,단체교섭,산업안전,경영참여,상당활동의 전문가 확보) -각종 실무 위원회 개설: 중앙, 지역 연계하여 실무자들간의 교류 증대 -고용안정 센터 설치 -신규조직화 사업 -파업기금의 중앙공동관리 시스템 마련

2. 조직민주주의의 구현을 통한 노조의 조직력 제고

가. 노조의 현장성 강화 : 조합내 중간조직 양성 및 활성화

(1) 중간간부 양성 및 활성화의 필요성

노조의 조직 구조 개선과 관련한 가장 중요한 활동은 조합의 민주적인 의사소통구조를 확립하고 현장성을 높이는 일이다. 형식적 측면에서는 회의기체를 통한 의사결정과정의 민주성 정립이 제기될 수 있다. 그러나, 보다 실질적으로는 조합 리더십의 이원체계를 확립하고, 이원적 리더십간의 끊임없는 의사소통을 통한 현장성의 실현이 필요하다. 이원체계의 내용은 현장간부를 통한 조직 사업 및

현장사업 강화와 상근집행간부를 중심으로 한 사업기획력, 정책역량, 집행력의 강화로 요약될 수 있다.

이같은 체계의 정립에는 물론 노동조합에 주어진 환경적 특성이 고려되어야 한다. 특히 소수의 간부가 일상적으로 수많은 조합원의 이해와 요구를 수렴해내기 어려운 대규모 조직에서는 조합내 이원체계의 정립이 보다 절실하다.

대규모 조합들에서 조직사업을 포함한 모든 사업을 상집간부들이 직접 수행하도록 하는 조직운영은 자칫 조합의 관료화나 일부조합원의 이해에 편중하는 불균형을 낳기 쉽고, 조직의 자원을 일회적 대면접촉에 따른 비공식 비용으로 소모할 수 있다.

따라서 집행간부들은 조합원들과의 공식적인 접촉을 위한 정책·교육·홍보사업의 양적·질적 확대에 집중하고 조직사업을 포괄하는 전체적인 기획력을 높이는 한편, 현장간부들을 교육하여 조직사업의 주체로 위치짓고 현장간부들의 네트워크(network)을 마련함으로써 리더십 내부의 역할 분담체계를 정립하는 것이 좋다.

일련의 교육과정을 거친 현장의 간부들은 한편으로는 해당 부서 조합원과 다른 한편으로는 조합간부들과 의사소통을 지속함으로써 조합의 정책을 조합원에게 실현하고, 조합원의 이해와 견해를 종합하여 조합간부에게 전달·관철시킴으로써 조직민주주의와 집행효과 제고에 기여할 수 있다.

현장간부 육성을 통한 조직의 활성화는 기존의 병렬적·상집간부 위주의 부서별 조직으로부터 팀조직으로의 조직체계 개편과 현장의 간부조직을 연결하는 위원회 조직의 부가 등으로 현실화될 수 있다.

부서별 조직은 대부분 각 부서에 개개 집행간부를 배치하는 형태를 띠고 있어 집중적인 사업전개가 어렵다. 즉, 개개의 일상사업이 독립적으로 이루어지기 때문에 간부들이 종합적 판단능력을 갖기 어렵다. 또 각 부서에 지나치게 많은 부하가 걸리기 때문에 전문적인 사업능력을 배양할 여유가 없다. 이러한 사실은 관성적인 조합운

영의 한가지 원인이 된다.

따라서 조직의 규모가 어느 정도에 이르고 조직이 안정기에 들어섰다고 판단되는 노조에서는 각 부서의 내용별 통합을 피하여 조직을 종합적으로 운영하는 것이 효과적이다.

즉 조합의 제반 상황을 포괄적으로 파악할 수 있는 간부에게 기획의 역할을 부여하고, 정책·홍보·교육 등 일상 조합활동의 내용을 충족시킬 수 있는 몇 개의 팀을 운영하는 한편 사업집행 혹은 역점사업의 전개 등을 위해 현장간부와 상임간부로 구성된 위원회를 조직의 외곽에 배치하는 것이다.

이런 조직은 신속한 집행에는 다소 무리가 있겠지만, 간부들에게 종합적 판단과 체계적 실천을 가능하게 할 사업역량의 축적을 가능하게 한다. 또, 현장간부들의 참여로 현장활동 강화를 통한 노조와 노동자의 현장통제력을 높일 수 있을뿐 아니라 조합원들의 다양한 이해관계를 조정할 수 있다.

또, 현장간부들이 집행부의 활동에 직접 참여하게 됨으로써 집행부 활동에 대한 일상적인 견제를 행할 수 있으므로 노조의 민주성을 높이는 데에도 기여한다.

한편 소규모 조직도 마찬가지로 중간간부조직의 활성화가 중요하다. 현장 조직관리뿐 아니라 위원장의 1인지배체제를 견제하고 현장의 일상적인 의견교환을 원활하게 할 수 있기 때문이다.

우리는 앞에서 위원장이 대의원제도의 활성화를 적극 추진하여 의사결정의 민주성을 제고하고 안정된 조직력을 보유하게 된 한 중 소규모 노조의 예를 살펴본 바 있다.

간부들의 역량에 의존하여 임금과 인사 위주 노사교섭의 성공을 주된 활동목표로 삼아온 금융업 노조들의 경우, 일반적으로 조합원들의 참여도가 낮고 조합간부를 중심으로 한 관료적 활동양상이 두드러진다. 관료적 운영은 분산된 조직을 효과적으로 관리하려는 목적에서 비롯될 수 있으나 노조에 대한 조합원의 무관심과 불신을

가중시킬 수 있다. 금융업 노조 특유의 불안정한 리더십 구조나 조합활동 외적 요인, 즉 학연·지연에 의존하는 조직관리는 관료적 운영과 상호 악순환의 고리를 형성하고 있다. 금융부문의 현장조직이라 할 수 있는 분회 혹은 지부 단위의 중간간부 활성화와 이들을 매개로 한 작업공간의 이슈 도출 및 해결은 조합원의 관심을 높이고 참여를 이끌어내는데 기여할 것이다. 금융업의 경우 각 사업장(지점)에 책임있는 간부(분회장)를 배치하고, 분회장과 조합원간에 조합활동에 대한 일상적인 소통이 이루어질 수 있도록 활동자원을 제공하는 한편, 각 분회의 의견을 취합하여 정책에 반영할 수 있는 수렴기제의 정비가 필요하다.

중간간부 활성화의 조건과 효과를 다시 한번 정리하면 다음과 같다.

(2) 중간간부 양성 및 활성화의 조건

첫째, 중간간부 대상 전문교육 프로그램이 필요하다. 중간간부에게 권한을 부여하기 위해서는 지도력과 문제해결능력을 확보하게 하는 것이 선결과제이기 때문이다.

둘째, 그들에게 교섭권한을 부여하여, 조합활동에 대한 의미부여를 가능하게 하는 한편, 조합원들의 신뢰를 획득하게 한다. 이를 위해 현장의 작업과정에서 일어나는 문제에 대해 현장감독자 혹은 경영측 책임자와 교섭할 수 있는 권한을 부여하는 장치가 필요하다(단체협약에 명시한다).

마지막으로 중간간부와 집행부간의 정기적인 회합과 토론, 중간간부의 네트워크 구축, 집행부와 중간간부를 잇는 각종 위원회 설치 등을 통해 중간간부의 체계적 사고와 조합현안에 대한 공유, 조직화된 실천을 도모하는 한편 현장에 기반한 정책제언, 집행부에 대한 일상적인 견제 가 가능하도록 한다.

(3) 중간간부 활성화의 효과

첫째, 중간간부 활성화는 노조위원장 1인 중심의 리더십이 초래할 수 있는 조직불안정 요소를 제거하고 노조에 대한 지지기반 확대에 기여할 것이다. 다시 말하면, 조합활동에 대한 전반적인 공유기반을 넓힘으로써 조직의 위기시 완충기제로서 기능할 수 있다.

둘째, 몇몇 핵심간부에게 조합사업을 집중시키는 것 보다 현장 대표에게 작업장에 대한 책임을 부여함으로써 현장에서 일어나는 문제에 대한 노조의 대응력을 높일 수 있다. 또 현장에서의 일상적인 토론 교육과 홍보를 가능하게 함으로써 조합원의 의식과 노동조합의 현장조직력 제고에 도움을 받을 수 있다.

셋째, 현장간부들이 직접 조합활동에 참여하게 되므로 현장조합원의 입장에서 집행부 활동에 대한 일상적인 견제 효과를 가질 가능성이 높다.

넷째, 현장간부들의 네트워크를 활용함으로써 현장조합원들의 다양한 이해관계를 조정할 수 있고 조합의 집행력을 배가시킬 수 있다.

<표 5-3> 집행간부와 현장활동가의 역할

상임 집행위원회	<ul style="list-style-type: none"> · 전체 사업장 및 노조 상황에 총괄 및 기획 · 부서활동의 전문화와 정책 개발 능력의 강화
↓ ↑	
작업장 조직	<ul style="list-style-type: none"> · 대의원 활동의 활성화-대의원 연합체 구축(현장조직 간의 교류) · 반(부서)단위 조직의 활성화 · 일상적 사업단위의 구축(교육, 홍보, 조직관리, 산업안전) 및 일상활동 전개

나. 의사소통기제의 정착을 통한 참여의 제도화

(1) 정기총회 개최

조합의 유일한 조직적 원천은 조합원의 조직력이다. 앞장의 분석

에 따르면 조합원의 일상적인 참여를 가능하게 할 프로그램을 적극적으로 도입하고 있는 노조들은 그다지 많지 않았다.

의사결정과정에 대한 참여절차의 확립은 조합원의 노조귀속감과 참여를 높이기 위한 기본적인 조치이다. 총회의 정기개최는 조합의 의사결정과 관련하여 형식적·상징적 측면에서 근간이 되는 장치이다.

앞장의 분석에 따르면 현재 대의원회만을 개최하고 있거나 정기회의가 없는 조합이 약 31%에 달했다. 최고 의사결정기구인 총회개최가 기업단위 노조에서도 이와 같이 소극적으로 사고된다면 사회 어느 영역에서도 직접 민주주의를 기대하기는 어려울 것이다.

상급단체의 경우 수적·공간적 문제로 총회개최가 거의 불가능하더라도, 단위노조에서는 연간 1~2회에 걸쳐 조합원 전원이 모일 수 있는 공식적인 장을 마련함으로써 조합활동에 관한 주요 의사결정 과정에 조합원의 참여를 제도화하도록 한다.

그런데 조합의 조건에 따라 의사소통기제의 활용방식에 차이가 있을 수 있다.

대규모 노조나 사업장이 분산되어 있는 금융업 노조의 경우 총회를 통한 의사수렴 장치가 상대적으로 적게 활용되고 있다는 것을 살펴본 바 있다.

한 달에 한 번 열리는 지부 동시집회로 간접적인 총회의 효과를 보고있는 어느 금융업 노조의 예는 참여적 의사결정과 의견수렴을 보장할 유연한 운영이 각 조직의 특성에 맞게 제도화될 수 있다는 점을 보여준다.

한편 조합원 수가 500인 미만의 소규모 조합들에서는 대의원대회의 개최 없이 총회만 열고 있는 비율이 상당히 높다. 많은 노조들에서 정기총회와 대의원회에 최고 의사결정이라는 동일한 기능을 부여하기 때문이다. 작은 조직들에서 대의원회 없이 총회만 두고 있는 것은 대개 직접민주주의의 구현으로 해석할 수 있다. 그러나 자칫

상근간부인 위원장이나 핵심 집행간부에 집중되기 쉬운 권한을 분산시키고 현장의 참여를 제고하기 위해서 현장대표의 활동을 보장하는 제도적 기제의 확립도 필요하다. 따라서 작은 조직에서는 총회를 최고의결기구로서 현재와 같이 적극 활용하되, 총회의 보완기제로서 대의원회의 정기/수시 개최를 현재보다 활성화할 필요가 있다.

(2) 형식민주주의를 보완하는 각종 제도적 장치 정비

최고의결기구의 위상정립과 적극적 활용외에, 조합내부 민주주의를 제고하기 위한 제도 및 활동의 정비가 필요하다. 공유된 조합활동을 적합하게 수행하지 않는 간부에 대하여 조합원의 제재를 가능하게 할 탄핵제도의 정비, 전조합원에 대한 예결산 보고체계 확립 및 감사제도의 엄정성 제고를 통한 조합활동 및 재정활동 심사기능 강화, 그리고 성·직급·직종 분리를 온존·심화시키는 차별적 제도나 대우를 근절하기 위한 정책 및 교섭활동, 그리고 각 계층을 고루 대표할 수 있는 간부선출 등은 조합원들의 관심과 신뢰 및 참여도를 높이는 실질적인 장치가 될 것이다.

(3) 산하 조합의 신뢰와 참여를 높이는 상급단체 수렴기제의 개선

기업별 노동조합체계 하에서 상급단체의 활성화 및 민주적 운영을 통한 조직집중도 제고는 어려운 과제이다. 상급단체의 조직적 규정력에 한계가 존재하기 때문이다. 그럼에도 상급단체의 활동을 현재보다 높은 수준으로 강제하여 산하조직의 신뢰와 참여를 제고함으로써 향후 조직력 집중과 조직재편을 위한 발판 구축이 필요하다.

첫째, 여론 형성을 위한 수직적·수평적(단위노조-지역조직-산별-총연맹을 잇는) 조직구조 정비가 요구된다. 중앙과 지역, 단위노조 간의 의사소통이 원활하지 않아 중앙의 사업설정이 지방에 과급되지 않을뿐 아니라 지방/단위노조의 의견이나 고충이 위로 전달되지 않기 때문이다. 특히 중앙을 중심으로 한 조직력의 집중이 필요할

때 의견 공유가 이루어지지 않으면 운동이 효과적으로 전개되기 힘들고 조직이탈이 가속화되기 쉽다. 여론 형성을 위한 수직적 조직구조 정비를 위해서는 지역조직의 활성화가 무엇보다 중요하다. 활발한 지역조직은 단위노조의 실질적인 공간적 거점으로 자리잡아 중앙과 지역을 연결하는 핵심적 매개체가 될 수 있기 때문이다.

둘째, 선거 및 간부 충원 방식의 혁신이 필요하다. 기존의 단위노조-지역단체-상급단체로 이어지는 조직안배식, 밀어내기식 간부충원방식을 지양한다. 핵심간부는 선출에 의해, 그리고 실무간부는 단위노조의 추천과 대의원회의 재가에 의해 충원될 수 있도록 제도를 정비한다.

한편 조직의 특성 및 조합원의 특성을 반영하는 간부선출을 통해 다양한 의사수렴과 의사결정에 형평성을 최대화할 수 있도록 한다. 예컨대 소규모 조직의 참여를 위해 한 조직당 최소한 1인의 대표를 중간간부(대의원등)로 배정하고, 성, 직종 등 특성별 대표의 참여수준을 조직의 특성에 맞게 의무화하도록 한다. 대의원회의 고른 구성은 핵심간부의 선출과도 밀접한 관련이 있으므로 특별한 관심이 요구된다.

셋째, 상급단체의 활동과 회계에 대한 감사를 보다 엄밀하게 하며, 감사의 내용 및 재정관리를 포함한 전반적인 활동상황을 전조합에서 공유할 수 있도록 보고체계를 확립하며, 필요한 경우 총연맹을 중심으로 외부 감사단을 구성하여 감사활동을 전문화하고 강화하도록 한다.

다. 일상활동의 활성화를 통한 조합원 의식 및 참여제고

(1) 교육활동 개선

교육활동 개선의 기본 방향은 조합원의 의식향상 및 조합간부의

전문화를 위한 교육기회 확대와 노동교육의 질적 개선으로 요약될 수 있다. 이때 교육 선진화 위원회 설치의 교육의 기본방향을 충족하기 위한 제도적 장치로 권장된다.

(가) 교육제도의 개선

교육프로그램 개선의 핵심적인 내용은 대상별로 교육내용을 차등화시키고³²⁾ 교육방법을 일회성 강의로부터 기획교육이나 토론식 교육으로 변화시키는 것이다.

우선은 산하 단위노조를 대상으로 하는 교육 수요 조사가 필요하다. 각 상급단체는 이를 토대로 서로 중첩되지 않는 교육내용을 역량에 맞게 배치하여 산하단체의 요구를 만족시키고 교육의 체계성을 확보한다. 교육강사의 부족으로 상급단체의 간부들이 총론수준의 강의를 반복하는 폐단을 시정하기 위해 각급 단체의 교육담당 간부들과 노동교육 담당 강사들에게 전문적인 교육프로그래머 및 강사로 성장할 수 있도록 교육훈련의 기회를 제공함으로써 강사진을 확충하고 상급단체 간부들의 강의는 시의적절한 때 보충적으로 활용한다.

또, 교육대상의 특성을 고려하는 제도정비가 필요하다. 재정과 자체교육 역량이 부족한 소규모 노조들에 대한 위탁교육의 기회를 늘리기 위해서 조합원 규모에 따라 차등적으로 교육비를 책정할 수 있다. 또 산별·규모별·간부특성별·노동자 특성별·issue별 교육프로그램을 체계화·표준화하도록 한다. 한편 교육의 전반적 확산을 위해 각 층위별 간부를 대상으로 하는 강사 양성교육을 마련함으로써 눈덩이 전략을 실현한다. 교육내용에 있어서도 기존의 의식교육

32) 핵심간부에 대한 교육은 “전략적 기획 및 정세판단과 정책능력 강화를”, 중간간부교육(집행부와 대의원)은 “실무능력 배양”을 중심으로, 초급간부는 “조합활동 전반에 참여의지와 의식을 강화”하는 내용으로 각기 교육목적과 수준에 맞는 교육프로그램을 고안한다.

외에 홍보·편집·회계등 실무 관련 교육을 강화하며, 중소기업 노조간부 및 여성간부 특별교육이나 연대사업에 관한 교육, 평등제고에 관한 특별교육 등을 프로그램화한다.

한편 교육방법의 다양화도 중요하다. 강사와 교육대상간의 대면적 교육외에 각종 현장지침서 작성과 배포를 통하여 간접교육 효과를 높인다.

간부 및 조합원 정규교육 과정의 제반 내용을 소책자로 만들어 배포하는 작업은 기본적인 교육사업으로 자리잡아야 한다. 단체교섭 및 임금교섭 방법, 노동시장 및 노동정책, 일상활동 및 조합실무, 고용 및 산업안전, 조직의 특성에 맞는 조직체계 변경 방법, 상급단체의 각종 서비스 이용안내, 노동 및 복지 관련 법, 경영참여의 원칙과 기법, 홍보방법, 전산시스템 활용, 단체행동시 문화프로그램 등에 대한 소책자와 현장지침서(manual) 발간을 예로 들 수 있다.

또 최근 많은 기업에서 사원의식교육 방법에 문제를 제기하면서 집체형 교육을 지양하고 있는 것처럼, 노동조합에서도 간부의 강의를 중심으로 하는 집체형 교육을 줄이고 토론이나 현장실습 교육방법 등을 적극 활용하고 다양한 전달매체를 개발하여 교육의 효과를 높이도록 한다.

(나) 교육개선 특별위원회 설치

위와 같은 교육개선을 위하여 단위 조합과 상급단체에 교육위원회를 설치하여 전반적인 교육프로그램의 기획과 강사 양성의 주체로 삼는다.

노동조합 교육개혁위원회는 각 조직의 역량에 맞게 프로그램개발부, 교육매체개발부, 교육담당 및 강사양성부 등으로 편제하여 운영한다. 특히 상급단체 수준의 교육위원회는 상급단체 및 노조교육기관의 간부뿐 아니라 단위노조의 실무간부까지 포괄하여 현장의 필요를 충족시키도록 한다. 단위노조에 교육위원회를 둘 경우는 교육

담당간부·정책 및 홍보담당 간부 및 현장의 중간간부를 아울러, 각 조합의 수준에 맞는 프로그램을 개발하고, 조합의 현안을 교육하고 공론화하는 상시적인 교육내용 개발을 도모한다.

(2) 홍보활동 개선

(가) 홍보 내용의 다양화 및 양적 확대

조합사업 및 노동운동 현황에 대한 홍보와 선전 강화는 조합원의 관심과 의식을 높이는 가장 중요한 사업이다. 앞의 분석에서 확인했듯이 현재 각 노조의 홍보활동은 질적 측면뿐 아니라 양적으로도 저조하다. 특히 업종과 규모에 따른 홍보활동의 편차가 컸다. 작은 조직들이나 제조업 노조들의 경우 홍보역량의 미비는 소극적인 홍보활동으로 연결되므로 상급단체들의 지속적인 내용 공급과 홍보방법에 대한 교육이 필요하다. 지역의 상급단체는 정책사업과 마찬가지로 작은 조직들을 조직하여 공동의 홍보물을 제작하고 배포하도록 지도함으로써, 홍보활동의 평준화에 기여할 수 있다. 이렇듯 각 조직의 특성을 고려하여 홍보사업의 양적확대 방안을 마련해야 하며, 다음으로 조합원들이 노조활동과 노조를 통한 이해 표출에 관심을 기울일 수 있도록 내용있는 홍보물 제작에 노력해야 한다.

조합의 홍보사업과 관련하여 중요한 것은 노조 홍보의 배타적 특성을 견지한다는 원칙을 확인하는 일이다. 따라서 교육사업과 마찬가지로 정책사업과의 결합성을 높이는 일이 중요하다. 예컨대 앞으로 다가올 노동시장의 유연화나 고용문제, 산업안전, 노동시간 축소를 비롯한 노동조건 향상 등을 다룬 기획홍보에서 조합원 교육효과를 기대할 수 있다. 또 노동자의 시각으로 문화·사회·정세 등 제반 현상에 대해 다룸으로써 조합원들에게 이들 분야에 자연스럽게, 의식적으로 접근할 수 있는 기회를 제공할 수 있다. 또 조직의 현안을 해결하기 위한 도구로 사용할 수 있다. 조직민주화 캠페인, 신규

조직강화 캠페인, 중간간부 양성 캠페인, 조직참여 캠페인, 파업기금 모집 캠페인, 사회복지정책 및 정치활동 캠페인 등을 일정한 계획하에 단계별로 진행시킴으로써 조직내외적인 관심과 신뢰를 높일 수 있다.

홍보사업을 통한 학습은 장기적으로 조합의 조직력 및 운동역량과 결부된다. 그런 의미에서 홍보활동은 특정간부가 담당하는 노조활동의 일부가 아니라 조합의 전체과정이 녹아들 수 있는 종합적 사업으로 자리매김하는 것이 필요하다.

한편 상급단체 수준에서 주력해야 할 홍보사업은 대 시민사회 홍보이다. 사회복지의 확충 등과 관련된 시민사회의 주요 관심을 노동조합의 입장에서 기획·홍보할 수 있는 방안에 대해 연구함으로써 시민사회에 대한 노동조합의 영향력과 위상을 높여가는 한편, 시민사회에 흡수되어 있는 조합원 대중에 대한 간접 홍보 효과를 기대할 수 있다.

(나) 홍보방법의 개선 : 통신매체 활용을 통한 홍보의 확대와 효율화
홍보내용의 다양화·심화와 함께 노조들은 효과적인 홍보매체의 개발에 대해서도 관심을 기울여야 한다. 특히 통신기술을 활용한 홍보활동에 대해 주목할 필요가 있다. 현재 컴퓨터 통신을 홍보사업에 활용하고 있는 노조들의 대부분은 그 유용성에 대해서 긍정적으로 판단하고 있다. 그런데 통신을 홍보매체로 활용하기 위해서는 조합원들이 자발적으로 홍보물을 접할 수 있도록 홍보의 질을 높이고 통신활용 기술을 습득케 해야 한다는 것이다.

전자를 위해서는 조합원의 수요를 파악하여 홍보내용을 심화하고 다양성을 확보한다.

한편, 통신매체를 이용한 홍보효과를 가능하게 하기 위해서는 조합의 교육과정에 조합원 PC교육을 두어 실습이 가능하도록 하거나, 사내 교육훈련 기획과정에 노조가 참여하여 조합원에 대한 컴퓨터

및 통신 기술 습득을 가능하게 하도록 하는 방법등을 생각할 수 있다.

이를 위해서는 상급단체가 통신망 형성과 교육 및 지원을 주도해야 한다. 노조의 네트워크 구축에 대해서는 재론하기로 한다.

(ㄷ) 홍보담당 특별반 구성

홍보활동이 조합사업 및 노조의 사회적 영향력 강화에 핵심을 구성함에도 불구하고 많은 조합들이 홍보활동을 소극적으로 전개할뿐 아니라 홍보확충에 대한 요구 또한 낮은 것을 확인한 바 있다. 따라서 홍보사업의 활성화를 위해서는 내용개발과 홍보활동교육 등에 대한 상급단체의 주도적인 노력이 요구된다. 상급단체에서는 자체 홍보활동뿐 아니라 홍보내용 개발과 보급, 홍보매체 개발의 중요성을 인식하고 홍보담당 특별반을 구성하여 노조의 홍보활동을 정상 궤도에 올리는데 집중적인 노력을 전개하도록 한다.

홍보담당 특별반은 홍보내용 개발(기획), 대내·대외 홍보, 홍보매체개발, 문화기획으로 구성하여 홍보활동에 전문성을 기할 수 있도록 한다.

(3) 조직활동 개선

(ㄱ) 공식·비공식적 대면관계 형성과 조직간 네트워크 구축

노조의 조직활동에 있어 가장 주안점은 조합과 일반조합원의 거리를 좁히는 일이다. 이는 교육·홍보 등 공식적 프로그램과 조합원과 간부간 비공식적 대면기회를 적절히 혼용함으로써 가능하다. 조직활동의 기본원칙을 조합원의 참여제고와 현장성의 강화에 두는 것이 무엇보다 중요하다.

현장성을 높여 조직력을 제고하는 핵심적인 방안은 앞서도 언급했듯이 현장간부의 양성과 적절한 배치 및 현장간부의 현장내 주

도권(initiative) 확보, 그리고 현장간부들의 조직화이며 이에 대해서는 앞서 언급한 바 있다.

한편 장기적인 조직전망을 갖기 위한 전단계로 조합의 수직적·수평적 네트워크 구축에 노력한다. 특히 상급단체를 중심으로 한 단위 노조 관리가 핵심적 과제이며, 이를 위해 상급단체의 수직적 조직망을 정비하여 중앙과 지역의 연계를 보다 강화하는 것이 필요하다. 총연맹과 산별·지역별 조직활동담당 간부로 구성된 ‘조직담당 특별반’을 구성하여 상급단체의 정책활동을 지속적으로 홍보하고, 산하조직의 여론을 수렴·정리하여 상급단체에 보고함으로써 중앙과 지역의 거리를 좁히도록 한다. 또 중간간부의 발굴 프로그램을 마련하고, 각급 조직에서 지도부와 중간간부를 잇는 위원회의 설치, 포럼 개최 등을 지도할 수 있다.

뿐만 아니라 지속적으로 떨어지고 있는 조직률의 제고를 위하여 미조직 노동자들에 대한 상태와 특성을 연구하여 이들의 조직화를 적극 진행하도록 한다. 뿐만 아니라 조직환경과 조합내부적 특성³³⁾에 맞는 조직간 연대프로그램을 적극 개발한다.

(나) 노조내, 노조간 관리와 의사소통의 효율화를 위한 기술적 네트워크 구축 : 전산화 연락망 구축

조합간 의사소통을 위한 통신기술의 활용은 노총의 경우 보다 많은 비중을 두고 개발해야 할 사업이다. 3장의 <표 3-22>에서 제시하고 있듯이 노총은 민노총에 비해 소규모 조직들을 다수 포함하고 있어 전체 조합원 수 대비 조합수가 월등히 많다. 따라서 노총은 다수의 조합을 상대로 한 의사전달의 효율화방안을 적극적으로 모색해야 한다.

33) 전자는 주로 산업과 규모, 시장 위치 등을 들 수 있고, 후자는 간부의 활동방향 및 전략선택의 특성, 해당 노조의 역사적 특성, 조합원 구성의 특성 등을 들 수 있다.

통신기술 활용율의 제고는 하나의 대답이 될 수 있다. 간부와 조합원, 간부와 간부, 조합과 조합, 지역과 지역, 그리고 중앙과 지역 간의 공간적 거리를 단축하고 서로에 대한 정보와 의견 교류의 범위와 양을 적은 비용으로 확대할 수 있기 때문이다.

요컨대 통신기술의 적극적인 활용은 노조내, 노조간 정보교환(홍보강화), 관리 및 의사소통의 효율화를 위한 네트워크 형성에 많은 기여를 할 것이다.

네트워크 형성과 운용을 가능하게 하기 위해 기존 교육기관의 프로그램에 컴퓨터 관련 기초교육을 필수화하도록 하는 등의 보조장치가 필요하다. 예를 들어 노총교육원에 컴퓨터·통신 실습을 정규교과로 배치하여 조합간부들의 전반적인 습득률을 높일 수 있다. 상급단체는 정보통신기술 사용 및 사무자동화와 조직의 효율적 관리와의 연관성을 적극 홍보하는 한편, 각 단위노조의 데이터베이스(data-base) 구축을 지원한다. 즉, 조직관리 및 정책사업의 효과적 전개를 위하여 조합원의 정보, 조합활동(예컨대 임금, 단체협약 및 일상활동 등)과 관련한 데이터베이스를 구축을 지원하고 이들 데이터에 대한 수직적·수평적 교류가 가능하도록 네트워크를 구축한다. 컴퓨터·통신기술을 이용한 자료의 축적과 교류는 소속 조직 혹은 조합원들을 대상으로 한 조직운영을 효율화·체계화하고, 정책사업을 위한 기본자료로 활용될 수 있을뿐 아니라 조직밀도를 좁히는데 획기적으로 기여할 것이다.

(4) 문화활동 확충

조합원의 참여를 활성화할 수 있는 또 다른 조직적인 고려는 문화사업의 활성화이다. 각 조합에서는 대중사업에 대한 기획력을 강화하고 조직의 수준에 맞는 문화 및 기획 사업을 확충함으로써 조합원의 전반적인 관심을 제고할 수 있다. 특히 문화사업은 대상

조합원에 국한시키지 않고 가족 사업 및 지역 사업으로 확대할 수 있는 좋은 소재이다. 문화사업을 지역사회와의 연대프로그램으로 성장시켜 노동운동과 시민운동의 연계를 구축할 수 있는 기반을 마련함으로써 노동운동의 사회적 영향력 확대와 조합원의 조직몰입도 제고를 꾀할 수 있을 것이다³⁴⁾.

이외에도 문화활동은 사측의 문화정책에 대한 대안적 노동자문화를 형성함으로써 기업의 노동통제전략에 대응하는 정책사업으로 자리잡을 수 있다. ㄱ사의 노동통제 전략과 노동조합의 대응은 문화활동에 대한 타조합들의 관심을 높이는 좋은 예가 된다.

ㄱ사는 지난 1989년말부터 신경영전략의 일환으로 생산조직 개편과 기업문화사업 및 기업복지확충사업을 활발히 진행하였다. 이 회사는 매년 대규모 노사분규를 경험하면서 ‘기업사회’의 문화적 통합과 재생산의 중요성에 대해 눈뜨기 시작하였다. 작업장 체제에 대한 종업원의 ‘동의’구조가 형성되지 않고 있다는 것을 인식한 경영관리층은 이 문제에 대한 대응 방안으로 기업문화에 관심을 돌리게 된 것이다. 회사는 '89년부터 기업문화 프로그램 개발과 과감한 투자를 본격화하기 시작하였다. 특히 ㄱ사의 기업문화 사업의 특성은 사원 가족들이나 지역을 포괄하는 광범한 프로그램 기획에 있다(예컨대 창사이래 최대규모의 ‘가족훈련(Family training)’프로그램 실시 등)). 회사는 이러한 프로그램을 통해 가치관 및 근로정신의 재정립, 회사의 현실과 과제에 대한 인식공유, 한가족의식 고취 등을 포함한 ‘노

34) 예를 들어 조합원의 가족이 직접 생산하고 있는 상품현황을 파악하여 농산물 직거래를 조합이 주체가 되어 실시할 수 있다. 농어촌에 있는 조합원 가족의 생산물 구매를 도모함으로써 조합에 대한 신뢰와 참여를 제고하고, 직거래를 통해 유통구조 개선운동 및 농민-노동자 등 생산자-생활자 연대운동을 전개할 수 있다. 또 조합원의 건강증진 및 환경의식, 소비자의식 고취 등 여러 면에서 직거래 계획은 협동조합활동에 활력을 제공할 수 있을 것이다.

사협조의식'을 함양하는데 목적을 두고 있다. 실제로 기업문화 운동의 전개는 현장노동자들의 회사귀속의식을 강화하고, 노동조합의 영향력을 약화시켜 '노동자 공동체'의 고립화와 노동자들의 개별화에 상당한 성공을 거두었다(박준식, 1993).

노조는 회사의 이러한 전략변화로 조직력에 타격이 오자 사후적이지만, 불가피하게 대안모색을 해야 했다. 노조는 노사동수 징계위원회·인사위원회의 구성과 인원감축 및 배치전환에 대한 협의 내지 합의 도출을 위한 사측과의 협상을 전개하는 동시에 조합원 대상 문화복지사업 강화를 통한 노동자공동체의 활성화를 조직력 회복의 주요전략으로 삼았다.

노조 문화복지 활동의 기초는 기업문화 전략을 연구·분석하면서 이에 대응하는 여러 문화·체육활동을 통해 조합원 및 가족, 지역민들의 정서에 맞는 사업을 전개하는 것이다.

우선 조합원 교육사업과 연계가능한 도서관, 영상자료실 등 매체 사업을 적극 개발하고 있다. 또 문화행사 개최를 위한 자체역량을 키우고 다양한 노동자문화 개발을 위한 문화체육 전문위원제도를 정착시켜 전반적인 문화체육사업을 기획·진행하고 있는 점도 특색 있다. 각종 취미모임과 자기개발교육, 각종 공연유치 등 사업의 폭을 넓혀 조합원 및 가족들의 실생활과 문화생활 모두에 도움을 주는 사업을 기획·전개하고 있다. 실생활 용품 지급 및 대여제도, 문화유산 답사팀 구성, 좋은 영화 시사, 생활문화교실 개최, 정비교실, 주말농장 운영, 환경 살리기 운동 등이 그 좋은 예다.

문화복지사업의 활성화를 주요 사업으로 설정하고 위와 같은 다양한 세부계획들을 수립하여 실천한 노조는 제한적이지만 현장의 호응과 현장에서 노조의 영향력을 회복하는데 일정한 성과를 거두고 있다.

3. 노조의 정책 능력 제고 및 운영의 전문화

가. 조직운영의 효율화를 통한 정책능력 제고와 전문적 운영의 기반 마련 : 조직의 유연성·환경대응력 제고

노조운영의 효율화와 정책능력 제고를 위한 기반을 마련하기 위하여 단위 조직은 중점사업의 배치와 팀제의 부분적인 활용을 통해 집행간부의 전문성과 정책역량을 제고하는 것이 필요하다. 또, 공동의 사안에 대해서는 같은 업종이나 규모의 사업장들과 연대사업을 통해 규모의 경제를 달성하도록 한다. 특히 자원이 부족한 소규모 조직의 경우 연대사업의 활성화가 중요하다. 또 사업역량을 지속적으로 축적하기 위해 문서자료를 전산화하는 한편, 집행간부들에게 체계적이고 구체적인 실무교육을 행함으로써 조합의 전반적인 사업역량과 지도력을 제고한다. 이는 상당 부분 상급단체의 역할과 맞물려 있는 것이다.

상급단체는 각기 수준에 맞는 역할분담을 통해 단위노조를 지원하도록 시스템을 정비하여야 한다. 가장 대표적인 것으로 간부의 성격별, 사업장 특성별 차등적·단계적인 교육프로그램을 만들어 간부교육을 체계화하고, 각 단위노조의 정보력과 판단력 제고를 위해 홍보사업을 활성화하며 전국적인 노조전산네트워크를 구축하는 등의 활동을 고려할 수 있다.

특히 상급단체의 지역조직은 지역의 단위노조들을 조직적으로 묶고 공동사업을 주선하여 연대의 기반을 확보한다. 그러나 실제 상당수의 지역조직들은 아직 지역 간부들의 모임을 주선하고 장소를 제공하며 간헐적인 의전활동 등에 역할을 국한하고 있다. 따라서 지역수준에서 이루어질 수 있는 일상사업 영역을 개발·정리(예로 홍보사업, 교육사업, 고용관련 사업 등을 들 수 있다)하고 사업비의 비중

을 높여 지역 단위노조들의 구심역할을 하도록 하는 조직정비가 필요하다. 또 현재의 기업별 조합이 당분간 유지된다면, 분산되어 있는 동일 지역의 여러업종의 상급단체를 통합하거나 운영을 종합하여 재정과 인력에서 규모의 경제를 꾀하는 것이 필요하다.

(1) 중점사업 설정

앞에서 이야기했던 것처럼, 앞으로 다가올 개별적 근로관계의 유연화 및 고용불안 등에 대비하여 각 조직에서 자신의 조직에 예견되는 문제를 해결하거나 부진한 핵심사업을 활성화하기 위한 중점사업을 설정한다. 그리하여 한편으로는 정책 및 연구조사 사업의 다양화와 조직간 교류를 확대하고, 다른 한편으로는 현장조직력 강화를 위한 조직사업 활성화를 꾀하도록 한다. 중점사업은 노사관계적 측면과 노조내부 정치의 두 측면을 모두 고려하여 설정하는 것이 좋다.

전자는 정책능력의 제고를 통한 경영참여의 활성화로 발현될 수 있다. 경영정보 공개의 의무화, 생산과정이나 생산방법에 대한 개입, 고용 구조에 대한 개입, 직무교육 설계에 대한 개입, 작업조직의 자율성과 민주성 강화 등을 위하여 공식적·비공식적 참여 공간을 획득하는 것이다. 특히 현재 노사관계의 가장 첨예한 각축의 장은 바로 작업장 현장이므로 노동과정 및 직무배치 등에 대한 참여를 제도화하고 범위를 점차 넓혀 작업장에서의 주도권(initiative)을 확보하는 정책개발이 요구된다.

한편 각 조직에 맞는 사안을 집중적으로 연구하고 대안을 제시할 수 있는 중점정책 사업 담당 특별반을 구성하는 방안도 고려할 수 있다. 이 특별반은 임금투쟁이나 혹은 조직의 일상사업에 투여되지 않는 외곽조직 형성, 즉 애드호크라시(adhocracy)적 조직형태가 된다.

한편, 재원이나 인력이 부족한 소규모의 노조에서는 역량과 자원

의 한계로 요구가 있어도 중점사업 설정과 사업전개가 용이하지 않을 가능성이 높으므로 상급단체의 집중지원과 사안별 연대 정책활동이 권장된다.

(2) 중점사업 전개를 위한 임시특별반 구성과 조직 재배치

각 상급단체의 분야별 담당자를 중심으로 분야별 네트워크를 구축하고 조직의 외곽에 배치하여 역점사업을 집중적으로 전개한다. 상설 네트워크 조직으로는 앞절에서 제시하였던 것처럼, ① 교육·홍보 ② 정책 ③ 조직 등을 고려할 수 있으며 총연맹체는 네트워크의 책임자로 구성된 총괄운영을 책임진다.

한편 조직의 체질개선과 효율성 제고의 사령탑이 될 상급단체의 조직혁신 역시 중요한 과제이다.

총연맹 조직재편의 주요 방향은 전체 노조의 정책본부로서 기능하도록 하는 것이다. 한편 산별 연맹과 지역상급단체는 총연맹조직의 정책 산출에 참여하는 한편 업종과 지역의 특성을 고려하는 구체적인 적용방안을 고민하는 역할정립이 요구된다. 즉 조직의 수직적 역할 분담이 필요하다.

예컨대 노총본부는 전반적인 노동운동의 정책 중심으로서 노사관계와 노동시장, 노동운동에 대한 전체적인 기획 및 정책연구를 통해 구체적인 정책입안을 책임지는 조직으로 역할을 정립할 수 있다. 따라서 기존의 사업부제 조직편성을 골간으로 고용 및 임금 등 노동시장정책반, 사회보험정책반, 여성정책반, 신규조직반, 산업안전반 등 내용별로 주요 업무를 분담하고, 업무상 공조를 제고하는 방식의 조직보완이 요구된다.

나. 상급단체 간부 및 전문직원의 전문화

위와 같은 조직변화를 가능하게 하기 위해서는 조직구성원의 전문성을 강화하는 작업이 필수적이다. 조합의 위원장 및 기획담당자는 기존의 조직구성원을 조직변화의 방향에 맞게 재배치(조직간 수직적 이동도 포함)하고 역할(task)을 부여하며, 역할수행에 대한 구체적인 평가를 수행하는 등 조직관리자로서의 지도력을 발휘하여야 한다.

(1) 간부와 스텝(staff)의 배치와 충원 방식 개선

간부와 스텝의 전문성 제고를 위해서는 기존인력에 대한 재교육과 충원방식의 개선이 필수적이다. 특히 상급단체의 경우 현재 소수에 불과한 정책담당인력으로는 위와같은 정책위주의 조직개편이 불가능하다. 상급단체에서는 조직출신간부와 정책담당인력 사이의 비율을 조정하여 각 사업부에 비례적으로 배치함으로써 객관성과 경험에 근거한 현장성을 갖춘 정책산출과 조직활동이 가능하도록 한다.

간부의 충원은 앞에서 언급했듯이 하부단위로부터 경험과 능력이 인정되는 간부를 추천받아 민주적으로 구성된 중앙위원회로부터 인준을 받도록 한다. 또 정책활동과 관련된 스텝의 충원을 위해서는 공개적인 선발절차를 마련하여 요건에 부합하는 인력을 선발한 후 인준절차를 밟도록 함으로써 인력선발에 공정성과 엄밀성을 기하는 것이 중요하다.

(2) 간부와 스텝의 교육훈련 체계(양성 및 향상교육) 개편

한편, 위와 같은 선발절차를 거쳐 임용된 간부와 스텝에 대해 소정의 연수(수습)기간을 두고 직무교육을 이수하도록 제도화하는 장치가 필요하다. 직무교육 프로그램을 마련하여 각 단위 간부나 스텝

으로 하여금 본격적인 업무시작 전 소정기간의 교육과정을 필수적으로 이수하도록 의무화하는 것이다. 이외에 스텔 양성 과정을 두어 조직출신 조합원에게도 현장경험을 바탕으로 상급단체에서 실무활동을 벌일 수 있는 기회를 부여한다. 이는 노조간부 저변확대의 한 방법이 될 수 있다. 이미 충원된 간부들에 대해서는 주기적인 직무 및 의식교육을 의무화하여 간부의 전문역량 축적은 물론 상급단체의 사업역량이 축적될 수 있도록 한다.

(3) 사무자동화 및 전달체계의 간소화로 인한 잉여인력의 효율적
재배치 : 기존 일반사무요원의 스텔화

위와 같은 인력재배치와 충원을 위해서는 많은 비용이 요구되는 것이 사실이다. 따라서 업무전산화 및 전달체계의 간소화, 통신망의 적극적 활용 등 사무혁신을 통해 일반 행정직무를 줄이고 현재의 일반 행정직 인력을 교육하여 전문 스텔으로 재배치할 수 있는 방안을 구체적으로 마련함으로써 장기적으로 조직활동의 전문화를 제고하도록 한다.

다. 리더십의 지도력 형성

(1) 리더십의 안정적 재생산과 전문성 확보

(가) 조직내 결속 제고와 집행부의 연속성 확보

리더십의 안정적 재생산을 위해서는 우선 조직내 결속의 정도를 높이고 집행부의 연속성을 확보하는 것이 핵심적인 과제이다. 조직내 결속도는 전술한 제도적 장치의 확보와 일상활동의 활성화를 통한 조합원 참여의 확대 노력에 좌우된다. 조합간부의 관료적 운영을 지양하고 조합원 전반을 포괄할 수 있는 의사소통기체의 확립과 교

육·문화 활동을 통한 조합원 참여기회의 확대, 조합활동 및 노동운동의 이슈에 대한 적극적인 홍보와 조합원과 리더십간의 대면기회 증대 등이 그 내용이다. 이때 다층적 리더십의 역할 정립과 현장 리더십의 적극적인 역할이 중요하다. 특히 중간간부조직의 활성화와 간부 내부의 조합활동 방향에 대한 공유는 현장의 여론 형성 및 지도부가 설정한 정책관철을 가능하게 한다. 분석에 따르면 현장간부들의 의식성향이나 조합활동에 대한 인식과 평가가 상집간부보다는 현장조합원들의 그것과 공유정도가 높은 것으로 나타나기 때문이다.

한편 조합집행부의 연속성 확보는 인적(人的) 승계가 아니라 조합활동의 내용적 축적을 통해 이루어진다고 볼때 현재 집행부의 단절정도는 매우 심각하다. 이에 대한 해결은 조직관리를 통한 현집행부의 집권연장에 있지 않다. 조합의 자료를 축적하고 조합간부의 교체시 자료와 조합활동의 필수사항을 전달하도록 하는 조합규정 및 단체협약 상의 제도확보를 통해 해결 가능하다. 뿐만 아니라 부서간·집행간부간 사업연관성을 높이는 조직체계 설정이 필요하다. 한편 전문성 확보에 무엇보다 중요한 것은 간부 교육체계의 확립이다.

(나) 간부교육의 체계화

노조 교육 선진화의 일환으로 대상별 교육 프로그램 마련에 대해 언급한 바 있듯이, 단위 노조간부의 지도력 확립에 필수적인 간부대상 교육을 간부의 특성별로 체계화하고 별도의 교육 유인을 개발함으로써 간부의 전문적 정책능력과 조합관리능력 향상에 기여하도록 한다. 상급단체 교육센터에서는 신입 간부 및 현직 간부의 경험연수 및 직책별 정규프로그램을 정립하고 이를 이수한 간부에게 수료증을 발급하는 등 교육 유인을 제공하는 구체적인 방안을 마련한다.

(2) 차세대 노조지도자군 형성 및 지원 - 조직재생산의 조건 확보
 청년노동자들에게 조직의 목표와 방향을 공유하게 하고 노동조합에 대한 관심과 참여를 높이는 한편 다음세대의 노조지도자를 양성하는 차원에서 차세대 노조지도자모임을 개설한다. 정책능력개발을 중심으로 정기적 포럼을 개최하고, 교육을 실시하여 이들의 조합몰입(commitment)을 높이고 조직 및 정책역량을 기른다. 이러한 활동은 조직에 활력을 불어넣는 한편 조직재생산의 원활화에 기여할 것이다.

4. 조직률 제고 및 노조간 연대 강화

노조 조직률은 법적 제한과 산업구조의 변화, 노동자 정치활동의 활성화(예컨대 노동자정당의 결성 등(신광영, 1994)), 노동조합의 조직체계, 노동운동에 대한 사회적 인식의 성격 등 구조적 요인 혹은 노조외적 요인의 영향을 크게 받기 때문에 조직률 제고를 위한 조직활동의 활성화 및 직접적인 조직확대 노력 등에 한계가 있는 것이 사실이다. 그럼에도 불구하고 노동운동의 조직력에 근원이 되는 조직노동자의 증가를 위하여 노동운동의 전반적인 조직구조 개편, 상급단체를 중심으로 한 조직연대력의 확보, 교섭능력의 증대, 노동조합활동의 실질적 활성화 등 노동조합의 지속적인 노력이 매우 중요하다.

전술했던 갖가지 조직개선 및 활성화 방안 이외에 다음과 같이 신규사업을 개발하여 조직사업과 연계하는 방법, 미조직 노동자의 조직화방안을 고려할 수 있으며 이는 주로 단위노조의 동의에 기반한 상급단체의 활동이 된다.

가. 노동자 통합 조건 형성을 위한 신규사업 개발

(1) 노동조합 직업안정센터 설립

실업률상승과 고용불안시대의 도래에 대비하여 고용안정센터를 설치하고 고용관련 법률상담 서비스, 고용상황 분석, 취업 및 인력 정보 데이터베이스 구축, 취업정보 신문발행, 직장알선사업 등을 노동조합이 주도적으로 마련할 수 있다. 특히 이러한 사업에 있어 지역노동조합의 역할이 중요하다. 구체적인 활동과 자료구축은 지역본부의 고용안정센터에 집중시키고 중앙센터에서는 지역의 고용동향에 대한 정보를 종합적으로 관리·축적하는 시스템이 적절하다. 한국의 경우 지역에 따른 산업적 특화가 두드러지며 실제 고용사업의 수요도 지방수준에서 발생할뿐 아니라 정부의 고용보험 사업망도 지방을 근거로 가동되고 있기 때문이다. 따라서 노동조합의 고용안정사업은 지역 특화사업으로 시작하는 것이 필요하다.

(2) 중소기업 노조에 대한 정책 및 조직적 지원 확대 : 중소기업 특별 지원센터 설립

기업별 노동조합의 특성으로 기업규모별 조직화 수준에 상당히 큰 격차가 존재한다는 사실은 주지의 사실이다. 즉, 대규모 기업에 조직노동자가 집중되어 있는 반면 중소기업이나 비정규노동자의 조직률은 저조하다. 이러한 양상은 산업구조의 변화에 따라 심화되고 있다. 2~4장의 분석에서 지속적으로 제기하였듯이 노동조합의 활동에서도 기업규모별 격차는 다른 어떤 변수보다도 두드러지게 나타난다. 조합에서 동원할 수 있는 자원과 기업의 시장위치에 격차가 존재하기 때문이다. 저조한 조직률과 조합활동의 침체는 곧 비핵심부분 노동자의 지위 및 노동조건이 약화와 노동운동의 조직력 약화로 연결된다. 따라서 전체 노동운동 차원에서 비핵심부분 노동자

와 노동조합에 대한 조직화 및 지원이 필요하며 이는 상급단체의 주도를 통해 가능하다. 특히 노총은 상대적으로 중소기업 조직이 산하 단위노조의 다수를 차지하고 있으므로 노동운동에 대한 이들의 몰입(commitment)을 제고하기 위해 특별한 조치가 요구된다. 중소기업특별지원센터의 설립 등이 그것이며 다음과 같은 사업을 전개할 수 있다.

- ① 중소기업의 조직활동(행사, 복지사업 등) 지원
- ② 중소기업에 부합되는 단체협약안 개발·보급과 임금협상 지원
- ③ 노총 및 산별단체 의사결정 과정에 중소기업의 참여 확대(대의원, 중앙위원 배정에 특별 고려)
- ④ 중소기업에 PC보급운동 전개 및 네트워크 구축
- ⑤ 하청문제 완화나 유연화에 대한 중소기업의 대응 등과 관련한 정책사업 지원

(3) 복지사업과 노동문화사업의 결합 : 지역 노총 수준

현재 수익사업으로 전개하고 있는 상급단체의 복지사업을 탁아사업, 청소년 문화사업, 소비자협동조합사업 등 노동문화사업으로 확대 개편할 것이 요구된다. 조합원 및 지역주민에 대한 노동조합의 서비스 확대는 노동조합과 시민사회영역의 연계는 물론 노동운동과 시민운동간의 연대의 고리로 작용할 수 있다. 또 문화사업과 복지사업의 활성화는 조합원의 문화수요를 충족시키고 조합활동에 대해 거부감을 줄이고 폭넓은 참여를 유도하며 조합간 노동자들이 대면할 수 있는 기회를 확대함으로써 조직강화로 연결하는데 효과적인 사업이기 때문이다.

나. 미조직 노동자 조직화

기업내 정규 (생산직) 노동자를 중심으로 하는 현재의 노동조합 조직체계가 고수된다면, 전반적인 조직률 하락 추세는 멈추지 않을 것으로 판단된다. 따라서 조직확대와 관련하여 무엇보다 중요한 것은 현재의 기업별 조직체계를 개선하여 조직노동자의 폭을 넓히고 노조조직을 집중화시키는 것이라 할 수 있다.

조직율의 제고를 위해 우선적인 작업은 미조직 노동자가 누구인가를 파악하는 작업이다. 노동법의 제약으로 인해 단결권을 침해받아온 공무원 및 교사 등 공공부문 노동자, 기업별 노사관계 체제에 의하여 조직화에 제약을 받고 있는 중소·영세기업의 노동자(<표 3-19> 참조), 금융 및 일부 전문기술직을 제외한 일반사무직 노동자 및 새로이 부각되고 있는 지식노동자 집단을 포괄하는 화이트칼라 노동자, 임시·일용·과건·시간제 등의 근로계약 형태하에서 일하고 있는 비정규노동자, 그리고 중소·영세기업, 일반 하급 사무직, 비정규직에 집중되어 있는 여성노동자들이 향후 적극 조직되어야 할 노동자군이라 할 수 있다. 각급 노동조합에서는 실태조사에 기반하여 이들 미조직 노동자들의 현황과 요구에 대한 파악을 선행하여야 한다.

이들 미조직 노동자들의 조직화를 위해서는 각 단위노조의 노력도 중요하지만 상급단체의 역할이 무엇보다 중요하다. 상급단체는 현재 노동자들의 자유로운 단결권을 제약하고 있는 노동법조항의 개폐를 위해 적극적인 정책 및 시민세력과의 연대활동을 벌여야 한다. 또, 언급한 바 있는 중소노조 특별지원센터 및 조직특별반의 가동을 통해 중소·영세사업장의 조직화를 확대하고 조직간 연대의 기반을 조성하여 분산적·폐쇄적인 기업별 체제의 극복을 서둘러야 한다. 산업구조의 변화에 따라 확대되어 가고 있을 뿐 아니라 서구

의 예를 통해 볼 때 미래의 핵심 조직세력으로 부각될 화이트칼라 및 여성노동자들에 대한 조직화를 가속화하여야 한다. 지식과 숙련의 향상, 기업경영과정에 대한 다양한 수준에서의 참여, 정보공간을 활용한 민주적 의사소통 양식의 개발, 작업장 수준에서 노동자들의 개별적 요구들을 충족시키는 정책들이 모색되어야 한다(박준식, 1996). 또 기존의 남성 지배적인 노동운동을 지양하고 노조 내에서의 여성의 참여와 리더십을 적극적으로 구축하며 여성정책을 주변화하지 않는 노조활동의 개선이 요구된다. 성차별적 인력관리 및 근로조건의 개선을 포함, 여성노동자들의 노동 및 노조활동을 제약하는 결혼·출산·육아 문제의 해결을 위한 장기적이고 구체적인 정책들을 개발함으로써 노조에 대한 여성노동자들의 관심을 제고하는 노력이 필요하다. 여성노동자들의 조직화는 기업 내·외부 비정규 노동자의 조직화와 뿔 수 없는 문제이다. 중소기업·영세 사업장에 대한 조직화와 아울러 비정규 노동자의 조직화는 이들 노동자들에 대한 노조의 관심제고와 근로조건의 향상 및 고용안정을 위한 정책적인 노력 외에도 조직특별반의 가동을 통해 지역, 직종 혹은 업종별 노조의 건설을 통해 해결해 가야 한다.

< 참고문헌 >

- K.노동조합·한국노동이론정책연구소, 『K기업 신경영전략과 노동조합 활동진단Ⅱ』, 1996
- 김동춘, 『한국사회 노동자 연구』. 역사비평사, 1995
- 김영정 편저, 『집합행동과 사회변동』, 열음사
- 김정환, 「노동조합몰입도의 결정요인에 관한 연구」. 서강대 경영학과 박사학위 논문, 1994.
- _____, 「노동조합 조직현황 자료집」. 한국노동연구원, 1993.
- 김형기, 「진보적 노사관계와 ‘진보적 노동조합주의’를 위하여」. <경제와 사회> 15호, 1992 가을.
- 노동인권회관, ‘대우조선의 경영합리화 조치에 대한 노동자 의식조사’, 「노동인권 보고서 제 3집」, 역사비평사, 1993.
- 노중기, 「국가의 노동통제전략에 관한 연구 : 1987~1992」. 서울대 사회학과 박사학위 논문, 1995.
- 박기성·강순희. 『일본 노동조합의 조직·운영 및 주요활동』. 한국노동연구원, 1993.
- 박덕제·박기성. 『한국의 노동조합(1), (2)』. 한국노동연구원, 1990.
- 박문정·이호열, 「노동조합의 회계기준에 관한 연구」, 경상대학교 노동복지연구소 <노동복지연구> 제11편, 1992.
- 박승희 (1992), 「노동의 좌절은 계급타협의 좌절이 아닌가?」, <경제와 사회>, 제 13호
- 박준식, 『생산의 정치와 작업장 민주주의』. 한울 아카데미, 1996.
- _____, 『한국의 대기업 노사관계 연구』. 백산서당, 1992.
- 성경룡, 「정치민주화와 기업조직의 민주화: 사회민주화의 새지평」, <경제와 사회> 겨울호, 1994.
- 송호근, 『한국의 노동복지』. 한국노총중앙연구원, 1995.
- _____, 『한국의 노동정치와 시장』. 나남, 1991.

- 신광영, 「계급과 노동운동의 사회학」, 한울, 1994
- 신광영·박준식, 「노동조합의 조직과 운영에 대한 실태조사」, 한국사회연구소편, 『노동조합조직 연구』, 1989.
- 유홍준, 『조직사회학』. 경문사, 1993.
- 이재열·권현지, 『90년대 한국의 노동조합』, 한국노총중앙연구원, 1995.
- 이철수·김정환·김재훈, 『노동조합 규약 분석-단위노동조합 규약을 중심으로』, 한국노동연구원, 1996
- 임현진·김병국, 「국가·자본·노동관계의 한국적 현실」, 사상 겨울호, 1992.
- 조순경·권현지·최성애, 『기술변화와 노동운동』. 한국노총중앙연구원, 1995.
- 조우현·윤진호, 『한국의 화이트칼라 노동조합 연구』. 한국노동연구원, 1994.
- 찰스 C. 핵서, 『신노동조합』. 고려원, 1995.
- 최종태·박준성, 『노동조합의 활동전략: 금융노조의 위치와 활동전략에 관한 연구』. 서울대학교 출판부, 1986.
- 한국노동조합총연맹, 『한국노동자의식연구』, 1990.
- 한국노총정책연구실 편, 한국노총의 사회경제정책방향, 한국노총, 1990.
- 한국노동조합총연맹, 『사업 보고』, 1995, 1996.
- 한국노총 중앙교육원, 『1996 노동교본』, 1996.
- 한국산업사회연구회 편, 『산별노조론』, 미래사, 1994.
- 전국금융노동조합연맹, 「노사협의회 자료집」, 서울 : 금융노련, 각년도.
_____, 『활동 보고』, 서울 : 금융노련, 각년도.
- 전국금속노동조합연맹, 『사업 보고』, 금속노련, 1995.
- 전국화학노동조합연맹, 『활동 보고』, 화학노련, 1995.
- 각 노총시도지역본부, 『사업보고』 혹은 『대의원 회의 자료』, 1995, 1996.
- 라 노동조합, 『활동 보고』, 1995, 1996.
- 라 노동조합, 「회의자료」 및 내부 교육자료, 1995.

- 그외 각 단위노조의 활동보고 및 회의자료 가 노동조합, 『활동보고』, 1995·1996.
- 전국금속노동조합연맹, 단체협약분석 및 실질근로조건 조사보고서, 1992·1994.
- Barling, J., Fullagar, C. and Kelloway, E.K. (1992), *The Union and Its Members : A Psychological Approach*, Oxford University Press
- Borastone, I., Clegg, H.A., and Rimmer, M. (1984), *Workplace and Union*, London: Heinemann.
- Clegg, H.A. (1979), *The Changing System of British Industrial Relations*, Oxford: Basil Blackwell.
- Coates, D. (1989), *The Crisis of Labour*, Oxford: Philip Allen.
- Crouch, C. (1982), *Trade Unions: The Logic of Collective Action*, London: Fontana.
- England, J. (1981), 'Shop Stewards at Transport House: a Commitment on the Incorporation of the Rank and File', *Industrial Relations Journal*, vol. 12, no. 5.
- Fosh, Patricia, Heery, (1990) *Trade Unions and Their Members: Studies in Union Democracy and Organization*, Macmillan.
- Fosh, Patricia. 1993. "Membership Participation in Workplace Unionism : The Possibility of Union Renewal." *British Journal of Industrial Relations* 31(4) : 577 ~ 592.
- Gallagher, Daniel and Paul Clark. 1989. "Research on Union Commitment : Implication for Labor." *Labor Studies Journal* 14(1) : 52 ~ 71.
- Gordon, Michael E., John W. Philpot, Robert E. Burt, Cynthia A. Thompson and William E. Spiller. "Commitment to the Union : Development of a Measure and an Examination of

- Its Correlates." *Journal of Applied Psychology* 65 : 479~ 499.
- Hill, S. (1981), *Competition and Control at Work*, London: Heinemann.
- Hyman, R.(1975), *Industrial Relations: A Marxist Introduction*, Basingstoke: Macmillan.
- Hyman, R.(1989a), *The Political Economy of Industrial Relations*. Basingstoke: Macmillan.
- Hyman, R., and Fryer, R.H.(1977), 'Trade Unions: Sociology and Political Economy', in T. Clarke and L. Clements(eds.), *Trade Unions Under Capitalism*, London: Fontana.
- Lane, T.(1974), *The Union Makes Us Strong*, London: Arrow.
- Lewin, L.(1980), *Governing Trade Unions in Sweden*, Harvard University Press.
- Offe, C. and Wessenthal, H. (1980), "Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form"
- Rainnie, A.(1985), 'Is Small Beautiful? Industrial Relations in Small Clothing Firms', *Sociology*, vol. 19, no. 2.
- Regini, M.(1992), *The Future of Labour Movements*, SAGE.
- Trades Union Congress(1995), 'Introducing the TUC: campaigning for change'.
- Undy, R.(1985), 'Trade Union Democracy: Union Government and Union Democracy', in C.Clegg, N.Kemp and Klegge(eds.), *Case Studies in Organizational Behaviour*, London: Harper & Low
- Trades Union Congress(1995), 'TUC Report'.

<부록>

ID				
----	--	--	--	--

노동조합의 조직관리 및 연결망에 관한 실태조사

안녕하십니까? 산업현장에서 노사관계의 민주화와 노동운동의 발전을 위해 시간을 잊고 활동하시는 귀하와 귀노조에 무궁한 발전이 있으시길 기원합니다.

최근 노사관계전반에 대한 관심이 고조됨에 따라 노동조합활동의 전문화와 민주화에도 각별한 관심이 쏟아지고 있습니다. 뿐만 아니라 향후 노동조합의 단결을 한층 높이기 위하여 노조간 연계의 내용과 깊이를 밝히는 것도 노동운동으로서의 늦추지 못할 과제입니다.

한국노총중앙연구원과 노총산하 금속, 화학, 섬유, 금융 연맹에서는 우리나라의 조합활동과 노동조합들간 관계망의 실태를 파악하기 위하여 아래와 같은 조사를 실시하고자 합니다. 조사의 결과는 노동조합의 민주성과 전문성을 제고하고 노동조합간의 단결력을 강화하여 노조를 보다 효율적이고 보다 살아있는 노동자조직으로 끌어올릴 방안을 모색하는데 기초자료로 사용될 것입니다.

조사내용은 통계이외의 목적으로는 사용되지 않을 것이며 개인의 조사사항은 절대 비밀이 보장됩니다.

노동조합의 위원장께서 직접 응답해 주시고, 피치 못한 경우 노조를 대표할 수 있는 간부 중 한분이 응답해 주십시오. 작성된 설문지는 동봉한 반송 봉투에 넣어 9월 25일까지 보내주시기 바랍니다. 번거로우시더라도 개인의 입장을 떠나 노조의 관점에서 한 문항도 빠짐없이 정확하게 응답해 주시면 대단히 감사하겠습니다. 귀중한 시간을 내어주신 것에 대하여 심심한 감사를 드리며, 귀하와 귀단체의 무궁한 발전이 있으시기를 다시 한번 기원합니다. 감사합니다.

1996. 9.

한국노동조합총연맹	금속노동조합연맹	02-864-2901
한국노동조합총연맹	금융노동조합연맹	02-756-2339
한국노동조합총연맹	섬유노동조합연맹	02-337-3111
한국노동조합총연맹	화학노동조합연맹	02-607-0271
한국노동조합총연맹	중앙연구원	02-706-6037

조합이름	_____ 노동조합	_____ 연맹 _____ 분회(부회)	_____ 지역본부 소속
사업장이름 (회사명)			
주 소		전화번호	- -
회사의 주생산품			

노조와 회사의 전반적인 특성에 대하여 여쭙겠습니다.

1. 귀하는 노동조합에서 어떤 일을 맡고 있습니까?

- ① 위원장
- ② 부위원장
- ③ 사무국장
- ④ 기타 상근간부
- ⑤ 대의원
- ⑥ 평조합원

2. 회사와 조합은 각기 언제 설립되었습니까?

회사설립 년도	19__년	노조설립 년도	19__년
---------	-------	---------	-------

3. 전체 사원수 및 조합원 총수는 몇명입니까?

	전 체	남 자	여 자
사원총수	명	명	명
조합원총수	명	명	명

4. 귀 회사는 다음중 주로 어떤 기업이라고 할 수 있습니까?

- ① 하청을 주는 모기업
- ② 하청기업
- ③ 독자기업

5. 귀 회사는 재벌그룹의 계열기업이라고 할 수 있습니까?

- ① 그렇다 (그룹)
- ② 아니다

6. 귀 회사의 최고경영자(회장, 사장 또는 소장)은 전문경영인입니까, 소유주입니까?

- ① 소유주
- ② 전문경영인

7. 회사에 노무관리 전담부서가 있습니까?

- ① 있다
- ② 없다

8. 귀노조의 위원장님과 조합간부에 대하여 몇가지 묻겠습니다.

- 8-1. ·위원장의 연령 : (세) ·혼인여부 : ①기혼 ②미혼
 ·위원장의 학력 : ①중졸이하 ②고졸 ③전문대졸 이하 ④대졸이상
 ·현재까지 위원장 역임기간 : (년 개월)

부록·노조 조직관리 실태에 관한 조사 211

8-2. 위원장으로 선출되기 직전의 노조 직책은?

- ① 위원장 ② 부위원장 ③ 사무국장
 ④ 기타 상근간부 ⑤ 대의원 ⑥ 평조합원

8-3. 현위원장은 가장 최근의 선거에서 몇 %의 지지로 당선되었습니까?
 (%)

8-4. 위원장의 선임 방법은 다음 중 어떠한 것입니까?

- ① 직선 ② 간선 ③ 기타

8-5. 현재 집행부의 상근간부는 몇 명입니까?

(남자 명) (여자 명)

8-6. 현재 귀노조의 대의원은 몇 명입니까?

(남자 명) (여자 명)

9. 귀 노조에는 유니온숍이 적용되고 있습니까?

- ① 단체협약에 의해 유니온숍이 적용된다
 ② 유니온숍 규정은 없으나 관례적으로 전원 가입한다
 ③ 특정직종이나 직급에 제한적으로 적용되고 있다.
 (구체적으로 :)
 ④ 적용되지 않는다

10. 귀 노동조합의 가입율은 대략 어느정도입니까? (%)

11. 조합원의 평균연령과 평균 근속년수는 대략 어떻게 됩니까?

평균연령	평균근속년수
_____세	_____년

12. 현재 조합원의 월 평균임금(총임금기준) 수준은 대략 얼마입니까?

남자	_____만원
여자	_____만원

40. 귀 노조에서는 사무집기나 노조사무실 유지비를 어떠한 방식으로 조달하고 있습니까?
 ① 전적으로 노조예산에서 해결한다
 ② 회사에서 다소간 보조를 받는다
 ③ 사무집기나 사무실 유지비는 전적으로 회사에서 제공한다
41. 현재 귀 노조는 다음과 같은 목적의 기금이 적립되어 있습니까? 있는대로 ✓표 해주십시오.
 ①파업쟁의기금 ②후생기금 ③기타기금 ④ 없다
- 41-1. 위와 같은 각종 기금을 어떤 재원으로부터 주로 충당하십니까?
 ① 조합비로부터 일정금액을 적립한다
 ② 전년도 이월금을 적립한다
 ③ 기금적립을 위해 별도의 수익사업을 벌인다
 ④ 기타 (구체적으로)

조합의 재정운영의 방식에 대하여 여쭙겠습니다.

42. 귀 노조의 회계감사원에 대하여 다음 사항에 응답하여 주십시오(회계감사의 수대로 응답하여 주십시오).

	연령	학력	성별	선출직전 노조직책
회계감사 1	세	①중졸이하 ②고졸 ③대졸이상	①남 ②여	①노조간부 ②평조합원
회계감사 2	세	①중졸이하 ②고졸 ③대졸이상	①남 ②여	①노조간부 ②평조합원
회계감사 3	세	①중졸이하 ②고졸 ③대졸이상	①남 ②여	①노조간부 ②평조합원

43. 회계감사원은 어떻게 선출됩니까?
 ① 외부인사 중에서 선임한다
 ② 위원장이 임명한다
 ③ 위원장이 임명하고 총회나 대의원회에서 인준받는다
 ④ 대의원대회에서 선출한다
 ⑤ 총회에서 직선으로 선출한다

44. 귀 노조에서는 자금흐름의 파악, 재정활동의 점검, 결산보고 등을 위하여 다음과 같은 노조회계기준(재무제표)를 마련하여 활용하고 있습니까?

	있다	없다	
		사용예정	사용예정 없음
(1) 수지계산서	①	②	③
(2) 대차대조표	①	②	③
(3) 부속명세서	①	②	③

45. 귀 노조의 규약에는 회계감사를 얼마만에 한 번씩 하게 되어 있습니까?

- ① 3개월에 한 번 ② 6개월에 한 번 ③ 1년에 한 번
 ④ 2년에 한 번 ⑤ 특별한 규정은 없다

46. 귀 노조의 회계감사는 실제로 얼마만에 한 번씩 있습니까?

- ① 3개월에 한 번 ② 6개월에 한 번 ③ 1년에 한 번
 ④ 2년에 한 번 ⑤ 특별한 규정은 없다

47. 귀 노조의 경우 정기감사외에 다음과 같은 요구가 있다면 회계감사를 실시합니까? 해당하는 곳에 ✓표 해주십시오.

(1) 회계감사원이 필요하다고 인정할때	① 있다 ② 없다
(2) 조합원 일정비율 이상의 감사요청이 있을때	① 있다 ② 없다
(3) 중앙집행위원회 또는 대의원 일정비율의 감사요청이 있을때	① 있다 ② 없다

48. 조합의 회계감사를 위하여 조합간부(감사역을 포함하여)가 구체적인 실무교육을 받은 경험이 있습니까?

- ① 있다 ② 없다

48-1. 교육 내용이 실제 조합업무에 도움이 되었습니까?

- ①크게 도움이 되었다 ②도움이 된 편이다 ③별 도움이 되지 않았다

49. 귀노조의 예산운용에 대한 공개나 감사에 대하여 어떻게 평가할 수 있습니까?

- ① 실질적으로 이루어진다 ② 형식적인 절차에 불과하다

50. 귀 노조의 조합비 운용이나 사업내용에 대한 인지도는 어떠합니까?
해당되는 항목에 표 해주십시오.

	(1) 매우 잘 알고 있다	(2) 대체로 알고 있다	(3) 잘 모르고 있다
대의원의 경우			
일반조합원의 경우			

51. 귀노조에서는 조합비운용 내역을 주로 어떻게 공개합니까? 해당되는 항목에 모두 표 해주십시오.

- ① 사업보고서에 공개 ② 대의원회자료에 공개
 ③ 총회자료에 공개 ④ 노보나 소식지에 공개
 ⑤ 벽보를 통해 공개 ⑥ 별도로 공개하는 매체는 없다

52. 이전 집행부 중 조합간부가 예산운용을 둘러싸고 부정이나 횡령을 하여 불신임당한 경험이 있었습니까?

- ① 불신임당한 경험이 있다
 ② 불신임까지는 가지 않았지만 조직유지에 어려움을 겪은 경험이 있다
 ③ 불신임당한 경험이 없다

53. 노조의 재정자립도는 곧 노조의 자주성과 직결된다고 생각하십니까?

- ① 매우 그렇다 ② 다소 그렇다
 ③ 다소 그렇지 않다 ④ 전혀 그렇지 않다

조합의 재정활동과 상급단체활동의 관계에 대하여 여쭙겠습니다.

54. 귀하의 노조는 상급노조에 명비를 내고 있습니까? 해당되는 항목에 표 해주십시오.

	(1) 할당비 전액을 내고 있다	(2) 할당액을 모두 내지는 못한다	(3) 전혀 내지 못하고 있다
산별연맹에게			
지역조직에게			

55. 상급노조에 납부하신 맹비가 어떻게 운용되고 있는지 알고 계십니까? 해당되는 항목에 표 해주십시오.

	(1)자세한 내용 까지 알고 있다	(2)대체로 알고 있다	(3)잘 모른다	(4)전혀 모른다
산별연맹에게				
지역조직에게				
노총이나민노총의 경우				

56. 현재 상급노조의 활동으로 볼 때 상급노조에 납부하는 맹비수준이 나 상급노조 맹비활용이 적절하다고 판단하십니까? 해당되는 항목에 표 해주십시오.

56-1. 맹비의 수준

	(1) 현재 수준보다 인상해야한다	(2) 현재의 수준 이 적절하다	(3) 현재보다 인하해야한다	(4) 잘 모르겠다
산별연맹에게				
지역조직에게				
노총이나민노총의 경우				

56-2. 상급노조의 맹비 활용에 대한 평가

	(1) 매우적절하게 활용되고있다	(2) 대체로 적절 하게활용된다	(3) 맹비운용을제대 로 못하고있다	(4) 관심 없다
산별연맹에게				
지역조직에게				
노총이나민노총의 경우				

57. 다음 각 항목에 대한 귀하의 의견은 무엇입니까?

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 매우그렇다

- (1) 우리노조에서는 상급노조의 정책방침을 관철시키기 힘들다()
 (2) 우리노조의 집행부나 대의원들이 상급노조 활동에 매우 적극적이다()
 (3) 조합원들이 노조가 상급노조 활동에 참여하는 것을 싫어한다 ()
 (4) 우리회사 간부는 노조가 상급노조활동에 참여하는 것을 좋아한다()

60-3. 상대 노조는 정보를 제공하는데 어느 정도 협조적이었습니까?

- ① 매우 협조적이었다 ② 협조적인 편이었다
③ 비협조적인 편이었다 ④ 매우 비협조적이었다

61. 상급단체 외에 지역이나 서울의 노동상담소(연구소), 노동조합, 혹은 노동운동 활동가들에게 도움을 구하거나 이들이 귀하의 노조에 도움을 준적이 있습니까?

- ① 그렇다 ② 아니다

61-1. (노동단체가 있다면) 그 노동단체의 이름은 무엇이며, 논의한 주요 사안은 무엇입니까? 2개 까지 적어 주십시오.

·노동단체 이름 : () 논의한 주요 사안()

이번에는 귀 노조의 일상활동에 대하여 쫓겠습니다.

62. 귀 노조 집행부가 임단협 수행하는 일들 중에서 다음의 역할들은 어느 정도 중요합니까?

- ① 중요하지 않다 ② 그저 그렇다 ③ 매우 중요하다

- (1) 조합원 교육, 훈련
(2) 지역 내 각종 사회노조(예:환경노조)와의 교류
(3) 다른 노조나 노동 노조들과의 연대 활동
(4) 노동부 등 관련부서와의 접촉

63. 귀 조합의 경우 전임 집행부로부터 노조운영과 관련된 제반 사항을 잘 넘겨받은 편입니까?

- ① 전혀 그런 과정이 없었다
② 몇몇 중요한 문서,자료만 전달받았을 뿐이다
③ 대부분의 문서와 자료를 전달받았지만 그에 관한 설명은 듣지 못했다
④ 대개의 문서와 자료를 전달받았을뿐 아니라 노조 운영에 관한 사전 지식을 전달받았다

69. 귀노조는 단협에 확보된 근무시간중 노조의 교육시간을 모두 사용하고 있습니까?

- ① 그렇다 (1년에 시간)
- ② 일부만 사용하였다
- ③ 전혀 사용하지 못하였다
- ④ 단협에 해당규정이 없다

70. 귀노조가 운영하는 소모임(취미활동이나 토론, 문화사업을 위한 동아리) 모두 몇 개입니까? (개)

71. 귀 노조에서는 지난 3년간 회사와의 합리적인 의견조정이나 혹은 노조의 활동방향을 정립하기 위하여 설문조사를 포함한 정책연구를 실시한 경험이 있습니까?

	있 다					없다
	1회	2회	3회	4회	5회이상	
(1) 외부단체(기관)에 연구 용역 의뢰						②
(2) 자체적으로 실시						②

♣♣♣ 오랜 시간 끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사합니다 ♣♣♣

[저자 약력]

- 주요약력
 - 이화여대 사회학과
 - 한림대 사회학 석사
 - 현 한국노총 중앙연구원 연구원

- 주요저서 및 논문
 - 기술변화와 노동운동(공저 '96)
 - 90년대 한국의 노동조합(공저 '96)

노동조합의 운영실태와 과제

1996년 12월 27일 인쇄

1997년 1월 1일 발행

발행인 朴 仁 相

발행처 **한국노동조합총연맹**

주 소 서울시 영등포구 여의도동 35번지
(代) 02-782 -3884

등 록 81. 8. 21 (13-31호)

인 쇄 (주)우정미디어
(代) 02-324 -9762

가격 : 7,000원