

일본 유니온리더의 경력형성  
및 조합원 교육의 실태

김 훈

한국노총 중앙연구원

● ● ●  
발 간 사

일본의 노사관계는 그 동안 많은 주목을 받아왔습니다. 노사간의 높은 신뢰와 긴밀한 협력은 노사관계 하면 곧 대립과 갈등의 모습을 연상하는 많은 사람들에게 깊은 인상을 심어주었습니다. 일본의 긴밀한 협력적 노사관계는 일본기업과 경제를 발전시키는데 커다란 공헌을 하였습니다. 한동안 전세계적 관심의 대상이 되었던 일본기업의 경쟁력, 일본적 생산방식의 기저(基底)에 긴밀한 협력적 노사관계가 놓여있다는 것은 이제 누구나 다 인정하는 사실입니다.

그러나 다른 한편에서는 일본의 긴밀한 협력적 노사관계를 노조가 기업중심·우선의 가치에 편입된 ‘기업주의적’ 노사관계로 보는 견해도 있습니다. 그에 따르면, 일본의 노조는 노동자의 이해를 대변하는데 소극적이며 기업의 안정과 성장을 매우 중시하고 있습니다. 그 결과 일본기업은 성장했는지 몰라도 노동자들은 엄청난 노동강도와 상대적으로 빈곤한 생활에 시달리게 되었다는 것입니다.

서로 착목하는 지점은 다르지만 일본적 노사관계가 긴밀한 협력관계(또는 유착관계)에 있다는 사실은 양 진영 모두가 인정하는 사실입니다. 그렇다면 일본에서는 왜 이러한 노사관계가 형성되게 되었을까요? 여러 가지 접근법이 가능하겠지만, 금번 발간되는 김훈박사의 연구는 일본 유니온 리더들(union leaders)의 경력형성 과정에 대한 분석을 통해 이것을 설명해 주고 있습니다.

일본의 유니온 리더들 중에는 프로 유니온 리더들이 소수파에

속하고 기업적을 보유하고 있는 이른바 재적임원(在籍任員)이 주력을 이루고 있으며, 유니온 리더 중 대다수는 리더직 역임후 회사의 업무로 복귀하고 있습니다. 이러한 유니온 리더들의 경력형성의 특징은 유니온 리더들이 노사관계에서 기업중심의 가치를 갖는데 큰 영향을 주고 있습니다. 김훈 박사의 금번 연구는 이러한 관계를 잘 설명해주고 있습니다. 산별노조의 조직발전과 적합한 간부양성을 도모하는 우리 한국노총으로서는 이러한 일본의 상황과 경험을 타산지석(他山之石)이나 반면교사(反面教師)로 삼을 필요가 있다고 생각합니다.

이 밖에도 김훈 박사의 연구는 일본 노조의 특징과 기능, 조합원 교육의 실태 등에 대해서도 우리에게 유용한 정보를 제공해 주고 있습니다. 아무쪼록 이번 연구가 한국 노동조합의 발전을 고민하는 조합원 및 간부 여러분들과 본 주제에 관심을 갖고 있는 많은 분들에게 큰 도움이 되기를 바랍니다. 바쁘신 가운데도 연구과제를 수행해 주신 김훈 박사에게 깊은 감사를 드립니다. 마지막으로 이 연구에 실린 내용은 필자의 개인적인 견해이며 한국노총의 공식적인 입장과 다를 수 있음을 밝힙니다.

1999년 3월

한국노동조합총연맹  
위원장 박인상

## < 목 차 >

제1장 서론	1
제2장 일본의 노동조합 조직 현황	3
1. 일본 노동조합의 특징	3
2. 조직물의 추이	6
제3장 일본 유니온 리더의 경력형성	9
1. 유니온 리더의 전반적인 특징	9
2. 연합(日本労働組合總連合會)	10
가. 연합의 기관 및 운영체제	10
나. 임원의 선출	14
3. 산별 유니온 리더	14
가. 자료의 개요	14
나. 산별 유니온 리더의 특징	18
다. 산별 유니온 리더의 의식	24
라. 산별 단체의 재정문제 및 임원의 경력형성	28
마. 전기노련(현재의 전기연합)의 사례	36
바. 산별 유니온 리더(在籍者)의 경력형성경로	43
4. 기업별 유니온 리더	44
가. 자료의 개요	44
나. 임원의 선출	49
다. 유니온 리더의 인적 특성	56
라. 유니온 리더의 경력형성	65
마. 유니온 리더의 처우	91
바. 유니온 리더의 육성	96

제4장 조합원 교육의 실태 .....	114
1. 전국중앙차원 : 연합(日本勞動組合總連合會)의 교육활동 ...	114
2. 산별 차원 : 전기연합(電機連合)의 교육활동 .....	115
3. 기업 차원 : 전기연합 산하 중투(中團)조합 교육활동 .....	117
제5장 결론 .....	127
참고문헌 .....	132
부록 : 일본 SANYO 전기노조 직장위원 연수교재 .....	135

## 〈 표 목차 〉

〈표 2- 1〉 노동조합의 조직형태별 구성비의 변천 .....	3
〈표 2- 2〉 노동조합의 유무, 가입제도 .....	4
〈표 2- 3〉 산업별 노동조합 조직률(단위노동조합) .....	7
〈표 2- 4〉 기업규모별 사기업의 노동조합 조직률(단위노동조합) ..	7
〈표 2- 5〉 근로자의 구분별로 본 조직화 상황별 노동조합의 비율 · 8	
〈표 3- 1〉 조합원수 규모별 재직전임자가 있는 노동조합의 비율 ..	10
〈표 3- 2〉 프로단산·아마추어單産別 임원의 평균연령 .....	19
〈표 3- 3〉 企業籍 유무별 單産임원의 평균연령 .....	19
〈표 3- 4〉 單産 임원의 연령별 학력분포 .....	20
〈표 3- 5〉 單産 유니온 리더의 企業籍 유무별 학력분포 .....	21
〈표 3- 6〉 單産 유니온 리더의 신분별 분포 .....	21
〈표 3- 7〉 單産 유니온 리더 출신기업의 규모 .....	22
〈표 3- 8〉 單産 유니온 리더의 취임전 업무(복수응답) .....	22
〈표 3- 9〉 單産 유니온 리더의 전직회수 .....	23
〈표 3-10〉 단산 임원이 된 계기 .....	24
〈표 3-11〉 단산 임원직을 받아들인 이유 .....	26
〈표 3-12〉 단산 리더로서의 불만, 불안, 좋은 점(복수응답) .....	27
〈표 3-13〉 외곽단체 임원으로 되는 것에 대한 단산 임원의 희망과 예측 .....	28
〈표 3-14〉 전기노련 본부서기국 체제 (90년 7월 24일 현재) .....	3
〈표 3-15〉 전기연합 임원의 재임기간과 경력 .....	40
〈표 3-16〉 각 레벨의 조직에 있어서의 임원의 경력(재적자) .....	43
〈표 3-17〉 직장위원 선출규정의 유무 .....	51

<표 3-18> 직장위원 선출 절차 (복수회답) .....	51
<표 3-19> 직장위원 로테이션의 방법 .....	51
<표 3-20> 위원장 선거시 후보자수(한국) .....	54
<표 3-21> 선거에 영향을 준 요인(한국) .....	55
<표 3-22> 유니온 리더의 평균적인 모습 .....	60
<표 3-23> 노조 위원장의 연령(한국) .....	60
<표 3-24> 노조 위원장의 연령(한국) .....	61
<표 3-25> 노조 위원장의 학력(한국) .....	61
<표 3-26> 노조 위원장의 평균근속연수(한국) .....	61
<표 3-27> 노조 위원장의 노조활동경력(한국) .....	62
<표 3-28> 노조 위원장의 노조운동 시작연도(한국) .....	62
<표 3-29> 유니온 리더의 공급원(단일조직의 경우) .....	66
<표 3-30> 유니온 리더의 공급원(단위조직의 경우) .....	66
<표 3-31> 유니온 리더의 공급원(단일조직·999인 이하 규모) .....	68
<표 3-32> 유니온 리더의 공급원(단일조직·1000~2999인 규모) .....	69
<표 3-33> 유니온 리더의 공급원(단일조직·3000~4999인 규모) .....	69
<표 3-34> 유니온 리더의 공급원(단일조직·5000인 이상 규모) .....	70
<표 3-35> 유니온 리더의 공급원(단위조직·999인 이하 규모) .....	71
<표 3-36> 유니온 리더의 공급원(단위조직·1000~2999인 규모) .....	71
<표 3-37> 유니온 리더의 공급원(단위조직·3000~4999인 규모) .....	71
<표 3-38> 유니온 리더의 공급원(단위조직·5000인 이상 규모) .....	72
<표 3-39> 유니온 리더의 공급원(전통적 조합·단일조직) .....	72
<표 3-40> 유니온 리더의 공급원(전통적 조합·단위조직) .....	73
<표 3-41> 유니온 리더의 공급원(신흥 조합·단일조직) .....	73
<표 3-42> 유니온 리더의 공급원(신흥 조합·단위조직) .....	73
<표 3-43> 유니온 리더 역임후 진로(단일조직의 경우) .....	75
<표 3-44> 유니온 리더 역임후 진로(단위조직의 경우) .....	76
<표 3-45> 유니온 리더 역임후 진로(단일조직·999인 이하의 규모) .....	78

<표 3-46> 유니온 리더 역임후 진로(단일조직·1000~2999인 규모)	78
<표 3-47> 유니온 리더 역임후 진로(단일조직·3000~4999인 규모)	79
<표 3-48> 유니온 리더 역임후 진로(단일조직·5000인 이상 규모)	79
<표 3-49> 유니온 리더 역임후 진로(단위조직·999인 이하 규모)	82
<표 3-50> 유니온 리더 역임후 진로(단위조직·1000~2999인 규모)	82
<표 3-51> 유니온 리더 역임후 진로(단위조직·3000~4999인 규모)	82
<표 3-52> 유니온 리더 역임후 진로(단위조직·5000인 이상)	83
<표 3-53> 유니온 리더 역임후 진로(전통적조합·단일조직)	84
<표 3-54> 유니온 리더 역임후 진로(전통적조합·단위조직)	84
<표 3-55> 유니온 리더 역임후 진로(신흥조합·단일조직)	85
<표 3-56> 유니온 리더 역임후 진로(신흥조합·단위조직)	86
<표 3-57> 위원장 취임전 직위(한국; 1990년)	8
<표 3-58> 위원장 취임전 직위(한국; 1996년)	9
<표 3-59> 위원장 역임후 진로(한국)	90
<표 3-60> 재적 전임자가 있는 노동조합의 비율	93
<표 3-61> 재적 사무국장이 있는 노동조합의 비율	94
<표 3-62> 임원교체의 빈도	97
<표 3-63> 조합3역의 교체상황(교체期)	98
<표 3-64> 임원의 교체상황(교체 비율)	99
<표 3-65> 前任위원장의 재임기간(한국)	101
<표 3-66> 1987년 이후 위원장이 중도에서 교체된 사례(한국)	102
<표 3-67> 위원장이 중도에 교체된 이유(한국)	103



## 제1장 서론

1973년 1차 석유위기 이후 심각한 불황국면에 들어선 일본에서는 기초소재산업 등 이른바 구조불황 업종은 물론 제조업 전반에 걸쳐 ‘감량경영’에 따른 고용조정이 대규모로 실시되었다. 이 과정에서 주목되는 것은 이 시기의 고용조정이 사회불안을 야기하는 노사분쟁을 현재화시키지 않고 실현되었으며 이러한 현상은 1979년의 2차 석유위기와 1985년의 엔고불황, 그리고 1991년 이후 장기화되고 있는 헤이세이(平成)불황에 이르기까지 지속되고 있다는 점이다.

일본의 노동쟁의 건수는 1차 석유위기 직후인 1974년의 9,581건을 정점으로 다소의 기복은 있으나 추세적으로는 거의 일관해서 감소 경향을 보이고 있다. 노동손실일수 또한 1995년 77천일로 전후 최저 수준을 기록하고 있다. 이러한 수치를 노사관계의 협조성 내지 ‘기업 내화’(企業內化)를 나타내는 지표로 본다면 일본의 경우 몇 차례의 불황을 거치면서 기업 레벨에서의 노사협력체제(micro-corporatism)는 더욱 공고해지고 있다고 볼 수 있을 것이다. (桑原, 1994; 김훈, 1998)

1991년 이후 현재에 이르고 있는 장기불황국면에서도 장기안정 고용을 전제로 한 기업레벨에서의 노사협력체제는 별다른 동요없이 유지되고 있는 것으로 보여진다. 이는 노동조합의 전국중앙조직인 연합(일본노동조합총연합회)이 최근의 정기대회에서 일본형 고용시스템을 경직적인 것으로 파악하거나 또는 일련의 고용조정으로 인해 붕괴되고 있는 것으로 파악하는 것은 오류임을 주장하고, 저성장에도 불구하고 선진국가운데 실업률을 낮은 수준으로 유지하고 소득분배의 왜곡을 억제하는데 일본형 고용시스템이 기여한 역할을 적극적으로 평가하고 있는 데서도 엿볼 수 있다. 나아가 일본의 노

동조합은 장기안정고용과 내부적인 인적자원개발과 축적 그리고 참여·협력적 노사관계에 기초한 일본형 고용시스템을 기본적으로 유지시켜 나가는 것이 고부가가치 산업구조로의 전환에도 적극 기여할 수 있음을 강조하고 있다.(연합총합생활연구소편, 1997)

이처럼 일본에서 기업레벨에서의 노사협력체제가 공고히 유지되어 오고 있는 배경은 무엇인가? 본 연구에서는 그러한 현상을 규정하는 주요한 변수의 하나로 노동조합에서 핵심적인 역할을 하는 유니온 리더들의 특성을 살펴보고자 한다. 노동조합의 활동에 있어 기관구성이나 조직체제가 하드웨어적인 틀을 형성한다면 그 운영을 담당하는 유니온 리더들은 소프트웨어의 역할을 담당한다고 할 수 있다. 어떤 조직에서건 그 조직이 필요로 하는 인적자원의 육성과 적정 배치 또는 활용은 조직의 성과를 규정하는 중요한 요소이며 노동조합도 이러한 점에서는 예외일 수 없다.

먼저 서론에 이어 2장에서는 일본 노동조합의 기본적인 특징과 전국 - 산업(업종) - 기업 레벨에서의 노동조합의 기능 그리고 최근까지의 노조 조직률의 추이와 그 배경 등에 대해 간략히 살펴본다. 3장은 본 연구의 본론에 해당하며 산별 레벨 및 기업 레벨에서의 일본의 유니온 리더들이 갖고 있는 특성, 말하자면 첫째 유니온 리더들이 연령, 학력, 출신 직종이나 기업규모, 企業籍 유무 등의 측면에서 어떠한 특성을 갖고 있는지, 둘째 유니온 리더들의 공급원은 어디이며 어떠한 경로를 밟아 경력형성이 이루어지는지, 셋째 유니온 리더들이 어떠한 의식을 갖고 조합활동에 임하고 있는지 등에 관하여 살펴본다. 이어 4장에서는 전국 - 산업(업종) - 기업 레벨에서 조합원을 대상으로 한 교육 프로그램이 어떻게 편성되어 있는가를 중심으로 조합원 교육의 실태를 살펴본다.

## 제2장 일본의 노동조합 조직 현황

### 1. 일본 노동조합의 특징

<표 2-1>에서와 같이 일본의 노동조합은 대다수가 기업단위로 조직되어 있는 것이 가장 큰 특징이다. 일본에서 기업별 노동조합이 일반화되어 있는 주된 이유는 장기안정고용, 연공적 임금·승진 제도 등 노동시장 내부화의 심화에 따라 근로조건에 관한 결정이 대부분 기업을 단위로 한 내부노동시장에서 이루어지기 때문이다. 물론 기업별 노동조합은 상당수가 산별 조직에 가입되어 있지만 조합경영에 대한 자치권을 가지고 있고 재정적으로도 독립되어 있다. 따라서 상부단체가 기업별 단위 조합의 의사결정과 행동에 영향을 미칠 여지는 상당히 제한되어 있다.

<표 2-1> 노동조합의 조직형태별 구성비의 변천 (단위 : %)

년	기업별 조직	직업별 조직	산업별 조직	기타
1975	91.1	1.4	5.5	2.1
1988	91.8	3.0	3.9	1.3
1991	91.3	3.0	4.3	1.4
1994	91.7	3.3	3.1	1.9

출처 : 勞動大臣官房政策調査部編, 1995, 23쪽.

기업별 조합은 조합원 자격을 그 기업에 고용되어 있는 근로자(대부분의 경우 정규종업원)에 한정하고 있으며 유니온숍 체도를 택하고 있는 경우가 일반적이다(<표 2-2> 참조). 즉, 특정 기업에

고용되면 강제적으로 조합원이 되어야 한다. 이 제도는 경영층에 대한 교섭력의 강화라는 조합의 조직정책에 근거한 것이지만 실제로는 조합으로부터의 제명자나 조합에서 탈퇴한 자를 사용자가 해고하지 않는 경우나 동일기업 내에 복수의 조합이 존재하는 경우 등 본래의 유니온숍 제도로부터 이탈하여 운영되는 사례도 있다. 그리고 전종업원 일괄가입방식을 취하고 있기 때문에 화이트칼라와 블루칼라가 함께 노동조합에 가입하고 있다.

조합비는 대부분의 경우 사용자가 종업원의 급여에서 일괄적으로 공제한다. 즉, 단위조직의 위탁에 따라 기업이 매월 임금으로부터 조합비를 원천징수 하여 單組에 건네주는 이른바 체크오프방식을 취하고 있다. 아시아사회문제연구소의 조사(1993)에 의하면, 單組의 96%가 이 체크오프제도를 가지고 있는 것으로 나타나 그 보급률이 상당히 높음을 알 수 있다.

마지막으로 기업규모에 따라 조직률의 차이가 크다. 일정규모 이상의 기업에는 통상 조합이 조직되어 있으나, 전체적으로 대다수를 차지하는 중소·영세규모 기업에는 노동조합이 없는 곳이 많다(<표 2-2> 참조).

<표 2-2>노동조합의 유무, 가입제도 (단위 : %)

구 분	①+②	① 노동조합 있음	오픈숍 제도	유니온숍 제도	② 노동조합 없음
합 계	100.0	63.4	(19.3)	(80.7)	36.6
(기업규모)					
5000명 이상	100.0	98.7	(11.8)	(88.2)	1.3
1000~4999명	100.0	85.5	(22.4)	(77.6)	14.5
300~999명	100.0	60.2	(16.2)	(83.8)	39.8
100~299명	100.0	38.4	(49.6)	(50.4)	61.6
50~99명	100.0	18.4	( 8.2)	(91.8)	81.6

출처 : 勞動大臣官房政策調査部編(1990).

기업별 노동조합은 산별 조직에 가입하고 이를 통해 다시 전국 단위의 중앙조직에 가입하는 것이 일반적이다. 산별 조직은 산하의 기업별 조합의 활동을 지도·조정한다. 그리고 임금교섭시 私鐵總連(日本私鐵勞動組合總連合會)처럼 산별 레벨의 집단교섭을 행하는 경우도 있고, 鐵鋼勞連(日本鐵鋼産業勞動組合連合會)이나 電氣連合(全日本電機·電子·情報關連産業勞動組合連合會)처럼 교섭 그 자체는 기업별로 행하지만 산별 조직이 적극적으로 관여하고 있는 예도 있다.

공동 활동을 위해 몇몇 산별 조직은 金屬勞協(全日本金屬産業勞動組合協議會 : IMF-JC)이나 化學에너지勞協(日本化學에너지鑛山勞動組合協議會)같은 大산별 조직을 만들어서 임금투쟁에 관여하거나 근로자에게 유리한 정책을 이끌어 내기 위한 정책참가활동을 한다. 특히 金屬勞協은 春闘시의 임금인상과 근로조건 결정에 있어서 가장 큰 영향력을 미친다. 춘투를 통한 일본에서의 임금결정은 현재 金屬勞協산하의 철강·조선·전기·자동차 4개 단산의 ‘집중결전·결착(일발회답)방식’에 의한 임금결정 → 私鐵·전력·NTT 등 주요 공익부문의 임금결정 → 중소기업부문의 조직근로자의 임금결정 → 국가공무원·지방공무원의 임금결정 → 미조직근로자의 임금결정이라는 파급형태를 취하고 있다.

연합(日本勞動組合總連合會) 등 전국단위의 중앙조직의 역할은 정부차원의 경제·산업·세제·노동·복지정책 등 기업·산업레벨에서 다루기 어려운 문제에 대한 정책참가 활동이 중심이다. 1973년 1차 석유위기 이후 일본의 노동조합은 일본경제의 체질강화를 위한 산업구조조정에 보다 거시적인 자세로 임하는 한편 근로자들의 고용·생활안정과 사회보장 등을 비롯한 정부의 제반 정책결정과정에서 적극적인 참가주체로서 일익을 담당하고자 하는 지향성을 강화해 왔다. 1989년 공공부문과 민간부문이 통합된 새로운 전국중앙조직으로 조직근로자의 3분의 2에 해당하는 약 800만의 조직세력을 결

집하여 연합이 결성된 것은 그 상징적인 표현이라 할 수 있다<sup>1)</sup>.(김훈, 1994 ; 1998, 참조) 연합은 이러한 정책참가활동 외에도 기업·산업별 조합의 기능을 보완하여 공동조사, 교육, 대외교류 등의 활동을 하고 있으며, 또한 春闘시에는 산별 조직과 산하 단위조직의 방침과 전략을 입안·지도하는 구심적 역할도 수행하고 있다.

## 2. 조직률의 추이

1995년 6월 30일 현재 노동조합수는 32,065조합, 노동조합원수는 12,614천명인데 이는 전년과 비교하면 조합수는 516조합(1.6%) 감소, 조합원수는 85천명(1.0%) 감소한 것이다. 추정조직률은 23.8%로 최근 20여 년간에 걸쳐 1975년의 34.7%를 상한으로 계속 저하하고 있다. 이러한 장기적인 조직률 저하경향에 대해서는 다음과 같은 점들이 중요한 이유로 지적되고 있다.(神代, 1991, 82~3쪽)

- ① 유니온숍 제도를 확립하고 있는 대기업의 고용량이 감량경영에 의해 현저히 감소했다.
- ② 고용량이 증가하고 있는 서비스업, 도소매업 등에서는 원래 노동조합 조직률이 낮다(<표 2-3> 참조).
- ③ 그 외의 업종에서도 고용이 늘고 있는 중소·영세규모 기업에는 조합이 없는 곳이 많다(<표 2-4> 참조).

---

1) 연합 결성과 더불어 연합노선에 비판적인 공산당계의 全勞連(전국노동조합총연합)과 사회당 좌파계의 全勞協(전국노동조합연락협의회)이 결성되어 노동계의 본격적인 재편이 이루어졌다. 일본 노동성의 『노동조합기초조사』에 따르면 1996년 6월 현재 연합의 조직세력은 7,658천명으로 전체노동조합원수에서 차지하는 비율은 61.5%, 전노련은 859천명(6.9%), 전노협은 281천명(2.3%)으로 각기 파악되고 있다.

<표 2-3> 산업별 노동조합 조직률(단위노동조합)

(단위 : %)

산 업	추정조직률	조합원수 구성비
농업, 임업, 어업	9.3	0.3
광 업	21.3	0.1
건설업	18.9	8.1
제조업	29.8	31.6
전기·가스·열공급·수도업	54.7	1.9
운수·통신업	44.6	13.1
도매·소매·음식업	10.3	9.3
금융·보험업·부동산업	47.2	9.3
서비스업	14.7	15.3
공 무	62.5	10.5

출처 : 勞働大臣官房政策調査部編, 1995, 17쪽.

<표 2-4> 기업규모별 사기업의 노동조합 조직률(단위노동조합)

(단위 : %)

年	합계	1000명 이상	100~999명	99명 이하
1990년	21.9	61.0	24.0	2.0
1991년	21.4	58.7	23.3	1.8
1992년	21.3	57.2	22.5	1.8
1993년	21.3	58.2	22.0	1.8
1994년	21.2	59.8	21.6	1.7

출처 : 勞働大臣官房政策調査部編, 1995, 18쪽.

④ 고용이 증가하고 있는 파트타이머는 좀처럼 노동조합에 참가하지 않으며 조합측도 일반적으로 조직화의 대상으로 여기고 있지 않다. 파견근로자 등도 조합에 가입하지 않은 사람이 대다수를 차지한다(<표 2-5> 참조).

<표 2-5> 근로자의 구분별로 본 조직화 상황별 노동조합의 비율  
(단위 : %)

근로자의 구분	당해조합 원이 있는 조합 계	조합원에 포함시키고 있다	조합원에 포함시키고 있지 않다
사용자의 이익대표자에 해당하지 않는 관리직·전문직 임시근로자	100.0	30.6(28.1)*	69.4
파트타임 근로자	100.0	3.3( 4.7)	96.7
정년퇴직자	100.0	8.9( 6.6)	91.1
정년퇴직자	100.0	3.5( 8.9)	96.5
관련기업에의 파견자	100.0	76.0(73.5)	23.8
관련기업으로부터의 파견자	100.0	13.0(14.5)	86.8
타사로부터의 파견근로자	100.0	1.4( 3.1)	98.6
하청기업 등 근로자	100.0	1.4( 1.0)	98.6
외국인 근로자	100.0	13.8	86.2

\* : ( )는 1988년 수치

출처 : 勞動大臣官房政策調査部編, 1994, 11쪽.

- ⑤ 각 기업에서 비조합원인 관리직의 비중이 증가하고 있다.
- ⑥ 젊은 사람들의 가치관이 변화하여 조합에 가입하지 않는 비조합원이 증가하고 있다.



## 제3장 일본 유니온 리더의 경력형성

### 1. 유니온 리더의 전반적인 특징

일본 유니온리더의 전반적인 특징을 살펴 보면 다음과 같다.

첫째, 노조전임자는 대부분 기업레벨 이하의 조직에 속해 있다. 일본 노동조합의 경우 전국-산별-기업의 각 레벨의 조직에 각기 전임임원이 배치되어 있으나, 전체적으로 보면 企業連(기업단위 노조연합체) 이하의 조직에 대다수가 속해 있고 單産 이상의 조직에 속하는 리더는 상당히 소수이다. 예를 들어 철강노련의 경우 1990년 11월 현재 單産본부의 전임자는 임원 18명, 직원 12명 총 30명이고 여기에 縣본부의 임원이 약간명 있다. 이에 비해 企業連·單組의 전임자는 명부에 기재되어 있는 53조합 합계 361명[주요 5社노조 합계 258명(新日鐵노련 101명), 전임임원이 없는 單組는 13조합]의 전임자가 있다. (岩崎, 1993, 116쪽)

둘째, 전임임원은 在籍 전임이 대부분이다. 재직 전임이란 해당 기업의 종업원자격, 즉 기업적을 보유한 채로 조합활동에 종사하는 전임자를 말한다. 전임임원의 급여는 조합예산으로부터 지출된다. 따라서 조합 재정이 풍부하지 않으면 전임자를 두기가 어려우므로 전임자가 있는 노동조합의 비율은 <표 3-1>에서와 같이 전체의 14% 정도에 불과하며 조합규모가 클수록 그 비율이 높아진다. 조합활동 담당자 중 대다수는 지부임원·직장위원 등 비전임활동가이다.

<표 3-1> 조합원수 규모별 재직전임자가 있는 노동조합의 비율  
(단위 : %)

조합원수	재직전임자가 있는 노동조합의 비율	
	1993	(1988)
5000명 이상	91.5	(89.3)
1000 ~ 4999명	73.7	(75.2)
500 ~ 999명	51.5	(44.4)
5300 ~ 499명	26.1	(29.9)
100 ~ 299명	12.1	(11.5)
30 ~ 99명	4.8	( 5.1)
전 체	13.9	(13.2)

출처 : 勞動大臣官房政策調査部編, 1994, 12쪽.

## 2. 연합(日本労働組合總連合會)

### 가. 연합의 기관 및 운영체계

#### 1) 연합의 중앙기관

연합은 산업별 전국조직을 그 가맹단위로 하는데, 직업별 전국조직 및 일반조합의 전국조직은 산업별 전국조직으로 간주된다. 그밖에 산업별 전국조직으로 정리되지 않은 산업·업종별 부회 등의 노동조합조직을 옵저버 또는 우호참가조직으로 연합활동에 참가시키고 있다. 이러한 가맹단위조직을 구성조직이라 하고, 각각의 구성조직에 가입하고 있는 단위조합을 가맹조직이라 한다.

연합에는 규약에 규정된 기관으로서 대회, 중앙위원회, 중앙집행위원회 및 구성조직대표자회의, 지방연합대표자회의가 있다.

결의기관	대회 (정기대회 = 2년에 1회· 임시대회 = 1/3이상의 요청)	
결의기관	중앙위원회 (6개월에 1회· 필요할 때 임시)	
집행기관	중앙집행위원회 (필요에 따라 수시)	
구성조직대표자회의 지방연합대표자회의	사무국	각종전문위원회등

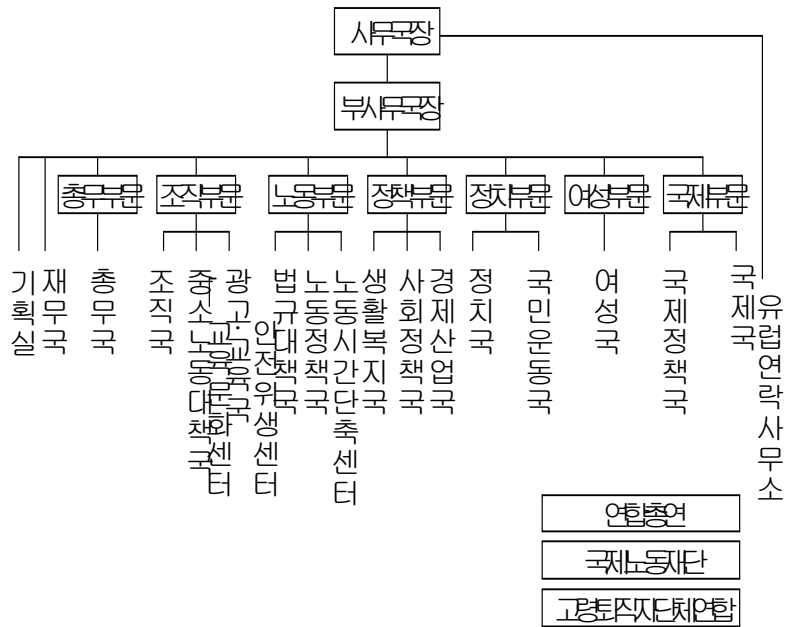
대회는 연합의 최고결의기관으로서 정기대회와 임시대회가 있다. 정기대회는 2년에 한 번 열리는데 부의사항은 ① 활동 및 재정 보고 ② 예산 ③ 운동방침 ④ 임원의 선출 ⑤ 연합의 해산 ⑥ 규약의 개폐 ⑦ 상급단체(국제조직)에의 가맹·탈퇴 ⑧ 구성조직·지방연합회로부터의 제안 ⑨ 표창, 제재·통제 및 기타 중요사항 등이 다. 임시대회는 중앙집행위원회가 필요하다고 인정한 때 또는 구성조직의 1/3 이상으로부터 동일한 이유에 의한 청구가 있을 때에 개최된다. 또한 대회는 본부임원과 구성조직에서 선출한 대회대의원으로 구성된다.

중앙위원회는 대회 다음가는 결의기관으로 본부임원과 구성조직에서 선출되는 중앙위원으로 구성되며 원칙적으로 6개월에 한 번 개최한다.

연합의 집행기관인 중앙집행위원회는 대회에서 결정된 방침에 기초하여 연합의 일상업무, 재정수지 등과 관련된 집행방침을 결정하고 중앙위원회 개최까지의 긴급안건 등을 결정하는 기관이다. 필요에 따라 전문위원회도 설치할 수 있다. 개최는 '필요에 따라 수시' 라고 정해져 있지만 매월 1회 개최가 관례화되어 있다.

구성조직대표자회의, 지방연합대표자회의는 연합활동의 원활한 추진을 위해서 필요에 따라 개최하는 것으로 되어 있다.

2) 연합본부 사무국 체제



1991년 11월 12일 제2회 대회를 개최한 連合의 사무국은 결성 2년만에 약 100명을 두는 체제가 되었다. ‘사무(보조)직원’을 제외하면 연합본부의 유니온 리더(전임자만)는 부장 이상 93명이다. 이 93명에 대해서 분석하면 다음과 같다.(岩崎, 1993, 116~8쪽)

우선 임원직에 대해서 보면 사무국장 아래 8명의 부사무국장이 있고 부사무국장이 8개 부문의 長으로 되어 있다(1993년 4월 현재 총무부문, 정책부문의 부사무국장 자리는 결원). 그리고 그 아래 기

획, 재정, 총무 등 16개의 국이 각각 소속되어 있고, 총 17명의 국장이 각국의 책임자로 되어 있다(기획실의 長은 실장이지만 국장으로 포함). 즉 여성국, 국제국의 국장자리는 공석이고 법규대책국, 사회정책국에는 2명의 국장이 배치되어 있어서, 여기에 連合總研(연합총합생활연구소) 파견국장을 더하면 총 17명이 된다(연합총연 및 국제노동재단은 별도 조직이지만, 사무국 체제상 연합총연에만 국장 1명을 배치하고 있음).

차장은 局차장이고 각국(국제국 제외)에 1~3명 배치되어 있다. 또한 부장도 각국에 1~3명 배치되어 있고 부원은 사무국 전체에서 3명, 사무직원과 촉탁은 합쳐서 3명이다. 사무국의 98명을 직위별로 나눠 보면 다음과 같다.

사무국장	1명
부사무국장	8명
국장	17명
국차장	25명
부장	41명
부원 등	6명
계	98명

연합은 1989년 總評, 同盟, 中立勞連, 新産別 등 노동 4단체의 통일에 의해서 탄생했기 때문에, 본부사무국은 각각의 구조조에 속해 있던 조합채용 프로 유니온 리더의 대부분을 승계했다. 그러한 결성시의 사정 때문에 전문직원수가 비교적 많은 조직이라는 특징을 갖고 있다.

### 나. 임원의 선출

연합의 회장, 사무국장 및 부사무국장은 전임이지만 부회장, 중앙집행위원은 비전임(각 단산의 위원장)이고, 사무국의 국장 아래의 전임자는 규약상 임원이 아니다. 1995년의 제4회 대회에서는 회장 1명, 회장대행 1명, 부회장 11명, 사무국장 1명, 부사무국장 3명, 중앙집행위원 35명, 회계감사 4명이 선출되었다(총 56명). 임원은 미리 설치된 임원추천위원회의 전형결과에 따라 선출된다. 추천위원회의 전형결과에 불만이 있으면 대회에서의 입후보가 인정된다. 그렇다고는 하지만 지금까지는 추천위원회의 전형결과가 그대로 대회에서 승인되는 형식이 계속되어 왔다. 제4회 대회에서도 현직 회장, 회장대행, 사무국장이 재선의 의사를 밝히고 추천위원회도 이 세 사람을 추천했기 때문에 파란이 없는 재선이 확실시되었으나 사무국장 자리에 대해서 JR총련(全日本鐵道勞動組合總連合會)위원장이 입후보의 의사를 표명함으로써 연합결성 이래 최초로 선거에 의한 임원전형이 실시되었다(大原社會問題研究所, 1996, 195~200쪽).

## 3. 산별 유니온 리더

### 가. 자료의 개요

일본에서 전후에기업별 조합의 유니온 리더의 성격에 관하여 전국단위에서 광범위하게 이루어진 조사로는 ① 東京大學社會科學研究所編(1950), ② 大河內一男外(1965), ③ ユニオン・リダ- (유니온 리더)研究會(1990, 1991), ④ 日本勞動研究機構(1992), ⑤ 稻上毅編(1995) 등이 있다. 이 중 조사 ①은 제2차대전 직후의 노동운동 고양기에 그리고 조사 ②는 일본경제가 고도성장기에 들어서 노동

운동이 자리잡아 가던 시기에 이루어졌다. 이같은 종류의 조사는 일정한 기간을 두고 주기적으로 실시될 필요가 있음에도 불구하고 이후 30년 가까운 공백을 거쳐 1990년대에 조사 ③ ④ ⑤가 실시되었다. 이 세 조사 가운데 조사 ③ 과 ④가 산업 레벨의 유니온 리더들을 대상으로 한 조사이나 조사 ④가 보다 최근의 실태를 파악하고 있으므로 여기에서는 주로 조사 ④에 근거하여 일본에서의 산별 유니온 리더의 성격을 파악해 보고자 한다.

### 1) 조사방법

위의 조사④는 日本労働研究機構의 위탁을 받아 (사)국제산업노동연구센터에서 실시한 조사이다. (日本労働研究機構, 1992) 조사방법으로는 1990년 2월 민간주요 산별연합단체(單産)<sup>2)</sup>의 専任 임직원

---

2) 일본에서 單位組合이란 구성원이 근로자 개인인 노동조합을 말하며 구성원이 노동조합인 노조는 連合組合이라 불리는데, 연합조합은 労働組合法상으로는 ‘연합단체인 노동조합’ 으로 불리운다(제5조 제2항 제3호, 제5호, 제9호). 연합조합의 구성원인 노동조합을 특히 단위조합이라고 부르는 경우도 있다. 아울러 단위조합중 내부에 그 자체 독자적인 노동조합이라고 할 수 있는 하부조직(支部)을 갖는 것을 특히 단일조합이라 부르고 있는데, 이와 같은 단위조직 조합과 단일조직 조합의 구분에 대해서는 뒤의 기업별조합에 관한 기술에서 자세히 설명될 것이다. 한편 대표적인 연합조합으로는 사업장(공장)단위로 결성된 단위조합이 기업단위로 결집한 企業連, 그리고 이와 같은 企業連과 기업단위의 단위조합이 산업규모로 결집한 全國單産이 있다. 또한 최근에는 기업그룹내의 기업별조합이 연합한 기업그룹노조도 증가하고 있다. (菅野, 1995, 417~418쪽). 따라서 일본에서 單産이라 함은 우리나라식으로 표현하면 산업별 연합단체에 해당하는 바 이하의 설명에서는 이를 單産, 혹은 산업별 (연합)단체라고 표현하기로 한다. 그런데 지부, 단위조직(單組) 등의 명칭은 조합에 따라 다양하게 사용되기도 한다. 예를 들면 기업레벨의 조합을 鐵鋼勞連에서는 企業連, 電機勞連에서는 單組라고 부르고, 사

에 대한 설문조사를 실시하는 한편 1990년에서 1991년에 걸쳐 민간 주요 산별연합단체(自動車勞連, 鐵鋼勞連, 電機勞連, 私鐵總連, 全金同盟, ぜんぜん同盟)의 임직원을 대상으로 한 인터뷰가 실시되었다.

## 2) 분석시각

이 조사에서는 임직원별, 연령별 등 개인 속성에 의한 분류외에 금속, 화학·에너지등 산업·업종별, 그리고 몇몇 산별연합단체를 ‘프로單産’과 ‘아마추어單産’으로 나누어 집계·분석이 이루어지고 있다. 이와 같은 분석이 시도된 것은 같은 산별연합단체라 할지라도 금속계통, 화학·에너지계통, 교통 또는 상업관계등 어느 업종에 속하는가에 따라 단산 리더의 속성, 의식 및 경력에 어느 정도 차이가 존재할 것으로 예상되었기 때문이다. 그리고 같은 업종이라 해도 (기업적을 보유하지 않은) 離籍者와 조합에서 채용한 프로 리더가 주를 이루는 單産과 在籍專任者가 주류인 單産과는 의식, 경력에 상당한 정도의 차이가 있을 것으로 예상되었기 때문이다. 이와 같은 이유에서 위 조사는 單産을 다음과 같이 산업별 또는 企業籍 유무에 따라 집단간 차이 분석을 시도하고 있다.

### ① 大産業別 구분

산업별 연합단체는 동조사에서 크게 금속, 화학·에너지, 교통, 상업·서비스의 4개의 산업으로 구분되고 있다.

금속……………自動車總連, 電機勞連, 全金同盟, 鐵鋼勞連, 金屬機械, 造船重機勞連, 全電線, 非鐵金屬勞連의 8개 산별연합단체

---

업장레벨의 조합은 鐵鋼勞連에서는 單組, 電機勞連에서는 支部라고 부르고 있다. 따라서 복수의 單産에 관한 사항을 비교할 때에는 이와 같은 용어의 사용에 대하여 주의가 필요하다. (岩崎, 1991, 172쪽).



화학·에너지……全化同盟, 合化勞連, 化學總連, 食品勞連, 紙과連  
합, 고무 勞連, 全食品同盟, 石油勞連, 全國시멘  
트, 新化學, 電力勞連, 全國가스의 12개 산별연  
합단체

교통……私鐵總連, JR總連, 交通勞連, 運輸勞連, 新運轉,  
全日通의 6개 산별연합단체

상업·서비스……商業勞連, 체인勞協, 一般同盟, 호텔勞連의 4개  
산별연합단체

## ② 企業籍 有無에 따른 구분

동조사에서는 산별연합단체에서 채용하거나 또는 企業籍이 없는 유니온 리더가 많은 산별연합단체를 프로單産, 企業籍을 보유하고 있는 유니온 리더가 많은 單産을 아마추어單産으로 구분하고 있다<sup>3)</sup>.

프로單産……젠센同盟, 全電通, 全金同盟, 全化同盟, 一般同  
盟, 交通勞連, 全食品同盟, 新運轉의 8개 산별연  
합단체

아마추어單産……自動車總連, 電機勞連, 鐵鋼勞連, 造船重機勞連,  
電力 勞連, 私鐵總連, 商業勞連, 合化勞連의 8  
개 산별연합 단체

3) 한편 이와 같은 프로單産, 아마추어單産 구분 이외에 프로·아마추어  
混在單産의 구분을 첨가하는 경우도 있다. 이 구분방식에 따르면 프로  
리더(組合採用·離籍)가 주력인 單産에는 젠센同盟, 海員組合, 全金同  
盟, 全化同盟 등이 포함되며, 본부 專任자가 전원 在籍專任자인 自動車  
總連은 아마추어單産으로, 電機勞連과 鐵鋼勞連은 프로·아마추어 混  
在單産으로 분류된다. 그리고 상부단체인 金屬勞協과 連합은 프로·아  
마추어 混在單産이지만, 單産을 구성하고 있는 기업별 조합에서 프로  
를 채용하고 있는 조합은 적다고 한다. (岩崎, 1991, 170쪽).

### 3) 분석대상

위 조사의 조사대상은 민간주요 산별연합단체(單産)의 사무직원을 제외한 專任임직원이다. 임원과 직원의 정의는 산별연합단체에 따라 크게 다르다. 예를 들어 全金同盟이나 全化同盟 등의 경우 單産本部의 3役(위원장, 부위원장, 사무국장) 이외에는 모두 직원으로 되어 있고, 自動車總連의 경우 본부에 있는 중앙집행위원은 사무국 차장 이상 4명(현재는 5명)만이며 기타 전임자는 본부임원이다. 이것은 임원전부가 중앙집행위원인 鐵鋼勞連등과 다른 점이다. 그리고 電機勞連(현재의 電機連合)등에서는 중앙집행위원 이외에 専門部長과 在籍部長이라는 2종류의 직위가 있는 등, 임직원의 구분은 單産레벨에서 분석할 경우 매우 복잡하다. 동 조사에서는 조사대상을 산별연합단체에서 채용한 전문부장등을 포함하는 산별연합단체(單産)의 專任임직원으로 하고 있다.

#### 나. 산별 유니온 리더의 특징

위의 조사결과를 기초로 일본에서의 산별 유니온 리더가 어떠한 특징을 갖고 있는가에 대하여 연령, 학력, 企業籍의 유무, 출신기업의 종업원규모, 출신직종, 전직회수 등의 배경변수별로 살펴보기로 한다(日本勞働研究機構, 1992, 19~47쪽).

##### 1) 연령

일본에서는 최근 조합간부의 고령화가 특징으로 파악되고 있다. 임원의 평균연령은 48세, 45세 이상은 62%로 집계되어, 산별연합단체 리더의 고령화가 진행되고 있는 것으로 분석된다. 그런데 화

학·에너지, 교통관계 산별단체에서는 고령화가 더욱 진행되고 있는데 비하여 상업·서비스관계 산별단체에서는 30대가 50%를 차지하여 산업·업종별로 차이가 보인다.

주요 산별단체별로 보면 自動車勞連·商業勞連의 리더들이 젊은데 비하여, 全金同盟, 私鐵總連, 合化勞連 등의 리더들은 50세를 초과하고 있다. 프로單産에서는 50세 이상이 과반수를 점하고 있지만 아마추어單産에서는 50세 이상이 3분의 1 정도에 불과하여 양자간에 명확한 차이가 있다(<표 3-2> 참조). 이 점은 在籍임원의 평균연령이 46세이고, 離籍·조합채용 프로리더의 평균연령이 50세를 초과하고 있는 점과 관련이 있다(<표 3-3> 참조).

<표 3-2> 프로단산·아마추어單産別 임원의 평균연령

(단위 : %, 세)

	30대	40대	50대 이상	평 균
프 로 단 산	9.4	39.0	51.6	50.5
아마추어단산	24.7	43.0	32.3	46.3

출처 : 日本勞働研究機構, 1992, 22쪽

<표 3-3> 企業籍 유무별 單産임원의 평균연령

(단위 : %, 세)

	30대	40대	50대 이상	평균(중앙치)
在籍任員	26.4	41.5	30.4	45.5
離籍任員	4.8	35.7	59.5	52.3
조합채용임원	10.3	41.4	48.3	50.0
직 원	27.7	38.9	27.8	43.3

출처 : 日本勞働研究機構, 1992, 22쪽

## 2) 학력

최근 일본에서는 대졸자의 유니온 리더 진출이 두드러지게 나타나고 있다. 이는 전반적인 고학력화와 산업기업의 소프트화, 화이트칼라화에 수반하여 대졸자 비율이 증가하고 있는 것에 기인하는 것으로 분석된다. 전체적으로 보면 高卒이 약 5할로 가장 많고, 이어서 大卒(대학원졸 포함)이 36%로 파악된다. 中卒은 1할이 채 안되어 소수파에 속하는데 40대와 50대에서는 10%대에 이르지만 30대의 경우 제로에 가까우며, 반면 같은 30대에서의 대졸비율은 6할대에 이른다(<표 3-4> 참조).

&lt;표 3-4&gt; 單産 임원의 연령별 학력분포

(단위 : %)

	중 졸	고 졸	대졸 이상
30대	—	39.3	58.9
40대	7.8	55.3	28.2
50대 이상	10.5	58.9	22.1

출처 : 日本勞働研究機構, 1992, 25쪽

<표 3-5>에서와 같이 임원의 대졸비율은 3분의 1이지만 직원의 경우는 5할을 넘고 또한 그 선배에 해당하는 조합에서 채용한 프로 專任은 6할을 초과하여 차이가 크게 난다. 이같은 학력 격차는 전문직원의 처우와 의식문제와 관련해서 중요한 논점이 되고 있다(岩崎, 1991, 166쪽). 그리고 在籍임원은 3할이 대졸이지만, 離籍임원은 고졸이 주력이고 중졸도 2할가량이어서 그 비율이 비교적 높다. 대졸이 주력을 이루고 있는 산별단체는 自動車總連, 全金同盟, 商業勞連 등이지만, 全電通, 鐵鋼勞連, 電力勞連등에서는 고졸이 주력으로 되어 있다. 그리고 중졸은 교통관계 산별단체에서 2할을 점하고 있다.

&lt;표 3-5&gt; 單産 유니온 리더의 企業籍 유무별 학력분포 (단위 : %)

	중 졸	고 졸	대졸 이상
임원 計	7.2	53.0	32.1
在籍임원	4.4	55.8	30.4
離籍임원	19.0	61.9	16.7
조합채용임원	6.9	24.1	65.6
직 원	2.8	27.8	55.6

출처 : 日本勞働研究機構, 1992, 25쪽

## 3) 企業籍의 유무

임원중 기업적을 지니고 있는 자, 이른바 在籍任員의 비율은 6할로 높고 그 이외 離籍 및 조합채용임원은 각기 1할전후이어서, 일본의 유니온 리더는 산별단체레벨에 있어서도 在籍任員이 주력을 이루고 있다고 할 수 있다(<표 3-6> 참조). 임원과 직원의 업무구분이 명확한 것은 아니지만, 전문직원이 기획조사등 일상업무를 처리하는데 비하여 기업출신 임원은 조직업무등을 주로 담당하고 있다(岩崎,, 165쪽). 업종별로 보면 상업·서비스업과 화학·에너지업에서는 7할이 재적임원이지만, 교통부문에서는 5할을 조금 넘고 있어 큰 차이가 보인다.

&lt;표 3-6&gt; 單産 유니온 리더의 신분별 분포

신분별 구분	實 數(명)	비 율(%)
재적 임원	181	59.9
이적 임원	42	13.9
조합채용 직원	29	9.6
직 원	36	11.9
기 타	14	4.6
합 계	302	100.0

출처 : 日本勞働研究機構, 1992, 27쪽

&lt;표 3-7&gt; 單産 유니온 리더 출신기업의 규모

구 모	實 數(명)	비 율(%)
300인 미만	15	6.6
300 ~ 999인	11	4.9
1000 ~ 2999인	36	15.9
3000 ~ 4999인	25	11.1
5000 ~ 9990인	40	17.7
10000인 이상	92	40.7
응답 오류	7	3.1
합 계	226	100.0

출처 : 日本勞働研究機構, 1992, 33쪽

## 5) 출신직종

산별 유니온 리더들중 在籍者와 離籍者에 한하여 취임이전의 업무경력을 조사하여 보면 <표 3-8>에서와 같이 現業에 종사한 경험을 가진 사람은 약 67%(직접부문 36.6%, 간접부문 30.4%), 그리고

&lt;표 3-8&gt; 單産 유니온 리더의 취임전 업무(복수응답)

업 종	實 數(명)	비 율(%)
1.현업-기능계-직접부문	83	36.6
2.현업-기능계-간접부문	69	30.4
3.연구개발	20	8.8
4.설계-제조기술	28	12.3
5.기타(3.4.제외) 기술계	25	11.0
6.세일즈맨·영업맨·판매	48	21.1
7.사무계-영업기획 포함	88	38.8
8.기 타	25	11.0
합 계	227	

출처 : 日本勞働研究機構, 1992, 36쪽

비현업에 종사한 경험을 가진 사람은 약 92%에 이르는 것으로 나타나고 있다. 또한 표로 제시하진 않지만 연령별로 보면 비현업업무 경험자는 젊은 층 그리고 현업업무 경험자는 고령자층에서 높은 비율로 나타나고 있다.

#### 6) 轉職回數

전체적으로 보면 한 회사에서만 근무하여 전직경험이 없는 경우가 7할에 가깝고, 전직경험자는 3인에 1인 비율이다(<표 3-9> 참조). 그리고 전직 1회는 15%, 2~4회는 1.6할로 집계되고 있다. 전직경험이 많은 것은 직원이나 조합채용임원의 경우인데 3인에 2인은 전직경험을 갖고 있고, 3회이상의 비율도 2할을 차지하고 있다.

이에 대하여 在籍임원은 약 9할이 전직경험이 없어서, 거의가 전직경험을 한 적이 없다고 할 수 있다. 연령별로 보면 30대는 전직경험이 없는 경우가 대부분이고, 50대를 초과하면 3인에 1인은 전직경험을 갖고 있다. 또한 프로單産에 비해 아마추어單産의 경우 전직경험이 없는 유니온 리더의 비율이 높다. 그리고 전직자가 많은 單産은 全金同盟, ぜんせん同盟, 私鐵總連, 合化勞連, JR總連등이고, 역으로

<표 3-9> 單産 유니온 리더의 전직회수

회 수	實 數(명)	비 율(%)
지금 회사가 최초	208	68.9
1회	46	15.2
2회	16	5.3
3회	18	6.0
4회	14	4.6
5회 이상	—	—
합 계	302	100.0

출처 : 日本勞働研究機構 調査研究報告書, 1992, 44쪽

電力勞連, 自動車總連, 全國가스, 全電線등은 전직자의 비율이 극히 낮은 單産이다.

#### 다. 산별 유니온 리더의 의식

산별 유니온리더의 의식에 대해서도 위 일본노동연구기구의 조사를 기초로 하여 임원이 된 계기, 임원직을 받아들인 이유, 리더로서의 불만과 좋은 점, 리더들의 장래에 대한 예측 등에 관하여 살펴보기로 한다.(日本勞動研究機構, 1992, 71~120쪽)

##### 1) 임원이 된 계기

<표 3-10>에서와 같이 산별 유니온 리더들 중 30대에서는 (임원으로부터) 권유를 받아서 조합임원이 된 자가 8할을 초과하고 있고, 자진하여 된 자는 고작 1.8%에 불과하다. 이에 반하여 50대에서는 4인에 1인은 스스로 원해서 임원이 된 것으로, 그리고 권유를 받아서 마지못해 임원이 된 자는 약 반수정도 인 것으로 나타나고

<표 3-10> 단산 임원이 된 계기 (단위 : %)

	자진하여(스스로)	권유를 받아서
30대	1.8	81.5
50대	22.6	47.3
채적 임원	8.9	70.0
이적 임원	33.3	51.3
조합채용 임원	22.2	25.9
프로 단산	26.7	43.3
아마추어 단산	12.0	66.3

출처 : 日本勞動研究機構, 1992, 73쪽



있다. 在籍임원의 경우에는 자신의 의사에 따라 된 유니온 리더가 된 비율은 약 1할에 불과한데 비하여, 離籍임원의 경우에는 3분의 1, 조합채용 임원의 경우에는 2할정도로 그 비율이 높게 나타난다. 반대로 권유를 받아 조합임원이 된 자는 在籍임원의 경우 70%에 이르는 데 비하여, 離籍임원과 조합채용임원의 경우에는 각기 51%, 26%로 나타나고 있다. 기업적이 없는 프로리더의 자주성이 상대적으로 높은 점이 드러난다.

## 2) 임원직을 받아들인 이유

임원직을 받아들여지게 된 이유는 <표 3-11>에서와 같이 ‘교제범위와 시야가 넓어진다’ 28.6%, ‘임금과 근로조건을 개선하기 위해’ 25.9%, ‘직장의 소리를 반영하고 싶어서’ 19.2% 등의 순으로 높게 나타나고 있다. 흥미로운 것은 ‘근사하게 보여서’ 또는 ‘승진등에 유리’를 이유로 들고 있는 비율은 극히 낮은 반면 ‘거절할 이유가 없어서’라는 소극적인 태도를 보이고 있는 비율이 14.7%로 7인에 1인꼴로 나타나고 있는 점이다.

표로 제시하진 않지만 연령별로 보면 30대에서는 ‘시야가 넓어진다’든지 ‘능력 취득에 도움이 된다’든지 하는 개인의 경력개발 측면의 이유를 든 자가 6할에 이르러, 50대의 약 3할에 비하면 매우 큰 대조를 이루고 있다. 반대로 ‘불공평의 시정’, ‘건전한 노사관계 구축’, ‘사회와 정치의 혁신’ 등 사회적인 이유를 든 자는 50대의 경우 과반수에 이르는 데 비하여, 30대에서는 7인에 1인꼴로 상대적으로 낮은 비율을 보이고 있는 점이 특징이다. 在籍임원과 조합채용임원을 비교하면 전자는 ‘시야가 넓어진다’든지 ‘능력의 취득에 도움이 된다’든지 하는 개인의 경력개발 측면의 이유를 약 반수의 사람들이 선택하고 있음에 비하여, 프로리더의 경우에는 이러한 응답을 한 비율이 15%에 불과하다. 반면 프로리더는 ‘사회와 정치의 혁신’에 약 4할가량이 응답하여 在籍임원의 경우에 비해 4배

가까운 차이를 보이고 있다.

<표 3-11> 단산 임원직을 받아들인 이유

이유	實數(명)	비율(%)
1. 교제범위와 시야가 넓어진다	76	28.6
2. 얻기 어려운 능력취득에 도움이 된다	27	10.2
3. 향후 승진·승격에 유리하다	2	0.8
4. 임금·근로조건을 개선하고 싶다	69	25.9
5. 처우상 차별과 인사 불공정의 철폐	42	15.8
6. 직장이나 사업장의 소리를 반영하고 싶다	51	19.2
7. 건전한 노사관계를 구축하고 싶다	40	15.0
8. 사회와 정치의 혁신에 진력하고 싶다	38	14.3
9. 쉽게 생각해서	16	6.0
10. 근사하게 보여서	—	—
11. 제한된 가능성의 하나라고 생각해서	46	17.3
12. 거절할 이유가 없어서	39	14.7
13. 기타	37	13.9
합 계	266	100.0

출처 : 日本勞働研究機構, 1992, 77쪽.

### 3) 리더로서의 불만·불안, 좋은 점

산별 유니온 리더들의 가장 큰 불만과 불안은 업무가 과중하여 생활이 불규칙하고 자신의 자유시간을 갖기 힘들다는 것이다(<표 3-12> 참조). 임·직원별로 비교해 보면 임원은 ‘업무의 과중’이 최대의 불만·불안요인으로 나타나는데 비하여, 직원의 경우에는 사회적 지위가 낮고 책임있는 일을 하거나 능력을 발휘할 수 있는 기회가 부족하다고 응답한 비율이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 그리고 프로單産이 아마추어單産에 비해 상대적으로 높게 유

니온 리더들의 사회지위나 임금 및 퇴직금 수준에 대한 불만이 높게 나타나고 있어 프로리더와 프로單産의 고뇌의 소재를 엿볼 수 있다.

리더로서의 좋은 점으로는 임·직원 모두 능력과 창의성을 발휘할 수 있으며 폭넓은 정보와 지식을 얻을 수 있다는 점을 들고 있는 비율이 높게 나타나고 있다. 그러나 ‘책임과 권한’의 측면에서는 임원에 비해 직원층의 불만이 상대적으로 높다.

<표 3-12> 단산 리더로서의 불만·불안, 좋은 점(복수응답)

(단위 : %)

사 항		임원	직원
불만·불안	업무의 과중	104	61
	책임있는 일을 할 수 없다	4	22
	능력을 발휘할 수 없다	4	22
	사회적 지위가 낮다	33	44
좋은 점	능력을 발휘할 수 있다	54	33
	책임과 권한이 있다	26	6
	폭넓은 지식과 정보를 얻을 수 있다	68	31
	산업등의 최고경영진과 대화할 수 있다	25	8

출처 : 日本勞働研究機構, 1992, 5쪽

#### 4) 리더들이 생각하는 자신의 장래

산별 유니온 리더들은 자신들의 장래에 대해 어떻게 생각하고 또 어떻게 예측하고 있을까? 표로 제시하진 않지만 위 조사결과를 통해서 보면 30대의 젊은 리더들은 약과반수가 ‘직장복귀’를 바라고 있으며 ‘출신조합의 임원’이 되고자 하는 사람은 4명에 1명꼴이다. 그리고 單産임원을 계속하고자 하는 자는 2할을 조금 넘어서 소수파에 속한다. 그리고 5년후의 예측을 보면 직장이나 출신조합에 복귀해 있을 것으로 예상하는 비율이 75%에 달하며, 산별 유니온 리

더로 머물러 있을 것으로 예상하는 비율은 1할정도에 불과한데 이러한 비율은 10년후 예측에서는 거의 제로에 가깝다. 50대의 경우에는 직장이나 출신조합으로의 복귀를 체념한 경우가 많아서인지, 어떤 형태로든 복귀를 바라는 사람은 6%에 불과하며 지금의 조직 내에 머물러 있을 것으로 예상하는 사람이 3분의 1로 다수파를 점하고 있다. 그리고 <표 3-13>에서와 같이 외곽단체의 임원이 되기를 희망하는 경우는 2할정도이나 그 전망은 5년후 7%, 10년후 4%로 낮아지고 있어 현실적인 어려움을 큼을 알 수 있다.

<표 3-13> 외곽단체 임원으로 되는 것에 대한 단산 임원의 희망과 예측  
(단위 : %)

	희망	5년후 예측	10년후 예측
50세이상 임원	21	7	4
離籍 임원	19	5	10
조합채용 임원	10	10	7
프로 임원	19	9	6

출처 : 日本勞働研究機構, 1992, 6쪽

#### 라. 산별 단체의 재정문제 및 임원의 경력형성

단산의 재정문제는 유니온 리더의 육성이나 조합의 정책개발능력의 제고 등 조합활동에 큰 영향을 미치는 중요한 요인이므로 이하에서는 일본 산별 노조단체의 재정 현상과 문제점에 대해 살펴보기로 한다. 또한 산별 유니온 리더의 경력형성사례에 관해서는 위 일본노동기구의 인터뷰 조사결과를 주로 활용하여 살펴보고자 한다.

1) 單産재정의 현상과 문제점<sup>4)</sup>

가) 조합재정의 重層構造 : 조합비의 조직간 징수 시스템

일본에서 조합원으로부터 징수되는 조합비는 單組→單産→전국연합체의 루트로 상납되는 것이 일반적이지만, 支部→單組→單産→전국연합, 또는 單組→勞連→單産→전국연합이나 單組→府縣→單産→전국연합 등의 루트로 상납이 이루어지는 케이스도 드물지는 않다. 이와 같이 조합비가 상부단체로 배분되는 시스템이 多重構造로 되어 있는 관계로, 직접 조합원을 조직하고 있는 단위조합이나 지부의 권한이 강한 경우가 많으며 상부단체로 올라갈수록 재정력이 상대적으로 취약해진다.

이 점은 우선 단위조합이나 지부단계에서는 일괄공제제도에 의하여 거의 100% 조합비가 징수되고 있는데 비하여, 단산에서는 단위조합이 납부하는 조합비에 의존하게 된다는 점, 두번째로 단위조합 내지 지부에서는 조합비의 징수방식이 임금인상등에 연계되는 방식으로 되어 있는 경우가 많지만 단산레벨에서는 1인당 정액방식이 많은 점<sup>5)</sup>등에 기인하다고 볼 수 있다. 따라서 임·직원의 급여 증액이나 여비·통신비 등 경비 증액에 대처하기 위해서는 저항이 많은 회비인상이라는 방식을 취할 수밖에 없고, 또 이로써는 불충분하기 때문에 특정 가입조직에게 비용부담이 전가되는 경우도 있어 왔다. 예를 들어 단산에서 소집하여 개최되는 회의에 소요되는 비용(참가자 여비와 숙박비 등)을 단위조직에서 부담하는 사례 등이 그것이다. 이처럼 산별 노조단체의 재정은 일반적으로 빈약한 경우가 많아서, 대규모 단산인 경우에도 산하 대규모 단위조직에 비하여 같은 정도, 혹은 그 이하의 재정규모인 경우도 적지 않다<sup>6)</sup>.

4) 岩崎(1994)를 주로 참조.

5) 예외적으로 상업노련과 같이 고졸 초임급의 상승에 연계시키는 방식을 취하고 있는 경우도 있음.

## 나) 인건비 부담과 단산의 구조

노동조합의 재정은, 조합원 개인이 부담하는 조합비를 수입의 기본으로 하고 있다. 한편 지출은 상급단체에의 상납금, 인건비 및 하부에의 교부금 등을 고정적인 지출로 한다면, 이 비용들을 제외한 잔액이 당해 조합의 독자적인 활동비가 된다. 이러한 상황에서 기타의 조건이 일정하다면 상부단체가 없는 단위조직 그리고 조합에서 채용하는 전문직원 비율이 낮은 조직이 상대적으로 재정적인 여유를 더 갖게 된다. 단위조직 레벨에서는 프로 스텝을 고용하는 경우는 예외적이며 대부분의 경우 임원과 사무보조원만으로 운영되고 있다<sup>7)</sup>. 연합체제로 조직재편이 이루어지기 전의 旧總評이나 同盟系의 단산들 가운데는 프로 스텝을 두는 경우가 많고, 이들에 대한 인건비 부담은 상당액수에 달한다. 일부 단산에서는 조합비 감소에 따른 재정문제로 전문 스텝이 퇴직한 후에도 신규채용을 하지 않고 在籍者로 결원을 보충하고 있다<sup>8)</sup>.

### 2) 각 단산 임원의 경력형성

앞서 언급한 대로 이하에서는 일본노동연구기구의 인터뷰 조사 결과에 근거하여 산별 유니온 리더의 경력형성 실태를 살펴보기로 한다.(日本勞動研究機構, 1992, 7~10쪽)

- 
- 6) 예를 들어 토요타자동차노조의 1992년도 예산총액은 46.8억엔으로, 자동차총련의 21.5억엔의 2배 이상규모임.
  - 7) 노동조합은 통상적으로 임원과 proper로 불리는 전문직원이 일상적인 업무를 처리하고 있다. 단산에서는 이 직원에 남성 전문직원이 배치되는 경우가 많지만, 단위조직·지부레벨에서는 여성사무보조원만으로 운영되는 경우가 많고, 전문직원을 채용하는 경우는 드물다.
  - 8) 海員組合의 경우 오랫동안 전문직원을 주력으로 하여 운영되어 왔지만, 근래 조직의 감소에 수반하는 조합재정의 축소에 대응하기 위하여, 在籍專任者를 채용하고 있다.

가) 自動車總連(全日本自動車産業勞動組合總連合會)

- 연령 : 조사대상 單産중에서 가장 젊고, 50%가 35~39세층에 집중되어 있음.
- 학력 : 조사대상 單産중에서 가장 고학력이며, 9할이 대졸자로 이루어져 있음.
- 경험한 업무 : 90%가 사무계임.
- 재임기간 : 조사대상 單産중에서 가장 짧는데, 81%가 5년미만이며 15년이상은 1%(1명)에 불과함. 평균재임기간…… 3.7년
- 경력
  - 單産임원 취임전 : 가장 특징적인 점은 職場출신(직장에서 곧바로 單産으로)이 23%로 다른 單産에 비하여 비율이 극히 높음. 교섭단위인 단위노조(單組) 출신자도 5할 가깝고, ‘勞連’<sup>9)</sup>출신자의 비율은 23%임.
  - 單産內 : 단일포스트로 중앙집행위원회(中執)만 경험하고 퇴임하는 비율이 전체의 78%로 높는데 특히 직장출신자에서 이 비율이 높음. 勞連출신자중에서 組合3役(위원장, 부위원장, 사무국장) 및 복수포스트를 경험한 임원의 비율은 單組 및 직장출신자에 비하여 높음.
  - 퇴임후 : 직장, 조합으로 복귀하는 비율이 거의 반반임. 직장출신자는 勞連 내지 單組로 복귀하는 비율이 높고, 노련출신자중에는 직장으로 복귀하는 비율이 높음.

---

9) 全道요타勞連(全道요타勞動組合連合會), 日産勞連(全日産一般業種勞動組合連合會) 등.

나) 鐵鋼勞連(日本鐵鋼産業勞動組合連合會)

- 연령 : 40~49세층의 비율이 55%로 單産평균<sup>10)</sup>인 40%에 비하여 좀 높음.
- 학력 : 고졸이 65%를 점함(單産평균은 40%임).
- 경험한 업무 : 현장관계가 압도적으로 많음.
- 재임기간 : 10년이상의 비율이 평균보다 조금 높지만 평균재임기간은 6.6년으로, 5單産(鐵鋼勞連, 電機勞連, 私鐵總連, 自動車總連, 全金同盟)평균 6.4년과 거의 같음.
- 경력
  - 單産임원 취임전 : 조합원 조직단위인 單組출신자의 비율이 67%로 가장 높음. 그리고 單組, 企業連출신자 모두 (출신조직의) 3役 출신자가, 중앙집행위원회 평의원 출신자보다 많음.
  - 單産내 : 단일한 중앙집행위원회 포스트경험자와 복수 포스트경험자의 비율은 거의 같음. 企業連 3役출신자가 單産3役 포스트경험자 전체의 약 7할을 점하고 있음. 單組3役 출신자는 복수의 중앙집행위원회 포스트를 경험하여 퇴임하는 자의 비율이 높음.
  - 퇴임후 : 企業連 3役 출신자를 제외하고 직장에 복귀하는 비율이 높음. 企業連 3役 출신자는 單組출신자에 비하여 상부 혹은 특수법인, 외곽단체 등으로 옮기는 비율이 높음. 單組3役 출신자는 퇴임후 직장에 복귀하는 자가 약 7할임. 이에 비하여 單組 중앙집행위원회 출신자(젊은 연령이 많음)는 퇴임후 직장에 복귀하는 자는 3할이하로, 5할이상의 임원이 單組 혹은 企業連에 복귀하고 있음.

---

10) 單産 평균이라 함은 설문조사 대상으로 한 單産임원 전체의 평균을 말함.



다) 電機勞連(현재의 電機連合：全日本電機·電子·情報關連  
産業勞動組合連合會)

- 연령 : 50세 이상층의 비율이 40%로 單産평균 36%에 비하여 조금 높지만, 젊은층에서 고연령층에 걸쳐서 비교적 골고루 분산되어 있음.
- 학력 : 대졸자의 비율이 48%로 單産평균 30%보다 높음.
- 경험한 업무 : 현장관계부터 사무관계까지 폭넓게 분산되어 있음.
- 재임기간 : 5~10년 미만과 10년 이상의 비율이 單産평균보다 높고, 5년미만의 비율이 평균보다 낮음. 평균재임기간은 6.9년으로, 5單産평균인 6.4년보다 조금 높음.
- 경력
  - 單産임원 취임전 : 조합원 조직 단위인 지부출신자의 비율과 교섭단위인 單組출신자의 비율이 거의 같음. 철강노련의 경우와 같이 출신조직에서 組合3役을 담당했던 자의 비율이 높음.
  - 單産내 : 자동차노련의 경우와 대조적으로, 복수포스트 경험자의 비율이 높음. 支部3役 출신자의 單産내에서의 경험이, 다른 출신자의 경험보다 다양함. 그리고 다른 單産에서는 중앙집행위원회를 경험한 후 3役に 취임하는 임원(내부승진자)의 비율이 적지만, 電機노련의 경우 15%에 이룸.
  - 퇴임 후 : 鐵鋼, 自動車에 비하여 퇴임후 경력은 여러 종류로 분산되어 있고, 이 측면에서는 銚金同盟의 경우와 좀 유사함. 支部3役 출신자는 반수가 單組3役に 취임하고 있음.

라) 私鐵總連(日本私鐵勞動組合總連合會)

- 연령 : 45세 이상의 연령층 비율이 9할 이상으로, 다른 單産에 비하여 고령화되어 있음.
- 학력 : 대졸자, 고졸자의 비율이 같음(각 30%).
- 경험한 업무 : 사무계 및 기타가 많음.
- 재임기간 : 10년 이상, 15년 이상의 비율이 높고, 평균재임기간은 9.9년으로 5單産중 가장 장기임.
- 경력
  - 單産임원 취임전 : 교섭단위인 單組출신자가 60%를 점하고 있음. 그리고 地連 3役 출신자가 약 3할을 차지하고 있는 점이 특징적임.
  - 單産내 : 단일포스트 경험자의 비율이, 복수포스트 경험자의 비율보다 좀 높음. 單組3役 출신자가 單産내에서도 3役포스트를 거의 독점하고 있음. 地連 3役 및 單組 중앙집행위 출신자는 약 반수가 복수포스트를 경험하고 있음. 地連 중앙집행위 출신자중에서는 복수포스트 경험자의 비율이 높음.
  - 퇴임 후 : 고연령화 및 재임기간 장기화의 경향을 반영하여, 퇴직자가 많은 것(34%)이 특징임. 單組 중앙집행위 출신자의 경우는, 단일 내지 복수포스트의 중앙집행위를 경험한 후 직장으로 복귀하는 자가 많음.

마) 全金同盟(全國金屬産業勞動組合同盟, 현재의 全金連合)

- 연령 : 50세 이상이 과반수를 차지하고(56%), 45세 이상은 약 9할을 차지하고 있음.
- 학력 : 대졸 이상이 3분의 2를 이루고 있음.
- 재임기간 : 10년 이상의 비율이 특히 높고, 평균재임기간은 7.5년으로 私鐵總連에 이어서 장기임.

· 경력

- 單産임원 취임전 : 地方金屬, 기타(學卒, 경영자단체등) 출신자, 교섭단위인 單組출신자가 거의 같은 비율을 점하고 있는 것이 특징적임.
- 單産내 : 복수포스트 경험자의 비율이 매우 높음. 單産내에서의 3役포스트는 地方金屬출신자와 單産내 승격자로 이루어져 있음. 기타출신자의 4분의 3은 복수포스트를 경험하고 있음.
- 퇴임 후 : 조합관계로는 上部, 地方金屬 등으로 이전하고, 出身單組로 복귀하는 자는 적음. 기타출신자는 복수포스트를 경험한 후 반수가 타기업등으로 이전하고, 나머지 반수는 상부, 지방금속으로 이전함.

바) 쟈센同盟

- 연령 : 50세 이상층이 49%로, 私鐵總連의 53%에 이어서 높은 비율을 차지하지만, 電機勞連의 경우와 마찬가지로 젊은 층까지 비교적 골고루 분산 되어 있음.
- 학력 : 고졸의 비율이 55%로 철강의 65%에 이어서 많고, 대졸의 비율은 낮음(28%).
- 경험한 업무 : 現場관계업무가 84%로 압도적으로 높음.
- 경력 : 專屬임원중 이른바 프로라고 일컬어지는 임원(본부채용)과 임원취임후 企業籍을 이탈하는 임원의 비중이 높은 것이 쟈센同盟 리더의 최대특징임.

單産내에서의 경력의 특징은, 중앙집행위원회 포스트에 취임하여 복수의 중앙집행위원회 포스트를 역임하고, 3役 포스트에 취임하는 리더가 많음. 퇴임후 경력을 본다면 외곽단체, 연구소 등 외부로 이전하는 자가 압도적으로 많음.

#### 마. 전기노련(현재의 전기연합)의 사례

위에서 간략하게 살펴 본 6개 단산 사례중 전기노련의 사례를 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

##### 1) 기관 및 운영체제

전기노련은 1996년 현재 292개 (지방협의회 직가맹 포함) 조합으로 구성되어 있고 조합원 수는 844,261명에 달하며, 상부단체로는 금속노협과 연합에 가맹하고 있는 일본의 대표적인 단산들 가운데 하나이다.

조직의 중핵은 中關조합(중앙투쟁위원회조합)이다. 중투조합은 종합, 통신, 가전, 음향, 중전 등 5개 부문의 17개 주요 대기업노조로 구성되어 있으며, 이들 중투조합이 전체에서 차지하는 비율은 조합원수로 보면 75%, 월회비로 보면 73%에 달하고 있다(1989년 현재). 그러나 조합수에서는 1000명 미만의 중소기업 조합이 전체의 70%를 차지하고 있다. 전기노련은 전국 각지에 소재하는 각 조합 및 지부간의 상호교류나 공동투쟁을 전개할 수 있도록 전국에 36개의 지방협의회를 설치하여 사안에 따라 세부적인 대응이 가능한 체제를 갖추고 있다.

전기노련은 매월 7월에 정기대회, 9월에 대표자회의를 개최한다. 또한 1월에는 중앙위원회를 개최한다. 정기대회는 최고결의기관으로서 매년의 활동방침을 심의하고 2년마다 임원을 선출한다. 대회는 조합원 750명마다 1명의 기준으로 선출된 약 670명의 대의원과 36개 지협 대표(평의원)로 구성된다.

대표자회의는 전조합의 대표와 지협대표로 구성되고, 대회에서 기본방침을 결정한 일시금 투쟁 등에 대한 구체적 요구나 투쟁방법을 결정한다. 중앙위원회에서는 춘투의 구체적 요구내용이나 투쟁

방법을 결정한다. 중앙위원회는 1200명마다 1명의 기준으로 선출된 중앙위원 약 450명과 지협대표로 구성된다. 각 조합은 1조합 1표의 대표권을 가지고 대회나 중앙위원회, 대표자회의에 출석, 발언할 수 있다.

전기노련의 최고집행기관은 중앙집행위원회이고 이는 중앙집행위원장, 부중앙집행위원장, 서기장, 중앙집행위원 등으로 구성된다. 중앙집행위원회는 사무국을 설치하여 전기노련의 활동을 일상적으로 담당하고 있다.

## 2) 본부 사무국 체제

<표 3-14>는 전기노련의 본부 사무국체제를 제시한 것이다. '90년 7월 현재 본부 임원은 23명(연합 3명, 연합총연 1명, 금속노협 1명 등 파견임원 및 회계감사는 제외)이고 본부서기는 28명이다. 따라서 총수는 51명이다. 임원 중 여성부장은 半전임(單産과 單組의 겸임)이다. 또한 그 출신별 구성은 재적임원이 18명, 서기출신자가 5명이다.

<표 3-14> 전기노련 본부서기국 체제 (90년 7월 24일 현재)

		임원(23명)	직원(28명)
위원장 위원 부위원장(2)	총무국장	총무부장	부장 서(5)
		교육선전부장	부장 서(2)
		총무국장전문부장	
		총무국장전문부장	
	노동국장	임대대책부장	부장 서(2)
		노사협약부장	부장
		복지대책부장	서(43명은복지문제센터)
	기획국장	기획부장	부장 서(1)
		산업대책부장	부장 서(1)
		국제부장	서(2)
	조직국장	조직부장	부장
		중소부장	부장
		정치부장	
		정치부전문부장	
		정치전문부장	서(1)
		여성대책부장	3) 서(1)

( )안의 숫자는 인원을 나타냄. 연합, 연합총연, 금속노협에의 파견임원, 회계감사는 생략

주 : 1) 콤포즈 유니(株)에 파견, 2) 국제부장은 기획국장 겸임, 3) 여성 부장은 반전임 전문위원

### 3) 임원의 선출과 경력형성

전기노련 임원의 선출은 임원전형위원회에서 조정하여 대회에서 신임투표하게 된다. 전형위원회는 정책위원회조합중 종합·가전·통신·專業重電 등 업종별을 고려한 대표와 지역대표로 구성된다. '75~'85년 기간 동안 전기노련의 임원을 경험한 사람은 54명 (특별중앙집행위원, 전문부장 포함)이다. 그리고 동기간중 28명이 單産임원직을 퇴임하고 있다. 그 내역을 보면 국장 이상의 퇴임이 13명,

부장급 퇴임이 15명이다(여기에서의 퇴임에는 單産 사무국의 임원에서 떠나 있다는 의미에서 특별중앙집행위원을 포함함). 직책별로 전기노련 유니온 리더들의 특성을 요약하면 다음과 같다(기간은 특별히 언급이 없을 경우에는 75~89년, <표 3-15> 참조).

[위원장]

위원장은 대기업 單組의 위원장 경험자로 앞서 살펴 본 바와 같이 日立, 東芝 출신이 많으며 그 외에는 日電, 富士通로부터 선출되고 있다. '75년 이후의 위원장 경험자는 2명인데 이들의 취임 바로 전의 임직은 産別부위원장, 사무국장이다. 위원장 재임기간은 각기 10년과 6년이며 퇴임 후 한 명은 全勞濟 이사장, 다른 한 명은 連合의 위원장대행(전기노련회장)에 취임하고 있다.

[부위원장]

'75년 이후 부위원장 경험자는 7명이다. 취임 바로 전의 직책은 지부(공장·사업장 레벨) 위원장, 單組(기업 레벨) 3역, 産別임원, 지방조직 임원 등 다양하다. 출신조합은 日立, 松下, 三菱, 明電舎이다. 부위원장 퇴임직후의 직책은 局制채용의 영향도 작용하여 국장 3명(그 후 각기 국회의원, 회사복귀, (주)콤포즈·유니), 국회의원, 건강보험조합, 연합임원, 회사복귀 등 이 점에 있어서도 다양하다.

[사무국장]

앞서 살펴 본 바대로 대기업 5사 조합이 중심이며 역대 사무국장은 三菱, 沖, 東芝, 日電, 明電舎, 富士通로부터 선출되고 있다. 사무국장의 선출에 있어서는 위원장(후보)의 의향이 임원전형위원회에서 고려되는 것으로 보인다. '75년 이후 사무국장 경험자는 2명인데 이 중 1명은 産別 임금대책부장으로부터 취임하여 그 후 위원장에, 다른 1명은 政策推進會議 임원으로부터 취임하여 현재 상부단

체의 임원자리에 있다.

<표 3-15> 전기연합 임원의 재임기간과 경력

- 국장이상 - <sup>(1)</sup>

	이름	임기 <sup>(2)</sup> (年間)	경 력	
			전 직	퇴 임 후
위 원 장	A	10 <sup>(3)</sup>	産別부위원장	고문, 全勞濟협회사장
	B	6	産別사무국장	회장, 연합위원장대행
부위원장	C	6	縣連사무국장	중의원의원
	D	6	지부사무국장	健保지부상임이사
	E	4	지부위원장	회사에 복귀
	F	1.3	産別국장	연합부사무국장
	G	2	지부위원장	産別정책기획국장
	H	2	産別사무국장	産別노동대책국장
	I	2	單組부위원장	産別정책기획국장
사무국장	B	10	産別부장	産別위원장
	J	4	全民勞協사무국차장	금속노협사무국장
사무국차장	K	4	産別총무부장	中連사무국차장
국 장	G	8	産別부위원장	회사에 복귀
	H	10	産別부위원장	産別관련 ((주) 콤포즈·유니)
	I	7	産別부위원장	중의원의원
	F	3	單組부위원장	産別부위원장
	E	6	産別부장	회사에 복귀
	L	4 <sup>(4)</sup>	單組위원장	회사에 복귀

주 : (1) 대상은 75년부터의 국장이상 경험자로 89년 현재까지 産別임원을 퇴임한 임원. 여기서 말하는 국장 이상의 産別임원에는 고문, 회장, 특별中執은 포함되지 않음.

(2) 임기에 특별中執기간은 포함되지 않음.

(3) 이 기간 외에 産別에서의 사무국장 경험이 2년간, 부위원장 경험이 6년간 있음.

(4) 이 기간 외에 産別에서의 부장경험이 6년간 있음.



- 부장의 재임기간과 경력 -

재임기간	2년	4년	7.3년	8년	10년	11년	14년	계
單組출신	1	6	1	4	1		1	14명
사무국출신						1		1명

경 력	前 職	産 別 퇴 임 후					
	지부 單組 임원 임원	상부 單組 단체 3役	健保 (기업레벨)	회사 복귀	市會 의원	퇴직	
單組출신자 서기국출신	4 10	1 8	1	2	1	1	1

주 : (1) 대상은 75년부터 89년 현재까지 부장을 경험하고 부장으로서 産別임원을 퇴임한 임원(15명). 여기에서 말하는 부장에는 특별 中執은 포함되지 않음.

(2) 임기에는 전문부장의 기간은 포함되고 특별中執기간은 제외.

[중앙집행위원]

單組선출 중앙집행위원은 하나의 單組에 1명이다(連合이나 金屬 勞協에의 파견임원과 겹침은 있음). 중앙집행위원의 업무분담은 선출된 중앙집행위원회에서 결정된다. 중앙집행위원에는 다음과 같은 3가지 유형이 있다.

첫째, 국장이다. '75년 이후 국장을 경험한 사람은 6명이다. 이 중에는 局제도채용시 부위원장으로부터 이동한 3명이 포함되어 있다. 다른 3명은 각기 單組의 부위원장, 위원장, 産別부장으로부터 취임한 사람들이다. .

둘째, 單組로부터 부장으로 취임해서 單産본부에서 '修業'을 마친 다음 單組임원으로 복귀하는 경우이다. 同 기간 중 부장으로 퇴임한 임원 (14명으로 사무국 출신 1명 제외)을 예로 들면, 이 14명의 경우 單産 재임년수는 대부분 4년(6명)과 8년(4명)이다. 그리고 單産임원 퇴임후 8명이 출신單組의 3역에 취임하고 있다(富士電 1명, 安川 1명, 콜롬비아 2명, 三洋 1명, 샤프 3명). 그러나 單組 위원장

급에서 중앙집행위원회에 취임한 경우 조합임원으로서의 기간은 單産에서 끝나는 것처럼 보인다.

세제, 사무국 출신의 중앙집행위원이다. 이 경우는 전문부장으로 부터 등용된다. '82년도가 그 최초이다. 지금까지의 서기출신 중앙집행위원은 3명이다. 사무국 출신 중앙집행위원을 몇 명으로 할 것이냐 하는 것은 규약에는 없지만, 조직전문위원회에서는 3분의 1 이내로 하자는 방침이 논의되었다고 한다. 지금까지의 실적으로 보면 '88~'89년도의 2년간 사무국 출신 중앙집행위원이 2명이었으나 현재는 1명이다(과건은 제외).

#### [전문부장]

전문부장의 선출경로에는 조합과 사무국 두 경로가 있다. 전문부장은 운동방침의 결정에 중앙집행위원과 함께 관여하고 예산편성의 기안권을 가지고 있다. 그리고 중앙집행위원회에는 출석하지만 결정권은 없다. 전문부장의 업무는 '일상업무면에서의 책임이 크다'는 것이 현실인 것 같다. 앞으로 單産기능의 충실·강화책의 일환으로, 현재의 情報部會와 같은 업종별 부회를 정비하여 單組출신의 전문부장을 할당하는 방안이 검토되고 있다.

#### [서기]

전기노련의 일상활동상 서기가 하고 있는 역할은 비교적 크다. 본부사무국체제에서 소개한 것처럼 서기는 單産의 각종활동을 임원과 함께 맡고 있다. 單組출신 부장이 2기 4년 내지 3기 6년으로 바뀌는 일이 많은 만큼 정책의 기안, 정책의 일관성이라는 측면에서도 서기가 하고 있는 역할은 중요하다.

### 바. 산별 유니온 리더(在籍者)의 경력형성경로

單産임원 중 재직자의 경력에 대해서는 다음과 같은 예가 일반적이라고 보여진다. 우선 출신사업장의 部·課 등 ‘직장 조직’ 단위에서 비전임 임원을 경험한 다음 사업장단위의 조합조직에서 전임 또는 非전임임원이 된다. 그리고 대기업의 경우에는 企業連 등 기업레벨 조합의 임원이 된다. 單産임원이 되는 사람은 사업장 또는 기업레벨의 임원 경험이 필수적이라고 여겨지고 있다. 단 전기노련이나 철강노련에서는 이러한 경험을 가진 자가 대부분인데 반해, 자동차총련에서는 직장 레벨에서 직접 단산본부에 파견되는 예도 적지 않은 등 그 실태는 단산별로 차이가 있다. 아래의 <표 3-16>은 직장, 사업장, 기업의 각 레벨에서 처음 임원으로 취임한 연령, 근속연수 및 임원경험의 통산연수를 파악해본 결과이다.

<표 3-16> 각 레벨의 조직에 있어서의 임원의 경력(재직자)

	支部·分會 (課·플로어)	單組·支部 (공장·사업장)	企業連·單組 (기업)
가장 많은 연령층	25세 미만 57%	25~29세 45%	25~29세 37%
가장 많은 근속	5년 미만 56%	5~10년미만 40%	5~10년미만 31%
통산연수	5년 미만 53%	5년 미만 43%	5년 미만 42%
	10년 이상 19%	10년 이상 25%	10년 이상 24%
평균연령(歲)	24.8	27.7	32.1
평균근속(年)	5.9	8.9	12.2
평균통산연수(年)	6.2	7.3	7.2

출처 : 日本勞動研究機構, 1992, 69쪽

이 표에 의하면 직장 조직단위에서의 조합임원은 25세 미만에 근속 5년 미만인 자가 과반수를 차지하고 있다. 이에 비해 사업장 레벨에서는 20대 후반부터 30대 전반층이 다수를 차지하고 있어서 전자에 비해 연령에서 5세, 근속에서 5년 정도 높음을 알 수 있다.

이러한 경험을 기반으로 단체교섭단위에 속하는 企業連등 기업단위의 조직 임원으로 나아가게 되는데, 이 레벨에서는 20대 후반층이 많긴 하지만 30대 전·후반층도 그 다음으로 많아서 이들 계층을 합하면 80%로 대다수를 차지하게 된다. 반면 25세 미만층은 10% 정도로 크게 감소하고 있어서, 평균연령으로 볼 때도 32세로 사업장 레벨에 비해 4세 이상 많다. 물론 근속연수도 이에 따라서 길어지는 것은 말할 것도 없다.

이상을 전형화하여 정리하면 기업적을 보유하고 있는 산별 유니온 리더의 경력은 다음과 같다. 20대 전반에 짧은 직장활동가로서 5년 정도의 경험을 쌓은 사람들 가운데서 사업장단위 조합조직의 임원이 선출된다. 여기에서 몇 년 경험을 쌓은 다음 기업레벨의 임원으로 승격한다. 연령은 30대 초반 근속은 10년을 넘게 되어, 연령·근속·임원 경험에서 모두 하부조직의 임원을 상회하게 된다. 이렇게 企業레벨에서 몇 년의 경험을 쌓은 사람들 가운데서 單産의 임원이 선출되기 때문에 單産 임원(재직)의 평균연령은 3억의 경우 50세전후, 일반은 40대 중반이 된다.

#### 4. 기업별 유니온 리더

##### 가. 자료의 개요

유니온 리더의 성격 파악을 목적으로 일본에서 지금까지 전국규모로 실시된 조사에 어떤 것들이 있는가에 대해서는 이미 앞에서 언급하였다. 그 중 稻上編(1995)이 기업레벨의 유니온 리더에 관한 가장 최근의 조사이므로 여기에서는 주로 이 조사의 결과를 이용하고자 한다.

1) 조사방법과 표본특성<sup>11)</sup>

(재)노동문제리서치센터의 위탁을 받아 실시된 이 조사에서의 조사대상은 1992년 6월 현재 조합원수 500인 이상 민간부문의 전산업에 걸친 단위조직조합 1,333개 조합과, 본부와 지부 등의 구별이 있는 단일조직조합 1,104개 조합을 합한 총 2,437개 조합이다. 이 조합들은 일본의 행정구역단위인 都道府縣의 労働主管部 勞政主務課에서 작성하고 있는 『労働組合名簿』에서 추출되었다. 그리고 설문조사표는 이 중 해산과 합병 등에 의해 당해 조합이 소멸한 경우를 제외한 2,415개 조합에 대하여 각 조합의 사무국장(단일조직조합의 경우는 본부 사무국장)앞으로 우송되었으며, 조사는 1992년 12월부터 1993년 2월에 걸쳐 실시되었다. 회수율은 이같은 종류의 조사로서는 현저하게 높은 편으로 단위조직조합으로부터는 580개의 조사표(회수율 47.4%), 단일조직조합으로부터는 470개의 조사표(회수율 43.1%)가 회수되어 총 1,050개의 조합(43.5%)으로부터 회답이 이루어졌다.

회수된 표본의 특징을 보면 산업별 구성은 단위조직·단일조직 조합 모두 제조업이 차지하는 비율이 각기 45.3%, 49.8%로 과반수가 가까이에 이르고 있다. 이어서 많은 비율을 차지하는 업종은 도소매업·음식업(단위조직 14.7%, 단일조직 10.9%), 운수업(단위조직 11.6%, 단일조직 7.7%), 금융·보험업(단위조직 10.0%, 단일조직 6.2%) 등이다. 조합원수 규모별로 보면 단위조직조합의 경우 1000~2999인이 46.4%로 가장 많고, 이어서 999인 이하가 30.9%에 이르고 있다. 단일조직조합의 경우에도 1000~2999인이 40.2%로 가장 많고 이어서 5000인 이상이 25.3%에 달하고 있다. 전체적으로는 1000~2999인의 경우가 43.6%, 999인 이하가 22.6%를 점하고 있다. 가입조직별로 본다면 산별 조합에 가입하고 있는 경우가 전체의

---

11) 稻上編, 1995, 5~6쪽.

64.1%, 가입하고 있지 않은 조합이 25.9%를 차지하고 있다. 이와 같이 가입하고 있는 조합중 上部 單産이 連습에 가입하고 있든가 읍저버형식으로 참여하든가 혹은 우호조직인 경우가 92.2%, 全勞連(全國勞動組合總連습)산하의 조합이 2.7%, 全勞協(全國勞動組合連絡協議會)산하의 조합이 0.1%, 기타는 4.0%에 그치고 있어서, 압도적인 비율의 조합이 連습에 가입하고 있다.

## 2) 조사의 특징과 분석의 시점<sup>12)</sup>

이 조사는 유니온 리더 개인이 아니라 조합조직(사무국장)을 대상으로 조사표에 응답하게 한 점에 특징이 있다. 이 같은 방식을 취한 것은 기업별 조합의 유니온 리더의 경력형성의 특징을 파악함에 있어서는 개인보다도 조직을 대상으로 조사를 실시하는 편이 보다 정확한 정보를 얻을 수 있다는 판단에 따른 것이다.

이 조사는 기업 레벨 유니온 리더의 실태를 파악하기 위한 배경변수로 ① 조직형태·조합규모, ② 가맹산별조합, ③ 조합유형이라는 3개의 변수를 중시하고 있다.

먼저 유니온 리더의 성격은 조직형태(단일조직인가 단위조직인가)와 조합규모에 따라 차이가 난다. 지부가 있는 단일조직과 그렇지 않은 단위조합과는 유니온 리더의 경력형성방식에 차이가 있으며(단위조직과 단일조직의 개념에 대해서는 뒤에서 간략히 고찰함), 조합규모는 조합專任者수 등에 영향을 미친다. 두번째는 가맹산별조합에 따른 차이이다. 가맹산별조합이 전문직업적인 프로 유니온 리더가 많은 산별 조합인가 아니면 아마추어에 의해 운영되고 있는 산별 조합인가에 따라 기업레벨의 유니온 리더의 사고나 행동양식에도 차이가 날 것으로 예상된다. 세번째는 조합유형이다. 이 조사에서는 위원장의 학력과 업종의 특성에 따라 ‘傳統的 組合’과

12) 稻上編, 1995, 97~99쪽.

‘新興組合’이라는 2개의 유형으로 조사대상조합을 구분하여 양자의 차이에 대한 분석이 시도되고 있다. 전통적 조합이란 제조업에 속하며 위원장의 학력이 고졸이하인 조합(제조업 497개 조합중 327개 조합)을 말하며, 신흥조합이란 금융보험업에 속하는 89개 조합중 위원장이 대졸이상의 학력을 지닌 80개의 조합을 말한다.

일본의 고졸 종업원 입장에서 보면 해당기업의 노조위원장이 되는 것은 출세의 방법중 하나라고 여겨져 왔다. 현장근로자로 많은 중졸 및 고졸 종업원을 고용하여 왔던 제조업부문의 기업에 있어서, 노동조합은 중요한 의미를 지니며 커다란 영향력을 지녀 왔다. 이와 같은 조직의 정상에 이르는 것은 뛰어난 능력을 지닌 자만이 가능한 일이었다.

전통적으로 일본의 노동조합운동을 주도해 온 것은 제조업부문의 중졸과 고졸 출신 유니온 리더들이었다. 그러나 고학력화가 진행됨과 더불어 종업원들 가운데 대졸자가 점하는 비율이 높아지고, 대졸 또는 대학원졸 조합위원장이 등장하기에 이르렀다. 대졸자는 입사후 일정 기간은 조합원자격을 보유하지만 관리직 승진과 함께 조합원자격을 상실하여 비조합원이 된다. 즉 대졸자의 경우 노조활동에 참가하는 시기는 전체 직업생활의 일정한 기간에 한정되는 것이 보통이며 이러한 경향이 가장 두드러지는 것이 금융보험업종이다. 대부분의 은행과 보험회사에서 최근 신입사원은 거의가 대졸이상의 학력을 지니고 있고, 노조원으로 직업생활을 마친다는 생각은 거의 누구도 갖고 있지 않다. 종업원들이 노조활동을 일종의 ‘통과의례’로 여기고 있는 기업에서의 조합활동은 제조업에서 보여지는 전통적 조합의 조합활동과는 자연히 차이가 날 수 밖에 없다. 이같은 의미에서 이 조사에서는 대졸위원장이 포진하고 있는 금융보험업종의 조합을 ‘신흥조합’의 전형으로 파악하여, 제조업부문의 ‘전통적 조합’과의 비교가 시도되고 있다.

## 3) 단위조합과 단일조합의 구분

일본에서 노동조합의 조직형태를 분류할 때 ‘단위조합’ 과 ‘단일조합’ 으로 구분하는 방법이 일반적으로 취해지고 있으며 본 조사에서도 이 구분에 따른 분석이 중시되고 있다. 노동성에서 실시하는 노동조합 기초조사 역시 이와 같은 노조조직형태 분류를 기본으로 하고 있다. 여기에서 단위조합이란 조합규약상 당해 조직의 구성원이 근로자 개인가입의 형식을 취하고 독자적인 활동을 할 수 있는 하부조직을 갖고 있지 아니한 조합을 말하며, 單一組合이란 조합규약상 당해 조직의 구성원이 근로자 개인가입의 형식을 취하고 또한 그 내부에 단위조직조합에 준하는 기능을 갖는 조직(지부 등)을 갖는 조합을 지칭한다(勞働大臣官房政策調査部編, 1996, 10 쪽). 노동성조사에 의하면 1996년 기준으로 단위노동조합의 수<sup>13)</sup>는 70,839개에 그 조합원 수가 12,495,304명으로 집계되고 있으며 한편 지부를 거느리는 단일조직조합 본부의 수는 2,618개에 조합원 수 7,029,465명에 이르는 것으로 파악되고 있다<sup>14)</sup>. 한편 우리나라의 경우 노동부가 공식집계한 1996년도 노동조합 조직현황을 보면 전체 조합수는 6,424개에 조합원 수 1,598,558명이며 이 중 단위노조는 5,881개에 조합원수 1,114,026명, 지부는 60개 조직에 조합원 수 15,013명, 분회 456개 조직에 조합원 수 52,670명으로 파악되고 있다<sup>15)</sup>.

우리나라의 경우 현재 기업별 노조차원에서 해결하기 어려운 문제들을 조직의 확대·강화를 통하여 풀어보려는 노력의 일환으로 단위노조들이 조직·결성한 연합단체를 단일조직으로 조직변경하고 기존의 단위노조를 지부·분회로 변경하는 경우가 종종 나타나고

13) 이 집계에는 단일조직조합이 두고 있는 각각의 지부의 숫자도 포함됨. 勞働大臣官房政策調査部編, 1996, 10~11쪽 참조.

14) 勞働大臣官房政策調査部編, 1996, 28~29쪽.

15) 노동부, 1996, i 쪽 참조.



있는 상황<sup>16)</sup>을 감안하면, 단일조직형태의 노조가 발달되어 있는 일본에서의 유니온 리더의 경력형성이나 기타 특성을 살펴보는 것은 나름대로 의미가 있을 것이다.

#### 나. 임원의 선출

##### 1) 대립후보의 유무

일본의 勞働組合法 제5조 제2항은 노동조합 규약의 필수적 기재 사항을 규정하고 있는데, 동조 동항 제5호에서는 단위노동조합의 경우 그 임원은 조합원의 직접 무기명투표에 의해 선출될 것, 연합단체인 노동조합 또는 전국적 규모의 노동조합의 경우 그 임원은 단위노동조합의 조합원 또는 그 조합원의 직접 무기명투표에 의해 선출된 대의원의 직접 무기명투표에 의해 선출될 것을 규정하고 있다.

그런데 기업별 조합의 임원선거에 대립후보가 나오는가를 물은 상기 일본노동연구기구의 조사 결과에 따르면 위원장과 부위원장, 사무국장 등 조합3역 선거시 단일조직조합의 본부3역 뿐만 아니라

---

16) 전국과학기술노동조합이 1994년 9월 합법성을 얻은 이후 문화방송노조, 전국상호신용금고노조가 결성되었다. 그리고 인문사회계열 연구관련 정부출연기관 각 단위노조들은 지부형태로의 조직변경을 통하여 1997년 8월 단일노조인 전국연구전문노동조합을 결성하였다. 또한 전국대학노조연맹이 조만간 전국대학노조로 단일 노조화하기로 결의하였으며(「경영과 노동」, 중앙경제사, 1998년 6월 15일자), 병원노련과 증권업계 노조들에서도 이와 같은 움직임을 보이고 있다. 한편 1997년 3월 제정된 노동조합및노동관계조정법 제16조 제2항에서는 노조의 합병·분할·해산 및 조직형태의 변경에 관한 사항은 재적조합원 과 반수의 출석과 출석조합원 3분의 2 이상의 찬성이 있어야 한다고 규정하여, 노조 조직형태 변경에 관한 명확한 규정을 두고 있다.

지부3역 자리까지 포함해서 대립후보가 ‘없다’ 고 응답한 비율이 70~90%에 달한다<sup>17)</sup>. 이와 같이 사실상의 무선거 상태가 생겨나기 시작한 시점은 모든 직위에 있어서 ‘제1차 석유위기 이전’이라는 응답이 40% 가까이 차지하고 있으며 조합 규모가 클수록 그 비율이 높아지고 있다(稻上編, 1995, 15쪽).

이처럼 일본에서 기업 레벨의 조합 임원선거는 이미 제1차 석유위기 이전부터 사실상 대립후보가 없는 상태가 지속되어 왔다고 할 수 있다. 이렇게 대립후보없이 선거가 치뤄지는 사실은 후술하는 “전임임원이 되고자 하는 사람이 없다, 따라서 사람이 자주 바뀌기 때문에 경험이 축적되거나 계승되지 않는다”는 문제와 연결된다.

이러한 현상은 하부의 조합임원인 직장위원 선출에 있어서도 마찬가지로 빚어지고 있다. 東京都立労働研究所(1995)의 조사결과에 의하면 직장위원이 되기 위한 기준이나 요건은 없는 경우가 많다(<표 3-17> 참조).

17) 한편 대립후보가 나오는 기업(또는 사업장)레벨 조합 선거의 구체적인 예(금속노협 산하 단일노조의 경우)를 보면 제1단계로는 정부위원장등 조합3역을 선출하게 되는데 여기에서는 사업장 전체를 하나의 선거구로 하여 위원장, 부위원장, 사무국장 각 포스트마다 조합원의 직접 일반투표에 의해 선출이 이루어진다. 조합3역의 선출이 끝나게 되면 다음 제2단계로서 일반집행위원의 선거가 실시되는데, 이 경우에는 사업장을 수개의 선거구로 나누어 각 선거구마다 1~2명의 정원이 정해져 있다. 제3단계로는 제2단계에서 당선된 일반집행위원과 위원장이 추천한 집행위원(1~2명)에 대한 사업장 전체 단위에서의 신임투표가 이루어진다. 이와 같은 선거는 모두 각 선거관리위원회의 관리하에 운영되며, 입후보의 등록·고시·투표·개표 등의 절차로 진행되고, 전체절차가 종료하기까지는 2개월 이상이 소요된다고 한다. 이에 대하여 상급연합체인 企業連, 單産 이상 조합의 선거에서는 거의가 대립후보가 없는 신임투표적인 성격을 지니고 있다고 한다. 岩崎, 1991, 166~7쪽, 173쪽.

<표 3-17> 직장위원 선출규정의 유무

(단위 : 개, %)

회답자계	정해져 있다	정해져 있지 않다	무회답
1171 (100.0)	204 (17.4)	918 (78.4)	49 (4.2)

출처 : 東京都立労働研究所, 1995, 113쪽.

위 표를 보면 직장위원 선출에 대해 대부분은 규정을 두고 있지 않음을 알 수 있는데, 직장위원을 맡게 되는 계기를 보면 자발적 동기에 의한다고보다는 입사한 순번 등에 의해 ‘번갈아 가며 맡는’ 관행이나, 집행부나 前任者 또는 주위사람의 요청에 따라 수동적으로 직장위원에 선출되는 경우가 많다(<표 3-18>, <표 3-19>참조).

<표 3-18> 직장위원 선출 절차 (복수회답)

(단위 : 개, %)

회답자계	자진해서	집행부의 요청	전임자의 요청	주위사람의 추천	로테이션	투표	회람	거수	추첨	기타	무회답
1171 (100.0)	104 (8.9)	319 (27.2)	435 (37.1)	256 (21.9)	149 (12.7)	351 (30.0)	4 (0.3)	19 (1.6)	38 (3.2)	25 (1.9)	15 (0.4)

출처 : 東京都立労働研究所, 1995, 113쪽.

<표 3-19> 직장위원 로테이션의 방법

(단위 : 개, %)

회답자계	나이 어린 순으로	입사 순으로	조합원 경력 순으로	기타	무회답
149 (100.0)	25 (16.8)	58 (38.9)	16 (10.7)	43 (28.9)	7 (4.7)

출처 : 東京都立労働研究所, 1995, 113쪽.

## 2) 임원선출시 고려사항

위의 (재)노동문제리서치센터의 조사결과에 따르면, 조합임원의 선거에 있어서는 출신직종과 학력이 주로 고려되고 있는 것으로 보인다(稻上, 1995, 105~9쪽). 제조업부문의 노조가 조직되어 있는 기업에서는 최근 채용이 대졸자 중심으로 이루어지고 있어 전체종업원에서 점하는 대졸자의 비율이 매년 높아지고 있다. 위 조사결과를 보면, 위원장의 연령이 낮을수록 종업원중 대졸자의 비율이 높아지고 있다. 30~39세 위원장의 조합에서는 종업원의 24.2%가 대졸자이고, 40~49세 위원장의 조합에서는 23.3%, 50~59세 위원장의 조합에서는 12.4%가 대졸자이다.

앞서 언급한 조합유형별로 비교해 보면 전통적 조합에서는 위원장의 연령이 낮을수록 대졸 사무국장의 비율이 높은 것으로 나타나고 있다. 부위원장의 경우는 고졸자의 비율이 높은 관계로, 위원장과의 학력에 균형을 맞추는 것은 사무국장 쪽이 중시되고 있다고 할 수 있다. 신흥 조합의 경우 고졸 부위원장과 사무국장은 약간의 비율로 존재한다. 학력의 균형이라는 점에서 본다면, 위원장이 40~49세인 조합에 있어서 고졸사무국장의 비율이 상대적으로 높는데, 전통적 조합의 경우와 같이 분명한 경향은 보이지 않는다. 신흥조합의 종업원에서 점하는 대졸자의 비율이 38.6%로 비교적 높기 때문에, 학력균형을 굳이 고려할 필요가 없는 결과로 해석된다.

학력은 직종과 관련되어 있는데, 조합 3역(위원장, 부위원장, 사무국장)의 선출에 있어서는 화이트칼라와 블루칼라간의 직종간 균형이 취해진 결과 학력간 균형이 이루어진다고도 볼 수 있다. 전통적 조합에 있어서 우선 30대의 위원장의 경우를 보면, 이 연령층 위원장중 6할이 現業系 출신이며 부위원장의 출신 직종<sup>18)</sup>도 반수

18) 이 조사에서는 출신 직종을 사무계, 영업계, 기술계, 현업계, 연구개발계로 분류하고 있다.

이상이 현업계이다. 한편, 사무국장의 약 반수는 기술계와 연구개발 직인데, 이 연령층의 기술계와 연구개발직은 거의가 대졸자인 것을 고려한다면 3지위간 학력균형은 고졸의 위원장·부위원장과 대졸의 사무국장이라는 구조로 되어 있다고 할 수 있다.

30대 위원장의 경우에 보이는 이와 같은 특징은, 40대나 50대의 위원장을 두고 있는 조합에서는 명확히는 발견되지 않는다. 이 두 연령층 위원장의 특징은 기술계의 비율이 높다는 점에 있다. 40세 이상의 고졸자로서 우수한 사람들은, 입사직후 현업계로 배속되었다가도 후에 그 능력을 인정받아 기술계 직종에 종사하게 되는 경우가 종종 있다. 조합위원장으로 선출되는 인재는 업무면에서도 우수한 자인 경우가 많으므로, 기술계직종 출신자의 비율이 높게 나타난다고 해석된다.

위 조사에 따르면 전통적 조합의 40대 위원장하에는 평균연령 39.6세의 사무국장이 있고, 50대 위원장하에는 43.6세의 사무국장이 있다. 사무국장의 출신직종은 유사한데, 4할가량이 기술계와 연구개발직, 3분의 1이 현업계라는 구성을 이루고 있다. 기술계 사무국장 중에는 고졸자도 상당한 정도 포함되어 있을 것으로 추정되므로 30대의 위원장의 경우처럼 뚜렷한 경향이 발견되지는 않는다. 그러나 조사결과를 종합하면 조합을 이끌어 나갈 지도층을 선출하는데 있어서는 출신 직종이 고려되어 그 결과 위원장과 사무국장 사이에 어느 정도의 학력 균형이 이루어지고 있는 것으로 보여진다.

### 3) 우리나라의 경우

1989년 한국노동연구원의 조사(박덕제·박기성, 1990)에 의하면 <표 3-20>에서와 같이 단위노조 위원장 선거시 단독출마한 경우가 35%, 2인이 경합한 경우가 36%, 3인 이상 출마한 경우 29%로 파악되고 있다. 이같은 조사결과는, 일본의 경우에 비하여 조합활동

에 조합원들이 일단 적극적인 참여의사를 갖고 있음을 보여주고 있다고 하겠다. 그런데 이 조사의 조사시점은 1989년도로 1987년 6·29선언이후 노조운동이 한참 활성화되고 있던 시점이라는 점, 그리고 1989년 이래 노동조합 조직률의 추이가 계속 하강세<sup>19)</sup>를 보이고 있어 노조활동이 정체 내지 약화되고 있음을 나타내고 있다는 점 등을 감안한다면, 향후 우리나라에서도 일본과 같이 노동조합 임원선출에 있어서 대립후보가 없게 되는 상황이 빚어질 가능성도 배제하지 못할 것이다.

<표 3-20> 위원장 선거시 후보자수(한국)

(단위 : 개, %)

규모 \ 수	1인	2인	3인	4인	5인	6인이상	계
100명 미만	139 (39.3)	123 (34.7)	66 (18.6)	19 ( 5.4)	6 ( 1.7)	1 ( 0.3)	354 (100.0)
100~299명	77 (29.7)	108 (41.7)	38 (14.7)	19 ( 7.3)	7 ( 2.7)	10 ( 3.9)	259 (100.0)
300~999명	44 (33.1)	44 (33.1)	24 (18.0)	11 ( 8.3)	5 ( 3.8)	5 ( 3.8)	133 (100.0)
1,000~4,999명	20 (29.9)	17 (25.4)	13 (19.4)	6 ( 9.0)	6 ( 9.0)	5 ( 7.5)	67 (100.0)
5,000명 이상	9 (52.9)	3 (17.6)	2 (11.8)	1 ( 5.9)	1 ( 5.9)	1 ( 5.9)	17 (100.0)
전 체	295 (34.7)	304 (35.8)	146 (17.2)	58 ( 6.8)	25 ( 2.9)	22 ( 2.6)	850 (100.0)

주 : 규모에 관해 응답하지 않은 노조가 있기 때문에 각 규모의 합계와 전체가 일치하지 않음.

출처 : 박덕제·박기성, 한국노동연구원, 1990, 52쪽.

19) 노동부 집계에 따른 노동조합 조직률 추이를 보면 1989년 19.8%, '90년 18.4%, '91년 17.2%, '92년 16.4%, '93년 15.6%, '94년 14.5%, '95년 13.8%, '96년 13.3%로 계속 감소세에 있다. 상세한 내용은 한국노동연구원, 1998, 200쪽 참조.

노동조합 위원장을 직선으로 선출하는지 간선으로 선출하는지의 여부도 노조활동에의 조합원 참여도를 나타내는 하나의 간접적인 지표가 될 수 있다. 위의 한국노동연구원 조사에 의하면 직선을 통해 위원장을 선출하는 경우가 82%로 절대 다수를 차지하고 간선에 의해 선출된 위원장은 14%에 불과한 것으로 나타나고 있다. 그러나 1995년도에 한국노총에서 실시한 조사결과에 따르면 직선으로 선출하는 경우는 69.7%에 불과하고 21.4%가 간선으로 선출하는 것으로 나타나고 있어서 1990년대 후반에 접어들수록 노조활동에 대한 조합원의 참여가 적극적이지 못한 점을 나타내고 있다.(이재열·권현지, 1995, 162~4쪽)

한편 위원장 선거시 선거당락에 영향을 미친 요인을 분석한 위의 한국노동연구원의 조사결과에 따르면, 운동의 이념·시각차이를 든 노조가 77%로 가장 많고, 전집행부와의 관계가 42%, 연령이나 근속연수의 차이 27%, 출신지역 차이 18%, 근무부서 차이 17% 등으로 나타나고 있다(<표 3-21>). 1995년 한국노총 조사결과도 큰

<표 3-21> 선거에 영향을 준 요인(한국) (단위 ; 개, %)

	노조수	비율
운동의 이념·시각차이	459	76.5
전집행부와의 관계	254	42.3
연령이나 근속연수 차이	159	26.5
출신지역 차이	106	17.7
근무부서 차이	99	16.5
학력 또는 출신교 차이	59	9.8
직급 차이	45	7.5
성별 차이	34	5.7
전체응답 노조수	600	202.5

주 : 영향을 준 요인이 복수인 경우에는 해당사항을 모두 고르게 하였음.  
출처 : 박덕제·박기성, 1990, 52쪽.

차이가 없는데, 이에 따르면 영향요인은 운동의 이념과 시각차이(30%), 전집행부와의 관계(22%), 연령 또는 근속연수(14%)등의 순서로 나타나고 있다(이재열·권현지, 1995, 167~8쪽).

이같은 연구결과를 보면 우리나라에서 조합위원장선거에 영향을 미치는 요인으로는 여전히 운동의 이념과 시각차이가 가장 큰 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다. 하지만 현재 근로자계층의 전반적인 고학력화현상과 개인주의화 현상이 심화되고 이념에서 탈피하여 실리위주로 노조운동이 전환되어 추세 등을 감안한다면 향후 노조의 임원선거에서 직종이나 학력에 따른 균형을 고려한 고려한 선거양상이 펼쳐질 것으로 전망된다. 또한 최근의 기업구조조정에 따라 사무직노조의 결성이 증가하고 복수노조화 현상이 진전될 것으로 전망되는 만큼, 조직통합에 의한 교섭력이나 정책개발능력의 강화 차원에서 일본 사례가 참고될 수 있을 것이다.

#### 다. 유니온 리더의 인적 특성

##### 1) 평균적인 인적 특성

稻上編(1995)에 따르면 기업 레벨 유니온 리더들의 평균적인 모습은 <표 3-22>에서와 같이 나타나고 있다. 이 표를 보면 위원장은 평균 44.8세, 당해 기업에 입사하여 평균 23.2년 근속, 위원장직에 평균 4.8년 재임하고 있고, 專任으로서의 경험년수는 평균 7.1년에 이르고 있다. 여성의 비율은 0.6%에 불과하여, 노조위원장직은 압도적으로 남성의 직무인 것으로 인식되고 있는 것으로 파악된다.

부위원장에 관하여는 2인까지 조사하였는데, 1인째 부위원장은 위원장보다 평균 2세 정도 젊고, 근속연수도 연령과 마찬가지로 평균 2년 정도 짧다. 위원장과 크게 다른 점은 專任으로서의 경험년수인데 평균 3.2년으로 위원장보다 약 4년 짧다. 이 점은 2인째 부



위원장의 경우에도 동일하게 나타나는데 이는 부위원장이라는 자리가 바로 전임자리로는 연결되지 않는 점에 기인하는 것으로 여겨진다. 부위원장의 경우에 주목되는 점은 여성의 비율이 다른 경우에 비하여 조금 높다는 점이다. 이는 집행부조직내 성별 균형을 이루기 위하여 부위원장이라는 자리에 여성을 두는 경우가 종종 있음을 보여준다.

사무국장의 평균연령은 40세에 못 미치는 39.7세이고, 현직 경험년수는 3.6년, 專任 경험년수는 4.5년이다. 사무국장의 경우에도 여성의 비율이 낮는데, 이는 조합내부의 조정역할을 요하는 자리라는 점에 기인하는 것으로 보여진다. 이 조사에 따르면 30대 사무국장이 전체의 반수 이상을 차지하여 사무국장 자리의 연소화경향은 계속 진행되고 있다고 한다<sup>20)</sup>.

## 2) 조직형태·조합규모·산별조합·조합유형별 분석

유니온 리더의 특징을 조직형태·조합규모·산별조합·조합타입별로 분석하여 보면 다음과 같다.(稻上編, 1995, 101~9쪽).

- ① 유니온 리더는 압도적으로 남성의 직무로 여겨지고 있고, 평균 연령은 위원장 44.8세, 사무국장 39.7세이다. 소속기업에서의 근속연수는 긴 편이지만, 專任경력연수는 위원장 7.1년, 사무국장 4.5년으로 그렇게 길지는 않다. 정년연령과의 관계에서 보자면, 유니온 리더로서 정년을 맞이하는 사람은 소수이다.

20) 단일조직과 단위조직을 비교하면 단위조직쪽이 임원들의 연령이 낮은 것으로 파악된다. 이러한 경향은 특히 위원장급에 있어서 현저하여, 단일조직 본부의 위원장은 약 40%가 50세 이상인데 비하여 단위조직의 경우 50세이상 위원장은 4분의 1에 불과하다. (稻上編, 1995, 100~1쪽).

- ② 단일조직의 경우에는 위원장과 사무국장 모두 조합규모가 클수록 연령이 높아지는 경향이 있으나 단위조직의 경우에는 이같은 경향은 보이지 않는다. 이러한 결과는 단일조직 본부의 경우 지부레벨에서의 임원을 거쳐 상부임원이 되는 경우가 많고, 이러한 현상은 조합규모가 커질수록 더욱 두드러지게 나타나기 때문인 것으로 추정된다. 한편 단위조직에서는 일반조합원에서 위원장까지의 거리가 비교적 짧고, 위원장이 되는 경우도 단일조직 본부에서와 같은 정도의 기간을 필요로 하지 않는다. 또한 현직 경험연수는, 단일조직의 위원장을 제외하고는, 규모가 작을수록 긴 것으로 나타나고 있다. 이와 같은 결과는 규모가 작은 조합에서는 유니온 리더의 역할을 담당할 인재가 부족하여, 한번 임원에 선출되면 오랜 기간동안 그 직무에 머무르게 되기 때문인 것으로 보여진다.
- ③ 전센同盟·全金連合·私鐵總連에 가입한 조합은 경험년수가 긴 위원장이나 사무국장을 두고 있음에 비하여, 商業勞連과 自動車總連에 가입한 조합에는 경험년수가 짧은 임원이 많다. 이는 산업의 성숙도와 관련이 있는 것으로 분석되고 있다. 전센同盟·全金連合·私鐵總連은 오래전에 결성되어 활동을 해 온 산별 조직이고, 이들 조직이 속한 산업은 이미 번영기를 경과하여 성숙기에 접어든지 오래이다. 내부노동시장이 발달된 일본에서는 산업이 성숙하면 그 산업에 종사하는 노동력구성의 고령화도 진전된다. 다른 한편으로 商業勞連과 自動車總連의 조직대상인 유통업과 자동차제조업은 최근 빠른 속도로 발전을 거듭해 온 산업이고, 노동력구성도 아직은 젊은 편이다. 이같은 특성이 위에서 살펴 본 유니온 리더의 경험년수에도 반영되고 있는 것으로 보인다.
- ④ 전통적 조합의 위원장은 신흥 조합의 위원장에 비해 평균 10.1세 연장이고, 사무국장은 5.7세 연장이다. 전통적 조합에

서는 위원장직을 맡게 되는 연령은 40대와 50대가 중심이지만, 신흥 조합의 경우에는 위원장 취임 연령은 30대가 중심이다. 전통적 조합에서는 유니온 리더로서의 경험을 충분히 쌓은 다음 조합임원에 취임하여 정년까지 조합활동을 계속하는 경우가 적지 않은데 비하여, 신흥조합에서의 유니온 리더는 경력경로상 거쳐 가는 통과직무로서의 성격이 강하다. 따라서 전통적 조합은 프로에 근접한 유니온 리더에 의해 운영되고 있음에 비하여, 신흥 조합의 유니온 리더는 아마추어적인 성격이 강한 것으로 보여진다.

### 3) 우리나라의 경우

박기성·박덕제(1990, 43~5쪽)에 따르면 98%의 노조에서 남자가 위원장을 맡고 있으며, 위원장의 87%는 기혼자인 것으로 나타나고 있다. 동조사에서 노조 위원장의 평균연령은 37세, 그중 1987년 6·29선언 이전 설립된 노조 위원장의 평균연령은 40세, 그 이후에 설립된 노조 위원장의 평균은 35세로 나타나고 있다. 또한 노조 위원장의 회사 근속연수는 평균 7.4년, 그리고 조합규모가 크고 역사가 긴 노조일수록 근속연수가 긴 것으로 파악되고 있다. 동조사에서 위원장의 학력분포는 제조업 노조의 경우 75~79%가 고졸, 11~14%가 중졸, 7~13%가 대졸이상의 학력자로 나타나고 있다. 또한 금융·보험·사무금융노련산하의 사무직 노조에서는 대졸이상자가 73%, 고졸자는 27%로서 다른 노련에 비하여 위원장의 학력수준이 높다. 조합원 규모별로 보면, 대체로 규모가 클수록 고학력자의 비율이 높아지는 것으로 나타나고 있다. 즉 위원장의 학력이 대졸이상인 경우는 조합원 100명미만 규모에서는 15%인데 비하여 1000~4999명 규모에서는 27%, 5000명이상 규모에서는 32%로 높아지고 있다.

한편 1995년 한국노총 조사결과에 의하면 우리나라에서의 기업별 노조 위원장의 평균연령은 40.1세로 나타나고 있다. 또한 <표 3-23>에서와 같이 기업규모가 큰 기업에서, 노조결성시기 측면에서는 1987년 이전에 설립된 노조에서 그리고 상급단체별로는 한국노총계열의 노조에서 위원장 연령이 상대적으로 높은 것으로 파악되고 있다.

또한 제조업부문(금속·화학·섬유업종) 조합원 300인 이상 단위 노조 위원장을 대상으로 한 한국노동연구원 1998년 조사결과(이성희, 1998)에 따르면 노조위원장의 연령은 30대 후반, 학력은 고졸, 근속연수는 11~15년, 노조활동 경력은 6~10년, 노조활동개시 시기는 1987년 이후층에서 가장 비율이 높은 것으로 나타나고 있다(<표 3-24>, <표 3-25>, <표 3-26>, <표 3-27>, <표 3-28> 참조).

<표 3-23> 노조 위원장의 연령(한국)

	조 합 수	평균연령
기업규모		
300인 미만	97	38.8
1,000인 미만	72	39.7
1,000인 이상	112	41.8
상급단체		
한국노총소속	213	41.8
민주노총소속	68	35.0
업종별		
비제조업	83	41.9
기타제조업	71	42.0
금속·화학	127	38.0
설립시기별		
1987년 이전	124	43.7
1987년 이후	157	37.4
전 체	281	40.1

출처 : 이재열·권현지, 1995, 165쪽

<표 3-24> 노조 위원장의 연령(한국)

(단위 : 개, %)

	26~30세	31~35세	36~40세	41~45세	45세이상	전 체
한국노총	4 노조	21	40	29	23	117
소속	2.3%	12.3	23.4	17.0	13.5	68.4
민주노총	10	20	17	7	.	54
소속	5.8	11.7	9.9	4.1	.	31.6
전 체	14	41	57	36	23	171
	8.2	24.0	33.3	21.1	13.5	100.0

출처 : 이성희, 1998, 35쪽.

<표 3-25> 노조 위원장의 학력(한국)

(단위 : 개, %)

	국졸	중졸	고졸	전문대졸	대졸	전 체
한국노총	.	12	93	7	6	118
소속	.	6.9	53.4	4.0	3.4	67.8
민주노총	1	5	40	5	5	56
소속	0.6	2.9	23.0	2.9	2.9	32.2
전 체	1	17	133	12	11	174
	0.6	9.8	76.4	6.9	6.3	100.0

출처 : 이성희, 1998, 36쪽.

<표 3-26> 노조 위원장의 평균근속연수(한국)

(단위 : 개, %)

특성	빈 도	비중(%)
근속연수		
1~5년	5	3.1
6~10년	25	15.5
11~15년	75	46.6
16~20년	37	23.0
21년 이상	19	18.0
전 체	161	100.0

출처 : 이성희, 1998, 13쪽.

&lt;표 3-27&gt; 노조 위원장의 노조활동경력(한국)

(단위 : 개, %)

	1~5년	6~10년	11~15년	16~20년	21년 이상	전체
한국노총	23	48	22	8	8	109
소속	14.0	29.3	13.4	4.9	4.9	66.5
민주노총	26	27	2	.	.	55
소속	15.9	16.5	1.2	.	.	33.5
전체	49	75	24	8	8	164
	29.9	45.7	14.6	4.9	4.9	100.0

출처 : 이성희, 1998, 15쪽.

&lt;표 3-28&gt; 노조 위원장의 노조운동 시작연도(한국)

(단위 : 개, %)

	1960년대	1970년대	1980~87년	1987~90년	1990년후	전체
한국노총	3	10	26	47	27	113
소속	1.8	5.9	15.4	27.8	16.0	66.9
민주노총	.	4	7	35	10	56
소속	.	2.4	4.1	20.7	5.9	33.1
전체	3	14	33	82	37	169
	1.8	8.3	19.5	48.5	21.9	100.0

출처 : 이성희, 1998, 14쪽.

위의 조사결과들과 일본의 경우를 비교해 보자. 우선 우리나라 노조 위원장의 평균연령을 보면 1990년 37세에서 1995년의 40.1세로 높아지는 추세에 있는 것으로 보여진다. 그리고 제조업부문 노조위원장만을 대상으로 한 이성희(1998)에 따르면, 평균연령은 30대 후반이 가장 많은 것으로 집계되고 있다. 이와 같은 경향은 1987년 6·29선언 이후 신설된 노조들로 인하여 노조 위원장의 평균연령이 낮아졌다가, 일정기간 경과후 노조들이 안정되기 시작하면서 평균연령이 상승하고 있음에 따른 결과로 분석된다<sup>21)</sup>. 앞서 살펴본 바와 같이 일본의 기업별노조 위원장의 평균연령은 약 45세에 달한다. 이

에 비추어 보면 향후 우리나라 기업별 노조의 안정화경향이 심화됨에 따라 위원장의 평균연령도 조금씩 상승할 것으로 예상된다.

우리나라 기업별노조 위원장의 평균근속연수는 조합규모가 클수록 길어지는 경향을 보이고 있다. 박덕제·박기성(1990)에서는 위원장의 평균근속연령은 7.4년이다. 한편 노동부에서 파악하고 있는 「1992년도 노동조합 조직현황 자료집」에 따르면 근속연수가 5년 이상인 위원장의 비율은 56.8%이며 특히 조합원규모가 클수록 근속연수가 장기화되어 조합원 수 5,000인 이상인 경우 근속연수 10년 이상인 비율이 63.2%로 나타나고 있다(김정환, 1993). 또한 이성희(1998, 13쪽)에 따르면 조사대상 위원장들의 근속연수는 11~15년에서 가장 많은 비율을 보이고 있는데, 이는 조사대상 업체를 300인 이상으로 한정하였기 때문에 상대적으로 이직률이 낮은 결과인 것으로 분석되고 있다. 그렇지만 우리나라에서의 노조 위원장의 평균근속연수는 일본의 경우에 비하면 아직 매우 낮은 수준으로, 이는 노동시장의 내부화가 일본에 비해 그다지 진전되어 있지 않음을 반영하고 있는 것으로 보여진다.

이성희(1998)에서 분석대상 제조업 노조위원장들의 노조운동 시작연도는 1987년 이후가 70.4%를 차지하며, 노조간부 경력은 6~10년 사이가 가장 많은 것으로 나타나고 있다. 한편 전체노동조합을 대상으로 한 「1992년도 노동조합 조직현황 자료집」에 따르면 위원장재임연수는 1~2년 미만이 19.6%로 가장 많고, 2~3년 미만 16.7%, 6월 미만 16.3%, 3~5년 미만 14.7% 등의 순서로 나타나(김정환, 1993, 15쪽) 일본 노조위원장의 평균재임연수에 비하여 낮은 수치를 나타내고 있다. 이것은 물론 우리나라에서 본격적으로 노조

---

21) 위원장의 연령분포는 노조운영에서 중심적 역할을 하는 인물의 성향을 파악할 수 있게 해주는 하나의 지표가 된다. 이재열·권현지(1995, 164쪽)는 위원장의 연령이 높을수록 노조의 정책이 보다 온건한 입장을 취할 가능성이 높은 것으로 파악하고 있다.

활동이 전개된 기간이 짧은 점에 주로 기인하는 결과로 보여진다. 한편 산별연맹별 위원장 재임연수를 보면, 섬유·고무·항운·선원 노련 등 역사가 긴 편인 산별 노조의 조합들에서는 재임 연수가 상대적으로 긴 반면, 금융·보험·사무금융노련 등 사무직노조를 중심으로 역사가 짧은 편인 산별 노조의 조합들에 있어서는 위원장 재임연수가 짧은 것으로 나타나(김정환, 9, 15, 120~1쪽 도표, 참조), 일본의 경우와 같은 경향을 보이고 있다.

한편 노조 위원장의 학력을 보면 박덕제·박기성(1990)에서는 제조업노조의 경우 고졸이 77% 정도로 압도적으로 많고 이어 중졸이 13%정도, 대졸 이상이 10%를 차지하였는데, 제조업부문 노조를 대상으로 한 이성희(1998)에서는 고졸이 76.4%, 전문대·대졸 13.2%, 중졸 9.8% 순서로 나타나 고학력화 현상이 위원장급에서도 나타나고 있는 것으로 보인다. 향후 고학력화 현상은 더욱 심화됨에 따라 노조 운동 또한 보다 전문화된 모습을 띠고 전개될 것으로 예상된다.

우리나라 기업별 노조위원장중 여성이 차지하는 비율은 박덕제·박기성(1990)에서는 1.8%, 전체 노동조합을 대상으로 한 1993년 조사에서는 4.3%에 이르러, 일본의 경우(평균 0.6%)에 비하면 높은 수치를 보이고 있다<sup>22)</sup>. 그런데 일본에서의 조사에 의하면 기업별조합의 부위원장(특히 2인제 부위원장)의 경우에는 여성의 비율이 높게 나타나는데, 우리나라에서 부위원장급에 대한 조사가 행해지지 않아서 우리나라에서의 실태를 알 수는 없지만 조합내 성별 간 균형을 이룬다는 견지에서 부위원장급에서는 우리나라에서도 여성의 비율이 높게 나타날 것으로 추정된다.

22) 김정환(1993, 12~3쪽)은 여성위원장 비율이 낮은 이유로 여성근로자들의 평균근속연수가 짧다는 점, 노동시장의 분단으로 여성조합원은 일반적으로 대체가능성(substitutability)이 높은 직무에 종사하거나 직급이 낮은 업무를 수행하고 있어 노동조합 내부에서 제대로 발언권을 확보하고 있지 못하다는 점을 들고 있다.



라. 유니온 리더의 경력형성

1) 유니온 리더의 공급원

유니온 리더가 어디에서 공급되고 있는지, 즉 취임전 직위에 대해 조사한 결과를 조직형태, 조합규모, 조합유형별로 검토하여 보면 다음과 같다.(稻上編, 1995, 114~9쪽)

가) 조직형태별 특징

일본의 기업레벨 유니온 리더의 공급원을 조직형태별로 명확히 파악하기 위하여 작성한 것이 <표 3-29>, <표 3-30>이다. 이 표는 각 임원의 취임전 포스트가 명확하다고 응답한 조합을 100으로 하여, 그 임원이 어떤 자리에서 몇 퍼센트의 비율로 공급되는가를 나타낸 것이다. 예를 들면 단일조직 본부 위원장의 경우 45.3%가 본부 부위원장으로부터, 35.6%가 본부 사무국장으로부터, 10.3%가 집행위원으로부터 공급되고 있다(10%에 미달하는 공급원은 생략).

단일조직의 유니온 리더에 대해 살펴보면 우선 알 수 있는 것은 바로 밑의 임원직이 가장 큰 공급원이 된다고 한정할 수는 없다는 점이다. 단일조직의 본부 위원장, 본부 부위원장, 본부 사무국장, 본부 집행위원, 지부 위원장, 지부 사무국장, 지부 집행위원의 직위중 바로 밑의 직위에서 올라오는 비율이 높은 포스트는 본부 위원장, 본부 사무국장, 지부 사무국장 3개에 불과하다.

기타의 포스트는 1단계 또는 2단계를 뛰어넘어 공급되고 있다. 본부 부위원장의 경우 가장 큰 공급원은 본부 집행위원이고, 지부 위원장으로부터 공급되는 부분도 19.3%에 이르고 있다. 본부 집행위원은 지부 집행위원에서 올라오는 비율이 가장 높고, 지부 위원장도 지부 집행위원으로부터 공급되는 비율이 높다.

&lt;표 3-29&gt; 유니온 리더의 공급원(단일조직의 경우) (단위 : %)

출신 직위	본부 위원장	본부 부위원장	본부 사무국장	본부 집행위원	지부 위원장	지부 사무국장	지부 집행위원
본부 위원장		45.3	35.6	10.3	—	—	—
본부 부위원장	—		15.1	57.5	19.3	—	—
본부 사무국장	—	—		75.2	—	—	—
본부 집행위원	—	—	—		39.0	—	46.5
지부 위원장	—	—	—	—		41.1	45.3
지부 사무국장	—	—	—	—	—		92.0
지부 집행위원	—	—	—	—	—	—	

출처 : 稻上毅編, 1995, 115쪽, 참조.

&lt;표 3-30&gt; 유니온 리더의 공급원(단위조직의 경우) (단위 : %)

출신 직위	위원장	부위원장	사무국장	집행위원
위원장		53.9	33.4	—
부위원장	—		16.7	77.6
사무국장	—	—		84.4
집행위원	—	—	—	

출처 : 稻上毅編, 115쪽, 참조.

이와 같은 건너뛰기 현상이 보인다고 하여도 본부 부위원장의 경우를 제외하고는, 바로 밑의 포스트가 공급원으로 큰 비중을 차지하고 있음은 사실이다. 상위 임원직으로 승진하는 사람들은 직위사다리를 한단계씩 올라가는 것이 일반적이라고 할 수 있다. 본부 사무

국장으로부터 공급되는 본부 부위원장은 15.1%에 불과하지만 이는 본부 부위원장 포스트가 본부 위원장으로서의 승진준비 포스트라는 성격과 유니온 리더로서 최후의 포스트라는 성격을 아울러 지니고 있기 때문으로 보여진다. 본부 사무국장을 거치지 않고 본부 부위원장으로 올라가는 사람들은, 상당수가 본부 위원장으로 승진하기보다는 부위원장으로 유니온 리더의 경력을 마치는 것으로 보여진다.

이와 같은 상황은 단위조직에 있어서도 관찰되는데, 부위원장을 제외하고 가장 큰 공급원은 바로 밑의 임원직이다. 부위원장을 가장 많이 공급하고 있는 직위는 집행위원인데, 사무국장의 16.7%에 비해 4.6배인 77.6%에 이르고 있다. 부위원장 포스트의 위치매김은, 단위조직에 있어서도 단일조직의 경우와 마찬가지로 양상을 보이는 것으로 보여진다.

#### 나) 조직형태·조합규모별 특징

유니온 리더의 공급원이 조합규모에 따라 어떠한 차이를 나타내는지 하는 점을 단일조합과 단위조합으로 나누어 살펴보면 다음과 같다. 조합의 규모는 999인 이하, 1000~2999인, 3000~4999인, 5000인 이상으로 구분하고 있는데 단일조직에서의 각기의 규모에 따른 공급원은 <표 3-31>, <표 3-32>, <표 3-33>, <표 3-34>에 제시되어 있다.

단일조직에서의 특징을 살펴보면, ① 조합규모가 클수록 본부 부위원장이 본부 위원장의 공급원으로서 큰 비중을 차지하고 있으며, ② 3000~4999인의 대규모 조합의 경우 본부 사무국장의 공급원의 하나로서 본부 부위원장이 등장하고, ③ 5000인 이상 거대조직에서는 본부 집행위원의 약 6할이 지부 집행위원으로부터 올라온다는 점이 특징으로 지적될 수 있다.

단일조직 본부 부위원장의 주된 공급원이 본부 집행위원인 점은

어느 규모에서나 공통되어 있지만, 지부 위원장에서 본부 부위원장으로의 경력경로는 5000인 이상 거대 조직에서는 급격히 좁아진다. 거대조직에서의 본부임원은 집행위원 → 사무국장 → 부위원장 → 위원장으로 한 계단씩 올라가는 것이 일반적인 사례라고 볼 수 있다.

위에서 든 ③의 특징은 거대조직에 있어서의 본부와 지부간 독립성을 나타내고 있는 것으로 보여진다. 5000인 미만 규모의 조직에서는 어느 규모에서나 지부 위원장이 본부 집행위원과 본부 부위원장의 공급원이 되고 있지만, 5000인 이상의 조직의 경우에는 공급원으로서의 중요성이 저하된다. 이는 지부 위원장이 하나의 최종 포스트로서의 성격을 갖고 있음을 의미한다. 즉, 거대조직에서는 본부와 지부간에 별개의 경력형성이 이루어진다고 볼 수 있다.

<표 3-31> 유니온 리더의 공급원(단일조직·999인 이하 규모)(단위 : %)

출신 직위	본부 위원장	본부 부위원장	본부 사무국장	본부 집행위원	지부 위원장	지부 사무국장	지부 집행위원
본부 위원장		42.5	34.5	14.9	-	-	-
본부 부위원장	-		10.8	64.8	21.5	-	-
본부 사무국장	-	-		72.4	-	-	-
본부 집행위원	-	-	-		41.5	-	44.6
지부 위원장	-	-	-	-		39.1	50.0
지부 사무국장	-	-	-	-	-		94.7
지부 집행위원	-	-	-	-	-	-	

출처 : 稻上毅編, 1995, 116쪽 참조.

<표 3-32> 유니온 리더의 공급원(단일조직·1000~2999인 규모)(단위 : %)

출신 직위	본부 위원장	본부 부위원장	본부 사무국장	본부 집행위원	지부 위원장	지부 사무국장	지부 집행위원
본부 위원장		39.4	40.1	11.7	-	-	-
본부 부위원장	-		15.6	54.1	20.2	-	-
본부 사무국장	-	-		76.7	-	-	-
본부 집행위원	-	-	-		43.2	-	43.2
지부 위원장	-	-	-	-		36.5	50.0
지부 사무국장	-	-	-	-	-		93.5
지부 집행위원	-	-	-	-	-	-	

출처 : 稻上毅編, 1995, 116쪽 참조.

<표 3-33> 유니온 리더의 공급원(단일조직·3000~4999인 규모)(단위 : %)

출신 직위	본부 위원장	본부 부위원장	본부 사무국장	본부 집행위원	지부 위원장	지부 사무국장	지부 집행위원
본부 위원장		52.3	29.5	14.9	-	-	-
본부 부위원장	-		11.1	52.8	25.0	-	-
본부 사무국장	-	15.2		76.1	-	-	-
본부 집행위원	-	-	-		44.4	-	41.7
지부 위원장	-	-	-	-		42.9	48.6
지부 사무국장	-	-	-	-	-		90.3
지부 집행위원	-	-	-	-	-	-	

출처 : 稻上毅編, 1995, 116쪽 참조.

&lt;표 3-34&gt; 유니온 리더의 공급원(단일조직·5000인 이상 규모)

(단위 : %)

출신 직위	본부 위원장	본부 부위원장	본부 사무국장	본부 집행위원	지부 위원장	지부 사무국장	지부 집행위원
본부 위원장		58.6	31.0	—	—	—	—
본부 부위원장	—		25.6	58.1	9.1	—	—
본부 사무국장	—	—		77.2	—	—	—
본부 집행위원	—	—	—		23.3	11.6	58.1
지부 위원장	—	—	—	—		51.0	29.4
지부 사무국장	—	—	—	—	—		88.7
지부 집행위원	—	—	—	—	—	—	

출처 : 稻上毅編, 1995, 116쪽 참조.

단위조직에서의 조합규모에 따른 실태는 아래의 <표 3-35>, <표 3-36>, <표 3-37>, <표 3-38>에 제시되어 있는데, 3000~4999인 규모의 대조직을 제외하고는 거의 같은 경향을 보인다고 할 수 있다. 일반적으로 위원장의 최대공급원은 부위원장이고, 부위원장과 사무국장은 집행위원으로부터 가장 많이 공급되고 있는데 비하여, 3000~4999인 규모 대조직에서의 위원장 공급원은 사무국장이 가장 많다.

<표 3-35> 유니온 리더의 공급원(단위조직·999인 이하 규모) (단위 : %)

출신 직위	위원장	부위원장	사무국장	집행위원
위원장		51.4	35.2	10.5
부위원장	—		13.2	83.9
사무국장	—	—		86.4
집행위원	—	—	—	

출처 : 稻上毅編, 1995, 117쪽 참조.

<표 3-36> 유니온 리더의 공급원(단위조직·1000 ~ 2999인 규모)(단위 : %)

출신 직위	위원장	부위원장	사무국장	집행위원
위원장		58.0	30.6	—
부위원장	—		22.1	69.5
사무국장	—	—		80.9
집행위원	—	—	—	

출처 : 稻上毅編, 1995, 117쪽 참조.

<표 3-37> 유니온 리더의 공급원(단위조직·3000 ~ 4999인 규모)(단위 : %)

출신 직위	위원장	부위원장	사무국장	집행위원
위원장		36.8	52.6	10.5
부위원장	—		21.1	73.7
사무국장	—	—		85.7
집행위원	—	—	—	

출처 : 稻上毅編, 1995, 117쪽 참조.

&lt;표 3-38&gt; 유니온 리더의 공급원(단위조직·5000인 이상 규모)(단위 : %)

출신 직위	위원장	부위원장	사무국장	집행위원
위원장		60.9	21.7	17.4
부위원장	—		8.7	78.3
사무국장	—	—		90.9
집행위원	—	—	—	

출처 : 稻上毅編, 1995, 117쪽 참조.

## 다) 조합유형별 특징

아래의 <표 3-39>, <표 3-40>, <표 3-41>, <표 3-42>는 조합유형을 전통적 조합과 신흥조합으로 구분하여 각기 유니온 리더의 공급이 단일조직과 단위조직별로 어떻게 이루어지고 있는가를 나타낸 것이다(신흥조합의 단일조직의 경우 지부레벨은 표본 수가 적어 생략).

&lt;표 3-39&gt; 유니온 리더의 공급원(전통적 조합·단일조직) (단위 : %)

출신 직위	본부 위원장	본부 부위원장	본부 사무국장	본부 집행위원	지부 위원장	지부 사무국장	지부 집행위원
본부 위원장		38.9	43.4	8.8	—	—	—
본부 부위원장	—		11.4	55.7	28.6	—	—
본부 사무국장	—	—		70.9	10.7	11.7	—
본부 집행위원	—	—	—		29.7	10.8	54.1
지부 위원장	—	—	—	6.9		41.1	44.8
지부 사무국장	—	—	—	—	—		95.2
지부 집행위원	—	—	—	—	—	—	

출처 : 稻上毅編, 1995, 118쪽 참조.



<표 3-40> 유니온 리더의 공급원(전통적 조합단위조직) (단위 : %)

출신 직위	위원장	부위원장	사무국장	집행위원
위원장		57.9	33.1	—
부위원장	—		15.4	74.7
사무국장	—	—		89.0
집행위원	—	—	—	

출처 : 稻上毅編, 1995, 118쪽 참조.

<표 3-41> 유니온 리더의 공급원(신흥 조합·단일조직) (단위 : %)

출신 직위	본부 위원장	본부 부위원장	본부 사무국장	본부 집행위원
본부 위원장		69.6	26.1	—
본부부위원장	—		31.6	63.2
본부사무국장	—	17.4		73.9
본부집행위원	—	—	—	

출처 : 稻上毅編, 1995, 119쪽 참조.

<표 3-42> 유니온 리더의 공급원(신흥 조합·단위조직) (단위 : %)

출신 직위	위원장	부위원장	사무국장	집행위원
위원장		60.9	32.6	—
부위원장	—		34.1	63.4
사무국장	—	14.0		81.4
집행위원	—	—	—	

출처 : 稻上毅編, 1995, 119쪽 참조.

이 4개의 표를 살펴보면 다음과 같은 특징이 드러난다.

- ① 전통적조합의 단일조직에서는 본부 사무국장이 본부 위원장의 최대공급원이며(43.4%), 본부 부위원장이 그 뒤를 잇고 있다(38.9%).
- ② 同 조직의 경우 본부 사무국장의 공급원은 본부 집행위원이 최대(70.9%)이지만, 지부 위원장(10.7%)과 지부 사무국장(11.7%)이라는 공급루트도 존재한다. 그리고 지부 위원장의 일부(6.9%)는 본부 집행위원으로부터 공급되고 있다.
- ③ 신흥조합의 경우 조직형태에 따른 차이는 거의 없으며 단일조직과 단위조직이 같은 경향을 보이고 있다. 즉 (본부)위원장의 가장 큰 공급원은 (본부)부위원장이며, (본부)부위원장의 가장 큰 공급원은 (본부)집행위원, (본부)사무국장의 주된 공급원은 (본부)집행위원으로 나타나고 있다.
- ④ 신흥조합에서는 (본부)사무국장의 공급원으로서 (본부)부위원장이 일정한 역할을 담당하고 있다.

전통적 조합의 단일조직에서는 유니온 리더의 공급루트로서 다양한 경로가 관찰되고 있는데, 오랫동안 조합활동을 전개해 오는 가운데 각각의 조직에 가장 적합한 공급원이 형성된 것으로 보여진다. 한편 신흥조합의 경우 단일조직과 단위조직간에 거의 차이가 드러나지 않는다. 조직형태가 다르면 유니온 리더의 공급원에도 차이가 예상되는데 신흥 조합에서 이러한 차이가 보이지 않는 것은 유니온 리더로서의 재임기간이 짧은 것이 영향을 미치고 있는 것으로 보여진다.

## 2) 유니온 리더의 장래

위에서는 기업레벨에서 유니온 리더가 공급이 어떻게 이루어지고 있는가를 살펴보았다. 다음으로 그들이 임원직을 그만둔 후 어

떠난 행로를 걷는지를 살펴보기로 한다. 조합임원을 역임한 후 어떠한 길이 준비되어 있는가 하는 점은 조합활동에의 우수한 인재의 적극적인 참여를 유인하는 하나의 중요한 조건이다. 여기에서도 조직형태, 조합규모, 조합타입에 따른 차이를 검토해 보고자 한다.

가) 조직형태별 특징

아래의 <표 3-43>, <표 3-44>은 유니온 리더들의 임원직 역임후의 진로를 단일조직과 단위조직으로 나누어 제시한 것이다. 이 표는 각 임원 포스트를 100으로 하여 각기 어떤 방향으로 얼마나 진출하고 있는지를 나타내고 있다. 예를 들어 단일조직 본부 위원장의 경우 41.2%는 관리직 또는 임원, 48.2%는 非管理職으로 각기 회사에 복귀하고 있지만, 4.3%는 퇴직 또는 은퇴하고 있다.

<표 3-43> 유니온 리더 역임후 진로(단일조직의 경우) (단위 : %)

진로 직위	관리직·임원 으로 복귀	비관리직 으로 복귀	조합내 상위직으로 이동	기타
본부 위원장	41.2	48.2	-	퇴직·은퇴 (4.3)
본부부위원장	19.5	46.9	본부위원장(25.2)	-
본부사무국장	15.3	35.8	본부위원장(27.2), 본부부위원장(13.1)	-
본부집행위원	10.0	58.3	본부부위원장(11.1) 본부사무국장(8.3)	-
지부 위원장	7.9	60.5	본부집행위원(11.9)	-
지부사무국장	1.2	40.8	본부집행위원(8.3), 지부위원장(33.1)	-
지부집행위원	-	70.1	지부사무국장(70.1)	-

출처 : 稻上毅編, 1995, 120쪽 참조.

&lt;표 3-44&gt; 유니온 리더 역임후 진로(단위조직의 경우) (단위 : %)

직위 \ 진로	관리직· 임원으로복귀	비관리직 으로 복귀	조합내 상위직으로 이동
위원장	42.6	48.1	-
부위원장	13.2	47.9	위원장(32.8)
사무국장	11.3	35.3	위원장(29.7) 부위원장(18.4)
집행위원	3.4	71.2	부위원장( 8.9) 사무국장( 9.7)

출처 : 稻上毅編, 1995, 119쪽 참조.

이상의 표에서 유니온 리더 역임후의 진로에 관하여 다음과 같은 점을 지적할 수 있다.

- ① 단일조직이나 단위조직 모두 (본부)위원장 퇴임후에는 거의가 회사의 업무로 복귀한다. 이 경우 반수 가까이가 바로 관리직이나 임원 포스트를 얻고 있다.
- ② 단일조직에서는 본부와 지부의 사무국장을 제외하고, 조합임원직 종료후 회사로 복귀하는 경우가 약 7할에 이른다. 지부나 본부에서 사무국장을 역임한 경우에는 조합내 상급임원직으로 올라가는 확률이 높다.
- ③ 단일조직에서는 본부 부위원장, 본부 사무국장 각 4인에 1인이 본부 위원장으로 올라가고 있는데, 위원장으로서의 루트는 사무국장쪽의 비율이 조금 더 높다.
- ④ 하위 조합임원직으로 내려갈수록 관리직으로 회사로 복귀하는 비율이 낮아지지만, 단일조직의 지부 집행위원의 경우를 제외하면 어느 조합임원직에서도 일정한 비율이 관리직으로 회사로 복귀하고 있다.
- ⑤ 단일조직이나 단위조직 모두 기업별 조합의 임원직 종료후

상부(산별 또는 전국중앙) 조직으로 옮겨 가는 경우는 극히 드물다. 이 표에 제시되어 있지는 않지만, 이러한 사례는 단일조직 본부위원장의 경우 1.7%, 단위조직 위원장의 경우 1.6%로 파악되고 있다(稻上編, 1995, 121쪽).

(본부)위원장이 조합임원직에서 물러나자마자 회사의 관리직이나 임원으로 복귀하는 비율이 40%를 초과한다는 점은 주목을 끄는 사실이다. 대부분의 회사에서 관리직은 비조합원 취급을 하고 있기 때문에, 바로 전날 조합측 리더였던 사람이 다음날은 회사측 사람이 되는 결과가 빚어지게 된다. 관리직으로의 직장복귀는 조합활동의 기반에 영향을 미칠 가능성이 농후하다. 조만간 경영측에 있게 될 사람에 대하여 일반조합원이 본심을 터놓고 말할 수 있을까 하는 점이 문제되기 때문이다.

지부 레벨의 임원이 관리직으로 직장복귀하는 관행은 電機勞連의 보고서에도 나타나고 있다. 조사된 9개의 지부중 3개의 지부에서 조합임원직 퇴임후 課長이나 職長으로 복귀하는 관행이 성립되어 있다. 어느 지부에서는 ‘지부장 퇴임후는 과장, 사무국장은 職長이 된다. 제조관계 과장은 전원이 지부 집행위원 경험자’ 로 보고되고 있고, 다른 지부에서는 ‘지부위원을 경험하지 못한 자는 주임계장이 되지 못한다’ 고까지 언급되고 있다(電機勞連 調査企劃部, 1991, 77쪽).

#### 나) 조직형태·조합규모별 특징

아래의 <표 3-45>, <표 3-46>, <표 3-47>, <표 3-48>은 단일조직에서 기업레벨의 유니온 리더들이 조합임원직 역임후 어떠한 진로를 취하는지를 조합규모별로 제시한 것이 이다.

<표 3-45> 유니온 리더 역임후 진로(단일조직·999인 이하의 규모)  
(단위 : %)

진로 직위	관리직· 임원으로 복귀	비관리직 으로 복귀	조합내 상위직으로이동	기타
본부위원장	29.3	53.3	—	퇴직·은퇴 (6.7)
본부부위원장	4.9	50.8	본부위원장(31.1)	—
본부사무국장	5.6	38.9	본부위원장(29.2), 본부부위원장(13.9)	—
본부집행위원	2.4	41.5	본부부위원장(24.4), 본부사무국장(19.5)	—
지부위원장	7.0	48.8	본부집행위원(14.0)	지부집행위원 (9.3)
지부사무국장	—	24.4	본부집행위원(12.2), 지부위원장(46.3)	—
지부집행위원	—	47.1	지부사무국장(26.5)	—

출처 : 稻上毅編, 1995, 123쪽 참조.

<표 3-46> 유니온 리더 역임후 진로(단일조직·1000 ~ 2999인 규모)  
(단위 : %)

진로 직위	관리직· 임원으로 복귀	비관리직 으로 복귀	조합내 상위직으로이동	기타
본부위원장	41.5	49.2	—	퇴직· 은퇴(4.6)
본부부위원장	20.4	49.5	본부위원장(22.6)	—
본부사무국장	13.8	37.6	본부위원장(수치불명) 본부부위원장(10.1)	—
본부집행위원	9.7	61.1	본부부위원장(8.3), 본부사무국장(9.7)	—
지부위원장	5.6	61.1	본부집행위원(12.5)	—
지부사무국장	1.5	46.3	본부집행위원(9.0)	—
지부집행위원	—	74.6	지부사무국장(9.5)	—

출처 : 稻上毅編, 1995, 123쪽 참조.

<표 3-47> 유니온 리더 역임후 진로(단일조직·3000 ~ 4999인 규모)  
(단위 : %)

진로 직위	관리직· 임원으로복귀	비관리직 으로복귀	조합내 상위직으로이동	기타
본부위원장	53.5	44.2	—	—
본부부위원장	28.1	37.5	본부위원장(25.0)	—
본부사무국장	25.0	37.5	본부위원장(22.5), 본부부위원장(10.0)	—
본부집행위원	6.7	76.7	본부부위원장(6.7), 본부사무국장(0)	—
지부위원장	—	64.3	본부집행위원(17.9)	—
지부사무국장	—	48.0	본부집행위원(8.0)	—
지부집행위원	—	76.2	지부사무국장(9.5)	—

출처 : 稻上毅編, 1995, 123쪽 참조.

<표 3-48> 유니온 리더 역임후 진로(단일조직·5000인 이상의 규모)  
(단위 : %)

진로 직위	관리직· 임원으로복귀	비관리직 으로복귀	조합내 상위직으로 이동	기타
본부위원장	50.0	37.5	—	상부조직으로 진출(8.3), 퇴직은퇴(4.2)
본부부위원장	36.1	41.7	본부위원장(19.4)	—
본부사무국장	27.9	25.6	본부위원장(16.3), 본부부위원장(23.3)	—
본부집행위원	23.5	52.9	본부부위원장(5.9), 본부사무국장(0)	—
지부위원장	22.6	67.7	본부집행위원(3.2)	—
지부사무국장	3.0	42.4	본부집행위원(11.8)	—
지부집행위원	—	84.6	지부사무국장(3.8)	—

출처 : 稻上毅編, 1995, 123쪽 참조.

위 표들에서 나타난 단일조직에서의 규모별 특징은 다음과 같다.

- ① 본부 위원장을 역임한 후에 회사의 관리직·임원으로 복귀하는 비율은 규모가 커짐에 따라 높아지는 경향이 있다.
- ② 1000인 미만의 조직의 경우 본부 부위원장에서 본부 위원장, 지부 사무국장에서 지부 위원장으로 올라갈 확률이 다른 규모의 경우에 비하여 높다. 그리고 同 규모의 조직에서는 본부 집행위원 이하의 조합임원에서 퇴임후 회사로 복귀하는 비율이 다른 규모의 경우에 비하여 낮고, 또 다른 규모의 경우에는 보이지 않는 현상으로 지부 위원장을 마친 후 지부 집행위원으로 복귀하는 비율이 1할가량 존재한다.
- ③ 상부조직으로의 진출은 5000인 이상의 규모에 있어서만 1할 정도의 비율로 나타나고 있다.
- ④ 본부 집행위원에서 본부 사무국장으로의 진출은 1000인 미만의 규모에서 19.5%, 1000~2999인 규모에서는 9.7% 파악되나 3000인 이상의 규모에서는 나타나고 있지 않다.

조합규모가 커짐에 따라 본부 위원장에서 회사의 관리직이나 임원으로 복귀하는 비율이 높아지는 것은 위원장의 연령과 일정한 관계가 있는 것으로 추정된다. 단일조직의 본부 조합위원장의 평균연령은 앞서 살펴 본 바와 같이 규모가 커질수록 높아지는 경향이 있는데, 5000인 이상의 거대조직 본부위원장의 평균연령은 49.0세에 달하고 있다. 이같은 연령은 일본의 경우 입사동기 가운데 우수한 동료들은 과장 내지 부장에 이를 연령인데, 조합 위원장을 역임할 정도의 인재라면 통상 회사조직의 관리직을 맡을 정도의 능력은 충분히 지니고 있다고 보아야 할 것이다. 본부 조합위원장을 퇴임한 후 회사의 관리직으로 복귀하는 것은 어떤 의미에서는 당연한 처우라고 할 수 있을 것이다.



1000인 미만 규모의 경우 다른 규모와는 다소 이질적인 경향이 보이는 이유는 專任任員의 숫자와 관련이 있는 것으로 보여진다. 중소기업에서는 재정상의 제약으로 말미암아 전임임원을 다수 들 수는 없고, 非專任任員에 의해 조합활동을 수행할 수 밖에 없다<sup>23)</sup>. 비전임임원은 회사의 업무와 조합의 업무를 양립하여야 하는 관계로 큰 부하가 걸리게 된다. 조합임원으로 활동하고자 하는 사람이 특정인에 한정되는 관계로, 위의 ②에서 지적한 것과 같은 경향이 나타난다.

상부조직으로의 진출은 5000인 이상 규모의 조합에 있어서만 본부 조합위원장중 약 1할 정도가 이러한 경로를 밟고 있다. 기업별 조합의 유니온 리더에 있어서 상부단체로의 진출은 전체적으로 보면 극히 드문 경우로, 거의 대부분의 유니온 리더들은 단위조직 내부에서 경력경로가 완결되는 것으로 볼 수 있다.

한편 아래의 <표 3-49>, <표 3-50>, <표 3-51>, <표 3-52>는 단위조직에서 기업레벨의 유니온 리더들이 조합임원직 역임후 어떠한 진로를 취하는지를 조합규모별로 보여주고 있다.

단위조직에서의 규모별 차이를 살펴보면, 우선 특징적인 점으로 5000인 이상의 규모 위원장의 72.7%가 회사에 관리직이나 임원으로 복귀하고 있다는 점을 들 수 있다. 같은 규모의 단일조직 본부 위원장은 50%, 지부 위원장은 22.6%가 회사에 관리직이나 임원으로 복귀하고 있다. 同 규모의 단위조직 위원장의 평균연령은 45.6세로 단일조직 위원장의 평균연령과 큰 차이가 없는데도 4분의 3 가까이 관리직이나 임원으로 직장에 복귀하고 있는 것이다. 단위조직의 거대조합에서는 위원장이 되는 것이 곧 관리직 승진에의 확실한 경로라고 해도 과언이 아닐 것이다. 거대조합의 다른 하나의 특

23) 이 조사에서 중소기업의 전임임원의 수는 평균 1.1인, 비전임임원의 수는 9.7인므로, 다른 규모에 비하여 전임자수는 적은 반면 비전임자수는 가장 많은 것으로 파악되고 있다. (稻上編, 1995, 125쪽).

징은, 사무국장에서 부위원장으로의 정해진 루트가 없다는 점이다. 또한 거대조합의 경우 사무국장의 평균연령은 40.9세임에도 불구하고 관리직·임원으로의 직장복귀율이 35.7%로 다른 규모에 비하여 훨씬 높게 나타나고 있으며 거대조합의 사무국장직 역시 관리직으로의 승진루트가 되고 있다고 보여진다.

<표 3-49> 유니온 리더 역임후 진로(단위조직·999인 이하 규모)

진로 직위	관리직· 임원으로복귀	비관리직 으로 복귀	조합내 상위직으로 이동
위원장	39.4	49.7	—
부위원장	11.3	56.9	위원장(26.9)
사무국장	7.8	41.0	위원장(31.3), 부위원장(14.5)
집행위원	3.0	74.2	부위원장(8.3), 사무국장(5.8)

출처 : 稻上毅編, 1995, 124쪽 참조.

<표 3-50> 유니온 리더 역임후 진로(단위조직·1000 ~ 2999인 규모)

진로 직위	관리직· 임원으로복귀	비관리직 으로복귀	조합내 상위직으로 이동
위원장	43.4	48.3	—
부위원장	13.2	38.8	위원장(40.5)
사무국장	13.0	26.8	위원장(28.5), 부위원장(26.0)
집행위원	4.5	63.6	부위원장(12.5), 사무국장(13.6)

출처 : 稻上毅編, 1995, 124쪽 참조.

<표 3-51> 유니온 리더 역임후 진로(단위조직·3000 ~ 4999인 규모)

진로 직위	관리직· 임원으로 복귀	비관리직 으로 복귀	조합내 상위직으로 이동
위원장	45.0	55.0	—
부위원장	12.5	43.8	위원장(37.5)
사무국장	12.5	37.5	위원장(25.0), 부위원장(18.8)
집행위원	—	72.7	사무국장(18.2)

출처 : 稻上毅編, 1995, 124쪽 참조.

&lt;표 3-52&gt; 유니온 리더 역임후 진로(단위조직·5000인 이상)

(단위 : %)

진로 직위	관리직· 임원으로 복귀	비관리직 으로 복귀	조합내 상위직으로 이동
위원장	72.7	16.7	—
부위원장	31.6	31.6	위원장(31.6)
사무국장	35.7	42.9	위원장(21.4), 부위원장(0)
집행위원	—	87.5	사무국장(12.5)

출처 : 稻上毅編, 1995, 124쪽 참조.

## 다) 조합 유형별 특징

전통적 조합에서 유니온 리더들이 조합임원직 역임후 어떠한 진로를 밟고 있는가를 살펴본 것이 아래의 <표 3-53>, <표 3-54>이다.

이 표를 보면 다음과 같은 특징이 드러난다. 첫번째 특징은 단일조직의 경우 본부 사무국장에서 본부 부위원장으로 진출하기 보다는 본부 위원장으로 진출하는 비율이 높게 나타난다는 점이다. 이 같은 사실은 전통적 조합에서는 본부 위원장의 공급원으로 본부 사무국장이 중요한 위치를 점하고 있음을 보여준다. 두번째 특징으로는 단위조직 위원장의 반수이상이 회사에 관리직이나 임원으로 복귀하고 있다는 점을 들 수 있다. 전체적으로 보아도 이 같은 경우가 42.6%에 달하고 있기는 하지만, 전통적 조합에서는 이보다 10%포인트 가까이 상회하여 51.9%에 달하고 있다. 앞서 살펴 본 바와 같이 전통적 조합에서는 고졸학력의 위원장이 높은 비율을 점하고 있는데, 이들에게 있어서 단위조직 위원장이 되는 것은 곧 관리직 승진의 유력한 하나의 루트라고 할 수 있다.

&lt;표 3-53&gt; 유니온 리더 역임후 진로(전통적조합·단일조직)

(단위 : %)

진로 직위	관리직· 임원으로복귀	비관리직 으로복귀	조합내 상위직으로 이동	기타
본부위원장	44.4	40.4	—	—
본부부위원장	12.9	50.5	본부위원장(25.8)	—
본부사무국장	14.9	37.8	본부위원장(32.4), 본부부위원장(8.1)	—
본부집행위원	3.7	63.0	본부부위원장(7.4), 본부사무국장(11.1)	—
지부위원장	6.0	66.0	본부집행위원(10.0)	—
지부사무국장	—	38.5	본부집행위원(9.6)	—
지부집행위원	—	76.6	지부사무국장(12.8)	—

출처 : 稻上毅編, 1995, 127쪽 참조.

&lt;표 3-54&gt; 유니온 리더 역임후 진로(전통적조합·단위조직)

(단위 : %)

진로 직위	관리직· 임원으로복귀	비관리직으로복귀	조합내 상위직으로이동
위원장	51.9	39.8	—
부위원장	16.3	46.7	위원장(34.8)
사무국장	10.9	43.5	위원장(27.2), 부위원장(15.2)
집행위원	4.1	78.4	사무국장(10.8)

출처 : 稻上毅編, 1995, 127쪽 참조.

한편 아래의 <표 3-55>, <표 3-56>은 신흥조합에서 유니온 리더들이 조합임원직 역임후 어떤 진로를 밟고 있는지를 제시한 것이다(단일조직 지부레벨 임원은 표본수가 적은 관계로 생략).

전통적 조합과 비교해 볼 때 신흥조합의 가장 큰 특징은 (본부)위원장 퇴임후 직장복귀가 非管理職쪽으로 이루어지는 비율이 압도

적으로 높게 나타난다는 점이다. 단일조직에서는 70.8%, 단위조직에서는 71.1%가 회사에 비관리직으로 복귀하고 있다. 이는 위원장의 연령과 관계가 있는 것으로 보여진다. 전통적 조합의 위원장은 평균 48.1세인데 비하여 신흥조합의 위원장의 평균연령은 38.0세이다. 위원장직 퇴임시의 연령이 40세 전후라면 관리직으로 회사로 복귀하는 사례가 적은 것은 당연한 사실이라 해야 할 것이다.

신흥조합의 두번째 특징은 단위조직 부위원장에서 사무국장으로의 진출루트가 11.9% 존재한다는 점이다. 또한 집행위원에서 부위원장, 사무국장으로의 진출루트도 각기 25.0%, 21.4%로 그 비율이 높다. 이는 非專任으로 집행위원과 부위원장을 거친 다음 專任 사무국장이나 위원장직으로 올라가는 경력경로가 존재함을 추정케 한다.

신흥조합의 세번째 특징은 단위조직의 경우 사무국장이 직장으로 복귀하는 비율이 매우 낮다는 점이다. 관리직과 비관리직 양쪽을 합하여도 20.0%에 불과하다. 신흥조합의 단일조직과 전통적 조합에서는 반수 이상이 직장으로 복귀하고 있음에 비해 볼 때 현저한 차이가 있는 셈이다. 이는 신흥조합의 단위조직 사무국장이 되면 조합내 다음 상위포스트로 진출하는 것이 일반적인 사례임을 보여주고 있다.

<표 3-55> 유니온 리더 역임후 진로(신흥조합·단일조직) (단위 : %)

진로 직위	관리직· 임원으로 복귀	비관리직 으로 복귀	조합내 상위직으로 이동
본부위원장	20.8	70.8	-
본부부위원장	10.0	45.0	위원장(40.0)
본부사무국장	13.6	54.5	위원장(9.1), 부위원장(22.7)
본부집행위원	6.7	53.3	부위원장(20.0), 사무국장(6.7)

출처 : 稻上毅編, 1995, 130쪽 참조.

&lt;표 3-56&gt; 유니온 리더 역임후 진로(신흥조합·단위조직) (단위 : %)

진로 직위	관리직· 임원으로 복귀	비관리직 으로 복귀	조합내 상위직으로이동
위원장	20.0	71.1	-
부위원장	7.1	31.0	위원장(40.5), 사무국장(11.9)
사무국장	2.5	17.5	위원장(32.5), 부위원장(35.0)
집행위원	-	39.3	부위원장(25.0), 사무국장(21.4)

출처 : 稻上毅編, 1995, 130쪽 참조.

이상 일본의 기업레벨 유니온 리더의 특성에 관하여 供給源 및 조합임원직 역임후의 진출경로라는 두 측면에서 검토하여 본 결과 특징적인 점들을 정리하면 다음과 같다.

- ① 유니온 리더의 공급원으로서 큰 비중을 갖는 것은 바로 밑의 임원직이지만 항상 그렇다고는 할 수는 없다. 특히 (본부)부위원장직은 (본부)위원장직으로의 경력상승에 요구되는 준비포스트라는 성격과 유니온 리더로서의 최종적인 포스트라는 성격을 아울러 지니고 있기 때문에 공급원은 몇 개로 나뉘어진다.
- ② 5000인 이상 거대조직의 경우 지부위원장직이 최종 포스트라는 성격이 강하게 나타나고 있으며 본부와 지부간에 별도의 경력형성경로가 성립되어 있다고 할 수 있다.
- ③ 단일조직이나 단위조직 모두 조합임원직 역임후 많은 사람들이 회사의 업무로 복귀한다. 특히 노조위원장의 경우 반수 가까운 사람들이 퇴임후 곧바로 관리직이나 임원으로서의 포스트를 얻고 있다. 한편 사무국장의 경우는 이와는 차이를 보이는데 지부 또는 본부의 사무국장을 역임한 후 조합내 상위임원직으로 올라가는 확률이 높다.
- ④ 상부조직으로의 진출경로는 5000인 이상 거대규모의 조직에

서 일부 보이고 있으며 전체적으로 보면 유니온 리더의 경력 경로는 기업별 조합단위에서 완결되는 것이 일반적이다.

- ⑤ 전통적 조합에서 연령이 높은 위원장은 차기위원장 후보의 육성을 장기적인 시점에서 검토하고 있는 것으로 보인다. 그리고 전통적 조합으로부터 산별이나 전국중앙조직의 활동을 담당하는 유니온 리더가 배출되고 있는 것으로 보인다.
- ⑥ 신흥조합의 유니온 리더들은 전통적 조합에 비하여 연령이 낮기 때문에 非管理職으로 직장복귀가 이루어지는 사례가 압도적으로 많다.

### 3) 우리나라와의 경우

박덕제·박기성(1990)에 의하면 <표 3-57>에서와 같이 이전에 평조합원으로 있다가 위원장이 된 경우가 37%로 가장 많고 그 다음으로는 임원 34%, 대의원 13%, 부서장 12%, 기타 간부 5%의 순으로 나타나고 있다. 그리고 한국노총의 1995년 조사에서는 <표 3-58>에서와 같이 상집위 간부출신이 46%로 가장 많은 비율을 차지하고 이어서 평조합원 29%, 기타 간부 16%, 대의원 9%의 순으로 나타나고 있다. 두 조사결과를 비교해 보면 노조간부가 아닌 평조합원이 위원장으로 선출된다는 것은 반집행부 성향의 비판적 세력이 위원장으로 선출되는 가능성이 높음을 보여주는 것으로, 평조합원 출신의 위원장 선출비율이 저하되었다는 사실은 조합운동이 그만큼 안정화되고 노동조합의 운동경험이 축적되어 가고 있음을 나타내고 있다고 할 수 있다. 앞서 살펴 본 일본의 경우에는 위원장의 공급원으로 단일조직이나 단위조직의 형태에 관계없이 조합임원직출신이 대부분을 차지하고 있듯이 우리나라의 경우에도 향후 조합운동이 안정화될수록 임원직출신 위원장의 비율이 높아질 것으로 예상된다.

우리나라의 경우 기업규모별로 위원장 공급원을 살펴 보면 대부

분 전체적인 경향과 동일한 양상을 보이고 있는데, 박덕제·박기성(1990)에서는 300~999명 규모에서 대의원으로부터 위원장직으로의 진출이 많은 것으로 집계되고 있으며 5,000명 이상의 거대조직에서는 임원에서 위원장으로의 진출하는 사례의 비율이 다른 규모에 비하여 현저히 높은 것으로 나타나고 있다. 거대조직의 경우에는 조합운영이 복잡하고 전문화되어 있어서 평조합원 출신이 위원장직으로 진출하기가 그만큼 어렵다는 사실을 보여주는 결과라고 볼 수 있다. 1987년 6·29선언 이전과 그 이후에 설립된 노조들 사이에서는 1990년 조사와 1995년 조사 모두 위원장 공급원에 있어 별다른 차이를 보이지 않고 있다. 일본의 경우 특히 전통적 유형의 단일조직조합에서는 유니온 리더의 공급루트로 다양한 경로가 확인되는데 이는 오랜 조합운영의 결과 각 조직의 특성에 적합한 공급원이 형성된 것으로 보여짐은 앞서 살펴 본 바와 같다.

<표 3-57> 위원장 취임전 직위(한국 ; 1990년) (단위 : 개, %)

	임원	부서장	대의원	기타간부	평조합원	계
금속	57(35.0)	20(12.3)	21(12.9)	5(3.1)	60(36.8)	163(100.0)
섬유	22(59.5)	2(5.4)	4(10.8)	1(2.7)	8(21.6)	37(100.0)
화학·고무	39(32.2)	13(10.7)	20(16.5)	5(4.1)	44(36.4)	121(100.0)
광산	5(22.7)	3(13.6)	5(22.7)	-	9(40.9)	22(100.0)
항운·통신·선원	7(31.8)	5(22.7)	2(9.1)	-	8(36.4)	22(100.0)
자동차·택시	52(29.1)	23(12.8)	22(12.3)	18(10.1)	64(35.7)	179(100.0)
금융·보험·사무금융	12(44.4)	3(11.1)	1(3.7)	1(3.7)	10(37.0)	27(100.0)
기타	47(36.4)	15(11.6)	13(10.0)	7(5.4)	47(36.4)	129(100.0)
전체	241(34.4)	84(12.0)	88(12.6)	37(5.3)	250(35.7)	700(100.0)
100명 미만	100(35.0)	34(11.9)	31(10.8)	22(7.7)	99(34.6)	286(100.0)
100~299명	66(32.2)	22(10.7)	26(12.7)	11(5.3)	80(39.0)	205(100.0)
300~999명	34(29.1)	15(12.8)	22(18.8)	2(1.7)	44(37.6)	117(100.0)
1,000~4,999명	21(36.8)	9(15.8)	6(10.5)	1(1.8)	20(35.1)	57(100.0)
5,000명 이상	9(56.3)	3(18.8)	1(6.2)	1(6.2)	2(12.5)	16(100.0)
1987. 6. 이전 설립	123(32.2)	50(13.1)	51(13.4)	18(4.7)	140(36.6)	382(100.0)
1987. 6. 이후 설립	116(38.2)	32(10.5)	35(11.5)	16(5.3)	105(34.5)	304(100.0)

출처 : 박기성·박덕제, 1990, 46쪽.



&lt;표 3-58&gt; 위원장 취임전 직위(한국 ; 1996년) (단위 : %)

	상집위간부	대의원	기타간부	평조합원	합 계
기업규모					
300인미만	47.8	5.6	17.8	28.9	100.0
1,000인미만	50.0	11.8	11.8	26.5	100.0
1,000인이상	41.4	10.8	18.0	29.7	100.0
상급단체					
노총소속	46.8	8.0	17.4	27.9	100.0
민노총소속	42.7	13.2	13.2	30.9	100.0
업종별					
비제조업	52.5	10.0	16.3	21.3	100.0
여타제조업	55.9	5.9	16.2	22.1	100.0
금속/화학	35.5	10.7	16.5	37.2	100.0
설립시기별					
1987년이전	47.1	8.9	15.4	28.4	100.0
1987년이후	44.5	9.5	17.1	28.7	100.0
전 체	45.7	9.3	16.4	28.6	100.0

출처 : 이재열·권현지, 1995, 165쪽.

아래의 <표 3-59>는 우리나라에서 노조위원장들이 위원장직 역임후에 어떤 진로를 밟는지를 보여주고 있다. 同 표에 나타나 있는 바와 같이 전반적으로 원직급 복귀가 43%로 가장 많고 그 다음으로는 퇴사 32%, 승진복귀 10%, 기타 7%의 순으로 조사되고 있다. 즉 회사 복귀자의 비율은 53%로 파악되며, 회사 복귀자만을 놓고 본다면 원직급 복귀 81.7%, 승진 복귀 19.3%로 나타난다.

일본의 경우 회사 복귀자의 비율이 90% 전후에 달하고 있는데 비해 우리나라의 경우 회사 복귀자의 비율은 그 절반에 해당하는 수준의 비율을 보이고 있다. 그리고 복귀자 가운데 일본의 경우에는 반수 가까이가 곧바로 관리직이나 임원으로 복귀하는데 비하여, 우리나라에서는 승진복귀하는 비율이 20%에 못미치고 있어서 이 점에서도 일본과 매우 다른 양상을 보이고 있다.

규모별로 본다면 일본에서는 규모가 커질수록 유니온 리더직 역임후 회사의 관리직이나 임원으로 복귀하는 비율이 높아지는 특성을 보이고 있는데, 우리나라에서도 300~999인 규모의 경우 승진복귀자의 비율이 상대적으로 높은 비율을 보이고 있기는 하지만 전체적으로는 일본과 같은 특성은 뚜렷이 드러나지 않는다.

<표 3-59> 위원장 역임후 진로(한국) (단위 : 개, %)

	원직급 복귀	승진 복귀	관련기업 근무	외부노동 단체파견	퇴사	기 타
금 속	71(44.1)	25(15.5)	1(0.6)	10(6.2)	46(28.6)	8(7.0)
섬 유	5(13.9)	5(13.9)	-	1(2.8)	21(58.3)	4(11.1)
화학고무	45(37.8)	15(12.6)	3(2.5)	7(5.9)	43(36.1)	6(5.0)
광 산	3(15.0)	2(10.0)	-	2(10.0)	9(45.0)	4(20.0)
통신·항공·선원	4(19.0)	2(9.5)	1(4.8)	3(14.3)	6(28.6)	5(23.8)
자동차·택시	97(55.7)	3(1.7)	11(6.3)	2(1.1)	52(29.9)	9(5.2)
금융·보험·사무금융	15(55.6)	6(22.2)	-	1(3.7)	2(7.4)	3(11.1)
기타	56(45.2)	13(10.5)	4(3.2)	2(1.6)	40(32.3)	9(7.3)
전 체	296(43.4)	71(10.4)	20(2.9)	28(4.1)	219(32.1)	48(7.0)
100명 미만	138(48.9)	18(6.4)	7(2.5)	2(0.7)	99(35.1)	18(6.4)
100 ~ 299명	87(43.3)	21(10.4)	6(3.0)	7(3.5)	68(33.8)	12(6.0)
300 ~ 999명	42(38.5)	21(19.3)	5(4.6)	6(5.5)	31(28.4)	4(3.7)
1000 ~ 4999명	17(30.9)	7(12.7)	1(1.8)	9(16.4)	14(25.5)	7(12.7)
5000명 이상	4(25.0)	2(12.5)	-	4(25.0)	3(18.8)	3(18.8)

출처 : 박기성·박덕제, 1990, 56쪽.

한편 외부 노동단체로의 진출은 우리나라의 경우 더욱 활발하게 이루어지고 있는 것으로 보인다. 즉 일본의 경우 노조 상부조직으로의 진출은 5000인 이상 규모의 단일조직 조합의 경우에만 관찰되고 있는데, 우리나라에서는 적은 비율이기는 하지만 300인 미만의 중소기업 조합에서도 관찰되고 이같은 현상은 규모가 커질수록 활발하게 되어 1000~4999인 규모에서는 16%, 5000인 이상 규모에서는 25%의 높은 비율을 보여 일본의 경우와 현격한 대조를 보이고 있다. 이는 우리나라의 경우 노동조합운동이 본격적으로 전개되기

시작한 지 아직 기간이 오래지 않은 관계로 기업별 노조위원장 출신자들이 상부 단체 활동에서 상당히 중요한 부분을 차지하게 되는데 따른 결과로 보여진다.

조합유형별로 살펴 보면 우리나라에서는 전통적 조합으로 분류될 수 있는 섬유·광산노련 산하 조합의 경우 퇴사비율이 각기, 58%와 45%로 매우 높은 비율을 나타내고 있음에 비하여, 금융·보험·사무금융의 사무직 노조인 신흥조합의 경우 직장복귀율이 높고 특히 승진복귀율이 높아(22%로 평균 10%에 비하면 현격한 차이를 보인다) 대조를 보이고 있다. 일본의 경우 전통적 단위노조 위원장출신자들이 회사 관리직으로 복귀하는 비율이 높아 이른바 관리직 승진에의 중요한 하나의 경로로 분석되고 있는데, 우리나라에서는 이러한 경향이 뚜렷이 보이지는 않는다.

#### 마. 유니온 리더의 처우

지금까지 위에서 일본의 기업레벨 유니온 리더의 경력형성의 실태와 특징에 대해 살펴보았다. 다음의 검토 과제는 이들이 과연 어떠한 처우를 받고 있는가 하는 점이다.

##### 1) 재직전임자와 재직사무국장의 비율

아래의 <표 3-60>을 보면 재직전임자가 있는 노동조합의 비율은 1994년 현재 전체 평균 13.9%로, 1988년도에 비하면 0.7% 포인트 상승하였다. 조합 규모별로 보면 규모가 클수록 재직전임자가 있는 비율이 높아져 1000~4999인 규모에서는 73.7%, 그리고 5000인 이상 규모에서는 91.5%에 이르고 있다. 또한 <표 3-61>을 보면 전임 사무국장이 있는 노동조합의 비율은 1988년 17.3%에서 18.9%

로 약간 증가하고 있으며, 조합 규모별로 보면 역시 규모가 클수록 전임 사무국장을 두는 비율이 높아져서, 1000~4999인 규모에서는 81.4%, 5000인 이상 규모에서는 93.1%에 이르고 있다. 특히 5000인 이상의 규모에서는 1988년에 비해 10% 포인트 이상 그 비율이 증가하고 있다.<sup>24)</sup>

조합원수 1000인 이상의 규모가 큰 조합의 경우에는 企業籍을 보유한 채 조합업무에 전념하는 임원을 상당수 두고 있다. 이 경우에는 조합이 회사의 급여규정과 기준에 의한 급여와 일시금을 지급하고, 퇴직금은 회사가 적립하는 것이 보통이다. 기업별 조합의 전임임원은 회사의 정년이 도래하면 회사로 복귀하여 정년퇴직하고 조합임원도 그만 두게 된다. 기업별조합의 임원이 상부단체의 임원이 되는 경우에도 企業籍을 보유한 채 기업별조합이 인건비의 상당부분을 계속 부담하고 기업의 정년에 따르는 케이스가 많다<sup>25)</sup>. 전임이 아닌 조합 임원을 위하여는 취업시간중 일정시간수를 조합의 각종 회의출석등 조합업무에 사용할 수 있도록 이른바 ‘조합휴가’를 인정하는 기업도 많다(菅野, 1996, 232쪽).

## 2) 사무국장의 연수입과 근로시간

사무국장의 연수입과 근로시간 현상에 대한 조사결과 나타난 점을 정리하여 보면 다음과 같다.(稻上編, 1995, 132~8쪽)

24) 우리나라의 경우 노동부 자료에 의하면 전체노동조합가운데 위원장이 근무형태 측면에서 전임형태를 취하는 경우가 51.2%, 비전임 29.3%, 반전임 9.8%의 순으로 파악되고 있다. 이 경우 산별연맹별로 보면 연합, 출판, 외기노련에서 전임비율이 낮으며 광산, 화학, 금속, 고무 등 광공업부문에서 전임 비율이 높은 것으로 나타나고 있다(김정환, 1993, 15~16쪽).

25) 단 單産과 전국조직의 proper 전임임원의 급여·퇴직금은 물론 당해 조직에 의해 지급된다. 岩崎馨, 1994, 16쪽.

- ① 단일조직과 단위조직 모두 조합규모가 클수록 사무국장의 연수입이 높아지고 있다. 이는 기업규모별 임금격차를 반영한 결과로 보여진다.
- ② 사무국장의 연수입이 높은 것은 電力總連, 私鐵總連, 鐵鋼勞連에 가입하고 있는 조합이며 반대로 낮은 것은 자동차총련이다.
- ③ 신흥조합에 비해 전통적 조합의 사무국장은 평균연령상 5.7세 연령이 높은데도 불구하고, 평균연수입은 649.1만엔으로 신흥조합 사무국장의 722.0만엔에 비해 73만엔 가까운 격차를 보이고 있다.
- ④ 전체적으로 사무국장의 근로시간은 길고 또한 조합규모가 클수록 근로시간이 더 길게 나타나는 경향이 보인다.
- ⑤ 사무국장의 연근로시간이 긴 單産은 電機連合과 自動車總連이고, 짧은 單産은 電力總連, 私鐵總連, 鐵鋼勞連 등이다. 최장시간과 최단시간의 차이는 평균치로 약 100시간이다.
- ⑥ 전통적 조합에 비해 신흥조합 사무국장의 연근로시간이 더 길게 나타나며 양자의 차이는 93.8시간이다.

<표 3-60> 재직 전임자가 있는 노동조합의 비율 (단위 ; %)

조합규모 \ 비교년도	1988년	1994년
30 ~ 99인	5.1	4.8
100 ~ 299인	11.5	12.1
300 ~ 499인	29.9	26.1
500 ~ 999인	44.4	51.5
1000 ~ 4999인	75.2	73.7
5000인 이상	89.3	91.5
총 계	13.2	13.9

출처 : 勞働大臣官房政策調査部編, 1994, 12쪽.

&lt;표 3-61&gt; 재직 사무국장이 있는 노동조합의 비율 (단위 ; %)

비교년도 조합규모	1988년	1994년
30~99인	5.0	6.4
100~299인	19.5	20.2
300~499인	40.5	38.2
500~999인	58.1	59.3
1000~4999인	81.1	81.4
5000인 이상	77.6	93.1
총 계	17.3	18.9

출처 : 勞働大臣官房政策調査部編, 1994, 12쪽.

### 3) 專任任員의 근로조건<sup>26)</sup>

#### 가) 급여관련 처우

급여관련 처우에 대하여 살펴보면 우선 유니온 리더의 급여결정에 있어서 회사의 임금규칙을 적용하고 있는 조합이 대부분을 차지하고 있는 점을 주목할 수 있다.<sup>27)</sup> 이 점에 대해 다소 예외적인 경우가 1000인 미만 중소기업의 경우인데, 이 경우에 있어서도 회사의 임금규칙을 적용하는 조합이 56.1%로 과반수를 넘고 있다. 조합 임원의 급여를 조합독자적인 체계에 따라 지급하는 경우는 드문데, 單産중에서는 鐵鋼勞連 가맹조합들에서 수치가 가장 높게 나타나지만 이 경우에도 그 비율은 6.6%에 불과하다.

조합임원의 급여결정이 회사의 임금체계에 따르는 이상, 기업규모간 임금격차는 당연히 사무국장의 연수입에도 반영된다. 그리고

26) 稻上編, 1995, 132~8쪽, 참조.

27) 근로시간·휴일과 관련해서도 회사규칙을 준용하고 있는 조합이 다수를 차지한다.

앞서 살펴 본대로 일본에서는 유니온 리더직 역임후 회사로 복귀하는 것이 일반적이기 때문에 조합과 회사가 같은 임금체계를 취하는 비율이 높은 것으로 보여진다.<sup>28)</sup>

급여관련 처우측면에서 일본의 조합 사무국장들이 실제 업무의 내용이나 양에 걸맞는 급여를 지급받고 있는 것으로는 보이지 않는다. 조사결과 사무국장들은 실제 근로시간이 길고 근로시간단축과는 거리가 먼 생활을 하고 있음에도 불구하고 금전적인 처우가 충분치 않다고 느끼고 있다. 이같은 불만은 특히 중소조합과 철강노련 가입 조합들에서 현저하게 나타나고 있다. 중소조합 사무국장의 경우 대규모 조합 사무국장에 비해 근로시간에는 큰 차이가 없음에도 불구하고 연수입이 상당히 낮기 때문에 이와 같이 느끼는 것은 당연하다고 할 수 있다. 한편 철강노련에 가입한 조합 사무국장의 연수입은 결코 낮다고 할 수 없고 근로시간도 그렇게 긴 편은 아니다. 이들의 경우 급여나 근로시간의 많고 적음의 문제가 아니라 동료사원보다 우대받고 있지 못하다고 느끼고 있는 점이 급여관련 처우에 대한 만족도를 저하시키는 요인으로 작용하고 있는 것처럼 보인다.

급여 측면에서 동료사원보다 우대받고 있다고 응답한 비율이 높은 것은 自動車總連, 靑森同盟, 新興組合에 속하는 조합들의 경우이다. 自動車總連 가입조합의 사무국장은 저수입·장시간근로를 하고 있음에도 불구하고 실질적인 연수입이 업무내용과 양에 부합한다고 느끼는 사람이 비교적 많은데, 이는 동료보다 급여 측면에서 우대받고 있기 때문에 나타나는 결과로 보여진다. 新興組合의 사무국장도 장시간근로에 시달리고 있지만 自動車總連 가입조합의 사무국장의 경우와 같은 맥락에서 급여가 업무와 양에 부합하고 있다고 느

28) 위의 1990년 한국노동연구원 조사에 따르면 우리나라의 기업별 노조 중 78% 정도의 위원장은 직장복귀후 취임전 직위에 상응하는 급료를 받지만, 22%의 위원장은 계장에서 이사에 이르기까지 각 직급의 간 부대우를 받고 있다.(박덕제·박기성, 1990, 47~9쪽).

끼고 있는 것으로 보인다.

#### 나) 정년후의 재취직

일본 유니온 리더들의 경우 정년후 재취직 패턴이 적게나마 존재한다. 이같이 정년후 재취직자리를 회사측에서 배려하는 경우는 5000인 이상 거대조직, 鐵鋼勞連 가입조합, 전통적 조합에 보이고 있다. 이들 조직의 경우에 공통적인 점은, 기업의 정년연령 가까이 유니온 리더직을 수행하는 사람이 많다는 점에 있다. 임원직을 그만둘 때는 정년에 근접해있기 때문에 이같은 패턴이 성립되는 것으로 보여진다. 유니온 리더들이 비교적 젊은 나이에 리더직을 그만두고 회사로 복귀하는 비율이 높은 自動車總連이나 新興組合의 경우에는 이같은 패턴은 나타나지 않는다.

#### 다) 사회적 평가

專任任員에 대한 사회적 평가가 높아져야 한다고 생각하는 조합은 정년후 재취직패턴의 有無와 같은 경향을 보이고 있다. 즉 거대조직, 鐵鋼勞連, 전통적조합은 유니온 리더의 사회적 평가가 지금보다 높아져야 한다고 강하게 느끼고 있다. 이와 같은 조합의 리더들은 장기간에 걸쳐서 조합활동을 하여 왔기 때문에, 자신들이 선택한 직업이 사회에서 잘 평가되기를 바라는 것은 당연하다 할 것이다.

#### 바. 유니온 리더의 육성

여기에서는 일본의 유니온 리더들이 어떻게 육성되고 있는가 하는 점과 관련하여 임원교체 상황, 조합운영상 문제점, 임원역량의 강화, 차세대 리더의 육성 등에 대해 살펴 보기로 한다.



1) 임원교체의 상황

<표 3-62>는 임원교체의 빈도를 조합3역에 관하여 정리한 것이다. 어느 임원직에서도 2기에서 교체되는 경우가 가장 많고, 3기가 그 뒤를 잇고 있다. 임원직별로 본다면 위원장이 가장 길어 평균 3.1기로 되어 있고, 사무국장은 2.7기, 부위원장은 2.5기로 짧게 나타나고 있다. 위원장의 경우 1기에서 그만두는 경우는 예외적으로, 5기이상 역임하는 경우도 12.7%에 달한다. 부위원장과 사무국장의 경우 3기까지 역임하는 비율이 10%를 상회하나, 4기이상은 10%에 못미친다.

<표 3-62> 임원교체의 빈도

期數 職位	1期	2期	3期	4期	5期以上	무응답	平均期數
(본부) 위원장	8.5%	24.5%	17.7%	9.4%	12.7%	27.2%	3.1期
(본부) 부위원장	12.1	35.0	15.1	6.7	5.1	26.0	2.5
(본부) 사무국장	12.3	30.2	16.5	7.6	8.7	24.8	2.7

출처 : 稻上毅編, 1995, 142쪽.

이와 같은 조합3역의 교체상황을 보다 상세하게 나타낸 것이 <표 3-63>이다. 조합규모별, 單産별, 조합유형별로 특징을 요약하면 다음과 같다.

먼저 조합규모별 특징을 보면 규모에 따른 차이는 거의 없으며 위원장은 3.1기 역임하는 것이 평균이다. 1기를 2년으로 보면 약 6년간 위원장직을 맡는 셈이다. 부위원장은 2.5기로 5년, 사무국장은 2.7기로 약 5년반을 각각 맡고 있다.

가입單産별 특징을 보면 위원장 재임기간은 全化連습이 3.8기로

가장 길고 商業勞連이 2.9기로 가장 짧아 약 1기의 차이가 있다. 全化連合은 부위원장과 사무국장 모두 다른 單産에 비하여 그 재임기간이 길고, 商業勞連은 짧다. 組合3役을 하나로 묶어 임기를 비교해 보면 全金連合과 私鐵總連에 가입하여 있는 조합의 경우는 그 재임기간이 긴 경향이 있다. 電機連合 가입조합 위원장은 임기가 비교적 길지만, 부위원장과 사무국장의 임기는 평균적인 수준이다.

조합타입별 특징을 관찰하면 전통적조합 위원장의 재임간은 평균 3.5기로 약 7년간 위원장직을 맡고 있는데 비하여, 신흥조합 위원장은 1.8기로 전통적조합의 경우에 비하여 반정도이다. 사무국장의 경우에도 같은 경향이 보인다. 이 점에서도 신흥조합은 일반적으로 경험이 부족한 유니온 리더들로 이루어져 있다고 볼 수 있다.

<표 3-63> 조합3역의 교체상황(교체期)

분류	직위	위원장	부위원장	사무국장
<b>【규모별】</b>				
~ 999인		3.1期	2.5期	2.8期
1000 ~ 2999인		3.1	2.4	2.7
3000 ~ 4999인		3.1	2.6	2.6
5000인 ~		3.2	2.5	2.6
<b>【가입산별조합】</b>				
自動車總連		3.1	2.4	2.5
電機連合		3.6	2.5	2.7
ゼンセン同盟		3.1	2.4	2.7
ゼンキン連合		3.7	2.7	3.1
電力總連		3.5	2.5	2.7
鐵鋼勞連		3.1	2.5	2.6
私鐵總連		3.5	2.7	3.3
全化連合		3.8	2.8	3.3
商業勞連		2.9	2.1	1.7
<b>【조합타입】</b>				
전통적조합(제조업)		3.5	2.7	3.0
신흥조합(금융보험업)		1.8	1.7	1.5

출처: 稻上毅編, 1995, 143쪽.

이상은 일본의 유니온 리더 상층부(조합 3역)가 어느 정도의 기간동안 그 직위를 역임하고 있는가를 살펴 본 것인데, <표 3-64>는 다른한편으로 본부 집행위원 이하의 임원이 선거시마다 어느 정도의 비율로 교체되고 있는가를 정리한 것이다.

<표 3-64> 임원의 교체상황(교체 비율)

분류 \ 직위	본부 집행위원	지부 위원장	지부 사무국장	지부 집행위원
<b>【규모별】</b>				
~ 999인	2.8割	3.5割	3.7割	3.9割
1000~2999인	2.6	3.2	3.3	3.8
3000~4999인	3.2	4.1	4.5	4.9
5000인~	2.7	2.6	2.8	3.3
<b>【가입산별조합】</b>				
自動車總連	2.9	1.9	2.3	2.7
電機連合	2.5	1.8	2.3	3.1
ゼンセン同盟	2.5	2.1	2.7	3.7
ゼンキン連合	3.3	2.0	2.0	3.7
電力總連	2.3	2.2	2.6	3.5
鐵鋼勞連	1.9	4.0	4.5	4.5
私鐵總連	2.3	2.3	2.4	2.0
全化連合	2.5	3.2	2.5	3.4
商業勞連	2.1	3.8	3.6	4.4
<b>【조합타입】</b>				
전통적조합(제조업)	2.5	2.1	2.2	3.1
신흥조합(금융보험업)	2.6	6.9	7.4	6.9

출처 : 稻上毅編, 1995, 144쪽.

동표를 보면 우선 규모별 특징으로 3000~4999인 규모의 조직에서 가장 빈번하게 교체가 이루어지고 있다. 본부 집행위원은 期마다 평균 3.2할, 지부위원장은 4.1할, 지부 집행위원은 평균 4.9할이 교체되고 있다.

다음 가입單産별 특징을 보면 본부 집행위원의 교체가 가장 빈번한 것은 **ゼンキン連合**의 3.3할이고, 역으로 가장 교체가 덜 이루어지는 것은 **鐵鋼勞連**의 1.9할이다. 그러나 지부 위원장 이하의 교체에 있어서는 **ゼンキン連合**은 완만하게 교체되는 그룹에 속하고, 철강노련은 빈번하게 교체되는 그룹에 속한다. **鐵鋼勞連** 가입조합에서는 지부레벨의 임원은 비교적 빈번한 교체를 통해 여러 사람들이 조합임원을 경험하도록 하고 있는데, 그중에서 본부로 올라가는 인재를 선발하여 일단 본부에 속하게 되면 차분히 육성하는 체제를 갖추고 있는 것으로 보인다. 일반적 경향으로 지부 집행위원은 빈번하게 교체되지만 교체 빈도는 지부 사무국장→ 지부 위원장 순으로 올라갈수록 낮아진다.

마지막으로 조합유형별 특징을 보면 신흥조합에서는 지부레벨 임원 교체가 빈번하게 이루어지고 있다. 1기에서 7할이 교체되고 있다는 사실은 조합임원자리가 일종의 ‘순번직’ 처럼 되어 있음을 짐작케 한다. 이처럼 빈번하게 임원이 교체될 경우 경험 승계의 문제가 대두될 가능성이 있다. 다만, 본부 집행위원의 경우에는 1기에서 2.6할만이 교체되고 있어서 경험 승계에는 별 지장이 없는 것으로 보여진다.

## 2) 우리나라의 경우

우리나라의 기업별 노조에 있어서 前任위원장의 재임기간을 조사한 1990년의 한국노동연구원 조사에 따르면 <표 3-65>에서와 같이 1년 미만 재임 32%, 1~2년 재임 27%, 2~3년 재임 10%, 3년 이상 재임 30%로 파악되고 있다. 노동조합및노동관계조정법 제23조 제2항에 따르면 임원의 임기는 3년을 초과할 수 없다고 정하고 있는데(구 노동조합법 제23조 제2항도 같은 규정을 두고 있었음), 단위노조 규약상 3년으로 정한 경우가 73.0%로 압도적으로 많고<sup>29)</sup>,

전체노동조합을 대상으로 한 조사에서도 대표자 임기를 3년으로 한 경우 72.3%, 2년이 20.3%, 1년이 5.3%로 나타나는 것<sup>30)</sup>을 볼 때, 위원장 임기중 교체되는 비율이 높은 것으로 알 수 있다.

<표 3-65> 前任위원장의 재임기간(한국)

(단위 ; 개, %)

기 간	1년 미만	1~2년 미만	2~3년 미만	3년 이상	계
노조 수	240(32.1)	203(27.1)	77(10.3)	228(30.5)	748(100.0)

출처 : 박기성·박덕재, 1990, 54쪽.

前任위원장의 재임기간이 짧은 이유는 전임위원장 퇴임사유를 통해서도 알아볼 수 있는데, 한국노동연구원의 위 1990년 조사에 따르면 임기만료나 정년퇴직 등 정상적 퇴임사유로 인한 것은 32% 밖에 안 되고, 임기전 사퇴 46%, 불신임 20% 등으로 노조 운영상 문제나 조직내부의 갈등으로 인한 퇴임이 전체의 66%를 넘는 것으로 파악되며, 이러한 사유로 인한 퇴임은 6·29 이전에 설립된 노

29) 이철수·김정한·김재훈(1996, 116~117쪽)에 의하면 조사대상 규약중 99.6%가 임원의 임기에 관한 규정을 두고 있는데 3년으로 정한 경우가 73.0%, 2년 22.1%, 1년 3.1%, 임원 종류에 따라 상이한 경우가 1.4%로 집계되고 있다. 규모별로 보면 규모가 큰 노조일수록 임기를 3년으로 한 비율이 높고, 상급단체별로는 노총계열에서는 3년으로 한 경우가 비노총계열보다 월등히 높은 반면, 비노총계열에서는 2년으로 한 경우가 노총계열보다 월등히 높다. 결성시기별로 볼 때는 6·29 이전 사업장에서는 3년으로 한 경우가 6·29 이후 사업장에 비해 많은 반면, 6·29 이후 사업장에서는 2년으로 한 경우가 6·29 이전 사업장에 비해 많다. 노조 집행부의 긴 임기로 인한 부패를 막아보려는 의도가 비노총계열 또는 6·29 이후 노조의 임원임기 규정에서 보인다 고 할 수 있다.

30) 김정한, 1993, 9~10쪽.

조보다 그 이후에 설립된 노조에서 더욱 높은 비율을 보이고 있다 (박기성·박덕제, 1990, 54~5쪽).

한국노총 중앙연구원 조사에서도 <표 3-66>에서와 같이 1987년 이후 평균적으로 모든 노조에서 1.6회의 임기중 위원장 교체를 경험하였는데, 300인 미만의 중소기업보다는 대기업에서, 노총계열보다는 민노총계열에서 교체된 사례가 많은 것으로 나타나고 있다.

<표 3-66> 1987년 이후 위원장이 중도에서 교체된 사례(한국)

	빈 도	평 균
기업규모		
300인 미만	42	1.5
1000인 미만	39	1.8
1000인 이상	48	1.5
상급단체		
노총소속	93	1.5
민노총소속	36	1.9
업종별		
비제조업	33	1.8
여타 제조업	28	1.3
금속/화학	68	1.7
설립시기별		
1987년 이전	50	1.7
1987년 이후	79	1.6
전 체	129	1.6

출처 : 이재열·권현지, 1995, 166쪽.

동조사에 따르면 위원장 임기중 교체를 야기하는 가장 큰 이유는 지도력 부족(28%)으로, 그 다음으로는 어용시비(18%), 탄압 및 시비(10%) 등의 순서로 나타나고 있다. 리더쉽을 위협하는 요인을 노조 내부의 요인과 외적인 요인으로 나눈다면, 지도력 부족은 내

적 요인으로, 당국의 탄압과 수배는 외적인 요인으로 분류될 수 있을 것이다. 민노총계열 노조의 임기내 교체의 가장 큰 이유는 지도력 부족(32.4%)과 탄압 및 수배(27%)로 나타나, 상대적으로 내적도전과 외적도전에 심각하게 직면하여 온 것으로 알 수 있다. 또한 대기업에서 탄압과 수배에 의한 중도하차가 많은 것으로 드러나고 있다.(이재열·권현지, 1995, 166~8쪽)

<표 3-67> 위원장이 중도에 교체된 이유(한국)

	어용 시비	부정	지도력 부족	탄압/ 수배	질병/ 사망	기타	합계	사례수
기업규모								
300인 미만	10.0	8.0	30.0	6.0	18.0	28.0	100.0	50
1000인 미만	13.6	6.8	36.4	9.1	6.8	27.3	100.0	44
1000인 이상	28.5	5.3	19.6	14.2	3.6	28.5	100.0	54
상급단체								
노총소속	19.5	7.1	26.6	4.4	10.6	31.9	100.0	113
민노총소속	13.5	5.4	32.4	27.0	5.4	16.2	100.0	37
업종별								
비제조업	25.0	10.0	17.5	7.5	7.5	32.5	100.0	40
여타제조업	5.6	8.3	13.9	13.9	19.4	38.9	100.0	36
금속/화학	20.3	4.1	40.5	9.5	5.4	20.3	100.0	74
전 체	18.0	6.7	28.0	10.0	9.3	28.0	100.0	150

출처 : 이재열·권현지, 1995, 167쪽.

앞서 살펴 본 바와 같이 기업별 노조의 위원장이 평균 3.1기(1기를 2년으로 보면 약 6년간) 역임하는 일본의 경우에 비해 보면 우리나라의 노조위원장의 교체 빈도가 매우 높음을 알 수 있다. 이러한 현상이 빚어지는 주된 이유는 노동조합의 활동이 아직 안정화되어 있지 못하다는데 있다고 볼 수 있을 것이다. 위의 표에서 나타나는 바와 같이 위원장의 중도 교체를 야기시킨 요인으로 어용시비와 탄압 및 수배가 큰 비중을 차지하고 있다는 점(특히 민노총계열 노조의 경우), 그리고 1987년 이후 설립된 노조들에서 위원장이 중

도하차하는 비율이 더 높다는 점 등에서도 이를 짐작할 수 있다.

### 3) 조합운영상 문제점

조합활동에 있어서 일본의 유니온 리더들 대부분이 심각하게 느끼고 있는 문제는 다음의 4가지 점이다. ① 젊은 층의 조합원과 중고연령층 조합원 사이에 조합을 바라보는 시가이나 기대 측면에서 세대간 격차가 확대되고 있다는 점, ② 현장활동의 핵심인 직장위원이 되고자 하는 사람이 드물다는 점, ③ 지부 집행위원이 자주 교체되어 경험이 축적·승계되지 못한다는 점, ④ 본부 專任任員이 되어 계속 유니온 리더로 경력을 쌓아가고자 하는 자가 적다는 점 등이 바로 그것이다. (稻上編, 1955, 145~148쪽)

### 4) 유니온 리더 육성

일본노동연구기구의 조사를 통해 유니온 리더들의 육성을 위해 어떠한 방법이 중시되고 있는지를 단일조직과 단위조직으로 나누어 살펴 보자.

#### 가) 단일조직

조사결과 단일조직의 경우 유니온 리더직별로 유효한 육성방법으로 열거된 상위 3가지를 정리하면 다음과 같다(괄호안의 수치는 그 항목을 선택한 조합의 비율).

- 본부 3役(위원장, 부위원장, 사무국장)
  - 최고경영진·간부층과의 허심탄회한 정보교환과 의사소통(59.4%)
  - 타기업 조합임원과의 접촉 및 의견교환(44.8%)
  - 노사협의·교섭에의 출석과 발언(35.0%)



- 본부 집행위원
  - 노사협의·교섭에의 출석과 발언(39.3%)
  - 타기업 조합임원과의 접촉 및 의견교환(38.2%)
  - 직장토의 등 일반조합원과의 빈번한 의사소통(34.3%)
  
- 지부 위원장
  - 직장토의 등 일반조합원과의 빈번한 의사소통(59.0%)
  - 노사협의·교섭에의 출석과 발언(46.2%)
  - 최고경영진·간부층과의 허심탄회한 정보교환과 의사소통(38.5%)
  
- 지부 사무국장
  - 상급·선배임원과의 솔직한 대화(39.5%)
  - 타기업 조합임원과의 접촉 및 의견교환(36.8%)
  - 직장토의 등 일반조합원과의 빈번한 의사소통(36.8%)
  
- 지부 집행위원
  - 직장토의 등 일반조합원과의 빈번한 의사소통(60.4%)
  - 상급·선배임원과의 솔직한 대화(47.9%)
  - 타기업 조합임원과의 접촉 및 의견교환(31.3%)

본부 3역의 경우 가장 유효한 육성방법은 ‘최고경영진·간부층과의 허심탄회한 정보교환과 의사소통’이며, 상부 조직과의 접촉은 큰 효과를 가지고 있지 않은 것으로 여겨지고 있다. 여기에 기업별 조합이라는 조직형태의 특징이 잘 반영되어 있다. 본부 3역의 중요한 업무는 회사 경영진들과 마음을 터놓고 대화를 가짐으로써 회사측의 정보와 조합측의 정보를 교환하여 해당 기업의 존속과 유지에 있어서 가장 바람직한 의사결정을 경영자가 내릴 수 있게끔 협력하는데 있다. 회사가 번영하지 않으면 조합원의 고용·생활보장

도 힘들다는 것을 당연시하고 있기 때문이다. 노사의 신뢰관계에 기초하여 최고경영진과 노조위원장이 기업의 경영전략상 고도의 비밀정보조차 공유하는 경우도 있다. 최고경영진과의 허심탄회한 정보교환은 세심한 주의와 긴장이 요구되는 일이다. 기업별 조합의 본부 3役으로서 요구되는 역할은 바로 여기에 있다.

본부 집행위원의 육성을 위해 중시되고 있는 점들 가운데 그다지 특별한 점이 없는 것은 본부 집행위원이 조합활동과 관련된 여러 업무를 소화해야 하며 그러기 위해서는 다방면에 걸친 폭 넓은 경험이 요구되기 때문인 것으로 보여진다. 노사협이나 단체교섭에의 출석은 경영층과의 의견교환의 방법을 익히는 것으로 연결되고, 일반조합원과의 밀접한 의견소통은 곧 조합활동의 기반을 굳건히 하는 작업과 연결된다. 또한 타기업 조합 임원들과의 의견교환은 시야를 넓히는 효과를 지니고 있고, 자신의 활동을 객관적으로 분석하는 안목을 배양하는 기회가 된다.

지부레벨의 유니온 리더들의 경우에는 일반조합원과의 의사소통의 빈도와 밀접성이 중시되고 있다. 지부레벨 임원들이 일반조합원의 소리를 정확히 듣고 있지 못하면 조합활동이 튼튼한 기반위에 성립되기 어렵다.

지부레벨의 유니온 리더들을 개별적으로 살펴보면 각각의 특징이 드러난다. 우선 지부 위원장의 육성에 있어서는 직장토의 외에도 노사협·교섭에의 출석·발언과 최고경영진과의 정보교환이 중시되고 있다. 지부 위원장이 되면 당연히 공장장이나 지점장 등 경영상 권한을 지닌 사람들과 마주할 장면이 생기게 되며, 평상시 부터 경영진과의 긴밀한 의사소통의 기회를 가져야만 조합원에게 유리한 조건의 협정 체결을 이끌어 낼 가능성을 높일 수 있다. 이 점에서 지부 위원장의 육성에 있어서 경영층과의 접촉이 중요한 요인으로 간주되는 것은 당연하다 할 것이다.

지부 사무국장의 육성에 있어서는 ‘상급·선배임원과의 솔직한

대화'가 중시되고 있다. 지부 사무국장은 장차 본부 3역 자리에 까지 올라갈 가능성을 지니고 있으며 선배와의 대화는 이러한 맥락에서 중시되는 것으로 보여진다. 지부 집행위원도 마찬가지로 '상급·선배임원과의 솔직한 대화'가 중시되고 있으나 이들이 조합활동과 관련된 여러 일을 폭 넓게 수행해야 하는 만큼 선배임원과의 대화를 통한 경험의 승계는 이들의 역할을 제고하기 위해 중시되지 않을 수 없을 것이다.

조사 결과 흥미로운 것은 정부나 지방공공단체에 의한 연수, 노사합동 전문위원회에의 참여, 상부조직에의 出向이나 접촉 등은 기업 레벨 유니온 리더의 육성에 있어서 그다지 도움이 되지 않는 것으로 보여지고 있다는 점이다. 특히 상부조직과의 접촉이 임원의 육성과는 무관하다고 생각하는 경향이 지배적임은 특기할만한 사항이다. 일본 노동조합운동의 문제점의 하나로 산별 조직이나 전국중앙조직에 우수한 인재가 좀처럼 모여들지 않는다는 점을 들 수 있다. 일본에서는 기업의 틀을 벗어난 노동운동은 기업별 조합에서 상부 단체에 '제공' 되는 인적·물적 자원을 통해 이루어지고 있다. 기업별 조합이 이같은 자원의 기반을 장악하고 있기 때문에, 산별 또는 중앙차원의 조합활동은 커다란 제약을 안고 있다. 우수한 인재는 기업별 조합 내부에 머무르는 경향이 강화되고 있고 산업이나 국민 경제 차원을 고려한 정책의 결정이나 집행이 제대로 이루어지지 않는 상황이 빚어지고 있다. 산별 또는 전국레벨 조직이 기업별 조합 유니온 리더의 人才育成을 위한 場으로 기능하지 못하면 이와 같은 상황은 크게 개선되지 않을 것으로 보여진다.

#### 나) 단위조직

조사결과 단위조직의 경우 유니온 리더직별로 유효한 육성방법으로 열거된 상위 3가지를 정리하면 다음과 같다(괄호안의 수치는

그 항목을 선택한 조합의 비율).

- 3役(위원장, 부위원장, 사무국장)
  - 타기업 조합임원과의 접촉 및 의견교환(49.2%)
  - 최고경영진과의 허심탄회한 정보교환과 의사소통(47.6%)
  - 노사협의·교섭에의 출석과 발언(37.6%)
  
- 집행위원
  - 타기업 조합임원과의 접촉 및 의견교환(50.4%)
  - 직장토의등 일반조합원과의 빈번한 의사소통(47.0%)
  - 노사협의·교섭에의 출석과 발언(37.7%)
  
- 직장위원
  - 직장토의등 일반조합원과의 빈번한 의사소통(81.1%)
  - 상급·선배임원과의 솔직한 대화(42.1%)
  - 조합내부강사에 의한 연수(37.9%)

단위조직 3役의 육성에 있어서 중시되고 있는 것은 첫째가 타기업 조합임원과의 접촉, 둘째가 최고경영진과의 대화로 나타나고 있다. 단일조직의 경우와 비교하면 순위가 그 차이가 적어 기본적인 경향은 같다고 보아도 좋을 것이다. 또한 집행위원의 경우에도 별다른 특징은 발견되지 않는다. 단위조직 직장위원의 육성에 있어서는 직장토의, 선배와의 대화, 그리고 조합내부강사에 의한 연수 등이 중시되고 있다. 직장위원의 성격상 직장토의나 선배와의 대화가 중시되는 것은 당연하다 할 수 있거나 흥미로운 점은 조합내부강사에 의한 연수가 중시되고 있다는 점이다.

이상에서 일본에서의 기업 레벨 유니온 리더들의 교체 실태, 조합운영상 문제점, 리더 육성의 문제 등에 관해 검토해 왔다. 그 결

과를 간단히 정리하면 다음과 같다.

- ① 위원장은 평균 3.1期에서 교체되고, 사무국장은 2.7期, 부위원장은 2.5期에서 교체되고 있다. 위원장의 경우 1期에서 그만두는 것은 예외적이며 5期이상 역임하는 사람도 12.7% 존재한다. 부위원장과 사무국장은 3期까지 역임하는 경우가 10% 이상 존재하지만 5期이상 근무하는 사람은 적다.
- ② 전통적 조합의 위원장은 3.5期 역임·약7년 재임한 후 교체되는데 비하여, 신형 조합 위원장은 1.8期로 전통적 조합의 경우에 비하여 그 재임기간이 절반수준에 불과하다. 사무국장의 경우에도 같은 경향이 관찰된다.
- ③ 조합규모가 클수록 교체 빈도가 적어지는 경향이 있다. 다만 3000~4999인의 대조직은 예외로 교체가 가장 빈번하다. 본부 집행위원은 평균 4期에서 전체가 교체되고, 지부 집행위원은 평균 3期에서 전체가 교체된다.
- ④ 조합운영상 문제점으로, i) 조합원의 세대간 격차가 확대되고 있다는 점, ii) 職場委員이 되려는 자가 없다는 점, iii) 지부 집행위원이 얼마 안가 교체되고 말아 경험이 축적·승계되지 않는다는 점, iv) 본부 專任任員이 되어 계속 유니온 리더로 종사하고자 하는 자가 드문 점 등을 들 수 있다.
- ⑤ 유니온 리더의 인재육성에 있어서 중시되는 점은 리더직에 따라 차이가 발견된다. 즉, 본부 3役은 최고경영진·간부층과의 허심탄회한 정보교환과 의사소통, 본부 집행위원은 노사협의·교섭에의 출석과 발언, 지부 위원장·지부 집행위원·직장위원은 직장토의등 일반조합원과의 빈번한 의사소통, 지부 사무국장은 상급·선배임원과의 활발한 토의 등이 리더육성에 있어서 일차적으로 중시되고 있다.

#### 4) 유니온 리더의 육성방안

일본의 기업레벨 유니온 리더의 육성과 관련해서는 리더직을 맡고자 원하는 사람들이 드물어지고 있고 이에 따라 조합활동의 경험과 지식의 계승이 곤란해지고 있는 점등이 지적되고 있음은 위에서 살펴 본바와 같다. 여기에서는 이와 같은 문제점의 개선을 포함하여 유니온 리더의 육성을 위하여 어떠한 방안이 제시되고 있는가를 살펴 보기로 한다. (稻上編, 1995, 161~4쪽)

##### 가) 노사관계 顧問職의 설치

노사관계 고문직의 설치는 기업별 조합이라는 조직형태를 전제로 하면서, 유니온 리더로서 직업생활을 마무리할 수 있는 체제의 마련을 의도한 것이다. 현재 일본에서 대다수의 유니온 리더들은 조합위원장 퇴임후 회사로 복귀하고 있다. 정년까지 위원장직에 종사한다면 문제가 없지만, 그렇지 않을 경우 어제까지 조합 위원장이었던 자가 직장으로 복귀하여 어느 날 갑자기 경영측 사람이 되어야 하는 현상이 빚어지게 된다. 이와 같은 상황을 피하기 위하여 위원장직을 퇴임한 후에도 회사의 임원이나 관리직으로 복귀하지 않고 노사관계의 건전한 운영에 공헌할 수 있도록 하는 포스트를 만들면 어떨까 하는 것이 이 제안의 내용이다. 이 경우 일본의 조합비는 專任任員の 인건비 부담으로 인하여 국제적으로 보아 매우 높은 수준인 만큼, 노동조합에서 추가적으로 노사관계 고문직의 급여까지 부담하게 하기는 곤란하므로 경영측에서 비용을 부담하는 것이 타당하다고 보고 있다.

일본에서와 같이 기업별로 노동조합이 조직되어 있는 경우, 경영측에 대항하는 세력으로서의 조합의 역할은 특히 중요하다. 이는 조합이 경영측에 다른 발상을 제공할 수 있는 유일한 집단이기 때

문이다. 건전한 조직은 그 내부에 다른 사고방식을 갖는 세력의 존재를 용인한다. 그래서 의사결정에 있어서 중요한 모든 가능성을 검토하게 된다. 다양한 의견이 분출하고 그 시비가 논의되는 가운데 과연 어떻게 방향을 설정하는 것이 노사 모두에게 가장 적절한지 하는 점이 보이게 된다. 이같은 관점에서 본다면 기업경영에 있어서 이질적인 목소리를 낼 수 있는 존재로서 노동조합이 경영측과 일정한 긴장관계를 유지해 나가는 것이 요구되며 그러한 맥락에서 직업생활을 마칠 때까지 유니온 리더로서 활동할 수 있는 체제의 정비는 중요하다고 보여진다.

#### 나) 직장위원의 활동시간 확보

유니온 리더의 육성을 위해 제기되고 있는 다른 하나의 방안은 말단의 유니온 리더인 직장위원의 활동시간을 제도적으로 확보하는 것이다. 직장위원은 비전임이기 때문에 통상적인 업무를 수행하면서 다른 한편으로 노조활동에 종사해야 하는 부담을 안고 있다. 이로 인해 현재 일본의 많은 노동조합은 직장위원을 확보하기 유인책이 없어 곤란을 겪고 있다.

직장위원은 노동조합에 있어서 두 가지 측면에서 매우 중요한 역할을 담당하고 있다. 첫째는 커뮤니케이션 역할이다. 물론 기관지의 발간 등 일반조합원과의 커뮤니케이션 수단에는 여러 가지가 있지만, 일상적으로 일반조합원의 목소리를 들을 수 있는 職場集會에 우선하는 것은 없다. 직장 집회는 직장위원이 조합의 활동방침과 구체적인 행동계획을 설명하고 일반조합원의 의견을 듣는場이다. 직장위원은 조합간부로부터 토의사항에 대하여 미리 설명을 듣는데, 만약 직장위원 자신이 토의사항에 대하여 의문이 생기면 그 의문을 조합간부에게 질의하여 설명을 듣고 충분히 이해한 다음 직장집회에 참석하게 된다. 일반조합원으로부터 제기되는 문제에 대

하여 직장위원이 모두 대응하기는 불가능하지만, 직장집회에서는 의문점을 그 자리에서 토의할 수 있다고 하는 장점이 있다. 직장위원을 맡으려는 자가 없든지, 혹은 직장위원이 되어도 활동할 시간이 충분히 부여되지 않게 되면 노동조합 내부의 정보의 흐름이 매끄럽지 못하게 되고 이로 말미암아 노조 집행부의 방침이 오류에 빠질 수도 있다.

직장위원이 갖는 다른 하나의 중요한 포인트는 직장위원이 곧 유니온 리더 육성의 출발점이라는 사실이다. 조합운영에서 중추적 역할을 담당하는 상층 유니온 리더의 양성에는 시간이 필요하다. 직장레벨에서가 아니라 전체기업레벨에서 적절한 상황 파악과 판단을 할 수 있는 리더가 되기 위하여는 조합조직의 말단임원(직장위원)에서 시작하여, 어느 정도의 시간을 두고 지식과 경험을 축적해 나갈 필요가 있다. 현재 일본의 상층 유니온 리더들은 그러한 트레이닝을 받아 왔다. 그러나 현재 일본에서는 직장레벨에서 조합활동을 이어갈 다음 세대의 공급이 제대로 이루어지고 있지 못하다. 이러한 상태가 그대로 방치된다면 노동조합은 물론 기업경영에 있어서도 심각한 문제가 야기될 가능성이 있다. 직장위원의 활동시간을 제도적으로 확보해야 할 필요성은 이같은 맥락에서 제기되고 있는 것이다.

#### 다) 각종 교육의 실시

菅野・諏訪(1994, 13쪽)는 노사간 정보제공·상담조언, 고충처리, 분쟁처리, 그리고 교섭지원이라는 측면에서 전통적으로 노동조합이 담당하여 왔던 역할을 재평가할 필요가 있음을 지적하면서 유니온 리더들에 대한 교육의 필요성을 강조하고 있다. 즉, 사회경제환경의 변화에 따라 노사관계의 틀 또한 빠른 속도로 변화되고 있는 상황에서 이를 반영하는 적절한 서비스가 용이하고 신속·저렴한 비용



으로 노동조합으로부터 제공될 수 있게끔 정부정책 차원에서의 지원이 요구된다는 것이다. 이와 같은 관점에서 菅野諏訪는 구체적인 예로 유니온 리더의 직업능력개발(노동법·경영분석·구체적인 교섭기술·고충처리절차 등)을 위한 공적인 직업훈련제도의 예(오스트레일리아) 및 학부·대학원 레벨의 전문능력개발·훈련 코스의 예(미국 등)를 들고 있다.

## 제4장 조합원 교육의 실태

일본의 노조교육은 임단투 시기의 선전과 교섭준비 차원의 교육 뿐만 아니라 일상적인 차원에서도 이루어지고 있다. 그리고 리더양성과 조합활동의 강화라는 측면과 더불어 조합원의 생애생활에 걸친 학습기회의 제공이라는 측면에서도 전개되고 있어서, 노조교육이 중장기적 전망 속에서 이루어진다고 할 수 있다. 본 장에서는 일본에서의 조합원 교육의 실태를 주로 교육의 체계, 즉 각 조직수준(전국중앙조직, 산별 연맹, 단위노조)별로 조합원을 대상으로 한 교육 프로그램이 어떻게 편성되어 있는가를 중심으로 살펴 보고자 한다.

### 1. 전국중앙차원 : 연합(日本労働組合總連合會)의 교육활동

1989년 공공부문과 민간부문을 통합한 새로운 전국중앙조직으로 발족한 연합은 1992년 교육활동지침을 제정했다. 이 지침은 교육활동의 목표로 ‘조합원 개개인의 인간으로서의 존엄을 높이고 자기실현을 도모하며 조합원의 행복을 추구한다’, ‘조직의 강화 발전을 위해 조합활동에 대한 이해와 합의를 이끌어 내어 행동으로 연결시켜 나간다’는 내용의 두가지를 내걸고 있다.

연합은 기존의 교육문화활동을 계승하면서 광범위하게 근로시민의 평생에 걸친 교육·문화활동을 지원하기 위한 목적으로 1995년에 사단법인 교육문화협회(Institute of Labor Education & Culture)를 설립하였다. 교육문화협회는 크게 i) 광범위한 교육사업, ii) 홍보·출판 사업, iii) 문화·서비스 사업, iv) 조직활성화 등 지원 사업의

네 분야로 나누어 사업을 전개하고 있다. 그 중 i)의 광범위한 교육사업의 구체적인 내용은 다음과 같다.

◆ 직접 행하는 교육사업

- ① 조합임원·일반 교육(연령계층별·집합 교육, 통신교육, 노동강좌 등)
- ② 정책·제도 및 전문 연수
- ③ 생애학습·교육 활동
- ④ 조합임직원(전임자) 전문교육  
·전임자 교육 ·조직요원 ·정보화 요원 ·국제요원 ·홍보  
·선진 ·트레이너 양성 ·자유시간활용 ·인스트럭터 양성
- ⑤ 조합간부 양성 교육
- ⑥ 해외노조간부교육에의 협력

◆ 교육 조성 서포트 사업

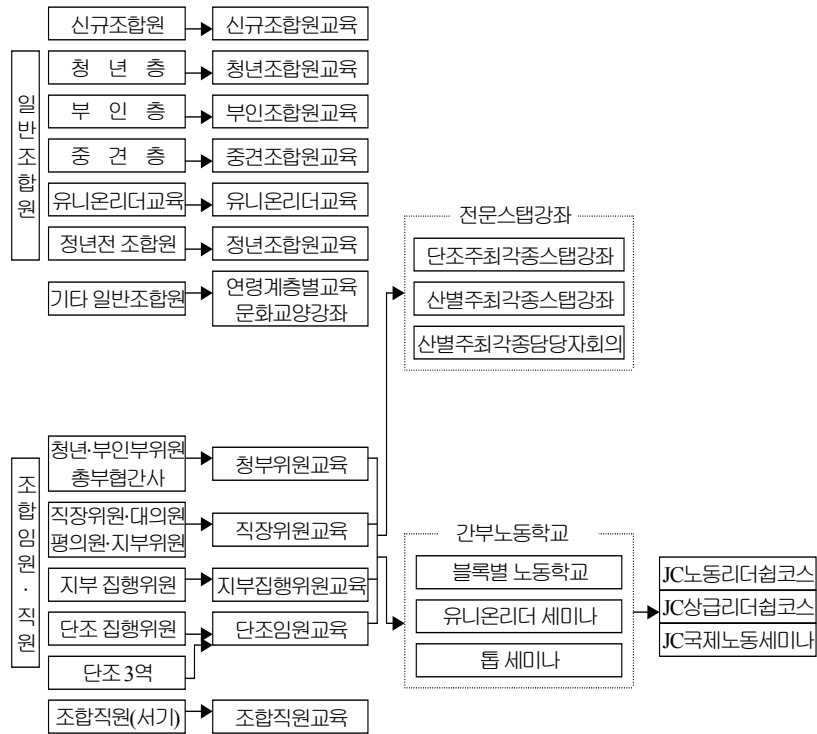
- ① 교육관련 정보 서비스
- ② 교육체계 작성 상담
- ③ 강사, 연수회장 등의 소개·알선

또한 연합은 연합운동을 계승하고 일본의 노동운동을 주도해 나갈 수 있는 톱 리더의 육성을 목적으로 '연합대학(가칭)'을 설치하는 방안을 검토하고 있다.

## 2. 산별 차원 : 전기연합(電機連合)의 교육활동

1993년 현재 전기연합이 실시하고 있는 교육활동의 내용을 도표로 정리하여 보면 다음과 같다.(電機連合, 1993, 97쪽)

[전기연합 교육활동체계]



[전기연합의 전문강좌]

명칭	대상	내용	시간	담당
기술자포럼	기술연구자 조합·지부 담당자	기술자특유의 문제를 제기하여 분산회에서 토의·정리. 패넬토 의는'시간관리에서 성과관리로' 를 주제로 다룸.	2박3일	勞協복지
中高年 인스트럭터 양성강좌	중년·중소 조합담당자	(사단법인)中高연령자고용복지 협회에 위탁. 생애설계·상담, 연 금·보험 등의 실무와 지도자로 서의 역할을 학습	1박2일	노협복지

명칭	대상	내 용	시간	담당
임금실무자 양성강좌	조합·지부의 임금실무자	직종별·숙련도별 임금의 설계와 운영, 임금제도와 실습, 제4차 임금 정책에 대한 이해 심화	4박 5일	임금
중견·중소 춘투세미나	대상조합 집행위원	중소조합의 공통과제에 대한 상호 교류, 경영대책·개별 포인트 요구 등에 대한 분과별 토의	1박 2일	중소 부문
정책 심포지엄	각부문 조합담당자	‘목표로 해야 할 새로운 기업행동’에 대해 각 부문별로 토론회 실시	1박 2일	산업 정책
여성활동 리더연수회	조합지부담당자 여성리더 여성위원	여성리더의 육성을 목적으로 의식, 직무평가/처우, 정책, 제도 등에 대한 학습	1박 2일	여성 정책
경영분석 강좌	중소노조의 집행위원	기초분석코스에서의 학습을 기초로 분석방법과 재무제표 보는 법 등을 익힘.	1박 2일	교육 선전
春闘教宣 세미나	조합·지부 담당자	春闘전단계로서 정세파악, 교육선전 활동 방법 등에 대해 학습	半日	교육 선전
청년모임	조합지부 담당자 청년여성위원	담당자·위원의 체험학습을 중심으로 연대·교류를 행하고 그룹의 자주활동을 독자적으로 실천하는 등 리더의 역할을 배운다.	2박 3일	교육 선전
레크리에이션 담당자 강습회	조합지부담당자 청년여성위원	레크리에이션 실기를 중심으로 기획부터 지도방법까지 그룹 단위로 배움. 각 블록별로 개강.	2박 3일	교육선전 블록별 地協
유니온리더 세미나	조합3역이상, 地協임원	‘정치·경제·노동’ 동향 파악	1일	교육 선전

### 3. 기업 차원 : 전기연합 산하 중투(中闘)조합 교육활동<sup>31)</sup>

전기연합 산하 각 조합의 교육활동은 두 가지 목표를 향해 전개되고 있다. 첫째는 리더양성과 조합활동의 강화, 둘째는 조합원의

31) 電機連合(1993, a, b), 참조.

생애생활에 걸친 학습기회의 제공이다.

17개 中關조합(綜合·重電·通信·家電·音響 등 5개부문의 주요 대기업 노조로 구성)은 전기연합 전조합원의 4분의 3을 차지하고 있다. 상위 7개 조합만으로도 약 60%를 구성하고, 관련 노협조직은 중투조합만으로 366조합을 헤아린다. 중투조합의 교육활동에 대해서 개괄하면 크게 두 가지 특징이 있다.

첫째는 중투조합간의 교육활동에 있어서도 상당한 차이가 존재한다는 것이다. 조합재정에서 교육관련비용이 차지하는 비율이 3~4 할대로 높은 조합을 비롯하여 조합 독자적인 교육시설을 가지고 상설학교를 일년 내내 개설하고 있는 조합이 있는가 하면 단지 교육체계에 따라서 정형적으로 활동을 계속하고 있는 조합도 있다. 상급단체의 교육담당자에게는 노하우 소개도 포함하여 상호연수나 정보제공 등이 기대되고 있다. 조합원규모 1만명 이상의 中位 中關 4개 조합 중 2개 조합은 독자적인 교육시설을 보유하고 상위조합의 교육 수준에 못지 않은 힘을 발휘하고 있다. 조합원 7000명 이하의 조합은 중투조합 중 6개 조합인데 音響부문의 1개 조합은 전문 교육 컨설팅트에 의한 지도를 통해 새로운 교육기법이나 메뉴의 개발에 의욕을 보이고 또 성과를 올리고 있다.

둘째는 앞서 언급한 교육활동에 있어서의 두 가지 목표를 구체화하는 과정에서 몇 가지 경향이 나타나고 있다는 점이다. 역할대응교육(조합리더교육)에 있어서는 선진조합의 사례가 후발 주자를 자극하여 교육체계에 따른 교재나 교육프로그램의 고위평준화 현상이 보여지고 있다. 또한 내부 연수를 끝내고 그 여력을 지역 파견을 위한 강사로서 활용하고 있는 사례도 보여, 중소조합을 대상으로 한 산별 교육의 확충방향을 시사하기도 한다. 조합원의 생애주기에 따른 계층별교육에 있어서도 같은 경향이 보인다. 여기에서는 교육의 중심이 종래의 50대로부터 미들클래스 연령대로 옮겨지는 경향이 가속화되고 있어, 교육의 노하우를 포함하여 담당자 상호간의 연구나 정보교환이 요구되고 있다.

다음으로 각 조합별로 교육활동의 주요 포인트를 살펴 보면 다음과 같다.

#### [松下(MATSUSITA)電器勞動組合]

松下노조(1993현재 조합원 9만명, 66개 지부, 전임자 180명)는 생애학습과 창조적 여가활용에 의한 삶의 보람 창조를 목적으로松下 유니온 칼리지를 설립하여 조합원의 생애 설계나 라이프 워크의 발견을 지원하고 있는데 구체적으로는 유니온 스쿨, 문화 스쿨, 직무능력개발 스쿨, 라이프 플랜 스쿨의 4 스쿨에서 실천하고 있다.

그 중 유니온 스쿨에 의한 조합원 교육을 살펴 보자. 본부주최로 실시하고 있는 유니온 스쿨은 개강 이래 1993년 현재 20년이 되며 그간 약 29,000명(조직인원의 약 32%)이 수료하였다. 구체적으로는 ① 지부집행위원장을 대상으로 시사문제나 조직과제를 탐구하는 톱 세미나, ② 지부 3역을 대상으로 정책입안능력의 개발을 도모하는 톱 리더 코스, ③ 집행위원이나 직장위원을 대상으로 운동이념에 대한 이해나 실무 능력을 배양하기 위한 리더 코스(年 5회), ④ 직장활동가의 양성을 위한 기초 코스(年 10회), 기타 ⑤ 노조전임자 코스와 ⑥ 교육 트레이너 코스를 포함하여 연간 약 1,500명의 유니온 리더들을 대상으로 교육이 이루어지고 있다.

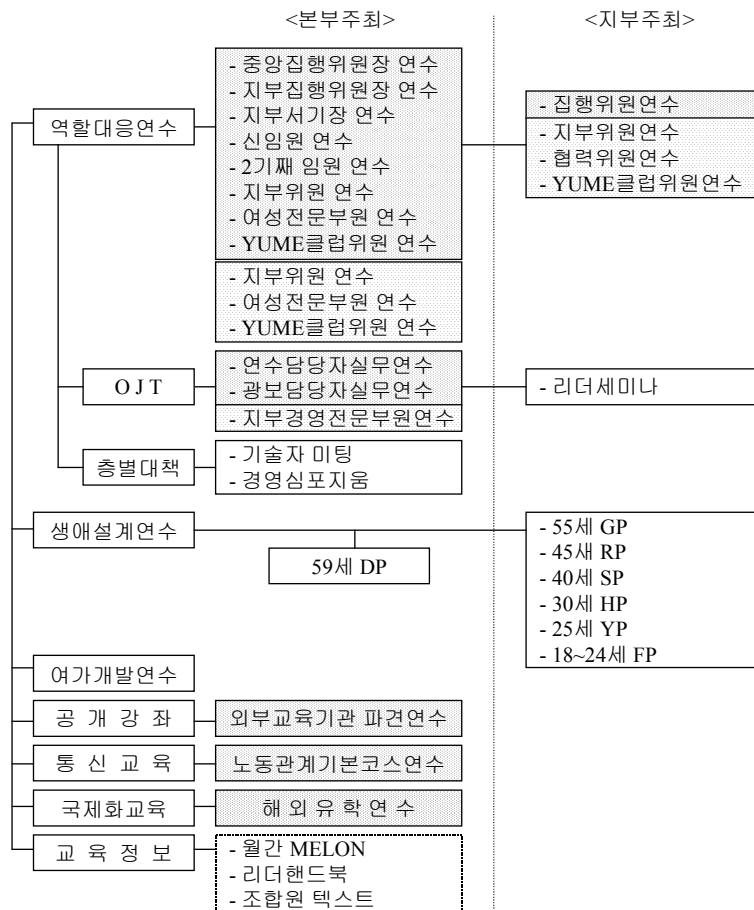
금후의 과제로서 전원학습 유니온을 목표로 통신교육을 포함한 교육체계의 충실 및 재정비가 검토되고 있다.

#### [三菱(MITSUBISHI)電機勞動組合]

교육연수의 기능은 조직과 개인의 두 측면에 집약된다. 즉 i) 조직목적을 달성하기 위해서 필요한 기능을 가진 조합원의 육성과

효과적인 조직활동의 확립, ii) 조합원 개개인의 생활과 의식을 적출·구체화하여 생애생활의 설계에 유의미한 깨달음을 준다는 것이 그것이다. 이렇게 함으로써 조합원과 조합의 자기혁신을 도모한다는 점이 강조되고 있다.

[MITSUBISHI 전기노동조합의 교육체계]



주 :  임원대상,  지부·전문부원대상,  일반조합원대상



조합의 교육연수방법은 체험학습을 중심으로 행동과학의 기법을 적극적으로 도입하여 기관요원의 연수에 있어서도 대상자가 스스로 참가할 수 있는 연수방법을 강구하고 있다. 三菱노조의 연수·교육 체계는 역할대응연수와 생애설계연수를 중심으로 본부와 지부레벨에서 각기 다음과 같이 편성되어 있다.

**【NEC勞連(日本電氣勞動組合)】**

일본전기노조에서는 본부와 지부에 걸쳐 일관된 교육체계를 구축하여 일반조합원 및 지부기관요원을 대상으로 한 교육은 지부에서 집행위원을 대상으로 한 교육은 본부에서 실시하고 있다. 일반조합원대상의 경우에는 신규조합원 교육, 3~5년차 조합원교육 등 연차별 교육, 그리고 여성조합원교육이나 주임연수 등 대상층별로 각기 적합한 교육이 실시되고 있다. 또한 조직강화를 목적으로 지부위원교육이나 투쟁 전단계에서의 춘투·일시금 학습회를 실시하고 있다. 또한 노사합동으로 45세이상 조합원을 대상으로 NLP(New Life Plan)교육을 실시하고 있다.

〈NEC勞連의 교육체계〉

◇ 일반조합원대상교육

신규조합원교육 강연	본부·지부
중견조합원교육 3~5년차 조합원 대상 교육	지부
여성조합원교육 여성조합원 대상 강연	지부
春闘·일시금 교육 투쟁 전단계의 학습회	본부·지부
NLP 45세 이상을 대상으로 한 생애설계교육	노사공동

## ◇ 기관요원대상교육

지부위원교육 기관요원의 역할	지부
전문위원교육 지부의 기업대책위원이나 문화위원 대상 교육	지부
중앙위원연수 중앙위원을 대상으로 한 강연·교육	본부·지부
NWU 포럼 직장리더와의 의견교환회	본부

## ◇ 집행위원대상교육

新집행위원교육 집행위원으로서의 기초교육	본부
집행위원연수 조합원에 관련된 각종 테마의 강연 등	본부·지부
집행위원통신교육 노동법을 중심으로 교육(기초와 응용)	본부
전문부교육 임금·경영대책·교육선전 등 전문적 교육	본부
3역 연수 지부3역·중앙집행위원 대상 강연 등	본부

## [沖(OKI)電氣勞動組合]

沖전기노조에서는 1992년 UI(Union Identity)프로젝트에서 신교육활동실시기준을 제정하여 교육활동의 기본 입장을 ‘건전한 직업인·사회인·조직인·가정인이 되기 위한 인간형성을 목적으로 한다’고 설정하고 있다. 교육체계는 유니온 리더교육과 일반조합원 교육으로 나뉘어 있다. 유니온 리더교육으로서는 집행위원·지부위원·직장위원·청년부원·여성부원 연수를 각기 실시하고 있다. 그 중 직장 리더인 지부위원에 대해서는 각 지부주최로 1년에 한번 1박 2일로 지부위원세미나를 개최하고 있다.

일반조합원교육은 신규 조합원(Part I, Part II)·청년조합원·여

성조합원을 대상으로 한 교육 외에 생애학습으로서 생애설계세미나를, 미들(40세)·시니어(50세)·정년직전의 3코스로 나누어 노사 공동으로 개최하고 있다.

<OKI 전기노동조합의 교육체계 >

- 유니온 리더 교육

대 상	명 칭	시기(기간)	주최	강 사
본부3역	외부세미나	필요에 따라 수강	-	-
중앙집행위원	집행위원 세미나	1월하순(1박 2일)	본부	외부
지부2역	외부세미나	필요에 따라 수강	-	-
지부집행위원	신임 지부 위원·地區 위 원세미나	격년/9월상순 (2박 3일)	본부	본부중앙집행위원
	집행위원 세미나	1월하순(1박 2일)	본부	외부
	외부 세미나	필요에 따라 수강	-	본부중앙집행위원
地區위원장	신임 지부위원·地區위원 세미나	6~7월(2박 3일)	본부	본부중앙집행위원
	지부위원·地區위원장 세미나	9~10월(1박 2일)	지부	지부집행위원
	신임 집행위원·地區위원 장 세미나	격년/9월상순 (2박 3일)	본부	본부중앙집행위원
지부위원	신임 지부위원·地區위원 세미나	6~7월(2박 3일)	본부	본부중앙집행위원
	지부위원·地區위원장 세미나	9~10월(1박 2일)	지부	지부집행위원
지구위원	신임 지부위원·地區위원 세미나	6~7월(2박 3일)	본부	본부중앙집행위원
직장위원	직장위원 세미나	8월(4시간 정도)	지부	지부집행위원
청년부원 여성부원	청년·여성세미나	9~10월(2박 3일)	본부	본부중앙집행위원 외부
서기	서기 세미나	11~12월(1일)	본부	사내, 외부

- (비고) ① 전문부(조직부, 정보선전부, 복지대책부, 문화교육대책부, 경영대책부) 교육은 필요에 따라 지부 또는 본부 주최로 실시한다.  
 ② 연합이나 전기연합의 전문연수회에는 필요에 따라 파견한다.  
 ③ 춘투·일시금 투쟁시의 합동교육 등은 각 지부의 실정에 맞추어 필요에 따라 실시한다.

## - 일반조합원교육

대 상	명 칭	시기(기간)	주최	강 사
신규조합원	신규조합원 I (고졸) 세미나 (대졸)	3월 (1~4시간) 4월 (1~4시간)	지부 본부	지부집행부 본부문화교육대책부장
	신입조합원세미나Ⅱ	11~12월 (1일)	지부	지부집행위원
중견조합원 (5년제 또는 30세)	중견조합원 세미나			
미들조합원 (40대)	생애설계 세미나 I	연 4회 (2박 3일)	基金· 센터· 健保조합 공동개최	후생연금기금 인재개발센터 건강보험조합
시니어 조합원 (50대)	생애설계 세미나 II			
정년직전 조합원	생애설계 세미나 정년직전 코스	연 2회 (2박 3일)		
청년조합원 여성조합원	각종강연	수시	지부	
계장	계장 세미나			

(비고) 경영대책전문위원의 교육은 필요에 따라 지부에서 실시한다.

## [安川(YASUKAWA)勞動組合]

이 노조는 1982년에 교육활동지침을 책정하여 직장 조합원과 임원으로 대상층을 구분하여 교육을 실시하고 있다. 직장조합원 대상으로는 신규 조합원교육을 취업시간내(3시간)에 실시하고 있으며 중고년조합원간담회는 투쟁시에 준감독직을 중심으로 시간단축이나 年休취득문제등에 대해 집행부와 의견을 교환하는 장으로 활용되기도 한다. 각종 노동강좌는 취업후 1시간~1시간 30분 정도 블록별 지부학습회를 기획하고 있다.

임원(위원)대상교육은 지부임원(위원)연수회·전문부원연수회·지부임원(위원)노동학교·전집행위원노동학교·직장의지부기관요원학습회 등 계층별로 실시되고 있다(직장위원은 약 10명에 1명의 비율로 선출).

위에서 살펴 본 바와 같이 단조레벨에서는 유니온 리더 교육은 다시 직장위원, 중앙집행위원, 3역 등, 일반조합원교육은 신입, 중견, 여성, 청년 등 대상에 따라 세분화하여 교육이 실시되고 있다.

교육내용에 있어서는 예를 들어 직장위원 대상 교육의 경우 직장위원의 임무와 역할, 마음가짐과 태도, 직장토의의 개최 및 운영방법 등이다(부록, 참조). 교육방법으로는 조합임원층이나 외부강사에 의한 강연과 토론, 분임토의, 집행부와의 간담, 슬라이드나 VTR 활용, 학습회, 행동학습 (모의 직장집회 등), 케이스 스터디 등 다양한 방법이 이용되고 있다.

<安川勞動組合의 교육체계>

- 직장조합원 대상

	대 상	교 육 내 용
신규조합원교육	신입 조합원	노동조합의 기초지식, 安川노조의 운영·활동, 집행위원과의 간담 등
중고년조합원 간담회	중 고 년 조합원	전기연합의 중고년대책, 安川の 과제·대책·대처, 집행부와의 간담 등
노동강좌	조합원	주요투쟁시의 정세과약, 조합방침의 철저및 의사통일을 도모. 본부3역, 외부강사에 의한 강연·토론
중견조합원간담회	계장 職長 조합원	조합의 방침, 노사관행, 협약·협정, 집행부와의 간담 등
기타	조합원	직장집회, 계층별집회, 그룹별집회, 대화집회, 학습회, 강습회, 스포츠, 레크리에이션 등

## - 임원·위원대상

	대 상	교 육 내 용
지부임원·위원연수회	지부집행위원, 전문부원, 중앙위원, 직장위원장, 의장	노동조합이란, 安川노조의 조직·운영, 연간활동, 노사관행, 협약·협정, 일상활동·임무와 마음가짐 등
지부임원·위원노동학교	지부집행위원, 전문부원, 중앙위원, 직장위원장, 의장	정치·경제·산업·기업의 상황, 노동진영의 움직임, 單産·單組의 투쟁방침, 지부의 대처 등
전문부원교육	전문부원	각 전문부의 전문지식, 전문부의 연간 및 일상활동과 마음가짐 등
소집행위원·의장 노동학교	소집행위원·의장	정치·경제·노동정세와 각 단체의 투쟁방침, 單産·單組의 투쟁 및 과제 등에 대한 강연·토론
직장기관원 학습회	직장위원, 靑婦직장대표자, 통신원	전문부의 연간 및 일상활동, 직장기관원으로서의 임무 및 마음가짐 등

## 제5장 결 론

일본의 유니온 리더들은 어떠한 특성을 갖고 있는가? 그 가장 큰 특징은 일본의 유니온 리더들이 산별 레벨에 있어서건 기업 레벨에 있어서건 기업籍(=기업의 종업원 신분)을 보유하고 있는 이른바 재직 임원이 주력을 이루고 있다는 사실일 것이다. 업종이나 해당 노동조합이 갖는 운동사적 배경 등에 따라 편차는 있지만 대개의 경우 기업적에서 이탈하거나 조합 스스로 채용하는 프로 유니온 리더들은 오히려 소수파에 속한다. 특히 일본의 노동조합 운동을 주도하고 있는 금속 산업의 노동조합일수록 그러한 현상이 강하게 드러난다. 이들 기업적을 보유한 유니온 리더들은 거의가 전직(轉職) 경험을 갖지 않은 즉 현재 소속하고 있는 기업에 입사하여 그 기업의 종업원으로 장기간 근속해 온 사람들이다. 둘째 일본의 유니온 리더들은 리더직 역임후 대다수가 회사의 업무로 이른바 ‘직장복귀’ 하고 있다. 특히 기업 레벨 노조 위원장의 경우에는 그 중 반수 가까이가 바로 회사의 관리직이나 임원 포스트를 얻고 있으며 그러한 경향은 조합규모가 클수록 뚜렷이 발견된다. 즉 대기업 노동조합에서는 위원장이 되는 것이 곧 관리직 승진에의 확실한 경력 형성 경로라고 할 수 있다.

일본의 노동조합은 경영여건의 변화에 따라 임금을 비롯한 조합원의 근로조건에 결정에 ‘유연’ 하게 대응하는 것이 특징으로 지적되고 있다(김 훈, 1998). 조합원들의 고용안정과 근로조건을 개선하기 위해서는 기업의 장기적인 존속과 번영이 전제되어야 하고 이의 실현을 위한 투자 원천이 되는 적정이윤을 확보하기 위해서는 노무비율이나 노동분배율을 일정한 표준선 이하로 억제하는 것이 요구된다. 노동분배율이 지나치게 상승하게 되면 기업수익률이 악화되고

그에 따른 상각률 저하, 설비투자 불능, 노동생산성의 정체와 저하로 말미암아 중장기적으로는 오히려 조합원의 고용안정과 근로조건의 향상에 역방향으로 영향을 미칠 우려가 크기 때문이다. 일본의 유니온 리더들은 이러한 인식을 확고히 갖고 있으며 그러한 인식을 갖게 되는 배경은 바로 위에서 종합적으로 정리한 일본의 유니온 리더들의 특성에 있다 할 것이다.

유니온 리더의 처우 측면에서 한 가지 주목해야 할 점은 특히 규모가 큰 조합일수록 기업籍을 보유한 채 조합업무에 전념하는 임원을 상당수 두고 있으나, 이 경우에도 회사의 급여규정과 기준에 의해 노동조합에서 급여와 일시금을 지급하고 퇴직금은 회사가 적립하는 것이 일반적인 관행이라는 점이다. 구조조정기에 접어들어 일본의 노동조합은 투자계획이나 기업조직 개편 또는 리스트럭처링 등 기업의 중장기적인 경영 전략에 대한 발언권을 강화함으로써 조합원이 고용기회를 상실할 위험성을 사전에 차단 또는 회피하고자 하는 지향성을 강화하고 있다. 이처럼 일본의 노동조합이 기업 경영에 있어서 경영측과 대등한 입장에서 건전한 '발언권'을 행사할 수 있는 것도 전임자 처우 측면에서 노동조합이 독립성과 자주성을 확보하고 있기 때문으로 추정해 볼 수 있을 것이다.

中村等(中村·佐藤·神谷, 1988)은 계량분석에 의해 일본의 기업별 노동조합이 다음과 같은 측면에서 '효용'을 갖고 있음을 밝히고 있다.

- ① 근로조건의 향상. 특히 중소기업의 경우, 조합이 있는 기업측이 임금·일시금·퇴직금·근로시간면에서 양호하다.
- ② 근로자의 불만·고충·의견의 흡수. 이에 의해 종업원의 정착률이 양호하게 되고, 사기가 높아진다.
- ③ 고용안정에의 기여. 요컨대 기업별 조합은 해고에는 '절대 반대'의 입장을 보이게 되므로 이를 전제로 경영방침이 수립된다. 예를 들어 고용조정은 배치전환이나 출향(出向) 등 내부



조정형 고용조정 수단을 중심으로 이루어지게 된다.

- ④ 경영감시기능. 예컨대 인적자원관리제도의 정비가 진행되고, 경영체질 개선 효과가 증대된다. 그리고 조합이 경영방침에 대하여 감시하고 발언할 수 있기 때문에, 기업 경영이 건전해질 수 있다.
- ⑤ 생산성 향상에 대한 조합측의 협력을 이끌어낼 수 있으므로, 경영 합리화 시책의 전개에 따른 경쟁력 강화에 유용하다.

물론 일본의 노동조합이 갖는 기능이 기업 레벨에 국한되는 것은 아니다. 기업별 조합이 주류인 일본에서는 단체교섭 또한 기업을 단위로 이루어지는 분권화된 구조를 갖고 있다. 그러나 층계에 산별 조직을 중심으로 전개되는 통일임금투쟁, 이른바 춘투가 기업별 교섭을 네트워크로 연결하여 조정하는 기능을 발휘하고 있으며, 이러한 점에서 일본의 임금교섭은 집권적인 조정기구를 내포한 시스템으로 이해되어야 할 것이다. 춘투에 의한 임금인상의 파급 메커니즘은 미조직부문을 포함하여 경제환경변화에 따른 적절한 임금 인상기준의 설정에 관한 정보를 사회적으로 공유하는 ‘공공재’적 성격을 갖고 있는 것이다.

또한 일본의 노동조합은 산별 또는 전국 레벨에서의 정책참가기능을 발휘하고 있다. 1차 석유위기후 20여년이 경과된 지금 노조의 산업정책참가지향은 완전히 정착하여 특히 단위 산별노조의 경우 독자적인 산업정책의 입안이나 정책실현을 위한 대응은 조직의 존재의의를 건 최종점 과제가 되고 있다. 특징적인 점은 관계심의회에 참가하는 노사가 해당심의회에서 쌍방의 이해를 전면내세우는 형태(모습을 달리한 노사교섭)가 아니라 공식·비공식 ‘사전협의’에 의해 해당산업의 이해당사자로서의 공통인식을 확립하여 가능한 한 협력하는 자세를 취하고 있다는 것이다. 현재 산업구조 조정에 관한 정책결정에 있어서는 산업별 노사협의체의 구성 → 산

업구조심의회에의 노사동시참가 → 노사에 의한 해당산업정책의 상호제안, 의견교환, 요구조정, 협력태세의 확립 → 심의회답신작성에 있어서의 노사협력 → 정책실시단계에 있어서의 노사협조 등의 형태로 노동조합의 정책참가 및 노사협조체제가 제도화되어 있다.

이와 같이 여러 가지 측면에서 기업이나 산업(업종) 레벨에서 중요한 기능을 발휘하고 있음에도 불구하고 조직률의 장기적인 저하 추세를 배경으로 일본의 노동조합은 현재 심각한 위기를 맞고 있다. 조합의 내부 여건 측면에서 가장 중대한 문제는 바로 이른바 ‘조합 무관심층’의 증대 현상이다. 본론에서 살펴 본 바대로 일본의 유니온 리더들중 자신의 의사에 따라 자진해서 유니온 리더의 경력을 쌓게 된 사람들은 거의 없으며 대부분이 선배 유니온 리더들의 권유를 받아 마지 못해(?) 유니온 리더가 된 사람들이다. 또한 산별 유니온 리더들의 경우 특히 상대적으로 연령이 낮은 층에서는 계속해서 유니온 리더로 남기보다는 ‘출신조합(회사)으로의 복귀’를 바라는 경향이 두드러지게 나타나고 있다. 출신조합으로 복귀하더라도 유니온 리더로서 정년을 맞이하는 사람은 소수이다.

기업 레벨에서의 조합 3역(위원장, 부위원장, 사무국장) 선거는 일본에서 이미 제 1차 석유위기 이전부터 대립후보없이 신임투표로 선거가 치루어지는 상태가 지속되어 왔으며 그러한 경향은 조합 규모가 클수록 분명하게 드러나고 있다. 이렇게 대립후보없이 선거가 치루어지는 사실은 ‘전임 임원이 되고자 하는 사람이 없다, 따라서 사람이 자주 바뀌기 때문에 경험이 축적되지 않거나 계승되지 않는다’는 문제로 연결된다. 노동조합의 미래를 짚어지고 있는 직장위원의 경우에도 직장위원을 맡게 되는 계기를 보면 자발적 동기에 의한다고보다는 입사한 순번 등에 의해 ‘번갈아 가며 맡는’ 관행이나, 집행부나 전임(前任)자 또는 주위사람의 요청에 따라 수동적으로 직장위원에 선출되는 경우가 많다.

이와 같이 조합무관심층의 증대와 이에 따른 조합활동경험의 단절 현상에 대처하기 위한 유니온 리더 육성방안의 하나로 본론에서 언급한 것처럼 노조위원장직을 퇴임한 후 회사업무로 복귀하지 않고 노사관계의 건전한 발전에 기여할 수 있도록 ‘노사관계고문직’을 두자는 제안, 그리고 말단의 유니온 리더인 직장위원의 활동시간을 제도적으로 확보하자는 제안이 일본에서 제기되고 있음은 동일한 현상이 진전되고 있는 우리나라의 경우에도 시사하는 바 크다 할 것이다.

마지막으로 한가지 언급해 두어야 할 점은 우리나라의 경우에도 일본과 마찬가지로 조직형태상 기업별 조합이 주류를 이루고 있으나 결정적인 차이는 일본에서는 ‘전종업원 일괄가입방식’을 취하여 블루칼라와 화이트칼라가 함께 노동조합에 가입하고 있다는 사실이다. 이렇게 이른바 ‘혼합(混合)조합’으로서 일본의 노동조합이 기능할 수 있는 것은 기업의 인적자원관리가 포괄적 일원관리시스템에 기초하여 이루어지고 있기 때문이다. 포괄적 일원관리란 수행하는 직무나 직종이 달라도, 생산현장에서 일하는 블루칼라나 관리, 영업, 사무, 연구개발 등에 종사하는 화이트 칼라를 구분하지 않고, 예를 들면 직능자격제도와 같은 공통의 척도에 의해 전종업원을 임금이나 승진 등의 면에서 일원적으로 평가·처우하는 것을 의미한다. 일본의 노동자들이 조직에 대한 강한 일체감이나 귀속감을 갖고 ‘역할외 행동(extra role behavior)’이나 ‘조직시민으로서의 행동(organizational citizenship behavior)’ 특성을 보이게 되는 것도 이같은 맥락에서 이해될 수 있다.

## 참고문헌

- アジア社会問題研究所, 『第10回労働組合費に関する調査報告』, 1993.  
連合総合生活研究所編, 『労働組合の経済学: 期待と現実』, 東洋経済  
新報社, 1993.
- 菅野和夫, 『労働法(第4版)』, 弘文堂, 1995.
- 菅野和夫, 『雇用社会の法』, 有斐閣, 1996
- 菅野和夫・諏訪康雄, 「労働市場の變化と労働法の課題」, 『日本労働  
研究雑誌』 418号(1994年 12月号).
- 労働大臣官房政策調査部編, 『労働組合基礎調査報告』(1990~1997).  
大河内一男・氏原正治郎・高橋洸・高梨昌, 『日本のユニオン・リ-  
ダ-』, 東洋経済新報社, 1965年.
- 稻上毅編 『成熟社会のなかの企業別組合』, 日本労働研究機構, 1995.  
東京大学社会科学研究所編, 『戦後労働組合の実態』, 日本評論社,  
1950年.
- 東京都立労働研究所, 『職場で労働組合活動を擔當する人達の活動と  
意識』, 1995.
- 桑原やすお, 「日本の勞使關係」, 桑原やすお編, 『新版先進諸國の勞  
使關係』, 日本労働研究機構, 1994.
- 神代和欣, 『労働組合』, 1991.
- 岩崎馨, 「わが國におけるユニオンリ-ダ-の現況と課題」, 『季刊労働  
法』 第161号, 1991.
- 岩崎馨, 「ユニオン・リ-ダ-のキャリア形成」, 『季刊労働法』 第163  
号, 1992.
- 岩崎馨, 「ユニオン・リ-ダ-の意識とキャリア形成」, 『季刊労働法』  
第167号, 1993.

- 岩崎馨, 「労働組合の財政—組合財政の現状とその構造的特徴」, 『日本労働研究雑誌』 416號(1994年 10月).
- ユニオン・リ-ダ-研究會, 「ユニオン・リ-ダ-調査についての中  
間報告」, 『大原社會問題研究所雑誌』 No. 382, 1990年 9月,  
「現代日本のユニオン・リ-ダ-」, 『大原社會問題研究所  
雑誌』 No. 393, 1991年 8月.
- 日本労働研究機構 『ユニオン・リ-ダ-の意識とキャリア形成: 単産  
レベルの 實態調査報告書』, 1992.
- 電機連合, 『教育研修マニュアル』, 1993a.
- 電機連合, 『教育研修マニュアル—特集各組合の職場委員研修』,  
1993b.
- 中村圭介·佐藤博樹·神谷拓平, 『労働組合は本当に役に立っている  
のか』, 総合労働研究所, 1988.
- 秋田成就編著, 『日本の雇用慣行の變化と法』, 法政大學出版局, 1993.
- 권현지, 『노동조합운영의 현황과 과제』, 노총 중앙연구원, 1996.
- 김정한, 『노동조합 조직현황 자료집(1992년도)』, 한국노동연구원, 1993
- 김정한, 『노동조합의 재정자립에 관한 연구』, 한국노동연구원, 1998
- 김 훈, 「일본 노동조합의 정책참가와 ‘산업노동간담회의 기능’」, 『사  
회적합의와 노사관계』, 국민경제사회협의회·한국노동연구  
원, 1994.
- 김 훈, 「구조조정기 일본의 노사관계와 노동조합의 대응」, 최영가·  
이장원 편, 『구조조정기의 국가와 노동』, 나무와 숲, 1998.
- 노동부, 『전국 노동조합 조직현황』, 1996. 12.
- 박덕제·박기성, 『한국의 노동조합(II): 단위노동조합을 중심으로』,  
한국노동연구원, 1990.
- 연합총합생활연구소편, 『1996~97년 내외정세의 추이: 글로벌 경제  
와 우리의 선택』, 한국노동연구원, 1997.
- 이성희, 『노조위원장의 노조활동 성향과 노사관계 환경과의 관계에

- 대한 실증연구 : 제조업 노조를 중심으로』, 한국노동연구원, 1998. 4.
- 이재열·권현지, 『90년대 한국의 노동조합 : 노동조합의 역할과 산업민주주의의 모색』, 한국노총 중앙연구원, 1995.
- 이철수·김정한·김재훈, 『노동조합 규약분석 : 단위노동조합 규약을 중심으로』, 한국노동연구원, 1996.
- 이호창, 『노동조합교육의 현황과 과제』, 한국노총중앙연구원, 1998.
- 정이환·황덕순, 『한국의 노동조합과 조합원 참여』, 한국노총 중앙연구원, 1996.
- 한국노동연구원, 『1998년 KLI 노동통계』, 1998.

## 부록

### 일본 SANYO 전기노조 직장위원 연수교재

#### ■ 조합임원·직장활동가의 마음가짐과 태도

당신은 직장의 조합원으로부터 선출된 조합임원 (집행위원) · 직장활동가 (지부위원·부지부위원·전문위원)입니다. 조합임원·직장활동가는 당연히 조합원에 대해서 리더쉽을 갖고 직장조합원으로부터의 신뢰에 부응하는 활동을 할 것이 요구됩니다.

그러기 위해서 조합임원·직장활동가는 어떠한 마음가짐과 태도가 필요한 것일까요? 정리하면 다음과 같습니다.

- ① 직장의 리더로서 조합원의 대표라는 사실을 자각한다.
- ② 조합의 방침을 잘 이해한다.
- ③ 회사의 내용이나 정치·경제·사회 일반지식에도 정통한다.
- ④ 담당직장의 업무·생산·안전위생에 대해서 충분히 이해한다.
- ⑤ 조합원의 좋은 상담상대가 된다 (말 잘 하는 사람은 듣기도 잘 한다).
- ⑥ 업무나 조합활동을 통해서 좋은 인간관계를 만들어 조직강화에 도움이 되게 한다.

#### - 조합임원에게 기대되는 10가지 태도

조합임원에게 기대되는 태도로는 다음의 10가지를 들 수 있습니다.

- ① 개성적인 태도
- ② 적극적인 태도
- ③ 문제를 파악하는 태도
- ④ 정보를 제공하고 추구하는 태도
- ⑤ 창조하는 태도
- ⑥ 방향성을 명시하는 태도
- ⑦ 조정하는 태도
- ⑧ 집약하는 태도
- ⑨ 결단하는 태도
- ⑩ 책임을 지는 태도

## (1) 개성적인 태도

조합임원이 조합업무에 정통하지 않으면 조합활동은 멈추어 버립니다. 그러나 대중운동인 조합활동에서 리더인 임원에 대하여 일반조합원은 조합업무에 정통하다는 말하자면 기술적인 면에서보다는 오히려 ‘사람을 끄는 매력’이라는 심정적인 면에서 받아들이는 편이 강합니다.

이것은 직장활동가 등 조합원과의 접점에 있는 리더일수록 강하게 기대됩니다. 즉 많은 사람들의 대표로 뽑힌 조합임원은 조합업무에 관한 능력도 그렇지만 그 자신이 갖는 인간적인 체취나 성향, 말하자면 개성을 전면에 내세운 조직 리드가 필요하다는 것을 의미하는 것입니다. 그러면 이 ‘사람을 끄는 매력’이란 어떤 것을 가리키는 것일까요?

그 첫째는 ‘陽의 성향’입니다. 웬지 그 사람을 보고 있으면 그 사람 곁에 있는 것만으로도 자기까지 즐거워지는 것 같은 밝음이 배어 나오는 듯한 성격, 언제나 따뜻하게 사람을 감싸주는 무드를 발산하는 성격, 이것을 ‘陽의 성향’이라고 합니다.

둘째는 ‘부동의 신념’입니다. 자기자신의 가치관, 자신이 내린 결정, 그리고 자신의 행동 말하자면 24시간 모든 시간에 있어서의 자신의 족적은 누구의 책임도 아닌 자신의 책임이며 자신이 최선을 다한 소산이라는 강한 자세가 이에 해당합니다.

셋째는 ‘열의의 발산’입니다. 조합활동에 임하는 리더의 일거수 일투족이 생기가 넘치고 자신의 능력의 한계까지 전력투구하면서 언제나 약동하는 숨결과 박력을 느끼도록 하는 것입니다.

이처럼 이제까지의 경험자들로부터 배울 때 공통적으로 갖는 개성으로서 ‘陽의 성향’, ‘부동의 신념’, ‘열의의 발산’ 세 가지를 들 수 있습니다.

개성이란 선천적인 것이 아니라 본인의 노력에 의해 서서히 변



화·형성되어 가는 것이므로 조합임원으로서는 보다 바람직한 개성을 닦아 나가는 것이 필요해집니다.

## (2) 적극적인 태도

노동조합을 둘러싼 외부환경의 변화가 현저한 요즈음 그러한 환경변화 속에서 의식이나 가치관이 다양해지는 조합원에 대응하면서 조합활동을 한층 활발하게 해 나가기 위해서는 노동조합이 이제까지 답습해 온 방법이나 사고만으로는 다룰 수 없는 미지의 도전이 생겨납니다.

예를 들어 겨우 십수년전 노동조합은 조합원 개개인의 생활 그 자체를 지키기 위해서 말하자면 빈곤으로부터의 탈출을 목표로 한 활동이 전부였습니다. 그러나 주휴2일제의 도입이 노동조합의 커다란 과제로서 촉진되고 조합 자체가 이에 따른 여가활용에 대하여 검토하게까지 된 오늘날 당연히 활동자체의 내용도 다양해지고 변화해 가는 것이 사실입니다.

이러한 상황에서 매일의 행동 하나 하나에 미경험 분야에의 대처가 전개되는 것은 당연한 일이며 미경험 분야에의 대처에 시행착오가 있는 것 또한 당연한 일입니다.

서류가 지극히 빠른 템포로 변화하는 오늘날 노동조합의 구체적인 활동방법에 '절대' 라는 것은 있을 수 없습니다.

예를 들어 작년에 큰 성과를 거둔 활동이 있었다 해도 그것을 그대로 금년에 모방한다고 해서 다시 같은 성과를 얻을 수 있다는 보장은 없으며 금년은 금년 나름대로의 조건이나 정세 속에서 새로운 것에 대처해 나가고자 하는 진지하고도 적극적인 자세가 격동의 서류를 넘어 조직을 발전시켜 나가기 위한 조합임원의 태도라고 할 수 있습니다.

### (3) 문제를 파악하는 태도

노동조합의 활동은 ‘직장을 기점으로 출발하여 그 성과가 직장에 귀착하는’ 것이 원칙입니다. 직장에서 일하는 조합원의 목소리가 충분히 반영된 조합활동을 생기 넘치게 전개하고 조합을 위한 성과를 거두어 나가는 것이 반복될 때 조직의 강화와 발전이 있습니다. 그리고 그러기 위해서 필요한 것은 조합임원이 직장에 파고 들어 직장에 눈을 돌리는 것입니다.

“대체 직장의 조합원들은 지금 무엇을 생각하고 있는 것일까? 그리고 무엇을 원하고 있는 것일까” 하는 즉 직장의 문제점을 끊임없이 파악해 가고자 하는 자세가 지극히 중요합니다.

직장이야말로 ‘문제형성의 장’ 이며 동시에 ‘성과창조의 장’ 이기도 하므로 조합임원의 임무의 하나로서 끊임없이 문제를 파악하려고 하는 자세가 중요합니다.

### (4) 정보를 제공하고 추구하는 태도

오늘날은 정보화시대라 불리우고 있습니다. 변화하는 외부환경에 즉시 적응하기 위해서는 정보를 갖고 있는가 그렇지 않은가 하는 정보의 가치가 매우 높아졌습니다. 조합임원이 정보를 어떻게 받아들이고 어떻게 처리하는가는 조직활동을 원활하게 추진하기 위해서 지극히 중요한 일이 되었습니다.

일반적으로 조합임원은 특정한 문제가 발생해도 그것을 전체의 입장에서 받아들이는 자세가 자기도 모르는 사이에 몸에 배어 있습니다. 하지만 일반조합원은 자신의 좁은 직장으로부터의 입장에서 밖에 받아들이지 않는 경우가 많은 것 같습니다.

이 경우 전체의 입장에서 받아들인 정보를 조합원이 납득하도록 제공한 다음에 논의하면 효과적인 결과도 나올 수 있게 됩니다. 하

지만 임원이기 때문에 바로 풍부한 정보를 갖고 전체적인 입장에서 판단을 내릴 수 있다는 사실을 잊고 “아무래도 조합원들은 우리를 이해하지 않는다”고 속단하는 사람이 있습니다.

이것은 잘못된 것으로 상대가 아직 파악하고 있지 않은 정보가 있으면 그것을 아낌없이 제공한 후에 논의를 해 가는 자세를 조합 활동이 대중운동인 이상 끊임없이 취해 나가는 것이 필요합니다.

그런데 우리들에게는 자신에게 유리한 또는 좋아하는 정보는 얼마든지 얻으려고 노력하지만 자신에게 불리한 정보는 듣지 않으려고 하는 버릇이 있습니다.

노동조합 그 자체가 아래서부터 쌓아 올리는 말하자면 하의상달의 조직이기 때문에 아무리 자기에게 불리한 정보라도 그것을 냉정하게 받아 들여 가는 자세가 필요합니다.

#### (5) 창조하는 태도

최근 격심한 환경변화가 가져오는 조합원의 의식이나 가치관의 다양화는 새로운 관점으로부터의 활동을 요구하고 있습니다. 실제로 우리 SANYOUNO조도 그 활동가운데 창의와 연구를 한층 강화하고 있습니다.

좋은 싫든 간에 변화해 가는 조직의 외부환경이나 조직내의 가치관에 대해서 활동이 구태의연해서는 도저히 조직목표를 달성하고 조직을 유지·강화해 나가기가 곤란해지지 않겠습니까?

그러면 대체 창의·연구란 무엇일까요? 한 마디로 하면 ‘종래와 다른 방법을 취하면서 최종적인 목표를 달성하려고 하는 시도’라고 할 수 있을 것입니다. 직장에서의 문제해결방법이나 활동내용은 하나의 방법만 있는 것은 아닙니다. 때 (T), 장소 (P), 목적 (O)에 따라서 여러 가지 방법이 있습니다. 이 T.P.O.를 판단하여 자기 나름대로 문제를 해결하는 태도가 중요합니다.

경험과 감에만 의존하지 않고 타인의 제언을 가능한 한 받아들여가는 자세, 그 속에서 창의와 연구가 있는 신선한 활동이 생겨납니다. 가장 중요한 것은 창조란 가까운 곳에 있으며 적극적으로 실행해 본다는 태도입니다.

#### (6) 방향성을 명시하는 태도

노동조합은 조직을 구성하는 전조합원이 활동에 참여하고 각각의 역할에 따른 힘을 발휘하면서 그것이 전체로서 합쳐져 운영되어 가는 것이 필요합니다. 그러나 조합임원은 조합원을 끌고 가는 말하자면 ‘나를 따르라’ 방식의 리더십을 갖는 것이 조합임원의 이상적 모습이라는 잘못된 관념이 남아 있습니다.

물론 이러한 방법으로 지금까지는 많은 성과를 거두어 왔습니다. 그러나 장래에도 이러한 성과를 거두려면 ‘나를 따르라’ 뿐만 아니라 조합원 스스로 생각하고 활동에 참가하게 할 필요가 있습니다.

노동조합의 활동이 다양해지고 여러 분야에 걸치게 되면 아무래도 각 조합원은 자신이 관계하는 활동에 대해서만 관심을 갖고 주목하기 쉽습니다. 그렇기 때문에 그러한 활동이 조직 전체에 있어서 무엇을 의미하는가 그리고 어떠한 효과와 영향을 가지는 것인가 등 나아가야 할 방향성을 확실히 제시하는 것이 더욱 중요해집니다.

노동운동에 있어서 조합임원이 선두에 나서지 않으면 안 되는 것은 지금이나 옛날이나 변함이 없습니다. 그러나 임원이 모든 일에서 ‘나를 따르라’ 하는 시대는 끝났습니다. “지금 우리는 무엇을 하지 않으면 안 되는가, 그리고 무엇을 향해 달리지 않으면 안 되는가” 하는 방향성을 끊임없이 추구하는 가운데 조합 활동에 전조합원의 참여를 구해가는 태도야말로 조합임원에게 필요한 것이라고 말할 수 있을 것입니다.

## (7) 조정하는 태도

노동조합이 하나의 활동을 전개하려고 할 때 전체적으로는 성과를 얻었다고 해도 부분적으로는 오히려 불평이나 불만이 남는 경우가 있습니다. 조직 자체가 폭 넓은 연령층으로 구성되어 있고 회사에서 종사하는 직종 자체도 다르며 게다가 한 쪽 사람은 좋다고 판단해도 다른 편 사람은 그렇게 판단하지 않는 등 조합원의 가치관이 제각기 다르다는 데에도 기인합니다.

어쨌든간에 이러한 문제가 자주 일어나 조합임원은 힘이 듭니다. “확실히 이 활동을 추진함으로써 조직은 강화되고 성과도 높아졌다. 그러나 조직내의 어떤 특정층과 다른 층과의 반목은 더욱 심해진다” 라는 이율배반적인 입장에 서는 일이 때때로 일어납니다.

물론 이를 극복하기 위해서는 부분적으로도 불만이 나오지 않도록 고려해 나가는 것이 중요합니다만 특히 중요한 것은 활동을 하기 전에 충분히 동향을 예측하여 문제가 일어날 소지가 있는 사람들에게 대해서 전체적인 입장에서 설명을 하고 납득을 얻어 두는 것입니다. 이러한 행동을 흔히 ‘사전정지작업’ 이라고 하는데 결속의 힘이 가장 필요한 노동조합에 있어서 전체가 하나로 합쳐지기 위한 사전 ‘조정’ 을 자진해서 행하는 태도를 조합임원은 끊임없이 가지도록 노력하지 않으면 안 될 것입니다.

## (8) 집약하는 태도

노동조합은 하의상달에 의한 조직이기 때문에 활동자체가 전조합원의 총의를 대전체로 하지 않으면 안 되는 것은 두말할 나위도 없습니다.

하나의 활동에 여러 가지 의견이나 요망이 나옵니다. 게다가 그것을 하나로 통합하지 않으면 활동은 성립되지 않습니다. 대체 어

면 의견을 선택해야 하는가 하는 즉 의견을 집약하지 않을 수 없는 경우를 조합임원은 반드시 경험합니다.

노동조합의 운영은 다수결이 원칙이므로 같은 의견이 많은 것을 축으로 하여 통합해 나가는 것은 당연합니다. 그러나 특히 조합임원에게 필요한 태도는 ‘A가 아니면 B’ 라는 집약의 태도가 아니라 ‘A와 함께 B도’ 라는 집약의 태도입니다.

A를 살리기 위해서 B를 버린다 또는 B가 많으니까 A는 무시한다 하는 형태의 집약이 아니라 A도 살릴 수 있고 B도 살릴 수 있는 집약의 방법은 없는가 하는 점을 충분히 검토하지 않으면 안 됩니다.

이러한 집약의 자세는 어려운 것입니다. 단순히 A와 B를 더해서 2로 나누는 것이 아닙니다. 대체 A라는 의견은 무엇을 호소하려 하고 있는가, B는 무엇을 말하려 하고 있는가, 양쪽에 공통되는 것은 어떠한 것인가를 끊임없이 생각하면서 그것을 통합하는 데는 굉장한 노력이 요구됩니다.

이러한 노력을 계속하면서 집약하려고 하는 조합임원의 태도가 말로 조직에 자유로운 발언과 활기를 가져옵니다. 그러한 이종의 효과도 포함하여 충분히 생각하지 않으면 안 될 것입니다.

#### (9) 결단하는 태도

결단한다는 것은 아무리 작은 일에 대한 결단이라도 그 결단에 의해서 조합원 중 누군가가 영향을 받고 그것이 확대되면 될수록 경우에 따라서는 몇 천명, 몇 만명의 사람들에게 영향을 미친다는 의미로부터도 확실히 큰 일이며 조합임원에게 있어서는 가장 긴장하는 때이기도 합니다.

그러면 우리들은 결단하는 데 있어서 어떠한 자세가 필요할까요? 말할 수 있는 것은 자신이 가지고 있는 지식이나 경험을 과신

하면 안 된다는 것입니다. ‘내가 보기에는 절대로...’ 라는 식의 결단은 결단이 아니라 독단으로 변할 가능성이 있습니다.

즉 정확한 정보를 수집하고 많은 사람의 의견에 솔직하게 귀를 기울이고 주위의 동향도 정확하게 파악하면서 신중하게 의사결정을 해야 할 것입니다.

#### (10) 책임을 지는 태도

직장조합원의 대표로서 조합임원과 직장활동가에게는 여러 가지 권한이 이양되어 있습니다. 조합원으로부터 보면 조합임원을 믿고 권한을 이양하고 있는 것입니다.

권한을 이양한다는 것은 그저 맡겨둔다는 것은 아닙니다. 그 책임에 대해서는 자기 자신의 책임으로써 받아 들이는 것이 필요합니다. 동시에 그같은 태도를 명확히 하면 할수록 조합원은 안심하고 활동에 참가하게 됩니다.

물론 긴급사태 때 ‘나를 따르라’ 방식으로 조합원을 이끌고 나가는 경우라도 최종적인 책임은 전부 조합임원이 지는 것이라는 태도가 있어야만 조합원은 그것을 믿고 따라 오게 되기 때문에 조합임원은 언제 어떠한 때라도 다른 사람에게 책임을 전가하거나 부정하려고 해서는 안 되는 것입니다.

## ■ 조합임원의 자기연수

조합임원·직장활동가는 직장조합원을 충실히 보살피는 활동이나 서비스 활동을 하는 것 뿐만 아니라 역시 노동운동의 리더 (직장이나 지부의 지도자라는 의미)이기 때문에 항상 인망·지식·판단·행동 그리고 책임감 등이 요구됩니다.

신뢰받는 임원이 되고 만족스런 활동을 추진해 가는 데는 역시 자기연수가 중요합니다. 자기연수는 문제의식을 갖는 데서부터 시작하여, 학습, 토의, 실행 등을 통해 조금씩 쌓아 가는 것입니다.

문제의식을 가져야 할 항목으로서는

- ① 개인의 삶의 방식에 대한 의문
- ② 조합원·종업원으로서의 자세나 능력에 대한 의문
- ③ 조합리더로서의 기본적인 능력·역할수행에 대한 의문
- ④ 조직이나 제도에 대한 의문
- ⑤ 조합리더에게 필요한 기초적인 지식은 이것으로 좋은가라는 의문
- ⑥ 일반상식은 충분한가하는 의문

등으로 분류되지만 각 분류항목별로 그 포인트가 될 만한 체크항목을 여기에서 정리해 보았습니다. 이들 체크항목 모두에 자기연수를 심화하여 문제의식을 갖는 것은 쉬운 일은 아닙니다. 조합리더로서 가져야 할 문제의식을 여기에 들겠습니다만 앞에서 언급한 바와 같이 자기연수 (학습, 토의, 실행) 에 의해서 서서히 이해를 깊이 해 나갑시다.

### ·자기연수를 위한 체크포인트

#### (1) 개인의 삶의 방식에 대한 의문

- ① 이대로 일생을 끝마쳐도 좋은가?
- ② 무엇을 위해서 살고 일하고 있는가?
- ③ 자신의 일, 생활은 사회 속에서 어떤 의미를 갖는가?
- ④ 타인은 어떠한 가치관을 가지고 어떠한 삶의 방식을 취하고 있는가?



- ⑤ 자신의 가치관을 갖고 있는가?
- ⑥ 자신의 장점과 단점은 각각 무엇인가? 장점을 살리고 단점을 고치기 위해 서는 어떻게 하면 좋은가?

(2) 조합원·종업원으로서의 자세나 능력에 대한 의문

- ① 업무능력은 충분하가?
- ② 현재의 기능은 매너리즘에 빠져 있지는 않은가?
- ③ 전체적으로 종업원중 한 사람으로서 평균 이상인가?
- ④ 조합원으로서 당연히 알아야 할 것을 알고 있는가? 당연히 해야 할 것을 하고 있는가?
- ⑤ 이상적인 종업원상·조합원상은 어떠한 것인가? 자신은 그 이상형으로부터 어느 정도 떨어져 있는가?

(3) 조합리더로서의 기본적인 능력·역할수행에 대한 의문

- ① 직장의 인간관계는 양호한가, 더 좋게 할 방법은 없는가?
- ② 조합원 개개인의 능력이 제대로 활용되고 바람이 이루어지고 있는가, 능력을 신장시키고 기대에 부응하기 위해서는 어떻게 하면 좋은가?
- ③ 직장에서 신뢰받고 있는가, 신뢰받는 리더가 되기 위해서는 어떻게 하면 좋은가?
- ④ 직장조합원의 통합, 조합에의 관심도, 기초적 지식은 충분한가?
- ⑤ 조합원 개개인의 의견, 생각, 고민, 불평, 불만을 정확하게 파악하고 있는가?
- ⑥ 임원·위원으로서 조합원에게 신뢰받고 있는가?
- ⑦ 앞으로의 직장리더에게 필요한 능력·역할은 무엇인가, 그것을 충분히 갖추고 있는가?
- ⑧ 리더로서의 자신에게 가장 부족한 것은 무엇인가, 그 결점을 보충하려면 어떻게 하면 좋은가?

## (4) 조직이나 제도에 대한 의문

- ① 조합임원과 직장의 의사소통은 충분히 도모되고 있는가? 조합임원은 명확한 방침을 내세우고 있는가? 또한 직장에서의 의견을 말할 수 있는 상태(조직·분위기 등) 인가?
- ② 작업방법, 환경 등에 문제는 없는가?
- ③ 노동조건 수준과 격차에 문제는 없는가?
- ④ 노무관리제도에 문제는 없는가?
- ⑤ 노조의 활동·운영은 민주적으로 행해지고 있는가, 조합원의 기대대로 되고 있는가?
- ⑥ 경영의 기본자세, 노조의 운동노선, 노사관계 등에는 문제가 없는가?
- ⑦ 조직이나 제도에 중대한 문제가 있는 경우 직장리더는 어떠한 행동을 취해야 하는가?

## (5) 조합리더에게 필요한 기초적인 지식은 이것으로 좋은가라는 의문

- ① 소속기업·노조의 역사, 활동분야, 사회적 위치, 사회적 평가 등에 대한 이해는 충분한가?
- ② 타직장, 타공장, 타지부의 실태를 정확하게 파악하고 있는가?
- ③ 타사, 타노조의 실태 및 자사와 노조와의 관계를 충분히 이해하고 있는가?
- ④ 해당 산업, 업종의 현상 및 장래의 전망을 충분히 이해하고 있는가?
- ⑤ 노조의 중앙, 상부·友誼 단체의 움직임을 정확하게 파악하고 있는가?

## (6) 일반상식은 충분한가하는 의문

- ① 정치·경제·사회·문화 등에 관한 상식적인 지식과 이해의 정도는 충분한가?
- ② 주요각국의 정치·경제의 동향과 일본과의 관련을 충분히 이해

하고 있는가?

- ③ 신문의 정치면이나 경제면의 구체적인 기사와 그 배경을 충분히 이해하고 있는가?
- ④ 5년전, 10년전, 15년전, 20년전의 일본의 특징적인 사건 또는 사회풍조를 대강 떠올릴 수 있는가? (시류에 휩쓸려 있는 것은 아닌가?)
- ⑤ 사회사상·사회체제 등에 대한 이해는 충분한가?

#### ■ 직장활동가의 하루

직장활동가(지부위원·부지부위원)는 직장조합원과의 접점에 있습니다. 그렇기 때문에 매일매일이 조합원을 보살피는 활동·서비스활동이나 직장에서의 점검·감시활동입니다. 물론 노동조건외 향상이나 투쟁시에는 선두에 서서의 활동이 필요합니다.

직장활동가의 하루는 매우 바쁜 것처럼 생각됩니다만 자기자신이 할 수 있는 범위의 활동을 끈기 있게 설령 조금씩이라도 매일 활동해 나가는 것이 신뢰받고 믿음직스럽게 여겨지는 위원(직장활동가)이 되고 조합의 조직도 강해지는 길입니다.

#### - ‘안녕’ 에서 시작해서 ‘안녕’ 으로 하루를

출근시 : 아침인사는 잊지 말고

    사업시간 20분 전에는 직장에 아침 유인물의 배포

    담당직장의 조합원의 실정과약(건강상태·걱정거리·기쁨 등)

    신문의 정독

업무시 : 일을 통해서 인간관계를 심화한다

점심식사시 : 직장토의 불참자에 신경을 써 준다

조합원과의 잡담  
안전위생 및 복지후생면의 점검  
업무종료후 : 지부위원회에의 출석  
직장토의의 개최  
조합원의 상담역 (업무, 가정, 친구, 돈)  
직장의 레크리에이션 활동에의 적극적 참가  
저녁 유인물의 배포  
집회나 동원의 할당 소화  
담당집행위원과의 협의  
경조관계의 절차  
조합사무소에 돌아 갈 때의 인사는 잊지 말고

■ 화법 12 포인트 : 자신을 갖고 큰 소리로

(1) 자신을 갖고 말할 것

평소부터 사람들 앞에서 말하는 연습을 해 둘 필요가 있습니다. 그리고 침착하게 편안한 자세로 말하도록 합니다.

(2) 천천히 생각하면서 말하도록 한다

원고 기타 자료는 충분히 머리 속에 넣어 둘 필요가 있습니다. 실제 사람들 앞에서 말할 때는 원고 등에 너무 얽매이지 않는 편이 좋습니다. 듣는 사람에게 알기 쉽게 말하는 것입니다.

(3) 듣는 사람의 이해도를 알 것

역시 말을 할 때에는 이해도라는 것을 염두에 둘 필요가 있습니다. 초등학생에게 중학생 수준의 이야기를 해도 모를 것입니다. 이야기를 할 때에는 이야기의 내용에 대해서 충분한 지식을 가지고 듣는 사람이 이해하도록 부드럽게 이야기합니다.

(4) 실례를 인용하면서 말한다

듣는 사람이 말하는 내용에 의문을 가지고 있다고 생각될 때에는 알기 쉬운 실례를 인용하면서 말하면 좋을 것입니다.

(5) 어려운 말을 피하도록 한다

잘 이야기하려고, 이야기의 질을 높이려고 어려운 말을 사용하면 본인은 알아도 다른 사람은 모르는 경우가 많습니다. 특히 조합용어는 어려우므로 알기 쉽게 친절하게 말합시다.

(6) 말은 꾸미지 않고

말을 잘 하려고 쓸데없는 수식어를 사용하는 일은 피합시다. 오히려 역효과를 초래하는 일이 있습니다.

(7) 필요점을 강조하고 두 번 반복한다

모두가 이해하게 하기 위해서는 듣는 이에게 그 주장을 확실히 인식시키는 것입니다.

(8) 말할 때는 듣는 사람을 향하여 침착하게 말한다

자기가 말하는 내용을 듣는 사람에게 이해시키기 위해서는 성의 있고 확실한 태도가 아니면 안 됩니다.

(9) 말버릇으로 나오는 쓸데없는 말은 가능한 한 피한다

필요없는 말을 사용하면 강조점이 약해져 불분명하게 됩니다.

(10) 품위 없는 말이나 과장된 설명은 피한다

품위 없는 말이나 과장된 말은 듣는 사람에게 불쾌감을 줍니다.

(11) 말의 구분을 확실히 한다

이것은 매우 중요한 것으로 구어적 ‘구두점, 종지부’ 를 확실하게 해야 합니다.

#### (12) 모임의 장소에 따라서 성량을 조절한다

이것은 여러분도 아시다시피 그 장소에 들어갔을 때 가장 먼저 느끼는 것입니다. 미리 듣는 사람에게 잘 들리는지 어떤지를 확인할 필요가 있습니다.

### ■ 직장토의란?

노동조합의 조직은 회사조직과는 달리 ‘조합원이 중심’ 이 되는 조직입니다. 따라서 조합원의 의견이 가장 중요시되며 직장토의란 그 ‘조합원의 의견’ 을 서로 내 놓는 장입니다.  
직장토의에 조합원 전원이 참가하여 발언하고 토의를 심화시킴으로써 강한 신뢰와 단결이 생겨나는 것입니다. 또한 조합의 방침이나 요구, 투쟁행동 등도 직장토의의 결정이나 승인 없이 결정할 수 없습니다. 그만큼 중요한 직장토의이므로 평소부터 그 충실에 항상 주의합시다.

### - 직장조직과 직장토의의 소집

#### (1) 직장조직

직장토의를 하기 위한 조직을 ‘직장조직’ 이라 하고 이 직장조직은 지부위원회에서 결정됩니다. 지부위원·부지부위원은 하나의 직장조직을 담당하고 그 직장조합원과 일상활동이나 보살핌을 통해서 인간관계를 깊이 해 나갑니다.

지부위원·부지부위원은 자신이 담당하는 조합원의 이름을 확인하고 명부 (생일연휴취득운동을 추진하고 있는 직장은 각 개인의 생일 파악도 잊지 말기를) 등을 작성해 둡시다.

(2) 직장토의의 소집

지부위원 및 부지부위원은 다음의 경우에 직장토의를 개최하지 않으면 안 됩니다.

- ① 집행위원회의 요청이 있을 때
- ② 지부위원회의 결정이 있을 때
- ③ 당해 직장조합원 3분의 1 이상의 요청이 있을 때
- ④ 담당지부위원이 필요하다고 인정할 때

\*③과 ④의 경우에는 지부집행위원회에 신고한 다음 개최할 필요가 있습니다.

(3) 사전통지

직장토의를 개최할 경우 지부위원은 담당하는 직장조합원에게 직장토의 개최 며칠 전에 일시·장소·의제를 통지하지 않으면 안 됩니다(긴급해서 어쩔 수 없는 경우도 있지만 가능한 한 사전에 통지합니다).

**- 직장토의의 총실**

(1) 직장토의의 기본방침

전원이 참가하는 단시간 토의로 내용이 있는 직장토의를 실시하여 SANYOU전체의 조직강화를 도모한다.

(2) 구체적인 방침

- ① 직장토의를 다음의 구분에 따라서 실시한다.

·30분간 직장토의 : 대회 또는 중앙위원회 의안서의 직장토의 및 직장의 여러 문제에 대처하기 위한 직장토의

·20분간 직장토의 : 학습용 윤독회 등

·10분간 직장토의 : 투쟁 중의 경과보고나 일상의 연락

- ② 참가율은 최소한 80% 이상으로 한다.
- ③ 출석·결석을 체크한다.
- ④ 집행위원은 담당직장의 직장토의의 충실을 위해 노력한다.
- ⑤ 일제 직장토의방식을 채용한다.
- ⑥ 보고서, 의견서를 지부단위로 통일하고 기입을 의무화한다.
- ⑦ 조합원으로부터 의견이나 요망이 나오면 어떻게 처리했는지 피드백을 충실 히 한다.
- ⑧ 부지부위원의 레벨을 높여서 적어도 사회를 볼 수 있도록 한다.
- ⑨ 期가 시작할 때 반드시 지부위원·부지부위원의 연수회를 갖고 직장토의를 중심으로 한 교육을 실시한다. 또한 조합임원의 가이드북인 '리더북' 을 숙독한다.

#### ■ 직장토의를 성공시키기 위하여

직장토의는 형식적인 것이 아닙니다.

직장조합원이 조합활동에 대해서 서로 여러 가지 의견을 내고 지부위원·부지부위원이 그 의견을 통합하는 것이 기본이므로 직장에 따라서 창의·연구하여 즐거운 분위기에서 대화 (토의) 하면 되는 것입니다.

그러나 단시간에 필요한 토의항목이나 과제에 대해서 직장토의하는 경우에는 적어도 아래와 같은 사항을 유의해 두면 훨씬 능률적인 운영이 됩니다. 또한 지부위원·부지부위원에 대한 신뢰도 높아질 것입니다.

##### (1) 직장토의 개최를 위한 마음의 준비

직장토의를 개최하기 전에 지부위원과 부지부위원은 다음과 같은 준비가 필요합니다.

- ① 직장토의 자료는 사전에 잘 읽어 둡니다.
- ② 집행부로부터의 설명은 잘 들어 둡니다.



- ③ 모르는 점은 본부나 지부집행부에 질문하여 충분히 이해해 둡니다.
- ④ 설명할 요점을 사전에 정리해 둡니다.
- ⑤ 자신을 갖고 설명합니다.

(2) 의제·일시·장소를 확인

- ① 직장토의의 테마·내용은 미리 모두에게 알려 둡니다.
- ② 일정이나 시간은 반드시 정해서 지킵니다
- ③ 말하기 쉬운 장소를 고릅니다
- ④ 직장토의에 필요한 절차를 잊지 말 것 (예를 들면 잔업중지 절차나 회의실의 확보)

(3) 직장토의 충실의 포인트

- ① 각종 보고나 통지의 철저
  - 직장의 의견을 기초로 결정된 것이나 대회나 중앙위원회에서 결정된 것은 반드시 조합원에게 보고합시다. 이 보고가 없으면 조합원은 의견을 말하지 않게 됩니다.
  - 또한 조합의 활동계획이나 행사예정 등도 사전에 통보·연락하는 것은 참가를 촉진하게 되므로 매우 중요한 일입니다.
- ② 기관결정의 정확·신속한 전달
  - 본부의 대회나 중앙위원회에서의 결정내용 및 지부의 대회, 위원회의 결정내용을 직장조합원에게 전달합시다.
  - 점심 휴식시간이나 종업 후에 10분간 직장토의를 개최하여 신속하게 전달합시다.
  - 10분 이내에 설명할 수 있도록 결정내용의 요점을 정확하게 파악하여 요약합시다.
  - 기관지, 속보, 지부기관지, 리포트, 기타 배포물은 그 날 중으로 직장조합원에게 나누어 줍시다.

## ③ 직장토의 내용의 정확·신속한 보고

- 직장토의 종료 후 토의내용의 요점을 요약하여 (기록용지 1장 이내) 신속하게 담당집행위원에게 보고함시다.
- 단순히 결정사항만을 보고하는 것이 아니라 직장조합원의 의향·요망·의견 등도 간결하게 정리하여 보고함시다.

## (4) 직장에서 요구·요망이 제기되었을 때는

- ① 직장토의에서 결정한 사항 (직장으로부터의 의견·요망이나 행사에의 대처 등)은 지부위원으로부터 집행위원을 거쳐서 집행위원회 또는 지부위원에 연락합니다.
- ② 직장으로부터 요구가 제기되었을 때는 반드시 담당집행위원과 상담하여 간단한 것은 직접 그 직장의 長에게 요망을 전달하여 개선하도록 합니다. 이 경우 지부위원이나 부지부위원이 조합의 임원으로서 대처할 때는 반드시 지부위원회나 지부집행위원회에 보고함시다. 이것은 작은 문제라도 지부 전체의 문제로 받아들여 대처해 가기 위한 것으로 그 직장에서만 알고 다른 직장은 아무것도 모르는 사태를 피하는 것도 됩니다. 또한 그 長이 자신의 권한으로 할 수 없는 것이나 타직장과 관련이 있는 문제에 대해서는 담당집행위원에게 맡깁니다.
- ③ 문제가 지부 전체에 관계된 사항 또는 직장 (분회) 에서 해결되지 않는 경우에는 집행위원회에 문제의 해결을 요구합니다.
- ④ 각 개인의 요구에 대응할 경우에는 어떠한 방법으로 교섭하는 것이 좋을지 방침을 확실히 결정합니다.
- ⑤ 교섭이 길어질 경우에는 중간보고를 하도록 합니다.
- ⑥ 교섭이 이루어졌을 때 또는 어쩔 수 없이 교섭을 중지할 경우에는 직장에 보고하고 양해를 얻습니다.

■ 직장토의 개최를 위한 준비

- 임원의 마음가짐 (집행위원·지부위원·부지부위원 등의 마음가짐)

- ① 직장토의 자료를 받으면 우선 잘 반복하여 읽자  
자료의 양에 따라 다르지만 최저 3번 정도는 되풀이하여 읽을 필요가 있습니다.  
첫번째는 대강 읽어서 요점을 파악합니다.  
두번째는 천천히 도표나 그래프 등과 대비시키면서 내용의 이해에 역점을 두고 읽습니다.  
그리고 이해하기 어려운 곳, 이상한 곳에는 표시를 해 둡니다. 그리고 다시 한 번 죽 읽어서 문제점을 정리해 두면 다 된 것입니다.
  
- ② 지부위원회, 부지부위원회에 반드시 출석한다  
‘말 잘 하는 사람은 듣기도 잘 한다’ 라는 말대로 나중에 여러 사람 앞에서 잘 이야기하려면 설명을 잘 들어 두어야 합니다. 설명을 들으면서 중요한 부분에 표시를 해 두거나 보충설명을 써 둡니다. 중요한 요점은 설명자가 설명을 자세히 하거나 어조를 바꾸거나 하여 말하기 때문에 주의하면 쉽게 알게 됩니다.
  
- ③ 질문하여 모른 곳이 없도록 한다  
직장토의 중 당신이 하지 않으면 안 될 역할의 하나로서 상부임원 (집행부) 의 생각을 정확하게 일반조합원에게 전달하는 일이 있습니다. 따라서 ‘모르는 것은 확실히 질문한다’ 는 마음가짐을 가지십시오.
  
- ④ 토의 전에 전원에게 설명할 내용을 정리해 두자  
아무리 자세하고 친절한 설명이라도 장황하게 긴 것은 곤란합니다.

다. 직장토의의 종류에 맞춰서 시간배분을 생각하여 아무래도 설명하지 않으면 안 될 항목과 읽어서 알 수 있는 항목으로 구분하여 단시간에 요령 있게 설명할 수 있도록 정리해 둡시다.

#### ⑤ 용기를 갖고 말해 보자

유창하게 말하는 임원도 처음에는 모두 횡설수설했습니다. 멋 있게 말할 수 있는 것보다 더 좋은 일은 없지만 청산유수와 같은 화법은 오히려 듣는 사람의 인상은 약한 것입니다. 말이 가끔 막히더라도 말하는 사람에게 ‘듣는 사람을 이해시킨다’는 성의가 있으면 듣는 사람은 진지하게 들어 줍니다.

만일 자신이 없는 설명을 하지 않으면 안 될 때는 자료대로의 설명에 그치고 질문을 기다리도록 합시다 (자기 마음대로의 해석은 나중에 오해를 낳는 원인이 됩니다.)

또한 중요한 곳은 ‘이 부분은 잘 들어 주십시오’라고 하고 나서 말한다거나 어조를 바꾸는 (큰 소리로 말한다) 등 듣는 사람의 주의를 끌도록 설명해 주십시오.

말 잘 하는 사람이 되기 위해서는 ‘배우기보다 익숙해지라’는 속담을 실천하는 방법 밖에 없습니다.

### ■ 직장토의 운영의 기본

#### - 직장토의의 성공을 위해서

##### ① 직장토의의 테마를 정해서 모두에게 알린다

- ‘생각나는대로’의 회의에서는 많은 실패를 합니다. 예를 들면 모두가 ‘침묵’하던지 ‘생각나는 대로’의 의견 밖에 나오지 않습니다.

- 테마를 정할 때는 모두와 의논하든지 조합이 지시하는 테마라든지 모두에게 관계가 깊은 것으로 합니다.

② 직장토의는 반드시 일정과 시간을 정해서 행한다

- 직장토의를 시작하는 시간과 종료시간을 미리 정해 둡니다. 그렇게 하면 모두의 마음을 침착하게 할 수 있습니다.
- 직장토의를 여는 일정과 시간 등은 반드시 모두의 사정을 생각하여 결정 합니다. 그 만큼 출석자가 많아집니다.
- 테마에 따라서는 점심 휴식시간도 유효하게 사용합니다.

③ 직장토의를 여는 장소에는 주의하자

- 직장토의는 모든 사람이 말하기 쉬운 장소를 선택합니다.
- 조용하고 좋은 장소라도 의자나 재떨이 등이 없으면 잘 안 되는 일도 있습니다.
- 직장토의는 편안한 장소로 합니다. 그리고 분위기를 생각 합니다.

④ 직장토의에 필요한 절차를 취하자

- 직장토의에 대해서 사전에 모두에게 알립니다 (테마, 일정, 시간, 장소)
- 직장토의는 집행위원이나 지부위원의 지시에 의하지만 반드시 토의내용이나 결과를 보고합니다. 또한 필요할 때에는 임원을 출석하게 합니다.
- 회사시설을 사용할 경우에는 노동협약에 따라서 지부로서 차용의 절차를 밟습니다.

## ■ 사회자 (진행담당자)가 알아두어야 할 사항

여기에서 사회자란 말할 것도 없이 직장토의를 주최하는 지부위원, 부지부위원을 말합니다. 사회를 잘 보면 직장토의가 50%는 성공한 것이라고 할 수 있습니다. 그러기 위해서는 기획 있을 때마다 서로 사회에 대해서 학습하도록 합시다.

### - 사회자의 11가지 유의사항

- ① 자신을 갖고 사회를 보는 것이 중요  
직장토의의 준비와 계획을 충분히 하고 있으면 걱정하지 않고 사회를 볼 수 있습니다. 자신 있는 태도로 사회를 보면 모두가 그것을 느껴 부드럽게 회의가 진행됩니다.
- ② 모든 사람에게 협력을 얻도록 한다  
자유로운 대화와 출석자의 의사를 통합하는 것이 직장토의의 목적이므로 적어도 잘 난 체하는 듯한 태도나 가르친다는 기색은 절대 피함시다. 그것이 협력을 얻는 것이 됩니다.
- ③ 테마를 처음에 모두에게 제시하는 것이 중요  
모두에게 직장토의의 테마를 재확인시키고 토의에 집중하게 하기 위해서는 회의의 처음에 다시 한 번 테마를 확인하는 것이 득책입니다.
- ④ 직장토의의 분위기에 신경 쓴다  
모두가 직장토의를 편하게 느끼게 하기 위해서 항상 직장토의의 분위기에 신경을 쓰고 필요할 때에는 직장토의에 관계된 일로 웃을 수 있는 일도 나오도록 합니다.

⑤ 테마를 출석자 자신의 것으로

사회자는 일방적으로 말해서는 안 되고 그렇게 느끼게 하는 것은 회의 내용을 정체시킵니다. 직장토의를 효과적으로 하기 위해서는 사회자의 '유도질문' 과 모두의 질문에 대한 임원의 대답하는 방법이 중요합니다.

⑥ 특정한 사람에게만 질문하지 않도록

특정한 조합원에게만 질문하거나 의견을 구하면 다른 참가자로서는 '무관계' 하다는 기분을 갖게 하여 직장토의를 저조하게 합니다. 가능한 한 질문은 골고루 하도록 합니다.

⑦ 사회자는 공평하게

모처럼 발언해도 사회자가 무관심하거나 그 의견을 억누르려 한다면 다음부터는 발언하지 않게 됩니다. 사회자는 모든 발언을 잘 다루고 충분한 관심을 나타냅니다.

⑧ 질문에 대한 대답은 전원을 대상으로

질문한 사람은 한 사람이어도 의문으로 생각하고 있는 사람은 많이 있습니다. 때로는 '참 잘 물어 보았다' 고 생각하는 사람이 있을지도 모릅니다. 질문에 대한 대답은 전원이 이해하기 쉽도록 노력합시다.

⑨ 의견의 장점, 단점을 비교하는 것은 좋은 방법

나온 의견이 많고 제각각일 때는 사회자가 몇 가지로 정리하는 것도 좋은 방법입니다. 그렇지만 그 의견의 장점과 단점에 대해서 모두가 비교하는 것이 바람직합니다.

⑩ 결정의 원칙은 다수결

질문이나 의견이 다 나왔다고 판단하면 ‘결정’ 하지 않으면 안 됩니다. 그 방법은 다수결제도입니다. 소수의견에 대해서도 보고를 잊지 않도록 합시다.

⑪ 대립의견에는 생각기간을

의견의 대립이 격심해서 단순히 다수결만으로는 결정될 수 없을 때 과감히 직장토의를 휴회하고 다른 날 재개합니다. 그 방법은 많은 경우에 더욱 효과를 얻을 수 있습니다.



[저자 약력]

• 주요약력

- 일본 게이오 대학 사회학 박사
- 현 한국노동연구원 연구위원

• 주요저서

- 『일본기업의 고용관계의 특성과 HRM혁신 전략』 (공저), 한국노동연구원, 1999
- “구조조정기 일본의 노사관계와 노동조합의 대응”, 최영기·이장원 편저, 『구조조정기의 국가와 노동』, 나무와 숲, 1998.
- “노동법개정에 따른 노사협의회의 위상변화”, 『노동동향분석』, 제10권 제3호, 한국노동연구원, 1997 등 다수

---

일본 유니온리더의 경력형성 및 조합원 교육의 실태

---

1999년 3월 1일 인쇄	
1999년 3월 10일 발행	
발행인	朴仁相
발행처	<b>한국노동조합총연맹</b>
주소	서울시 영등포구 여의도동 35번지 (代) 02-782 -3884
등록	81. 8. 21 (13-31호)
인쇄	레인보기확인쇄사 (代) 02-2268-9254

---

가격 : 7,000원