

# 복수노조 실태와 노동조합 경쟁력 강화 방안

## - 한국노총 산하조직을 중심으로

김기우 · 이원희 · 이주환



# 발간사

---

2010년 「노동조합 및 노동관계조정법」의 개정이 이루어지면서 2011년 7월부터 사업장 단위 복수노조가 허용되었다. 올해는 사업장 단위 복수노조 제도가 시행된 지 10년이 된다. 종전 복수노조 관련 연구에서는 사업장 단위 복수노조의 시행과 함께 노동조합 총연맹 사이에 선의의 조직경쟁은 불가피하다고 보았다. 하지만 총연맹 사이에 무한 조직경쟁이 전개된다면 그것은 노동자들의 권익 보호와 이익 대변이라는 노동조합 본래의 역할과 충돌할 것이다. 따라서 조직경쟁은 노동조합 본래의 역할을 내재적 한계로 삼아야 할 것이다.

기본적으로 노동조합은 조직의 확장과 확대를 위해 애쓰는 단결체이다. 2020년 노조 조직률은 14.2%까지 상승한 상태이다. 여기서는 사업장 단위 복수노조들이 사업장 교섭창구단일화라는 제한적 교섭방식 속에서 어떻게 조직경쟁력을 강화하고, 상급단체에 어떤 요구가 있는지 설문조사와 면접조사를 통해 알아보고 정리하고 있다.

“복수노조 실태와 노동조합 경쟁력 강화 방안 - 한국노총 산하조직을 중심으로”라는 이번 연구의 책임연구자인 김기우 선임연구위원과 설문조사를 담당해 준 고려대 노동대학원 겸임교수 이원희 박사님, 사업장 복수노조 면접조사를 담당한 한국노동사회연구소 이주환 연구위원님의 노고에 감사한다. 또한 설문지 구성과 배포에 협력해 주신 한국노총 조직강화본부 임성호 본부장님, 김태룡 실장님, 김승훈 부장님(현재 한국노동공제회 조직팀장)께도 감사의 말씀을 전한다.

끝으로, 각 층위별로 밝힌 노동조합의 외적 역할에 관한 이번 연구의 결과가 향후 노동조합의 활동에 도움이 되길 바란다.

이 연구보고서는 한국노총의 기초와 다를 수 있음을 밝힌다.

2021년 12월  
한국노동조합총연맹  
위원장 김 동 명

# 목차

요약 .....	i
제1장 서론 .....	1
제1절 연구 목적과 배경 .....	1
1. 연구 목적 .....	1
2. 연구 배경 .....	4
제2절 연구방법 .....	7
제3절 보고서의 구성 .....	8
제2장 사업(장) 복수노조 경쟁력 강화 관련 일반 내용 .....	9
제1절 사업(장) 단위 복수노조 관련 법 규정의 연혁 .....	9
제2절 복수노조 실태와 노조및조정법 상의 문제 .....	11
1. 사업(장) 단위 복수노조 실태와 제도 시행에 따른 노조 조직률 추이 .....	11
2. 현행 사업(장) 단위 복수노조 제도의 교섭과 관련한 문제 .....	15
제3절 조직경쟁력 강화에 관한 일반 내용 .....	22
제3장 설문조사 분석 .....	25
제1절 설문조사 개요 .....	25
1. 데이터 .....	25
2. 설문조사 항목 .....	26
제2절 설문조사 결과 .....	27
1. 사업체 및 노조 일반 현황 .....	27
2. 복수노조 관련 .....	41

3. 노사관계 일반 .....	50
4. 청년 조합원 관련 활동 .....	61
5. 상급단체 활동에 대한 만족도 .....	67
제3절 소결 .....	76
1. 설문조사 결과 요약 .....	76
2. 시사점 .....	83
<b>제4장 면접조사 분석 : 복수노조 경쟁사례 .....</b>	<b>87</b>
제1절 들어가며 .....	87
1. 조사 배경과 목적 .....	87
2. 조사 방법 및 내용 .....	88
제2절 신생 조직들의 복수노조 경쟁 .....	90
1. A노동조합 사례 .....	90
2. B노동조합 사례 .....	107
제3절 기존 조직들의 복수노조 경쟁 .....	125
1. C노동조합 사례 .....	125
2. D노동조합 사례 .....	134
제4절 소결: 요약과 함의 .....	145
1. 사례별 요약 .....	145
2. 비교와 함의 .....	152
<b>제5장 결 론: 요약 및 제언 .....</b>	<b>158</b>
제1절 요약 .....	158
제2절 노조 조직경쟁력 강화를 위한 몇 가지 제언 .....	167
1. 노조 조직경쟁력 강화에 대한 기본적인 고민 .....	170
2. 교섭을 통한 조합원의 이익대변과 총연맹 등 각 단위 노동조합의 역할 .....	172
<b>참고 문헌 .....</b>	<b>196</b>
<b>〈부록〉 설문지 .....</b>	<b>201</b>

# 표 목차

---

〈표 2-1〉 연도별 조합원 수와 노조 조직률(2012~2016년) .....	13
〈표 2-2〉 연도별 노동조합 수(2010~2019년) .....	13
〈표 3-1〉 설문조사 항목 .....	26
〈표 3-2〉 사업체 업종 현황 .....	27
〈표 3-3〉 종업원과 조합원 수 .....	28
〈표 3-4〉 조합원의 인적 구성 .....	29
〈표 3-5〉 청년조합원의 비중에 따른 조합원 규모별 현황 .....	30
〈표 3-6〉 조직형태별 노동조합 현황 .....	30
〈표 3-7〉 소속연맹·산별노조별 분포 .....	32
〈표 3-8〉 소속연맹·산별노조별 조합원 구성 분포 .....	33
〈표 3-9〉 소속연맹·산별노조별 조합원 범위 분포 .....	34
〈표 3-10〉 위원장의 임기와 연임수 .....	35
〈표 3-11〉 선출방식 .....	36
〈표 3-12〉 임원 및 상집간부 연령 분포 .....	36
〈표 3-13〉 조합비 징수방식 .....	37
〈표 3-14〉 조합비 징수금액(중복응답) .....	38
〈표 3-15〉 기금적립여부 .....	39
〈표 3-16〉 비용 중 가장 많이 지출하는 항목 .....	40
〈표 3-17〉 총회개최횟수 .....	40
〈표 3-18〉 단체협약 내 유니온숍 조항여부 .....	41
〈표 3-19〉 노조 개수 .....	42
〈표 3-20〉 소속연맹·산별노조별 복수노조 현황 .....	43
〈표 3-21〉 복수노조 최상급단체 구성 .....	44
〈표 3-22〉 복수노조 설립년도 .....	44

〈표 3-23〉 복수노조설립에 영향을 미친 요인 .....	45
〈표 3-24〉 복수노조 이후 노조지위 변화 .....	46
〈표 3-25〉 복수노조 하에서 교섭방식 .....	47
〈표 3-26〉 소수노조의 교섭참여 방식 .....	47
〈표 3-27〉 공정대표 준수 정도 .....	48
〈표 3-28〉 복수노조 시행 후 발생한 문제 .....	49
〈표 3-29〉 복수노조이후 노조의 변화 .....	49
〈표 3-30〉 교섭창구단일화제도 평가 .....	50
〈표 3-31〉 복수노조 유무에 따른 노사관계 분위기 .....	51
〈표 3-32〉 복수노조유무에 따른 노조활동참여 .....	53
〈표 3-33〉 복수노조유무에 따른 노조운영 .....	55
〈표 3-34〉 복수노조 하에서 노조간부와 조합원간의 관계 .....	57
〈표 3-35〉 복수노조 하에서 노조의 전반적인 활동 .....	60
〈표 3-36〉 복수노조하에서 청년조합원의 노조활동 참여 .....	62
〈표 3-37〉 소속연맹·산별노조별 청년활동에 대한 응답결과 .....	64
〈표 3-38〉 청년조합원의 노조 참여 미흡 이유 .....	65
〈표 3-39〉 상급단체 활동만족도 .....	68
〈표 3-40〉 산별연맹/산별노조활동 만족도 .....	69
〈표 3-41〉 시도지역본부의 활동만족도 .....	70
〈표 3-42〉 지역지부의 활동만족도 .....	72
〈표 3-43〉 선거인 배정 .....	74
〈표 3-44〉 대의원 배정 .....	74
〈표 4-1〉 조직경쟁 사례 면접조사 진행 개요 .....	89
〈표 4-2〉 조직경쟁 사례 면접조사 질문 체크리스트 .....	89
〈표 4-3〉 조직경쟁 사례들의 개요와 특징 .....	153
〈표 5-1〉 조직경쟁력 강화를 위한 잠정목록 .....	186

# 그림 목차

[그림 3-1] 소속연맹·산별노조별 노사관계 분위기 .....	52
[그림 3-2] 소속연맹·산별노조별 노조활동참여 .....	54
[그림 3-3] 소속연맹·산별노조별 노조운영응답결과 .....	56
[그림 3-4] 소속연맹·산별노조별 조합원관계에 대한 응답결과 .....	58
[그림 3-5] 소속연맹·산별노조별 전반적인 활동에 대한 응답결과 .....	61
[그림 3-6] 조합원 규모별 청년조합원의 노조활동 참여 .....	63
[그림 3-7] 청년 대상 진행 중인 사업(중복응답) .....	66
[그림 3-8] 청년조합원을 위해 필요한 사업 .....	67
[그림 3-9] 상급단체로부터 받고 싶은 지원 (중복응답) .....	73
[그림 3-10] 조직혁신을 위해 필요한 내용(2개 선택) .....	75

# 요약

---

## 1. 연구목적

- ◆ 2010년에 「노동조합 및 노동관계조정법」(이하 ‘노조및조정법’이라 함)이 개정되면서 사업(장) 단위 복수노조가 2011년 7월부터 허용되었음. 올해는 사업(장) 단위 복수노조 제도가 시행된 지 10년이 됨. 종래 연구에서는 사업(장) 단위 복수노조 제도의 시행과 함께 거대 노동조합 총연맹 사이에 선의의 조직경쟁은 불가피하다고 보았음. 하지만 총연맹 사이에 무한 조직경쟁이 전개된다면 그것은 노동자들의 권익 보호와 이익 대변이라는 노동조합 본래의 역할과 상충될 것임. 따라서 조직경쟁은 노동조합 본래의 역할을 내재적 한계로 삼아야 할 것임.
- ◆ 노동조합은 기본적으로 조직의 확장과 확대를 위해 애쓰는 단결체임. 사업(장) 단위 복수 노동조합의 설립이 인정되고, 이 복수의 노조들이 사업(장) 교섭창구단일화라는 제한적 교섭방식 속에서 어떻게 조직경쟁력을 강화하고, 상급단체에 어떠한 사항을 요구하는지 한국노총 산하 조직을 대상으로 알아보려 하였음.

- ◆ 한국노총 산하 노동조합들에 대한 실태조사 및 국내외 선행연구 결과를 바탕으로 조직경쟁력 강화를 위한 목록을 대략적으로나마 작성하고자 하였음. 한국노총 산하 조직을 중심으로 노동조합의 경쟁력 강화 내지 재활성화에 대한 현장의 요구를 점검하고, 개선사항을 사업장 단위 노조-연맹/지역본부-총연맹과의 관계 속에서 검토하여 살펴보았음.

## 2. 연구방법

- ◆ 국내·외 문헌을 참고하여 복수노조 관련 규정의 연혁, 현행 규정의 문제점 및 노동조합의 경쟁력 강화에 관한 제언 등을 함.
- ◆ 한국노총 산하 노동조합을 대상으로 611개 설문지를 수거 활용함. 많이 활용된 설문지는 596개 임. 모든 문항에 응답이 이루어지진 않아 수거 설문지와 활용 설문지의 양이 다름. 그리고 노동조합 임원 또는 간부가 한 응답이어서 일부 문항의 응답 결과는 일반화하기 어려운 항목이 존재함.
- ◆ 복수노조 경쟁을 벌인 한국노총 소속 4개 노조 사례를 면접조사 함.

## 3. 연구내용

- ◆ 제2장에서는 사업장 복수노조 관련 노조및조정법의 연혁과 현행 규정의 문제점, 조직경쟁력 강화를 위한 일반적인 내용을 살펴봄.
- ◆ 종래 사업(장) 단위 복수노조는 노동조합법상 1963년부터 금지되어 오다가 2010년 개정 노조및조정법 규정에 따라 2011년 7월부터 허용되었음.

- 종래 기업별 노조가 근간을 이루고 있는 노조조직 체계하에서 사업(장) 단위 복수노조의 허용으로 노조 조직률의 증대 효과가 발생하진 않을 것이라는 해석이 설득력을 가졌음.
- 제도 시행 이전에도, 예외적으로 판례는 사업(장) 단위 복수노조를 인정하였음. 인수합병, 직종 또는 직군의 상이, 사업장의 지역적 상이, 기업별 조직 단위가 아닌 산업별 노동조합의 지부나 분회의 존재 등이 예외적인 허용 사유였음.
- ◆ **현행 교섭창구단일화 제도는 과반수 노조인 교섭대표노조의 지위를 따질 때 조합원 수를 근거로 정하도록 하고 있음(2021년 7월 6일부터 시행된 개정 노조및조정법은 ‘종사근로자’만을 조합원 산정대상으로 하고 있음. 제29조의2 제10항 신설).** 따라서 노동자 수를 기준으로 하지 않기 때문에, 노동조합은 비조합원인 미조직 노동자들을 신규 조직하기보다는 다른 노조의 조합원을 자신의 노조 조합원으로 하는 게 더 효율적인 선택이 될 수 있음.
  - 현행 규정에 따르면, 사용자는 그가 선호하는 노조가 교섭대표노조 가능성이 크다면 그 노조를 교섭대표노조로 하고, 교섭대표노조 가능성이 적다면 개별교섭을 할 수 있음. 사용자에게 교섭방식에 대한 선택권이 부여되어 있음. 따라서 사용자는 노사관계를 주도할 수 있음.
- ◆ **노조및조정법은 교섭에 참여하지 못한 소수노조의 이익 또는 권익 대변을 위해 공정대표의무제도를 두고 있음.** 교섭창구단일화로 인해 소수노조의 권익이 본질적으로 침해된다면 복수노조 본래의 취지가 사라질 수 있어 취한 조치라 할 수 있음.
- ◆ **노조및조정법 제81조 제2항은 당해 사업장에 종사하는 노동자의 2/3 이상을 대표하는 노동조합에 대해 유니온 쉉 협정을 예외적으로 인정하**

고 있음. 이번 설문조사에서 단체협약에 유니온 슝 규정이 있다는 응답은 39.2%였음.

- 유니온 슝 협정은 협정이 체결된 사업장에서 신규 채용된 노동자가 소수노조에 가입한 경우, 사용자가 그 사람을 해고했을 때 노동자 지위를 다투는 경우에 주로 문제됨.
  - 법원은 유니온 슝 협정이 체결되어 있는 사업장에서 노동조합을 탈퇴한 노동자가 노동조합을 상대로 조합원지위 확인의 소를 구하지 않고 해고무효 확인의 소를 제기하여 해고의 정당성을 다투어도 적법하다고 함. 또한 유니온 슝 협정을 들어 신규 입사자가 협정체결 노동조합에 가입, 탈퇴 절차 없이 소수노조에 가입했다 하여 그 노동자를 해고한 것은 부당하다고 함. 즉 대법원은 유니온 슝 협정의 효력이 미치는 대상은 어느 노동조합에도 가입하지 아니한 노동자에 대해서만 미친다고 해석함(대법원 2019. 11. 28. 선고 2019두47377 판결).
- ◆ 노동조합의 경쟁력 강화는 기본적으로 노동자의 권익 보호와 이익 대변의 총량을 늘리는 것이어야 한다는 전제가 충족되어야 함. 이것이 충족되어야 노동조합의 존립 목적에 부합하기 때문에 그 총량이 줄었거나 동일한 경우는 소모적 경쟁을 한 것이고 노조조직 상호 간에 지켜야 할 내재적 한계를 넘은 것이 됨.
- ◆ 제3장의 설문조사 결과, 제조업이 38.9%, 300인 미만 사업장이 72.6%를 차지하였음.
- 조합원은 40대 이상이 66%, 20~30대 청년 조합원은 약 3분의 1 수준에 그침. 임원과 상집 간부의 구성을 살펴보면, 40대와 50대가 주류를 이루고 20~30대는 약 22.7% 정도에 불과하였음. 조합원 대비 청년들의 과소대표성이 확인됨.

- 응답노조들의 위원장은 임기를 3년(95.6%)으로 하고 있으며, 평균 연 임 횟수가 3.9회, 선출방식은 직접선거가 92.7%였음.
- 조합비는 정률 방식이 61.6%였고, 금액은 3~5만원 이상이 41.3%였음. 63.7%가 기금을 적립하고 있으며, 파업쟁의기금이 46.5%, 후생기금이 20.8%였음. 조합비 중 가장 높은 항목은 조합원복지기금으로 43.7%였으며, 그 외 노조행사비가 39.7%임.
- 조합원 총회는 최근 3년간 약 3.7회로 나타났고, 단체협약내 유니온 쉘 조항이 있는 노조는 39.2%로 확인되었음.
- ◆ 복수노조는 응답노조의 40.1%인 것으로 확인되었고, 최상급단체는 민주노총이 44.4%, 한국노총이 33.6%, 미가입이 21.9%임.
  - 복수노조가 만들어진 요인은 '노조 운영방식의 갈등'이 3.08, '노조의 통상적인 운동노선의 갈등'이 3.07로 나타나 노조 운영이나 운동노선에 대한 갈등이 일반적인 원인임을 알 수 있음.
  - 응답노조의 경우 복수노조가 생긴 이후 노조 지위가 그대로 유지된 경우가 77.6%이며, 다수노조였다가 소수노조로 되었다는 응답은 13.6%였음. 현재 교섭방식은 과반수 노조에 의한 교섭이 62.1%임.
  - 복수노조 이후 가장 큰 문제는 노조가 분할되어 교섭력이 약화되었다는 응답이 27.3%, 노조 간 경쟁이 심화되었다는 응답도 26.3%로 파악됨. 다만 복수노조 응답노조의 60%가 다수 노조이고, 교섭권을 가지고 있어 공정대표 의무에 대한 만족도는 4.0으로 준수되고 있다고 나타났고, 소수노조의 교섭권을 침해하고 있지 않다고 인식하고 있음.

〈표 1〉 복수노조 시행 후 발생한 문제

구분	노조수	비중(%)
노조에 대한 사용자의 지배개입이 커짐	56	12.1
노조가 분할되어 교섭력 약화	126	27.3
소수노조의 교섭권 배제	44	9.5
초기업단위 노조의 단체교섭권 약화	22	4.8
노조 간 경쟁이 심화	124	26.8
사용자의 교섭방식 선택권이 강화	27	5.8
교섭대표노조가 공정대표의무를 준수하지 않음	24	5.2
기타	39	8.4
총수	462	100

◆ 응답노조의 노사관계 분위기는 전체 3.88로 긍정적인 것으로 확인되며, 노조 활동 참여도 전체 4.07로 긍정적이었고, 노조 운영은 4.0, 노조 간 부와 조합원의 관계도 3.85, 전반적인 노조활동에 대한 평균값은 3.64로 긍정적으로 결과가 나타남.

- 응답 결과를 단일노조와 복수노조로 구분하여 분석한 결과 대부분의 응답에서 큰 차이를 보여주지 않았으나 복수노조가 단일노조보다 전반적으로 약간 낮은 결과를 보여줌. 다만 노조 간부와 조합원과의 관계는 복수노조가 단일노조보다 미세하게 높은 결과를 보여주었음. 노조 활동에 있어서 연대활동은 복수노조가 소극적이며, 일상활동은 더 적극적인 것으로 나타남.

◆ 청년 조합원의 참여에 대해 3.84 이상의 응답 결과가 나타나 대체로 긍정적인 것으로 확인되나, 청년 대상 조합 활동은 특별한 활동이 없다는 응답이 41%였음.

- 청년 조합원의 활동이 미흡한 이유에 대한 중복응답 결과는 ‘청년들의 개인주의적 성향 증가’라는 비중이 49.6%로 가장 높았으며, ‘노동조

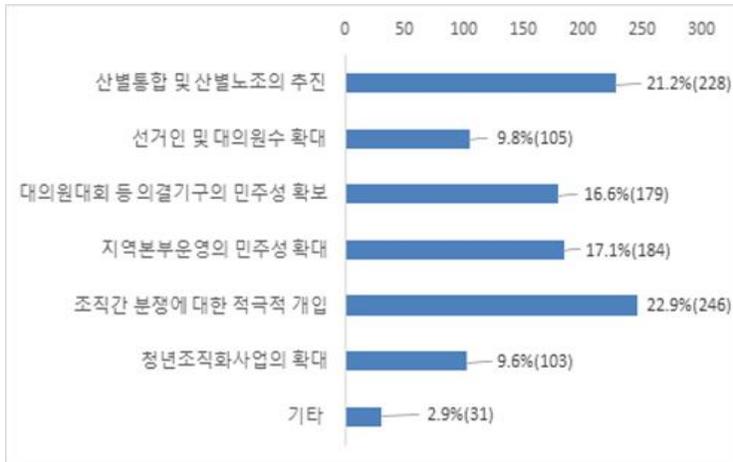
합 활동에 대한 이해 부족'이 18.6%로 나타남. 청년 조합원을 위해 필요한 활동은 교육 프로그램이라는 항목이 32.8%, 문화행사 프로그램이 25.4%로 나타남.

- ◆ 상급단체 활동에 대한 만족도는 소속연맹/산별노조(3.78)에 가장 높은 만족도를 나타내었고, 그다음이 지역지부(3.75), 지역본부(3.61), 한국노총(3.44)의 순으로 나타났음.
  - 그러나 전반적인 만족도는 보통 수준보다 높은 응답을 보여주었고, 법률지원(3.30~3.45)과 간부 기본교육지원(3.29~3.44)이 높게 나타남. 다만 지역지부는 노조운영 지원(3.35)와 현장투쟁 지원(3.36)이 높게 나타남. 모든 상급단체에서 낮게 나타난 활동은 청년·여성·비정규직 노동자지원(3.03~3.12)이었고, 그다음은 산업안전보건활동 지원(3.14~3.24)이었음.
  - 해당 응답 결과를 단일노조와 복수노조로 나누어 살펴보면, 소속 연맹/산별노조의 활동에서 노조운영 지원은 복수노조(3.42)가 단일노조(3.34)보다 높은 것으로 나타났고, 조직확대 활동은 복수노조(3.24)가 단일노조(3.38)보다 만족도가 낮은 것으로 나타났음. 시도지역본부의 경우는 현장투쟁지원은 복수노조(3.09)가 단일노조(3.36)보다 상당히 낮게 나타났고, 법률지원도 복수노조(3.18)가 단일노조(3.37)보다 낮게 나타남.
  - 단위 노조들은 상급단체로부터 가장 받고 싶은 지원은 '법률 지원'이 19.6%, '노조간부 기본교육'은 16.1%, '제도개선활동' 13.3%, '임단협교섭지원'은 11.3%로 나타남. 그리고 조직혁신을 위해 가장 필요한 내용에 중복응답 결과는 '조직간 분쟁에 대한 적극적 개입'이 22.9%, '산별통합 및 산별노조의 추진'이 21.2%이었음.

[그림 1] 상급단체로부터 받고 싶은 지원(중복응답)



[그림 2] 조직혁신을 위해 필요한 내용(2개 선택)



◆ 제4장에서는 복수노조 조직경쟁이 벌어진 사례들을 환경과 맥락 조건, 조직경쟁에서 확인된 강점과 약점 등을 기준으로 비교하였음. 정리하면 아래 <표 2>와 같음.

<표 2> 조직경쟁 사례들의 특징

구분	A노조	B노조	C노조	D노조
주요 가입자	-A공공기관 OO섬김이 노동자 (공공부문 돌봄직/주요 중장년 여성)	-B기업 하청기업 노동자 (제조업 생산직/주로 청년 남성)	-C공사 하청기업 노동자 (교통·조경·수하물·탑승교 등)	-D기업 노동자 (기업 내부의 모든 직군 노동자)
조직경쟁의 환경과 맥락	-정규직화 추진과 여성 기관장 취임 등 조직화에 우호적인 기회구조 -정당, 시민단체, 전문가 등의 지원 -여론의 관심과 시민의 지지	-공공 정규직화 추진 등 간접적이지만 우호적 분위기 -상급단체와 원청기업노조의 지원 -노동현장에서 적대적인 '어용노조 프레임'의 형성	-공공부문 비정규직제로 선언 등 긍정적인 기회구조 -비민주노총 계열 조직의 통합과 원청기업노조의 지원 -과격 투쟁에 대한 현장 일부의 반감	-기업통합, 그리고 기업단위 복수노조 허용 제도 시행 -한국노총 계열 노동조합의 통합 -다양한 대화채널과 타협 지향적인 노사관계 전통
경쟁 상대와 비교 : 강점과 약점	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 강점</li> <li>-선발 주자로서 교섭 대표노조 지위</li> <li>-투명성, 대표성 등 조직민주주의 원칙에 기초한 운영</li> <li>-노동현장 문제 해결 역량을 가진 능동적 활동가들</li> <li>● 약점</li> <li>-상급단체와 관계의 상호작용 비활성화</li> <li>-조직화 이후 조직의 공동 전망 부재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 강점</li> <li>-선발 주자로서 교섭 대표노조 지위(이후 없어짐.)</li> <li>-섬김과 봉사에 입각해 형성한 간부 숙련과 조합원 신뢰</li> <li>● 약점</li> <li>-사용자 지원으로부터 만들어진 '어용노조 프레임'</li> <li>-설립 초기 원청기업노조와 상급단체에 대한 의존성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 강점</li> <li>-과거 파업투쟁 실패 경험으로 활성화된 '실리주의 프레임'의 효과성</li> <li>-원하청 연대와 연합조직 형성을 통한 영향력 강화</li> <li>● 약점</li> <li>-상급단체 홍보 및 교육 서비스 지원 부족</li> <li>-법제도 해석과 활용을 위한 전략적 역량 형성의 지원 부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 강점</li> <li>-통합 직후 선도적 조직화로 확보한 교섭 대표노조 지위</li> <li>-영업직군 조직화 이후 문화행사를 통해 형성된 화학적 통합</li> <li>-조직화를 통해 형성된 전국적 조직체계의 활용</li> <li>● 약점</li> <li>-상급단체 홍보, 교육, 법률 지원 부족</li> </ul>
조직경쟁에 따른 상황	-교섭대표노조 -조합원 증가 추세	-교섭대표노조였다가 소수노조가 됨 -불법파견 소송 주도권 확보 시도	-교섭권 일부 확보 -조합원 증가 추세 -새로운 연합질서의 형성 과정	-신규 조직화로 제1노조 지위 확보 -노조 간 협력과 견제관계 안정화

- ◆ 본 사례들의 비교분석을 통해 복수노조 조직경쟁에서 우위 확보를 위해 필요한 내부적 요인으로 확인된 것들을 보면, 먼저 투명성과 대표성, 그리고 자주성 등 조직민주주의 원칙에 기초하여 노조를 운영하는 것이 조직경쟁력을 육성하는데 가장 기초가 된다는 점을 확인했음. 노동자들은 민주주의 원칙이 작동하는 조직에 매력을 느끼고, 비민주적이라 판단되는 조직으로부터는 떨어져 나가고 싶어 하기 때문임. 요컨대, '민주주의' 자체가 조직의 브랜드이고 경쟁력이라 할 수 있음. 조직민주주의는 특히 위기 상황에서 조직을 지켜주는 방패가 됨. 사례에서 조합원들에게 민주적이라 평가받은 노조에서 복수노조 상황을 맞이했음에도 이 탈자가 적었던 점, 의도치 않게 어용노조 프레임이 갇힌 노조가 교섭력에서 약점을 보이자 이탈 추세가 가속화된 점 등에 주목해야 함.
- ◆ 다음으로, 노동조합 활동가의 전략적 역량은 조직경쟁력에 그대로 반영된다는 점을 확인했음. 조직화 및 조직경쟁에서 우위를 확보하는 데 도움이 되는 활동가의 전략적 역량은 다음과 같은 것들로 구성됨. ① 현재 노동현장에 닥친 문제 해결을 위해 필요한 정보와 지식이 무엇인지를 이해하고 이를 다양한 원천에서 수집하여 활용하는 능력 ② 노동조합이 목표로 하는 요구의 성취가 이루어지는 구체적인 과정 혹은 미시적인 메커니즘에 대한 심층적인 이해 ③ 다양한 이해관계자의 관점을 고려하여 포괄적으로 조정된 대안을 만드는 능력. 이러한 전략적 역량은 활동가가 노동조합을 민주적으로 운영하려고 노력하는 과정을 통해 형성되는 숙련이라 할 수 있음. 동시에 이러한 숙련을 효과적으로 발전시키기 위해서는 상급단체의 적극적인 지원이 필수적임. 또한, 노동법제도를 조직 활동에 유리하게 적용 및 해석하고 이를 노동자 설득에 활용할 수 있는 인지적 틀을 구성하기 위한 학습 과정이 요구됨.

- ◆ 마지막으로, 공익적이고 현대적인 내용으로 채워진 ‘한국노총 프레임’을 새롭게 형성하기 위한 활동이 다양한 층위에서 전개될 필요가 있다는 점을 확인했음. 사회 공론장에서 한국노총의 노동운동에 대한 의미를 명료하게 하는 활동이 활발하게 전개된다면, 노동현장에서 전개되는 조직경쟁에 도움이 될 수 있음. 요컨대 한국노총 차원에서 시민과의 소통을 활성화하고 한국노총이 지향하는 노동운동의 공익성이 널리 인정받을 때, 노동현장에서 전개하는 조직화와 조직경쟁 활동도 탄력을 받을 수 있을 것임.
- ◆ 이렇듯 복수노조 경쟁 상황에서 긍정적으로 영향을 미친 요인들은 다양한 상황과 맥락에서 중요할 것으로 판단됨.

#### 4. 결과 및 정책적 시사점(제언)

- ◆ 통상적으로 노동조합에게 ‘조직 강화’는 의사결정기구 및 운영기구를 강화하고, 조합원을 전략적으로 동원하고, 캠페인을 전개하는 것이 노동조합의 전통적 관심사이자 활동임. 여기에 노조조직 경영, 의사전달 체계, 재정관리, 간부 능력개발, 노동관계, 행정관리체계 등 일반적인 조직의 내부에 요구되는, 조직개발(organizational development)의 문제에도 힘써야 할 것임. 다만 한정된 지면으로 조직 내부의 혁신 논의는 다음으로 미루고, 조직화 관련 사항을 중심으로 정책, 교섭, 교육, 홍보, 국제연대에 관한 내용을 주로 다루었음.
- ◆ 설문조사에서는 노조 운영방식의 갈등으로 발생하는 복수노조에 대해 체계적인 지원, 법률 지원 및 간부에 대한 교육, 청년조합원 활동의 활성화, 산별 통합 및 산별노조 건설을 위한 적극적 노력이 필요한 것으로 나

타났음. 면접조사에서는 노조조직의 민주주의, 활동가의 전략적 역량, 상급단체의 사회적 평판과 프레임 등이 복수노조의 조직경쟁적 상황뿐만 아니라, 무노조 노동현장에서 조직화가 추진되는 과정, 그리고 이미 만들어진 단일노조의 안정적 운영을 위해서 중요하다는 사실을 도출할 수 있었음. 앞의 내용을 위한 한국노총과 산별 연맹의 일상적이고 적극적인 실천이 요구됨.

- ◆ 종래 한국노총은 산별협의회를 설립하여 1) 동종 산별의 통합, 2) 공동 임단투 방침 수립 및 실천, 3) 공동 정책개발 활동, 4) 공동 교육사업, 5) 기타 필요한 연대활동 등에 관한 사업 추진을 계획한 바 있음.
- ◆ 총연맹을 포함한 각 층위 노동조합은 외국인 노동자와 귀화나 혼인으로 우리나라 국적을 취득한 노동자들이 증가하는 상황 속에서 인종주의(racism), 코로나19로 발생하고 있는 외국인 노동자, 장애인 노동자 등의 불평등 문제에 대해서도 검토해야 할 것임.
- ◆ 총연맹의 향후 주요 사업내용은 1) 대량 실업의 방지와 보다 나은 일자리의 재건, 2) 적정 임금(decent pay)의 촉진과 괜찮은 일자리, 3) 안전한 사업장을 위한 활동과 적정한 상병수당(sick pay) 요구, 4) 저임금과 불안정 고용 하에서 노무를 제공하는 자들에 대한 정부의 보호 대책 촉구 등이 될 것임.
- ◆ 기본적으로 노동조합 간부를 성장시켜야 함. 이를 바탕으로 각 층위 노동조합의 성장과 확대를 지원해야 함. 총연맹을 비롯한 각 층위 노동조합은 노동조합이 조합원을 대표하고, 변화하는 노동의 세계에 적응해 갈 수 있도록 해야 함.
  - 정부 정책, 정부 활동에 참여해야 하고, 정치적 참여도 해야 함. 조합원들에게 경제, 평등 및 사업장과 사회정책, 경제 동향과 사업장에 관

한 정보를 제공해야 함. 또한 정부와 정당이 정책을 개발할 때 이들과 협의하고, 노동조합을 대표해 관련 회의에 참여해야 함.

- ◆ 총연맹-연맹-기업 중심의 단위 노조 또는 총연맹-지역본부-지역지부-기업 중심의 단위 노조 사이에 조정과 파트너십이 이루어져야 함. 이것이 지켜지지 않으면, 제안된 강화방안이 실현되기는 쉽지 않을 것임.
- ◆ 노조조직의 강화방안으로서 파트너십은 새로운 이익의 모색을 가능하게 할 것임. 다만 노조가 노사관계에서, 사회에서 고립될 정도로 파트너십에 의존적이어서 안 됨. 또한 노동조합은 고용조건을 개선하여 비조합원의 노조 도구성에 대한 인식 개선 및 노조에 대한 부정적 이미지 개선을 통해 노조 가입을 촉진함으로써 노조조직의 외연 확대를 이루어야 함.

# 제1장

---

## 서론

### 제1절 연구 목적과 배경

#### 1. 연구 목적

현행 「노동조합및노동관계조정법」(이하 ‘노조및조정법’이라 한다)은 노동 조합을 “근로자가 주체가 되어 자주적으로 단결하여 근로조건을 유지·개선 기타 근로자의 경제적·사회적 지위의 향상을 도모함을 목적으로 조직하는 단체 또는 그 연합단체”(제2조 제4호)라고 정의하고 있다. 이러한 목적의 단체는 사업 또는 사업장, 지역 또는 업종, 산업 단위에 복수로 존재할 수 있다. 2010년에 노조및조정법이 개정되면서 사업(장) 단위 복수노조가 2011년 7월부터 허용되었다. 따라서 올해는 사업(장) 단위 복수노조 제도가 시행된 지 10년이 된다.

2011년 7월 사업(장) 단위 복수노조 제도 시행 이후 국책연구기관인 한국노동연구원을 중심으로 제도 시행 효과를 예측하거나 조사하여 정책대안을 제시한 연구들이 있었다.<sup>1)</sup> 그 연구들에서 복수노조 시행 이후 전체 노동조합

조직률은 거의 변화가 없는 것으로 나타났다.

그런데 2017년 이후에는 노조 조직률이 지속적으로 상승하였다. 공공부문에서 양대 노총이 행한 조직경쟁의 결과로 보이며, 현 정부가 추진한 공공부문 비정규직 정규직(무기계약직) 전환정책과 맞물려 있는 부분이 있다. 다른 한편으로는 건설 부문의 조합원 수가 과대 산정된 데 기인한 부분이 있다는 해석도 있다.<sup>2)</sup> 어떤 해석을 하든, 늘어난 수치가 정확한 것이냐의 문제가 남는다 하더라도, 노동조합이 사실상 기업별 노조 시스템으로 운영되고 있는 상황에서 최근 노동조합과 조합원 수가 늘어났다고 보아야 할 것이다.

총재 연구에서 사업(장) 단위 복수노조 제도의 시행과 함께 거대 노동조합 총연맹 사이에 선의의 조직경쟁은 불가피하다고 보았다. 어떤 총연맹이 특정 산업이나 업종에 국한해서 조직사업을 하지 않는 한 경쟁은 불가피할 것이다. 그런데 우리나라 양대 노총은 모두 특정 영역에 국한하여 조직되어 있지 않고 일반적인 총연맹의 모습을 하고 있다. 노조조직의 실질적 운영 축이라 할 수 있는 교섭이 기업 단위에 머물러 있어 조직경쟁은 상존할 것으로 파악된다.

그럼에도 총연맹 사이의 경쟁은 노동자의 권익 보호를 위해 허용되어야지 그것을 넘는 경쟁이어서 안 될 것이다. 총연맹 사이의 경쟁이 노동자의 권익 보호를 위해 하는 것이 아니라 무한 조직경쟁이라면 그것은 노동자들의 권익 보호와 이익 대변이라는 노동조합의 존재 이유와 상충하기 때문이다. 따라서 총연맹 사이의 조직경쟁은 내재적 한계 내에서 이루어져야 한다.

---

1) 이성희(2011), 「복수노조 제도가 노사관계 변화에 미치는 영향」, 『노동정책연구』 11(4), 한국노동연구원; 이성희·김정환·조성재·손영우·권현지(2011), 『복수노조 및 전임자 실태와 정책과제』, 한국노동연구원; 이성희·노용진·조용만·진숙경(2012), 『복수노조 시대 노사관계 쟁점과 정책 제도개선방안 연구』, 한국노동연구원; 이정희·김정우·손영우·윤효원·정경은·허인(2018), 『기업별 복수노조와 단체협약』, 한국노동연구원, 그 외 김동원·권혁·손동희·유병홍·이원희·김주희·이정훈·신민주(2014), 『복수노조 운영실태 및 노사관계에 미치는 영향 분석』, 고용노동부 등이 있다.

2) 이주환(2021), 「2010년대 한국의 노동조합 조합원 - 누가 더 많이 가입하나, 누가 더 많이 덕을 보나」, 『이슈페이퍼』 2021- 10호, 한국노동사회연구소, 5쪽 이하.

노동조합의 조직경쟁은 복수노조 사업장에 국한된 것은 아니다. 어느 사업장이든 복수노조가 될 가능성이 존재하기 때문이다. 다만 위에서 말한 것처럼, 조직경쟁의 전제가 되는 노동조합의 경쟁력 강화는 노동자의 권익 보호를 전제로 검토돼야 할 필요가 있다.

노동조합도 다른 단결체와 마찬가지로 기본적으로 조직의 확장과 확대를 위해 애쓴다. 노동조합의 조직력은 노조운동의 성패를 좌우하기 때문이다. 또한 노동조합은 노동자를 위한 이익단체인 만큼, 산업구조의 변화에 따라 다양해진 노무 제공방식을 떠나 삶을 영위하기 위해 일을 하는 모든 사람들의 권익을 대변하기 위해 노력하는 조직이 되어야 한다는 당위를 추구해 갈 필요가 있다. 즉 노동조합은 현재의 조합원뿐 아니라 미래의 조합원에 대한 고민을 계속해야 한다. 이를 고려하여 제도의 변화로 사업(장) 단위 복수 노동조합의 설립이 인정되고, 이 복수의 노조들이 사업(장) 교섭창구단일화라는 제한적 교섭방식 속에서 어떻게 조직경쟁력을 강화하려 하고, 상급단체에 어떤 요구가 있는지 한국노총 산하조직을 대상으로 알아보려 하였다.

사업(장) 단위 복수노조 제도 시행 10년을 맞아 국내·외 관련 자료를 살펴보고, 한국노총 산하 노조들을 대상으로 복수노조 사업장의 실태를 비롯한 사업장 단위 노동조합 현황, 조직경쟁력 강화방안에 대한 요구들을 사업장 단위 노조-연맹/지역본부-총연맹과의 관계 속에서 검토할 필요가 있다고 보았다.

위의 내용을 전제로 한국노총 산하 노동조합들에 대한 실태조사를 바탕으로 조직경쟁력 강화를 위한 목록을 대략적으로나마 작성하려 하였다. 다시 말해 한국노총 산하 조직을 중심으로 노동조합의 경쟁력 강화에 대한 현장의 요구를 점검하고 개선방안을 제시해보려 하였다. 다만 노조조직의 강화 내지 재조직화를 위해 재원은 반드시 필요한 사항이지만, 재원 마련과 배분에 침

예한 이해관계의 상충이 존재할 수 있음을 염두에 두어야 할 것이다.

## 2. 연구 배경

아래의 복수노조 실태에서도 언급한 것처럼(제2장 제2절 1.), 기존 선행연구 결과에서는 사업(장) 단위 복수노조의 시행이 노조 조직률 상승에 크게 기여하지 못한 것으로 나타났다. 반면 사업(장) 단위 노동조합들 사이의 경쟁은 치열해진 부분이 있다. 최근의 노조 조직률 상승에 대해서 해석에 따라 다른 하지만, 공공부문이나 건설부문이 노조 조직률의 상승 요인으로 파악되고 있다.

상승 요인을 어디서 찾든, 문재인 정부 출범 이후 2017년 10.7%, 2018년 11.8%, 2019년 12.5%로 한국의 노조 조직률은 상승곡선을 그리고 있다. 전 세계적으로 노조 조직률이 쇠퇴하는 추세 속에서 아주 이례적인 일이다. 노동조합은 이 상승세를 잘 활용해야 할 것이다. 이러한 사실도 이번 연구를 수행하게 된 주요배경이다.

종래의 노동조합법을 보면, 사업(장) 단위 복수노조는 1963년부터 금지되어 오다가 2010년 개정 노조및조정법 규정에 따라 2011년 7월부터 허용되었다. 이 제도 시행 이전에도, 예외적으로 판례는 사업(장) 단위 복수노조를 인정하였다. 허용 사유는 인수합병, 직종 또는 직군의 상이, 사업장의 지역적 상이, 기업별 조직 단위가 아닌 산업별 노동조합의 지부나 분회의 존재 등의 경우였다.

1997년 3월 노조및조정법이란 명칭으로 기존의 노동조합법과 노동쟁의조정법을 새로 정비할 당시 상급단체에 대한 복수노조만을 인정하였을 뿐, 사업장 단위에는 부칙을 통해 시행을 유예하였다. 우여곡절 끝에 도입된 사업

(장) 단위 복수노조는 결사의 자유 보장이라는 기치 아래 이루어졌다. 그런데 우리나라의 기업별 노조조직체제와 맞물려 노조 조직률 상승에는 크게 기여하지 못하고, 사업(장) 단위 노동조합들 사이에 경쟁을 부추기는데 더 많은 기여를 하는 것으로 나타나고 있다. 이번 실태조사에서 한국노총 산하 복수노조 사업장의 비율은 40.1%로 나타났다. 복수노조 사업장에서 노조 경쟁력에 대한 고민과 상급단체에 대한 요구는 더 클 것이다. 설문조사에서도 단일노조의 조직 활동은 3.38로 보통 수준이었으나, 복수노조는 3.53으로 보다 적극적인 조직 활동이 이루어지는 것으로 확인되었다.

노동조합의 태동을 보면, 해방 후 우리나라의 실정 노동법에 근거해서 만들어진 것이 아니다. 그 이전부터 노동자 집단의 이익을 대표해 왔다. 현재에도 노동조합은 노동자의 근로조건 향상을 위한 가장 전통적이고 강력한 단결권의 실현 주체로 받아들여지고 있다. 따라서 어느 정도의 조직경쟁과 경쟁력 강화를 위한 각 단위의 노동조합과 연합단체들이 내·외부에 취한 조치는 소속 집단의 이익 대변의 외연 확대 또는 해당 노동자조직의 총량 증대라는 점에서 유리하게 받아들여질 수 있다.<sup>3)</sup>

이 연구에서는 노동운동의 현실적 토대를 이루고 있는 노동조합에 대해서 노조 조직률의 정체, 노조 운동의 대표성 약화, 연대성의 약화, 정규직과 비정규직의 분할 고착화, 기업별 노조의 한계, 임단협 중심의 파업, 전투적 조합주의의 한계 등이 계속 제기되어 왔음<sup>4)</sup>을 고려하였다.

위의 사실들을 볼 때, 노동조합은 재조직화가 필요하고, 사업장 단위 복수노조라는 제도적 한계 속에서도 조직 확대를 위한 조직경쟁력 강화 조치를 필

3) 노조통합도 노동자 집단의 이익대변의 총량을 키우는 방법이 될 것이다.

4) 박성인(2004), 「2004년 '사회적 합의'와 '노동운동 위기 논쟁」, 『사회적 합의주의, 노동운동 위기논쟁, 그리고 현장』(사회주의포럼 5차 토론회 발표문), 5쪽 이하; 이병훈/임운택 외(2005), 「노동 양극화와 노동조합운동」, 『노동운동의 미래 - 현대자본주의 대항권력』, 한국노총 중앙연구원, 57쪽 이하; 조건준(2004), 「대공장노조 고이면 썩는다」, 『노동사회』 제93호, 한국노동사회연구소, 82쪽 이하 등.

요로 한다. 총연맹이나 연맹 또는 초기업단위 노조는 통상 그 규모에 비례해서 강한 조직이 되고 정부에 대한 영향력도 커진다. 이러한 사실에 비추어도 지금 시점에서 노동조합은 조직의 재조직화가 필요하다. 이는 기존 조합원에 대한 원만한 서비스 제공과 신규 조합원의 충원과 직결되기 때문이다.

통상적으로 노동조합에게 ‘조직 강화’는 의사결정기구 및 운영기구를 강화하고, 조합원을 전략적으로 동원하고, 캠페인을 전개하는 등 노동조합의 전통적인 관심사이자 활동이다. 여기에 노조조직 경영, 의사전달 체계, 재정관리, 간부 능력개발, 노동관계, 행정관리체계 등 일반적인 조직의 내부에 요구되는, 조직개발(organizational development)의 문제도 포괄하여야 한다. 조직 활성화와 조직경쟁력 제고를 위해서는 조직 정비가 필수적이기 때문이다.<sup>5)</sup> 종래 노동조합은 노조 내부의 조직개발 문제를 외면해 온 측면이 있다. 조직개발의 필요성은 조직개발의 곤란함에 비례한다. 그렇지만 소속 노동자들의 이익을 대변하고 자치적인 권익 보호를 꾀하고, 사안에 따라서는 전체 노동자의 권익을 대변하는 노동조합의 특성상 일반적인 기업조직 내부 혁신을 위한 통상의 경영기법을 그대로 가져오는 것은 바람직하지 않다.

아래에서 서술할 노동조합 조직경쟁력 강화방안들은 종전에 총연맹이나 다른 선형연구에서 나온 내용과 크게 다르지 않은 부분도 적지 않다. 그럼에도 지금의 시점에서 내용의 경중과 선택지는 달리 판단될 수 있다. 이와 함께 이 연구를 수행한 이유는 노조조직 강화 또는 재조직화에 있어 중요하게 다루어져야 할 것은 실천의 문제로 귀결될 수밖에 없다는 점, 지속적이고 장기적인 변화의 노력을 해야 소정의 결실을 기대할 수 있다는 점, 노동조합 조직 전체의 유기적이고 역동적인 활동이 요구된다는 점이 새삼 강조될 필요가 있고

5) 한국노동사회연구소 율김/COSATU 섹터위원회 지음(1998), 『노동운동의 미래를 위한 섹터 버보고서』, 290쪽 이하; 김승호·김영두·김종진·유형근·인수범(2007), 『노동운동의 재활성화 전략』, 한국노동사회연구소/프리드리히에베르트재단, 12쪽.

지금 이 그때라고 보아서이다.

## 제2절 연구방법

한국노총 산하 조직들의 사업(장) 단위 복수노조 실태조사 결과를 비롯한 노동조합 현황과 노동조합 경쟁력 강화방안에 대한 인식을 알아보기 위해, 선행연구와 일부 국내외 자료를 검토하고, 설문 및 면접을 통한 실태조사를 하였다.

설문조사는 한국노총 조직강화본부의 도움을 받아 한국노총 산하 전체 사업장에 배포하여 수거하였다. 3,100여개 사업장에 배포하여 611부가 수거되었고, 이 중 596개를 분석대상으로 삼았다.

면접조사는 한국노총 소속 단위노조 간부들을 대상으로 이루어졌다. 한국노총 단위노조 입장에서 복수노조 경쟁 상황을 (1) 신규 노조로서 복수노조 경쟁을 통해 교섭권을 획득한 경우 (2) 신규 노조로서 복수노조 경쟁을 거쳤지만, 교섭권을 획득하지 못한 경우 (3) 기존 노조로서 복수노조 상황을 맞이하여 교섭권을 유지한 경우 (4) 기존 노조로서 복수노조 상황에서 교섭권을 획득하지 못한 경우 등 4개 범주로 구분하였다. 각 범주별로 상대적으로 합의가 풍부하고 접근성이 좋은 사업장 사례를 선정하여 조사하고자 했다. 사례별로 주요 간부 1~3명씩에 대해 약 2시간가량 면접조사를 실시했다. 그리고 그 결과를 다양한 원천을 통해 획득된 자료들과 비교, 분석하였다.

## 제3절 보고서의 구성

이 보고서는 제1장에서 연구 목적, 연구 배경, 연구 방법 등을 기술하고, 제2장에서 사업(장) 복수노조 규정의 연혁과 복수노조의 전반적인 실태, 사업(장) 단위 복수노조의 운영에 있어 교섭과 관련한 문제점을 살폈다. 다음으로 제3장에서는 596개 설문지에 대한 분석 결과를 신고, 제4장에서는 4개 복수노조 사업장의 면접조사 결과를 분석하였다. 제5장에서는 앞의 내용을 요약하고 그것을 바탕으로 노동조합 경쟁력 강화방안을 검토, 정리하였다.

# 제2장

## 사업(장) 복수노조 경쟁력 강화 관련 일반 내용

### 제1절 사업(장) 단위 복수노조 관련 법 규정의 연혁

우리나라의 노동조합은 아래에서 적시된 노동관계법 제정 이전인 일제 시기부터 노동자의 이익과 국가의 독립을 위해 존재해 왔다. 이것이 노동조합이 갖는 제도 이전의 역사성이라 하겠다.<sup>6)</sup> 노동조합은 우리나라에서 노동법 제정 이전부터 존재해 온 노동자 이익대표 기구였던 것이다. 현재에도 노동조합은 노동자의 근로조건 향상을 위해 가장 전통적이고 강력한 단결권의 실현 주체로 활동하고 있다.

1953년 3월 8일 노동조합법 제정 때, “근로자는 자유로 노동조합을 조직하거나 또는 이에 가입할 수 있다”(제6조)고 하여 자유설립주의를 밝혔다.<sup>7)</sup> 그러다 5·16군사정변 이후 1963년 4월 국가재건최고회의가 단행한 노동관

6) 강성태(2015), 「노동조합의 근로자 대표성에 관한 단상」, 『노동리뷰』 3월호(통권 제120호), 한국노동연구원, 24쪽.

7) 우리나라에서 집단적 노사관계를 규율하는 노조및조정법은 1948년에 제정된 헌법과 1953년에 제정된 노동조합법, 노동쟁의조정법에 그 뿌리를 두고 있다. 1953년에는 이외에도 노동위원회법, 근로기준법이 제정되었다. 앞의 노동4법이 지금까지 우리나라 노동관계를 규율하는 제도의 기본적인 토대가 되었다.

계법 전면 개정 때, 노동조합 결격요건으로 “조직이 기존 노동조합의 정상적인 운영을 방해하는 것을 목적으로 하는 경우”를 추가하면서 사실상 복수노조 금지가 가능한 근거 조항(제3조 단서 제5호)을 신설하였다. 1987년 여름 노동자대투쟁으로 새로운 노조들이 많이 결성되었음에도, 1987년 11월 개정된 노동조합법에서는 “조직이 기존 노동조합과 조직대상을 같이 하”는 경우(제3조 단서 제5호)를 노동조합 결격사유에 추가함으로써 복수노조 금지를 강화하는 조치가 취해졌다. 이는 시대의 조류와 다른 것이었다. 1997년 3월 「노동조합및노동관계조정법」 제정 이후에도 부칙을 통해 사업(장) 단위 복수노조 금지는 사실상 유지되었다. 이때 상급단체에 대해서는 복수노조가 허용되었다.

이 과정에 이루어진 2006년 9월 11일 노사정대표자회의에서 2009년 12월 31일까지 사업(장) 복수노조 설립 허용과 노조전임자 임금 지급금지 규정의 시행을 유예하기로 합의한다. 이때 ‘노사관계 선진화를 위한 노사정 대타협 선언문’에는 “노사정은 ▲기업단위 복수노조 허용시 혼란을 최소화할 수 있는 방안, ▲노동조합 스스로 전임자 급여를 부담할 수 있는 재정자립 방안 등 2가지 쟁점에 대해 노사정위원회에서 집중 논의하여 원만한 합의를 도출할 것을 약속한다.”고 하였다.

그러다가 2010년 1월 노조및조정법 개정으로 2011년 7월 1일부터 사업(장) 단위 복수노조 제도를 시행, 허용하게 되었다. 1997년 제정형식의 대개정 이후 10년이 넘게 사업(장) 복수노조가 사실상 금지된 것에 대해 노동자 내부 분열로 인한 단결권 약화, 산업평화 저해, 노사관계 불안정 등 정부의 이른바 ‘현실적, 정책적 배려’ 속에 이루어진 것<sup>8)</sup>으로 풀이된다.

8) 김유성(1989), 「노동조합법 제3조 단서 5호(복수노조)」, 『노동법학』 2, 한국노동법학회, 56쪽 이하.

## 제2절 복수노조 실태와 노조및조정법 상의 문제

### 1. 사업(장) 단위 복수노조 실태와 제도 시행에 따른 노조 조직률 추이

사업(장) 단위 복수노조 제도가 「노동조합 및 노동관계 조정법」에 근거하여 시행되기 이전에도 예외적으로 복수노조가 인정되었다. 그 원인은 인수합병이나, 직종 또는 직군의 상이, 사업장의 지역적 상이,<sup>9)</sup> 산업별 노동조합의 지부나 분회의 존재<sup>10)</sup> 등이었다.<sup>11)</sup> 종전 예외적으로 인정되었던 사업(장) 단위 복수노조는 노동조합 간의 갈등이나 경쟁의 원인이 되기보다는 사업장의 상황을 반영하여 이루어졌다고 볼 수 있다. 사업(장) 단위 복수노조 제도 시행 이후 복수노조가 된 경우에 비해 노노갈등이 극히 적었다.

사업(장) 단위 복수노조 시행에 즈음하여 그 효과를 예측하거나 시행 직후의 선행연구들을 보면 다음과 같다. 김태기(2009)는 복수노조가 허용되더라도 주로 기존 노조에서 분화되어 노조 조직률의 상승효과는 미미할 것으로 보았다.<sup>12)</sup> 전인(2009)은 단결의 자유와 분열의 기회를 동시에 제공할 것이고, 제도 시행 초기에는 선명성 경쟁과 노노갈등이 불가피할 것으로 보았다.<sup>13)</sup> 이성희(2011)도 실제 노조조직률 상승효과는 미미할 것으로 예측하면서, 복수노조 설립가능성이 높은 부문은 종업원 규모가 크거나 미조직 직종이 많은 곳, 노사관계가 대립적인 곳, 노조 리더십이 약한 곳으로 예상하였다. 그리고 장기적으로 사용자에게 유리한 방향으로 노사간 세력관계가 변화할 것으로

9) 대법원 1999. 8. 20. 선고 98다765 판결 참고.

10) 대법원 2008. 12. 24. 선고 2006두15400 판결 등.

11) 김기우(2011), 『사업장 단위 복수노조 입법효과에 관한 연구』, 한국노총 중앙연구원, 10쪽 이하.

12) 김태기(2009), 「복수노조 갈등:이론과 현실」, 『노동정책연구』 9(2), 한국노동연구원, 199쪽 이하.

13) 전인(2009), 「복수노조 허용에 따른 현장 노사관계의 도전과 기회:대기업 경제주의 노동조합의 의식조사 사례 중심」, 『노동정책연구』 9(2), 한국노동연구원, 163쪽 이하.

보았다.<sup>14)</sup> 김종규(2013)도 복수노조의 허용은 단결권 행사의 자유와 선택의 자유를 확대한다는 긍정적 측면과 다수 노조들 사이에 사용자의 지배개입이 더욱 용이하고 다양하게 나타날 수 있다는 부정적 측면이 존재함을 지적하였다.<sup>15)</sup> 노용진(2015)은 비정규직이 정규직 노조에 가입한 비율이 높을수록, 노동조합의 조직률이 높을수록 사업(장) 복수노조 설립가능성은 낮아졌고, 파업을 경험한 경우, 초기업노조인 경우, 초기업 단위 교섭을 한 경우, 기존 노조가 강경노선에 있을수록 복수노조 설립가능성이 높다고 보았다.<sup>16)</sup>

사업(장) 단위 복수노조 시행 직후인 2011년 말 기준 1,719,922명(10.1%) 이었던 조합원 수는 2019년 말 기준 2,530,781명(12.5%)으로 810,859명 증가하였다. 조직률도 2.4% 포인트 올랐다.<sup>17)</sup> 사업(장) 단위 복수노조 시행 이후, 위 2011년도를 포함하여 2012년부터 2016년까지 총조합원 수와 노조 조직률을 보면, 여러 선행연구에서 예상한 바와 큰 차이가 없음을 보여준다. 반면 노동조합 수는 대체적으로 꾸준히 늘었다(아래 <표 2-2> 참고). 기업별 노조가 근간을 이루고 있는 노조조직 체계하에서 사업(장) 단위 복수노조의 허용은 노조 조직률의 증대에는 영향을 미치지 못하고, 노동조합 수만을 증가시켰다는 해석을 가능케 한다.

14) 이성희(2011), 「복수노조 제도가 노사관계 변화에 미치는 영향」, 『노동정책연구』 11(4), 한국노동연구원, 1쪽 이하.

15) 김종규(2013), 「복수노조 시행이 노사관계에 미친 영향에 관한 연구 - 발전회사 사례를 중심으로」, 『노동연구』 25, 고려대학교 노동문제연구소, 50쪽 이하. 이 연구는 2011년 7월 1일 복수노조 설립이 허용된 이후 2012년 1월 말까지 설립신고를 제출한 총 676개 노조 중, 무노조에서 신설된 노조는 22.5%(152개)에 불과한 반면에, 한국노총과 민주노총에서 분화한 신규 노조는 68.8%(465개)에 달한다고 적고 있다.

16) 노용진(2015), 「복수노조 형성의 영향요인」, 『산업관계연구』 25(3), 한국고용노사관계학회, 59쪽 이하.

17) 고용노동부(2012.8), 『2011년 전국 노동조합 조직현황』; 고용노동부(2019.12), 『2018년 전국 노동조합 조직현황』, 9쪽, 17쪽; 고용노동부(2020.12), 『2019년 전국 노동조합 조직현황』; 고용노동부 보도자료(2020.12.30.), 「2019년 전국 노동조합 조직현황」자료 발표; 고용노동부(2016), 『통계로 보는 우리나라 노동시장의 모습』, 107쪽.

〈표 2-1〉 연도별 조합원 수와 노조 조직률(2012~2016년)

연도	2012	2013	2014	2015	2016
조합원 수(명)	1,781,337	1,847,586	1,905,470	1,938,745	1,966,881
노조 조직률(%)	10.3	10.3	10.3	10.2	10.3

노조 조직률은 2017년부터 10.7%, 2018년 11.8%, 2019년 12.5%로 증가했다. 2017년 이후 조합원 수의 증가와 조직률의 상승은 공공부문의 선도에 영향을 많이 받은 것으로 풀이한다. 이른바 ‘공무직’이라 불리는 공공부문 무기계약직 및 자회사 전환노동자의 증가로 조합원 수와 노조 조직률이 증가한 것으로 추정된다. 이와 함께 노조 수도 늘었다(아래 〈표 2-2〉). 노조 수의 증가는 1개 노조당 조합원 수가 감소함을 뜻한다.

〈표 2-2〉 연도별 노동조합 수(2010~2019년)

연도	'10년	'11년	'12년	'13년	'14년	'15년	'16년	'17년	'18년	'19년
노조 수(개)	4,420	5,120	5,177	5,305	5,445	5,794	6,164	6,239	5,868	6,153

출처 : 고용노동부 보도자료(2020.12.30.), 「2019년 전국 노동조합 조직현황」자료 발표 참고.

다시 말해 조합원 수나 노조 조직률의 변화가 종래 사업(장) 단위 복수노조 시행으로는 큰 변화가 없었고, 최근 정부정책에 따른 공공부문 비정규직의 무기계약직화의 영향에 의해서는 적지 않은 변동을 보였다는 평가를 할 수 있다. 다만 노조 수는 꾸준히 증가 추세를 보이고 있음을 확인할 수 있고, 2010년과 2011년을 비교할 때 사업장 단위 복수노조 시행 이후 700개의 노조가 늘어난 것으로 나타나 제도의 시행이 노조 수의 증가에는 영향을 미친 것으로 보인다(〈표 2-2〉).

그렇지만 사업(장) 단위 복수노조의 시행으로 노동자들의 집단적 이해대변 기능을 하는 노동조합의 외연이 확대되었다고 보기 어렵다. 우리나라도 프랑

스, 독일과 마찬가지로 단체협약 효력확장제도가 있지만, 산업별, 업종별 효력확장제도가 미비하고 일반적 구속력 확장 규정의 적용요건이 엄격하여 별 효과를 발휘하지 못하는 상태이다. 따라서 노조 조직률은 단체협약 적용률에 직접적인 영향을 미치고 있다.<sup>18)</sup> 기본적으로 우리나라에서 단체협약 적용률은 노조 조직률에 기초를 두고 있다고 보아야 할 것이다. 단체협약이라는 노사 간의 사적 규범은 노동조합이 노동자들을 위해 행한 집단적 이익대변의 대표적 결과물 중 하나이다.

우리나라 노동운동 역사에서 사업(장) 단위 복수노조의 허용은 조직적 측면에서는 단일노조가 대표권을 독점함으로써 조직확대에 더 유리할 것이라는 판단과 복수노조 허용을 통해 조직확대를 꾀하는 것이 더 유리하다는 판단 사이에서 1987년 기존 노동운동에 대항하는 새로운 노동운동의 제도화를 위한 노동자 대투쟁이라는 시대적 요구가 반영된 결과로 볼 수 있다. 즉 후자의 입장이 입법에 반영된 결과라 할 수 있다. 그런데 1987년의 노동자 대투쟁 때 리더 그룹이나 참여노동자들이 기업 단위 노조조직체계를 전제하였을까.

복수노조와 관련하여 근본적인 문제는 아직도 노동조합의 실질적인 의사결정이 기업별 노조조직체계를 근간으로 이루어지고 있다는 현실적 한계 속에서, 노조조직의 자율을 그대로 인정할 것이냐, 노조조직의 단합된 힘을 바탕으로 대사용자 관계 개선에 방점을 둘 것이냐로 치환하여 생각해 볼 수 있다. 복수노조를 전제로 한 노조조직 경쟁력 강화방안의 검토도 사업장 내 노조조직의 개별성을 인정할 것이냐, 노동운동의 강화를 위한 조직통합을 경쟁력 강화를 위한 토대로 볼 것이냐로 바꾸어 생각할 수 있다. 우리나라의 경우 초기업별 노조조직과 기업별 노조조직이 병존하고 있고, 초기업별 노조라 하더라도 기업별 노조에 교섭의 힘이 남아 있거나 기업별 교섭방식을 벗어나지

18) 다만 관행적으로 사업장 비조합원이 단체협약(임금협약 포함)에서 정한 임금 기타 노동조건을 적용받는 경우가 적지 않게 존재한다.

못하는 경우가 많아 교섭의 측면을 바라볼 필요가 있다.

사업장 단위 복수노조를 전제로 초기업별 교섭을 크게 염두에 두지 않는다면, 노조조직의 자율을 인정한 채 기업 또는 사업장 내 단일 교섭을 구축하는 것이 바람직하나, 아니면 사업(장) 단위 노조조직 자체를 통합하여 대사용자 교섭에 임하는 것이 교섭력 제고에 전적으로 낫다고 보아야 하느냐의 문제로 바라볼 수도 있다. 전자의 경우에 사업장 복수노조의 공존이 가능한 반면, 후자의 경우에는 기업 단위 노조조직의 통합이 강조되기 때문에 중국에는 공존을 이루기는 어려울 것이다.

그런데 초기업별 노조조직-초기업별 교섭이 실질적으로 이루어지면 복수노조의 문제는 존재의 평면을 달리한다. 왜냐하면 조직 단위와 교섭이 모두 사업장 또는 기업의 범위를 벗어나기 때문에 교섭의 대상과 의제를 기업이나 사업장에 국한할 수 없기 때문이다.

종래 선행연구에서는 사업장 특성별로 종업원 규모가 클수록, 공공부문이나 제조업일수록, 기존 노조가 포괄하지 않은 직종이 많을수록, 노조 집행부의 리더십이 불안정할수록 사업장 단위 복수노조 설립가능성이 높을 것으로 예측되거나 실증되었다.<sup>19)</sup>

## 2. 현행 사업(장) 단위 복수노조 제도의 교섭과 관련한 문제

사업장에 복수노조가 존재하는지는 1사 1교섭의 원칙을 가능한 한 관철시키기 위해 만들어놓은 장치인 교섭창구단일화 절차 진행 중에 확인된다. 교섭 요구 및 그 사실에 대한 공고절차에서 복수노조 여부가 확인된다.<sup>20)</sup> 사업

19) 이정희 외(2018), 위의 연구보고서, 34~35, 131쪽. 공공기관의 복수노조 형성방식은 조직분할이 압도적이었다. 2017년 말 기준 공공기관에는 61개의 복수노조가 설립되었는데, 조직분할 방식으로 40개 노조에 30,428명이, 조직 신설방식으로는 21개 노조에 4,429명의 조합원 가입이 이루어진 것으로 나타났다.

장 복수노조의 경우 1개의 사업장에 하나의 집단적 의사가 존재하지 않고 복수의 집단적 의사가 존재할 가능성이 높기 때문에, 이를 교섭창구단일화라는 제도를 통해 1개의 집단적 의사로 만들도록 한 것이다. 이것이 바람직하나에 대해서는 논란이 있다.<sup>21)</sup>

아래에서는 사업(장) 단위 복수노조의 교섭과 관련하여, 사용자의 교섭방식 선택권의 문제, 소수노조와 공정대표 의무의 문제 등에 관해 살피기로 한다.

### (1) 사업(장) 단위 교섭 절차의 문제와 사용자의 교섭방식 선택권 강화

현행 교섭창구단일화 제도에 따르면, 사업 또는 사업장에 노동조합이 2개 이상 있는 경우 교섭대표노조를 정해야 하는데, 이때 조직 형태는 따지지 않는다. 따라서 초기업 단위 노조의 사업장 지부/지회도 교섭창구단일화 절차에 참여해야 한다. 결과적으로 노조및조정법상 단체교섭을 진행시키기 위해서는 사업(장) 단위에서 교섭창구단일화 절차를 거쳐야 한다.

그런데 기업 단위 노조가 아직 중심을 이루고 있는 현실에서 초기업 단위 노조를 설립하고 이에 조합원들이 가입했다는 것은 그 목적인 바가 기업 단위 노조와 동일하지 않을 것이다. 어렵지 않게 추정해 볼 수 있는 대목이다. 그럼에도 초기업 단위 노조로 조직 형태를 택한 것과 상관없이, 노조및조정법은

20) 사용자가 단일노조로 인지하더라도 교섭창구단일화 절차를 밟아야 하나에 대해서는 견해가 나뉜다(부정하는 입장은 서울행정법원 2013. 5. 2. 선고 2012구합30424 판결 등이 있고, 긍정하는 입장은 서울고등법원 2014. 3. 19. 선고 2013누16175 판결 등이 있음). 신규 소수노조 보호, 사업장 전체 교섭대상 확정과 교섭체계 구축, 공식적 노사관계의 형성, 노조및조정법 시행령 제14조의2 및 제14조의3에서 정한 노동조합의 교섭요구 및 사용자의 교섭요구 사실의 공고와 교섭대표노조 확정 및 공고 등 노동조합의 교섭요구에 따른 교섭대표노조 확정 절차의 취지 등을 고려한다면 인정하는 것이 타당해 보인다. 이에 따른다면 단수노동조합이 창구단일화 절차를 거치지 않았다면, 사용자는 그 노동조합과 단체협약 체결 이후라도 신규 노동조합에 대해 단체교섭에 응할 의무가 있다고 보는 것이 타당하다.

21) 현행법상 개별교섭도 가능하나, 사업장 내 집단적 이익대변의 크기가 1사 1교섭보다 작아지는 만큼 개별교섭은 한계를 가지게 된다.

사업(장) 단위로 교섭을 진행하도록 하고 있어 위법하지 않은 교섭 절차를 밟은 것이 되려면 사업(장) 단위에서 교섭 절차가 이루어져야 한다.

또한 현행 교섭창구단일화 제도는 과반수 노조인 교섭대표노조의 지위를 따질 때 조합원 수를 근거로 정하도록 하고 있다.<sup>22)</sup> 따라서 노동자 수를 기준으로 하지 않기 때문에, 노동조합은 비조합원인 미조직 노동자들을 신규 조직하기보다는 다른 노조의 조합원을 자신의 노조 조합원으로 하는 게 더 효율적인 선택이 된다. 따라서 제도에 단결권 침해적 요소가 내재되어 있다는 비판이 있다.<sup>23)</sup>

또 관련 규정을 보면 사용자의 교섭방식에 대한 선택권이 강화되었음을 볼 수 있다. 지금의 규정하에서 사용자는 그가 선호하는 노조가 교섭대표노조로 될 가능성이 적다면 개별교섭을, 교섭대표노조 가능성이 크다면 그 노조를 교섭대표노조로 하여 교섭하려 할 것이다.<sup>24)</sup> 즉 현행 노조및조정법에서 교섭 방식에 대한 선택권이 사용자에게 부여되었고, 사용자로 하여금 노사관계를 주도할 수 있게 하였다. 이로 인해 사용자는 교섭 절차를 진행하면서 노동조합에 대한 사실상의 지배·개입을 증대시킬 수 있다.<sup>25)</sup> 단적인 예가 될 수 있지만, 사업장 내 전투적인 노동조합이 있을 경우 사용자는 중간관리자 등을 중심으로 그 노동조합에 대항할 수 있는 다른 노동조합의 설립을 부추기고 그렇게 설립된 노조와 개별교섭을 진행함으로써 사업장 노사관계에 영향을 줄

22) 2021년 7월 6일부터 시행된 개정 노조및조정법은 '중사근로자'만을 조합원 산정대상으로 정하고 있다(신설된 제29조의2 제10항).

23) 강성태(2015), 위의 글, 34~36쪽. 현실적으로도 기업 단위 개별 노동조합들이 손쉽게 조직 확대를 위해서 기존 조합원의 확보가 더 효과적인 방법이 된다. 그러나 이것은 노동자들에 대해 가지는 노동조합의 집단적 이익대변 기능과 관련해서는 타당하지 않은 결과를 가져올 것이다.

24) 김동원 외(2014), 위의 연구보고서, 155쪽 이하(복수노조 실태조사-제4사례), 168쪽 이하(복수노조 실태조사-제6사례), 176쪽 이하(복수노조 실태조사-제7사례) 등.

25) 교섭창구단일화 절차의 도입으로 교섭당사자인 노동조합을 확정하고 그 노동조합의 교섭 요구로 비로소 사용자는 응낙의무를 부담하게 된다. 따라서 사용자가 부당노동행위로 처벌받게 되는 때는 정당한 이유 없이 교섭을 거부할 때가 된다.

수 있다.

이번 실태조사에서도 사업장 단위 복수노조 제도 시행 이후 ‘교섭력이 약화되었다’는 응답이 1순위로 27.3%, 다음 ‘노조간 경쟁이 심화되었다’가 26.8%, ‘사용자의 지배개입이 커졌다’는 응답이 12.1%로 나타났다. 사업(장) 단위 기업별 노조도 그 노동조합이 과반수 노조냐, 다수 노조냐 소수노조냐, 사용자와의 관계가 원만하나, 갈등적이냐에 따라 노조및조정법에서 적고 있는 교섭방식 중 자신에게 유리한 교섭방식을 요구하려 할 것이다. 달리 말해 사실상 교섭방식 선택권이 있는 사용자는 말할 것도 없고, 노동조합도 사업장 내 노동조합의 지위, 사용자의 성향 등에 따라 사용자와 교섭방식을 달리하는 시도를 할 것이다. 따라서 현행 사업(장) 단위 복수노조 제도는 사업장 내의 노동조합들로 하여금 연대나 단결보다는 경쟁과 갈등에 유리한 노사지형을 조성하기 쉽게 하고 있다.

앞서 말한 것처럼 사용자의 교섭방식에 대한 선택권은 늘어났고, 반면 사업(장) 단위 노동조합은 단체교섭 전에 과반수 노조의 지위를 확보하거나 공동교섭대표단을 구성하려 할 경우 조합원을 일정 수(참여노동조합 전체 조합원의 10%) 이상 확보해야 해서, 사업장 단위 복수노조가 새로 신설되었거나 기존 복수노조 사이에 조합원 수의 변동이 있는 경우, 여러 개의 복수노조가 있는 경우에는 단체교섭에 들어가기 전 준비단계에서 노동조합이 지불해야 하는 비용은 대체로 증가할 것이다. 그렇다고 한다면 사용자의 교섭력은 높아지고, 노동조합의 교섭력은 줄어드는 결과를 낼 것이다. 왜냐하면 사업(장) 기준으로 노동조합이 1개이든 복수이든, 사용자와 교섭상대방이 되는 1개 또는 복수의 노조가 확정돼야 사용자와 교섭할 수 있기 때문이다.

다만 이러한 사용자의 선택권을 제한하고 소수노조의 교섭권을 제도적으로 보완해 줄 수 있는 제도로 현행법에서는 교섭단위 분리를 정하고 있다. 교

섭단위 분리는 노사 양쪽 또는 한쪽의 신청을 받아 노동위원회에서 정할 수 있도록 하고 있다. 노동위원회 결정에 불복할 경우에는 중앙노동위원회나 행정법원에 소를 제기할 수 있다. 교섭단위 분리는 교섭창구단일화제도가 전제된 1사 1교섭의 예외로 사업(장) 단위 복수노조의 순기능을 살리고,<sup>26)</sup> 노노 갈등보다는 사업(장) 단위 노사관계의 안정을 꾀하려 한 것으로 파악된다. 그런데 사용자가 교섭단위 분리 신청의 일방적 당사자인 게 타당하다는 의문을 전제로 사용자의 선택권이 이때에도 보장받고 있다는 지적을 할 수 있다.<sup>27)</sup> 다만 교섭단위 분리결정은 노동위원회의 전속사항으로 되어 있다. 따라서 노사가 합의했다고 해서 당연히 분리되는 것은 아니다.

## (2) 교섭에서 소수노조 보호와 공정대표의무, 유니온 슝

1) 사업(장) 단위 복수노조들이 교섭창구단일화를 거쳐 교섭에 임하려 할 때, 교섭을 통해 실현되어야 할 소수노조 조합원들의 이익대변이 문제될 수 있다. 노조및조정법에서는 교섭창구단일화 절차에 참여한 사업장 조합원의 10%에 미달하는 노동조합의 교섭 참여는 제한하고 있다.<sup>28)</sup> 다만 교섭에 참여하지 못한 소수노조의 이익 또는 권익 대변을 위해 공정대표의무제도를 두고 있다. 교섭창구단일화로 인해 소수노조의 권익이 본질적으로 침해된다면 복수노조 본래의 취지가 사라질 수 있어서 취한 조치라 할 수 있다.

26) 이정(2012), 「'자율교섭'과 '교섭단위분리'에 관한 법적 쟁점」, 『노동법학』 제41호, 한국노동법학회, 256쪽 이하. 이에 반해 모든 노동조합과의 개별교섭이 현행 제도하에서 원칙적인 교섭방식이라고 보는 경우도 있다. 김동원 외/권혁(2014), 위의 연구보고서, 79쪽.

27) 방준식(2017), 「교섭단위분리제도의 실제적 운영과 법적 과제 -부산지방노동위원회 2015. 6. 17. 2015단위19 현대중공업 교섭단위 분리 결정-」, 『노동법포럼』 제20호, 노동법이론실무학회, 181쪽 이하. 헌법에서 보장하고 있고 노조및조정법에서 구체적으로 규정하고 있는 단체교섭권과 교섭권한이 법문에 따라 '근로자' 또는 '노동조합의 대표자'에게 부여된 것이라고 한다면, 사용자가 교섭단위 분리신청권을 행사하는 게 타당한 것이냐는 데 의문이 있을 수 있다.

28) 이에 관한 합헌결정은 헌법재판소 2012. 4. 24. 선고 2011헌마338 결정 참고.

그런데 공정대표의무에 대한 판단기준 등의 구체적인 내용은 흠결되어 있다. 따라서 법규정의 재정비 이전에 공정대표의무 위반 유형에 대한 실무 가이드라인을 제공하는 것도 필요하다. 교섭대표노조와 사용자의 어떠한 조치 내용이 불공정하여 공정대표의무에 반하는지 가능한 한 명확히 제시되어야 소수노조도 불필요한 문제제기를 안 할 것이고, 교섭대표노조도 공정대표의무 위반에 휩싸일만한 행위를 되도록 하지 않으려 할 것이다. 다만 이번 설문조사에서 공정대표 의무에 대한 만족도는 4.0으로 높게 나타났다.

현실에서 문제되고 있는 가장 흔한 공정대표의무 위반 사례는 소수노조에 대한 노동조합 사무실 미제공에서부터,<sup>29)</sup> 근로시간면제 한도(time-off) 적용에 있어서 차별, 교섭안건 결정에 있어서 차별 등이 있다.

2) 소수노조 관련 또 다른 문제는 유니온 슝 규정과 관련한 것이다. 현행 노조및조정법 제81조 제2항은 당해 사업장에 종사하는 노동자의 2/3 이상을 대표하는 노동조합에 대해 예외적으로 유니온 슝 협정을 인정하고 있다. 이번 설문조사에서는 단체협약에 유니온 슝 규정이 있다는 응답은 39.2%였다.<sup>30)</sup> 이번 설문조사에서는 노조및조정법이 정하고 있는 요건이 계속 유지되고 있는지는 별론으로 하였다.

유니온 슝 협정과 관련해서는 그 협정이 체결된 사업장에서 신규 채용된 노동자가 소수노조에 가입한 경우에 사용자가 그 사람을 해고했을 때 노동자 지위를 다투는 경우가 문제된다.<sup>31)</sup> 법원은 유니온 슝 협정이 체결되어 있는

29) 소수노조 측이 노조사무실 미제공을 공정대표의무 위반이라고 선제적으로 문제삼고 있다.

30) 2019년 한국노총 산하 제조업 사업장을 대상으로 한 단체협약 분석에서 유니온 슝 규정이 있는 경우는 19.5%로 확인되었다. 2014년 한국노총 산하 제조업 사업장을 대상으로 한 분석에서는 34.5%였다. 김기우 외(2019), 『2019 단체협약 분석 - 한국노총 제조업 사업장을 중심으로』, 한국노총 중앙연구원, 49쪽, 289쪽. 따라서 위의 설문조사 결과는 유니온 슝 규정 자체의 존재 여부와 별도로 사업장 내 노동조합의 가입강제와 관련한 조합 간부의 인식이 개재된 부분이 존재할 것으로 추정된다. 이러한 노조 간부들의 인식과 달리 단체협약에서 유니온 슝 규정은 줄어드는 추세이다.

사업장에서 노동조합을 탈퇴한 노동자가 노동조합을 상대로 조합원지위 확인의 소를 구하지 않고 해고무효 확인의 소를 제기하여 해고의 정당성을 다투어도 적법하다고 하였다.<sup>32)</sup> 또한 유니온 슝 협정을 들어 신규 입사자가 협정 체결 노동조합에의 가입, 탈퇴 절차 없이 소수노조에 가입했다 하여 그 노동자를 해고한 것은 부당하다고 하였다.<sup>33)</sup> 예외적으로 인정된 유니온 슝 협정의 취지와 사업장 단위 복수노조 제도의 취지를 최대한 같이 살리려 한 것으로 풀이된다.

### (3) 정리

위에서 언급한 바와 같이, 교섭창구단일화 절차를 사업(장) 단위로 진행하도록 함으로써 교섭 절차가 사업(장) 단위로 진행되어야만 하고, 사용자가 개별교섭과 교섭대표노조와의 교섭을 정할 수 있도록 규정이 되어 있어 사용자에게 교섭방식에 대한 선택 권한이 부여되어 있다. 그리고 사업장 기준 조합원 수 10% 미만의 소수노조나 교섭대표노조와 교섭이 이루어질 때 교섭에 참여하지 못하는 소수노조, 교섭창구단일화 절차에 참여한 소수노조의 차별 문제 즉 소수노조 보호의 문제가 제기되어 왔다. 이에 대한 보완으로 공정대표의무가 규정되었지만, 공정대표의무 위반의 판단기준 등 구체적인 내용이 없어 사업장 내 소수노조와 다수노조의 갈등을 원만하게 해결하는 제도적 기제가 되지 못하였다. 법 개정도 고려해 볼 필요가 있지만, 관할 행정관청의 지침

31) 현실에서는 유니온 슝 협정의 요건인 노동조합이 해당 사업장에 종사하는 노동자의 2/3를 대표하느냐도 종종 문제된다.

32) 대법원 1995. 2. 28. 선고 94다15363 판결.

33) 즉 대법원은 유니온 슝 협정의 효력이 미치는 대상은 어느 노동조합에도 가입하지 아니한 노동자에 대해서만 미친다고 해석한다. 대법원 2019. 11. 28. 선고 2019두47377 판결. 그런데 종래 유니온 슝 협정이 체결된 사업장에서 신규 입사자가 그 노조에 가입 없이 곧바로 소수노조에 가입하는 경우 사용자는 해고의무가 있다는 행정해석이 있었다. 노사관계법제과-1268, 2012. 4. 9.

이 우선적으로 요구된다.<sup>34)</sup> 최근 대법원은 유니온 슝 협정의 효력이 미치는 대상은 어느 노동조합에도 가입하지 아니한 노동자에 한한다는 내용의 판시를 내렸다. 유니온 슝 협정은 조직강제를 통한 노동자 집단의 보호 측면도 있지만, 복수노조 상태에서는 결사의 자유를 제약하는 결과를 가져올 수 있어 양자를 조정한 해석으로 볼 수 있다.

이외에도 다른 문제점들이 선행연구에서는 거론되었지만, 위의 내용들이 우선 재고되어야 할 사항으로 판단하여 정리하였다.

### 제3절 조직경쟁력 강화에 관한 일반 내용

앞서 말한 바와 같이 조직경쟁력 강화의 요구가 단일노조보다는 복수노조에서 조금 더 강할 수 있다. 하지만 노조 조직률의 하락, 노동자 집단의 연대감 상실, 총연맹의 역할 및 주도권의 감소, 비정규직의 증가, 정규직과 비정규직의 분화, 소득 불평등의 심화, 노동의 유연화, 산업구조의 재편, 자본의 세계화 등이 노동운동 위기의 원인이 되었고 노조조직의 전반적인 약화를 초래했다는 노동조합에 대한 평가가 있고, 이러한 평가는 사업장에 있는 노동조합이 복수이든 단수이든 동일하게 적용될 것이다.<sup>35)</sup> 이로 말미암아 노동운동

34) 2010년 법 개정 이후 고용노동부에서 발간한 『사업(사업장) 단위 복수노조 업무매뉴얼』(2010. 12.)에 공정대표의무에 관한 기술이 있지만, 판단기준 등 구체적인 내용이 빠져 있다.

35) 김승호·김영두·김종진·유형근·인수범(2007), 위의 연구보고서, 15-16쪽; Fairbrother, Peter/Charlotte A. B. Yates(2003), "Unions in crisis, unions in renewal?", *Trade Unions in Renewal*, Routledge; Hechter, Michael(2004), "From Class to Culture", *The American Journal of Sociology Vol. 110, No. 2*, The University of Chicago Press; Hyman, Richard(2001), *Understanding European Trade Unionism: Between market, class and society*, Sage Publications; Hyman, Richard(1999), "An emerging agenda for trade unions?", *Labor and Society Programme*, ILO; Graham, Andrew/Colin Crouch & Wolfgang Streeck(1997), "The UK 1979-95: Myths and realities of conservative capitalism", *Political Economic of Modern Capitalism: Mapping convergence & diversity*, SAGE:London; Peck, Jaimie/Paul Edwards & Tony Elger(1999), "Local Discipline", *The*

의 재활성화(revitalization), 노동조합의 재조직화 내지 강화의 필요성이 제기되고 있다.

분석의 제도적 배경으로 삼은 사업장 단위 복수노조는 1997년 3월 노조및 조정법 부칙을 통해 계속 유예되다가 14년 만에 시행되었다. 장기간의 유예에 대해서는 노동자 내부 분열로 인한 단결권 약화, 산업평화 저해, 노사관계 불안정 등 정부의 이른바 ‘현실적, 정책적 배려’라고 풀이되기도 한다. 하지만 한국노총의 조직적 입장에서는 산별 전환을 부진하게 만든 요인이라는 지적도 유력하게 제기된 바 있다.<sup>36)</sup>

총래 산별 전환은 노동조합이 재조직화 내지 조직 경쟁력을 제고하는 주요 방법의 하나로써 인식되었다. 노동조합이 조직화에 경쟁력을 갖는다는 것은 어찌 보면 노동조합이라는 조직의 가까운 미래, 혹은 먼 미래에 대비한다는 의미이다. 이를 위해서는 다음의 활동들을 유기적으로 전개할 필요가 있다. 조직화를 위한 물질·인적 자원을 확충해야 한다. 인적 자원은 특히 교육 요원과 조직화 요원의 양성이 필요하고 이를 위한 훈련이 이루어져야 한다. 이들은 조합원들에게 사회문제를 비롯한 정치, 경제문제 등에 대한 문제 인식의 함양, 노동조합의 저변확대와 함께 노동조합 내부 민주주의를 실현시킬 것이다. 이를 위한 실질적인 조직적 틀거리로 산별노조조직이 논의돼 왔다. 하지만 현실에선 아직까지도 기업별 노조조직체계가 강고하다.

---

*Global Economy, National States and the Regulation of Labour*, Routledge; Confield&Mcammmon(2003), "Revitalizing Labor: Global Perspectives and a Research Agenda", *Labor Revitalization: Global Perspectives and New Initiatives*, Elsevier; Visser, Jelle/Regini, Marino(1992), "The strength of the union movement in advanced capitalist democracies: social and organizational variations", *The Future of Laborer Movement*, SAGE:London etc 재인용. 구해근 지음/신광영 옮김(2002), 『한국 노동계급의 형성』, 창비; 정진상(2006), 『한국 노동계급의 형성』, 한울; 로널드 몽크/국제연대정책정보센터 옮김(2000), 『노동의 딜레마와 미래』, 『지구화 시대의 전세계 노동자』, 문화과학사, 25쪽 이하.

36) 대표적 사례로 한국노총 금속노련의 금속대산별노조 건설 시도가 언급되며, 사업장 단위 복수노조 조항과 노조전임자 임금지급 금지조항의 유예가 산별 전환에 대한 조직적 긴장을 느슨하게 했다고 평가한다. 김승호·김영두·김종진·유형근·인수범(2007), 위의 연구보고서, 152쪽.

지역단위 산별노조의 구축이 병행될 필요가 있다. 민주노총의 경우 상대적으로 산별노조 건설에 일찍 관심을 갖고 추진해 왔지만, 대기업노조의 반발로 전국단위 산별노조 건설은 부분적인 성공만을 거두었다는 평가가 대종을 이룬다. 특정 산업공단 중심의 지역단위 산별노조가 만들어져 실질적으로 교섭을 한다면, 그 노조는 대기업에 납품하는 하청 중소기업 소속 노동자들의 노동조건을 당연히 고민할 것이다. 즉 전국단위 산별노조로의 진척이 아주 미진한 상태에서 지역단위 산별노조의 구축은 노조조직 경쟁력 강화를 위한 초기업단위 노조조직의 차선적 대안이 될 수 있다.

노조조직 경쟁력 강화는 조직 확대와 밀접한 연관을 갖는다. 앞서도 말한 것처럼, 노조조직의 경쟁력 강화는 노동자의 권익 보호와 이익대변의 총량을 늘리는 것이어야 한다는 전제가 충족되어야 한다. 이것이 충족되어야 노동조합의 존립 목적에 부합하기 때문에 그 총량이 줄었거나 동일한 경우는 소모적 경쟁을 한 것이고 노조조직 상호 간에 지켜야 할 내재적 한계를 넘은 것이 된다.

위의 노조조직 경쟁력 강화를 위한 전제들을 기초로 사업장 단위노조, 연맹/지역본부, 총연맹의 역할과 요구들을 취합하여 선택하고 집중해야 할 과제를 알아보려 한다.

# 제3장

## 설문조사 분석

### 제1절 설문조사 개요

#### 1. 데이터

설문지는 한국노총 산하 노동조합을 대상으로 2021.5.3.부터 총 5주간 실시하여 총 611개 데이터를 수거하였다. 그리고 설문분석에 사용된 데이터 596개를 활용하였다. 조사문항에 따라 596개의 범위에서 각 문항 수는 달리 나타나며, 해당 응답수를 토대로 분석을 하였다. 설문에 응답은 노동조합 임원이 471명으로 79.4%, 실무자가 117명으로 19.7% 참여하였다. 임원이면서 실무자인 경우는 임원으로 간주하여 정리하였다<sup>37)</sup>.

---

37) 임원과 실무자를 구별한 것은 중앙이나 지역단위의 노조 정책에 대한 실행정도를 판단하는데 일정한 차이가 있을 것으로 구별하였으나 실제 분석에서는 분포상의 큰 차이를 보이지 않아 교차분석의 변수로 활용하지 않았다.

## 2. 설문조사 항목

설문조사의 항목은 각 노동조합이 소속된 사업체 업종의 종류와 종업원 수를 토대로 하여 노동조합 일반현황을 조사하였다. 조합원 수와 구성상의 특징, 연령, 조합가입대상, 근로시간 면제자관련 사항, 노동조합 간부의 구성, 위원장에 관련된 사항, 조합비와 기금 및 비용 관련 현황을 분석하였다.

노사관계 일반 현황으로 노사관계 분위기와 노조활동, 노조운영, 조합원과 간부의 관계를 문항으로 구성하였고, 청년 조합원에 대한 별도의 질문을 통해 각 조합의 청년사업 현황을 조사하였다.

상급단체의 활동과 만족도에 대한 조사 및 복수노조 관련 사항도 함께 검토하였다.

### 〈표 3-1〉 설문조사 항목

구분	세부항목
사업체와 노동조합 일반현황	- 사업체, 종류, 종업원과 조합원 수, - 조합가입대상, 면제자 현황, 위원장 및 임원 분포, 조합비관련, 기금, 비용지출 - 총회, 유니온숍, 응답자 지위
노사관계 일반	- 노사관계 분위기, 노조활동참여 - 노조운영, 간부와 조합원관계 - 노조활동 전반
청년 조합원 관련	- 노조활동 참여, 청년사업 항목 - 청년조합원을 위한 사업
상급단체관련	- 상급단체 활동 만족도, - 산별연맹, 산별노조 활동만족도 - 시도지역본부, 지역지부 활동 만족도 - 한국노총 선거인,조직혁신 관련
복수노조관련	- 복수노조현황, 설립의 영향 - 노조지위변화, 교섭방식, 교섭대표노조 - 복수노조 노조변화, 교섭창구단일화제도 평가

## 제2절 설문조사 결과

### 1. 사업체 및 노조 일반 현황

#### 1) 사업체의 업종 현황

응답노조가 속한 일반 사업체의 업종 현황을 살펴보면, 제조업체에 속한 노동조합이 230개 38.9%로 가장 많이 응답하였고, 운수업체에 속한 노동조합이 139개 23.5%가 응답하였다. 그 외에 공공분야가 57개로 9.6% 이고, 서비스 분야가 54개로 9.1%이다.

〈표 3-2〉 사업체 업종 현황

(단위: 개, %)

업종	수	비중
제조	230	38.9
공공	57	9.6
금융	6	1.0
운수	139	23.5
교육	5	0.8
서비스	54	9.1
공무원	42	7.1
건설	4	0.7
기타	55	9.3
전체	592	100.0

주: 중복사업체는 대표적인 업종으로 통일하여 정리함

#### 2) 종업원 수와 조합원 수

응답노조가 속한 사업장의 종업원 수를 비교해보면, 100인에서 300인 미

만의 사업장이 33.2%로, 100인 미만 사업장이 31.8%로 파악되어 300인 미만 사업장이 절반 이상인 것으로 확인되었다. 평균 종업원 수는 1,108.8명으로 나타났다<sup>38)</sup>.

조합원 수를 중심으로 하여 살펴보면, 조합원 수가 100인 미만인 경우 37.4%, 300인 미만 조합원을 가진 노조가 35.2%로 나타나 조합원 수도 역시 300인 미만 노동조합이 70%가 넘는 것으로 확인되었다. 조합 당 평균 조합원 수는 478.3명으로 확인된다.<sup>39)</sup>

〈표 3-3〉 종업원과 조합원 수

(단위: 개, %)

구분	종업원		조합원	
	수	비중	수	비중
100인미만	186	31.8	223	37.4
100~300인 미만	194	33.2	210	35.2
300~500인 미만	78	13.4	62	10.4
500~1000인 미만	43	7.4	43	7.2
1000인 이상	83	14.2	58	9.7
전체	584	100.0	596	100.0
평균	1,108.8명		478.3명	

### 3) 조합원의 인적 구성

조합원의 상세한 인적구성을 살펴보면, 남성조합원이 67%로 여성조합원의 두 배에 달하며, 연령별로 살펴보면 40대가 33%, 50대가 27%로 40대에서 50대가 60%로 나타났다. 20대는 11%이고 30대가 23%에 불과하여 청년

38) 해당 응답지의 경우 종업원 수를 잘못 기록하거나 누락한 경우가 있어 이후 분석에서 종업원 수를 기준으로 분석하기에 적절하지 않아 조합원 수를 기준으로 분석하였다.

39) 종업원과 조합원 수를 토대로 조직률을 구하고자 하였으나 응답지에 종업원 수를 정확하게 기재하지 않은 데이터가 일부 있고, 노조별로 조합원의 대상 범위에 따른 조합원 수의 구분이 되어 있지 않아 조직률을 구하는데 한계가 있어 분석에 활용되지 못하였다.

조합원의 전체적인 비중은 전체 조합원의 약 3분의 1 수준으로 볼 수 있다.

〈표 3-4〉 조합원의 인적 구성

(단위: 명, 개, %)

구분		수(명)	비중(%)	가입대상 구분	수(개)	비중(%)
성별	여성	77,093	33	제한없음	195	32.7
	남성	155,031	67	생산직	226	37.9
연령	20대	21,725	11	사무직	111	18.6
	30대	45,338	23	판매 및 서비스직	51	8.6
	40대	64,228	33	기술전문직	62	10.4
	50대	52,690	27	관리직	14	2.3
	60대이상	12,745	6	총 596개 사업장 (중복응답)		100

조합원 가입대상 현황을 살펴보면, 한국노총 노동조합 가입대상은 ‘생산직’은 37.9%, ‘제한하지 않고 있다’는 응답노조가 32.7%로 나타나 전통적인 생산직 중심의 노동조합 경향이 남아 있다. 그 외 ‘사무직’이 18.6%이었으며, ‘기술 전문직’이 10.4%이다.

조합원의 규모에 따라 청년 조합원의 연령대 비중을 비교하기 위하여 교차 분석을 실시하였다. 총 596개의 유효 데이터 중에서 응답이 이루어진 449개의 데이터를 가지고 청년조합원(20대와 30대 조합원)의 비중을 구한 뒤 조합원 규모와 비교한 결과, 청년 조합원의 비중이 10~30%가 169개 노조로 37.6%로 나타나고 청년조합원이 10% 미만인 노조도 157개로 35%로 나타났다. 규모별로 확인해보면 조합원 100인 미만인 노조 33개, 300~500인 미만의 규모에서 58개로 청년조합원의 비중이 10% 미만으로 나타났다.

〈표 3-5〉 청년조합원의 비중에 따른 조합원 규모별 현황

조합원 규모	청년 조합원 비중						전체
		10% 미만	10~30% 미만	30~60% 미만	60~80% 미만	80%이상	
100인 미만	N	33	30	11	2	6	82
	비중	40.2%	36.6%	13.4%	2.4%	7.3%	100.0%
100~300인 미만	N	55	63	11	8	9	146
	비중	37.7%	43.2%	7.5%	5.5%	6.2%	100.0%
300~500인 미만	N	58	53	23	14	20	168
	비중	34.5%	31.5%	13.7%	8.3%	11.9%	100.0%
500~1000인 미만	N	8	19	5	4	7	43
	비중	18.6%	44.2%	11.6%	9.3%	16.3%	100.0%
1000인 이상	N	3	4	1	2	0	10
	비중	30.0%	40.0%	10.0%	20.0%	0.0%	100.0%
전체	N	157	169	51	30	42	449
	비중	35.0%	37.6%	11.4%	6.7%	9.4%	100.0%

#### 4) 조직형태 별 현황

응답 노조를 조직형태별로 구분해 보면 기업별 노조가 328개로 59.7%를 차지하며 산별노조 지부/지회/분회인 노조가 154개로 28.1%를 차지하였고, 지역 노조 지부/지회/분회의 경우가 12%로 나타났다. 기타는 서울시 공무원노동조합이다. 따라서 본 조사의 응답데이터의 상당수는 기업별 노조임을 알 수 있다.

〈표 3-6〉 조직형태별 노동조합 현황

	N	비중(%)
기업별 노조	328	59.7
산별노조 지부/지회/분회	154	28.1
지역노조 지부/지회/분회	66	12.0
기타	1	0.2
전체	549	100.0

## 5) 소속연맹 · 산별노조별 현황

응답 조합의 소속연맹 · 산별노조별 분포를 살펴보면, 금속노련이 116개로 19.5%로 가장 많이 응답하였으며, 그 다음이 화학노련으로 88개, 14.8%, 그리고 자동차 노련이 84개로 14.1%를 차지하였다. 산별노조의 경우 1개의 노조이지만 각 지부가 별도로 응답하였다. 예를 들면 금융노조의 경우 1개의 산별노조이지만 각 지부 38개가 응답하였고, 우정노조도 1개 노조이지만 3개 지부에서 응답하였다. 각 소속연맹·산별노조별 조직형태를 살펴보면 응답 노조 중에서 금속노련은 기업별노조가 28.4%, 자동차 노련은 응답한 산별노조 지부/지회/분회 중에서 27.9%를 차지하였다. 응답한 지역노조 지부/지회/분회도 자동차 노련이 33.3%를 차지하여 가장 많이 응답하였다.<sup>40)</sup>

응답한 소속연맹 · 산별 노조별 조합원의 세부 구성을 살펴보면, 대부분 남성조합원이 많지만 여성조합원이 많은 곳은 의료노련과 항공노련이다. 2020년 사업보고서를 참고 해볼 때, 의료노련은 원래 여성 조합원이 전체 조합원 15,688명 중에서 13,599명이 여성이라 86.7%인 것으로 나타나는데, 응답한 데이터에서도 77.9%로 모집단의 현황을 반영하고 있다. 항공노련도 2020년의 사업보고서에 따르면, 여성의 비중이 60.3%에 달하는 것으로 나타났다는데, 응답데이터에서도 여성의 비중이 64%라 모집단의 현황을 반영하고 있다. 그러나 금융노조의 경우 기존 사업보고서에서는 여성이 51.2%를 차지하고 있으나 응답데이터에서는 여성이 34%만 응답하여 일반화하기에 한계를 보여주고 있다.

40) 본 설문에서 소속 연맹별로 응답비중이 달라, 각 노조별 실제 조직의 현실과 일정한 차이가 존재한다. 특히 소속연맹에 대한 자료는 2020년 자료이고 본 결과는 2021년 결과라 일치하지 않아 각 연맹별 응답률을 고려한 가중치 적용에 어려움이 있었다. 따라서 해당 결과는 현재 응답노조에 한한 결과로 한계가 존재한다.

〈표 3-7〉 소속연맹·산별노조별 분포

(단위: 개, %)

구분	응답 노조수		기업별노조		산별노조 지부/지회/분회		지역노조 지부/지회/분회	
	N	%	N	%	N	%	N	%
고무노련	3	0.5	2	0.6	1	0.6	0	0
공공노련	18	3.0	14	4.3	3	1.9	1	1.5
공공사회산업노조	4	0.7	0	0	3	1.9	1	1.5
공공연맹*	33	5.5	24	7.3	3	1.9	2	3.0
공무원연맹*	8	1.3	5	1.5	1	0.6	0	0
관광서비스노련	14	2.3	9	2.7	4	2.6	1	1.5
광산노련	4	0.7	2	0.6	1	1.9	1	1.5
교육연맹*	3	0.5	1	0.3	1	0.6	0	0
금속노련*	116	19.5	93	28.4	10	6.5	2	3.0
금융노조*	9	1.5	1	0.3	7	4.5	0	0
담배인삼노조	3	0.5	0	0	3	1.9	0	0
사립대연맹	5	0.8	5	1.5	0	0	0	0
선원노련	9	1.5	7	2.1	1	0.6	1	1.5
섬유유통노련	8	1.3	6	1.8	2	1.3	0	0
식품산업노련*	24	4.0	18	5.5	3	1.9	1	1.5
연합노련*	37	6.2	17	5.2	9	5.8	4	6.1
외기노련*	3	0.5	2	0.6	0	0	0	0
우정노조*	34	5.7	5	1.5	9	5.8	17	25.8
의료노련*	10	1.7	9	2.7	0	0	0	0
자동차노련*	84	14.1	12	3.7	43	27.9	22	33.3
전택노련	51	8.6	10	3.0	34	22.1	4	6.1
한국노총연대노조	2	0.3	0	0	1	0.6	1	1.5
항공노련	2	0.3	2	0.6	0	0	0	0
항운노련	8	1.3	1	0.3	3	1.9	4	6.1
화학노련*	88	14.8	73	22.3	10	6.5	3	4.5
IT사무서비스노련*	16	2.7	10	3.0	2	1.3	1	1.5
전체	596	100.0	328	100	154	100	66	100

\*주: 응답노조 중에서 조직형태를 응답하지 않은 노조가 있어 소속연맹별, 산별노조의 전체응답수와 차이가 있음

응답한 데이터의 연령별 구성에 기초하여, 20대와 30대의 비중이 상대적으로 높은 연맹을 살펴보면, 의료노련이 56%를 차지하여 가장 많았다. 나머지 연맹이나 노련들은 대체로 전체 비중과 유사하게 30% 전후를 차지하는 것으로 확인된다.

〈표 3-8〉 소속연맹·산별노조별 조합원 구성 분포

구분	조합원수	여성	남성	20대	30대	40대	50대	60대이상
고무노련	958	274	684	117	206	304	308	23
공공노련	15,274	6,288	8,986	1,963	3,235	3,718	3,942	372
공공사회산업노조	37,629	2,690	3,439	210	1,247	2,030	1,638	1,003
공공연맹	16,625	6,758	6,762	521	1,801	1,962	2,613	573
공무원연맹	16,730	6,192	8,838	2,025	2,855	3,965	4,445	240
관광서비스노련	2,661	1,150	1,511	339	462	373	139	5
광산노련	393	27	366		13	33	55	47
교육연맹	7,200	600	600					
금속노련	38,712	9,201	28,895	3,523	8,066	10,596	6,714	360
금융노조	29,262	9,950	12,067	2,046	5,882	7,283	3,570	35
담배인삼노조	7,643	1,786	5,857	529	1,489	2,209	3,125	291
사립대연맹	745	210	535	43	171	245	277	9
선원노련	7,541	112	7,429	1,132	1,653	1,678	1,849	1,133
섬유유통노련	2,271	951	1,168	225	654	534	687	7
식품산업노련	10,395	3,170	7,225	1,168	2,280	4,019	2,447	134
연합노련	5,156	691	4,465	150	847	1,515	1,888	579
외기노련	134	54	80	25	55	31	23	
우정노조	2,953	714	2,089	198	627	1,079	789	14
의료노련	10,371	8,075	2,066	3,246	2,519	1,806	1,016	7
자동차노련	25,101	778	22,802	386	2,012	6,140	9,626	3,377
전택노련	2,923	35	2,858	3	27	236	1,013	1,556
한국노총연대노조	1,153	342	811	9	254	603	125	9
항공노련	11,938	7,640	4,298	1,295	2,698	6,779	1,166	
항운노련	1,602	82	1,520	69	415	484	362	224
화학노련	14,856	2,610	11,657	1,517	2,893	3,570	2,956	236
IT사무서비스노련	14,836	6,713	8,023	986	2,977	3,036	1,917	2,511
전체	285,062	77,093	155,031	21,725	45,338	64,228	52,690	12,745

〈표 3-9〉 소속연맹·산별노조별 조합원 범위 분포

구분	제한없음	생산직	사무직	판매 및 서비스직	기술전문직	관리직
고무노련	-	3	-	-	-	1
공공노련	6	3	5	3	4	1
공공사회산업노조	3	-	-	-	-	-
공공연맹	20	3	9	-	3	2
공무원연맹	5	-	-	-	-	-
관광서비스노련	5	2	4	7	1	1
광산노련	1	4	2	1	-	-
교육연맹	1	2	1	-	-	-
금속노련	15	87	23	3	5	1
금융노조	5	1	4	-	1	-
담배인삼노조	1	2	1	1	-	-
사립대연맹	1	1	2	-	2	1
선원노련	2	3	-	-	2	-
섬유유통노련	-	7	3	-	1	-
식품산업노련	7	14	7	1	3	1
연합노련	18	5	3	2	3	1
외기노련	-	3	1	-	1	-
우정노조	13	2	8	5	6	1
의료노련	5	1	3	2	1	-
자동차노련	30	10	1	9	18	-
전택노련	24	7	-	9	1	-
한국노총연대노조	2	-	-	-	-	-
항공노련	1	1	1	1	-	-
향운노련	5	1	1	-	-	1
화학노련	18	62	24	4	6	3
IT사무서비스노련	7	1	8	4	4	-
전체	195	226	111	51	62	14

또한 조합원의 범위와 관련하여 응답결과를 살펴보면 자동차노련 소속 노조의 '제한없음' 응답이 30여개로 나타났고, 전택노련이 24개, 공공연맹이 20여개로 나타났다. '생산직'으로 제한하고 있는 곳은 금속노련이 87개, 화

학노련이 62개로 전통적인 제조업이 많은 연맹들이었고, 화학노련과 금속노련은 ‘사무직’도 각각 24개, 23개로 많은 것으로 나타났다. ‘기술전문직’이 많은 곳으로 나타난 곳은 자동차노련으로 18개 노조였다. ‘관리직’이 가입대상으로 되어 있는 곳은 화학노련 쪽에 3군데로 나타났다.

### 5) 위원장 관련

위원장의 임기는 응답노조의 95.6%가 3년으로 하고 있는 것으로 나타났다. 2년으로 임기를 하고 있는 곳이 응답노조의 4.1%정도를 차지하는 것으로 나타났다.

위원장의 연임은 2회에서 4회 미만이라고 응답한 곳이 118개 노조로, 30.5%로 나타났고, 2회 미만인 노조는 102개, 26.4%로 나타났다. 그리고 8회 이상 연임하고 있는 노조도 86개로 응답노조의 22.2%를 차지하고 있는 것으로 확인되었다. 연임횟수의 평균은 3.9회로 나타났다.

〈표 3-10〉 위원장의 임기와 연임수

구분	임기		구분	연임횟수	
	노조 수	비중		노조수	비중
1년	2	0.3	2회미만	102	26.4
2년	24	4.1	2~4회미만	118	30.5
3년	556	95.6	4~8회미만	81	20.9
			8회이상	86	22.2
총	582	100	총	387	100
평균	2.95년		평균	3.9회	

위원장의 선출방식은 응답노조의 92.7%가 직접선거를 하고 있다. 간접선거는 39개 노조로 7.1%로 나타났다.

〈표 3-11〉 선출방식

구분	노조 수	비중
직접선거	507	92.7
간접선거	39	7.1
기타	1	0.2
전체	547	100.0

## 6) 임원 및 상집 간부 관련

임원 및 상집간부는 연령별로 살펴보면 50대에 표기한 노동조합이 485개로 가장 많았으며, 그 인원은 2,651명으로 31.2% 평균 5.47명으로 확인된다. 40대가 임원 및 상집간부를 하고 있는 노조 수는 463개 노조에서 나타났고, 전체 40대 간부 수는 3,372명, 39.7%인 것으로 확인되어, 평균 노조별 7.28명으로 상집간부의 주력을 이루고 있었다. 반면 상대적으로 20대와 30대가 임원 및 상집간부를 하고 있는 노조는 각각 105개 노조와 333개 노조로 확인된다. 실제 인원은 285명, 1,643명 정도로 확인되어 전체 8,503명 중에 22.7%이다. 전체 조합원 중 20~30대의 비중이 34% 인 것을 고려한다면 임원 및 상집간부에서 20~30대의 비중은 다소 부족한 것을 확인할 수 있다.

〈표 3-12〉 임원 및 상집간부 연령 분포

구분	노조 수	사람수	평균
20대	105	285	2.71
30대	333	1,643	4.93
40대	463	3,372	7.28
50대	485	2,651	5.47
60대 이상	142	510	3.59
전체	1,528	8,503	5.56

주: 평균은 사람 수를 노조수로 나눈 값임

## 7) 조합비 관련

노조들의 조합비의 징수 방식에 대하여 응답결과를 살펴보면, 정률 방식으로 징수한다고 응답한 노조가 350개로 61.6%를 차지하였고 정액방식은 193개 노조가 응답하여 34%였다. 정액과 정률을 혼합하여 징수하는 노조는 25개로 4.4%에 불과하다.

〈표 3-13〉 조합비 징수방식

구분	노조 수	비중
정액방식	193	34.0
정률방식	350	61.6
정액+정률방식	25	4.4
전체	568	100.0

조합비 징수 방식을 소속연맹·산별노조별 응답결과를 살펴보면, 정액방식은 전택노련이 정액방식으로 응답한 노조 중 21.2%를 차지하는 것으로 확인되었다. 그 외 금속노련이 16%, 자동차노련이 13%, 연합노련이 12%로 나타났다.

정률방식으로 조합비를 징수하는 연맹이나 산별노조의 경우는 금속노련이 23.4%, 화학노련이 19.7%, 자동차 노련이 13.7%로 나타났다.

조합비의 징수금액에 대하여 응답결과를 살펴본 결과 30,000~50,000원 이라고 응답한 노조가 237개로 41.3%인 것으로 확인되었다. 그리고 10,000~30,000원 미만으로 응답하는 노조는 214개로 37.3%였고 50,000원 이상 징수한다고 응답한 노조는 83개로 14.5%였다. 기타 의견으로는 급여 수령액의 1%라는 응답이 있었으며, 기본급의 1%로 응답하였다.

〈표 3-14〉 조합비 징수금액(중복응답)

구분	노조 수	비중(%)
10,000원 미만	35	6.1
10,000원~30,000원 미만	214	37.3
30,000~50,000원 미만	237	41.3
50,000원 이상	83	14.5
기타	5	0.9
총	574	100

## 8) 조합기금

조합에서 별도로 기금을 적립하고 있는 지 여부를 질문한 결과, 기금을 ‘적립하지 않는다’는 응답이 209개로 36.3%였고, 적립하고 있는 것으로 확인된 노조는 366개로 63.7%였다. 적립하고 있는 기금의 종류는 중복으로 응답하도록 하였는데, ‘파업·쟁의기금’이 가장 많아서 227개 노조로 응답 노조의 46.5%에 달하였다. 그리고 ‘후생기금’을 적립하고 있다는 노동조합도 124개 노조가 응답하였고, 응답노조의 20.8%를 차지하였다. 기타 비용으로 언급하고 있는 것은 노사상생기금, 노조재정활용, 대회비용, 법률관련 소송비용, 상호회비, 퇴직자 선물, 조합원을 위한 대출, 희생자 기금, 나눔 활동 등에 사용하고 있는 것으로 확인되었다.

소속연맹·산별노조별로 기금 적립 관련한 응답결과를 살펴보면, 금속노련의 경우 전체 응답노조의 76.3%가 적립을 하고 있는 것으로 나타났다. 금속노련은 파업쟁의기금을 72.1%로 선택하여 가장 많이 적립하고 있는 것으로 확인되었다. 후생기금 외에 기타 사항은 퇴직기금, 정년퇴직자 해외연수 등으로 사용하고 있었다. 또한 금융노조도 응답노조 모두 기금을 적립하고 있었고, ‘파업쟁의기금’을 가장 많이 적립하였고 ‘후생기금’도 일부 적립하고

있는 것으로 나타났다. 공공연맹은 ‘기금을 적립하지 않고 있다’고 응답한 노조수가 54.8%로 더 높게 나타났으며, 적립하고 있는 경우 ‘파업쟁의 기금’을 가장 많이 적립하고 있는 것으로 나타났다. 자동차 노련의 경우 기금을 적립하는 노조가 50%로 나타났으며, ‘파업쟁의 기금’을 적립하고 있는 비중이 42.1%, 후생기금이 31.6%, 그 외 기타로 노사 상생기금, 소송비 및 긴급생활 지원금, 전별금으로 사용하고 있는 것으로 확인되었다. 연합노련도 기금을 적립하는 노조수가 20개로 57.1%였으며, 그중에서 파업쟁의기금이 37.5%, 후생기금이 31.3%였다. 기타도 많아서 재정자립이나 법률소송비용, 정년퇴직자 선물로 많이 사용하고 있다. 화학노련도 기금을 적립하고 있다고 응답한 노조가 72.4%에 달하였고, 그 중에서 파업쟁의 기금으로 적립하고 있다고 응답하는 곳이 69.5%로 나타났다.

〈표 3-15〉 기금적립여부

구분		노조 수	비중(%)
없다		209	36.3
있다 (중복표기가능)		366	63.7
	파업·쟁의기금	277	46.5
	후생기금	124	20.8
	기타	82	13.8
총수		596	100

조합비의 지출과 관련하여 가장 많이 지출하는 항목은 조합비 복지기금으로 총 253개 노조가 응답하여 응답노조의 43.7%를 차지하였고, 그 다음순은 노조 행사비가 230개로 39.7%를 차지하였다. 그 외 인건비라고 응답한 노조는 41개로 비중은 7.1%이다.

〈표 3-16〉 비용 중 가장 많이 지출하는 항목

구분	노조 수	비중(%)
교육선전비	21	3.6
조합원 복지기금	253	43.7
노조행사비	230	39.7
단체교섭시 쟁의비용	9	1.6
인건비(사무직원, 해고자 생활비등)	41	7.1
기타	25	4.3
총수	579	100.0

### 9) 조합원 총회의 개최 수

최근 3년간 조합원 총회를 몇 번 개최하는 지에 대한 응답 결과를 살펴보면, 1회~3회로 응답한 노조가 397개로 71%를 차지하였다. 그리고 4회에서 6회까지 개최하였다는 응답은 104개로 18.6%로 나타나 사실상 많은 노조가 3년 동안 평균 3.7회로 응답하여 조합원 총회는 1년에 1회 정도 개최하는 것으로 확인된다.

〈표 3-17〉 총회개최횟수

구분	노조 수	비중(%)	평균
0회	12	2.1	3.7회
1회~3회	397	71.0	
4회~6회	104	18.6	
7회~10회	21	3.8	
10회이상	25	4.5	
총수	559	100.0	

(단위: 개, %)

## 10) 단체협약 내 유니온 쉐프 조항 여부

단체협약 내에 유니온 쉐프 조항이 있는지에 대하여 질문한 결과 ‘없다’고 응답한 노조가 349개로 60.8%이고 ‘있다’고 응답한 노조도 225개로 39.2%였다. 복수노조 유무와 연관하여 분석한 결과, 단일노조가 유니온 쉐프 조항이 있는 경우는 139개 노조로 단일노조 중 40.1%인 것으로 나타났다. 반면 유니온 쉐프 조항이 있으면서 복수노조인 경우는 86개 노조로 복수노조 중 37.9% 정도였다. 복수노조 하에서 유니온 쉐프 조항이 각 노조활동에서 어떤 영향을 미치는 지 주목할 필요가 있다.

소속 연맹·산별노조에서 유니온쉐프 조항유무를 확인 해본 결과, 자동차 노련이 47개, 금속노련도 42개 노조, 전택노련이 36개 노조에서 유니온쉐프 조항을 가지고 있는 것으로 나타났다.

〈표 3-18〉 단체협약 내 유니온쉐프 조항여부

(단위: 개, %)

구분	유니온쉐프 없다		유니온쉐프 있다		총	
	수	비중	수	비중	수	비중
단일노조	208	59.9	139	40.1	347	100
복수노조	141	62.1	86	37.9	227	100
총수	349	60.8	225	39.2	574	100

## 2. 복수노조 관련

### 1) 복수노조 현황

현재 응답 노조를 대상으로 복수노조의 현황을 살펴보면 단일노조의 경우가 59.9%로 357개로 나타났고 복수노조는 40.1%로 나타났다. 2개인 노조

는 161개, 27%, 3개인 노조는 47개로 7.9%, 4개인 노조는 14개 2.3% 그리고 5개 이상인 노동조합도 17개 2.9%로 파악된다.

〈표 3-19〉 노조 개수

구분	노조수	비중(%)
1개	357	59.9
2개	161	27.0
3개	47	7.9
4개	14	2.3
5개 이상	17	2.9
총	596	100

응답노조의 소속연맹별 복수노조현황을 살펴보면, 자동차 노련의 경우 전체 응답노조 중에서 복수노조라 응답한 곳은 총 84개 노조 중에서 40개로 47.6% 이고, 금속노련은 전체 응답노조 116개 중에서 복수노조라 응답한 비중은 32개로 27.6%로 나타났다. 우정노조의 지부들도 총 응답노조 34개 중에서 24개 노조가 복수노조로 응답하여 70.6%로 나타났고, 그 외 화학노련은 응답노조 88개 중에서 복수노조라 응답한 곳이 23개로 26.1%인 것으로 확인된다. 다만 해당 응답결과는 가입대상을 달리하고 있는 복수 노조인 경우도 포함되어 있으며, 응답한 노조를 대상으로 한 결과로 실제와 일정한 차이가 있을 수 있다.

이러한 각 노조와 연맹의 상황을 아래 표에서 확인할 수 있듯이 대체로 복수노조의 개수가 2개인 경우가 대부분이나, 자동차 노련은 3개의 비중도 11개로 나타나 복수노조 40개 중에서 27.5%를 차지하였고, 우정노조도 3개인 지부가 7개로 총 24개중 29.2%를 차지하였다. 5개 이상인 노동조합이 있다고 응답한 곳은 화학노련으로 전체 복수노조 23개 노조 중 12%가 5개 이상

인 것으로 확인된다.

〈표 3-20〉 소속연맹 · 산별노조별 복수노조 현황

구분	응답수	단일 노조	복수 노조					전체	비중
			2개	3개	4개	5개 이상			
고무노련	3	3	0	0	0	0	0	0.0%	
공공노련	18	11	3	2	0	2	7	38.9%	
공공사회산업노조	4	0	2	0	0	2	4	100.0%	
공공연맹	33	12	15	3	1	2	21	63.6%	
공무원연맹	8	5	2	0	1	0	3	37.5%	
관광서비스노련	14	9	5	0	0	0	5	35.7%	
광산노련	4	3	0	1	0	0	1	25.0%	
교육연맹	3	0	0	1	0	2	3	100.0%	
금속노련	116	84	26	4	2	0	32	27.6%	
금융노조	9	5	2	2	0	0	4	44.4%	
담배인삼노조	3	0	3	0	0	0	3	100.0%	
사립대연맹	5	4	1	0	0	0	1	20.0%	
선원노련	9	6	3	0	0	0	3	33.3%	
섬유유통노련	8	6	2	0	0	0	2	25.0%	
식품산업노련	24	16	5	1	2	0	8	33.3%	
연합노련	37	18	11	5	1	2	19	51.4%	
외기노련	3	3	0	0	0	0	0	0.0%	
우정노조	34	10*	14	7	1	2	24	70.6%	
의료노련	10	1	7	1	1	0	9	90.0%	
자동차노련	84	44	27	11	1	1	40	47.6%	
전택노련	51	32	16	3	0	0	19	37.3%	
한국노총연대노조	2	0	1	0	0	1	2	100.0%	
항공노련	2	1	0	1	0	0	1	50.0%	
항운노련	8	8	0	0	0	0	0	0.0%	
화학노련	88	65	14	5	1	3	23	26.1%	

\*주: 우정노조는 단일노조로 존재하는데 지방본부 또는 지부 단위 차원에서 표기한 거라 판단 시 유의해야 함

복수노조의 최상급단체는 한국노총이 121개 노조, 33.6%로 나타났고, 민주노총이 160개로 44.4%로 나타났다. 미 가입 노조도 79개로 21.9%로 나타났다.

〈표 3-21〉 복수노조 최상급단체 구성

구분	노조수	비중(%)
한국노총	121	33.6
민주노총	160	44.4
미가입	79	21.9
총수	360	100

그리고 복수노조의 설립연도는 2010년 이전에는 주로 조직의 합병으로 인해 복수노조 206개 중 약 53개로 25.7%로 확인되나 복수노조관련 내용이 법조문에서 허용되었던 2010년 이후 발생한 경우는 153개로 74.3%이다. 결국 복수노조가 활성화 된 것은 복수노조가 제도적으로 허용된 이후라고 볼 수 있다. 또한 복수노조로 응답된 206개 중 2017년 이후 110개로 53.4% 여서 실질적인 증가를 하였는데, 이는 2017년 이후 공공부문 정규직 전환으로 인해 자회사가 설립되면서 노동조합조직을 증가와 함께 복수노조도 증가한 데 기인하는 것으로 보인다.

〈표 3-22〉 복수노조 설립연도

구분	노조수	비중(%)
2010년 이전	53	25.7
2011~2016년	43	20.9
2017년 이후	110	53.4
총수	206	100

## 2) 복수노조 설립에 영향을 미친 요인

복수노조 설립에 영향을 미친 요인에 대한 검토를 해보면 ‘노조운영방식에 대한 갈등’이 3.08로 나타났고, 그다음이 ‘노조의 통상적인 운동노선에 대한

갈등'이 3.07로 나타나 노조의 운영방식이나 운동노선에 대한 갈등으로 복수 노조가 만들어 지는 것으로 파악된다. 3순위는 '노조의 교섭구조 혹은 조직형태를 둘러싼 갈등'이 2.91로 나타났고, '노조 내 집행부 또는 활동가 간의 갈등'이 2.85로 그다음 순서로 나타났다.<sup>41)</sup>

〈표 3-23〉 복수노조설립에 영향을 미친 요인

구분	N	평균	표준편차
① 노조의 통상적인 운동노선에 대한 갈등	237	3.07	1.460
② 노조 운영방식에 대한 갈등	238	3.08	1.470
③ 노조 내 집행부 또는 활동가간의 갈등	236	2.85	1.417
④ 노조의 교섭구조 혹은 조직형태를 둘러싼 갈등	238	2.91	1.423
⑤ 타 상급단체의 적극적인 복수 노조 설립 활동	234	2.63	1.415
⑥ 회사 측의 반노조주의 전략 개입 활동	237	2.49	1.336
⑦ 회사의 구조조정에 대한 노조 대응 입장 차이	234	2.44	1.306
⑧ 직종(예: 사무직, 생산직)의 차이	226	2.43	1.368
⑨ 사업장의 지역적 상이함	228	2.32	1.350
⑩ 근로조건과 임금에 대한 근로자간 차이	233	2.46	1.377
⑪ 기업의 인수 합병	227	1.94	1.214

### 3) 복수노조 설립이후 노조 지위의 변화

복수노조 이후에 기존의 노동조합의 지위가 변화되었는지 질문하였는데 변화되었다는 응답은 86개로 복수노조의 36.4%가 응답하였다. 좀 더 상세하게 검토해보면, '다수 노조였으나 지금은 소수노조가 되었다'는 응답이 32개로 전체 비중의 13.6% 였으며, '소수노조로 변화가 없다'는 응답도 33개로

41) 해당 부분에 대하여 복수노조의 설립년도 별로 분류하여 평균분석을 시도하려 하였으나 복수 노조가 2개 이상인 경우 설립년도가 다양하게 나타나고, 응답은 한국노총 소속 노조만 응답하고 각 복수노조별로 응답을 하지 않았기 때문에 설립에 영향을 미친 요인에 대한 분석을 할 수 없었다. 또한 제2노조의 설립년도만을 연도별로 구분하여 각 문항별 평균을 비교해 보았으나 전체 평균과 유의한 차이를 보이지 않아 보고하지 않았다.

14%였으며, ‘소수노조였다가 다수노조로 변화되었다’는 응답도 21개로 8.9%였다.<sup>42)</sup>

〈표 3-24〉 복수노조 이후 노조지위 변화

구분	노조수	비중(%)
계속 다수노조로 변화 없다	150	63.6
다수노조였으나 지금은 소수노조이다	32	13.6
소수노조로 변화가 없다	33	14.0
소수노조였다가 다수노조로 변화되었다	21	8.9
총수	236	100.0

#### 4) 복수노조의 교섭방식

복수노조 사업장의 교섭방식에 대한 응답결과를 확인해 보면 ‘과반수 노조에 의한 교섭’이 151개로 62.1%가 응답하였다. 그리고 ‘각 노조별 개별교섭’을 하고 있는 곳이 49개로 20.2%이며, 그 외 ‘공동 교섭단 운영’을 하고 있는 곳도 23개로 9.5%에 이른다. 기타 의견을 살펴보면 ‘산별교섭’, ‘10%미만이라 교섭에 참여하지 못함’인 경우, ‘지역본부에서 진행’, ‘개별교섭 하다가 과반수 노조에 의한 교섭’이 진행되거나 ‘아직 교섭을 하지 않은 경우’도 있었다<sup>43)</sup>.

42) 해당 부분에 대하여 복수노조의 설립 연도별로 분류하여 분석을 시도하려 하였으나, 데이터상에 설립 연도를 기재하지 않은 경우가 존재했다.

43) 노조별로 교섭권을 가지고 있는 경우를 구별하여 보다 다양한 분석에 활용하고자 하였으나 해당노조가 교섭권을 가지고 있는지를 질문하지 않았기 때문에 교섭권을 가지고 있는 노조와 그렇지 않는 노조를 구별하여 각종 응답결과의 차이를 파악할 수 없었다.

〈표 3-25〉 복수노조 하에서 교섭방식

구분	노조수	비중(%)
각 노조별 개별교섭	49	20.2
과반수 노조에 의한 교섭	151	62.1
비례대표에 의한 교섭	8	3.3
공동교섭단운영	23	9.5
기타	12	4.9
총수	243	100

소수노조의 교섭참여 방식에 대한 응답결과를 살펴보면, ‘참여하지 않는다’가 150개 60.2%로 나타나 대다수의 소수노조가 교섭에 참여하지 않는 것으로 확인되었다. ‘참관인으로 참가’한다는 응답이 8개로 3.2%였으며, ‘비례적으로 교섭위원 배분참가’를 한다는 응답이 17개로 6.8%를 보여주었다. ‘개별교섭’은 40개가 응답하여 16.1%로 나타났다. 기타내용을 살펴보면 ‘참가하지 않고 안전만 제시’하거나 ‘참여예정’이라는 응답도 있었으며, 아예 교섭대표노조가 복수노조의견을 수렴하는 경우가 많았으며, ‘대등하게 참여’하는 경우, ‘상급단체를 이용하여 의견전달’하는 경우도 있었다.

〈표 3-26〉 소수노조의 교섭참여 방식

구분	노조수	비중(%)
참여하지 않는다	150	60.2
참관인으로 참가	8	3.2
1인만 참가	7	2.8
비례적으로 교섭위원 배분 참가	17	6.8
개별 교섭	40	16.1
기타	27	10.8
총수	249	100

### 5) 공정대표 의무 준수 관련

응답사업장 내에서 공정대표 의무 준수를 하고 있는 정도에 대하여 5점 척도로 조사하였다. 응답 결과는 보통이라는 응답이 18.6%였으며, 긍정적으로 응답한 노조는 78개로 32.2%였으며, 부정적으로 응답한 노조는 38개로 15.7%로 나타났다. 전체적인 평균은 4.0으로 나타나 공정대표 의무를 잘 준수하고 있는 것으로 확인된다.

〈표 3-27〉 공정대표 준수 정도

구분	노조수	비중(%)	평균
전혀 그렇지 않다	23	9.5	4.0
별로 그렇지 않다	15	6.2	
보통이다	45	18.6	
약간 그렇다	33	13.6	
매우 그렇다	126	52.1	

### 6) 복수노조 이후 변화

복수노조가 시행되면서 발생한 문제로 가장 큰 것은 ‘노조가 분할되어 교섭력이 약화’되었다는 응답이 126개로 27.3%였으며, ‘노조 간 경쟁이 심화’되었다는 응답도 124개로 26.8%로 나타나 교섭력이 약화되고 경쟁이 심화되었다고 응답하였다. 그 외에도 ‘노조에 대한 사용자의 지배개입이 커짐’이라는 응답이 56개로 12.1%였으며, ‘소수노조의 교섭권 배제’라는 응답도 44개로 9.5%로 나타났다. 기타로 응답한 내용을 살펴보면, ‘아직은 영향이 미미하다’는 응답과 ‘노노갈등의 주범’이 되고 있고, ‘소수노조의 흠집내기 식 반대투쟁이 발생 한다’, ‘소수노조가 일방적으로 협조를 하지 않는다.’, ‘타

노조의 불 화합적인 집회 시위' 등을 언급하는 경우가 있었다.

〈표 3-28〉 복수노조 시행 후 발생한 문제

구분	노조수	비중(%)
노조에 대한 사용자의 지배개입이 커짐	56	12.1
노조가 분할되어 교섭력 약화	126	27.3
소수노조의 교섭권 배제	44	9.5
초기업단위노조의 단체교섭권 약화	22	4.8
노조간 경쟁이 심화	124	26.8
사용자의 교섭방식 선택권이 강화	27	5.8
교섭대표노조가 공정대표의무를 준수하지 않음	24	5.2
기타	39	8.4
총수	462	100

복수노조 이후 노조의 변화된 사항에 대하여 응답결과를 살펴보면 대체로 부정적인 응답이 많았다. ‘복수노조 이후 조합원 수가 늘어났다’는 것은 2.11로 그렇지 않다는 부정적 결과를 보여주었고, ‘복수노조이후 기업단위 노사관계 분위기가 더 좋아 졌다’는 응답이 2.14로 나타났다. 그리고 임금인상 및 근로조건 개선에도 2.23으로 부정적 영향을 미쳤다고 응답하고 있고, 일상 노조활동이 활성화 되었다는 응답이 2.58로 나타났다.

〈표 3-29〉 복수노조이후 노조의 변화

구분	N	평균	표준편차
① 복수노조 이후 조합원 수가 늘어났다	239	2.11	1.213
② 복수노조 이후 단체교섭이 활성화 되었다	239	2.37	1.184
③ 복수노조 이후 일상 노조활동이 더 활성화 되었다	239	2.58	1.241
④ 복수노조 이후 기업단위 노사관계 분위기가 더 좋아졌다	237	2.14	1.073
⑤ 복수노조 이후 임금인상 및 근로조건 개선에 긍정적 영향을 미쳤다	239	2.23	1.178

결론적으로 교섭창구 단일화 제도에 대한 평가를 살펴보면, 응답노조들은 모든 부분에 대해 부정적 측면의 응답을 하였다. ‘교섭비용이 줄어드는데 기여를 하였다’는 2.47로, ‘사측의 노무관리 어려움이 해소되었다’는 2.28, ‘소수노조의 교섭권이 심각하게 침해 되었다’는 2.47, ‘휴면노조의 조합활동을 촉진하였다’는 2.09로 나타났다.

이러한 결과를 토대로 살펴볼 때, 교섭창구단일화 제도가 교섭기간을 크게 늘리지는 않았으나 교섭비용을 줄이지는 못했고, 사측의 노무관리 어려움도 크게 해소되지 못한 것으로 확인되었다. 다만 교섭창구단일화 제도가 소수노조의 교섭권을 심각하게 침해하였다고 보지 않고 있는 것으로 나타났는데 이는 응답노조들의 상당수가 복수노조 사업장이라고 하더라도 다수노조로서 지위를 가지고 있어서 부정적으로 응답하지 않은 결과라 보여진다.

〈표 3-30〉 교섭창구단일화제도 평가

구분		평균	
① 교섭비용이 줄어드는 데 기여를 하였다	232	2.47	1.213
② 교섭기간이 늘어났다	227	2.81	1.214
③ 사측의 노무관리 어려움이 해소되었다	233	2.28	1.113
③ 소수노조의 교섭권이 심각하게 침해되었다	230	2.47	1.340
④ 휴면노조의 조합활동을 촉진하였다	226	2.09	1.094

### 3. 노사관계 일반

#### 1) 노사관계 분위기

응답노조의 노사관계 분위기를 5점 척도 (1: 전혀 그렇지 않다~5: 매우 그렇다)로 조사한 결과 전체적으로 3.88로 나타나 긍정적인 것으로 확인<sup>44)</sup>된

다. 세부 문항별로 살펴보면 ‘협상은 노사가 상호 신뢰하는 분위기에서 이루어진다.’는 응답이 3.6으로 긍정적으로 해석할 수 있으며, ‘노사 간 정보교환도 잘 이루어진다.’도 3.41, ‘근로조건의 중요한 변화는 대부분 노사가 공동으로 협약한다.’는 질문도 3.84로 대체로 긍정적인 분위기 인 것으로 확인된다. 다만 ‘노사가 서로 적대적이다’라는 질문은 역코딩한 결과 2.82로 나타나 보통에 가까운 응답결과를 보여주었다.

노사관계 분위기에 관한 결과를 복수노조인 노조와 단일 노조인 경우를 구별하여 비교해 보았다. 그러나 결과는 큰 차이가 없었다. 다만 전반적으로 단일 노조인 경우보다 복수노조인 경우 전반적으로 5점 척도의 값이 약간 낮게 나타나 단일노조보다 복수노조일 때 노사 간 신뢰분위기가 높지 않은 것으로 확인된다.

〈표 3-31〉 복수노조 유무에 따른 노사관계 분위기

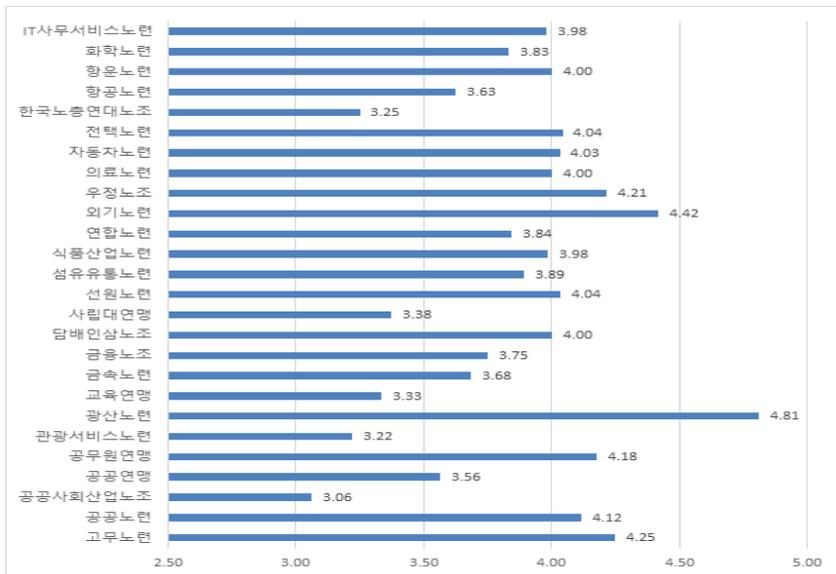
구분	단일노조			복수노조			전체		
	평균	N	표준 편차	평균	N	표준 편차	평균	N	표준 편차
① 협상은 노사가 상호 신뢰하는 분위기에서 이루어진다.	3.63	354	0.911	3.56	237	0.922	3.60	591	0.915
② 노사 간 정보교환이 잘 이루어진다.	3.45	349	0.926	3.36	238	0.986	3.41	587	0.951
③ 근로조건의 중요한 변화는 대부분 노사가 공동으로 협약한다.	3.89	351	0.868	3.77	238	1.035	3.84	589	0.939
④ 노사는 서로 적대적이다 (역)	2.88	349	0.927	2.74	234	0.993	2.82	583	0.956

소속연맹별 노사관계 분위기에 대하여 확인해 보기 위해 해당 4개의 지표

44) 해당 결과는 각 세부문항에 대한 응답결과를 합쳐서 평균을 도출한 값이다. 이때 노사간 적대적 분위기에 대한 문항은 역코딩을 하였다.

를 평균하여 노사관계 분위기 지표로 비교해 보았다. 평균분석의 결과 데이터가 가장 많은 금속노련의 경우 3.68, 자동차 노련이 4.03, 화학노련이 3.83, 전택노련이 4.04로 파악되었다. 광산노련이나 외기노련의 경우 데이터 수가 많지 않아 일반화하기에 적절하지 않다.

[그림 3-1] 소속연맹 · 산별노조별 노사관계 분위기



## 2) 노조활동 참여

조합원의 노조활동 참여에 대하여 다음과 같이 5점 척도( 1: 전혀 그렇지 않다~5: 매우 그렇다)로 질문하였다. 노조활동 참여 관련 3가지 문항을 평균합을 구해 노조활동 참여 변수를 만들어 확인한 결과 4.07로 나타나 전체적으로 상당히 긍정적인 것으로 확인되었다. ‘조합원은 우리노조에서 진행되는 각종 선거와 투표에 참여한다.’는 질문에 대해 4.51로 상당히 긍정적인 답을

하였으며, ‘조합원은 우리노조가 개최하는 교육과 행사에 참여한다.’는 질문에 4.02로 응답하여 역시 긍정적인 결과를 보여주었다. ‘조합원은 노조간부를 만나고 대화하는 것에 습관화 되어 있다’는 질문에 3.68로 응답하여 역시 긍정에 가까운 응답을 하였다.

조합원의 노조활동참여와 관련하여 단일노조와 복수노조인 경우를 구별하여 분석해 보았다. 그 결과 단일노조일 때가 복수노조 일 때 보다 조합원의 조합활동 참여가 더 긍정적으로 행해지는 것으로 나타났다. 다만 ‘조합원은 노조간부를 만나고 대화하는 것이 습관화 되어 있다’는 질문은 단일노조보다 복수노조가 약간 더 높게 나타나 복수노조에서 조합원과 노조간부의 상호작용이 더 적극적으로 일어나는 것으로 확인된다.

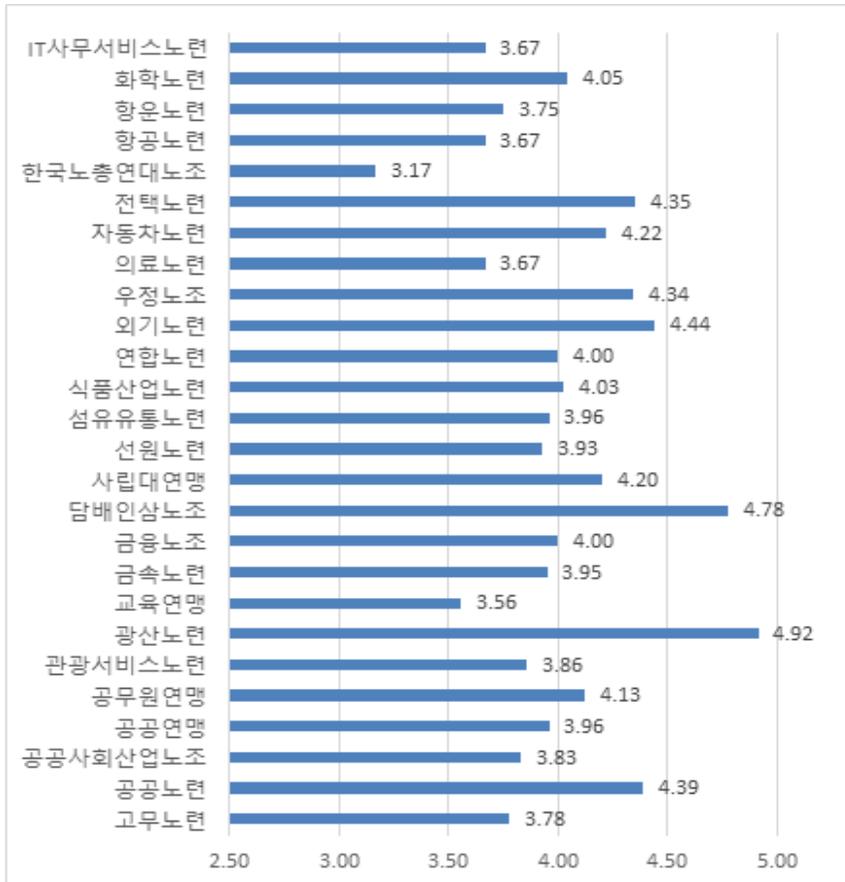
〈표 3-32〉 복수노조유무에 따른 노조활동참여

구분	단일노조			복수노조			전체		
	평균	N	표준 편차	평균	N	표준 편차	평균	N	표준 편차
① 조합원은 우리 노조에서 진행하는 각종 선거와 투표에 참여한다.	4.53	355	0.643	4.49	238	0.654	4.51	593	0.647
② 조합원은 우리 노조가 개최하는 교육과 행사에 참여한다.	4.05	354	0.865	3.97	237	0.892	4.02	591	0.876
③ 조합원은 노조 간부를 만나고 대화하는 것이 습관화되어 있다.	3.68	354	0.882	3.69	239	0.859	3.68	593	0.872

소속연맹·산별노조별로 조사결과의 평균을 파악해보면, 공공노련이 4.39로 높게 나타났으며, 전택노련이 4.35, 자동차 노련이 4.22로 상당히 긍정적인 결과를 보여주었다. 금속노련의 경우 3.95로 나타났으며, 화학노련도 4.05로 나타나 조합원들의 노조활동참여는 긍정적인 것으로 확인되었다.

그러나 이렇게 긍정적인 응답결과는 사실상 응답자가 대부분 노동조합 활동을 주도적으로 하고 있는 임원이거나 간부이므로 일반화 하는데 일정한 한계가 존재한다.

[그림 3-2] 소속연맹·산별노조별 노조활동참여



### 3) 노조운영

노조운영에 대하여 각 문항을 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다~5: 매우 그렇다)로 질문하였다. 각 문항별로 평균값을 도출하여 검토한 결과 전체적으로 4.0으로 나타나 노조운영을 긍정적으로 하고 있는 것으로 확인되었다. ‘우리 노조는 장기적 전망과 목표를 명확하게 제시하고 조직을 운영한다’는 질문에 3.97, ‘우리 노조는 사용자와의 관계에서 다양한 전략과 전술을 효과적으로 쓴다’는 질문에 3.84, ‘우리 노조는 조합원의 의견을 다양하게 반영하고 민주적으로 운영한다’는 질문에 대해 4.24로 매우 긍정적으로 응답하였다. 그 외 의사결정과 관련 된 질문과 활동결과 평가에 대한 질문도 4.08과 3.86으로 나타나 대체로 긍정적인 응답을 하였다.

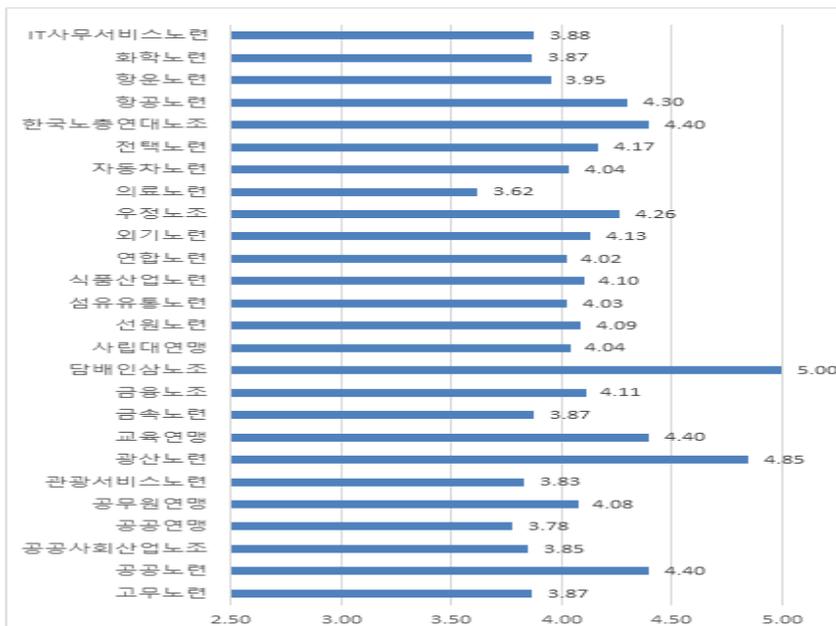
〈표 3-33〉 복수노조유무에 따른 노조운영

구분	단일노조			복수노조			전체		
	평균	N	표준 편차	평균	N	표준 편차	평균	N	표준 편차
① 우리 노조는 장기적 전망과 목표를 명확하게 제시하고 조직을 운영한다.	3.94	354	0.758	4.01	239	0.730	3.97	593	0.747
② 우리 노조는 사용자와의 관계에서 다양한 전략과 전술을 효과적으로 쓴다.	3.83	355	0.783	3.83	239	0.830	3.83	594	0.802
③ 우리 노조는 조합원의 의견을 다양하게 반영하고 민주적으로 운영한다.	4.21	354	0.629	4.28	239	0.673	4.24	593	0.647
④ 우리 노조는 의사결정을 신속하고 효율적으로 진행한다.	4.06	353	0.686	4.11	238	0.727	4.08	591	0.703
⑤ 우리 노조는 활동결과를 체계적으로 평가하고 이후 조직운영에 반영한다.	3.83	354	0.786	3.91	239	0.835	3.86	593	0.806

단일노조와 복수노조간의 노조운영에 대한 차이를 살펴보기 위해 교차분석을 실시한 결과, 전체적으로 단일노조와 거의 차이가 없었고 오히려 복수노조인 노조의 응답결과가 사용자와의 관계에서 다양한 전략과 전술을 쓴다는 응답을 제외하고 미세하게 높게 나타났다.

노조 운영에 대한 소속연맹·산별노조별 응답결과를 비교해 보기 위해 5개 노조 운영관련 문항을 검토한 결과, 공공노련이 4.40, 금속노련이 3.87로 나타났으며, 화학노련도 3.87로 노조의 운영에 대해 긍정적으로 응답한 것으로 나타났다. 응답노조가 소수인 연맹은 응답결과가 매우 높게 나타났으나 데이터수가 워낙 적어 큰 의미는 없는 것으로 파악된다.

[그림 3-3] 소속연맹·산별노조별 노조운영응답결과



#### 4) 노조간부와 조합원의 관계

노동조합 간부들과 조합원의 관계를 알아보기 위해 3가지 질문을 5점 척도 (1: 전혀 그렇지 않다~5: 매우 그렇다)로 질문해 본 결과, 전체적인 응답 결과는 3.85로 긍정에 가까운 결과를 보여주었다. 그리고 세부문항으로 ‘우리 노조는 간부들에게 권한과 책임이 적절하게 위임되고 있다’라는 질문에 대해 평균 3.82로 간부들의 역할 분담이 잘 되고 있는 것으로 확인되었다. ‘우리 조합원들은 임원과 간부를 신뢰하고 잘 따른다.’라는 문항에 대해서도 3.87로 긍정적인 결과가 나타났으며, ‘우리 조합원들은 상호간에 원활하게 의사소통을 하며 협력적이다.’라는 질문에 대해서도 3.86으로 비교적 긍정적 결과를 보여주었다.

〈표 3-34〉 복수노조 하에서 노조간부와 조합원간의 관계

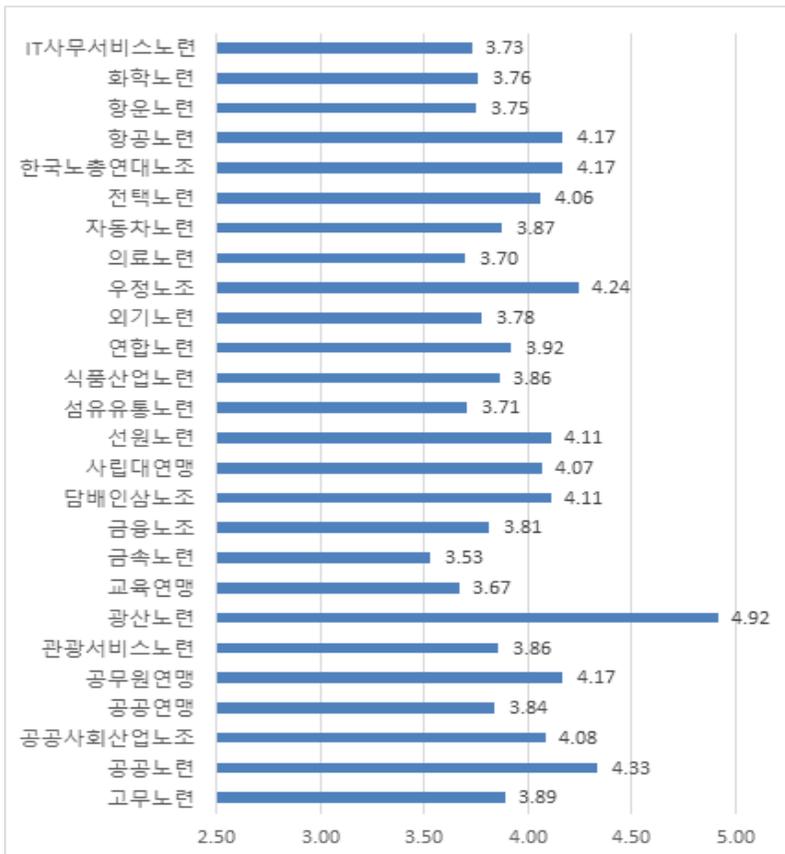
구분	단일노조			복수노조			전체		
	평균	N	표준 편차	평균	N	표준 편차	평균	N	표준 편차
① 우리 노조는 간부들에게 권한과 책임이 적절하게 위임되고 있다.	3.81	354	0.785	3.83	239	0.788	3.82	593	0.786
② 우리 조합원들은 임원과 간부를 신뢰하고 잘 따른다.	3.82	354	0.746	3.93	239	0.683	3.87	593	0.723
③ 우리 조합원들은 상호간에 원활하게 의사소통을 하며 협력적이다.	3.83	355	0.786	3.90	239	0.760	3.86	594	0.776

복수노조와 단일노조를 비교해 보면, 복수노조는 노조간부에 대한 위임이나 조합원들과 임원간의 관계가 더 긍정적인 것으로 나타났다. 설문결과는 간부들의 권한과 책임위임이 3.83, 조합원의 임원간부와 관계도 3.93, 그리고 조합원의 상호 의사소통도 3.90으로 나타나, 단일노조의 응답결과인

3.81, 3.82, 3.83보다 더 높은 긍정성을 보여주었다.

소속 연맹·산별노조별 조합원 관계에 대한 응답결과를 살펴보면, 금속노련이 3.53, 화학노련이 3.76 으로 나타나 다소 긍정적인 부분보다 낮은 응답 결과를 보여주고 있다. 자동차노련도 3.87로 나타났고, 공공연맹도 3.84로 나타났다. 다만 공공노련은 4.33으로 나타나 조합원 관계가 상당히 긍정적인 것으로 확인되었다. 이 부분에 대한 응답결과도 사실상 조합원의 응답결과가 아니어서 일정한 한계가 있음을 전제하여야 한다.

[그림 3-4] 소속연맹·산별노조별 조합원관계에 대한 응답결과



## 5) 노조의 전반적인 활동

노조의 전반적인 활동에 대하여 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다~5: 매우 그렇다)로 검토해 보았다. 전체적인 평균값은 3.64로 나타났고 각 활동을 사회개혁운동(3.23), 임금 및 근로조건 관련 활동(4.23), 일상적인 고충활동(4.14), 안전보건활동(4.02), 미 가입 노동자의 조직화활동(3.44), 연대활동(3.60), 그리고 경영참여와 인사관리 개입활동(2.86)으로 구분하여 검토해본 결과, 가장 적극적으로 하고 있는 활동은 ‘임금 및 근로조건개선을 위한 단체 교섭’으로 나타났고, 그 다음 순위가 ‘일상적인 고충처리활동’으로 나타났다. 가장 낮게 결과가 나온 활동은 ‘경영참여와 인사관리에 대한 적극적인 개입’으로 보통수준에 약간 못 미치는 응답결과를 보여주었고, 그다음은 ‘사회개혁운동에 참여하는 활동’에 대해 평균 수준을 약간 상회하는 3.23의 응답결과를 보여주었다.

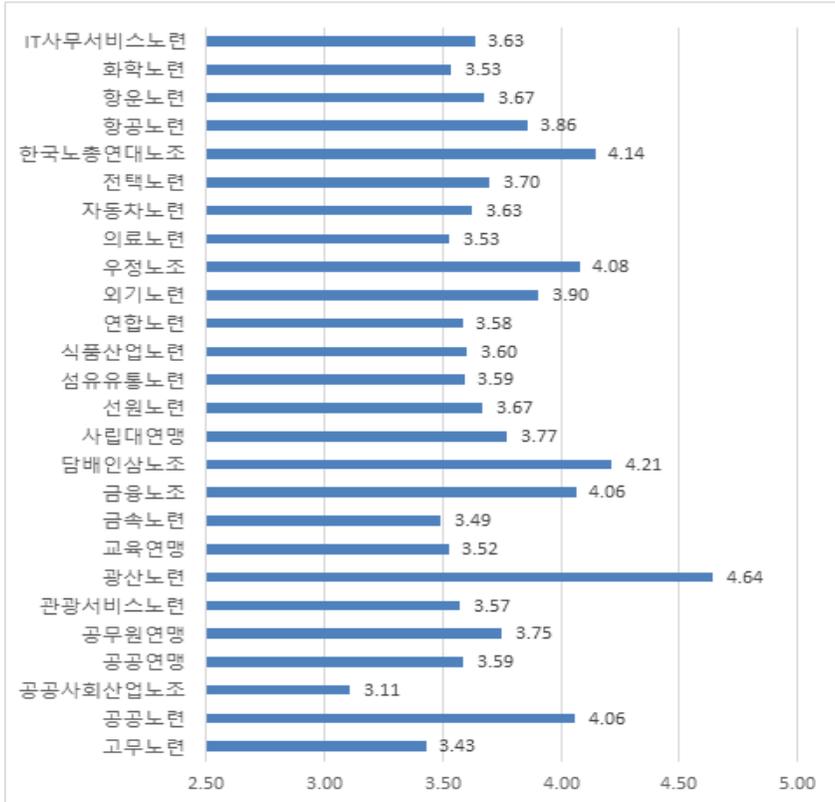
단일노조와 복수노조의 노조활동에 대한 비교를 해보면, 가장 큰 차이를 보여주는 것은 ‘연대활동’이었다. 대부분의 노조활동이 복수노조 여부와 관계없이 큰 차이를 보이지 않았으나 단일노조의 경우 연대활동이 3.72로 긍정적으로 많이 하고 있는 것으로 나타났으나 복수노조는 3.43으로 단일노조보다 적극적인이지 않는 것으로 나타났다. 반면 복수노조에서는 노동자의 조직활동이 3.53으로 아무래도 단일노조보다 적극적으로 하고 있는 것으로 나타났다. 단일노조는 3.38이어서 차이를 보여주었다. ‘경영참여와 인사관리에 대한 적극적 개입’은 전체적으로 적극적이지 않은 편이나 복수노조는 2.81로 단일노조 2.94 보다 더 적극적이지 않은 것으로 나타났다.

〈표 3-35〉 복수노조 하에서 노조의 전반적인 활동

구분	단일노조			복수노조			전체		
	평균	N	표준 편차	평균	N	표준 편차	평균	N	표준 편차
① 우리 노조는 사회개혁 운동에 적극적으로 참여하고 있다.	3.19	351	0.897	3.29	238	0.913	3.23	589	0.904
② 우리 노조는 조합원의 일상적인 고충처리를 적극적으로 하고 있다.	4.12	354	0.719	4.17	239	0.671	4.14	593	0.700
③ 우리 노조는 임금 단체협상을 통한 노동조건 개선을 적극적으로 하고 있다.	4.24	354	0.735	4.21	239	0.773	4.23	593	0.750
④ 우리 노조는 노동자의 안전보건활동을 적극적으로 하고 있다.	4.04	353	0.790	3.98	238	0.806	4.02	591	0.796
⑤ 우리 노조는 미가입 노동자의 조직화 활동을 적극적으로 하고 있다.	3.38	328	1.111	3.53	234	1.016	3.44	562	1.074
⑥ 우리 노조는 다른 노조와의 연대활동을 적극적으로 하고 있다.	3.72	345	0.970	3.43	238	1.032	3.60	583	1.005
⑦ 우리 노조는 노동자의 경영참여와 인사관리에 적극적으로 개입하고 있다.	2.81	351	1.125	2.94	239	1.160	2.86	590	1.140

소속 연맹·산별노조별 노조의 전반적인 활동에 대한 응답결과를 살펴보면, 금속노련의 경우 3.49로 나타났으며, 화학노련이 3.53으로 나타나 노조의 전반적인 활동에 대하여 긍정적이기는 하나 다소 미약한 긍정성을 보여주고 있다. 반면 공공노련은 4.06으로 응답하여 노조의 전반적인 활동에 대하여 긍정적임을 보여주었다. 자동차 노련이나 전택노련도 3.63, 3.70으로, 공공연맹은 3.59로 응답결과를 보여주고 있다.

[그림 3-5] 소속연맹·산별노조별 전반적인 활동에 대한 응답결과



#### 4. 청년 조합원 관련 활동

##### 1) 청년조합원의 활동

청년 조합원의 노조활동에 대한 참여 여부를 5점 척도(1:전혀 그렇지 않다~5: 매우 그렇다)로 조사해 보았다. 그 결과 전체 평균은 3.81로 나타나 긍정적인 것으로 답하였다. 각 항목별로 살펴보면 ‘청년조합원은 우리 노조에서 진행되는 각종 선거와 투표에 참여한다.’는 4.13으로 상당히 긍정적인 결

과를 보여주었다. 반면 ‘청년조합원은 노조간부를 만나고 대화하는 것이 습관화돼 있다.’는 3.48로 나타나 청년조합원과 노조간부의 소통에 대해 보통 수준보다 약간 긍정적인 수준에 머물렀다. 그리고 ‘청년조합원은 우리 노조가 개최하는 교육과 행사에 참여한다.’에 대해서는 3.84로 긍정적인 결과를 보여주었다.

복수노조와 단일노조의 청년조합원에 대한 노조활동 참여를 확인해보면 단일노조에 대비하여 전체적으로 낮은 활동을 보여주고 있음이 확인된다. 청년조합원이 선거와 투표에 참여하는 부분에 대한 활동도 단일노조의 경우 4.18로 상당히 적극적인 것으로 확인되고 있으나 복수노조의 경우에는 4.05로 긍정적인 결과는 나왔으나 단일노조 대비 낮은 편이었다.

또한 청년조합원이 노조의 교육과 행사에 참여하는 정도에 대해서도 단일노조의 경우 긍정적이라는 응답에 가까운 3.93으로 나타났으나 복수노조의 경우 3.70으로 나타났다.

〈표 3-36〉 복수노조하에서 청년조합원의 노조활동 참여

구분	단일노조			복수노조			전체		
	평균	N	표준 편차	평균	N	표준 편차	평균	N	표준 편차
① 청년조합원은 우리 노조에서 진행되는 각종 선거와 투표에 참여한다.	4.18	320	0.884	4.05	215	1.054	4.13	535	0.957
② 청년조합원은 우리 노조가 개최하는 교육과 행사에 참여한다.	3.93	319	0.947	3.70	214	1.050	3.84	533	0.995
③ 청년조합원은 노조간부를 만나고 대화하는 것이 습관화돼 있다.	3.51	319	0.977	3.43	214	0.980	3.48	533	0.978

청년조합원이 노조간부를 만나고 대화하는 것이 일상화되어 있는지를 묻

는 문항에 대해서도 단일노조는 3.51이나 복수노조는 3.43으로 단일노조보다 낮은 응답결과를 보여주고 있다.

청년 조합원의 노동조합 활동에 관하여 조합원 규모별 차이를 확인하기 위하여 교차분석을 실시하였다. 해당 결과를 확인해 보면 전반적으로 규모와 관계없이 선거 및 투표의 참여는 높게 나타나지만 교육행사참여가 다른 집단에 비해 낮게 나타난 곳은 300~500인 미만 조합원을 가진 노동조합으로 3.71로 확인되었다. 또한 일상적 활동은 다른 활동에 비해 상대적으로 낮은데 특히 300인에서 500인 미만 조합원을 가진 노동조합에서 3.41로 낮게 나타나 해당 조합의 청년조합원 활동에 대한 고려가 필요함이 제기되었다.

[그림 3-6] 조합원 규모별 청년조합원의 노조활동 참여



청년 조합원의 참여를 병합하여 별도 청년조합참여 변수를 도출하여 소속 연맹·산별노조별 청년조합원의 참여에 대한 응답결과를 살펴보았다. 그 결과 공공노련이 4.30으로 상당히 긍정적으로 응답하였고, 금속노련은 3.81,

화학노련도 3.86으로 나타나 긍정적 수준에 가까운 응답을 하였다. 자동차 노련도 3.95로 높게 나타났다. 반면 한국노총연대노조는 2.67로 낮은 응답을 하였고, 전택노련이 3.22로 나타난 것을 주목할 필요가 있다.

〈표 3-37〉 소속연맹 · 산별노조별 청년활동에 대한 응답결과

구분	평균	N	표준편차
고무노련	3.89	3	0.38
공공노련	4.30	18	0.77
공공사회산업노조	3.22	3	0.51
공공연맹	3.81	30	0.64
공무원연맹	3.96	8	0.72
관광서비스노련	3.55	14	0.98
광산노련	5.00	3	0.00
교육연맹	3.56	3	0.77
금속노련	3.81	112	0.82
금융노조	4.07	9	0.49
담배인삼노조	4.22	3	0.38
사립대연맹	4.27	5	0.55
선원노련	3.24	7	0.96
섬유유통노련	3.29	7	0.59
식품산업노련	3.71	23	0.63
연합노련	3.86	31	0.86
외기노련	3.78	3	1.07
우정노조	4.21	32	0.81
의료노련	3.30	10	0.71
자동차노련	3.95	69	0.86
전택노련	3.22	30	1.53
한국노총연대노조	2.67	2	0.94
항공노련	3.33	2	0.47
항운노련	3.83	6	1.30
화학노련	3.86	84	0.77
IT사무서비스노련	3.63	16	0.77
전체	3.81	533	0.88

## 2) 청년조합원 활동 미흡 이유

청년 조합원의 활동에 대해 응답결과는 긍정적으로 나타났으나 노조참여 미흡한 이유를 확인하였을 때 ‘청년들의 개인주의적 성향 증가’라고 응답한 노조가 227 개로 전체 응답자 중 49.6%를 차지하였다. 그 다음은 ‘노동조합 활동에 대한 이해가 부족’하다는 응답이 85개로 18.6%이었다. 기타 의견으로 근속의 차이로 인해 청년조합원 활동이 없다거나, 조합원의 평균연령이 높아서 청년조합원이 없다는 응답도 제기되었다.

〈표 3-38〉 청년조합원의 노조 참여 미흡 이유

구분	노조수	비중(%)
① 청년들의 개인주의적 성향 증가	227	49.6
② 노동조합 활동에 대한 이해 부족.	85	18.6
③ 노동조합의 청년세대에 대한 관심 부족	40	8.7
④ 과도한 업무로 인한 시간의 부족	37	8.1
⑤ 회사에 특별한 불만이 없어서	10	2.2
⑥ 잘 모르겠음	17	3.7
⑦기타	42	9.2
총수	458	100.0

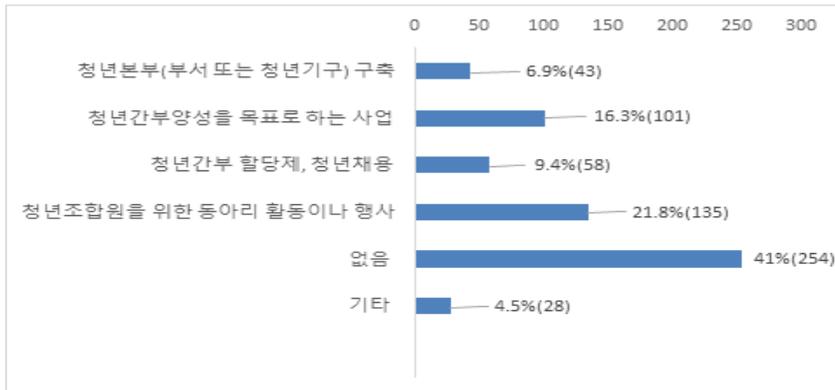
또한 노동조합에서 청년 대상으로 진행하는 사업에 대해 질문하였는데, 응답결과 특별한 청년 대상 사업이 없다는 의견이 무려 254개, 41%에 달하였다. 그러나 노동조합에 청년조합원이 없다는 비중은 9개 노조, 0.04%에 불과하였던 것을 감안한다면, 응답노조의 경우 청년조합원이 있음에도 불구하고 특별한 청년대상 사업이 없음을 보여주는 결과라 조직 활성화 차원에서 청년 조합원을 위한 사업이 시급하다는 것을 확인할 수 있다.

### 3) 청년대상 조합활동

노동조합에서 가장 많이 하고 있는 청년 대상 활동은 ‘청년 조합원을 위한 동아리 활동이나 행사’로 135개 노조가 응답하여 21.8%로 나타났다. 그리고 ‘청년간부 양성을 목표로 하는 사업’을 한다고 응답한 노조는 101개로 16.3%였다. 별도의 ‘청년간부 할당제, 청년채용’ 사업은 응답노조의 9.4%, ‘청년본부나 기구 구축’ 사업을 하는 노조는 6.9%에 불과하였다.

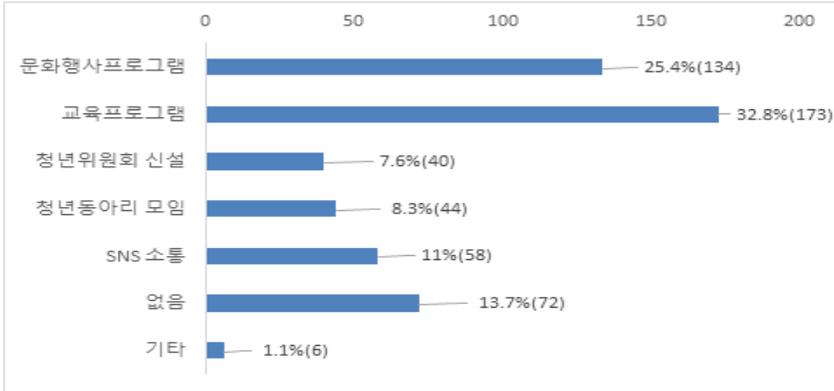
주목할 것은 특별한 청년대상 사업이 없다고 응답한 비중이 41%로 나타나 청년대상 조합활동에 대한 인식전환이 필요함을 보여주었다.

[그림 3-7] 청년 대상 진행 중인 사업(중복응답)



청년조합원을 위해 필요하다고 생각하는 사업을 질문하였는데 이에 대해 노동조합들은 ‘교육프로그램’을 가장 많이 선택하였다. 173개 노조로 32.8%였으며, 2순위는 ‘문화행사프로그램’으로 134개 노조 25.4%가 응답하였다. ‘없음’이라고 응답한 곳은 72개 노조로 13.7%였는데, 이 경우는 청년조합원이 없거나 한 경우에 해당되는 것으로 보인다.

[그림 3-8] 청년조합원을 위해 필요한 사업



## 5. 상급단체 활동에 대한 만족도

### 1) 전체 상급단체 활동에 대한 만족도

전체적으로 노동조합의 상급단체 활동에 대한 만족도를 5점척도(1: 전혀 만족하지 않다~5: 매우 만족한다)로 조사한 결과, ‘한국노총’에 대한 만족도는 3.44로 평균보다 약간 높은 만족도를 나타냈다. ‘소속 산별노조나 산별연맹’에 대한 만족도가 3.78로 만족한다는 편에 가깝게 나타났고, ‘지역지부’에 대한 만족도도 3.75로, ‘시도 지역본부’에 대한 만족도는 3.61로 나타났다.

복수노조 유무에 따른 상급단체의 활동 만족도를 살펴보면, 전체적으로 단일노조보다 복수노조일 때 상급단체 활동에 대한 만족도가 낮았다. 특히 산별연맹·산별노조의 활동과 시도 지역본부의 활동에 대한 만족도에서 유의미한 차이를 보여주었다.

한국노총의 경우에도 단일노조의 평균 만족도는 3.46인데 복수노조의 경우 3.42로 나타났고, 산별연맹이나 산별노조의 경우에도 단일노조는 3.80인

데, 복수노조의 경우에는 3.56으로 나타나 유의한 차이를 보여주고 있다. 시도 지역본부의 활동에 대한 만족도 역시 단일노조의 경우 3.64인데 반해 복수노조는 3.56이었으며, 지역지부의 경우에는 단일노조는 3.76, 복수노조는 3.73으로 미세한 차이만을 보여주었다.

아무래도 단위 사업장 노조에 직접적인 영향을 미치는 산별 연맹이나 산별 노조 및 시도 지역본부의 활동이 복수노조의 경우 더 민감한 반응을 보여주고 있는 것으로 파악된다.

〈표 3-39〉 상급단체 활동만족도

구분	단일노조			복수노조			전체		
	평균	N	표준 편차	평균	N	표준 편차	평균	N	표준 편차
① 한국노총	3.46	351	0.976	3.42	233	1.001	3.44	584	0.985
② 귀 노조가 속한 연맹·산별노조	3.80	340	0.942	3.75	228	0.989	3.78	568	0.961
③ 귀 노조가 속한 시도 지역본부	3.64	327	1.073	3.56	215	0.974	3.61	542	1.035
④ 귀 노조가 속한 지역지부	3.76	307	1.041	3.73	197	0.929	3.75	504	0.998

## 2) 산별연맹/산별노조활동에 대한 만족도

산별연맹이나 산별노조의 활동에 대한 만족도를 5점 척도(1: 전혀 만족하지 않는다~5: 매우 만족한다)로 조사하였다. 대부분의 결과는 보통 수준을 넘어 긍정에 가까운 만족도를 보여주고 있다. 가장 높은 만족도를 보이고 있는 것은 ‘법률지원(상담, 노동법 개정 등)’으로 3.45로 나타났으며, ‘노조간부 기본교육지원’이 3.44로 나타났다. 그 외 ‘현장투쟁지원’이 3.39였고 가장 낮은 만족도를 보여주고 있는 것은 ‘청년, 여성, 비정규직 지원’이 3.12로 보통 수준에 머무르고 있다. 특히 최근에 이슈가 되고 있는 ‘산업안전보건활동지

원'이 3.24로 나타나고, 핵심사업이라 할 수 있는 '임·단협 교섭지원'도 3.27로 나타나 전반적인 산별연맹/산별노조의 활동에 대한 제고가 필요하다.

산별연맹/산별노조의 활동에 대한 만족도를 단일노조와 복수노조로 비교해 보았다. 전체적으로 단일노조의 만족도가 복수노조의 만족도보다 높게 나타나는 경향을 보여주고 있다. 그러나 일부의 활동은 복수노조에서 더 높은 만족도를 보여준 항목도 있었는데, '노동조합운영지원'이었다. 해당 항목의 단일노조는 3.34인데 복수노조인 경우는 3.42로 나타나 산별연맹/산별노조에서 복수노조 사업장의 노조운영에 더욱 지원을 많이 하게 되는 결과를 반영한 것으로 파악된다. 가장 큰 차이를 보여주는 것은 '조직 확대 활동'으로 단일노조는 3.38인데 반해 복수노조는 3.24 여서 0.14p의 차이를 보여주었다. 그 외 산업안전보건 활동지원'이 단일노조의 경우 3.29인데 복수노조는 3.18로 차이가 있었다.

〈표 3-40〉 산별연맹/산별노조활동 만족도

구분	단일노조			복수노조			전체		
	평균	N	표준 편차	평균	N	표준 편차	평균	N	표준 편차
① 노동조합운영 지원	3.34	349	1.008	3.42	230	1.070	3.37	579	1.033
② 임단협교섭 지원	3.28	344	0.986	3.25	228	1.097	3.27	572	1.031
③ 현장 투쟁 지원	3.44	345	0.995	3.32	228	1.073	3.39	573	1.028
④ 조직 확대 활동	3.38	348	0.999	3.24	229	1.080	3.33	577	1.033
⑤ 제도개선 활동 (고용정책, 근로시간, 사회적 대화 등)	3.37	348	0.965	3.36	227	1.073	3.37	575	1.008
⑥ 노조간부 기본교육 지원	3.45	347	0.985	3.42	229	0.978	3.44	576	0.981
⑦ 홍보·선전교육 지원	3.37	347	0.972	3.37	228	0.978	3.37	575	0.973
⑧ 산업안전보건활동 지원	3.29	348	0.944	3.18	225	0.989	3.24	573	0.962
⑨ 법률지원 (상담, 노동법 개정 등)	3.47	344	1.015	3.42	230	1.102	3.45	574	1.050
⑩ 청년, 여성, 비정규직 노동자 지원	3.15	335	0.967	3.08	220	1.030	3.12	555	0.992

### 3) 시도지역본부의 활동만족도

시도 지역본부의 활동에 대한 전반적인 활동에 대한 만족도도 5점 척도(1: 전혀 만족하지 않는다~5: 매우 만족한다)로 조사하였다. 시도 지역본부에 대한 활동에 대하여 응답결과는 전반적으로 보통수준에 머무르고 있다. 산별연맹/산별노조의 활동에서와 마찬가지로 ‘법률 지원’ 활동이 3.30으로 그나마 높게 나타났으며, ‘노조간부교육’이 3.29로 나타났고 ‘노동조합 운영지원’과 ‘현장투쟁지원’이 3.25로 나타났다. 그리고 ‘청년, 여성, 비정규직 지원’ 활동이 3.03으로 다소 낮게 나타났다.

〈표 3-41〉 시도지역본부의 활동만족도

구분	단일노조			복수노조			전체		
	평균	N	표준 편차	평균	N	표준 편차	평균	N	표준 편차
① 노동조합운영 지원	3.30	339	1.019	3.16	218	1.093	3.25	557	1.050
② 임·단협교섭 지원	3.19	337	1.015	2.96	218	1.064	3.10	555	1.040
③ 현장 투쟁 지원	3.36	338	1.015	3.09	216	1.081	3.25	554	1.049
④ 조직 확대 활동	3.29	338	0.998	3.12	218	1.075	3.22	556	1.031
⑤ 제도개선 활동 (고용정책, 근로시간, 사회적 대화 등)	3.21	338	0.997	3.12	216	1.041	3.18	554	1.014
⑥ 노조간부 기본교육 지원	3.34	338	0.984	3.21	218	1.012	3.29	556	0.996
⑦ 홍보·선전교육 지원	3.24	336	1.011	3.09	217	1.037	3.18	553	1.023
⑧ 산업안전보건활동 지원	3.18	335	1.026	3.07	217	1.023	3.14	552	1.026
⑨ 법률지원 (상담, 노동법 개정 등)	3.37	336	1.017	3.18	219	1.123	3.30	555	1.063
⑩ 청년, 여성, 비정규직 노동자 지원	3.06	327	0.978	2.99	211	0.993	3.03	538	0.984

복수노조 유무에 따른 응답결과를 비교해 보면 모든 응답에서 복수노조가 단일노조의 응답결과보다 낮게 나타났다. 가장 큰 차이를 보여주는 것은 ‘현

장투쟁지원'으로 단일노조는 3.36으로 나타났으나 복수노조는 3.09로 0.27p 낮게 나타났고 그 외에도 '임단협교섭 지원'이 단일노조의 경우 3.19인데, 복수노조는 2.96으로 0.23p 낮았고, 상대적으로 높은 '법률지원' 활동도 단일노조는 3.37로 나타났는데, 복수노조는 3.18로 나타나 0.19p 낮게 나타났다. 결과적으로 시도 지역본부의 활동에 있어서 단일노조에 비해 복수노조들은 노동조합운영이나 임·단협, 현장 투쟁관련 지원에 대한 필요성을 많이 느끼고 있음이 확인되며, 이를 고려한 시도 지역본부의 활동 방향이 필요한 것으로 파악된다.

#### 4) 지역지부의 활동 만족도

지역지부의 활동에 관하여 5점척도(1점: 전혀 만족하지 않는다~5: 매우 만족한다)로 만족도를 조사한 결과, 보통 수준을 미약하게 상회하는 긍정적 결과를 보여주고 있었다. 이곳에서는 가장 높은 결과를 보여주었던 활동은 '현장투쟁지원'으로 3.36으로 나타났다. 그리고 그 뒤를 이어 '노동조합운영 지원'이 3.35, '조직확대 활동'이 3.34, '법률지원'이 3.34를 보여주었다. 가장 낮은 만족도를 보여주는 활동은 '청년, 여성, 비정규직노동자 지원'이 3.10, '산업안전활동지원'이 3.17로 나타났다.

지역지부의 활동에 대한 만족도를 단일노조와 복수노조로 나누어 응답결과를 비교해 보면 '노동조합운영지원'과 '현장투쟁지원'이 동일하게 단일노조는 3.42인데 복수노조는 3.26으로 나타나 0.16p 낮은 것으로 확인되었다. 그리고 그 뒤를 이어 '조직확대 활동'도 단일노조는 3.40인데 반해 복수노조는 3.25로 나타나 0.15p 낮게 나타나 차이를 보여주었다. 반면 오히려 만족도가 복수노조가 살짝 높게 나타난 활동지원도 있었다. '청년, 여성, 비정규

직 노동자 지원' 활동의 경우 단일노조는 3.10인데 반해 복수노조는 3.11로 나타나 복수노조가 미약하게 더 높은 만족도를 보여주고 있었다.

〈표 3-42〉 지역지부의 활동만족도

구분	단일노조			복수노조			전체		
	평균	N	표준 편차	평균	N	표준 편차	평균	N	표준 편차
① 노동조합운영 지원	3.42	309	1.043	3.26	205	1.037	3.35	514	1.043
② 임단협교섭 지원	3.33	308	1.053	3.20	205	1.067	3.28	513	1.059
③ 현장 투쟁 지원	3.42	307	1.062	3.26	204	1.068	3.36	511	1.066
④ 조직 확대 활동	3.40	306	1.020	3.25	204	1.079	3.34	510	1.045
⑤ 제도개선 활동 (고용정책, 근로시간, 사회적 대화 등)	3.29	306	1.049	3.28	206	1.057	3.29	512	1.051
⑥ 노조간부 기본교육 지원	3.35	307	1.034	3.32	205	1.011	3.33	512	1.024
⑦ 홍보·선전교육 지원	3.28	303	1.032	3.18	206	1.043	3.24	509	1.037
⑧ 산업안전보건활동 지원	3.21	306	1.031	3.11	205	1.009	3.17	511	1.022
⑨ 법률지원 (상담, 노동법 개정 등)	3.39	305	1.083	3.27	207	1.104	3.34	512	1.092
⑩ 청년, 여성, 비정규직 노동자 지원	3.10	298	1.030	3.11	199	1.022	3.10	497	1.026

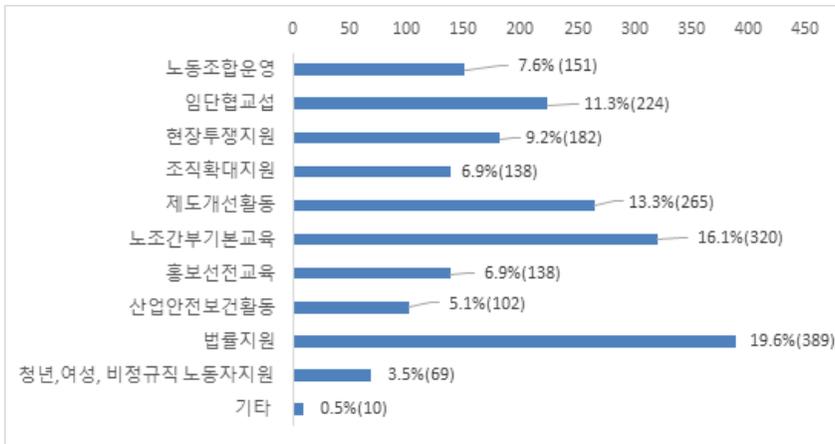
### 5) 상급단체로부터 받고 싶은 지원

상급단체로부터 받고 싶은 지원에 대하여 모두 표기하라는 질문에 대한 응답결과를 살펴보면, 1순위는 '법률 지원'으로 389개 노조가 선택하여 응답노조의 19.6% 였으며, 2순위는 '노조간부기본교육'으로 320개 노조가 선택하였고 응답노조의 16.1%에 달한다. 3순위는 '제도개선활동(고용정책, 근로시간, 사회적 대화 등)'으로 265개 노조가 선택하여 13.3%로 확인되었다. '법률지원'이나 '노조간부기본교육'을 상급단체에서 가장 많이 하고 있음에도 불구하고 이에 대한 지원을 원하고 있는 것을 본다면, 해당 지원 활동은 좀 더

강화되고 확대될 필요성이 있음을 보여주고 있다.

그 외 응답결과를 살펴보면 ‘노동조합운영 지원’은 7.6%였으며, ‘임·단협 교섭 지원’은 11.3%, ‘현장 투쟁지원’은 9.2%였다. ‘제도개선활동’ 13.3% 이었고, ‘조직 확대 지원’은 6.9%였다. ‘산업안전보건활동’은 5.1%였고, ‘청년, 여성, 비정규직 노동자지원’은 3.5%로 나타났다.

[그림 3-9] 상급단체로부터 받고 싶은 지원 (중복응답)



## 6) 선거인 및 대의원 배정

현재 선거인 조합원 200명당 1인이 배정되기로 되어 있는 현행 제도에 관하여 각 노조의 의사를 조사하였다. ‘현행대로 유지’하지는 의견은 응답노조의 56.4%로 나타나 대체로 현행 제도를 유지하지는 의견이 높은 것으로 확인 되었다. 그러나 ‘배정인원을 확대’하거나 ‘직선제를 도입’하지는 의견도 각각 21.3%, 13.2%로 합 34.5%에 달한 다는 점을 고려한다면 이렇게 배정인원의 문제나 직선제를 도입하지는 의견에 대한 문제인식도 검토해보는 것이 필요하다.

〈표 3-43〉 선거인 배정

구분	노조수	비중(%)
현행대로 유지	321	56.4
배정인원 확대	121	21.3
직선제 도입	75	13.2
잘모르겠음	52	9.1
총 수	569	100.0

대의원과 관련된 부분은 현행 제도가 한국노총의 대의원 800명당 1인으로 배정되어 있는데, 응답결과는 ‘현행대로 유지’하자는 의견이 마찬가지로 56.5%로 나타났다. 다만 ‘배정인원을 확대’하자는 의견도 33%로 나타나 전반적으로 현행대로 유지 할 수 있으나 배정인원 확대의 의견도 상당히 높은 것을 고려하여야 한다.

〈표 3-44〉 대의원 배정

구분	노조수	비중(%)
현행대로 유지	313	56.5
배정인원 확대	183	33.0
잘모르겠음	58	10.5
총 수	554	100.0

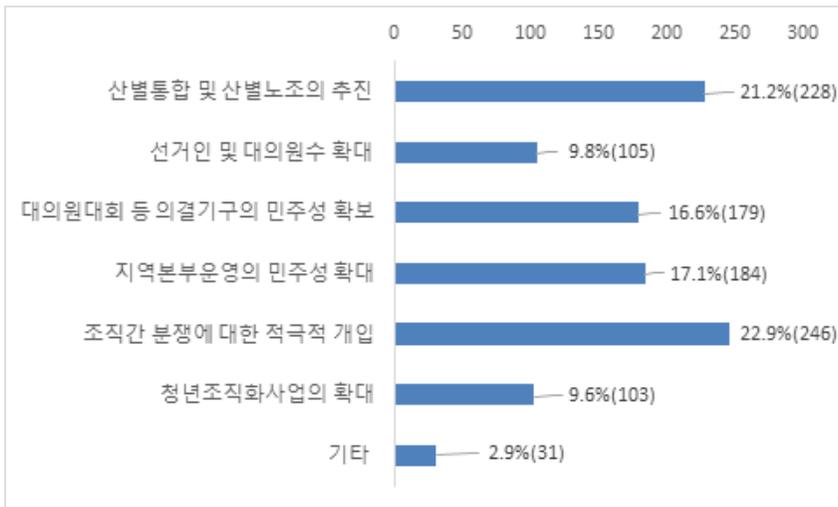
## 7) 조직혁신을 위해 필요한 내용

한국노총의 조직적 혁신을 위해 필요하다고 보는 내용이 무엇인지에 대한 응답결과를 살펴보면, ‘조직간 분쟁에 대한 적극적 개입’으로 246개 노조가 선택하여 응답노조 중 22.9% 였다. 그다음 순위로 높게 나타난 것은 ‘산별통합 및 산별노조의 추진’으로 228개 노조가 선택하여 응답노조의 21.2%가 선

택하였다.

그 외에 ‘지역본부의 민주성 확대’라는 문항에 대한 선택도 184개, 17.1%였으며, ‘대의원 대회 등 의결기구의 민주성 확보’도 179개, 16.6%로 나타났다. 결국 현재 단위 노조에서는 조직간 분쟁에 대한 해결과 산별노조 또는 산별 통합을 통해 조직력과 단결력을 높이는 것이 가장 필요하다고 보고 있으며, 그다음 과제가 민주성의 실현으로서 대의원대회, 지역본부 등의 민주성을 확보 할 수 있도록 하는 것이 중요하다고 보는 것으로 파악된다. 그 외 청년조직화 등의 사업은 오히려 후 순위로 나타났다.

[그림 3-10] 조직혁신을 위해 필요한 내용(2개 선택)



## 제3절 소결

### 1. 설문조사 결과 요약

#### 1) 응답노조의 일반 현황

설문조사는 한국노총 산하 노동조합을 대상으로 총 5주 동안 실시하였다. 총 611개의 데이터 중에서 분석을 위해 활용한 데이터는 596개이다. 응답노조의 업종별 분포는 제조업체에 속한 노동조합이 230개로 38.9%였으며, 운수업체가 23.5% 그리고 공공분야가 9.6% 이다. 또한 300인 미만의 조합원이 전체 72.6%를 차지하는 것으로 나타나 전체 응답결과는 제조업과 300인 미만 조합원을 가진 노조의 비중이 높은 것을 감안하여 해석되어야 한다.

응답노조의 전체적인 연령대는 40대 이상이 66%를 차지하며, 남성이 67%를 구성하고 있다. 조합원의 범위도 생산직이 37.9%로 가장 높게 나타났고, 특별히 제한을 두지 않는 다는 조합의 수도 32.7%로 나타났다. 청년조합원(30대 이하의 연령대)의 비중을 조합원의 규모별로 살펴보면, 대체로 비중이 10~30%인 경우가 가장 많았으나, 300인에서 500인 미만 그룹과 100인 미만 그룹은 10% 미만이 더 높게 나타났다.

응답노조의 조직형태는 기업별 노조가 59.7%로 가장 많았고, 소속연맹·산별노조의 응답 분포는 금속노련 소속 노조가 19.5%로 가장 많았고, 화학노련 14.8%, 자동차노련이 14.1%로 나타났다.

응답노조들의 위원장 관련 사항을 살펴보면, 임기는 평균 2.95년이며, 3년으로 정하고 있는 노조가 95.6%로 대다수를 차지하고 있다. 위원장의 연임횟수는 평균 3.9회로 나타났으며, 4회 미만이 56.9%로 나타났다. 그러나 8회

이상 연임하고 있는 비중도 22.2%로 나타나 일부의 위원장은 장기간 연임하고 있는 것으로 확인되었다. 위원장의 선출방식은 92.7%가 직접선거를 하고 있다. 임원 및 상집간부의 연령대를 확인해본 결과, 40대가 평균 7.28명이고 총 임원 간부들 중에서는 39.7%를 차지했고, 50대는 평균 5.47명으로 31.2%를 차지하여 40대와 50대가 주류를 이루고 있었고, 20대와 30대는 응답한 임원 및 상집 간부 중 약 22.7% 정도였다.

조합비의 현황을 살펴보면 정률방식으로 징수하고 있는 노조의 비중은 61.6%였다. 조합비의 금액은 3만원에서 5만 원 대가 41.3%로 나타났고, 기금을 별도로 적립하고 있는 노조가 63.7%로 나타났다. 적립하는 기금의 종류는 파업·쟁의 기금이 가장 많아서 46.5%였고, 후생기금도 20.8%로 나타났다. 조합비의 지출과 관련하여 가장 높은 항목은 조합원복지기금으로 43.7%였고, 그다음 순이 노조행사비로 39.7%로 나타났다.

조합원 총회의 개최 횟수는 최근 3년간 1~3회 이하가 71%로 가장 높았고 평균 3.7회로 나타났다.

단체협약에 유니온 슈프 조항이 있는 노조는 전체 응답노조 중 39.2%였으며, 복수노조보다 단일노조가 더 많은 것으로 확인되었다.

## 2) 복수노조 관련

응답노조 중에서 복수노조가 있는 곳은 40.1%로 나타났다. 소속연맹 중 자동차노련 47.6%, 금속노련 28.4%로 나타났다. 복수노조의 최상급단체는 민주노총이 160개로 44.4%, 한국노총이 121개로 33.6%, 미가입노조가 79개로 21.9%로 나타났다. 복수노조의 설립에 영향을 미친 요인으로 1순위는 ‘노조운영 방식의 갈등’이 3.08로 가장 높게 나타났고, 2순위는 ‘노조의 통상

적인 운동노선에 대한 갈등'이 3.07로 나타났다. 복수노조설립이후 대부분의 응답노조는 그대로 지위를 유지 하였으나 변화되었다는 응답이 36.4%를 차지하였고, 그 중에서 '다수 노조였다가 소수노조가 되었다'는 응답이 가장 높은 비중을 차지하였다.

복수노조에서 교섭방식은 '과반수 노조에 의한 교섭'이 62.1%이었고, 소수노조인 경우 '참여하지 않는다'가 60.2%로 나타났다. 공정대표 의무준수여부와 관련하여 5점 척도로 조사한 결과, 평균 4.0으로 긍정적으로 나타났다.

복수노조 이후 노동조합에 발생한 가장 큰 이슈는 '노조가 분할되어 교섭력이 약화되었다'는 응답이 27.3%였고, '노조 간 경쟁이 심화'되었다는 응답도 26.8%이어서 전반적으로 노조 간 경쟁으로 교섭력이 약화 된 것을 알 수 있었다. 그리고 복수노조 이후 전반적인 변화로는 조합원 수나, 단체교섭 그리고 일상노동조합활동, 노사관계 분위기, 임금인상 및 근로조건 개선에 약간 부정적 영향을 미친 것으로 확인되었다. 교섭창구단일화 제도 역시 교섭비용이 줄어드는 데 기여를 한 것은 아니며, 교섭기간도 늘어난 것은 아니었고 사측의 노무관리의 어려움이 크게 해소되지 못한 것으로 확인되었다. 소수노조의 교섭권이 심각하게 침해된 것은 아니지만, 응답한 복수노조 사업장의 60% 이상이 과반수 노조로 교섭대표지위를 가지고 있기 때문으로 보인다.

### 3) 노동조합 활동 관련

응답노조의 일반적인 노사관계 분위기를 5점 척도로 살펴본 결과 해당 문항을 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다~ 5: 매우 그렇다)로 측정한 결과 전체 3.88로 긍정적인 것으로 확인되며, 협상분위기(3.60), 정보교환(3.41), 중요사안에 대한 공동협약 여부(3.84), 적대적 분위기(역)(2.82)로 나타났다. 소

속 연맹별로도 대부분 3.0 이상의 결과를 보여주어 다소 긍정적 경향을 보여주고 있다. 다만 복수노조인 사업장은 단일노조에 비해 낮은 신뢰를 보여주고 있다. 그럼에도 불구하고 보통 수준이상으로 나타났다.

노조활동 참여에 대한 응답노조의 결과는 전체 4.07로 선거참여(4.51), 교육행사참여(4.02), 일상대화(3.68)로 나타났으며, 노조운영에 대한 결과 값도 각 문항별로 4.0을 약간 못 미치거나 넘는 결과를 보여주고 있어 긍정적으로 운영되고 있는 것으로 나타났다. 특히 노조간부와 조합원의 관계도 전체 평균은 3.85로 나타났고, 모든 문항에 있어 긍정적 결과를 보여주었다. 단일노조와 복수노조를 비교하였을 때, 전반적으로 단일노조 조합원들이 복수노조보다 긍정적으로 평가하고 있다. 다만 대화와 관련하여 복수노조(3.69)가 매우 적게나마 단일노조(3.68)보다 높게 나타났다.

노조의 전반적인 활동에 대해서도 평균값은 3.64로 나타났고, 가장 적극적인 활동은 임단협 교섭이며, 그 다음이 일상적인 고충처리 활동으로 노조의 기본 기능을 수행하고 있는 것으로 확인되었다. 그러나 해당 문항의 응답결과들은 조합원들의 응답이 아닌 노조활동을 직접적으로 수행하고 있는 임원 및 간부들의 응답이라 선택적 편견이 다소 반영되어 있을 것으로 판단되어 해석에 유의할 필요가 있다.

해당 응답결과를 단일노조와 복수노조로 구분하여 교차 분석한 결과, 일부 유의미한 부분이 있었다. 첫째, 단일노조와 복수노조에서 대부분의 문항에서 큰 차이를 보여주지 않으나 연대활동과 관련된 부분은 차이를 보여주었다. 단일노조의 경우 연대활동이 3.72로 긍정적으로 응답하였으나 복수노조인 곳은 연대활동에 대해 3.43으로 낮은 응답을 하였다. 둘째, 단일노조의 조직활동은 3.38로 보통수준에 머무르는 편이었으나 복수노조는 3.53으로 단일노조보다 높은 응답을 하였다. 셋째, 노동자의 경영참여나 인사관리에 대한

개입에 대하여 단일노조는 2.94이나 복수노조는 2.81로 더 낮은 응답결과를 보여주었다. 이러한 것은 복수노조는 아무래도 하나의 사업장에서 노조 간에 경쟁 상태에 있어 단일 노조보다 조직 활동에 더 적극적이거나 연대나 참여에는 소극적인 것으로 확인된다.

#### 4) 청년 조합원 관련

청년조합원의 노조활동 참여도 전체적으로 3.81로 긍정적인 결과를 보여주고 있다. 다만 선거참여는 4.13이나 노조간부와의 대화에 대해서는 약간 낮은 3.48로 나타났다. 해당 문항에 대하여 복수노조와 단일노조의 결과를 비교해 보면 단일노조가 복수노조보다 전반적으로 청년조합원에 대한 활동이 더 긍정적인 것으로 나타났다.

청년조합원의 활동을 조합원의 규모별로 검토 해본 결과 대부분의 규모에서 유사하게 나타났으나 상대적으로 300-500인 미만의 조합원을 가지고 있는 노조가 상대적으로 많은 항목에서 낮은 비중을 보여주었다. 100인 미만 노동조합에서는 타 그룹의 노동조합보다 선거 및 투표 참여에서 4.01로 전체 평균(4.13)보다 상당히 낮았다.

청년조합원의 조합 참여가 미흡한 이유에 대하여, ‘청년들의 개인주의적 성향 증가’라고 응답한 비중이 49.6%로 가장 높게 나타났다. 그리고 2순위는 ‘노동조합활동에 대한 이해부족’이 18.6%로 나타났는데, 이러한 응답결과는 40대와 50대가 주류를 이루다 보니 이들의 이해가 반영되어 나타난 결과라는 해석도 가능하다. 특히 해당 질문에 대한 청년세대의 직접적인 응답이 확인되지 않아 결과 해석에 일정한 한계가 있다.

청년대상 조합활동은 특별한 활동이 ‘없다’는 응답이 41%였고, 그나마 동

아리활동이나 행사를 하고 있다는 응답이 21.8%로 나타났다. 그리하여 청년 조합원을 위해 필요하다고 생각하는 사업은 교육프로그램이라는 응답이 32.8%, 2순위는 문화행사 프로그램으로 25.4%로 나타났다.

### 5) 상급단체 활동에 대한 만족도

상급단체 활동에 대한 만족도는 한국노총에 대한 만족도, 소속연맹/산별 노조활동에 대한 만족도, 그리고 지역본부와 지부의 활동에 대한 만족도로 나누어 확인하였다.

한국노총에 대한 만족도는 3.44, 소속연맹/산별노조에 대한 만족도는 3.78, 시도 지역본부는 3.61, 그리고 지역 지부는 3.75로 전반적으로 3.4 이상으로 긍정적 측면을 보이고 있으며, 한국노총에 대한 만족도가 타 범주보다 상대적으로 낮게 나타났다. 또한 이를 단일노조와 복수노조로 구별하여 보았으나 큰 차이를 보여주지 않았고 다소 복수노조가 모든 부분에서 미세하게 낮은 응답결과를 보여주었다.

지역지부를 제외한 모든 상급단체의 노조활동에서 대한 만족도 중에서 가장 높은 만족도를 보여주는 것은 법률 지원(3.30~3.45)이었고 2순위는 노조 간부 기본 교육지원(3.29~3.44)으로 나타났다. 지역지부의 활동은 조금 달라서 노조운영지원(3.35)과 현장투쟁지원(3.36)으로 나타났다.

반면 상대적으로 가장 낮은 응답결과를 보여준 활동은 모든 상급단체에서 청년·여성·비정규직 노동자 지원 (3.03~3.12)이었고, 그 다음 순위는 산업안전보건활동 지원(3.14~3.24)으로 나타났다.

복수노조의 경우 대체로 단일노조보다 모든 문항에서 만족도가 낮게 나타났는데, 일부 문항에서 복수노조의 만족도가 높게 나타나기도 했다. 소속연

맹/산별노조 활동에 대한 응답결과에서 노조운영지원은 단일노조가 3.34인데 복수노조는 3.42로 높게 나타났다, 반면 조직 확대 활동은 단일노조는 3.38인데 반해 복수노조는 3.24로 큰 차이를 보여주었다. 또한 시도지역본부의 활동에 대한 응답결과에서도 현장투쟁지원에서 단일노조는 3.36으로 나타나지만 복수노조는 3.09로 상당한 격차를 보여주고 있고 법률지원도 단일노조는 3.37인데 복수노조는 3.18로 상당한 격차를 보여주고 있다. 이를 토대로 복수노조의 경우 임·단협이나 현장투쟁 관련하여 시도 지역본부의 지원활동의 필요성을 많이 느끼는 것을 확인할 수 있었으며, 시도 지역본부의 경우는 노동조합 운영지원, 현장투쟁지원, 그리고 조직 확대 활동에 대한 만족도가 단일노조보다 복수노조가 0.15~0.16p 낮게 나타나 고려해 보아야 한다. 그러나 청년·여성·비정규직 노동자 지원은 복수노조의 만족도가 더 높게 나타났다.

단위 노조들이 상급단체로부터 가장 받고 싶은 지원은 가장 높은 만족도를 보여주고 있는 법률지원을 1순위로 19.6%가 응답하였고, 2순위 역시 노조간부 기본교육으로 16.1%로 나타났다. 3순위는 제도개선활동(13.3%), 그리고 임·단협 교섭지원(11.3%)으로 나타나 앞으로의 상급단체 활동에 대한 방향을 제기해주고 있다.

또한 조직혁신을 위해 가장 필요한 내용을 중복 선택하도록 하였을 때 응답결과가 높은 것은 '조직간 분쟁에 대한 적극적 개입'으로 22.9%로 나타났고, '산별통합 및 산별노조의 추진'이 21.2%로 나타났고, 청년 조직화 등에 대한 과제는 9.6%로 예시 항목 중 가장 낮은 응답을 보여 단위노조에서는 아직 큰 필요성을 느끼지 못하는 것으로 확인된다.

## 2. 시사점

노동조합의 전반적인 활동과 복수노조와 관련된 설문조사의 결과는 다음과 같은 시사점을 제기하고 있다.

첫째, 복수노조에 대한 체계적 지원이 필요하다. 복수노조는 현재 응답 노조 중에서 40.1%인 것으로 나타났다. 복수노조 설립의 가장 큰 요인이 '노조 운영방식의 갈등'으로 나타났고, 그다음이 '노조의 통상적인 운동노선에 대한 갈등'으로 나타났다. 물론 두 응답문항의 결과는 큰 차이가 없었으나 복수노조 설립이후 36.4%가 해당 사업장내에서 지위가 변화되었고, 다수 노조에서 소수노조로 전락하였다는 응답이 높은 것을 비추어 본다면 복수노조에 대한 보다 체계적인 지원이 필요하다는 것을 보여준다. 복수노조는 특히 조직 확대 활동에서 시도 지역본부의 지원이 필요함을 보여주었다. 단일노조(3.37)대비 복수노조(3.18)의 시도 지역본부의 법률 지원이 차이를 보여주었고, 노사 간 신뢰의 분위기나 정보 교환의 측면도 단일노조보다 미세하게 낮은 응답결과를 보여주고 있어 더욱 고려하여야 한다. 조합원의 노조활동과 관련하여 복수노조는 단일 노조 보다 전반적인 참여도 낮은 편이나 조합원과 간부의 대화는 더 적극적으로 나타났다. 복수노조 이후 노조의 변화된 상황을 살펴보면 임금인상이나, 일상적인 노조활동 등이 대부분 부정적인 응답을 하고 있어 복수노조 사업장에 대한 전반적인 지원을 진행하여야 함을 확인할 수 있다.

둘째, 한국노총의 조직적 혁신을 위해 가장 필요한 일은 조직간 분쟁에 대한 적극적 개입과 더불어 산별통합 및 산별노조의 건설을 통해 조직력과 단결력을 확보하는 것이 필요하다는 것이 확인되었다. 한국노총은 2002년 이후 2014년에 이르기까지 수차례 산별통합과 산별노조의 건설을 조직혁신의 방

향으로 제기하고 논의한바 있다. 2004년 3개 연맹이 통합하여 전국 공공노동조합연맹을 건설하였고, 전국공공산업노동조합연맹을 만들었고 금융노련의 산별노조 전환, 한국민주제약노조에서의 통합도 있었다. 그러나 2015년에 공공연맹과 공공노련의 통합 시도는 실패로 돌아가면서 산별통합의 외부적인 요구가 있다고 할지라도 내적 요인으로 리더십의 문제, 조직간 이해관계의 문제 등이 갖추어지지 않는 경우 실패 할 수 있다는 점도 파악되었다(박현미외, 2020). 그리하여 지난 2020년 10월 제22차 중앙위원회를 통해 동종 산별의 통합, 공동 임단투 방침 수립 및 실천 등의 회원조합의 통합과 산별노조의 추진을 할 수 있도록 규정이 제정되었다(김승훈, 2020). 회원조합의 자율적, 권고적 수준을 넘어 규정함으로써 보다 체계적인 접근을 이루고자 하고 있으나 설문조사의 결과에서 조직간 분쟁에 대해 상급단체에서 보다 적극적으로 개입하고 산별통합과 산별노조의 추진을 진행할 것을 단위노조의 담당자들은 요구하고 있다. 따라서 2020년 개정된 중앙위원회 규정의 내용을 토대로 상급단체의 보다 적극적이고 리더십에 기초한 활동을 전개할 필요가 있다.

셋째, 청년 조합원 활동의 활성화가 필요하다. 설문조사의 결과 청년조합원의 전반적인 노동조합 활동에 대한 참여는 3.84로 긍정적 결과를 보여주고 있으나 노조간부와의 대화는 보통수준을 미약하게 넘는 3.48로 나타나 기존 연구의 결과와 다르지 않다. 옥미애 외(2019)의 연구에 따르면 한국노총 300인 이상의 대규모 사업장의 노동조합에 청년 조합원들을 대상으로 설문조사를 한 결과, 청년조합원들은 노동조합의 활동에는 만족하는 수준이 높았으나 소통에 있어서 만족도가 낮은 결과를 보여주었다. 특히 청년 조합원은 각 단위노조에서 적극적인 활동에 대한 의지가 있음에도 불구하고 노동운동과 관련된 지식 및 노조경험의 부족 등으로 인해 충분한 안배가 되지 않고, 운동의

주체가기 보다는 수혜자로서 노조조직 내에서 활동하면서 개인주의적인 해결 방식을 추구하는 경향이 있어 이에 대해 방관자/ 저 활력 상태에 머물 수 있으므로 이를 극복할 수 있는 방안이 필요하다는 지적이 있었다. 본 설문조사에서도 동일한 결과를 보여주었다. 물론 노동조합 간부들의 응답결과이고 간부들의 연령대가 주로 4~50대이므로 세대 간 문화적 차이가 반영된 평가 결과일 수 있으나 그럼에도 불구하고 설문조사결과는 기존 연구결과와 동일하게 나타났다. 더욱이 심각한 것은 청년대상 조합 활동에 '특별한 활동이 없다'는 응답이 41%여서 단위 노조 내에서 그 심각성을 충분히 인지하고 있는 가라는 문제가 제기된다. 청년조합원을 위해 가장 필요한 사업도 '교육 프로그램'이라는 응답이 32.8%이며, 조합 활동을 방관자에서 운동의 주체로 설 수 있도록 하는 교육 프로그램개발의 필요성을 단적으로 보여주는 결과이다. 청년조합원 활동의 활성화를 위해 상급단체에서 보다 적극적으로 고민해 보아야 한다.

넷째, 단위노조에서 가장 원하는 사업은 법률 지원과 더불어 교육 훈련을 통한 역량강화 작업임을 확인하였다. 설문조사의 결과 그동안 상급단체에서 지원하고 있는 각종 활동 중에서 가장 만족하는 것이 법률 지원(3.30~3.45)과 교육 지원(3.29~3.44)이었는데, 그럼에도 여전히 단위 노조에서 가장 원하는 사업은 법률 지원과 교육 지원활동이었다. 박현미 외 (2017)의 연구에 따르면, 한국노총의 교육 문제는 교육집행 체계의 문제로 한국노총, 산별, 지역 간의 소통 속에서 체계적으로 진행되지 못함을 확인하였다. 그리하여 한국노총과 산별 연맹, 지역 본부간의 교육 관련 역할 분담이 필요하며, 네트워크를 구성하여 외부강사 뿐만 아니라 자체적인 강사를 양성하고 이들에 의한 교육 사업이 기동성 있게 전개되어야 함을 강조한 바 있다. 그리하여 응답 노동조합에서 가장 만족도가 높은 활동이 법률 지원과 교육지원이었으나 여전히

히 가장 받고 싶은 지원으로 이 부분을 지적하였다는 것은 아직도 해당 부분에 대한 니즈(needs)가 크다는 것을 반증한다. 최근 노동조합의 조직률이 높아지고 노조에 대한 관심이 높아지면서 실질적인 노동조합을 운영하기 위한 담당자들이 역량강화의 필요성을 많이 느낀다는 반증이기도 하다. 이미 언급하였듯이 노동조합의 지속적인 확장과 노동운동의 발전을 위해 청년조합원의 일차적인 필요성도 교육훈련이었다. 특히 투쟁 속에서 단련되고 학습된 제조업 중심의 노동운동은 이제 새로운 사회적 환경과 새로운 세대에 적합한 교육 프로그램의 개발, 그리고 법률적 지원을 통해 노조내부의 혁신을 지속하여야 한다.

다섯째, 노동조합 활동에서 청년뿐만 아니라 여성이나 비정규직 노동자에 대한 지원과 산업안전보건 활동에 대한 지원을 강화하여야 한다. 청년 조합원에 대한 활동은 전체적으로 재점검할 것을 강조하였으나 이와 더불어 여성 및 비정규직에 대한 활동을 검토해 보아야 한다. 한국노총, 산별 연맹이나 산별노조 활동, 그리고 지역본부 및 지부활동에서 가장 만족도가 낮은 것은 청년, 여성, 비정규직 노동자 지원에 대한 부분이었다. 청년, 여성, 비정규직 지원에 대한 활동은 모든 상급단체에서 하고 있는 활동 중에 가장 만족도가 낮게 나타났고, 그다음 순위가 산업안전보건 활동 지원이었다. 해당 부분에 대한 활동은 사회적인 이슈가 되고 있는 부분이라 전략적으로 강화되어야 할 활동이라 할 수 있다.

마지막으로 본 연구의 한계로 다양한 노동조합 활동에 대한 질문들에 대해 사실상 조합원을 대상으로 한 설문이 이루어져야 좀 더 실질적인 노조활동에 대한 검토가 이루어 질 수 있으나, 노조 내 담당자들이 응답한 데이터라 그 결과에 있어 일정한 한계가 있다. 추후 해당 부분에 대한 조합원의 인식조사를 통해 실질적인 노조활동의 효과성 검토가 필요하다.

# 제4장

## 면접조사 분석 : 복수노조 경쟁사례

### 제1절 들어가며

#### 1. 조사 배경과 목적

2010년 기업단위 복수노조 설립이 법제도적으로 허용되면서, 노동현장에서는 다음과 같은 세 가지의 서로 얽혀 있는 흐름이 발생한 것으로 추측된다. 첫째, 2010년 당시 일시적으로 노동조합 수가 증가하였다. 특히 한국노총과 민주노총 등 양대 노총에 가입하지 않은 미가맹 기업별노동조합의 수가 상대적으로 증가하였다. 둘째, 사용자가 노동조합에 대한 지배개입의 레버리지로서 노동자 간 관계 구도를 사용할 수 있는 범위가 넓어졌다. 이를테면 상대적으로 전투적인 노동조합이 들어섰을 경우 중간관리자 등을 중심으로 '대항노동조합'이 설립되어 노노갈등 구도가 형성되는 사례가 종종 생겨나고 있다. 셋째, 노동현장에서 '노조 경쟁력(효과성)'의 중요성이 더욱 부각하고 있다. 노동자들이 복수의 노동조합 중에서 가입을 선택할 수 있는 상황이 되면서, 조직의 경쟁력이 조합원 확보에 있어 더욱 중요해졌다.

여기에서는 이러한 상황 인식을 배경으로, 특히 셋째 흐름에 주목하여 한국노총의 조직 발전 전략에 기여할 수 있는 지식을 생산하는 것을 목적으로 다양한 복수노조 경쟁 사례들을 조사하였다. 사례조사 결과를 바탕으로, 한국노총 소속 단위노동조합들이 복수노조 구도 속에서 어떻게 대응해왔는지 파악하고, 이를 바탕으로 복수노조 경쟁 구도에서 우위를 점하기 위해서는 어떠한 부문에서 효과성을 강화해야 하는지 이를 위해서 어떠한 역량의 강화와 내부적 조치가 필요한지 그리고 상급단체가 할 수 있는 체계적 지원은 무엇인지 등을 제시할 것이다.

## 2. 조사 방법 및 내용

앞에서 제시한 연구 목적을 달성하기 위해 한국노총 소속 4개 노조의 조직 경쟁 사례를 면접조사 등 질적 방법으로 조사하여 비교 분석했다. 먼저, 연구자와 한국노총 조직 담당 부서 실무자가 논의하여 현장 간부에게 주는 함의가 크다고 생각하는 사례를 선정하고 섭외했다. 최대한 다양한 맥락의 상황을 포괄하고자 했고, 현실적인 접근 가능성도 고려됐다. 연구진과 실무자가 여러 차례의 논의를 거쳐 2개의 신규 노조 조직경쟁 사례와 2개의 기존 노조 조직경쟁 사례를 분석 대상으로 확정할 수 있었다(〈표 4-1〉 참조). 다음으로, 연구자와 한국노총 담당 부서가 함께 사례 조직을 방문하여 자료를 수집했다. 노조 내부의 회의 자료와 홍보물 등 문건, 노조 핵심 활동가와의 면접조사 자료 등을 수집했고, 언론에 보도된 관련 기사 등을 이후에 추가해서 수집했다. 면접조사 결과를 가장 기본이 되는 핵심 자료로 사용하였다.

〈표 4-1〉 조직경쟁 사례 면접조사 진행 개요

연번	날짜	장소	대상	특징
1	2021년 5월 4일	A노동조합 사무실	-A노조 위원장(50대 여성)	신규 노조 경쟁 사례
2	2021년 6월 15일	B노동조합 사무실	-B노조 위원장, 수석 부위원장, 사무국장(모두 34세 미만 청년 남성)	신규 노조 경쟁 사례
3	2021년 5월 18일	C노동조합 사무실	C노조 사무처장(40대 남성)	기존 노조 경쟁 사례
4	2021년 6월 16일	D노동조합 사무실	D노조 사무처장(40대 남성)	기존 노조 경쟁 사례

마지막으로, 수집된 자료들에 대해 질적 내용 분석을 진행했다. 면접조사 녹음을 글로 전환한 전사록을 코딩하였고, 이를 바탕으로 사례를 시간순서와 핵심 주제에 따라 재구성하였다. 면접조사에 사용된 질문지 체크리스트는 다음의 〈표 4-2〉와 같다. 실제 면접조사 과정에서는 특히 신생 조직인 A노조와 B노조의 경우 조직화 과정에 관한 질문이 추가로 제기됐다.

〈표 4-2〉 조직경쟁 사례 면접조사 질문 체크리스트

주제	주요 질문
제2노조 건설 추진의 계기와 명분	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 당신이 속한 노동현장에서는 언제 무엇을 계기로 제2노조 설립이 추진됐습니까?</li> <li>- 제2노조는 무엇을 설립 명분으로 내세웠고, 기존 노조와 사용자에게 대해서 어떠한 평가를 제기했습니까?</li> <li>- 제2노조의 설립에 대한 기존 노조 간부와 현장 조합원의 반응은 어떠했습니까?</li> <li>- 제2노조의 설립에 대한 중간관리자와 사용자(인사노무담당자 포함)의 반응과 태도는 어떠했습니까?</li> <li>- 제2노조는 기존 노조와 사용자의 반응에 대해서 어떻게 재반응했습니까?</li> </ul>
제2노조의 설립 과정 및 조직화 경쟁	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 제2노조는 기존 노조와 경쟁해서 교섭대표노조 또는 다수노조로 성장하는 데 성공했습니까, 아니면 실패했습니까?</li> <li>- 제2노조의 성과에 가장 큰 영향을 준 요인은 무엇이라고 생각하십니까?</li> <li>- 제2노조의 성과에 다음의 주체적 요인은 어떻게 영향을 미쳤다고 생각하십니까? : 명분의 설득력과 공명성, 주도한 인물들의 개인적 평판과 능력, 자금과 기업 내 다양한 자원, 노조상급단체와 사회연대세력의 힘, 조직화 캠페인의 참신함과 효과성</li> <li>- 제2노조의 성과에 외부적 요인들은 어떻게 영향을 미쳤다고 생각하십니까? : 노동정책의 변화 상황, 기업 내부의 상황(지배구조 변화, 구조조정 등), 사회정치적 분위기(언론 보도, 정치인의 개입 등), 사용자의 판단과 개입, 기존 노조의 대응 전략</li> </ul>

주제	주요 질문
복수노조 체제 형성 이후의 상황과 상호작용	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기존 노조와 제2노조는 조직구조와 의사결정기구 등의 내부적 측면에서 어떠한 차이가 있습니까?</li> <li>- 기존 노조와 제2노조는 정치사회적 입장이나 활동 전략 등 대외적 측면에서 어떠한 차이가 있습니까?</li> <li>- 제2노조와 기존 노조의 관계는 현재 어떠합니까?</li> <li>- 제2노조와 사용자는 어떠한 관계를 유지하고 있습니까?</li> <li>- 제2노조가 자리를 잡은 후 현장 노동자에게 가장 체감되는 변화는 무엇일까요?</li> </ul>
복수노조 체제의 변화 방향에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 장기적으로 노동조건 개선이나 대표성을 높이는 데 있어 현재의 복수노조체제를 유지하는 것이 더 좋을까요? 아니면 노조 간 통합 등 변화가 필요할까요?</li> <li>- 노조 간 통합이 필요하다고 생각한다면, 구체적인 방향과 방법에 대해서는 어떻게 하는 게 좋다고 보십니까?</li> <li>- 당신이 속한 조직이 노조 간 경쟁에서 우위를 점하기 위해서는 내부적으로 어떠한 조직혁신이 필요하다고 생각하십니까?</li> <li>- 당신이 속한 조직이 노조 간 경쟁에서 우위를 점하도록 하기 위해서 산별연맹이나 총연맹 등 상급단체에서 무엇을 지원할 필요가 있다고 생각하십니까?</li> </ul>

## 제2절 신생 조직들의 복수노조 경쟁

### 1. A노동조합 사례

#### 1) 사례 개관

A노동조합은 2018년에 설립됐으며 주로 A공공기관 소속 ‘○○섬김이’ 노동자들이 가입해 있는 기업별노조다. 이 조직은 현장 노동자들이 정치적 기회구조를 적극적으로 활용하여 설립됐다. 무기계약직화로 고용불안이 상대적으로 완화되고, ○○섬김이 노동자들의 문제에 대한 이해도가 높은 여성 기관장이 임명되면서, 일부 노동자들이 초동주체로서 조직화에 자발적으로 나선 것이다. A노조의 초동주체들은 정당과 전문가, 사회단체 등의 지원 속에서 주도면밀하고 전략적으로 행동함으로써, 상대적으로 빠르게 가입대상 노

동자 대부분을 조합원으로 확보할 수 있었다. 한편, A노조는 처음에는 전국 ○○○○유니온 A지부로 출발했다. 그러나 첫째 임금단체협상을 마무리한 후 조직 형태를 기업별노조 변경하고 ○○○○유니온으로부터 탈퇴했다. ○○○○유니온이 상급단체로서 제대로 된 지원을 해주지 못했다고 판단했기 때문이다. 초동주체들이 보기에 ○○○○유니온은 공공기관의 노동조건 결정 특성에 대한 이해도가 낮았고, 현장 노동자를 대표하여 문제를 해결하는 역량이 부족했다.

조직 형태 변경 후 A공공기관 ○○섬김이 노동현장에 복수노조 경쟁 구도가 형성됐다. A노조 조합원 중 일부가 이탈하여 ○○○○유니온에서 주도하여 재결성한 A지부에 참여한 것이다. 두 조직 간 경쟁이 시작됐다. 그러나 A노조가 일방적으로 우위를 점했다. 그 이유는 다음과 같다. 첫째, A노조는 출발부터 투명성과 대표성 등 조직민주주의 원칙에 충실하게 운영하여 조합원들의 일상적 참여와 조직 몰입을 강화할 수 있었기 때문이다. 이에 따라, 복수노조 결성 시도가 시작됐을 때 조합원의 이탈이 상대적으로 적었고, 교섭대표노조 지위를 안정적으로 유지했다. 둘째, 노조 활동가의 노동현장에 대한 이해도와 문제 해결 능력에서 차이가 났기 때문이다. A노조의 주체들은 자기 노동현장에서 조직화 과정을 완전하게 경험했다. 이를 통해 다원적인 출처에서 정보를 수집하는 역량, 사회 변화 과정에 대한 심층적 인식, 다양한 이해관계자를 고려하여 대안을 만드는 역량 등을 습득했다. 활동가에게 체화된 이러한 역량의 차이는 후발 조직이 상급단체의 지원을 많이 받는다고 해서 좁혀질 수 없었다.

## 2) 조직화와 조직경쟁의 전개

### ① 조직화 시도 배경과 계기

A노동조합(이하, 'A노조')은 한국노총 공공연맹 소속 기업별노조다. 2018년 4월 전국○○○○유니온 A지부(이하, 'A지부')로 설립되어 2019년 상반기에 기업별노조로 조직 형태 변경을 하고 현재의 상급단체에 가입했다. 주로 A 소속 '○○섬김이' 노동자들이 조합원으로 가입해 있다. ○○섬김이는 “독거 상태에 있거나 치매·중풍 기타 노인성 질환 등으로 어려움을 겪고 있는 ○○○○대상자의 가정을 정기적으로 방문하여 가사활동·건강관리 지원 등 ○○재가복지서비스를 제공하기 위하여 채용된 근로자”를 말한다.<sup>45)</sup> 현재는 ‘기간의 정함이 없는 근로계약’에 기초한 공무원이지만, 노동조합이 설립되기 전에는 1년 단위로 계약하는 기간제에 파트타임으로 불안하게 일을 했다. 또한, 고립되어 돌봄서비스를 제공하는 일을 하는 중년 여성 노동자로서, 상대적으로 다양한 위험이나 성희롱 등에 노출될 가능성이 큰 편이었다.

요컨대, ○○섬김이 노동자들은 2018년 조직화 이전에도 노동조건과 처우에 대해서 불만을 갖고 있었다. 그러나 행동하지 않았다. 이렇듯 불만이 있지만 표출하지 않던 노동자들이 집단행동에 나서는 경우는 일반적으로 다음 두 가지 반응의 결과일 가능성이 크다. 하나는 ‘분노’가 폭발하는 경우다. 열악한 노동조건과 처우를 어떻게든 견뎌내고 있었는데, 사용자의 결정 등으로 일상이 유지가 안 될 정도로 노동조건 저하가 강제되는 상황이다. 이때 이러한 상황을 감내할 수 없는 일부 노동자들이 불만을 분노로 전환하고 조직화 행동에 나서게 된다. 다른 하나는 ‘희망’이 형성되는 경우다. 우호적인 정치

45) A훈령 제1195호, ○○○○대상자 노후복지서비스 규정, 제2조

사회 환경 조성 등으로 인해 노동조건과 처우 개선이 이루어질 가능성이 상대적으로 커지는 상황이다. 이때 평소 비용과 희생을 우려하여 직접 나서지 못했던 노동자 중 일부가 변화에 대한 기대를 키우며 행동하게 된다. ○○섬김이의 조직화에는 후자의 경로가 상대적으로 크게 작용했다. 문재인 정부에 들어서 우리나라에서 최초로 A공공기관에 여성 기관장이 임명됐고, 이 기관장은 공공기관 비정규직 정규직화 정책을 선도적으로 추진했다. 고용불안이 상대적으로 완화되고, 기관의 의사결정자가 성희롱 등 여성들이 겪는 문제에 대한 이해도와 수용성이 상대적으로 커졌다고 판단하자 일부 노동자들이 초동주체로서 과감하게 행동에 나섰다.

저희가 기간제 근로자였어요. …… 그리고 저희 시급제였던 말이에요. 그래서 근로 환경이 너무 나쁜 거예요. 근데 어떤 문제를 제기하면, 그 이후에 계약서가 작성되지 않잖아요. …… 불만들이나 문제가 되게 많았는데 그걸 요구하지 못한 거죠. …… 2017년도 9월에 문재인 정부에서 고용안정화정책[=공공부문 비정규직 전환 정책]을 했잖아요. …… 그래서 2018년도 1월부터 무기계약직이 이제 가시화된 거죠. …… 우리가 고용이 안정되니까, 기왕에 어떤 문제들에 대해서 요구를 할 수 있겠다고 판단한 거예요.

[당시 ○○섬김이 약 1,350명 중 밴드(SNS의 일종)에 가입한 사람이] 한 달 정도 지나니까 약 9백 명이 된 거죠. …… 그 안에서 제가 하루에도 12번씩 문제를 제기했어요. …… 어떻게 갑질을 당하고 어떻게 성추행을 당하고 이런 문제에 대해서 계속하고, 또 감시적인 관리를 위해서 강제적으로 [시스템을 도입하는 것에 대해] …… 인제 사람이 많이 모였길래…… 2018년 4월 3일 제가 거기 있는 631명의 동의를 얻어서 ○○○ A기관장께 탄원서를 썼어요. …… 실명을 다 넣고…… 동의를 얻어서요. [○○섬김이 노동조건에 관한] 신문기사에 난 노무사님한테 전화를 해서…… 명의 좀 쓰겠다 그랬더니 쓰라 그러더라고요.

## ② 초동주체 중심으로 한 연결망 형성과 조직 설립

노동현장에서 먼저 문제 해결 행동에 나선 소수의 초동주체는 우선 서로를 연결하고 소통하는 것부터 시작했다. ○○섬김이들은 평소 고립되어 일했기 때문에 같은 지역에서 같은 업무를 하는 이들끼리도 연락처나 얼굴을 몰랐다. 초동주체들이 우선 만나서 문제 상황을 진단하고 대안을 진솔하게 이야기하는 과정을 거쳐야 했다. 그래야 신뢰할 수 있는 인간관계가 형성되고, 그에 기반해서 노조 조직화 과정에서 함께 행동할 동료집단을 형성할 수 있기 때문이다. 소셜네트워크서비스의 일종인 <밴드(BAND)>가 고립된 노동자들 사이를 연결하는 가교가 됐고, ○○섬김이의 열악한 상황에 대한 언론 보도가 조직화 행동 참여를 정당화하는 공적 담론을 제공했다. 2018년 초 ○○섬김이의 무기계약직화가 이뤄지자 초동주체들은 밴드를 만들어 ○○섬김이들이 가입하도록 했다. 특히 ○○섬김이의 열악한 노동조건과 처우에 관한 기사에 댓글을 달아, 이 기사를 찾아본 이들이 밴드에 들어오도록 유도했다. 이 소셜미디어가 제공하는 공간은 노동 현장에 대한 불만을 토로하고 문제 해결 방향을 모색하는 일종의 비대면 공론장이 됐다. 이곳에서의 의사소통을 통해 참여자들 사이에서 문제 인식이 더욱 구체화됐다.

우리는 같이 일하는 …… 선생님들의 연락처나 얼굴도 잘 몰랐어요. 왜냐면 각자 집에서 서비스 대상자의 댁에 다니면서 일을 했기 때문에 …… 교육도 제대로 없었고. 간담회 이런 거 했으면 그냥 의례적인 것만 하고 그냥 다 끝나버렸기 때문에 …… [노조를 만들기 전 동료들 간] 유대감이나 이런 거는 전혀 없었[어요.]

[무기계약직화가 된 직후인] 2018년도 3월에 저희가 밴드[=소셜미디어의 일종]를 하나 만들어서…… 그때 A에 ○○섬김이에 대한 기사가 하나 나왔어

요. …… 왜 우리는 급식비도 안 주고, 다른 사람하고 근속수당도 차별을 두느냐, 이런 문제에 대해서 [지적하는 기사였어요.] …… 아, 이게 되게 좋은 자료가 되겠다 그래가지고…… [그 기사의 댓글에 밴드로 들어올 수 있는 링크 주소를] 올려서 사람들을 모으기 시작한 거죠. …… ○○섬김이들 다 들어와라, 그렇게 사실 맨땅에 헤딩한 거죠.

밴드에 모인 ○○섬김이는 한 달 사이에 전체의 3분의 2가량에 육박하게 됐다. 또한, 최초의 문제 제기자인 초동주체들뿐 아니라, 밴드 가입자 중에서 일부도 적극적인 행동의지를 드러내기 시작했다. 본격적으로 집단행동이 시작됐다. 이들이 취한 최초의 집단행동은 기관장에게 청원서를 제출하는 것이었다. 631명의 ○○섬김이 노동자들이 열악한 노동조건과 처우, 특히 상대적으로 빈번하게 겪는 성희롱 상황에 대한 개선책 등을 요구하는 청원서에 실명으로 서명했다. 청원은 매우 온건한 집단행동 전술이지만, 관리자 중 일부는 이 631명을 ‘반조직세력’으로 규정하고 색출하여 제재를 가하고자 했다. 초동주체들은 이에 전략적으로 대응하기 위해서 노동현장 외부에서 권력자원을 제공할 수 있는 이들과 연합을 추구했다. ○○섬김이 노동자 집단과 ○○당 국회의원실 및 전국○○○○유니온의 관계는 이때 처음 형성됐다. 이러한 과정을 거쳐 초동주체들은 비로소 ‘노동조합 조직화’가 자신들의 처지에서 가장 효과적인 전략적 선택이라고 판단을 내렸다. 초동주체들이 진보적인 정치세력, 상급노동조합, 전문가 등의 도움을 받아 노동조합 조직화 전략의 실행을 이끌었다. 노조가 공식적으로 건설됐고, 노동자 다수가 신속하게 가입했으며, 전국 각지에서 현장 리더들이 형성되기 시작했다.

4월 3일에 그거[=청원서] 보내고 났더니 다음 날부터 [청원서에 서명한 자를] 색출하기 시작하는 거예요. 그 631명을 색출하기 시작해서…… 제가 ○○당에 전화를 했어요. …… ○○당 ○○○ 의원실에 ○○○ 보좌관님이……

그 A에 [항의 연락을 해서] 이거[=서명한 사람들의 색출과 탄압] 당장 멈춰라. …… 그래서 ○○당하고 연을 맺게 돼서…… 전국○○○○유니온이라는 곳을 소개를 해줬어요.

저는 [여러 경험을 하고 지인에게 조언을 구하면서 노조를 만들어야 하겠다고 마음을 굳혔던 상황이었고요. …… 밴드에 있는 사람들한테는 얘기하지 않았어요. …… 사람들이 처음이니까 굉장히 뜨겁잖아요. …… [밴드를 통해 대화를 나누는 노동자 중에서 적극적인 행동의지를 가진 ‘강성’들이 나타나잖아요, 처음에는. 그 사람들에게 내가 국회를 갈 건데 어떤 얘기를 하든 동조를 해달라, 그렇게 얘길 하고 갔어요. …… [국회에서 소수가 모여 노조 설립] 총회를 하고 나서 바로 끝나자마자 그 선생님들[=각 지역에 포진한 ‘강성’ 노동자들]한테 꼭 전화했죠. 지금부터 노조 가입할 거니까 들어와라, 그래서 이제 호응을 얻어 가지고 노조를 결성하게 된 거죠.

4월 15일이 일요일이었거든요. …… 그때 국회 찾아가 가지고 [밴드에서 강한 행동의지를 드러낸 소수의 현장 노동자, 그리고 ○○당 보좌관과 ○○○○유니온 활동가 등이 모여서] 전격적으로 회의를 진행해서 노동조합을 결성하게 돼서 창립총회를 열고…… 그날 저녁에 3백 명이 가입했고, 다음 날부터 이어져서 7백 명, 1천 명이 이렇게 된 거예요.

### ③ 임단협 과정에서 상급단체와 관계 균열

앞서 언급했듯, 현재 A노동조합은 애초에는 전국○○○○유니온 A지부로 출발했다. 상급조직인 ○○○○유니온의 하부 단위조직으로 설립된 셈이다. ○○섬김이 조직화 활동을 주도한 초동주체들은 ○○○○유니온이 자신들의 요구를 사용자가 잘 수용하도록 교섭 과정을 이끌고, 경험이나 지식이 부족한 자신들에게 노조 활동 관련된 다양한 서비스를 지원해주리라 기대했다. 그러나 이러한 기대는 임금 및 단체교섭 요구안의 초안을 작성하는 과정에서 부터 무너졌다. ○○섬김이 조직화 초동주체들이 보기에 ○○○○유니온은

현장의 다양한 요구를 합당하게 대표하고 효과적으로 조정하여 교섭 요구안으로 작성할 수 있는 역량이 부족했다. 또한, A라는 공공기관이 작동하는 메커니즘, 국가 제도와 예산의 변화 과정에 대한 충분한 이해도 갖고 있지 않았다. 이에 따라, 교섭투쟁을 전개하는 과정에서 ○○섬김이 초동주체들 사이에서 ○○○○유니온에 대한 신뢰가 무너져 갔다. 첫 임단협은 비교적 성공적으로 마무리됐지만, ○○○○유니온 중앙과 A지부 사이 관계에는 균열이 가고 갈등이 쌓였다.

일단 [노동현장 부조리 등의] 문제 조사는 저희가 다 해놨어요. ……그 문제[에 대한 해결과 개선 요구를 어떻게 할지]를 그 ○○○○유니온에 있는 사무처장하고 저하고 계속 논의했죠. …… 문제를 다 정리해서 맨날 쫓아오, 제가. …… 한 달 내내 조사를 했으니까. 그게 제일 중요하다고 생각했거든요. …… 맨 처음에 [○○○○유니온에서 노조 측] 교섭 요구안을 만들어왔는데…… 우리[가 현장 조사를 통해 제시한] 요구가 하나도 없어요. [○○섬김이의 현장과 상관없는] 자기네들 [모범]취업규칙 같은 걸 만들어서 보냈어요. …… 그거를 [초동주체들이] 밤새도록 검토해서…… [또한 초동주체의 지인인 노무사에게 조언을 얻어서 현장의 요구를 반영한 것으로 수정해서] 프린트해 갖고 갔더니 ○○○○유니온 사람이 병짜 하더라고.

[A공공기관 소속인 ○○섬김이의 노동조건 개선을 위해서는] 예산을 기재부에서 받아가지고 국회 통해서 예산이 우리 것이 포함돼야 하는데…… 그런 활동[=국회 예산안 수정을 위한 활동]을 해야 되는데, 이 ○○○○유니온을 이걸 모르는 거야. 저 혼자 국회를 다니게 되는 거예요. …… [공공기관에서 일하는] 우리의 임금과 처우는 국회에서 예산이 통과돼야만 올리거나 이렇게 할 수 있잖아요. 이런 메커니즘 자체를 모르는 거예요,

[첫해 임단협이 마무리됐을 때 조합원 수가] 1,035명이었어요. …… 떨어져 나가는 사람도 거의 없었고. 그대로 잘 유지가 됐죠.

상급단체로서 ○○○○유니온의 역량에 대한 불신은 조합비 구조에 대한 불만과 사용 내용에 대한 의심으로 발전했다. 중앙집중화된 산별노조를 표방하는 ○○○○유니온은 조합원에게 징수하는 조합비 중 40%를 중앙조직 몫으로 배정하는 규약을 갖고 있었다. 한편, 당시 A지부 조합원이 1천 명가량이었던 반면, ○○○○유니온에 속한 그 외 사업장 소속 조합원 수는 이 규모의 3분의 1에도 못 미쳤다. 중앙조직 예산 대부분을 A지부가 납부하는 금액으로 충당하고 있었지만, A지부는 설립 첫째 교섭과정을 통해 그에 걸맞은 서비스를 제공받지 못했다고 느꼈다. 또한, 중앙조직이 예산을 낭비적으로 사용하고 있다고 인식했다. 이러한 생각은 2018년 연말 사업평가를 거치면서 더욱 심화됐다. 그 결과 2019년 1월에 A지부가 ○○○○유니온 중앙에 이러한 상황에 대해서 항의성 문의를 하고 해명을 촉구하는 일이 발생했다. 2019년 1월 말 문제 해결 방향을 논의하기 위한 회의가 열렸지만, 소통을 통해 균열과 갈등은 더욱 커졌다. 감정적 충돌이 심화되어 양자 관계가 돌이킬 수 없는 상황으로 치달았다. 결국 이날을 계기로 A지부는 본격적으로 ○○○○유니온으로부터 이탈을 추진하게 됐다. 대의원대회에서 결의하여 조직 형태를 산별노조 지부에서 기업별노조로 변경하고 ○○○○유니온과 공식적인 관계를 종료했다.

우리가 [조합원 1인당 매월] 1만 원 조합비를 내는데 [상급단체 가맹비 명목으로] ○○○○유니온이 4천 원을 받아 가는 거예요. 근데 해주는 게 아무 것도 없어요. …… [교섭 과정에서] 상급단체로서 어떤 역할을 좀 해야 하는데, 기본적으로 교섭을 그렇게 길게 하는데 노조위원장이라는 사람이 카톡에 인사말 한 번을 쓰지 않아요. …… 처음에 [노조를 만들기 전에] 면담 갔는데 2시간이나 늦은 거예요. 신뢰도 없고. 실력도 없고.

[결국 불만이 분출해서 우리 조합비를 받아서 어떻게 사용하는지] 그거에 대한 계획을 세워서 우리에게 갖고 와 봐, 인제 이렇게 된 거죠. 그리고 왜 우리를 돈을 그렇게 받는지 [근거가 되는] 규약[조합의 내용]을 갖고 와. …… 첫째 교섭이 끝나고 나서 2019년 1월 말쯤. 1월 30일에 [OOOO유니온 중앙조직과 A지부 간부들이] 회의를 하다가 [지부 간부인 OO섬김이] 선생님들 다 폭발한 거예요, 거기서. …… 금이 짝 간 거죠. 그래서…….

내가 간부들 통해서 얘기한 거죠.[여기저기 알아봤더니 산별노조에서 기업별노조로] 이렇게 ‘조직 형태 변경’이라는 게 있다더라. …… 조합원 소실 없이 우리가 가진 권리 하나도 포기 안 하고 그거를 하겠다…… [A지부 임원의 견을] 조사했더니 다 좋대요. 그래서 대의원대회를 개최했고. 조직 형태 변경을 [안건으로] 해서 통과를 시켰어요. …… 바로 다음 날 고용노동부예다가 조직 형태 변경으로 해서 설립 승인을 요구를 올렸죠. 이제 그때부터 [복수노조] 싸움판이 이어진 거죠.

#### ④ 복수노조 경쟁 구도 형성과 한국노총 가입

OOOO유니온은 이러한 조직적 이탈을 그대로 수용하고만 있지 않았다. A노조가 고용 형태 변경과 기업별노동조합 설립에 대해서 고용노동부 지침에 신고하자 OOOO유니온이 계속해서 이에 대한 이의 신청을 제기했다. 이에 따라 A노조의 설립신고필증 교부가 신고로부터 두 달 정도가 소요되기도 했다. 그렇지만 결국에는 2019년 4월 26일 A노동조합의 합법적 설립이 확정됐다. 이에 대응하여 OOOO유니온은 ‘A지부’라는 동일한 이름으로 새로운 조직을 설립하고 ‘조합원 확보 경쟁’을 시작했다. 다양한 관계와 요인에 영향을 받아 A노조 일부 조합원들이 조직을 옮겼다. 특히 A노조의 일부 전임 임원들로 구성된 ‘소모임’이 OOOO유니온 활동가와 인간관계 속에서 통으로 그 쪽으로 이동한 것의 영향이 컸다. A노조에서 이탈하여 새로운 복수노조인 OOOO유니온 A지부에 가입한 노동자 수는 최대 2백 명가량까지 갔다가

2021년 6월 현재는 약 140명 정도에서 안정화된 상태다.

[새로 만들어진 ○○○○유니온 A지부는] 한 140명 정도 돼요. 저희는 지금 830~840명 정도고요. …… [○○○○유니온 지부는 명칭은 예전에 있던 거지만 실제 조직은] 새로 만든 거예요. 2019년 3월 4일 우리가 그걸[=조직 형태 변경 신고를] 제출했고…… 2019년 4월 26일에야 승인됐어요. …… 뭐 자기들은[=○○○○유니온] 우리를 못 놔주죠. 계속 민원 내고 이의 신청하고 그래가지고요. …… 우리가 조직 형태 변경을 그렇게 한다, 그랬더니…… [고용노동부에서 설립 승인이 나오자] 개네들이 바로 5월에 [○○○○유니온 A 지부를] 다시 만들었더라고요.

○○지역 간부였는데요. 이 사람이 ‘기도 모임’이라는 거를 만들어서…… 신자들 단톡방을 자기네끼리 만든 거예요. 그게 한 10명 내외가 됐거든요. …… 이 사람 중심으로 그 모임이…… [조직 형태 변경 이후에] ○○○○유니온과 연결 고리가 된 거죠. …… [기도 모임 소속의 활동가가] ○○지역에도 또 있었고요. …… 저처럼 중년 여성 중심이 되어 있는 데는 지역에서 어떤 친목회나 이런 게 되게 많아요. …… 자기네끼리 밥 먹고 모임하고 등산도 다니고 막…… [이게 노조로 통합되면 큰 힘이 되지만] 양날의 검이죠. [노조에] 반대하는 또 이런 문제가 생겼을 때는 그쪽으로 다 가니까.

조합 조직 변경이 고용노동부에서 승인이 난 후에 탈퇴서를 받았어요. …… [○○○○유니온 지부에 친화적이어서 탈퇴한 사람이] 처음에 한 150명 가까이 됐었어요. …… 나중에는 2백 명까지 됐다고 그러더라고요. …… 그런데 이제 거기에는 구심점[=현장에서 인정받은 리더]이 없잖아요. 이제 뒷날이 보이는 거죠. …… 활동을 안 하니까 사람들이 지루해하기 시작하고 과거랑 비교하게 되잖아요. …… 그러면서 일부는 비노조로 가고 일부는 우리한테로 다시 왔어요. …… 갔다가 돌아온 사람들한테 들어봤는데…… 해주는 것도 아무것도 없고, 한 달이 돼도 [밴드 등에] 글이 하나 올라오지도 않고…… 아무것도 못 하니까 이걸 아니라는 생각을 하게 됐다고 그러더라고요.

한편, 기업별노조로 조직 형태를 변경한 A노조는 상급단체로서 한국노총과 공공연맹을 선택했다. 이러한 선택에는 현장 노동자 간 관계 구도와 한국노총과 민주노총의 사회적 평판이 영향을 줬다고 한다. 먼저, A에서는 ○○섬김이와 ○○복지사 간의 관계 구조의 영향이다. ○○복지사는 ○○섬김이의 현장관리자 역할을 하는데, 이들이 결성한 소규모 노동조합이 민주노총 공공운수노조에 가입한 상태였다. A노조 활동가들은 노동현장에서 갈등할 수 있는 관계의 노동자들끼리 “같은 우산”을 쓰는 것이 불편할 수 있다고 판단하고, 민주노총보다 한국노총을 더 우선순위에 놓고 고민했다고 한다. 다음으로, 보다 근본적으로 A지부 활동가들이 한국노총과 민주노총에 대해 가진 기본 인식, 이 거대 조직들의 사회적 평판이 중요했다. A노조 활동가들은 ‘과격하고 투쟁적인 민주노총’의 이미지보다 상대적으로 ‘온건하고 타협적인 한국노총’의 이미지를 선호했다. 이는 공공부문에서 일하는 노동자이고, 상대적으로 불안정한 처지에서 오랫동안 놓여 있었던 ○○섬김이 노동자 다수의 의견과 같은 결을 타는 것이기도 했다.

[기업별노조로 조직 형태 변경을 하고 한국노총 소속 상급단체에 가입한 이유는] 두 가지가 있어요. …… 2018년 8월 15일 노조가 또 하나 생겨요, A에. 그게 누구냐면 복지사들. [○○섬김이를 관리하던] 복지사들이 자기네들도 억울하니까 노조를 만들어요, 한 70명 정도가. …… 근데 애네들이 민주노총인 거예요. …… [현장관리자인] 애네들하고 [우리가] 한 우산 안에 있으면 안 된다는 판단이 서잖아요. [그게 첫 번째 이유예요.]

[다른 한 가지 이유는] 약간 보수적인 성향이 있는 사람들은…… 민주노총에 대한 반감도 되게 많았고. …… [민주노총의 이미지가] 치열하게 하고 과격하고 이런 거에 대해서 되게 반감이 많았죠. 결핍. 과격 뭐 그런 게 약간 좀 부정적으로 다가왔어요. 그런 이미지가…….

### 3) 간부와 조직의 경쟁력 발전

#### ① 초동주체의 활동가로서 성장

노조 조직화에 성공하기 위해서는 초동주체들이 다양한 기능을 빠르게 습득하고 여러 겹의 사회적 역할에 익숙해져야 한다. 이를테면 다음과 같다. 먼저, 초동주체들은 주변 동료들과 의사소통을 전개하여 공동의 목표에 합의하고 동료집단을 구성하는 데 성공해야 한다. 다음으로, 법제도에서 안내하는 복잡한 절차에 따라 노조를 합법적으로 설립하고 민주적으로 운영하여 대표성을 갖도록 할 수 있어야 한다. 또한, 노사교섭에서 효과적으로 성과를 내기 위해서는, 노동자, 관리자, 사용자, 정부당국, 시민사회 등 다양한 이해관계자들의 상호작용 과정이 어떤 방향으로 진행되어 어떠한 산출로 귀결되는지를 예측하고, 조직적 목표를 성취하기 위한 전략적 행동을 효율적으로 집행할 수 있어야 한다. 요컨대 다기능 숙련을 갖추고 복잡한 사회적 맥락에서 원하는 변화를 만들어 내기 위해 노력하는 ‘노동운동 활동가’로 성장할 것을 요구받는다. 물론 초동주체 개인이 처한 상황이나 가지고 있는 능력에 따라 이러한 성장 과정은 각기 다르게 나타날 것이다. A노조의 초동주체는 자신에게 부여됐던 활동가로서 역할 경험을 명확히 인식하고 있었다. 또한 그런 경험 과정을 통해 본인이 개인적으로 성장했으며, 앞으로도 노동운동 활동가로서 정체성을 가지고 성장하고 싶다는 욕구를 드러냈다.

저도 [노동운동] 활동가…… 그런 것도 해보고 싶어요. 제가 처음부터 끝까지 지금 이거를[노동조합의 설립과 교섭투쟁 승리를] 전부 해봤기 때문에…… 진짜 기회가 되면 [신규 노조 조직화 현장에서 함께 실천하고 지원을 하는] 그런 활동가를 좀 해보면 어떨까 싶어요. …… 왜냐면 제가 [노동 현장과 제도 변화의 관계와 메커니즘을 잘 아는 사람의 안내와 도움 없이] 너무 몸

오르다가 [어렵게] 체득을 [했거든요]……. 그런 생각을 해본 적도 있어요.

[제가 생각하는 노동운동 활동가는 이렇게 하는 사람이에요.] 어떤 문제를 [해결하기 위해 먼저] 이슈화시키고 싶어요. 이슈화하려면 어디서부터 접근해야 되는지 [활동가라면 알아야 하는 거죠.] …… 우리 같은 경우는 3년 전부터 성추행, 성희롱 이 문제에 대해서 예방 대책을 세워달라고, 탄원서도 내고, 국정감사도 의뢰했고. 또 전수조사도 했고. …… 조사한 결과 가지고 워크숍도 하고 다양한 활동을 했는데…… [관계기관 청원 방식으로만 문제 해결이 진행된다면] 조합원들이 너무 지루해하잖아요? 그래서 1인 시위를 계획해서…… 이렇게 문제를 이슈화하고 또 조합원들이 흐트러지지 않게 단결력을 높일 수 있게 활동하는 모습을 보여주는 거. [노동운동 활동가는] 이런 거를 전략적으로 하면서 갈 수 있어야 한다는 거죠. …… 계속 보여주죠. 퍼포먼스를 보여주고…… [조합원들이] 심심할 틈이 없게 계속 문제제기를 하고…….

한편, A노조 초동주체의 경험에 따르면, 노동운동 활동가로서 성장하기 위해서 빠르게 습득해야 했던 기능과 역량은 다음 세 가지였다. 첫째, 현재 닥친 문제 해결을 위해 필요한 정보와 지식이 무엇인지를 이해하고, 이를 다양한 원천에서 수집하여 활용하는 역량이다. 예컨대, 합법적으로 노조를 설립하기 위하고 교섭권을 획득하기 위해서는 법제도상의 절차를 따라야 한다. 그런데 노동법제도상의 용어와 개념은 처음 대하는 사람에게 매우 낯설고 이해하기 어렵다. 이러한 상황에서 A노조의 초동주체는 단지 상급단체 간부 또는 이와 연결된 법률가에게만 의존하는 것이 아니라, 주변 지인부터 고용노동청의 공무원까지 다양한 원천에서 지식과 정보를 습득하고 이에 대한 이해를 능동적으로 늘려나갔다. 둘째, 노동조합이 목표로 하는 요구 성취, 즉 상황 개선과 구조 변화가 이루어지는 구체적인 과정 혹은 메커니즘에 대한 심층적인 이해다. 조합원들이 노동조합의 효과성을 인식하는 것은 결국에는 이들이 공동으로 원하는 요구가 성취되었을 때다. 이 때문에 실질적인 변화의 과정과 메커니즘을 이해하고서 조합원을 이끌 때 신뢰받는 리더십이 형성될 수 있다는 것

이다. 셋째, 다양한 관점을 고려하여 조정된 대안을 만드는 역량이다. 집단적 노사관계라는 것은 노동조합, 사용자, 정부, 시민사회 등의 행위주체 사이에 다층적인 상호작용이 이뤄지는 공간이다. 이러한 집단적 노사관계의 특성을 고려하여 계획을 세울 때 더욱 효율적으로 일을 진행할 수 있다는 것이다.

인터넷에 키워드 같은 거를 넣고서 검색해보고. …… 제일 많이 활용했던 거는…… 고용노동부 여기 서울서부지청이나 그 전국에 있는 고용노동부지청 그노사상생지원과? 그런 데에 직접 전화해 가지고 맨날 물어봤어요. 그래서 맨날 인사하고 친하게 지냈어요. …… 우리가 초기 노동조합이라 잘 모르는데, 이런 부분은 어떻게 해야 하냐고, 관련법 어디 있냐고 그러면서…… 뭐 거기에 매뉴얼 같은 게 있으면 그 부분 좀 팩스로 보내달라고 웃으면서 맨날 그랬죠. …… 제가 그거를…… 근로감독관님들하고 되게 잘 지냈거든요.

[노조 조직화를 주도하는 경험을 하면서] 굉장히 많이 성장했죠. …… [인터넷에] 법령정보센터 있잖아요. 제가 거기에서 정말 하루에도 3시간 4시간씩 찾아보고…… 판례 같은 것도 찾아보고. …… 또 [법 조항의 내용뿐만 아니라] 전체 [제도 변화와 상황 개선의] 흐름을 파악을 하는 게 [중요하더라고요.] …… 왜냐면 노조를 운영하려면 전체적으로 [변화 과정과] 매커니즘이 어떻게 되는지는 그걸 제가 이해를 못하면 리드를 못하잖아요. 그니까 그런 노력을 진짜 많이 했던 것 같아요.

처음에는 근로자의 입장에서의 관점만 있어요. …… 이게 성장을 조금 하다 보면은요, 관점이 좀 바뀌어요. 다양한 관점이 생기는 거죠. …… 사용자의 입장, 법을 발의하는 국회의 입장, 이런 것들까지 서서히…… 생각하게 되더라고요. …… 그리고 이거를 주관하는 상급단체의 입장, 이런 것들이…… 다각적인 시각이 생긴다고 해야 하나요? 관점들이 생기더라고요. …… 왜 이 문제를 해결을 못 할까? 그러면 이게 정치적인 영향일까, 아니면 그 제도에서의 어떤 문제가 있을까? …… 여러 가지를 고민해서 우리 대안을 만들게 되더라고요. …… [이렇게 다양한 관점을 고려하여 구성된] 대안을 제시하고 일을 하게 되니까 이제 조금 더 가속도가 좀 붙더라고요.

## ② 조직의 민주적 운영과 경쟁우위 확보

노동조합은 기본적으로 조합원의 신뢰와 헌신에 기초하는 조직이다. 특히 신규 조직은 조합원의 신뢰와 헌신이라는 상징적인 자원을 의식적이고 능동적으로 늘려가기 위한 활동을 펼쳐야 한다. 이를 위해서는 노조 운영에 있어 조직민주주의 원칙을 확고히 지켜야 하고, 간부와 조합원의 진솔한 의사소통을 활성화하는 것이 필요하다. 노조 간부라면 누구나 잘 아는 기본적인 이야기이지만 현장에서는 제대로 지키기 어려운 것이기도 하다. A노조는 이와 관련해 다음과 같이 실천했다. 첫째, 노동조합 운영 및 활동과 관련된 내용을 밴드를 통해 모두 투명하게 공개했고, 인터넷으로 조합원 의견을 수시로 조사하여 사업계획과 평가에 반영했다. 이를 통해 노조를 믿을 수 있는 조직으로 인식하게 하고, 활동의 효과성을 체감하게 함으로써 조합원들의 관심과 참여를 유도하고자 하였다. 둘째, 대의원과 집행간부, 임원 등 조직구조상 공식적 직책 이외에도 ‘서포터즈’라는 이름으로 지부의 현장활동에 능동적으로 참여하는 ‘능동적 조합원’ 혹은 ‘확대 간부’ 계층을 육성하여 노동조합의 활동 범위를 넓히고 깊이를 심화하고자 했다.

저희는 밴드에 모든 내용을 다 공개해요. …… [조합원들이 노조 임원이] 이런 일을 하고 있구나 [알 수 있도록] 계속 알리는 거. …… 그러면 뭔가 변화가 왔을 때 ‘저렇게 열심히 하니까 이 변화가 왔네’라고, 어떤 인과성을 조합원들이 알게 되더라고요. ……그리고 조합원 참여를 굉장히 많이 유도를 하는데 설문조사……. 시도 때도 없이 하는데, [현장에서 발생할 수 있는] 갑질, 어떤 이동 시간에 대한 문제, 교통비 미지급에 대한 거, 불합리한 업무 지시……. 처우 개선은 어떤 걸 요구하는지 등을 조합원이 의견을 낼 수 있도록……. 구글 통해서 [설문조사] 링크만 보내면 되니까. …… 진짜 많이 하거든요. …… 다 취합을 해서 짝 정리해요. …… 다음 해의 사업계획을 세우죠.

[설립 첫해에는 집행간부와 대의원을 세우기 위해] 사전에 제가 조직화를 했죠. …… 이거[=노조 활동]는 혼자 하는 게 아니기 때문에 어차피 우리 문제는 우리가 스스로 해결하기 위해서는 누군가 [집행간부와 대의원으로] 나오지 않으면 안 된다는 거를 굉장히 설득을 많이 해서…… 밴드 딱 만들면서…… 나중에 뭐 어떤 거를 할 때에 이 사람이 [지역에서] 포스트로 [역할하면 되겠다 싶은 사람들을]…… 그 사람들을 방을 별도로 단톡방을 만들었어요. …… 일종의 리더 그룹이 된 거죠. 그 단톡방이요.

지금은 [지역별로] 서포터즈를 만들어가지고…… 지부장이 또 이것도 또 조직화를 한 거예요.…… 지부장이 이 사람들 별도 관리하게끔 하는 거죠. 조직이 조금 더 단단해지죠. …… [서포터즈는 공식적인 노조 간부 직책은 없지만] 지부 활동을 할 때 전폭적으로 나서서 지원해 줄 수 있는 그런 개념이라고 보시면 돼요. …… 본인들은 간부로 인식하고 있어요 …… 확대 간부 정도 되고요. 지역 조장이라고 보면 될 거예요.

한편, 앞에서 살펴봤듯, A노조는 2019년 형성된 ○○○○유니온 A지부와 복수노조 경쟁 관계에서 우위를 계속해서 유지했다. 설립 시기가 앞서기 때문에 현장 노동자들에게 우선해서 각인됐고 조합원 가입이 이루어졌다는 점, 그리고 그로 인해 A지부가 출범했을 때 이미 교섭대표노조로서 제도적 교섭권을 독점한 상황이었다는 점 등이 이러한 경쟁우위 상황의 토대를 이루고 있다. 하지만 A노조가 제도적 교섭권이나 조합원의 인식에서 확보한 우위는 불변의 것이 아니며, 두 조직의 상호작용에 따라 바뀔 수 있다. 그러나 A노조의 경쟁력은 탄탄한 조직력에 기초한 것으로, 후발주자가 쉽게 따라잡기는 어려울 것으로 보인다. 요컨대 A노조는 ○○○○유니온 A지부보다 노동현장에서 더 효과적으로 기능하는 문제 해결 주체이고, 이는 노조 조직화의 역사를 통해 형성된 활동가 역량의 우위에 기인하는 것으로 평가할 수 있을 것이다.

가장 중요한 거는 여기가 제1노조(=교섭 창구 단일화 과정을 거친 교섭대표노조)라는 거죠. 대부분의 의사결정이 여기에서 이루어지고 대표 교섭 노조라는 메리트가 되는 거죠. …… 애네[=A지부]는 교섭권도 없잖아요. …… 교섭권도 없는데 노동조합을 한다는 거는 벌써 메리트가 떨어지잖아요. 그런데 [현장 노동자들이 하는 두 노조 사이] 선택에서 가장 중요한 거라고 보고 …… 또 한국노총이 상급단체라는 거 …… 민주노총 싫어하는 사람 많이 있거든요. [기업별노조로 전환 후 상급단체 가입을 위해] 조사했을 때 지부장들은 다 100% 한국노총 선호하더라고요. 근데 지금 와서는 아우 민주노총으로 갈 걸 그랬다고 [하는 사람도 있어요]. …… 투쟁을 너무 안 하기 때문에 …… 우리같이 이렇게 열악한 환경에 있는 사람들에게는 투쟁도 좀 필요하잖아요? 그런 아쉬움을 얘기하는 사람도 있어요.

우리가 규정을 개정하는 게 생겼어요. …… 기존 규정에 2회 이상 징계를 받으면 해고할 수 있다, 이런 조항이 있어요. 말이 안 되거든요. …… 그래서 우리가 이번에 개정할 때 이거를 없애라 그랬더니 이걸 안 없애는 거예요. …… [그래서 사측이 제시한 규약 개정안에] 우리는 반대했죠. 근데 ○○○ 유니온 A지부는 ‘찬성’ 이렇게 된 거예요. …… 양쪽이 의견이 극명히 갈리니까 …… [조합원들이 각자 노조 활동가에게] 물어봤을 거 아니에요. …… 그러니까 저쪽 내에서 싸움이 난 거예요. …… 규정 개정을 할 때 한국노총[=A노조]처럼 그렇게 불합리한 요소가 있으면 제거를 하면서 가야지, 그게 노동조합이지 …… [상급단체인 ○○○유니온이] 하라는 대로 찬성하는 게 맞는 거냐, 니네들 무슨 일 하느냐, 비교되는 거죠.

## 2. B노동조합 사례

### 1) 사례 개관

B노동조합은 자동차부품사 대기업의 하청업체 노동자들이 가입해 있는 초기업단위노조다. 2018년 비정규직 정규직화 정책이 추진되는 등 상대적으로

우호적인 정치사회적 분위기가 형성되자, 일상화된 고용불안과 관리자의 갑질 등에 불만이 있던 현장 노동자 중 일부가 초동주체로서 자발적으로 나서 결성한 조직이다. 그런 한편, B노조는 충분한 준비 없이 상급단체와 원청기업노조의 도움을 받아 출범했다. 초동주체들은 일단 노조가 결성되면 현장에서 가입 물결이 자연스럽게 형성될 것이라 예상했으나 현실은 이와 달랐다. 초동주체들의 연령이 낮아서 충분한 신뢰감을 형성하지 못했다는 점, 사용자의 조직화 방해가 생각보다 강했다는 점, 한국노총에 대한 노동자들의 막연한 불호가 존재했다는 점, 그리고 주체들의 미숙한 대처 등이 예상보다 가입률이 저조한 데 영향을 줬다. 한편, B노조가 출범한 지 얼마 되지 않아 전국금속노동조합 B지회가 설립됐다. 한국노총과 민주노총 소속 조직 간에 복수노조 구도가 만들어졌고, 조합원 확보를 위한 경쟁이 전개됐다. 그러자 사용자들 태도가 바뀌었다. 사용자들은 기왕에 노조가 만들어질 거면 한국노총 소속 조직이 금속노조 지회보다는 낫다고 판단하고 전략적으로 행동했다. 이에 영향을 받아 B노조는 조합원을 대거 가입시키고 교섭대표노조 지위를 확보할 수 있었다. 하지만 동시에 ‘어용노조’ 프레임에 갇히게 됐다. 어부지리로 얻은 단기적인 이익은 결과적으로 독이 됐다.

B노조는 처음에는 금속노조 지회의 어용노조 프레임 공세에 별다른 대응하지 않았다. 교섭대표노조가 된 이상 소수노조의 담론 공격이 별다른 영향이 없으리라 생각했기 때문이었다. 그러나 어용노조 프레임의 악영향은 생각보다 컸다. 특히 금속노조 지회가 교섭투쟁에서 강점을 보이자 가시화됐다. 금속노조 지회는 파업투쟁을 벌여 일부 하청업체에서 B노조가 합의한 것보다 높은 임금인상률을 쟁취했다. 이는 실리적으로는 큰 이익이라고 볼 수 없었으나 상징적 의미가 있었다. 이 사건 후 B노조에서 탈퇴하여 금속노조 지회에 가입하는 흐름이 형성됐다. 이로 인해 다수노조의 지위를 금속노조 지

회가 차지하게 됐다. 그런데 2020년 임단협 후에 다시 한번 변증법적 역설이 B기업 노동현장을 휩쓸었다. B노조가 소수노조가 되고 적극적으로 대응 활동을 전개하면서 어용노조 프레임에서 벗어날 기회가 만들어진 것이다. 또한, 금속노조 지회는 간부들의 기득권을 추구하면서 조합원들의 임금은 거의 인상되지 않았음에도 교섭위원들에게 지나친 특혜를 제공하여 도덕적 해이 논란을 자초했다. 도덕적이라 스스로 자부하던 조직이 비난의 대상이 됐고, 어용노조라 비난받던 조직이 비도덕성을 꾸짖는 위치에 서게 됐다. 이 사건을 계기로 금속노조 지회에서 B노조로 흐르는 물줄기 형성되기도 했다. 하지만 여전히 B노조는 다수노조 지위를 회복하지 못했다. 다만, 이러한 현재 상황은 B노조가 추진하는 근로자지위확인소송의 향후 성과에 따라 달라질 수 있을 것으로 기대되고 있다.

B기업 노동현장에서는 조직 간 경쟁 구도가 몇 차례 요동쳤다. 이러한 과정을 거치면서 B노조 활동가들은 조직경쟁에 필요한 역량과 자원에 대해 날카로운 인식을 갖게 됐다. 이들은 신규 노조에게 다음과 같은 부분이 필요하다고 제기했다. 첫째, 설립 직후 조합 가입 독려 활동이 효과적으로 전개될 수 있도록 하는 데 필요한 지식과 정보다. 둘째, 법제도적 절차의 의미를 노조 활동과 결부시켜 해석하고 상황에 적합한 방침을 제시하는 전략적 역량이다. 마지막으로, 활동가들은 ‘한국노총 프레임’을 새롭게 형성하기 위한 활동이 다양한 층위에서 전개될 필요가 있다고 지적했다. 사회 공론장에서 한국노총 방식의 노동운동이 갖는 공익적 의미를 명료하게 하는 활동이 활발하게 전개될 때, 노동현장에서 전개하는 조직화 활동도 탄력을 받을 수 있으리라는 것이다. 한편, B노조에서는 ‘섬김’과 ‘봉사’를 강조하는 기풍이 형성됐던 반면, 금속노조 지회에서는 ‘투쟁’과 ‘도전’을 강조하는 기풍이 형성됐던 것으로 보인다. 이는 어느 한쪽이 일방적으로 우위에 있다기보다는 서로 다른 맥락과

조건에서 필요한 지향이라고 평가할 수 있을 것 같다. 이에 대한 심층적 분석과 이해가 요구된다.

## 2) 조직화와 조직경쟁의 전개

### ① 초동주체 집단 형성과 노조의 설립

B노조가 설립된 노동현장은 현대자동차그룹 계열사의 하청업체들이 자리 잡은 생산단지다. 여기에서는 주로 친환경차 전용 부품이 생산되고 있다. 이 하청업체들에서 일하는 노동자들은 자신의 임금이 낮은 편은 아니라고 여겼지만, 상시적인 고용불안, 그리고 불합리한 업무지시와 갑질에 불만을 갖고 있었다. 그러나 노동자 집단을 대표해서 이러한 불만의 해결을 추진할 수 있는 주체는 존재하지 않았다. 그런 와중에 촛불시위를 통해 등장한 문재인 정부가 비정규직의 고용불안과 노동조건 문제 개선에 적극적인 관심을 보이는 등 상대적으로 우호적인 정치적 기회가 형성됐다. 2018년 초 이곳에서도 노조 조직화의 바람이 불었다. 같은 광역지역에 있는 원청기업노동조합과 상호작용도 영향을 줬다. 알음알음 인맥을 통해 당시 노동현장의 9개 하청업체에서 초동주체들이 모였다.

제가 여기 첫 직장이고요. …… 직장[=노동조건]은 마음에 드는데, 좀 불안 [=고용불안과 갑질]한 것도 있고 …… 제가 그 당시[=2018년 전후에] ○○ ○ 원청하고 직접 지시를 받으면서 이렇게 좀 친밀하게 일을 했어요. …… 찾아보니까 불법파견이나 이런 부분들이 [우리들에게 적용될 가능성이] 다분해서 …… [원청기업노동조합을 통해] 어떻게 한국노총 쪽으로 연결이 됐는데 …… 처음부터 한국노총이니 금속노조니 이렇게 알아본 건 아니고요. 그 당시에는 그런 개념도 없었고요.

제가 품질부서니까…… 위원장님도 품질부서셨어요. 그리고 저희 지금 수석님도 품질부서이셨고. …… [초동주체 모임은 사내하청업체의] 품질[부서 사람들이] 주축이 됐었어요, 그 당시에는. ……[품질부서 담당자가] 현장을 돌아다니면서 업무를 하다 보니까…… 이제 사람들이 좀 회사마다 좀 발 넓고…… 인성이 괜찮[다고 주변에 평판이 난]…… 이런 분들을 수소문해서 이렇게 한 번씩 [가입을 권유했어요.] …… 좀 탄 데다가 얘기 안 하실 거 같은 분들을 위주로 모았던 거죠.

초동주체들은 대략 1달에 한 번씩 만나면서 노동조합에 관한 이야기를 나누고 행동 방향을 모색했다. 그러나 이들 중에서 지식과 각오 측면에서 충분히 준비된 사람은 없었고, 상급단체와 원청노조의 교육은 이들을 단시간 내에 활동가로 만들어 내기에 한계가 있었다. 파편적인 정보와 지식에 기초하여 노조 활동을 인식하고 있었지만, 상급단체와 원청노조에 도움을 받아 형식적인 법제도적 절차를 진행했다. 2018년 4월 21일 B협력사노동조합(현재는 B노동조합으로 명칭 변경, 이하, 'B노조')이 발대식을 갖고 공식적으로 출범했다. 합법성을 확보했고 임원과 조직구조를 갖췄지만, 구체적인 전략 목표와 활동 계획은 준비되지 못했다.

처음에 한 10명에서 15명 정도가 모였었어요. [하청]회사별로 한두 명씩 해가지고. …… [나중에는 초동주체 모임에] 50명 정도가 모였습니다. 50명 모이고 나니까…… 그 당시 [노동현장 전체] 인원이 한 500명 정도 됐거든요. …… 이게 50명 정도 되고 이게 소문이 나고 아는 사람이 많아지다 보니까 금방 소문이 나서 회사에서 압박이 좀 심해져 갖고…… [나가는 사람들이 생기고 하니까] …… 원청노조에다 빨리 좀 발대식을 해달라 해가지고 2018년 4월 21일에 발대식을 하고 바로 설립신고를 냈습니다.

그때 당시에 저희가 평균 연령도 어리지만, 노동조합 경험이 있는 사람이 아무도 없었어요.…… 발대식 전에 그[=초동주체 집단] 안에 있는 10명, 20

명 중에서 저희가 자체적으로 [임원을] 정했죠. …… 그리고 발기인들 대상으로 해가지고 투표를 통해서 규약을 신설했고……. [법제도 절차에 필요한] 준비를 상급[단체]에서 거의 다 해주셨어요. 신고증부터 작성하는 법, 뭐 필요한 서류. 모아야 하는 인원 그런 것들.

그 당시에는 [초동주체 집단에 모인 사람들도] 아무것도 배경지식이 없었니까…… 단순하게 그냥 노조 있으면은…… 당시 저희는 [정부에서] 최저시급을 올려도 바로바로 인상이 안 됐는데…… 그런 것들 바로바로 나온다더라, 이런…… 회사 안에 매점이 없는데 [노조가 생기면] 매점도 생긴다더라, 이렇게 주로 대화 주제가 됐었죠. …… 다른 데서 사회 생활하시다 오신 분들은 그런 식으로 좀 알고 있어서…….

## ② 예상치 못한 복수노조 경쟁 구도의 형성

B노조는 사용자에게 출범 소식을 알리고 노동 현장에서 노동조합 가입 독려 활동을 전개했다. 구체적인 조사나 별다른 계획 수립 없이 공장 입구 선전 전, 유인물 및 가입원서 배포 등 관행적인 방식으로 진행됐다. 당시 초동주체들은 노조를 설립하기만 하면 금세 노동자 과반이 가입할 것이라 기대했기 때문이다. 그만큼 설립하기만 하면 가입하겠다고 구두로 약속한 이들이 많았다. 그러나 개인과 개인 간 비공식적인 약속과 노동조합이라는 공식적인 조직에 가입하는 것은 결이 다른 문제였고, 경험과 지식이 부족한 초동주체들이 예상하지 못했고 대응하기 힘든 장애물들이 곳곳에서 튀어나왔다. 초동주체들의 사후적인 평가에 따르면, 당시 초동주체들의 연령이 노동현장 노동자 평균보다 낮아서 ‘나이 서열 문화’가 지배하는 노동현장에서 충분한 신뢰감을 형성하지 못했다는 점, 사용자의 방해가 생각보다 강했다는 점, 그리고 한국노총에 대한 노동자들의 막연한 불호 등이 예상보다 가입률이 저조한 데 영향을 줬다. 그러나 가장 중요한 요인은 B노조의 초동주체들이 어떻게 해야 노

동자들이 노동조합을 믿고 자발적으로 가입하도록 하는지 잘 몰랐다는 점이 었을 것이다.

[노조설립을 준비할 때] 일단 만들어지면 나는 후에 가입하겠다, 이렇게 좀 빠는 분들이 많았어요, [노조 조직화에 참여했다가 불이익을 받을까] 불안해서 …… 그래서 띄워만 놓으면은 [가입하겠다고 약속한 사람들이 많으니] 최소한 반 정도 가입을 하겠지라고 생각을 했는데, [당시 가입 대상자 약 5백 명 중에서] 한 1백 명 정도만 가입하고……. 조합원은 1백 명에 머물러 있고 4백 명은 계속 간을 보는 상태였던 거죠.

[초기에 예상보다 가입자 수가 적은 데는] 여러 가지 영향이 작용했다고 보는데요. …… 회사에서 그 당시 한 명씩 다 접선을 해서 ‘가입하면은 미운털 박힌다.’, 이거부터 시작해서, ‘다른 데 이직 못 한다.’ 뭐 이런 것들. …… 저희는 ‘노동3권 헌법에 보장된 거다 [가입하면 누릴 수 있다.]’ 이런 식으로 가입 요청했었고. …… 당시 노조를…… 알뜰하게 알던 분들은 이제 ‘한국노총은 어용이다.’ ‘저기는 좀 어용이다.’ 이렇게 하신 분들도 있었을 거고…… 여러 가지가 겹쳐서 관망하시는 그 시기가 길지 않았나…….

일단은 저희가 그 당시 설립할 때 위원장님이 27살인가 28살이었고. 제가 26살이었고 이러니까 공장이 그래도 평균 연령이 20대 후반에서 30대 초긴 했는데…… 나이 있으신 분들이나 이런 분들이 ‘어린 애들이 노조를 만들어서 위원장하고 사무장 하겠다는데 맞냐’ 이런 식으로…… 그런 부분들도 있었어요. 어린 친구들이 만들었기 때문에 처음에는 인정을 잘 안 해줬던 부분이 컸던 거 같아요.

저희는 또 소식지를 어떻게 [만들어야] 될지도 모르고 홍보하는 방법도 모르니까…… 사실 민주노총[=금속노조 B지회]이 들어오면서 개폐가 홍보를 막 뿌리면서 저희들도 그때부터 인제 그 스킬이 늘어난 거지, 그 당시에는 [홍보 물이] 몇 장 나가지도 않았었고…… [노조를 공식적으로] 띄워만 놓으면 사실상 다 들어올 거라고 생각을 했기 때문에 적극적인 가입 요청이나 홍보는 좀 부족했던 것 같습니다.

한계에 부딪혀 있던 B노조 가입률을 높인 것은 역설적으로 복수노조 경쟁 구도의 형성이었다. 2018년 7월 전국금속노동조합 B지회(이하, 'B지회')가 설립됐다. 한국노총 금속노련 소속 B노조가 출범한 지 3개월밖에 안 된 상황이었다. 이 조직은 상대적으로 긴 시간 동안 준비를 거쳤고 출범 후 적극적으로 능동적으로 가입 독려 활동을 전개했다. 그러자 사용자의 태도가 변화했다. B노조가 출범했을 때 노동자들의 가입을 방해했던 사용자 측은 상대적으로 투쟁적인 금속노조 지회가 나타나자 그 영향력을 축소하기 위해 B노조를 반대하지 않는 방향으로 태도를 바꿨다. 이에 영향을 받아 B노조는 노동현장 다수를 조합원으로 확보하고 교섭대표노조 위치에 올랐다. 그러나 이 과정에서 '어용노조'라는 프레임을 덮어쓰게 됐다. 이 프레임의 악영향은 점진적으로 커졌고, 집요하게 B노조의 활동을 방해했다. 사용자가 B지회가 성장하는 것을 막기 위해 상대적으로 우호를 태도를 보인 것은, B노조에게 어부지리의 단기적인 이익이 됐으나 결과적으로 독이 됐다.

같은 해 7월에 금속노조[=B지회]가 출범을 했는데……. 그걸 만든 인원이 이미 1년 전쯤부터 좀 그렇게 암암리에 [노조 조직화 기회를] 알아보던 분들이 있더라고요. 그러니까 [4월에 설립된] 저희 [노조] 쪽으로 안 오고…… '노조는 금속노조 아니냐.', 이러면서 만들었던 거 같습니다.

○○○[사용자 측]에서 그런 선택을 했던 거 같아요. …… 연대[=연대투쟁]가 심하니까, 민노[=금속노조 지회]가. 이왕 [노조가] 생길 거 한노[=B노조] 쪽으로 몰아 주자라는 뉘앙스가 있었어요. …… '사용자들이 노조가 안 들어오면 [제일] 좋겠는데, 들어오면 민노보다 한노가 낫다고 한다'는 소문이 퍼졌고……. [사용자의 B지회 회피 전략에 영향을 받아] 한노 쪽에 [조합원 가입] 일순간 좀 몰렸지만, 오히려 민노에서 그걸 선전에 활용해서 '어용이다.' …… 발대식할 때부터 '우리가 진짜 노조다.' '재네는 가짜다라'는 프레임을 씌워서 들어왔기 때문에…… 관리자들이 한국노총 밀어줘서 이득을 본 부분

있지만, 결과적으로 마이너스가 엄청 크게 됐죠. 그때 만들어진 어용 프레임  
을 거의 2년 동안 못 벗었어요.

7월에 민주노총[=B지회]이 들어오면서…… 전 아직도 기억 나는 게 ‘진짜  
노조가 나타났다!’라는 현수막을 걸었거든요. …… 그니까 ‘저기[=B노조]는  
가짜 노조다’라는 뉘앙스 막 풍기면서 들어왔단 말이에요. …… 우리는 다 사  
원 출신이고 20대 중반이었는데, 거기는 2명이 과장 출신이었고 나이도 어느  
정도 있었고. …… 대놓고 ‘어용노조’라고 네이버 검색창에 쓴 그런 거[=이미  
지]를 피켓으로 제작해서 걸어놓고. …… 저희[=B노조] 탈퇴서 양식을 그쪽이  
임의로 만들어가지고…… 탈퇴서를 큐알코드로 뿌리면서 선전전을 시작하더  
라고요. 그건 좀 충격적이었고…….

### ③ 어용노조 프레임에 대응하기

교섭대표노조가 되어 노사관계에서 교섭권을 독점한 B노조는 금속노조 지  
회의 어용노조 프레임 공세에 처음에는 별다르게 대응하지 않았다. 제도적  
권력을 확보한 이상 소수노조의 공격 담론이 조직 간 경쟁 구도에서 우위를  
못 흔든다고 생각했기 때문이었다. 그러나 이는 돌이켜 보면 잘못된 대응 방  
침이었다. 당시 B노조는 조합원들의 자발적인 참여와 헌신을 끌어낼 만큼 단  
결력과 조직력이 강한 상태가 아니었다. 이를테면 노동자들이 B노조에 가입  
한 것은 주로 ‘도구적 합리성’에 기초한 행동이었다. 즉, 노조가 확보한 독점  
적 교섭권과 사용자의 수용적 태도로 노동조건 개선을 더 효율적으로 이룰 수  
있으리라는 타산적 판단에 기초한 것이었다. 조직으로서 강한 단결력은 노조  
가 제기하는 도덕적 가치와 정체성을 조합원들이 공유하는 속에서 만들어지  
는 것인데, 이를 위한 활동은 제대로 이뤄지지 않은 상태였다. 이런 외중에 어  
용노조 프레임이 덧씌워지면서 B노조의 조직적 단결력 형성을 더욱 방해했  
다. 어용노조 프레임을 통해 노조 지도부를 비난하는 거짓 루머도 확산했다.

당시에 [어용노조 프레임]을 깨려고 시도는 했지만 반박이 됐던가는 좀 미지수인 것 같고, …… 저희가 경력도 없고 경험이 없었기 때문에……. 지금은 유인물 싸움을 하면은 저희가 완전히 이기는데 그 당시에는…… 최초 유인물 3개를 지금 보면 디자인도 그렇고 글 내용도 완전 중구난방이고…….

저희는 받아치진 않았던 거 같아요. 그냥 진실이 언젠가 이긴다는 위원장님의 소신 하에 그냥, 저희는 저희의 길을 가겠다라는 식으로…… 그렇게 심하게 대처는 안 했었던 거. …… 왜냐면 그때는 저희가 교섭대표노조 잡고 있었고, 인원이 저희가 많았었으니까. …… 소수노조에 대한 뭐 [일일이 대응하는 것은] 아니다 싶어서…… 심하게 반박까진 안 했어요.

[거짓] 유연비어도 돌았어요. …… 심한 말로는 위원장이 조합비를 가지고 상급단체에 룰살롱을 대접한다 이런 식으로도…… [거짓] 유연비어를 퍼트렸고. …… 뭐, 원청노조 위원장하고 우리 위원장하고 삼촌 조카 관계고…….

어용노조 프레임의 악영향은 금속노조 지회가 B노조보다 교섭투쟁에서 일시적으로 강점을 보이자 바로 가시화됐다. 2018년 임단협에서 금속노조 B지회는 이른바 ‘양재동 가이드라인’을 돌파했다. 현대자동차그룹 하청업체의 임금인상 수준은 (서울 서초구 양재동에 위치한) 그룹 본사가 일관되게 정하는 것이 관행이었는데, B지회가 한 달여 동안 파업투쟁을 벌이며 그보다 높은 수준의 인상을 쟁취한 것이다. B노조는 그 외 다른 노조조직들과 함께 가이드라인을 따랐다. 한편, 계산상으로는 파업에 참여한 이들은 이익보다 손해가 컸다. 무노동 무임금으로 받지 못한 임금은 몇십만 원인데, 파업으로 쟁취한 임금은 연간 10만 원이 채 되질 않았기 때문이다. 그러나 이 퍼포먼스는 매우 큰 상징적 의미가 있었다. 금속노조 지회가 제도적 교섭권을 별로 확보 못했더라도 단결에 기초한 투쟁으로 돌파할 수 있는 조직이라는 점을 각인시켰고, 또한 사용자들의 일방적 통제에 반감을 느끼고 있던 노동자들에게 도덕적 쾌감을 가져다줬기 때문이다. 이를 계기로 B노조에서 탈퇴하여 금속노조 지회

에 가입하는 흐름이 형성됐다. 어용노조 프레임은 그 흐름의 속도를 증폭시켰다. 투쟁하는 금속노조와 투쟁하지 않는 어용노조라는 대립 구도를 노동자의 인식 속에서 활성화됐고, 나아가 현실의 조직 규모에서도 양 조직 간의 우위가 뒤집어졌다.

[조합원들이] 처음에는 스스로 한국노총[=B노조]에 많이 가입했었어요. 근데…… 2018년에 민주노총[=B지회]이 크게 투쟁을 했었거든요. …… 그때 기점으로 확 전환이 된 거 같아요.

2018년 교섭에서 임금인상 노사합의가 [다른 데는] 거의 끝났는데…… 시급 20원인가 30원 [추가] 인상을 금속노조[=B지회]가 요구하면서 파업을 한 달 정도를 이어가니까…… [일부 협력업체 사용자가] 그냥 합의해 줘버린 거예요. …… [파업 참여로 인해 개인이] 한 30~60만 원의 손해를 보고 [추가 임금인상분은] 1년 치 해야 9만 원 정도 효과를 봤던…… 근데 처음 봤던 거였어요, ○○ 노동자들이 그렇게 단합해서 회사를 상대로…… 관리자 다 쫓아내고 그렇게 하나 되어서 파업을 할 수 있는 장면을 처음 보여준 거죠. …… 그 퍼포먼스가 엄청난 효과였고. 더불어서 한국노총은 어용이라는 프레임이 현장에서 어느 정도 굳어져지는 결정적인 계기가 됐던 거 같아요. …… ‘아 역시 투쟁은 민주노총이지.’, ‘역시 힘은 민주노총이 강하네.’ 이런 게 이제 깔렸던 거 같아요.

현장 인원이 계속 늘어나서 지금은 1천5백 명쯤 되는데…… 그 투쟁 이후 정확하게 구도가 뒤집혔어요. 4백 명 대 250명에서, 250명 대 4백 명으로 바뀌고…… 민노가 [조합원이 차츰차츰 증가해서] 6백 명 찍는 거까지는 저희 눈으로도 확인했어요. 근데 6백 명에서 1천 명으로는 진짜 짧은 시간에 올라갔거든요. …… 3개월 만에 올라가더라고요. 1천 명까지. [6백 명에서 1천 명으로 늘어날 때] 특별한 사건은 아예 없었어요. …… 민노가 힘이 세다. 그리고 한노는…… 힘이 약하다 이런 구도 속에서…….

#### ④ 경쟁 구도 전환의 새로운 계기?

그런데 다시 한번 변증법적 역설이 B기업 노동현장의 노동현장을 휩쓸었다. B노조가 금속노조 지회의 경쟁구도에서 열위에서 놓인 상황에서 적극적으로 조직활동을 하면서 비로소 어용노조 프레임에서 벗어날 수 있게 된 것이다. 그런 한편, 조직경쟁에서 우위를 차지한 B지회 간부들은 기득권을 추구하면서 도덕적 해이 논란을 자초했다. 이를 B노조가 파고들었다. 도덕적이라 스스로 자부하던 조직이 비난의 대상이 됐고, 어용노조라 비난받던 조직이 도덕적 원칙을 강조하며 상대를 꾸짖는 위치에 서게 됐다. 이러한 상황은 금속노조 지회가 교섭대표노조로서 수행한 2020년 임단협이 마무리되면서 만 들어졌다. 2020년 노사협상을 통해 조합원들의 임금은 거의 인상되지 않았는데, 교섭위원으로 참여한 지회 간부들은 초과근로수당을 편법적으로 최대치까지 받았다는 의혹이 제기된 것이다. 이러한 의혹 제기의 근거에는 지나치게 간부의 역할을 강조하고 혜택을 제공하는 금속노조 지회의 운영 방식에 대한 불만과 염증 또한 깔려 있었다. 이 사건을 계기로 금속노조 지회에서 B노조로 흐르는 조합원의 물줄기가 작게나마 형성됐다. 큰 규모는 아니지만, 노동자들의 조직 이동이 있었다.

2020년 교섭에서 임금이 거의 동결 수준으로 돼서 한 11월쯤인가 끝났는데…… [금속노조] 교섭위원으로 참석한 11명인가 12명이 오티[=초과근로]수당을 풀로, 잔업특근에 들어가지도 않으면서 풀로 채워서 임금을 받게 됐다고, 교섭위원들만. ……저희가 [물량이 많아] 잔업·특근이 원래 풀로 있었는데…… [당시는] 물량이 감소하면서 [조합원들의] 잔업·특근이 줄어드는 시점이었거든요. …… 잔업·특근이 줄어드니까 실제로 피부에 와닿는 건, 이제 사원들 임금이 줄었는데 교섭을 했던 위원들만 임금이 [인상됐다.] …… 오티수당을 풀로 다 채워갔으니까…… 이거는 그것도 자기네 간부들끼리도 쉬쉬했

거든요. …… 그니까 밀실야합이라고 생각할 수 있는.

저희가 [노사교섭의 미흡한 성과와 교섭위원들의 행태를 비판하는] 유인물 내보내고 나서 [B지회가] 뒤에 급하게 [조합원들에게 해명하기 위해] 설명회를 잡은 거거든요. 조합원들은 배신감을 느낄 수밖에 없는 거고, 저희는 거기에 대해서 이제 ‘바나나’라고 비판하면서…… ‘뒤틀든 수당’, ‘비리 간부’, 이런 단어들을 [유인물의] 메인으로 해가지고 갔어요. …… 이 사건으로 저쪽 조합원이 한 50명 탈퇴를 했고 우리 쪽으로 30명가량이 왔어요. …… 근데 잠잠해지니까 갑자기 ‘한국노총 어용이다’는 식으로 유인물이 하나 나오더라고요. …… 저희가 바로 다음 날 이거 [=금속노조 지회 교섭위원들의 도덕적 해이]는 왜 빼놓고 얘기하냐 했더니 이제 또 묵묵부답이고……. 조합원들은 서서히 금속노조 좀 이상하다고 느끼는 그런 상황으로 흘러갔고요.

[어용노조 프레임에서 어떻게 빠져나왔는지] 솔직히 잘 모르겠는데. 그냥 꾸준하게 정도의 길을 가고…… 조합하면서 [B지회 간부들처럼] 권위나 이런 거 세우는 게 아니라, 자기 일 열심히 하면서 올바른 조합 활동을 꾸준히 하니 까…… 솔직히 말하면 민노가 스스로 넘어진 것도 있어요. …… [금속노조 B지회] 간부를 달고 나서 권위적으로 바뀐다든가, 자기 일을 안 하고 계속 빠진다든가 그런 부분에서 비교가 서서히 되면서…… 저 조합은 정도의 길을 가는 조합이구나라를 알아주는…… 사람이 생겼던 거죠.

지금까지 살펴본 것처럼 B노조와 금속노조 B지회 간 경쟁 구도는 지속해서 변화해왔다. 이 조직 간 구도는 여전히 고착되지 않았으며, 불확정적인 변화를 앞두고 있다. 특히 B노조가 2020년에 이어 2021년에도 추진하고 있는 소송의 결과가 변인이 될 것으로 보인다. B노조는 원청인 B기업의 불법파견 여부를 묻는 근로자지위확인소송을 제기했다. 이 소송에서 참여하여 승소한 노동자들은 B기업 정규직 노동자로 전환된다. 금속노조 지회는 이 소송이 조합원들의 관심을 정규직화에만 몰두하게 하여 조직활동을 방해할 수 있다는 이유로 부정적인 태도를 보이고 있다. B노조는 하청업체들의 불안정성이 더 커진 상황에서 이

소송을 매개로 하는 활동을 통해 다양한 직무의 노동자들을 끌어들이므로써 조직의 강화도 이뤄낼 수 있으리라고 기대하고 있다. 이러한 양 조직의 전략적 선택 중 어느 게 타당한 미래 예측에 기반하고 있는가는 정답이 정해지지 않은 열려 있는 질문이다. 두 조직은 실천으로 답을 만들어 갈 것이다.

[B노조가 준비하는] 2차 근로자지위확인소송에 지금 [하청업체] 인사노무팀 분들까지…… 이제 회사가 어려운 시기에 놓여 있거든요. …… 회사 미래를 보니까 소송에 참여하는 게 낫지 않을까 하는 생각을 가지고 참여하겠다는 의사를 내비쳤어요. …… 저희는 이 사람들을 잘 받아서 쓰면 [투쟁에 도움이 될 거라고 생각해요.] …… 저희는 진짜 차근차근 [소송을] 준비했고 이길 수 있다고 판단이 들어갔기 때문에…… 이렇게 확신을 갖고 제기하는 메시지가 그 사무실 직원들을 통해서 지금 전달되고 있다고 생각해요. …… 조합원도 늘고 있어서 이제 4백 명 가까이 가고 있어요.

위원장님이 [사용자 측에서 활동하던 인사노무 관리자를 노조에] 받을 때 몇 가지 [전제조건을] 얘기했어요. 뭐 전체 조합원한테 그랬던 건 아니지만 자기가 관리하고 있던 소속 사원들한테 탄압했던 부분이 없지 않아 있으니…… 사과문을 자필로 써라. …… 그래서 [소송에 참여하고자 하는 관리자들이] 사과문을 자필로 쓰셨고. …… 또, 절실해서 노조에 들어와서 소송에 참여한다면, 쓸만한 ‘증거 자료’를 가져와라. 너네가 절실하다면 보여줘라 해서, 그것도 검증이 됐고. …… 세 번째는 너네가 그동안 관리자였지만 이 안에서 같은 노조다. 철저하게 조합원으로서 대하겠다. 그것도 받아들였고.

[2018년 투쟁을 통해 복수노조 간 우위가 뒤집혔을 때] 돌이켜 생각해 보면 ‘아 끝났나?’ 하는 생각까지 했었던 거 같고. …… 근데 단 한 가지 있었던 건 저희는 현장[개선 활동]보다는 ‘정규직[화] 소송[=근로자지위확인소송]’에 포커스가 많이 맞춰져 있었어요. …… 간부들도 이제 3년쯤 왔었으니까 많이 지쳤고……. 근데 단 한 가지 믿고 있었던 거는 [2020년 3월에 제기한] 소송이 언젠가는[향후에 좋은 결과가 나오면은] [조직 간 경쟁 구도를] 뒤집을 수 있는 전환점이 되지 않을까란 생각은 갖고 있죠.

### 3) 간부와 조직의 경쟁력 발전

#### ① 어떠한 정체성의 활동가를 지향하는가

B기업 노동현장의 노동현장에서 경쟁을 전개하는 두 조직은 상반되는 활동가상(像)에 기초해 있었다고 할 수 있다. B노조에서는 현장 간부의 정체성으로서 ‘섬김’과 ‘봉사’를 강조하는 기풍이 형성됐던 반면, 금속노조 B지회에서는 ‘투쟁’과 ‘도전’을 강조하는 기풍이 형성됐던 것으로 보인다. 두 노조에서 지향하는 활동가 모습은 어느 한쪽이 일방적으로 우위에 있다고 평가하기 보다는 서로 다른 맥락과 조건에서 필요한 인재상이라고 평가할 수 있을 것 같다. 이를테면 투쟁과 도전을 정체성으로 하는 활동가는 노사관계가 상대적으로 대립적이거나 안정적인 관습과 제도가 상대적으로 자리를 잡지 못한 조직화 초기 조건에서 필요한 인재라면, 섬김과 봉사를 정체성으로 하는 활동가는 노사관계가 상대적으로 협력적이고 노동현장에 관습과 제도가 안정적으로 자리 잡은 상황에서 필요한 인재라고 할 수 있을 것이다. 반면, 노동현장 상황과 활동가 상황이 거꾸로 매칭된다면, 문제를 일으킬 수 있다. 예컨대 투쟁과 도전을 정체성으로 활동가는 노사관계가 협력적인 현장에서 권위적이고 이기적으로 행동할 가능성이 상대적으로 높고, 섬김과 봉사를 정체성으로 하는 활동가는 노사관계가 대립적인 현장에서 수동적이고 무력한 선택을 하게 될 가능성이 상대적으로 크다고 할 수 있다. B기업 노동현장에서 전개된 경쟁 과정은 이렇듯 서로 다른 정체성의 활동가가 가진 장단점이 극명하게 드러난 경우였다.

[우리는 B노조를 처음 만들었을 때] 간부로서 어떻게 될 해야 되는지를 [제대로 배우지 못한 것 같아요.] …… 시간이 걸려서 해결했어요. …… 거기서 민

노랑 한노랑 같았던 거 같아요. 초창기 활동 기세가 [금속노조 지회 쪽으로 기울었던 것 같아요.] …… [금속노조 지회는] 간부들 모아놓고 사장한테 아직 욕을 한 번도 안 한 간부 손 들으라 해가지고, 왜 안 했냐고 빨리 욕부터 하라 그러고…… 반말을 하라 그러고, 싸가지없게 하라고. 이런 식으로 교육을 해요. 그런 게 [현장노동자 사이에서] 센세이션이 컸죠. …… 간부가 되면 하루 아침에 바뀌는 교육을 민노에서는 상급[단체]에서 해준 거 같고 저희는 시간이 지나고 차차 몸으로 [간부로서 태도와 역량을] 습득해서 하게 됐던 거죠. …… 그 껌 때문에 초창기에 민노가 앞서 나갔던 거 같아요.

저희는 만약에 인사노무팀이랑 얘길 할 때도 이 사람과 나랑 신뢰 관계를 쌓아가면서 이 사람이 될 좋아하고 나쁜 거 이렇게 알아가면서 하는데……. 거기는 속성으로, 그리고 [사용자와 관리자에게] 욕을 하고 그러면서 배우니까 [상대방과] 인간관계가 형성되기보다는 약간 권위의식에 많이 빠지는 거 같더라고요. …… [금속노조 지회에서는] 간부들이 되면 약간 자기가 특별해지는 거 같은 느낌(을 갖나 봐요.)…… 권위의식에 많이 빠지고. 뭔가 편하려고 하는 게…… 봉사정신보다는 약간 기득권을 가져가려는 그런 게 좀 제 눈에 많이 보이더라고요.

민주노총 조합에 있다가 한국노총에 온 제 지인들에 따르면, 민주노총=[금속노조 지회 간부]은 뭘 해도 자기 하고 싶은 것만 하고 [조합원의 요구는] 잘 안 들어준다. …… [조합원이 노조에 요구할 때] ‘간부가 들으려나?’, ‘이거 해줄까?’ 이런 식으로 고민하는데, 반대로 한국노총은 조합원들이 간부들을 잘 써먹어요. 뭘 해달라, 이거 처리해달라 이게 톱방에 올라온 내용이거든요. …… 지금 생각해 보면 저희가 걸어온 게 맞고, [금속노조 지회처럼] 저렇게 단시간에 뭔가 속성으로 배우는 건 맞지 않다고…… 판단되는데……. 근데도 돌아가면 너무 힘든 과정을 거쳐왔기 때문에…… 만약에 복수노조 사업장이 있다면 [상황에 맞게 역량을 교육하는] 코치가 필요하다고 생각하죠.

## ② 조직경쟁력을 강화하기 몇 가지 방법

앞에서 살펴봤듯 B기업 노동현장 노동현장에서는 한국노총 소속 노조와

민주노총 소속 노조의 조직 간 경쟁 구도가 몇 차례 불안정하게 요동쳤다. 이러한 과정을 거치면서 B노조 활동가들은 본인들이 속한 조직에 필요하지만 부족한 역량에 대한 날카로운 인식을 갖게 됐다고 할 수 있다. 이들은 신규 노조는 다음과 같은 부분을 노동조합상급단체 또는 관련 전문가 등의 지원을 통해 확보할 필요가 있다고 제기했다. 첫째, 신규 노조가 설립된 직후 조합 가입 독려 활동이 효과적으로 전개될 수 있도록 하는 데 필요한 지식과 정보다. B노조는 설립 초기 관행적인 방법에 근거해서 수동적으로 가입 독려 활동을 전개했고 목표한 성과를 내지 못했다. 그런 한편, 금속노조 지회는, 장기적인 신뢰 관계를 구축하기보다는 단기적인 변화를 촉진하는 것이기 했지만, 효과적으로 보이는 실천 지침에 따라 행동했고 조합원 확보에 성과를 거뒀다. 행동 전략에 따라 차이가 큰 것이다. 이러한 경험은 B노조 활동가들이 ‘효과가 검증된 노조 조직화 매뉴얼’의 필요성을 강하게 느끼게 되는 계기가 됐다. 둘째, 법제도적 절차의 의미를 노조 활동과 결부시켜 해석하고 상황에 적합한 방침을 제시할 수 있는 전략적 역량을 확보하는 것이다. 이는 노조 활동가로서 경험이 있는 노동법제도 전문가, 혹은 학습과 체험을 통해 노동법제도와 노동조합의 생리를 모두 잘 아는 활동가를 통해 공급될 수 있다. 이러한 전략적 역량을 갖춘 이로부터 조언을 받을 수 있다면 신규 노조가 치러야 할 시행착오는 대폭 줄어들 것이다. 그러나 노동법제도와 노조활동이라는 두 가지 영역에 능통해야 하는 만큼 희소하다. 장기적인 계획 속에서 육성할 필요가 있다.

저는 그런 거 같아요. [금속노조 B지회 활동가는] 상급[단체]에서 받은 [노조 조직화] 매뉴얼이 있지 않았을까? …… [B지회 활동가들이 현장 노동자들] 조직하는 방법이 너무 세부적이었고, 지금 봐도 뛰어난 거 같아요, 저희보다도 조직하는 방법이. …… 여럿이 가서 한 사람을 집중 타깃으로…… 전도한다는 느낌이랄까? 여럿이서 가서 계속 주기적으로……. 또, 출퇴근할 때 버스타고 잘 타고 다니는 놈도 불려서 차로 같이 출퇴근을 시켜주면서, 저녁식사

자리도 같이하게끔 만들고. …… 한 명이 와서 갑자기, ‘민노 [=B지회] 간부 하 시기로 했다면서요?’ 그냥 갑자기 뜬금없이 던지고 간 다음에, 다른 사람 또 와서 ‘아우 잘 생각했어요.’ 이러면서 또 가고…… 다른 사람이 와서 ‘함께 해야죠.’ 이러면서 조직화를 하는 거 같더라고요. 그 사람이 내가 여기서 [=금속 노조 지회에서] 뭔가 존재감이 있는 것처럼 느끼게 만들어주는 거를 잘하는 거 같더라고요.

[법제도 절차의 전략적 활용과 관련해서] 뭐가 터지면은 [현장 간부와 함께] 대응을 할 수 있는…… 전략 컨설팅을…… [현장 상황을 모니터링하면서] 바로바로 조언을 줄 수 있는…… 그러면은 좋겠다 생각은 해요. …… [2019년] 교섭창구 단일화 때…… 저희는 무조건 우리가 이기겠지라고 해서 갔는데 [법제도 절차의 빈틈을 금속노조 지회가 활용해서] 뒤집혀버리고…… 인정이 돼버리는 그런 상황 겪다 보니까…… 여기 대해서 이걸 알았으면 우리도 이렇게 했을 텐데 좀 아쉬운 부분들이 있는 거죠. …… [그래서 노동법도 잘 알고 현장활동도 잘 아는] 활동가를 하신 노무사 쪽으로 [컨설팅을 받으려고] 알아보고 있는 건데…… 진짜 좀 많이 전략이나 이런 것들을 갖고 계신 거 같아서, 저희 쪽에 섭외하면 좋지 않을까…….

마지막으로, B노조 활동가들은 공익적이고 현대적인 내용으로 채워진 ‘한국노총 프레임’을 새롭게 형성하기 위한 활동이 다양한 층위에서 전개될 필요가 있다는 주장을 제기했다. 앞에서 살펴봤듯, B노조는 본의 아니게 어용노조 프레임에 덧씌워져 어려운 길을 걸었다. 이러한 상황이 된 데는 사용자 측이 잘못된 판단을 했고 이에 더해 B노조 간부들이 경험 부족으로 미숙한 선택을 한 탓이 크다. 그러나 사회 공론장에서 한국노총 방식의 노동운동에 대한 의미를 명료하게 하는 활동이 활발하게 전개됐다면 한결 나은 상황이 전개됐을 수도 있다. 이와 관련해 B노조 활동가들은 현재 한국노총이 운영하는 유튜브 채널을 더욱 능동적으로 활용하는 방안을 제기했다. 한국노총 차원에서 시민과의 소통을 활성화하고 한국노총이 지향하는 노동운동의 공익성을 넓

리 인정받을 때 노동현장에서 전개하는 조직화 활동도 탄력을 받을 수 있으리라

라는 것이다.

지금 유튜브가 민주노총하고 한국노총 둘 다 운영은 되고 있는데, 한국노총 쪽이 조금 더 세련되고 요즘 세대에 맞게 운영은 하고 있더라고요. …… 저희가 조합원들한테 홍보할 때도 쉽게 쉽게 노조에 관해서 전달할 수 있는…… 영상 자료가 돼서 좋은 거 같다 하고 있는데. …… 노동 쪽에 시민들이 많이 관심을 가질 수 있게……. 한국노총 유튜브란 좋은 매개체가 있는데 그쪽 통해서 좀 시민들하고 많이 접선이 될 수 있는 그걸 해주면 좋지 않을까, 항상 그거에 대해서 생각하고 있습니다. …… 저희가 ‘어용노조’란 프레임을 벗는 데 엄청난 시간이 걸렸고 지금도 벗어가는 과정인데. …… 그런 것들을 좀…… 어떻게 벗어야 되는지 같이 연구해서 같이 발전했으면 좋겠어요.

### 제3절 기존 조직들의 복수노조 경쟁

#### 1. C노동조합 사례

##### 1) 사례 개관

C노동조합은 2018년 기업별노조가 통합하여 설립된 초기업노조로 C공사의 하청기업 노동자들을 대상으로 한다. 이 조직의 결성은 C공사 노동현장에서 전개된 노사관계의 역사와 연결돼 있다. 2000년대 초반 상대적으로 투쟁 지향적인 민주노총 소속 조직이 C공사 하청기업 노동자들을 대상으로 전략 조직화 사업을 전개했고, 이를 통해 형성된 단위조직들이 격렬한 단체행동을 전개했다. 그 과정에서 투쟁에 참여한 노동자들 상당수가 상처를 입었다. 그

로부터 10여 년 뒤에도 유사한 상황이 전개됐다. 이러한 강경투쟁에 염증을 느낀 일부 현장 간부들이 민주노총 질서에서 이탈하여 각자도생을 추구했다. 그러한 조직 중에 4개가 2018년 통합하여 C노조가 결성된 것이다.

이러한 통합에는 문재인 정부가 추진한 공공부문 비정규직 정규직화 정책이라는 우호적인 정치적 기회구조의 영향이 있었다. C공사에서 비정규직 정규직 전환 심의를 위한 위원회 만들어졌다. 여기에는 C공사 노동현장의 모든 노동자 대표가 참여했다. 그 속에서 각자도생하던 온건 지향 노조들이 처음 만났다. 혼자가 아니라 함께 뭔가를 모색하고 시도할 수 있다는 희망이 열렸다. C노조는 적극적으로 활동에 나서, 여러 하청업체를 통합하여 새로 만들어진 C공사 제2자회사에서 교섭대표노조 지위를 확보했다. 또한, 민주노총 소속 노조와 정체성 차이를 프레임화하여 조직 확대를 추진했다. 요컨대 상대적으로 '온건 타협 지향'의 방식으로 노동 현장의 현안을 해결할 수 있다는 점을 보여주면서 조직 확대를 계속했다. 그런 한편으로, 조직 간 통합과 연합을 통해 노동조합 권력의 스케일을 상승시키기 위한 흐름에도 적극적으로 참여했다. 민주노총과 다른 정체성을 추구하는 조직들이 2021년 상반기 ○○○○○○노동조합연맹이라는 연대체를 결성한 것이다. C공사 노동현장에는 이렇듯 경쟁하는 조직 간 구도의 형성 과정이 여전히 진행 중이다.

이렇듯 C노조는 4개 기업별노조가 통합하여 출범했고, 지속해서 조합원 규모를 확대했으며, 여러 노동조합 사이에서 전개되는 통합 논의에 적극적으로 참여해왔다. 면접에 응한 활동가는 이렇듯 다양한 층위에서 획득한 조직 경쟁 경험을 바탕으로, 상급단체의 지원 방향과 관련해 다음과 같은 의견을 제시했다. 첫째, 공공부문에 속해 있는 노동조합 단위조직 처지에서 상급단체가 정책과정에 개입할 수 있는 관계적 역량을 가지고 있는 것은 매우 중요한 장점이 된다. 둘째, 노동법제도를 노조조직 활동에 유리하게 적용 및 해석하고, 이를 노동자 설득에 활용할 수 있는 전략적 역량의 보완이 필요하다. 이

는 상대적으로 민주노총 상급단체가 많이 보유하고 있다. 셋째, 노동조합상급단체는 노동자들이 노동조합 활동의 정당성과 합리성을 통합적으로 수용하도록 만드는 내러티브를 구성하여 제공할 필요가 있다.

## 2) 조직화와 조직경쟁의 전개

### ① 파업투쟁 이후 노동현장의 정체성 균열

C공사 하청기업들에서 노조 설립이 본격화된 것은 2000년대 초반이었다. 당시 상대적으로 투쟁 지향적인 민주노총 공공연맹이 이들을 대상으로 전략 조직화 사업을 전개했고, 이를 통해 형성된 단위조직들은 원청 사용자에게 직접 임단협에 응하라고 요구하며 단체행동을 전개했다. 이때 투쟁 레퍼토리 중에는 일명 ‘사직서 투쟁’이라는 게 있었다. 이미 파업 중임에도 노동자들의 결의를 높이겠다고 참여 노동자들의 ‘사직서’를 모아서 제출하는 방식이었다. 그러나 노조의 활동은 결국 목표한 만큼의 성과를 내지 못했고, 투쟁에 참여한 노동자들 상당수가 상처를 입었다. 특히 사직서가 실제로 수리되면서 적극적으로 참여한 노동자가 실제 해고가 되는 등 피해가 컸다.

그로부터 10여 년 뒤, 초기업노조로 전환한 상급단체의 강력한 지원 속에서 같은 목적으로 단체행동이 추진됐다. 2000년대 초와 유사한 경로를 밟았다. “원청 사용자성” 인정과 교대제 개편 등 노동조건 개선을 요구하는 가운데 노사갈등이 심화됐고 투쟁의 강도가 높아졌다. 또다시 사직서 투쟁 전술이 거론됐다. 과거의 상흔이 아물지 않은 현장 간부 중 일부가 반발했다. 그러나 지도부는 밀어붙였다. 결국 투쟁은 요구 사안을 관철시키지 못한 채 마무리됐다. 이후 일방적으로 강요되는 강경투쟁에 염증을 느낀 현장 간부들이

방향을 틀었다. 더러는 노조활동을 그만뒀고, 더러는 단위조직과 함께 이탈했다. 이탈한 조직 중 일부는 한국노총 계열 상급단체에 가입했고, 일부는 미가맹 조직으로 활동했다.

이렇게 상대적으로 타협과 온건한 활동을 지향하는 노조조직이 C공사 노동현장에 만들어졌다. 민주노총 소속의 공공운수노조 C지역지부에 비하면 소수조직이었던 이 노조들은 흩어져 고립되어 각자도생했다. 2017년 촛불시위로 정치사회적 분위기가 뒤흔들리기 전까지. 정확하게 말하면, 2017년 5월 취임한 문재인 대통령이 이 노동현장에서 처음으로 이른바 ‘공공부문 비정규직 제로’를 선언하기 전까지.

2000년대 초반에 ‘사직서 투쟁’을 하다가 여러 사람이 잘려서 상처받은 경우가 많았거든요. …… [2013년 투쟁에서도] 삭발 투쟁하고 하면서 좀 또 예전의 분위기로…… 또 사직서 투쟁 시작하는 거예요. …… 그때 제가 여기 민주노총 중앙대의원이었는데 반발했죠. …… 실패했던 투쟁을…… [투쟁한다고 사직서를 내면 사측이] 받아버리는 순간 이거는 법적으로 인제 인정이 돼 버리는 거다. [사직서의] 원본 사본이 중요한 게 아니라.

[2013년 투쟁 당시] 이 사람들은 노동조합을 처음 가입한 사람들이 다수란 말이예요. [그런데 전투적인 파업투쟁에 참여하길 요구했어요.] …… 아장아장 가는 사람들한테는 걷는 법 알려주고 걷는 법이 어느 정도 익숙하면 뛰는 법을 알려줘야지, 가는 것도 힘들어하는 사람한테 뛰라고 하면 이거 진짜 사달 난다. …… 결론은 이제 저희만 [파업투쟁을] 반대했고 …….

[저와 같이] 이탈했던 사람들. 초창기 운동했던 사람들이 무상급[=상급단체 없는 노조]이나 [한국노총 소속] 기업별노조를 만들어서 있었던 거예요. …… 해서 각자도생한다고 해서 조직들을 만들고 있다가…… 문재인 대통령이 들어오면서 정규직 전환하면서 [C노조로] 통합의 계기가 됐죠.

## ② 정치적 기회구조, 그리고 정체성의 연결망

대통령의 공공부문 비정규직 제로 선언 이후, 하청기업 비정규직 노동자들의 정규직 전환 정책이 본격적으로 전개됐다. 이를 다루기 위해 정규직전환심의위원회 만들어졌다. 여기에는 C공사 노동현장 대표자들도 참여했다. C공사 측은 조합원 수에 상관없이 C공사 노동현장 모든 노조의 임원이 참여하도록 했고, 노조가 없는 노동현장에서는 협의체를 구성하여 대표자를 뽑아 참여하게 했다. 새로운 정부가 추진하는 중대 정책을 잡음 없이 집행해야 한다는 생각에서 나온 전략적 선택이었을 것이다. 한편, C공사 경영진의 이러한 결정은 소수노조 처지에서는 ‘비정규직 정규직 전환 정책’이라는 정치적 기회구조의 추상적 가치를 구체적인 현금으로 전환하는 기회였다. 요컨대 공공운수노조 지부와 다른 정체성을 가진 소수노조 대표자들이 이 협의회를 통해 서로 처음 만났다. 고립되어 각자도생하던 온건 지향 노동조합 활동가들이 연결됐고, 이들의 머릿속에 혼자가 아니라 함께 뭔가를 모색하고 시도할 수 있다는 희망이 열렸다.

2017년에 문재인 대통령 당선되고 나서 C공사 현장에서 처음 [공공부문 비정규직] 정규직 전환 [정책을] 선언하면서…… 정부에서 정규직전환협의회를 구성하라고 해서…… C공사에서 그때…… [간접고용 노동자대표로] 민주노총만 참여시켜서는 이게 너무 일방적으로 흘러갈 거 같으니까 다 참여시킨 거예요, [소수]노조들을, …… [노조가 없는 사업장에 노동자들이] 1천2백 명이 있는데 [전환협의회에] 참여를 안 시킬 순 없으니까 ‘야, 너희들이 협의체 구성해서 와’라고 해서…… 다 참여를 시켜버린 거예요.

[단위조직 대표자들이 정규직전환협의회에 참여하면서] ‘어? 뭐야. 공항에 나 말고도 [민주노총 소속이 아닌 노동조합 활동가들이] 이렇게 많았네?’ 하는 걸 알게 된 거죠. …… 교통. 조경. 수하물. 탑승교 이 4개[=노조들]가,

야. 우리끼리 한번 뭉쳐보자. …… 그래도 뭉치면 3백 명, 4백 명 되는데 우리가 발언권이 세지는 거 아니냐. …… 뭉치는 김에 노조로 만들어버리자 해서, …… 바로 C노조를 만들어버렸죠.

이러한 과정에서 4개 하청기업의 기업별노동조합이 통합하여 ‘C노동조합’이 결성되기도 했다. 이런 과정을 거쳐 C공사 노동현장에서는 노동조합들의 정체성 차이로 인한 관계 구도가 더욱 선명해졌다. 그런 한편으로, 원하청 연대도 활성화됐다. 한국노총 소속인 원청기업의 노조, 즉 C공사노조가 노동자연대 차원에서 같은 상급단체 하청기업 노동조합들에게 정규직전환심의위원회 등과 관련된 정보를 비롯하여 다양한 것들을 지원했다. 이는 C노조를 비롯한 조직들이 노동현장에서, 그리고 교섭과정에서 권력을 키워나가는 데 활용되는 중요한 자원이 됐다. 단, 원하청 연대는 우여곡절을 겪었다. 하청노조를 적극적으로 지원한 원청노조의 집행부가 조합원들 불신임을 받아 중도 사퇴했고, 하청기업노동조합들은 정규직 전환 협상에 대한 의견 차이로 몇 차례 이합집산했다.

그분[=당시 원청기업인 C공사노동조합 위원장]한테 많은 정보를 받았죠. …… 정규직전환협의회가 시작되면서 민주노총과 공공운수노조에서는 [적극적으로 대응하기 위해서] 무슨 국장이 내려왔어요. …… 우리는 뭐 아는 게 없으니까…… 이견 아니다 그러면서 [C]공사노조 위원장한테 도움을 요청했고. 다행히 그분이 많이 도와주면서…… 같은 상급단체 산하에 있다 보니까…….

### ③ 여전히 진행 중인 복수노조 경쟁 구도 형성 과정

정규직 전환 이후 C공사는 50여 개 하청업체를 3개 자회사로 통합 재편했다. 인공항노조는 제2자회사에서 교섭대표노조 위치를 확보했다. 제2자회사

에는 아직 미조직 부문이 많았다. 다양한 노동조합들이 이러한 미조직 노동 현장의 조직화를 두고 경쟁했다. 이 과정에서 C노조는 ‘정체성 차이’를 프레임화하여 적극적으로 활용했다. 이를테면 ‘과격 투쟁 지향’의 민주노총 공공운수노조 지부와 비교해, C노조가 상대적으로 ‘온건 타협 지향’이라는 점을 호소하는 것이다. 나아가 온건하고 타협적인 방식으로도 노동 현장의 현안을 해결할 수 있다는 점을 보여주면서 조직 확대를 계속했다. 그러나 이러한 전략은 일정한 한계를 갖고 있었다. 교섭력을 통한 문제 해결 성과의 과시에 의존하기 때문에 교섭권이 없는 제1자회사와 제2자회사에서는 별다른 반향을 만들어내지 못한 것이다.

[C노조가 대표노조로 있는 제2자회사에서 조합원 수가 꾸준히 늘어난 이유] 민주노총에 대한 실망감이 커요. …… [제2자회사에] 미조직 현장이 많아요. …… 민노가 먼저 [조직화] 작업을 하다가…… 결론은 파업이에요, 투쟁 [에 참여하기를 강요해요]. …… [현장에 찾아가서 노동자들에게] 파업 안 하고 투쟁 안 해도 [현안] 해결해드릴 테니까 그냥 저희 쪽 가입하시라 해서…… 제가 직접 들어가서 해결 방법이나 이런 거 알려드리면서…… 다 해결했어요. 그래서 저희가 또 100명 [규모] 사업장을 가입을 시켜서…….

[제2자회사 노동현장에서 발생한 문제의 해결을] 본사에 애길 했죠. …… 만약에 이걸 해결 안 되면 우리는 언론에 까겠다고 했죠. …… 짜를 준비만 하는 거죠. …… 야 어떻게 할 거야? …… 민노는 [점거농성을 하면서]-dot자리 깔고 해결하지만 나는 전화 한 통으로 해결할 수 있어. 이런 거. 이게 교섭력이 다. 교섭력의 차이를 그때 보여줬던 거죠.

거기[=제1자회사와 제3자회사]는 민주노총이 대표노조라 우리가 끼어들 여지가 없죠. …… [회사 측에] 공문은 보내죠. ‘야 이런 것 좀 개정해줘. 개선 해줘’ 하는데 깨네는 지금까지 개선된 게 없어요.

그런 한편으로 C공사 노동현장에서는 미조직 노동 현장 조직화뿐만 아니

라, 조직 간 통합을 통해서 스케일을 상승시키기 위한 전략이 추진되고 있기도 하다. C공사 노동현장에는 C노조 외에도 공공운수노조 지부의 방침에 반발하는 하청기업 노조조직들이 있었다. 이 조직 중 일부, 그리고 원청기업노조가 2021년 상반기 ‘○○○○○○노동조합연맹(이하, ○○○노련)’이라는 임의적인 연대체를 결성했다. 이에 따라 민주노총 공공운수노조와 상대적으로 타협 지향적인 노조조직 간 경쟁 구도는 새로운 국면을 맞이하고 있다. 나아가 ○○○노련 소속 하청기업 노조조직들은 현재와 같은 기계적 결합에 기초한 연맹 질서를 넘어, 화학적 통합을 통해 단일조직으로 나아갈 것을 모색하고 있기도 하다.

일단은 우리 [○○○○○○노동조합]연맹 내에서 한국노총[=소속 노조]하고 무상급[=미가맹 노조]끼리 한번 통합을 해보자 해서 논의를 계속하고 있어요. …… 하나의 산별노조를 만들어 보자 이렇게 해서…… 근데 여기 무상급들은 한국노총이 싫다는 거예요. 또. …… 그러면 일단은 우리끼리 뭉쳐놓고 나중에 이대로 남을지, 아니면 한국노총 같이 투표하면 되잖아. …… 일단 물리적 결합은 해놓고 화학적 결합은…… [천천히 진행하게 될 것 같아요.]

### 3) 단위조직 경쟁력 발전을 위한 상급단체의 지원 방향

앞에서 서술했듯, 2017년 이후 C공사 노동현장에서는 미조직 노동자 조직화와 노동조합 간 통합 등이 복잡하게 전개됐다. 이를 통해 한국노총 소속 및 미가맹 노조조직과 민주노총 공공운수노조 지부 간의 관계 구도가 명확해지고 강화됐다. 이러한 와중에 C노조는 4개 기업별노조가 통합하여 출범했고, 지속해서 조합원 규모를 확대했으며, 여러 노동조합 사이에서 전개되는 통합 논의에 적극적으로 참여해왔다. 이렇듯 민주노총 노조조직과 경쟁과 협력이 전개되는 과정에서 성장하면서, 한국노총과 민주노총의 노동조합 활동

차이에 관한 명확한 상이 형성되기도 했다. 면접조사에 응한 C노조 간부의 의견을 바탕으로 한다면, 단위조직의 조직강화를 위해 상급단체가 지원해야 할 것들을 다음과 같이 제안할 수 있다.

첫째, 공공부문에 속해 있는 노동조합 단위조직 처지에서 상급단체가 정책 과정에 개입할 수 있는 관계적 역량을 가지고 있는 것은 매우 중요한 장점이 된다. 공공부문 노동자의 노동조건은 정부정책을 통해 결정되므로, 이에 영향력을 행사할 수 있는 정치인이나 관료와 대화의 기회를 상급단체와 만들어 줄 수 있다면 현장 노동자들이 느끼는 조직경쟁력이 배가된다는 것이다. 둘째, 노동법제도를 노조조직 활동에 유리하게 적용 및 해석하고, 이를 노동자 설득에 활용할 수 있는 전략적 역량이 필요하다. 양대 노총을 모두 경험한 C노조 간부는 이 부분에서 상급단체의 차이를 가장 강하게 느꼈다고 응답했다. 한국노총 계열 상급단체가 시급히 이를 보강해야 한다는 것이다. 셋째, 노동조합상급단체는 노동자들이 노동조합 활동의 정당성과 합리성을 통합적으로 수용하도록 만드는 내러티브를 구성하여 제공할 필요가 있다. 요컨대 공감도가 높은 내러티브를 제시함으로써, 왜 우리 조직을 중심으로 단결해야 하는지, 현장 노동자가 왜 우리 노동조합 활동에 능동적으로 참여해야 하는지에 답할 수 있도록 해야 한다는 것이다.

[조직경쟁을 하면서 상급단체에게] 그런 게 굉장히 아쉬웠죠. …… 뭔가 법적 다툼할 때는 그냥 혼자만의 싸움이 되는 분위기…… 저쪽은 공공운수노조라든지 지원해 줄 사람들이 많고, 정보를 줄 사람들이 많고, 이쪽은 혼자 알아 봐야 했던 상황…… 그리고 또 뭐 인제 국회 활동이…… 예전 민주노총에 있을 때…… 국회의원 만나는 것도…… 민주노총이 소개시켜주면 만나기 쉽고 했는데…….

선전 홍보…… 그것도 [우리와 조직경쟁을 하는 공공운수노조가] 월등했어요. …… [공공운수노조에서는] 홍보 담당 전문하는 사람이 파견 나와 갖고 이거 만드는 거 보면 진짜 대단해요. …… [디자인도] 깔끔하고 이 문구도…… 여기 노무사가 2명이나 있거든요. …… [유인물의 내용에] 법률적 문제가 없게…… 뉘앙스를 딱 보면 [공공운수노조가 훨씬 더 크고, 모든 문제를 해결하는 것처럼] 오해하게끔……. [공공운수노조가 유인물에] ‘지금 우리가 1노조입니다.’ 이렇게 해버리니까 [한국노총 소속] 조합원들이 봤을 땐 어? 우리가 대표노조인데? 왜 그들이 1노조라 그러지? 우리 대표노조 바뀌었어? 이렇게 돼 버리는 거예요. 지금 대표노조는 우린데, 그렇게 오해하게끔 이렇게 쓰는 거예요. …… [항의하면] ‘야 우린 교섭대표노조라 한 적 없어. 1노조라 한 거지.’ 그런데 누가 1노조인지 2노조인지 알 수가 없어요.

조직활동 같은 경우에도…… 개네는 ‘열사’ [=열사 에피소드를 매개로 조합원들이 단결하고 몰입하도록 하는 조직문화]였고, 교육활동도 민노 같은 경우는…… 프로그램도 좋고. 그러니까 이런 부분에 대해서도 굉장히 부족함이 많았죠. …… 왜 민주노총 위주로 뭉쳐야 하는지에 대한 선전을 잘해요. 교육하면 옛날에 다큐멘터리 같은 것도 많이 보여주고. …… 어떻게 보면 히스토리 같은 경우를 굉장히 잘 엮어가요.

## 2. D노동조합 사례

### 1) 사례 개관

2021년 현재 D기업 노동현장에는 직접고용 노동자를 대상으로 하는 노조 조직이 4개가 있다. 이 중에 제1노조는 한국노총 소속이고, 제2노조와 제3노조는 민주노총 소속이며, 제4노조는 미가맹 조직이다. 제1노조와 제2노조 간의 관계 구도는 2010년 기업합병을 통해 만들어졌고, 제3노조는 2018년 D기업 협력사 관련해서 ‘불법파견’ 이슈가 발생하면서, 사용자 측이 하청기업 노동자들을 직접고용하면서 포괄됐다. 제4노조는 2019년 말에 제2노조에서

이탈한 일부 세력들이 만든 노조다. 제1노조와 제2노조의 관계를 중심으로 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 2010년 ○워콤, ○레콤, ○이콤이 통합하여 D 기업이 탄생했다. ○워콤과 ○레콤에는 한국노총 소속 노조가 있었고, ○이콤에는 민주노총 소속 노조가 있었다. ○워콤노조와 ○레콤노조가 통합하여 현재의 ‘한국노총 전국IT사무서비스노동조합연맹 D노동조합’로 발전했다. ○이콤노조는 ‘민주노총 공공운수노조 민주D지부’가 됐다.

2010년 기업통합 직후 한국노총 소속 노조와 민주노총 소속 노조 사이에서는 제1노조 자리를 차지하기 위한 조직경쟁이 펼쳐졌다. 방식은 조직화였다. 결과적으로 한국노총 소속 노조가 승리했다. 한국노총 소속 노조의 조직화 전략은 다음과 같았다. 첫째, 조직화 대상 타깃팅을 명확히 했다. 미조직 노동자가 많은 ○레콤 내 여러 직군 중 시행착오를 거쳐 영업직군으로 타깃을 좁히고, 이들을 조직하는 데 역량을 집중했다. 둘째, 기업 내 관리체계에 따른 연결망, 그리고 노동현장에서 형성되는 인간관계를 적극적으로 활용했다. 영업직군 노동자를 관리하는 ‘CM 직책’의 노동자들을 조직화에 앞세웠고, 영업점에서 손위의 위치인 ‘점장’을 우선 가입시키고자 했다. 셋째, 신규 조합원이 낮은 조직문화에 통합될 수 있도록 하기 위한 다양한 활동을 전개했다. 특히 이른바 ‘멜트인 수련회’가 효과적이었다. 이를 통해 영업직군에서도 노조 간부들이 성장했고, 지역 직영점에서 노조활동이 자율적으로 이뤄질 수 있게 됐다. 한편, 한국노총 소속 제1노조와 민주노총 소속 제2노조는 현재 협력과 견제의 균형을 잘 유지하고 있으나, 과거에는 ‘조합원 빼내 오기’ 경쟁으로 충돌한 적도 있었다. 치열한 조직경쟁의 결과는 두 조직 모두에서 조합원이 감소하는 것으로 나타났다. 양 조직은 일종의 신사협정을 맺고 과도한 조직경쟁을 중단했다. 또한, 노동자들을 대상으로 이중 멤버십을 해소하라는 캠페인을 공동으로 벌이기도 했다.

D노동조합은 기업통합으로 생긴 노동현장의 구조 변동 속에서 조직화 전략을 추진하여 복수노조 상황에서 우위를 확보했다. 이러한 경험은 경쟁에서 승리하기 위한 조직 내부 요인이 무엇인가 하는 질문에 대해서 하나의 답안을 구성하도록 했다. 이를테면 리더십이 조직의 발전 전망을 명확하게 제시하고, 이를 노조조직 간부들이 자발적으로 수용하고 따를 수 있도록 설득하는 과정이 있을 때, 더욱 강한 조직이 될 수 있다는 것이다. 또한, 리더십이 효과적으로 작용하기 위해서는 효율적인 조직체계가 뒷받침되어야 한다. 리더십의 관리와 개입 없이도 조직의 전망과 전략을 자율적으로 집행하는 조직체계가 갖춰질 때 조직의 모든 측면에서 경쟁력이 강화될 수 있다.

## 2) 조직화와 조직경쟁의 전개

### ① 하나의 노동현장에 존재하는 4개 노조

D기업 노동현장에는 직접고용 노동자를 대상으로 하는 노조조직이 4개가 있다. 이 중에 제1노조는 한국노총 소속이고, 제2노조와 제3노조는 민주노총 소속이며, 제4노조는 미가맹 조직이다. 제1노조와 제2노조 간의 관계 구도는 2010년 기업합병을 통해 만들어졌고, 제3노조는 2018년 D기업과 협력사 사이에서 ‘불법파견’ 이슈가 발생하면서, 사용자 측이 하청기업 노동자들을 직접 고용하면서 포괄됐다. 제4노조는 최근에 제2노조에서 이탈한 일부 세력들이 만든 노조다. 한편, D기업에는 7개 직군이 있는데, 제1노조와 제2노조는 7개 직군을 모두 포괄하는 다원화된 조직이고, 제3노조와 제4노조는 특정 직군을 중심으로 형성된 조직이다. 제1노조와 제2노조는 상대적으로 규모가 크고, 제3노조와 제4노조는 상대적으로 규모가 작다. 이상의 조건에 대한 인식

을 바탕으로, 아래에서는 제1노조와 제2노조 사이에서 전개된 조직경쟁을 중심으로 살펴보도록 하겠다.

D기업이라는 테두리 안에 직접고용 중에서 4개 노동조합이 구성돼 있는데…… [D기업이] 이게…… 이명박 정부 때 복수노조 허용하고 이런 법률 시작되자마자 [3개 기업이] 합병된 거거든요. 2010년도니까. …… 그러다 보니까 복수노조 상황이 발생한 거예요. …… 합병된 조직 중 ○워콤[의 기업별노조]이 그때 한국노총 소속이었고. ○레콤[의 기업별노조]이 만들고 나서 [○워콤노조의] 도움을 받았으니까 [○레콤노조가] 한국노총 상급단체에 같이 가입한 거죠. …… 그 이후에 ○레콤노조하고 ○워콤노조가 통합을 했어요. 그렇게 통합이 돼서 지금의 제1노조가 된 거고요. …… 제2노조는 ○이콤노조인데, 민주노총 공공운수노조 소속이고요.

세 번째가 D기업 네트워크 쪽에 수탁 운영하는 업체가 있었는데, 여기에서 불법하도급 이슈가 있어서 직접고용을 하게 됐어요. 2018년에요. 여기는 일반노조 형태고 민주노총 [희망연대노조] ○○○지부죠. …… 네 번째 노조는…… 저희가 또 영업직군이라고 있어요. 직영점에서 일하는 사람들이죠. 이 쪽에서 핸드폰 영업하는……. 2019년 말에 제2노조에서 간부 하시던 분들이 떨어져 나가서 별도로 또 노동조합[=제4노조]을 만들었죠.

## ② 조직화 전략으로 경쟁에서 우위 확보하기

2010년 ○○그룹의 3개 계열사, ○워콤, ○레콤, ○이콤 등이 통합하여 D기업이 탄생했다. 당시는 제도 개선으로 기업단위 복수노조 허용이 가능해진 시기였으므로, 3개 조직은 모두 합법적으로 독립성을 유지할 수 있었다. ○워콤과 ○레콤에는 한국노총 소속 노조가 있었고, ○이콤에는 민주노총 소속 노조가 있었다. 당시 신생 기업이었던 ○레콤의 노동현장은 상당 부분 미조직 상태였고, 노동조합은 취약성을 벗어나지 못하고 있었다. 얼마 지나지 않아

○워콤노조 중심으로 두 조직 간 통합하여 현재의 ‘한국노총 전국IT사무서비스노동조합연맹 D노동조합’이 탄생했다. ○이콤노조는 ‘민주노총 공공운수노조 민주D지부’가 됐다. 2010년대 초 한국노총 소속 노조와 민주노총 소속 노조 사이에서는 제1노조 자리를 차지하기 위한 조직경쟁이 펼쳐졌다. 방식은 전략 조직화였다. ○레콤 소속의 미조직 노동자들을 자기 조직에 가입시킴으로써, 과반노조 또는 다수노조의 지위를 확보하려는 것이었다. 한국노총 소속 노조가 선도했다.

[2010년 기업이 통합되어 복수노조 상황이 형성됐을 당시] 회사가 어느 한쪽에 힘을 실어준 게 아니라 각각 개별 교섭하고 인정을 했기 때문에 …… [당시 D노조 위원장이] 공격적으로 조직 확대를 해야겠다고 판단했고……. 그 대상 중 하나가 ○레콤의 사무기술직군이었는데, 여기는 많이 안 됐어요. …… 그리고 [다른 조직화 대상은] 영업 쪽. [○레콤 출신 영업직군 관리직을 간부로 영입해서] 영업직군들을 타깃으로 엄청난 조직 확대를 한 거죠.

[민주노총 소속 노조는] 처음에는 설마 설마했죠. …… 본인들이 탄탄하니까 [조직 확대에] 신경 안 쓰다가…… [한국노총 소속 노조가 미조직 노동자를 가입시켜 조직 확대하는 것을 목격한] 그 이후에 그쪽에서도 [한국노총 소속 노조에서 실행한 전략을 벤치마킹해서] ○레콤 출신의 영업 현장에 있는 사무기술직군 간부들을 영입하기 시작했죠. …… 그래서 [두 노조가] 영업직군을 가입시키기 위한 엄청난 경쟁을 한 거죠.

기업통합 직후에 벌어진 조직화 경쟁에서 승리한 것은 한국노총 소속 노동조합이었다. 통합 당시에는 한국노총 소속 노조보다 민주노총 소속 노조가 조합원 규모가 컸지만, 영업직군 조직화가 어느 정도 마무리된 후에는 이러한 관계가 뒤집혔다. 한국노총 소속 노조가 제1노조가 됐고, 그 이후 이러한 관계가 계속 유지됐다. 당시 한국노총 소속 노조가 추진한 노동자 조직화 전

략의 핵심적인 내용은 다음과 같다. 첫째, 조직화 대상 타깃팅을 명확히 했다. 전 조직적 자원과 역량을 투입하여 가입시킬 대상을 최대한 좁은 범주의 구체적인 노동자들로 한정하고 확실하게 성과를 내고자 했다. 이를테면 당시 한국노총 소속 노조는 ○레콤 내 여러 직군 중 시행착오를 거쳐 영업직군으로 타깃을 좁히고, 이들을 조직하는 데 역량을 집중했다.

[2010년경] ○워콤노조가 유니온샵이긴 했으나 그때는 전체 조직을 다 합쳐봐야 7백 명밖에 안 됐어요. …… [기업이 설립된 지 얼마 안 된] ○레콤은 [가입대상 노동자가] 3천5백 명이었던 말이죠. 이 중에서 한 4백 명만 [노조 조합비를] 체크오프를 했단 말이에요. …… 그럼 3천 명 넘는 인원들이 조직 가입 안 돼 있었는데, 그중에서 사무기술직하고 영업직이 반반이었던 말이에요. …… [노조 가입에 관한 열의가 사무직군은 적고 영업직군은 많다는 판단에 따라] 대상을 명확히 한 거죠. 그때 당시 4백 개 직영점들이 [전국 각지에] 뿌려져 있었는데 [노조 임원과 간부가 직접] 전부 다니면서…….

둘째, 기업 내 관리체계에 따른 연결망, 그리고 노동현장에서 형성되는 인간관계를 적극적으로 활용했다. 기업 내 관리체계에서 상위 직급에 있는 노동자는 하위 직급에 있는 노동자에 대해 업무관계에서 구조적 권력을 갖는다. 이는 업무관계를 벗어나서도 일정하게 작동한다. 노동현장에서 형성되는 공동체적 인간관계 속에서는 평판 효과가 작용한다. 이를테면 친한 선후배 동료가 노조에 가입했는데 가입을 안 상태면 눈치가 보인다. 당시 한국노총 소속 노조는 운 좋게도 두 가지를 중첩해서 활용할 수 있었다. ○레콤 영업직군 노동자를 관리하는 ‘CM 직책’의 노동자들을 노조 조직화에 앞세웠다. 이들은 사무기술직군으로서 이미 한국노총 소속 노조에 가입해 있는 조합원이었다. 또한, 영업직군 노동자들은 소규모로 인원으로 구성된 직영 영업점에서 일했는데, 여기 인간관계에서 손위의 위치인 ‘점장’을 노조에 가입시키면 내

부에서 일종의 가입 물결이 형성되도록 할 수 있었다. 물론 이러한 요인들의 효과는 전국 4백여 개의 영업점을 여러 차례 돌아다닌 임원과 간부의 주체적인 노력이 아니었다면 작동하지 않았을 것이다.

CM이라는 직책이 있어요. 채널매니저, 사무기술직군이예요. [우리 노조의 조합원인] 이 사람들이 ○레콤에서 영업직군을 매니지먼트하는 직책에 있다 보니까…… [이분들이 조직화에 앞장서면] 아무래도 이제 유리하니까 이분이 현장을 돌면서 ‘노조 가입해’, 하면서 [가입원서를] 쓸어 담은 거예요, 그냥. …… 노동조합이라는 게 처음에 형 동생 이런 거잖습니까? 입장을 박아놓으면 우리 조합원으로 가입시켜 놓으면 밑에 점장 밑에 있는 친구들은, ‘가입해.’ 이렇게 하면 다…… 그런 식으로 많이 했었죠.

셋째, 짧은 기간 동안 가입한 신규 조합원이 낯선 조직문화에 통합될 수 있도록 하기 위한 다양한 활동을 전개했다. 그중에서 특히 전문가에게 위탁하여 기획하고 집행한 ‘멜트인 수련회’가 효과적이었다. 이를 통해 직영점으로 흩어져서 서로 인간관계가 없었던 영업직 노동자들 사이에 인간관계가 형성되도록 했고, 또한 서로 다른 직군 노동자 사이에 경계를 흐트릴 수 있었다. 이러한 과정을 통해 영업직군에서 노조 활동에 자발적으로 헌신하고자 하는 간부들이 차츰 나타나기 시작했다. 요컨대, 노조 중앙 임원과 간부의 개입 없이도 지역의 직영점에서 노동조합 활동이 이뤄질 수 있게 됐다.

[가입을 시켜놓긴 했지만] 간부 인선이 제일 힘들죠. 왜냐면 대부분 그러면 큰일 나는 줄 알잖아요. 두 번 세 번 네 번 찾아가서 설득하고. 약속 지키고. 믿음 주고 이렇게 해서 한 거기 때문에. …… 간부 육성하는 데 가장 좋은 게 수련회 같은 거잖아요. 전체 간부 행사 모여서. …… 저희는 ‘멜트인 행사’라 그러는데…… 행사를 1년에 한 번씩 하거든요. 돈을 좀 쓰더라도 전문 업체 부르고, 의미 있는 시간을 매년 다른 형태로…… 저희가 그때는 했었거든요. 그러다 보니까 이제 간부들 간에 조직력이 되게 좋아졌죠.

### ③ 다양한 대화채널을 통한 노·노관계 안정화

2010년 이후 한국노총 소속 조직이 제1노조이고, 민주노총 소속 조직이 제2노조라는 점은 바뀌지 않았다. 그러한 균형 속에서 두 노조는 협력과 긴장을 유지하고 있다. 그러나 두 노조 사이가 한결같았던 것은 아니다. 두 조직 간에 상대 조직에서 ‘조합원 빼내 오기’ 경쟁이 치열하게 벌어진 시기도 있었다. 노동과정에서 상위 직책에 있는 조합원의 힘을 이용해서, 그 휘하에 있는 노동자들이 상위 직책 노동자가 속한 노조로 옮겨가도록 하는 방식이었다. 이러한 경쟁은 현장 노동자들에게 심리적 부담을 줬다. 치열한 조직경쟁의 결과는 두 조직 모두 혹은 둘 중 하나의 조직에서 조합원 규모가 증가하는 것으로 나타나는 것이 아니라, 두 조직 모두에서 조합원이 감소하는 것으로 나타났다. 즉, 노조 자체에 염증을 느끼고 아무 노조에도 가입하지 않는 이들이 많이 생겼다. 나아가 이중 멤버십을 가진 조합원이 일정하게 증가하는 것으로 나타났다. 즉, 이쪽저쪽에서 노조 가입하라고 부담을 주니 둘 다 가입해버리는 방식으로 대응하는 노동자들이 생겨났다. 이렇듯 조합원 빼내 오기가 여러 측면에서 소모적이라는 점을 인식하고, 양 조직은 일종의 신사협정을 맺고 과도한 조직경쟁을 중단했다. 또한, 노동자들을 대상으로 이중 멤버십을 해소하라는 캠페인을 공동으로 벌이기도 했다.

노동조합 간에 선명성 경쟁으로 싸웠던 말이에요. 그러면서 조직이 양 노조 모두 쪽 빠진 적이 있어요. 그런 것들이 인제 노동조합 이미지에 안 좋은 영향을 많이 줬거든요. [이전에는 제1노조와 제2노조가] 공동 교섭안 만들고 같이 워크숍 하고 그런 과정을 거쳐서…… 향후 통합하는 방향으로 갈려고 했는데…… 어느 순간인가부터 임금협상도 따로 하고 다 따로 하다 보니까…… 또 선명성 이슈 경쟁 때문에 그런 게 잘 유지가 안 되죠.

[조직경쟁으로 제1노조와 제2노조가] 조합원 한 명을 뺏어오기 위해서 하는 활동들이…… [관리자가] 바뀌잖아요? 그러면 이 친구가 [관리자 따라서] 조합을 옮겨요. ㉠노조 소속이었다 ㉡노조 소속으로 옮겨요. ……저쪽 간부가 가면 다시 ㉡노조에서 ㉠노조로 옮기는 거죠. …… 탈퇴했다가 가입했다 탈퇴했다, 이게 7번 8번 있는 친구도 있는 거예요. …… 어떤 일까지 생겼냐면…… ‘아, 몰라. 두 군데 다 가입할래.’ …… 그걸 회사가 다 받아줬어요. …… 지금은 정리가 됐어요. …… 조합 간에 협의하에 신사적으로 이중 가입 안 되게끔 회사랑 룰을 정했고, 캠페인을 했어요. 양 노조에 가입돼 있으면 둘 중에 한 군데만 선택하고 다 정리해라. 조합비 2번 낼 필요 없다.

한편, 이렇듯 노동조합 간 지나친 조직경쟁이 상대적으로 안정적으로 관리될 수 있었던 데는 D기업 노동현장에 뿌리 내려 있는 다양한 대화채널이 도움이 됐다. D기업 사용자와 노동조합들 사이에서는 다층적인 대화채널이 구축되어 상시 가동하고 있다. 이를테면 임원급 대화채널, 지역본부 관련된 대화채널, 전사적 차원에서 진행되는 노사협의회, 매주 개최되는 노사 실무진 회의 등을 통해 다양한 현장의 이슈들이 논의된다. 이는 노동조합들 사이에서도 다양한 대화의 기회를 제공했다. 양 노조조직은 이렇듯 대화하는 관습에 기초하여 과도한 조직경쟁을 관리하기 위한 합리적인 방안을 도출할 수 있었던 것으로 보인다.

[노동들이 서로] 대치만 하는 게 아니라 위원장들 간에 아니면 사무처장들 간사들 간에 미팅을 통해서 계속 풀어나가는 거죠. …… 회사랑도 그렇고 조합 간에도 대화채널이 되게 많습시다.

매주 실무 교섭을 해요. 노경[=노무] 관련된 팀하고 매주 논의하고…… 그 다음에 노경협의회[=노사협의회] 또 [분기별로] 계속 진행되고 있고. …… 또 노경간담회라는 걸 만들어서…… 지역본부 [노조]간부들하고 현장에 있는 경영진들하고 또 할 수 있는 그런 자리도 1년에 3번을 만들어놨어요. 그니까 거

의 뭐 [노사대화기] 상시 일어난다고…… 대표미팅이라고 해서 2주에 한 번 정도는 CHO[=최고인사책임자]랑 양 노조 위원장이 만나는 채널도 있고요.

### 3) 조직경쟁력 발전을 위해 필요한 것들

#### ① 조직경쟁력에 영향을 미치는 내적 요인

D노동조합은 기업통합으로 생긴 노동현장의 구조 변동 속에서 조직화 전략을 추진하여 복수노조 상황에서 우위를 확보하고 제1노조로서 위치를 구축했다. 또한, 이를 바탕으로 지난 10여 년 동안 노동현장에서 권력을 안정적으로 재생산해왔다. 이러한 경험은 경쟁에서 승리하기 위한 조직 내부 요인이 무엇인가 하는 질문에 대해서 하나의 답안을 구성하도록 했다. 면접조사에 응한 D노조 활동가는 조직경쟁력의 강화와 관련해 리더십과 조직체계의 중요성을 강조했다. 이를테면 리더십이 조직의 발전 전망을 명확하게 제시하고, 이를 노조조직 간부들이 자발적으로 수용하고 따를 수 있도록 설득하는 과정이 있을 때, 더욱 강한 조직이 될 수 있다는 점을 지적했다. 명확한 전망을 중심으로 단결하여 실천력을 유지할 때 불확실성이 지배하는 위기 상황에서 능동적으로 대처할 수 있다는 것이다. 한편, 이렇게 리더십이 효과적으로 작용하기 위해서는 효율적인 조직체계가 뒷받침되어야 한다는 점을 강조했다. 리더십의 의식적인 개입 없이도 조직의 전망과 전략을 자율적으로 집행하는 조직체계가 갖춰질 때, 조직의 모든 측면에서 경쟁력이 강화되리라는 지적이었다.

[조직경쟁에서 이기기 위해서는] 일단 리더가 잘해야 하지 않을까 싶어요. 카리스마가 강하고 이런 게 아니라…… 위원장님이 생각하는 그 목표나 방향

성이 좀 명확해야 하고. 거기에 대해서 구성돼있는 비전임 간부 포함해서 이런 분들 설득을 하고. 공감할 수 있도록 그렇게 해서 강한 리더십으로 끌고 나가는 게…… 그래도 위기 상황이 왔을 때, [리더십을 통해서] 계속 극복해 나왔던 거거든요.

두 번째 얘기하라 그러면 전체적인 조직체계인 것 같아요. …… 과거 조직 확대할 때 중앙에서 전임 간부들이 직접 뛰었는데 그 이후에 어느 순간부터는 지역본부로 내렸던 말이죠. 그래서 거기에서 알아서 해라, 이렇게 조직 확대가 돌아갔던 시기들이 좀 오랫동안 지속된 적 있거든요. …… 조직 자체를 딱 그렇게 세팅해서…… 간부들이 바뀌더라도 돌아갈 수 있게끔 [조직체계를] 세팅해 놓는 게 되게 중요할 거 같아요.

## ② 조직경쟁력 강화를 위해 상급단체가 지원할 것

한편, D노조는 상급단체의 지원과 관련해, 앞에서 살펴본 C노조의 경우와 유사한 내용을 제안했다. 첫째, 노조 활동 과정에 적용되는 노동법제도의 내용과 그것에 대한 해석을 신속하게 제공할 필요가 있다. 둘째, 노동자들이 왜 노조에 가입해야 하는지, 그중에서도 특히 우리 조직을 중심으로 단결해야 하는지에 대해서 명확한 인식을 갖게 할 수 있는 홍보와 교육 관련 양질의 콘텐츠를 상급단체 차원에서 마련하여 제공할 필요가 있다.

또 하나 이제 노무사분들이…… 간단한 법률 검토 있는 이런 것들 보면…… 한국노총 소속에, 연맹 소속에 이런 분들[현장의 질문에 빠르게 답변해줄 수 있는 노무사들]이 있으면 되게 좋은데…….

[노동조합상급단체의 지원이] 민주노총하고 비교해봤을 때 [한국노총 상급단체가] 체계적이지가 못하다는 생각을 많이 해요. 특히 뭐 홍보 지원이라든지 이런 부분들…… [민주노총 공공운수노조 홈페이지에는] 자료들 되게 많아요. …… [민주노총 소속 제2노조 사무실로는 상급단체에서] 항상 뭐가 와

요. 근데 우린 그냥 팩스만 와요. 그냥 안내 팩스만.

매년 간부기본교육…… [제1노조에서 교육에 가길 원하는] 사람들 계속 보내긴 해요. 계속 보내긴 하는데 뭐 이렇게 커리큘럼이 달라진 것도 없고 아무 것도 없어요. 보면 아 올해도 똑같네? 몇 명 보내지? 고민하다 보내면 또 신청 받아서 보내는데…… 매년 똑같은 거야. …… 그런 것들이 변화가 없는 거고.

## 제4절 소결: 요약과 함의

### 1. 사례별 요약

제4장에서는 복수노조 상황에서 조직경쟁을 벌인 4개 노조 사례를 살펴봤다. 먼저, A노동조합과 B노동조합은 신규 조직으로서 민주노총 계열 노동조합과 복수노조 경쟁을 전개한 사례다. 전자는 처음부터 우위를 점하여 유지했고, 후자는 처음에는 우위를 점했으나 다수노조 지위를 넘겨줬다. 다음으로, C노조와 D노조는 이미 설립된 노동조합으로서 민주노총 계열 노동조합과 복수노조 경쟁을 전개한 사례다. 전자의 경우는 민주노총 소속 조직이 지배적인 상황에서 조직경쟁을 전개한 사례고, 후자의 경우는 복수노조 구도가 형성됐을 때 선도적으로 미조직 노동자 조직화를 추진하여 경쟁 구도에서 우위를 점하고 유지해온 사례다. 사례별로 기술하면 다음과 같다.

첫째, A노동조합의 사례다. A노동조합은 2018년에 설립됐으며 주로 A 소속 '○○섬김이' 노동자들이 가입해 있는 기업별노조다. 이 조직은 현장 노동자들이 정치적 기회구조를 적극적으로 활용하여 설립됐다. 무기계약직화로 고용불안이 상대적으로 완화되고, ○○섬김이 노동자들의 문제에 대한 이해도가 높은 여성 기관장이 임명되면서, 일부 노동자들이 초동주체로서 조직화

에 자발적으로 나선 것이다. A노조의 초동주체들은 정당과 전문가, 사회단체 등의 지원 속에서 주도면밀하고 전략적으로 행동함으로써, 상대적으로 빠르게 가입대상 노동자 대부분을 조합원으로 확보할 수 있었다. 한편, A노조는 처음에는 전국○○○○유니온 A지부로 출발했다. 그러나 첫째 임금단체협상을 마무리한 후 조직 형태를 기업별노조 변경하고 ○○○○유니온으로부터 탈퇴했다. ○○○○유니온이 상급단체로서 제대로 된 지원을 해주지 못했다고 판단했기 때문이다. 초동주체들이 보기에 ○○○○유니온은 공공기관의 노동조건 결정 특성에 대한 이해도가 낮았고, 현장 노동자를 대표하여 요구를 정교화하고 문제를 해결하는 역량이 부족했다.

조직 형태 변경 후 A기관 ○○섬김이 노동현장에 복수노조 경쟁 구도가 형성됐다. A노조 조합원 중 일부가 이탈하여 ○○○○유니온에서 주도한 A지부 재결성에 참여한 것이다. 두 조직 간 경쟁이 시작됐다. 그러나 A노조가 일방적으로 우위를 점했다. 그 이유는 다음과 같다. 첫째, A노조는 출발부터 투명성과 대표성 등 조직민주주의 원칙에 충실하게 운영하여 조합원들의 일상적 참여와 조직 몰입을 강화할 수 있었기 때문이다. 이에 따라, 복수노조 결성 시도가 시작됐을 때 조합원의 이탈이 상대적으로 적었고, 교섭대표노조 지위를 안정적으로 유지했다. 둘째, 노조 활동가의 노동현장에 대한 이해도와 문제 해결 능력에서 차이가 났기 때문이다. A노조의 주체들은 자기 노동현장에서 진행된 조직화 과정에 처음부터 끝까지 능동적으로 참여했다. 이를 통해 다원적인 출처에서 정보를 수집하는 역량, 사회 변화 과정에 대한 심층적 인식, 다양한 이해관계자를 고려하여 대안을 만드는 역량 등을 습득했다. 활동가에게 체화된 이러한 역량의 차이는 후발 조직이 상급단체의 지원을 많이 받는다고 해서 좁혀질 수 없었다.

둘째, B노동조합 사례다. B노동조합은 B기업의 하청업체 노동자들이 가입

해 있는 초기업단위노조다. 2018년 비정규직 정규직화 정책이 추진되는 등 상대적으로 우호적인 정치사회적 분위기가 형성되자, 일상화된 고용불안과 관리자의 갑질 등에 불만이 있던 현장 노동자 중 일부가 초동주체로서 자발적으로 나서 결성한 조직이다. 그런 한편, B노조는 충분한 준비 없이 상급단체와 원청기업노조의 도움을 받아 출범했다. 초동주체들은 일단 노조가 결성되면 현장에서 가입 물결이 자연스럽게 형성될 것이라 예상했으나 현실은 이와 달랐다. 초동주체들의 연령이 낮아서 충분한 신뢰감을 형성하지 못했다는 점, 사용자의 조직화 방해가 생각보다 강했다는 점, 한국노총에 대한 노동자들의 막연한 불호가 존재했다는 점, 그리고 주체들의 미숙한 대처 등이 예상보다 가입률이 저조한 데 영향을 줬다. 한편, B노조가 출범한 지 얼마 되지 않아 전국금속노동조합 B지회가 설립됐다. 한국노총과 민주노총 소속 조직 간에 복수노조 구도가 만들어졌고, 조합원 확보를 위한 경쟁이 전개됐다. 그러자 사용자들 태도가 바뀌었다. 사용자들은 기왕에 노조가 만들어질 거면 한국노총 소속 조직이 금속노조 지회보다는 낫다고 판단하고 전략적으로 행동했다. 의도치 않게 이에 영향을 받아 B노조는 조합원을 대거 가입시키고 교섭대표노조 지위를 확보할 수 있었다. 하지만 동시에 조직이 ‘어용노조’ 프레임에 갇히게 됐다. 어부지리의 단기적인 이익은 결과적으로 심각한 악영향을 주는 독이 됐다.

B노조는 처음에는 금속노조 지회의 어용노조 프레임링 공세에 별다른 대응하지 않았다. 교섭대표노조가 된 이상 소수노조의 담론 공격이 별다른 영향이 없으리라 생각했기 때문이었다. 그러나 어용노조 프레임의 악영향은 생각보다 컸다. 특히 금속노조 지회가 교섭투쟁에서 강점을 보이자 가시화됐다. 금속노조 지회는 파업투쟁을 벌여 일부 하청업체에서 B노조가 합의한 것보다 높은 임금인상률을 쟁취했다. 이는 실리적으로는 성과라고 할 수 없었

으나 상징적 의미가 있었다. 이에 감흥을 받은 노동자들이 B노조에서 탈퇴하여 금속노조 지회에 가입하는 흐름이 형성됐다. 이로 인해 다수노조의 지위를 금속노조 지회가 차지하게 됐다. 그런데 2020년 임단협 후에 다시 한번 변증법적 역설이 노동현장을 휩쓸었다. B노조가 소수노조가 되고 조합원에 대한 섬김과 봉사의 정신에 입각하여 꾸준히 대응 활동을 전개하면서 어용노조 프레임에서 벗어날 기회가 만들어진 것이다. 또한, 금속노조 지회는 간부들의 기득권을 추구하면서 조합원들의 임금은 거의 인상되지 않았음에도 교섭위원들에게 지나친 특혜를 제공하여 도덕적 해이 논란을 자초했다. 도덕적이라 스스로 자부하던 조직이 비난의 대상이 됐고, 어용노조라 비난받던 조직이 거꾸로 상대의 비도덕성을 꾸짖는 위치에 서게 됐다. 이 사건을 계기로 금속노조 지회에서 B노조로 흐르는 노동자의 줄기가 작게나마 형성되기도 했다. 하지만 여전히 B노조는 다수노조 지위를 회복하지 못했다. 다만, 이러한 상황은 B노조가 추진하는 근로자지위확인소송의 결과가 향후 어떻게 나오느냐에 따라 달라질 수 있을 것으로 기대되고 있다.

B기업 노동현장에서는 조직 간 경쟁 구도가 몇 차례 요동쳤다. 이러한 과정을 거치면서 B노조 활동가들은 조직경쟁에 필요한 역량과 자원에 대해 날카로운 인식을 갖게 됐다. 이들은 신규 노조에게 다음과 같은 부분이 필요하다고 제기했다. 첫째, 설립 직후 조합 가입 독려 활동이 효과적으로 전개될 수 있도록 하는 데 필요한 지식과 정보다. 둘째, 법제도적 절차의 의미를 노조 활동과 결부시켜 해석하고 상황에 적합한 방침을 제시하는 전략적 역량이다. 마지막으로, 활동가들은 ‘한국노총 프레임’을 새롭게 형성하기 위한 활동이 다양한 층위에서 전개될 필요가 있다고 지적했다. 사회 공론장에서 한국노총 방식의 노동운동이 갖는 공익적 의미를 명료하게 하는 활동이 활발하게 전개될 때, 노동현장에서 전개하는 조직화 활동도 탄력을 받을 수 있으리라는 것

이다. 한편, B노조에서는 ‘섬김’과 ‘봉사’를 강조하는 기풍이 형성됐던 반면, 금속노조 지회에서는 ‘투쟁’과 ‘도전’을 강조하는 기풍이 형성됐던 것으로 보인다. 이는 어느 한쪽이 일방적으로 우위에 있다기보다는 서로 다른 맥락과 조건에서 필요한 전망이라고 평가할 수 있을 것 같다. 이에 대한 심층적 분석과 이해가 요구된다.

셋째, C노동조합의 사례다. C노동조합은 2018년 4개 기업별노조가 통합되어 결성된 초기업노조로 C공사의 하청기업 노동자들을 대상으로 한다. 이 조직의 결성은 C공사 노동현장에서 전개된 노사관계의 역사와 연결돼 있다. 2000년대 초반 상대적으로 투쟁 지향적인 민주노총 소속 조직이 C공사 하청기업 노동자들을 대상으로 전략 조직화 사업을 전개했고, 이를 통해 형성된 단위조직들이 격렬한 단체행동을 전개했다. 그러나 결국 성과를 내지 못하고 마무리했고, 투쟁에 참여한 노동자들 상당수가 상처를 입었다. 그로부터 10여 년 뒤인 2012~13년에도 유사한 상황이 전개됐다. 이러한 강경투쟁 일련도에 불만과 염증을 느낀 일부 현장 간부들이 민주노총 질서에서 이탈하여 각자도생을 추구했다. 그러한 조직 중에 4개가 2018년 통합하여 C노조가 결성된 것이다.

이러한 통합에는 문재인 정부가 추진한 공공부문 비정규직 정규직화 정책이라는 우호적인 정치적 기회구조의 영향이 있었다. C에서 비정규직 정규직 전환 심의를 위한 위원회 만들어졌다. 여기에는 C공사 노동현장의 모든 노동자 대표가 참여했다. 그 속에서 각자도생하던 온건 지향 노조들이 처음 만났다. 혼자가 아니라 함께 뭔가를 모색하고 시도할 수 있다는 희망이 열렸다. C노조는 적극적으로 활동에 나서, 기존 하청업체가 통합하여 새롭게 만들어진 제2자회사에서 교섭대표노조 지위를 확보했고, 민주노총 소속 노조와 정체성 차이를 프레임화하여 조직 확대를 추진했다. 요컨대 상대적으로 ‘온건 타

협 지향의 방식으로 노동 현장의 현안을 해결할 수 있다는 점을 보여주면서 조직 확대를 계속했다. 그런 한편으로, 조직 간 통합과 연합을 통해 노동조합 권력의 스케일을 상승시키기 위한 흐름에도 적극적으로 참여했다. 민주노총과 다른 정체성을 추구하는 조직들이 2021년 상반기 ○○○○○○노동조합연맹이라는 연대체를 결성한 것이다. C공사 노동현장에는 이렇듯 경쟁하는 조직 간 구도의 형성 과정이 여전히 진행 중이다.

C공사는 4개 기업별노조가 통합하여 출범했고, 지속해서 조합원 규모를 확대했으며, 여러 노동조합 사이에서 전개되는 통합 논의에 적극적으로 참여해왔다. 면접에 응한 활동가는 이렇듯 다양한 층위에서 획득한 조직경쟁 경험을 바탕으로, 상급단체의 지원 방향과 관련해 다음과 같은 의견을 제시했다. 첫째, 공공부문에 속해 있는 노동조합 단위조직 처지에서 상급단체가 정책과정에 개입할 수 있는 관계적 역량을 가지고 있는 것은 매우 중요한 장점이 된다. 둘째, 노동법제도를 노조조직 활동에 유리하게 적용 및 해석하고, 이를 노동자 설득에 활용할 수 있는 전략적 역량의 보완이 필요하다. 이는 상대적으로 민주노총 상급단체가 많이 보유하고 있다. 셋째, 노동조합상급단체는 노동자들이 노동조합 활동의 정당성과 합리성을 통합적으로 수용하도록 만드는 내러티브를 구성하여 제공할 필요가 있다.

넷째, D노동조합 사례다. 현재 D기업 노동현장에는 직접고용 노동자를 대상으로 하는 노조조직이 4개가 있다. 이 중에 제1노조는 한국노총 소속이고, 제2노조와 제3노조는 민주노총 소속이며, 제4노조는 미가맹 조직이다. 제1노조와 제2노조 간의 관계 구도는 2010년 기업합병을 통해 만들어졌고, 제3노조는 2018년 D기업 협력사 관련해서 ‘불법파견’ 이슈가 발생하면서, 사용자 측이 하청기업 노동자들을 직접고용을 하면서 포괄됐다. 제4노조는 2019년 말에 제2노조에서 이탈한 일부 세력들이 만든 노조다. 제1노조와 제2노조

의 관계를 중심으로 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 2010년 ○워콤, ○레콤, ○이콤이 통합하여 D가 탄생했다. ○워콤과 ○레콤에는 한국노총 소속 노조가 있었고, ○이콤에는 민주노총 소속 노조가 있었다. ○워콤노조와 ○레콤노조가 통합하여 현재의 ‘한국노총 전국IT사무서비스노동조합연맹 D노동조합’으로 발전했다. ○이콤노조는 ‘민주노총 공공운수노조 민주D지부’가 됐다.

2010년 기업통합 직후 한국노총 소속 노조와 민주노총 소속 노조 사이에서는 제1노조 자리를 차지하기 위한 조직경쟁이 펼쳐졌다. 방식은 미조직 노동자 조직화였다. 결과적으로 한국노총 소속 노조가 승리했다. 한국노총 소속 노조의 조직화 전략은 다음과 같았다. 첫째, 조직화 대상 타깃팅을 명확히 했다. 미조직 노동자가 많은 텔레콤 내 여러 직군 중 시행착오를 거쳐 영업직군으로 표적 범위를 좁히고, 이들을 조직하는 데 역량을 집중했다. 둘째, 기업 내 관리체계에 따른 연결망, 그리고 노동현장에서 형성되는 인간관계를 적극적으로 활용했다. 영업직군 노동자를 관리하는 ‘CM 직책’의 노동자들을 조직화에 앞세웠고, 영업점에서 손위의 위치인 ‘점장’을 우선 가입시키고자 했다. 셋째, 신규 조합원이 낯선 조직문화에 통합될 수 있도록 하기 위한 다양한 활동을 전개했다. 특히 이른바 ‘멜트인 수련회’가 효과적이었다. 이를 통해 영업직군에서도 노조 간부들이 성장했고, 지역 직영점에서 노조활동이 자율적으로 이뤄질 수 있게 됐다. 한편, 한국노총 소속 제1노조와 민주노총 소속 제2노조는 현재 협력과 견제의 균형을 잘 유지하고 있으나, 과거에는 ‘조합원 빼내 오기’ 경쟁으로 충돌한 적도 있었다. 치열한 조직경쟁의 결과는 두 조직 모두에서 조합원이 감소하는 것으로 나타났다. 양 조직은 일종의 신사협정을 맺고 과도한 조직경쟁을 중단했다. 또한, 노동자들을 대상으로 이중 멤버십을 해소하라는 캠페인을 공동으로 벌이기도 했다.

D노동조합은 기업통합으로 생긴 노동현장의 구조 변동 속에서 조직화 전

략을 추진하여 복수노조 상황에서 우위를 확보했다. 이러한 경험은 경쟁에서 승리하기 위한 조직 내부 요인이 무엇인가 하는 질문에 대해서 하나의 답안을 구성하도록 했다. 이를테면 리더십이 조직의 발전 전망을 명확하게 제시하고, 이를 노조조직 간부들이 자발적으로 수용하고 따를 수 있도록 설득하는 과정이 있을 때, 더욱 강한 조직이 될 수 있다는 것이다. 또한, 리더십이 효과적으로 작용하기 위해서는 효율적인 조직체계가 뒷받침되어야 한다. 리더십의 관리와 개입 없이도 조직의 전망과 전략을 자율적으로 집행하는 조직체계가 갖춰질 때 조직의 모든 측면에서 경쟁력이 강화될 수 있다.

## 2. 비교와 함의

앞에서 살펴본 4개 조직경쟁 사례를 △조직경쟁 구도의 특징 △조직경쟁이 전개된 환경과 맥락 조건 △조직경쟁에서 확인된 강점과 약점 등을 기준으로 비교하면 <표 4-3>과 같다.

〈표 4-3〉 조직경쟁 사례들의 개요와 특징

구분	A노조	B노조	C노조	D노조
경쟁 발생 시기	-조직설립: 2018년	-조직설립: 2018년	-조직통합: 2018년	-조직통합: 2010년
조직 형태	-기업별노동조합	-초기업노동조합	-초기업노동조합	-기업별노동조합
주요 가입자	-A공공기관 OO섬 김이 노동자 (공공부문 돌봄직/ 주로 중장년 여성)	-B기업 하청기업 노동자 (제조업 생산직/ 주로 청년 남성)	-C공사 하청기업 노동자 (교통-조경-수하물 탑승교 등)	-D기업 노동자 (기업 내부의 모든 직군 노동자)
조직경쟁 구도의 특징	-최초로 만들어진 노조조직으로서, 민주노총 계열 후 발주자와 경쟁	-최초로 만들어진 노조조직으로서, 민주노총 계열 후 발주자와 경쟁	-고용구조 재편 및 기업통합 과정에서 민주노총 계열 기존 노조와 경쟁	-기업통합 직후 민주노총 계열 기존 노조와 경쟁
조직경쟁의 환경과 맥락	-정규직화 추진과 여성 기관장 취임 등 조직화에 우호적인 기회구조 -정당, 시민단체, 전문가 등의 지원 -여론의 관심과 시민의 지지	-공공 정규직화 추진 등 간접적이지만 우호적 분위기 -상급단체와 원청기업노조의 지원 -노동현장에서 적대적인 '어용노조 프레임'의 형성	-공공부문 비정규직제로 선언 등 긍정적인 기회구조 -비민주노총 계열 조직의 통합과 원청기업노조의 지원 -민주노총 방식과 격 투쟁에 대한 현장 일부의 반감	-기업통합, 그리고 기업단위 복수노조 허용 제도 시행 -한국노총 계열 노동조합의 통합 -다양한 대화채널과 타협 지향적인 노사관계 전통
경쟁 상대와 비교 : 강점과 약점	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 강점                     <ul style="list-style-type: none"> <li>-선발 주자로서 확보한 교섭대표노조 지위</li> <li>-투명성, 대표성 등 조직민주주의 원칙에 기초한 운영.</li> <li>-노동현장 문제 해결 역량을 가진 능동적 활동가들</li> </ul> </li> <li>● 약점                     <ul style="list-style-type: none"> <li>-상급단체와 관계의 상호작용 비활성화</li> <li>-조직화 이후 조직의 공동 전망 부재</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 강점                     <ul style="list-style-type: none"> <li>-선발 주자로서 확보한 교섭대표노조 지위(이후 없어짐.)</li> <li>-조합원 요구 중심으로 활동하며 형성한 간부 숙련과 조합원 신뢰</li> </ul> </li> <li>● 약점                     <ul style="list-style-type: none"> <li>-사용자 지원으로부터 만들어진 '어용노조 프레임'</li> <li>-설립 초기 원청기업노조와 상급단체에 대한 의존성</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 강점                     <ul style="list-style-type: none"> <li>-과거 파업투쟁 실패 경험으로 활성화된 '실리주의 프레임'의 효과성</li> <li>-원하청 연대와 연합조직 형성을 통한 영향력 강화</li> </ul> </li> <li>● 약점                     <ul style="list-style-type: none"> <li>-상급단체 홍보 및 교육 지원 부족</li> <li>-법제도의 능동적 해석과 활용을 위한 전략적 역량 형성의 지원 부족</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 강점                     <ul style="list-style-type: none"> <li>-통합 직후 선도적 조직화로 확보한 교섭대표노조 지위</li> <li>-영업직군 조직화 이후 문화행사를 통해 형성된 화학적 통합</li> <li>-조직화를 통해 형성된 전국적 조직 체계의 활용</li> </ul> </li> <li>● 약점                     <ul style="list-style-type: none"> <li>-상급단체의 홍보, 교육, 법률 서비스 지원 부족</li> </ul> </li> </ul>
조직경쟁에 따른 상황	-교섭대표노조 -조합원 증가 추세	-교섭대표노조였다가 소수노조가 됨 -불법파견 소송 주도권 확보 시도	-교섭권 일부 확보 -조합원 증가 추세 -새로운 연합질서의 형성 과정	-신규 조직화로 제1노조 지위 확보 -노조 간 협력과 견제 관계 안정화

첫째, 사례들의 조직경쟁 구도의 특징은 다음과 같았다. 먼저, A노조와 B노조의 사례는 2018년 각자 노동현장에서 최초로 설립된 신규 조직으로, 해당 조직이 활동하고 있는 가운데 노동현장에서 새롭게 만들어진 후발주자와 경쟁을 한 경우다. 두 조직 초동주체들이 자발적으로 조직화에 나섰고, 모두 설립 첫해에 노동현장의 다수를 가입시키고 교섭대표노조가 되어 안정적으로 임금 및 단체협약을 체결했다. 두 사례 모두 이러한 상황에서 노동현장 외부 초기업단위노조의 전략적 지원 바탕으로 형성된 경쟁조직을 맞이했다. 전자는 조합원 확보 경쟁 및 교섭투쟁 경쟁에서 승리하여 교섭권과 다수노조 지위를 안정적으로 유지했다. 반면, 후자는 조직경쟁에서 패배하여 교섭권과 다수노조 지위를 내주고 말았다. 후자의 상황에는 특히 사용자의 지원으로부터 거리를 두지 못함으로 인해 형성된 ‘어용노조 프레임’의 악영향이 컸다. 현재 후자는 섬김과 봉사를 지향하는 활동을 통해 꾸준히 조직력을 키우고 있으며, 불법파견 소송을 통해 분위기를 반전시킬 준비를 하고 있기도 하다.

다음으로, C노조와 D노조의 사례는 기존 조직들이 전략적으로 통합하여, 노동현장에서 맞닥뜨리게 된 더 큰 상대 조직과 경쟁한 경우다. 이를테면 두 조직은 한국노총 소속 또는 미가맹 기업별노조들이 통합하여 만들어진 것으로, 민주노총 소속의 노조조직들과 경쟁했다. 전자의 경우 조직경쟁은 지금까지도 진행 중이다. 전자의 사례에서 한국노총 소속 조직은 소수노조로 출발하여 지속해서 조합원 규모를 확대해 나갔다. 한국노총 소속 및 미가맹 노조조직이 진행하고 있는 새로운 연합조직의 구축을 위한 노력에 능동적으로 참여하고 있다. 이러한 흐름 속에서 민주노총 소속 노조의 영향력이 지배적이었던 C공사 노동현장에 새로운 질서가 형성되고 있다. 후자의 사례에서는 3개 기업이 합병된 후 한국노총 소속 2개 노조가 통합하여, 상대적으로 규모가 가장 컸던 민주노총 소속 노조와 경쟁했다. 후자의 조직은 미조직 노동자

를 능동적이고 선도적으로 조직함으로써 규모를 크게 확대했고, 해당 노동현장에서 제1노조의 지위를 획득했다. 합병 이후 10여 년이 지난 지금 두 노조 간 관계는 안정적으로 유지되고 있다.

둘째, 조직경쟁이 전개된 환경과 맥락 조건을 비교하면 다음과 같다. 먼저, A노조와 B노조의 사례는 문재인 정부가 들어선 후 추진한 공공부문 비정규직 정규직화 정책이라는 우호적인 조건 속에서 추진된 경우다. 그런 한편으로, 이러한 조건이 실제 미친 영향의 정도는 크게 달랐다. 가입자들이 주로 공공부문 노동자인 전자의 상황에서는 정부의 정규직화 정책을 통해 실제로 조합원의 고용안정이 강화되어 노조의 권력자원이 늘어날 수 있었다. 반면 민간부문 노동자들을 대상으로 한 후자 사례에서, 정부 정책은 단지 우호적인 정치사회 분위기를 조성하는 간접적인 영향만 있었을 뿐이다. 또한, 전자의 경우 그러한 분위기를 바탕으로 정치세력으로부터 상대적으로 쉽게 협조를 받고 여론의 주목 대상이 될 수 있었다. 이는 조직화와 조직경쟁에서 중요한 자원으로 활용됐다. 하지만 후자 사례는 민간제조업 공장에서 벌어진 것으로, 공공여론이나 시민사회의 지원이 이어지지 않았다. 이러한 조건으로 인해 초동주체들은 ‘사용자의 태도 변화’라는 당의정을 바른 독소를 만났을 때 제대로 대응하지 못했던 것으로 보인다. 그렇긴 하지만 조직화 초기에 원청 연대가 상대적으로 활성화될 수 있었던 데는 비정규직 이슈의 부상이라는 정치사회 분위기의 영향이 있었으리라 추측된다.

다음으로, C노조와 D노조의 사례는 기업 간 인수합병이라는 불확실성이 높아지는 상황에서 진행되는 가운데 전개된 경우다. 특히 전자의 경우에는 50여 개 기업이 3개로 통합되는 등 상대적으로 더욱 복잡한 상황이 펼쳐졌다. 전자의 사례에서 한국노총 소속 조직은 노동현장에서 민주노총 소속 노조의 영향력이 지배적인 상황에서 경쟁을 시작했다. 이들은 틈새로부터 형성

되어, 틈새를 넓혀가는 전략을 추진했다. 이를테면 이 조직은 노동현장에서 전통성과 기득권을 가진 민주노총 조직이 과거 주도했던 강경투쟁 일변도에 염증을 느낀 이들이 이탈하여 형성한 것이다. 또한 이 조직은 2018년 설립 이후 현장에서 조합원 가입시키고 영향력을 확대해 나갈 때, 강경투쟁 방침에 대비되는 실리주의 전략을 내세워서 효과를 봤다. 한편, 후자의 사례에서 한국노총 소속 조직은 민주노총 소속 조직보다 약간 규모가 작긴 했지만, 노동현장의 미시적 연결망에 상대적으로 더 밀착해 있었다. 이를테면 전략 조직화 대상으로 선정한 영업직군 노동자들의 관리자인 CM직책을 포괄하고 있었다. 이들이 가진 연결망을 조직화 활용함으로써 조직대상 노동자들에게 더욱 신뢰감을 줄 수 있고, 가까이 다가갈 수 있었다.

셋째, 본 사례들의 비교분석을 통해 조직경쟁에서 우위 확보를 위해 필요한 내부적 요인으로 확인된 것들은 다음과 같다. 먼저, 투명성과 대표성, 그리고 자주성 등 조직민주주의 원칙에 기초하여 노조를 운영하는 것이 조직경쟁력을 육성하는 데 있어 가장 기초가 된다는 점이다. 당연하게도 노동자들은 민주주의 원칙이 작동하는 조직에 매력을 느끼고, 비민주적이라 판단되는 조직으로부터는 떨어져 나가고 싶어 한다. 요컨대, ‘민주주의’ 자체가 조직의 브랜드이고 경쟁력이다. 이는 앞에서 언급한 여러 사례에서도 확인됐다. 한편, 조직민주주의는 특히 위기 상황에서 조직을 지켜주는 방패가 된다는 점을 인식할 필요가 있다. 조합원들에게 민주적이라 평가받은 A노조에서 복수노조 상황을 맞이했음에도 이탈자가 적었던 점, 의도치 않게 어용노조 프레임이 갇힌 B노조가 교섭력에서 약점을 보이자 이탈 추세가 가속화된 점 등에 주목해야 한다.

다음으로, 노동조합 활동가의 전략적 역량은 조직경쟁력에 그대로 반영된다는 점이다. 조직화 및 조직경쟁에서 우위를 확보하는 데 도움이 되는 활동

가의 전략적 역량은 다음과 같은 것들로 구성된다. ① 현재 노동현장에 닥친 문제 해결을 위해 필요한 정보와 지식이 무엇인지를 이해하고, 이를 다양한 원천에서 수집하여 활용하는 능력이다. ② 노동조합이 목표로 하는 요구의 성취가 이루어지는 구체적인 과정 혹은 미시적인 메커니즘에 대한 심층적인 이해다. ③ 다양한 이해관계자의 관점을 고려하여 포괄적으로 조정된 대안을 만드는 능력이다. 이러한 전략적 역량은 활동가가 노동조합을 민주적으로 운영하려고 노력하는 과정을 통해 형성되는 숙련이라 할 수 있다. 동시에 이러한 숙련을 효과적으로 발전시키기 위해서는 상급단체의 적극적인 지원이 필수적이다. 다양한 교육과 홍보 서비스가 제공되어야 한다. 또한, 노동법제도를 노조조직 활동에 유리하게 적용 및 해석하고 이를 노동자 설득에 활용할 수 있는 인지적 틀을 구성하기 위한 상호작용적 학습 과정이 요구된다.

마지막으로, 공익적이고 현대적인 내용으로 채워진 ‘한국노총 프레임’을 새롭게 형성하기 위한 활동이 다양한 층위에서 전개될 필요가 있다. 사회 공론장에서 한국노총 방식의 노동운동에 대한 의미를 명료하게 하는 활동이 활발하게 전개된다면, 노동현장에서 전개되는 조직경쟁에 크게 도움이 될 수 있다. 요컨대 한국노총 차원에서 시민과의 소통을 활성화하고 한국노총이 지향하는 노동운동의 공익성이 널리 인정받을 때, 노동현장에서 전개하는 조직화와 조직경쟁 활동도 탄력을 받을 수 있다.

한편, 이렇듯 복수노조 경쟁 상황에서 긍정적으로 영향을 미친 요인들은 다양한 상황과 맥락에서도 중요할 것으로 판단된다. 이를테면 노조조직의 민주주의, 활동가의 전략적 역량, 상급단체의 사회적 평판과 프레임 등은 복수노조 조직경쟁 상황뿐만 아니라, 무노조 노동현장에서 조직화가 추진되는 과정에서도, 그리고 이미 만들어진 기존 노조가 안정적으로 운영되기 위해서도 중요하다. 이와 관련해 한국노총과 산별연맹의 일상적 실천이 요구된다.

# 제5장

## 결 론: 요약 및 제언

아래에서는 제1절에서 위 제2장부터 제4장까지의 내용을 요약하고, 제2절에서 노조 경쟁력 강화 내지 재조직화에 관한 제언을 하기로 한다.

### 제1절 요약

1. 사업(장) 단위 복수노조 허용은 조직적 측면에서는 단일노조가 대표권을 독점함으로써 조직 확대에 더 유리할 것이라는 판단과 복수노조 허용을 통해 조직 확대를 꾀하는 것이 더 유리하다는 판단 사이에서, 후자의 입장이 입법에 반영된 결과라 할 수 있다.

사업(장) 단위 복수노조 문제는 교섭절차의 문제와 연관되는데, 이는 노사관계의 주도권과도 관련된다. 그런데 현행 노조및조정법은 사용자의 교섭방식 선택권을 지나치게 강하게 인정되어 있다는 지적이 많다. 2011년 7월 이후 복수노조 사업장에서 법률지원의 요구가 늘어난 것도 교섭창구단일화 과정에서 발생하는 법적인 문제와 무관치 않다는 지적이 있다.

다음으로 교섭에 있어서 소수노조의 문제인데, 교섭창구단일화 절차에 참여한 사업장 조합원의 10%에 미달하는 노동조합의 교섭 참여를 제한하는 것은 합리적 범위 내의 것으로 합헌이라는 헌법재판소의 결정(헌법재판소 2012. 4. 24. 선고 2011헌마338 결정)에도 불구하고 소수노조의 교섭권한을 본질적으로 침해한 것이라는 주장은 지속적으로 제기되고 있다. 다만 이번 설문조사에서는 교섭에 참여하지 못한 소수노조의 이익 또는 권익을 대변하는 장치인 공정대표의무에 대해 4.0으로 높은 만족도를 보였다. 하지만 사업장 교섭대표노조의 지위(62.1%)를 갖는 노조 대표자나 핵심 간부가 설문한 것이어서 높은 수치가 나온 것으로 짐작된다.

소수노조의 교섭은 유니온 슝 규정과 연결하여 살펴볼 필요도 있다. 현행 노조및조정법은 사업장에 종사하는 노동자의 2/3 이상을 대표하는 경우 예외적으로 유니온 슝을 인정하고 있다. 이번 설문조사에서는 39.2%가 관련 규정이 있다고 나왔다. 하지만 2014년 한국노총 중앙연구원의 단체협약 분석에서 34.5%, 2019년에는 19.5%가 나온 것을 감안할 때 유니온 슝 규정의 존재 여부와 달리 노동조합의 가입 강제에 관한 노조 간부의 인식이 더 강하게 작용한 결과가 아닌가 추정된다.

위의 내용과 함께, 조직경쟁력 강화와 관련하여 노조 조직률의 하락, 노동자 집단의 연대감 상실, 총연맹의 역할 및 주도권의 감소, 비정규직의 증가, 정규직과 비정규직의 분화, 소득 불평등의 심화, 노동의 유연화, 산업구조의 재편, 자본의 세계화 등을 노동운동 위기의 원인으로 보고 있다. 이것은 다시 노조 조직의 전반적인 약화를 초래케 했다. 하지만 노조 조직률이 상승한 우리의 이례적인 상황 속에서 노조 조직의 재조직화 내지 강화에 관해 논의할 필요가 있다.

2. 위에서는 한국노총 산하 총 596개 노조로부터 수거한 설문문을 분석하였다. 해당 노조들은 기초분석의 결과 제조업의 300인 미만 소규모 사업장이 주를 이루고 있음이 확인된다. 제조업이 38.9%, 300인 미만 사업장이 72.6%를 차지하였으며, 조합원은 40대 이상이 66%였다. 조합원의 구성은 청년 조합원은 약 3분의 1 수준이지만 청년 임원은 이에 미치지 못하는 것으로 확인된다. 청년 조합원이 10% 미만인 노조는 조합원의 규모가 300인에서 500인 미만인 곳이 상대적으로 많았다. 응답노조들의 위원장 임기는 3년으로 정한 노조가 93.3%였으며, 평균 연임 횟수는 3.9회로 나타났다. 선출방식은 직접선거가 92.7%였으며, 임원 및 상집간부는 대체로 40대와 50대가 주류를 이루고, 20~30대는 약 22.7% 정도여서 조합원 대비 청년들의 과소대표성이 확인되었다. 조합원 총회는 최근 3년간 약 3.7회로 나타났고, 단체협약 내 유니온숍 조항이 있는 노조는 39.2%로 확인되었다.

조합비는 정률방식이 61.6%였고, 금액은 3~5만원이 41.3%였다. 63.7%의 노동조합이 기금을 적립하고 있으며, 파업쟁의기금이 46.5%, 후생기금이 20.8%였다. 비용지출과 관련하여 가장 높은 항목은 조합원복지기금으로 43.7%였으며, 그다음이 노조행사비로 39.7%였다. 조직경쟁력 강화를 위해 조직간 분쟁 조정이나 청년 조직화 등 다양한 과제들의 수행이 요구되고 있으며, 교육을 위한 활동도 필요한 것으로 나타난다. 하지만 실태조사 결과 교육 선전비는 3.6%에 불과했다.

응답노조의 응답 결과를 종합하면 첫째, 노사관계 분위기는 전반적으로 노사 간의 신뢰가 높고 정보제공이 잘되고 있는 것으로 나타났다. 해당 문항을 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다~ 5: 매우 그렇다)로 측정된 결과 전체 3.88로 긍정적인 것으로 확인되며, 협상 분위기(3.60), 정보교환(3.41), 중요사안에 대한 공동협약 여부(3.84), 적대적 분위기(역)(2.82)로 나타났다.

둘째, 노조활동도 상당히 긍정적인 응답을 하였고 일부 문항에서 복수노조와 단일노조의 차이가 확인되었다. 노조활동 참여는 전체 4.07로 선거 참여(4.51), 교육행사 참여(4.02), 일상대화(3.68)로 나타났으며, 노조 운영은 4.0, 노조 간부와 조합원의 관계도 3.85로 나타나 긍정적인 결과를 보여주었다. 전반적인 노조활동에 대한 평균값은 3.64로 나타났고, 임금 및 근로조건 개선을 위한 단체교섭 활동(4.23)과 일상적인 고충처리 활동(4.14)을 하고 있는 것으로 나타났다. 다만 이를 단일노조와 복수노조로 구분하여 분석한 결과 연대활동은 복수노조가 소극적이며, 일상 활동은 더 적극적인 것으로 나타났다. 또한 경영참여나 인사관리에 대한 개입도 복수노조가 더 소극적인 것으로 확인되었다.

셋째, 청년조합원의 활동에 대해서도 대체로 긍정적이었으나 보다 적극적으로 교육이 필요함이 지적되었다. 청년조합원의 참여에 대해 전체 평균은 3.81이고 선거 참여는 4.13, 교육행사 참여 3.84, 간부와의 대화 3.48로 나타났으나, 청년 대상 조합활동은 특별한 활동이 없다는 응답이 41%였다. 청년조합원의 활동이 미흡한 이유에 대한 중복응답 결과는 '청년들의 개인주의적 성향증가'라는 비중이 49.6%로 가장 높았으며, '노동조합활동에 대한 이해부족'이 18.6%로 나타났다. 청년조합원을 위해 필요한 활동은 교육 프로그램이라는 항목이 32.8%, 문화행사 프로그램이 25.4%로 나타났다.

넷째, 상급단체 활동에 대한 만족도는 소속연맹/산별노조가 3.78로 가장 높게 나타났고, 지역지부가 3.75, 지역본부 3.61, 그리고 한국노총 3.44의 순으로 나타났다. 그러나 해당 부분의 전반적인 만족도는 대체로 긍정적이었으며, 지역지부를 제외하고는 법률지원(3.30~3.45), 그다음이 노조간부 기본교육지원(3.29~3.44)이었다. 지역지부는 노조운영지원(3.35)과 현장투쟁지원(3.36)이 높게 나타났다. 모든 상급단체에서 낮게 나타난 활동은 청년·여

성·비정규직 노동자 지원(3.03~3.12) 이고, 그다음은 산업안전보건활동지원(3.14~3.24)이었다. 상급단체 활동과 관련하여 단일노조와 복수노조로 나누어 만족도를 살펴보면, 일부 문항에서 차이를 보여준다. 소속연맹/산별노조의 활동에서 노조운영지원은 복수노조(3.42)가 단일노조(3.34)보다 높은 것으로 나타났고, 조직 확대 활동은 복수노조(3.24)가 단일노조(3.38)보다 만족도가 낮은 것으로 나타났다. 시도지역본부의 경우는 현장투쟁지원은 복수노조(3.09)가 단일노조(3.36)보다 상당히 낮게 나타났고, 지역지부도 유사하게 차이를 보여주고 있다. 법률지원도 지역본부나 지역지부 모두 복수노조가 단일노조보다 낮게 나타나 복수노조 사업장에 대한 검토가 필요하다.

다섯째, 단위 노조들은 상급단체로부터 가장 받고 싶은 지원은 ‘법률 지원’이 19.6%였고, ‘노조간부기본교육’은 16.1%, ‘제도개선활동’ 13.3%, ‘암단협 교섭지원’은 11.3%로 나타났다. 이는 상급단체에서 가장 잘되고 있는 지원이 법률 지원인데 여전히 상급단체로부터 가장 받고 싶은 지원이 법률 지원으로 나타나 법률 지원에 대한 그간의 진행상황을 평가하고 좀더 적극적인 지원이 필요함을 보여준다. 그리고 조직혁신을 위해 가장 필요한 내용에 중복응답 결과는 ‘조직간 분쟁에 대한 적극적 개입’이 22.9%, ‘산별통합 및 산별노조의 추진’이 21.2%였다. 이 또한 노동조합의 조직간 분쟁을 종식하고 산별통합을 추진함으로써 노조의 교섭력 증대가 필요하다는 단위노조의 요구가 반영된 결과라 볼 수 있다.

여섯째, 복수노조에 대한 응답결과를 종합해 보면 복수노조로 인해 교섭력이 약화되고, 조직간 갈등은 존재하나 상당수의 노조가 다수노조로 교섭대표권을 가지고 있어 기존 활동을 유지하고 있는 것으로 확인된다. 복수노조는 응답노조의 40.1% 인 것으로 확인되었고, 최상급단체는 민주노총이 44.4%, 한국노총이 33.6%, 미가입이 21.9%이었다. 복수노조가 만들어진

요인은 ‘노조운영방식의 갈등’이 3.08로, ‘노조의 통상적인 운동노선의 갈등’이 3.07로 나타나 노조운영이나 운동노선에 대한 갈등이 일반적인 원인임을 알 수 있다. 응답노조의 경우 노조 지위변화는 그대로 유지된 경우가 77.6% (다수노조 63.6%, 소수노조 14%)이며, 다만 다수노조였다가 소수노조로 되었다는 응답은 13.6%였다. 현재 교섭방식은 ‘과반수 노조에 의한 교섭’이 62.1%이다. 복수노조 이후 가장 큰 문제는 ‘노조가 분할되어 교섭력이 약화되었다’는 응답이 27.3%, ‘노조 간 경쟁이 심화되었다’는 응답도 26.3%로 노조의 분할과 경쟁으로 인해 노동조합의 교섭력이 약화되었다고 인식하고 있었다. 다만 복수노조 응답노조의 60%가 다수 노조이고, 교섭권을 가지고 있어 공정대표 의무에 대한 만족도는 4.0으로 준수되고 있다고 나타났으며, 소수노조의 교섭권을 침해(2.47)하지는 않는 것으로 나타났다.

3. 다음 면접조사를 통해 복수노조 상황에서 조직경쟁 중인 한국노총 소속 4개 노조의 사례를 살펴봤다. 이를 △조직경쟁 구도의 특징 △조직경쟁이 전개된 환경과 맥락 조건 △조직경쟁에서 확인된 강점과 약점 등을 기준으로 비교하면 다음과 같다.

첫째, 사례들의 조직경쟁 구도의 특징은 다음과 같았다. 먼저, A노조와 B노조는 2018년 설립된 신규 조직으로, 해당 조직이 활동하고 있는 가운데 노동현장에서 새롭게 만들어진 후발주자와 경쟁을 한 경우다. 두 조직은 초동주체들이 자발적으로 조직화에 나섰고, 모두 설립 첫해에 노동현장의 다수를 가입시키고 교섭대표노조가 되어 임금 및 단체협약을 체결했다. 두 사례 모두 이러한 상황에서 노동현장 외부 민주노총 계열 초기업단위노조의 전략적 지원을 바탕으로 형성된 경쟁조직을 맞이했다. 전자는 조합원 확보 경쟁 및 교섭투쟁 경쟁에서 승리하여 교섭권과 다수노조 지위를 안정적으로 유지했

다. 반면, 후자는 조직경쟁에서 패배하여 교섭권과 다수노조 지위를 내주고 말았다. 후자의 상황에는 특히 사용자의 지원으로부터 거리를 두지 못함으로 인해 형성된 ‘어용노조 프레임’의 악영향이 컸다. 한편, 후자는 섬김과 봉사를 지향하는 활동을 통해 현장에서 조직력을 키우고 있으며, 불법파견 소송을 통해 분위기를 반전시킬 준비를 하고 있다. 다음으로, C노조와 D노조의 사례는 기존 조직들이 전략적으로 통합하여, 노동현장에서 민주노총 계열의 큰 조직과 경쟁한 경우다. 전자의 사례에서 한국노총 소속 조직은 소수노조로 출발하여 지속해서 조합원 규모를 확대해 나갔다. 한국노총 소속 및 미가맹 노조조직이 진행하고 있는 새로운 연합조직의 구축을 위한 노력에 능동적으로 참여하고 있다. 이러한 흐름 속에서 민주노총 소속 노조의 영향력이 지배적이었던 C공사 노동현장에 새로운 질서가 형성되고 있다. 후자의 사례에서는 3개 기업이 합병된 후 한국노총 소속 2개 노조가 통합하여, 상대적으로 규모가 가장 컸던 민주노총 소속 노조와 경쟁했다. 후자의 조직은 미조직 노동자를 능동적이고 선도적으로 조직함으로써 해당 노동현장에서 제1노조의 지위를 획득했다. 합병 이후 10여 년이 지난 지금 두 노조 간 관계는 안정적으로 유지되고 있다.

둘째, 조직경쟁이 전개된 환경과 맥락 조건을 비교하면 다음과 같다. 먼저, A노조와 B노조의 사례는 문재인 정부가 들어선 후 추진한 공공부문 비정규직 정규직화 정책이라는 우호적인 조건 속에서 추진된 경우다. 그런 한편으로, 이러한 조건이 실제 미친 영향의 정도는 크게 달랐다. 가입자들이 주로 공공부문 노동자인 전자의 상황에서는 정부의 정규직화 정책을 통해 실제로 조합원의 고용안정이 강화되어 노조의 권력자원이 늘어날 수 있었다. 반면 민간부문 노동자들을 대상으로 한 후자 사례에서, 정부 정책은 단지 우호적인 정치사회 분위기를 조성하는 간접적인 영향만 있었을 뿐이다. 또한, 전자의

경우 그러한 분위기를 바탕으로 연대세력으로부터 상대적으로 쉽게 협조를 받고 여론의 주목 대상이 될 수 있었다. 이는 조직화와 조직경쟁에서 중요한 자원으로 활용됐다. 하지만 후자 사례는 민간제조업 공장에서 벌어진 것으로, 공공여론이나 시민사회의 지원이 이어지지 않았다. 이러한 조건으로 인해 초동주체들에게 ‘사용자의 지원’이라는 당의정을 바른 독소가 제공됐을 때 제대로 대응하지 못했던 것으로 보인다. 그런 한편으로 B노조 조직화 초기에 원청기업노조의 적극적 협력과 연대가 활성화될 수 있었던 데는 비정규직 이슈의 부상이라는 정치사회 분위기의 영향이 있었으리라 추측된다. 다음으로, C노조와 D노조의 사례는 기업 간 인수합병이라는 불확실성이 높아지는 상황에서 진행되는 가운데 전개된 경우다. 특히 전자의 경우에는 50여 개 기업이 3개로 통합되는 등 상대적으로 더욱 복잡한 상황이 펼쳐졌다. 전자의 사례에서 한국노총 소속 조직은 노동현장에서 민주노총 소속 노조의 영향력이 지배적인 상황에서 경쟁을 시작했다. 이들은 틈새로부터 형성되어, 틈새를 넓혀가는 전략을 추진했다. 이를테면 이 조직은 노동현장에서 전통성과 기득권을 가진 민주노총 조직이 과거 주도했던 강경투쟁 일변도에 염증을 느낀 이들이 이탈하여 형성한 것이다. 또한 이 조직은 민주노총 소속 노조의 강경투쟁 방침에 대비되는 실리주의 전략을 내세워서 조직 확대에서 효과를 봤다. 한편, 후자의 사례에서 한국노총 소속 조직은 민주노총 소속 조직보다 약간 규모가 작긴 했지만, 노동현장의 미시적 연결망에 상대적으로 더 밀착해 있었다. 이를테면 전략 조직화 대상으로 선정한 영업직군 노동자들의 관리자를 포괄하고 있었다. 이들이 가진 연결망을 조직화 활용함으로써 조직대상 노동자들에게 더욱 신뢰감을 줄 수 있었고 가까이 다가갈 수 있었다.

셋째, 본 사례들의 비교분석을 통해 조직경쟁에서 우위 확보를 위해 필요한 내부적 요인으로 확인된 것들은 다음과 같다. 먼저, 투명성과 대표성, 그리

고 자주성 등 조직민주주의 원칙에 기초하여 노조를 운영하는 것이 조직경쟁력을 육성하는 데 있어 가장 기초가 된다는 점이다. 당연하게도 노동자들은 민주주의 원칙이 작동하는 조직에 매력을 느끼고, 비민주적이라 판단되는 조직으로부터는 떨어져 나가고 싶어 한다. 요컨대, ‘민주주의’ 자체가 조직의 브랜드이고 경쟁력이다. 이는 앞에서 언급한 여러 사례에서도 확인됐다. 특히 조직민주주의는 위기 상황에서 조직을 지켜주는 방패가 된다는 점을 인식할 필요가 있다. 조합원들에게 민주적이라 평가받은 A노조에서 복수노조 상황을 맞이했음에도 이탈자가 적었던 점, 의도치 않게 어용노조 프레임이 강한 B노조가 교섭력에서 약점을 보이자 조합원 이탈 추세가 가속화된 점 등에 주목해야 한다. 다음으로, 노동조합 활동가의 전략적 역량은 조직경쟁력에 그대로 반영된다는 점이다. 조직화 및 조직경쟁에서 우위를 확보하는 데 도움이 되는 것으로 사례를 통해 확인된 것들은 다음과 같다. ① 현재 노동현장에 닥친 문제 해결을 위해 필요한 정보와 지식이 무엇인지를 이해하고 이를 다양한 원천에서 수집하여 활용하는 능력 ② 노동조합이 목표로 하는 요구의 성취가 이루어지는 구체적인 과정 혹은 미시적인 메커니즘에 대한 심층적인 이해 ③ 다양한 이해관계자의 관점을 고려하여 포괄적으로 조정된 대안을 만드는 능력. 이러한 전략적 역량은 활동가가 노동조합을 민주적으로 운영하고 발전시키려고 노력하는 과정을 통해 형성되는 숙련이라 할 수 있다. 동시에 이러한 숙련을 효과적으로 발전시키기 위해서는 상급단체의 지원이 필수적이다. 또한, 노동법제도를 노조조직 활동에 유리하게 적용 및 해석하고 이를 노동자 설득에 활용할 수 있는 인지적 틀을 구성하기 위한 상호작용적 학습이 요구된다. 마지막으로, 공익적이고 현대적인 내용으로 채워진 ‘한국노총 프레임’을 새롭게 형성하기 위한 활동이 다양한 층위에서 전개될 필요가 있다. 사회 공론장에서 한국노총 방식의 노동운동에 대한 의미를 명료하게 하는 활

동이 활발하게 전개된다면, 노동현장에서 전개되는 조직경쟁에 크게 도움이 될 수 있다. 요컨대 한국노총 차원에서 시민과의 소통을 활성화하고 한국노총이 지향하는 노동운동의 공익성이 널리 인정받을 때, 노동현장에서 전개하는 조직화와 조직경쟁 활동도 탄력을 받을 수 있다. 한편, 이렇듯 복수노조 경쟁 상황에서 긍정적으로 영향을 미친 요인들은 다양한 상황과 맥락에서도 전개되는 노조활동의 효과성에 있어서도 중요할 것으로 판단된다. 이를테면 노조조직의 민주주의, 활동가의 전략적 역량, 상급단체의 사회적 평판과 프레임 등은 복수노조 조직경쟁 상황뿐만 아니라, 무노조 노동현장에서 조직화가 추진되는 과정에서도, 그리고 이미 만들어진 기존 노조가 안정적으로 운영되기 위해서도 중요하다. 이와 관련한 한국노총과 산별연맹의 일상적 실천이 요구된다.

## 제2절 노조 조직경쟁력 강화를 위한 몇 가지 제언

여기서는 노동조합 조직 내부에 요구되는 조직개발의 문제를 포함하여 조직의 유지 및 강화를 위해 요구되는 사항들을 파악하고, 그에 대한 우선 순위 선정과 실천에 대한 노동조합의 역량, 정해진 사항에 대한 실천이 노조 조직경쟁력 강화를 위해 필요하다고 보았다. 다만 조직개발의 문제는 이의 필요성에 대해 언급하고, 구체적인 내용은 살피지 못했다. 이 연구의 한계라고도 할 수 있다. 결국 이 연구에서는 설문조사와 면접조사를 토대로 노조의 조직경쟁력 강화를 위한 총연맹-연맹/지역본(지)부-기업 단위 노조 등의 층위를 전제로 장단기로 구분한 시의성과 이행 편의성을 고려하여 조직화 항목을 중심으로 정책, 교섭, 교육, 홍보, 국제연대 등에 관한 내용을 점검하고 조직경

쟁력 강화를 위해 제언을 하였다.

먼저 조직경쟁력 강화를 위해서 선행되어야 하는 것은 과학적 조직진단이다. 이를 위해 기본적으로 조직진단 매뉴얼을 만들 필요가 있다. 이때 외부와 내부의 환경분석을 하고 이로부터 도출된 시사점과 선진사례를 분석한다. 이를 토대로 조직의 강점(Strength)과 약점(Weakness), 기회(Opportunity)와 위협(Threat)요인을 파악하여 전략적 방향성을 도출하고 그 방향성 하에서 주요 전략과제를 도출하는 것이 중요하다.<sup>46)</sup>

조직의 발전을 위해서는 전략적 방향성과 전략과제를 도출하여 수행할 필요가 있다. 즉 외부환경을 분석하여 시사점을 정리하고 기회와 위협요인을 검토하고, 내부환경을 분석하여 시사점을 정리하고 강점과 약점을 파악하여 전략적 대안을 마련해야 한다. 다시 말해 초저출산과 인구고령화, 디지털화, 기후변화와 탄소중립에 대한 논의, 불확실한 남북관계, 2022년 새정부 출범, 비준한 ILO 핵심 협약의 발효 등에 따른 경제와 노동, 사용자와 노동조합의 상호관계를 정리, 분석하여 이러한 변화 속에서 노동조합이 어떠한 역할을 해야 할지 고민해야 한다.

다만, 이 연구에서는 조직경쟁력 강화를 위해 위의 내용들을 전부 담기에는 시간적인 한계와 노총 내부의 조직혁신 요구를 구체적으로 담기에는 역부족인 부분이 있었다. 이러한 점을 고려해서 한국노총 산하 조직에 대한 실태 조사를 토대로 내부역량을 분석하고 그간 선행연구를 반영하여 시사점을 도출하고 노조 조직경쟁력 강화를 위한 과제를 잠정적으로 제언하는데 국한하려 했다. 또한 정부의 노동정책에 대한 정책적 개입에 관한 부분도 한국노총

46) 행정안전부(2011), 『과학적 조직관리를 위한 조직진단 매뉴얼』, 2쪽 이하. 외부환경 분석의 경우 정치, 경제, 사회·문화, 기술적 요인과 같은 거시적 환경분석을 위해 자료를 수집하고, 분석한 후 분석 결과를 종합해야 한다. 반면 고객 요인, 타조직 등 이해관계자의 동향 등은 미시적 환경 요인에 속한다. 내부 역량분석은 설문조사와 면접조사 등을 통해 조직 내 의사소통, 관리체계, 업무수행, 인사제도, 비전과 전략, 조직구조 등에 대해 분석이 이루어져야 한다.

의 경우 중요한 역할 중 하나인데 자세한 검토는 다음 기회로 미루었다.

현실의 노동조합은 조직경쟁력 강화나 조직 확대를 위한 전략적 능력이 부족할 수 있고, 노동조합의 정책들은 논리적이기보다는 임시방편적인 경우도 많아 서로 모순될 수 있다. 노동조합의 연대는 자기만족에 머물러 변화를 피하려 하지 않을 수 있고, 사회 변화의 적극적, 능동적 주체가 되기보다 사회적 갈등의 희생물이 될 수 있다. 그렇지만 현재에도 노동조합의 사회적 영향력은 적지 않으며, 그 사회적 영향력은 조직화된 힘, 대중동원 능력, 사회·경제 관련 정부 정책에의 개입과 프로그램, 정치적·사회적 동맹에의 참여에 기초하여 발휘될 수 있다. 이러한 점을 감안하면, 지금의 노동조합은 극단적인 대중 행동보다 복잡한 정책 활동, 지루한 교섭과 조정,<sup>47)</sup> 정부의 영향력을 고려한 점진적인 변화 속에서 실효적인 결과물을 가져올 수 있다.<sup>48)</sup> 왜냐하면 우리나라 노동조합은 상당수 조직이 초기업별 조직의 외관을 갖추고 있지만, 교섭 등 노동조합의 전반적인 운영이 기업별 단위에서 이루어지는 경우가 많고, 또한 위에서 살펴본 사업장 단위 복수노조는 다양한 조합원들의 요구와 이와 맞물린 사용자 측의 이해관계가 얽혀 분열된 양상을 보이는 경우가 많아 점진적이고 지루한 노동조합의 활동이 소정의 결실을 가져올 가능성이 높다.

총연맹을 포함한 각 단위 노동조합은 대정부 논의, 총연맹-연맹, 총연맹-지역본(지)부 또는 연맹-산하조직 사이의 정책회의, 정치활동, 교섭에 많은 시간을 할애하지만, 효과적이고 조직경쟁력을 향상시키기 위한 조직 운영을 위한 투자 시간은 많지 않다.

여기서는 서술한 내용의 실현 및 적극적, 능동적 사회변혁 주체로서 노동조합이 어떠한 사항에 관심을 갖고 노력을 기울일 때 자치적 권익보호 및 집

47) 노동·경제·보건 관련 사안에 대한 노동조합과 관련 정부부처 및 기업 사이의 지루한 조정과 교섭에 대한 부정적인 인식은 정부와 경영계, 노동계에도 적지 않게 존재한다.

48) 한국노동사회연구소 율김/COSATU 섹터버위원회 지음(1998), 위의 보고서, 39쪽 이하 참고.

단적 이해대변 조직으로써 역할을 잘 수행할 수 있을지 고려하여 살펴보고자 하였다.

## 1. 노조 조직경쟁력 강화에 대한 기본적인 고민

한국노총의 노조 조직경쟁력 강화에 대한 고민은 예전부터 있어 왔다. 한국노총 조직발전특별위원회 활동보고서(2014.12.)가 그 예이다. 이 보고서를 보면, 한국노총은 산별협의회를 설립(한국노총 규약 제8조에 규정되어 있으나 제대로 작동되지 못하고 있다는 평가를 받고 있음)하여 1) 동종 산별의 통합, 2) 공동 입단투 방침 수립 및 실천, 3) 공동 정책개발 활동, 4) 공동 교육 사업, 5) 기타 필요한 연대 활동 등에 관한 사업 추진을 계획하였다. 이 사업들은 이전에도 그 이후에도 계속되었으나, 2014년의 조직발전특별위원회 활동 보고서를 통해 그동안 조직적 차원의 주요 추진사업과 주요 사업계획을 정리한 셈이다.

노동조합의 이익대변은 교섭을 통해 가장 잘 구현된다. 우리나라 헌법과 노조및조정법에 단체교섭에 대한 법적 근거가 있을 뿐 아니라, 노동자들의 집단적 의사의 발현이기 때문이다. 이러한 취지를 전제로 위에서는 현행 교섭창구단일화의 문제를 다루었다.

노동조합은 기본적으로 보다 안전한 사업장의 확보 및 유지, 적정한 임금의 보장, 노동을 제공할 때 존중받을 수 있도록 노동을 제공하는 사람들의 권익을 대변해야 한다. 이를 위한 활동을 적극적으로 할 때 우리나라 법원과 노동위원회에서 이른바 노동자성에 논란이 있는 노무제공자들도 노동조합이라는 조직에 관심을 갖게 될 것이다. 또한 노동조합은 근로기준법의 적용을 받는 노동자뿐 아니라, 다양한 고용 형태의 노무제공자들이 노동조합에 가입하

여 스스로 자신의 권익을 향유하면서 생활해 갈 수 있도록 교육과 직업훈련 프로그램을 마련하고 제공해야 할 수 있어야 할 것이다.

한국 노동 분야의 장기적 과제로 자주 거론되는 초기업단위 노조로의 이전도 고려되어야 한다. 이 주제가 어제 오늘 거론되기 시작한 것도 아니고 실현도 쉽지 않지만, 논의의 가치는 여전하다. 초기업단위 노조조직의 교섭은 초기업별 교섭이 행해져야 한다. 교섭의 결과물인 단체협약이 기업 단위를 넘어 초기업 단위에서 적용될 때, 협약 적용이 산업이나 업종 수준에서 확장될 수 있을 때, 교섭을 통해 체결한 단체협약은 노동자들 사이에 노동조건외 불평등 문제를 해결하는 실효적 기제로 작동하기 시작할 것이다.

초기업 단위 노조로의 이전과 초기업별 교섭이 실질적으로 이루어지기까지 시간과 인적·물적 자원을 투여할 필요가 있다고 한다면, 오랜 기간 상급단체의 역할을 해 온 연합단체, 총연합단체의 효과적인 지원이 고려되어야 할 것이다. 총연맹과 연합단체들은 연맹 단위뿐 아니라 사업(장) 단위 산하조직에 대해서 상급단체로써 경쟁과 갈등을 효과적으로 조정하고 경쟁력 획득을 위해 지원해 왔는가. 상급단체가 경쟁과 갈등을 조정할 만한 인력과 물적 자원을 보유하고 활용하고 있는가 확인할 필요가 있다.

설문조사에도 나타난 것처럼, 사실상 기업 단위 노동조합이 초기업 단위보다는 큰 비중을 차지하고 있다고 할 수 있다. 이를 전제로 기업 단위 노동조합의 조직경쟁력 강화방안 또는 상급단체의 기업 단위 노동조합에 대한 조직경쟁력 강화를 위한 지원방안은 무엇인가를 검토하였다.

총연맹은 아래에서 언급한 사업들을 통해 노동자들의 권익을 보호하고 이와 함께 노동자 연대와 한국노총 산하 노동조합의 경쟁력 제고를 꾀해야 할 것이다. 전국단위 노동조합의 사업을 수행함에 참고할 만하다고 생각한다. 이와 더불어 외국인 노동자와 귀화나 혼인으로 우리나라 국적을 취득한 노동

자들이 증가하는 상황 속에서 인종주의(racism), 코로나19로 발생하고 있는 외국인 노동자, 장애인 노동자 등에 대한 불평등에 관한 문제도 검토할 필요가 있다.

## 2. 교섭을 통한 조합원의 이익대변과 총연맹 등 각 단위 노동조합의 역할

총연맹, 연맹 등 상급단체와 산별노조 등 초기업 단위 노조는 (고용, 노동 시간 등에 대한) 정부 정책에의 참여, 사회적 대화 등을 수행하여 소속 조합원들의 권익을 직·간접적으로 대변하는 것이 주요 역할이라 할 수 있다. 상급단체의 역량뿐 아니라 소속 조직에 대한 지원과 조정도 그 소속 조직 및 조합원의 이익대변뿐 아니라 노동조합의 저변확대에 직·간접적 요인으로 작용할 것이다.

종래 선행연구들에서도 한국노총이 민주노총에 비해 상대적으로 복수노조가 적은 것으로 나타났다. 그래서 당초 사업(장) 단위 복수노조의 노동조합 경쟁력 강화방안을 찾으려 한 목적을 크게 부각시키기 보다는 한국노총 산하 조직들의 복수노조 실태를 점검하고 복수노조를 포함한 설문조사와 면접조사에 응답한 한국노총 산하조직을 대상으로 노동조합 경쟁력 강화방안을 찾으려 하였다.

기본적으로 사업(장) 단위 복수노조가 결사의 자유에 미치는 영향은 이중적임을 확인할 수 있었다. 즉 결사의 자유 보장과 노조 활동의 자유라는 측면에서는 긍정적이었지만, 노동운동의 분열이라는 부정적인 측면도 적지 않았다.

기업 단위 교섭이라는 한계가 있지만, 부정적인 면까지 상쇄할 수 있는 길은 교섭과 협약의 효력확장을 통해 사업(장) 노동자들의 이익대변을 확대하

는 것이다. 따라서 교섭이 중요할 수밖에 없다. 이를 위해서는 사회·경제 현실의 변화와 사업장의 사정에 부합하는 교섭의제를 제시하여 관철시킬 필요가 있다. 다시 말해 소위 4차 산업혁명 또는 디지털화 시대라 불리는 현재, 노동조합은 사업(장) 단위 복수노조 하의 조직경쟁력 강화를 위해서 사업장 사정뿐 아니라 경제, 사회적 상황에 부합하는 교섭의제들을 사용자측에 제시하여 관철시켜 나갈 필요가 있다. 따라서 상급단체들은 사업(장) 단위 노동조합에 대해 교섭전략과 기량을 학습시킬 필요가 있다.

다른 한편 산업별 또는 업종별 통일적 노동조건의 형성과 적용 또는 노동조건의 평준화를 어떻게 달성할 것인가가 전국적 차원에서 노동조합 경쟁력 강화의 장기적 과제가 될 것이다. 기업 차원에서도 기업 내 직종 간 노동조건의 차이를 어떻게 어느 수준에서 해소할 것인가가 장기적으로 주요 과제가 될 것이다.

무분별하게 제도를 신설하거나 개정하는 것도 문제지만, 변화하는 세계 경제, 급속한 기술의 발전, 산업구조의 변화, 사회구조의 변화, 그에 따른 고용형태의 변화 등을 전혀 고려하지 않고 제도를 바꾸지 않는 것도 문제이다. 기업별 노동조합이 사실상 노조조직체계 및 운용의 근간으로 작용하고 있다면, 이를 전제로 사업(장) 단위 복수노조 허용 이후 노동자들의 이익대변을 노동조합이 실효적으로 수행하기 위해서는 노조및조정법을 비롯한 노동관계법상 조합원에 기초한 제도들을 노동자(법문상으로는 ‘근로자’)로 바꾸어, 경우에 따라서는(노동조합이 아닌) 노동자대표와 노동조합에 의해 이루어지는 집단적 이익대변의 접촉면을 넓힐 필요도 있다.

사업(장) 단위 복수노조 설립 이후 상황을 보면, 노동조합 내부에서 집행부의 활동을 비판하는 긴장관계는 급격히 줄어들고 사업장 내 노조 간 경쟁관계가 형성되었다고 말할 수 있다. 이것은 노동조합의 내부 민주화와 노동조합

의 건전한 발전을 오히려 저해하는 요인이 될 수 있다. 노조 간 외부 경쟁이 심할 때는 이에 많은 에너지를 소진할 수밖에 없기 때문이다. 위에서 면접조사는 (1) 신규 노조로서 복수노조 경쟁을 통해 교섭권을 획득한 경우 (2) 신규 노조로서 복수노조 경쟁을 거쳤지만, 교섭권을 획득하지 못한 경우 (3) 기존 노조로서 복수노조 상황을 맞이하여 교섭권을 유지한 경우 (4) 기존 노조로서 복수노조 상황에서 교섭권을 획득하지 못한 경우 등 4개 유형에 대해 하였다.

사용자 측도 건전한 노사관계 문화의 조성을 위해 교섭방식의 선택권을 사용자에게 유리하게만 사용하여 노사관계를 악화시키지 말고, 교섭방식을 선택함에 사업장 내 노조들과 사전 조율하는 과정을 거치는 것이 협력적 노사관계 내지 생산적 노사관계 형성에 유리할 것이다.

그리고 정부가 노동조합 사이의 경쟁력을 제로섬(zero-sum) 게임으로 이해하지 않는다면, 고용노동부의 근로감독 기능을 적정하게 강화하여 불필요한 노사 간, 노노 간 고소, 고발행위를 자제시킬 필요도 있다. 특히 교섭대표 노조에게 부여된 공정대표 의무의 준수 내지 소수노조에 대한 차별의 방지를 위해 감독 행정관청의 구체적인 지침제시와 세밀한 근로감독이 요구된다.

노조조직 층위별로 보면 사업장-연맹/지역-총연맹 수준에서 조직전략 및 방침 등 조직정책의 수립이 이루어져야 하고, 조직 간 역할 분담 체계를 만들어야 한다. 조직화의 대상과 흐름을 파악할 수 있는 조직화 지도를 작성하여 조직화가 현실화될 수 있도록 해야 한다. 또한 과학적인 노조 수요 촉진 방안을 수립하고, 노조 수요를 촉진하는 활동을 전개해야 한다. 초동 주체는 현실의 노조 조직화에 있어 두말할 필요가 없는 중요사항이다. 따라서 기존 노동조합은 이 초동 주체 형성을 위한 활동을 끊임없이 해야 한다. 그리고 신규조직의 유지관리를 체계적으로 해야 한다. 넓게는 정부 대상으로는 정치, 사회적 기회구조가 노동조합에 유리하게 제공되도록 관련 활동들을 찾아 이행해

야 한다.<sup>49)</sup>

아래에서는 현재의 코로나19 상황에서 총연맹의 주요 사업을 먼저 기술하였다.

### (1) 코로나19 상황과 총연맹의 주요 사업

코로나19 이전과 크게 다르다고 할 순 없지만, 코로나 시국에 총연맹 차원의 우선 사업을 꼽자면, 1) 대량 실업의 방지와 보다 나은 일자리의 재건을 들 수 있다. 총연맹 차원에서 노조 운동 사업 중에 괜찮은 일자리를 보호하는 것만큼 우선 사업은 없기 때문이다. 그래서 한국노총도 2020년에 이어 2021년에도 정부에 코로나로 인한 극심한 타격을 입은 업종의 일자리를 보호하라고 요구했던 것이다. 또한 정부에 실업의 피해를 방지하기 위해 수백만 개의 좋은 일자리를 창출하라고 요구해야 할 것이다.<sup>50)</sup>

2) 적정 임금(decent pay)의 촉진과 괜찮은 일자리가 그다음 사업이 될 것이다. 이번에 (코로나) 위기를 극복해 가고 있는 것은 공공부문과 민간부문에서 필수노동자들(key-workers)의 헌신과 고된 노동이었다. 현 정부 초기 상당히 인상된 최저임금과 공공부문에 늘어난 무기계약직 이른바 공무원들에 대한 적정 임금의 정착을 위한 노력이 필요하다. 또한 요양보호사, 배달 노동자 등 플랫폼을 기반으로 한 특수형태근로종사자를 자영업자로 취급하는 것에 반대하는 법적 투쟁을 적극 전개할 필요가 있다.<sup>51)</sup>

49) 노진규·김준영(2015), 『노동조합 조직화방안 연구』, 한국노총 중앙연구원, 106쪽 이하.

50) 총연맹 차원의 사업과 활동을 알아보기 위해 영국 노총에서 발간한 TUC(2021), TUC DIRECTORY 2021을 참고하였다. 영국 노총(TUC)의 경우는 본문에서 열거한 사업 이외에도 노동자들의 생계와 일자리에 해가 되는, 협상 없는 EU 탈퇴(no-deal Brexit)나 나쁜 조건의 EU 탈퇴(bad-deal Brexit)에 반대함을 분명히 밝혔다.

51) 유럽에서는 본문에서 열거한 직종을 비롯하여 호출 근로에서 대체로 나타나는 0시간 계약(zero-hour contract)이 문제되고 있다. 각국의 총연맹은 이의 금지를 주장하고 있다. 독일 단시간 및 기간제 근로계약에 관한 법률(Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete

3) 안전한 사업장을 위한 활동이 요구된다는 점이다. 코로나19가 유행하는 동안 정부와 사용자들은 노동자들을 안전하게 지켜주지 못했다는 평가도 존재하기 때문이다. 그래서 향후 안전한 사업장, 안전보건 관련 법률의 적절한 시행, 사업주에 대해 전염병 예방에 관한 새로운 의무 부여, 노동자와 노동조합 대표에 대한 새로운 권리와 모두에게 적절한 상병수당(sick pay)을 요구해 갈 필요가 있다.

사업장 단위에서는 노동조합 조합원들에 대한 직접적인 안전보장을 위해, 총연맹을 비롯한 연합단체나 지역본부 차원에서 대정부 또는 지방자치단체에 안전한 사업장을 위한 제도개선이나 근로감독, 사업장 주변의 환경개선을 요구해 나가는 것도 필요할 것이다.

4) 저임금과 불안정 고용 하에서 노무를 제공하는 자들에 대한 정부의 보호 대책을 촉구할 필요가 있다. 저임금 노동자와 불안정 고용 하의 노무제공자는 서로 중첩되는 부분이 크다. 노동조합은 직·간접적으로 저임금 노동자의 처우 개선을 위해 힘써 온 대표적인 조직이다. 또한 불안정 고용의 문제에 가장 많은 관심과 지속적인 검토를 한 조직이다.

다음으로 총연맹은 일상적으로 수천 명의 각 단위 노동조합 대표들을 교육, 훈련시켜 지식과 기량(skill)을 향상시키고 사업장에서 조합원들을 대표할 수 있는 자긍심을 고취시켜야 한다.

총연맹은 이를 바탕으로 각 단위 노동조합의 성장과 확대를 지원해야 한다. 총연맹은 노동조합이 조합원을 대표하고, 변화하는 노동의 세계에 적응해 갈 수 있도록 해야 한다. 이를 위해 정부 정책, 정부 활동에 참여해야 하고, 정치적 참여도 해야 한다. 총연맹은 조합원들에게 경제, 평등 및 사업장과 사

---

Arbeitsverträge, TzBfG)을 보면 제12조에서 주 근로시간이 정해지지 않은 경우에는 10시간의 근로시간에 합의한 것으로 보는 규정이 있는데 0시간 계약관계에 적용 가능할 것이다. 김기선(2015), 「0시간 계약(Zero-Hour Contract)」, 『노동법률』 2015년 3월호(286호), 중앙경제 참고.

회정책, 경제 동향과 사업장에 관한 정보를 제공해야 한다. 또한 정부와 정당이 정책을 개발할 때 이들과 협의하고, 노동조합을 대표해 관련 회의에 참석하는 방식으로도 참여해야 한다. 총연맹을 비롯한 상급단체는 각 단위 노동조합이 성장하고, 조직화 훈련을 받고, 그 노동조합들과 같이 협력하여 채용과 조직화 전략을 개발하도록 지원해야 할 것이다.<sup>52)</sup> 또한 노동조합이 조직화 전략의 수립, 실천과 캠페인을 전개할 수 있도록 컨설팅 서비스(consultancy services)를 지원할 필요가 있다.

그리고 모든 노동조합에 대해 영향을 끼치는 주요 이슈들에 대해서는 노조 운동 및 사회운동 차원에서 노동조합 전반에 걸쳐 캠페인을 전개할 필요도 있다. 또한 정부와 공공부문에서 일하는 조합원들을 위해서 위원회, 포럼 등 정부와 공식적이고 지속적인 논의를 해나가야 할 것이다.

우리나라의 경우 예전보다 최근으로 올수록 노동 및 복지 관련 제도의 변화가 잦았다. 특히 코로나19로 인해 정부의 지원정책이 자주 바뀜에 따라 관련 제도의 변화가 심해 따라가기 어려울 정도이다. 이러한 정책 관련 정보제공을 체계적으로 받지 못하는 대부분의 노동조합은 해당 지역 고용노동청 담당자나 근로감독관, 주변의 노무사들로부터 조력을 받는 게 현실이다. 따라서 총연맹을 중심으로 연맹과 지역본부가 관련 정보를 직·간접적으로 제공할 수 있는 교육시스템을 구축할 필요가 있다.

다른 한편 총연맹은 협상 기술에서 인종차별에 대한 대처까지 다양한 내용의 훈련을 제공할 수 있도록 해야 한다.<sup>53)</sup> 또한 대학의 노동조합 교육센터와

52) 영국 노총 조직화 아카데미의 경우에는 2021년에 맨체스터 칼리지와 제휴하여 조합원 가입, 참여와 교육효과를 높일 수 있게 노동조합을 지원하도록 설계된 다양한 프로그램을 제공하기로 하였다. 프로그램 이수 단계에 따라, 1) 조직화 과정 (수료 및 수료증서 교부), 2) 조직화 과정 상급 (수료 및 수료증서), 3) 총연맹의 조직화 과정 지원, 4) 커뮤니케이션 및 캠페인 구성 등을 교육하도록 했다.

53) 2018년 53만 명이던 외국인 노동자(E-9, H-2)는 코로나19의 영향으로 2020년 39만1천 명으로 감소했다. 이 규모도 적은 인원은 아니다. 국내의 인력수급 구조상 코로나 사태가 종식된다면 외국인 노동자는 늘어날 것이다. 고용노동부 e-고용노동지표

제휴하여 노동교육을 제공하는 방식 등의 노동교육 활성화에 대해서도 고려해 볼 만하다.<sup>54)</sup>

또한 총연맹은 이른바 4차 산업혁명으로 급부상한 디지털 분야에 대한 이해를 촉진시킬 필요도 있다.<sup>55)</sup> 즉 디지털 시대의 도전에 직면하여 현대화의 또 다른 형태인 ‘디지털화’라는 시급한 과제에 대응하는 회원 노동조합들을 지원해야 한다. 예를 들어 디지털 노조 조직화에서 모범사례(best practice)를 발굴하고 공유해가야 한다. 늘고 있는 플랫폼 노동과도 연계하여, 총연맹은 노동조합들의 캠페인 효과와 조직화 능력을 증대시킬 수 있도록 디지털 캠페인을 실행해야 하며 이를 위해 산하 노동조합과 협력해가야 할 것이다.

기본적으로 총연맹은 노동조합 간부를 성장시켜야 한다. 총연맹은 정규 훈련과 모범사례 전파를 통해 노동조합을 위해 일하는 노조 간부의 전문성 개발을 지원해야 한다. 이를 위해 유사한 직업에 종사하는 노동조합 간부들에 대한 비공식 네트워크들을 활용하는 것도 고려할 수 있다. 그리고 노동조합 신

([https://eboard.moel.go.kr/indicator/detail?menu\\_idx=75](https://eboard.moel.go.kr/indicator/detail?menu_idx=75)) 참고.

54) 영국 노총(TUC)은 대학의 노동조합 교육센터와 제휴하여 노동교육을 제공하고 있다. 대학의 노동조합 교육센터에서 행해지는 대부분의 교육은 [tuceducation.org.uk](http://tuceducation.org.uk)를 통해 온라인으로 제공된다.

영국 노총에 작업장 내 작업장 대표들을 위해 교육 및 훈련을 제공하는 TUC Education이라는 훈련기관이 있는데, 영국 작업장에 가장 광범위한 영향을 미치는 것으로 평가받고 있다. 영국 노총 자료(TUC DIRECTORY 2021)에 의하면, 2018년에는 정규대학이 아닌 고등교육대학(further education colleges)과의 파트너십을 통해 29,694명이 이 기관에서 훈련받은 것으로 조사되었다. TUC Education은 파트너십을 맺은 대학들과 함께 교육과정을 운영한다. 우리도 노동교육을 전담하는 공공기관인 한국고용노동교육원, 노동교육을 실시하는 정규과정인 고려대 노동대학원, 국책연구기관인 한국노동연구원, 노사관계최고지도자과정, 서울노동권익센터의 서울노동아카데미, 민간기관인 한국노동사회연구소에서 노동교육을 실시하고 있다. 노동조합 간부와 조합원들이 이들 교육을 받고 있다. 자발적 또는 맞춤형이라는 장점도 갖고 있지만, 노동조합과 체계적인 연계 속에 이들 교육기관의 노동교육이 이루어지는 것은 아니라는 제약도 있다. 정홍준·송태수·심성은·진숙경·황수옥(2018), 『노동교육의 진단과 합리화』, 한국노동연구원, 86쪽 이하, 222쪽 이하. 245쪽 이하에서는 한국노동연구원, 고용노동연구원(현 한국고용노동교육원), 한국직업능력개발원이 합동하여 노동, 고용, 직업훈련에 관한 커리큘럼을 만들고, 노동교육을 전담하는 노동대학원을 주요 국립대학에 신설하는 방안을 제안하고 있다. 또한 국립 노동대학원의 설립 가능성도 염두에 두고 있다.

55) 참고로 영국 노총은 이른바 디지털 랩(digital lab)이라는 디지털 사업을 적극적으로 행하고 있다. 계열사도 두고 있다. 영국 노총은 디지털 랩을 통해 디지털 전환과정에서 다음 단계를 함께 진행하고자 하는 노동조합을 위해 이벤트, 시범사업, 실습과 재원을 제공한다.

규 결성의 경우에는 초동 주체의 형성이 매우 중요하다.<sup>56)</sup> 총연맹 또는 연맹 차원에서 초동 주체를 위한 교육을 제공할 필요가 있는데, 정보 웹사이트를 개설하여 신규 노조 설립에 대한 활동을 지원하는 상담을 익명으로 제공할 수 있을 것이다.

이와 함께 노동조합 지도자와 고위 간부들을 위한 전략적인 훈련과 개발 프로그램을 마련할 필요도 있다. 다른 한편 노조 전문가 개발 프로그램을 계속 발전시켜야 한다. 노동의 세계에 몸담고 있는 노조 간부와 노조 채용 간부의 요구를 함께 충족시켜야 한다.

방법적으로 총연맹은 온라인 교육과 노조 활동가와 함께 하는 강의실 기반 교육을 결합하여 노조 전문가 개발 교육 과정을 마련할 필요가 있다. 코로나 19로 온라인 교육의 개설 필요성과 비중은 더 커졌다. 이외에 초단기로 연중 강의실에서 진행되는 대면 교육을 통해 노조 간부의 전문성 개발을 꾀할 필요도 있다. 노조 교육은 다년간 우수성이 입증된 특별 과목을 담당해 온 전문가들과 함께 교육과정과 자료를 개발하고 제공해야 할 것이다. 교육자료는 강사, 정책전문가와 노조의 의견을 들어 정기적으로 검토하고 수정해야 한다.

또한 총연맹은 정보서비스를 제공해야 한다. 이때 제공하는 정보서비스는 노조 간부(staff)를 위한 연구 및 정보서비스 목록 제공, 일반대중의 문의에 협조, 응대하는 것을 말한다. 또한 총연맹의 기록을 관리하고, 더 많은 최신 자료를 살펴보며 최신 자료 검토에 대한 지침도 제공해야 한다. 산하 조직에도 데이터 보호에 대해 조언을 해야 할 것이다. 총연맹은 자신의 웹사이트에 정책브리핑과 보고서를 게시하여 대정부 정책과 관련 자료들을 알려야 한다. 또한 총연맹 활동, 연맹, 초기업, 기업 단위 노동조합이 달성한 성과, 관련 기

56) 노진귀·김준영(2015), 위의 연구보고서, 113쪽; 박현미·이주환·우상범·손정순·남우근(2020), 『노동조합의 조직확대 방안 연구 - 한국노총을 중심으로』, 한국노총 중앙연구원, 220쪽 이하, 353쪽 이하.

록에 대한 정보를 웹사이트를 통해 제공하도록 해야 한다. 이외에도 새로운 미디어 또는 소셜 미디어를 통해 위의 사항을 전파할 필요가 있다.<sup>57)</sup>

그리고 총연맹은 정부의 주요 노동정책을 비롯한 기술, 교육 및 직업훈련에 힘써야 할 것이다. 노조학습을 통해 기술개발, 교육 및 직업훈련이 이루어질 수 있도록 시스템을 개발, 구축해야 한다. 노동조합이 행하는 학습 또는 노동조합이 주도하는 학습이 어떻게 노동자 집단에 도움이 될 수 있는지 강력한 메시지를 주는 것이 총연맹의 핵심과제이다. 또한 국회를 통해 노동자에게 유리한 정책개발이 이루어질 수 있도록 관련 연맹 및 초기업 또는 기업 단위 노동조합과 협력하여 정책브리핑 등의 지원을 해야 한다. 사업장 단위의 교육과 기술 전수를 위해서 사업장 단위 노동조합과의 긴밀한 협조도 필요하다.

이때 소정의 정부 재정지원을 요청할 필요도 있다.<sup>58)</sup> 이 재원으로 노동조합 대표자와 전문가 양성을 위해 강화된 노조 교육 서비스를 제공한다.<sup>59)</sup> 낮은 수준의 기술과 생활에 필요한 기술을 가진 노동자들과 전문가들의 학습 요구분 아니라 모든 종류의 학습 수요를 늘리려면, 노조학습 대표들을 비롯한 다른 영역 대표들의 핵심 역량을 키워내야 한다. 또한 총연맹은 경제사회노동위원회를 비롯한 각종 업종별 위원회 및 지역조직에 참여하여 영향을 미칠

57) 관련 정책 또는 조직담당자에게 직접 문의할 수 있도록 이메일 알림 서비스를 제공할 필요도 있다.

58) 영국 노총의 유니온learn(Unionlearn)이라는 조직이 조합원에게 학습 기회가 돌아갈 수 있도록 단위 노동조합들과 협력하는 노조학습(union learning)과 기술개발을 담당한다. 영국 교육부(DfE)로부터 보조금을 지원받는다. <https://www.unionlearn.org.uk/union-learning-reps-ulrs>. 유니온러너는 노동조합의 자체 학습프로그램들을 대체하는 것이 아니고, 이를 지원하기 위한 조직이다. 영국 노총의 후원으로 설립되었고 독립성을 갖고 있다. 업무에 기반한 학습과 기술, 교육정책에 대한 정책개발을 담당한다. 또한 교육 및 기술 분야에서 노동조합의 역할을 연구하도록 학계에 의뢰하여, 영국 노총의 정책개발 내용을 알리는 작업도 한다. 영국 노총의 각종 연구 결과물들을 온라인과 오프라인상에서 판매, 제공한다.

59) 물론 학습자에게 제공되는 교육의 질에 대한 정보, 조언 및 지도를 통해 일정 정도 학습 요구를 충족시켜야 한다. 영국 노총의 경우에는 노조학습이 발달한 관계로 총연맹 차원에서 양질의 노조학습이 제공될 수 있도록 돕고, 노조학습센터 네트워크를 지원한다. 또한 노조학습 대표들을 사업장 노조조직에 결합시켜 노조학습이 모든 노동조합의 핵심 활동이 되도록 학습과 기술에 관한 일을 유지하고 정착시켜서 노조 역량을 구축한다. 그 재원인 노조학습기금(Union Learning Fund)을 영국 교육부를 대신해 관리, 운영한다.

수 있는 네트워크를 마련하고 지원함으로써 지역단위 기업 파트너십을 발휘할 필요도 있다.

총연맹은 필요한 연구의 후원과 모범사례를 찾아내어 전파하고 일반화하는 방식의 연구전략기능도 필요하다. 그리고 정부의 교육 및 기술전략에 영향을 미치는 정책기능이 발현되어야 할 것이다. 또한 정부의 교육정책에 광범위한 영향을 미치고, 정부와 상호 정책브리핑을 수행하고, 이들 영역에 속하는 노동조합에 대한 지원이 이루어져야 한다. 다시 말해 정부의 교육 및 기술정책을 총연맹 차원에서 주도하고, 지속적인 직업적 발전을 지원, 촉진하고 사업장의 개별 노동조합과도 협력하여 지속적인 직업적 발전을 촉진해 가야 할 것이다. 또한 각종 견습생(인턴 등)에 대한 사업을 지도하고 청년 실습생을 지원해야 할 것이다.

이외에 사업장 단위 노동조합 대표자 및 간부에 대한 교육, 국제노동단체 활동<sup>60)</sup> 등을 활발히 전개해야 할 것이다.

위의 사항들을 총연맹이 수행해가는 모습을 보일 때, 조합원 또는 잠재적 조합원인 노무제공자들이 노동조합을 통해 자신들의 이익 대변과 단체차지 차원에서 이익 구제받을 수 있다는 기대를 갖고 노동조합에 가입하거나 조합 활동에 힘쓰려 할 것이다.

## (2) 각 단위 노동조합의 역할

현재 우리나라의 노조조직체계는 커다란 제도의 변화와 같은 예외적인 상황이 발생하지 않는 한, 지금의 상태가 그대로 유지될 것이다. 그만큼 현재의 조직체계에 익숙하다. 이는 노동조합의 설득력 있는 조직경쟁력 강화방안이

60) 영국 노총은 ETUC(유럽 노총), ITUC(국제노총)의 회원으로 국제노동단체 활동을 활발히 전개하고 있다.

제시된다고 하더라도, 총연맹-연맹-기업 중심의 단위 노조 또는 총연맹-지역본부-지역지부-기업 중심의 단위 노조 사이에 조정과 파트너십이 이루어지지 않는 한, 제안된 강화방안이 실현되기는 쉽지 않을 것을 의미한다고 볼 수 있다. 물론 상당수의 초기업 단위 노조가 조직되어 있다. 하지만 대부분의 경우 교섭은 기업 단위에서 실질적인 중심을 이루고 있음을 부인하기 어렵다.

노조 조직의 강화방안으로서 파트너십은 새로운 이익의 모색을 가능하게 하고, 고용조건을 개선함으로써 비조합원의 노조 도구성에 대한 인식 개선과 노조에 대한 부정적 이미지 개선을 통해 노조 가입을 촉진하여 노조조직의 외연을 확대할 수 있다.<sup>61)</sup> 다만 파트너십으로 노조가 노사관계에서, 사회에서 고립될 정도로 의존적이어서 안 된다.<sup>62)</sup>

노동조합은 기업단위 차원에서는 기업의 의사결정에, 지역이나 연맹단위에서는 지방정부나 중앙정부의 의사결정, 지역이나 업종 또는 산업 단위 사용자단체 연합체와 협의, 총연맹단위에서는 중앙정부의 의사결정 및 전국단위 사용자단체 연합체와 협의를 통해, 집단적 이익대변과 자치적 권익보호를 도모한다. 노동조합의 전략적 개입방식으로는 단체교섭이 대표적이고 독자적인 방식이다. 이외에도 노동조합은 의사결정과정에 개입하는데, 기업단위를 예로 들면 제도적으로 의사결정에의 참여가 보장되어 있거나 그 결정에 대한 (공동)책임이 정해져 있는 방식이 있고, 노사협이나 협상이라는 틀에서 협의나 합의, 경우에 따라서는 의견개진이라는 방식을 취하기도 한다. 의사결정 참가를 비롯한 공동결정 방식의 경영참가는 기업의 의사결정에 대한 개입

61) 김승호·김영두·김종진·유형근·인수범(2007), 위의 연구보고서, 30쪽; Kelly & Waddington & Heery(2002), "Union Revitalization in the United Kingdom", *Organized Labour in the 21st Century*, International Institute for Labour Studies Geneva(ILO); Fichter, M. and Greer, I./C. Frege and J. Kelly(2004), "Analyzing Social Partnership: a Tool of Union Revitalization?", *Varieties of Unionism*. Oxford: Oxford University Press 재인용.

62) 이명규·김현우·이상훈(2005), 「전환기 노동조합운동의 전략: 브라질, 남아프리카공화국, 유럽 5개국」, 『노동사회』 제98호, 한국노동사회연구소, 62쪽 이하.

의 강도가 강하지만, 기업별 노동조합이 부담해야 하는 위험이 커질 수도 있다. 반면 노사간 협의와 같은 소프트(soft)한 개입방식의 경우에 개입의 강도는 약하지만, 상대적으로 노동조합이 저야 할 위험도 크지 않을 것이다.

위에서 기술한 내용들이 서로 연계하여 작용할 때 노동조합의 조직경쟁력을 강화시키게 될 것이다. 다시 말해 노조의 경쟁력 제고를 위해서는 조직역량뿐 아니라 연구역량과 교육역량을 같이 개발하고, 제고하려는 노력을 해야 시너지 효과가 생길 것이다. 노동조합이 조직경쟁력 강화방안의 내용을 파악하고 정리하는 것은 중요한 일이지만, 보다 중요한 것은 총연맹의 비전과 전략을 중심으로 필요한 내용을 선별하여 전략적 선택을 하고, 사업장 단위에 까지 적용하고 실천하느냐일 것이다.

노동조합이 조직경쟁력 강화와 관련하여 염두에 두어야 할 것은 강화된 경쟁력을 갖춘 노조 조직은 소속 조합원의 자치적 권익 보호와 집단적 이익 대변의 크기와 연관되는데, 이는 사회공동체 구성원들의 공공의 이익과 충돌될 수 있음과 이 경우 어떻게 해결할 것인가에 대한 고민을 같이 해야 한다는 점이다. 또한 노동조합은 총연맹을 중심으로 각 단위 산하조직이 조직 확대와 강화 등 조직발전방안을 공동 실천할 준비가 되어 있지 않다면, 지금까지 제시된 바 있는 종전의 여러 조직발전 계획과 크게 다르지 않게 큰 성과를 거두지 못할 수 있다. 그럼에도 지금 이 시점에서 논의가 필요한 것은 노동조합의 재조직화를 시도할 만한 조직을 상승이 있기 때문이다. 다만 노동조합에 내재되어 있는 자치성, 다른 조직에 비해 조금 더 함양되어 있는 민주성, 이에 기반한 혁신(가능)성을 얼마나 활용하느냐에 따라 결과는 달라질 것이다.

다음으로 재정의 문제는 노조조직의 강화 내지 재조직화를 위해 반드시 필요한 사항이지만, 자원 마련과 배분에 참여한 이해관계의 상충이 존재할 수 있음을 염두에 두어야 한다. 당장 생각해 볼 수 있는 별도의 조직화 기금 마련

이나 조합비의 집중 투자 방식이 고려될 수 있는데, 이 중에서 어떤 것을 택할 지 지도부의 의사결정이 매우 중요할 수밖에 없는 것이 현실이다.

또한 고려되어야 할 것은 조직경쟁력 강화를 위한 하나의 최고의 전략을 세우고 실천한다는 식의 사고는 바람직하지 않다는 것이다.<sup>63)</sup> 현실은 많은 외부 변수가 존재하고 노동조합 내부에도 다양한 이해관계가 존재한다. 즉 노조조직의 강화 내지 재조직화의 이행을 위해서는 정치경제적 상황과 노사 관계의 변화 및 조직적 차원의 이해관계 등이 다양한 수준에서 개입될 수 있다. 따라서 조직경쟁력 강화 전략의 형성과 이행의 매 과정에 끊임없는 참여와 동의, 협력과 조정, 파트너십 등을 발휘하는 것이 실효적인 실천방법이 될 수 있다.

노동조합은 조합원의 대규모성과 이해관계의 다양성을 반영한 조직적 위계구조를 필요로 한다. 또한 자본주의와 시장이 노동자에게 야기하는 불안정과 위험을 타개하기 위해 끊임없이 체제에 도전하고 스스로를 갱신할 수 있다. 따라서 노동조합은 조직 확대를 둘러싼 다양한 조건들에 대해 단선적으로 대응하지 말고 조직화 전략 또한 다차원적으로, 상호보완적으로 추구할 필요가 있다.<sup>64)</sup>

비슷한 맥락에서 새로운 계획의 수립, 새로운 기구의 설립이나 잘 가동되지 않던 기구를 부활시키는 것도 검토되어야 하지만, 현재 조직시스템 하에서 가능한 방법을 찾아 실천하는 것도 중요하다. 다시 말해 노동조합의 조직경쟁력 강화 내지 노조 조직의 재조직화를 위해서는 실현가능한 구체적인 방법들을 찾아 이행하는 데서 출발하는 게 실효적일 수 있다.

63) 김승호·김영두·김종진·유형근·인수범(2007), 위의 연구보고서, 176쪽; Wheeler, H. N.(2002), *The Future of the American Labor Movement*, Cambridge University Press 재인용.

64) 다시 말해 조직화 전략을 수립하고 그에 초점을 맞추어 제도의 갱신, 조직의 혁신, 운동성과 동원 능력의 회복을 더불어 도모해야 할 것이다. 김승호·김영두·김종진·유형근·인수범(2007), 위의 연구보고서, 187~ 188쪽.

위에서 기술한 내용과 일치하지 않는 부분도 있지만, 여기서는 평등복지사회 실현, 1국가 1노총 등을 비전으로 상정하여 아래의 잠정목록 <표 5-1>과 같이 노동조합 경쟁력 강화 관련 내용을 정리해 보았다.

장단기, 그리고 항목별 시급성과 이행 편의성을 고려하여 조직화, 정책, 교섭, 교육, 홍보, 국제연대로 항목을 나누고, 총연맹, 연맹, 지역본(지)부, 기업단위로 층위를 구분하였다. 한국노총의 경우 대정부 정책활동도 조직화에 기여하는 바가 크다고 판단되어 포함하였다. 국제연대 활동은 조직화와 관련이 깊지만, 다른 항목 특히 교육과 관련이 있고, 현실의 국제연대사업은 다른 사업과 연계하여 이루어지는 경우도 많아 별도로 구성하였다.

이번 연구를 하면서 드러난 것 중 하나는 노동조합은 사업장 단위, 기업단위의 활동만으로 전체 노조조직의 경쟁력을 강화하기 어렵고, 초기업 단위, 사업장 밖에서 주도적이고 적극적인 활동을 함께 전개할 때 노조의 조직경쟁력 제고가 이루어질 것이라는 점이다.

〈표 5-1〉 조직경쟁력 강화를 위한 잠정목록

구분		장단기					
		단기		장기			
		총연맹		연맹 등 산하조직			
이 중 연맹의 조직에 대한 지원 사업은 별도 기금으로 실시한다	조직화			산하조직 사업장 필수노동자 실태파악 및 노조 가입을 통한 조직 의연화데	노조전문가 발굴(신규노조 초동주체 발굴 포함) 및 역량 개발*	노동조합 비전 제시 (예) 평등복지사회 실현+, 1국 1노총 등	
				노동조합 대표 역량강화 훈련	조직활동가(특히 여성활동가) 개발 프로그램 신설 및 운영		
				디지털 노조조직화(디지털 캠페인 포함) 및 관련 모범사례 발굴	새로운 조직화 기법 지속적 검토		
				노동조합 혁신과 개발 프로그램 개발*	전국단위 조직화전략 개발 및 지원		
				조직화 자원 마련			
				조직활동 연차보고서 작성			
	총연맹 기록 관리 및 연맹 등 산하조직에 대한 기록관리 지침 하달						
	정체			산하 계조직에 대한 정책 및 조직전략 워크숍과 세미나	정책연구전략기능 확립 (예) 비공식부문 노동시장 실태조사, 비전형 노동자 보호대책 마련 등		
				고용유지지원 업종 일자리 실태파악			

단기		장기	단기		장기
조합원			대정부		
<b>필수노동자 조합 가입 및 노조 신설</b>					
조합원을 위한 구체적인 이익대변 사례 발굴					
			사회적 대화 시스템의 적극적 활용	산업별, 업종별 단체협약 효력확장제도 도입 요구	
<b>정부의 일자리 보호조치에 대한 총연맹 차원의 대응</b>			국회 및 (국회를 통한) 행정부의 기술정책과 직업훈련, 교육정책에 영향력 행사(지지, 반대, 독자적 의견 제시)		양질의 고용을 늘리는 정부의 기술정책 및 전략 유도
사회정책, 경제동향과 사업장평가에 대한 정보제공			<b>필수노동자 권익보호 요구</b>	정부 차원의 직업훈련 프로그램 개발 적극 요구 (예) 직업훈련 노정기구 설립	
			<b>코로나19로 타격을 입은 업종을 중심으로 일자리 보호와 일자리 재건 요구</b>		
			<b>정부에 대한 걱정만 근로감독 요구</b>		
			저임금 노동자 및 불안정고용 노동자 처우개선 대책 마련 요구		

188 | 복수노조 실태와 노동조합 경쟁력 강화 방안-한국노총 산하조직을 중심으로

구분		장단기			
		단기		장기	
		총연명		연맹 등 산하조직	
이원프런티어 300개 근로취향직사 사건취향직사 사건취향	기술수준	고급	공동 입단투 방침 수립 및 실천(+)	교섭전략 지속적 검토	교섭체계에 대한 지속적인 검토*(+) (예) 산업별 교섭위원회 구성, 현장의 전문교섭위원 발굴 등
		중급	연맹/지역본부 교육 및 캠페인 사업 지원 (예) 연맹/지역본부에 변경된 노동·복지제도 정보제공, 교육프로그램 제공 및 시스템 구축 등	사회운동적 노조학습과 교육프로그램 개발 및 운영*(조합비의 10%)	정부와 공동 직업훈련 프로그램 개발 및 운영시스템 구축
	초급		노조전문가(특히 여성노조전문가) 개발 프로그램 신설 및 운영 (예) 현장 교육위원 양성		
	초급		노조인식개선 및 노조수요 촉진을 위한 언론과 교류, 웹사이트 활성화와 캠페인, 유인물 배포 등 활동		
	국제연대		국제노동단체와의 연대		

단기		장기		단기		장기	
조합원				대정부			
<b>정부의 일자리 보호에 대한 총연맹 차원의 대응조치 교육</b>		노조교육 강점 전파		정부의 노동교육 관련 교육정책에 광범위하고 적극적으로 개입(지지, 반대, 독자적 의견 견지)			
조합원을 위한 구체적인 이익대변 사례 교육				노동전문가 양성 및 효과적인 노조교육 서비스 제공에 대한 재정지원 요구			
공동 입단투 방침 교육*(+)							
<b>정부의 일자리 보호에 대한 총연맹 차원의 대응조치 홍보</b>							
조합원을 위한 구체적인 이익대변 사례 홍보							
총연맹 웹사이트 활성화							

190 | 복수노조 실태와 노동조합 경쟁력 강화 방안-한국노총 산하조직을 중심으로

구분	장단기						
	단기			장기			
	연령	총연맹			산하조직		
이동원근로자에 대한 지원 근로복지기금 지원사업 산하조직	조직화		노동조합 비전에 대한 의전제시		공동 임단투 방침 실천*(+)	노조전문가 발굴(신규노조 초등주체 발굴 포함) 및 역량 개발* (예) 현장 교육위원 양성	
		노동조합 대표 역량강화 훈련	노조전문가 개발 프로그램 운영에 적극 참여		연맹 기록관리 및 산하조직에 대한 기록관리 지침 하달		
		노동조합 혁신과 개발 프로그램 개발 논의*				새로운 조직화 기법 검토	
		산업차원의 조직화전략 개발과 지원			조직화 재원 마련		
		총연맹 기록관리 지침 준수					
	전문		총연맹의 전반적인 정책연구전략에 대한 의전제시 및 연맹의 주요 업종 노동시장의 변화에 대한 실태조사		공동 임단투 방침 보완*(+)		
			연맹내 조직에 변경된 노동/복지제도 정보제공 및 교육시스템 구축				
	교섭				교섭전략 검토	교섭체계에 대한 지속적인 검토*(+) (예) 초기업별 교섭위원회 구성 등	
			총연맹과 정부에 직업훈련 프로그램 개발 요구	사회운동적 노조학습 및 노동교육을 위한 지원요청과 참여*	총연맹의 노조학습 및 직업훈련 프로그램(예, 정부와 공동 총연맹-연맹-지역조직 간 체계적인 직업훈련시스템 개발 및 참여) 적극 참여	수립된 정책연구전략 및 주요 내용 교육요청	노조전문가(특히 여성노조전문가) 개발 프로그램 운영 (예) 현장 교육위원 양성
	홍보		디지털 노조조직화 캠페인 적극 협력			웹사이트 활성화 및 캠페인, 유인물 배포 등 노조주요 촉진활동	수립된 노동조합 비전 홍보
국제연대				국제노동단체와의 연대			

단기		장기	단기	장기	
조합원			정부		
조합원을 위한 구체적인 이익대변 사례 발굴					
산하조직 관련 산업정책에 대한 정보제공 및 교육			(총연맹과 함께) 연맹 관련 정부정책에 대한 의견제시 및 협상		
조합원을 위한 구체적인 이익대변 사례 교육	노조학습의 강점 전파				
공동 입단투 방침 교육(+)					
조합원을 위한 구체적인 이익대변 사례 홍보					

구분	장단기					
	단기		장기			
	지역(본)지부	총연맹	지역산하조직	지역산하조직		
이원화사업(노조)에 대응한 구분별 사업내용 구분별 사업내용	조직화	총연맹-지역본부-지역지부 워크숍 (예) 총연맹의 조직전략, 노동조합 비전 등에 대한 의견제시	노조전문가 개발 프로그램 운영에 적극 협력	노동전문가 발굴(신규노조 조동주체 발굴 포함) 및 역량 개발* (예) 현장 교육위원 양성		
		노동조합 혁신과 개발 프로그램 개발 논의*		지역본(지)부 기록관리 및 산하조직에 대한 기록관리 지침 하달	본부-지부 유기적인 관계 하에 조직운영 지원 프로그램 구축 및 운영	
		지역차원의 조직화전략 개발 및 지원			조직화 재원 마련	
		총연맹 기록관리 지침 준수				
	정보화	지역본(지)부 내 조직에 변경된 노동/복지제도 정보제공 및 교육시스템 구축		시도/시군구 단위 지역발전 전략에 대한 적극 개입 및 내용 공유		
	교섭				교섭체계에 대한 지속적인 검토*(+) (예) 초기업별 교섭위원회 구성 등	
		사회운동적 노조학습 및 노동교육을 위한 지원요청과 참여*	총연맹의 노조학습 및 직업훈련 프로그램에 적극 참여	수립된 정책연구전략 및 주요 내용 교육요청	본부-지부 유기적인 관계 하에 교육*지원 프로그램 구축 및 운영	
	지역				노조전문가(특히 여성노조전문가) 개발 프로그램 운영 (예) 현장 교육위원 양성	
		디지털 노조조직화 캠페인 적극 협력		웹사이트 활성화 및 지역 캠페인, 유인물 배포 등 노조수요 촉진활동		수립된 노동조합 비전 홍보
국제연대			국제노동단체와의 연대			

단기		장기	단기	장기	
조합원			정부		
조합원을 위한 구체적인 이익대변 사례 발굴					
지역정책에 대한 정보제공 및 교육			(총연맹과 함께) 해당 지역관련 중앙/지방정부 정책에 대한 의견제시 및 협상		
			지방정부의 지역발전 전략에 적극 개입 및 아이디어 제공		
조합원을 위한 구체적인 이익대변 사례 교육		노조학습의 강점 전파			
공동 입단투 방침 교육*(+)					
조합원을 위한 구체적인 이익대변 사례 홍보					



단기		장기		단기		장기	
조합원				정부			
조합원을 위한 구체적 이익대변 사례 발굴							
안전한 사업장 확보 및 유지 위한 점검*							
적정한 임금과 노동시간 보장							
				상급단체와 함께 정부정책에 대한 의견제시 및 협상 추진			
조합원을 위한 구체적 이익대변 사례 교육							
안전한 사업장 확보 및 유지 위한 교육*							
공동 입단투 방침 교육*(+)							
조합원을 위한 구체적 이익대변 사례 홍보							

## 참고 문헌

### 1. 단행본 및 연구논문

- 강성태(2015), 「노동조합의 근로자 대표성에 관한 단상」, 『노동리뷰』 3월호 (통권 제120호), 한국노동연구원
- 구해근 지음/신광영 옮김(2002), 『한국 노동계급의 형성』, 창비
- 권현지(1999), 「조직률 급락과 노동조합의 대응」, 『노동사회』 1999년 1월 호(통권 29호), 한국노동사회연구소
- 김기선(2015), 「0시간 계약(Zero-Hour Contract)」, 『노동법률』 2015년 3월호(286호), 중앙경제
- 김기우(2011), 『사업장 단위 복수노조 입법효과에 관한 연구』, 한국노총 중앙연구원
- 김기우·이종수·남우근(2019), 『2019 단체협약 분석 - 한국노총 제조업 사업장을 중심으로』, 한국노총 중앙연구원
- 김승호·김영두·김종진·유형근·인수범(2007), 『노동운동의 재활성화 전략』, 한국노동사회연구소/프리드리히에베르트재단
- 김승훈 (2020). 유사산별통합과 산별노조 건설, 더 큰 한국노총으로 나가자: 한국노총 제22차 중앙위원회 규정 제개정 주요 내용, 월간 한국노총, 566, 6-7
- 김유성(1989), 「노동조합법 제3조 단서 5호(복수노조)」, 『노동법학』 2, 한국노동법학회

- 김종규(2013), 「복수노조 시행이 노사관계에 미친 영향에 관한 연구 - 발전 회사 사례를 중심으로」, 『노동연구』 25, 고려대학교 노동문제연구소
- 김태기(2009), 「복수노조 갈등:이론과 현실」, 『노동정책연구』 9(2), 한국노동연구원
- 김동원·권혁·손동희·유병홍·이원희·김주희·이정훈·신민주(2014), 『복수노조 운영실태 및 노사관계에 미치는 영향 분석』, 고용노동부
- 노용진(2015), 「복수노조 형성의 영향요인」, 『산업관계연구』 25(3), 한국고용노사관계학회
- 노진귀·김준영(2015), 『노동조합 조직화방안 연구』, 한국노총 중앙연구원
- 로널드 몽크/국제연대정책정보센터 옮김(2000), 「노동의 딜레마와 미래」, 『지구화 시대의 전세계 노동자』, 문화과학사
- 박성인(2004), 「2004년 ‘사회적 합의’와 ‘노동운동 위기 논쟁」, 『사회적 합의주의, 노동운동 위기논쟁, 그리고 현장』(사회주의포럼 5차 토론회 발표문)
- 박종희(2015), 『2014년 전국노동조합 조직현황』, (사)노동법이론실무학회
- 박종희(2015), 「근로자대표제 논의의 필요성과 법적 기초에 관한 소고」, 『노동리뷰』 3월호(통권 제120호), 한국노동연구원
- 박현미·유병홍·이주환 (2017). 『한국 노동조합교육 발전방안-한국노총 상급단체를 중심으로』, 한국노총 중앙연구원, 1-464
- 박현미·이주환·우상범·손정순·남우근(2020), 『노동조합의 조직확대 방안 연구 - 한국노총을 중심으로』, 한국노총 중앙연구원

- 방준식(2017), 「교섭단위분리제도의 실제적 운영과 법적 과제 -부산지방노동위원회 2015. 6. 17. 2015단위19 현대중공업 교섭단위 분리 결정-」, 『노동법포럼』 제20호, 노동법이론실무학회
- 옥미애·김선기·정보영(2019). 『청년세대의 노동조합에 대한 인식과 과제 - 한국노총을 중심으로』, 한국노총 중앙연구원, 1-274
- 이명규·김현우·이상훈(2005), 「전환기 노동조합운동의 전략: 브라질, 남아프리카공화국, 유럽 5개국」, 『노동사회』 제98호, 한국노동사회연구소
- 이병훈/임운택 외(2005), 「노동 양극화와 노동조합운동」, 『노동운동의 미래 - 현대자본주의 대항권력』, 한국노총 중앙연구원
- 이성희(2011), 「복수노조 제도가 노사관계 변화에 미치는 영향」, 『노동정책연구』 11(4), 한국노동연구원
- 이성희·김정한·조성재·손영우·권현지(2011), 『복수노조 및 전임자 실태와 정책과제』, 한국노동연구원
- 이성희·노용진·조용만·진숙경(2012), 『복수노조 시대 노사관계 쟁점과 정책 제도개선방안 연구』, 한국노동연구원
- 이정(2012), 「‘자율교섭’과 ‘교섭단위분리’에 관한 법적 쟁점」, 『노동법학』 제41호, 한국노동법학회
- 이성희·김정우·손영우·윤효원·정경은·허인(2018), 『기업별 복수노조와 단체협약』, 한국노동연구원
- 이주환(2021), 「2010년대 한국의 노동조합 조합원 - 누가 더 많이 가입하나, 누가 더 많이 덕을 보나」, 『이슈페이퍼』 2021- 10호, 한국노동사회연구소

전인(2009), 「복수노조 허용에 따른 현장 노사관계의 도전과 기회:대기업 경제주의 노동조합의 의식조사 사례 중심」, 『노동정책연구』 9(2), 한국노동연구원

정진상(2006), 『한국 노동계급의 형성』, 한울

정흥준·송태수·심성은·진숙경·황수옥(2018), 『노동교육의 진단과 합리화』, 한국노동연구원

조건준(2004), 「대공장노조 고이면 썩는다」, 『노동사회』 제93호, 한국노동사회연구소

한국노동사회연구소 옮김/COSATU 셉템버위원회 지음(1998), 『노동운동의 미래를 위한 셉템버보고서』

한국노동사회연구소/에버트재단(2013), 『노동운동 위기 진단』

TUC(2021), TUC DIRECTORY 2021,

## 2. 정부 자료

고용노동부(2010. 12.), 『사업(사업장) 단위 복수노조 업무매뉴얼』

고용노동부(2012.8), 『2011년 전국 노동조합 조직현황』

고용노동부(2016), 『통계로 보는 우리나라 노동시장의 모습』

고용노동부(2019.12), 『2018년 전국 노동조합 조직현황』

고용노동부(2020.12), 『2019년 전국 노동조합 조직현황』

고용노동부 보도자료(2020.12.30.), 「2019년 전국 노동조합 조직현황」자료 발표

행정안전부(2011), 『과학적 조직관리를 위한 조직진단 매뉴얼』

### 3. 한국노총 자료

한국노총(2014.12.31.), 조직발전특별위원회 활동보고서

### 4. 웹사이트

<https://www.unionlearn.org.uk/>



**B. 다음은 귀 노조에 대한 일반현황입니다. 해당사항에 표기해 주세요.**

1. 노동조합명			
2. 조직 형태		① 기업별 노조 ② 산별노조 지부/지회/분회 ③ 지역노조 지부/지회/분회	3. 소속연맹 · 산별노조명
4. 조합원	수	( )명	5. 조합 가입대상 (해당부분 모두 표기해 주세요)
	성별	① 여성 ( )명 ② 남성 ( )명	
	연령대	① 20대 ( )명 ② 30대 ( )명 ③ 40대 ( )명 ④ 50대 ( )명 ⑤ 60대 이상 ( )명	
6. 근로시간 면제자 수		① 전일제 ( )명 ② 파트타임 ( )명 ③ 무급전임자 수 ( )명	7. 면제 시간
8. 위원장 임기	임기	( )년	9. 위원장 선출방식
	연임횟수	( )회	
10. 임원·상집간부 연령분포		① 20대 ( )명      ② 30대 ( )명      ③ 40대 ( )명 ④ 50대 ( )명      ⑤ 60대 이상 ( )명	
11. 조합비징수방식		① 정액방식    ② 정률방식    ③ 정액+정률 방식	
12. 현 조합비징수금액		① 10,000원 미만      ② 10,000원 이상~30,000원 미만 ③ 30,000원~50,000원 미만    ④ 50,000원 이상	
13. 기금적립여부 (종류)		① 없다	
		② 있다 (중복표기 가능)	
		① 파업쟁의기금	
		② 후생기금	
		③ 기타 목적기금 ( )	
14. 비용지출 중 가장 많이 지출하는 항목		① 교육선전비      ② 조합원복지기금      ③ 노동조합 행사비용 ④ 단체교섭시 쟁의비용    ⑤ 인건비(사무직원, 해고자 생활비 등)    ⑥ 기타( )	
15. 최근3년간 총회개최횟수		회	
16. 단체협약 내 유니온숍 조항 여부		① 없다      ② 있다	
17. 응답자의 노조 내 지위		① 노동조합 임원    ② 노동조합 실무자    ③ 조합원	

18. 귀 노조와 사측의 노사관계는 어떻습니까?

질 문	전혀 아님	별로 아님	보통	그런 편임	매우 그려함
① 협상은 노사가 상호 신뢰하는 분위기에서 이루어진다.					
② 노사 간 정보교환이 잘 이루어진다.					
③ 근로조건에 중요한 변화는 대부분 노사가 공동으로 협약한다.					
④ 노사는 서로 적대적이다.					

19. 귀 노조의 조합원들은 노조활동에 어느 정도 참여하고 있습니까?

질 문	전혀 아님	별로 아님	보통	그런 편임	매우 그려함
① 조합원은 우리 노조에서 진행되는 각종 선거와 투표에 참여한다.					
② 조합원은 우리 노조가 개최하는 교육과 행사에 참여한다.					
③ 조합원은 노조 간부를 만나고 대화하는 것이 습관화돼 있다.					

20. 귀 노조의 전반적인 운영에 대하여 어떻게 평가하고 계십니까?

질 문	전혀 아님	별로 아님	보통	그런 편임	매우 그려함
① 우리 노조는 장기적 전망과 목표를 명확하게 제시하고 조직을 운영한다.					
② 우리 노조는 사용자와의 관계에서 다양한 전략과 전술을 효과적으로 쓴다.					
③ 우리 노조는 조합원의 의견을 다양하게 반영하고 민주적으로 운영한다.					
④ 우리 노조는 의사결정을 신속하고 효율적으로 진행한다.					
⑤ 우리 노조는 활동결과를 체계적으로 평가하고 이후 조직운영에 반영한다.					

21. 귀 노조의 간부와 조합원 간의 관계는 어떻게 평가하십니까?

질 문	전혀 아님	별로 아님	보통	그런 편임	매우 그려함
① 우리 노조는 간부들에게 권한과 책임이 적절하게 위임되고 있다.					
② 우리 조합원들은 임원과 간부를 신뢰하고 잘 따른다.					
③ 우리 조합원들은 상호간에 원활하게 의사소통을 하며 협력적이다.					

22. 귀 노조의 전반적인 활동에 대하여 어떻게 평가하십니까?

질 문	전혀 아님	별로 아님	보통	그런 편임	매우 그려함
① 우리 노조는 사회개혁 운동에 적극적으로 참여하고 있다.					
② 우리 노조는 조합원의 일상적인 고충처리를 적극적으로 하고 있다.					
③ 우리 노조는 임금 단체협상을 통한 노동조건 개선을 적극적으로 하고 있다.					
④ 우리 노조는 노동자의 안전보건활동을 적극적으로 하고 있다.					
⑤ 우리 노조는 미가입 노동자의 조직화 활동을 적극적으로 하고 있다.					
⑥ 우리 노조는 다른 노조와의 연대활동을 적극적으로 하고 있다.					
⑦ 우리 노조는 노동자의 경영참여와 인사관리에 적극적으로 개입하고 있다.					

**C. 다음은 귀 노조의 청년사업에 대한 조사입니다. 해당사항에 표기해 주세요.**

※ 청년조합원은 19-39세 사이의 조합원을 의미합니다.

1. 귀 노조의 청년조합원들은 노조활동에 어느 정도 참여하고 있습니까?

질 문	전혀 아님	별로 아님	보통	그런 편임	매우 그러함
① 청년조합원은 우리 노조에서 진행되는 각종 선거와 투표에 참여한다.					
② 청년조합원은 우리 노조가 개최하는 교육과 행사에 참여한다.					
③ 청년조합원은 노조간부를 만나고 대화하는 것이 습관화돼 있다.					

2. 귀 노조에서 청년조합원의 참여가 미흡하다면 그 이유를 고르시오.

- ① 청년들의 개인주의적 성향 증가
- ② 노동조합 활동에 대한 이해 부족
- ③ 노동조합의 청년세대에 대한 관심 부족
- ④ 과도한 업무로 인한 시간의 부족
- ⑤ 회사에 특별한 불만이 없어서
- ⑥ 잘 모르겠음
- ⑦ 기타 ( )

3. 귀 노조에서 청년을 대상으로 진행 중인 항목을 모두 고르세요.

- ① 청년본부(부서 또는 청년기구)구축
- ② 청년간부 양성을 목표로 하는 교육사업
- ③ 청년간부 할당제, 청년 채용
- ④ 청년조합원을 위한 동아리 활동이나 행사
- ⑤ 없음
- ⑥ 기타 ( )

4. 귀 노조에서 청년 조합원을 위해 필요하다고 생각하는 사업을 고르시오.

- ① 문화행사 프로그램
- ② 교육 프로그램
- ③ 청년위원회 신설
- ④ 청년 동아리 모임
- ⑤ SNS 소통
- ⑥ 없음
- ⑦ 기타 ( )

**D. 다음은 상급단체에 관한 내용입니다. 해당사항에 표기해 주세요.**

1. 상급단체의 활동에 대한 전반적인 만족도를 묻는 질문입니다. 귀하의 생각에 가까운 부분에 표기하세요.

질 문	매우 불만족	약간 불만족	보통	약간 만족함	매우 만족함
① 한국노총					
② 귀 노조가 속한 연맹·산별노조					
③ 귀 노조가 속한 시도 지역본부					
④ 귀 노조가 속한 지역지부					

2. 귀 노조가 속한 **산별 연맹·산별노조 구체적인 활동**에 대한 만족도를 묻는 질문입니다. 귀하의 생각에 가까운 부분에 표기하세요.

질 문	매우 불만족	약간 불만족	보통	약간 만족함	매우 만족함
① 노동조합운영 지원					
② 임단협교섭 지원					
③ 현장 투쟁 지원					
④ 조직 확대 활동					
⑤ 제도개선 활동 (고용정책, 근로시간, 사회적 대화 등)					
⑥ 노조간부 기본교육 지원					
⑦ 홍보·선전교육 지원					
⑧ 산업안전보건활동 지원					
⑨ 법률지원 (상담, 노동법개정 등)					
⑩ 청년, 여성, 비정규직 노동자 지원					

3. 귀 노조가 속한 **시도 지역본부의 구체적인 활동**에 대한 만족도를 묻는 질문입니다. 귀하의 생각에 가까운 부분에 표기하세요.

질 문	매우 불만족	약간 불만족	보통	약간 만족함	매우 만족함
① 노동조합운영 지원					
② 임단협교섭 지원					
③ 현장 투쟁 지원					
④ 조직 확대 활동					
⑤ 제도개선 활동 (고용정책, 근로시간, 사회적 대화 등)					
⑥ 노조간부 기본교육 지원					
⑦ 홍보·선전교육 지원					
⑧ 산업안전보건활동 지원					
⑨ 법률지원 (상담, 노동법개정 등)					
⑩ 청년, 여성, 비정규직 노동자 지원					







