

무노조 사업장의 유사 임금교섭활동 - 노조 사업장과 비교를 중심으로 -

이영면*·나인강**

임금교섭은 전통적으로 노동조합의 가장 중요한 활동의 하나로 인식되어 왔다. 노사협의회와 같은 근로자대표조직은 법적으로 보장된 단체교섭권이나 단체행동권이 없기 때문에 임금교섭은 현실적으로 불가능하다는 주장이 일반적이었다. 그러나 무노조 사업장에서도 위협효과와 같은 영향으로 사용자는 노동조합을 대체하려는 동기가 있으며 그로 인해 유사 임금교섭활동이 존재할 여지가 없는 것은 아니다. 본 연구에서는 한국노동연구원의 사업체패널조사 결과를 이용하여 2009년 무노조사업장의 경우에 유사 임금교섭활동이 있는지에 대해 실증적으로 분석하고자 하였다. 무노조 사업장의 경우에도 약 20% 정도의 사업장에서는 노사협의회를 통해서 유사 임금교섭활동이 있는 것으로 파악되었으며 일부에서는 고용안정에 대한 협정도 체결하고 있는 것으로 파악되었다. 그러나 이러한 결과는 우리나라의 현 상황을 반영하는 결과로서 일반화하는데는 한계가 있다고 하겠다. 또한 무노조 사업장에서 응답한 결과를 바탕으로 분석하였기 때문에 응답 내용에 대한 진실성에 대한 검토도 별도로 논의해야 하는 이슈로 생각된다. 그리고 현재의 결과는 노조 조직률이 어느 수준이하로 하락하는 경우에는 노조의 위협효과도 상실되므로 그로 인해 노사협의회와 유사 임금교섭활동은 소멸될 가능성에 대해서 유의할 필요가 있다.

1. 들어가는 글

노동조합 조직률이 하락하고 있다. 하락 이유에 대해서는 많은 논의가 있지만 한국을 포함한 대부분의 국가에서 노동조합 조직률이 하락하고 있다는 점은 부정할 수 없는 사실이다. 그렇다면 근로자들의 임금이나 근로조건 등이 즉 근로자의 삶의 질이 향상되어서, 즉 근로자들의 요구수준이 낮아졌기 때문에 노동조합에 대한 수요가 줄어들고 그 결과 노동조합 조직률이 하락한 것인가? 이에 대해서는 또 다른 논란이 많다.

우리나라의 경우 지난 반세기 동안 근로자의 절대적인 생활 수준은 향상되었다고 할 수 있다. 그러나 삶의 질이란 항상 상대적인 것이며 최근 고용불안, 비정규직 증가 등 노동관련 이슈들은 지속적으로 사회적인 이슈가 되고 있다. 그러나 그와 동시에 노동조합 조직률이 정체되고 하락한다는 사실 또한 동시에 존재한다.

* 동국대학교 경영대학 교수
** 인천대학교 경영학과 교수

최근 전임자임금지급에 대한 제한이나 복수노조의 허용은 한국 노사관계의 틀을 바꾸는 큰 변화임에는 틀림없다. 전임자임금지급 제한은 분명 노동조합 활동을 위축시키는 면이 존재한다. 그러나 복수노조의 허용은 여러 이유로 노동조합 결성을 제한받았던 근로자 집단에 대해 노동조합 결성을 용이하게 만드는 제도임에는 틀림없다. 그럼에도 불구하고 몇 개월이 지난 현재 대형 사업장에 노동조합이 결성되었다는 소식은 많이 들리지 않는다. 물론 몇 개월은 그 효과를 살피기에는 짧은 시간임에는 틀림없으나 대규모 노조결성이 발생하지 않은 것은 많은 전문가들의 예견과는 다른 결과라고 할 수 있다.

한국의 노사관계는 다른 국가의 노사관계와 마찬가지로 그 역사적인 배경도 다르고 현재의 환경도 다르다. 물론 사용자의 노동조합에 대한 거부감이나 전투적인 노동운동의 역사 등은 다른 국가들과 유사한 측면도 있지만, 1987년까지 경제성장을 추구했던 정부의 사용자 편향성, 1987-1989년의 노동자 대투쟁 등은 우리나라 노사관계의 특수성을 대표하는 예라고도 할 수 있다. 또한 1989년 이후 사용자의 구조조정, 비정규직의 확대 등은 사용자의 변화하는 노사관계에 대한 구체적인 대응결과라고도 할 수 있다. 가족주의와 집단주의로 대표되는 우리의 문화에 근본적인 변화를 가져왔고, 그에 대한 저항 또는 최근까지 계속되고 있다.

우리나라 노사관계의 특이성을 대표하는 제도의 하나는 노사협의회에의 법제화라고 하겠다. 1987년 노동계는 노사협의회를 폐지해야한다고 주장했지만, 1997년에는 근참법으로 노사협의회의 운영이 더욱 강화되었다. 물론 정부의 법제화에도 불구하고 형식적으로 운영되는 노사협의회도 많이 존재하지만 법취지대로 또는 무노조 사업장이지만 유사노동조합처럼 운영되는 사례 또한 많이 존재한다. 하지만 노사협의회에 대한 노동계의 입장은 전통적으로 부정적이었으며 지금도 부정적인 입장이 강하다. 그 이유는 간단하다. 노사협의회가 활성화되면 노동조합의 활동이 위축되며 더 나아가서는 노동조합을 대체하는 기제가 될 수도 있다는 생각을 가지고 있기 때문이다.

그러나 노동조합과 비노동조합으로 구분하는 이원론적인 접근, 즉 근로자의 입장을 대변하는 조직으로는 노동조합만이 유일하다는 생각, 따라서 근로자의 단체행동권이 없는 노사협의회와 같은 조직은 유사 노동조합일뿐 결코 근로자의 입장을 진정으로 대변하지 못한다는 입장은 노사관계, 더 크게 근로자와 사용자와의 관계를 규정하는 고용관계 측면에서 보면 전통적이며 다양성을 포괄하지 못하는 협소한 관점이라고 할 수도 있다.

여전히 노사관계를 연구하는 학자들 다수는 무노조 사업장의 노사간 협의체에 대해서 부정적이지만 일부 학자들은 노조와 비노조로 구분하는 협소한 관점에서 벗어나 다양한 형태와 차원의 고용관계, 즉 노동조합이 존재하지 않더라도 근로자의 의견을 집단적으로 대변할 수 있는 기제가 존재한다는 다원론적 고용관계에 대한 주장과 연구들이 제시되고 있다. 한 걸음 더 나아가 노사협의회와 같은 노사협의체가 활성화되는 경우에 노동조합 활동이 위축된다는 주장에 대해 반기를 들고 노사협의회 활성화가 노조 활성화와 병행한다는 실증분석 결과도 제기되고 있다. 물론 이러한 주장은 그 동안 노조와 비노조로 구분하는 이분법적인 주장과 연구결과에 비하면 아직 초보적인 단계라고 할 수 있다.

본 연구에서는 한국적인 상황 즉 노동조합 조직률이 하락추세를 보이고 있고 노사협의회 운영이

법제화되어 있는 환경하에서 과연 무노조 사업장의 노사협의회가 노동조합의 단체교섭과 유사한 활동을 보이는데 대해 실증적인 분석을 시도하고자 한다. 무노조 노사관계의 유형구분에서도 노사협의회가 노동조합과 유사한 활동을 전개하고 있다는 이론적인 접근도 있으며 사례연구에서도 이런 경우가 제시되고 있다. 본 연구에서는 이러한 접근법을 바탕으로 실증적인 분석을 통해 무노조 사업장에서 노사협의회가 유사노동조합 활동을 하고 있는가를 실증적으로 검증하고자 한다. 이러한 실증연구를 가능하게 한 실태조사가 사업체패널조사이다. 사업체패널조사에서는 노사협회의 활동을 세밀하게 측정하는 과정에서 유사노동조합활동으로 추정할 수 있는 설문들을 포함하고 있다. 이러한 조사는 2005년에도 시행된 바 있으며 2009년도 조사에서도 유사설문을 포함하여 측정하고 있다.

II. 이론적 배경과 선행연구

1. 노동조합 조직률 하락

노동조합 조직률이 하락하고 있다는 사실은 서구에서는 이미 수십년 전부터 시작되었다. 한국의 경우는 다른 선진화 국가들에 비해 늦게 나타난 현상이지만 1989년 20%에 이르렀던 노동조합 조직률은 2008년 이후 11%이하로 하락하였으며 가장 최근 정부자료에서도 2009년 10.1% 수준으로 지속적인 하락추세를 보이고 있다(노동부, 2010). 이러한 노동조합 조직률 하락은 우리나라의 현상만은 아니다. 가까운 일본도 1995년 23.8%에서 2008년 18.1%로 하락하였으며, 영국은 같은 기간 동안 28.8%에서 24.9%로, 미국은 14.9%에서 12.4%로 하락하였다(한국노동연구원, 2010). 예외적인 국가로는 북유럽국가들을 들 수 있으나 차이는 하락률이 상대적으로 낮은 수준이라고 할 수 있겠다.

왜 전세계적으로 노동조합 조직률이 하락하는가에 대해서는 이미 1970년대부터 많은 연구가 진행되어 왔다. 소위 신자유주의 입장에서 보면 노조 조직률의 하락, 즉 무노조 기업의 증가는 노동시장을 왜곡하는 노동조합이라는 존재가 없는 정상적인 현상으로 설명되기도 한다. 그러나 일반적으로 많이 언급되는 이유를 보면 산업구조의 변화 즉 전통적으로 노동조합 조직률이 높았던 제조업의 비율하락과 상대적으로 조직률이 낮은 서비스업의 비중 증가, 임금근로자 구성에서 상대적으로 노동조합에 관심이 낮은 여성근로자, 화이트칼라 근로자, 고령근로자의 증가 등이 거시적인 산업구조와 노동력구조의 관점에서 이유로 제시된다(Colling, 2003; MaChin & Wood, 2004).

노동계에서 주요한 이유로 언급하는 사용자의 노동조합에 대한 강한 저항도 노동조합 조직률 하락의 이유로 언급된다. 적극적인 방법으로는 인사관리와 노무관리의 적극적 전개로 노동조합의 필요성을 낮추는 고도화된 HRM 전략, 비정규직 활용과 (사내)하도급 확대 등 노동조합 결성이 어려운 다양한 고용형태의 확대 등도 사용자의 노동조합 조직률을 낮추는 전략으로 이해된다.

또한 전통적인 노동조합의 전략으로 인식되어온 전투적이고 대립적인 노동조합의 대사용자 전략도 그 이유라고 할 수 있으며, 변화하는 경제사회환경에 대한 노동조합의 능동 대응도 노동계 내

류의 비판적인 입장에서 조직률 하락의 이유로 설명되고 있다. 본 연구가 노동조합 조직률 하락의 원인에 있는 것은 아니므로 그에 대한 자세한 논의는 생략하기로 하되 중요한 점은 한국을 포함한 대부분의 국가에서 노동조합 조직률이 하락하고 있다는 점에 대해서는 의견이 일치된다는 점이다.

하지만 여기서 살펴보아야 할 점 하나는 과연 근로자들의 임금이나 근로조건 등에 있어서 근로자의 삶의 질이 향상되어서 근로자들의 노동조합에 대한 필요성에 대한 인식이 낮아졌기 때문에 노동조합에 대한 수요가 줄어들고 그 결과 노동조합 조직률이 하락한 것인가하는 점이다. 우리나라의 경우 지난 20-30년 동안의 시기를 두고 볼 때 근로자의 임금수준이나 근로조건은 절대적인 수준에서 볼 때 향상되었다고 할 수 있다. 명목임금만이 아니라 실질임금 수준도 향상되었으며 근로시간도 줄어들었고 4대 사회보험에 대한 가입률도 꾸준히 증가하고 있다. 최저임금도 지속적으로 증가하여 왔다.

그러나 삶의 질이란 항상 상대적인 것이며 최근 고용불안, 비정규직 증가 등 노동관련 이슈들은 지속적으로 사회적 이슈가 되고 있다. 학력수준은 지속적으로 증가해 왔지만 정규직의 퇴직연령은 낮아지고 있어서 퇴직후 다시 저임금 업종에 취업해야 하는 경우가 일반화되고 있으며 대학을 졸업해도 정규직에 취업하는 것이 더욱 어려워지고 있다. 사용자의 고도화된 인사관리 및 노무관리 전략은 근로자들이 노동조합을 결성하는데 중요한 저해 요인으로 작용하고 있다.

이상의 다양한 원인에 대한 논의에도 불구하고 노동조합 조직률이 정체되고 하락한다는 사실 또한 존재한다. 이러한 상황은 단지 한국적인 상황만은 아니다. Freeman & Medoff(1984)는 이미 30여년 전에 미국을 중심으로 노동조합이 근로자의 집단적인 이해관계를 대변하는 조직으로 충분하지 않다는 점을 강조했다. 그리고 노동조합이 아닌 다른 기제가 근로자의 집단이익을 대변하는 조직으로 필요하다는 점도 동시에 강조했다(Bray, Waring, Macdonald, & Le Queux, 2001; Freeman & Rogers, 1999; Towers, 1997). 학자들은 전통적인 근로자 이해관계 대변조직(employee representation system)은 노동조합 외에 다양한 형태가 존재하고 있으며 기존의 노조-비노조의 이분법적인 구분을 벗어나 좀 더 포괄적인 고용관계를 설명하는 모형들을 제기하기 시작했고 관련된 실증분석 결과도 제시하기 시작하였다.

대표적인 연구로는 Mironi(2010)를 들 수 있는데 전통적인 노동조합 조합원을 전제로 하는 경우에 첫째, 노동조합이 아닌 숙련공들의 조직이나 전문가집단 등은 노사관계의 범위에 포함하기 어려우며 둘째, 유럽국가의 경우 사용자단체가 근로조건 결정에 중요한 역할을 수행하더라도(Katz & Darbishire, 2000; Budd, 2004) 역시 노사관계의 범위에 포함하기 어렵다는 이유를 들면서 기존의 노조-비노조 이원론적 접근의 한계를 제시하고 있다. 그리고 Mironi(2010)는 두 차원으로, 개인-단체 그리고 직접-대표제를 제시한다. 전통적으로는 개인-직접과 단체-대표제로 구분되었다. 개인-직접의 경우는 비노조의 일반적인 개별 고용관계이고 단체-대표제는 노동조합이라고 할 수 있다. 그러나 최근에는 개인-대표제로 전통적인 법조인으로부터 연예인이나 프로 운동선수 등이 해당되며, 단체-직접의 경우로 노동조합을 통하지 않고 사용자가 일련의 근로자들과 직접 근로조건에 대해 협상하는 경우를 의미한다. 유럽근로자평의회(European works councils)도 유사한 형태라고 할 수 있다.

하지만 노동계에서는 노동조합만이 근로자의 진정한 이해관계를 대변할 수 있으며 노사협의회와 같은 근로자이해관계 대변기구는 제대로 근로자의 이해관계를 대변할 수 없다는 입장을 견지해 왔고 지금도 견지하고 있다. 한국도 마찬가지다. 특히 1997년 IMF외환위기로 인해 기업파산과 정리해고 등으로 일자리를 잃었지만 그럼에도 불구하고 노동조합 조직률은 증가하지 않았다. 오히려 그 이후 노동조합 조직률을 하락추이를 지속했다. 노동조합은 지속적으로 노동조합 조직률 제고를 위해 노력하는 것이 사명이라고 할 수 있다. 하지만 노동조합만이 근로자의 이해관계를 대변하는 유일한 조직이 아니라는 점, 더욱이 노동조합 조직률이 하락하고 있다는 점에서 사회경제적으로는 노동조합외에 근로자의 이해관계를 대변할 수 있는 제도와 조직에 대한 논의는 필요하다고 생각된다. 이와 관련해서 일부 학자들은 이제 근로자들이 기존의 대립적 성향의 노동조합보다는 노사간의 이해관계가 덜 대립되는 형태의 근로자대표제도를 선호한다는 주장을 제기하고 있다(Freeman & Rogers, 1999; Haynes, Boxall, & Macky, 2005). 또한 경우에 따라서는 비노조 노사협의체가 더 효과적이라는 주장도 있다(Kaufman & Taras, 2000; Bryson, 2004; Millward, Bryson, & Forth, 2000). 물론 이에 대해서는 부정적인 입장, 즉 노동조합이 없이는 다른 근로자대표제도가 효과가 별로 없다는 주장이 더 많은 것이 현실이다(Freeman & Medoff, 1984; Dunlon & Rollinson, 2004; Gollan, 2001, 2003; Terry, 1999). 또한 노사협의회의 효과는 노동조합을 전제로 할 때만 유의미하다는 주장도 있다(Eaton & Voos, 1992; Kelly & Harrison, 1992; Strauss, 1998).

2. 한국의 노사관계와 노사협의제도

최근 한국에서는 전임자임금지급에 대한 제한이나 복수노조의 허용같은 노사관계의 틀을 바꾸는 큰 변화가 있었다. 전임자임금지급 제한은 분명 노동조합 활동을 위축시키는 면이 존재한다. 한국 노총과 민주노총은 법개정을 통해 노동운동을 탄압하는 MB정부의 정책을 근본적으로 수정하려는 투쟁을 전개하고 있으나, 그에 대한 여론이 크게 동조적이라고 보기는 어렵다. 다른 한 가지인 복수노조의 허용은 여러 이유로 노동조합 결성을 제한받았던 근로자 집단에 대해 노동조합 결성을 용이하게 만드는 제도임에는 틀림없다. 그럼에도 불구하고 몇 개월이 지난 현재 대형 사업장에 노동조합이 결성되었다는 소식은 많이 들리지 않는다.¹⁾ 물론 그 효과를 살피기에는 짧은 시간임에는 틀림없으나 대규모 신규노조결성이 발생하지 않은 것은 많은 전문가들의 예견과는 다른 결과라고 할 수 있다.

한국의 노사관계는 다른 국가의 노사관계와 마찬가지로 그 역사적인 배경도 다르고 현재의 환경도 다르다. 물론 사용자의 노동조합에 대한 부정적 태도와 거부감이나 전투적이고 대립적인 노동운동의 역사 등은 다른 국가들과 유사한 측면도 있지만 1987까지 경제성장을 우선시한 정부의 사용자 편향성, 1987-1989년의 노동자 대투쟁 등은 우리나라 노사관계의 특수성을 대표하는 예라고도 할 수 있다. 또한 1989년 이후 사용자의 구조조정, 비정규직의 확대 등은 사용자의 변화하는 노

1) 고용노동부에 따르면 복수노조가 허용된 2011년 7월 1일 이후 8월 31일까지 2개월 동안 430개 노조가 설립신고를 했으며 7월에는 322개, 8월에는 108개인 것으로 집계하였다. 신규노조 가운데 상급단체를 선택한 노조는 13.7%인 57개였으며, 사업장 규모별로는 300인미만 사업장에서 313개의 노조가 설립되었다.

사관계에 대한 구체적인 대응결과라고도 할 수 있다. 기업은 글로벌 경쟁을 강조하면서 전통적인 임금체계인 호봉제로부터 성과를 기준으로 하는 연봉제와 성과급체제로 임금체계를 전환하였고, 승진이나 배치전환에 있어서도 성과를 기준으로 적용하였다. 임금체계만이 아니라 고용유연성을 제고한다는 입장에서 고용형태를 다양화하고 그 결과 근로자들의 고용불안은 전에 없이 증가한 상황이다. 기존의 가족주의와 집단주의를 바탕으로 하는 평생고용과 호봉제는 약화되고 있다. 이미 상당한 수준으로 서구의 성과주의가 우리나라에 도입되었지만 아직도 그에 대한 저항은 문화적으로 그리고 구체적인 행동으로 최근까지 계속되고 있다. 우리나라의 노사관계를 비교노사관계적 관점에서 설명하는 노력은 많지 않지만 여러 문헌에서 찾아볼 수 있다(Lee & Lee, 2004; Kim & Bae, 2004).

이러한 우리나라의 노사관계의 역사적인 측면에서도 특이성을 가지고 있지만 또 다른 특성은 노사협의회의 법제화라고 하겠다. 여기서는 노동조합 조직률 하락과 그에 대한 대안적 관점에서 노사협의회를 살펴보고자 한다. 1963년 도입된 노사협의회는 1987년 노동계의 노사협의회 폐지 주장에도 불구하고, 1997년에는 근참법으로 노사협의회의 운영이 더욱 강화되었다. 물론 정부의 법제화에도 불구하고 형식적으로 운영되는 노사협의회도 많이 존재하지만 법취지대로 또는 무노조 사업장이지만 유사노동조합처럼 운영되는 사례 또한 많이 존재한다(배규식·노용진·심상완, 2007; 이영면외, 2007). 노사협의체는 유럽의 경우는 여러 형태로 운영되고 있지만 미국에서는 부당노동행위로 인정되어 제한적으로만 운영된다. 영국의 경우는 최근 법제화로 새롭게 도입되고 있다.

3. 무노조 고용관계와 근로자협의제도

우리나라의 경우는 노사협의회 설치가 상시근로자 30인 이상의 모든 사업장에 노조유무와 상관 없이 법으로 강제되고 있다. 노사협의제도가 무노조 기업의 유일한 근로자대표제도는 아니기 때문에 여기서는 무노조 기업의 경우 가능한 근로자대표제도를 살펴 보기로 한다.

무노조의 경우 노조-비노조의 이분법적인 관점에서는 근로자의 이해관계를 대변하는 아무런 기체가 없는 상황이다. 하지만 무노조의 고용관계도 포괄적인 접근을 취하는 경우 다양한 경우로 구분할 수 있다. 노조 조직률의 하락은 결국 무노조 기업의 증가로 해석할 수 있는데, 무노조 기업의 증가에 대해서 Kochan, Katz & McKersie(1986)은 미국에서 1980년대부터 무노조 노사관계가 출현하기 시작했으며, Millward, Bryson, & Forth(2000)와 Machin & Wood(2004)는 영국에서도 1990년대 후반 무노조 기업의 증가를 구체적으로 제시하고 있다. 하지만 미국이나 영국에서는 그에 대한 이론적 접근이 시작되었지만 유럽의 경우는 노동조합 조직률 하락에도 불구하고 무노조에 대한 이론적 접근이 구체적이지 않았다. 그 이유는 단체협약의 효력 확장제도로 인해 노조가 없는 기업에도 산업별 또는 업종별 단체협약이 적용되기 때문이며 또 하나는 직장내에 직장평의회(works council)가 존재하기 때문에 외부의 노조와 연계되어 근로자의 입장을 대변할 수 있기 때문이다(배규식·노용진·심상완, 2007).

무노조 기업을 중심으로 노사관계의 유형과 관련해서 Katz & Darbishire(2000)는 기존에는 국가

별로 하나의 노사관계 유형이 지배적이었으나 시장환경의 변화로 작업장 수준에서 저임금형, HRM형, 일본지향형, 팀중심형 등의 네 가지로 분화하고 있으며 저임금형과 (미국식) HRM형을 무노조의 유형으로 구분하고 있다. Millward, Bryson, & Forth(2000)는 과거의 집단적 노사관계 유형이 약화되면서 HRM유형과 권위적 유형이 새롭게 나타나고 있으며 Deery, Walsh & Knox(1999)도 무노조 노사관계로 권위가 지배하는 bleak house 유형과 HR혁신형으로 구분하여 제시하고 있다. Gospel & Willman(2002)은 무노조 유형을 개별근로자의 직접적 의사소통 유형과 노사협의라는 간접적 의사소통 유형으로 구분하고 있다.

하지만 이런 유형구분에 대해 Kerr(2006)는 부정적인 입장을 견지하면서 노조회피를 위한 HRM 유형이나 가부장적 복지주의유형도 노동조합 대체적 요소와 억압적 요소를 가지고 있다고 주장한다. McLoughlin & Gourlay(1992)도 무노조 기업의 노사관계는 결국 노조회피 전략과 사용자의 기회주의의 결과라고 주장한 바 있으며, Kaufman & Taras(2000)도 다양한 무노조 근로자대표제(non-union employee representation, NER)가 결국은 반노조 전략이나 노조회피 전략의 방법이라고 평가하고 있다. 대규모 기업에서는 대안적 근로자대표제도(alternative non-union employee representation)와 HRM 유형을 통해 근로자의 협력과 몰입을 유도하지만 다수의 중소기업에서는 가부장적인 또는 가족주의적인 고용관계로 인해 근로자의 이익을 대변하는 기제가 존재하지 않는다는 부정적인 평가를 하고 있다.

최근 Mironi(2010)는 고용관계의 유형을 좀 더 포괄적으로 접근하는 관점에서 네 가지 유형으로 구분하여 제시하고 있다. 또한 한 기업 내에서도 경영진, 정규직, 하청 등의 경우를 구분해 각기 다른 고용관계 유형이 존재한다고 주장한다. 이러한 주장은 앞에서 무노조 고용관계를 노조대체나 노조회피라는 노동조합을 전제로 부정적인 접근을 함에 비해, 중립적이고 현실적인 구분법을 제시했다는 점에서 의미가 있다고 하겠다.

배규식·노용진·심상완(2007)은 무노조기업의 대안적 근로자대표제도(alternative employee representation)에 대해 비교적 상세히 설명하고 유형을 구분하여 제시하고 있다. 그러한 유형구분을 제시하기 전에 기존의 선행연구들을 검토하여 제시하는데 우선 Sisson(1989)은 노사관계에 대한 경영진의 스타일을 다섯 가지로 구분하고, 무노조 기업의 경우 정교한 온정주의(sophisticated paternalism)와 전통주의(traditionalism)로 구분하였다. 정교한 온정주의는 노조대체적 HRM유형이며 전통주의는 반노조 억압형을 의미한다. McLoughlin & Gourlay(1994)는 개인주의와 집단주의, 그리고 전략적 통합의 정도에 따라 네 가지로 구분하였는데 전략적 통합 정도가 높고 개인주의적이면 전통적 HRM형(고용관계의 개인화를 통한 노조회피), 전략적 통합 정도가 높지만 집단주의적이면 전략적 HRM형(혁신적 HRM을 통한 노조대체), 전략적 통합정도가 낮고 개인주의적이면 자애로운 전제형(비공식적이고 긴밀한 근로자와의 접촉을 강조), 전략적 통합정도가 낮고 집단주의적이면 기회주의형(비용절감위주)으로 구분하였다. 그러나 배규식·노용진·심상완(2007)은 이러한 접근이 역사적·제도적 맥락을 경시하고 표면적인 특징을 중심으로 구분하였다고 비판한다.

이러한 비판은 Blyton & Turnbull(2004)이 무노조 기업의 고용관계는 시장 맥락과 구조적 요인 즉 기업규모나 산업, 노동력의 구성, 시장경쟁 등을 강조하고, Dunlon & Rollinson(2004)이 제품시

장전략이나 노동시장 조건과 전략과 같은 외부요인, 소유권이나 국적과 같은 구조적 요인, 정부정책과 법과 같은 정치적 요인을 강조한 주장과 맥을 같이 한다.

배규식·노용진·심상완(2007)은 다양한 이론적인 검토를 통해서 시장환경 및 노동시장 조건과 같은 환경 조건, 기업의 소유권이나 의사결정구조 및 기업규모와 같은 기업의 구조적 요인, 정치적 및 법적 요인, 이상의 요인에 대한 경영진의 고용관계 전략과 스타일이 결정되는데 여기에 현장 근로자의 요구나 관심 등에 의해 다시 조정되면서 무노조 기업의 고용관계가 결과적으로 만들어진다고 정리하고 있다. 그 결과인 유형을 보면 먼저 노사협의회가 존재하는 경우에 유사노조형 노사협의회, 고요형 노사협의회, 형식적 노사협의회로 구분하고 노사협의회가 존재하지 않는 경우에 대안적 이익대변채널 존재 및 근로자의 발언권이 없는 무노사협의회로 구분하였다. 이영면외(2007)는 사례연구를 포함하여 노사협의회에 대해 분석한 결과 무노조 사업장의 경우 잠재형, 초기 협의형 및 유사단체교섭형 등 세 가지로 구분한 바 있다. 본 연구에서는 유노조 단체교섭과 대비하여 무노조 사업장의 노사협의회를 별도로 구분하지 않고 비교분석을 시도하고자 한다. 다만 형식적으로만 설치되어 있을뿐 실질적인 노사간 협의가 이루어지지 않은 집단은 제외하고자 한다.

4. 비노조 노사협의회역의 역할

노동계는 여전히 무노조 기업은 노동조합 결성 대상이라는 관점에서 비조직 사업장으로 보고 있고, 노조가 결성되지 않은 경우에 노사협의체와 같은 형태로는 근로자의 이익을 대변할 수 없다는 관점을 견지하고 있다. 그러나 이러한 부정적인 태도에도 불구하고 학자들은 1990년대 들어서 단체교섭을 대체하는 비노조 근로자대표제도에 대한 연구를 활발히 진행하고 있다. Freeman & Rogers(1999), Kaufman & Taras (2000), Rogers & Streek(1995) 등은 유럽의 근로자평의회(works councils), 노사협의회(labor-management committees), 그리고 노사협의체제(joint consultation systems)에 등에 대한 이론적 논의를 확장하였고 이와 관련된 실증연구도 진행되었다. 그러나 여전히 연구결과는 일치하지 않고 있다.

Taras & Kaufman(2006)은 노동조합과 비노조근로자대표제도의 역할에 대해 네 가지로 구분해서 제시하고 있는데 첫째는 노동조합과 비노조근로자대표제도가 연결형이라는 주장이다. Basken(2000)은 비노조근로자대표제도는 무대표제도와 전통적인 노동조합사이에 존재하는 근로자대표제도의 한 형태라고 주장한다. 둘째는 분리형으로 비노조근로자대표제도는 노동조합과 다른 별개의 목적을 가진 조직이며 비노조근로자대표제도는 기업의 목적을 달성하기 위해 만들어진 조직이라는 주장이다(Kaufman, 2000). 셋째는 보완형으로 공존하면서 서로 상호의존적이라는 주장이다(Chaykowsdki, 2000). 마지막으로 넷째는 대체형으로 비노조근로자대표제도는 의도적이든 아니든 결국은 노조회피를 위한 조직으로 노동조합을 대체한다는 주장이다(Hiatt & Gold, 2000). 특히 이 마지막 주장은 노동계의 전통적인 주장과 맥을 같이한다고 하겠다. 이런 주장은 Freeman & Medoff(1984)이후 영국의 자료를 분석한 Dundon & Rollinson(2004), Gollan(2001, 2003), Terry(1999)에서도 제기되고 있다. 또한 Millward, Bryson, & Forth(2000), Benson(2000), Eaton &

Voos(1992), Kelly & Harrison(1992) 등도 노사협의회는 노조가 있을 경우에 더 효과적인 연구결과를 제시하고 있다.

그러나 Kaufman & Taras(2000)는 노사간의 상호이익이 전제될 때 오히려 노사간의 단체교섭보다 효과적일 수 있다는 결과를 제시했으며 일부 사항에 대해서는 노조보다 효과적인 연구결과를 제시하고 있다(Bryson, 2004; Millward, Bryson, & Forth, 2000: 128-33). 뉴질랜드의 노사공동협의제(joint consultation)에 대해 실증분석을 시도한 Haynes, Boxall, & Macky(2005)는 유럽식의 강제된 협의권보다는 약한 자발적인 협의제도를 전제하였지만, 사용자들은 노조의 유무와 상관없이 협의체의 역할에 대해 긍정적이며, 노동조합 조직률이 하락한 이후에 비노조 노사협의제도가 더욱 활성화되고 효과적으로 운영되고 있다고 결론짓고 있다. 이런 주장은 비노조노사협의제도가 노동조합을 대체한다는 부정적인 견해와 상치되는 결과인 것이다.

한국의 근로자들을 상대로 2000년도에 설문조사한 결과를 실증적으로 분석한 Kim(2009)는 일반화의 한계를 전제로 하면서 노동조합과 노사협의회는 서로 다른 기능을 수행하며, 서로 보완적인 기능을 수행하기 때문에 노사협의회가 잘 운영된다고 하더라도 노동조합을 대체할 수 없다고 결론짓고 있다. 그 이유로는 노사협의회가 사용자측에 너무 의존적이라는 점을 들고 있다. 또한 비노조 사업장의 근로자들이 노사협의회에 대해 무관심하다는 점도 제시하고 있다. 하지만 이 연구는 3개의 노조 사업장과 3개의 비노조 사업장 근로자를 대상으로 했다는 점에서 일반화의 한계는 있다고 하겠다.

배규식·노용진·심상완(2007)은 2005년도 사업체실태조사의 무노조 사업체 737개를 대상으로 노사협의회에서 임금인상을 논의하는가를 분석한 결과 사측은 54%, 근로자측은 59%가 논의한다는 응답을 제시하였다. 논의한다는 경우에 있어서 사측기준으로 22.1%는 합의 형식, 22.1%는 실질적 합의형식, 38.6%는 협의형식을 취한다고 답했다. 근로자측 기준으로는 26.6%, 20.3%, 41.3%로 나타났다. 설명 및 의견청취형식을 취하는 경우는 사측이 17.1%, 근로자측이 11.8%로 나타났다.

근참법에 따르면 임금에 대한 논의는 보고사항, 협의사항 또는 의결사항에 포함되지 않는데 그 이유는 노사간에 이해관계가 대립될 수 있다고 보기 때문이다. 그럼에도 불구하고 상당수의 비노조 사업체에서 노사간에 임금인상에 대한 논의가 상당한 수준으로 이루어지고 있음을 알 수 있다. 좀 더 구체적으로 살펴보면 임금인상 논의횟수는 평균 2.1회였으며 노측의 요구가 있는 경우 노측의 최초 요구율은 8.8%, 사측의 최초 제시율은 5.9%, 그리고 최종 임금인상률은 6.9%로 나타났다. 노측의 요구가 없는 경우에는 사측의 최초 제시율이 5.7%였고, 최종 임금인상률은 6.2%로 나타났다. 근참법에 노사간에 협의사항으로 제시된 성과배분이나 임금체계·지불방법 등에 있어서는 성과배분에 대해 26%, 임금체계·지불방법에 대해 38%가 당해연도 노사협의회 안건으로 다루었다고 나타났다.

이러한 분석을 바탕으로 우리나라 비노조 사업장에서도 상당한 수준으로 노사간의 임금 및 근로조건에 대한 협상이 이루어지고 있음을 알 수 있다. 그러나 배규식외(2007)에서는 더 이상의 유사단체교섭에 대해서는 분석하지 않고 있다. 다만 근로자이익대표성을 기준으로 노사협의회를 구분한 결과 노사협의회가 없거나 형식적인 경우가 31.2%, 고유형노사협의회가 52.0%, 그리고 유사노

동조합형노사협의회를 16.8%로 구분하고 있었다.

그러나 우리나라의 노사협의회에 대한 분석은 아직 초보적인 단계라고 할 수 있다. 본 연구에서는 한국적인 상황 즉 노동조합 조직률이 하락추세를 보이고 있고 노사협의회 운영이 법제화되어 있는 환경하에서 과연 무노조 사업장의 노사협의회가 노동조합의 단체교섭과 유사한 활동을 보이는가에 대해 실증적인 분석을 시도하고자 한다.

III. 무노조 기업 노사협의회의 유사 교섭활동 실증분석

1. 무노조 기업의 노사협의회와 유사 교섭활동

본 연구에서는 실증분석을 통해 살펴보고자 하는 내용은 한국적인 상황에서 과연 노사협의회가 노동조합과 유사한 역할을 수행하고 있는가를 확인하는 것이다. 물론 이 실증분석은 한국적인 상황이기 때문에 그 결과를 다른 국가에 적용하는 일반화문제는 논외로 하기로 한다. 한국적인 상황을 검토하는데 있어서 몇 가지를 생각해 볼 수 있다.

첫째 통계적으로 확인하기는 어렵지만 인식적인 측면에서 한국의 노동조합이 전투적이고 대립적이며 강경한 협상전략을 추구한다는 점이다. 이로 인해 사용자는 노동조합을 회피하려는 성향이 강하고 그 대신에 노동조합을 대체하려는 생각에서 노사협의회와 같은 근로자대표제도를 더 활성화하려는 의도가 작용한다는 점이다. "우리 회사에 노조는 없지만 노사협의회가 노동조합의 역할을 사실상 대신하고 있기 때문에 별 문제가 없다"라고 주장하는 사용자들이 존재한다는 점이다. 이는 소위 노동조합의 위협효과(threat effect)로 설명되고 있으며 향후 노동조합이 약화되는 경우 노사협의회 역할도 축소될 수밖에 없다는 주장과 이어진다.

두 번째, 우리나라에서는 노사협의회 운영이 법적으로 강제되고 있다는 점이다. 특히 노조의 유무와 상관없이 운영된다. 근로자대표제도에 대한 사용자의 입장차이에 상관없이 노사협의회가 법적으로 운영되어야 한다. 따라서 실태조사에서 솔직하게 응답했다가는 법을 위반하는 경우로 이어지기 때문에 실태조사 결과의 진실성에 문제가 있을 가능성이 높다. 노사협의회 설치, 분기별 회의개최, 고충처리위원회의 운영 등에 대해서 진실되게 응하기 어려운 상황이 발생할 수 있다. 그러나 다행스러운 점은 근참법에서는 임금과 같이 노사간에 이해관계가 대립될 수 있는 이슈들에 대해서는 협의하지 않아도 되기 때문에 무노조 노사협의회 유사 단체교섭활동에 대해서는 굳이 허위로 응답할 이유가 없다. 이러한 이유 때문에 우리나라의 결과를 다른 나라의 경우에 적용하는 일반화에 대해서는 한계가 있을 수 있으나 우리나라의 상황에서 과연 무노조 노사협의회 유사 단체교섭활동에 대해서 확인하는데는 큰 문제가 없을 것이라고 생각한다.

이제 구체적으로 확인해 보고자하는 내용들을 정리해 보자. 노사협의회 운영의 일반적인 사항에 대해서는 노동부(2010년 7월 이후 고용노동부)에서 실태조사를 몇차례에 걸쳐서 시행한 바 있다. 그에 대한 자세한 내용은 1992년에는 김 훈·이영면(1992), 1996년과 2000년에는 허찬영(1996, 2000),

2005년에는 사업체패널조사결과를 분석한 이영면외(2007)에 제시되어 있다. 그러나 이러한 실태조사 및 그에 대한 분석은 노사협의회 자체에 대한 내용 즉, 노사협의회 개최, 노사협의회 논의사항, 노사협의회 활성화 정도 등이기 때문에 노사협회의 유사 단체교섭활동에 대한 논의는 자세히 언급되어 있지 않다. 따라서 본 연구에서는 2009년 사업체패널조사 결과를 바탕으로 다음과 같은 사항을 확인해 보고자 한다.

첫째, 노사간에 이해관계가 대립될 수 있는 임금이나 상여금 또는 근로조건 등에 대해서 논의를 하는가 하는 점이다. 우리나라의 근참법에서는 보고사항, 협의사항, 그리고 의결사항 등으로 구분하고 있는데 임금인상이나 상여금 등과 같은 노사간 이해관계가 대립될 수 있는 내용에 대해서는 논의사항으로 언급하지 않고 있다. 따라서 무노조 기업의 노사협의회에서 임금인상이나 기타 노사간 이해관계가 대립되는 사항에 대해 논의를 했는가 만약 했다면 어느 수준으로 논의했는가를 확인해 볼 수 있을 것이다.

둘째, 임금이나 상여금, 근로조건 등과 같은 사항에 대해 논의를 했다면 어떤 방식으로 했는가를 확인해 볼 수 있다. 단순한 의견수렴에서부터 파업이나 쟁의행위를 통한 협상까지 다양한 형태로 진행될 수 있기 때문에 실태조사 결과를 이러한 관점에서 분석해 보고자 한다.

셋째, 노사협의회에서는 노사간에 이견이 있을 경우에 중재방법을 택하거나 노동위원회와 같은 외부에 도움을 청할 수 있도록 정해져 있다. 하지만 작업중단과 같은 쟁의활동을 허용하지 않는다. 하지만 현실적으로 존재할 수는 있다. 이러한 경우가 발생하였다면 어느 수준에서 어떤 형태로 발생했는지를 파악해보고자 한다.

넷째, 마지막으로 무노조 기업에서 유사 단체교섭활동이 발생하였다면 그에 영향을 미치는 요인들은 무엇이었는가를 파악해보고자 한다.

2. 사업체패널조사와 분석자료 기초통계

본 연구에서는 이러한 접근법을 바탕으로 실증적인 분석을 통해 무노조 사업장에서 노사협의회가 유사노동조합 활동을 하고 있는가를 실증적으로 검증하고자 한다. 이러한 실증연구를 가능하게 한 실태조사가 사업체패널조사(WPS)이다. 사업체패널조사에서는 노사협회의 활동을 세밀하게 측정하는 과정에서 유사노동조합활동으로 추정할 수 있는 설문들을 포함하고 있다. 이러한 조사는 2005년에도 시행된 바 있으며 2009년도 조사에서도 유사설문을 포함하여 측정하고 있다.

본 연구에서는 사업체 패널 자료 중 3차 자료(WPS 2009)를 기반으로 자료를 구성하였다. 사업체 패널은 노동연구원에서 2006년 1차년도 조사(WPS 2005)를 시작으로 매 2년마다 격년제로 조사되어 현재 사업체 패널 3차 자료(WPS 2009)가 제한적으로 공개되고 있다. WPS 2009는 1,515개 사업체를 대상으로 조사 완료되었으며, 최종 패널 유지율은 86.9%이다. 분석의 일관성을 유지하기 위하여 사업체 중 조직유형을 기준으로 개인사업장 및 회사법인만을 포함하였다. 따라서 학교 및 재단을 제외하였으며, 총 가용 표본 수는 1,452개 사업체이다.

본 연구에 사용된 변수들과 변수의 정의는 <표 1>에 제시되어 있다. 연구의 목적은 무노조 사업

장의 유사 임금교섭활동 여부를 탐색함에 있으므로, 기초 통계는 전체, 유노조, 무노조로 구분하여 제시하였다. 전체 1452개 사업장 중 노동조합이 있는 사업장은 490개 사업장으로 전체 33.75%이며, 노동조합이 없는 사업장은 962개 사업장이다. 본 연구에서는 소수이나 노동조합이 유명무실한 경우, 무노조 사업장으로 취급하였으며, 또한 노사협의회 역시 유명무실한 경우 실질적인 노사협의회가 없는 무노조 사업장으로 취급하였다.

<표 1> 기초통계량

변수명	전체		유노조		무노조	
	평균	(s.d.)	평균	(s.d.)	평균	(s.d.)
임금인상률	4.04	(3.66)	3.31	(3.50)	4.48	(3.69)
무노조 임금협상 여부	0.13	(0.34)	0.00	(0.00)	0.20	(0.40)
고용안정협약 여부	0.20	(0.40)	0.42	(0.49)	0.09	(0.28)
노동조합	0.34	(0.47)	1.00	(0.00)	0.00	(0.00)
전반적 노사관계	3.80	(0.58)	3.81	(0.62)	3.79	(0.56)
외국인 지분 비율	5.87	(19.78)	8.12	(21.55)	4.72	(18.72)
기업연령	23.34	(14.91)	31.53	(16.94)	19.16	(11.74)
제조업 더미(산업)	0.50	(0.50)	0.48	(0.50)	0.51	(0.50)
도소매업 더미(산업)	0.07	(0.26)	0.06	(0.23)	0.08	(0.28)
운수업 더미(산업)	0.10	(0.30)	0.23	(0.42)	0.03	(0.17)
기타 산업(기준)	0.33	(0.47)	0.23	(0.42)	0.37	(0.48)
기업규모(100미만)	0.44	(0.50)	0.17	(0.38)	0.57	(0.49)
기업규모(300미만)	0.28	(0.45)	0.33	(0.47)	0.26	(0.44)
기업규모(1000미만)	0.21	(0.41)	0.36	(0.48)	0.14	(0.34)
기업규모(1000이상)	0.07	(0.25)	0.13	(0.34)	0.04	(0.18)
소유 경영(기준)	0.66	(0.47)	0.48	(0.50)	0.75	(0.43)
소유 중심(경영체제)	0.08	(0.27)	0.11	(0.32)	0.07	(0.25)
소유 영향(경영체제)	0.19	(0.39)	0.29	(0.46)	0.14	(0.35)
전문 경영(경영체제)	0.07	(0.25)	0.11	(0.32)	0.04	(0.20)
서울	0.32	(0.47)	0.26	(0.44)	0.35	(0.48)
인천	0.07	(0.25)	0.03	(0.17)	0.09	(0.28)
경기	0.20	(0.40)	0.19	(0.39)	0.21	(0.41)
경북	0.07	(0.26)	0.08	(0.28)	0.06	(0.25)
경남	0.07	(0.26)	0.10	(0.30)	0.06	(0.23)
기타지역(기준)	0.27	(0.45)	0.34	(0.47)	0.24	(0.43)
표본 수	1452		490		962	

본 연구에 사용된 자료들의 기초 통계량은 <표 1>에 제시되고 있다. 주요 변수로서는 임금인상률, 무노조 임금협상 여부 더미, 고용안정협약 더미, 노동조합 더미이며, 통제변수로는 5점척도로 조사된 노사관계 정도(5점이 매우 좋음), 외국인 투자 비율, 기업연령, 산업 더미, 기업규모 더미,

경영체제 더미, 지역 더미로 구성되어있다.

3. 무노조 사업장의 임금협상 형태에 대한 기초 분석

무노조의 사업장에서는 임금협상이 이루어지고 있는 사업장의 수는 962개 사업장 중 194개 사업장으로 전체의 20.17%를 차지하고 있다. 무노조 사업장은 노동조합이 없는 사업장으로 노사협의회만을 가지고 있으나, 실제로 무노조 사업장 중에서 임금협상을 노사간 수행하고 있는 사업장이 5개 중 1개라고 볼 수 있다(<표 2> 참조).

조금 더 세부적으로 보면, 노사협의회에 명문화된 임금교섭권을 가진 사업장은 194개 임금협상을 수행한 사업장 중 48개 사업장이었다. 더불어 명문화된 단체교섭권을 노사협의회가 가지고 있는 사업장은 경우는 37개 사업장이었으며, 명문화된 임금교섭권과 단체교섭을 가진 노사협의회는 26개 사업장으로 나타났다. 이러한 결과는 노사협의회가 단체교섭권과 임금협상에 대한 권리가 법적으로 명시되지 않음에도 실제로 낮은 비율이지만 현실적으로 임금협상을 노사협의회 주관으로 하고 있으며, 그 근거인 명문화된 임금교섭권 역시 가지고 있다고 할 수 있다.

<표 2> 무노조 사업장의 임금협상 여부

	있음	전체	비중(%)
임금협상 사업장수	194	962	20.17
명문화된 임금교섭권	48	962	4.99
명문화된 단체교섭권	37	962	3.85
명문화된 임금교섭권 및 단체교섭권	26	962	2.70

무노조 사업장에서 임금협상이 어떻게 이루어지고 있는지가 형식적 임금협상인지 혹은 실질적 임금협상인지를 판단하는 하나의 기준일 것이다. 노사협의회 임금인상 논의 결정 방식을 살펴보면, 전체 194개 사업장 중 합의 방식은 전체의 30.93%인 60개 사업장이며, 형식적 협의이나 실제적으로 합의 방식은 22.69%로 44개 사업장이었다. 반면에, 협의 혹은 설명 및 의견청취의 방식은 각각 61개 사업장과 29개 사업장이었다. 따라서 노사간 합의 방식을 취하는 임금협상은 합의 방식과 형식적으로 협의이나 실제적 합의 방식까지 포함하면, 전체의 반이 넘는 104개 사업장으로 나타났다.

다음으로 실제로 임금협상이 진행되는 내용들을 임금교섭을 위해서는 노측의 최초임금인상 요구와 사측의 최초제시율 및 최종임금인상률, 그리고 본교섭과 실무교섭 횟수 및 기간을 살펴보고자 한다.

우선 노측의 최초임금인상요구와 사측의 최초제시율 및 최종임금인상률을 살펴보면, 무노조 사업장에서는 노측 최초 임금인상 요구률은 5.29%이며, 사측 최초 임금인상 제시율은 4.73%로 나타났다. 최종 임금인상률은 4.97%로 나타났다. 흥미있는 점은 노측 최초 임금인상 요구률을 제시한 사업장이 전체의 약 1/4이 넘는 59개 사업장이라는 것이다. 사측의 최초 임금인상 제시율을 보고한

사업장은 전체 194개 사업장인 점을 고려할 때, 실제로 대다수의 무노조 사업장의 임금협상은 사측 제시율에 근거하여 결정되고 있음을 시사하고 있으며, 실제로 임금협상의 최종 임금인상률을 보면, 임금인상 요구율과 제시율 사이의 차이에서 사측 최초임금인상 제시율에 약간 가깝게 결정되고 있음을 보이고 있다. 무노조 사업장에서 임금협상 결과를 보면, 최종임금인상률은 사측 임금인상 제시율보다 약 5% 정도 증가한 수준에서 결정되고 있음을 볼 수 있다.

〈표 3〉 무노조 사업장의 임금협상시 결정방식

	사업장수	비중
합의	60	30.93
형식적 협의이나 합의	44	22.68
협의	61	31.44
설명 및 의견 청취	29	14.95
총계	194	100.0

무노조 사업장의 임금협상 기간을 살펴보면, 평균 1.86개월로서 상당히 짧은 기간을 보이고 있으며, 실제로 한달 미만과 한달 정도의 임금협상 기간의 비중이 65% 정도인 것으로 나타나고 있다. 그리고 무노조 사업장의 임금협상 횟수 역시 1.9회 정도로 2회 미만의 만남으로 최종 임금인상률이 결정되고 있음을 보이고 있다.

〈표 4〉 무노조 임금협상 관련 정보

무노조	응답수	임금인상률
노측 최초임금인상요구률	59	5.29
사측 최초임금인상 제시률	194	4.73
최종 임금인상률	194	4.97
임금협상 기간	194	1.86(개월)
임금협상 횟수	194	1.9(회)

이러한 무노조 사업장의 임금협상 과정은 유노조 사업장과는 다른 형태를 보이고 있음이 분명하다. 유노조 사업장의 임금협상 특성을 살펴보면, 노측 최초 임금인상 요구율은 5.82%이며, 사측 최초 임금인상 제시율은 2.69%로서 최종 임금 인상률은 3.31%로 결정되었다. 임금 수준을 기준으로 한 것이 아니라, 임금인상률을 기준으로 하였다는 점에서 살펴보더라도, 노측 최초임금인상 요구율은 유노조 5.82%, 무노조 5.29%로 유사하나, 사측 최초 임금 제시율은 유노조 2.69%, 무노조 4.73%로 상당한 임금인상에 대한 상당한 괴리가 있음을 보이고 있다. 임금협상 기간 역시 무노조가 1.86개월 걸린데 반하여 유노조 사업장에서는 3.1개월로 1개월이상의 기간을 소용하였으며, 임금협상 회의 개최수에서도 무노조 사업장에서는 평균 2회 미만이었으나, 유노조 사업장에서는 본교섭 5.5회, 실무 교섭 5.5회로 교섭 회의 개최수에서 상당한 차이를 보이고 있음을 확인할 수 있었다.

<표 5> 유노조 임금협상 관련 정보

유노조	응답수	임금인상률
노측 최초임금인상요구률	418	5.82
사측 최초임금인상 제시률	421	2.69
최종 임금인상률	474	3.31
임금협상 기간	427	3.1(개월)
임금협상 횟수(본)	427	5.5(회)
임금협상 횟수(실무)	427	5.5(회)

고용안정협약에 대하여 살펴보면, 무노조 사업장에서는 85개 사업장에서 고용안정협약을 맺고 있어 무노조 사업장의 8.84%로서, 유노조 사업장에서는 207개 사업장에서 고용안정협약을 맺어 유노조 사업장의 42.4%를 차지하고 있다. 유노조 사업장에 비하여 고용안정협약이 낮은 비율을 보이고 있지만, 무노조 사업장에서 9%를 점유하고 있음은 상당한 비율인 것으로 보인다.

<표 6> 고정안정협약(유노조 및 무노조)

	무노조	유노조
고용안정협약	85(962)	207(490)
비율	8.84%	42.24%
t-test	-0.334***	

4. 실증 분석 결과

임금협상 형태에 대한 기초 분석에서 살펴보았듯이, 전체 사업장 중 유노조 사업장 490개 사업장, 그리고 무노조 사업장으로 962개 사업장으로 나누었다. 그리고 무노조 사업장에서 임금협상을 수행한 사업장이 194개 사업장, 그리고 임금협상이 없는 사업장인 768개 사업장이었다. 임금인상율을 보고한 사업장은 무노조의 사업장의 경우 775개 사업장이며, 유노조 사업장의 경우 474개 사업장이었다. 실증 분석에서는 임금협상 결과를 보고한 사업장을 중심으로 분석하고자 한다.

실증분석에서 통제요인은 노사관계 정도, 외국인 지분비율, 기업연령, 경영체제, 산업 더미, 지역 더미를 사용하였다.

가. 무노조 임금협상 결정요인 분석

무노조 사업장에서 유사 노동조합 역할을 수행하는지 여부를 확인하기 위하여 먼저 무노조 사업장에서 임금협상 여부를 분석하고자 하였다. 그러므로 무노조 사업장을 중심으로 어떤 특성을 지닌 사업장이 임금협상을 수행하고 있는지 여부를 먼저 실증분석하였다. 분석방법은 이항 로짓(logit) 분석을 시행하였다(<표 7> 참조).

무노조 사업장에서 임금협상 여부에 영향을 주는 요인들을 살펴보면, 노사관계 정도, 기업 규모, 지역 더미들인 것으로 나타났다. 노사관계가 좋을수록 무노조 사업장에서 임금협상을 하는 사업장일 가능성이 높으며, 기업규모가 100인이상에서 1000인미만인 경우 임금협상을 할 경우가 높은 것으로 나타났다. 지역적으로 다른 영향을 주는 것으로 보이며, 사업장 소재가 서울인 경우 기타 지역에 비해 임금협상을 할 가능성이 낮으나, 경북지역인 경우 임금협상을 할 가능성이 높은 것으로 나타났다.

반면에, 외국인 지분 비율, 산업 더미, 경영체제는 무노조 임금협상 여부에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다.

<표 7> 무노조 임금협상 결정요인 분석

변수명	계수	s.d.
노사관계 정도	0.349	(0.16) **
외국인 지분비율	-0.002	(0.00)
기업연령	0.004	(0.01)
제조업	-0.009	(0.20)
도소매업	-0.227	(0.35)
규모2(300미만)	0.483	(0.20) **
규모3(1000미만)	0.743	(0.25) ***
규모4(1000이상)	0.600	(0.46)
소유 중심	0.263	(0.34)
소유 영향	0.367	(0.24)
전문 경영	0.592	(0.39)
서울	-0.545	(0.24) **
인천	0.178	(0.32)
경기	-0.323	(0.26)
경북	0.969	(0.32) ***
경남	-0.423	(0.43)
상수	-2.938	(0.64) ***
N	911	
LR	48.06 ***	

주: 유의수준 * 0.1, ** 0.05, *** 0.01.

나. 무노조 고용안정 협정 결정요인 분석

무노조 사업장에서 유사 노동조합 역할을 수행하는 또 하나의 역할로 고용안정 협정에 관하여 분석하였다. 분석방법은 logit 분석을 수행하였으며, 전체 표본을 대상으로 한 분석과 무노조 표본만을 대상으로 분석한 결과를 <표 8>에 제시하였다.

전체 표본을 대상으로 한 분석에서, 노사간 고용안정 협약의 체결에 영향을 주는 요인으로 노동조합 여부, 노사관계의 정도, 경영체제, 지역 더미 등으로 나타나고 있다. 노동조합 유무를 떠나, 노사간 고용안정 협약은 노동조합이 존재하는 경우, 노사관계가 좋을수록, 경영체제가 소유이나 영향을 주는 경우, 혹은 전문경영인 체제인 경우, 지역적으로 비서울지역이거나, 경기 혹은 경남 지역인 경우 그 가능성이 높은 것으로 나타나고 있다.

<표 8> 무노조 고용안정 협정 결정요인 분석

변수명	전체			무노조		
	계수	s.d.		계수	s.d.	
노동조합	1.653	(0.19)	***			
노사관계 정도	0.289	(0.13)	**	0.482	(0.22)	**
외국인 지분비율	-0.002	(0.00)		0.001	(0.01)	
기업연령	0.007	(0.01)		0.013	(0.01)	
제조업	0.075	(0.20)		0.296	(0.29)	
도소매업	0.340	(0.32)		0.272	(0.47)	
운수	0.008	(0.28)		-0.516	(1.05)	
규모2(300미만)	0.095	(0.20)		0.126	(0.30)	
규모3(1000미만)	0.350	(0.22)		0.922	(0.33)	***
규모4(1000이상)	0.253	(0.33)		1.096	(0.57)	*
소유 중심	0.427	(0.27)		0.413	(0.46)	
소유 영향	0.360	(0.20)	*	0.482	(0.32)	
전문 경영	0.904	(0.28)	***	-0.206	(0.58)	
서울	-0.828	(0.22)	***	-1.019	(0.33)	***
인천	-0.569	(0.38)		-0.833	(0.52)	
경기	-0.525	(0.22)	**	-1.298	(0.42)	***
경북	0.453	(0.28)		0.590	(0.40)	
경남	0.590	(0.27)	**	0.412	(0.44)	
상수	-3.562	(0.54)	***	-4.487	(0.92)	***
N	1,403			938		
LR	274.5 ***			49.8 ***		

주: 유의수준 * 0.1, ** 0.05, *** 0.01.

노동조합이 없는 무노조 사업장인 경우, 고용안정협약 체결은 노사관계, 기업 규모, 지역 더미가 영향을 주고 있다. 무노조 사업장인 경우, 노사간 고용안정협약은 노사관계가 좋을수록, 기업규모가 300인 이상의 사업장인 경우, 그리고 지역적으로는 비서울지역이거나 경기지역인 경우 체결될 가능성이 높은 것으로 나타나고 있다.

다. 임금인상률 결정요인 분석

무노조 사업장의 임금인상률의 결정요인을 살펴보기 위하여 회귀분석을 시행하였다. 앞서 기초 분석에서 살펴본 바와 같이 무노조 사업장의 임금인상률이 유노조 사업장의 임금인상률이 높았다.

전체 표본의 결과에서 보듯이, 무노조 사업장인 경우 임금인상률이 높았다. 임금인상률에 영향을 주는 요인들로는 기업 더미, 경영체제, 지역 더미 등이 있다.

〈표 9〉 임금인상률 결정요인 분석

변수명	전체 표본			무노조		
	계수	s.d.		계수	s.d.	
무노조	0.749	(0.26)	***			
무노조 임금협상 유				0.623	(0.30)	**
노사관계 정도	0.275	(0.18)		0.480	(0.24)	**
외국인 지분비율	-0.004	(0.01)		-0.006	(0.01)	
기업연령	-0.010	(0.01)		-0.025	(0.01)	**
제조업	0.782	(0.26)	***	0.510	(0.31)	*
도소매업	1.171	(0.42)	***	0.900	(0.50)	*
운수	0.976	(0.41)	***	-0.766	(0.83)	
규모2(300미만)	0.043	(0.26)		0.234	(0.30)	
규모3(1000미만)	-0.107	(0.30)		-0.091	(0.39)	
규모4(1000이상)	0.195	(0.46)		0.930	(0.70)	
소유 중심	0.077	(0.38)		-0.037	(0.52)	
소유 영향	-0.899	(0.28)	***	-1.079	(0.37)	***
전문 경영	-0.558	(0.42)		-0.014	(0.63)	
서울	0.763	(0.29)	***	0.759	(0.36)	**
인천	1.287	(0.45)	***	1.350	(0.51)	***
경기	0.277	(0.30)		0.362	(0.39)	
경북	0.067	(0.42)		-0.141	(0.55)	
경남	-0.554	(0.42)		-0.799	(0.59)	
상수	2.128	(0.79)	***	2.394	(0.97)	**
N	1,206			756		
R ²	0.062			0.061		

주: 유의수준 * 0.1, ** 0.05, *** 0.01.

무노조 사업장에서의 임금인상률 결정 요인들을 살펴보면, 임금협상 유무, 노사관계, 기업연령, 산업 더미, 경영 체제, 지역 더미 등으로 나타났다. 무노조 사업장의 경우, 임금협상을 한 사업장 경우가 임금협상을 하지 않는 사업장 경우보다 임금인상률이 높으며, 서울 인천 지역인 경우, 임금인상률이 높았다. 반면에, 기업연령이 높을수록, 경영체제 중 대주주가 있으며 영향을 미칠 경우,

임금인상률이 낮은 것으로 나타났다.

IV. 결론 및 시사점

본 연구는 무노조 사업장에서 노동조합이 있는 유노조 사업장에서와 같이 유사 노동조합 역할을 수행하는지에 대하여 분석하였다. 노동조합의 역할 중 임금협상, 고용안정협약을 중심으로 무노조 사업장에서 노사협의회의 역할을 검토하였다.

무노조 사업장에서 유사 노동조합 역할에 대하여 실증적으로 직접적인 증거를 발견하기는 쉽지 않은 과제이지만, 주어진 자료하에서 간접적인 증거를 살펴보았다. 실증분석 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, WPS 2009자료를 사용하여 기초 분석한 내용에 따르면, 무노조 사업장에서도 무노조 사업장 전체 중 약 20%인 194개 사업장에서 임금협상이 이루어지고 있었다. 근참법에 따르면, 임금협상이 안전이 아님에도, 상당수의 사업장에서 임금협상이 이루어지고 있었다. 그보다는 적은 수의 사업장에서 임금협상 권리나 단체 교섭에 대한 협상 권리를 명문화하여 보유한 사업장도 있었다. 무노조 사업장에서 임금협상의 결정방식은 합의가 절반 정도 차지하고 있으며, 나머지는 협의 혹은 의견청취 방식을 취하였다.

둘째, WPS 2009자료에 따르면, 무노조의 임금인상률이 유노조 임금인상률보다 높은 것으로 나타났다. 무노조의 임금인상률은 4.97%로 유노조의 임금인상률은 3.31%에 비하여 1.6%포인트 높았다. 반면에 이러한 무노조의 임금인상률은 더 짧은 임금협상 기간, 더 적은 협상 회의에서 이루어진 것은 하나의 특징으로 볼 수 있다. 고용안정협약의 경우, 유노조 사업장에서는 42%이나, 무노조 사업장에서는 8.8%인 것으로 나타났다.

셋째, 무노조 사업장의 임금협상 결정요인과 무노조 사업장의 고용안정 협약의 결정요인에 대하여 로짓 분석을 수행하였다. 무노조 사업장의 임금협상 여부에 영향을 주는 요인들은 노사관계, 기업 규모, 지역 더미 등이 있었으며, 무노조 사업장의 고용협약 여부에 영향을 주는 요인들로는 노사관계, 기업 규모, 지역 더미 등을 들 수 있었다. 그리고 임금인상률의 경우, 무노조 사업장의 임금인상률에 영향을 주는 요인으로는 노사관계, 기업 연령, 산업 더미, 경영 체제, 지역 더미 등이 있었다. 무노조 사업장의 임금협상 여부, 고용안정 협약 여부, 그리고 임금인상률에 영향을 주는 공통적 요인은 노사관계로 나타났다. 노사관계가 좋을수록 무노조 사업장의 임금협상을 할 가능성이 높으며, 또한 고용안정 협약을 맺을 가능성이 높으며, 그리고 높은 임금인상률이 가능한 것으로 나타났다.

이상의 결과를 바탕으로 시사점을 도출하면 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 본 연구가 탐색적인 단계이지만 시도해 본 무노조 사업장의 유사 임금교섭이 일부 사업장에서 존재하고 있음을 확인할 수 있다. 또한 소수의 무노조 사업장에서는 명문화된 임금교섭권이나 단체교섭권을 가지고 있다고 응답하였으며 임금협상 방식에 있어서도 합의나 실질적인 합의를 거쳐서 결정된다고 응답

한 무노조 사업장도 상당수 있었다. 비록 다수의 무노조 사업장은 아니지만 우리나라의 경우 노사협의회를 이용하여 유사 임금교섭을 하고 있다는 점을 보여주었다. 물론 임금협상 기간이나 임금협상횟수는 유노조 사업장에 비해 짧거나 적은 수를 보여서 임금협상과정의 질적인 수준은 낮은 것으로 나타났다. 하지만 무노조 사업장에서도 사업장 상황에 따라 유사 임금교섭이 이루어지고 있음을 확인할 수 있었다. 이러한 논의 결과를 좀 더 확대하여 해석한다면 유노조 사업장에서 이루어지고 있는 임금협상이 사용자주도적으로 이루어질 수 있다는 가능성도 있다고 전제한다면 무노조라고 해서 유사 임금교섭의 내용이 반드시 질적으로 낮을 것이라고 확인할 수는 없다고 생각된다.

둘째, 횡단면분석임을 전제할 때 무노조의 유사 임금교섭에서 노측의 최초임금인상요구율이 유노조에 비해서 낮고, 사용자의 최초임금인상제시율이 유노조에 비해 높았으며 결과인 최종 임금인상률이 무노조에 비해 높게 나타났다. 물론 유노조 사업장의 임금수준이 절대적으로 높다라는 일반적인 논리를 적용한다면 무노조 사업장의 절대임금수준이 낮기 때문에 최종 임금인상률이 높다고 해석할 수 있다. 하지만 유노조의 경우 최종 임금인상률이 사측의 최초임금인상제시율에 가깝게 형성되어 있고, 무노조의 경우는 노측의 최초임금인상요구율과 사측의 최초임금인상제시율의 중간 정도에 최종 임금인상률이 형성되어 있다는 점에서 무노조의 경우는 오히려 사용자측의 양보정도가 유노조보다 더 크다고 해석할 수도 있다. 물론 이러한 현상에 대해서는 다른 설명이 있을 수 있다. 종단면 분석을 통해 좀 더 심층적인 분석이 필요하겠지만 일단 현재의 분석결과를 보면 무노조의 경우에 절대적인 임금인상률이 더 높다는 점은 무노조 노사협의회에서도 실질적인 임금인상이 이루어지고 있다고 할 수 있다.

임금인상률과 관련하여 무노조 사업장의 경우 임금협상을 제도화하는 경우에 임금인상률이 높다는 점은 비록 현재 노사협의회에서 임금인상과 관련된 사항에 대해서는 구체적으로 언급하고 있지 않지만 현실적으로 노사협의회가 임금협상의 기제 역할을 하고 있다는 점도 확인할 필요가 있다.

셋째, 무노조 사업장의 노사협의회에서 임금협상이 이루어지는 경우는 노사관계가 협력적인 사업장에서 더 많이 발생한다는 점에서 비록 유노조 사업장이 아니라고 하더라도 노사간의 신뢰를 바탕으로 임금협상이 이루어지고 있기 때문에 향후 노사협의회가 충실하게 그 역할을 수행할 수 있도록 정책적이고 제도적인 지원 및 관리 체제의 운영이 필요하다고 하겠다. 우리나라의 노사협의회수는 5만개를 넘어서고 있으나 그에 대한 지원은 아직도 소극적이라는 점에서 향후 정책적인 지원이 필요하다고 할 것이다. 특히 중소기업 사업장의 경우 일부 업종을 제외하고는 노조가 결성된 사업장이 많지 않다는 점에서 정책적인 집중이 필요하다고 하겠다.

그러나 본 연구의 결과를 해석하는데 있어서 고려해야 할 한계점은 다음과 같다. 본 연구에 사용된 자료는 패널 자료임에도 한 년도의 자료를 사용하였다. 보다 풍부한 분석을 위하여 패널 자료화할 필요가 있다. 그리고 무노조 사업장에서 노동조합 역할을 검증하기 위하여서는 비교 기준이 있으나, 본 연구에서는 그러한 기준을 설정하지 못한 점에 부족한 면이 있었다. 유노조 사업장에서 노동조합 역할과 무노조 사업장에서 유사 노동조합 역할을 비교할 수 있는 근거가 먼저 설정되어야 하나, 그 기준을 설정하지 못한 점을 보완하여 향후 연구의 방향으로 나아가야 할 것으로 판단된다.

참고문헌

- 김 훈·이영면 (1992), 「노사협회의 운영과 그 효과」, □분기별 노동동향분석□. 3/4분기, 82-94.
노동부 (2010), 「노동조합 조직현황」.
- 배규식·노용진·심상완 (2007), □무노조 기업의 고용관계 - 노사협회의와 대안적 근로자대표기구
를 중심으로□, 서울: 한국노동연구원.
- 이영면·김영조·나인강·박상언·성상현 (2007), □노사협회의 운영실태 조사 및 개선방안 연구□.
노동부정책연구보고서.
- 한국노동연구원 (2010), □2010 해외노동통계□.
- 허찬영 (1996), □노사협회의 운영실태 및 활성화방안에 관한 조사연구□, 한국노동교육원.
_____ (2000), □근참법하에서의 노사협회의 운영실태□, 한국노동교육원.
- Basken, R. (2000), "My experience with unionization of nonunion employee representation plans
in Canada", 487-97 in B.E. Kaufman and D.G. Taras (eds) *Nonunion Employee
Representation: History, Contemporary Practice, and Policy*, Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Benson, J. (2000), "Employee voice in union and non-union Australian workplaces", *British
Journal of Industrial Relations*, 38(3): 453-9.
- Blyton, Paul and Peter Turnbull (1998), *The Dynamics of Employee Relations* (2nd Edition),
London: MacMillan.
- Bray, M., P. Waring, D. Macdonald and S. Le Queux (2001), "The 'representation gap' in
Australia", *Labour and Industry*, 12(2): 1-2.
- Bryson, A. (2004), "Managerial responsiveness to union and non-union worker voice in Britain",
Industrial Relations 43(1): 213-31.
- Budd, John (2004), *Employment with a Human Face: Balancing Efficiency, Equity, and Voice*.
Ithaca, N.Y.: ILR Press.
- Chaykowski, R. P. (2000), "Advancing public-sector labor-management relations through
consultation: The Role of the national joint council of the public service of Canada",
328-47 in B. E. Kaufman and D. G. Taras (eds) *Nonunion Employee Representation:
History, Contemporary Practice, and Policy*, Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Colling, Trevor (2003), *Managing without Unions: The Sources and Limitation of Individualism
in Industrial Relations: Theory and Practice* (2nd Edition), edited by Paul Edwards,
368-91, Blackwell: Oxford.
- Deery, S., J. Walsh and A. Knox (2001), "The non-union workplace in Australia: Bleak house
or human resource innovator?", *International Journal of Human Resource Management*,
12(4): 669-83.
- Dundon, T. and D. Rollinson (2004), *Employment Relations in Non-Union Firms*. London:

- Routledge.
- Eaton, A. E. and P. B. Voos (1992), "Unions and contemporary innovations in work organization, compensation, and employee participation", 173-186 in L. Mishel and P. B. Voos (eds) *Unions and Economic Competitiveness*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Fetzer, Thomas (2010), "The Europeanization of employee participation: Britain and Germany in historical and contemporary perspective", *Economic and Industrial Democracy*, 31(4S): 3-8.
- Haynes, Peter, Peter Boxall, and Keith Macky (2005), "Non-union voice and the effectiveness of joint consultation in New Zealand", *Economic and Industrial Democracy*, 26(2): 229-256.
- Freeman, R. B. and J. L. Medoff (1984), *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.
- _____ and J. Rogers (1999), *What Workers Want?*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Gold, Michael (2010), "Employee participation in the EU: The long and winding road to legislation", *Economic and Industrial Democracy*, 31(4S): 9-23.
- Gollan, P. J. (2001). "Tunnel vision: Non-union employee representation at eurotunnel", *Employee Relations*, 23(4): 376-400.
- _____ (2003) "All talk but no voice: Employee voice at the eurotunnel call centre", *Economic and Industrial Democracy*, 24(4): 509-531.
- Gospel, Howard and Paul Willman (2002), "Representing workers - Information, consultation and negotiation: Dilemmas in workplace governance," The Management Centre Research Paper, No. 012.
- Hiatt, J. P. and L. E. Gold (2000), "Employer-employee committees: A Union perspective", 498-512, in B. E. Kaufman and D. G. Taras (eds) *Nonunion Employee Representation: History, Contemporary Practice, and Policy*, Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Katz, Harry C., and Owen Darbishire (2000), *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*. Ithaca, N.Y.: ILR Press.
- Kaufman, B. E. (2000), "Accomplishments and shortcomings of nonunion employee representation in the pre-Wagner Act years: A Reassessment", 21-60 in B.E. Kaufman and D.G. Taras (eds) *Nonunion Employee Representation: History, Contemporary Practice, and Policy*, Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- _____ and D. G. Taras (2000), "Introduction", pp. 3-8 in B.E. Kaufman and D.G. Taras (eds) *Nonunion Employee Representation: History, Contemporary Practice, and Policy*, Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- _____ and D. G. Taras, eds. (2000), *Nonunion Employee Representation: History, Contemporary Practice, and Policy*, Armonk, N.Y.: M. E. Sharpe.
- _____ and David I. Levine. (2000), "An Economic analysis of employee representation", In

- Bruce E. Kaufman and Daphne Gottlieb Taras, eds., *Nonunion Employee Representation: History, Contemporary Practice, and Policy*, Chap. 7. Armonk, N.Y.: M. E. Sharpe
- Kelley, R. K. and B. Harrison. (1992). "Unions, technology and labor-management cooperation", pp. 247-7 in L. Mishel and P.B. Voos (eds) *Unions and Economic Competitiveness*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Kerr, Melissa (2006), "Managers, workers but where are the union? Labour Management Practices in non-union firms: 1945-1970," The paper presented at 6th European Social Science History Conference, The Netherlands: Amsterdam.
- Kim, Dong-One (2009), "Employees' perspective on non-union representation: A Comparison with unions", *Economic and Industrial Democracy*, 30(1): 120-151.
- _____ and J. Bae (2004), *Employment Relations and HRM in Korea*, London: Ashgate.
- Kochan, Thomas A., Harry C. Katz, and Robert B. McKersie (1986), *The Transformation of America Industrial Relations*, New York: Basic Books.
- Machin, Stephen and Stephen Wood (2004), Looking for HRM/Union substitution: Evidence from British Workplaces, NEP Report, Centre for Economic Performance, London: London School of Economics.
- McLoughlin, Ian and Stephen Gourlay (1994), *Enterprise without Unions: the Management of Employee Relations in Non-union Firms*, UK, Buckingham: Open University Press.
- Millward, N., A. Bryson and J. Forth (2000), *All Change at Work: British Employment Relations 1980-1998*, As Portrayed by the British Workplace Industrial Relations Survey Series. London: Routledge.
- Mironi, Mordehai (2010), "Reframing the representation debate: Going beyond union and non-union options", *Industrial and Labor Relations Review*, 63(3): 367-383.
- Lee, Young-Myon and Michael Byungnam Lee (2004), "The Development of the industrial relations field in Korea", 279-299 in David Lewin, Bruce E. Kaufman (ed.), *Advances in Industrial & Labor Relations*, Volume 14, Emerald Group Publishing Limited.
- Rogers, J. and W. Streek (1995), *Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*, Chicago, IL University of Chicago Press.
- Sisson, K. (1989), *Personnel Management in Britain*, (edited), Oxford: Basil Blackwell.
- Strauss, G. (1998), "Collective bargaining, unions and participation", 97-43 in F. Heller, E. Pusic', G. Strauss and B. Wilpert (eds) *Organizational Participation: Myth and Reality*. Oxford: Oxford University Press.
- Streeck, W. (1992), *Social Institutions and Economic Performance: Studies in Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies*. London: Sage.
- _____ (1998). "The internationalization of industrial relations in Europe: Prospects and

- problems," *Politics and Society*, 26(4): 429-459.
- Taras, D. G. and B. E. Kaufman (2006), "Non-union employee representation in North America: Diversity, Controversy and uncertain future", *Industrial Relations Journal*, 37(5): 513-542
- Terry, M. (1999), "Systems of collective employee representation in non-union firms in the UK", *Industrial Relations Journal*, 30(1): 16-30.
- Towers, B. (1997), *The Representation Gap: Change and Reform in the British and American Workplace*. Oxford: Oxford University Press.
- Wheeler, Hoyt N., and John A. McClendon (1998), "Non-union and unionized employment relations in the United States." In Greg J. Bamber and Russell D. Lansbury, eds., *International and Comparative Employment Relations*, 3rd edition, 63-88, London: Allen & Unwin.