

# 노조와 비노조 발언기제(voice) 효과에 관한 실증연구

이 시 균\*

## 1. 서 론

노동조합이 기업조직에 긍정적인 영향을 미치는 기능으로 잘 알려진 것은 집단적 발언기제(Collective Voice Mechanism)이다. Freeman and Medoff(1984)는 “노동조합은 무엇을 하는가(What Do Unions Do)”에서 이탈-발언 모형(Exit-Voice model)을 통해 노동자의 자발적 이직을 방지하고, 장기근속을 유도하여 기업의 노동생산성을 높일 수 있음을 주장한 바 있다. 이들의 주장은 노동조합이 독점체 기능으로 인해 기업 조직에 부정적인 역할을 할 것이라는 대부분의 기존 연구자들의 주장과는 다른 것이었다. 그리고 이들의 주장은 많은 연구를 통해 대체로 일관된 실증결과를 보여주었다. 기존 선행연구들은 노동조합이 자발적 이직에 대해서 부적 효과를 갖고 있음을 증거로 제시하고 있다(Freeman & Medoff 1984; Addison & Belfield 2004; Gunderson 2005; Garcia-Serrano & Malo 2009; Tsuru 2009).

그러나 최근 들어 대부분의 주요 국가에서 노동조합을 둘러싼 환경이 급변하고 있으며, 노동조합의 조직률이 하락하거나 정체된 양상을 보여주고 있다. 반면 노동조합의 발언기제의 효과를 대체할만한 기업조직내 변화들이 꾸준히 증가하고 있다. 가장 대표적인 양상은 사용자들이 노동조합을 대신할 수 있는 무노조 발언기제들을 도입하고 있는 것이다. 이러한 양상은 사용자들이 노동조합을 배제하면서 노동조합이 가지는 발언기제의 효과를 이끌어 낼 수 있는 방법을 선호한 결과일 것이다. 가장 대표적인 비노조 발언기제들은 노사협의회가 있으며, 발언기제를 제도화시킨 고충처리위원회가 있다. 또한 최근에는 사용자와 개별 노동자가 직접 소통할 수 있는 통로를 만들고 경영정보를 공유하거나 노동자의 참여를 이끌어 내는 수단들이 확산되고 있다.

본 연구는 우리나라에서 노동조합의 발언기제가 기존 선행연구의 결과와 같이 자발적 이직을 방지하는지를 실증적으로 분석해 보고자 하였다. 외국에서 이미 많은 실증연구를 통해 밝혀진 바 있지만 우리나라의 경우 권순식(2006)의 연구 이외에는 거의 전무한 수준이었다. 우리나라에서 노조의 발언기제에 대한 실증연구가 부족한 이유는 분석자료의 제한 때문이기도 하지만 기업조직에 대한 노동조합의 부정적인 영향만을 강조하고 긍정적인 역할에 대해서 인정하지 않는 사회적 분위기도

---

\* 한국고용정보원

주요한 역할을 하였다고 판단된다. 하지만 우리나라의 경우에는 노동조합이 현장성에 기반한 구조와 발전과정을 가져왔기 때문에 더욱 뚜렷한 발언기제의 효과가 기대된다는 점에서 노동조합의 발언기제의 효과를 살펴보는 것은 의의가 있다고 하겠다. 또한 본 연구는 노동조합 이외의 다양한 발언기제의 효과를 살펴보고자 한다. 무노조 발언기제 중 노사협의회나 고충처리위원회가 자발적 이직에 미치는 효과를 살펴볼 것이며, 사용자와 노동자가 직접적으로 소통하는 방식인 직접적 발언기제의 효과에 대해서도 살펴볼 것이다. 그리고 이러한 노동조합 이외의 발언기제들이 기존의 노동조합의 발언기제와 상호보완적으로 작동하는지, 아니면 상호 대체적인 관계를 갖는지도 파악해 보고자 한다.

## II. 이론적 배경

노동조합의 기업조직에 긍정적인 영향을 미치는 효과에 관한 이론적 모형은 Freeman and Medoff(1984)에 의해 제기된 이탈-발언 모형이 있다. 이들은 Hirschman(1970)의 소비자 행동으로 제시하고 있는 두 가지 메카니즘(exit/voice)을 작업장에서 노동자들이 직면한 문제를 해결하는 방식에 적용하여 제시하였다. 여기서 이탈(exit)은 노동자들이 '직장 내 불공정 대우'에 대해서 더 좋은 직장을 구하기 위해 떠난다는 것이며, 발언(voice)은 노동자들이 직장을 떠나기보다 발언을 통해 대응하는 것을 선택한다는 것이다(Freeman and Medoff 1984).

Freeman and Medoff(1984)에 따르면 노동조합의 발언효과는 노동자의 자발적 이직을 방지하고 근로조건을 개선하여 효율성을 높이게 되어 궁극적으로는 근로동기를 유발하여 기업성과를 높인다. 노동자의 의사표출이 단순히 이탈(exit)로 표현되는 경우 보다 집단적 발언기제를 통해 발현될 경우에 사용자와 노동자 모두에게 양질의 정보를 제공하게 되어 기업의 입장에서 정(+)의 효과가 있다고 볼 수 있다. 따라서 집단적 발언기제 모형은 노동조합의 발언 기능으로 인한 자발적 이직감소, 동기유발, 근속년수의 증가 등을 유발하는 노동조합의 긍정적 기능을 강조한다.

그러나 최근 들어 노동조합만이 집단적 혹은 개별적 발언 기능을 수행하는 것은 아니라는 주장이 제기되고 있다(Bryson 2004). 많은 주요 국가에서 노동조합 조직률이 하락하는 가운데 무노조 부문이 크게 확장되고 있어 무노조 노동자 대표기구가 노동조합의 역할을 대신하고 있으며, 경영자들이 종업원들의 발언 기능 확대가 기업 조직에 유리하다고 판단하면서 직접적인 발언기제를 많이 도입하고 있다.

이러한 노동자의 발언 기능의 다양성과 관련하여 노동조합의 발언 기능과 직접적 발언기제 간에 논란이 되고 있다. 전통적인 프리만과 메도프의 주장을 지지하는 연구자들은 경영자의 행동에 영향을 미치는 가장 효과적인 방법은 노동조합의 발언기능이라고 강조하고 있는 반면 인적자본론자들은 직접적인 노동자 발언 기능이 경영진과 노동자간에게 의사소통에 유용하기 때문에 점점 더 일반화되고 효과적이라고 주장한다.

먼저 발언기능과 관련하여 여전히 노동조합의 발언 기능이 무노조 대표체의 발언기제나 직접적 발언기제 보다 효과적이라는 주장을 살펴보자. 프리만과 메도프의 주장에 따르면 노동조합의 집단

적 발언기제가 경영진의 반응을 끌어내는데 더 효과적인 이유는 노동조합이 경영진으로부터 독립적이고 집단적 대변자로서의 위치를 가지고 있기 때문이라고 본다. 노동조합이 경영진으로부터 독립적이어야 하는 이유는 노동조합의 집단적 발언이 경영진의 권한에 관한 문제를 자주 다루기에 그 권한을 포기할 것을 요구해야 하기 때문이다. 또한 집단적 발언기제가 필요한 이유는 개별화된 노동자들은 기업 조직내 다양하게 요구되는 공공재를 추구할 동기가 부족하기 때문이라고 본다. 따라서 경영진과 독립적으로 집단적 교섭력을 가진 노동조합이 발언하는 경우에 경영진과 상호협력적인 무노조 대표체의 발언이나 개별화된 직접적인 발언보다 더 경영진의 반응을 이끌어내는데 효과적이라고 주장한다.

한편 노동조합의 집단적 발언기제에 관해 노동조합의 현장성 여부가 중요한 영향을 미친다고 보는 견해가 있다. 노동조합의 발언기제가 제대로 작동하기 위해서는 노동조합이 현장에 기반하는 경우에 명확하게 효과적이라는 것이다(Millward, Forth, and Bryson 2000). 이러한 측면에서 실질적인 기업별 노동조합의 성격을 강하게 가지고 있는 우리나라 노동조합의 경우 발언 기제의 효과가 더 뚜렷하게 나타날 수 있다. 또한 무노조 부문이라고 하더라도 경영진의 간섭없이 종업원들에 의해 독립적으로 선출된 대표체의 경우에는 경영진으로부터 독립성을 확보할 수 있기에 발언효과가 더 효과적일 수 있다.

반면 HRM 이론가들은 경영자와 종업원이 직접 접촉하는 직접적인 발언기제가 집단적인 경우보다 경영진의 반응을 이끌어내는데 더 효과적이라고 주장한다. 이들은 직접적 발언기제가 노동조합에 의하든, 무노동조합 대표체에 의하든 대변에 의한 발언기제 보다 더 효율적이라고 강조한다. 집단적 대변기능이 노동자와 사용자간에 의사소통의 장벽을 만들어 낼 수 있다고 본다. 이러한 장벽은 경영자가 대변매개자를 피하고 직접적으로 종업원과 접촉하여 대응하게 되면 해소될 수 있다고 판단한다(Storey 1992; Peters 1988; Lawler 1986). 또한 이들은 노동자들의 요구가 이질적이기 때문에 집단적으로 요구하는 것 보다는 개별적인 대응이 필요하고 따라서 직접적인 발언 통로가 더 유용하다고 강조한다(Storey 1992; Lawler 1992; Pfeffer 1994). 노동자들의 요구가 이질적이기에 경영진은 직접적 발언기제를 통해 노동자들을 이해하고 반응하는 것이 더 효과적이라는 것이다.

노동조합의 집단적 발언기제와 직접적 발언기제 중 어느 것이 더 효과적이나의 문제는 노동조합의 기능과 역할에 대한 중요한 문제를 제기한다. 직접적 발언기제가 노동조합의 집단적 발언기제를 대체하는 작용을 한다면 노동조합의 역할과 기능은 제한될 것이며, 이로 인해 노동조합 조직물에 부정적인 영향을 미치게 될 것이다(Willman et al. 2007). 또한 노동조합의 집단적 발언기제와 직접적 발언기제가 상호 대체적이게 되면 각각의 효과는 덜 효과적일 수 있다. 만약 노동조합이 비노조 발언기제를 인정하지 않고 경영진이 노동조합 집단적 발언기제 보다 비노조의 발언기제를 지지한다면 노동조합의 집단적 발언기제와 직접적 발언기제의 결합은 별효과를 보지 못할 것이다(Bryson 2004).

그러나 노동조합 집단적 발언기제와 직접적 발언기제가 상호 보완적이라면 이들 결합은 더욱 효과적일 수 있다. 노동조합이 포괄하지 못하는 영역에 대해서 직접적 발언기제가 담보할 수 있을 것이며 심지어 상승 효과도 존재할 수 있다. 노동조합의 대변을 통해 의사소통의 장애가 발생할 수도 있는데, 이 경우에 직접적 발언기제가 존재하면 노동조합의 발언기제는 더 효과적일 수 있으

며 직접적 발언기제를 통해 획득된 추가 정보를 활용할 수도 있을 것이다. 또한 노동조합이 경영진이 직접적인 의사소통을 위해 필수적인 시간과 노력을 투자한다고 확신한다면 노동조합의 발언기제가 존재하는 경우에 직접적인 발언기제는 더 효과적일 것이다(Bryson 2004).

### III. 분석자료 및 분석모형

본 논문은 다양한 발언기제의 효과를 살펴보기 위해서 사업체 단위에서 다양한 정보를 포함하고 있는 2005-2007년 사업체 패널조사(WPS) 자료를 이용하였다. 이 자료는 농림어업·광업을 제외한 상용근로자 30인 이상 규모의 약 2000개의 사업체를 대상으로 2년 주기로 패널자료를 구축하고 있다. 가장 기본적인 사업체 단위의 정보를 포함하고 있으며, 발언기제에 관한 다양한 정보를 갖고 있다. 노동조합정보 뿐만 아니라 무노조의 발언기제라 할 수 있는 노사협의회와 고충처리절차 혹은 위원회의 존재여부에 관한 정보가 있으며, 직접적 발언기제라고 할 수 있는 경영진과 종업원간의 소통과 관련된 정보와 노동자 경영참가, 경영정보 공유방식 등이 포함되어 있다.

본 연구에서는 집단적 발언기제를 노동조합유무로 판단하며, 비노조 발언기제를 노사협의회와 고충처리절차 혹은 위원회 여부로 보았다. 직접적 발언기제는 집단적인 매개자 없이 경영진과 직접적으로 접촉할 수 있는 통로와 회의가 존재하는지의 여부로 판단하였는데, ‘최고경영책임자와 전체 직원과의 회의’, ‘경영자가 정기로 순시하면서 근로자와 대화’, ‘경영자와 직접 의사소통할 수 있는 핫 라인 운영’으로 보았다.<sup>1)</sup> 한편 경영참가와 경영정보 공유의 수준에 따라 발언기제의 효과가 변할 수 있다고 판단하여(권순식, 박현미 2006) 이와 관련된 변수를 포함하여 분석하였다. 본 논문은 노동조합과 비노조의 발언기제의 효과를 분석하기 위해서 종속변수를 자발적 이직률로 한 토빗모형과 패널 임의효과 토빗모형을 사용하였다.

<표 1>은 사업체 패널 분석자료의 기술통계량을 보여주고 있다. 2005년과 2007년 조사된 사업체 패널자료를 연결하여 분석자료를 구축하였으며, 총 2,796개 사업체를 대상으로 하고 있다. 자발적 이직률 평균은 14%로 나타났으며, 노동조합이 존재하는 비율은 42%로 유노조 사업장 비중이 높았다.<sup>2)</sup> 직접발언기제 변수는 ‘최고경영자와의 회의’, ‘경영자와 정기적 순시를 통한 대화’, ‘핫라인 운영’ 중 1개 이상 시행하는지 여부를 나타내는 변수로, 무려 83%가 시행하는 것으로 나타나 직접발언기제가 매우 확산되어 있음을 확인할 수 있다. ‘최고경영자와의 회의’를 시행하는 비중은 56%로 나타났고 ‘경영자와 정기적 순시를 통한 대화’는 59%로 나타났고 ‘핫라인 운영’은 29%로 상대적으로 적었다. 비노조 발언기제는 노사협의회 유무와 고충처리위원회/절차 유무 중 1개 이상 시행하는지 여부를 나타내는 변수이며, 이 역시 82%의 사업체가 도입하고 있는 것으로 나타났다. 노사협의

1) Bryson(2004)의 경우에 직접적 발언기제는 ‘경영진과의 정기적 회의’와 더불어 ‘문제해결 집단’의 존재 여부를 포함하고 있다. 그러나 사업체 패널자료에서 문제해결 집단과 유사한 소집단활동여부 변수가 존재하지만 경영참가의 한 방식으로 판단하여 제외하였다.

2) 자발적 이직률은 사업장에 속해 있는 전체 종업원에서 자발적으로 이직한 사람의 비율로 측정하였는데, 자발적 이직률이 100%가 넘어서는 경우는 이상치로 보고 분석대상에서 제외하였다.

회가 설치되어 운영하는 비중은 74%였고 고충처리위원회/절차가 존재하는 비중은 62%로 나타났다. 명목상의 통계량만을 보면 노동조합을 통한 집단적 발언기제 보다 비노조 대표체에 의한 집단적 발언기제와 직접적 발언기제가 훨씬 많이 확산되어 있음을 확인할 수 있다.

다음으로 경영정보 공유와 관련된 변수들을 살펴보면 '직제라인별 정기적 회합을 통한 경영정보 공유'는 64%로 가장 비중이 컸고 '사내(전자)게시판 등 설치'가 60%로 나타났다. '인트라넷에 정보 공개'는 47%였으나 '정기적 근로자 설문조사'(22%), '정기적인 소식지 발간'(19%), '정기적인 이메일을 통한 정보 공유'(30%)로 다소 낮게 나타났다. 한편 경영참여와 관련된 변수들을 살펴보면 '소집단 활동 여부'의 비중이 49%였고 '제안제도운영여부'는 68%로 비교적 높게 나타났다.

노동력 구성을 살펴보면 여성 비중이 27%였으며, 고령자 비중은 13%, 청년 비중은 21%로 나타났다. 비정규직 비중은 19%로 나타났고 생산직은 33%, 판매서비스직은 12%를 차지하였다. 제조업 비중은 37%로 나타났으며, 생산자 서비스업 비중이 18%, 유통서비스업이 14%, 개인서비스업이 9%, 사회서비스업이 10%로 나타났다. 사업체가 수도권에 존재하는 비중은 58%로 높았다.

<표 1> 기술통계량

	평균	표준편차
자발적 이직률	0.14	0.15
노동조합유무	0.42	0.49
직접발언기제	0.83	0.38
비노동조합발언기제	0.82	0.39
노사협의회유무	0.74	0.44
고충처리위원회/절차 유무	0.62	0.49
최고경영자와의 회의	0.56	0.50
경영자와 정기적 순시를 통한 대화	0.59	0.49
핫라인운영	0.29	0.46
직제라인별 정기적 회합을 통한 경영정보 공유	0.64	0.48
정기적 근로자 설문조사	0.22	0.42
정기적인 소식지 발간	0.19	0.39
사내게시판 등 설치	0.60	0.49
정기적인 이메일을 통한 정보 공유	0.30	0.46
인트라넷에 정보공개	0.47	0.50
소집단활동여부	0.49	0.50
제안제도운영여부	0.68	0.47
로그 종업원수	5.23	1.22
외국인지분율	7.02	20.45
회사연령	21.46	16.88
여성비중	0.27	0.23
고령자비중	0.13	0.16
청년비중	0.21	0.19
생산직비중	0.33	0.33
판매직비중	0.12	0.24
비정규직비중	0.19	0.27
국내경쟁정도(1=매우감소, 5=매우증가)	2.15	1.05
복지혜택수준(실시하는 복지후생제도 수준)	6.96	3.14

<표 1> 계속

	평균	표준편차
제조업	0.37	0.48
기타산업	0.04	0.20
생산자서비스업	0.18	0.39
유통서비스업	0.14	0.35
개인서비스업	0.09	0.28
사회서비스업	0.10	0.30
수도권여부	0.58	0.49

주: 사례수는 2,796개임.

자료: 2005-2007년 사업체 패널조사 자료.

#### IV. 분석결과

본 연구는 다양한 발언기제가 자발적 이직률에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적 분석하고자 하였다. 자발적 이직률을 준거로 발언기제의 효과를 분석하는 것은 가장 일반적인 방식이라 할 수 있다. 이미 많은 외국 선행연구에서는 노동조합 혹은 비노조의 발언기제의 효과를 자발적 이직률을 기준으로 분석한 바 있다(Addison & Belfield 2004; Tsuru 2009; Garcia-Serrano & Malo 2009). 최근에는 직접적인 효과인 자발적 이직률 뿐 만 아니라 직장만족도, 기업성과, 부가급여, 직업훈련 등으로 발언기제의 효과를 확장해서 파악하는 연구들이 제시되고 있다(Fairris 2006). 본 논문은 노동조합과 비노조의 발언기제에 대해서 직접적 효과를 집중적으로 분석하고자 하였다.

<표 2>는 노동조합의 집단적 발언기제 뿐만이 아니라 비노조 대표체의 집단적 발언기제와 직접적 발언기제가 얼마나 많이 확산되어 있는지를 보여주고 있다. 비노조 발언기제나 직접적 발언기제는 도입하지 않고 노동조합만 존재하는 비중은 0.18%로 매우 낮았다. 반면 발언기제가 전혀 없는 경우도 3.36%에 불과한 것으로 나타났다. 노동조합을 비롯하여 비노조 발언기제와 직접적 발언기제 모두를 시행하고 있는 비중은 32.83%로 상당히 높게 나타났고 무노조 부문에서 비노조 발언기제와 직접적 발언기제를 활용하는 사업체 비중도 35.12%나 되었다. 한편 직접발언기제만을 활용하는 사업체 비중은 13.81%였고 비노조 발언기제만을 활용하는 비중도 6.15%로 나타났다.

<표 2> 발언기제 유형별 자발적 이직률

	빈도	비중	자발적 이직률
노조만	5	0.18	7.5
노조+비노조 발언기제	214	7.65	10.0
노조+직접발언기제	25	0.89	5.8
노조+비노조+직접발언기제	918	32.83	9.0
비노조 발언기제	172	6.15	18.9
직접발언기제	386	13.81	17.7
비노조+직접발언기제	982	35.12	17.3
발언기제없음	94	3.36	16.3

자료: 2005-2007년 사업체 패널조사 자료.

<표 3>은 노동조합유무에 따른 자발적 이직률에 미치는 효과를 토빗모형과 패널 토빗모형으로 추정된 결과이다. 분석결과에 따르면, 노동조합 유무변수와 자발적 이직률과는 통계적으로 유의한 부(-)의 상관관계를 보여주고 있다. 이러한 결과는 노동조합이 존재하는 사업체일수록 자발적 이직률이 낮다는 것을 의미하며, 노동조합이 자발적 이직률을 낮출 것이라는 프리만과 메도프의 노동조합 집단적 발언기제의 효과가설을 지지하는 결과이다.

한편 패널토빗모형에서 다른 변수들의 추정계수를 살펴보면 로그 종업원수는 자발적 이직률과 통계적으로 유의한 부(-)의 관계를 갖는 것으로 나타나 사업체 규모가 클수록 자발적 이직률이 낮아지는 것으로 나타났다. 노동력 구성과 관련된 변수들의 추정계수를 살펴보면 여성비중, 청년비중은 자발적 이직률과 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났고, 생산직 비중과 판매서비스직 비중도 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다. 대체로 고용의 질이 낮을 것으로 예측되는 부문에서 자발적 이직률이 높은 것을 알 수 있다. 반면 복지혜택수준과 국내경쟁정도는 통계적으로 유의한 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났고 외국인지분율과 회사연령도 부(-)의 결과를 보였다. 한편 산업별로 살펴보면 생산자서비스업 등 서비스업이 제조업에 비해 자발적 이직률이 높은 것으로 나타났다.

<표 3> 노동조합의 발언기제 효과 분석

	토빗 분석		패널 토빗 분석(임의모형)	
	추정계수	p-값	추정계수	p-값
노동조합유무	-0.044	0.000	-0.045	0.000
로그 종업원수	0.005	0.104	-0.007	0.038
외국인지분율	-0.001	0.000	-0.001	0.000
회사연령	-0.001	0.000	-0.001	0.002
여성비중	0.075	0.000	0.084	0.000
고령자비중	-0.036	0.077	-0.002	0.910
청년비중	0.139	0.000	0.104	0.000
생산직비중	0.109	0.000	0.089	0.000
판매직비중	0.137	0.000	0.127	0.000
비정규직비중	-0.015	0.156	-0.010	0.317
국내경쟁정도	-0.016	0.000	-0.012	0.000
복지혜택수준	-0.009	0.000	-0.007	0.000
기타산업	0.003	0.846	0.004	0.783
생산자서비스업	0.021	0.016	0.018	0.043
유통서비스업	0.010	0.299	0.007	0.476
개인서비스업	0.023	0.043	0.020	0.063
사회서비스업	-0.002	0.856	0.005	0.682
수도권여부	0.027	0.000	0.019	0.004
연도더미	-0.010	0.073	-0.005	0.254
상수항	0.126	0.000	0.192	0.000
관찰사례수	2,796		2,796	
로그우도함수값	1,086.614		1,592.702	

자료: 2005-2007년 사업체 패널조사 자료.

<표 4>는 직접적 발언기제가 자발적 이직률에 미치는 효과를 분석한 결과를 보여주고 있다. 직접적 발언기제의 효과를 측정하는 변수는 ‘최고경영자와의 회의’, ‘경영자와 정기적 순시를 통한 대화’, ‘핫라인 운영’이 실시되고 있는 횟수로 하였다. 분석결과, 직접적 발언기제는 자발적 이직률에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 직접발언기제 변수의 추정계수는 토빗모형의 경우 -0.002(p-값: 0.581), 패널토빗모형의 경우 -0.004(p-값: 0.188)로 비록 부호의 방향은 부(-)의 결과를 보였지만 통계적 유의도는 낮게 나타났다. 한편 직접적 발언기제의 효과를 직접적 발언기제 중 하나라도 시행하는 경우로 하고 패널 토빗 모형을 통해 추가로 분석한 결과를 보면 직접적 발언기제 변수의 추정계수는 -0.006(p-값:0.363)으로 나타나 통계적으로 유의하지 않는 결과를 보였다. 결과적으로 HRM 연구자들이 주장하는 직접적 발언기제의 효과는 발견하기 어려웠다.

한편 다른 변수들의 분석결과를 살펴보면 여성비중, 청년비중, 생산직비중, 판매서비스직비중 변수의 추정계수는 통계적으로 유의한 정(+)의 값을 보였고, 로그 종업원수, 외국인지분율, 회사연령, 국내경쟁정도, 복지혜택수준 변수는 통계적으로 유의한 부(-)의 관계를 갖는 것으로 나타나 <표 3>의 분석결과와 동일하게 나타났다. 다만 산업별로 생산자서비스업이 제조업에 비해 자발적 이직률이 높은 것으로 나타났고 다른 산업은 통계적 유의도가 없었다.

<표 4> 직접적 발언기제 효과 분석

	토빗 분석		패널 토빗 분석(임의모형)	
	추정계수	p-값	추정계수	p-값
직접발언기제	-0.002	0.581	-0.004	0.188
로그 종업원수	-0.001	0.625	-0.013	0.000
외국인지분율	-0.001	0.000	-0.001	0.000
회사연령	-0.001	0.000	-0.001	0.000
여성비중	0.086	0.000	0.096	0.000
고령자비중	-0.033	0.111	-0.002	0.935
청년비중	0.159	0.000	0.120	0.000
생산직비중	0.103	0.000	0.084	0.000
판매직비중	0.133	0.000	0.123	0.000
비정규직비중	-0.012	0.266	-0.008	0.456
국내경쟁정도	-0.017	0.000	-0.013	0.000
복지혜택수준	-0.009	0.000	-0.007	0.000
기타산업	0.004	0.762	0.004	0.749
생산자서비스업	0.020	0.023	0.018	0.050
유통서비스업	0.003	0.729	0.001	0.909
개인서비스업	0.013	0.261	0.013	0.241
사회서비스업	-0.010	0.409	-0.002	0.850
수도권여부	0.032	0.000	0.023	0.000
연도더미	-0.009	0.114	-0.004	0.377
상수항	0.151	0.000	0.219	0.000
관찰사례수	2,796		2,796	

자료: 2005-2007년 사업체 패널조사 자료.

<표 5>는 비노조 발언기제가 자발적 이직률에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 비노조 발언기제



로 노사협의회 존재 여부와 고충처리위원회 혹은 절차유무로 판단하였다. 분석결과를 보면 비노조 발언기제는 모두 자발적 이직률과 별 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 노사협의회 유무 변수의 추정계수는 토빗모형의 경우  $-0.001$ (p-값: 0.867)로 나타났고, 패널토빗모형의 경우는  $-0.002$ (p-값: 0.766)로 나타났다. 고충처리위원회 혹은 절차유무 변수의 추정계수는 토빗모형의 경우  $0.004$ (p-값: 0.547), 패널토빗모형의 경우  $-0.001$ (p-값: 0.826)로 나타났다. 결과적으로 비노조 발언기제의 집단 체 대표체 역할을 하는 노사협의회는 발언효과를 갖지 못하는 것으로 나타났고, 일반적인 발언기제로 인식되고 있는 고충처리제도도 별 다른 효과를 갖지 못하였다. 노사협의회외의 경우 형식적으로만 사업체에 존재할 수도 있기 때문에 실질적으로 운영되는 노사협의회를 대상으로 추가적인 분석을 한 결과를 보면 노사협의회 변수의 추정계수는  $-0.001$ (p-값:0.915)로 이 역시 자발적 이직률에 별 다른 영향을 끼치지 못하는 것으로 나타났다.

<표 5> 비노조 발언기제 효과 분석

	토빗 분석		패널 토빗 분석(임의모형)	
	추정계수	p-값	추정계수	p-값
노사협의회	-0.001	0.867	-0.002	0.766
고충처리위원회/ 절차유무	0.004	0.547	-0.001	0.826
로그 종업원수	-0.002	0.586	-0.012	0.000
외국인지분율	-0.001	0.000	-0.001	0.000
회사연령	-0.001	0.000	-0.001	0.000
여성비중	0.085	0.000	0.095	0.000
고령자비중	-0.033	0.108	-0.002	0.905
청년비중	0.159	0.000	0.120	0.000
생산직비중	0.103	0.000	0.084	0.000
판매직비중	0.133	0.000	0.123	0.000
비정규직비중	-0.012	0.259	-0.008	0.456
국내경쟁정도	-0.017	0.000	-0.013	0.000
복지혜택수준	-0.010	0.000	-0.008	0.000
기타산업	0.004	0.763	0.004	0.773
생산자서비스업	0.020	0.024	0.017	0.059
유통서비스업	0.003	0.744	0.001	0.949
개인서비스업	0.012	0.279	0.012	0.257
사회서비스업	-0.010	0.394	-0.002	0.859
수도권여부	0.031	0.000	0.023	0.001
연도더미	-0.009	0.117	-0.004	0.420
상수항	0.150	0.000	0.215	0.000
관찰사례수	2,796		2,796	

자료: 2005-2007년 사업체 패널조사 자료.

<표 6>은 패널 토빗 임의효과 모형을 이용하여 다양한 발언기제가 자발적 이직률에 미치는 효과를 추정한 결과이다. 또한 경영 정보공유와 관련된 변수를 추가로 통제하였고, 경영참가와 관련된 변수인 소집단 활동여부와 제안제도운영여부를 포함하여 분석하였다. 첫 두 개의 열은 노동조

합유무와 직접적 발언기제, 비노조 발언기제를 포함하여 분석하였고, 다음 두 개의 열은 세부항목별 발언기제의 효과를 분석하였다.

노동조합의 발언기제 효과를 보면, 직접적 발언기제와 비노조 발언기제 변수를 포함하거나 세부적인 직접적 발언기제와 비노조 발언기제 변수를 포함한 경우에도 앞선 분석결과와 거의 동일한 결과를 보였다. 특히 경영정보공유와 경영참가변수를 포함하여도 노동조합 변수의 추정계수 크기는 거의 변화가 없었다. 노동조합유무 변수의 추정계수는 모두  $-0.044$ (p-값: 0.000)로 나타나 노동조합이 존재하는 경우에 자발적 이직률에 통계적으로 유의한 부적 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

직접적 발언기제의 효과를 살펴보면, 직접적 발언기제 변수와 관련 있는 모든 변수는 통계적으로 유의하지 않는 결과를 보였다. 직접적 발언기제의 횟수로 측정된 변수의 추정계수는  $-0.002$ (p-값: 0.606)이었고, ‘최고경영자와의 회의’ 변수의 추정계수는  $-0.004$ (p-값: 0.927), ‘경영자와 정기적 순시를 통한 대화’ 변수는  $0.000$ (p-값: 0.502), ‘핫라인 운영’ 변수는  $-0.001$ (p-값: 0.928)로 나타났다. 이러한 추정결과는 직접적 발언기제 경우에 어떤 경우든 상관없이 자발적 이직률에 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 해석되며, HRM 연구자들의 주장이 우리나라의 경우에 적용되지 못하고 있음을 확인하는 것이다. 이것은 직접적 발언기제가 경영자의 경영전략을 일방적으로 전달하는 창구 역할만을 수행하거나 매우 형식적으로 운영되고 있기 때문에 나타난 결과일 수 있다.<sup>3)</sup>

다음으로 비노조 발언기제의 효과를 살펴보면 노동조합유무와 직접적 발언기제 변수를 포함하여 분석한 결과, 비노조 발언기제는 통계적 유의도는 낮지만 정(+)의 관계를 보이는 것으로 나타났다. 비노조 발언기제의 추정계수는  $0.012$ (p-값: 0.136)로 나타났고, 노사협의회 변수의 추정계수는  $0.009$ (p-값: 0.000), 고충처리위원회/절차 유무 변수는  $0.001$ (p-값: 0.215)로 나타났다. 특히 노사협의회 변수는 다른 발언기제와 정보공유변수, 경영참가변수를 포함하여 분석하면 자발적 이직률에 통계적으로 유의미한 정(+)의 효과를 보였다. 한편 실질적으로 운영되는 노사협의회를 대상으로 분석하면 통계적 유의도는 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 우리나라에서 비노조 대표체 발언기제인 노사협의회든 고충처리와 같은 발언기제의 제도든 자발적 이직률을 방지하는데 실질적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

한편 경영정보 공유와 관련된 변수들에 대한 효과를 살펴보면 일부 통계적으로 유의한 변수들이 나타나고 있기는 하지만 대체로 별 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 반면 경영참가 변수인 소집단 활동여부와 제안제도 운영여부는 통제변수에 따라 통계적 유의성이 혼란스럽게 나타나고 있지만 자발적 이직률을 일정정도 낮추는 작용을 하는 것으로 판단된다.

---

3) 직접적 발언기제가 널리 확산되어 있는 현실에서 직접적 발언기제들의 운영과 역할에 관해서는 추가적인 연구가 필요할 것이다.

<표 6> 노동조합/비노동조합/직접 발언 기제 효과 분석(패널 토빗 임의효과 모형)

	추정계수	p-값	추정계수	p-값
노동조합유무	-0.044	0.000	-0.044	0.000
직접발언기제	-0.002	0.606		
비노조 발언기제	0.012	0.136		
노사협의회			0.009	0.000
고충처리위원회/절차유무			0.001	0.215
최고경영자와 회의			-0.004	0.927
경영자와 정기적 순시를 통한 대화			0.000	0.502
핫라인운영			-0.001	0.928
정기적 회합을 통한 경영정보 공유	0.002	0.741	0.002	0.934
정기적 근로자 설문조사	0.004	0.535	0.004	0.758
정기적인 소식지 발간	-0.014	0.074	-0.014	0.569
사내게시판 등 설치	-0.009	0.133	-0.009	0.080
정기적인 이메일을 통한 정보 공유	-0.004	0.484	-0.005	0.128
인트라넷에 정보공개	0.000	0.951	0.001	0.472
소집단활동여부	-0.012	0.055	-0.012	0.937
제안제도운영여부	-0.005	0.464	-0.005	0.060
관찰수		2796		2796
대수우도합수값		1601.695		1600.988

자료: 2005-2007년 사업체 패널조사 자료.

<표 7>은 노동조합과 직접적 발언기제 혹은 비노조 발언기제가 결합되었을 때 자발적 이직률에 어떠한 영향을 미치는 지를 분석한 결과로, 패널 토빗 임의효과를 모형을 이용하여 경영정보 공유와 경영참가 관련 변수를 포함하고 발언기제와 관련된 변수들의 추정계수만을 보여주고 있다. 노동조합만의 효과를 보면 통계적으로 유의한 부적 관계를 확인할 수 있으며, 추정계수는 -0.042(p-값: 0.000)로 나타났다. 노동조합과 직접적 발언기제를 둘 다 사용하는 경우의 효과를 보면 추정계수는 -0.030(p-값: 0.000)으로 나타나 노동조합 발언기제만을 추정한 경우에 비해 추정계수가 높아지는 것으로 나타났다. 노동조합과 비노조 발언기제를 둘 다 사용하는 경우의 효과를 보면 -0.038(p-값: 0.000)로 노동조합발언기제만을 대상으로 분석한 결과에 비해 추정계수가 다소 높아졌다. 노동조합, 직접적 발언기제, 비노조 발언기제를 모두 사용하는 경우의 효과를 보면 -0.026(p-값: 0.000)의 추정계수값을 보였다. 이러한 결과는 노동조합과 다른 발언기제들이 결합된 경우에 발언기제의 효과가 더 약화되고 있다는 것으로 해석할 수 있다.

노동조합의 집단적 발언기제와 직접적 발언기제가 결합된 효과가 더욱 약화된 것으로 나타났기 때문에 이들 간에 결합이 상호 보완적 관계라고 볼 수 없을 것이다. 또한 노동조합과 비노조 발언기제와의 결합도 거의 동일하게 판단할 수 있을 것이다. 또한 이러한 결과로 노동조합과 직접적 발언기제가 상호 대체적이라고 보기도 어렵다. 직접적 발언기제가 많은 사업장에서 활용하는 것으로 보아 사용자가 노동조합 보다는 직접적 발언기제를 더 선호하는 경향이 존재하는 것으로 보이지만 직접적 발언기제가 실질적으로 개별적인 노동자들의 요구를 담아내는 기능을 하고 있는지는 의심스럽다. 비노조 발언기제 역시 발언기능을 제대로 수행하지 못하거나 오히려 역기능을 하는 것으로 나타나 노동조합의 발언기능과의 결합효과는 별 효과가 없거나 오히려 부정적인 것으로

판단된다.

<표 7> 노조/비노조/ 직접 발언기제 결합효과 분석(패널 토빗 임의효과 모형)

	추정계수	p-값
노조 발언기제	-0.042	0.000
노조+직접 발언기제	-0.030	0.000
노조+비노조 발언기제	-0.038	0.000
노조+직접+비노조 발언기제	-0.026	0.000
관찰수		2,796

자료: 2005-2007년 사업체 패널조사 자료.

<표 8>은 노동조합 부문과 무노조 부문으로 나누어 직접적 발언기제와 비노조 발언기제의 효과를 살펴보았다. 노동조합의 집단적 발언기제와 결합된 다른 발언기제의 효과를 더욱 뚜렷이 파악하기 위해서 노동조합부문과 무노조 부문으로 나누어 분석하여 보았다. 무노조 부문에서 비노조 발언기제는 자발적 이직률에 별 다른 영향을 끼치지 않는 것으로 나타났으며, 직접적 발언기제 역시 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 비노조 발언기제와 직접적 발언기제를 결합한 경우에도 동일하게 나타났다. 추가적으로 무노조 부문에서 비노조 발언기제와 직접적 발언기제의 세부항목에 대한 효과를 살펴본 결과 역시 전 세부 항목에서 통계적으로 유의한 추정계수는 나타나지 않았다. 이러한 결과는 직접적 발언기제든 비노조 발언기제든 무노동조합 부문에서 발언기능을 제대로 수행하지 못하고 있음을 반영한 것으로 해석된다.

노동조합부문에서 비노조 발언기제와 직접적 발언기제의 효과를 살펴보면 비노조 발언기제는 오히려 자발적 이직률을 높이는 것으로 나타났고, 직접적 발언기제는 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 이들을 결합한 경우에도 통계적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다. 또한 추가적으로 세부 항목별로 자발적 이직률에 미치는 효과를 보면 노사협의회를 제외하고 모든 발언기제는 효과가 없는 것으로 나타났다. 특이한 것은 노사협의회 유무변수가 자발적 이직률과 통계적으로 유의한 정(+)의 추정 결과를 보이고 있는 것이다. 이러한 결과는 노사협의회가 발언기제가 제대로 기능을 수행하지 못할 뿐만 아니라 하나의 경영 수단화되어 있는 현실을 반영한 것으로 추론된다. 앞서 비노조 대표체인 노사협의회가 제대로 발언기능을 하기 위해서 선출된 노사협의회인지 아닌지가 중요한 기준이라고 지적한 바 있다. 따라서 추가적으로 노동조합부문에서 직접적이든, 간접적이든 선출된 인원으로 노사협의회가 구성되었거나 노동조합 대표자가 참여하는 경우의 노사협의회에 대해 발언효과를 분석해 보았다. 분석 결과, 선출된 노사협의회 유무변수의 추정계수는 -0.025(p-값: 0.095)로 10% 수준에서 통계적으로 유의한 부(-)의 값을 보였다. 직접적 발언기제를 통제하고 선출된 노사협의회에 대한 발언효과를 추정하면 추정계수가 -0.024(p-값: 0.100)로 역시 10% 수준에서 통계적으로 유의한 부정적 영향을 확인할 수 있다. 이러한 결과는 비노조 발언기제의 대표적인 노사협의회가 노동조합에 의해서 구성되어 지거나 직·간접적으로 선출되면 일정정도 발언기능을 수행한다는 것을 의미한다. 결과적으로 비노조 발언기제에서 중요한 것은 그러한 수단이 존재하느냐의 문제 보다는 그것을 운영하는 주체와 실질적인 발언기능을 수행하느냐의 문제로 파악

된다. 직접적 발언기제 역시 모든 분석에서 발언기능을 제대로 수행하지 못하는 것은 사용자 중심의 경영수단으로 그 역할이 제한되어 있기 때문으로 추론된다.

<표 8> 노동조합/무노동조합 발언기제 효과 분석(패널 토빗 임의효과 모형)

	무노동조합 부문		노동조합부문	
	추정계수	p-값	추정계수	p-값
비노조 발언기제	0.006	0.534	0.048	0.026
직접 발언기제	-0.004	0.359	0.001	0.670
비노조+직접 발언기제	-0.003	0.764	0.007	0.335
관찰사례수	1,634		1,162	

자료: 2005-2007년 사업체 패널조사 자료.

## V. 결론 및 토론

본 논문은 노동조합을 비롯하여 다양한 발언기제의 효과를 살펴보고자 하였다. 특히 집단적 발언기제와 대비하여 최근 확산되고 있는 직접적 발언기제의 효과를 파악하고자 하였다. 프리만과 메도프가 노동조합의 집단적 발언기제를 통해 자발적 이직을 방지하는 효과가 있음을 주장한 이래 많은 실증적 연구들이 진행되어 왔다. 최근 들어 노동조합의 조직률 하락을 동반하여 노조의 영향력이 약화되어 지는 현실에서 비노조 발언기제나 직접적 발언기제의 확산이 발언기능에 미치는 영향에 대한 연구가 지속적으로 제시되고 있다. 그러나 국내 연구는 매우 미진한 편이다. 그것은 노동조합에 관한 부정적인 인식이 사회 전반적으로 압도하는 현실 속에서 노동조합의 긍정적 기능을 제시하는 것의 의미를 찾지 못했기 때문이기도 하며, 이를 실증적 분석할만한 분석자료가 매우 제한적이기 때문이기도 하다. 노동조합의 발언효과에 관한 초기 연구성과인 권순식(2006)의 경우에서 실태조사자료를 이용한 것도 이러한 분석자료의 제한과 무관하지 않을 것이다. 그러나 우리나라의 경우에도 노조 조직률이 점진적으로 하락하는 가운데 노동조합의 힘이 지속적으로 약화되면서 사용자 주도의 다양한 발언기제들이 확산되고 있는 상황은 노동조합든, 비노조든 발언기제의 효과에 관한 실증적 연구를 필요로 한다. 특히 노동조합의 장래와 관련하여 비노조 발언기제의 등장과 확산, 그리고 그 영향은 노동조합에게 중대한 영향을 미칠 것이다. 본 연구는 이러한 맥락에서 노동조합과 비노조, 그리고 직접적 발언기제들의 효과를 실증적으로 분석해 보았다.

본 연구는 사업체 패널 자료를 이용하여 패널분석 모형을 이용하여 다양한 발언기제와 자발적 이직률과의 상관관계를 분석하였다. 노동조합을 비롯한 다양한 발언기제에 관한 정보를 담고 있는 2005-2007년 사업체 패널자료를 이용하였으며, 사업체의 기본 특성과 경영정보공유, 경영참가 수단에 대해서도 분석에 포함하였다. 다양한 발언기제로는 비노조 발언기제로 노사협의회와 고충처리위원회 혹은 절차 유무로 판단하였고, 직접적 발언기제는 경영진과의 직접 소통 통로로 ‘최고 경영자와의 회의’, ‘경영자와 정기적 대화통로’, ‘핫라인 운영’으로 규정하였다.

분석 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 노동조합의 발언효과는 매우 일관적으로 존재하는 것으로 나타났다. 직접적 발언기제나 비노조 발언기제를 통제한 후에도 노동조합의 발언효과는 통계적으로 유의하게 자발적 이직률에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 실증증거는 프리만과 메드프가 주장한 바와 같이 집단적이며, 사용자로부터 독립적인 노동조합 대표체가 발언기능을 효과적으로 수행할 수 있음을 보여준다. 게다가 우리나라와 같이 사업체 현장을 기반으로 활동하는 노동조합 구조하에서 노동조합의 발언기능은 더욱 뚜렷하게 나타날 수 있는 것을 확인시켜준다.

둘째, 직접적 발언기제는 모든 분석모형에서 자발적 이직률과 통계적 유의성이 없는 것으로 나타났다. 다만 직접적 발언기제 변수의 추정계수가 부(-)의 방향으로 나타났다. 노동조합과의 결합 관계를 분석한 결과에서도 상호 보완적 관계는 확인할 수 없었으며, 대체성 관계도 불확실한 것으로 나타났다.

셋째, 비노조 발언기제는 자발적 이직률과 상관관계가 없는 것으로 나타났고 노사협의회는 오히려 자발적 이직률과 정(+)의 관계를 보이기도 하였다. 그러나 노동조합부문에서 독립적으로 운영되는 노사협의회와 자발적 이직률의 관계는 10% 수준에서 통계적으로 유의하게 부정적 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이것은 비록 노동조합이 아니더라도 독립성을 가진 집단적 대표체는 일정정도 발언기능을 수행하는 것으로 판단할 수 있다.

본 연구에서 우리나라의 경우 비노조 발언기제나 직접적 발언기제가 노동조합을 대체할 만한 발언기능을 수행하지 못하는 것으로 나타났고 여전히 집단적이고 독립적인 노동조합이 발언기능의 주된 주체임을 확인할 수 있었다. 이러한 결과는 최근에 비노조 발언기제의 효과가 존재하고 있다는 외국의 선행연구의 결과(Bryson 2004; Willman et al. 2007)와는 다른 것으로 집단적이고 독립적이며, 현장에 기반할수록 발언효과가 나타난다는 전통적인 프리만과 메도프의 주장을 지지하는 것이다. 그렇다면 왜 비노조 발언기제나 직접적 발언기제는 제대로 기능하지 못하는 것인가? 한 가지 설명은 이미 비노조 발언기제와 직접적 발언기제가 널리 확산되어 있는 현실을 고려하면 이들 발언기제들이 형식적으로 기능하거나 사용자 주도의 인력자원 관리 차원에서 운영되고 있기 때문일 수 있다. 이와 관련된 주제는 향후 추가적인 연구가 필요할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 권순식·박현미(2006), 「근로자 의사대표기제(Voice Mechanism)로서의 노동조합, 근로자참여에 대한 비교연구: 근로자의 자발적 이직률을 중심으로」, 『노동정책연구』, 제6권 제4호. pp. 87-131.
- Addison, John T., and Clive R. Belfield(2004), 'Union Voice', *Journal of Labor Research*, Vol.25, No.4. pp. 563-596.
- Bryson, Alex(2004), 'Managerial Responsiveness to Union and Nonunion Worker Voice in Britain', *Industrial Relations*, Vol. 43(1). pp. 213-241.
- Garcia-Serrano, Carlos, Miguel A. Malo(2009), 'The Impact of Union Direct Voice on Voluntary and Involuntary Absenteeism', *The journal of Socio-Economist*, Vol.38. pp. 372-383.
- Fairris, David(2006), 'Union Voice Effects in Mexico', *British Journal of Industrial Relations*, Vol.44, No.4. pp. 781-800.
- Freeman, Richard B., and James L. Medoff(1984), *What Do Unions Do?*, New York: Basic Books.
- Hirschman, Albert(1970), *Exit, Voice, and Loyalty*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Lawler, Edward. E(1986), *High Involvement Management*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Gunderson, Morley(2005), 'Two Faces of Union Voice in the Public Sector', *Journal of Labor Research*, Vol.26, No.3. pp. 393-413.
- Millward, Neil., Jon Forth, and Alex Bryson(2001), *Who Calls The Tune at Work? The Impact of Trade Unions on Jobs and Pay*, York, England: Joseph Rowntree Foundation.
- Willman, Paul., Bryson, Alex, and Rafael Gomez(2007), 'The Long Goodbye: New Establishments and the Fall of Union Voice in Britain', *Journal of human Resource Management*, Vol.18, No.7. pp. 1318-1334.
- Peters, Thoman J.(1988). *Thriving on Chaos*. New York: Random House.
- Pfeffer, Jeffrey(1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston: Harvard Business School Press.
- Storey, John(1992). *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford, England: Balckwell.
- Tsuru, Tsuyoshi (2009), 'The Union Wage Premium, Voice, and Nonunion Workers' Attitudes: Before and After Japan's Lost Decade', *Discussion Paper Series, A. No.516*.