

노동정책연구  
2009. 제9권 제4호 pp.83~118  
© 한국노동연구원

연구논문

## 성공적인 노사협의회 운영의 영향요인에 대한 연구

이영면\*  
이동진\*\*

본 연구는 2006년 한국노동연구원에서 수행한 노사관계 실태조사 자료를 활용하여 노사협의회의 현황을 파악하고 성공적인 노사협의회 운영에 대한 영향요인을 분석하였다. 이 자료는 유노조 및 무노조 사업장을 포함해 2,040개 사업장의 사용자측 또는 근로자측이 응답한 결과이며, 본 연구에서는 조직규모, 제품수명, 해외진출, 경영체제, 도급관계가 포함되는 조직 특성과 비정규직 비율, 노조 유무, 현장의 교육시간, 성과배분제 비율, 소집단활동참여율이 포함되는 인사관리 특성을 노사협의회 성공적 운영의 영향요인으로 주목하여 성공적 운영 여부에 대한 로지스틱 회귀분석과 목표달성 정도에 대한 선형회귀분석을 실시하였다. 현황분석 결과, 유노조 사업장의 경우 노사협의회 설치 비율과 고충처리제도의 운영 비율이 무노조보다 높게 나타났으며 통계적인 유의성을 보였다. 회귀분석 결과, 조직 특성 중 규모가 상대적으로 큰 사업장(500인 이상), 전문경영체제, 인사관리 특성 중 현장의 교육시간, 소집단활동참여율은 노사협의회 운영 여부와 목표달성 정도에 대해 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 통계적으로 검증되었다. 이러한 결과들은, 첫째 대기업보다는 중소기업 사업장을 중심으로 노사협의회 제도의 정착과 성공적 운영을 위한 정책적 지원이 집중될 필요가 있다 점을 시사한다. 둘째, 기업의 지배구조와 관련해서는 전문경영체제보다는 소유경영체제를 가지는 기업에 정책적인 초점을 두고 노사협의회 활성화를 지원할

논문접수일: 2009년 5월 29일, 심사의뢰일: 2009년 6월 11일, 심사완료일: 2009년 11월 17일

\* (제1저자) 동국대학교 서울캠퍼스 경영대학 교수(youngman@dongguk.edu)

\*\* (교신저자) 동국대학교 산학협력단 연구원, 경영대학 시간강사(djonly@hanmail.net)

필요가 있다는 점을 시사한다. 셋째, 인사관리 특성과 관련해서는 근로자의 현장의 교육시간이나 소집단활동에 대한 참여가 성공적인 노사협의회 운영과 밀접하게 관련되어 있다는 점에서 노사협회의 성공적 운영은 단순한 근로자대표 제도만이 아니라 다양한 인사관리적 측면을 고려하여 접근할 필요가 있다는 점을 시사한다.

핵심용어 : 노사협의회, 노사관계 실태조사, 로지스틱 회귀분석

## I. 서론

1987년 이후 소위 ‘노동자대투쟁’의 시기를 거친 이후 우리 노사관계는 대립적인 노사관계 속에서 변화를 추구해 왔다. 그러나 20여년이 흐른 지금도 상당수의 기업들은 협력보다는 대립적인 관점에서 단체교섭을 진행하고 있다. 제조업 중에서 국민경제에 차지하는 비중이 가장 큰 자동차 산업의 경우에도 대립적 노사관계로 인해 생산방식과 현장 기능의 고도화가 제대로 이루어지지 못하고 있는 것으로 지적되고 있다(조성재·주무현·이상호·김용현, 2007). 2009년 여름의 쌍용자동차 사례는 이러한 현상을 대변하고 있다고 하겠다. 하지만 기업을 둘러싼 환경은 급속하게 변화하였으며, 기업의 입장에서는 글로벌화와 경쟁의 심화 등에 대해 공장의 해외이전, 이웃소싱이나 하청을 포함하는 외주화, 계약직이나 임시직을 포함하는 고용형태의 다양화 등으로 대응을 하고 있다. 임금근로자 중에서 비정규직이 차지하는 비중은 지속적으로 감소하여 2008년 8월 33.8% 수준을 기록하고 있다(노동부, 2009). 이와 비교해서 환경변화에 대해 상대적으로 대응 및 적응력이 약한 근로자와 노조는 산별노조 체제로의 전환, 비정규직의 정규직화 등으로 돌파구를 찾고 있지만 앞길이 쉬어보이지 않는 형편이다.

노조는 공무원, 서비스직 노조화 등을 포함해서 지속적으로 노조조직률 제고에 노력을 기울이고 있지만 지난 20년간 조직률은 지속적으로 하락해 2006년

기준으로 10.0% 수준을 기록하고 있다(한국노동연구원, 2008). 임금근로자의 90%에 달하는 비조합원 근로자들은 미흡한 법적 보호 속에서 스스로의 삶의 길을 찾기 위해 노력하고 있으며, 일부 비노조 사업장과 협력적인 노사관계를 추구하는 일부 노조 사업장은 노사협력을 통한 기업경쟁력 확보와 근로자의 고용안정 및 삶의 질 확보를 추구하고 있다. 그러나 그 동안 우리나라의 노사관계는 노조가 결성된 사업장을 전제로 노사 간의 단체교섭, 쟁의 등 대립적 갈등을 중심으로 연구되고 대안을 제시하는 정책연구가 중심을 이루어 왔다. 그 결과 비노조 사업장의 노사 간의 협력과 노사협의회 등에 대한 연구는 상대적으로 미진했다고 할 수 있다.

최근의 노사관계를 볼 때 과거 1970년대나 1980년대처럼 기업의 노조탄압이나 정부의 일방적인 친기업 정책 등으로 인해 노조결성이 어렵다고 하기는 어렵다. 최근 공무원 노조결성 허용으로 국내 노조원 수가 증가하고 어느 정도 노조조직을 증가할 수 있지만 기타의 업종이나 직종 등에서 급격한 노조결성을 기대하기 어렵다. 노조에서는 산별노조를 결성하여 산업 단위로 노조 가입을 하도록 함으로써 조직을 증가를 꾀하고 있지만 아직 현실적으로 그 효과를 보인다고 하기는 어렵다.

따라서 노조와는 별도로 사용자와 근로자들이 직면하는 문제들의 해결과 공동의 관심사를 협의하는 비노조 근로자이익대표기구(Nonunion Employees Representative : NER)로서 기존의 노사협의회를 강화하고 활성화하여 효과적으로 운영하기 위한 방안을 대안으로 검토할 필요가 있다고 하겠다(김동현, 2003; 김훈·이승욱, 2000; 김훈·이영면, 1992; 노용진, 2001a, 2001b; 이영면·김영조·나인강·박상언·성상현, 2007; 허찬영, 2001). 정부의 정책적인 연구나 학자들의 연구도 노사관계의 현 상황을 반영하여 비노조 사업장을 전제로 한 노사 간 협력에도 관심을 두어 진행될 필요가 있을 것이다.

우리나라에서 노사협회의 설치와 운영은 법으로 제정되고 있으며, 1997년에 노사 간 협력과 근로자의 경영참여를 촉진하기 위해 근로자참여 및 협력증진에 관한 법률(이하 ‘근참법’)로 개정된 이후 10여 년의 세월이 지났으나 아직도 노사협의회가 기대 수준만큼 충분히 활성화되고 있지 못하고 있다(김훈·이영면, 1992; 허찬영, 2000, 2001). 물론 우리나라 노사협회의 역할에 대한 실

증적인 연구가 없는 것은 아니다(Kleiner & Lee, 1997; Kim & Feuille, 1998). 그러나 전반적으로 아직도 우리나라 노사협회의 역할에 대한 연구는 미흡하다고 하겠다.

본 연구에서는 노사협회의 활성화와 성공적인 운영을 결정하는 요인들을 실증적으로 파악하고자 하며, 이러한 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 구체적인 내용들을 고찰하고 실증적으로 분석해 보고자 한다. 첫째, 선행연구들에서 나타나고 있는 노사협회의 개념과 목표 그리고 성공적 운영을 위한 영향요인을 면밀히 검토해 본다. 둘째, 효과적 노사협회 운영에 관한 실증적 검토를 위해서 2005년도에 한국노동연구원에서 조사한 노사패널 자료를 이용하여 노사협회 현황 분석과 성공적 운영을 위한 영향요인들에 대해 통계적인 유의성을 검정해 보고자 한다. 마지막으로 이를 바탕으로 국내 노사협회의 운영 활성화를 위한 시사점을 제시하고자 한다.

## II. 노사협회의에 대한 이론적 고찰

노사협회는 크게 산업민주주의로부터 살펴볼 수 있다. 물론 노조가 산업민주주의의 뿌리이며 근간이라는 점은 두말할 나위가 없지만 큰 틀에서 볼 때 노사 간의 협력을 전제로 하는 노사협회의 전통도 무시할 수는 없을 것이다.

### 1. 산업민주주의와 경영참여

산업민주주의(industrial democracy)는 각종 문헌에서 오랫동안 사용되어 왔으며 다양한 이론적 뿌리를 가지고 있지만 노조가 그 근간으로 해석되어 왔다. Webb 부부는 “노동조합이 조합민주주의를 통해 근로조건의 결정 및 개선에 영향력을 행사하는 것”이라고 산업민주주의를 정의한 바 있다(Webb & Webb, 1959). 다시 말해, 노조는 노동시장에 개별적으로 진입하는 근로자들의 임금과 근로조건의 개선을 위해 존재한다고 설명하면서, 단체교섭과 노동력 공급의 조절을 통해 노조가 사용자와의 교섭을 확보한다고 했다. 이후 독일의 Korsch

(1972)는 1920년대에 산업민주주의를 노동자 통제의 관점에서 “소수에 의한 부르주아 민주주의로부터 우애적 노동에 기초한 다수에 의한 프롤레타리아 민주주의로 넘어가는 중간 단계의 민주주의의 형태”로 규정한다.

이러한 진보적인 입장에 대해 이후 Poole(1992)은 산업민주주의를 “근로자나 근로자 대표기구가 자신들이 고용되어 있는 곳에서 근로자 내부의 권위의 소재 및 분배를 변화시키려는 시도와 관련하여 의사결정에 권력을 행사하는 것”이라고 정의하면서 경제민주주의와 구분하였다. 그에게 경제민주주의(economic democracy)는 “소유에의 참여, 특히 경제적 소유구조의 민주화와 관련해서 근로자들이 다양한 형태로 기업소유나 소유분배에 참여하는 것”이다. 이러한 구분에 대해 독일의 Müller-Jentsch(1994, 1997)는 산업민주주의는 경제민주주의를 포괄하는 개념이며, 산업민주주의에는 작업장수준인 작업장 내 참여 및 공동의사결정제도, 산업수준에 참여는 단체교섭, 그리고 산업 및 전체 경제적 수준의 참여인 사회적 합의주의에 기초한 참여 등의 세 영역으로 이루어져 있다고 주장한다.

이러한 논의를 볼 때 기존의 산업민주주의 개념은 노조를 중심으로 설명되어 왔으나 최근에는 노조의 단체교섭을 포함하여 작업장수준, 기업수준, 산업 및 경제 전체 수준에서의 근로자의 참여 및 공동의사결정으로 확대되어 감으로 이해할 수 있다. 이런 점에서 경제 전체 수준의 노사정협의체, 우리나라의 경우는 경제사회발전노사정위원회도 같은 맥락에서 이해할 수 있으며 기업 단위에서 시행되고 있는 노사협의회도 작업장수준과 기업수준에서의 산업민주주의로 이해할 수 있다. 이러한 변화는 1987년 이후 독립노조의 폭발적 등장을 계기로 하여 1997년 경제위기와 국민의 정부 등장 이후 보다 두드러져, 여전히 기업수준의 노사관계는 대립적 성격이 강하지만 산업과 지역수준에서 교섭과 사회적 협의가 시도되면서 기업의 틀을 넘은 기제를 통해 노사의 이해가 조정되기 시작하였다(임상훈 · 최영기 · 임혁백 · 김삼수 · 박준식 · 이병훈 · 이병훈 · 이상민, 2005).

산업민주주의의 이론적 핵심인 근로자와 노조의 경영참여는 이미 오래 전부터 국제적으로 제도화되어 노사관계의 핵심적인 사항으로 다루어지고 있다(이주희 & 이승협, 2005). 특히 1974년 국제노동기구는 “근로자의 경영참가는 더

이상 실시 여부가 문제가 아니라 실시 방법이 문제”라고 선포한 바 있다.<sup>2)</sup>

## 2. 경영참여와 노동조합 및 노사협의회

일반적으로 노사협의회(works councils)는 “특정한 사용자와 그 특정 사업장 또는 기업에 소속된 근로자들 사이의 집단적인 의사소통을 위한 제도화된 시스템”이라고 할 수 있다(Rogers & Streek, 1995). 이러한 노사협의회에서는 노사가 생산성, 종업원훈련, 노동쟁의 예방, 고충처리 그리고 건강 및 안전 등에 관한 이슈들을 주로 다루며, 사용자에게는 기업의 생산계획, 인력계획 그리고 재무구조 등에 관한 정보를 근로자에게 보고하고 설명할 것이 요구된다.

노사 간 의사소통 기제(mechanism)로서의 노사협의회에서는 고충처리절차를 통해서 근로자의 고충사항이 사용자 측에 전달된다. 고충사항에는 인사체계에 관한 내용이 포함되며, 노사협의회에서는 근로자의 모집·선발, 배치, 승진,

- 2) 근로자의 경영참여에 관련된 용어로는 참여, 근로자참여, 경제민주주의, 산업민주주의, 작업장민주주의, 근로자통제, 자부관리 등과 같은 개념이 혼용되고 있으나 몇 가지 기준에 의해서 살펴볼 필요가 있다. 참여의 주체는 누구인가, 참여수준은 어디까지인가, 참여의 범위 또는 참여방식 등으로 구분할 수 있다. 참여의 대상으로 구분해 본다면 의사결정에 대한 참여, 이익(성과)참여 그리고 자본에 대한 참여로 구분할 수 있다. 여기서 이익참여나 자본참여는 경제적인 소유나 분배와 관련되는 것으로 경제민주주의와 연계된다고 할 수 있다. 의사결정에 대한 참여는 기업의 생산 및 노동의 배치 등에 관련된 경영사항에 대해 근로자가 참여하는 것을 의미한다. 따라서 근로자 경영참여는 “기업경영에 관련된 기업 내 의사결정 및 운영과정에 근로자, 근로자대표 또는 노조가 참여하는 것”으로 정의할 수 있다(이주희·이승협, 2005, 12). 근로자 경영참여는 참여 주체가 누구인가에 따라 직접참여와 간접참여로 구분할 수 있다. 개별근로자, 팀이나 그룹 같은 근로자집단이 직접 경영사항에 참여하는 직접참여와 근로자대표 조직인 노조나 노사협의회와 같은 근로자 대표기구를 통해서 참여하는 간접참여로 구분할 수 있다. 이들 중 최근에는 노조에 의한 간접참여보다는 기업 주도하에서 개별 근로자의 직접참여 방식이 전개되고 있다. 다만 Ramsey (1985)는 기업이 근로자 경영참여 제도를 도입하는 이유는 근로자에게 자율성을 보장하기 위해서 아니라 몰입(commitment)을 얻어내기 위함이라고 주장한 바 있다. 기업 문화나 경영전략의 대부분이 참여경영이라는 이름하에 근로자들의 몰입을 끌어내기 위한 것이라는 것이다. 이러한 부정적 입장이 존재하는 것도 사실이지만 꼭 이러한 부정적 입장에서만 볼 것은 아니다. 경영참여를 참여의 정도에 따라 구분해 보면 정보의 공유, 협의, 합의나 공동의사결정 등 매우 다양한 수준으로 이루어지고 있다. 우리나라의 근참법에도 노사 간에 협의의 내용에 따라 참여의 수준을 다르게 정의하고 있다. 경영참여의 범위로 구분할 때는, 작업장수준의 구체적인 내용에서부터 기업의 경영전략 수준의 의사결정, 그리고 더 나아가 경제정책에 대한 근로자대표 기구에 의한 참여까지 그 범위도 매우 다양하다.

훈련·개발, 직무구조, 성과평가 등 인사체계 전반에 관한 내용이 포함된다. 따라서 노사협회의 효과성과 영향력은 특정 사업장의 구성원들의 특징과 노사협회의 활동 내용과 범위에 따라 매우 다양하다.

우리나라의 노사협의회 제도가 과거에 비해 활성화되고 있는 것은 사실이지만, 일반적으로 노조가 노사협의회를 보는 시각은 국가별로 시기별로 매우 다양함에도 불구하고 소극적이다. 그 이유는 간단하다. 노사협의회가 노조의 역할을 대신할 수 있다는 대체가능성 때문이다. 역사적으로 보면 노사협의회 제도는 독일을 비롯한 유럽국가들에서 가장 활발하게 활용되어 왔다. 물론 독일의 노사협의회 제도는 우리나라에 비해 수준이나 내용에 있어서 상대적으로 강력하기 때문에 국내에서는 주로 작업장평의회 제도라고 부르지만 본질적으로 노조가 아니면서 근로자 또는 근로자대표의 참여가 보장되어 있다는 점에서는 차이가 없다고 하겠다.<sup>3)</sup>

유럽기업의 사용자들은 정치적인 산별노조가 기업 단위나 작업장수준에서 영향력이 강화되지 않도록 하는 데 많은 관심을 가져왔다. 기업은 역사적으로 권위적인 정부의 도움을 받아서 가능한 한 기업 단위나 작업장수준에서 노조활동이 활성화되지 않도록 노력해 왔다. 이러한 배경으로 인해 유럽국가의 산별노조는 노조 단위가 아닌 작업장 단위의 근로자조직이나 근로자대표 제도에 대해 의심을 가지게 되었다. 미국이나 영국에도 역사적으로 보면 20세기 초기에 노조는 사업장에서 노조의 힘을 약화시킬 것이라는 이유로 노사협의회를 반대하였다(Brewster, Wood, Croucher & Brookes, 2007).

그러나 초기의 노조의 반대 또는 소극적 입장에도 불구하고 유럽국가에서 작업장평의회 제도는 점진적으로 활성화된다. 1920년 독일의 바이마르(Weimar) 헌법에서는 작업장평의회(Betriebsräte; works councils)를 헌법기구로 인정하였다. 이 법의 통과로 독일의 작업장에서는 노조와 작업장평의회가 공존하는 이중구조를 가지게 되었다. 물론 이러한 형태는 유럽국가들의 일반적 형태보다는 독일의 예외적인 이중구조라고 보는 것이 타당할 것이다. 제2차 세계대전 이후

3) 독일의 작업장평의회(works councils)는 우리나라의 노사협의회와 기능 및 역할에 있어서 차이가 없으나 지배구조 면에 있어서 독일은 근로자조직인 데 반하여 우리나라는 노사공동조직이다. 따라서 본 연구에서는 'works councils'를 노사협의회로 통칭하지 않고 독일의 작업장평의회와 구분하여 사용하고 있다.

독일에서는 사회주의와 자본주의 사이에서 제3의 길로 제시된 공동의사결정 제도(co-determination)가 노조의 전략으로 채택된다.

그러나 1990년대 이후 독일에서는 작업장평의회와 관련해 크게 세 가지 이슈가 제기된다. 독일의 통일, 국제시장에서의 경쟁 심화 그리고 단체교섭의 분권화 추이이다. 먼저, 동독이 통합된 이후 초기에는 과연 과거 서독에서의 노사협의회가 과거 동독 지역의 기업에서도 잘 운영될 것인가에 대해 의심하는 경우가 많았지만(Hyamn, 1996), Frege(1999)는 과거 서독에서와 같이 비교적 잘 운영되고 있다고 주장하였다. 경쟁심화에 대해서는 산별 단체협약이 기업 단위에서 잘 지켜지지 않는 소위 ‘살코양이 노사협력(wildcat cooperation)’이 많이 언급되었으나 이는 노조가 공식적 또는 비공식적으로 어려운 경제환경에 대응하는 양보교섭의 결과로 설명되는 경우가 많았다(Bispinck & WSI-Tarifarchiv, 2006; Kommission Mitbestimmung, 1998). 다른 문제로는 독일에서 단체협약이나 작업장평의회에 의해 보호받지 못하는 근로자들이 급격하게 증가하고 있다는 사실이다. Ellguth & Kohaut(2005)에 따르면 민간부문에서 과거 서독 지역의 경우는 27%, 과거 동독 지역의 경우 42%가 단체협약이나 작업장평의회가 없다는 것이다. 대부분 5인 이상 20인 미만의 사업장들이다(Abel & Ittermann, 2003). 전반적으로는 독일의 이중구조는 변화에 대응해 가는 과정이지 근본적 변화를 겪는 것은 아니라고 평가하고 있다(Behrens & Jacoby, 2004; Wever, 1997).

최근 유럽국가들에서는 작업장이나 기업 단위로 작업장평의회가 설치된 이후에 노조와 작업장평의회 간에 관계가 더욱 밀접해진 것으로 보고되고 있다(Rigby, Contrepois & Smith, 2009). 또한 유럽에서 유럽연합이 구성된 이후 노조도 작업장평의회를 통해 근로자들의 권익을 보호하려는 움직임도 활성화되고 있으며, 유럽작업장평의회(European Works Council : EWC)가 성공하려면 각 국가 간의 문화적 차이를 극복해야 한다는 주장도 제기되고 있다(Fetzer, 2008; Stirling & Tully, 2004; Weddington, 2006). 또한 실증분석을 통해서도 작업장평의회나 노사공동협의위원회(joint consultative committees : JCCs)가 노조와 보완적인 역할을 하며, 대체 역할을 하지 않는다고 보고되고 있다(Brewster, Wood, Croucher & Brookes, 2007).



미국의 경우를 보면 1980년대 이후 노조운동이 상대적으로 정체되는 반면에 여전히 근로자들의 근로자대표 제도에 대한 욕구는 상당 수준에 이르자 일부에서 노사협의회를 노조의 대안적 형태로 제시하게 된다. 그러나 이러한 움직임은 현실적으로 큰 결과를 낳지는 못한다. 1994년 클린턴 대통령 당시 던롭위원회에서는 노사협의회를 제도화하려고 했지만 실패하게 된다. 이런 배경에서 오히려 기업들이 주도하여 근로자의 몰입을 제고하는 참여형태로 발전시키게 된다. 요즘 우리가 언급하는 고몰입 인적자원관리(High Involvement Human Resource Management)나 고성과작업체계(High Performance Work System) 등으로 불리는 것이 바로 그것이다(Moore, 2006; Cappelli & Neumark, 2001; Appelbaum, Baily, Berg & Kalleberg, 2000; Pil & Macduffe, 1996; Appelbaum & Batt, 1994).

우리나라의 경우는 1987년 노동계의 투쟁이 활성화되는 시점에 노동계에서는 기존의 노사협의회법을 폐지하자는 주장을 하였다. 그 동안 정부가 노조활동을 규제하기 위해 노사협력을 지나치게 강조하였으며 그 대표적인 사항이 노사협의회라는 점이다. 그러나 당시 노사협의회법은 폐지되지 않았고 오히려 1997년에는 근참법으로 강화되어 지금에 이르고 있다.

### 3. 노사협의회 효과

기업은 경영전략이나 사업방침 등에 따라 다수 근로자들의 행동을 잘 조정할 필요가 있다. 노조나 노사협의회 등과 같은 근로자대표 제도는 집단적 발언(collective voice)을 통해 경영진에 대해 작업장 지식을 결합시켜 기업의 역량을 강화할 수 있지만 의사결정의 지연으로 인해 비용이 발생하기도 한다(Freeman & Lazear, 1995; 이상민, 2004).

긍정적인 측면을 본다면 노사협의회와 같은 근로자대표 제도를 이용함으로써 거래비용을 줄여 효율성을 제고할 수 있다. 즉, 노사협의회는 근로자와 사용자간 의사소통 기제의 작동을 통해서 거래비용 발행의 원인인 불완전한 정보와 제한된 합리성을 낮출 수 있으며, 갈등을 포함한 의사결정에 필요한 조정비용을 절감할 수 있다(Rogers & Streek, 1995). Morishima(1991)에 따르면 일본의

대규모 노조조직 사업장을 대상으로 정보공유가 기업성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 노사협의회를 통한 정보공유가 생산성과 수익성에 긍정적 영향을 미친 것으로 정리하고 있다.

독일 작업장평의회에 대한 실증적 연구는 부정적인 경우도 있으나(Addison, Schnabel & Wagener, 1997), 가장 중요한 생산성 향상 효과에 대한 실증연구 결과는 아직도 논쟁 중이라고 하겠다(Addison, Claus, Wagener, 2004). 예를 들면 Hubler & Jirjahn (2003)은 노조가 있는 노사협의회에 경우 생산성 향상 활동이 노조가 없는 노사협회에 비해 상대적으로 활발하다는 점을 밝힌 바 있으며, 이후 Wagner(2008)는 비모수검증방법(nonparametric test)을 통해 노조가 있는 경우에만 노사협의회에 생산성 향상 효과가 있다고 주장하고 있다.

다음으로는 갈등 조정과 같은 소극적인 내용이 아니라 근로자들의 의욕 제고와 같은 적극적인 내용이다. 노사협의회에 활동에 의한 분배적 공정성과 절차적 공정성 개선을 통해서 근로자와 사용자 간에 높은 신뢰와 협력을 가져올 수 있으며, 조직시민행동(organizational citizenship behavior)도 증가하게 되어 기업은 추가적인 이익을 기대할 수 있다.

또한 위계적인 조직에서는 정보가 위로 올라갈수록 부정확해지거나 왜곡될 수 있다. 현장의 사원과 일선감독직 사이에 정보가 부정확해지면 상위 경영층에서 제대로 된 의사결정을 내리기 어려워진다. 이렇게 중간의 관리자가 상층과 현장의 손해를 끼치면서 자신의 이익을 추구하는 것을 도덕적 해이(moral hazard)라고 한다. 노사협의회는 근로자들이 상위 경영층에 직접 의견을 제시할 수 있기 때문에 일선감독자들의 도덕적 해이에 대해서 견제할 수 있는 시스템이 될 수 있다.

지금까지 노사관계에 있어서 노사협의회에 역사적 배경과 그 활용 이유 등에 대한 이론적인 배경을 살펴보았다. 특히 우리나라와 같이 노조조직률이 높지 않은 상황에서 노사협의회에 긍정적인 효과를 이론적으로 검토하였다. 그러나 이러한 이론적 설명이 현실적으로 과연 적용되고 있는지는 별개의 문제라고 할 수 있다.

### Ⅲ. 실증분석

#### 1. 노사협의회 현황 분석<sup>4)</sup>

##### 가. 노사협의회 설치 및 운영 현황

2005년 말을 기준으로 우리나라의 노사협의회 설치 현황을 살펴보면 <표 1>에서와 같이, 법적 설치 대상 사업장 1,907개 중 1,734개에 설치되어 설치 비율 90.9%를 기록하고 있는 것으로 나타나고 있다. 노조가 있는 경우에 노사협의회 설치 비율이 상대적으로 높게 나타났으며, 이는 노조의 결성 비율이 높은 대규모 사업장일수록 더 높게 나타났다. 노조 유무에 따른 노사협의회 설치 유무는  $F$ 검정 기준으로  $p=.001$  수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다.

우리나라 노사협의회는 분기별로 정기회의를 개최하도록 하고 있으며 필요시 임시회의를 개최할 수 있다. 노사협의회 평균 개최횟수는 4.63회로 4회의 정기회의를 제외한다면 임시회의 수는 연간 .63회 수준으로 나타났다. 노사협의회 개최횟수를 노조 유무에 따라  $F$ 검정을 한 결과( $p = .129$ ) 통계적으로 유의

<표 1> 노조 유무에 따른 노사협의회 설치 비율 : 2005년

	노사협의회 설치 유무				전 체	
	노사협의회 없음		노사협의회 설치됨			
	빈도	%	빈도	%	빈도	%
노조 없음	100	11.4	774	88.6	874	45.8
노조 있음	73	7.1	960	92.9	1,033	54.2
전 체	173	9.1	1,734	90.9	1,907	100.0

4) 본 연구에서는 노사협의회 설치 및 운영 현황에 대한 개요만 제시하였다. 1990년대 이후 노사협의회에 대한 실태조사 결과 및 비교는 이영면·김영조·나인강·박상언·성상현(2007), 『노사협의회 운영실태 조사 및 개선방안연구』, 노동부 정책연구보고서를 참조하기 바란다.

〈표 2〉 노조 유무별 노사협의회 개최횟수: 2005년

구 분		개최횟수	표준편차
노조 유무	표본수		
노조 없음	772	4.49	4.44
노조 있음	960	4.77	3.30
전 체	1,732	4.63	3.87

한 차이를 보이지 않았다.<sup>5)</sup>

#### 나. 고충처리 현황

고충처리 제도의 유무에 대한 응답분석 결과를 보면 비노조 사업장의 경우는 59.9%, 유노조 사업장의 경우에는 75.4%의 사업장에서 고충처리제도가 운영되고 있는 것으로 나타났다. 노조 유무에 따른 고충처리제도의 운영 여부의 차이는  $p=0.00$  수준에서 통계적인 유의성을 보이고 있다.

사측 입장에서 고충사항의 빈도를 보면 <표 4>에서 보는 대로 빈도 1순위를 기준으로 볼 때 노조결성 유무에 따른 큰 차이 없이 임금이나 근로시간 등의 근로조건, 복리후생, 작업환경이나 산업안전과 같은 사항이 높은 비중을 차지하고 있었으며 다음으로는 승진이나 전환배치에 대한 사항이 많았다.

〈표 3〉 노조 유무에 따른 고충처리제도의 운영 비율: 2005년

고충처리제도	노조결성유무				전 체	
	무노조 사업장		노조 사업장			
	빈도	%	빈도	%	빈도	%
있음	535	59.9	779	75.4	1,314	67.6
없음	358	40.1	254	24.6	612	32.4
전 체	893	100.0	1,033	100.0	1,926	100.0

5) 노사협의회 개최횟수도 노사협의회 활성화 수준을 평가하는 변수로 활용할 수 있지만 노용진(2001)의 경우를 보면 노사협의회 개최횟수를 종속변수로 하여 다양한 회귀분석을 실시하였으나 모든 모형에서 그 설명력이 부족하게 나타났으며 그 결과 김동헌(2003)도 노사협의회 개최횟수를 노사협의회 활성화 수준을 측정하는 종속변수로 사용하지 않았다.

〈표 4〉 노조 유무에 따른 노사협의회 고충사항의 빈도 1순위 : 2005년

	노조 유무											
	무노조 사업장						노조 사업장					
	사측		노측		평균		사측		노측		평균	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%	빈도	%
승진	57	10.7	43	8.8	100	9.8	55	7.1	58	8.5	113	7.7
배치전환	25	4.7	18	3.7	43	4.2	88	11.3	66	9.6	154	10.5
임금, 근로시간 등 근로조건	216	40.4	221	45.1	437	42.6	299	38.4	332	48.6	631	43.2
복리후생	92	17.2	88	18.0	180	17.6	109	14.0	72	10.5	181	12.4
작업환경이나 산 업안전	54	10.1	47	9.6	101	9.9	86	11.0	72	10.5	158	10.8
교육훈련	7	1.3	10	2.0	17	1.7	6	0.8	2	0.3	8	0.5
가정, 결혼 등 개인 적인 사항	38	7.1	33	6.7	71	6.9	80	10.3	32	4.7	112	7.7
직장 내 인간관계	35	6.5	19	3.9	54	5.3	24	3.1	19	2.8	43	2.9
해고 등 고용불안	3	0.6	7	1.4	10	1.0	19	2.4	21	3.1	40	2.7
정년퇴직 등	3	0.0	2	0.4	5	0.5	5	0.6	5	0.7	10	0.7
성희롱	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.1	1	0.1	1	0.1
금전적인 문제	0	0.0	2	0.4	0	0.0	1	0.1	3	0.4	2	0.1
퇴직금 중간정산 요청	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.1	0	0.0	1	0.1
없음	5	0.9	0	0.0	7	0.7	5	0.6	0	0.0	8	0.5
전 체	535	100	490	100	1025	100	779	100	683	100	1462	100

전환배치에 관한 고충사항이 차지하는 비중은 노조 사업장이 무노조보다 두드러지게 크게 나타났다. 이는 노조 사업장의 경우 전환배치와 관련된 의사결정에 노사협력이 요구되는 결과로 볼 수 있다.

노조 또는 근로자대표 측 입장에서 고충사항의 빈도를 보면 <표 4>에서 보는 대로 빈도 1순위를 기준으로 볼 때 노조결성 유무에 따라 큰 차이는 보이고 있지 않으며, 임금, 근로시간 등 근로조건, 복리후생, 작업안전이나 산업안전과 같은 사항이 높은 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났다. 전반적으로 사측 기준의 결과와 유사한 분포와 경향을 나타내고 있다.

다. 노사협의회의 활용목적 현황

노사협의회의 바람직한 활용목적은 묻는 설문에 대해서 살펴보면 <표 5>에서 보는 대로 노사 간 마찰의 사전예방과 노사 간 의사소통의 활성화 그리고 노사협력으로 생산성 향상 및 노사협력을 통한 근로조건 향상 등을 가장 주요한 활용목적으로 들고 있었다.

먼저 노조가 없는 사업장의 경우에는 의사소통의 활성화가 노사 양측 모두 가장 많이 언급하고 있었으며, 다음으로는 근로조건향상, 마찰의 사전예방 및 생산성 향상을 들고 있었다. 노조 사업장의 경우를 보면 마찰의 사전예방을 노사 공히 가장 높은 빈도로 언급하고 있었으며 무노조 사업장과 마찬가지로 근로조건향상, 의사소통의 활성화 및 생산성 향상을 들고 있었다.

노사협의회의 궁극적인 목표인 생산성 향상이나 경쟁력 제고보다는 아직도 근로조건, 마찰예방 등의 초보 단계의 이슈들이 주요 목적으로 언급되고 있으며 회사 경영에 대한 관심 제고나 참여나 발언권 증대 등은 노사 공히 낮은 순위로 언급되고 있음을 알 수 있다.

<표 5> 노사협의회의 바람직한 활용목적 : 2005년

	노조결성 유무					
	무노조 사업장			노조 사업장		
	사용자	근로자	평균	사용자	근로자	평균
	%	%	%	%	%	%
노사간 마찰의 사전예방	21.1	21.9	21.4	32.7	33.9	33.3
노사간 의사소통의 활성화	25.8	25.7	25.7	22.4	16.9	19.7
근로자들의 회사경영 관심 제고	5.5	4.9	5.2	4.2	4.8	4.5
경영방침의 원활한 실시	4.8	4.1	4.5	4.2	2.4	3.3
노사협력으로 생산성 향상	17.2	12.9	15.1	18.9	11.1	15.1
신기술도입 등에 대한 사전협의	0.8	1.2	1.0	0.3	1.1	0.7
노사협력을 통한 근로조건 향상	15.7	21.0	18.2	12.8	21.5	17.0
근로자들의 참여와 발언권 증대	2.8	3.2	3.0	2.4	4.5	3.4
기업의 민주적 운영	4.7	4.0	4.4	2.0	3.8	2.9
노사화합	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.1
기타	1.5	1.0	1.3	0.0	0.0	0.0
없음	0.0	0.1	0.1	0.0	0.0	0.1
전 체	100	100	100	100	100	100

## 2. 노사협의회 성공적 운영에 대한 영향요인과 실증분석

노사협의회 운영에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구로는 노용진(2001)과 김동현(2003)을 들 수 있다. 김동현(2003)은 노조와 관련하여 노조결성 유무, 조직률, 조합원의 과반수 여부 등을 포함하였고, 노사협력 수준과 전문위원회, 사용자측 대표의 참가 등을 포함하여 분석하였다. 그 외에 기업규모, 내수비율, 시장경쟁과 업종 등을 포함하였다. 그러나 본 연구에서는 김동현(2003)과 달리 무노조 사업장을 균형있게 표본에 포함하여 분석하였고, 노조관련 변수 외에도 사업장 내 요인들 중에서 노사협의회 성공적 운영에 대한 영향요인으로 조직 특성 및 인사관리 관련 특성변수들을 포괄적으로 포함하여 분석하고 있다.

### 가. 노사협의회 성공적인 운영

노사협의회가 성공적인가 하는 질문은 매우 주관적이다. 노사 양측의 평가가 상대적일 수 있으며 또한 그 개념도 주관적이다. 물론 이 개념을 정확하게 정의한다는 것은 별도의 이론적인 논의가 필요할 것으로 생각되지만 여기서는 기존의 연구 결과를 검토하고 2005년 노사패널 자료를 기준으로 다음과 같이 정리하였다.

본 연구의 실증분석에 노사협의회 성공적 운영에 대해서는 두 가지 요인을 측정된 결과를 활용하였다. 먼저 첫 번째 질문은 “귀사의 노사협의회는 잘 운영되고 있습니까?”라는 내용으로 전체 설문지에서는 사전에 노사협의회 운영에 대한 다양한 질문을 하고 이 질문을 하고 있어서 비록 주관적이라고 하더라도 사측은 사측대로, 노측은 노측대로 평가할 수 있는 사항으로 생각된다. 본 연구에서는 노사 간에 인식의 차이가 있다는 점을 전제하여, 노측과 사측의 응답 내용을 전제로 분석하고, 다시 노사 양측이 모두 긍정적으로 평가한 결과를 별도로 분석하였다. 이런 분석 방법, 즉 ‘유효한 노사협의회(effective works council)’ 더미변수는 Kleiner & Lee(1997), Kim & Feuille(1998), 원창희 · 김동현(1998), 김동현(2003), 이상민(2004) 등에서 활용된 바가 있다. Kleiner & Lee(1997)의 경우를 보면 유효노사협의회더미는 부가가치 생산성에 긍정적 호

〈표 6〉 종속변수(성공적 노사협의회 운영)의 작성내역 및 기술통계

			측정 방법	표본수	평균	SD
성공적 노사 협의회 운영 (응답)	성공적 노사협의회 운영여부	사측	잘 운영=2, 그렇지 않음=1	1,682	1.82	.38
		노측	잘 운영=2, 그렇지 않음=1	1,568	1.78	.41
		양측	노사모두 잘운영=1, 기타=0	1,432	.74	.44
	노사협의회 목적달성도	사측	5점 척도	1,682	3.54	.79
		노측	5점 척도	1,568	3.40	.83
		양측	(사측 + 노측) / 2	1,432	3.67	.72

과를 미치지만 수익성에 대해서는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났지만 Kim & Feuille(1998)와 원창희·김동헌(1998)에서는 생산성과 수익성에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

성공적 노사협의회 운영의 두 번째 질문으로는 “노사협의회는 이 목적을 충분히 달성하고 있습니까?”라는 내용으로 노사는 Likert 5점 척도로 응답하게 되어 있는 내용이다. 이 질문 이후에 별도로 노사협회의 활용과 바람직한 활용 목적 등에 대한 질문이 구성되어 노사 양측의 인식 차이를 인정한다고 하더라도 최소한의 기준은 서로 공유하고 있을 것으로 전제하고 성공적 노사협의회 운영에 대한 대응변수로 사용하고자 한다.

#### 나. 성공적 노사협의회 운영의 영향요인

노사협의회가 성공적으로 운영되기 위해서는 다양한 요인들이 복합적으로 작용하여야 한다. 대표적으로는 그 사업장의 노사관계가 중요한 요인의 하나일 것이며 노조, 업종이나 근로자의 특성 등도 중요한 요인으로 작용할 것이다. 그러나 이런 변수들의 경우에는 사전에 정해진 요인으로 비록 성공적 노사협의회 운영에 의미있는 영향을 미친다고 하더라도 시사점을 도출하기에는 한계가 있다. 따라서 본 연구에서는 사업장의 조직 특성과 인사관리 특성을 중요하게 살펴보는 요인으로 정하여 분석하고자 한다.



## 1) 조직 특성

노사협회의 성공적 운영을 위해서는 앞에서 살핀 대로 다음으로 조직 특성에 대해서는 사업장의 규모, 제품의 해외진출, 경영체제 및 도급관계 등을 독립변수로 하여 노사협회의 성공적 운영에 대한 영향요인으로 살펴보았다.

먼저 사업장의 규모는 2005년 노사패널 자료를 분석한 결과, 특히 사측의 경우 사업장 규모가 커짐에 따라서 노사협회가 성공적으로 운영되고 있다는 응답이 많았다. 그 이유는 사업장 규모가 어느 정도 이상의 경우에 우선 노조가 결성된 경우가 많아서 노사협회는 단체교섭을 보완하는 방안으로 활용하는 경우가 많기 때문에 노사협회가 성공적으로 운영된다고 응답할 가능성이 높다고 하겠다. 또한 노조가 없는 경우라고 하더라도 노조의 결성을 피하려는 목적에서 또는 노사협회를 통해서 근로자의 의견을 적극적으로 수렴하려는 목적으로 노사협회를 활용하려 하기 때문이다. 따라서 결과적으로 사업장의 규모는 노사협회의 성공적 운영에 대한 확률을 높일 것으로 가설을 설정할 수 있다.

Morishima(1992)의 경우 노조기업의 경우에 기업성과가 빈약하여 임금제시 수준이 낮을수록 노사협회를 예비교섭으로 활용하려고 하는 결과를 보였다. 다른 연구로는 Addison, Schnabel & Wagner(1997)을 들 수 있는데 독일의 작업장평의회 설치에 대한 연구를 들 수 있다. 독일의 경우 5인 이상을 고용하는 경우 작업장평의회가 의무화되어 있지만 반드시 강제되지는 않고 있는데 이들의 연구에 따르면 실제로는 5인 이상의 사업장 중에서 20.1%만이 작업장평의회를 가지고 있지만, 기업규모가 커질수록 설치율이 증가하기 때문에 전체 근로자의 73%가 작업장평의회가 있는 사업장에서 근무하고 있는 것으로 나타났다. 그 외에도 기업의 설립연도, 여성근로자의 비율 등도 관련이 있는 것으로 제시하고 있다. Helfen & Schuessler(2007)에서도 독일의 경우 대규모 사업장에서 작업장평의회 설치 비율이 높은 것으로 나타나고 있다. 본 실증분석을 위한 노사관계 실태조사에서는 사업장의 규모를 범위로 측정하였기 때문에 30~49인 사업장을 기준으로 규모가 커질수록 50~99인, 100~299인, 300~999인, 1,000인 이상의 더미변수에 더 높은 확률을 보일 것으로 설정한다.

다음은 주요 제품의 수명주기이다. 이는 도입성장기, 성숙기 그리고 쇠퇴기

로 구분할 수 있는데 수명주기만을 고려한다면 쇠퇴기에 비해서 도입성장기와 성숙기에 노사 간의 협력이 더욱 요구되고, 따라서 노사협의회가 노사 간의 협력을 위한 노사 양측의 의지가 있으며 노사협의회도 적극적으로 활용될 가능성이 높다고 하겠다. 이와 관련하여 해외진출도 살펴볼 수 있다. 해외진출은 기업의 생존이 걸린 중요한 이슈이고 특히 해외진출을 준비하는 경우에 노사 간의 협력 필요성이 크고 그에 따라 성공적인 노사협의회 운영 가능성이 높다고 하겠다.

다음은 경영체제이다. 여기서의 경영체제는 소유자 중심의 소유경영체제와 전문경영인 중심의 구분이다. 우리나라의 경우 소유주 중심의 소유경영체제의 경우 소유주가 중장기적인 의사결정하에 노사협의회의 적극적 활용보다는 개인적 의견이 중심이 될 가능성이 높다. 상대적으로 전문경영체제의 경우 다양한 이해관계자 중심의 의견수렴을 할 가능성이 크다. 하지만 반대의 경우도 가능하다. 전문경영체제의 경우 소유경영체제와는 달리 상대적으로 단기간에 성과를 보여야 하므로 노사협의회와 같은 제도를 통해 의견을 수렴하기보다는 개인적으로 신속한 의사결정을 통해 단기간에 성과를 내려고 하는 입장도 있다. 따라서 이는 실증분석을 통한 검증이 필요하다고 하겠다. Jirjahn & Smith (2006)는 소유경영체제의 경우에 독일의 작업장평의회 설치율이 낮아진 것으로 분석하고 있다. 유사한 변수로는 사용자측 대표위원의 적극적인 참여가 중요한 변수인데 종업원참여제도에 대한 문헌에서도 같은 변수로 취급되고 있다 (Cotton, 1993; 김동원, 1996; 이원덕·유규창, 1997).

마지막으로는 도급관계이다. 사실 우리나라의 경우는 대부분의 사업장이 도급관계에서 벗어나기보다는 모기업이거나 1차 또는 2차 협력업체에 속하는 경우이다. 본 실증분석에서 사용되는 표본의 경우에도 거의 과반수의 표본이 모기업이거나 협력업체에 속하는 경우로 나타나고 있다. 문제는 이러한 도급관계가 노사협의회와 같은 근로자 의견수렴 및 참여제도와 어떤 관계를 보일 것인가 하는 점이다. 여기서는 일정한 방향을 설정하기보다는 실증분석에 초점을 두기로 한다.

## 2) 인사관리 특성

인사관리상의 특성으로는 비정규직 비율, 노조유무, 현장 외 교육시간, 성과 배분제비율 그리고 소집단활동참여율 등을 살펴보았다. Helfen & Schuessler (2007)는 독일의 작업장평의회를 분석하기 위해 인적자원관리 관련 태도변수를 핵심변수로 본 바 있다. 개인근로자의 참여와 직접적인 감독에 대한 긍정적인 태도가 작업장평의회 설치에 영향을 미친다고 결론짓고 있다. Jirjahn & Smith(2006)도 독일의 작업장평의회를 분석하면서 인사관리 실무가 평의회 설치에 영향을 미친다고 결론짓고 있다.

먼저 비정규직과 관련하여 비정규직의 유형이 다양하지만 대체로 계약직과 같은 기간제와 파견근로자들이 주로 차지하는 것으로 보면 비정규직의 규모가 노사협의회 운영에 직접적인 영향을 미칠 것으로 보기는 어렵다. Jirjahn & Smith(2006)의 분석 결과에서는 시간제 근로자와 수습근로자 비율이 높을수록 독일에서 작업장평의회 설치 비율은 대체로 낮았다. 우리나라에서 정규직의 경우 노조든 아니면 노사협의회이든 비정규직의 채용 등에 대해서는 높은 관심을 보이므로 비정규직 비율이 높은 경우 노사 간의 협의는 많아질 가능성이 있다. 그러나 협의 자체가 성공적인 운영을 의미하는 것은 아니므로 실증분석이 필요하다고 하겠다.

김동현(2003)은 근로자의 특성 중에서 생산직 근로자 비율을 변수로 사용하였는데 이는 기존의 집단목소리(collective voice) 가설에 따라 생산직 근로자들이 사무직 근로자들에 비해 집단적 요구가 강하고 그 결과 생산직 근로자 비율이 높은 경우 노사협의회가 활발하게 운영될 것이라고 예측하고 분석하였는데 실증분석 결과는 반대로 나타났다. 특히 무노조 사업장의 경우 그랬다(김동현, 2003).

노조 유무 자체로 노사협의회 성공적 운영을 판단하기는 어렵다. 노조가 결성되어 있다고 하더라도 노사관계가 대립적이라면 노사협의회를 단체교섭의 보완적인 역할로 활용하기보다는 노사협의회를 무시하고 단체교섭 중심으로 노사관계가 유지될 경우 노사협의회 성공적 운영이 더욱 어려울 수 있다. 물론 노사관계가 협력적이라면 노사협의회는 단체교섭의 보완재로서 활용될 가능성도 있다. 노조가 결성되지 않은 경우에도 노사 간에 협력적인 관계가 있는

경우 노사협의회는 성공적으로 운영될 수 있으며, 노사 간에 협력 의지가 약한 경우에는 노조도 없고, 노사협의회도 형식적으로 운영되어 성공적 노사협의회 운영 가능성은 낮아질 수 있다. 작업장평의회 설치 자체를 분석하는 연구에서 독일의 경우에는 작업장평의회가 강제되지는 않지만 노조결성 사업장에 작업장평의회 설치 비율이 높았다(Helfen & Schuessler, 2007). 또한 Jirjahn & Smith (2006)의 분석에서도 단체협약의 적용률이 높을수록 설치 비율이 높은 것으로 나타났다.

다음으로 세 가지의 영향요인은 노사협의회 운영에 상당히 밀접하게 관련된 요인이라고 할 수 있다. 노사협의회 성공적 운영은 사전에 협력적인 노사관계를 전제로 하며 협력적 노사관계를 유지하는 경우 업종의 특성도 영향을 미치지만 교육훈련시간의 증가를 가져온다고 볼 수 있다. Jirjahn & Smith(2006)는 교육훈련이 많을수록 독일의 작업장평의회 설치비율이 높은 것으로 분석하였다.

높은 성과배분제(profit-sharing)의 시행이나 성과배분 금액의 증가 등도 우리나라 노사협의회 성공적 운영과 연계된다고 할 수 있다. Jirjahn & Smith (2006)는 경영진의 성과배분제가 노사협의회 설치에 대체로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석하고 있다. 또한 근로자들의 소집단활동 참여율도 높아질 가능성이 높다. 따라서 이 세 가지의 요인은 노사협의회 성공적 운영과 서로 상승작용을 하는 요인으로 볼 수 있다. 그러나 소집단활동은 앞의 보완관계가 아니라 노사협의회와 서로 대체관계를 가질 수도 있다. Jirjahn & Smith(2006)의 연구에서는 소집단활동이 독일의 작업장평의회 설치율을 낮추는 결과를 보여주고 있다.

#### 다. 실증분석

먼저 통계분석을 위한 자료를 살펴보면 다음과 같다. 업종을 보면 제조업이 가장 많은 비율을 차지하고 있었으며 빈도 수가 많은 6개 업종을 별도로 구분하고 나머지 업종은 기타 업종으로 묶어 비교 기준으로 사용하였다. 다음으로 규모를 보면 가장 많은 비중을 차지하고 있는 99인 이하 소규모 사업장을 비교 기준으로 사용하였는데 100~299인 규모도 상당수 있었으며 300인 이상 사업장

〈표 7〉 독립변수의 설명 및 기술통계

변수 설명		표본수	빈도(평균)	%(SD)	
업종	제조업 더미(제조업=1)	1,926	1,008	52.3	
	도소매음식숙박업 더미(도소매음식숙박업=1)	1,926	114	5.9	
	운수통신업 더미(운수통신업=1)	1,926	371	19.3	
	금융보험업 더미(금융보험업=1)	1,926	47	2.4	
	부동산업 더미(부동산업=1)	1,926	130	6.7	
	기타업종 기준(base)집단	1,926	256	13.3	
조직 특성	규모				
	50~99인 기준(base)집단	1,926	926	48.1	
	100~299인 더미(100~299인=1)	1,926	702	36.4	
	300~499인 더미(300~499인=1)	1,926	145	7.5	
	500~999인 더미(500~999인=1)	1,926	94	4.9	
1,000인 이상 더미(1,000인 이상=1)	1,926	59	3.1		
조직 특성	제품 수명	쇠퇴기 기준(base)집단	1,926	340	17.7
		도입성장기 더미(도입성장기=1)	1,926	570	29.6
		성숙기 더미(성숙기=1)	1,926	1,016	52.7
	해외 진출	계획없음 기준(base)집단	1,926	1,363	70.8
		추진중 더미(추진중=1)	1,926	191	9.9
		해외진출 더미(진출=1)	1,926	372	19.3
	경영 체제	소유주가 모든 의사결정 내림 기준(base) 집단	1,926	1,104	57.3
		소유주가 대부분결정 더미(대부분결정=1)	1,926	206	10.7
		소유주가 주요사안결정 더미(주요사안결정=1)	1,926	459	23.8
		전문경영체제 더미(전문경영체제=1)	1,926	157	8.2
	도급 관계	관계없음 기준(base)집단	1,926	1,022	53.1
		모기업 더미(모기업=1)	1,926	466	24.2
협력업체 더미(협력업체=1)		1,926	438	22.7	
인사 관리 특성	전체 사원 중 비정규직 비율(%)	1,916	.4435	3.65	
	노조 유무(노조결성=1)	2,040	1,115	57.9	
	현장외 연장교육 시간수(시간)	1,903	12.51	26.86	
	임금대비 성과배분금액 비율(%)	1,913	41.87	91.89	
	근로자의 소집단활동 참여율(%)	1,918	15.54	29.23	

주: 기타 업종은 농림어축업, 광공업, 전기가스수도건설업, 보건오락문화업 그리고 기타 서비스업을 포함함.

도 다시 500인과 1,000인을 기준으로 구분하였다.

다음으로 제품 수명주기를 보면 전체 사업장 1,926개 중에서 성숙기라고 응답한 경우가 1,016개 사업장으로 전체의 52.7%를 차지하고 있었다. 다음으로

도입성장기가 570개 사업장으로 29.6%를 차지하고 있었다. 해외진출의 경우를 보면 과반수 이상의 계획이 없는 것으로 응답하였지만 추진중인 경우가 9.9%이고, 이미 해외에 진출했다고 응답한 경우는 19.3%를 차지하고 있다. 경영체제의 경우는 소유주가 대부분 결정하는 경우가 10.7%, 주요 사안에 대해 결정하는 경우가 23.8%, 그리고 전문경영체제를 유지하고 있다고 응답한 경우가 8.2%를 보이고 있다.

도급관계는 모기업이라고 응답한 경우가 24.2%, 협력업체라고 응답한 경우가 22.7%, 그리고 관계가 없다고 응답한 경우가 53.1%에 달했다. 인사관리 특성의 경우를 보면 노조가 결성된 사업장이 1,115개로 57.9%를 차지하고 있어서 우리나라 전체의 노조조직률에 비해서는 상대적으로 높은 비율을 차지하고 있는 것으로 나타나고 있다. 비정규직 비율은 44%로 나타나서 상당히 높은 비율을 보이고 있음을 알 수 있다. 현장외 연장교육 시간수는 연간 12.51시간으로 상대적으로 높지 않게 나타나고 있다. 임금대비 성과배분금 비율을 보면 41.87%로 월 기본급의 42% 수준으로 높지 않은 비율을 보인다. 마지막으로 근로자의 소집단활동 참여율은 15.54%로 나타나고 있다.

노사협의회의 성공적 운영에 대한 영향요인을 분석한 결과는 다음 <표 8>과 같이 나타났다. <표 7>에서 보듯이 일부 업종, 규모, 사업 특성 그리고 인사관리 관련 변수 등에서 유의미한 변수들 찾을 수 있었다.

먼저 업종의 경우를 보면 운수통신업이 기타 업종에 비해 성공적으로 운영되는 비율이 높게 나타났다. 이는 특히 사용자측의 응답에서 높은 비율을 나타냈고 근로자측 응답에서도  $p=.10$  수준에서 통계적 유의성은 보이지 않았지만 비교적 높은 비율을 나타내고 있었다.

다음으로 조직 특성에 대해서는 사업장의 규모, 제품의 해외진출, 경영체제 및 도급관계 등을 독립변수로 하여 노사협의회의 성공적 영향요인으로 살펴보았다. 먼저 사업장의 규모를 보면 50~99인의 규모를 기준으로 하였는데 사측 응답의 경우에는 일관성을 가지고 조직규모가 커질수록 성공적인 노사협의회의 운영에 대한 확률이 점차적으로 높아지고 있다. 그러나 근로자측 응답은 100~299인과 500~999인의 규모에서는 통계적 유의성을 보이면서 확률을 높이고 있으나, 다른 두 규모에 있어서는 그러하지 않았다.

〈표 8〉 노사협회의 성공적 운영에 대한 영향요인(로지스틱 회귀분석)

독립변수		종속변수: 노사협회의 성공적 운영			
		사측 응답 기준	근로자측 응답 기준	노사 양측 응답기준	
상수		1.033(.005)***	1.042(.005)***	.654(.061)*	
업종	제조업	.255(.230)	.213(.333)	.246(.243)	
	도소매	.118(.715)	-.005(.988)	-.054(.862)	
	운수통신	.699(.008)***	.425(.109)	.667(.008)***	
	금융보험	.367(.538)	-.201(.693)	.113(.822)	
	부동산	-.252(.397)	.187(.560)	-.108(.720)	
조직 특성	규모	100~299인	.399(.010)**	.493(.002)***	.452(.002)***
		300~499인	.737(.021)**	.263(.342)	.435(.105)
		500~999인	1.074(.020)**	1.220(.014)**	1.004(.016)**
		1,000인 이상	1.178(.063)*	.656(.216)	.443(.345)
	제품 수명	도입·성장	-.009(.968)	-.029(.898)	.115(.583)
		성숙	.038(.849)	-.151(.450)	.064(.731)
	해외 진출	추진 중	-.520(.019)**	-.184(.429)	-.475(.028)**
		해외진출	-.027(.890)	-.232(.215)	-.162(.375)
	경영 체제	소유주가 대부분 결정	.433(.064)*	-.017(.941)	.251(.259)
		주요사안소유주가결정	.243(.172)	.053(.759)	.229(.168)
전문경영체제		.630(.050)*	.583(.066)*	.664(.025)**	
도급 관계	모기업	-.128(.467)	.117(.504)	.029(.859)	
	협력업체	-.103(.567)	.174(.349)	.001(.996)	
인사 관리 특성	비정규직비율	.016(.532)	.002(.941)	.013(.626)	
	노조유무	.035(.827)	.137(.398)	-.063(.683)	
	현장의 교육시간	.007(.064)*	.007(.084)*	.007(.048)**	
	성과배분제 비율	.001(.228)	.001(.458)	.001(.288)	
	소집단활동 참여율	.011(.000)***	.002(.414)	.006(.028)**	
-2log 우도		1421.471	1413.153	1511.583	
Cox와 snell의 R제곱		.073	.046	.067	
Nagelkerke R제곱		.119	.072	.098	
표본크기		1,640	1,446	1,396	

주: 1) 지역에 대해 14개의 더미를 포함하여 분석하였으며, 기준 지역은 경남 지역이 었음. 경남 지역을 기준으로 할 때 서울지역, 광주, 경기, 전북 지역이 상대적으로 성공적 운영 비율이 낮은 것으로 나타났음. 다른 지역은 통계적으로 의미있는 차이를 보이지 않았음.

2) \*:  $p < .10$ , \*\*:  $p < .05$ , \*\*\*:  $p < .01$

생산제품의 수명과 관련해서 쇠퇴기를 기준으로 할 때 제품이 도입이나 성장하는 초기 단계인 경우나 성숙기의 경우 모두 통계적으로 유의한 차이를 보이

지는 않았다. 다음으로 해외진출과 관련해서는 해외진출 계획이 없는 경우가 기준인데 해외진출을 모색하는 경우에 사용자측 응답과 노사 양측 응답에서 통계적으로 성공적 노사협의회 운영 확률이 낮은 것으로 나타났으며 이미 해외진출을 한 경우에는 의미 있는 차이를 보이지 않았다.

경영체제와 관련해서는 소유경영체제를 기준으로 볼 때 전문체제의 경우에 상대적으로 더 높은 노사협회의 활용을 기대해 볼 수 있는데 가설에서 예상한 대로 전문경영체제의 경우에 통계적으로 성공적인 노사협의회 운영 확률이 높은 것으로 나타났다. 다음으로 도급과 관련해서는 모기업이나 협력업체인 경우에 도급관계가 없는 기준 집단에 비해 특별한 확률의 차이는 보이지 않았다.

인사관리상의 특성으로는 비정규직 비율이나 노조 유무에 관한 변수의 경우 반드시 한 방향으로 작용한다고 보기는 어려우나 교육시간이나 성과배분제 그리고 소집단활동의 경우는 노사협회의 활성화와 서로 상승작용을 하는 요인들로 볼 수 있다. 먼저 비정규직 비율이나 노조 유무는 성공적인 노사협의회 운영과는 통계적인 유의미한 차이를 보이지 않았다. 그러나 교육시간이나 소집단활동 참여율의 경우는 가설에서 설정한 대로 사측의 경우와 노사 양측 응답의 경우에 노사협회의 성공적 운영 확률을 높이는 결과를 보이고 있다.

노사협회의 목표달성도에 대한 영향요인을 회귀분석한 결과는 <표 9>와 같이 나타났다. 일부 업종, 조직 특성 그리고 인사관리 특성 변수에서 유의미한 변수들 찾을 수 있었다. 먼저 업종의 경우를 보면 제조업은 근로자측 응답에서, 금융보험업은 근로자측과 노사 양측의 응답에서 상대적으로 기타 업종에 비해 낮게 나타났고, 운수통신업은 사용자측의 응답에서 높게 나타났다.

다음으로 조직 특성에 대해서는 사업장의 규모, 제품의 해외진출, 경영체제 및 도급관계 등을 독립변수로 하여 노사협회의 목표달성도에 대한 관련 요인으로 살펴보았다. 먼저 사업장의 규모를 보면 50~99인의 규모를 기준으로 하였는데 1,000인 이상의 대규모 사업장의 경우에는 사용자측, 근로자측, 노사 양측 모두에서 상대적으로 높은 목표달성도를 보이고 있었다. 그러나 1,000인 이하의 규모에서는 응답군에 따라 약간의 차이를 보이고 있어서 뚜렷한 방향성을 제시하지는 못하고 있다. 다만 통계적 유의성은 없더라도 대체로 양(+)의 방향을 보이고 있어서 규모가 커질수록 목표달성도에 대한 평가도 긍정적인 것으로



〈표 9〉 노사협의회 목표달성에 대한 영향요인(선형회귀분석)

독립변수		종속변수 : 노사협의회 목표달성도(5점 척도)					
		사측 응답기준		근로자측 응답기준		노사양측 응답기준	
상수		3.525(.000)***		3.615(.000)***		3.646(.000)***	
업종	제조업	-.018(.786)		-.159(.029)**		-.076(.239)	
	도소매음식숙박업	-.037(.711)		-.127(.250)		-.132(.184)	
	운수통신업	.130(.091)*		-.092(.284)		.027(.722)	
	금융보험업	-.255(.100)		-.296(.093)*		-.329(.033)**	
	부동산임대산업	-.019(.844)		-.080(.460)		.016(.869)	
조직 특성	규모	100~299인	.000(.996)		.118(.017)**		.070(.115)
		300~499인	.189(.017)**		.130(.141)		.184(.018)**
		500~999인	-.050(.612)		.074(.525)		.071(.485)
		1000인 이상	.364(.004)***		.491(.001)***		.506(.000)***
	제품 수명	도입·성장	.034(.588)		.032(.651)		.038(.538)
		성숙	-.003(.963)		-.021(.741)		.023(.678)
	해외 진출	추진중	-.066(.332)		-.083(.276)		-.075(.269)
		해외진출	.051(.346)		-.044(.470)		-.012(.821)
	경영 체제	소유주가대부분결정	-.032(.613)		-.056(.455)		-.024(.710)
		주요사안소유주결정	.178(.000)***		-.043(.438)		.064(.193)
		전문경영체제	.199(.009)***		.172(.048)**		.174(.026)**
	도급 관계	모기업	.040(.425)		.144(.010)**		.061(.219)
		협력업체	.023(.661)		-.018(.758)		-.002(.975)
인사 관리 특성	비정규직비율	.000(.981)		.002(.823)		-.001(.896)	
	노조유무	.043(.357)		-.031(.555)		.009(.847)	
	현장의 교육시간	.001(.390)		.000(.631)		.000(.922)	
	성과배분제 비율	.000(.034)**		.000(.584)		.000(.119)	
	소집단활동 참여율	.004(.000)***		.003(.000)***		.004(.000)***	
R제곱		.074		.051		.072	
수정된 R제곱		.052		.026		.047	
F값(p값)		3.446(.000)		2.052(.000)		2.862(.000)	
표본크기		1,640		1,446		1,396	

주: 1) 지역에 대해 14개의 더미를 포함하여 분석하였으며 기준지역은 경남지역이었음. 경남지역을 기준으로 할 때 세 가지 응답 모두에 대해 서울지역, 광주, 경기지역이 상대적으로 목표달성도에 대한 평가가 낮은 것으로 나타났다.

2) \*:  $p < .10$ , \*\*:  $p < .05$ , \*\*\*:  $p < .01$

해석할 수 있다.

생산 제품의 수명시기나 해외진출과 관련해서는 별다른 통계적 유의성을 보이지 않았다. 다음으로 경영체제와 관련해서는 소유경영체제를 기준으로 볼 때 전문체제의 경우에 상대적으로 더 높은 노사협의회의 활용을 기대해 볼 수 있는데, 가설에서 예상한 대로 전문경영체제의 경우에 통계적으로 노사협의회의 목표달성도가 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 다음으로 도급과 관련해서는 근로자측 응답군에서 모기업의 경우에 도급관계가 없는 집단에 비해 상대적으로 목표달성도가 높은 것으로 나타났으며 협력업체인 경우 응답군에 상관없이 통계적 유의성을 보이지 않았다.

인사관리상의 특성으로는 비정규직 비율이나 노조 유무를 나타내는 변수의 경우 반드시 한 방향으로 작용한다고 보기는 어려우나 교육시간이나 성과배분제 그리고 소집단활동의 경우는 노사협의회의 목표달성도와 서로 상승작용을 하는 요인들로 볼 수 있다. 먼저 비정규직 비율이나 노조 유무는 노사협의회의 목표달성도와는 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다. 교육시간도 차이를 보이지 않았다. 그러나 성과배분제 비율은 사용자측 응답군에서 통계적으로 유의한 양(+)의 방향을 보였으며 소집단활동 참여율의 경우는 가설에서 설정한 대로 세 가지 응답군 모두에서 노사협의회의 목표달성도에 통계적으로 높은 수준을 보였다.

#### IV. 결론 및 시사점

본 연구의 실증분석 결과를 종합해 보면 다음과 같다.

첫째, 노사협의회의 성공적인 운영이나 노사협의회 목표달성도에 대한 회귀분석 결과를 보면 먼저, 조직의 규모와 상당한 관련성을 보인다는 점이다. 본 연구의 실증분석 자료에는 아쉽게도 50인 이하의 사업장이 포함되어 있지 않지만 대체로 100인 이하의 중소 규모 사업장에서는 노사협의회의 설치율도 상대적으로 낮고, 노사협의회의 운영이 대규모 사업장에 비해 상대적으로 효과적이라고 평가되지 못하는 경향을 보인다. 따라서 정부는 제한된 예산을 전제로 할

때 대기업보다는 중소형규모의 기업을 중심으로 노사협의회가 성공적으로 운영될 수 있도록 상대적으로 집중된 정책 방향을 설정하고 지원할 필요가 있을 것이다. 이는 시사점에서 다시 설명하기로 한다.

둘째, 업종에 대해서 살펴보면 노사협의회 성공적 운영에는 운수통신업이 높게 나타났으나, 노사협의회 목표달성도에 영향을 미치는 요인에는 금융보험업이 기타 업종에 비해 낮게 나타났다. 이러한 결과는 업종별 노사관계의 성격에 따른 양상들로 보인다. 먼저 운수통신업에서 높게 나타난 것은 운수통신업의 경우 상대적으로 중소규모의 사업장이 많다고 하더라도 최근 비교적 노사관계에서도 분규의 발생 빈도가 높지 않은 등 안정된 노사관계하에서 협력적인 노사관계가 운영되고 있다고 설명할 수 있다. 그리고 금융보험업에서 노사협의회 목표달성도가 낮게 나타난 것은 금융보험업이 상대적으로 대규모 사업장이라고 전제할 경우 금융보험업종에서의 노사협의회는 상대적으로 성공적으로 운영되지 못하고 있다고 해석할 수 있다.

셋째, 조직 특성으로 제품의 수명주기나 제품의 해외진출 정도에 따라 노사협의회 성공적 운영이나 노사협의회 목표달성도와는 큰 관련성을 보이지 않고 있었다. 가설에서는 제품이 도입되거나 성장하는 시기에 그리고 해외진출이 계획되는 상황에 노사 간에 협력이 더욱 활성화되고 그 결과 노사협의회 성과도 클 것으로 예측하였으나 이런 예측이 실증적으로는 뒷받침되지 못하고 있음을 알 수 있다. 이 부분은 추후 실증분석을 통해서 재확인해 볼 필요가 있다고 본다.

넷째, 소유구조와 관련해서 전문경영체제를 유지하는 경우에 상대적으로 노사협의회 성공적 운영이나 목표달성도에 대한 평가수준이 높았다. 이는 가설대로 소유주의 일방적인 의사결정보다는 전문경영체제의 경우에 노사협의회를 포함하여 근로자나 또는 다양한 이해관계자의 의견수렴도가 높다는 점으로 이해할 수 있다.

다섯째, 도급구조와 관련해서는 모기업이나 협력업체라고 해서 특별히 노사협의회 운영성과에 영향을 미치는 것은 아니라는 점이다.

다음으로 인사관리 특성에 있어서는 먼저 비정규직 비율이나 노조의 유무가 노사협의회와는 별다른 상관을 보이지 않았다. 물론 노조와 노사협의회와의 관

련성에 대해 기존의 연구에서는 U자형 관계를 보였으나(김동배·이경묵, 2003; 김동현, 2003; 노용진, 2001) 본 연구에서는 우선 노조가 노사협의회의 성공적 운영과는 별다른 관계가 없음을 보여주고 있다.

마지막으로 노사협의회의 활성화와 상승작용을 할 것으로 예측된 세 요인에 있어서는 먼저 교육시간은 성공적 운영에는 통계적 의미를 보였으나 목표달성도에는 미치는 영향이 없었으며, 성과배분금액의 비율도 예상하는 만큼의 관계를 보이지는 못했다. 다만 근로자의 소집단참여 비율은 뚜렷하게 양쪽 모두의 분석에서 양(+)의 관계를 보이고 있어서 노사협의회와 현장수준의 소집단 활동은 서로 높은 상관관계를 보인다고 볼 수 있다.

이러한 분석 결과를 바탕으로 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 노사협의회의 성공적 운영에 대해서는 노사 간의 자체적인 노력도 중요하지만 정부의 정책적인 접근은 소규모 사업장에 집중하여 노사협의회의 설치뿐만 아니라 운영기법 등에 대한 지원이 요청된다고 하겠다. 이를 위해서는 우선적으로 노사협의회가 실제로 생산성 향상이나 근로자들의 의사소통 활성화 등 구체적으로 효과가 있다는 점을 구체적인 사례나 홍보 및 설명회 등을 통해 지원할 필요가 있다.

둘째, 업종별로 볼 때는 운수통신업이 상대적으로 소규모 사업장이 많다고 전제하더라도 노사협의회의 성공적 운영과 높은 관계를 보이지만 금융보험업은 노사협의회 목표달성도에 음(-)의 관계를 보이고 있어서 업종별로 서로 상이한 노사협의회 체제와 운영을 전제하고 서로 다른 접근을 시도할 필요가 있다. 다시 말하면, 업종별로 사업의 경영환경이 서로 다르고 다루어야 할 주요 사항도 상당한 차이를 보이기 때문에 이러한 특성을 반영하는 노사협의회 운영에 대한 정부의 정책적 지원방안이 결정될 필요가 있다. 이를 좀 더 확대·해석한다면 업종수준에서 노사협의회를 구성하는 업종별 공동노사협의회의 필요성을 시사하는 것으로 볼 수 있을 것이다.

셋째, 주요 제품의 수명주기나 해외진출과 같은 경영전략 차원의 요인들은 노사협의회의 활성화와 큰 관계를 보이지 않으나 지배구조에 있어서는 전문경영체제에서 일관되게 높은 결과를 보였다는 점에서 개인 소유주의 직접경영의 경우에 상대적으로 근로자들의 연로가 제한되고 노사협의회가 제대로 운영되

지 못하고 있다는 시사점을 도출할 수 있다.

넷째, 인사관리 특성 중에서 비정규직 비율이나 노조 유무도 별다른 통계적 유의성을 보이지 않고 있는데 이러한 결과는 비정규직의 활용도가 높은 경우, 상대적으로 아웃소싱 등과 같은 구조조정의 불안감을 가지는 정규직들이 노사협의회에 대한 역할에 큰 기대를 하지 않고 있다고도 볼 수 있다. 또한 노조와 노사협의회와의 관계도 특별한 내용이 없는데 노조와 노사협의회의 대체성과 보완성과 같은 그 이유를 파악해 보기 위해서는 향후에 지속적인 연구가 필요하다고 하겠다.

다섯째, 인사관리 특성인 교육시간이나 성과배분금 비율은 일부에서 통계적 유의성을 보이고 있는데 이는 노사협의회가 높은 수준의 협력을 이루기 위해서 선행적으로 요구되는 교육시간의 증대, 후행적으로 요구되는 높은 성과배분금 비율 등에서 일관성을 찾기 어려워 시사점을 도출하기는 어려워 보인다. 그러나 사업장 내 교육·훈련체계, 임금체계 그리고 작업팀 구조 등은 서로 연계되어 설계·운영되므로 다음의 소집단활동과 노사협의회와의 관계로부터 직·간접적인 시사점이 도출될 수 있을 것이다.

마지막으로 근로자들의 소집단활동이 노사협의회에 대한 긍정적 성과평가와 높은 관계를 보인다는 점은 현장수준에서는 소집단활동, 대표제도하에서의 노사협의회, 그리고 한 걸음 더 나아가 경영전략 수준에서의 경영참여는 따로 이루어지는 것이 아니라 서로 상승작용을 하면서 이루어진다고 볼 수 있다. 또한 노사 간 궁극적인 신뢰 구축을 위해서는 노사협의회와 함께 현장 차원에서의 참여, 즉 소집단활동의 활성화로부터 문제의 해결점을 찾을 수 있을 것으로 생각된다. 이는 전략 차원에서의 근로자참여에 의해 공동 설계되는 성과기반 임금체계와 교육·훈련체계와 상호작용이 전제되어야 가능하다고 할 수 있다. 결국 현장수준에서의 소집단활동 활성화는 경영전략 수준의 근로자참여를 포함하고 있는 고성능작업체계(high performance work system) 도입의 필요성을 시사한다고 볼 수 있다.

본 연구는 많은 한계를 안고 있기 때문에 결과의 해석에 유의할 필요가 있으며, 이러한 한계점을 극복하기 위한 후속 연구들이 이루어질 필요가 있다고 본다. 우선 본 연구에서 주요 변수로 채택되고 있는 인사관리 특성과 성공적인

노사협의회 운영 간의 관계를 설명하는 이론적 논거가 부족한 편이다. 따라서 본 연구의 분석 결과는 상이한 자료를 사용한 다른 연구들에 의해서 결과에 대한 재검정이 필요할 것이다. 특히 본 연구에서와 같이 횡단 자료를 사용하였을 경우 역인과관계(reverse causality)의 가능성이 존재할 수 있으므로 종단자료를 사용한 추후 다른 연구 결과들에 의해 인과성이 재확인될 필요가 있을 것으로 보인다.

둘째, 연구자에 따라서 노사협회의 성공적 운영을 다른 방식으로 측정할 수 있다는 점에서 본 연구에서의 측정이 포괄적이지 못하였고 주관적 응답 자료만을 사용하였다는 한계가 인정되어야 할 것이다. 따라서 추후 연구에서는 노사협회의 성공적인 운영이 개념적 정의를 토대로 하여 보다 포괄적이며 정교한 측정이 이루어져야 할 것으로 보인다.

마지막으로, 본 연구에서 작업장 내 성공적 노사협의회 운영의 영향요인으로서 중요하게 고려될 필요가 있는 인사관리 특성 변수가 현장외 교육시간, 성과배분제 비율, 소집단활동 참여율만이 제한적으로 사용되고 있고 있다는 점이 한계로 인정되어야 할 것이다. 따라서 향후 연구에서는 인사관리 특성 전반에 대한 체계적 고려가 필요할 것이며, 더 나아가서 조직구조와 문화와 연계된 성공적인 노사협의회 운영의 선행요인에 대한 종합적인 연구가 새로운 과제로 제시될 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 김규태. 「노사협의회 운영실태 비교연구: 근참법 제정 이전과 이후 비교를 중심으로」. 『대한경영학회지』 24 (2000): 441-459.
- 김동헌. 『노사협의회 활성화의 영향요인』. 『산업관계연구』 13 (1) (2003): 1-14.
- 김 훈 · 이승욱. 『노사협회의의 쟁점과 과제』. 한국노동연구원, 2000.
- \_\_\_\_\_. 이영면. 「노사협회의의 운영과 그 효과」. 한국노동연구원, 『분기별 노동동향 분석』. 3/4분기(1992): 82-94.

- 노용진. 「유노조기업 내 노사협의회 활성화의 결정요인: 노사관계의 성격을 중심으로」. 『인사관리연구』 25 (2) (2001a): 267-286.
- \_\_\_\_\_. 『노사협의회 활성화의 결정요인-노사관계의 성격을 중심으로』. 한국노동연구원, 2001b.
- \_\_\_\_\_. 박용승. 「노사협의회와 근로자의 노조몰입」. 『인사관리연구』 32 (2) (2008): 77-109.
- 원창희 · 김동현(1998). 「노동조합과 노사협회의 생산성효과」. 『노동경제논집』 21 (1) (1998): 177-194.
- 이상민. 「노사협의회와 노동조합의 법적 권한이 기술혁신에 미치는 영향」. 『노동정책연구』 4 (1) (2004): 89-110.
- 이영면 · 김영조 · 나인강 · 박상언 · 성상현. 『노사협의회 운영실태 조사 및 개선방안연구』. 노동부 정책연구보고서, 2007.
- 이주희. 「경영참여와 노사관계: 사업체폐널조사를 통한 실태분석」. 『사회과학논집』 14 (2005): 93-108.
- \_\_\_\_\_. 이승협. 『경영참여의 실태와 과제』. 한국노동연구원, 2005.
- 임상훈 · 최영기 · 임혁백 · 김삼수 · 박준식 · 이병훈 · 이병훈 · 이상민. 『한국형 노사관계 모델(I)』. 한국노동연구원, 2005.
- 장영철. 『노사협의회 사례연구』. 한국노동연구원, 1997.
- \_\_\_\_\_. 「한국기업의 노사협의회 현황과 활성화를 도전 및 과제」. 『대한경영학회지』 24 (2000): 225-248.
- 조성재 · 주무현 · 이상호 · 김용현. 『자동차산업의 인력 및 훈련 수요 연구』. 한국노동연구원, 2007.
- 허찬영. 『노사협의회 운영실태 및 활성화방안에 관한 조사연구』. 한국노동교육원, 1996.
- \_\_\_\_\_. 『근참법하에서의 노사협의회 운영실태』. 한국노동교육원, 2000.
- \_\_\_\_\_. 「노사협회의 운영실태 및 활성화 방안」. 『임금연구』 봄호(2001): 138-154.

Abel, J. & P. Ittermann. "Exploring the Boundaries of Co-determination." In W.

- Müller-Jentsch & H. Weibrecht (eds.), *The Changing Countours of German Industrial Relations*, Munich: Rainer Hampp, 2003.
- Addison, J. T., Claus, S., & J. Wagner. "The Course of Research into the Economic Consequences of German Works Councils." *British Journal of Industrial Relations* 42 (2004): 255-281.
- Appelbaum, E., & R. Batt. *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*. ILR Press, 1994.
- \_\_\_\_\_, Baily, T. Berg, P., & A.L. Kalleberg. *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press, 2000.
- Behrens, M., & W. Jacoby. "The Rise of Experimentalism in German Collective Bargaining." *British Journal of Industrial Relations* 42 (1) (2004): 95-123.
- Bispinck, R., & WSI-Tarifarchiv. *Tarifpolitischer Jahresbericht 2005*. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung, 2006.
- Brewster, C., Wood, G. Croucher, R., & M. Brookes. "Are Works Councils and Joint Consultative Committees a Treat to Trade Union? A Comparative Analysis." *Economic and Industrial Democracy* 28 (1) (2007), 49-77.
- Cappelli, P., & D. Neumark. "High Performance Work Practice Improve Establishment Level Outcomes?" *Industrial and Labor Relations Review* 54 (4) (2001): 737-775.
- Ellguth, P., & S. Kohaut. "Tarifbindung und Betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel." *WSI-Mitteilungen* 58 (7): 398-403.
- Fetzer, T. "European Works Councils as Risk Communities: The Case of General Motors." *European Journal of Industrial Relations* 14 (3) (2008): 289-308.
- Freeman, R., & J. Medoff. *What Do Unions Do?* New York: Basic Books, 1984.
- \_\_\_\_\_, & E. P. Lazear. "An Economic Analysis of Works Councils." In J. Rogers & W. Streek (eds.), *Works Councils: Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*, Chicago, WI: The University of Chicago Press, 1995.



- Frege, C. *Social Partnership at Work: Workplace Relations in Post-unification Germany*. London: Routledge, 1999.
- \_\_\_\_\_. "A Critical Assessment of the Theoretical and Empirical Research on German Works Councils." *British Journal of Industrial Relations* 40 (2) (2002): 221-248.
- Helfen, M., & E.S. Schuessler. "Uncovering Divergence: Management Attitudes towards HRM Practices and Works Council Presence in German SMEs." *Economic and Industrial Democracy* 20 (2) (2009): 207-240.
- Hyman, R. "Institutional Transfer: Industrial Relations in Eastern Germany." *Work, Employment, Society* 10 (4) (1996): 601-639.
- \_\_\_\_\_. "Is Industrial Relations Theory Always Ethnocentric?" In B. E. Kaufman (eds.), *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, Madison, WI: IRRA, 2004.
- Hübler, O. "Works Councils and Collective Bargaining in Germany: The Impact on Productivity and Wages." *Scottish Journal of Political Economy* 50 (2003): 471-491.
- Jirjahn, U., & S.C. Smith. "What Factors Lead Management to Support or Oppose Employee Participation-With and Without Works Councils? Hypotheses and Evidence from Germany." *Industrial Relations* 45 (4) (2006): 650-680.
- Kim, D.H., & P. Feuille. "Works Councils in Korea: Implications for Employee Representation in the United States." In Proceedings of the Fiftieth Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association. Chicago. Jan. 3-5(1998): 146-154.
- Kim, D.O., & H.K. Kim(2004), "A Comparison of the Effectiveness of Unions and Non-Union Works Councils in Korea: Can Non-Union Employee Representation Substitute for Trade Unionism?" *International Journal of Human Resource Management* 15 (6) (2004): 1069-1093.
- Kleiner, M., & Y. M. Lee. "Works Councils and Unionization: Lessons from

- South Korea.” *Industrial Relations* 36 (1)(1997): 1-16.
- Kommission Mitbestimmung. *Mitbestimmung und Neue Unternehmenskulturen: Bilanz und Perspektiven*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 1998.
- Korsch, K. *Arbeitsrecht für Betriebsräte*. Köln:fm, 1972.
- Milgrom, P., & J. Roberts. *Economics, Organization and Management*. Prentice-Hall, 1992.
- Moore, M. L. “Current Trend and Issues in High Performance Systems in the U.S.A.: A Systems Context.” Invited Paper for the Korean Industrial Relations Association 2006 Academic Conference. Seoul, Korea, 2006.
- Müller-Jentsch, W. “Industrielle Demokratie, Von der Repräsentativen Mitbestimmung zur Direkten Partizipation.” *Gewerkschaftliche Monatshefte* 45 (6) (1994): 362-368.
- \_\_\_\_\_. “Arbeitsorganisation.” In Kahsnitz, Dietmar-opohl, Güter-chmid, Alfons (eds.), *Handbuch zur Arbeitslehre*, München:ien: R. Oldenbourg, 1997.
- Pil, F.K., & J. P. MacDuffie. “The Adaptation of High Involvement Work Practices.” *Industrial Relations* 35 (1996): 423-455.
- Poole, M. “Industrial Democracy.” In Szél, Gyögy (eds.), *Concise Encyclopedia of Participation and Co-Management*. Berlin: Walter de Cruyter, 1992.
- Ramsey, H. “What is Participation for? A Critical Evaluation od Labor Process Analyses of Job Reform.” In D. Knight, H. Willmott & D. Collinson (eds.), *Job Redesign: Critical Perspectives on the Labor Process*. Aldershot: Gower, 1985.
- Rigby, M., Contrepolis, S., & F. O'Brien Smith(2009), “The Establishment of Enterprise Works Councils: Process and Problems.” *European Journal of Industrial Relations* 15 (1) (2009): 71-90.
- Rogers, J., & W. Streek, “The Study of Works Councils: Concepts and Problems.” In Rogers, J. & W. Streek (eds.), *Works Councils : Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*. Chicago, WI: The University of Chicago Press, 1995.

- Schmidt, R., & R. Trinczek. "Duales System: Tarifliche und Betriebliche Interessen Vertretung." In W. Müller-Jentsch (eds.), *Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der Industriellen Beziehungen*. Munich: Rainer Hampp, 1991.
- Stirling, J., & B. Tully. "Power, Process, and Practice: Communications in European Works Councils." *European Journal of Industrial Relations* 10 (1) (2004): 73-89.
- Waddington, J. "The Performance of European Works Councils in Engineering: Perspectives of the Employee Representatives." *Industrial Relations* 45 (4) (2006): 681-708.
- Wagner, J. "German Works Councils and Productivity: First Evidence from a Nonparametric Test." *Applied Economics Letters* 15 (2008): 727~730.
- Webb, S., & B. Webb. "Die Voraussetzung des Gewerkschaftswesens." In F. Füssenberg (eds.), *Industriesoziologies I: Vorläufer und Frizeit 1835-1934*. Neuwied(Main) · Berlin, 1959.
- Wever, K. S. "Renegotiating the German Model: Labor-Management Relations in the New Germany." In L. Turner (eds.), *Negotiating the New Germany*. New York: Cornell University Press, 1997.
- Williamson, O. *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press, 1975.
- 노동부 <http://www.molab.go.kr>
- 한국노동연구원 <http://www.kli.re.kr>

## Successful Operation of Works Councils: Factors and Implications

Young-Myon Lee and Dong-Jin Lee

This paper analyzes the current state and factors determining successful operation of Korean works councils, using Korea Labor Institute's 2006 Workplace Panel Survey Data. We focus on organizational factors and HR factors. The former includes firm size, product life cycle, global launching procedures and governance structure. The latter includes contingent worker ratio, unionization, off-the-job training hours, ratio of profit-sharing to wages and small group participation activities. These factors are analyzed with logistic regression on successful operation of works councils and linear regression on goal achieving level of work councils. Findings on this empirical tests are as following: (1) the assessment of operation, the presence of works councils and grievance resolution system of union workplace are more and higher than those of nonunion workplace, (2) organizational characteristics such as bigger firm size(over 500), running by professional management system, HR characteristics which included longer off-the-job training hours, active small group participation activities have a positive impact on the successful operation and goal achievement level of works councils. These results suggest first, in order to successful operation of Korean works councils, government policies should be focused on small & medium size workplace, especially with individually owned governance structures. Secondly, off-the-job training and small group participation activities might be accompanied with successful operation of works councils.

Keywords : works councils, workplace panel survey data, logistic regression