

노동정책연구
2014. 제14권 제2호 pp.87~112
한국노동연구원

연구논문

노동쟁의 조정위원회 다양성과 조정성과에 관한 탐색적 연구*

송민수**
김동원***

본고는 노동분쟁 조정위원회 다양성이 조정성과에 미치는 영향을 파악하기 위한 탐색적 시도다. 그동안 다수의 연구가 조정성과의 영향 요인을 밝혀 왔지만, 조정위원회 다양성이 조정성과에 미치는 효과에 대해서는 실증적인 연구가 거의 이루어지지 않았다. 본 연구는 2010년 1월부터 2011년 12월까지 노동분쟁 조정사건을 한 건 이상 담당한 조정인을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 이를 기반으로 가설을 검증하였다. 아울러, 노동위원회 조사관 심층면접조사를 통해 양적 분석을 보완하였다. 분석 결과, 성별다양성은 조정성과에 정(+)의 영향을, 전공과 직업다양성은 조정성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 함의는 그동안 연구가 이루어지지 않았던 조정위원회 다양성과 조정성과에 대한 관계를 양적 데이터를 통해 실증분석한 데 있다. 본 연구는 다양성의 효과를 정확하게 예측하기 위해 과업특성, 시간, 팀 규모 등 다양한 맥락을 고려해야 함을 주장한다. 조정위원회 다양성에 대한 본 연구의 실증적 결과는 주류의 관점과는 상반된 것으로, 노동분쟁과 노사관계와 같은 특수한 영역의 경우, 범주-정교화 관점의 적용이 타당할 수 있음을 보여준다.

핵심용어: 노동쟁의, 노동분쟁, 조정인, 조정위원회, 조정성립률, 노동위원회, 분쟁조정, 조정위원회 다양성, 범주-정교화 관점

논문접수일: 2014년 3월 26일, 심사의뢰일: 2014년 4월 10일, 심사완료일: 2014년 6월 24일

* 본고는 송민수(2013), 「노동쟁의 조정인 특성과 조정성과」(고려대학교 경영학 박사학위논문)의 일부를 수정·보완한 것이다. 본 연구의 초고는 한국노사관계학회 2013년 하계 학술대회에서 발표되었다. 소중한 의견을 주신 익명의 심사자분들께 감사드린다.

** 한국노동연구원 책임연구원(song@kli.re.kr)

*** 고려대학교 경영대학 교수(dokim@korea.ac.kr)

I. 서론

우리나라의 노동쟁의 조정성립률은 꾸준히 상승 추세에 있다. 조정성립률이 높아지게 된 핵심적인 이유는 노동조합의 투쟁동력 상실, 그리고 노동위원회의 발전에서 찾아볼 수 있다. 학문적으로도 노동쟁의 조정 관련 연구가 축적되어 왔다. 국내의 경우, 1987년 이후 노동쟁의 조정 관련 50편 이상의 연구가 등재 학술지에 게재되었다.

다양한 조정성과 영향요인 가운데 조정인은 중요한 위치를 차지한다. Berkowitz, Goldstein, and Indik(1964)은 조정이 지극히 개인적 절차이자 방법이며, 조정인은 조정 시스템의 핵심적 존재라고 주장하였다. Bowling and Hoffman(2000)은 조정인의 존재 자체(인적 특성)가 조정인의 행위(조정기법 등)보다 조정성과에 더 큰 영향을 미친다고 주장한 바 있다. 하지만 조정인 특성에 대한 객관적, 심층적 분석은 미흡한 실정이다. 실무자, 학자 모두 조정성립에 있어 조정인의 중요성을 잘 알고 있음에도 불구하고, 조정과정의 비밀엄수 강조에 따른 정보의 제약, 조정인의 프라이버시, 노사정, 그리고 제3자 등 다양한 이해관계가 맞물려 있다는 이유 등으로 관련 분야의 실증 연구는 매우 부족하다(Rehmus, 1965; Kochan & Jick, 1978; Mareschal, 2005b; Herrman et al., 2006). 조정인과 조정성과 간 관계를 다룬 개념연구 또는 실험실 연구, 인식조사를 통한 연구 등이 일부 있지만 실제 상황, 객관적 자료에 기반을 둔 연구는 극히 드물다. 조정인 특성이 조정성과에 미치는 영향에 대한 실증적 연구가 필요한 시점이다.

조정인 특성에 대한 연구와 더불어, 조정위원회 특성에 대한 고찰이 요구된다. 쟁의당 1명의 상근 조정인이 배정되는 미국¹⁾과 달리, 우리의 조정위원회는 일반적으로 건당 3명의 비상근 위원이 배정되는 3자 합의 구성체다.²⁾ 일반적으

-
- 1) 미국에서도 특별한 경우에 한해 복수의 조정인을 활용하기도 한다. 예를 들어, 당사자들 간의 문화적인 차이가 심한 경우 서로 다른 문화의 이해를 높이기 위해 조정인이 복수로 참여하는 경우가 있다(이희진, 2012).
 - 2) 일본의 경우, 우리와 유사한 방식으로 운용된다. 일본의 분쟁조정위원회는 각 도도부현 노동국에서 6명 이상 12명 이내의 위원으로 조직되어, 노동국장의 지휘명령을 받지 않고 중

로 한 사건당 공익위원 1인, 근로자위원 1인, 사용자위원 1인이 배정되는데, 위촉배경 특성상 3자 합의 구성체인 조정위원회에는 필연적 갈등이 내재하게 된다. 중요성에도 불구하고, 노동쟁의 조정위원회 다양성(Diversity)에 대한 연구는 극히 드물다. 기존 해외 문헌은 대부분 단독 조정인의 특성이 조정성과에 미치는 영향을 다루고 있다. 다양한 위원들 간의 역학관계(Dynamics)를 고려하지 않은 채, 기존 문헌들과 유사한 방법론을 적용할 경우, 신뢰성 있는 결과를 도출하기 어렵게 된다.

본 연구는 조정위원회의 다양성이 조정성립에 미치는 영향에 대한 실증분석을 통해 보다 효율적인 노동쟁의 해결방안을 모색하고 다양성 및 노사관계 연구의 지평을 넓히고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구과제

1. 선행연구 검토

조정성과에 영향을 미치는 요인은 크게 분쟁 요인(쟁의 특성)과 행위자요인(개인 특성)으로 구분할 수 있다. 분쟁요인에는 분쟁이슈, 갈등의 강도와 단계, 행위자요인에는 분쟁 당사자의 특성 및 조정인의 특성이 포함된다. <표 1>은 조정성과 영향요인에 관련된 주요 연구 및 결과다.

분쟁조정 연구는 꾸준히 증가하고 있다. 해외의 경우, 1980년 이후, *Conflict Resolution Quarterly*, *International Journal of Conflict Management*, *Dispute Resolution Journal* 등 분쟁해결 전문저널을 중심으로 그 수가 증가해 왔다. 뿐만 아니라, 분쟁조정연구는 *ILRR*, *IRJ*, *IR*, *BJIR* 등 노사관계 전문저널에서도 명맥을 유지하고 있다. 국내의 경우, 1980년대 후반부터 조정 관련 논문이 꾸준히 증가하고 있다. 국내 연구 중 다수는 분쟁조정제도 소개, 제도의 비교 및

립적 입장에서 분쟁처리를 행한다. 사안의 처리는 3명을 1팀으로 하여 이루어진다(최석환, 2009). 그럼에도 불구하고, 일본 문헌 검색 결과, 분쟁조정위원회를 대상으로 다양성 연구를 시도한 자료는 찾아볼 수 없다.

〈표 1〉 조정성과 영향요인 관련 주요 연구 및 결과

	연구자	주요결과
분쟁(이슈, 강도, 단계)	Kochan & Jick (1978)	- 원칙(principles)과 관련된 이슈, 분쟁강도가 높을수록 조정성공률이 낮아짐
	Hiltrop(1989)	- 임금관련 이슈가 원칙과 관련된 문제보다 조정성립률이 높음 - 과업 압박시점에 조정인이 개입하는 것이 성립률을 높임
	Whiting(1994)	- 단일 이슈보다 복수 이슈가 조정성립률 높음
	Henderson (1996)	- 분쟁이슈가 많을수록 조정성립률 낮아짐
분쟁 당사자	Bercovitch (1989)	- 당사자 힘의 차이가 클수록 조정성립 가능성 감소
	Hiltrop(1989)	- 분쟁당사자가 조정자를 불신하는 경우 조정성립률 낮아짐
	Carnevale & Pruitt(1992)	- 조정인의 전문성과 조정의지는 조정성립률과 정(+)의 관계
	김태기(2003)	- 제조업, 민주노총의 경우, 조정성공 가능성 떨어짐 - 조정경험이 많은 사업체일수록 조정안을 수락하지 않을 가능성 높음
	이공희·신은중 (2010)	- 노조는 사용자가 통합전략을 추구한다고 인식할 경우 조정성립 가능성 높아짐 - 조정인의 신뢰도가 높을수록 조정성립 가능성 높아짐
	이공희·박주영 (2011)	- 노사당사자의 적극적 태도, 조정인 능력은 조정성립에 긍정적 영향

평가 등 법적 측면을 다룬 것들이다. 조정 관련 연구의 수가 꾸준히 증가하고 있는 것은 분쟁조정, ADR에 대한 사회적 관심과 필요성이 점차 확대되는 것과 무관하지 않다.

한편 조정 관련 연구는 특정 연구자에게 집중되는 경향을 보인다. 이들 연구자 중 다수는 현직 또는 전직 조정인, 조사관 등으로 실제로 조정 실무에 관여하는 학자들이다. 이들은 풍부한 현장경험과 용이한 정보 접근성을 바탕으로 실무적으로 매우 적절한 함의를 제시할 수 있다는 강점을 가지고 있다. 하지만 이들의 연구 가운데에는 연구 내용과 방법 측면에서 다소 부족한 논문들도 없지 않다. 이러한 관점에서, 분쟁조정 연구를 수행하기에 가장 바람직한 연구자는 실무경험과 학술적 능력을 겸비한 학자일 것이다. 실제로 국내외 많은 연구가 이러한 우수한 학자들에 의해 수행되었다.

대부분의 조정 관련 연구들은 조정성과의 제고를 주요 목적으로 한다. 이러한 경향은 고용관계 관련 연구의 특징과 유사하게, 분쟁조정 연구가 문제 중심적 접근(problem-centered orientation)을 지향하고 있기 때문이다. 또한 많은 조정 관련 연구들이 갈등과 문제해결을 사회적, 공공적 관점에서 접근하고 있다.

연구주제와 관련해서, 최근 조정 관련 연구에는 조정기법, 조정전략 등이 조정성과에 미치는 영향에 대한 것들이 다수를 차지한다. 특히 이들 가운데에는 특정 조정기법이 어떠한 조건에서 선택되고, 어떠한 환경 가운데 조정성과에 더욱 긍정적 효과를 가지는지에 대한 연구들이 많다. 이러한 경향은 환경적 요소를 중시하는 개방적 관점, 그리고 상황 적합적 시각의 보편화에 기인한 것으로 판단된다.

조정인과 조정성과 간 관계를 주요 주제로 다룬 연구는 매우 부족하다. 행위를 중심으로 한 실증연구는 조정인보다는 분쟁당사자들의 특성에 좀 더 관심을 가져 왔다. 조정인과 성과를 다룬 연구가 일부 존재하지만 실제 상황과 객관적 자료에 기반을 둔 연구는 매우 드문 실정이다. 또한 기존 연구에서는 조정위원회의 다양성과 관련된 것들을 찾아볼 수 없다. 이는 국가 간 조정제도의 차이, 그리고 학제 간 교류의 부재에 따른 것으로 판단된다. 우리의 조정시스템은 외국과 다르기 때문에 신중한 접근법이 필요하며, 학제를 뛰어넘는 연구 성과의 공유가 보다 활성화되어야 한다.

조정 관련 연구의 또 다른 특징은 이론적 배경과 통합적 관점의 부재에서 찾아볼 수 있다. 이는 Kochan and Jick(1978)이 주장한 바와 같이, 많은 실무자와 연구자들이 조정에서 시스템적 패턴을 찾기 어렵다고 인식하고 있으며, 조정을 과학보다는 예술에 가까운 영역으로 보기 때문이다. 이러한 태도는 이론적 배경의 부재로 이어지게 되었고, 이는 다시 실증연구의 부족이라는 악순환의 고리로 연결되어 왔다.

실증연구가 부족했던 가장 큰 원인은 자료 확보의 어려움에서 찾을 수 있다. 조정은 비밀엄수가 강조되는 분야로, 조정인, 분쟁당사자, 제3자의 프라이버시 보호가 매우 중요시된다. 이에 따라 조정 데이터 확보는 용이하지 않으며, 그렇기 때문에 실증연구의 수행 또한 극히 어렵다. <표 2>는 기존 연구들의 특징과 원인을 정리한 것이다.

〈표 2〉 기존 연구의 특징과 원인

	특징	원인
연구 수	증가 추세	분쟁조정, ADR의 사회적 중요성 강화
연구자	특정 연구자에 집중, 실무경험자 다수	분야의 특수성
연구목적	조정효과성 제고를 위한 연구 다수	문제중심적 지향(problem-centered orientation)
연구주제	조정기법, 전략 등의 효과성 연구 다수	환경을 고려하는 개방적 관점, 상황적 합적 시각(contingency) 확대
	조정인 인적특성 등 다양성 관련 연구의 부재	국가별 조정제도의 차이, 학제 간 교류 부족
이론	이론적 배경, 통합적 관점 부재	조정을 예술로 보는 시각
접근방법	실증연구 부족	데이터 확보의 어려움

2. 노동쟁의 조정위원회 다양성과 조정성과

조정위원회의 다양성은 개인-동료 적합성 개념을 통해 살펴볼 수 있다. 다양성을 바라보는 시각에는 크게 세 가지 관점이 존재한다. 첫째, 팀 내 구성원들의 특성이 유사할수록 커뮤니케이션과 협력이 촉진되어 직무성과에 긍정적이라고 주장하는 관점, 둘째, 경험, 전공, 지식 등 과업과 관련된 속성의 경우, 구성원들의 특성이 이질적일수록 가용한 기술, 정보, 지식의 폭이 넓어지기 때문에 생산성을 높일 수 있다는 견해, 마지막으로 양자를 통합하는 관점이다. 사회범주화(Social Categorization) 관점, 유사성 매력(Similarity Attraction) 관점 등이 첫째 범주에 속하는데, 이러한 관점은 대체로 집단 프로세스와 성과에 대한 다양성 증가의 부정적 효과를 설명한다. 정보-의사결정(information decision making) 관점은 둘째 견해에 속하는 것으로, 다양성의 긍정적 효과, 그중에서도 정보처리와 의사결정에 대한 긍정적 효과를 설명한다. 범주-정교화 관점(Categorization-Elaboration Model)은 다양성 관련 선행연구의 혼재된 결과를 설명하기 위한 시도로 볼 수 있다(Van Knippenberg et al., 2004).

범주-정교화 관점에 따르면, 다양성은 맥락에 따라 양날의 칼이 될 수 있다(Jackson & Joshi, 2004). 이러한 관점에 따르면 기존 다양성 관련 연구에서 대체로 부정적으로 묘사되어 온 성별 다양성의 증가 또한 상황에 따라 성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 예컨대, 분쟁조정이라는 특수한 맥락에서 여성 조정

인의 참여는 조정성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 조정성립을 위해 조정인은 분쟁당사자들의 상황과 감정을 섬세하게 파악하는 능력을 갖추어야 하는데, 보편적으로 남성보다는 여성의 정서지능이 높다고 알려져 있다. 여성은 남성에 비해 경청, 공감, 직관에 뛰어나며, 타인의 속마음을 보다 섬세히 이해할 수 있다는 견해(Tannen, 1994)가 있으며 여성 조정인은 분쟁당사자와의 관계 형성에 더욱 많은 노력을 기울이며 보다 원만한 조정성과를 거둔다는 연구 결과도 있다(Swenson, 1992). Potter(2005)는 남성에 비해 여성이 특정 분쟁상황에 보다 적합할 수 있다고 주장한다. 그에 따르면 여성 조정인은 섬세한 의사소통에 뛰어나고, 평화적 해법 제시에 능하기 때문에, 분쟁조정 분야에서 강점을 갖는다. 이상의 논의를 종합하여 다음과 같이 첫 번째 연구과제를 제시한다.

연구과제 1. 조정위원들의 성별 다양성은 조정성립률과 어떤 관계가 있는가?

정보 - 의사결정 관점은 정보처리와 의사결정에 대한 다양성의 긍정적 효과를 설명한다. 예컨대, 직업이나 전공 등 과업과 관련된 속성들의 다양성 증가는 보다 현명한 정보처리와 의사결정으로 이어지고, 결국 더 나은 팀 성과를 가져올 수 있다는 것이다. 한편 Van Knippenberg et al.(2004)은 기존 선행연구가 주요 조절 변수를 경시해 온 경향을 지적하며, 다양성의 효과를 예측하기 위해서는 시간, 과업특성, 팀 규모 등 다양한 맥락에 대한 고려가 필요하다고 주장한 바 있다. 시간은 팀 다양성과 성과와의 관계에서 반드시 고려해야 할 주요 요인으로 알려져 있다(Harrison et al, 2002). 어떤 원인이 결과를 낳기 위해서는 일정 정도의 시간을 필요로 하는데, 이때 소요되는 시간은 종속변수에 따라 크게 달라질 수 있다. 범주 - 정교화 관점에 의하면, 다양성이 효과를 발휘하기 위해서는 구성원들의 아이디어, 지식, 통찰력의 교환, 논의의 통합과정 등을 기반으로 한 과업 관련 정보 및 관점의 정교화 과정을 반드시 거쳐야 한다. 팀 성과는 장기간에 걸친 팀원들의 협력과 의사소통 과정 속에서 생성되는 결과로 (Hackman, 1975), 조직 구성원 간 지식의 획득과 창출을 위해서는 조직 구성원 사이의 친밀한 관계 형성이 필수적이다. 특히 묵시적 지식(tacit knowledge)의 경우, 오랜 기간의 공동 경험과 대화 및 관찰을 통해서만 공유될 수 있다(김민수, 1999). 더욱이 과업 관련 특성은 성별, 연령과 같은 인구통계학적 특성에

비해 가시성이 떨어져, 그 특성의 발현은 상대적으로 더딜 수밖에 없다(Jackson et al., 1995). 이처럼 구성원들의 과업과 관련한 특성 차이로 인한 이점을 갖기 위해서는 상당한 시간이 소요된다.

이러한 관점에서 볼 때, 한국의 노동분쟁 조정위원회는 과업 관련 다양성의 씨앗이 쉽게 결실을 맺기 어려운 토양인 것으로 판단된다. 노동분쟁 조정은 매우 짧은 기간에 이루어지며, 비상근 조정위원들이 간헐적으로 참여하는 태스크포스 형태로 운영된다. 현행 분쟁조정제도하에서는 조정을 담당하는 위원들이 자신의 현업에 종사하면서 틈이 나면 조정을 맡고 있다(김태기, 2003). 이처럼 분쟁조정위원회의 간헐적, 단기적 특성상 과업 다양성으로 인한 장점이 발현되기 어렵다.

팀 규모 또한 다양성의 효과를 예측하는 데 주요한 고려 변수다(Bowers et al., 2000). 다양성이 효과를 발휘하기 위해서는 어느 정도 이상의 규모가 확보되어야 한다. 그런데 팀 규모 또는 다양성 차원이 증가하면 범주화의 경향은 오히려 감소하는 것으로 알려져 있다. 개인 특성을 통제했을 때, 팀 규모가 작을수록 동질성의 효과는 커지는 반면, 다양성의 효과는 감소하게 된다. Bowers et al.(2000)에 의하면, 팀 규모가 작을수록 구성원들은 강한 공동체 의식을 바탕으로 응집력을 갖게 되는데, 이러한 응집력은 서로에 대한 유사성 인식이 높아짐에 따라 강화된다. 최대 3인으로 구성된 조정위원회는 팀 규모가 크지 않으므로 조정위원들의 다양성보다는 동질적 측면이 더욱 긍정적 효과를 발휘할 것으로 예측해 볼 수 있다.

또한 다양성이 증가하면 많은 관점이 생성되어 갈등과 혼란, 오해가 증폭될 수 있으며, 과업갈등은 성과의 저하로 귀결될 수 있다(De Dreu & Weingart, 2003). 다양성을 통한 정보나 지식의 절대량이 아무리 증가한다고 해도, 과업달성을 위한 정보와 지식이 공유되고 활용되지 않으면 소용이 없다. 조정위원회 내부에서 다양성이 긍정적 효과를 내기 위해서는 우호적 조직 풍토, 사기, 상호협조적 분위기 조성이 전제되어야 한다.

분쟁조정 과업의 특성 또한 과업 관련 다양성의 효과를 제한하는 요소로 판단한다. 노동분쟁 조정, 노사관계는 지극히 특수한 분야로 노동법과 노사관계 등 일부 분야를 제외한 학문의 다양성 증가는 조정성립에 유효한 영향력을 받

회하기 어렵다. 국내뿐 아니라, 미국, 일본, 캐나다 등 많은 국가의 노동위원회에서 노동법과 노사관계를 전공한 조정인을 선호하는 것은 바로 이러한 이유에서다. 국내의 경우, 노동분쟁 조정인 풀이 매우 협소하기 때문에, 조정과 무관한 전공자들도 조정에 참여하는 경우가 있다. 이러한 식의 다양성 증가는 결코 조정에 긍정적 효과를 줄 수 없을 것이다. 이상의 논의를 종합하여 다음의 연구과제를 제시하였다.

연구과제 2. 조정위원들의 전공 다양성은 조정성립률과 어떤 관계가 있는가?

연구과제 3. 조정위원들의 직업 다양성은 조정성립률과 어떤 관계가 있는가?

Ⅲ. 실증연구

1. 자 료

본 연구의 관심은 분쟁조정이다. 연구 대상은 2010년 1월 1일부터 2011년 12월 31까지 2년간 전국 노동위원회에 접수 및 처리된 조정사건 중 행정지도, 취하, 기타 진행 중인 사건 등을 제외한 모든 사례다. 조정사건은 노동조합과 사용자 간에 임금·근로시간·복지·해고·기타 대우 등 근로조건의 결정에 관한 주장의 불일치로 인하여 노동쟁의가 발생한 경우 조정을 신청한 사건이다. 조정성립은 조정안을 수락하거나 노동위원회의 중재로 합의하여 취하한 경우를 통칭한다. 그러므로 본 연구에서 합의취하 경우는 조정성립에 포함하여 분석한다. 한편 조정불성립은 조정안을 거부하거나 조정중지된 경우이며, 조정중지는 당사자가 조정안 제시를 원하지 않거나 주장에 현격한 차이가 있는 경우, 행정지도는 조정 또는 중재의 대상이 아니라고 인정되는 경우다.

본 연구의 대상이 2010년부터 1월 1일부터 2011년 12월 31까지 2년간의 조정사건이기 때문에 설문조사의 대상은 이 기간 중 조정사건을 한 건 이상 담당 한 조정인이다. 전체 모집단³⁾은 468인으로 공익위원 207인, 근로자위원 139인,

3) 2010년 1월 1일부터 2011년 12월 31일까지 조정사건을 한 건 이상 담당 한 전체 조정위

사용자위원 122인이다.

본 연구의 조사목적을 달성하기 위한 분석에 필요한 자료들은 노동위원회 DB, 공시자료, 그리고 조정위원별 설문조사를 통해 확보된 데이터 등이다. 우선, 노동위원회 Archival DB를 통해, 연구대상 기간의 조정사건별 담당 조정인, 조정위원회, 조정인 기본 정보, 조정결과(조정성립/불성립)를 파악했다. 추가적으로 기업 정보(기업명, 업종, 규모), 노조 정보(조직률, 상급단체), 조정 이슈(주요 쟁점) 등을 조사했다. 그리고 본 연구에서 가장 핵심적 부분인 조정인을 대상으로 설문조사를 실시했다. 조정인의 연락처와 이메일은 현직 조정인의 도움으로 파악할 수 있었다. 조정사건 관련 정보는 중앙노동위원회로부터 확보했다. 사업체 및 노조 정보는 중노위 자료와 노동부의 노조조직 현황을 비교하여 재확인하였으며, 결측 값에 대해서는 각사의 홈페이지 등을 통해 정보를 파악했다.

전체 모집단 468인의 전수조사를 목표로 설문조사를 진행하였으며, 최종적으로 목표표본 468부 중 380부가 회수되었다(회수율 81.2%).⁴⁾ 위원별로는 공익위원 184인, 근로자위원 103인, 사용자위원 93인의 설문이 회수되었다.

표본의 특성은 다음과 같다. 위원별로는 공익위원이 가장 높은 비중(41.3%)을 차지한다. 조정인 성별의 경우, 여성 조정위원이 30명으로 전체의 7.9%다. 학력별로는 대졸이 41.3%로 가장 많은 수를 차지하며, 박사학력 소지자가 26.8%로 그 뒤를 잇고 있다. 전공별로는 기타를 제외하고, 경영학(26.3%)과 법학(15.0%) 전공자가 가장 높은 비중을 차지한다. 직업별로는 노동계와 경영계를 제외하고, 대학교수(20.3%)의 비율이 가장 높았으며, 공인노무사가 10.5%, 전직 관료 출신이 8.7%인 것으로 나타났다. 변호사의 비중(2.1%)은 상대적으로 낮았다. 위원유형별 최종학력의 전공은 다음과 같다. 공익위원의 경우, 경영학 전공(24.5%)이 가장 많았고, 법학(19.6%), 기타(16.8%) 등이 그 뒤를 이었다. 공익위원 가운데에는 행정학(16.3%)과 경제학(14.1%) 전공자도 적지 않은 것으로 나타났다. 근로자위원의 경우, 기타(66.0%)가 가장 많았는데, 이는 최종학

원은 497인(공익위원 218, 근로자위원 150, 사용자위원 129)이다. 모집단 수가 줄어든 것은 행정지도와 취하의 경우가 연구대상에서 제외되었기 때문이다.

4) 애초에는 전체 모집단 497인 전수조사를 목표로 조사를 시도했으며 이 중 396인의 설문을 확보했다(회수율 79.7%). 연구진행 과정에서 행정지도와 취하의 경우가 제외됨에 따라 유효설문이 380건으로 줄게 되었지만, 회수율은 오히려 다소 높아지게 되었다.

력이 고졸 이하인 경우, 전공이 모두 기타로 분류되었기 때문에 나타난 현상으로 보인다. 사용자위원의 경우, 경영학 전공자(46.2%)가 가장 많았다. 한편 위원유형별 직업(현직 또는 전직)은 다음과 같다. 공익위원 집단의 경우, 대학교수 비중이 가장 높았고(40.2%), 노무사와 전직 관료의 비중이 모두 17.9%를 차지하는 것으로 나타났다. 근로자위원은 노동계가 80.6%, 사용자위원은 경영계가 80.6%를 차지한다.

연구대상 전체의 산업 분포의 경우, 사업, 개인, 공공서비스업 및 기타 산업이 42.5%로 가장 높은 비중을 차지한다. 제조업은 24.8%, 전기, 운수, 통신 및 금융업은 23.1%이다. 도소매 및 음식, 숙박업(6.1%)과 건설업(3.5%)은 상대적으로 비중이 낮다. 종업원 수를 기준으로 연구대상의 규모 분포를 살펴보면, 100인 미만의 소규모 사업장이 41.9%로 가장 높은 비중을 차지한다. 500인 이상의 대규모 사업장은 전체의 22.3%다. 종업원 수가 100~199인, 200~299인, 300~499인에 해당하는 사업장은 각각 전체의 18.2%, 9.7%, 그리고 7.9%를 차지한다. 노조 규모의 경우, 조합원 수가 50인 미만의 사업장이 44.6%를 차지한다. 조합원 수가 500인 이상인 사업장은 전체의 13.5%이다. 조합원 수가 50~99인, 100~199인, 200~499인에 해당하는 사업장은 각각 전체의 15.8%, 14.0%, 그리고 12.0%인 것으로 나타났다.

전체적으로 볼 때, 서비스산업에서, 그리고 종업원 및 조합원 수가 적은 사업장에서 조정신청의 빈도가 상대적으로 높음을 확인할 수 있다. 이러한 현상은 여성의 경제활동참가율 증가, 서비스산업 내 저임금근로자 비중의 확산, 그리고 소규모 사업장의 열악한 작업환경 문제 등과 무관하지 않을 것이다.

2. 분석방법

본 연구의 분석방법은 조정성립 또는 조정불성립이라는 1 또는 0의 값을 갖게 되는 종속변수의 특성상, 로지스틱 회귀분석(Logistic Regression)을 주로 활용했다.

연구대상 1,118건⁵⁾의 조정결과를 살펴보면, 조정성립이 51.5%, 조정불성립

5) 2010년 1월 1일부터 2011년 12월 31일까지 노동쟁의와 관련된 전체 조정 사건은 총 1,370

이 33.9%다. 세부적으로 조정성립 가운데 조정안 수락이 333건, 합의취하가 243건, 조정불성립 중에는 조정안 거부가 167건, 조정중지가 212건이다. 앞서 언급한 바와 같이, 행정지도와 취하 163건은 본 연구의 대상에서 제외하였다.

행정지도와 취하를 제외한 연구대상은 955건이다. 이 중 한 명의 위원이 조정을 전담한 단독조정이 55건이다. 단독조정건을 제외한 조정사건 900건 중 공익위원, 근로자 위원, 사용자위원 각각이 모두 참여한 경우는 전체의 71.4%다. 한편 공익위원만으로 조정위원회가 구성된 경우는 257건(28.6%)이다. 다양성 가설 검증은 공익위원만으로 구성된 특별조정위원회 샘플을 활용한다. 이는 공익위원, 근로자위원, 사용자위원 모두가 참여하는 조정위원회의 경우, 태생적 입장 차이로 인한 다양성 효과의 왜곡이 심해질 수 있다는 판단 때문이다.

본 연구의 독립변수로 활용되는 성별, 전공, 직업 등 인구통계학적 특성은 설문조사 응답에 기반하여 측정하였다. 전공과 관련해서는 조정위원의 최종학력 전공을 물었으며, 법학, 경제학, 경영학, 사회학, 사회복지학, 행정학, 기타 중 하나를 선택하도록 했다. 직업은 현직 또는 전직으로, 교수, 변호사, 공인노무사, 전직 관료, 언론계, 노동계, 경영계, 기타 중 하나를 택하도록 했다.

조정위원회의 다양성 측정은 엔트로피에 기초한 지수를 사용하여 계수화하는 방법(Ancona & Caldwell, 1992; Teachman, 1980; Tsui & Gutek, 1999; 권석균·최보인, 2010)을 활용하였다. 이는 성별, 전공, 직업 등이 연속형이 아닌 범주형 변수이기 때문이다. 본 방법⑥의 수식은 다음과 같다.

$$\text{다양성} = - \sum_{i=0}^s [P_i * \ln(P_i)]$$

조정성과는 사업장과 노동조합의 다양한 특성, 그리고 조정이슈에 영향을 받는다(Kochan & Jick, 1978; Bercovitch, 1989; Hiltrop, 1989; Carnevale &

건이다. 이 중 252건은 조정인이 한 명도 참여하지 않은 사건으로 모집단에서 제외되었다.

- 6) 다음은 전공 다양성 계산방법을 예시한 것이다. A 조정사건의 조정인 3인 중 법학 전공이 1명, 경제학 전공이 1명, 경영학 전공이 1명일 때, 전공 다양성은 $1.0986 = -\{(1/3 * \ln(1/3)) + 1/3 * \ln(1/3) + 1/3 * \ln(1/3)\}$ 이다. B 조정사건의 조정인 3인 중 경영학 전공이 2명, 기타 전공이 1명이라면, 전공 다양성은 $0.636514 = -\{(2/3 * \ln(2/3)) + 1/3 * \ln(1/3)\}$, C 조정사건의 조정인 3인이 모두 법학 전공이라면, 전공다양성은 $0 = -\{(3/3 * \ln(3/3))\}$ 이다.

〈표 3〉 종속, 통제변수 측정 방법

	변수	측정방법
종속변수	조정성립	조정성립=1, 불성립=0
통제변수	조정이슈	순수임금이슈(임협)=1, (단협, 임단협, 고용조정, 기타)=0
	조정횟수	조정횟수(0~10)
	조정연장 여부	연장=1, 비연장=0
	산업(제조업)	제조업=1, 기타=0
	상급단체(민주노총)	민주노총=1, 기타=0
	노조조직률	(조합원수/가업대상근로자수)*100
	여성조합원 비율	(여성조합원수/전체조합원수)*100

Pruitt, 1992; Whiting, 1994; Henderson, 1996; 김태기, 2003; 이공희·신은중, 2010; 이공희·박주영, 2011 등). 본 연구는 조정위원회 특성이 갖는 순수한 효과를 살펴보기 위해 조정사건 및 노사당사자의 특성을 통제하였다. 통제변수는 조정이슈, 조정횟수, 조정연장 여부, 산업, 노조상급단체, 노조조직률, 여성조합원 비율 등이다.

IV. 분석결과

1. 양적 분석

〈표 4〉는 조정위원회의 다양성이 조정성립률에 미치는 영향을 나타낸 것이다. 모형1의 R²값(0.137)을 통해 모형이 설명에 적합한 수준임을 알 수 있다. 공익위원들로만 구성된 샘플 중 독립변수와 통제변수의 결측 값이 없는 178건을 대상으로 한 로지스틱 분석결과, 조정인의 성별 다양성은 조정성립률에 긍정적 효과(B=1.262)를 가지며 통계적으로도 유의(P<0.1)한 것으로 나타났다. 조정인의 전공 다양성(B=-1.335), 그리고 조정인의 직업 다양성(B=-1.009)은 조정성립률에 부정적 효과를 가지며 통계적으로도 유의(P<0.1)한 것으로 나타났다. 이와 같은 결과의 현실적 원인에 대해서는 이하의 질적 분석에서 보다 자세히 다루도록 한다.

〈표 4〉 조정위원회 다양성에 대한 가설과 결과

변수	B	
	모형 1	모형 2
상수항	2.988***	5.642***
순수임금이슈	-.454	-.439
조정횟수	-.349**	-.484***
조정연장 신청	.230	.170
제조업	-.927	-1.391
민주노총	-1.186**	-1.720***
노조조직률	-.008	-.007
여성조합원 비율	.004**	.005**
성별 다양성		1.262*
전공 다양성		-1.335*
직업 다양성		-1.009*
R ²	0.137	0.236
-2Log우도	243.131	197.793
X ²	21.381***	33.552***
N	205	178

주: *P<0.1 **P<0.05 ***P<0.01.

본 연구의 또 한 가지 특징은 선행연구에서 크게 주목하지 않았던 변수들, 예컨대 조정횟수, 조정연장 신청, 여성조합원 비율 등의 요인들이 조정성립에 미치는 영향을 실증분석했다는 것이다. 통제요소로서 이들의 효과를 살펴보면 다음과 같다. 사건 특성 요소 중 조정횟수는 조정성립률에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 분쟁당사자 특성 가운데, 민주노총은 조정성립률에 부(-)의 영향을 미쳤다. 한편 여성조합원 비율은 조정성립률에 정(+)의 영향력을 발휘했다. 즉 노동조합 내 여성조합원 비율이 높아짐에 따라 조정성립률이 상승했다. 이는 여성은 남성에 비해 도전적 성향이 강하지 않으며, 과업 등 적극적 노동조합 활동을 선호하기보다는 평화적 문제해결 방식을 선호하며, 남성에 비해 기존의 근로조건을 상대적으로 잘 받아들인다는 주장(Fiorito & Greer, 1986)과 맥을 같이한다.

2. 질적 분석

본 연구는 조정위원회 다양성이 조정성립에 미치는 영향을 실증적으로 분석

〈표 5〉 심층면접조사 대상

면담자	소속	비고
A	서울남부지청	조사관 경력 20년
B	중앙노동위원회	조사관 경력 15년
C	전남지방노동위원회	조사관 경력 20여년

했다는 데 의의가 있다. 이러한 양적(quantitative) 연구는 다수의 사례에 폭넓게 적용될 수 있는, 즉 일반화 구현이 가능하다는 강점이 있다. 그럼에도 불구하고, 양적 연구는 여전히 명확한 한계점을 갖는다. 변수 간 정확한 인과기제를 발견하기 위해서는 사례에 대한 깊이 있는 지식과 사례에 대한 심층적인 분석이 필수적이다(Ragin et al., 1996; Mahoney, 2001; 하연섭, 2003에서 재인용).

본 연구의 연구과제는 대부분 국외 문헌을 기반으로 설정되었다. 서론에서 언급한 바와 같이, 우리의 조정시스템은 외국과 다르기 때문에, 기존 문헌들과 유사한 방법론을 적용할 경우, 신뢰성 있는 결과를 도출하기 어렵다. 선행연구가 매우 부족한 노동쟁의 조정위원회 다양성과 관련해서는 더욱 신중한 접근이 요구된다. 이러한 문제의식에 따라, 원인과 결과 간의 현실적 관계를 보다 면밀하게 살펴보기 위하여, 심층면접조사를 실시하였다. 면접 대상은 노동분쟁 조정사건에 대해 정통한 조사관 3인으로, 이들 모두 15년 이상의 노동위원회 경력을 보유한 베테랑이다.

심층면접조사 결과, 다양성에는 긍정적 측면과 부정적 측면이 공존한다는 점에 3인 모두 동의했다. 조정위원회의 성별, 전공, 직업 다양성은 적절하게 구성될 경우, 장점을 발휘하는 것으로 나타났다.

“여성 조정인분이 강점이 있습니다. 여성분들이 일반적으로 남성분들보다 섬세하고 눈치가 빠릅니다. 그래서인지 당사자들의 의도를 신속하고, 더욱 정확하게 캐치해내는 경우가 종종 있습니다.” (면담자 C)

“조정위원회에 여성 조정위원분이 참여하면 도움이 되는 경우가 꽤 있죠. 노동조합 분들 가운데는 드센 분들도 많이 있는데, 여성 조정인이 참여하면 아무래도 태도가 바뀌는 경우가 있습니다. 노조분들은 여성 조정위원분에게 좀 더 부드럽게 대하는 경향이 있는 것 같습니다. 그리고 아무래도 남자들보다 여성분들이 공감능력, 친근감,

섬세함이 뛰어난 것 같습니다. 당사자분들의 말씀을 잘 들어주니까 아무래도 더 마음을 열기도 하죠.” (면담자 B)

“전공이나 직업 다양성의 경우 장점이 있습니다. 보통 행정경험이 많은 관료 출신, 노사관계나 노동법 전공의 교수님, 실무에 밝은 노무사분들로 이루어진 조합이 선호됩니다. 직업 다양성으로 각자의 전공분야를 살리면, 시너지를 발휘할 수 있습니다.” (면담자 A)

한편 분쟁조정, 노사관계는 학문적 전공과는 매우 독립적이며 지극히 특수한 영역으로, 맥락에 대한 이해가 더욱 강조되어야 할 것으로 보인다. 또한 분야의 특수성에 의거하여, 노사관계나 노동법, 협상 등 몇몇 핵심 분야를 제외한 전공 및 지식 다양성 증가는 조정성립에 큰 도움이 되지 못하는 것으로 판단된다.

“조정은 특수한 영역입니다. 노사관계는 더욱 그렇지요. 노사 입장이 태생적으로 다르지 않습니까? 노동계 출신과 경영계 출신이 한자리에 모이면, 다양성도 증가하지만 갈등 또한 늘지 않겠습니까?” (면담자 C)

“노사관계나 노동법 전공을 제외하고 다른 전공은 조정에 큰 도움이 되지 않습니다. 일부 지도위에서는 조정위원 풀이 워낙 좁아 구색을 맞추기 위해, 동떨어진 전공, 예컨대, 인문학, 공학, 건축학과, 심지어는 예체능 분야의 교수님들도 조정에 참여하는 경우가 있는데, 사실 이분들은 노사관계에 대한 지식이 부족하기 때문에 조정에 큰 도움이 되지 못합니다. 경제학, 사회학과 출신이라고 하더라도 노사관계 분야를 모르면 솔직히 별 도움이 안 됩니다.” (면담자 B)

한편 다양성의 효과는 조정 단계에 따라 달라질 수 있을 것으로 보인다. 예컨대, 전공 및 직업 다양성은 초기 단계, 즉 쟁점 분석과 문제해결 단계에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 하지만 조정의 매듭을 짓는 조정안 제시 및 합의 단계에서는 과업 관련 다양성보다는 위원회의 응집성 또는 단결력이 조정성립에 더욱 주요한 요인일 가능성이 있다.

“조정은 다양한 단계로 구성됩니다. 크게 쟁점을 논의하고 문제를 규명하는 단계, 문제를 해결하고 합의하는 단계가 있습니다. 문제를 규명하고 해결하는 단계에서는 위원들의 다양한 배경이 도움이 됩니다. 다양한 시각으로부터 심도 있는 쟁점 분석이 가능해집니다. 문제해결 단계도 마찬가지입니다. 다양한 시각이 있으면 창의적인 대

안이 나올 확률이 높죠.” (면담자 C)

“사전조사나 개별회의 때는 쟁점이나 당사자들을 정확하게 파악해야 하기 때문에 위원회의 이해의 폭이 중요합니다. 위원들의 배경이 다양하면 이해의 폭도 그만큼 넓어지고 당사자들과 쟁점 성향을 보다 잘 파악할 수 있게 됩니다. 공동회의 이후부터는 응집성이 중요합니다. 쟁점사항과 분쟁당사자 간 요구수준 격차도 가급적 축소시키는 단계죠. 조정안을 제시하는 단계에서는 특히나 위원회의 단합된 힘이 중요합니다.” (면담자 B)

V. 결 론

1. 연구결과와 시사점

본 연구는 노동분쟁에서 조정인의 역할이 중요시되고 있음에도 불구하고, 조정인 특성에 대한 객관적, 심층적 분석이 매우 부족하다는 문제의식, 그리고 외국과는 달리 사건당 3인으로 구성되는 국내 조정위원회의 다양성에 대한 연구가 극히 부족하다는 문제의식에서 시작되었다. 조정위원회 다양성의 경우, 인구통계학적 변수인 성별의 다양성, 그리고 과업 관련 변수인 전공과 직업의 다양성 효과에 대한 검증은 시도했다. 이러한 시도는 범주-정교화 관점(Categorization-Elaboration Model)의 이론적 연구에 바탕을 둔 것이다.

본 연구는 2010년 1월부터 2011년 12월까지 2년간 노동분쟁 조정사건을 한 건 이상 담당한 조정인을 대상으로 설문조사를 실시했으며, 그 결과를 조정 사건 데이터와 병합하여 연구과제를 검증하였다.

분석 결과, 성별 다양성은 조정성과에 정(+)의 영향을, 전공과 직업 다양성은 조정성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 심층면접 조사에서 밝혀진 바와 같이, 분쟁조정과 노사관계의 특수성에 기인한 것으로 유추해 볼 수 있다. 다양성 가설에 대한 조정이슈별 추가 분석 결과 또한 유사한 패턴을 보여주었다.⁷⁾

7) 본 연구는 조정위원회 다양성의 효과가 사안에 따라 다르게 나타날 수 있다는 문제의식

본 연구는 그동안 연구가 거의 이루어지지 않았던 조정위원회 다양성과 조정 성과에 대한 관계를 객관적인 데이터를 통해 실증분석했다는 점에서 의의를 찾을 수 있다. 실증분석을 통해 살펴 본 연구의 시사점은 다음과 같다.

본 연구는 기존의 사회범주화 관점, 정보-의사결정 관점과는 사뭇 다른 결과를 보여주었다. 본 연구의 다양성 가설들은 맥락의 중요성을 강조하는 범주-정교화 관점(Categorization-Elaboration Model)에 따른 것이다. Van Knippenberg et al.(2004)의 주장과 같이, 다양성의 효과를 정확하게 예측하기 위해서는 과업특성, 시간, 팀 규모 등 다양한 맥락에 대한 고려가 필요하다. 본 연구의 이러한 관점에 따라, 조정위원회의 성별 다양성은 조정성립에 긍정적 영향을, 조정위원회의 전공 및 직업 다양성은 조정성립에 부정적 영향을 미칠 것으로 가정하였고, 이들이 사실임을 확인할 수 있었다.

조정위원회의 성별 다양성 증가가 조정성과에 긍정적 영향을 미친 것은 분쟁조정 과업의 특수성에 기인한 것으로 판단된다. 분쟁조정인으로서 여성은 분명한 강점을 지닌다. 조정성립을 위해 조정인은 분쟁당사자들의 상황과 감정을 섬세하게 파악하는 능력을 갖추어야 하는데, 여성은 남성에 비해 경청, 공감, 직관, 정서지능이 뛰어나다. 또한 여성 조정인은 분쟁당사자와의 관계 형성에 더욱 많은 시간과 공을 들이고 조정과정에 더욱 몰입하며, 평화적 해법 제시에 능하여 원만한 조정성과를 거둘 수 있다(Swenson, 1992; Potter, 2005).

아울러, 본 연구는 다양성 연구에서 고려되어야 할 요소로 시간, 과업특성, 팀 규모 등 맥락의 중요성에 주목하였다. 시간은 팀 다양성과 성과와의 관계에서 반드시 고려해야 할 주요 요인이다(Harrison et al., 2002). 범주-정교화 관점에 의하면, 다양성이 효과를 발휘하기 위해서는 구성원들의 아이디어, 지식, 통찰력의 교환, 논의의 통합과정 등을 기반으로 한 과업 관련 정보 및 관점의 정

하에 조정 쟁점별 추가분석을 실시하였다. 분석 결과, 조정 쟁점이 순수임금이슈 상황에서, 조정위원회의 성별 다양성은 조정성립률에 긍정적 효과를 가지는 것으로 나타났으며, 전공 다양성과 직업 다양성은 여전히 유의한 부정적 효과를 보여주었다. 한편 조정 쟁점이 단협, 입단협, 고용조정, 기타이슈의 상황에서는 순수임금이슈와는 다른 양상이 나타났다. 조정위원회의 성별 다양성과 전공 다양성의 방향성은 변하지 않았지만, 이들 다양성 효과에 대한 통계적 유의성이 사라진 것이다. 이러한 결과는 쟁점의 복잡성과 과업 난이도의 증가에 기인한 것으로 추측해 볼 수 있다. 한편, 직업 다양성은 기타 쟁점 상황에서도 일관되게 조정성립률에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

교화 과정을 반드시 거쳐야 하는데, 이러한 과정은 상당한 시간을 필요로 하게 된다. 하지만 노동분쟁 조정은 매우 짧은 기간에 이루어지며, 비상근 조정위원들이 간헐적으로 참여하는 태스크포스 형태로 운영된다. 이러한 분쟁조정위원회의 간헐적, 단기적 특성이 전공 및 직업 다양성의 발현에 장애가 된 것으로 판단된다. 조정위원회의 팀 규모 또한 영향을 미친 것으로 보인다. Bowers et al.(2000)에 따르면, 팀 규모가 작을수록 동질성의 효과는 커지는 반면, 다양성의 효과는 감소한다. 3인으로 구성된 조정위원회는 팀 규모가 크지 않으므로 다양성에 비해 응집성의 효과가 상대적으로 조정성과에 주요할 수 있다.

일반적으로 전공, 직업 등의 요인은 과업과 관련된 요소로 정보-의사결정 관점과 같은 기존 다양성 관련 문헌에서 팀 성과에 긍정적 변수로 분류되어 온 경향이 있다. 과업 관련 요인의 다양성 증가는 일반적으로 지식의 절대량 확대, 창의적 아이디어 발현에 긍정적일 것이다. 지식은 조정위원회가 경쟁우위를 갖기 위한 중요한 자원 가운데 하나다. 하지만 정작 중요한 것은 일반적 지식의 절대량 증가에 있는 것이 아니라, 노동법과 노사관계 등 조정 관련 핵심 영역의 지식, 그리고 그 지식을 기반으로 한 조정전략과 상황의 적합성에 있다고 할 수 있다.

한편 본 연구는 다양성의 효과가 조정의 단계별로 다르게 나타날 수 있을 것으로 추측한다. 조정위원회 다양성이 조정성립으로 귀결되기 위해서는 제시안에 대한 분쟁당사자들의 수락 과정을 거쳐야만 한다. 이 단계에서는 다양성이 아닌 응집력이 필요하다. 조정의 시작 단계부터 분쟁당사자의 이해관심사를 파악하고 쟁점 논의와 문제를 규명하는 단계, 그리고 다양한 옵션을 개발하는 단계까지는 다양한 관점, 지적자본에 따른 활발한 커뮤니케이션과 창의적인 의사결정이 분명히 필요하다. 하지만 일단 조정위원회의 뜻이 하나로 모아진 합의시점부터는 일관된 목소리로 분쟁당사자들을 설득할 수 있는 응집력이 다양성보다 더욱 중요시될 수 있을 것이다. 조정의 본질이 분쟁당사자의 협조와 양보를 기반으로 한 합의점 도출에 있기 때문이다.

또한 본 연구는 기존의 조정 관련 연구에서 주목하지 않았던 변수들, 예컨대 조정횟수, 연장신청여부, 여성조합원비율 등의 요인이 조정성립에 미치는 영향을 확인해 주었다. 분석 결과, 사건 특성 요소 중 조정횟수는 조정성립률에 부

(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 분쟁당사자 특성 가운데에서는 민주노총은 조정성립률에 부(-)의 영향을 미친 반면, 여성조합원 비율은 조정성립률에 정(+)의 영향력을 발휘했다. 이러한 분석결과는 사건과 분쟁당사자 특성에 대한 이해의 폭을 넓혀 줌으로써, 고용관계와 분쟁조정 연구 분야에 기여할 수 있을 것이다.

강한 학제적 성격을 가진 고용관계론 연구를 위해서는 인접학문에 대한 이해가 꼭 필요하다. 본 연구는 고용관계의 틀에 다양성 이론을 접목한 것이다. 이러한 시도에 따라 고용관계 연구의 지평이 보다 넓어지길 기대해 본다.

2. 연구의 한계와 향후 과제

본 연구의 한계는 다음과 같다. 우선, 본 연구는 조정성과에 영향을 미치는 조직의 재무적 특성, 예컨대, 당기순이익, 부채비율 등을 고려하지 못했다. 향후 이러한 조직 맥락적 변수들을 통제한다면, 보다 설득력 있는 연구결과를 제시할 수 있을 것이다.

또한 본 연구의 양적 분석은 조사관의 역할을 반영하지 못했다. 조정에서 조사관은 중요한 역할을 담당한다. 주로 근로감독관 출신으로 구성된 조사관은 사실관계 조사, 증거 수집, 조사보고서 작성, 면담, 사전 조율 등 사건별로 역할 비중이 다르지만 때로는 조정인에 버금가는 역할을 수행하기도 한다. 특히 합의취하로 종료되는 분쟁사건들의 경우 조사관의 역할은 매우 크다. 조정업무는 무엇보다 조사관의 적극성을 필요로 한다(중앙노동위원회, 2012). 조정성립에 있어 조사관의 역할이 큰 만큼 향후 연구에서는 이들의 효과를 조정인과 분리하여 고찰할 필요가 있다.

본 연구의 대상인 조정위원회는 최대 3인으로 구성되어 있다. 이러한 구성은 다양성 연구를 위한 좋은 환경은 아니다. 왜냐하면, 다양성 값의 분산이 적어 다양성의 효과가 충분히 발현되지 못하기 때문이다. 한편 향후 연구에서는 범주-정교화 모형이 주장하는 바와 같이, 다양성의 효과가 어떠한 조건에서 보다 잘 작동할 수 있는지에 대한 다양한 접근이 필요하다. 예컨대, 조정인 간 양적, 질적 의사소통, 동기부여, 가치 및 철학 공유 등의 변수를 고려해 볼 수 있다.

본 연구는 아쉽게도 세부 전공을 측정하지 못했다. 설문을 통해 노사관계, 노동법, 노동경제 등 조정위원들의 세부 전공을 파악했다면 사뭇 다른 전공 다양성 결과가 도출되었을 가능성이 있다. 왜냐하면 같은 전공이라도 세부 전공에 따라 조정위원이 보유한 지식, 스킬, 철학이 매우 달라질 수 있기 때문이다. 분쟁조정 영역에서 노사관계에 대한 이해를 바탕으로 한 노사협력적 방법론을 채택하는 것은 매우 중요한 과제다. 조정인 선발, 양성, 그리고 조정위원회 구성 시, 이러한 전공적합성이 보다 강조되어야 할 것이다.

본 연구는 조정성과를 조정성립 여부만으로 측정했다. Kressel & Pruitt (1989), Wall et al.(2001), Mareschal(2005a), Herrman et al.(2006) 등이 제시한 바와 같이, 조정성과에는 조정성립 외에도 분쟁당사자들의 만족, 관계개선, 제3자 성과 등 다양한 요인들이 있다. 조정과정이 종료된 이후 걸으로 드러난 조정성립 또는 조정불성립이라는 조정결과물 이외에 조정과정 및 조정결과를 통한 노사관계 개선, 노사의 신뢰회복, 분쟁당사자의 만족도 등은 중요한 조정성과 측정지표다(이공희, 2008). 장기간 지속되는 노사관계의 특성을 고려해 볼 때 이러한 장단기 성과가 보다 심도 있게 다루어져야 할 것이다. 같은 맥락에서 다양성의 효과 또한, 조정성립 이외의 다른 과정적 요소를 종속변수화한다면 달라질 수 있을 것으로 보인다. 전공과 직업의 다양성은 분쟁 이슈를 분석하고, 다양한 창의적 옵션을 도출하는 데 분명히 도움이 될 수 있다. 향후 연구에서는 조정인의 특성, 조정위원회 다양성이 조정과정, 과업여부, 이슈해결, 노사관계 변화 등 다양한 장단기 성과에 미치는 영향에 대한 측정 논의가 보다 활발해져야 할 것이다.

다양성의 효과와 관련된 또 한 가지 가능성은 조정위원회 구성원 간 다양성도 물론 중요하지만, 어쩌면 그보다 한 개인이 보유한 지적 배경의 다양성 증가가 조정성립에 더욱 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 즉 조정위원회의 구성적 다양성보다는 오히려 노동법과 노사관계, 그리고 협상에 대한 풍부한 지식과 경험을 겸비한 한 사람의 조정위원이 분쟁 해결에 핵심적 역할을 수행할 수 있다. 조정인의 학제적 지식 겸비를 강조하는 문헌들(Manson, 1958; Zirkel & Lutz, 1981; Shaw, 1988; Hartfield, 1988)에서 이러한 가능성을 유추해 볼 수 있다. 향후 연구에서는 조정인 특성, 조정위원회 다양성의 효과가 보

다 섬세한 방식으로 검토되어야 할 것이다.

참고문헌

- 권석균·최보인(2010). 「팀제에서 다양성은 중요한가?」. 『한국인사조직학회 발표논문집』 2: 1~25.
- 김인수(1999). 『거시조직이론』. 무역경영사.
- 김태기(2003). 「조정 성공요인: 노사분쟁의 경우」. 『노동경제논집』 26(1): 53~73.
- 이공희(2008). 「노동분쟁 조정성과의 영향요인에 관한 연구」. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 이공희·박주영(2011). 「분쟁당사자의 태도, 노사관계와 조정성과에 있어서 조정위원의 역할에 관한 실증연구」. 『분쟁해결연구』 9(2): 5~49.
- 이공희·신은중(2010). 「노동분쟁에서 조정의 성공요인에 관한 경험적 연구: 협상전략, 갈등 수준 및 조정인의 신뢰를 중심으로」. 『산업관계연구』 20(2): 125~152.
- 이희진(2012). 「미국의 개별노동분쟁 조정제도」. 『조정과 심판』 여름호, 중앙노동위원회, pp.10~22.
- 중앙노동위원회(2012). 『조정과 심판』, 여름호.
- 최석환(2009). 『일본의 개별노동분쟁 해결시스템』. 한국노동연구원.
- 하연섭(2003). 『제도분석』. 다산출판사.
- Ancona, D. G., and D. F. Caldwell(1992). "Demography and design: Predictors of new product team performance." *Organization Science* 3 (3): 321~341.
- Bercovitch, J.(1989). "International Dispute Mediation: A comparative Empirical Analysis." in *Mediation research*. San Francisco: Jossey-Bass. pp.53~67.
- Berkowitz, M., B. Goldstein, and B. P. Indik(1964). "The State Mediator: Background, Self-image, and Attitudes." *Industrial and Labor Relations Review* 17(2):

257~275.

- Bowers, C. A., J. A. Pharmed, and E. Salas(2000). "When Member Homogeneity is Needed in Work Teams: A Meta-Analysis." *Small Group Research* 31: 305~327.
- Bowling, D. and D. Hoffman(2000). "Bringing Peace into the Room: The Personal Qualities of the Mediator and Their Impact on the Mediation." *Negotiation Journal* 16 (1) : 5~28.
- Carnevale, P. J. D. and D. G. Pruitt(1992). "Negotiation and Mediation." *Annual Review of Psychology* 43: 531~582.
- De Dreu, C. K. W., and L. R. Weingart(2003). "Task and Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A meta-analysis." *Journal of Applied Psychology* 88: 741~749.
- Fiorito, J. and C. Greer(1986). "Gender Differences in Union Membership, Preferences, and Beliefs." *Journal of Labor Research* 7 (2) : 145~164.
- Hackman, J. R., and C. G. Morris(1975). "Group tasks, group interaction processes, and group performance effectiveness: A review and proposed integration." In L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Harrison, D. A., K. H. Price, J. H., Gavin, and A. T. Florey(2002). "Time, Teams, And Task Performance: Changing Effects of Surface and Deep-Level Diversity on Group Functioning." *Academy of Management Journal* 45 (5) : 1029~1045.
- Hartfield, F. Edward(1988). "Qualifications and Training Standards for Mediators of Environmental and Public Policy Disputes." *Seton Hall Legislative Journal* 12 : 109~124.
- Henderson, D. A.(1996). "Mediation success: An empirical analysis." *Ohio State Journal on Dispute Resolution* 11 (1) : 105~147.
- Herrman, M. S., N. Hollett, and J. Gale(2006). "Mediation from Beginning to End: A Testable Model." *The Blackwell Handbook of Mediation*. Blackwell Publishing. pp.19~78.
- Hiltrop, Jean Marie(1989). "Factors Associated with Successful Labor Mediation." in *Mediation Research*, San Francisco: Jossey-Bass, pp.241~262.
- Jackson, S. E., K. E. May, and K. Whitney(1995). "Understanding the Dynamics of

- Diversity in Decision-making Teams.” R. A. Guzzo, and E. Salas(eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. 383-396.
- Jackson, S. E., and A. Joshi(2004). “Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance.” *Journal of Organizational Behavior* 25 : 675~702.
- Kochan, T. A., and T. Jick(1978). “The Public Sector Mediation Process.” *Journal of Conflict Resolution* 22 (2) : 209~240.
- Kressel K., and D. G. Pruitt(1989). *Mediation Research: The process and effectiveness of third-party intervention*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Manson, J. Julius(1958). “Mediators and Their Qualifications.” *Labor Law Journal* 9 (10) : 755~764.
- Mareschal, P. M.(2005a). “Building a better future through mediation: Insights from a survey of FMCS mediators.” *Journal of Collective Negotiations* 30 (4) : 307~323.
- _____(2005b). “What Makes Mediation Work? Mediators' Perspectives on Resolving Disputes.” *Industrial Relations* 44 (3) : 509~517.
- Petriedes, K. V., A. Furnham, and G. N. Martin(2004). “Estimates of Emotional and Psychometric Intelligence.” *Journal of Social Psychology* 144 (2) : 149~162.
- Potter, Antonia(2005). “We the Women Why Conflict Mediation is not just a Job for Men.” Centre for Humanitarian Dialogue, Report, CHD, Geneva. hd opinion, October. pp.1~18.
- Rehms, C.(1965). “The Mediation of Industrial Conflict: a Note on the Literature.” *Journal of Conflict Resolution* 9 : 118~125.
- Shaw, M. L(1988). “Mediator Qualifications: Report of a Symposium on Critical Issues in Alternative Dispute Resolution.” *Seton Hall Legislative Journal* 12 : 125~136.
- Swenson, Leland(1992). “The Effects of Attorney Gender, Prior Mediation and Litigation on Conciliation Court Mediation Outcomes and Parent Attitudes.” *Family and Conciliation Courts Review* 30 (1) : 64~80.
- Tannen, Deborah(1994). *Talking from 9 to 5: Women and Men at Work: Language, Sex and Power*. London: Virago. 317.

- Teachman, J. D.(1980). "Analysis of Population Diversity Measures of Qualitative Variation." *Sociological Methods Research* 8 (3) : 341 ~362.
- Tsui, A. S., B. A. Gutek(1999). "Demographic Difference in Organizations: Current research and future directions." Lexington Press: Lanham, MD.
- Van Knippenberg, Daan, Carsten K. W. De Dreu, and Astrid C. Homan(2004). "Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda." *Journal of Applied Psychology* 89 (6) : 1008 ~1022.
- Wall, Jr. J. A., J. B. Stark, and R. L. Standifer(2001). "Mediation : A current review and theory development." *Journal of Conflict Resolution* 45 (3) : 370 ~391.
- Whiting, R. A.(1994). "Family Disputes, Nonfamily Disputes, and Mediation Success." *Mediation Quarterly* 11 (3) : 247 ~260.
- Zirkel, Perry. A. and Lutz, J. Gary(1981). "Characteristics and functions of mediators: A pilot study." *The Arbitration Journal* 36 (2) : 15 ~20.

An Exploratory Study on Labor Dispute Mediation Committee Diversity and Mediation Outcomes

Minsu Song · Dong-One Kim

The purpose of this paper is to empirically analyze the influence of labor dispute mediation committee diversity on probability of settlement. It develops and tests a model using data from a sample of mediators who had participated in mediation from 2010 to 2011 in Korea.

Results showed that the positive association between sex diversity and the mediation outcomes, and the negative relationship between the diversity of educational, occupational backgrounds and performance are found.

This paper contributes to explanations of the relationship between mediation committee diversity and settlement. These findings suggest that the right combination of mediation committee are the key to mediation success. Also, my assessment of evidence suggests that the impact of actual diversity should only be understood in context. Perhaps most importantly, this study shows the potential value of adopting a multidimensional, integrated approach in industrial relations research.

Keywords : labor dispute, labor mediation, mediation committee, settlement,
labor relations commissions, diversity, categorization-elaboration model