

노동정책연구
2022. 제22권 제3호 pp.159~178
한국노동연구원
http://doi.org/10.22914/jlp.2022.22.3.006

연구논문

절차 공정성이 노동위원회 만족에 미치는 영향 : 판정결과 만족의 매개*

이성희**
김동배***

연구에 의하면 분쟁해결에서 절차 공정성(procedural justice)은 판정결과의 유불리와 독립적으로 판정결과에 대한 만족도와 수용성을 높이고 분쟁해결기구에 대한 만족과 신뢰를 높인다. 절차 공정성은 충분한 발언기회 제공, 중립성 유지, 신뢰감 형성, 인격적 대우 및 권리 존중이라는 4가지 대표적인 요소로 구성된다. 도구적 관점에 의하면 절차 공정성은 판정결과에 대한 통제력 제고를 통해서, 그리고 규범적 관점에 의하면 절차 공정성은 집단이 자신을 존중하고 자신이 소속된 집단에 대한 자부심의 상징적 메시지로서 절차 공정성 효과를 낳는다. 그러나 분쟁해결 관련 절차 공정성의 중요성에도 불구하고 우리나라 노동위원회를 대상으로 심판사건의 심문회의 절차 공정성이 판정결과 및 노동위원회에 대한 만족에 미치는 영향을 실증분석한 연구는 없었다. 본 연구는 한국노동연구원이 2020년에 실시한 ‘노동위원회 심판서비스에 대한 설문조사’ 자료를 사용하여 심문회의의 절차 공정성, 판정결과 만족, 노동위원회에 대한 만족도의 관계를 분석하였다. 분석결과, 심문회의 절차 공정성은 판정결과 만족과 노동위원회에 대한 만족도를 높이고, 판정결과 만족이 절차 공정성과 노동위원회 만족을 부분 매개하는 것으로 나타났다. 이상의 분석 결과를 요약하고 연구의 의의 및 한계와 향후 연구과제를 제시하였다.

핵심용어 : 절차 공정성, 도구적 모형, 집단가치 모형, 노동위원회 만족도

논문접수일: 2022년 4월 26일, 심사의뢰일: 2022년 4월 29일, 심사완료일: 2022년 5월 26일

* 본 논문은 『노동분쟁 해결 및 예방기능 활성화 방안 연구』(이성희 외, 2020)의 내용을 수정·보완한 것이다.

** (제1 저자) 한국노동연구원 선임연구위원(musedori@kli.re.kr)

*** (교신저자) 인천대학교 경영학부 교수(dongbae@inu.ac.kr)

I. 문제 제기

우리나라 노동위원회는 1953년 출범한 이래 노사분쟁해결 기구로서 꾸준히 발전해 왔지만, 질 높은 노사분쟁해결 서비스 제공을 통한 생산적 노사관계를 위한 제도적 인프라로서 임무를 다하기 위해서는 해결해야 할 과제들이 많은 것으로 평가된다. 분쟁해결의 효율성과 분쟁해결 과정 및 판정결과에 있어서 공정성의 제고 그리고 분쟁해결 관련 전문성 강화는 우리나라 노동위원회가 해결해야 할 중요한 과제들로 거론된다(이성희, 2010). 이러한 과제들 중 중요하지만 놓치기 쉬운 것이 사건처리 과정에 있어서 절차 공정성(procedural justice)을 높이는 것이다.

노동위원회의 사건처리에 있어서 절차 공정성은 왜 중요한가? 심판사건의 심문회의 예를 들면 절차 공정성은 노사 당사자들에게 충분한 발언 및 소명기회 제공, 심판위원들의 중립성 유지, 노동위원회에 대한 신뢰감 형성, 노사 당사자 인격적 대우 및 권리 존중이라는 4가지 요소로 구성된다. 선행연구에 의하면 이러한 절차 공정성은 판정결과의 공정성 인식을 높이는 기능만이 아니라 판정결과의 유불리와는 독립적으로 노사 당사자들에게 그 자체 가치 있는 보상으로서 판정결과의 수용성을 높이고 분쟁해결기구에 대한 만족도와 신뢰를 높인다(Lind and Tyler, 1988; Sevier, 2020; Tyler, 1990, 2000; Tyler et al., 1996).

우리나라 노동위원회의 절차 공정성 제고와 관련해서 그동안 많은 노력이 경주되었고 그만큼 개선이 이루어졌던 것도 사실이지만, 노동위원회의 절차 공정성에 대한 노사 당사자의 회의적 시각도 여전히 남아있다. 근로자 측 당사자는 노동위원회가 사용자 편향적이라고 생각하는 반면 사용자 측 당사자는 노동위원회가 근로자 편향적이라고 인식하기도 한다. 과거보다는 많이 개선되었지만 일부 심판 위원들의 권위주의적인 태도나 노사 당사자의 이해와 관심에 대한 충분한 배려의 부족이 여전히 문제가 되는 것도 부정할 수 없는 현실이다(이성희, 2010). 우리나라 노동위원회 심판 서비스의 한 단계 질적인 도약을 위해서

는 절차 공정성 제고가 시급하고 절차 공정성 제고를 위해서 일종의 행동지침 (code of conduct) 제정과 같은 방안도 고려할 필요가 있을 것으로 보인다.

그런데 절차 공정성의 중요성에 대한 이론이나 외국의 실증연구들은 많이 이루어졌지만, 정작 우리나라 노동위원회를 대상으로 절차 공정성의 중요성을 실증분석한 논문은 찾기 힘들다. 절차 공정성에 대한 이론의 보편성을 감안하면 절차 공정성의 효과는 우리나라 노동위원회를 대상으로 한 연구에서도 발견될 것으로 예측할 수 있겠지만, 실제로 데이터를 통해서 이를 검증하는 것은 별개의 작업이다. 본 연구는 한국노동연구원이 2020년에 실시한 노동위원회 심판사건 당사자들에 대한 설문조사 자료를 사용하여 노동위원회 심문회의의 절차 공정성이 노동위원회에 대한 만족도에 미치는 영향을 분석하기로 한다. 그리고 절차 공정성은 판정결과에 대한 만족도를 매개하여 노동위원회에 대한 만족도를 높이는지 여부도 살펴보고자 한다.

II. 선행연구 및 연구가설

절차 공정성은 분배 공정성(distributive justice)과 대비되는 개념이다. 분쟁해결에 한정하면 분배 공정성은 법원이나 노동위원회의 판단 결과의 형평성을 지칭하고, 절차 공정성은 법원이나 노동위원회의 심문회의와 같은 분쟁해결 과정이나 절차의 형평성을 지칭한다. 분쟁해결에 있어서 절차 공정성에 대한 본격적 연구의 발단은 심리학자와 법학자인 Thibaut and Walker(1975)의 연구가 효시이며, 이후 Tyler를 중심으로 초기 연구를 이론과 연구의 지평을 확대하면서 지금에 이르고 있다(Sevier, 2020). Thibaut and Walker(1975)의 연구는 절차 공정성 인식이 최종 결과에 대한 만족이나 수용도를 높인다는 것이었고, 실험실이 아닌 실제 현장을 포함한 후속 연구들에서도 이들의 연구결과는 지지를 얻었다(Tyler, 2000).

그런데 분쟁해결에 있어서 판정과 같은 최종 결과가 아닌 절차 공정성 지각이 결과 만족이나 수용성을 높인다는 절차 공정성의 효과를 어떻게 해석할 것인가, 그리고 이와 밀접한 관련성이 있는 것으로서 절차 공정성의 영향요인을

어떻게 볼 것인가를 둘러싸고 크게 도구적 관점과 규범적 관점으로 구분된다. Thibaut and Walker(1975)의 초기 연구는 도구적 관점에 해당되고 이후 Tyler를 중심으로 개발된 집단가치모형(group-value model)이 규범적 관점에 해당된다. 이하 절차 공정성에 대한 도구적 모형과 규범적 모형의 중요한 특성들을 살펴보고, 두 관점의 공통점과 차이점을 요약하면서 연구모형과 연구가설을 설정하기로 한다.

1. 절차 공정성의 도구적 모형

Thibaut and Walker(1975)의 연구는 분쟁해결과 관련된 절차 공정성 연구의 활성화를 낳은 발단이였다. 그 이전의 공정성 연구는 임금이나 승진 등 조직상황에 공정성 이론(equity theory)을 적용한 분배 공정성 연구가 주류였지만 공정성 이론은 분쟁상황에 적용하기는 용이하지 않았다는 점에서 Thibaut and Walker의 연구는 의의가 있었다(Lynd and Tyler, 1988). 후속 연구들에서도 절차 공정성 인식이 최종 결과에 대한 만족이나 수용도를 높인다는 것이 확인되고 있다.

Thibaut and Walker(1975)의 문제의식은 계속 증가할 것으로 예상되는 사회적 갈등의 원만한 해결을 위해서는 공정한 절차나 방법이 중요해지는데, 공정한 갈등해결 절차는 재판관과 같이 판정을 내리는 의사결정자가 아니라 분쟁 당사자에게 통제권(control)을 주는 절차라는 것이다. 여기에서 통제란 판정결과에 영향을 미치는 판정 프로세스에 참여할 수 있는 정도를 말한다. 소송제도에 비유하면 재판장 주도주의(Inquisitorial System)보다는 당사자의 통제권이 강한 당사자 주도주의(Adversary System)가 더 공정한 절차라는 것이다.

실제로 이들은 당사자 주도주의와 같이 당사자의 통제권이 강한 경우 당사자들이 절차 공정성을 더 높게 인식하고 판정결과에 대한 만족도가 높다는 사실을 발견했다. 무엇보다 이러한 결과는 판정결과의 유불리에 영향을 받지 않았다는 것이다. 즉, 당사자 통제가 높은 경우는 판정결과가 자신들에게 불리한 경우에도 당사자 통제가 낮은 경우보다 절차 공정성을 더 높게 인식하고 판정결과에도 더 만족했다는 것이다. 이상과 같은 절차 공정성 효과에 대한 이들의

연구는 분쟁해결에 있어서 절차 공정성 연구의 효시였다고 평가된다.

그런데 이들의 연구는 절차 공정성의 효과 즉 절차 공정성 인식이 높으면 최종 결과에 대한 만족이나 수용도가 높아진다는 현상을 어떻게 설명할 것인가와 관련해서 다시 ‘결과’를 호출하여 설명하기 때문에 후속 연구자들에 의해서 절차 공정성의 도구적 모형으로 평가된다(Blader and Tyler, 2003a, 2003b; Lind and Tyler, 1988; Sevier, 2020; Tyler, 1990; Tyler et al., 1996). 즉 이들은 절차 공정성이 왜 중요하고 앞서 설명한 절차 공정성 효과가 발견되는 이유를, 절차 공정성은 자신에게 유리한 방향으로 최종 결과에 영향을 미칠 수 있는 도구라는 점에서 찾는다. 이들의 관점을 절차 공정성에 대한 통제 모형(control model) 또는 도구적 모형(instrumental model)으로 지칭하는 이유도 절차 공정성은 판정결과에 대한 통제력이나 결과에 영향을 미치는 도구로 기능한다는 의미이다.

절차 공정성에 대한 도구적 모형에 대한 비판은 다음과 같다. 우선 도구적 모형은 당사자들이 판정결과에 영향을 미치지 않음에도 불구하고 발언권을 매우 중시한다는 사실을 설명할 수 없다. 도구적 모형은 의사결정 과정에 영향을 미치는 공식적·제도적 측면에 주목함으로써 비공식적 측면이나 절차적 공정성의 관계적 측면에 해당하는 의사결정자의 중립성이나 의사결정자에 대한 신뢰 그리고 분쟁 당사자에 대한 존중 등의 영향을 간과했다. 후속 연구에 의하면 이러한 요인들은 절차적 공정성을 규정하는 더 중요한 요소들이다(Tyler et al., 1996; Tyler, 2000).

2. 절차 공정성의 규범적 모형

절차 공정성에 대한 규범적 관점은 초기 도구적 관점의 연구를 비판하면서 절차 공정성 효과의 대안적인 해석과 절차 공정성의 도메인을 확장하는 연구로 정착하게 된다(Tyler, 1990, 2000; Tyler et al., 1996). 규범적 관점은 절차 공정성을 결과에 대한 통제나 결과에 영향을 미치는 도구가 아니라, 집단이 자신을 존중하고 자신이 소속된 집단에 대한 자부심(pride)의 상징적 메시지로 파악한다(Tyler et al., 1996). 그 결과 당사자는 집단과 자신의 이해를 일치시키고 집단을 위한 이타적 행동이나 집단의 규칙을 수용하는 등 집단에 이로운 행동을

하게 된다. 앞서 살펴본 바와 같이 도구적 관점은 절차 공정성의 효과를 ‘결과’를 다시 호출해서 설명하지만 규범적 관점은 판정결과와 독립적인 요인으로 설명한다.

규범적 관점에 의하면 사람들은 본질적으로 타인과 어울리려 하고 집단 속에서 시간을 보낸다. 사람들은 사회적이나 업무 관련 집단만이 아니라 법, 정치, 사회체계 등 많은 집단에 가입하고 참여한다. 사회정체성 이론에 기반을 둔 집단가치 모형에 의하면 사람들은 사회집단과의 동일시(identification)를 통하여 자원, 자기인식, 자기 정체성, 사회적 보상을 제공 받는다. 일단 집단과의 동일시가 이루어지고 나면 사람들은 자신의 사적인 이익을 버리고 집단의 이익을 위해 행동한다. 사적인 이익의 포기 대가로 긍정적이고 존중받는 지위(status)와 집단소속을 보장받고 이는 자아존중감으로 연결된다.

그런데 여기서 개인과 집단 간에 긴장이 발생한다. 자기이익 추구의 자체라는 자기희생이 타인에 의해서 이용당하지 않으면서 집단구성원으로서의 보상을 얻는 것 사이의 긴장이다. 이때 절차 공정성이 이러한 긴장을 해소하는 해결책을 제시하는데, 절차 공정성은 자신의 희생이 남들에게 이용당하지 않고 결과들이 공정하게 분배되도록 보장하는 메커니즘으로서, 자신의 집단 내 지위와 멤버십이 지속될 것이라는 메시지를 전달한다. 절차 공정성에 대한 도구적 관점이 효용 극대화를 추구하는 합리적 인간의 행위를 전제하고 있다면 규범적 관점은 집단과의 관계에서 긍정적 자기개념(self-concept)을 추구하는 인간의 행위를 전제한다. 전자의 경우 절차적 공정성은 효용 극대화의 도구인 반면 후자의 경우 절차적 공정성은 긍정적 자기개념을 낳는 장치이며 긍정적 자기개념은 자아존중감(self-esteem)이라는 심리적 자산 내지 보상으로 이어진다.

마지막으로 규범적 관점은 결과에 영향을 미치는 의사결정 통제에 초점을 두는 도구적 관점이 절차 공정성에 영향을 미치는 요인을 너무 협소하게 파악하고 있다고 비판하면서, 당사자와 의사결정자 간의 상호작용이라는 관계적 측면과 의사결정자의 행위라는 비공식적 차원의 중요성을 지적한다. 이에 대해서는 연구모형에서 자세하게 살펴보기로 한다.

3. 연구모형과 연구가설

앞서 살펴본 절차 공정성에 대한 도구적 관점과 규범적 관점의 공통점과 차이점은 무엇일까? 두 관점의 공통점은 결과의 형평성 즉 분배공정성이 아니라 의사결정 과정에 있어서의 형평성 즉 절차 공정성에 주목하고, 판정결과의 유효리와 독립적으로 절차 공정성 인식이 판정결과에 대한 만족이나 수용에 영향을 미친다는 주장도 동일하다. 두 관점의 결정적인 차이점은 절차 공정성의 중요성 즉 절차 공정성의 효과를 설명하는 방식에 있어서의 차이이다. 도구적 관점은 절차 공정성은 우호적인 판정결과를 위한 도구나 수단이기 때문에 중요하다고 보는 반면, 규범적 관점은 판정결과의 우호성과 별개로 절차 공정성은 그 자체로서 중요하다고 본다.¹⁾ 예컨대 규범적 관점은 개념적으로 판정결과와 구분되지만 절차 공정성 인식에 판정결과와 독립적으로 영향을 미치는 의사결정자의 중립성, 정직, 공정하려는 노력, 정중한 대우, 당사자 권리 존중 등을 중시한다(Tyler, 1990).

[그림 1] 절차 공정성의 4가지 구성요소 모형

		공정성 원천	
		집단의 규칙 (공식적)	의사결정자 행위 (비공식적)
공정성 유형	의사결정 과정의 질	공식적 의사결정의 질	비공식적 의사결정의 질
	대우의 질	공식적 대우의 질	비공식적 대우의 질

자료: Blader and Tyler(2003a), p.117 수정.

두 관점은 절차 공정성에 영향을 미치는 요인에 대해서도 차이를 보인다. 이와 관련하여 Blader and Tyler(2003a, 2003b)는 절차 공정성은 공정성 유형과 공정성 원천의 두 차원에 의해 [그림 1]과 같이 4가지의 요소로 구성된다고 보

1) 물론 규범적 관점에서도 절차 공정성은 자아 존중감으로 연결되는 집단에서의 긍정적인 지위와 소속을 확정하는 메시지로 작용하기 때문에, 절차적 공정성은 여전히 집단 동일시가 가져오는 집단의 보상을 위한 도구나 수단으로 기능한다는 점에서 이 역시 광의의 도 구성을 갖는 것으로 볼 수도 있다(Sevier, 2020).

았다. 첫 번째 차원인 공정성의 유형은 의사결정과정의 질(quality of decision making)과 대우의 질(quality of treatment)로 구분되고, 두 번째 차원인 공정성의 원천은 공식 규칙과 비공식적 행위로 구분된다. 위에서 살펴본 바와 같이 Thibaut and Walker(1975)의 도구적 관점은 2사분면, 즉 공정성 유형은 의사결정의 질 그리고 공정성 원천은 공식적 규칙에 주목한 연구이다. 이들의 연구를 비판하면서 등장한 규범적 모형은 공정성 유형으로 관계적 측면, 공정성의 원천으로는 의사결정자의 행위로 절차 공정성의 도메인을 확장했다.

이상의 논의를 종합하면 절차 공정성은 도구적 모형과 규범적 모형에서의 4개 분면을 다 포함하고 절차 공정성의 효과에 대한 해석도 도구적 관점만이 아니라 관계적 측면도 있다. 절차 공정성에 대한 두 가지 접근법은 절차 공정성의 효과에 대한 해석과 절차 공정성의 도메인에 대한 관점이 다르지만, Thibaut and Walker(1975)의 연구를 발단으로 확인된 절차 공정성의 효과에 대해서는 공통된 의견이다. 즉 절차 공정성 인식이 높으면 판정결과의 유효리와 무관하게 판정결과에 대한 만족도와 수용도가 높아진다는 것은 두 관점 모두 공통된 주장이다. 그리고 절차 공정성은 판정결과에 대한 만족을 넘어 판정기관에 대한 만족, 기관의 정당성 인식, 그리고 준법으로까지 연결된다(Tyler, 1990).

이처럼 절차 공정성은 판정결과 만족과 이를 넘어 법원이나 노동위원회와 같은 판정기관에 대한 태도로까지 연결될 것으로 예측할 수 있는데, 인과 고리의 순서는 사건 발생의 시간 흐름에 따라 절차 공정성, 판정결과 만족, 노동위원회 만족으로 이어질 것이고, 판정결과 만족은 절차 공정성과 노동위원회에 대한 태도를 매개할 것으로 예측할 수 있다. [그림 2]는 본 연구에서 상정하는 매개 모형을 도시한 것이다. 본 연구는 절차 공정성이 노동위원회 만족도에 미치는 효과인 직접효과와 더불어 절차 공정성이 판정결과 만족도를 거쳐서 노동위원회 만족도를 높이는 간접효과도 존재한다고 예측한다. 그리고 간접효과의 존재 여부는 Baron and Kenny(1986)의 소벨 테스트를 사용하여 분석하기로 한다. 소벨 테스트에 있어서 귀무가설은 독립변수 → 매개변수의 회귀계수와 매개변수 → 종속변수의 회귀계수의 곱이 제로(0)라는 것이다.²⁾

2) 소벨 테스트의 간접효과 검증 통계량 $z = (a*b) / \sqrt{b^2*sa^2 + a^2*sb^2 + sa^2*sb^2}$. a=독립변수 → 매개변수의 회귀계수, sa=동 표준오차, b=매개변수 → 종속변수의 회귀계수, sb=동 표준오차.

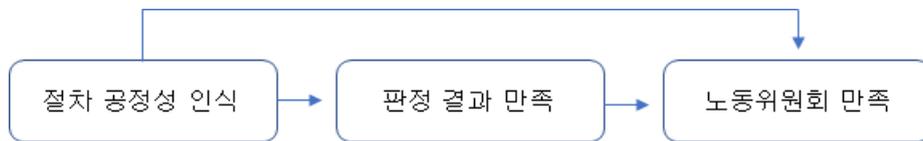
이상의 논의에 따라 다음과 같은 연구가설을 설정하였다. 연구가설에서 예측한 변수 간 관계를 매개 관계로 모형으로 도시한 것이 [그림 2]이다.

가설 1 : 절차 공정성은 판정결과 만족과 정(+)의 관계를 보일 것이다.

가설 2 : 절차 공정성은 노동위원회 만족과 정(+)의 관계를 보일 것이다.

가설 3 : 판정결과 만족은 절차 공정성과 노동위원회 만족을 매개할 것이다.

[그림 2] 연구모형



Ⅲ. 자료 및 변수

1. 자료

본 연구는 한국노동연구원이 2020년에 실시한 ‘노동위원회 심판서비스에 대한 설문조사’ 자료를 사용하였다. 이 조사는 이성희 외(2020)의 연구과제를 수행하기 위해 실시한 것이다. 조사대상은 2020년 1월 1일부터 조사 시점까지 종결된 심판사건 당사자들로서, 신청인과 피신청인의 비중을 5 : 5로 정해서 설문을 배포하도록 요청하였다. 응답의 정확도와 일관성을 위해 심판 당사자들에게 다음과 같은 응답 기준을 먼저 제시하였다. 즉 심판 사건을 여러 번 경험한 경우 가장 최근의 심판사건에 대하여, 지방노동위원회의 판정으로 사건이 종결되었거나 중앙노동위원회에 재심을 신청하여 재심 절차가 진행되고 있는 경우는 지방노동위원회의 초심 심판을 기준으로, 중앙노동위원회에서 재심 판정을 받은 경우는 중앙노동위원회의 심판을 기준으로 응답하도록 요청하였다.

설문 대상자 명단과 조사 협조공문 등 실태조사는 중앙노동위원회의 협조를 통해서 이뤄졌다. 실태조사를 위해 제주도를 제외한 전국 11개의 지방 노동위

〈표 1〉 표본 특성

		빈도	%
사건 당사자	근로자 측	63	31.2
	사용자 측	135	66.8
	노동조합 당사자	4	2.0
성	남성	161	79.7
	여성	41	20.3
연령	30세 미만	9	4.5
	30대	30	14.9
	40대	76	37.6
	50대	53	26.2
	60세 이상	34	16.8
사건유형	부당해고	190	94.1
	부당노동행위	31	15.3
	비정규직 차별시정	4	2.0
	의결 및 기타 사건	7	3.5
대리인 선임	예(자비)	106	52.5
	예(정부지원 선임)	18	8.9
	아니오	77	38.1
	기타	1	.5
초심-재심	초심	80	39.6
	재심	122	60.4
업종	제조업	39	19.3
	비제조업	163	80.7
기업규모	50명 미만	80	39.6
	50~99명	32	15.8
	100~299명	41	20.3
	300~499명	13	6.4
	500~999명	18	8.9
	1,000명 이상	18	8.9
노동조합 유무	단수노조	38	18.8
	복수노조	43	21.3
	노조 없음	121	59.9
전 체		202	100.0

주: 사건 유형은 복수응답으로 합계가 100% 초과.

원회에 규모를 고려하여 150~400부 정도씩 설문지를 보냈다. 지방노동위원회에 발송한 서류에는 설문지와 함께 반송용 봉투와 우표가 동봉되어 있어 응답자가 연구진에게 설문을 회송할 수 있도록 하였다. 조사 대상자들은 노동위원

회 심판서비스를 받았을 당시 개인정보 사용 동의에 수락한 사람들로써 개인정보는 해당 노동위원회만 사용할 수 있기 때문에 연구진이 직접 대상자에게 설문지를 발송하지 않고 지방노동위원회를 통해서 설문지를 발송하였다. 설문조사는 2020년 8월~10월 중순에 걸쳐서 실시되었는데, 한국노동연구원의 연구과제가 종료된 이후에 도착한 설문지들도 있어서 2020년 11월 30일까지 최종 회수된 설문지는 총 280부이다. 다만 응답 문항별 결측치로 인해서 최종 분석에 사용된 사례 수는 202개이며, 이하 분석에서는 202개의 표본이 분석 대상이다. <표 1>은 당사자 특성, 사건 특성, 그리고 해당 기업의 특성들을 정리한 것이다.

2. 변수

종속변수인 노동위원회 만족도는 Tyler(1990)의 기관에 대한 만족도 측정항목을 활용해서 총 5개의 문항으로 측정하였다. 질문은 모두 5점 척도로 구성되었으며 질문의 예를 들면 ‘노동위원회의 심판사건 처리 방식에 만족한다’, ‘노동위원회가 내리는 심판 판정은 공정하다고 생각한다’, ‘전체적으로 볼 때 노동위원회의 활동에 만족한다’ 등이다. 5가지 문항은 하나의 요인으로 구분되었고 내적 일관성의 지표인 크론바흐 알파는 .96으로 나타났다. 매개변수인 판정결과 만족은 Tyler(1990)를 참조해서 ‘귀하는 최종 판정결과에 얼마나 만족했습니까(5점 척도)’의 한 문항으로 측정하였다.

독립변수인 절차 공정성은 개념적 논의와 여러 선행연구의 측정항목들을 종합하여 작성하였다(변진석, 2016; Blader and Tyler, 2003a, 2003b; Colquitt, 2001; Tyler, 1990; Tyler et al, 1996). 선행연구들에 의하면 절차적 공정성을 구성하는 요인들은 참여·발언(participation-voice), 중립성(neutrality), 당사자 존중(treatment with dignity and respect), 신뢰(trustworthiness)의 4가지가 대표적이다. 참여·발언은 당사자가 해당 절차에 어느 정도 참여했는지, 당사자가 절차에 대하여 어느 정도의 통제를 가질 수 있는지를 의미하는데, ‘심문회의 진행과정에서 귀하의 입장을 설명할 기회가 충분히 주어졌습니까’, ‘심문회의 시간은 당사자가 의견을 진술하고 증거를 제출하기에 충분하였습니까’, ‘귀하는 위원회의 결정에 영향을 미칠 수 있었습니까’의 3문항(각 5점 척도)으로 측정

하였다.

중립성은 의사결정 절차가 편향되지 않으며 정직하고 증거에 기반을 둔 결정에 얼마나 충실한지를 의미하는데, ‘심문회의에서 정확한 판단을 위해 사실 확인을 충실히 하였습니다’, ‘심문회의에서 심판위원들이 사건의 쟁점을 잘 파악하려고 노력했습니까’, ‘심문회의에서 심판위원들은 귀하와 솔직한 대화를 나누었습니다’, ‘심문회의에서 위원들은 어느 한쪽에 치우치지 않고 중립을 지키려 노력했습니까’의 4문항(각 5점 척도)으로 측정하였다. 당사자 존중은 당사자의 지위에 대한 인정으로서 공손, 당사자에 대한 정중한 대우, 당사자들의 권리 존중을 의미하는데, ‘심문회의에서 귀하를 정중하게 대우했습니까’, ‘심문회의에서 귀하의 법적인 권리를 존중했습니까’, ‘심문회의에서 심판위원들은 귀하를 인격적으로 존중했습니까’의 3문항으로 측정하였다. 마지막으로 신뢰성은 분쟁해결기관의 동기와 관련된 것으로 분쟁해결기관의 배려와 당사자의 필요에 대한 관심을 의미하는데, ‘심문회의에서 귀하의 형편을 고려해 배려를 해주었습니다’(5점 척도)로 측정하였다. 11개 문항에 대한 요인분석 결과, 하나의 요인으로 구분되어 11개 문항의 평균으로 절차 공정성 변수를 작성하였다.³⁾

통제변수는 당사자 인적 특성, 심판회의 특성, 기업특성으로 구성되어 있다. 당사자의 인적 특성은 성(性)과 연령인데, 성은 남성의 경우 1의 값을 부여한 더미변수를 작성하였고 연령은 구간별로 측정한 것을 50세 이상의 경우 1의 값을 부여한 더미변수를 작성하였다. 심판회의 특성 변수들은 다음과 같다. 우선 심판회의 당사자는 근로자, 사용자, 노동조합, 기타의 응답범주로 측정하였는데, 근로자인 경우에 1의 값을 부여한 더미변수를 작성하였다. 사건 유형은 부당해고, 부당노동행위, 차별시정, 의결 및 기타의 범주로 측정한 것인데, 부당해고 사건 이외의 경우에 1의 값을 부여한 더미변수를 작성하였다. 대리인 선임은 선임하지 않은 경우에 1의 값을 부여한 더미변수를 작성하였다. 재심은 지방노동위원회의 판정으로 끝나지 않고 중앙노동위원회의 재심으로 이어진 사건의 경우에 1의 값을 부여한 더미변수를 작성하였다.

3) 선행연구에 의하면 절차 공정성의 여러 차원들은 본 연구와 같이 하나의 요인으로 구분되는 경우가 많은 것으로 보고되고 있다(Colquitt, 2001).

<표 2> 변수 간 상관관계

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 노동위원회 만족	3.47	1.19	(.96)											
2. 판정결과 만족	3.39	1.58	.743											
3. 절차 공정성	3.60	1.07	.844	.755	(.97)									
4. 남성 더미	0.80	0.40	-.111	-.149	-.132									
5. 50세 이상 더미	0.43	0.50	-.056	-.080	-.083	.016								
6. 근로자 당사자	0.31	0.46	-.044	-.144	-.080	-.006	.213							
7. 판정결과 우호성	3.24	1.57	.688	.921	.711	-.143	-.068	-.109						
8. 부혜 이외 사건	0.19	0.39	-.026	.067	-.032	.117	-.009	-.105	.089					
9. 대리인 미선임	0.39	0.49	-.109	-.149	-.046	.173	-.012	-.029	-.179	-.044				
10. 재심 더미	0.60	0.49	.037	.102	-.028	.044	-.032	-.023	.123	-.025	-.127			
11. 100인 이상 더미	0.45	0.50	.088	.065	.070	.155	-.237	-.173	.055	.129	.066	.095		
12. 제조업 더미	0.19	0.40	.075	.039	.099	.029	-.071	.023	.046	.053	-.002	-.142	-.009	
13. 무노조 더미	0.40	0.49	-.083	.005	-.084	.061	-.100	-.158	.011	.330	-.130	.022	.303	-.016

주: 1) $|r| \geq .237, p < .001, |r| > .213, p < .01, |r| \geq .141, p < .05.$

2) ()는 구성개념의 내적 일관성 지표인 크론바흐 알파. N=202.

판정결과의 우호성(favorability of outcome)은 판정결과가 자신에게 유리한 정도로서 Tyler(1990)를 참조하여 ‘최종 판정결과는 귀하에게 얼마나 유리했습니까?’로 측정하였다(5점 척도). 판정결과의 우호성을 통제하는 이유는 절차공정성 연구의 핵심 명제가 결과의 유불리와는 독립적으로 절차 공정성은 결과에 대한 수용성이나 결과 만족도, 나아가 해당 기관에 대한 신뢰와 만족도를 높인다는 것이기 때문에 반드시 통제할 필요가 있는 변수이다.

기업 특성으로서 규모는 100인 이상 규모인 경우에 1의 값을 부여한 더미변수를, 업종은 가장 빈도가 높은 업종인 제조업인 경우에 1의 값을 부여한 더미변수를, 노동조합은 노동조합이 조직되어 있지 않은 경우에 1의 값을 부여한 더미변수를 작성하였다. 이상에서 설명한 변수들의 기술통계치와 상관관계를 정리한 것이 <표 2>이다. 본 연구에서 핵심변수인 심판사건 심문회의의 절차 공정성은 3.6점으로 보통이나 중간의 3점보다 약간 높게 나타나고 있다. 분석에 사용하지 않았지만 조사관의 조사과정에서의 절차 공정성도 일부 문항을 사

용하여 측정했는데 평균 3.9점으로 심문회의 절차 공정성보다 더 높았다. 이 결과는 심문회의 절차 공정성 제고가 필요하다는 점을 시사한다. 변수들 간 상관관계를 보면 절차 공정성 인식은 판정결과 만족 및 노동위원회 만족과 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있다. 통제변수 중에서는 판정결과의 우호성이 절차 공정성, 판정결과 만족, 그리고 노동위원회 만족과 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있다.

IV. 분석결과

<표 3>은 선형회귀분석을 통하여 연구가설을 검증한 결과이다. 우선 모형 1은 독립변수인 심문회의의 절차 공정성이 매개변수인 판정결과 만족에 미치는 영향을 추정한 결과이다. 연구가설 1의 예측과 같이 절차 공정성의 추정계수는 0.306($p < .01$)으로 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 보인다. 판정결과 만족에 영향을 미치는 다른 통제변수들의 효과를 살펴보면 판정결과 우호성의 회귀계수가 0.771($p < .01$)로 통계적으로 유의하다. 당연한 결과이겠지만 판정결과의 우호성, 즉 자신에게 유리한 판정결과가 내려진 경우에 판정결과에 대한 만족도가 크게 증가한다. 즉 판정결과 우호성이 1단위 증가하면 판정결과 만족도가 0.77단위 증가한다. 그러나 모형 1의 추정결과는 이러한 판정결과의 우호성을 통제해도 심문회의의 절차 공정성이 판정결과 만족을 높인다는 점이다. 판정결과 우호성을 통제한다는 의미는 판정결과의 유불리에 관계없이 절차 공정성이 판정결과 만족도를 높인다는 것이다.

모형 2는 독립변수인 절차 공정성이 종속변수인 노동위원회 만족도에 미치는 영향을 추정한 것이다. 이에 의하면 연구가설 2의 예측과 같이 절차 공정성의 추정계수는 0.804($p < .01$)로 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 보인다. 통제변수의 효과를 살펴보면 판정결과 우호성의 회귀계수가 0.125($p < .01$)로 통계적으로 유의하다. 판정결과가 자신에게 유리한 경우 노동위원회에 대한 만족도도 높아진다는 것을 의미한다. 그런데 모형 2의 분석결과는 모형 1에서와 같이 판정결과 우호성을 통제해도 절차 공정성이 노동위원회 만족도를 크게 증가시킨

〈표 3〉 선형회귀분석 결과

	종속변수= 판정결과만족		종속변수=노동위원회 만족			
	모형 1		모형 2		모형 3	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
(상수)	-.147	.205	.104	.220	.138	.216
절차 공정성	.306 ***	.057	.804 ***	.062	.734 ***	.065
남성 더미	-.052	.108	.034	.116	.046	.113
50세 이상 더미	-.004	.088	.041	.094	.042	.093
근로자 당사자	-.145	.093	.074	.100	.107	.099
판정결과 우호성	.771 ***	.040	.125 ***	.043	-.052	.072
부당해고 이외 사건	.006	.114	-.033	.123	-.035	.120
대리인 미선임	.003	.090	-.129	.096	-.130	.095
재심 더미	.037	.088	.065	.095	.057	.093
100인 이상 더미	-.003	.092	.119	.099	.119	.097
제조업 더미	-.054	.107	.001	.115	.014	.113
무노조 더미	.022	.095	-.092	.102	-.097	.100
판정결과만족					.230 ***	.076
F	115.7***		48.0***		46.6***	
Adj. R Square	.863		.720		.731	
N	202					

주: *** p<.01, ** p<.05, * p<.1(양측 검증).

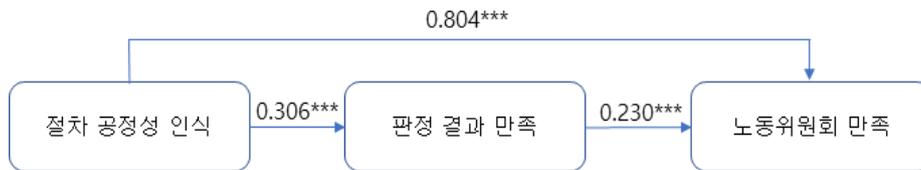
다는 것을 보여준다. 즉 판정결과의 유효성과는 독립적으로 절차 공정성 1단위가 증가하면 노동위원회 만족도가 0.8단위 증가하는 것으로 나타났다.

모형 3은 독립변수인 절차 공정성과 종속변수인 노동위원회 만족의 관계를 판정결과 만족이 매개하는지를 분석한 것이다. 분석결과 연구가설 3의 예측과 같이 판정결과 만족의 추정계수는 0.230(p<.01)으로 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 보이고, 모형 2와 비교해서 판정결과 만족이 투입된 모형 3에서 절차 공정성의 추정계수 크기가 작아진다. 그리고 통제 변수 중에서는 판정결과 만족도가 투입되면 판정결과 우호성이 노동위원회 만족도에 미치는 효과가 사라진다. 모형 2에서 통계적 유의성을 보였던 판정결과 우호성의 효과를 판정결과 만족도가 흡수하면서 통계적 유의성이 사라진 것으로 해석할 수 있겠다. 왜냐하면 모형 1에서와 같이 판정결과 우호성과 판정결과 만족도 간에는 매우 강한 정(+)의 관계가 존재하기 때문이다. 이상 모형 1~모형 3의 추정결과는 본 연구

의 가설 1~가설 3을 지지하는 것으로 요약할 수 있다.

[그림 3]은 이상의 추정 결과를 요약한 것이다.⁴⁾ 판정결과 만족은 심문회의 절차 공정성과 노동위원회의 관계를 부분 매개(partial mediation)하고 있다. 심문회의 절차 공정성은 노동위원회 만족에 직접적으로 정(+)^{의 영향을 미치면서 동시에 판정결과 만족을 통해서 노동위원회 만족도에 간접적으로도 정(+)^{의 영향을 미친다. 여기에서 절차 공정성이 노동위원회 만족도에 미치는 간접효과 즉 절차 공정성이 판정결과 만족을 통해서 노동위원회 만족도에 미치는 영향이 통계적으로 유의한지 여부를 소벨 테스트를 통해서 살펴보았다. 매개모형의 간접효과 검증에 있어서 귀무가설은 독립변수 → 매개변수의 회귀계수와 매개변수 → 종속변수의 회귀계수의 곱이 제로(0)라는 것이다(Baron and Kenny, 1986). 분석결과 간접효과 검증통계량 z 값이 2.586(p<.01)으로 간접효과도 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.}}

(그림 3) 매개모형 분석결과



V. 요약 및 함의

선행연구에 의하면 분쟁해결에 있어서 절차 공정성은 판정결과에 대한 만족도나 수용성을 높이고 판정기관에 대한 만족과 신뢰를 높이는 것으로 알려져 왔다(Lind and Tyler, 1988; Tyler, 1990, 2000; Tyler et al., 1996). 그리고 절차 공정성의 이러한 효과는 판정결과의 유효리와 독립적인 것으로 알려졌다. 본 연구는 한국노동연구원이 2020년에 실시한 ‘노동위원회 심판서비스에 대한 설

4) 모형 3에서 판정결과 만족과 판정결과 우호성의 분산팽창요인(VIF)을 체크해 본 결과 모두 10 미만으로 다중공선성 문제는 심각하지 않은 것으로 나타났다.

문조사' 자료를 사용하여 심문회의의 절차 공정성이 판정결과 만족과 노동위원회에 대한 만족에 미치는 영향을 분석하였고, 절차 공정성과 노동위원회 만족을 판정결과 만족이 부분적으로 매개한다는 연구결과를 얻었다.

분쟁해결에 있어서 절차 공정성의 중요성과 효과에 대한 이론 연구나 실증분석들은 주로 해외의 선행연구들에서 이뤄져 왔을 뿐, 우리나라의 분쟁해결을 대상으로 이뤄진 연구는 별로 없었다. 이에 본 연구는 우리나라에서 노동분쟁 심판을 담당하는 노동위원회를 대상으로 절차 공정성의 효과에 대한 실증연구를 통해 심판사건 심문회의의 절차 공정성이 판정결과 만족과 노동위원회에 대한 만족도를 높인다는 연구결과를 도출했다는 점에서 의미가 있다. 또한 본 연구에서는 노동위원회의 절차 공정성과 노동위원회에 대한 만족도를 판정결과 만족도가 부분 매개하는 관계에 있다는 사실도 발견하였다.

이러한 연구결과는 노동위원회 심판서비스의 질적 개선을 위해서 심문회의의 절차 공정성 제고를 위한 구체적인 개선방안 필요성을 제기하고 있다. 실제로 본 연구에서 사용한 설문조사 자료에서도 심문회의의 절차 공정성은 조사관의 조사과정 절차 공정성 인식보다 낮은 것으로 나타나고 있다. 이러한 노동위원회 심문회의의 공정성 신뢰도 제고를 위해서 심문회의의 진행과 관련한 심판위원들의 행위규범을 마련하고, 이를 실천에 옮기도록 하는 방안을 검토할 필요가 있을 것이다. 심문회의의 행위규범에는 심문회의의 진행 과정에서 노사 당사자들에게 충분한 발언 및 소명기회 제공, 심판위원들의 중립성 유지, 노동위원회에 대한 신뢰감 형성, 노사 당사자 인격적 대우 및 권리 존중 등 4가지 절차적 공정성 제고방안을 구체적으로 실천하는 내용을 담을 필요가 있을 것이다. 이러한 행위규범을 노동위원회 규칙으로 제정, 운영하는 것이 노동위원회 심판제도의 공정성 신뢰도를 높이는 방안이 될 수 있을 것이다.

본 연구결과는 최근 논의되고 있는 노동분쟁 해결제도 발전방안과 관련해서도 노동분쟁 해결 서비스의 질적인 개선이 중요한 과제임을 말해주고 있다. 최근 노동법원 제도 도입 논의와 관련해서 노동위원회와 노동법원의 선의의 경쟁이 필요하다는 지적처럼(차성안, 2022), 심문회의의 절차 공정성 제고를 통해 노사분쟁 당사자들의 노동위원회에 대한 만족도와 신뢰도를 높여나가는 것은 노동위원회의 경쟁력 제고만이 아니라 우리나라 노동분쟁해결 기관의 전반적

인 서비스 품질 개선을 위해서도 필요할 것이다.

본 연구는 많은 한계를 안고 있어 이와 관련된 후속 연구들이 진행될 필요가 있을 것이다. 연구모형과 관련해서 판정결과 만족도와 노동위원회 만족도의 영향요인이 다를 수 있다는 점에서 본 연구와 같은 매개모형이 아니라 별도의 모형에 입각한 연구가 진행될 필요도 있을 것이다. 표본특성에서 살펴본 바와 같이 사건당사자 중 노동조합 당사자나 사건 유형 중 비정규직 차별시정이나 의결 및 기타 사건은 표본 수가 너무 적어서 제대로 그 효과가 반영되지 않았을 수도 있다는 점에 감안해서 분석결과를 해석할 필요가 있을 것이다. 심판사건 당사자들은 심문회의 직후에 설문지를 작성한 것이 아니고 상당한 기간이 경과된 이후에 설문지를 작성했기 때문에 일부 기억실패가 발생했을 수 있다. 향후 조사 여건이 허락한다면 심문회의에 대한 절차 공정성은 심문회의 직후에 바로 측정하되, 판정결과 만족도와 노동위원회 만족도를 측정하는 방식으로 변수 간 시간 선후성을 감안해서 측정 시점에도 차이를 두는 것이 바람직할 것이다. 또한 절차 공정성과 분배 공정성이 별도의 요인으로 구분되지 않는 경우들이 많다는 선행연구의 지적처럼(Colquitt, 2001) 본 연구에서 사용한 변수들도 개념적 구분과 달리 요인으로 명확하게 구분되지 않는 경우들도 있었다. 추후 자료 수집 문제를 개선한 연구가 진행될 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- 변진석(2016). 「소송제도와 사법부의 신뢰도 미국의 당사자 주도주의(Adversary System) 소송제도가 가지는 의미」. 『서울법학』 23 (3) : 265~295.
- 이성희(2010). 『노동위원회 심판사건 분석 및 개선과제 연구』. 중앙노동위원회.
- 이성희 · 남궁준 · 김동배(2020). 『노동분쟁 해결 및 예방기능 활성화 방안 연구』. 한국노동연구원.
- 차성안(2022). 「노동위원회 대체론에 기반한 노동사회법원 도입론에 대한 비판적 검토 - 독립성, 공정성, 전문성을 중심으로」. 『저스티스』 188 : 265~304.

- Baron, R. M. and D. A. Kenny(1986). "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". *Journal of Personality & Social Psychology* 51 (6) : 1173~1182.
- Blader, S. L. and T. R. Tyler(2003a). "What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four-component Model of Procedural Justice". *Human Resource Management Review* 13 (1) : 107~126.
- _____(2003b). "A Four-component Model of Procedural Justice : Efining the Meaning of a "Fair" Process". *Personality and Psychology Bulletin* 29 (6) : 747~758.
- Colquitt, J. A.(2001), "On the Dimensionality of Justice : A Construct Validation of a Measure". *Journal of Applied Psychology* 86 (3) : 386~400.
- Lind, E. A. and T. R. Tyler(1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York, NY : Plenum Press.
- Sevier, J.(2020), "A Relational Theory of Procedure". *Minnesota Law Review* 104 (4) : 1987~2060.
- Thibaut, J. and L. Walker(1975). *Procedural Justice : A Psychological Analysis*. Mahwah, NJ : Erlbaum.
- Tyler, T. R.(1990). *Why People Obey the Law : Procedural Justice, Legitimacy, and Compliance*. New Haven and London : Yale University Press.
- Tyler, T. R., P. Degoey and H. Smith(1996). "Understanding Why the Justice of Group Procedures Matters : A Test of the Psychological Dynamics of the Group-value Model". *Journal of Personality and Social Psychology* 70 (5) : 913~930.
- Tyler, T. R.(2000). "Social Justice: Outcome and Procedure". *International Journal of Psychology* 35 (2) : 117~125.

Abstract

Procedural Justice and Satisfaction with Labor Relations
Commission : Mediating Role of Satisfaction with Adjudication
Decision

Lee, Sunghee · Kim, Dong-Bae

Procedural justice, as the perceived justice of the decision-making procedures, increase people's willingness to accept the decisions resulting from the procedures and increase satisfaction with the final outcomes. Instrumental model of justice explains these procedural justice effects by the control over the outcomes of decision-making procedures, whereas group value model of justice explains these procedural justice effects by the symbolic messages about group memberships. Using survey data on the Korean Labor Relations Commission by Korea Labor Institute in 2020, this study investigates the effects of perceived procedural justice on the satisfaction with the final decisions and the satisfaction with Labor Relations Commission. The estimation results show that procedural justice is positively related with satisfaction with the final decisions and satisfaction with Labor Relations Commission, and satisfaction with the final decisions partially mediated the relationship between procedural justice and satisfaction with Labor Relations Commission. Finally, we suggested the policy implications of our research findings and proposed future research questions.

Keywords : procedural justice, instrumental model of justice, group value model of justice, satisfaction with Labor Relations Commission