

# 주체들이 인식하는 협력적 노사관계 차이

정재우\*

## I. 노사관계를 보는 노사의 인식 차이

불경 경전인 열반경(涅槃經)에서 유래된 군맹무상(群盲撫象)이라는 말이 있다. 여러 맹인이 코끼리를 더듬는다는 뜻으로 자신의 소견과 주관으로 사물을 그릇되게 판단한다는 의미이다. 맹인들은 자신이 만져본 코끼리의 부위에 따라 다르게 코끼리를 표현했다. 이는 노사관계에도 적용될 것이다. 각자의 상황과 이슈들에 따라 보고 느끼는 노사관계에 대한 차이가 존재할 것이고, 이에 따라 판단 또한 상이할 것이다. 따라서 자신이 느낀 것을 정확하게 인지하는 동시에 상대방의 인식 속에 자리하고 있는 차이를 아는 것은 현상을 파악함에 있어 중요하다. 같은 물체를 판단하는 주체가 누구냐에 따라서, 그리고 보는 각도가 어디인가에 따라서 사물을 달리 인식하기 때문이다.

기업의 안정적 발전을 위해 협력적 노사관계가 중요하다는 것은 노사가 함께 인식하고 있을 것이다. 그러면 ‘노사에게 협력적 노사관계는 동일한 대상으로 인식되고 있는가?’라는 질문이 생긴다. 다시 말해 ‘각자가 원하는 협력적 노사관계란 과연 무엇으로 정의할 수 있으며 그 정의가 하나로 일치하는가?’이다. 아마도 이를 정의하는데 있어서 입장차이가 존재할 것으로 판단되기에 단순한 개념으로 정의하기에는 어려움이 있을 것으로 예상된다. 따라서 협력적 노사관계가 어떤 의미를 갖는지, 그리고 이를 위해 어떤 조치나 방법이 필요한지에 대한 구체적인 합의가 이뤄지지 않고 있다. 그리고 일각에서는 단순히 일부 사례에 대한 이야기나 개념적 논의만 지속되고 있는 것처럼 보인다. 이같은 상황에서 본 연구는 협력적 노사관계를 논의하는데 있어 노사의 인식에 영향을 주는 요인들의 차이를 알아보고자 한다. 본고를 통해 노사관계의 주체인 노와 사가 서로를 이해하는데 조금이나마 도움이 되고, 더 나아가 협력적인 노사관계의 형성을 위해 정부가 어떠한 노력을 기울여야 하는지에 대한 고민도 함께 해보고자 한다.

\* 한국노동연구원 연구원(jung315@kli.re.kr).

## II. 노사분규의 통계 현황

고용노동부는 노동조합과 노사분규의 통계자료를 제공하고 있다. 이에 따르면 2012년 기준 노동조합 조직률은 10.3%, 노동조합 수는 5,177개이다(표 1 참조). 최근 30년 사이 노동조합 조직률은 1989년에 19.8%를 정점으로 지속적인 하락 추세를 보이다가 2010년 한 자리수인 9.8%를 기록하기도 하였다. 하지만 다음해인 2011년 복수노조제도 시행과 함께 노동조합 조직률이 10%대로 회복된 것으로 나타났다.

노동조합 조직률 감소와 함께 노동쟁의도 감소하는 모습을 보이고 있다. 최근 30년간의 노동쟁의 발생건수를 보면, 1987년에 3,749건으로 정점에 도달했던 노동쟁의 발생건수는 1997년에는 78건으로 외환위기를 겪을 때까지 지속적으로 감소하였다. 하지만 이듬해인 1998년에는 129건으로 노동쟁의 발생건수가 증가하였고, 이는 2004년 462건으로 매년 증가하였다. 이후 다시 감소 추세를 보이며 2013년 기준으로 72건을 기록하고 있다. 2006년부터 시작된 노동쟁의 발생건수의 급격한 감소는 노사분규 산정방법이 사업장 단위에서 교섭단위로 변경된 영향으로도 볼 수 있다. 하지만 이후에도 지속적으로 감소한 것을 감안하면 노동쟁의 발생건수는 줄었다고 볼 수 있다. 노동쟁의 발생건수의 감소와 함께 파업으로 인한 노동손실일수의 변화도 있었다. 한국은 1997년 외환위기 이후 노동쟁의 발생건수의 증가로 인해 노동손실일수가 증가하는 현상이 나타났다(1997년 444천 일에서

〈표 1〉 조직률, 노동쟁의 발생건수 및 노동손실일수

(단위: %, 건, 천 일)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
노동조합 조직률	13.3	12.2	12.6	11.9	12.0	12.0	11.6	11.0	10.6	10.3	10.3	10.8	10.5	10.1	9.8	10.1	10.3	-
노동쟁의 발생건수	85	78	129	198	250	235	322	320	462	287	138	115	108	121	86	65	105	72
노동손실일수	893	445	1,452	1,366	1,894	1,083	1,580	1,299	1,199	848	1,201	536	809	627	511	429	933	638
발생건당 손실일수	10.5	5.7	11.3	6.9	7.6	4.6	4.9	4.1	2.6	3.0	8.7	4.7	7.5	5.2	5.9	6.6	8.9	8.9

주: 발생건당 노동손실일수는 연도별 노동손실일수(천일)를 분규발생건수로 나눈 수치임.

조직률=조합원수÷조직대상근로자 [임금근로자(상용, 임시, 일용) - 공무원(5급 이상, 6급 이하 중 사용자에 해당하는 자, 교원중 교감이상 관리자 제외)]×100

2006년부터 노사분규 산정방법 변경(사업장수 단위→교섭단위)

자료: 고용노동부(2013), 『지방관서의 노동동향 보고서 및 근로손실일수 보고서』.

고용노동부, 『고용노동백서』, 각년호.

1998년 1,452천 일). 2000년에는 1,894천 일을 기록하였으나 이후에는 추세적으로 감소하는 것으로 나타났다.

파업건수의 감소 현상과 반대로 한국 노사관계에서는 파업으로 인한 근로손실일수가 파업건수 대비 증가하는 것으로 보인다. 이는 다시 말해 노동쟁의 발생건수는 감소하였으나 발생할 경우에는 갈등의 해소가 어려워 파업이 장기화되거나 대규모로 파업이 진행되어진다고 풀이할 수 있는 것이다.

노동조합의 조직률, 파업, 노동손실일수 등과 같은 자료만으로 현재 한국 노사관계의 모습을 진단하기에는 무리가 있다. 아마도 노사관계가 갖는 이슈와 사건들이 예상하는 것보다 너무 복잡하기 때문일 것이다. 따라서 앞서 제시한 자료만으로는 현재 우리나라의 노사관계를 평가하고 앞으로 나아가야 할 길을 제시하기에는 무리가 있을 것으로 판단되기에 노사관계를 알아볼 수 있는 추가적인 데이터를 활용하여 분석하는 것이 필요하다.

본고의 자료는 한국노동연구원이 발표한 사업체패널조사(WPS 2011)를 활용하였다. 사업체패널조사는 각 사업체에 대한 일반적 기업정보부터, 인사관리 전반, 그리고 노사관계 관련 사항 등에 이르는 다양한 정보를 포함하고 있다. 정보는 각 기업의 인사·노무담당자와 근로자대표에게 설문하여 수집된다. 연구의 목적이 노동조합과 사측의 노사관계를 알아보는데 초점이 맞추어져 있기 때문에 무노조 기업을 제외한 유노조 사업장<sup>1)</sup>(표본 수 512개)만을 분석하였다.

### III. 협력적 노사관계와 관련 요인

협력적 노사관계는 연구의 목적에 따라 그 정의를 달리하고 있다. 예를 들어, Nadler, L과 Nadler, Z(1989)가 정의한 노사협력은 노사가 상호 이득이 되는 변화를 유도하고 노사간의 문제해결을 위해 함께 일하는 것으로 밝히고 있다. Cooke(1985)는 노사가 가능한 많은 것을 분배받기 원한다는 것을 전제로 작업성과를 증가시키고 책임을 공유하며 노동자 생활의 질을 향상시켜 노사 당사자들에게 분배될 수 있는 생산성을 지키려는 노력을 협력적 노사관계로 정의하고 있다. 즉, 협력적 노사관계는 노사의 상호 이득을 얻기 위해 공동으로 노력하는 것이다.<sup>2)</sup>

다양한 정의 안에서의 핵심은 ‘협력’이란 것에는 이견이 없을 것이다. 노사의 협력을

1) WPS 2011 자료의 유노조 사업장 표본 수는 666개이나 분석과정에서 154개의 표본이 제외되면서 512개만을 분석에 사용하였다.

2) 최석봉·김규덕(2012)에서 재인용.

측정하기 위해 사업체패널(WPS 2011)에서 전반적 노사관계에 대한 6가지 질문사항을 사용하였으며, 질문의 내용은 다음과 같다.

- 1) 노사는 서로 약속을 잘 지킨다.
- 2) 협상은 노사가 상호 신뢰하는 분위기에서 이루어진다.
- 3) 노사간 정보교환이 잘 이루어진다.
- 4) 근로조건에의 중요한 변화는 대부분 노사가 공동으로 협의한다.
- 5) 노사는 사소한 일로도 자주 다툰다.
- 6) 노사는 서로 적대적이다.<sup>3)</sup>

위의 6가지는 노무담당자와 노동자 대표에게 질문한 것으로 이를 분리하여 종속변수를 다음의 두 가지로 구분하였다.

- 1) 사측이 인식한 사업장의 노사관계(협력적과 비협력적).
- 2) 노측이 인식한 사업장의 노사관계(협력적과 비협력적).

전반적 노사관계에 대한 6가지 질문은 요인분석(Factor Analysis)을 통하여 두 가지 요인으로 분리할 수 있었다. <표 2>에서 보듯이, 질문지 1~4번은 하나의 요인으로 묶어 이를 노사협력 요인으로 정하였다. 5~6번은 다른 하나의 요인으로 묶어 이를 노사갈등 요인으로 정하였다. 하지만 요인분석 결과에서 노사갈등(노동자대표 응답 - 요인 2)의 스크리도표(Screeplot) 확인 결과, 고유값(Eigenvalue)이 1에 조금 못 미치는 수준이었다. 일반적으로 고유값(Eigenvalue)이 1 이하일 때는 분석에 적절하지 않기 때문에 노무담당자와 노동자대표의 노사갈등(요인 2) 모두를 제외하고 노사협력(요인 1)에 초점을 맞추어 분석해 보고자 한다.<sup>4)</sup> 본고의 목적이 노사협력을 논의하고 있기에 요인 1로도 충분히 논의될 것으로 판단된다.

다음 표에서 종속변수로 나타난 노사협력과 관련된 설문 문항 1~4번의 평균값들이 노동조합과 사측이 유사한 것으로 나타났다. 노무담당자의 평균이 3.72~3.87로 노동자대표의 평균값 3.54~3.76보다 약간 높은 수치에 머무르고 있었다. 이 평균치로 본다면 설문에 참여한 유노조 사업체의 노사관계는 대체적으로 노사 모두 우호적으로 보인다.

- 3) 6개의 항목은 5점 척도로 구성되어 있으며, 1~4번은 5점이면 노사관계가 협력적이고, 1점이면 비협력적이다. 또한 질문지 5~6번은 역방향으로 5점이면 비협력적이고, 1점이면 협력적이다.
- 4) 노무담당자의 전반적 노사관계에 대한 응답을 요인분석한 결과, Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)=0.797, 그리고 노동자대표 응답의 KMO=0.804로 나타나 두 요인분석 모두 높은 수준 이상의 관계를 가지고 있으며 표본이 요인분석을 시행하는 것에 적합함을 알 수 있다.

〈표 2〉 전반적 노사관계 응답

	노무담당자 응답					노동자대표 응답				
	평균	표준 편차	요인 1	요인 2	공통 분산	평균	표준 편차	요인 1	요인 2	공통 분산
(1)	3.86	0.029	0.860		0.803	3.70	0.033	0.825		0.734
(2)	3.83	0.031	0.889		0.850	3.69	0.035	0.855		0.788
(3)	3.72	0.031	0.857		0.776	3.54	0.036	0.796		0.689
(4)	3.87	0.031	0.782		0.664	3.76	0.034	0.692		0.524
(5)	2.28	0.038		0.863	0.779	2.28	0.038		0.808	0.695
(6)	2.13	0.041		0.858	0.794	2.14	0.038		0.807	0.721
고유값 설명분산(%)			3.593 82.1	1.044 23.8				3.315 87.4	0.835 22.0	

주: 표본 수는 512개임.

그리고 4가지 설문지에 대한 노사 양측 응답의 상관관계를 살펴보았다. <표 3>을 보면 변수들이 보통 수준에서 양(+)의 상관관계를 지니고 있고, 통계적으로 유의(p<0.01)하였다. 상관관계가 높을 것으로 예상되었으나, 서로의 상관관계가 강하게 나타나지는 않았다. 하지만 서로 양(+)의 상관관계를 갖고 있으므로 사업체의 노사관계에 대한 양측의 인식이 유사하다는 것을 예상해 볼 수 있다. 더 자세하게 노사관계가 다른 내재적·외재적 요인들과는 어떻게 관계하는지를 알아보기 위해 요인분석에서 도출된 요인점수를 종속 변수로 사용하여 분석해 보겠다.

〈표 3〉 종속변수 간의 상관관계

		노무담당자 응답			
		①	②	③	④
노동자대표 응답	①	0.396*			
	②	0.367*	0.387*		
	③	0.323*	0.328*	0.365*	
	④	0.264*	0.280*	0.294*	0.299*

주: 통계적 유의 수준 \* 0.01 level.  
 자료: 한국노동연구원(2012), 『사업체패널 2011』.

## IV. 노사협력과 관련 변수

노사관계를 안정화하기 위해서는 노사간의 정보공유가 필요하다(Deery and Iverson, 2005; Peterson, 1993). Kato와 Morishima(2002)는 사용자의 자발적 정보공유는 노조와의 정보 불균형을 축소하여 근로자들이 기업의 경영상황에 대해 현실적으로 이해하게 함으로써 노사간 신뢰를 증진하고 공동체 의식을 함양한다고 하였다. 이 밖에 많은 연구들은 사용자와 노조 간의 정보 교류를 통해 노사관계가 발전할 수 있다고 주장하고 있다. 그리고 경영을 경영자만의 고유한 영역으로 하기보다 근로자들과 함께 경영하는 기업들이 협력을 바탕으로 안정된 노사관계를 가지고 있을 것으로 예상된다. Appelbaum et al.(2000)과 Freeman and Kleiner(2000)은 종업원 경영참가가 기업에 대한 종업원들의 신뢰를 증가시켜 준다고 하였고, Fernie and Metcalf(1995)의 연구에서 종업원 경영참가는 노사관계의 분위기와 양(+)의 관계를 지니고 있었다. 결국 경영자가 근로자들과의 파트너십에 힘쓰고 노조는 경영자와 함께 협조적으로 참여할 때 긍정적 노사관계에 영향을 줄 수 있다는 것이다.<sup>5)</sup>

이와 같은 선행연구들을 바탕으로 다음과 같이 독립변수를 구성해 보았다. 첫 번째로 노사의 경영정보 공유이다. 사업체패널(WPS 2011)은 사업장의 경영정보 커뮤니케이션과 관련된 질문을 하고 있다. 총 9개의 커뮤니케이션 방법들이 나열되어 있고 복수선택이 가능하다. 따라서 사업장에서 사용되는 커뮤니케이션 방법들의 개수의 합으로 0~9로 코딩하였다. 두 번째로 사측과 노동조합의 경영참가와 관련된 독립변수들이다. 이는 노동조합을 대하는 사측의 정책에 대한 질문과 사측을 향한 노동조합 집행부의 정책에 대한 질문으로 구성되었다.

이 밖에 설명변수로는 다른 선행연구에서 사용된 변수들을 선택적으로 사용하였다.<sup>6)</sup> 변수들을 <표 5>와 같이 네 가지(노동조합 속성, 인사·노무관리 속성, 사업체 속성, 시장 속성) 속성들로 구분지어 보았고, 시장 환경을 통제하기 위해 추가적으로 영업이익률도 사용하였다. 정책적 속성도 영향을 미칠 것으로 판단되나, 데이터의 한계로 인해 추가하지는 못하였다.

<표 5>는 본 연구에서 사용한 변수(유노조 기업)의 기초 통계량이고, 분석대상 표본의 평균 기업연령은 약 33년으로 나타났다. 비정규직 비중은 약 9%로, 이는 도급이나 파견을

5) 서철준·박호환·김홍영(2010)에서 재인용.

6) 이병훈·윤정향(2006), 엄동욱·이정일·김태정(2009), 이성희(2011) 참조.

〈표 4〉 변수들의 기초통계량

	변수정의	평균	표준편차
<노동조합 속성>			
집행부 노사관계 정책	1. 사측의 경영권 최소화, 전투적(기준)	-	-
	2. 사측의 경영권 인정, 이익에 반할 경우 비협조적	.32	.021
	3. 사측의 경영에 적극 협조, 장기적 근로자 이익 고려	.63	.021
	4. 근로자의 이익을 고려하지 않고 사측에 협조적	.04	.009
상급단체	1. 한국노총 : 1(기준)	-	-
	2. 민주노총 : 2	.27	.020
	3. 국민노총 : 3	.01	.003
	4. 비가맹 : 4	.15	.016
복수노조 유무	복수노조 없음 : 0, 복수노조 존재 : 1	.09	.012
지난 5년간 파업 유무	파업 경험 무 : 0, 파업 경험 유 : 1	.06	.011
노동조합 조직률	조합원/직접고용 노동자(정규, 비정규)	.57	.011
노조 조직형태	기업단위 : 1, 초기업단위 : 2	1.43	.022
<인사·노무관리 속성>			
사측의 노사관계 정책	1. 노동조합 약화시키거나 해체하려 함	.02	.005
	2. 노동조합의 실체를 인정, 경영 참여는 최소화	.37	.021
	3. 노동조합을 파트너로 존중하여 경영에 적극 참여시킴(기준)	-	-
경영정보 공유	정보공유 커뮤니케이션 방법 수(0~9)	3.95	.105
1인당 평균 임금	log(1인당 평균임금)	3.969	.019
고용보장	고용 보장(문서나 구두) : 1, 해당사항 없음 : 0	.23	.019
<사업체 속성>			
기업연령	2011년 기준 - 설립연도	32.94	.788
기업연령 <sup>2</sup>	(2011년 기준 - 설립연도) <sup>2</sup>	1402.08	72.923
산업(중분류)	통계청 제9차 산업분류	-	-
사업장 규모(log)	log(직접고용 총인원-정규·비정규)	5.86	.051
비정규직 비중	직접고용 비정규직/직접고용 총인원	.09	.007
여성 비중	직접고용 여성/직접고용 총인원	.23	.010
<시장 속성>			
사업장 지위	기준 - 원청(위탁계약만 함) : 1	-	-
	하청(수탁계약 및 위탁계약) : 2	.13	.015
	독립(관련 없음) : 3	.72	.020
사업장의 영업이익률	영업이익/매출액*100	1.40	1.28

주 : 표본 수는 512개임.  
 자료 : 한국노동연구원(2012), 『사업체패널 2011』.

이용한 간접고용 비정규직은 제외되어 낮게 나온 것으로 예상된다. 직접고용 인원 중 여성의 비중은 약 23%로 낮게 나타났다. 원·하청 여부를 보면, 사업체패널 데이터의 기업들 대부분이 독립적인 기업이고 약 13%가 수탁이나 위탁거래를 한다고 답하였다.

노동조합 속성변인을 살펴보면, 노동조합 집행부의 사측에 대한 노사관계 정책은 “사측의 경영에 적극 협조하고, 장기적으로 근로자 이익을 고려한다”는 응답이 다수였고 “사측의 경영권을 인정하나 근로자들의 이익에 반할 경우 협조하지 않는다”는 응답이 뒤를 이었다. 대부분의 노동조합은 상급단체로 한국노총에 속해있고 이어 민주노총, 비가맹 그리고 국민노총 순이었다. 복수노조는 사업장 중에 9%만이 존재하였다. 노동조합의 조직률은 2009년 사업체패널 데이터까지는 제공하였으나 2011년 데이터부터 제공하지 않아 조합원을 직접고용 노동자(정규직, 비정규직)로 나누었다. 유노조 사업체들을 기준으로 할 때 약 57%의 노동조합 조직률을 보이고 있었다.

인사관리와 노무관리의 속성을 보면, 사측의 노사관계 정책은 “노동조합을 파트너로 존중하여 경영에 적극 참여시킨다”는 응답이 가장 많았으며, “노동조합의 실체를 인정하지만 경영 참여는 최소화시킨다”는 응답이 그 뒤를 이었다. 경영 정보와 관련해서는 유노조 기업의 경우 평균 4개의 정보공유 방법을 진행하고 있는 것으로 나타났고, 고용보장과 관련해서는 512개 중 23%의 기업만이 고용보장을 제도 또는 노사합의로 지니고 있었다.

## V. 협력적 노사관계 분석 결과

앞서 서술한 노사협력(종속변수)과 설명변수들을 회귀분석으로 분석한 결과는 <표 6>에서 살펴볼 수 있다. 분석 결과, 관리자와 노동자대표가 인지하는 노사협력에 영향을 주는 요인들에 차이가 존재했다.

### 1. 차이점

#### 가. 관리자(노무담당자)가 판단하는 ‘노사협력’의 결정요인

우선, 노무담당자의 경우 노동조합 집행부의 노사관계 정책이 통계적으로 유의하지 않은 것을 볼 수 있다. 이에 집행부의 정책에 대해 결합검정( $p=0.357$ )을 해보았으나 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 노조 집행부의 노사관계 정책이 사측인 노무담당자가 인지하는 노사관계에 영향이 없음을 예상해 볼 수 있는 것이다. 두 번째로 관리자는 노동조합



이 한국노총에 속해 있는 경우보다 국민노총에 가입되어 있는 경우 노사협력 인식에 양(+)<sup>7)</sup>의 영향을 주는 것으로 나타났다. 민주노총의 경우 음(-)으로 나타났으나 통계적으로는 유의하지 않았다. 기업단위 노조보다 초기기업단위 노조일 때, 관리자의 노사협력은 음(-)의 영향을 받는 것으로 나타났다. 아마도 관리자는 기업 외부에서 벌어지는 사용자단체와 노조 간 협상을 이행하는 것이 부담일 것이다. 또한 노동조합들 간의 협력으로 구축된 산별노조와 단위사업체 간에 힘의 불균형 상태를 우려하여 이런 영향이 반영되었는지도 모른다.

인사·노무관리의 속성 변인과 종속변수의 관계를 살펴보면, 사측이 노동조합에 대해 우호적(3. 노동조합을 파트너로 존중하여 경영에 적극 참여) 정책을 사용하기보다 비교적 적대적인 정책(2. 노동조합의 실체를 인정, 경영 참여 최소화, 1. 노동조합 약화나 해체)을 사용할 경우, 관리자의 노사협력 인식에 음(-)의 효과를 주는 것으로 나타났다. 또한 사측의 정책에 따라 관리자·노동자대표의 노사협력에 차이를 볼 수 있었으며, 정책의 계수 값 차이를 통해 적대적 정책에 노동조합보다는 관리자들이 인식하는 사업장의 노사관계가 더 부정적으로 인식되는 것을 볼 수 있었다.

#### 나. 노동조합(노동자대표)이 판단하는 ‘노사협력’의 결정요인

집행부의 정책이 비협조적(1. 사측의 경영권 최소화, 전투적)일 때보다 비교적 사측에 협조적(3. 사측의 경영에 적극 협조, 장기적 근로자 이익 고려, 4. 근로자의 이익을 고려하지 않고 사측에 협조적)일 때, 노동자대표의 노사협력 인식에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 두 번째로 노조의 상급단체를 보면, 노동조합이 한국노총에 속해 있는 경우보다 민주노총에 속해 있을 때 노동자대표가 인식하는 노사협력에 음(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 민주노총이 한국노총에 비해 투쟁적인 활동을 적극적으로 하기 때문인 것으로 판단된다.<sup>7)</sup> 세 번째 노조속성 변인에 의한 차이점으로는 노동조합의 조직형태에서 찾을 수 있었다. 기업단위와 초기기업단위 노조의 차이가 관리자와 노동자대표의 노사협력 인식에 서로 다르게 영향을 미치는 것 같다. 노동자 대표는 초기기업단위 노조일 때가 기업단위 노조보다 노사협력 인식에 양(+)<sup>7)</sup>의 영향을 받는 것으로 나타났다. 아마도 노동조합은 기업 외부에서 협상을 하면서 사업장 내에 갈등을 최소화할 수 있고, 산별노조를 통해 노조의 영향력이 커진다는 것이 반영된 것으로 예상해 볼 수 있다.

인사·노무 관리의 속성 변인들 중에서도 차이점을 파악할 수 있었다. 사측이 노동조합에게 우호적 정책보다는 적대적 정책(1. 노동조합의 약화나 해체)을 사용하는 경우, 노

7) 안주엽·이시균(2002)의 실증분석에서 민주노총에 소속된 사업장의 파업기간이 한국노총과 비교해 상대적으로 장기화되고 있다고 밝혔다.

동조합이 인식하는 노사협력에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상하였다. 하지만 이는 통계적으로 유의하지 않았다. 두 정책의 중간쯤 위치한 '2. 노동조합의 실체를 인정, 경영 참여 최소화 정책'을 사측이 사용하면 노동조합은 사측이 우호적 정책을 사용할 때보다 노사협력에 대해 부정적(-)으로 인식하는 것으로 나타났다. 문옥륜·이기효(1991)가 연구한 결과 경영진에 대한 평가가 부정적일수록 노동조합은 파업성향이 높았다. 연구를 통해 그들은 경영진의 노조에 대한 정책이 불합리하게 느껴지지 않도록 노력을 기울여야 한다고 주장하였다. 경영진의 정책이 노동조합에 불합리할 때, 노사협력에 부정적인 영향을 준다는 점에서 본고의 분석과도 일정부분 일치한다.

## 2. 공통점

관리자와 노동자대표 모두 경영정보 공유에 대해서는 양(+)의 효과를 보이고 있었다. 즉, 정보를 공유하고 커뮤니케이션이 많을수록 관리자가 인식하는 노사협력과 노동자대표가 인식하는 노사협력 모두 양(+)의 효과를 보이고 있었다. 하지만 주의할 점은 인과관계이다. 커뮤니케이션이 협력적인 노사관계에 영향을 미치는 것인지, 아니면 협력적인 노사관계가 존재하기 때문에 커뮤니케이션이 이루어지는 것인지에 대한 것은 본 연구에서는 명확하지 않다. 그러나 선후관계에 초점을 맞추기보다 노동조합과 관리자가 인식하는 노사협력과 경영 정보에 대한 커뮤니케이션이 서로 양(+)의 상관관계가 존재한다는 점에 무게 중심을 두어야 할 것이다. 조성재(2009)의 연구에 따르면, 노조가 정부나 노사단체의 정보를 활용하거나 노무관리자 모임에 참여하는 경우, 파업확률을 낮추는 결과를 확인하였다. 이를 통해 인적·시간적 투자를 통한 정보 소통의 중요성을 강조하였다. 이는 본고의 결과와 유사한 것으로 보여지며, 따라서 경영진과 노조는 원만하고 협력적인 노사관계 형성을 위해서는 서로가 가장 중요한 파트너라는 것을 명심하고 진정성 있는 정보공유가 요구된다 하겠다.

〈표 5〉 회귀분석 결과

	노사협력 요인점수 (노무담당자 응답)	노사협력 요인점수 (노동자대표 응답)
	(1)	(2)
노동조합의 노사관계 집행부 정책(2)	0.203 (0.350)	0.848 (0.538)
집행부 정책(3)	0.296 (0.344)	1.377*** (0.532)
집행부 정책(4)	0.576 (0.423)	1.367** (0.582)

〈표 5〉의 계속

	노사협력 요인점수 (노무담당자 응답)	노사협력 요인점수 (노동자대표 응답)
	(1)	(2)
상급단체		
민주노총	-0.106 (0.113)	-0.255* (0.111)
국민노총	1.163* (0.460)	0.048 (0.282)
비가맹	-0.061 (0.111)	-0.081 (0.112)
복수노조 유무	-0.214 (0.121)	-0.094 (0.164)
지난 5년간 파업 유무	-0.020 (0.193)	-0.042 (0.165)
노동조합 조직률	0.112 (0.186)	0.107 (0.190)
노조 조직형태		
산업별 · 지역 · 기타	-0.192* (0.091)	0.235** (0.090)
사측의 노사관계		
경영자 정책(2)	-0.582*** (0.086)	-0.264** (0.087)
경영자 정책(1)	-1.415** (0.486)	-0.379 (0.319)
경영정보 공유	0.057** (0.018)	0.051*** (0.018)
1인당 평균임금(log)	-0.155 (0.107)	-0.110 (0.111)
고용보장	0.001 (0.092)	-0.094 (0.097)
기업연령	Yes	Yes
기업연령^2	Yes	Yes
산업(중분류)	Yes	Yes
사업장 규모(log)	Yes	Yes
비정규직 비중	Yes	Yes
여성 비중	Yes	Yes
사업장 지위	Yes	Yes
사업장의 영업이익률	Yes	Yes
Adjusted $R^2$	0.209	0.220

Sample : 512

주 : 표는 측정된 계수값과 표준오차(괄호)로 구성됨.  
통계적 유의 수준 \* 0.05, \*\* 0.01, \*\*\* 0.001 level.

## VI. 결론 및 정책적 제안

분석 결과 주체들에게 협력적 노사관계를 인식시키는 요인들이 상이할 것으로 판단된다. 특히 상대를 대하는 자신들의 정책에 따라서 그 차이는 분명하게 드러난 것을 알 수 있었다. 노조 집행부의 정책에 대해 사측은 반응하지 않는 모습을 보이는가 하면, 노조는 자신들의 정책이 우호적일수록 노사관계가 우호적이라고 인식하는 것 같다. 반대로 사측의 정책에 대해 노동조합은 영향을 받고 있었고, 사측도 마찬가지로 자신들의 정책이 비호의적일수록 노사관계가 협력적이지 않다고 인식하는 모습을 보이고 있었다. 어찌면 이는 노사관계를 바라보는 시각이 각자의 판단에서 이루어지기 때문이라고 생각된다.

혹자는 위의 결과를 다르게 해석할 수도 있다. 앞서 밝힌 것과 같이 사측의 노사협력 인식에서 노동조합의 노사관계 정책은 통계적으로 유의하지 않았다. 사측의 노사관계 정책만이 유의했다. 이 점에 초점을 맞추어 볼 때, 힘의 무게 중심이 사측에 있다는 것을 증명하는 것이 아닐까? 어찌면 경영자는 자신과 노동조합에게 ‘협력적 노사관계’를 인식시키는 중요한 역할을 부여받았는지도 모른다. 하지만 이 해석 또한 주체들 사이에 힘의 차이로 노사협력 인식에 영향을 주는 요인들이 서로 다르다는 점을 간과할 수는 없을 것이다.

결국 서로의 생각에서 벗어나 협력적인 노사관계로 발전시키기 위해서는 대화가 필수적이다. 앞에서 경영자의 기업정보 공유가 노사협력과 양(+)의 관계로 나타났듯이, 대화와 정보 공유를 통해 노사가 바라는 협력적 노사관계에 한발 더 가까워질 수 있을 것이라 판단된다.

최근 노사관계 이슈들이 법원과 정부의 판단에 의지하며 문제를 해결하려는 모습들이 많이 보인다. 물론 노사간의 갈등이 장시간 지속된다는 것은 양측 모두에게 고된 일이다. 따라서 장시간의 잡음을 줄이고 갈등을 해결하기 위한 수단으로 제3자의 개입을 허용하는 것이라 생각된다. 하지만 협력적인 노사관계를 위해서는 제3자에게 승자와 패자를 판단해 달라고 요구하기보다, 장기적인 관점으로 노사가 이슈를 바라보는 인식의 차이를 공유하고, 스스로 얽힌 실타래를 풀어가는 노력이 요구된다. 이를 위해 정부는 두 집단의 문제를 노사가 직접 해결할 수 있는 분위기 조성 및 정책적 지원을 해야 할 것이다. **KLI**

## &lt;참고문헌&gt;

- 문옥륜·이기효(1991), 「병원 근로자의 파업성향과 관련요인」, 『사회보장연구』 7, pp.53~87.
- 서철준·박호환·김홍영(2010), 「중국 종업원들의 파업의향에 관한 실증연구」, 『산업관계연구』 20(4), pp.1~26.
- 안주엽·이시균(2002), 「파업기간 분석」, 『메월노동동향분석』 9월호, pp.23~36.
- 엄동욱·이정일·김태정(2009), 『협력적 노사관계와 기업성과에 대한 실증연구』.
- 이병훈·윤정향(2006), 「노동조합의 전투성에 관한 연구」, 『노동정책연구』 6(1), pp.141~171.
- 이성희(2011), 「복수노조 제도가 노사관계 변화에 미치는 영향」, 『노동정책연구』 11(4), pp.1~28.
- 조성재(2009), 「한국 노사관계의 단체교섭구조와 사회적 대화」, 『국정관리연구』 4(2), pp.93~124.
- 최석봉·김규덕(2012), 「조직문화 유형, 협력적 노사관계, 조직성과 간의 관계에 대한 연구」, 『대한경영학회지』 25(3), pp.1675~1701.
- Appelbaum E., T. Bailey P. Berg and A. L. Kalleberg(2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay*, Ithaca, NY.: Cornell University Press.
- Cooke, W. N.(1985), "Toward a General Theory of Industrial Relations," in David B. Lipsky (eds.), *Advances in Industrial and Labor Relations*, Greenwich, CT: JAI Press, 2, pp.233~252.
- Deery S. J. and R. D. Iverson(2005), "Labor-management Cooperation: Antecedents and Impact on Organizational Performance," *Industrial and Labor Relations Review* 58, pp.588~609.
- Freeman R. B. and M. M. Kleiner(2000), "Who Benefits Most from Employment Involvement: Firms or Workers?," *American Economic Review* 90(2), pp.219~223.
- Fernie S. and D. Metcalf(1995), "Participation, Contingent Pay, Representation and Workplace Performance: Evidence from Great Britain," *British Journal of Industrial Relations*, 33(3), pp.379~415.
- Kato T. and M. Morishima(2002), "The Productivity Effects of Participatory Employment Practices: Evidence from New Japanese Panel Data," *Industrial Relations* 41(4), pp.487~520.
- Peterson R. B.(1993), "Labor-Management Cooperation: In Need of an Implicit and Explicit Agreement," *Labor Law Journal* 44, pp.492~495.
- Nadler, L. & Z. Nadler(1989), *Developing Human Resources*, San Francisco, California: Jossey-Bass Publisher.