

IT산업의 노사관계 평가와 전망*

이 선 미**

IT 노조들은 업종 동질성과 성남시라는 지역적 집중성을 기반으로 2018년부터 민주노총 화섬식품노동조합의 산별지회 형태로 설립되었다. 이 글은 네이버지회, 카카오지회, 스마일게이트지회의 사례를 중심으로 그들의 교섭구조와 노사관계 현황을 살펴보고, 향후 발전 방향을 전망해 보는 데 목적이 있다.

I. 머리말

IT산업은 지능화 시대를 표방하는 '제4차 산업혁명'의 핵심 분야이다. 국내기업 시가총액 상위 30위 안에 네이버, 카카오, 카카오뱅크, 크래프톤, 카카오페이, 엔씨소프트가 포함될 정도로¹⁾ IT 기업들이 국가 경제에서 차지하는 규모나 문화적 영향력이 커졌고 이들에 대한 사회적 관심도 높아졌다. 이들 IT 기업은 경직된 조직문화를 가진 기존의 재벌기업과 대비되며 수평적 소통이 가능한 조직이라는 대외이미지가 부각되기도 했다. 그러나 최근 들어 IT산업 내 과도한 성과 압박으로 인한 직장 내 괴롭힘, 장시간 노동, 고용불안정, 보상방식 문제 등 열악한 노동조건에 대한 언론보도와 내부 폭로가 잇따랐다.

IT 노동자의 가장 큰 특성은 이직과 전출이 활발하고 업무가 개인화되어 있어 노동자의 소속감이 법인에 묶여 있지 않다는 것이다. 이렇게 증충적으로 파편화된 노동 특성은 노동자 조직

* 이 글은 고용노동부 학술연구용역사업의 일환으로 수행한 『2021년도 노사관계 실태 분석 및 평가』 보고서를 요약·정리한 것이다. 2021년 10월 8일, 21일, 11월 3일, 5일에 진행된 각 카카오지회, 네이버지회, 스마일게이트지회, 화섬 본조 관계자 4명과의 면접조사를 통해 작성되었다.

** 한국노동사회연구소 연구원(crom912@gmail.com).

1) 2021년 12월 14일 기준으로 네이버 2위, 카카오 6위, 카카오뱅크 11위, 크래프톤 14위, 카카오페이 16위, 엔씨소프트가 25위에 위치한다.

화를 어렵게 해서 IT 노조 설립은 어렵다는 통념을 야기했다. 그러나 창립 후 19년 동안 무노조였던 네이버에서 2018년 4월에 노조가 설립되었고, 이를 시작으로 9월에는 넥슨과 스마일게이트, 10월에는 카카오에 연이어 노조가 출범하면서 IT 업계에 지각변동이 일어났다. 이들은 업종 동질성과 성남시라는 지역적 집중성을 기반으로 민주노총 화섬식품노동조합(이하 화섬노조)의 산별지회 형태로 설립되었다. 2021년에는 웹젠, 한글과컴퓨터, 포스코 ICT 세 곳에 추가로 노조가 설립되면서 현재까지 일곱 개의 IT 지회가 형성되었으며, 이들은 수도권 지부 산하 'IT 위원회'를 이루고 있다. 화섬노조 IT 위원회는 지역과 업종 기반을 공유하는 화섬노조 IT 지회들의 네트워크로 볼 수 있다. IT 위원회가 처음부터 특정 목적을 두고 구성된 것은 아니었다. 그보다는 IT 지회들이 비슷한 시기에 만들어져 유사한 노동환경을 공유하기 때문에 상시적 협의체의 필요성이 자연스럽게 대두된 것이다. 이 글에서는 네이버지회, 카카오지회, 스마일게이트지회의 사례를 중심으로 그들의 교섭구조와 노사관계 현황을 살펴보고, 향후 노사관계의 발전 방향을 전망해 본다.

II. IT산업 노동조합

1. IT 노동조합 설립과정의 특징

2018년부터 화섬노조에 IT 노조들이 설립된 과정을 살펴보면 다음과 같은 특징이 나타난다. 첫째는, IT 노조의 조직화 과정에서 화섬노조가 신세대 노동자의 새로운 문화를 존중하는 선순환을 거쳤다는 것이다. IT 노동자들은 투명하고 수평적인 소통과 주체적인 활동을 무엇보다 중요하게 여겼다. IT 노조는 사내 인트라넷을 통해 교섭 현장을 라이브로 중계하거나(네이버지회),²⁾ 노조 집행부가 아니더라도 참여 의사가 있는 조합원을 단협 교섭위원으로 참여시키고(스마일게이트지회), 조합원 모두 참여할 수 있는 '확대운영회의'³⁾를 매달 개최하는 등(카카오지회) 보다 수평적이고 열린 의사결정 구조를 갖고 있다. 또한 빨간 조끼와 머리띠 대신 자체 제작한 목걸이와 후드티를 걸치고 '어벤져스'를 함께 관람하는 등 새로운 쟁의행위를 보여주기도 했다.⁴⁾ 화섬노조는 IT산업의 신세대 노동자와 융합하며 기존의 활동 방식을 강요하기보다 그들

2) "네이버 노사협상 소환된 이해진 '생중계 토론하자'"(미디어오늘, 2019. 6. 5.)

3) 카카오지회에는 대의원 회의가 별도로 있지만 확대운영회의에서 결정되는 사항도 적지 않다. 집행부는 이에 대해 의사결정 단계가 수직적으로 추가된 것이 아니라 참여채널이 좀 더 많은 형태라고 설명한다.

4) 2019년 4월 24일 오후 네이버 노조 조합원은 교섭에 나서지 않는 회사에 항의하기 위해 '무비데이' 쟁의 행위에

의 주체성을 존중하고 적극적으로 지원했다. 이렇게 IT 지회들은 상향식(bottom-up)의 조직화를 보여줬고, 화섬노조는 이를 통해 다양성과 확장성을 확보했으며, 무엇보다 조직 내의 민주주의가 강화되는 선순환이 일어났다(조규준, 2019).

둘째는 IT 노조가 초기업단위의 산별지회 형태로 조직화된 것이다(표 1 참조). 그 배경에는 복잡한 계열사 구조와 빈번한 조직 변동을 보이는 IT 기업의 특성이 있다. IT 기업들은 변화가 빠르고 경쟁이 치열한 산업 환경에 대응하기 위해 유망 IT 스타트업의 인수·합병을 통한 사업 다각화를 추구해 왔다. 이 과정에서 IT 기업들은 모회사 아래 수많은 자회사와 손자회사를 두는 복잡한 계열사 구조를 갖게 되었다.⁵⁾ 그리고 자회사나 손자회사로 갈수록 임금과 사내 복지 등 모든 면에서 노동조건이 열악해지는 경향성을 보인다. 노조 측은 IT 기업이 자회사 체제를 유지하려는 주요 이유를 첫째, 인력관리·업무 지시 등이 도급보다 훨씬 편하며, 둘째, 정리해고 등의 구조조정이 비교적 자유롭고, 셋째, 인건비를 낮추기 용이하기 때문으로 판단한다.⁶⁾

2021년 9월 30일에 공시된 네이버의 계열사 수는 45개, 카카오는 무려 174개⁷⁾에 달하며, 두 기업에는 계열사 법인 간 인사이동이 빈번하다. 실제로 네이버 노조의 설립 과정 중에도 집행부 일원이 기존에 있던 법인에서 타 법인으로 진출되었다. 이러한 상황에서 한 법인에만 기업

<표 1> 화섬노조 IT 위원회 소속 지회 설립일, 가입자 현황(2021년 11월 현재)

회사명	설립일	조합원 수/전 계열사 직원수	조직률 ⁴⁾
네이버	2018년 4월 2일	약 3,000명/약 8,000명 ¹⁾	약 38%
넥슨	2018년 9월 3일	약 1,400명/약 4,500명	2△%
스마일게이트	2018년 9월 5일	약 360명/약 2,100명 ²⁾	약 17%
카카오	2018년 10월 24일	약 1,000명/약 7,000~8,000명 ³⁾	1△%
웹젠	2021년 4월 5일	-	-
한글과컴퓨터	2021년 3월 23일	-	-
포스코ICT	2021년 6월 25일	-	-
총	-	약 9,000명	-

주: 1) 2021년 10월 기준 노조 추정치.
 2) 2021년 11월 기준 노조 추정치.
 3) 2021년 10월 기준 노조 추정치.

참가하였다. 노조는 다섯 번째 단체행동으로 경기 성남시 오리 CGV 1관 전관을 대관하여 ‘어벤져스: 엔드게임’을 관람하였다. 이는 IT 업계 최초로 근무시간 중 업무를 중단하고 첫 단체 행동을 강행한 것이다. “파업전야도 네이버 노조답게... ‘어벤져스’ 단관하는 2019년형 쟁의”(한겨레, 2019. 4. 24.)

- 5) 모회사는 자회사를 통해 신속한 의사결정, 자본조달의 편의 및 규제회피 등의 이점을 누림과 동시에 자회사의 위법행위에 대한 법적인 의무나 책임을 지지 않을 수 있다(김건식, 2013).
- 6) [IT동 사무소] 2019년 뒷이야기+자회사 구조 part 1(IT 노동자 TV, 2019. 12. 31.)
- 7) 각각 금융감독원 네이버 전자공시자료, 한국거래소 카카오 전자공시자료 참고.

별 노조를 만들면 타 법인으로 진출되는 노동자는 조합원의 자격을 잃게 된다. 그룹계열사를 모두 포괄하는 산별지회 구성은 법인의 인수·분할·합병이라는 사측의 경영수단에 좀 더 유연하게 대응할 수 있는 형태이다. 2021년 새롭게 설립된 IT 위원회의 사업장들도 모두 초기업단위 산별지회 형태를 취하고 있다.

2. 화섬노조 IT 지회 교섭구조의 특성

화섬노조 IT 지회의 교섭은 형식적으로 화섬노조와 개별 회사 간의 대각선 교섭이다. 네이버 법인 교섭의 체결권자는 네이버지회장이 아니고 체결권을 가진 화섬노조 위원장이다. 즉, 화섬노조가 여러 법인과 맺는 단체교섭을 실무진(교섭위원)이 위임받아서 하는 형태이다. 기본적으로는 금속노조가 기업별(사업장 단위)로 대각선교섭을 하더라도 교섭 주체가 금속노조인 것과 같다. 차이점은 금속이 산별중앙교섭을 하는 것과 달리 화섬노조는 아직 산별교섭 형태가 형성되지 않았다는 것이다. IT 지회가 설립된 초기에는 대부분 화섬 본조 임원진이 교섭에 들어갔다. 그러나 교섭권이 확보된 법인의 수가 늘면서 교섭 빈도가 잦아지자 교섭위원을 수도권 지부의 간부들로 확대 구성했으며, 자회사 교섭의 경우 주로 IT 지회장들이 동료 IT 지회의 교섭에 교차해서 들어가는 방식이 되었다.

네이버나 카카오처럼 계열사가 많은 지회에는 거의 일 년 내내 교섭을 진행하는 일정이 형성되는데 이는 시간과 자원을 과도하게 소모하고 집행부에 실무부담을 가중시킨다. 교섭 비용의 증가는 이외에도 자회사 교섭위원의 실질적인 결정권 부재에서도 비롯된다. 자회사의 경우 교섭 사안에 대한 의사결정권이 모법인에 종속되어 있어 의사결정이 지연되고 교섭이 장기화된다. 일례로 네이버의 손자회사인 컴파트너스의 교섭에서 노측은 약 1년 3개월에 걸친 지난한 교섭 끝에 단협 체결을 촉구하는 집회를 개최했다. 여기서 노측은 ‘사측이 독자 권한이 없다.’는 이유로 실제 운영에 대한 결정권이 있는 네이버 법인에 단협 체결에 대한 관여를 요구했다. 그러나 네이버 법인은 이에 대해 개별 법인 문제에 관여할 수 없다며 책임을 회피하는 모습을 보였다.⁸⁾ 노조는 이와 같은 경우 모법인의 사용자와 교섭을 의무화하는 법이 필수적이라고 주장한다.

화섬노조는 장기적으로 업종 산별교섭을 목표하고 있다. 산별교섭을 통해 IT 노조가 취할 수 있는 장점은 노동조건을 표준화하여 노동자 간의 경쟁에서 벗어나고 연대할 수 있는 것이다. 그러나 교섭구조가 중앙집중화되는 것은 노동조합에만 유리한 것이 아니다(임상훈, 2008). 노동조건 표준화는 사실 사용자 측에도 장점으로 작용할 수 있고, 사용자들의 상호경쟁 또한 배제하여 산업의 장기 방향성을 논의할 수 있는 카르텔 형성에 도움이 될 수 있다(배규식, 2008).

8) “네이버 자회사 컴파트너스 노조, 단협체결 촉구 집회 개최”(경인일보, 2019. 11. 10.)

2021년 들어 IT 업계의 연봉과 성과급 상승 경쟁이 가속화되었는데, 최근에는 이로 인해 게임사 대부분의 수익성이 일제히 악화되는 현상이 나타나기도 했다.⁹⁾ 이러한 상황에서 IT 기업들이 사용자단체를 구성하여 산별교섭을 하고 노동조건 표준화를 이뤄간다면 업체 간 과도한 임금 경쟁을 완화할 수 있을 것이다. 그러나 화섬노조 IT 지회의 사용자 측 대부분은 산별교섭은 물론이고 그룹 차원에서 전체 계열사를 포괄하는 통합교섭도 거부하고 있다. 네이버지회는 첫 단체협약에서 ‘IT 업계의 동반성장, 타 법인으로 진출되는 조합원 보호, 비용 낭비를 막기 위함’이라는 이유로 16개 법인에 대한 통합교섭을 요구했다. 하지만 이는 사측의 거부로 무산되었는데 ‘자회사 대표의 고유 권한을 존중해야 한다.’는 것이 사측의 이유였다.¹⁰⁾ 다만, 화섬노조 IT 지회들의 사용자 측에서 그룹 차원의 통합교섭을 받아들인 사례가 있는데, 이는 스마일게이트가 유일하다. 후에 자세히 서술하겠지만 스마일게이트의 계열사가 동일한 취업규칙을 적용하는 등 노동조건에 차이가 거의 없는 것이 유효했다.

3. IT 지회 현황과 구조

화섬노조 IT 위원회 지회들은 크게 포털(네이버, 카카오)과 게임(넥슨, 스마일게이트, 웹젠) 그리고 나머지(한글과컴퓨터, 포스코ICT)로 나뉘고 특징이 약간 다르다. 이 글에서 다룰 포털업체와 게임업체의 차이점을 크게 짚어보면 다음과 같다. 먼저 게임회사는 단일한 상품을 만들기 때문에 출시 상품의 성패에 따라 권고사직, 전환배치가 상시적으로 행해져 왔고 그로 인한 고용불안이 크다. 그에 비해 포털은 네이버, 카카이라는 브랜드 아래 다양한 상품군을 망라하기 때문에 권고사직의 위험이 상대적으로 낮은 편이다. 한편 네이버와 카카오는 인수·분할·합병으로 인해 게임사보다 훨씬 복잡한 계열사 구조로 되어 있고, 그만큼 그룹 계열사 간 노동자 진출이 잦다. 그에 비해 게임사는 스마일게이트를 비롯한 넥슨, 넷마블, 엔씨소프트 등 업체 간 이직이 더욱 활성화되어 있다. 따라서 인력 유출에 민감한 게임업체들은 임금 및 근로조건을 경쟁사의 수준에 맞추려는 경향을 보인다. 여기에서 살펴볼 네이버, 카카오, 스마일게이트지회의 현황과 구조는 다음과 같다.

가. 네이버지회

네이버지회는 화섬노조의 IT 지회들 중에서 가장 먼저 설립된 곳이다. 노조 집행부는 노동조

9) 네이버와 카카오의 경우 보상 상승이 주로 주식을 통해 이뤄짐으로써 게임회사만큼의 수익성 악화를 보이지 않았다. “‘너무 올랐나?’… 게임업계, 연봉경쟁으로 일제히 수익성 악화”(CEO스코어데일리, 2021. 8. 13.)

10) “네이버 노조가 계열사 모두와 함께하는 이유”(시사인, 2020. 8. 28.)

합이라는 개념을 낫설어하는 네이버의 젊은 구성원들에게 친근한 느낌을 주기 위해 ‘공동성명’이라는 별칭을 지었다.¹¹⁾ 2021년 10월 현재 네이버지회의 조합원은 약 3천 명이며 이 중에서 모법인인 네이버 법인의 조직률은 40% 정도이다. 네이버지회는 분회가 구성되어 있지 않고 통합적으로 운영된다. 집행부에는 전임과 반전임을 합쳐 11명이 있고, 아직 전임시간을 확보하지 못한 법인의 스태프¹²⁾까지 합치면 총 20명 정도이다. 현재 대의원 수는 35명 정도이며 단체협약이 있는 법인 위주로 조직별 선거구를 구성해서 50명당 1명의 대의원을 선출한다.

2021년은 2019년 체결된 단체협약을 갱신하는 해이다. 네이버지회는 10월 19일 네이버 법인에서 상견례를 시작으로 네이버 클라우드, 라인플러스, 라인업, NTS, NIT 등 총 6개 법인에서 교섭을 진행 중이다. 집행부는 이 외에 스노우 법인을 포함한 최소 3개 이상의 법인에서 2021년 단체교섭을 추가로 진행할 계획이다. 2019년 네이버 단체협약의 주요 의제가 ‘휴식권’이었다면, 갱신할 협약의 주요 의제는 ‘보편적 복지’이다. 현재는 네이버 법인과 계열사 간 복지 차이가 큰 편인데,¹³⁾ 이번 단협에서는 계열사 간 차이 없는 복지제도를 신설하려는 의도를 지니고 있다. 네이버지회는 공통 복지제도를 교섭 대상의 모든 법인의 단협안에 동일하게 포함하려는 계획이나, 노조는 이 요구안에 ‘모든 계열사를 포괄하는 노동조합’이라는 정체성이 담겨있다고 설명한다. 2021년 네이버지회 단체협약의 5개 주요 요구안은 다음과 같다.

네이버 2021년 단체교섭 주요 요구안

1. 직장 내 괴롭힘 예방 및 조치 신설 : 노사 동수로 구성된 기구에서 신고, 조사, 징계를 조치하고 직장 내 괴롭힘 예방 교육을 정례화할 것.
2. 과도한 업무시간 방지 보강 : 일반적인 업무시간 외에 있던 업무지시를 최대한 금지하자는 것. 24시간 운영되는 서비스에서 장애가 발생한 경우 공식적인 대응 시스템을 통한 업무지시 외에 다른 방식의 업무지시 금지.
3. 분할 · 합병 · 양도 및 전환배치 시 조치 보강 : 분할 · 합병 · 양도나 전환배치가 있을 경우 미리 노조에 알려주고 인원 재배치가 필요할 때 노조와 협의할 것. 분할 · 합병 · 양도 시 단체협약을 승계할 것.
4. 평가 및 보상 방식 개선 : 업무 평가자와 비평가자가 서로 동의할 수 있는 객관적인 평가방식을 만들어야 함. 현재 조직장의 팀원에 대한 업무평가가 팀원의 보상 수준에 절대적인 영향을 미침에도 평가 기준이 모호함.
5. 공통 복지제도 신설 : 네이버의 모든 계열사 직원들이 보편적으로 누릴 수 있는 복지를 만드는 것임. 실현 방안으로 복지포인트제도 신설 등을 요구함.

11) ‘공동성명(共同聲明)’은 함께 행동하여 네이버를 밝게 성장시키자는 의미이다. 공동성명을 시작으로 이후 설립된 IT 지회들은 각 지회의 특성을 살리는 별칭을 갖게 되었다.

12) 네이버 노조는 수직 관료적 느낌을 주는 ‘간부’ 대신 ‘스태프’라는 명칭을 사용한다.

13) 예를 들면 리프레시 휴가 같은 경우이다. 모법인인 네이버 법인은 첫 단체교섭에서 3년마다 15일의 휴가가 추가로 제공되도록 합의했는데, 계열사 법인 2곳에서는 그 반 정도에 합의했고 나머지는 아예 리프레시 휴가를 얻어 내지 못했다.

나. 카카오지회

카카오지회는 2018년 10월 24일 ‘크루유니언’¹⁴⁾이라는 별칭으로 화섬노조에 네 번째로 설립되었다. 현재 조합원 수는 1,000여 명으로 그중에 모법인인 카카오 법인 소속 조합원이 절반 정도(500여 명)를 차지한다. 카카오의 특성은 분권화(decentralization)로 표현될 수 있다. 네이버가 2017년 71개에 달했던 계열사를 45개로 줄이고 하나의 상장사(네이버 법인)를 중심으로 집중화되어 있는 데 비해, 카카오는 법인의 인수·합병·분할을 거듭하며 계열사를 174개까지 늘렸다. 카카오는 모법인(카카오) 외에 카카오뱅크, 카카오게임즈, 카카오페이를 상장시켰고 이외에 추가 상장도 예정되어 독립경영체제가 강화되고 있다고 볼 수 있다. 분권화라는 특성은 카카오지회의 형태에도 직접적인 영향을 미치며 다음과 같은 차별점을 형성한다.

첫째, 네이버지회와 달리 카카오지회는 분회가 형성된 법인이 있다. 카카오지회는 카카오에 업종이나 지역적 기반이 다른 계열사가 많기 때문에 해당 법인의 특수성에 더욱 능동적으로 대처하기 위해 분회가 형성됐다고 설명한다. 그 예로는 디케이테크인과 같이 모법인과 처우가 다른 자회사인 경우, 엑스엘게임즈(게임 개발사)와 같이 업종 기반이 다른 경우, 그리고 제주에 있는 카카오 본사와 같이 지역적 기반이 다른 경우 등이다. 둘째, 다른 IT 지회들은 대의원 선출에 소선거구제를 채택하지만, 카카오지회는 대선거구제를 채택한다.¹⁵⁾ 카카오는 계열사 구조 변동과 법인 내 팀 조직 개편이 빈번하고¹⁶⁾ 소수의 조합원이 있는 법인이 많기 때문에 고정된 선거구 구획이 어렵다는 이유에서이다. 셋째, 카카오는 유일하게 ‘카카오 최저임금’을 협상한다. 카카오 노동자의 다수는 IT산업의 핵심이라 할 수 있는 개발자이며 이들의 평균연봉은 높은 편이다. 그러나 카카오의 수많은 계열사 중에서는 법정 최저시급이 적용되는 곳도 있다. 카카오 노동자의 임금 격차는 개발, 디자인, 기획 등의 직군 차이, 비정규직, 단시간 근로자, 인턴 등 고용지위에 따른 차이, 손자회사 등 계열사 위계에 따른 차이 등이 복잡하게 교차하며 형성된다. 카카오지회는 이에 대한 대응으로 크게 세 가지 층위에서 임금을 협상한다. 첫째는 전체적인 임금상승률이고, 둘째는 업무평가 등에 따른 분배율 관련이며, 마지막이 카카오 최저임금에 관한 내용이다. 카카오 최저임금은 성남시의 생활임금 기준을 요구했으나 그보다 낮은 수준으로 합의되었고, 법정 최저임금보다 높다.¹⁷⁾ 노조는 이러한 임금협상을 더 나은 방식으로 개선하기 위해 다양한 방안을 검토하고 있다.

14) 카카오지회 별칭인 ‘크루유니언’은 카카오 노동자를 ‘크루’로 호칭하는 데서 비롯되었다.

15) 기본적으로는 조합원 50명당 1명의 비율로 법인 전체에서 득표수에 따라 대의원을 뽑으며, 여기에 법인별로 반드시 1명을 포함하고 지역과 성별에 따른 우선 할당도 적용한다. 카카오지회는 조합원들의 대표성을 두루 담보하고 실질적인 참여를 높이기 위해 법인별, 지역별, 성별 쿼터를 적용한다고 설명한다.

16) “네이버·카카오의 1~2주 단위 수시 조직개편, 독일까 약일까”(IT 조선, 2021. 11. 3.)

17) 고용노동부가 고시한 2021년 최저임금은 8,720원이며, 성남시의 2021년 생활임금은 1만 250원이다.

2021년 9월에 갱신된 카카오 법인의 단체협약은 우선 ‘보편적 복지’ 측면에서 진전이 있었다. IT 업계는 업무평가를 기반으로 한 성과급제가 운영되는데, 평가에 따라 보상의 차이가 크다. 이에 평가에 따른 차이 없이 보편적으로 복지포인트를 지급함으로써 누구나 보상의 상승을 누릴 수 있도록 했다. 다음으로 빈번한 분사·합병·양도에 대한 대응책을 보완하였다. 사측에서 일방적으로 사업모델을 바꿔버리는 경우 노동자는 표면적으로 고용이 유지되도 고용불안을 경험한다. 노조는 이 같은 사례를 두고 ‘실질적 고용유지가 되지 않는다.’고 판단한다. 기본적으로 노조의 요구안은 분사·합병·양도와 관련한 노동조건 변화가 있을 때 노동조합이 그 주체로 협의할 수 있도록 하는 방안이었다. 그러나 교섭 결과 노조가 협의 주체가 되어야 한다는 요구는 ‘필요한 사유 발생 시’ 개별 조합원에게 정보를 사전 공유한다는 모호한 조항으로 마무리되었다. 카카오 법인의 주요 교섭안은 다음과 같다.

카카오 2021년 단체교섭 주요 안

1. 보편적 복지 확대 : 복지포인트(마일리지)제도를 신설하여 고용형태에 따른 차이가 없이 동일하게 지급하게 함. 평가등급이나 고용형태에 따른 차이 없이 복지를 제공하여 전체적으로 보상의 상승을 누리기 위함.
2. 빈번한 분사·합병·양도에 대한 대응책 : 조합원의 개별 이동 동기가 필요한 사유 발생 시 조합원이 스스로 이동 여부를 결정할 수 있도록 제공 가능한 정보를 사전에 공유.
3. 연봉 책정 기준 공개 : 조합원이 역량 및 그에 따른 보상 수준을 알 수 있도록 보조지표를 제공하는 것으로 함의함.

다. 스마일게이트지회

스마일게이트지회 ‘SG길드’¹⁸⁾는 2018년 9월 5일에 설립되었다. 현재 조합원은 약 360명으로 가입대상 전체 인원 대비 약 17% 정도의 조직률을 보인다. 눈에 띄는 점은 매년 100명에 가까운 조합원이 교체되었다는 것이다. 2021년 10월 6일 진행된 국정감사에서 임종성 의원이 스마일게이트 스토브 법인의 고용보험 취득 및 상실을 조사해 분석한 바에 의하면, 2020년 1월부터 2021년 8월까지 노동자의 59.65%가 퇴사했다. 잡코리아가 국내기업 402개를 대상으로 조사한 2020년 노동자 퇴사율이 평균 13.8%로 조사된 것을 볼 때 스토브의 퇴직률은 이례적이다. 스토브 노동자들의 출퇴사는 노조 조합원 수에도 영향을 미쳐 100명에 가까운 탈퇴서가 제출됐고 이 자리를 채우는 고용에서 신규 조합원이 새로 생겨났다. 노조는 조합원 탈퇴서에서 확인된 퇴직 사유가 조직문화에 대한 부정적인 의견에 집중되어 있다고 밝히면서, 스마일게이트의 강

18) 별칭에 넣은 ‘길드’는 산업혁명 이전에 노동조합과 같은 역할을 한 집단의 명칭이자, 온라인 게임 내에서 함께 게임을 즐기 위한 커뮤니티를 일컫는 말이기도 하다.

한 '상명하복' 조직문화가 1인 주주회사라는 기업 구조와 관련성이 크다고 본다. 흥미로운 점은 이러한 지배구조는 스마일게이트가 통합교섭을 하게 된 원인이기도 하다는 것이다.

처음부터 5개 주요 계열사를 통합해서 교섭한 것은 스마일게이트지회의 가장 큰 특성이다. 이것이 가능했던 조건은 다음과 같다. 첫째, 계열사 간 노동조건이 차이가 적었다. 스마일게이트의 5개 주요 법인은 엔터테인먼트, 알피지(RPG), 스토브, 메가포트, 홀딩스로 이들은 게임개발, 서비스 지원, 조직 운영 등을 담당하며, 이는 한 회사에서 부서로 나눌 법한 구조를 역할별로 범인화한 형태이다. 사측은 단체교섭 이전에도 5개 주요 법인을 한 회사처럼 묶어 동일한 취업규칙을 적용하고 있었다. 둘째, 한 명의 사용자가 경영에 대한 모든 결정 권한을 갖고 있어¹⁹⁾ 실무적으로 교섭을 여러 번 나눠 할 이유가 사측에서도 없었다. 이러한 이유로 스마일게이트지회는 엔터테인먼트가 대표법인처럼 교섭하면 나머지 4개 법인에 그 협약안이 동일하게 적용된다.

스마일게이트는 2021년 4월 3일 단체협약을 갱신했다. 이번 협약에서는 5개 주요 법인에서 총 8,000시간의 근로시간을 면제받아 전임 간부가 총 4명으로 늘었다. 또한 단협안을 작성할 때 조합원 의견 수렴을 위한 워크숍이 필요한데, 그에 필요한 근무시간 인정 요구가 수용되었다. 눈에 띄는 것은 다음 두 가지 상시적 협의기구 구성에 합의한 것이다. '근무환경 개선 논의기구'와 '평가제도 개선 논의기구'가 그것이다. 노조가 상시적 협의기구를 만들기로 한 것은 노조가 단협을 위한 교섭을 진행할 때 시간적 제약을 느끼기 때문이다. 코로나19로 인한 재택근무는 노조가 응집력을 발휘하는 데 걸림돌이 되고 있다. 노조 집행부는 쟁의를 통해 사측을 압박할 힘이 충분하지 않다는 자각이 있으며 이로 인해 교섭이 장기화하는 데 부담을 느낀다. 코로나19 상황이 종료된 이후 노조 활동에 어떠한 변화가 있을지 주목할 필요가 있다.

III. 2021년 노사관계 핵심쟁점

IT산업 노사관계의 핵심쟁점은 평가 및 보상 방식, 직장 내 괴롭힘, 장시간 노동으로 볼 수 있으며 이 세 가지 쟁점은 서로 얽혀 있다. 직장 내 괴롭힘과 장시간 노동은 주로 평가와 보상이라는 수단을 통해서 이뤄지는 경우가 많기 때문이다. 2021년 5월 네이버의 한 노동자가 직장 내 괴롭힘을 호소하며 극단적인 선택을 했고, 그 가해자로 지목된 임원이 '인센티브를 주지 않겠다.'고 발언하며 피해자를 압박했음이 밝혀졌다. 팀장의 업무평가는 인센티브, 연봉, 스톡옵션, 스톡옵션의 횟수까지 모두 결정한다. 상급자의 업무평가가 노동자의 임금과 고용불안에 절

19) 스마일게이트 의장은 '스마일게이트 홀딩스'라는 비상장 지주기업의 지분을 100% 소유하고, 홀딩스는 엔터테인먼트, 알피지, 스토브, 메가포트 4개 주요 비상장 자회사의 지분 100%를 갖고 있다.

대적인 영향을 미치는 만큼, 업무평가는 강력한 노동자 통제 수단이 된다. 따라서 IT 업계에서 위계에 의한 괴롭힘은 구조적으로 은폐되기 쉽다. IT 노조들은 이러한 구조가 평가권자의 지시에 순응할 수밖에 없는 조직문화를 만든다고 본다. 또한 업무 평가권자의 눈치가 보여서 연장·휴일 근무를 하고도 근무 사실을 기록하지 못하는 일도 발생한다. 여기에서는 평가와 보상을 매개로 직장 내 괴롭힘이 발생하는 구조를 중점적으로 살펴본다.

1. 평가 및 보상방식의 문제

IT 기업들은 대부분 수직 관료제적 조직구성으로 간소화되고, 한 프로젝트를 총괄하는 팀장 아래 다양한 직군의 팀원을 수평적으로 포괄하는 구조로 되어 있다. 이러한 ‘팀장-팀원’ 구조에는 보통 기업들이 가진 ‘사원-대리-과장-부장’ 등의 직급체계에 따른 연봉 테이블이 없다. 또한 IT 기업 중에서는 교섭을 시작하면서 노측 요구에 따라 임금에 대한 자료산정을 처음 해 본 곳이 있을 정도로 임금체계가 명확하지 않았다. 노동자는 임금 정보와 산정 기준이 전무한 상황에서 ‘안갯속 연봉협상’을 해야 했다. 따라서 IT 지회들은 연봉인상률만큼이나 ‘임금 책정 기준의 체계화’와 ‘투명한 정보 공개’를 위한 제도 협상에 힘을 기울인다.

IT 노조들은 공통적으로 업무평가가 결국 100% 팀장의 주관에 따른 정성평가라고 말한다. IT 업계에서 이루어지는 대표적인 업무평가 방식은 팀원이 ‘올해 한 일’에 대해 모두 적어서 제출하면 팀장이 최종적으로 그에 대한 평가를 하는 것이다. 평가 방식이 체계화되어 있지 않은 배경에는 모든 팀원을 동일하게 평가하는 정량적 기준을 마련하는 데 어려움이 있기 때문이다. 한 프로젝트는 각각 다른 직무를 수행하는 팀원들의 협업을 통해 진행되고, 한 팀에 있는 개발자들이라도 각자 담당하는 부분이 다르다. 그렇기 때문에 동일 직군일지라도 정량적 평가지표를 찾기 어려운 것이다. 따라서 실제 평가에 많은 숫자가 등장한다고 해도 ‘무늬만’ 정량평가일 가능성이 높다. IT 노조들이 가장 강조하는 것은 업무평가에서 평가자와 비평가자 모두 동의할 수 있는 평가 기준을 노사가 함께 만들어가야 한다는 것이다.

IT 노조들의 또 다른 주요 요구는 매해 전체 임금인상률과 그 산정 근거 등의 정보를 투명하게 공개하라는 것이다. 네이버의 경우 전체 직원 임금의 총액 정도만을 밝혀왔으며 사측은 완전연봉제의 구체적인 내용은 공개하지 않는 것이 원칙이라고 대응했다. 노측은 업무평가 기준과 인상률 설정 근거를 공개하고 임금 결정 시스템을 객관적으로 바꿀 것을 요구하고 있다. 카카오지회는 조합원이 연봉협상에서 사측과 대등하게 협상할 수 있도록 구체적인 연봉 산정 지표를 공개할 것을 요구했다. 그 결과 사측에서 임금구간을 4분위로 나눈 정보를 제공하기로 했다. 그러나 노측은 구체적인 정보의 추가 공개를 요구하며 체계적인 임금 산정 시스템을 세워야 한다고 주장한다. 스마일게이트 노조는 작년에 업무평가에 대한 이의제기 신청을 처음 만들

있을 정도로 그간 업무평가에 ‘기준도 절차도 없었다.’고 비판한다. 이에 노조는 업무평가의 기준과 절차를 하나씩 만들어가자는 취지로 ‘평가제 논의기구’를 신설하기로 했으며, 연차에 따른 페이밴드(Pay-Band)를 만드는 등의 다양한 아이디어를 상시로 논의할 계획이다.

2. 직장 내 괴롭힘

2021년 5월 네이버 노동자 사망 사건을 계기로 노동부는 네이버에서 특별근로감독을 벌였다. 그 과정에서 네이버의 조직 문화 점검을 위한 설문조사²⁰⁾가 시행됐는데, 응답자의 절반 이상(52.7%)이 최근 6개월 동안 한차례 이상 직장 내 괴롭힘을 겪었으며, 이 가운데 10.5%의 응답자는 1주일에 한 차례 이상 반복적으로 겪었다는 결과가 나오므로써 직장 내 괴롭힘이 네이버 조직 전반에 퍼져있음을 보여줬다. 특별근로감독을 통해 밝혀진 또 다른 사실은 네이버가 직장 내 괴롭힘 사건에서 사건 조사와 피해자 보호 등 사용자 조치 의무를 이행하지 않았다는 것이다. 사측은 사망한 노동자에 대한 직장 내 괴롭힘을 사전에 인지하고도 조사를 시행하지 않았다. 이 밖에도 상급자가 팀원을 폭행한 또 다른 사건에서도 사측의 부적절한 대응으로 피해자가 퇴직하고 가해자가 복직하는 결과를 가져왔다.²¹⁾ 네이버 노조는 현재 진행 중인 교섭에서 직장 내 괴롭힘에 대응하는 시스템을 회사 내에 갖출 것을 요구하고 있다. 구체적으로는 노사 동수로 구성된 직장 내 괴롭힘 사건 조사 기구를 만들고 사건의 신고, 조사, 징계까지 노사가 함께 체계적으로 하자는 내용이다. 카카오는 2021년부터 노사 동수로 구성된 직장 내 괴롭힘 대응 기구를 운영해왔는데, 직장 내 괴롭힘 신고 건수가 다른 기업보다 두 배 이상으로 나타났다.²²⁾ 이는 직장 내 괴롭힘 문제 대응에 있어 노동자의 동등한 참여가 피해자에게 문제 해결에 대한 신뢰를 줄 수 있음을 보여주는 사례이다.

카카오의 경우 업무평가에 팀원들 간에 이루어지는 ‘동료평가’ 항목이 포함되는데 이것이 직장 내 괴롭힘으로 이어지기도 했다. 카카오의 동료평가는 “이 동료와 다시 함께 일하고 싶습니까?”에 대한 질문에 “예/아니오”로 답하는 방식이며, 함께 일하고 싶지 않다고 답한 사람 수가 당사자에게 공개된다. 2021년 2월 17일 블라인드에 카카오 노동자가 쓴 것으로 추정되는 유서 형식의 글이 올라와 논란이 되었다. 글쓴이는 카카오의 ‘동료평가’에 대해 동료들이 개인적 감정으로 자신의 업무를 평가했고, 그 결과 낮은 인센티브를 받게 되었다고 언급했다.²³⁾ 또 다른

20) 직장 내 괴롭힘 피해 경험 등 42개 항목에 대한 익명 설문조사이며, 임원급을 제외한 전 직원(4,028명) 중 1,982명(49.2%)이 응답했다.

21) 이 사건에서 가해자인 상급자가 팀 동료와 외부인들이 있는 자리에서 팀원을 폭행했으나 피해자 보호조치는 제대로 이뤄지지 않았다. 사측은 이 사건의 조사를 외부기관에 맡겼고 그 결과 가해자에 대한 ‘면직’ 의견을 받았음에도 실제로는 정직 8개월 처분에 그쳤다. 결과적으로 피해자는 퇴사하고 가해자는 복직했다.

22) “IT기업 노사 직장 내 괴롭힘 해법 찾을까”(매일노동뉴스, 2021. 9. 2.)

사용자는 ‘카카오의 인사평가는 살인’이라고 표현하며 논란을 이어갔다.²⁴⁾ 2021년 2월 23일 카카오 노동자는 ‘함께 일하기 싫다.’는 동료평가 항목을 수집하고 공개하는 것이 ‘직장 내 괴롭힘에 해당된다.’며 카카오에 대한 특별근로감독을 요청하는 청원서를 제출했다. 동료평가가 팀 내 갈등을 조장하는 면이 크고 노동자에게 심리적인 부담을 안기는 심각성에 비해, 정작 이것은 팀장의 참고자료로만 활용될 뿐이다. 팀장은 자의적으로 업무평가를 할 수 있다.

업무평가가 객관적인 기준 없이 대부분 평가권자의 주관에 의해 이루어지는 구조는 노동자를 부당하게 퇴사시키기 위한 수단으로 악용될 수 있다. 스마일게이트의 한 노동자는 2021년 국정감사에 출석하여 ‘실적압박과 잦은 야근에 대해 이의를 제기하면 업무평가 등급이 절하된다.’고 증언했다. 그는 2020년 업무평가에서 최하등급인 ‘D’를 받았고 이것의 책정 근거를 묻기 위해 담당 임원과 면담을 했다. 면담한 임원은 D등급에 대해 “권고의 의미도 있고, ‘이 사람들이 너를 싫어해. 어떻게 할 거야?’라는 의미도 있다.”며 권고사직을 암시하는 언행을 보였다. D등급은 2,300여 명의 스마일게이트 노동자 중 10명 미만에게 부여되는 점수지만, 사례 노동자가 속한 팀은 고작 10여 명일 뿐인데도 한 팀에서 두 명이나 D를 받은 일이 벌어졌다.²⁵⁾ 이 노동자는 업무 평가권자들이 동료들 간 불화를 조장하고 주요 업무에서 배제하는 등 지속적인 퇴사 압박을 했고, 본인 외에도 여러 직원이 동일한 문제로 퇴사했다고 주장했다.²⁶⁾

이렇듯 IT 업계에는 업무평가를 빌미 삼아 과도하게 성과 압박을 주고 직장 내 괴롭힘을 유발하는 사례가 많다. 그러나 팀 내 위력 관계와 연봉산정에 대한 우려 등으로 구조적으로 은폐되기 쉽다. 2021년 8월 화섬노조 IT 위원회는 이러한 문제를 해결하기 위해 시민사회단체와 함께 직장 내 괴롭힘 공동대책위원회(이하, IT 공대위)를 발족했다. IT 공대위는 고용노동부의 ‘직장 내 괴롭힘 대응 가이드’에 규정된 9가지 유형이 최근 IT 기업에서 빈번하게 벌어지는 괴롭힘 유형을 포괄하지 못하고 있음을 지적하고, ‘과도한 성과 압박’을 괴롭힘의 한 유형으로 넣을 것을 주장했다. IT 공대위는 직장 내 괴롭힘 문제를 더 명확하게 진단할 수 있도록 다음의 3가지 유형을 추가하는 제도개선을 요구했다.

IT 기업 특성에 맞는 직장 내 괴롭힘 유형 추가 요구

1. 합리적 이유 없이 과도한 실적을 요구하며 업무를 압박하는 행위
2. 객관적 평가 기준 없이 평가, 인센티브, 스톡옵션을 차별적으로 지급하는 행위
3. 합리적 기준 없이 정규직화를 조건으로 경쟁을 종용하는 행위

23) “꿈의 직장 카카오 직장 내 ‘왕따’ 논란… 사측은 ‘지켜보는 중’”(툼데일리, 2021. 2. 18.)

24) “카카오 동료평가 논란이 남긴 질문”(시사인, 2021. 3. 16.)

25) “‘D는 나가라는 권고야’… IT·게임업계 성과평가 방식 도마 위에”(한겨레, 2020. 10. 5.)

26) “2년간 인사평가로 60% 퇴사, 스마일게이트 스톡부 국감에”(게임메카, 2021. 10. 6.)

3. 장시간 노동

스마일게이트 노조는 2020년 8월 조합원 222명을 대상으로 노동실태 설문조사를 벌인 결과 응답자의 12.6%가 주 52시간제 시행 이후에도 여전히 법정 최대 근무시간인 52시간을 초과하여 노동했다고 밝혔다. 노조는 이 조사 결과를 고용노동부에 신고하였고 근로감독이 시행되었다. 이로 인해 엔터테인먼트, 알피지, 스토프 법인에서 총 124명의 법정 최대 근무시간 위반이 확인되었고 약 2.9억 원에 달하는 임금체불이 드러났다. 스마일게이트 노조는 사측이 52시간을 초과하는 근무에 대해 집중적으로 모니터링하고 있으나, 이는 단지 단기적인 경고 조치에 불과하다고 말한다. 추가 인력배치 등의 근본적인 해결책을 쓰지 않으면 제한노동시간을 넘기는 사례들이 지속해서 발생할 수 있다는 것이다.

네이버 노조는 인원충원에 관해 노사 간 협의가 필요하다고 강조한다. 네이버 노조는 사측이 장시간 노동문제를 비용효율의 문제로만 인식하기 때문에 인력배치의 적정성을 사측의 판단에만 맡겨 놓는다면 근본적인 해결이 어렵다는 입장이다. 2021년 네이버 특별근로감독 결과 지난 3년간 연장, 야간, 휴일근로수당 등 86억 7,000여 만 원의 임금이 체불된 사실이 드러났다. 노조는 팀장에게 눈치가 보여서 기록하지 못하는 노동도 여전히 있을 것으로 본다. 게다가 52시간을 초과하는 노동에 대해서는 네이버와 카카오, 스마일게이트 모두 근무기록 시스템에 원천적으로 기록할 수 없도록 막아놨기 때문에 법정 최대 근무시간의 준수 여부를 판단하기 어렵다.

카카오의 경우 노동자들의 자율성을 보장한다는 미명 아래 출입구 관리와 온라인 체크 등의 근무기록 수단이 전무한 독특한 시스템을 가지고 있다. 이 때문에 연장 노동의 정확한 규모를 추산하기 어렵고 어떤 조직에서 발생하는지도 알기 어렵다. 따라서 근로감독을 진행할 때 디지털 증거분석(포렌식)이 필수적이다. 2021년 4월 진행된 카카오의 수시근로감독 결과 노동자 15명의 연장근로수당 체불임금 2,900여 만 원과 18명이 법정 연장근무 한도를 어기고 초과근무를 했음이 밝혀졌다.²⁷⁾ 근무 기록을 어떻게 할 것인지는 카카오지회의 중요과제이기도 하다. 전통적 근태관리 시스템을 채택할 것인지 혹은 새로운 방향을 모색할 것인지를 판단이 필요한 시점이다.

27) “고용노동부, 카카오 근로감독 다시 해야”(시민프레스, 2021. 6. 5.)

IV. IT산업 노사관계의 전망

‘평가 및 보상방식’, ‘직장 내 괴롭힘’, ‘장시간 노동’이라는 노사관계의 주요 쟁점에서 가장 눈에 띄는 것은 IT 노조들이 문제의 인식부터 대책 마련까지의 전 과정에서 노동자의 직접적인 참여를 강력히 요구한다는 점이다. 조혁진(2020)의 시각을 빌리자면 이는 청년세대 노동자가 적극적인 경영 참여를 통해 직장 내 민주주의를 요구하는 과정이다. 이러한 모습은 IT 노조들이 보인 상향식(bottom-up)의 조직화 방식과도 맞닿아 있다. IT 노동자들은 노동조합과 사용자 모두에게 투명하고 수평적인 소통을 지속적으로 요구할 것이다.

화섬노조 IT 지회들은 그들이 가진 노동환경의 유사성을 바탕으로 자연스럽게 공동의제를 설정해왔다. IT 지회들이 단체협약을 처음 체결하던 2018년의 공동의제는 ‘휴식권’과 ‘포괄임금제 폐지’였다. 2021년은 네이버 노동자 사망 사건으로 인해 ‘직장 내 괴롭힘’이 화두가 되었고, IT 위원회에서는 노사 동수로 구성된 기구에서 신고, 조사, 징계를 다루자는 표준 요구안을 작성했다. IT 위원회의 모든 지회가 모든 법인을 대상으로 이 요구안을 동일하게 성취할 수는 없지만, 이는 장기적으로 IT산업의 표준 단체협약안으로 발전할 단초가 될 수 있다. IT 위원회의 표준 요구안과 같은 전략은 ‘조율(coordination)’의 개념으로 설명될 수 있는데, 조율이란 분리된 여러 협상에서 동일한 성과를 이루기 위한 각종 시도이다(Sisson & Margison, 2002; 임상훈(2008)에서 재인용). IT 위원회의 표준 요구안 또한 ‘조율’의 일환이며 이것은 산별교섭과 노동조건 표준화를 위한 밑거름이 될 수 있다.

한편 산별교섭의 근간은 IT 기업의 사용자들에 의해서도 마련되고 있다고 볼 수 있다. IT 기업들이 인력누수를 막기 위해 경쟁사의 임금과 단체협약 모두를 참조하는 움직임을 보이기 때문이다. 구체적으로는 2021년 초 한 게임회사가 파격적인 일괄 임금인상안을 발표한 것으로 인해 노조가 없는 IT 사업장까지 연쇄적인 임금인상을 불러온 것, 그리고 카카오의 단체협약에서 처음으로 육아휴직이 2년으로 확대된 이후 다른 사업장들도 이를 적용한 것에서 사례를 찾을 수 있다.

마지막으로 IT 노조들의 활동에서 짚어볼 것은 이들이 IT 업계의 과도한 노동조건 차이를 완화하려는 의지를 갖고 있다는 점이다. ‘보편적 복지’는 ‘직장 내 괴롭힘’과 함께 2021년 IT 위원회의 공동의제이다. 이것은 카카오와 스마일게이트가 같은 해 체결한 단체협약에서 복지포인트제도로 실현되었고, 네이버에서도 이에 관한 협상이 진행 중이다. 또한 카카오의 경우 ‘카카오 최저임금’을 제정하는 시도를 통해 과도한 임금 차이를 좁히려고 노력한다. 이렇듯 IT 지회들은 ‘IT 위원회’라는 한 팀으로 IT 노동자를 총칭으로 엮는 노력을 지속하고 있으며, 이를

통해 IT산업 노사관계의 발전 방향성을 제시하고 있다. 화석노조 IT 위원회가 향후 어떤 역할을 수행하게 될지 주목해야 하는 이유이다. **KL**

[참고문헌]

- 강영철(2008), 「성과관리제도의 수용성에 미치는 영향요인 분석: 조직구조, 조직문화, 성과지표를 중심으로」, 『정책분석평가학회보』, 18(3), pp.123~152.
- 공동성명(2021), 『공동성명, What is union?』, <http://naverunion.com/unionintro>
- 김건식(2013), 「자회사에 대한 모회사의 책임관계」, 『아주법학』, 7(3), pp.247~277.
- 조규준(2019), 「2018년 화학섬유식품노조 IT 기업 노조조직화의 동기와 특징」, 『노동리뷰』 7월호, pp.16~30.
- 조혁진(2020), 「IT산업의 노사관계 평가와 전망」, 『노동리뷰』 1월호, pp.81~94.
- 배규식(2008), 「유럽 국가들의 산별교섭의 성립조건과 교훈」, 『국제노동브리프』, 6(1), pp.13~39.
- Sisson, K. and P. Margison(2002), “Co-ordinated Bargaining: A Process for Our Times?,” *British Journal of Industrial Relations*, 40, pp.197~220.