

대안적 의견개진과 노사협력

이종훈 · 김윤호

목 차

제 1 장 머리말	1
제 1 절 연구 배경	1
제 2 절 연구의 구성	4
제 3 절 활용자료	5
제 2 장 근로자 의견개진의 개념적 논의	7
제 1 절 근로자 의견개진의 개념	7
1. 근로자 의견개진의 정의	7
2. 근로자 의견개진의 관점 변화	8
제 2 절 근로자 의견개진의 유형	11
1. 노동조합	13
2. 무노조 근로자 대의기구(NER)	14
3. 직접적 의견개진	15
제 3 절 근로자 의견개진에 대한 이론적 접근	19
1. 신제도주의 경제학	19
2. 이해관계자 이론	23
3. 절차적 공정성 이론	25
제 4 절 소결	29

제 3 장 유노조 및 무노조 작업장의 근로자 의견개선 32

제 1 절 문제의 제기 32

제 2 절 이론적 배경과 연구모형 34

 1. 대체가설 34

 2. 보완가설 36

 3. 연구모형 37

제 3 절 연구방법 39

 1. 분석자료 39

 2. 변수의 측정과 기술통계 39

제 4 절 연구결과 43

 1. 무노조 대의기구(NER) 43

 2. 직접적 의견개선 45

제 5 절 소결 49

제 4 장 근로자 대의기구와 의견개선 및 이직 51

제 1 절 문제의 제기 51

제 2 절 연구 모형 53

 1. 독립변수:노사협의회의 유형분류 53

 2. 종속변수 55

 3. 통제변수 57

제 3 절 연구방법 59

 1. 분석자료 59

 2. 변수의 측정과 기술통계 59

제 4 절 연구결과 62

 1. 유노조 사업장과의 비교 62

 2. 무노조 사업장내 대의방식 유형 간 비교 66

제 5 절 소결 71

제 5 장 대안적 의견개진과 노사상호이익	72
제 1 절 문제 제기	72
제 2 절 이론적 배경과 연구모형	73
제 3 절 연구방법	76
1. 자료	76
2. 측정	76
3. 기초통계	80
제 4 절 연구결과	83
1. 근로자 수준	83
2. 기업 수준	99
제 5 절 소결	106
제 6 장 연구의 시사점 및 제언	109
제 1 절 연구의 시사점	109
제 2 절 정책적 제언	113
참고문헌	116

표 목 차

〈표 2-1〉 근로자 의견개진의 다양한 의미와 관점 변화	9
〈표 2-2〉 직접적 의견개진의 형태	16
〈표 3-1〉 기술통계 : 유노조 및 무노조 작업장의 근로자 의견개진 · 40	40
〈표 3-2〉 유노조 사업장과 무노조 사업장의 의견개진 :	
무노조 대의기구	44
〈표 3-3〉 유노조 사업장과 무노조 사업장의 의견개진 :	
직접적 의견개진	46
〈표 3-4〉 유노조 사업장과 무노조 사업장의 의견개진 :	
직접적 의견개진	47
〈표 3-5〉 유노조 사업장과 무노조 사업장의 의견개진 :	
직접적 의견개진 활성화	48
〈표 4-1〉 기술통계 : 근로자 대의기구와 의견개진 및 이직	60
〈표 4-2〉 근로자 대의기구와 의견개진 : 전체표본	63
〈표 4-3〉 근로자 대의기구와 이직 : 전체표본	65
〈표 4-4〉 근로자 대의기구와 의견개진 : 무노조표본	68
〈표 4-5〉 근로자 대의기구와 이직 : 무노조 표본	69
〈표 5-1〉 간접적 의견개진의 측정	76
〈표 5-2〉 직접적 의견개진 관행의 실시비율	77
〈표 5-3〉 종속변수의 측정 : 개인수준	79
〈표 5-4〉 종속변수의 측정 : 기업수준	80
〈표 5-5〉 변수의 기초통계 : 개인수준	81
〈표 5-6〉 변수의 기초통계 : 기업수준	82
〈표 5-7〉 의견개진 방식과 하향 의견개진 만족도	83
〈표 5-8〉 의견개진 방식과 상향 의견개진 만족도	86
〈표 5-9〉 의견개진 방식과 공정성 지각	87
〈표 5-10〉 의견개진 방식과 직무만족도	88

〈표 5-11〉 의견개선 방식과 성과압력	90
〈표 5-12〉 의견개선 방식과 월평균근로소득	91
〈표 5-13〉 의견개선 방식과 혁신적 분위기	92
〈표 5-14〉 의견개선 방식과 경영진에 대한 신뢰	94
〈표 5-15〉 의견개선 방식과 동기부여	95
〈표 5-16〉 의견개선 방식과 이직의도	97
〈표 5-17〉 의견개선 방식과 조직몰입	98
〈표 5-18〉 의견개선 방식과 공동체 형성	100
〈표 5-19〉 의견개선 방식과 품질	101
〈표 5-20〉 의견개선 방식과 노사협력	102
〈표 5-21〉 의견개선 방식과 이직률	103
〈표 5-22〉 의견개선 방식과 노동생산성	104
〈표 5-23〉 의견개선 방식과 인당순이익	105
〈표 5-24〉 대안적 의견개선과 노사상호이익에 대한 분석결과	107

그림목차

[그림 2-1] 의견개진의 유형 분류	11
[그림 2-2] 분배적 공정성과 절차적 공정성의 비교	27
[그림 3-1] 유노조 및 무노조 사업장의 대안적 의견개진	37
[그림 4-1] 근로자 대의기구와 의견개진 및 이직	53
[그림 5-1] 대안적 의견개진과 노사상호이익 : 개인수준 연구모형 ...	74
[그림 5-2] 대안적 의견개진과 노사상호이익 : 기업수준 연구모형 ...	74

요 약

효율성 및 형평성과 함께 노사관계의 핵심적 구성요소로서 근로자 의견개진(voice)의 중요성을 빼놓을 수 없다. 근로자들의 목소리를 경영의사결정에 반영시키는 의견개진은 그 작동자체가 산업민주주의의 실현인 동시에 절차적 정의를 확보하고 노사 간의 신뢰를 형성하여 노사협력을 이룩하는 지름길이자, 근로자에게 체화되어 있는 지식을 자발적으로 제공하여 기업의 혁신과 성과향상의 주요 원천을 제공한다.

그럼에도 불구하고, 최근의 국내외의 몇 가지 상황전개는 대안적 의견개진의 방식을 절실히 고민해야 함을 일깨워 주고 있다. 첫째, 전통적으로 근로자 의견개진의 통로를 제공해주었던 노동조합은 점차 그 조직력이 하락하여 전체 근로자의 매우 일부분만이 노동조합을 통하여 자신들의 목소리를 전달하고 있을 뿐이다. 이와 같은 무노조 영역의 확대는 '대의 격차(representation gap)'의 문제를 양산하고 있으며, 노동조합에 대한 대안적 의견개진의 방식에 대한 관심을 불러일으키고 있다. 둘째, 개별 근로자들의 욕구 다양화와 지식정보화 시대의 도래로 인한 개별적 고용관계의 중요성 확대는 전통적인 노동조합의 활동인 갈등조정과 분배중심의 획일적 의견개진 메커니즘이 일정한 한계에 봉착했음을 알려주고 있다. 따라서 기존 노동조합 활동이 생산적 노사관계로 기업의 경쟁력을 증대시키는 방향으로 상당부분 변화함과 동시에 노동조합을 보완할 수 있는 대안적 의견개진 방식에 대한 모색도 필요하다. 셋째, 위의 두 가지 측면에서 노동조합을 대체하거나 보완할 수 있는 의견개진 기제로서 우리나라의 노사협의회를 고려해 볼 수 있으나, 최근의 연구결과는 노사협의회가 단기간 내에 대안적 의견개진 형태로 자리 잡기는 쉽지 않은 상태로 판단된다.

이와 같은 상황에서 '대안적 의견개진 방식에는 무엇이 있는지?', '현재까지의 무노조 의견개진은 어떻게 작동하고 있는지?' 그리고 '대안적 의견

ii 대안적 의견개진과 노사협력

개선 방식들이 노사의 상호이익에 어떤 영향을 미치고 있는지?’를 파악하는 것은 매우 중요한 연구과제이다. 본 연구는 이와 같은 배경에서 근로자 의견개진의 중요성을 이론적으로 설명하는 동시에, 이와 같은 작업은 현재 시점에서 작동하고 있는 의견개진 방식들(노동조합, 노사협의회, 직접적 의견개진 관행들)의 상호관계 및 의견개진의 유형별로 노사 상호이익 관점에서 어떤 효과를 나타내고 있는지를 확인함으로써, 현재 의견개진방식의 발전방향을 모색하고 앞으로 새로운 형태의 의견개진방식을 탐색하기 위한 시사점을 도출하기 위함이다.

○ 근로자 의견개진의 개념적 논의

첫째, 근로자 의견개진의 개념에서는 전통적으로 개인적 불만족의 표현과 노동조합을 통한 집단적 의사표명에 더하여 경영상 의사결정에의 기여와 노사간의 상호성 및 협력적 관계의 표출이라는 새로운 관점으로 그 개념적 영역을 확장하고 있었다. 이와 같은 개념의 확장은 근로자 의견개진이 세계화로 촉발된 무한경쟁의 환경에서 발생할 수 있는 작업장 노동문제를 적절히 조정할 수 있는 역할을 하는 동시에, 근로자들에게 체화되어 있는 지식이 기업의 지속적인 경쟁우위의 확보에 원천이 될 수 있도록 하는 통로로서 작동해야 한다는 것을 말해준다.

둘째, 다양한 의견개진의 유형들과 관련해서는 새롭게 확인되어야 할 이슈들이 제기되었다. 즉, 간접적 의견개진방식과 관련해서는 무노조 대의기구가 과연 노동조합을 대체할 수 있는 의미 있는 기제로서 작동할 수 있는가에 대한 견해의 대립이 존재하고 있음을 알 수 있었다. 또한, 직접적 의견개진 방식들은 기업의 경쟁우위에 근로자들이 직접적으로 기여할 수 있는 기회를 제공하는 동시에 근로자들의 인적성장 및 자기실현의 장을 마련해줄 수 있다는 점에서 매우 효과적인 의견개진 방식으로 제기되었지만, 생산성과 효율성의 향상이라는 경영진의 목표가 지나치게 강조될 경우 근로자들의 목표와의 상충이라는 문제가 발생할 수 있다는 점에서, 노사 간 목표의 조화를 이루는 접근방식이 요구되고 있었다.

셋째, 본 연구에서 검토한 의견개진에 관한 세 가지 이론들(이해관계자 이론, 신제도주의 경제학, 절차적 공정성 이론)은 의견개진의 활성화가 노사관계의 주요목적인 동시에 효율성과 공정성 달성을 위한 수단으로 작동할 수 있음을 제시하고 있다. 우선, 이해관계자 이론은 근로자들이 효율적인 의견개진의 통로를 통하여 다른 이해관계자들과 함께 기업의 생산게임과 분배게임에 모두 참여할 수 있어야 하며, 이 의견개진의 과정은 효율성과 공정성의 동시달성에 기여할 수 있다. 또한, 신제도주의 경제학 이론은 근로자 의견개진이 기업 내에서 발생할 수 있는 다양한 형태의 거래비용을 줄여줄 수 있음을 설명해준다는 측면에서, 의견개진을 통한 효율성의 달성 메커니즘을 제시하고 있다고 평가된다. 마지막으로, 절차적 공정성 이론은 의견개진을 통한 절차적 공정성의 확보가 근로자들의 신뢰향상과 자발적 노력으로 이어져 다시 기업의 효율성 향상에 기여할 수 있는 선순환 가능성을 설명해 준다.

○ 유노조 및 무노조 작업장의 근로자 의견개진

노동조합과 무노조 의견개진 방식 간에 대체관계가 존재하는지 보완관계가 존재하는지를 분석한 결과, 직·간접적 의견개진 모두에서 의견개진 기제의 존재는 유노조사업장에서 도입될 가능성이 높은 것으로 나타났지만, 대안적 의견개진의 실질적 활성화 정도는 무노조사업장에서 더 높은 수준을 보여주는 전반적 결과들이 도출되었다. 결국, 대체 또는 보완의 경쟁가설 중 한 쪽만을 선택할 수는 없었다.

이러한 분석결과는 우리나라의 노사관계영역에서 주로 유노조사업장을 중심으로 그 여론과 정책의 시행이 집중된다는 점에서 유노조기업에 다양한 동형화 압력이 강하게 작용하였을 것이라는 점과, 기업이 동형화 압력에 의해 제도나 관행들을 받아들이는 것은 사회적 정당성의 확보를 위한 것이기 때문에, 그 제도의 실질적 운영과는 일정한 괴리를 가질 가능성이 높다는 점이 반영된 결과로 추정된다.

○ 근로자 대의기구와 의견개진 및 이직

집단적 의견개진(collective voice)을 통한 이직의 감소라는 전통적인 노동조합의 역할을 우리나라의 무노조 대의기구인 노사협의회가 어느 정도로 수행하고 있는지에 대한 실증적 분석을 시도하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다. 우선, 노동조합과 비교하여 형식적 노사협의회는 모든 의사결정영역에 있어 매우 낮은 수준의 의견개진정도를 나타내었다. 하지만, 경영계획, 설비도입, 작업조직개편, 훈련결정과 관련한 의사결정에서 협의형과 합의형 노사협의회는 노동조합과 유사한 수준의 의견개진이 이루어지고 있음을 확인할 수 있었다. 다만, 분사·하청 및 고용조정에 관한 결정에 대해서는 모든 유형의 노사협의회는 노동조합에 비하여 목소리를 내지 못하고 있었다. 또한, 이직률과 관련해서는 노동조합에 비하여 자발적 이직률을 감소시키는 효과가 유의하게 낮은 수준을 나타내어, 의견개진-이직 가설을 적용시키기에는 무리가 있었다.

둘째, 노사협의회 유형 간 효과를 비교한 결과, 의견개진에 대한 효과에 있어서는 대의기제가 존재하지 않는 경우에 비하여, 형식적 노사협의회, 의견청취형 노사협의회, 협의형 노사협의회, 합의형 노사협의회로 가면 갈수록 모든 의사결정영역에서 의견개진의 강도는 증가하는 것으로 나타났다. 반면, 자발적·비자발적 이직률과 관련해서는 노사협의회가 이렇다 할 효과를 나타내지 못했다.

○ 대안적 의견개진과 노사상호이익

간접적 의견개진과 직접적 의견개진 방식을 모두 포괄하여, 각각 근로자 측과 경영자측의 관심사항이 될 수 있는 대표적인 종속변수에 대한 의견개진의 효과를 탐색한 결과는 다음 표와 같다.

	변수	간접적 의견개진(대의없음 대비)			직접적 의견개진 지수
		강한노조	약한노조	노사협의회	
근로자측 관심사항	의견개진만족도(하향)	-			+
	의견개진만족도(상향)	-	-	-	+
	공정성지각	-		-	+
	직무만족도	-		-	+
	성과압력	-	-		+
	월평균 소득	+	+		+
경영측 관심사항	혁신 분위기	-	-	-	+
	경영진 신뢰	-		-	+
	동기부여	-		-	+
	이직의도	+		+	-
	조직몰입도	-	+	-	+
	공동체형성 수준	-			+
	제품품질수준				+(무노조)
	노사협력수준			+	+
	이직률	-			
	노동생산성				+
이익률				+	

분석결과에서 눈에 띄는 패턴은 첫째, 간접적 의견개진보다는 직접적 의견개진방식이 노사의 상호이익에 긍정적인 역할을 하고 있다는 것이다. 직접적 의견개진은 유노조표본에서의 제품품질수준과 기업수준의 이직률 및 근로자들에 대한 성과압력을 제외하고는 모든 종속변수에서 근로자측의 관심사항과 경영측의 관심사항에 긍정적인 효과를 나타내었다. 둘째, 간접적 의견개진의 유형들은 근로자들의 지각한 태도변수에 대해서 대체로 부정적인 효과를 나타내었다. 성과압력은 노동조합 유형들이 이를 유의하게 낮추어주는 효과를 보여주었지만, 대부분의 태도변수들(만족도, 공정성 지각, 혁신 분위기, 동기부여, 이직의도 등)에 대해서 노사 모두에게 부정적인 영향을 미쳤다. 셋째, 태도변수와 달리 월평균 소득과 이직률과 같은 객관적 측정 변수들에 대해서는 간접적 의견개진 중 노동조합 효과가 발견되었다. 강한노조와 약한노조 모두 근로자들의 월평균소득을 유의하게 향상시

켜주어 노조 임금프리미엄이 존재할 가능성을 뒷받침해준다. 마지막으로, 강한노조가 이직률을 유의하게 낮추는 것으로 나타났다.

○ 정책적 시사점

첫째, 노동정책의 방향은 유노조와 무노조 기업에 대한 균형적 관점을 도입하되, 유노조 기업에서는 대안적 의견개진이 노동조합을 실질적으로 보완하여 새로운 환경변화에 적응할 수 있는 노사관계를 구축할 수 있도록 지원하는 것이 필요하며, 무노조 기업에 대해서는 대안적 의견개진의 제도들을 적극적으로 도입할 수 있도록 하는 정책시행이 요구된다. 특히, 무노조 기업들이 중·소규모인 경우가 많다는 점에서, 노사협의회 및 직접적 의견개진 방식들의 도입과 실행의 효과에 대한 홍보, 교육은 물론이고, 성과작업장혁신센터의 컨설팅 지원사업 등을 집중하는 것도 하나의 방법으로 제시될 수 있을 것이다.

둘째, 노사협의회와 활성화된 대의격차의 축소노력에 주력하여야 할 것이며, 특히 고용조정과 관련한 노사협의회와 협의가능성을 확대하여야 할 것으로 판단된다. 제4장의 연구결과에 의하면, 합의형이나 협의형 노사협의회와 같이 효과적으로 운영되고 있는 노사협의회 유형들은 대부분의 의사결정 이슈에 대하여 노동조합과 대등한 수준의 의견개진 강도를 보여주었다. 이러한 결과는 노사협의회가 활성화될 경우 대의 격차의 상당부분이 해소될 수 있다는 긍정적 기대를 가지도록 해준다. 노사협의회와 활성화와 관련해서는 다양한 제도적 보완이 검토될 수 있겠지만, 경영자의 노력과 적극적인 참여를 확보하는 것이 가장 중요한 과제로 판단된다. 다만, 고용조정 이슈에 대한 노사협의회와 의견개진 기능을 더욱 활성화할 필요성이 제기되었다. 이와 관련하여 근참법 등에서 정리해고 등 고용조정과 관련한 협의절차규정을 마련하는 것도 하나의 대안이 될 수 있을 것이다.

셋째, 노사협의회와 활성화 등 대의기구의 혁신에 상당한 시간과 비용이 소요될 경우, 단기적인 정책적 주안점은 직접적 의견개진의 활성화에 두어야 할 것이다. 제5장의 연구결과에 의하면, 간접적 의견개진 방식에 비하

여 직접적 의견개진의 강도가 노사의 상호이익과 관련한 대다수의 종속변수에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 노사관계 정책의 주안점이 직접적 의견개진의 활성화에 맞추어질 경우 노사의 수용가능성이 높아져 정책실행의 성공가능성도 향상될 수 있음을 의미한다. 그러나 직접적 의견개진의 강도가 성과압력을 증대시킨다는 연구결과는 근로자측에서는 환영만 할 수 없는 것으로 노사간의 상충된 이해관계가 존재할 수 있음을 나타내고 있고 노동조합이 이 성과압력을 완화시켜주는 효과가 나타나고 있다는 점을 고려하면, 무노조 영역에서 노동조합을 대신할 수 있는 대안적 대의기구에 대한 논의도 시급히 진행되어야 할 과제라고 판단된다.

제 1 장

머리말

제 1 절 연구 배경

노사관계는 희소한 자원을 효과적으로 배분하여 생산성을 향상시키는 효율성(efficiency)과 이 효율성을 추구함으로써 산출된 결과물을 공정하게 분배될 수 있도록 하는 형평성(equity)을 동시에 추구한다는 점에서 기업을 포함한 한 국가의 경제성장과 사회발전에 매우 중요한 부분을 차지하고 있다. 그런데 효율성 및 형평성과 함께 노사관계의 핵심적 구성요소로서 근로자 의견개선(voice)의 중요성을 빼놓을 수 없다. 근로자들의 목소리를 경영의사결정에 반영시키는 의견개진은 그 작동자체가 산업민주주의의 실현인 동시에 절차적 정의를 확보하고 노사간의 신뢰를 형성하여 노사협력을 이룩하는 지름길이자, 근로자에게 체화되어 있는 지식을 자발적으로 제공하여 기업의 혁신과 성과향상의 주요 원천을 제공한다. 이러한 의미에서 의견개진은 노사관계에서 효율성과 형평성의 향상을 동시에 추구하는 중요한 수단이자 목적이라고 할 수 있다.

특히, 세계화와 지식정보화로 인하여 기업 간 경쟁이 극심한 상황에서 작업장에서의 근로자 의견개진의 중요성은 더욱 증가하고 있다. 그

2 대안적 의견개진과 노사협력

럼에도 불구하고, 최근 국내외의 몇 가지 상황전개는 대안적 의견개진의 방식을 절실히 고민해야 함을 일깨워 주고 있다. 첫째, 전통적으로 근로자 의견개진의 통로를 제공해주었던 노동조합은 점차 그 조직력이 하락하여(한국 : 1989년 18.6% → 2005년 9.9%로 하락. 그 외, 미국 : 1980년 22.8% → 2005년 12.5%, 영국 : 1980년 56.3% → 2005년 26.2%, 일본 : 1980년 30.8% → 2005년 18.7%, 호주 : 1986년 45.1% → 2005년 22.4%) 전체 근로자의 매우 일부분만이 노동조합을 통하여 자신들의 목소리를 전달하고 있을 뿐이다. 이와 같은 무노조 영역의 확대는 '대의 격차(representation gap)'의 문제를 양산하고 있으며, 노동조합에 대한 대안적 의견개진의 방식에 대한 관심을 불러일으키고 있다. 무노조 근로자 의견개진(NER, Non-union Employee Representation)의 개념이 그것이다(Kaufman & Taras, 2000).

둘째, 개별 근로자들의 욕구 다양화와 지식정보화 시대의 도래로 인한 개별적 고용관계의 중요성 확대는 전통적인 노동조합의 활동인 갈등조정과 분배중심의 획일적 의견개진 메커니즘이 일정한 한계에 봉착했음을 알려주고 있다. 따라서 기존 노동조합 활동이 생산적 노사관계로 기업의 경쟁력을 증대시키는 방향으로 상당부분 변화함과 동시에 노동조합을 보완할 수 있는 대안적 의견개진 방식에 대한 모색도 필요하다.

셋째, 위의 두 가지 측면에서 노동조합을 대체하거나 보완할 수 있는 의견개진 기체로서 우리 나라의 노사협의회를 고려해 볼 수 있으나, 최근의 연구결과는 노사협의회가 단기간 내에 대안적 의견개진 형태로 자리 잡기는 쉽지 않은 상태로 판단된다(노용진, 2008).

이와 같은 상황에서 '대안적 의견개진 방식에는 무엇이 있는지?', '현재까지의 무노조 의견개진은 어떻게 작동하고 있는지?' 그리고 '대안적 의견개진 방식들이 노사의 상호이익에 어떤 영향을 미치고 있는지?'를 파악하는 것은 매우 중요한 연구과제이다. 외국의 문헌들을 살펴보면, 무노조 영역의 의견개진(Dundon & Gollan, 2007 ; Taras &

Kaufman, 2006)과 의견개진의 세부유형(Marchington, 2007)에 대한 개념적 연구를 비롯하여, 무노조 의견개진과 노동조합이 대체관계인지 또는 보완관계를 형성하고 있는지(Brewster, Croucher, Wood & Brookes, 2007 ; Pyman, Cooper, Teicher & Holland, 2006 등), 대안적 의견개진의 효과는 어떠한지(Morishima & Tsuru, 2000 ; Butler, 2005 ; Charlwood & Terry, 2007 ; Bryson, 2004 등)의 실증연구 등 다양한 검토가 진행되고 있는 중이다.

그럼에도 불구하고 국내에서 그 연구의 축적이 충분하지 못한 것으로 판단된다. 노사협의회의 근로자이익대표성에 초점을 맞추어 무노조 기업의 고용관계(배규식·노용진·심상완, 2007), 비노조 근로자대표 조직의 경영성과 효과(노용진, 2008)를 분석하고 있는 연구들이 최근에 와서야 보고되고 있기는 하지만, 과거 연구들은 주로 무노조주의를 표방하는 특정기업의 인력관리 방식을 비평하는 것들이 대부분이었다.

본 연구는 이와 같은 배경에서 근로자 의견개진의 중요성을 이론적으로 설명하는 동시에, 기존 의견개진의 유형들(노동조합, 노사협의회, 직접적 의견개진 관행들)의 상호작용과 노사관계의 다양한 측면에 미치는 효과에 대한 실증적 증거들을 축적하는 것을 목적으로 한다. 이와 같은 작업은 현재시점에서 작동하고 있는 의견개진 방식들의 상호관계 및 의견개진의 유형별로 노사 상호이익 관점에서 어떤 효과를 나타내고 있는지를 확인함으로써, 현재 의견개진방식의 발전방향을 모색하고 앞으로 새로운 형태의 의견개진방식을 탐색하기 위한 시사점을 도출하기 위함이다.

제 2 절 연구의 구성

위와 같은 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 세부 연구 과제를 설정하도록 한다. 제2장은 근로자 의견개진에 대한 개념적 연구를 통하여, 근로자 의견개진의 정의, 중요성 및 유형분류에 대하여 논의한다. 제2장은 본 연구의 핵심 주제인 근로자 의견개진에 대한 이론적 논의들을 정리함으로써, 우리가 근로자 의견개진에 대하여 새로운 시각을 가지고 접근해야할 필요성에 대하여 언급하고자 한다. 제3장부터 제5장까지는 실증연구를 시행한다. 제3장은 노동조합 조직률의 감소에 의해 점차 확대되고 있는 무노조 작업장에서 어떤 의견개진 방식이 작동하고 있는지를 확인해보고자 한다. 전통적 의견개진 통로인 노동조합이 없는 무노조 작업장에서는 대안적 형태의 의견개진이 작동하고 있을까? 즉, 노동조합과 무노조 의견개진방식 간에는 보완관계가 있는지 또는 대체관계가 존재하는지를 실증해보고자 한다. 제4장은 한국의 무노조 대기기구에 해당하는 노사협의회가 노동조합에 비하여 근로자들의 의견개진(voice)과 이직(exit)에 어떤 영향을 주고 있는지를 실증한다. 이때 노사협의회를 유형화하여 이들 간의 효과차이도 검증할 것이다. 제5장에서는 간접적 의견개진과 직접적 의견개진을 모두 포괄하여 대안적 의견개진의 유형을 분류한 후, 다양한 의견개진의 유형에 따라 각각 근로자와 경영진에게 미치는 영향에 어떤 차이가 나타나는지를 분석한다. 즉, '노사모두에게 상호이익(mutual gain)을 제공하여 노사협력의 토대를 제공할 수 있는 의견개진의 유형은 존재하는가?'에 대한 실증적 탐색이 이루어진다. 제6장에서는 제2장의 개념적 연구와 제3장부터 제5장까지의 실증분석 결과를 토대로 현재 국내기업체들의 의견개진이 작동되고 있는 현황을 요약·정리한 후, 근로자 의견개진의 발전방향을 모색하는데 도움이 될 수 있는 시사점들을 제시한다.

제 3 절 활용자료

본 연구에서는 제3장부터 제5장까지의 실증분석을 위해서 두 가지 조사 자료를 활용하였다(〈표 1-1〉 참조). 첫째, 사업체패널 2005는 제3장의 유노조/무노조 사업장의 근로자 의견개진의 차이와 제4장에서 다룰 대의기구의 의견개진/이직(vocie/exit)효과에 대한 분석에 활용한다. 「사업체패널 2005」는 한국노동연구원에서 2006년에 수집한 자료로 기본분석단위는 사업장이다. 통계청의 「사업체기초통계조사」에 수집되어 있는 전국의 사업장 가운데 농림어업광업을 제외한 전산업에서 상용근로자 30인 이상 규모인 모든 사업장(공공부분을 제외할 경우, 35,707개 사업장)을 모집단으로 하고 있다. 공공부분을 포함한 최종 사례 수는 1,905개이다. 이 자료의 장점은 노사관계에 대하여 유노조 사업장과 무노조 사업을 구분하여 설문하였기 때문에 무노조 사업장에 대한 매우 구체적인 정보를 활용할 수 있다는 점이다. 반면 이 자료는 사업체 수준으로 조사되었기 때문에 다수사업체의 경우 기업 재무정보의 분석수준이 일치하지 않고(양수경, 2007), 근로자들이 응답한 태도 변수 등이 존재하지 않아 근로자 의견개진의 전반적 효과를 분석하기에는 일정한 한계를 가진다.

6 대안적 의견개진과 노사협력

〈표 1-1〉 본 연구에서 활용한 두 가지 양적자료

	사업체패널(WPS 2005)	인적자본기업패널(HCCP 2007)
조사기관	한국노동연구원	한국직업능력개발원
조사단위	사업체	기업(근로자 포함)
총 사례수	1,905개 사업체	467개 기업 11,476명 근로자
장점	무노조 사업장 노사협의회 유형 분류 가능	<ul style="list-style-type: none"> • 개인 근로자 수준 태도변수(직 무만족, 이직의도 등) 존재 • 재무정보 수준일치
단점	<ul style="list-style-type: none"> • 근로자 수준조사 없음 • 재무정보 수준 불일치 	<ul style="list-style-type: none"> • 노사관계에 대한 구체적인 문항 부족
본 연구 적용 연구과제	<ul style="list-style-type: none"> • 제3 장: 유/무노조 사업장의 근로자 의견개진 차이 • 제4 장: 대의 기구의 의견개진/이직(voice/exit)효과 	<ul style="list-style-type: none"> • 제5 장: 대안적 의견개진 유형간의 다양한 효과차이 분석

둘째, 제5장의 대안적 의견개진 유형간 효과차이분석을 위해서는 한국직업능력개발원에서 수집한 『인적자본기업패널 2007』을 활용한다. (자료 모집단 및 표본설정, 수집방법에 대한 설명추가) 이 자료는 기업을 분석단위로 하면서도 근로자들에 대한 개별 설문조사를 병행하고 있으므로 근로자 의견개진의 전반적 효과를 분석하기에 가장 적절한 정보를 제공하고 있다. 그러나 노사관계에 대한 구체적인 문항이 부족하여 기업에서 시행하고 있는 근로자 의견개진의 세부적인 상황을 파악하기에는 일정한 한계를 가진다. 이와 같은 한계에도 불구하고 전반적인 의견개진의 패턴차이를 확인할 수 있는 문항들이 존재하고 있으므로 연구의 목적을 달성하기에는 충분히 의미 있는 자료라고 판단하였다.

제 2 장

근로자 의견개진의 개념적 논의

제 1 절 근로자 의견개진의 개념

1. 근로자 의견개진의 정의

근로자 의견개진(employee voice)이란 근로자로 하여금 직접 또는 간접적으로 기업의 의사결정에 공헌할 수 있도록 하는 다양한 과정과 구조들을 통칭한다(Boxall & Purcell, 2003:162).¹⁾ 의견개진이란 용어가 학문분야에서 널리 활용되기 시작한 것은 Hirschman(1970)이 의견개진을 이탈(exit)에 대비되는 대안적 정치메커니즘으로 설명하면서 부터이다. 시장의 경쟁메커니즘에 의하면 특정 기업의 제품이나 서비스 품질저하에 불만을 느낀 소비자는 해당 기업과의 거래에서 이탈(exit)하여 자신에게 더 많은 효용을 제공하는 다른 기업의 제품이나 서비스를 소비하는 것이 자연스러운 현상이다. 그러나 소비자들에 따라서는 이탈에 대한 대안적 선택으로 품질저하를 경험한 기업에 대

1) 의견개진은 국내 연구에 따라 의사대표(권순식·박현미, 2006), 발언(박재춘, 2008), 주장(이홍재, 1998), 목소리(양동훈, 1999), 문제제기(오계택·윤정구, 2008) 등으로 다양하게 번역되어 사용되고 있다.

하여 이의 또는 불만을 제기하거나 품질향상을 주문하여 자신이 원하는 거래관계를 지속하는 경우도 있다. Hirschman은 이를 의견개진(vocie)이라고 명명하였다. 이러한 의미에서 의견개진은 실제 조건과 바람직한 조건을 보다 근접시키기 위해 교환당사자 간에 의사소통에 의한 조정방식을 활용하는 것을 의미하게 된다. 이때, 조정방식은 투표, 토론, 교섭 등의 민주적 과정에 참여하는 형태를 취하게 될 것이다.

의견개진의 개념이 노사관계 영역에서 널리 활용되기 시작한 것은 Freeman & Medoff(1984)가 Hirschman의 이탈-의견개진(exit-voice) 개념을 근로자와 사용자의 관계에 도입하면서 부터이다. 이들은 노사관계에서의 의견개진을 이직에 대한 대안적 선택으로 해석한 것이다. 그런데 이들은 대기업 중심의 현대 산업사회에서 경영진과의 진정한 의사소통이 가능해지기 위해서는 근로자들의 집단인 노동조합이 집단적 의견개진의 장치로 작동해야 함을 강조하였다(Freeman & Medoff, 1984:8-9). 이후로부터 의견개진은 전통적으로 노동조합을 통한 단체교섭이 핵심적 통로로 인식되어 온 것이 사실이다.

이와 같은 배경에서 전통적 의미의 의견개진은 노사관계에서 발생하는 근로조건의 결정에 있어 근로자들의 목소리를 반영하는 기제를 중심으로 발전해온 개념으로 이해할 수 있다. 그러나 최근에 와서는 그 관점에 있어 중대한 변화가 상당부분 이루어지고 있다.

2. 근로자 의견개진의 관점 변화

Dundon et al.(2004)는 기존의 문헌에서 발견할 수 있는 근로자 의견개진의 의미가 상당히 차별적인 내용을 포함하고 있다는 점을 지적하고 이를 크게 네 가지로 분류하여 설명하고 있다(〈표 2-1〉 참조). 첫 번째, 개인적 불만족의 표현이다. 이것은 앞서 언급한 Hirschman(1970)의 이탈-의견개진 개념이 직접적으로 적용되는 것으로, 불만이 있는 근로자가 일선 관리자나 공식 고충처리절차를 통하여 자신의 불만을 개진함으로써 경영상의 문제점을 바로잡고 관계악화를 방지하는 것을 주요한 목적으로 한다.

〈표 2-1〉 근로자 의견개진의 다양한 의미와 관점 변화

	Voice as	Voice의 목적	Voice의 메커니즘과 관행	Outcomes의 범위	관련개념
전통적 관점	개인적 불만족의 표현	경영상의 문제교정과 관계악화의 방지	<ul style="list-style-type: none"> • 일선 관리자에게 불만개진 • 고충처리절차 	<ul style="list-style-type: none"> • 이직(Exit) ↔ 충성(loyalty) 	Hirschman (1971)
	노동조합의 집단적 의사표명	사측에 대한 대항력의 원천	<ul style="list-style-type: none"> • 노조승인(영미권) • 단체교섭 • 쟁의행위 	<ul style="list-style-type: none"> • 파트너십 ↔ 불인정 	Freeman & Medoff (1984)
새로운 관점	경영상 의사결정에의 기여	조직업무 향상, 품질, 생산성 향상	<ul style="list-style-type: none"> • 상향식 문제해결 그룹 • Quality circles • 제안제도 • 태도조사 • 자율적 팀 	<ul style="list-style-type: none"> • 정체성, 몰입 ↔ 소외, 무관심 • 생산성 향상 	Walton (1985) Pfeffer (1998)
	상호성 및 협력적 관계의 표출	조직과 구성원을 위한 장기적 생존력의 획득	<ul style="list-style-type: none"> • 파트너십 협약 • 공동협의위원회 • Works councils 	<ul style="list-style-type: none"> • 경영에 대한 유의미한 영향 ↔ 경영층의 일방적 취급의 대상 	Guest & Peccei (2001)

자료: Dundon, T., Wilkinson, A. Marchington, M. and Ackers, P. (2004:1152)의 내용을 수정보완

두 번째, 노동조합을 통한 집단적 의사표명이다. 이것은 Freeman & Medoff(1984)의 집단적 의견개진 및 제도적 대응(the collective voice/institutional response)이라는 노동조합의 기능을 그대로 표현하고 있으며, 사용자에게 의한 노조승인과 제도화된 단체교섭을 중심으로 한 근로조건 형성의 가정을 가정하고 있다. 이때 노동조합은 사용자에게 대한 대항력(countervailing power)을 보유하는 독립적 단체로서 단체교섭이 결렬될 경우 쟁의행위를 통하여 자신들의 의견이 반영될 수 있도록 정치적 압력을 가하기도 한다.

세 번째, 경영상 의사결정에 대한 기여로서의 의견개진이다. 이것은 근로자 경영참가(employee involvement and participation)나 임파

위먼트(empowerment)로 널리 확산되어 온 개념이다. 특정한 근로자 단체를 통하지 않고 근로자들이 직접적으로 자신들의 아이디어를 경영의 사결정에 반영시킬 수 있는 관행들을 통하여 조직의 효율성을 증진시키는 것을 주요한 목적으로 한다. 상향식 문제해결 그룹, 품질관리분임조, 제안제도, 태도조사 및 자율관리팀 등이 의견개진의 메커니즘으로 작동하게 된다. 이 개념은 조직의 성과를 향상시키는 여타의 인적자원관리 관행들과 일관된 묶음을 형성하게 될 때, 근로자들의 조직몰입과 이직의도의 감소 등 태도의 향상을 가져오고 이것이 최종적으로 품질과 생산성과 같은 조직성과의 증진에 영향을 미친다는 고성과 작업조직(high performance work organization) 또는 고몰입 인적자원관리시스템(high-commitment human resource management system)의 개념으로 발전되어 오고 있다(Pfeffer, 1998; Walton, 1985).

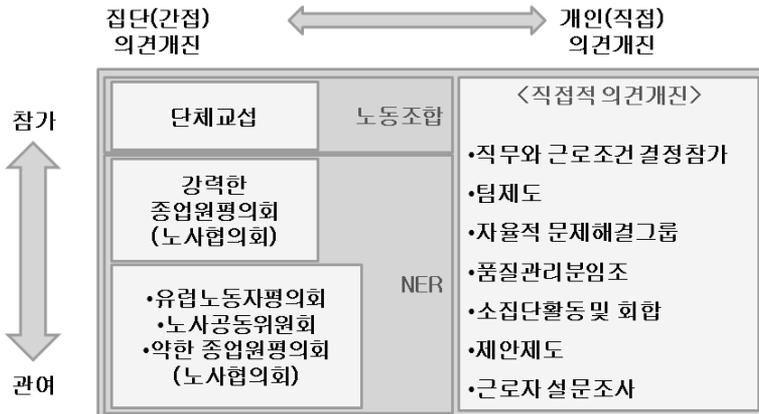
마지막 의미는 상호이익 및 협력적 관계의 표출이다. 이것은 기업의 장기적인 생존력을 확보함으로써 조직과 그 구성원 모두에게 상호이익(mutual gains)이 되는 관계를 형성하는 목적에서 근로자들의 의견개진을 해석한다. 주로 파트너십 협약, 공동위원회 및 근로자평의회와 같은 간접적 방식의 의견개진을 통하여 근로자들이 경영에 유의미한 영향을 유지하면서도 상호 통합적 이슈에 초점을 맞추는 일종의 파트너십을 추구한다.

제 2 절 근로자 의견개진의 유형

우리는 앞서 근로자 의견개진이 근로자가 기업 내 의사결정에 공헌할 수 있도록 하는 다양한 과정과 절차라고 포괄적으로 정의하였다. 따라서 이 다양한 과정과 절차를 일정한 기준으로 분류할 수 있어야, 본 연구의 목적인 의견개진 유형들 간의 상호작용과 효과성을 분석할 수 있을 것이다. 본 절에서는 가장 보편적으로 받아들여지고 있는 구분 방식이라고 할 수 있는 노동조합, 무노조 근로자대의기구(NER), 직접적 의견개진의 유형분류를 채택하되, 각 유형에서 의견개진이 이루어지는 메커니즘에 대한 이론적 배경을 간략하게 소개하기로 한다.

세부유형에 대한 설명을 하기에 앞서, 여기서는 Brewster et al.(2007)이 제시한 의견개진의 유형분류에 대하여 간략하게 소개한다([그림 2-1] 참조).

[그림 2-1] 의견개진의 유형 분류



자료: Brewster, C., Croucher, R., Wood, G., & Brookers, M., (2007: 1248)와 Guest & Peccai(2001)을 통합 및 수정

[그림 2-1]을 보면 의견개진의 유형을 크게 두 가지 차원에서 분류하고 있다. 먼저 가로축은 집단적 의견개진과 개별적 의견개진의 구분이다. 집단적 의견개진은 근로자 집단을 매개체로 하여 근로자들의 목소리를 전달한다는 의미에서 간접적 의견개진으로 부르기도 한다. 따라서 노동조합, 근로자평의회(works councils), 노사협의회 등이 여기에 포함된다. 반면 개별적 의견개진은 별도의 집단을 통하지 않고 직접적으로 개인 근로자들이 참여한다는 점에서 직접적 의견개진이라고 할 수 있다. 여기에는 개별 근로자들이 직무내용과 근로조건을 결정하는 것에 참가하는 것을 비롯하여 팀 제도나 문제해결팀과 같은 경영참여 프로그램도 포함된다. 그 외에 정기적인 노사회합과 사보나 전자게시판을 통한 경영정보의 공유 등과 같은 의사소통 방식들도 광의의 직접적 의견개진에 포함시킬 수 있을 것이다.

[그림 2-1]의 세로축은 의견개진의 깊이를 의미하는 것으로, 근로자의 의사가 경영의사결정에 영향을 미치는 정도에 따라 관여(involve)에서 참가(participation)까지의 연속선으로 표현된다. 참가는 근로자 또는 근로자 집단에게 특정 영역에서 진정한 의미의 공동결정 권한을 부여하는 것을 의미하는 반면, 관여는 의사결정과 관련한 정보를 근로자들에게 공개하거나 의견을 청취하는 협의수준의 의견개진방식을 의미한다. [그림 2-1]에서 보는바와 같이 일반적 의미에서 의견개진의 깊이에 따라 직·간접 의견개진 프로그램들을 구별하는 것도 가능하다. 예를 들어 간접적 의견개진의 경우 노동조합은 단체교섭을 통해 근로자들의 집단적 의견을 피력하고 이것이 여의치 않을 때는 쟁의행위라는 무기를 통하여 자신들의 주장이 관철될 수 있도록 압력을 가할 수 있기 때문에, 법률이 정하는 범위 내에서는 공동결정의 형식을 취할 수 있다. 반면, 다양한 형태의 무노조 근로자 의견개진 기구(NER)들은 쟁의행위의 가능성이 없기 때문에 보통 협의의 과정을 통하여 의사결정과정에서 관여하게 된다. 물론 NER의 경우에는 법률에 의하여 공동결정권 등이 보장된 경우에는 참가수준의 의견개진이 이루어질 수 있을 것이다. 직접적 의견개진 방식 중에서도 자율경영팀과 같이 독자적 의

사 결정권한을 상당부분 보유하는 제도가 있는가 하면, 근로자 설문조사 경우에는 종업원들의 의견을 상부로 전달하는 역할을 하지만 실질적인 의사결정 참여 가능성은 기대하기 어렵다.

대안적 의견개진 방식간의 상호작용 및 효과를 본격적으로 비교분석하기에 앞서, 본 연구에서 채택하고 있는 세 가지 근로자 의견개진 방식인 노동조합, NER 및 직접적 의견개진 방식이 각각 보유하는 고유의 특성에 대하여 간략하게 살펴보고자 한다.

1. 노동조합

노동조합 조직률이 전반적으로 하락하여 상당수의 작업장은 무노조 상태에 존재하고 있기는 하지만, 노동조합을 통한 근로자 목소리의 반영이 여전히 독립성을 갖춘 대표적인 의견개진의 통로 중 하나로 일정한 역할을 하고 있음을 부인할 수 없다. 노동조합의 역할에 대한 다양한 이론적 논의들이 있지만, 의견개진 방식으로서의 노동조합의 필요성을 설득력 있게 설명하고 있는 것은 Freeman & Medoff(1984: 8-9)의 집단적사대변 역할론이다. 이들은 노동조합을 통하여 집단적 의견개진이 이루어져야 하는 두 가지 이유를 다음과 같이 제시하고 있다.

첫째, 대부분의 근로조건들은 경제학적 의미의 공공재(public goods)이기 때문이다. 공공재는 구성원들이 함께 사용하는 것으로 특정 구성원이 다른 사람들의 사용을 배제할 수 없고, 한 사람의 소비가 다른 사람의 소비를 감소시키지 않는 제품이나 서비스를 말한다. 그런데, 작업장 안전, 조명, 생산라인의 속도, 기업의 공식적 고충처리 절차, 연금제도, 해고정책, 임금 및 승진 정책 등의 근로조건들은 국방이나 소방과 같이 공공재의 성격을 가지므로, 개별 근로자들이 회사와의 교섭을 통해 근로조건을 개선할 경우 개별 근로자들은 다른 근로자들이 해줄 것을 기대하는 이른바 무임승차문제가 발생할 수 있다. 이 경우 개별교섭의 결과는 적절한 근로조건을 형성하기에는 역부족일 가능성이 높다.

둘째, 고용관계의 종속성 때문이다. 근로자는 사용자인 기업에 종속

되어 있기 때문에 있는 그대로의 의견개진이 자신에게 해고와 같은 불이익을 줄 수 있다는 두려움을 가질 수 있다. 노동조합을 통한 집단적 의견개진은 노동법에 의해 그 활동이 보장될 뿐만 아니라, 간접적인 경로를 통하여 의견을 전달한다는 측면에서 근로자는 두려움 없이 자유로이 의견을 표명할 수 있다.

이와 같은 이유에서 저자들은 노동조합이 근로자들의 불만을 적절히 해소해줄 수 있으며 적절한 근로조건의 향상을 통하여 근로자들의 이직률을 감소시켜 주고, 이를 통해 기업특수적 숙련의 향상 및 충원비용의 절감을 통하여 기업의 생산성 향상에 긍정적인 역할을 할 수 있다고 보았다.

2. 무노조 근로자 대의기구(NER)

무노조 근로자 대의기구(NER)은 근로자들이 경영진에게 자신들의 집단적 요구와 의견을 개진할 수 있도록 한다는 점에서 노동조합과 동일한 목적을 보유한다. 그러나 NER은 일반적으로 사용자들에 의해서 그 형성, 구조, 운영이 주도된다는 점, 즉 노동조합과 같은 수준의 독립성을 확보하고 있지 못하고 기업의 인사관리시스템의 하위요소를 구성한다는 점이 큰 차이점이다(Kaufman & Taras, 2000).

노동조합 조직률의 하락으로 발생한 근로자 대표의 격차를 해소하는 대안으로 NER이 바람직한가에 대해서는 긍정론과 부정론이 경합하는 형국이다. 먼저 NER에 대해 찬성하는 쪽에서는 직접적 의견개진방식은 사용자로부터의 종속성으로 인한 한계를 가지기 때문에, 집단적이고 간접적인 대의(representation)형식을 보유하는 NER만이 실질적인 노동조합의 대안이라고 주장한다. 사용자로부터의 독립성에 대한 문제에 대해서도 다음과 같은 이유에서 크게 걱정할 것이 없다는 것이다. 근로자들에게 실질적인 혜택이 부여되는 경우에만 NER이 근로자들의 조직몰입과 생산성 향상에 도움이 될 수 있고, 경영진이 공정하지 못한 방식으로 행동할 경우 노동조합을 결성하여 이에 대항할 것이라는 경

영진의 두려움이 존재하기 때문에, 근로자들의 근로조건 개선에 기여할 수 있다는 것이다.

반면, NER에 대하여 부정적인 견해를 견지하는 쪽에서는 위와 같은 주장에 반대하고 있다. 만약 NER이 사용자들의 이익에 부합하지 않는다면 NER은 실질적인 역할을 할 수 없다고 주장한다. NER이 노사협력력이라는 외관을 보유하고 있지만, 실질적으로 동등한 교섭력을 유지하는 것이 불가능하다는 주장이다.

3. 직접적 의견개진

무노조 상태의 작업장이 증대하면서 의견개진의 무게 중심이 간접적 의견개진에서 직접적 의견개진으로 상당부분 이동하고 있다(Bryson, 2004; Marchington, 2007). 이러한 직접적 의견개진이 오래전부터 그 정당성을 인정받아 온 것은 아래와 같은 두 가지 이론적 배경에 기초한다(Hammer, 2000).

첫째는 인적 성장 및 발전의 논리(human growth and development theories)이다. 사람들은 본래적으로 자신의 잠재력을 발전시키고자 하는 심리적 욕구(성장 및 자기실현 욕구)를 보유하고 있으며, 지속적인 학습을 통하여 독립적이고 적극적인 자기 조절적 개인이 되고자 한다. 그런데, 직접적 의견개진은 이 심리적 욕구를 충족시키는 창구를 제공하여 근로자의 동기와 직무성과에 긍정적인 역할을 할 수 있다는 것이다.

둘째는 생산성 향상의 논리(productivity and efficiency rationale)이다. 이것은 다양한 직접적 의견개진이 소외, 불만, 저몰입, 이직, 태만 등의 문제를 감소시켜 생산성과 효율성을 향상시킬 수 있다는 논리이다. 즉, 근로자들이 자신들의 목소리가 경영의사결정에 반영됨으로써 조직목표에 대한 몰입이 향상되며 구성원 간 의사소통과 조정의 향상으로 인해 더욱 정확한 정보의 교환이 가능해지기 때문에 전반적인 생산성 및 효율성 향상에 도움을 줄 수 있다는 것이다(Datchler & Wilpert, 1978; Hammer, 2000).

〈표 2-2〉 직접적 의견개진의 형태

근로자 목표	의견개진 형태	대표적인 방식	경영자 목표	시스템상의 상충점	HRM 연계
더욱 흥미로운 작업	업무관련 참여	고성과직업시스템	품질과 서비스 향상	자율과 책임의 결합	직무설계와 조직구조
직무수행에 대한 통제권과 자율성 확대		자율관리팀 자발적 작업그룹	근로자들의 몰입과 만족향상	자율통제와 관리감독의 증가	임금 및 보상 혼란
작업개선을 위한 아이디어 공헌의 기회	상향적 문제해결	오프라인팀 QC	품질과 서비스 향상	고용안정과 링생산	의사소통, 대화 및 대의
근로자 기술의 인정			근로자들의 기술과 전문성 활용	증가한 생산성에 대한 보상분배 문제	보상 및 인정 혼란 및 경력개발
시안별 불만의 표현기회 부여	고충제기	제한제도 양방향 설명회	근로자 불만의 발산기회	경쟁권과 근로자 권리의 상충	분쟁해결 및 노사관계
문제점 개선의 희망		고충처리절차 관리자에 대한 직접적 이의제기	문제점 제거	작업장에서의 공정성	평등기회 모집 및 유지

자료 : Marchington. (2007).

Marchington(2007)은 직접적 의견개진을 업무기반 참여, 상향적 문제해결, 그리고 고충처리의 세 가지 형태로 구분하여 접근할 수 있음을 제시하였다(〈표 2-2〉 참조). 그는 기존의 직접적 의견개진이 근로자의 관점은 간과한 채 주로 조직의 목표달성차원에서 다루어져 왔음을 지적하고, 직접적 의견개진은 조직과 근로자의 목표가 상충하는 영역임을 강조하였다. 이에 대하여 간략히 살펴보자.

우선, 업무기반 참여(task-based participation)는 작업방식의 결정에 대한 근로자의 직접적인 발언권을 부여하는 것으로, 근로생활의 질과 직접적인 관련성을 갖는다. 관리자 관점에서는 생산성 향상의 논리에 따라 품질, 생산성, 소비자에 대한 서비스의 질 향상 등을 목적으로 한다. 인적성장과 발전의 논리에 따르면 근로자 관점에서도 자율성, 만족, 통제권의 확보를 가져올 수 있는 반면에, 작업의 내용을 스스로 결정하고 이에 대한 책임을 져야 한다는 점에 노동강도와 스트레스의 강화요인도 상존하고 있다(Ramsay et al., 2000). 여기에는 자율작업팀, 직무충실화 프로그램 등 고성과 작업시스템(high performance work system)의 요소들이 포함된다.

둘째, 상향적 문제해결(upward problem-solving)은 개별 근로자들의 제안이나 특정한 문제해결을 위해 기간을 정하여 활동하는 문제해결집단을 활용하여 근로자들의 지식과 아이디어를 경영의사결정에 활용하는 의견개진 방식이다. 이 형태는 근로자들의 기술과 전문성을 활용함으로써 품질과 생산성을 향상시키고자 하는 경영진의 목표와 함께, 근로자 관점에서도 작업개선을 위한 아이디어 공헌과 근로자들이 보유한 기술의 인정이 이루어진다는 점에서 노사간 이해의 합치가 있다. 그러나 Marchington은 상향적 문제해결의 형태에서도 노사간의 이해상충이 나타날 수 있다고 지적한다. 대표적인 문제는 상향적 문제해결을 통해 얻어진 생산성 향상이 일자리의 감소로 이어질 수 있다는 우려이다. 실제로 Osterman(2000)은 상향식 문제해결 프로그램들을 포함하는 고성과작업 관행이 확산된 사업장에서는 사후적으로 해고의 가능성이 증가하고 있음을 실증하였다.

18 대안적 의견개진과 노사협력

마지막 직접적 의견개진의 형태는 고충제기(Complain)이다. 이 형태는 공식적인 고충처리절차와 근로자가 관리자에게 직접적으로 이의를 제기하는 과정을 통해 이루어진다. 직접적 의견개진으로서의 고충제기는 간접적 방식에 비하여 덜 대립적이고 갈등을 예방하는 성격을 갖는다는 점에서 특징이 있다.

제 3 절 근로자 의견개진에 대한 이론적 접근

우리는 왜 근로자 의견개진을 중요하게 고려해야 하는가? 이와 같은 질문은 기업의 경쟁력 확보, 사회적 가치의 실현, 개인의 자기실현 등 다양한 측면에서 실무적으로나 학문적으로 매우 근본적인 질문이다. 그러나 지금까지 이 질문에 대한 포괄적인 답변을 제시해주는 특정한 이론은 찾아보기 힘들다. 다음은 이 질문에 대하여 일정한 설명을 제공할 수 있도록 해주는 신제도주의 경제학, 이해관계자 이론, 절차공정성 이론을 간략히 정리하고자 한다.

1. 신제도주의 경제학

개인의 완전한 합리성과 완전경쟁시장을 가정하는 신고전주의 경제학은 제도를 일종의 외생변수로 보아 분석의 대상에서 제외하고 있었다. 그러나 신제도주의 경제학은 인간의 제한된 합리성 가정을 도입하여 실제 세계에 존재하는 다양한 제도에 대한 경제학적 분석을 제시해 준다는 점에서 근로자 의견개진의 제도화에 대한 일정한 설명도 가능할 것이다. 이와 관련하여 Kaufman(2004)는 노동조합을 통한 의견개진을, Kaufman & Levine(2000)은 NER을 포함하는 근로자 대의기수의 경제학적 설명을 제공해주고 있다²⁾. 여기서는 이들의 설명요지를 소개한다.

우선 신제도주의 경제학은 경제주체의 의사결정과정을 설명하는데 있어 제한된 합리성 모형을 활용하고 있다. 제한된 합리성이란 인간의 행동이 기본적으로 목적을 가지고 있고 절차적으로도 합리성을 보유하고 있지만, 인지적 한계, 불완전 정보, 그리고 감성적 영향으로 인해

2) 두 논문이 간접적 대의로서의 의견개진을 설명하고 있지만, 내용에 따라 부분적으로는 직접적 의견개진에도 적용되는 논리이다.

최적 해결방안을 찾기보다는 만족스러운 대안을 선택하게 된다는 것이다. 이와 같은 제한된 합리성의 연장선상에서 신제도주의 경제학은 고용계약이 불완전 계약(incomplete)임을 설명한다. 근로자와 사용자는 고용계약의 구체적 내용(예, 구체적 과업의 내용, 근로자들의 노력 정도, 재해 위험, 감독 스타일 등)에 대해서는 완전한 설정이 불가능하기 때문에, 계약 당사자의 기회주의, 부정, 도덕적 해이 및 주인-대리인 문제 등으로부터 발생할 수 있는 거래비용이 발생하게 된다.

중요한 것은 노동조합이나 NER과 같은 근로자 대의기구가 이와 같은 거래비용을 감소시키는 일종의 제도로 작용할 수 있다는 것이다. Kaufman & Levine(2000: 153-158)은 근로자 대의의 작동이 고용계약이 발생시키는 거래비용을 줄이는 세 가지 방식(조직 내 조정방식의 개선, 근로자 동기부여의 개선, 감독자의 기회주의 감소)을 제시하고 있다.

첫째, 효과적인 대의방식을 통한 의견개진은 조직의 목표를 달성하기 위한 구성원들 간의 조정 과정을 개선시킨다. 시장에서는 가격 메커니즘이 자원의 효율적 분배와 생산량 등을 조정하여 주지만, 기업이라는 조직에서는 기본적으로 경영자가 보유하는 권한에 기초한 위계(hierarchy)가 이를 대신한다. 그런데 앞서 설명한 바와 같이 경영자는 제한된 정보를 바탕으로 제한된 합리성하에서 의사결정을 할 수 밖에 없기 때문에, 조직 내 의사소통 네트워크를 통하여 얼마나 정확한 정보가 효율적으로 처리되는가에 따라 조정비용은 상당부분 감소될 수 있다. 이때 대의기구를 통한 의견개진은 근로자들이 보유하고 있는 다양한 정보들을 수렴하여 경영자에게 신속하고 정확하게 전달할 수 있기 때문에 조정비용 감소에 기여한다. 대의기구가 없다면 조직의 위계를 구성하고 있는 여러 단계의 관리자들을 거쳐 최종 의사결정자에게 정보가 전달되기 때문에, 그 속도와 정확도면에서 대의기구를 통해 더욱 효율적인 의사결정이 이루어질 수 있기 때문이다.

제한된 합리성하에서 발생하는 프레이밍 효과(framing effects)의 감소에도 근로자 대의기구는 효력을 나타낸다. 프레이밍 효과는 일종의

지각 오류를 지칭하는 것으로, 사람들이 자신이 보유하고 있는 개인특성이나 사회경제적 배경에 따라 동일한 정보도 각기 다르게 지각할 수 있음을 나타낸다. 그런데, 조직 내 의사소통의 경우 근로자들이 제기한 아이디어나 의견이 관리자들에게 전달되었을 때, 이 프레이밍 효과에 의하여 관리자들은 근로자들의 관점을 충분히 고려하지 못한 채 경영측의 관점에서 정보를 처리할 가능성이 높아질 수 있다. 그러나 대의기구는 근로자들의 입장에서 정보를 경영진에게 전달하게 되므로 이와 같은 문제를 최소화할 수 있다는 것이다.

둘째, 근로자 대의기구는 근로자들의 동기부여 수준을 개선시킬 수 있다. 우선 근로자 대의기구는 공공재의 최적 생산이 이루어질 수 있도록 하여 불필요한 이직비용을 줄이고, 근로자들에게 만족스러운 작업환경을 제공하는데 도움을 줄 수 있다. 이것은 앞에서 노동조합을 통한 집단적 의견개진의 특성에서 이미 설명하였는데, 노동조합이 없는 경우에도 사용자는 NER을 통하여 공공재 문제를 해결하는 것으로부터 발생하는 이득이 NER에 투입되는 비용을 상쇄하고도 남는 경우, NER을 유지시키고자 하는 인센티브가 형성될 것이다.

또한, 근로자 대의는 근로자들과 경영진간의 신뢰와 협력을 증진시킬 수 있다. 노사 간의 신뢰가 없는 상태에서는 일종의 죄수의 딜레마 문제가 발생한다. 즉, 사용자는 근로자가 최선의 노력과 투입을 할 것으로 기대하는 동시에, 근로자는 산출된 이익에서 최대한 많은 부분을 임금으로 받기를 원한다고 가정하자. 그런데, 전통적 위계조직에서의 근로자들은 자신들이 최대한의 생산을 제공한 경우, 생산량 증대에 따라 쓸모가 없어진 근로자들을 해고하거나 생산량 감소 시 임금을 삭감할 것이라는 경영진의 기회주의에 대한 두려움을 보유할 수 있다. 이러한 경우 죄수의 딜레마 문제와 같이 노사모두에게 차선의 결과를 가져올 수밖에 없다. 이 때, 근로자 대의기구는 이 죄수의 딜레마 문제를 해결하는 유용한 도구로 활용될 수 있다. 즉, 근로자 대의기구는 노사간의 양방향 의사소통의 양과 질을 향상시킴은 물론, 이를 통하여 단기적이고 기회주의적 행동보다는 장기적인 관점의 상

호 몰입적 행동이 노사모두에게 이익이 될 수 있음을 확인할 수 있다. 이와 같은 상호작용은 노사 간의 신뢰와 협력을 증진시켜 거래비용을 감소시키는 대표적인 경우이다.

근로자 동기부여의 증진을 통한 거래비용 감소의 또 다른 가능성은 근로자들의 공정성 지각을 통해 나타날 수 있다. 공정성 이론에 의하면, 조직 내 근로자들은 사회적 비교를 통해 불공정성을 지각한 경우 그 불공정성을 해소하고자 하는 행동을 하게 된다. 따라서 불공정성을 적절히 해소할 수 있는 장치나, 사전에 불공정성을 지각하지 않도록 하는 절차가 없는 경우에 근로자들은 생산성에 해가 되는 행동을 하거나 이직을 결정할 수 있다. 이 때 근로자 의견개진 기제들은 근로자들이 공정하게 대우받고 있다는 지각을 할 수 있는 기회를 부여할 수 있다. 즉, 의견개진을 통하여 자신들의 노력 등이 충분히 보상받고 있다는 생각(분배적 공정성)과 평상시에 자신들의 의견이 공정한 과정을 거쳐 처리되고 있는지를 확인(절차적 공정성)하는 것은 전반적인 공정성 지각을 향상시켜, 근로자들의 자발적 노력과 조직에 대한 몰입을 향상시켜 준다.

셋째, 근로자 대의기제는 감독자들의 기회주의를 줄여 거래비용을 감소시킬 수 있다. 즉, 최고경영층과 중간관리층간의 이해관계 불일치에서 발생할 수 있는 중간관리층의 도덕적 해이(moral hazard)와 관련된 비용을 근로자 대의기제가 감소시켜 줄 수 있다는 것이다. 현장감독자들이나 관리자들은 자신의 이익을 최대화하기 위하여 단기적인 성과향상에 몰입하게 되고, 이것은 불공정하고 정상적인 범위를 벗어나는 근로자들에 대한 처우로 나타날 수 있다. 중간층에서의 정보 왜곡은 불완전정보를 토대로 의사결정을 내리는 최고경영자의 입장에서 근로자들의 이직이나 잘못된 의사결정 등 그 대가를 치를 수 있다. 이 때 근로자 대의기제는 근로자들과 최고경영진 사이의 직접적인 의사소통 채널로 작동하여 중간관리자들의 기회주의적 행동을 억제하는 효과를 가진다.

2. 이해관계자 이론

기업은 누구에 의해 지배되어야 하는가? 기업의 존재의미는 무엇인가? 매우 규범적인 문제들이긴 하지만, 이와 같은 질문에 새로운 관점을 제공하고 있는 것이 기업에 대한 이해관계자 이론이라고 할 수 있다. 그런데 이 이론은 근로자 의견개진이 왜 중요하게 고려되어야 하고, 기업 경쟁력의 주요원천이 될 수 있는지에 대한 설명을 제공해주고 있다.

이해관계자 이론은 전통적인 기업모형을 주주중심 기업으로 분류하고 이에 대한 대안적 모형으로써 이해관계자중심 기업이라는 새로운 모형을 제시한다(Kochan & Rubinstein, 2000). 주주중심모형에서는 기업이 주주 부를 최대화하기 위해 존재한다고 가정한다. 따라서 지배구조의 핵심문제는 기업의 주인인 주주와 경영진 또는 관리자들 간에 발생하는 주인-대리인 비용을 억제하고 통제하는 것이 된다. 이를 위해 기업의 성과는 위험을 부담하고 투자한 주주들에 대한 투자물입을 유지하기 위해 주주가치를 최대화하는 것이 된다.

반면, 이해관계자 중심의 기업모형에 의하면, 기업의 목적은 다양한 이해관계를 보유하고 있는 이해관계자들의 다중적 목적을 동시에 달성하는 것이다. 이른바 이해관계자들의 목적을 공동 최적화하는 것이 주요 목적이다. 따라서 주주이외의 근로자, 소비자, 지역사회 등 다양한 이해관계자 모두가 일정한 위험을 공유하고 있다고 보고, 이들이 모두 지배구조에 참여할 수 있어야 한다고 본다. 결국 지배구조의 핵심문제가 대리인 비용을 억제하는 것이 아니라, 다양한 이해관계자들 간의 이해관계를 조정하고 이들 간의 협력을 이끌어 내는 동시에 갈등을 해소하는 것이 주요한 이슈가 된다. 이 과정에서 대표적인 이해관계자인 근로자의 의견개진 중요성이 강조된다.

그러면, 근로자는 왜 대표적인 이해관계자인가? Kochan & Rubinstein(2000)의 설명에 의하면, 근로자들은 대표적인 이해관계자가 갖추어야 할 세 가지 조건을 모두 갖추고 있다. 첫째, 근로자들은 기업에 가치 있는 자원을 제공한다. 근로자들이 보유하고 있는 지식과 기

술은 기업 경쟁우위의 핵심적 자산이기 때문이다. 둘째, 이해관계자는 기업에게 자신의 자원을 투입함에 있어 기업의 실패에 대한 위험을 감수하는데, 근로자들은 일자리를 상실했을 때 외부 노동시장에서 보상받을 수 없는 기업특수적 인적자본에 대한 투자를 하고 있다는 측면에서 핵심 이해관계자의 지위를 갖는다. 마지막으로, 근로자들은 기업에 대한 일정한 권력을 보유한다. 충분한 인적자본을 확보하고 있는 근로자들의 경우에는 개인 스스로가 경영진에 대한 개별적 교섭력을 확보할 수도 있지만, 그렇지 못한 경우에는 근로자들의 집단적 권력행사를 가능토록 한 노동조합의 활동이 노동법에 의해 보장되고 있다. 이와 같은 근거로 근로자를 영향력 있는 대표적 이해관계자로 인정한다면, 이해관계자 중심 기업은 기업의 성공을 위해 어떤 노력을 기울여야 할까?

Kochan & Rubinstein(2000)은 이에 대하여 근로자 의견개진이 이해관계자 중심기업의 성공에 핵심적 역할을 할 수 있음을 제시한다. 이들에 의하면, 기업은 이해관계자들이 그들의 자산을 기업의 성과향상에 기여할 수 있도록 하는 경로를 제공해야 하는 동시에 다양한 이해관계자들 간의 갈등을 해소하고 조정할 수 있어야 한다. 이와 같은 이해관계자 기업의 핵심적 과업은 의견개진 메커니즘에 의해 달성될 수 있다. 좀 더 구체적인 내용을 살펴보자.

우선, 근로자들이 자발적으로 자신의 지식을 공유하는 동시에 현신수준의 노력을 기울이도록 하는 제도적 노력이 필요한데, 이것은 다양한 형태의 인적자원관리 관행을 포함하는 직접적 의견개진의 방식을 따르게 된다. 대표적인 예로, 장기고용, 연공과 성과에 기초한 임금과 함께, 직무내훈련(OJT)에 대한 막대한 투자, 근로자 제안제도, 품질관리 분임조 및 광범위한 노사협의 등으로 내부노동시장을 구성하는 일본형 기업(Aoki, 1990; Osterman, 1994), 고용보장, 선별적 채용, 자율관리팀과 분권화, 조직성과에 기반을 둔 높은 보상, 광범위한 교육, 지위차이의 축소, 정보의 공유를 특성으로 하는 고몰입 인적자원관리 시스템(Pfeffer, 1998) 등이 그것이다.

이해관계자 중심 기업에서는 갈등이 더욱 용이하게 표면화되고 이에

대한 조정과 해소과정은 기업의 성과향상에 도움이 되는 방향으로 건설적인 영향을 미칠 수 있다. 특히, 이 과정에서는 노동조합이나 NER과 같은 간접적 의견개진방식이 적절히 활용될 수 있다. 특히, 이해관계자 중심 기업의 노동조합의 경우 사측에 대항하여 근로자들의 경제·사회적 이익을 대표하는 역할에 더하여, 기업 내 의사결정에 대한 근로자들의 의견개진을 촉진하여 조직의 성과향상에 도움이 될 수 있도록 하는 책임도 가져야 함을 지적할 수 있다. 이와 같은 이해관계자 이론은 앞서 설명한 근로자 의견개진의 다양한 의미 중에서 상호성 및 협력적 관계의 표출로서의 의견개진과 일맥상통한다. 이해관계자 이론의 관점에서 보면, 근로자 대의기구가 상당한 권력을 보유하는 것과 동시에 다른 이해관계자(특히, 주주)들과 충분한 수준의 신뢰를 형성하는 것이 중요하기 때문에, 조직과 구성원들을 위한 장기적인 생존력을 확보하는 차원에서 의견개진을 해석하는 관점과 같은 접근방식으로 이해된다.

3. 절차적 공정성 이론

우리는 앞서 의견개진 기제가 근로자들에게 분배적·절차적 공정성 지각을 향상시켜줌으로써 동기부여의 수준을 높이고, 이를 통해 거래비용 감소에 도움을 준다는 논의를 하였다. 여기서는 조직에서 다양한 의견개진 기제를 작동시켜 절차적 공정성을 확보하는 것이 기업의 성과향상에 어떤 도움을 줄 수 있는지에 대하여 Kim & Mauborgne(1997)의 설명을 중심으로 살펴보도록 하자.

절차적 공정성은 의사결정을 지배하는 공식적 절차의 형평성에 대한 개인의 지각(Masterson et al., 2000)을 의미하는데, 이 절차적 공정성의 핵심적 요소가 바로 절차가 진행되는 과정에서 개인의 견해와 영향력이 표현될 수 있는 기회를 부여하는 의견개진(voice)의 여부이다. 즉, 제도화된 의견개진 기제가 근로자들의 공정성 지각을 향상시킴으로써 궁극적으로는 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등 근로자의 직무태도에 긍정적 영향을 준다고 본다(Masterson et al., 2000).

Kim & Mauborgne(1997 : 69)은 노사 모두에게 공정한 절차의 기본요소라고 생각되는 것을 질문하여 절차적 공정성을 확보하는 세 가지 원칙을 도출하였는데, 이것은 우리에게 작업장에서의 의견개진 방식이 갖추어야 할 요소들을 제시하고 있다고 판단된다.

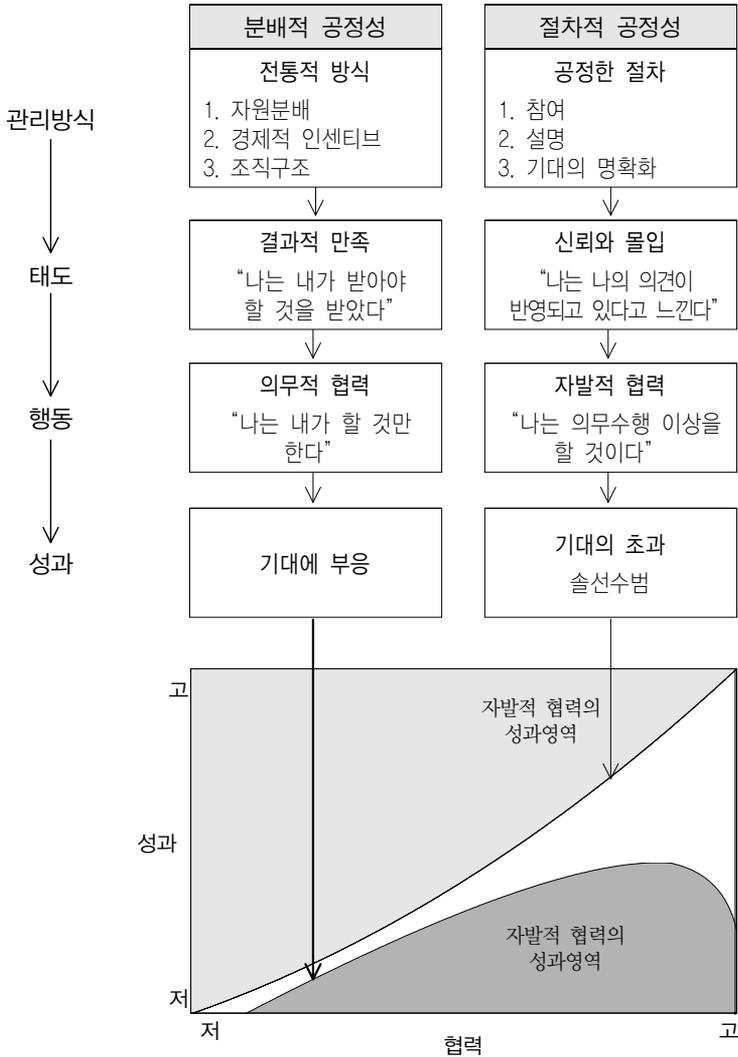
첫째는 참여(engagement)이다. 이것은 특정 이슈와 관련한 의사결정 과정에 구성원이 서로의 의견을 개진하고 토론할 수 있는 기회를 부여하는 것을 말한다. 참여는 경영진이 개별 구성원들과 그들의 아이디어를 존중하고 있음을 소통하는 중요한 계기가 된다. 토의를 장려하는 것은 모든 구성원들의 사고를 명료하게 해주고 집단적 지혜를 발전시키도록 해준다.

둘째는 설명(explanation)이다. 설명은 의사결정에 참여하고 이에 영향을 받는 모든 구성원들에게 최종 의사결정이 내려진 이유에 대하여 충분히 설명하는 과정을 포함한다. 의사결정의 핵심적 논리에 대한 설명은 경영진이 자신들의 의견을 고려하고 있고 기업의 모든 이해관계를 공평히 반영하고 있다는 것을 이해하도록 한다. 이러한 과정은 근로자들의 의견이 반영되지 않은 경우조차도 근로자들이 경영진을 신뢰할 수 있도록 해준다. 또한, 학습을 증진시키는 강력한 피드백 과정도 포함된다.

마지막 구성요소는 기대의 명확화(expectation clarity)이다. 의사결정으로 변화된 새로운 게임의 규칙을 구성원들에게 알려주는 것을 말한다. 무엇이 새로운 목표이고 실패에 대해서는 누가 어떻게 책임져야 하는지를 명확히 한다. 구성원들이 새로운 의사결정으로부터 기대할 수 있는 것들을 명확히 이해하고 있으면, 이에 대한 저항이나 정치적 과정은 최소화되고 즉각적으로 자신의 직무에 집중할 것이다.

그러면, 절차적 정당성은 분배적 공정성만을 확보하는 것에 비하여 어떤 차이를 보여줄까? Kim & Mauborgne(1997)는 분배적 정의와 절차적 정의가 개인의 태도, 행동 및 성과에 영향을 미치는 경로가 상당히 다른 차원을 구성하고 있다고 주장한다(〔그림 2-2〕 참조).

[그림 2-2] 분배적 공정성과 절차적 공정성의 비교



자료 : Kim & Mauborgne(1997 : 73)

이들의 설명에 의하면, 분배적 공정성은 전통적인 통제적 관리방식에 기초하고 있는 경제적 인센티브, 성과 감사와 통제시스템을 통한 자원 배분, 위계를 중심으로 구축된 조직구조 하에서 명확히 설정된 의무를 수행하도록 하는 주요원리를 구성하고 있다고 한다.

그런데 이와 같은 전통적 관리방식에는 개인의 자발적 협력이라는 개념이 고려되고 있지 못하다. 즉, 분배적 정의의 실현은 개인으로 하여금 자신에게 사전에 일방적으로 부여되어 있는 의무를 충실히 이행하도록 할 뿐 자신이 보유하고 있는 독특한 지식을 조직을 위해 공유하는 자발적 협력으로 이어지지 못한다고 한다. 이른바 의무에 대한 분명한 규정이 있는 경제적 교환관계에 입각한 고용관계를 가정하는 것이다.

반면, 공정한 절차를 통한 관리방식은 구성원들에게 조직에 대한 신뢰를 불어넣고, 이를 바탕으로 자발적인 협력행동이 나타나 자신들의 지식을 공유하고 창의적 문제해결이 가능토록 함으로써 기대이상의 성과영역을 창출할 수 있다. 이러한 의미에서 절차적 공정성의 확립을 통한 경영방식은 의무에 대한 명확한 규정이 없고 상호호혜적이고 미래 지향적 신뢰를 근간으로 하는 사회적 교환관계를 구성하는데 중요한 역할을 할 수 있다. Kim & Mauborgne(1997)은 사례연구를 통해서, 경영진과 근로자들 간의 직접대화, 근로자 태도조사, 다양한 경로를 통한 회사 경영정보에 대한 공개, 경영진과 근로자 대표로 구성되는 수준별 노사공동위원회의 운영, 의사결정의 진행사항을 알려주는 공용 게시판, 근로자들간의 토론과 문제해결을 위한 정기적인 회합, 연 4회 발생하는 사보 등 다양한 의견개진의 방식을 통해 절차적 공정성을 확보하는 것에 대해 소개하고 있다.

제 4 절 소결

본 장에서는 근로자 의견개진의 개념, 유형 및 그 효과성을 설명하는 이론들에 대하여 간략하게 살펴보았다. 먼저, 근로자 의견개진의 개념에서는 전통적으로 개인적 불만족의 표현과 노동조합을 통한 집단적 의사표명으로서 받아들여지던 관점에 더하여 경영상 의사결정에의 기여와 노사간의 상호성 및 협력적 관계의 표출이라는 새로운 관점으로 그 개념적 영역을 확장하고 있음을 살펴보았다. 이와 같은 개념의 확장은 세계화와 지식정보화라는 기업경영의 환경변화와 그 궤를 함께 한다는 점에서 우리에게 다음과 같은 시각의 필요성을 주문하고 있다. 우선, 근로자 의견개진은 세계화로 촉발된 무한경쟁의 환경에서 발생할 수 있는 작업장 노동문제를 적절히 조정할 수 있는 역할에 기여하는 동시에, 근로자들에게 체화되어 있는 지식이 기업의 지속적인 경쟁우위의 확보에 원천이 될 수 있도록 하는 통로로서 작동해야 한다는 것이다.

이와 같이 근로자 의견개진의 중요성이 날로 더해가는 상황에서 어떤 의견개진의 방식들을 통해 근로자의 목소리가 효과적으로 경영의사결정에 반영될 수 있는가를 보기 위하여, 우리는 의견개진의 유형분류에 대하여 살펴보았다. 의견개진의 유형은 간접적 의견개진 방식으로 노동조합과 무노조 근로자 대의기구가 있으며, 다양한 형태의 직접적 의견개진 방식이 고려될 수 있다.

그런데, 간접적 의견개진방식과 관련해서는 노동조합 조직률의 하락으로 발생한 근로자 대의격차를 보충하기 위한 관점에서 무노조 대의기구에 대한 논의들이 발전되고 있지만, 이 무노조 대의기구가 과연 노동조합을 대체할 수 있는 의미 있는 기체로서 작동할 수 있는가에 대해서는 견해의 대립이 존재하고 있음을 알 수 있었다. 또한, 주로 경영진이 주도하는 인적자원관리 제도의 형식을 통하여 제공되는 직접적 의견개진 방식들은 기업의 경쟁우위에 근로자들이 직접적으로 기여할

수 있는 기회를 제공하는 동시에 근로자들의 인적성장 및 자기실현의 장을 마련해줄 수 있다는 점에서 매우 효과적인 의견개진 방식으로 제기되었다. 그러나 이 직접적 의견개진 방식도 생산성과 효율성의 향상이라는 경영진의 목표가 지나치게 강조될 경우 근로자들의 목표와의 상충이라는 문제가 발생할 수 있다는 점에서, 노사 간 목표의 조화를 이루는 접근방식이 요구되고 있었다.

마지막으로 본 장에서는 근로자 의견개진이 어떤 논리를 통해서 노사 모두에게 긍정적 영향을 미칠 수 있는지에 대한 이론적 설명을 제시하였다. 먼저 신제도주의 경제학은 근로자 의견개진이 거래비용을 발생시키는 문제들을 완화시킬 수 있는 가능성에 대한 경제학적 설명을 제공해 준다. 여기서 문제가 되는 것은 경영진의 관점에서 근로자 의견개진의 제도적 도입을 고려할 경우 제도 도입에 소요되는 비용과 이로 부터 얻을 수 있는 이득을 비교하는 과정을 거치게 될 것이라는 점이다. 따라서 의견개진의 효과를 분석하는 동시에, 이 효과를 최대화할 수 있는 접근방식을 탐색하는 것이 중요한 과제로 남게 된다.

이해관계자 이론에서는 기업의 근로자들이 왜 핵심적 이해관계자로서 받아들여져야 하는지에 대하여 논의하고 있다. 이 이론에 의하면, 근로자들은 기업에 대하여 기업특수적 인적자본이라는 가치 있는 자원을 제공할 뿐만 아니라 기업의 실패에 대한 위험을 감수하고 있기 때문에, 이들을 기업의 중요 이해관계자로서 인식하고 이들에게 상당한 수준의 의견개진의 통로를 형성해주어야 하는 당위성이 제기된다고 한다. 이와 같은 관점에서 보면, 주주와 경영진간의 관계에 한정되어 온 기존의 기업지배구조에 대한 논의가 주주-경영진-근로자간의 신뢰관계 형성에 대한 논의로 확장되어야 함을 일깨워 주고 있다.

이에 더하여, 절차적 공정성 이론은 전통적인 공정성의 관점이 분배 공정성에 집중되어 왔던 것을 비판하면서, 의견개진의 활성화를 통한 절차적 공정성의 확보가 지식경제시대에 근로자들의 자발적 협력을 이끌어낼 수 있는 첩경이라는 것을 논리적으로 설명해주고 있다.

세 가지 이론적 설명을 종합적으로 고려하면, 근로자 의견개진의 활

성화가 이상적 노사관계 지향점이라고 할 수 있는 효율성과 공정성의 동시추구를 위한 효과적인 수단으로 작용할 수 있음을 알 수 있다. 의견개진은 근로자들에게 의사결정에 대한 의미 있는 투입의 기회를 제공해 줌으로써 정치적 평등과 자유의 가치를 작업장에서 실현하는 작업장 민주주의의 작동을 가능토록 한다는 점에서 그 자체가 노사관계의 핵심 목적이 될 수 있다(Budd, 2004). 그런데, 본 연구에서 검토한 의견개진에 관한 세 가지 이론들은 의견개진의 활성화가 노사관계의 주요목적인 동시에 나머지 두 가지 목적이라고 할 수 있는 효율성과 공정성 달성을 위한 수단으로 작동할 수 있음을 제시하고 있는 것이다.

우선, 이해관계자 이론은 근로자가 기업지배구조에 있어 중요한 이해관계자임을 설명해 주는 동시에, 지식정보화시대에 기업의 경쟁우위달성을 위한 원천으로 부각되어야 하는 이유를 설명해주고 있다. 이러한 관점에서 보면 근로자들은 효율적인 의견개진의 통로를 통하여 다른 이해관계자들과 함께 기업의 생산게임과 분배게임에 모두 참여할 수 있어야 하며, 이 의견개진의 과정은 효율성과 공정성의 동시달성에 기여할 수 있다. 또한, 신제도주의 경제학 이론은 근로자 의견개진이 기업 내에서 발생할 수 있는 다양한 형태의 거래비용을 줄여줄 수 있음을 설명해준다는 측면에서, 의견개진을 통한 효율성의 달성 메커니즘을 제시하고 있다고 평가된다. 마지막으로, 절차적 공정성 이론은 의견개진을 통한 절차적 공정성의 확보가 근로자들의 신뢰향상과 자발적 노력으로 이어져 다시 기업의 효율성 향상에 기여할 수 있는 선순환 가능성을 설명해 준다.

제 3 장

유노조 및 무노조 작업장의 근로자 의견개진

제1절 문제의 제기

제3장에서 다룰 문제는 유노조 및 무노조 작업장의 근로자 의견개진 기제가 어떻게 작동하고 있는가이다. 노동조합을 통한 전통적 의미의 의견개진이 그 영역을 축소하고 있다면, 무노조 작업장에서는 노동조합을 대체하는 무노조 의견개진(NEV, Non-union Employee Voice)이 더욱 활발히 작동하고 있는가? 무노조 영역이 확대되면서 노동조합을 통한 근로자 의견개진이 무노조 의견개진 방식으로 대체되고 있는지 아니면 오히려 노동조합이 있는 작업장에서 무노조 의견개진 방식이 보완적으로 작동하고 있는지에 대한 논의가 활발히 진행되고 있다(Benson, 2000; Gollan, 2007; Machin & Wood, 2005 등). 그럼에도 불구하고 아직 우리 나라 작업장에서 노동조합과 무노조 의견개진 간에 대체효과가 있는지 아니면 보완효과가 있는지에 대한 연구는 많지 않다.

본 장에서는 우리 나라의 사업장들의 노사관계에 대한 대표성있는 양적 정보를 제공하고 있는 사업체 패널을 활용하여, 유노조 사업장과 무노조 사업장간에 노동조합을 제외한 의견개선 방식(무노조 대의기구와 직접적 의견개선 관행)이 어떤 차이를 나타내고 있는지를 분석해보고자 한다.

제 2 절 이론적 배경과 연구모형

여기서는 노동조합과 무노조 의견개진 방식간의 경쟁가설(대체가설과 보완가설)을 검토한 기존 연구들에 대하여 살펴본 후, 이 관계를 검증할 수 있는 연구모형을 제시하고자 한다.

1. 대체가설

우선, 대체(substitute) 가설을 지지하는 연구들은 무노조 작업장에서 무노조 의견개진의 방식들이 더욱 활성화될 것으로 주장한다. 이 주장의 주요내용을 정리하면 다음과 같다. 우선, 무노조 영역의 사용자들이 노동조합이 조직화되는 것을 방어하기 위하여 무노조 의견개진의 방식들을 적극적으로 활용하고 있다는 것이다. 특히, 미국과 같이 노동조합을 제외한 대의기구의 존재를 노동법적으로 명확히 인정하고 있지 않은 국가에서는 무노조 의견개진 방식 중에서 간접적 방식보다는 직접적 의견개진 방식이 적극적으로 활용된 것으로 판단된다.

무노조주의의 초기형태는 주로 일종의 강압적 대결 전략의 형태로 나타났지만, 1960년대 이후의 무노조주의는 개별 근로자들의 욕구차이와 동기부여를 강조하는 측면이 강화된 것으로 지적된다(Kochan et al., 1994). 미국의 경우, 전통적으로 노동조합의 조직화를 반대하던 사용자들은 근로자 대표권과 관련한 투표를 공격적인 반대 전술이나 공공연한 반노조 행동으로 무력화시키는 경향을 보여 온 것이 사실이었다. 그러나 새롭게 형성된 세밀한 형태의 무노조 작업장 시스템은 직무충실화 및 자율적 팀 작업 등의 직무재설계 방식을 통한 직접적 의견개진 관행이 개별 근로자들의 성장욕구와 내적 동기부여를 활성화시킴으로써, 근로자들의 자발적인 노력을 이끌어낼 수 있음을 강조하고 있다(Hammer, 2000; Kochan et al., 1994).

이와 같이 개별 근로자들에게 스스로 의사 결정할 수 있는 영역을 확대해주는 사용자들의 인적자원관리 측면의 노력들은 사용자들의 실질적 의도와는 상관없이, 근로자들의 불만족을 해소하는 노동조합의 역할을 상당부분 대체할 수 있는 효과를 보유하는 것으로 주장되어 왔다 (Fiorito, 2001). 특히, 이와 같은 직접적 의견개진 방식의 관행들은 개별 근로자들의 조직에 대한 몰입도를 향상시키고 경영진과의 긍정적·심리적 계약을 형성토록 함으로써, 근로자들 간의 집단적 정체성의 발달을 약화시킬 가능성이 높다(Guest, 2001).

이와 같은 측면에서 보면, 이미 노동조합이 조직화되어 유노조 사업장에 비하여, 무노조 사업장에서 무노조 의견개진의 관행들이 나타날 가능성이 높을 것이다. 노동조합이 존재하는 경우 근로자들은 집단적 차원에서 명시적인 단체협약을 통하여 노사관계를 그들과 우리(them and us)로 명확히 구분하는 집단적 정체성이 형성되어 있을 가능성이 높기 때문이다(Dundon & Rollins, 2004). 실제 미국 기업들에 대한 연구 결과에 의하면, 무노조 의견개진의 다양한 관행들이 무노조 작업장에서 더욱 많이 나타나고 있음을 제시하고 있다(Lawler et al. 1995).

또한, 유노조 영역에서는 사용자들이 노조 영향력을 약화시키기 위한 노력의 일환으로 무노조 의견개진 방식을 도입하고자 할 때, 이 노력을 노동조합이 제한하고자 할 것이기 때문에 무노조 사업장에 비하여 다양한 형태의 잠재적 의견개진 관행이 활성화 될 가능성이 상대적으로 높지 않다고 볼 수도 있다. 노동조합과 무노조 의견개진 방식과의 관계는 매우 복잡한 양상을 보이기는 하지만³⁾, 전반적으로 노동조합은 자신들의 독점적인 의견개진 통로를 더욱 공고히 하기 위해서 다른 경로를 통한 근로자 의견개진의 가능성을 제한하고자 할 것이기 때문이다.

3) 무노조 의견개진 방식의 다양한 형태에 따라, 노동조합의 영향은 다르게 나타날 수 있다. 예를 들어, 공식적 고충처리 절차의 존재는 유노조 사업장에서 더욱 빈번히 관찰될 가능성이 높을 것이다(Freeman & Kleiner, 1990).

2. 보완가설

위와는 반대로, 보완(complementary) 가설의 설정도 가능하다. 이와 같은 입장의 설명에 의하면, 노동조합이 존재하는 작업장이 무노조 작업장에 비하여 오히려 무노조 의견개진의 제도들이 활성화될 것으로 예측한다. 보완가설은 아래와 같은 몇 가지 논거를 지닐 수 있다.

첫째, 사용자들은 노동조합이 존재하는 상황에서 근로자들의 생산성을 향상시키기 위해 양질의 노동력 활용을 원하게 되고 이러한 노력의 일환으로 여타의 직·간접적 근로자 의견개진을 활용하고자 할 것이다. 이것은 이른바 노동조합의 충격효과(shock effect)로 설명할 수 있다(Freeman & Medoff, 1984). 노동조합의 존재가 임금인상을 가져 오게 되면, 경영진은 적정이윤을 유지하기 위해서 더욱 전문적인 인적 자원관리를 도입한다는 것이다. 이 과정에서 근로자들과의 의사소통 및 의견개진의 활성화 가능성이 제기된다. 다양한 요인들이 영향을 미칠 수 있겠지만, 고임금을 제공하여야 하는 경영진의 경우 높은 수준의 인적자본을 갖춘 근로자들을 채용하는 동시에, 이들이 보유하고 있는 지식을 활용하여 더욱더 효율성 높은 생산 활동을 이끌어내려고 노력할 것이기 때문이다.

둘째, 유노조 기업의 경영진들이 노동조합을 약화시키기 위한 취지에서, 노동조합을 제외한 대안적 의견개진의 통로를 더욱 강화시킬 수 있다. 이 경우 대체가설에서 제시한 노동조합의 반대가 큰 영향을 미치지 못할 것이란 전제가 필요하다. 즉, 보완가설은 사용자들의 교섭력 우위를 전제로 노동조합이 존재하는 작업장에서 경영진에 의해 여타의 무노조 의견개진이 활성화될 수 있다는 주장이다.

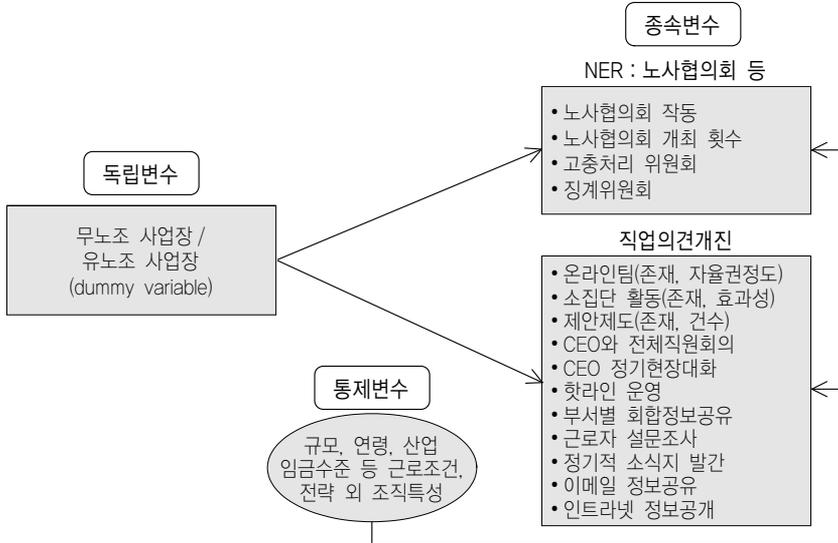
마지막으로, 무노조 작업장에 비하여 유노조 사업장의 근로자들은 서로간의 연대의식이 존재하기 때문에 노동조합이 아닌 대의기구를 통한 의견개진 활동이 더욱 활발해 질 수 있다는 주장도 존재한다(Benson, 2000). 실제로 Chaykowski(2000)는 캐나다 공공서비스 부문의 국가노사공동위원회(the national joint council)와 같은 NER이 노동

조합을 통한 단체교섭과는 일정한 논의 영역을 구분하면서도, 서로 상호보완적으로 발전해왔음을 소개하고 있다.

3. 연구모형

위에서 설명한 경쟁가설에 있어, 대체가설과 보완가설 중 어느 쪽이 우리나라의 대안적 의견개진의 작동현황을 잘 설명해주는 것인지를 양적으로 분석하기 위해서 [그림 3-1]과 같은 연구모형을 설정하였다. 본 연구에서는 노동조합의 유무 자체가 갖는 고유의 효과를 확인하기 위하여, NER과 직접적 의견개진으로 구성되는 무노조 의견개진의 작동에 영향을 미칠 수 있는 다양한 통제변수들을 도입하고자 하는 것이다.

(그림 3-1) 유노조 및 무노조 사업장의 대안적 의견개진



Benson(2000)의 경우에는 잠재적 의견개진 제도(potential forms of voice)의 존재유무를 유노조 사업장과 무노조 사업장, 그리고 노동

조합이 있는 사업장은 활동적 노조와 그렇지 않은 사업장 간에 비교함으로써 대체 가설을 검증하고 있다. Benson(2000)도 지적하고 있듯이 카이제곱검증이나 T검증과 같은 기술통계를 활용하여 노조사업장과 무노조 사업장을 비교할 경우, 기업의 규모와 같이 의견개진 제도들의 도입이나 활성화에 상당한 영향을 미치는 다양한 조직특성 변수들의 효과를 통제하지 못하는 문제점이 발생할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 사업장 규모, 사업장 연령, 인력 구성, 사업전략, 인사관리 특성, 단독사업장 여부, 기업집단여부, 임금수준, 초과근무시간, 산업(16개 분류)을 통제하였다.

제 3 절 연구방법

1. 분석자료

본 연구에서는 앞서 제1장에서 설명한 「사업체패널 2005」 자료를 사용하기로 한다. 엄밀한 의미에서 대체효과의 여부를 검증하기 위해서는 종단적 자료를 활용하여야겠지만, 본 연구에서는 자료의 한계상 횡단면 자료인 사업체패널을 활용한다.

사업체패널 자료 중 2005년말 기준으로 30인 이상 근로자를 고용하고 있는 사업장만을 분석에 활용하기로 한다. 이것은 「근로자참여및협력증진에관한법률」제4조에서 상시 30명 이상의 근로자들을 사용하는 사업이나 사업장에서 노사협의회 설치 의무가 주어지고 있는 우리나라의 제도적 특성을 반영하기 위한 것이다. 또한, 노동조합 유무와 관련하여 노동조합이 있지만 노동조합 활동을 하지 않는 휴면노조상태라고 응답한 9개 사업장은 연구표본에서 제외하였다.

2. 변수의 측정과 기술통계

연구모형에서 종속변수는 노사협의회 등의 간접적 의견개선 방식과 소집단 활동 등의 직접적 의견개진으로 구성된다. 전반적 측정방식은 제도의 도입여부와 관련해서는 ‘도입=1’, ‘미도입=0’으로 코딩하였다. 예를 들어, 노사협의회 작동여부는 각각 유노조 및 무노조 사업장에서 노사협의회가 존재한다고 응답한 사업장 중에서 유명무실한 편으로 분류된 사업장을 제외하였다. 노사협의회는 실질적인 작동여부를 측정하기 위한 선택이다. 직접적 의견개진 중 온라인팀은 ‘귀 사업장의 주된 정규직 근로자들은 일선 작업단위인 팀/반 회의를 정기적으로 실시하고 있습니까?’라는 응답에, ‘예=1’, ‘아니오=0’으로 코딩하여 활용하였다.

제도의 활성화 정도를 확인할 수 있는 연속형 변수들을 최대한 활용하였다. 우선 간접적 의견개진에서는 노사협의회 개최 횟수를 측정하였다. 측정방식은 '4회 미만=1', '4회=2', '5회 이상=3'으로 하였다. 『사업체패널 2005』의 경우, 무노조 사업장의 경우에는 연속형 변수로 측정하고 있지만 유노조 사업장의 경우에는 일종의 순서형 척도를 활용하고 있기 때문에, 전체 사업장을 동등하게 비교하기 위한 부득이한 결정이다.

〈표 3-1〉 기술통계 : 유노조 및 무노조 작업장의 근로자 의견개진

구분		N	평균	표준편차
간접 의견 개진	노사협의회 작동	1884	0.70	0.46
	노사협의회 개최 횟수	1510	2.00	0.59
	고충처리위원회	1884	0.62	0.49
	징계위원회	1884	0.70	0.46
직접 의견 개진	온라인팀	1884	0.78	0.42
	온라인팀_자율권	1884	2.66	0.51
	소집단 활동	1884	0.55	0.50
	소집단 활동 효과성	1037	3.81	0.62
	제안제도	1884	0.70	0.46
	제안건수	1310	5.58	15.13
	최고책임자_직원 회의	1884	0.58	0.49
	경영자 정기현장순시	1884	0.60	0.49
	핫 라인 운영	1884	0.34	0.47
	정기적 회합_경영정보공유	1884	0.68	0.47
	정기적 근로자 설문조사	1884	0.24	0.42
	정기적인 소식지 발간	1884	0.20	0.40
	사내(전자)게시판 설치	1884	0.63	0.48
	이메일을 통한 정보 공유	1884	0.32	0.47
	인트라넷에 정보공개	1884	0.50	0.50
독립변수	무노조 사업장	1884	0.59	0.49
통계 변수	사업장 규모	1884	461.51	1314.06
	연령	1884	21.63	16.44
	여성 비율	1884	0.29	0.23
	비정규직 비율	1884	0.18	0.22
	관리직 비율	1884	0.35	0.24
	이직률	1865	22.26	40.65

구분		N	평균	표준편차
통제 변수	원가우위 전략	1644	3.10	0.63
	차별화 전략	1688	3.79	0.72
	육성형 인사관리	1884	3.59	0.60
	단독사업장	1884	0.55	0.50
	기업집단	1884	0.14	0.34
	임금수준	1510	1880.20	459.07
	초과근무시간	1884	6.16	5.24
	경공업	1884	0.10	0.30
	화학공업	1884	0.08	0.28
	금속자동차운송	1884	0.12	0.32
	전기전자정밀	1884	0.09	0.28
	건설업	1884	0.05	0.22
	도소매업	1884	0.06	0.24
	숙박음식업	1884	0.02	0.13
	운수업	1884	0.08	0.28
	통신업	1884	0.02	0.13
	금융보험업	1884	0.04	0.20
	부동산임대업	1884	0.01	0.12
	사업서비스업	1884	0.14	0.35
	공공행정국방	1884	0.01	0.09
교육서비스업	1884	0.05	0.22	
보건사회복지업	1884	0.06	0.23	
기타서비스업	1884	0.05	0.21	
광업	1884	0.00	0.02	

직접적 의견개진의 경우에는 온라인팀에게 부여된 자율권(온라인팀_자율권)의 정도, 소집단 활동의 효과성, 제안건수 등이 의견개진의 활성화 정도를 확인하기 위한 변수로 선택되었다. 온라인팀_자율권의 경우, '귀 사업장에서 대표적 작업단위(예: 팀이나 작업반)는 업무수행방법 결정에 대해서 어느 정도 자율권을 갖고 있습니까?'라고 질문하는 방식으로, 각각 업무속도의 결정, 신규팀(반)원의 채용결정, 팀(반)원의 훈련

결정에 '자율권이 전혀 없다=1', '자율권이 없는 편이다=2', '자율권이 있는 편이다=3', '자율권이 많이 있다=4'의 척도로 측정된 4문항의 평균값을 활용하였다. 4문항은 요인분석의 결과 단일요인으로 나타났으며, 내적 일관성(크론바흐 $\alpha = 0.79$)도 갖추고 있는 것으로 나타났다.

독립변수는 무노조 사업장 여부이다. 노동조합의 존재를 기준으로, 노동조합이 없다고 응답한 사업장을 '1'로 코딩하고, 유노조 사업장을 '0'으로 코딩하였다. 앞서 설명한 대체가설을 기준으로 분석효과를 살펴보기 위한 선택이다. <표 3-1>의 기술통계를 살펴보면, 연구표본 중 무노조 사업장이 59%를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

제 4 절 연구결과

1. 무노조 대의기구(NER)

〈표 3-2〉에서는 무노조 대의기구의 존재 및 활성화 정도를 확인할 수 있는 네 가지 종속변수에 대한 다변량 분석의 결과를 소개하고 있다.

노사협의회, 고충처리위원회, 징계위원회의 존재여부와 관련해서는 이 분형 로지스틱회귀분석을 활용하여 유노조 사업장에 비하여 무노조 사업장에서 무노조 대의기구가 존재할 상대적 확률을 분석한다. 또한, 무노조 대의기구의 활성화 정도는 노사협의회 개최 횟수를 단일 종속변수로 활용하는데, 여기서는 최소자승법에 의한 회귀분석을 활용하였다.

분석결과를 살펴보자. 〈표 3-2〉에서 보면, 노사협의회, 고충처리위원회, 징계위원회의 무노조 대의기구의 존재가능성은 무노조 사업장이 유노조 사업장에 비하여 유의미하게 높은 것으로 나타났다. 단순히 유노조와 무노조 사업장간의 노사협의회 존재비율을 분석해보아도 무노조 사업장에서는 55%의 사업장에서 노사협의회가 정상적으로 작동하고 있는데 반해, 유노조 사업장에서는 91%가 노사협회의의 작동을 보고하고 있는데(고충처리위원회 : 유노조 - 74%, 무노조 - 52% ; 징계위원회 : 유노조 - 88%, 무노조 - 55%), 다른 통제변수들의 효과를 고려하여도 유노조 사업장에서 대의기구의 존재가능성이 더욱 높다고 할 수 있다는 결론이다.

이것은 보완가설의 설명이 대체가설에 비하여 우리나라의 무노조대의기구의 도입가능성을 설명하는데 더욱 타당하다는 것을 뒷받침 해주는 결과이다. 그러나 이와 같은 결론을 확정하는데 유의해야 할 증거도 함께 확인되고 있다. 즉, 〈표 3-2〉의 마지막 열에서 확인할 수 있는 것처럼, 무노조 대의기구인 노사협회의의 활성화를 대표하는 노사협회의 개최횟수는 무노조 사업장이 더욱 많다는 것이다.

〈표 3-2〉 유노조 사업장과 무노조 사업장의 의견개진 : 무노조 대의기구

	노사협의회		고충처리위원회		징계위원회		노사협의회 개최횟수	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
무노조 사업장	-1.65	(0.22) ***	-0.35	(0.17) **	-0.75	(0.19) ***	0.06	(0.04) ^
ln규모	0.84	(0.09) ***	0.70	(0.08) ***	0.71	(0.08) ***	0.05	(0.02) ***
ln임금수준	-0.43	(0.36)	0.64	(0.30) **	0.71	(0.33) **	-0.09	(0.08)
연령	-0.02	(0.01) ***	-0.01	(0.00) ^	0.00	(0.01)	0.00	(0.00)
여성비율	-1.13	(0.39) ***	-0.37	(0.35)	-0.97	(0.36) ***	-0.03	(0.10)
비정규직비율	0.22	(0.34)	-0.09	(0.31)	0.45	(0.33) ^	0.11	(0.09)
관리직비율	-0.97	(0.39) **	-0.09	(0.35)	0.67	(0.38) *	-0.06	(0.10)
이직률	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)
원가우위전략	-0.02	(0.12)	-0.04	(0.10)	0.11	(0.11)	-0.04	(0.03) ^
차별화전략	0.11	(0.10)	0.05	(0.09)	0.04	(0.10)	0.02	(0.02)
유성형인사관리	0.24	(0.12) **	0.26	(0.11) **	0.16	(0.11) ^	0.02	(0.03)
단독사업장	0.14	(0.16)	-0.07	(0.14)	-0.14	(0.15)	0.01	(0.04)
기업집단	0.55	(0.29) *	0.22	(0.22)	0.34	(0.25) ^	0.10	(0.05) *
초과근무시간	-0.01	(0.01)	-0.01	(0.01)	0.01	(0.01)	0.00	(0.00)
N	1342		1342		1342		1087	
X2/F	412.40	***	261.34	***	349.43	***	1.63	**
-2LL	1217.56		1535.90		1342.83			
R2	0.27		0.18		0.23		0.04	

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증), 16개 산업분류가 통제되었으나 지면관계상 생략하였음.

단측검증(one-tailed test)에서 매우 미약한 효과($p < 0.1$)가 나타나긴 했지만, 본 연구에서 유일하게 확인할 수 있는 무노조 대의기구의 활성화 정도가 무노조 기업에서 더욱 높다는 것은 보완가설의 채택에 의문을 제기할 수 있도록 하는 증거가 되기에는 충분한 의미를 가진다고 판단된다. 이러한 견지에서 보면, 무노조 대의기구의 존재가능성이 유노조 사업장에서 높게 나타난 것이 우리나라의 독특한 제도적 특성(예, 우리나라의 경우 유노조 사업장에서는 노동조합이 노사협의회 근로자 대표를 겸하는 경우 많음)에 의한 영향이고, 무노조 사업장에서 무노조 대의기구의 실질적 활용정도가 더욱 높을 수 있다는 추정을 가능토록 해준다는 것이다. 이는 별도의 조사를 통하여 추후 확인해 볼 만한 사항이라고 판단된다.

2. 직접적 의견개진

〈표 3-3〉과 〈표 3-4〉에서는 직접적 의견개진과 관련한 관행들의 존재여부를 종속변수로 한 로지스틱 회귀분석의 결과를 소개하고 있다. 전반적인 분석결과는 12개 의견개진 관행 중 5개 관행(소집단 활동, 제안제도, 직제라인별 정기회의를 통한 정보공유, 사내전자게시판, 인트라넷을 통한 정보공유)이 유노조 사업장에 비해 무노조 사업장에서 도입될 가능성이 적게 나타났으며, 나머지 관행들에서는 유의미한 차이를 발견할 수 없었다. 즉, 유의미한 차이를 보인 관행들의 경우 유노조 사업장에서 의사소통 및 정보공유와 관련한 직접적 의견개진 관행들이 도입될 가능성이 높다는 것이다. 이것은 앞서 간접적 의견개진 방식인 근로자 대의기구의 결과와 일맥상통하는 것으로 보완가설을 지지하는 결과로 받아들일 수 있다.

그러나 간접적 의견개진과 마찬가지로 직접적 의견개진도 관행의 존재여부만을 가지고 의견개진의 활성화 정도를 파악하기에는 한계를 가질 것이다. 따라서 〈표 3-5〉에서는 온라인팀이 보유하는 자율권, 소집단활동의 효과성, 제안건수를 통해 의견개진의 활성화 정도를 탐색한다.

〈표 3-3〉 유노조 사업장과 무노조 사업장의 의견개진 : 직접적 의견개진

	온라인팀		소집단활동		제한제도		최고책임자와 전체직원의		경영자현장순시 대화		허다인운영	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
무노조 사업장	0.21	(0.19)	-0.45	(0.16) ***	-0.45	(0.19) **	0.08	(0.15)	0.06	(0.15)	-0.10	(0.16)
ln규모	0.29	(0.08) ***	0.32	(0.07) ***	0.35	(0.08) ***	0.00	(0.06)	0.02	(0.06)	0.14	(0.07) **
ln임금수준	0.45	(0.33) ^	0.79	(0.30) ***	1.24	(0.32) ***	0.39	(0.28) ^	0.21	(0.29)	0.15	(0.30)
연령	-0.01	(0.01) ^	-0.01	(0.00) **	-0.01	(0.01) **	-0.01	(0.00) ^	-0.01	(0.00) *	-0.01	(0.00) **
여성비율	-0.12	(0.38)	-0.33	(0.33)	-0.12	(0.36)	0.04	(0.32)	0.41	(0.33)	0.25	(0.35)
비정규직비율	0.14	(0.35)	0.11	(0.30)	0.62	(0.33) *	0.31	(0.29)	0.36	(0.30)	0.27	(0.31)
관리직비율	0.36	(0.38)	0.34	(0.33)	0.25	(0.36)	0.38	(0.31)	-0.13	(0.32)	0.49	(0.33) ^
이직률	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)
원가우위전략	-0.06	(0.12)	0.07	(0.10)	0.07	(0.11)	0.14	(0.09) ^	0.13	(0.10) ^	0.19	(0.10) *
차별화전략	0.21	(0.10) **	0.08	(0.09)	0.37	(0.10) ***	0.10	(0.08)	0.17	(0.08) **	0.13	(0.09) ^
육성형인사관리	0.52	(0.12) ***	0.36	(0.10) ***	0.50	(0.11) ***	0.21	(0.10) **	0.43	(0.10) ***	0.17	(0.11) ^
단독사업장	-0.28	(0.16) *	-0.20	(0.14) ^	-0.31	(0.15) **	0.60	(0.13) ***	0.17	(0.13)	-0.01	(0.14)
기업집단	0.12	(0.25)	0.77	(0.22) ***	0.49	(0.26) *	0.34	(0.18) *	0.52	(0.20) ***	0.54	(0.19) ***
초과근무시간	0.03	(0.01) **	-0.01	(0.01)	0.01	(0.01)	0.00	(0.01)	0.00	(0.01)	-0.01	(0.01)
N	1342		1342		1342		1342		1342		1342	
X2	178.32	***	232.10	***	264.88	***	64.55	***	78.49	***	81.82	***
-2LL	1274.73		1617.20		1388.66		1782.46		1716.09		1563.46	
R2	0.12		0.16		0.18		0.05		0.06		0.06	

주: * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증), 16개 산업분류가 통계되었으나 지면관계상 생략하였음.

〈표 3-4〉 유노조 사업장과 무노조 사업장의 의견개진 : 직접적 의견개진

	직제라인정기회합		근로자실문조사		경영정보소식지		전자게시판		이메일정보공유		인트라넷정보공개	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
무노조 사업장	-0.33	(0.17) **	-0.15	(0.18)	0.01	(0.21)	-0.45	(0.17) ***	-0.17	(0.17)	-0.31	(0.17) *
ln규모	0.10	(0.07) ^	0.42	(0.08) ***	0.71	(0.10) ***	0.37	(0.07) ***	0.35	(0.07) ***	0.69	(0.08) ***
ln임금수준	0.44	(0.30) ^	0.60	(0.36) *	1.33	(0.47) ***	0.83	(0.30) ***	0.74	(0.34) **	1.06	(0.33) ***
연령	0.00	(0.00)	-0.01	(0.01) *	0.00	(0.01)	-0.01	(0.00) ^	-0.01	(0.00) **	-0.01	(0.00) **
여성비율	0.31	(0.34)	0.24	(0.40)	-0.25	(0.53)	-0.28	(0.34)	-0.40	(0.38)	-0.36	(0.37)
비정규직비율	-0.42	(0.30) ^	0.28	(0.35)	-0.47	(0.49)	0.57	(0.31) *	0.39	(0.32)	0.50	(0.32) ^
관리직비율	0.27	(0.33)	0.92	(0.38) **	0.21	(0.46)	1.18	(0.35) ***	0.91	(0.35) ***	2.20	(0.37) ***
이직률	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)	-0.02	(0.01) ***	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)	0.00	(0.00) ^
원가우위진략	-0.08	(0.10)	0.02	(0.11)	0.03	(0.14)	-0.02	(0.10)	-0.03	(0.10)	0.16	(0.10) ^
차별화전략	0.22	(0.09) **	0.01	(0.10)	-0.03	(0.12)	0.21	(0.09) **	0.26	(0.09) ***	0.36	(0.10) ***
육성형인사관리	0.12	(0.10)	0.11	(0.12)	0.22	(0.16) ^	0.16	(0.10) ^	0.36	(0.12) ***	0.14	(0.11)
단독사업장	-0.14	(0.14)	-0.23	(0.16) ^	-0.45	(0.20) **	-0.23	(0.14) *	-0.15	(0.15)	-0.34	(0.15) **
기업집단	0.46	(0.22) **	0.12	(0.20)	0.61	(0.23) ***	0.66	(0.22) ***	0.63	(0.19) ***	0.27	(0.20) ^
초과근무시간	0.03	(0.01) **	-0.01	(0.01)	-0.03	(0.02) *	0.01	(0.01)	0.01	(0.01)	0.00	(0.01)
N	1342		1342		1342		1342		1342		1342	
X2	79.82	***	129.03	***	312.19	***	220.40	***	191.82	***	397.74	***
-2LL	1608.03		1292.14		904.59		1591.64		1431.14		1434.59	
R2	0.06		0.09		0.21		0.15		0.13		0.26	

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증), 16개 산업분류가 통제되었으나 지면관계상 생략하였음.

〈표 3-5〉 유노조 사업장과 무노조 사업장의 의견개진 : 직접적 의견개진 활성화

	온라인팀_자율권			소집단활동효과성			제안건수		
	B	S.E.		B	S.E.		B	S.E.	
무노조 사업장	0.13	(0.03)	***	-0.05	(0.06)		2.49	(1.46)	*
ln규모	0.01	(0.01)		0.01	(0.02)		1.01	(0.61)	*
ln임금수준	0.06	(0.06)		0.13	(0.12)		4.34	(2.97)	^
연령	0.00	(0.00)		0.00	(0.00)	**	-0.03	(0.04)	
여성비율	-0.14	(0.07)	*	0.01	(0.13)		-0.88	(3.15)	
비정규직비율	0.10	(0.07)	^	-0.26	(0.12)	**	-4.58	(3.01)	^
관리직비율	0.39	(0.07)	***	-0.05	(0.12)		-2.93	(3.12)	
이직률	0.00	(0.00)	***	0.00	(0.00)		-0.03	(0.02)	^
원가우위전략	0.01	(0.02)		0.07	(0.04)	*	0.75	(0.89)	
차별화전략	0.04	(0.02)	**	0.07	(0.03)	**	0.80	(0.81)	
육성형인사관리	0.06	(0.02)	***	0.16	(0.04)	***	0.00	(1.01)	
단독사업장	0.02	(0.03)		-0.10	(0.05)	*	-1.48	(1.31)	
기업집단	0.00	(0.04)		0.17	(0.06)	***	2.74	(1.67)	^
초과근무시간	-0.01	(0.00)	***	0.00	(0.00)		-0.04	(0.11)	
N	1342			732			932		
F	5.83		***	2.83		***	1.53		**
R2	0.12			0.11			0.05		

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증),
16개 산업분류가 통제되었으나 지면관계상 생략하였음.

회귀분석 결과에 의하면, 소집단 활동이 문제해결 및 개선에 어느 정도 기여하고 있는지를 나타내는 소집단 활동의 효과성은 유노조 및 무노조 사업장 간에 유의미한 차이를 발견하지 못했지만, 온라인 팀에게 부여된 자율성의 정도와 제안제도의 활성화 정도를 파악하고자 했던 제안건수는 유노조 사업장에 비하여 무노조 사업장이 통계적으로 유의미한 긍정적 효과를 나타내주고 있었다. 이와 같은 결과는 의견개진과 관련한 대체가설과 보완가설의 경쟁구도에 대하여 명확한 결론을 도출하기가 어렵다는 것을 보여준다.

제 5 절 소결

본 장에서는 유노조 사업장과 무노조 사업장의 대안적 의견개진의 작동양상을 탐색하였다. 이에 대한 현황을 파악하는 것은 다음과 같은 의미를 가진다.

첫째, 유노조 작업장에서 노동조합을 통하지 않는 다른 근로자 의견개진의 방식이 더욱 활발히 작동하고 있다면(보완효과의 존재), 향후 증대될 것으로 예측되는 무노조 작업장에서의 이른바 대의격차(representation gap) 또는 의견개진의 격차(voice gap)의 확대가능성에 대한 증거를 제시할 수 있을 것이다. 즉, 유노조 사업장에서 노동조합과 여타의 대의기구 및 직접적 의견개진의 방식 모두가 활성화되어 있고 이와 같은 양상이 더욱 강화될 것이라고 가정하면, 무노조영역에서는 직·간접적 형태의 의견개진이 모두 약화되어 작업장 노사관계의 규율기제가 정상적으로 작동하지 못하는 공백상태가 심화될 수도 있을 것이다.

둘째, 무노조 작업장에서 무노조 의견개진이 더욱 활발히 작동하고 있다면(대체효과의 존재), 대안적 형태의 무노조 의견개진 방식을 통하여 무노조 영역에서도 노사관계의 중요 목적 중 하나인 의견개진의 작동가능성을 기대해 볼 수 있을 것이다. 즉, 무노조 영역의 확대가 의견개진의 격차를 확대시키는 것이 아니라, 노동조합에 대한 기능적 상등성(functional equivalence)을 갖는 대안적 형태의 의견개진 기제들이 노동조합을 대신할 수도 있다는 것이다.

그러나 연구결과는 두 가지 경쟁가설 중 한 쪽을 선택할 수 있는 증거들을 제시해주고 있지 못하다. 직·간접적 의견개진 모두에서 의견개진 기제의 존재는 유노조 사업장에서 도입될 가능성이 높은 것으로 나타났다지만, 대안적 의견개진의 실질적 활성화 정도는 무노조 사업장에서 더 높은 수준을 보여주는 전반적 결과들이 도출되었기 때문이다.⁴⁾ 그

4) 온라인팀의 자율성과 인당 제안건수는 의견개진의 활성화 정도를 직접

러면, 의견개진관련 제도의 도입과 활성화 사이에 차별적 결과가 도출된 원인에 대해서는 어떤 추론이 가능할까?

이는 고용관계 관행의 도입과 확산을 설명하는 제도화 이론을 통해 일정한 해석이 가능하다. 제도화 이론은 일상적인 업무수행과 운영에서의 실질적 효율성을 향상시키는 합리적 관점과는 달리 외부환경이 조직에 대해 보유하고 있는 기대를 만족시켜 정당성을 확보하기 위하여 사회에서 혁신적이고 규범적으로 받아들여지는 제도를 도입하게 된다고 설명한다(Zucker, 1987). 이 관점에 의하면, 조직은 외부로부터의 세 가지 동형화 압력을 받게 되는데, 혁신적으로 받아들여지는 제도를 모방하도록 하는 모방적 힘, 조직이 의존하고 있는 외부 기관이 부여하는 법령이나 규제에 순응하는 강압적 힘, 그리고 전문가들 사이에서 통용되는 최선의 방법을 받아들이는 규범적 힘이 그것이다(DiMaggio & Powell, 1983).

그런데, 유노조 기업이 무노조 기업에 비하여 전반적으로 강한 동형화 압력을 받을 가능성이 높다고 판단된다. 유노조 기업은 노동조합의 존재로 인하여 외부로부터 비효율적이라는 비판을 받을 가능성이 높기 때문에, 사회적으로 바람직하다고 여겨지는 대안적 형태의 의견개진 관행들을 도입할 가능성이 높다는 것이다. 특히, 우리 나라의 노사관계영역에서는 주로 유노조 사업장을 중심으로 그 여론과 정책의 시행이 집중된다는 점에서 유노조 기업에 세 가지 동형화 압력이 모두 강하게 작용할 것이다. 그러나 기업이 동형화 압력에 의해 제도나 관행들을 받아들이는 것은 사회적 정당성의 확보를 위한 것이기 때문에, 그 제도의 실질적 운영과는 일정한 괴리를 가질 가능성이 높다. 이러한 관점에서 보면, 대안적 의견개진의 제도나 관행들의 도입에 있어서는 무노조 기업들이 유노조 기업에 비해 낮은 수준을 나타낼 것이지만, 합리적 관점에서 실질적인 필요성이 더욱 높을 것으로 기대되는 무노조 기업들의 대안적 의견개진의 활성화 가능성은 더 높아지게 될 것이다.

측정했다기 보다는 일종의 대용변수(proxy variable)로 활용한 것이므로, 분석결과는 제한적으로 해석되어야 할 것이다.

제 4 장

근로자 대의기구와 의견개진 및 이직

제 1 절 문제의 제기

우리는 앞에서 전통적 의미의 의견개진 개념이 이탈(작업장에서의 이직)에 대한 일종의 대안적 정치적 행위로 이해될 수 있음을 논의하였다. 실제로 Freeman & Medoff(1984)가 이 개념을 노사관계 영역에 도입한 이후, 근로자 대표기구가 근로자들의 이직 또는 의견개진의 선택에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구는 지속적인 관심의 대상이 되어왔다(Lewin & Michell, 1992; Hammer & Avgar, 2005; Morishima & Tsuru, 2000). 특히, 노동조합의 존재 자체가 의견개진에 대한 일종의 대용변수로 취급되어 올 만큼(Lewin & Michell, 1992), 의견개진의 통로로서의 노동조합은 그 독점적 위치를 차지해왔다. 그렇지만, 노동조합의 영향력 감소와는 별개로, 무노조 영역에서 근로자 대의기구로 존재하고 NER이 노동조합이 독점하고 있던 자리에서 그와 유사한 역할을 수행하고 있는지에 대한 논의는 많지 않다.

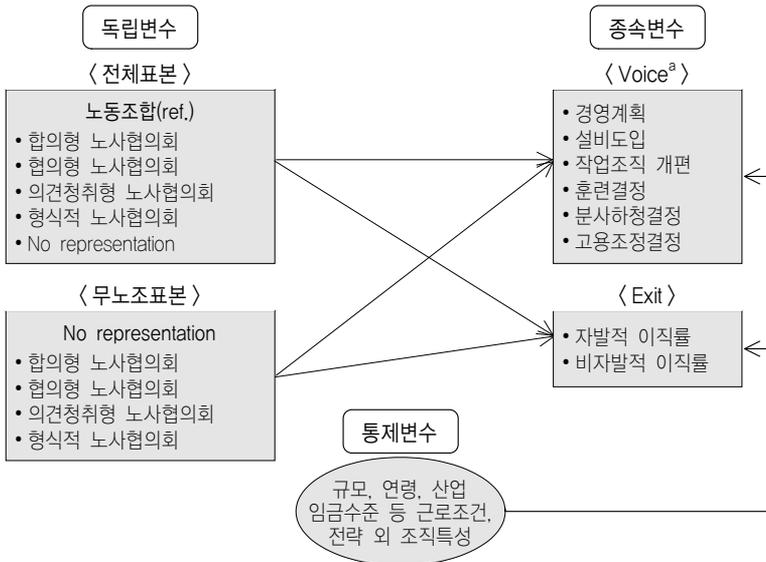
이러한 상황에서 우리나라의 노사협의회가 NER로서 노동조합에 비하여 근로자들의 의견개진과 이직에 어떤 영향을 미치고 있는지를 직접적으로 확인하는 작업은 노사협의회와 작동현황을 파악하는데 있어

중요한 의미를 가진다고 판단된다. 본 장에서는 무노조 사업장의 노사협의회 작동상태를 기준으로 노사협의회 유형을 분류하고, 이를 유노조 사업장의 근로자 의견개진 수준, 이직률과 비교하는 방식을 통하여, 한국의 노사협의회가 전통적 의미의 노동조합을 대신하는 NER로 수용될 수 있는지의 여부를 타진해보고자 한다. 또한, 무노조 사업장들 간의 노사협의회 유형에 따른 의견개진과 이직률도 비교한다. 무노조 사업장들 간에도 특정 유형의 노사협의회가 작동하고 있는 사업장에서 상대적으로 높은 수준의 의견개진과 이직률의 하락을 기대할 수 있다면, 이를 통하여 우리나라 노사협의회의 역할에 대한 새로운 시각을 제시할 수 있을 것이다.

제 2 절 연구 모형

위에서 제기한 문제에 대한 실증적 증거를 확보하기 위하여, [그림 4-1]과 같은 연구모형을 설정하였다. 독립변수와 종속변수, 그리고 통제변수의 설정과 관련한 배경에 대하여 살펴보자.

(그림 4-1) 근로자 대의기구와 의견개진 및 이직



1. 독립변수 : 노사협의회의 유형분류

우선 독립변수와 관련해서는 노사협의회의 유형을 분류하는 것이 관건이 된다. 앞서 언급한 것처럼, 우리나라의 경우 『근로자참여및협력증진에관한법률』에서 상시 30인 이상 근로자를 고용하는 사업 또는 사업장은 노사협의회 설치가 의무화되기 때문에, 노사협의회의 존재만을 기

준으로 노동조합과의 기능적 상응성(functional equivalence)을 비교한다는 것은 큰 의미를 가지지 못한다. 이러한 이유에서 기존 문헌들은 다양한 방식으로 노사협의회의 특성을 유형화하여, 노동조합과의 효과 차이를 분석하였다.

예를 들어, Kleiner & Lee(1997)은 효과적인 노사협의회(effective works councils)와 효과적이지 못한 노사협의회를 구분하여, 임금수준, 이직률, 근로자 만족도 및 기업성과 등에 대한 노동조합과의 효과 차이를 분석하였다. 효과적인 노사협의회란 관리자와 근로자대표에게 사업장 노사협의회의 효과성을 평가하도록 한 설문에서, 노사양측으로부터 모두 '매우 효과적'이라는 응답을 받은 경우를 의미하여, 그렇지 못한 경우에는 모두 효과적이지 못한 노사협의회로 분류하였다.

또한, 최근 연구인 배규식 외(2007 : 61-62)에서는 무노조 기업 근로자이익대표성의 유형을 노사협의회 없음, 유명무실형, 고유형 노사협의회, 유사노동조합형 노사협의회로 구분하였다. 노사협의회 없음은 법적 설치의무에도 불구하고 노사협의회가 존재하지 않는다고 응답한 사업장을 의미하여, 유명무실형은 법적 규제로 인해 노사협의회를 형식적으로 설치하고 있으나 사실상 활동이 거의 없는 경우이다. 고유형 노사협의회는 임금인상에 관해서는 협의수준 또는 보고청취수준이지만, 다른 안전에 대해서는 근로자의 이익을 대변하는 유형이다. 마지막으로 유사노동조합형 노사협의회는 임금인상 결정방식이 사실상 합의수준 이상인 경우이다.

위의 두 가지 연구의 노사협의회 구분방식에는 다음과 같은 차이점이 존재한다. Kleiner & Lee(1997)의 방식은 유노조 기업과 무노조 기업에 존재하는 노사협의회를 모두 포괄하고 있는 반면, 배규식 외(2007)의 분류는 무노조 사업장만을 대상으로 한다는 점이다. 본 연구에서는 배규식 외(2007)처럼 무노조 사업장만을 대상으로 노사협의회를 분류하되, 노사협의회 유형분류방식은 차별적인 접근방식을 선택하였다. 이와 같은 선택은 다음과 같은 이유에 기인한다.

우선, 본 연구모형의 목적이 무노조 근로자 대의기구(NER)로서 노

사협의회의 효과를 분석하는 것이기 때문이다. 무노조 사업장의 노사협의회 유형에 따라, 노동조합에 비교하여 대의기구로서의 역할을 어느 정도 해주고 있는지와 무노조 사업장들을 대상으로 노사협의회의 유형별 효과차이를 판별하기 위해서는 배규식 외(2007)의 방식이 더욱 적합하기 때문이다. 특히, 한국의 경우 유노조 사업장의 노사협의회는 노동조합과의 관계에 따라 그 특성이 결정된다는 점을 고려하면 이와 같은 분류방식을 선택해야 하는 이유는 더욱 명백해진다. 예를 들어, 유노조 사업장의 노사협의회가 노동조합과 별도의 제도로 분리되어 운용되는 경우에는 노사협의회 자체의 특성을 분리해내는 것이 가능하지만, 단체교섭사항에 대하여 노사협의회에서 예비적으로 의견교환과 절충을 행하는 연결형이나, 단체교섭과 노사협의회를 구분하지 않고 노사협의회에서 단체교섭사항까지 논의하는 방식인 대체형의 경우에는 노사협의회가 무노조 근로자대의기구의 성격을 보유할 수 없다(신수식 외, 2008)

무노조 사업장 노사협의회의 유형구분방식은 합의형, 협의형, 의견청취형 노사협의회 및 형식적 노사협의회로 구분하고, 노사협의회가 존재하지 않는 유형을 별도로 유형화하였다. 합의형, 협의형, 의견청취형 노사협의회가 실질적으로 작동하고 있다고 응답한 사업장을 대상으로, 2005년 한 해 동안 노사협의회에서 다루어진 사항에 대한 의사결정방식이 무엇인지를 기준으로 구분하였다. 또한, 형식적 노사협의회는 노사협의회가 존재하긴 하지만 유명무실한 상태라고 응답한 경우이다.

2. 종속변수

종속변수는 근로자들의 의견개진 수준을 확인하기 위한 의견개진 수준과 이직률 수준의 두 가지 집단으로 구분하였다. 우선 의견개진 수준은 6가지 경영의사결정에 대하여 근로자들의 목소리가 반영되고 있는 정도를 의미한다. 즉, 경영계획, 설비도입, 작업조직개편, 훈련결정, 분사 및 하청의 결정, 고용조정의 결정이 그것이다. 여섯 가지 의사결정에 대한 의사결정수준의 평균값이나 요인점수를 활용하여 사업장별 의

견개진의 수준을 평가하는 것도 가능하지만, 여기서는 각각의 의사결정 별 효과를 별도로 탐색하는 분석모형을 설정하였다. 이러한 접근방식은 노동조합 및 노사협의회 유형들 간에 의견개진이 이루어지는 주된 의사결정사항에 차이가 있을 수 있다는 예측을 반영한 결정이다.

이직률도 자발적 이직률과 비자발적 이직률로 구분하여 모형을 설정하였다. 자발적 이직은 근로자 개인의 의지와 결정에 의하여 조직을 떠나는 것을 의미하는 반면, 비자발적 이직은 해고를 포함하여 조직차원에서 고용관계를 단절하는 것을 의미한다. 따라서 두 가지 이직의 성격은 그 원인과 결과에 있어 확실히 구별된다(Shaw et al., 1998). 자발적 이직과 비자발적 이직의 차이를 의견개진의 관점에서 보면 다음과 같이 설명할 수 있다.

우선, 자발적 이직은 근로자가 근로조건에 대하여 포괄적 불만족을 느꼈을 경우 선택할 수 있는 하나의 대안으로서의 의미를 가진다. 즉, 의견개진과 이직의 선택 중에서 의견개진이 잘 이루어지지 않는 경우, 근로자는 조직을 떠나 새로운 직장을 찾아 나간다는 것이다. 그러나 근로자들이 불만족에 대한 반응으로서 선택할 수 있는 대안이 의견개진(voice)과 자발적 이직(exit)만이 있는 것은 아니기 때문에 이를 해석할 때, 다양한 가능성을 동시에 고려해야 하는 어려움도 존재한다. 예를 들어, 경영진에 대한 신뢰수준과 조직몰입이 높은 근로자들은 외부의 비판에도 불구하고 경영진이 올바르게 해나가고 있다고 생각하며, 상황이 긍정적으로 전환될 것으로 기대할 수도 있다. 또한, 불만족에 대한 수동적인 대응으로, 현재 직무를 유지하면서도 결근이나 지각, 의도적인 노력의 저하 등으로 반응할 수도 있을 것이다(Farrell, 1983). 따라서 자발적 이직에 대한 근로자 대의기구의 효과를 해석할 때는 일정한 한계를 가질 수밖에 없다. 하지만, 회사의 유인 또는 인적자본 투자를 의미하는 인적자원관리의 특성이나 임금수준 등이 적절히 통제된다면 사업장 수준에서 의견개진의 통로가 잘 마련된 조직이 그렇지 않은 곳에 비하여 전반적으로 높은 자발적 이직률이 나타날 것이라는 예측은 가능할 것이다. Freeman & Medoff(1984)의 연구결과에 뒤이어, 이를

재검증한 연구들(Lincoln & Kalleberg, 1996; Batt et al., 2002 등)에서 이직-의견개진 모형에 따라 유노조 사업장이 유의미하게 자발적 이직률을 낮추는 것으로 결과를 도출하고 있다. 반면, 무노조 대의기구들의 효과는 혼재된 양상을 보여준다. 즉, 미국 사업장들에서 활용하고 있는 무노조 의견개진 기제나, 한국의 효과적인 노사협의회는 자발적 이직률을 낮추는데 유의미한 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 보고되었던(Batt et al., 2002; Kleiner & Lee, 1997) 반면, 독일 기업을 대상으로 한 연구에서는 종업원평의회가 자발적 이직률을 유의미하게 감소시키는 것으로 나타났다(Backes-Gellner et al., 1997).

다음으로 비자발적 이직률은 자발적 이직률과 차별적인 경로를 통하여 의견개진의 영향을 받을 것이다. 비자발적 이직률은 경영진의 일방적인 의사결정에 의하여 이루어지는 고용조정을 통하여 근로관계가 소멸되는 것을 의미하므로, 고용조정과 관련한 경영의사결정에 근로자 대의기제가 어느 정도 영향력을 미치는가에 따라 비자발적 이직의 수준 감소와 관련성을 가질 것이다.

예를 들어, 상대적으로 강력한 권한이 부여되어 있는 독일의 종업원 평의회(works council)는 기업규모, 산업 및 인력구조 등을 통제할 상태에서 대의기제가 작동하지 않는 기업에 비하여 비자발적 이직률을 2.9% 포인트 감소시키는 것으로 보고되었다(Backes-Gellner et al., 1997).

위와 같은 연구결과를 종합해보면, 근로자 대의기구가 의견개진의 강도나 이직률에 미치는 영향은 대의기구가 존재하는 국가의 제도적 특성에 따라 매우 상이한 결과를 나타낼 수 있다고 판단된다.

3. 통제변수

이번 연구모형에서도 제3장의 연구모형과 마찬가지로 사업장 특성을 반영하고 있는 변수들을 통제변수로 활용하고자 한다. 특히, 노동조합과 같은 대의기구의 의견개진-이직의 효과에 대한 논쟁에 있어서는

임금수준 등의 보상수준을 통제할 경우 대의기구 고유의 효과는 유의하게 나타나지 않는다는 연구결과가 존재하기 때문에(Delery et al.,2000), 임금수준 등 조직의 특성을 적절히 통제하는 것은 매우 중요한 의미를 가진다.

제 3 절 연구방법

1. 분석자료

본 실증분석에서는 앞서 제3장에서 활용한 연구표본을 그대로 활용하였다. 다만, 노사협의회의 유형을 분류하는 과정에서 일정 수의 무노조 사업장이 구체적인 노사협의회의 의사결정방식에 응답하지 않은 경우가 있어, 이 사업장들을 표본에서 제외할 수밖에 없었다. 이로서 총 1,638개 사업장을 본 실증분석의 연구표본으로 활용할 수 있었다. 물론, 통제변수의 결측치에 따라 각 회귀분석에 포함되는 사업장 사례에는 약간의 변화가 존재하며, 1,638개 사업장 중 유노조 사업장이 781개(48%)이고, 무노조 사업장이 857개(52%)이다.

2. 변수의 측정과 기술통계

여기서는 위 실증연구모형의 종속변수와 독립변수에 대한 측정방식과 기술통계(〈표 4-1〉 참조)를 간략히 소개한다. 통제변수는 이직률을 제외하고는 제3장에서 활용했던 변수들을 그대로 활용하기 때문에 지면관계상 구체적인 설명은 생략하도록 한다.

〈표 4-1〉 기술통계 : 근로자 대의기구와 의견개진 및 이직

구분	변수		N	평균	표준편차
종속 변수	의견 개진	경영계획	1638	2.98	1.26
		설비도입	1638	2.85	1.24
		작업조직개편	1638	3.02	1.25
		훈련결정	1638	3.16	1.16
		분사하청결정	1638	2.72	1.53
		고용조정결정	1638	3.36	1.73
	이직	자발적 이직률	1638	16.63	29.21
		비자발적 이직률	1638	4.49	24.62
독립 변수	노동조합		1638	0.48	0.50
	합의형 노사협의회		1638	0.07	0.25
	협의형 노사협의회		1638	0.13	0.33
	의견청취형 노사협의회		1638	0.03	0.16
	형식적 노사협의회		1638	0.10	0.29
	대의 없음		1638	0.21	0.41

먼저, 종속변수 중 사업장의 의견개진 정도는 6가지 경영의사결정에 대한 근로자들의 의견개진 강도를 측정하였다. 설문문항은 “귀 사업장 근로자는 공식적 통로(노동조합이나 노사협의회 등) 및 기타 비공식적 통로를 통해서 [해당 경영의사결정사항]의 결정에 어느 정도 관여하고 있습니까?”라는 질문에 “①사전에 정보도 받지 못함, ②사전에 정보만 제공 받음, ③근로자가 의견을 개진할 수 있음, ④근로자의 의견이 의사결정에 반영됨, ⑤근로자가 의사결정에 거부권 행사 가능함, ⑥노사가 공동으로 결정함”으로 응답하도록 되어 있다.

이직률은 자발적 이직률과 비자발적 이직률로 구성되는데, 『사업체패널 2005』 자료는 이직의 원인을 구체적으로 구별하고 있어 두 가지 이직률을 분리하여 산출할 수 있었다. 먼저, 자발적 이직률은 2005년 한 해 동안 이직한 근로자 수 중에서 자발적인 이유(다른 직장을 구하는 경우의 전직, 기타 개인적 사정으로 직장을 그만두는 경우)의 이직

근로자 수를 2004년 말과 2005년 말 전체 근로자 수의 평균으로 나누어 산출하였다. 또한, 비자발적 이직률은 징계해고, 정리해고, 명예 퇴직 및 권고사직, 분사나 외주하청 등의 이유로 해고한 경우, 계약해지를 이유로 이직한 근로자 수를 2004년 말과 2005년 말 전체 근로자 수의 평균으로 나누어 산출하였다.

독립변수는 근로자 대의기구의 형태를 모두 더미변수로 처리하여 코딩하였다. 노동조합은 전체표본을 대상으로 노사협의회 각 유형의 효과를 파악하기 위한 준거변수로 활용하기 때문에, 구체적인 유형을 분류하지 않고 유노조 사업장인 경우 '1'로 아니면 '0'으로 코딩하였다. 노사협의회 유형은 2005년 한 해 동안 노사협의회에서 다루어지는 사항을 노사협의회에서 논의할 때 의사결정방식을 기준으로 분류하였다. 다만, '사안이 발행했으나 논의되지 않았음'과 '사안이 없었음'으로 응답한 경우는 2~3개 사업장만 존재하고 있어 연구표본에서 제외하였음을 밝혀둔다. 위 기술통계를 보면, 노동조합이 있는 사업장이 48%정도를 차지하고 있으며, 합의형 노사협의회 7%, 협의형 노사협의회 13%, 의견청취형 노사협의회 3%, 형식적 노사협의회 10%, 노사협의회가 존재하지 않는 대의없음은 21%이다.

제 4 절 연구결과

1. 유노조 사업장과의 비교

우선 유노조 및 무노조 사업장을 모두 포괄하는 전체표본을 대상으로, 유노조 사업장에 대비한 무노조 사업장의 각 유형별 노사협의회의 의견개진 강도에 대한 효과를 살펴보자. <표 4-2>는 여섯 가지 경영의사결정에 대한 노사협의회 유형별 효과를 분석한 OLS회귀분석 결과를 나타내고 있다. 먼저 발견되는 결과의 패턴을 보면, 노사협의회가 존재하지 않는 대의없음과 노사협의회가 유형무실하게 존재하는 형식적 노사협의회는 모든 경영의사결정에 대하여 노동조합에 비하여 유의하게 낮은 의견개진수준을 보여주고 있다.

〈표 4-2〉 근로자 대의기구와 의견개진 : 전체표본

	경영계획		설비도입		작업조직개편		훈련결정		분사허청결정		고용조정결정	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
합의형 노사협의회	0.17 (0.15)	0.21 (0.15) ^	0.12 (0.15)	0.06 (0.14)	-0.23 (0.18)	0.06 (0.14)	-0.23 (0.18)	^	-0.58 (0.19)	***	-0.58 (0.19)	***
협의형 노사협의회	-0.08 (0.12)	-0.01 (0.12)	0.00 (0.12)	-0.04 (0.11)	-0.45 (0.14)	-0.04 (0.11)	***	***	-0.88 (0.16)	***	-0.88 (0.16)	***
의견청취형 노사협의회	-0.04 (0.22)	-0.20 (0.22)	-0.27 (0.22)	-0.12 (0.20)	-0.54 (0.26)	-0.12 (0.20)	**	**	-1.26 (0.28)	***	-1.26 (0.28)	***
형식적 노사협의회	-0.34 (0.14) **	-0.20 (0.14) ^	-0.18 (0.14) ^	-0.07 (0.13)	-0.37 (0.17)	-0.07 (0.13)	**	**	-1.10 (0.18)	***	-1.10 (0.18)	***
대의없음	-0.43 (0.12) ***	-0.29 (0.12) **	-0.31 (0.12) **	-0.31 (0.11) ***	-0.58 (0.14)	-0.31 (0.11) ***	***	***	-1.30 (0.16)	***	-1.30 (0.16)	***
ln규모	0.11 (0.04) ***	0.09 (0.04) **	0.09 (0.04) **	0.10 (0.04) ***	0.21 (0.05) ***	0.10 (0.04) ***	***	***	0.09 (0.05)	*	0.09 (0.05)	*
ln임금수준	0.00 (0.17)	0.09 (0.17)	0.14 (0.17)	-0.10 (0.16)	0.02 (0.20)	-0.10 (0.16)			0.14 (0.22)		0.14 (0.22)	
연령	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)			0.00 (0.00)		0.00 (0.00)	
여성비율	-0.22 (0.20)	-0.32 (0.20) ^	-0.29 (0.20) ^	-0.18 (0.19)	-0.28 (0.24)	-0.18 (0.19)			-0.30 (0.26)		-0.30 (0.26)	
비정규직비율	0.02 (0.19)	-0.06 (0.19)	0.05 (0.19)	-0.02 (0.17)	0.03 (0.22)	-0.02 (0.17)			0.16 (0.24)		0.16 (0.24)	
관리직비율	0.11 (0.20)	0.08 (0.19)	0.11 (0.19)	0.16 (0.18)	0.27 (0.23)	0.16 (0.18)			-0.07 (0.25)		-0.07 (0.25)	
원가우위전략	0.21 (0.06) ***	0.06 (0.06)	0.06 (0.06)	0.05 (0.05)	0.03 (0.07)	0.05 (0.05)			0.09 (0.07)		0.09 (0.07)	
차별화전략	0.13 (0.05) **	0.19 (0.05) ***	0.20 (0.05) ***	0.17 (0.05) ***	0.16 (0.06) ***	0.17 (0.05) ***			0.16 (0.07)	**	0.16 (0.07)	**
육성형인사관리	0.08 (0.06) ^	0.00 (0.06)	0.03 (0.06)	0.14 (0.06) **	0.05 (0.07)	0.14 (0.06) **			0.37 (0.08)	***	0.37 (0.08)	***
단독사업장	0.00 (0.08)	0.18 (0.08) **	0.09 (0.08)	0.05 (0.07)	0.09 (0.10)	0.05 (0.07)			0.01 (0.10)		0.01 (0.10)	
기업집단	0.03 (0.12)	0.05 (0.12)	0.06 (0.11)	0.15 (0.11) ^	0.11 (0.14)	0.15 (0.11) ^			0.18 (0.15)		0.18 (0.15)	
초과근무시간	-0.01 (0.01) *	-0.01 (0.01) **	-0.01 (0.01) **	-0.02 (0.01) **	-0.02 (0.01) *	-0.02 (0.01) **			-0.01 (0.01) ^		-0.01 (0.01) ^	
F	3.32	***	2.29	***	2.50	***	2.67	***	4.23	***	8.78	***
R	0.09		0.06		0.07		0.07		0.11		0.20	

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증), 16개 산업분류가 통제되었으나 지면관계상 생략하였음 .N=1177

둘째, 경영계획, 설비도입, 작업조직개편, 훈련결정과 관련한 의견개진의 강도를 보면, 대부분 노사협의회가 정상적으로 작동하고 있는 합의형, 협의형, 의견청취형의 경우 노동조합과 비교하여 유의미한 차이를 가지지 못하는 것으로 나타났다. 오히려 설비도입과 관련해서는 합의형 노사협의회가 노동조합에 비하여 미약하지만 유의미하게 높은 수준에 의견개진의 강도(단측검증, $p < 0.1$)를 나타내고 있다.

그러나 분사하청결과와 고용조정결과와 같이 근로자들의 고용안정과 관련한 경영의사결정에 대해서는 모든 유형의 노사협의회와 대의없음이 노동조합에 비하여 명확히 낮은 수준의 의견개진 강도를 나타내고 있다. 고용안정과 관련해서는 노동조합에 비하여 노사협의회가 큰 목소리를 내지 못하고 있는 형국을 반영한 결과로 풀이된다.

이와 같은 결과는 우리나라 노사협의회들의 제도적 특성을 그대로 반영하고 있는 것으로 이해할 수 있다. 즉, 『근로자참여및협력증진에관한법률』에서는 협의회의 임무로서 협의사항, 의결사항 및 보고사항 등을 규정하고 있는데, 경영계획 전반 및 실적에 관한 사항은 보고사항에서, 신기계·기술의 도입 또는 작업 공정의 개선에 관한 사항과 작업수칙의 제정 또는 개정, 근로자의 채용·배치 및 교육훈련관련사항은 협의 및 의결사항에서 명시하고 있다. 따라서, 노사협의회가 정상적으로 작동하고 있는 사업장에서는 경영계획, 설비도입, 작업조직개편 및 훈련결과와 관련하여 상당한 수준의 근로자 의견개진이 이루어질 것으로 기대할 수 있다.

분사·하청 및 고용조정의 결정에 관해서도 근참법상 협의사항에서 ‘경영상 또는 기술상의 사정으로 인한 인력의 배치전환·재훈련·해고 등 고용조정의 일반 원칙’을 규정하고 있지만, 일반 원칙만을 협의하면 된다는 것을 규정하고 있어 고용조정과 관련한 의사결정이 경영권에 해당하는 사항임을 명확히 규정하고 있다. 노동조합의 경우에는 고용의사결정과 관련, 여타 근로조건의 향상과 관련한 사항과 결부하여 단체교섭 및 단체행동을 진행할 수 있다는 점에서 단체행동권을 보유하지 못하는 노사협의회에 비하여 강력한 의견개진 강도를 나타내고 있

는 것으로 해석된다. 또한, 우리 나라 기업들의 단체협약을 분석한 결과에 의하면, 그 정도는 감소하고 있지만 상당수의 단체협약은 인원정리 시 노동조합의 참여를 보장하도록 체결되어 있음을 고려할 때(김정환 외, 2001), 위와 같은 결과는 노동조합의 고용조정에 대한 높은 수준의 의견개진이 반영된 결과임을 더욱 확실히 해준다.

〈표 4-3〉 근로자 대의기구와 이직 : 전체표본

	자발적 이직률			비자발적 이직률		
	B	S.E		B	S.E.	
합의형 노사협의회	6.75	(3.80)	*	0.59	(1.13)	
협의형 노사협의회	12.41	(3.12)	***	1.69	(0.93)	*
의견청취형 노사협의회	17.87	(5.62)	***	2.53	(1.67)	^
형식적 노사협의회	4.96	(3.62)	^	1.58	(1.08)	^
대의없음	9.72	(3.12)	***	-0.40	(0.93)	
ln규모	0.50	(1.05)		-0.44	(0.31)	^
ln입금수준	-15.98	(4.40)	***	-0.25	(1.31)	
연령	-0.07	(0.07)		0.02	(0.02)	
여성비율	-2.61	(5.16)		0.19	(1.53)	
비정규직비율	6.25	(4.82)	^	7.11	(1.43)	***
관리직비율	-15.85	(4.98)	***	0.18	(1.48)	
원가우위전략	1.68	(1.48)		-0.26	(0.44)	
차별화전략	-1.98	(1.32)	^	-0.20	(0.39)	
육성형인사관리	-2.86	(1.59)	*	-1.67	(0.47)	***
단독사업장	3.89	(2.08)	*	-0.79	(0.62)	
기업집단	-4.01	(2.95)	^	3.17	(0.88)	***
초과근무시간	-0.21	(0.18)		0.02	(0.05)	
N	1177			1177		
F	4.27			3.05		
			***			***
R	0.11			0.08		

주: * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증),
16개 산업분류가 통제되었으나 지면관계상 생략하였음

〈표 4-3〉는 유노조 사업장에 대비하여 자발적 이직률과 비자발적 이직률에서 무노조 사업장 대의기구의 형태에 따라 어떤 효과를 나타내고 있는지를 알려주는 회귀분석 결과이다. 자발적 이직률과 비자발적 이직률에서 전반적으로 무노조 사업장이 유노조 사업장에 비하여 높은 수준의 이직률을 나타내고 있음을 확인할 수 있다. 더욱 구체적인 결과를 살펴보자.

자발적 이직률은 무노조 사업장의 전체유형이 유노조 사업장에 비하여 높은 수준을 나타내어, 이직률 감소에 대한 노동조합 효과가 명확히 드러나고 있다. 노동조합이 근로자들의 불만처리 기능을 발휘하여 상대적으로 낮은 자발적 이직을 유도한다는 의견개진-이직의 가설을 지지하는 결과로 해석할 수 있다.

비자발적 이직률의 결과를 살펴보면, 협의형 노사협의회, 의견청취형 노사협의회 및 형식적 노사협의회는 노동조합에 비하여 높은 수준의 이직률을 나타내고 있는 반면, 합의형 노사협의회는 유노조 사업장과 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있지 않아서, 무노조 사업장에서도 의견개진의 강도가 높은 합의형 노사협의회는 이직률 감소효과를 기대할 수 있는 결과이기는 하나, 노사협의회가 존재하지 않는 대의없음의 경우에도 노동조합과 유의미한 차이를 보이고 있지 않아 결과의 의미를 확정하기 어렵다.

2. 무노조 사업장내 대의방식 유형 간 비교

위에서는 전통적인 대의기구인 노동조합에 비교하여, 노사협의회는 다양한 유형이 의견개진과 이직에 어떤 영향을 미치는지에 대하여 탐색하여 보았다. 여기서는 무노조 사업장만을 대상으로 대의기구가 존재하지 않은 사업장에 비하여 노사협의회의 각 유형이 미치는 효과를 살펴보고자 한다. 〈표 4-4〉와 〈표 4-5〉는 이에 대한 회귀분석결과를 나타내고 있다.

먼저, 근로자들의 의견개진 강도에서 노사협의회 유형 간 어떤 차이

를 보이고 있는지 살펴보자(〈표 4-4〉참조). 결과는 무노조 사업장 내에서도 노사협회의 유형에 따라, 의견개진의 강도에 차이가 있음을 보여준다. 특히, 합의형과 협의형 노사협회가 의견청취형이나 형식적 노사협회에 비하여 높은 수준의 의견개진수준을 보여주고 있어, 합의형 노사협회-협의형 노사협회-의견청취형 노사협회-형식적 노사협회-대의없음의 수준으로 전반적 의견개진의 강도가 형성되고 있음을 나타내는 결과로 해석된다.

〈표 4-4〉 근로자 대의기구와 의견개진: 무노조 표본

	경영계획		설비도입		작업조직개편		훈련결정		분사하청결정		고용조정결정	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
협의형 노사협의회	0.72	(0.15) ***	0.62	(0.15) ***	0.55	(0.15) ***	0.47	(0.14) ***	0.55	(0.17) ***	0.80	(0.19) ***
협의형 노사협의회	0.45	(0.13) ***	0.39	(0.12) ***	0.40	(0.12) ***	0.36	(0.11) ***	0.30	(0.14) **	0.49	(0.16) ***
의견청취형 노사협의회	0.50	(0.21) **	0.19	(0.20)	0.15	(0.20)	0.26	(0.19) ^	0.20	(0.23)	0.09	(0.26)
형식적 노사협의회	0.12	(0.13)	0.10	(0.12)	0.15	(0.12)	0.25	(0.11) **	0.26	(0.14) *	0.21	(0.16) ^
In규모	0.02	(0.06)	-0.01	(0.06)	-0.02	(0.06)	0.01	(0.05)	0.07	(0.06)	0.02	(0.07)
In입금수준	0.44	(0.24) *	0.01	(0.23)	0.35	(0.23) ^	0.09	(0.21)	-0.08	(0.26)	-0.09	(0.30)
연령	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)	0.01	(0.01) **
여성비율	0.04	(0.23)	-0.01	(0.23)	0.01	(0.23)	-0.04	(0.21)	0.16	(0.26)	-0.08	(0.29)
비정규직비율	0.03	(0.21)	-0.16	(0.20)	0.01	(0.20)	0.02	(0.19)	-0.03	(0.23)	-0.04	(0.26)
관리직비율	0.30	(0.25)	0.32	(0.24) ^	0.38	(0.24) ^	0.30	(0.22) ^	0.64	(0.27) **	0.10	(0.31)
원가우위진략	0.14	(0.07) *	0.05	(0.07)	0.07	(0.07)	0.08	(0.06)	0.06	(0.08)	0.12	(0.09) ^
차별화전략	0.10	(0.06) ^	0.13	(0.06) **	0.18	(0.06) ***	0.14	(0.06) **	0.11	(0.07) ^	0.04	(0.08)
육상형인사관리	0.07	(0.07)	0.02	(0.07)	0.00	(0.07)	0.10	(0.06) ^	0.06	(0.08)	0.42	(0.09) ***
단독사업장	0.07	(0.10)	0.18	(0.10) *	0.09	(0.10)	-0.02	(0.09)	0.15	(0.11) ^	0.02	(0.13)
기업집단	-0.08	(0.17)	-0.03	(0.17)	0.08	(0.17)	0.24	(0.16) ^	0.19	(0.19)	0.38	(0.22) *
초과근무시간	-0.01	(0.01) ^	-0.02	(0.01) **	-0.01	(0.01) ^	-0.02	(0.01) **	-0.01	(0.01)	-0.01	(0.01)
N	651		651		651		651		651		651	
F	2.06	***	2.01	***	2.15	***	2.08	***	1.37	*	2.87	***
R2	0.09		0.09		0.10		0.10		0.06		0.13	

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증), ^ p<0.1(단측검증), 16개 산업분류가 통제되었으나 지면관계상 생략하였음.

〈표 4-5〉 근로자 대의기구와 이직 : 무노조 표본

	자발적 이직률			비자발적 이직률		
	B	S.E.		B	S.E.	
합의형 노사협의회	-4.36	(5.46)		1.07	(1.44)	
협의형 노사협의회	1.27	(4.53)		2.23	(1.19)	*
의견청취형 노사협의회	7.02	(7.50)		2.96	(1.98)	^
형식적 노사협의회	-5.12	(4.57)		2.09	(1.20)	*
ln규모	2.11	(2.07)		-0.73	(0.55)	^
ln임금수준	-14.34	(8.51)	*	-0.63	(2.24)	
연령	-0.25	(0.15)	*	0.06	(0.04)	^
여성비율	-8.98	(8.42)		-0.66	(2.22)	
비정규직비율	6.28	(7.49)		7.25	(1.97)	***
관리직비율	-20.88	(8.86)	**	-1.84	(2.34)	
원가우위전략	1.59	(2.59)		-0.20	(0.68)	
차별화전략	-4.70	(2.33)	**	0.08	(0.62)	
육성형인사관리	-3.62	(2.62)	^	-1.94	(0.69)	***
단독사업장	1.86	(3.63)		-0.82	(0.96)	
기업집단	-6.79	(6.28)		5.04	(1.66)	***
초과근무시간	-0.25	(0.31)		0.02	(0.08)	
N	651			651		
F	1.70		*	2.25		***
R	0.08			0.10		

주: * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증),
16개 산업분류가 통제되었으나 지면관계상 생략하였음.

〈표 4-5〉는 노사협의회 유형 간 이직률의 차이를 분석한 결과이다. 먼저, 자발적 이직률에 대한 회귀분석 결과는 대의기체가 작동하지 않는 사업장과 비교하여 모든 노사협의회 유형의 자발적 이직률이 유의미한 차이를 보여주지 못하고 있다. 두 번째 열에서는 비자발적 이직률에 대한 효과를 보고하고 있는 데, 노사협의회가 존재하지 않는 사업장에 비하여 형식적, 의견청취형, 협의형 노사협의회는 오히려 높은 비자

발적 이직률을 보여주고 있고, 합의형 노사협의회는 대의없음과 유의미한 차이를 보여주지 못하고 있다.

자발적 이직률과 비자발적 이직률에 대한 결과를 종합해보면, 무노조 기업의 노사협의회가 이직률과 관련해서는 큰 영향을 미치고 있지 못하고 있다는 결론을 도출할 수 있다.

제 5 절 소결

본 장에서는 집단적 의견개진(collective voice)을 통한 이직의 감소라는 전통적인 노동조합의 역할을 우리나라의 무노조 대의기구인 노사협의회가 어느 정도로 수행하고 있는지에 대한 실증적 분석을 시도하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

우선, 노동조합과 비교하여 형식적 노사협의회는 모든 의사결정영역에 있어 매우 낮은 수준의 의견개진 정도를 나타내었다. 하지만, 경영계획, 설비도입, 작업조직개편, 훈련결정과 관련한 의사결정에서 협의형과 합의형 노사협의회는 노동조합과 유사한 수준의 의견개진이 이루어지고 있음을 확인할 수 있었다. 다만, 분사·하청 및 고용조정에 관한 결정에 대해서는 모든 유형의 노사협의회는 노동조합에 비하여 목소리를 내지 못하고 있었다. 또한, 이직률과 관련해서는 노동조합에 비하여 자발적 이직률을 감소시키는 효과가 유의하게 낮은 수준을 나타내어, 의견개진-이직가설을 적용시키기에는 무리가 있었다.

둘째, 노사협의회 유형 간 효과를 비교한 결과는 다음과 같다. 먼저, 의견개진에 대한 효과에 있어서는 대의기제가 존재하지 않는 경우에 비하여, 형식적 노사협의회, 의견청취형 노사협의회, 협의형 노사협의회, 합의형 노사협의회로 가면 갈수록 모든 의사결정영역에서 의견개진의 강도는 증가하는 것으로 나타났다. 이것은 노사협의회의 실질적 활성화에 따라 대의기구로서의 역할을 제공할 수 있는 가능성을 시사하는 결과로 이해된다. 반면, 자발적·비자발적 이직률과 관련해서는 노사협의회가 이렇다 할 효과를 나타내지 못했다. 위와 같은 분석결과를 종합해보면, 한국의 노사협의회는 노동조합이 존재하지 않는 무노조 사업장에서 나타날 수 있는 대의격차(representation gap)을 어느 정도 채워주고 있다고 평가할 수 있으나, 고용의사결정과 관련한 의견개진 및 이직에 대한 효과에서는 노동조합의 역할을 대신하기에는 미약한 수준을 나타내고 있었다.

제 5 장

대안적 의견개진과 노사상호이익

제 1 절 문제 제기

우리는 제2장에서 의견개진이 노사관계의 궁극적인 목적 중에 하나임과 동시에, 효율성과 형평성의 동시 달성이란 이상적 노사관계의 구축에 있어서도 핵심적인 수단으로 활용될 수 있다는 주장을 제기하였다. 노동조합, 무노조 대의기구 및 직접적 의견개진 형태는 그 작동방식이나 경로에 있어 차별성을 가지기는 하지만, 근로자들의 주된 관심사항인 형평성의 향상과 사용자들의 주된 관심사항인 효율성의 향상을 동시에 추구할 수 있다는 점에서 노사 모두에게 상호이익이 될 수 있다는 것이다.

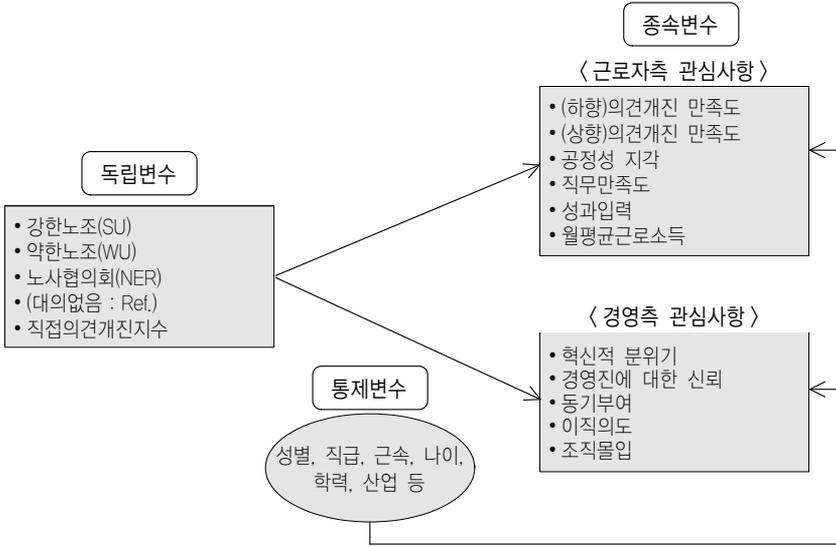
이와 같은 논의 과정에서 우리는 다음과 같은 의문점을 제기할 수 있었다. ‘각각 노동조합, 무노조 대의기구 및 직접적 의견개진의 활성화는 노사에게 어떤 영향을 미치고 있을까?’, 본 장에서는 기업 및 개인수준의 자료를 모두 활용하여, 각각 근로자와 경영진의 이해관계에 중요한 영향을 미치는 개인태도 및 조직성과를 종속변수로 활용하여 다양한 의견개진 유형들의 효과를 탐색해보고자 한다. 이 결과들을 기존 연구결과들과 비교 검토함으로써, 대안적 의견개진방식들이 노사의 상호이익에 미치는 영향에 대한 함의를 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

제 2 절 이론적 배경과 연구모형

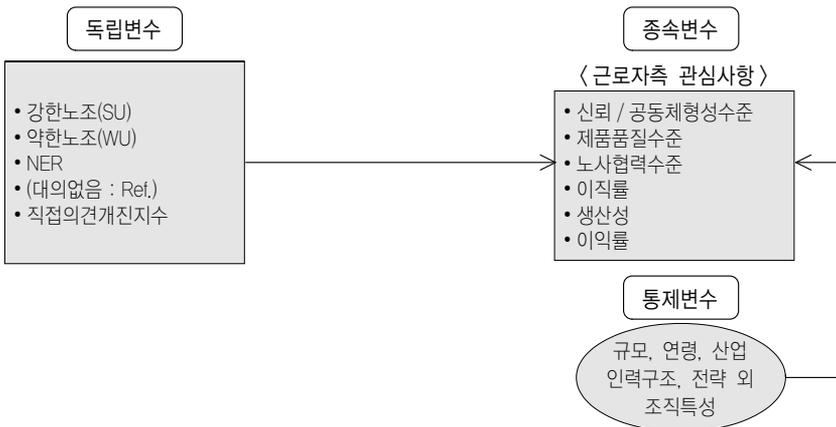
본 장에서는 대안적 의견개진이 노사상호이익에 미치는 영향을 다각도로 살펴보기 위하여 개인수준(〔그림 5-1〕 참조)과 기업수준(〔그림 5-2〕 참조)의 두 가지 연구모형을 설정하였다.

우선 독립변수의 설정에 대하여 살펴보자. 독립변수의 형태는 개인수준과 기업수준 모형에서 모두 동일하게 설정하였다. 우선, 간접적 의견개진 방식과 직접적 의견개진 방식을 각각 동시에 독립변수로 투입하여 종속변수들에 대한 각각의 의견개진 방식의 효과를 살펴보고자 하였다. 간접적 의견개진은 노동조합이 존재하는 유노조 기업을 강한 노조와 약한 노조로 구분하였으며, 무노조 기업은 무노조대의기구로서 노사협의회가 존재하는 기업(이하, NER로 표기)과 대의기제가 존재하지 않는 기업으로 분류하여 투입하였다. 따라서 대의없음을 기준으로 할 때, 강한 노조, 약한 노조, NER의 효과를 비교할 수 있다. 이때 직접적 의견개진지수를 동시에 투입하여 간접적 의견개진 방식과의 효과차이도 함께 검토할 것이다.

(그림 5-1) 대안적 의견개진과 노사상호이익: 개인수준 연구모형



(그림 5-2) 대안적 의견개진과 노사상호이익: 기업수준 연구모형



다음으로, 종속변수의 설정에 대하여 살펴보자. 먼저 개인수준 연구 모형에서는 근로자들이 직접 응답한 다양한 태도변수 및 근로조건과 관련한 변수들을 종속변수로 설정함에 있어, 크게 근로자측의 관심사항(employee concern)과 경영측의 관심사항(management concern)으로 변수들을 분류하여 모형을 구성하였다. 이와 같이 모형을 구성한 것은 다양한 의견개진 방식들이 각각 근로자들과 경영진의 이해에 미칠 수 있는 잠재적 영향을 탐색하기 위함이다. 따라서 여기서 근로자측의 관심사항과 경영측의 관심사항으로 구분한 것은 각 변수가 한쪽의 관심사항에만 상호배타적으로 포함된다기 보다는 주로 특정 노사관계 주체에게 주된 관심사항이 될 수 있는 변수들을 집단화한 정도의 의미를 가진다. 따라서 분석결과는 매우 유연하게 해석하는 것이 바람직할 것이다. 근로자측 관심사항은 하향·상향 의견개진만족도, 공정성 지각, 직무만족도, 성과압력, 월평균근로소득으로, 경영측의 관심사항은 혁신적 분위기, 경영진에 대한 신뢰, 동기부여, 이직의도 및 조직몰입으로 설정하였다.

기업수준 연구모형의 종속변수는 주로 경영측의 관심사항으로 볼 수 있는 조직성과 변수들을 배치하였다. 여기에는 인사 및 노사관계 성과로 볼 수 있는 공동체형성수준, 노사협력수준, 이직률, 운영성과인 품질수준, 노동생산성 및 재무적성과인 이익률을 포함하였다.

통제변수는 개인수준 모형에서는 성별, 직급, 나이, 근속, 정규직 여부, 노조가입여부, 기업규모 및 산업을 함께 고려하였으며, 기업수준 모형에서는 기업규모, 기업연령, 인력구성, 기업형태, 환경, 전략 및 산업분류를 고려하였다.

제 3 절 연구방법

1. 자료

본 장에서 활용하는 자료는 앞서 제1장에서 소개한 『인적자본기업패널(HCCP 2007)』이다. 인적자본기업패널은 2005년과 2007년 자료가 존재하지만, 여기서는 최근 자료인 2007년 자료만을 활용하였다. 조사대상은 기업 조사와 근로자 조사로 구성되는데, 본 연구에서는 각각 기업수준 연구와 근로자 수준연구에 일치하는 자료를 주로 활용하되, 연구모형에 필요한 자료를 확보하기 위해 두 자료를 기업코드를 기준으로 병합하여 활용하였다.

2. 측정

가. 간접적 의견개진의 측정

〈표 5-1〉 간접적 의견개진의 측정

	유형분류	조직적 정의	기업수(%)
유 노 조	강한 노조 (Strong Union)	조직변화 및 고용조정에 대한 합의 또는 협의	188(40.3%)
	약한 노조 (Weak Union)	조직변화 및 고용조정에 대한 영향력 없음	39(8.4%)
무 노 조	노사협의회 작동(NER)	근로자 대표조직으로서 노사협의회 존재	160(34.3%)
	Non- Representation	근로자 대표조직 없음	80(17.1%)

간접적 의견개진은 유노조 기업을 강한 노조와 약한 노조로 분류하고, 무노조 기업을 노사협의회가 작동하는 기업과 근로자 대표 조직이 존재하지 않는 기업으로 분류하였다(〈표 5-1〉 참조). 강한 노조와 약한 노조를 구분하는 기준은 ‘조직변화(부서 단위의 통합, 폐쇄, 재배치 등) 및 고용조정에 대하여 노동조합은 어떠한 권한을 가지고 있습니까?’라는 질문에 노동조합이 합의 또는 협의를 한다고 응답한 경우에는 강한 노조로, 노동조합이 거의 영향력을 행사하지 못한다고 응답한 경우에는 약한 노조로 정의하였다.

유노조 기업과 무노조 기업을 분리하여 간접적 의견개진 방식을 정의하는 방식에는 일정한 한계가 있다. 왜냐하면 노사협회의 경우 유노조 기업과 무노조 기업을 구분하지 않고 모두 존재하기 때문이다. 그러나 『인적자본기업패널 2007』에서는 근로자를 대표하는 조직을 노동조합과 노사협의회 중에서 선택하는 방식으로 조사하고 있고, 유노조 기업은 모두 노동조합(노동조합 지부와 지회 포함)이 근로자들을 대표하는 조직이라고 응답하고 있다. 앞의 제4장에서도 언급했듯이, 유노조 기업의 경우 노사협의회와 단체교섭이 완전히 분리되지 않는 이상, 두 대의기구가 이중적 의견개진 통로(dual channel)로 작동한다고 보기 어렵기 때문에, 본 연구에서는 유노조 기업의 경우 노동조합이 대표적인 간접적 의견개진 창구로 역할을 하고 있다고 간주한다.

나. 직접적 의견개진의 측정

〈표 5-2〉 직접적 의견개진 관행의 실시비율

직접 의견개진 관행	실시비율(%)	직접 의견개진 관행	실시비율(%)
팀제도	86%	종업원만족도조사(ESI)	41%
제안제도	72%	다면평가	31%
지식마일리지	16%	목표설정참여	66%
품질분입조(QC)	39%	선택적복리후생	9%
전사적품질관리(TQM)	44%	자기주도적학습	55%

직접적 의견개진의 측정방식은 근로자들이 자신들의 목소리를 반영할 수 있도록 설계된 10가지 고용관행의 실행여부(도입하고 있으면, '1', 아니면 '0'으로 코딩)를 합산하여 직접적 의견개진지수를 산출하였다(〈표 5-2〉 참조). 이와 같은 방식은 근로자 의견개진과 근로자 유지(retention)간의 관계를 분석할 때 Spencer(1986 : 492)가 사용했던 의견개진기제(employee voice mechanism)의 측정방식을 원용한 것이다. 각 항목들 간의 내적일관도를 나타내는 계수(Kuder - Richardson Formula 20)는 0.66을 나타내어 지수산출에는 큰 무리가 없는 것으로 판단하였다.

팀제도, 제안제도, 지식마일리지, 품질분임조(QC), 전사적품질관리(TQM, 공정개선팀 등), 종업원만족도조사는 기존 문헌들(Marchington, 2007 ; Spencer, 1986; Wood & Fenton-O'Creivy, 2005 등)에서 자주 언급되는 직접적 의견개진방식이기 때문에 별도의 설명이 필요하지 않을 것으로 판단된다. 그런데 본 연구에서는 다면평가, 목표설정에의 참여, 선택적 복리후생 및 자기주도적 학습도 직접적 의견개진의 범주에 포함시켰다. 이와 같은 제도들은 기본적으로 제도운영에 개별근로자들의 직접적인 참여가 이루어진다는 점에서 의견개진의 범주에 속하는 것으로 판단하였다. 다면평가는 타인평가 과정에서 개별근로자들의 목소리를 반영할 수 있는 기회를 부여받게 되며(Fedor et al., 1999), 목표에 의한 관리(MBO)에서 목표설정에 개별 근로자들이 참여하는 경우(상사와의 합의 및 협의, 또는 근로자 본인이 결정 포함)(Marsden, 2007), 선택적 복리후생 과정에서 복리후생의 내용에 대한 선택권 행사(Tremblay et al., 1998), 자기주도적 학습을 통한 학습 내용의 선택권 부여(London & Smither, 1999)도 직접적 의견개진을 활성화하는 제도로 볼 수 있다.

다. 종속변수 : 개인 근로자 수준

개인 근로자 수준의 종속변수의 측정은 <표 5-3>과 같다.

<표 5-3> 종속변수의 측정 : 개인수준

변수명	조작적 정의(설문항목)
의견개진 만족도 (하향)	• 우리회사는 경영진이나 정보시스템을 통하여 직원들에게 회사사정을 소상하게 알려주고 있다.
의견개진 만족도 (상향)	• 우리회사에서는 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다.
공정성 지각	• 우리회사는 평가 및 보상이 공정하게 이루어진다.
경영진에 대한 신뢰	• 우리회사의 경영진은 모든 면에서 믿고 따라갈 만하다.
혁신적 분위기	• 우리회사는 변화를 두려워하며 새로운 시도를 가급적 억제한다[역코딩]. • 우리회사는 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어진다. • 우리회사는 고객만족이 내부효율성이나 규정보다 우선 시 된다[역코딩]. • 우리회사에서는 성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우를 받는다.
직무만족도	• 나는 현재 하고 있는 일의 내용에 만족한다. • 나는 현재 받고 있는 임금에 만족한다. • 나는 현재 직장의 인간관계에 만족한다. • 나는 일에 대해 전반적으로 만족한다.
동기부여	• 우리 회사는 직원들로 하여금 일을 자발적으로 열심히 하게 만드는 무엇이 있다.
이직의도	• 나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 보겠다.
조직몰입	• 나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다. • 만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다. • 이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다.
성과압력	• 성과가 부진한 사람은 우리 회사에서 좀처럼 배겨내기 힘들다
월평균근로소득	• 2006년도 기본급, 각종수당, 각종 상여금 및 성과급을 합한 총근로소득/12개월

라. 종속변수 : 기업수준

〈표 5-4〉 종속변수의 측정 : 기업수준

변수명	조작적 정의(설문항목)
공동체 형성	[인적자원역량]신뢰를 바탕으로 한 공동체 형성 수준
제품의 품질	제품(상품/서비스)의 품질 경쟁력 수준
노사협력	귀사의 노사관계는 어떻습니까? 매우 대립적임 ~ 매우 협력적임
이직률	정규직 전체 이직인원/(정규직 전체 인원-신규채용 인원)*100
생산성	인당 매출액=매출액/전체인원
이익률	인당 순이익

공동체 형성과 제품의 품질 수준은 '동종업계 평균보다 많이 낮음 =1'에서 '동종업계 평균보다 많이 높음=5'의 5점 척도로 측정된 값을 활용하였는데, 이 두 변수 모두 근로자용 설문에서 팀장수준이 응답한 값이므로 기업별 팀장들의 응답 값들의 평균치를 분석에 활용하였다. 노사협력은 '매우 대립적임=1'에서 '매우 협력적임=5'로 측정하였는데, 본사의 인사담당자가 응답한 것으로 원점수를 그대로 활용하였다. 노동생산성은 인당매출액으로 측정하였으며, 이익률은 인당순이익을 활용하였다. 노동생산성과 인당순이익은 『인적자본기업패널 2007』에서 제공하는 '한신평 기업재무 데이터의 2007년 결산자료'를 활용하였다.

3. 기초통계

연구변수들의 기초통계를 각각 개인근로자 수준과 기업수준으로 나누어 소개하였다.

가. 개인근로자 수준

〈표 5-5〉 변수의 기초통계 : 개인수준

구분		변수	N	평균	표준편차
독립 변수	간접 의견개진	강한 노조	11476	0.48	0.50
		약한 노조	11476	0.09	0.29
		노사협의회	11476	0.30	0.46
		대의없음	11476	0.13	0.34
	직접 의견개진	직접의견개진지수	11476	4.94	2.17
종속 변수	근로자측 관심사항	의견개진 만족도(하향)	11468	3.35	0.97
		의견개진 만족도(상향)	11468	3.45	0.86
		공정성 지각	11467	3.17	0.85
		직무만족도	11464	3.54	0.61
		성과압력	11465	2.85	0.89
		월평균소득	10683	325.28	169.79
	경영측 관심사항	혁신분위기	11460	3.36	0.61
		경영진 신뢰	11469	3.46	0.83
		동기부여	11466	3.13	0.85
		이직의도	11467	2.75	1.01
		조직몰입도	11465	3.41	0.69
	통제변수	정규직여부	11473	0.97	0.16
		노동조합 가입 여부	11467	0.24	0.43
		성별_남자	11473	0.83	0.38
		나이	11417	36.69	8.04
학력		11333	3.25	1.08	
근속		11470	9.70	7.27	
직급		11473	3.08	1.78	
ln기업규모		11470	6.39	1.22	
제조업		11476	0.71	0.45	
금융업		11476	0.08	0.28	

나. 기업 수준

〈표 5-6〉 변수의 기초통계 : 기업수준

구분		변수	N	평균	표준편차
독립 변수	간접 의견개진	강한 노조	464	0.40	0.49
		약한 노조	464	0.08	0.28
		노사협의회	464	0.34	0.48
		대의없음	464	0.17	0.38
	직접 의견개진	직접의견개진지수	464	4.58	2.19
	의견개진유형	SU_DH	464	0.17	0.38
		SU_DL	464	0.23	0.42
		WU_DH	464	0.04	0.20
		WU_DL	464	0.04	0.20
		WC_DH	464	0.11	0.31
		WC_DL	464	0.23	0.42
		NR_DH	464	0.03	0.18
		NR_DL	464	0.14	0.35
종속 변수	조직성과	공동체형성수준	463	3.49	0.47
		제품품질수준	463	3.71	0.53
		노사협력수준	464	3.92	0.92
		이직률	449	0.22	0.30
		ln인당매출액	358	12.83	0.92
		인당순이익(백만)	381	25.93	260.77
통제변수	ln기업규모	464	6.12	1.10	
	기업연령	464	29.92	16.89	
	남성비율	462	70.09	22.47	
	관리직비율	461	14.10	11.05	
	비정규직비율	461	10.01	19.00	
	상장기업	464	0.32	0.47	
	코스닥기업	464	0.29	0.45	
	외감 및 일반	464	0.39	0.49	
	환경동태성	462	2.56	0.88	
	원가우위전략	462	0.29	0.46	
	음식료	464	0.06	0.23	
	섬유석유화학	464	0.15	0.36	
	금속기계	464	0.17	0.38	
	전기전자	464	0.20	0.40	
	자동차운송	464	0.09	0.29	
	금융보험	464	0.08	0.26	
	통신	464	0.02	0.15	
	서비스	464	0.23	0.42	

제 4 절 연구결과

1. 근로자 수준

가. 근로자 관심사항

1) 하향 의견개진 만족도

〈표 5-7〉 의견개진 방식과 하향 의견개진 만족도

	전체			유노조			무노조		
	B	S.E.		B	S.E.		B	S.E.	
강한 노조	-0.09	(0.03)	***	-0.07	(0.03)	**			
약한 노조	-0.03	(0.04)							
노사협의회	-0.03	(0.03)					0.00	(0.03)	
직접의견개진지수	0.08	(0.00)	***	0.08	(0.01)	***	0.08	(0.01)	***
정규직여부	0.13	(0.06)	**	0.08	(0.08)		0.16	(0.08)	**
노조가입여부	-0.04	(0.03)	^	-0.06	(0.03)	*			
성별_남자	0.10	(0.03)	***	0.11	(0.04)	***	0.09	(0.04)	***
나이	0.00	(0.00)	***	0.00	(0.00)	^	0.00	(0.00)	**
학력	0.04	(0.01)	***	0.03	(0.01)	**	0.05	(0.02)	***
근속	0.00	(0.00)	*	0.00	(0.00)	*	0.00	(0.00)	
직급	0.06	(0.01)	***	0.06	(0.01)	***	0.06	(0.01)	***
ln기업규모	0.06	(0.01)	***	0.07	(0.01)	***	0.05	(0.02)	***
제조업	0.00	(0.02)		0.09	(0.04)	***	-0.07	(0.03)	**
금융업	0.16	(0.04)	***	0.23	(0.05)	***	0.15	(0.07)	**
N	11274			6397			4877		
F	81.30		***	59.79		***	36.67		***
R2	0.09			0.10			0.08		

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증)

진정한 의미의 근로자 의견개진은 그것이 직접적인지 간접적인지를 떠나 근로자와 경영진간의 양방향 의사소통의 원활한 작동을 의미하기 때문에(Bryson, 2004), 근로자들이 느끼는 하향 의사소통의 수준에 다양한 의견개진 방식들이 어떤 영향을 미치고 있는지를 파악해볼 필요가 있다. <표 5-7>은 강한 노조, 약한 노조, 노사협의회 및 직접적 의견개진이 하향 의견개진의 만족도에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과이다. 결과를 보면, 간접적 의견개진 방식 중에서는 대의기구가 존재하지 않는 사업장의 근로자들에 비하여 강한 노조의 근로자들이 유의미하게 낮은 수준의 하향 의견개진 만족도를 느끼는 것으로 나타나고 있다. 유노조 표본과 무노조 표본을 분리하여 분석한 결과에서도 약한 노조에 비하여 강한 노조는 유의미하게 낮은 수준을, 대의없음에 비해 노사협의회는 차이가 없게 나타나고 있다. 또한, 직접적 의견개진의 강도는 근로자들의 하향 의견개진 만족도를 유의미하게 향상시켜주는 것으로 나타났다.

그러면, 간접적 의견개진 방식 중 노동조합은 하향 의견개진에 부정적 효과를 나타내며, 직접적 의견개진은 긍정적 효과를 나타내는 결과를 어떻게 해석할 수 있을까? 여기서는 의견개진방식과 근로자의 전반적 만족도에 기존 문헌들의 논의를 중심으로 이에 대한 의문점을 해석해보도록 한다. 이와 같은 논의는 아래 다양한 근로자 수준 연구결과에 대한 해석에도 도움을 줄 수 있을 것이다.

우선 노동조합은 근로자 만족도에 어떤 영향을 미칠까? 이에 대한 기존 문헌들은 대체로 노동조합과 근로자 만족 간의 부정적인 상관관계가 있음을 보고하고 있다(Hammer & Avgar, 2005). 그 원인에 대한 주요 설명은 노동조합의 근로자들이 느끼는 만족도는 객관적인 평가라기보다는 노사 간의 갈등적 이해관계를 표출하는 구조와 과정에서 자신들의 불만을 강하게 표출하도록 하는 심리적 과정의 결과라는 것이다. 또한, 노동조합의 리더들에 의하여 근로자들의 기대수준이 현실적인 수준보다 높아지고, 이에 의하여 근로자들은 불만이 증가할 수 있다. 즉, 노동조합의 존재 자체가 근로자들에게 근로조건 향상에 대한

높은 수준의 기대를 형성하도록 하고, 이 기대를 준거로 평가한 주관적 직무만족도는 무노조 근로자들에 비하여 낮을 수밖에 없다는 것이다.

또한, 노사협의회와 같은 무노조 대의기구의 근로자 만족도 효과에 대한 기존 논의들은 아직 일정한 합의를 이루고 있지 못하다. 실증연구들은 대체로 무노조 대의기구가 효과적으로 작동하는 경우에는 근로자 만족도에 대한 긍정적 효과가 관찰된다고 보고한다(Kleiner & Lee, 1997; Freeman & Rogers, 1993). 하지만, 노사협의시스템과 같은 무노조 대의기구가 근로자 만족에 대하여 유의미한 영향이 없다는 연구결과도 존재한다(Morishima & Tsuru, 2000).

마지막으로, 직접적 의견개진의 근로자 만족도에 대한 효과는 대체로 간접적 의견개진 방식에 비하여 긍정적인 결과를 보고하고 있다. 직접적 의견개진은 간접적 의견개진에 비하여 근로자들의 실질적인 욕구에 직접적으로 반영할 수 있는 형태를 취한다는 점에서 근로자들의 긍정적 태도형성에는 강력한 효과를 가진다는 것이다(Freeman & Rogers, 1999).

이와 같은 기존의 논의들을 토대로 분석한 결과를 보면 다음과 같다. 간접적 의견개진방식 중에서는 대의없음에 비하여 강한 노조만이 유의미하게 낮은 수준의 하향 의견개진 만족도를 보이고 있는데, 이것은 조직변화 및 고용조정 등에 대하여 목소리를 낼 수 있을 만큼의 강한 힘을 보유하고 있는 노조가 존재하는 기업의 근로자들은 다른 기업의 근로자들에 비하여 높은 수준의 하향 의견개진에 대한 기대를 형성하고 있을 수 있다는 것이다. 또는 강한 노조가 존재하는 기업에서 노사간의 갈등적 상호작용의 결과로 인하여, 경영정보 공유가 활발히 일어나지 않을 가능성도 존재한다. 반면, 직접적 의견개진의 강도는 개별 근로자들이 직장생활에서 직접적으로 의사결정에 참여하는 기회부여의 가능성을 증대시켜 준다는 점에서, 근로자들이 의사결정 과정에 활용할 수 있는 다양한 정보의 공유가능성도 함께 증가할 수 있으리라고 추정할 수 있다.

2) 상향 의견개진 만족도

〈표 5-8〉에서는 의견개진 방식이 상향 의견개진 만족도에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과를 나타내고 있다. 분석결과는 간접적 의견개진 방식의 경우, 대의없음에 비하여 강한 노조, 약한 노조, 노사협의회 모두 상향 의견개진 만족도가 낮은 수준을 보여주고 있다. 유노조와 무노조를 구분하여 분석한 결과에서도 강한 노조에 비하여 약한 노조가 대의없음에 비하여 노사협의회가 있는 근로자들이 의견개진 만족도가 낮게 나타났다. 직접적 의견개진 강도는 상향 의견개진 수준을 강하게 향상시켜 주는 것으로 나타났다.

〈표 5-8〉 의견개진 방식과 상향 의견개진 만족도

	전체			유노조			무노조		
	B	S.E.		B	S.E.		B	S.E.	
강한 노조	-0.15	(0.03)	***	-0.04	(0.03)	^			
약한 노조	-0.11	(0.04)	***						
노사협의회	-0.12	(0.03)	***				-0.09	(0.03)	***
직접의견개진지수	0.04	(0.00)	***	0.04	(0.01)	***	0.04	(0.01)	***
정규직여부	0.13	(0.05)	**	0.09	(0.07)		0.15	(0.07)	**
노조가입여부	-0.02	(0.02)		-0.04	(0.03)	^			
성별_남자	0.13	(0.02)	***	0.15	(0.03)	***	0.09	(0.03)	***
나이	0.00	(0.00)		0.01	(0.00)	***	0.00	(0.00)	
학력	0.02	(0.01)	**	0.02	(0.01)	^	0.02	(0.01)	^
근속	0.00	(0.00)		0.00	(0.00)		0.00	(0.00)	
직급	0.04	(0.01)	***	0.03	(0.01)	***	0.06	(0.01)	***
ln기업규모	0.01	(0.01)	^	0.02	(0.01)	*	0.00	(0.01)	
제조업	-0.07	(0.02)	***	0.06	(0.03)	*	-0.16	(0.03)	***
금융업	0.02	(0.03)		0.13	(0.04)	***	0.03	(0.07)	
N	11274			6398			4876		
F	30.05			19.39			21.62		
	***			***			***		
R2	0.04			0.04			0.05		

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증)

간접적 의견개진 기제의 활성화가 오히려 상향 의견개진의 만족도를 감소시키는 효과를 어떻게 해석할 있을까? 우리는 여기서 상향 의견개진 만족도를 어떻게 측정하고 있는지를 다시 한 번 확인해볼 필요가 있다. 본 연구에서 상향 의견개진 만족도는 근로자들이 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있는가에 대한 응답이다. 이것은 응답자들이 주로 비공식적 의견개진의 가능성에 대한 느낌을 반영할 가능성이 높다. 이러한 관점에서 보면, 근로자들은 공식적인 대의기제가 작동하고 있을 경우 상급자에 대한 비공식적 의견개진 보다는 공식적 대의채널을 통하여 의견개진을 추구할 가능성이 높아질 수 있다는 추론을 가능하게 해준다. 실제로 노동조합 존재의 불합리성을 탐색한 아일랜드 기업들에 대한 한 연구를 보면, 가장 많은 관리자들이 응답한 내용이 노조의 존재가 개별 근로자와 관리자간 접촉을 방해하여 의사소통을 제약한다는 것이었다. 노동조합이 근로자와 관리자간의 의사소통에 있어 장벽으로 작용한다는 것이다(Flood & Toner, 1997). 그러나 이에 대한 명확한 답을 얻기 위해서는 더욱 면밀한 분석이 요구된다.

3) 공정성 지각

〈표 5-9〉 의견개진 방식과 공정성 지각

	전체		유노조		무노조		
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	
강한 노조	-0.08	(0.03)	***	-0.07	(0.03)	***	
약한 노조	-0.01	(0.04)					
노사협의회	-0.04	(0.03)	^			-0.02 (0.03)	
직접의견개진지수	0.04	(0.00)	***	0.05	(0.01)	***	0.03 (0.01) ***
정규직여부	0.06	(0.05)		0.10	(0.07)	^	0.04 (0.07)
노조가입여부	-0.10	(0.02)	***	-0.12	(0.03)	***	
성별_남자	0.14	(0.02)	***	0.10	(0.03)	***	0.16 (0.03) ***
나이	0.00	(0.00)	*	0.00	(0.00)	*	0.00 (0.00)
학력	-0.02	(0.01)	*	-0.02	(0.01)	*	-0.01 (0.01)

	전체			유노조			무노조		
	B	S.E.		B	S.E.		B	S.E.	
근속	-0.01	(0.00)	***	-0.01	(0.00)	***	-0.01	(0.00)	*
직급	0.03	(0.01)	***	0.03	(0.01)	***	0.04	(0.01)	***
ln기업규모	0.06	(0.01)	***	0.06	(0.01)	***	0.05	(0.01)	***
제조업	-0.05	(0.02)	**	0.06	(0.03)	*	-0.13	(0.03)	***
금융업	0.19	(0.03)	***	0.32	(0.04)	***	0.05	(0.07)	
N	11274			6398			4876		
F	39.11			34.86			15.83		
R2	0.05			0.06			0.04		

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증)

공정성 지각은 강한 노조가 다른 간접적 의견개진 방식에 비하여 낮은 수준을 보여주었으며, 직접적 의견개진 강도는 공정성 지각을 유의미하게 향상시켜주는 것으로 나타났다. 강한 노조의 경우 앞서 설명한 바와 같이, 근로자들의 공정한 대우에 대한 기대가 인지된 불공정성을 증가시키는 효과가 반영된 것으로 판단된다.

이와 같은 결과는 다른 의견개진 방식에 비하여 일부 노동조합 의견개진 방식이 공정한 대우에 대한 근로자들의 지각을 감소시키는 반면, 직접적 의견개진의 관행들은 긍정적 효과를 가진다는 Bryson(2004)의 연구결과와 유사한 것이다.

4) 직무만족도

〈표 5-10〉 의견개진 방식과 직무만족도

	전체			유노조			무노조		
	B	S.E.		B	S.E.		B	S.E.	
강한 노조	-0.04	(0.02)	**	-0.06	(0.02)	***			
약한 노조	0.02	(0.03)							
노사협의회	-0.06	(0.02)	***				-0.05	(0.02)	**
직접의견개진지수	0.04	(0.00)	***	0.04	(0.00)	***	0.04	(0.00)	***
정규직여부	0.12	(0.03)	***	0.15	(0.05)	***	0.08	(0.05)	*

	전체		유노조		무노조					
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.				
노조가입여부	0.01	(0.02)	0.00	(0.02)						
성별_남자	0.03	(0.02)	*	0.07	(0.02)	***	-0.01	(0.02)		
나이	0.00	(0.00)		0.00	(0.00)		0.00	(0.00)		
학력	0.02	(0.01)	**	0.02	(0.01)	*	0.01	(0.01)		
근속	0.00	(0.00)	**	0.00	(0.00)		0.00	(0.00)		
직급	0.05	(0.00)	***	0.04	(0.01)	***	0.06	(0.01)	***	
ln기업규모	0.06	(0.01)	***	0.07	(0.01)	***	0.03	(0.01)	***	
제조업	-0.01	(0.02)		0.04	(0.02)	*	-0.06	(0.02)	***	
금융업	0.13	(0.02)	***	0.21	(0.03)	***	0.01	(0.05)		
N	11272		6396		4876					
F	85.14		***		61.79		***		30.16	***
R2	0.1		0.1		0.06					

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증)

직무만족도에 대한 의견개진 방식의 효과를 살펴보자. 간접적 의견개진 방식 중에서는 대의기제가 활성화된 기업의 근로자들이 그렇지 못한 기업의 근로자들에 비하여 낮은 수준의 직무만족도를 나타내었다. 강한 노조의 경우 앞에서 설명한 것처럼 노동조합이 직무만족도에 부정적인 영향을 준다는 것은 이미 다양한 설명이 제시되고 있지만, 노사협의회의 존재가 직무만족도에 부정적인 효과를 가진다는 것은 예측하지 못한 결과이다. 분석의 구조가 동일하지는 않지만, 국내 연구표본을 대상으로 Kleiner & Lee(1997)은 효과적인 노사협의회가 근로자들의 전반적 만족도에 긍정적 효과를 나타내는 것으로 보고하고 있기 때문이다. 직접적 의견개진의 강도는 직무만족도를 유의미하게 향상시켜 주는 것으로 나타났다.

5) 성과압력

〈표 5-11〉 의견개진 방식과 성과압력

	전체			유노조			무노조		
	B	S.E.		B	S.E.		B	S.E.	
강한 노조	-0.09	(0.03)	***	-0.03	(0.03)				
약한 노조	-0.06	(0.04)	^						
노사협의회	-0.03	(0.03)					-0.03	(0.03)	
직접의견개진지수	0.04	(0.00)	***	0.04	(0.01)	***	0.04	(0.01)	***
정규직여부	0.09	(0.05)	*	0.02	(0.08)		0.16	(0.07)	**
노조가입여부	-0.11	(0.03)	***	-0.11	(0.03)	***			
성별_남자	0.00	(0.02)		-0.03	(0.04)		0.03	(0.03)	
나이	0.00	(0.00)	**	0.00	(0.00)		-0.01	(0.00)	***
학력	0.03	(0.01)	***	0.04	(0.01)	***	0.02	(0.01)	^
근속	0.00	(0.00)	**	0.00	(0.00)	*	-0.01	(0.00)	**
직급	0.04	(0.01)	***	0.03	(0.01)	***	0.05	(0.01)	***
ln기업규모	-0.01	(0.01)		-0.01	(0.01)	^	0.00	(0.01)	
제조업	-0.06	(0.02)	**	0.01	(0.04)		-0.10	(0.03)	***
금융업	0.24	(0.04)	***	0.32	(0.05)	***	0.15	(0.07)	**
N	11271			6398			4873		
F	30.55		***	22.19		***	13.84		***
R2	0.04			0.04			0.03		

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증)

성과압력에 대해서는 노동조합 효과가 존재하는 것이 확인된다. 전체 표본을 대상으로 한 간접의견개진 효과에서는 강한 노조와 약한 노조가 무노조 기업들에 비하여 유의하게 낮은 수준의 성과압력을 나타내고 있으며, 유노조 및 무노조 표본에서는 차이를 발견할 수 없다. 이것은 무노조 기업들에 비하여 유노조 기업의 근로자들이 상대적으로 낮은 수준의 성과압력을 경험하고 있다는 것으로 해석할 수 있다. 노동조합이 개인 근로자들 간의 경쟁을 완화하는 효과를 가진다는 전통적인

설명과 일치하는 결과이다. 반면, 직접적 의견개진의 강도는 성과압력을 증가시키는 것으로 나타났다.

6) 월평균근로소득

〈표 5-12〉 의견개진 방식과 월평균근로소득

	전체		유노조		무노조	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
강한 노조	0.01	(.004)	*	-0.01	(.004)	***
약한 노조	0.02	(.005)	***			
노사협의회	0.00	(.003)			0.00	(.003)
직접의견개진지수	0.01	(.001)	***	0.01	(.001)	***
정규직여부	0.05	(.006)	***	0.03	(.010)	***
노조가입여부	0.02	(.003)	***	0.01	(.004)	***
성별_남자	0.05	(.003)	***	0.06	(.005)	***
나이	0.00	(.000)	***	0.00	(.000)	***
학력	0.02	(.001)	***	0.02	(.002)	***
근속	0.00	(.000)	***	0.00	(.000)	***
직급	0.03	(.001)	***	0.02	(.001)	***
ln기업규모	0.02	(.001)	***	0.03	(.001)	***
제조업	-0.02	(.003)	***	-0.04	(.005)	***
금융업	0.17	(.004)	***	0.16	(.006)	***
N	10519			6026		
F	1299.73		***	813.28		***
R2	0.63			0.62		

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증)

성과압력과 마찬가지로, 근로자들의 월평균근로소득에 대한 간접적 의견개진의 영향력도 노동조합 효과가 관찰된다. 전체표본의 회귀분석 결과 대의없음에 비하여 강한 노조와 약한 노조가 유의하게 높은 수준의 근로소득을 나타내고 있다. 다만, 강한 노조보다는 약한 노조의 근

로소득수준이 높은 것으로 나타난 것은 의문이다.

무노조 기업들 중 노사협회의 작동은 근로소득을 향상시키는 역할을 하지 못하는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 사업체패널 자료를 대상으로 한 노용진(2008)의 연구와도 유사한 것인데, 이 연구에서는 다양한 형태의 무노조 노사협회가 노동조합에 비하여 낮은 임금수준을 나타내고 있음을 보고하고 있다.

나. 경영진 관심사항

1) 혁신적 분위기

〈표 5-13〉 의견개진 방식과 혁신적 분위기

	전체			유노조			무노조		
	B	S.E.		B	S.E.		B	S.E.	
강한 노조	-0.19	(0.02)	***	-0.04	(0.02)	*			
약한 노조	-0.15	(0.03)	***						
노사협회의	-0.08	(0.02)	***				-0.06	(0.02)	***
직접의견개진지수	0.05	(0.00)	***	0.05	(0.00)	***	0.05	(0.00)	***
정규직여부	0.05	(0.03)	^	0.04	(0.05)		0.06	(0.05)	^
노조가입여부	-0.02	(0.02)		-0.02	(0.02)				
성별_남자	0.06	(0.02)	***	0.05	(0.02)	**	0.05	(0.02)	**
나이	0.00	(0.00)	***	0.01	(0.00)	***	0.00	(0.00)	
학력	-0.06	(0.01)	***	-0.05	(0.01)	***	-0.07	(0.01)	***
근속	0.00	(0.00)		0.00	(0.00)		0.00	(0.00)	*
직급	0.03	(0.00)	***	0.02	(0.01)	***	0.04	(0.01)	***
ln기업규모	0.04	(0.01)	***	0.04	(0.01)	***	0.03	(0.01)	***
제조업	0.04	(0.02)	***	0.12	(0.02)	***	-0.03	(0.02)	^
금융업	0.09	(0.02)	***	0.15	(0.03)	***	0.10	(0.04)	**
N	11268			6396			4872		
F	60.28			45.53			30.38		
R2	0.07			0.08			0.06		

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증)

혁신적 분위기에 대한 간접적 의견개진의 효과는 대의없음에 비하여 노사협의회, 약한 노조, 강한 노조의 수준으로 혁신적 분위기를 정해하는 효과를 가지는 것으로 나타났다. 반면, 직접적 의견개진 강도는 혁신적 분위기를 유의하게 향상시키는 것으로 나타났다.

혁신적 분위기를 저해하는 것은 관리자들이 지각하는 노동조합에 대한 대표적인 불만요인이다. 관리자들은 노동조합이 변화를 어렵게 하며, 경직성을 강화시키고, 개별적 성과급을 억제함으로써 혁신에 대한 보상가능성을 줄이는 동시에, 대립적 분위기를 강화시킴으로써 전반적으로 혁신분위기를 저해하고 있다고 지적한다(Flood & Toner, 1997). 따라서 강한 노조일수록 혁신적 분위기를 약화시키는 효과를 가지는 것은 충분히 납득할 만한 결과이다.

그러나 무노조 기업에서 노사협의회 존재가 혁신적 분위기를 해치고 있다는 것은 더욱 심도 있는 검토가 필요하다. 독일의 종업원평의회 처럼 법적으로 강력한 의사결정의 영향력을 보유하고 있는 경우에는 혁신적 활동을 저해하는 유의한 효과가 있는 것으로 보고되고 있기는 하지만(Addison, 1999), 국내사업장들을 대상으로 한 연구에서는 준법노사협의회가 제품개선, 신제품 도입 및 신제품 개발, 그리고 광의의 제품혁신에 모두 긍정적인 효과를 나타내는 것으로 보고되고 있기 때문이다(이상민, 2006). 이와 같은 기존 연구결과에도 불구하고, 본 연구결과를 적극적으로 해석하면, 간접적 의견개진방식의 활성화는 상대적으로 의사결정의 절차와 협의과정을 증대시킴으로써 의사결정의 공식화에 영향을 미치고, 이것이 혁신적 분위기의 감소를 유도할 가능성을 제기하고 있다.

2) 경영진에 대한 신뢰

〈표 5-14〉에서는 다양한 의견개진 방식이 근로자들의 경영진에 대한 신뢰에 어떤 영향을 주는지에 대한 회귀분석 결과를 보고하고 있다. 분석결과를 종합해보면 간접적 의견개진 방식에서는 강한 노조만이 뚜렷

한 효과를 가지는데, 그 효과는 강한 노조가 경영진에 대한 신뢰수준을 감소시켜 준다는 것이다. 직접적 의견개진의 강도는 유의하게 경영진에 대한 신뢰수준을 향상시키는 것으로 나타났다.

<표 5-14> 의견개진 방식과 경영진에 대한 신뢰

	전체			유노조			무노조		
	B	S.E.		B	S.E.		B	S.E.	
강한 노조	-0.10	(0.03)	***	-0.11	(0.03)	***			
약한 노조	0.00	(0.04)							
노사협의회	-0.04	(0.03)	*				-0.02	(0.03)	
직접의견개진지수	0.04	(0.00)	***	0.04	(0.01)	***	0.04	(0.01)	***
정규직여부	0.05	(0.05)		0.08	(0.07)		0.04	(0.07)	
노조가입여부	-0.11	(0.02)	***	-0.12	(0.03)	***			
성별_남자	0.09	(0.02)	***	0.09	(0.03)	***	0.07	(0.03)	**
나이	0.01	(0.00)	***	0.01	(0.00)	***	0.00	(0.00)	**
학력	-0.01	(0.01)		-0.01	(0.01)		0.00	(0.01)	
근속	0.00	(0.00)	^	0.00	(0.00)	**	0.00	(0.00)	
직급	0.04	(0.01)	***	0.04	(0.01)	***	0.05	(0.01)	***
ln기업규모	0.04	(0.01)	***	0.04	(0.01)	***	0.04	(0.01)	***
제조업	0.00	(0.02)		0.15	(0.03)	***	-0.10	(0.03)	***
금융업	0.13	(0.03)	***	0.26	(0.04)	***	0.10	(0.06)	^
N	11275			6398			4877		
F	37.94			30.7			13.43		
	***			***			***		
R2	0.05			0.06			0.04		

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증)

이와 같은 결과는 조직변화과정에서 경영진이나 상급자에 대한 직접적이고 비공식적인 의견개진이 경영진에 대한 높은 신뢰와 긍정적 관계를 갖는 반면에, 노동조합과 같이 공식적이고 간접적 형태의 의견개진이 이루어지는 경우에는 신뢰와 부정적 관계를 나타낸다는 기존 연구결과와도 일치하는 것이다(Morgan & Zeffane, 2003). 강한 노조와 사용자는 그들의 권리와 의무를 명시한 명시적 협약을 근거로 상대

방의 임의적 권한행사를 제약하려는 경향을 보인다는 점에서, 강한 노조가 존재하는 기업의 근로자들은 경영진에 대한 신뢰(상대방에 대한 예측가능성을 바탕으로 교환관계에서 나타날 수 있는 취약성을 감수하려는 의지) 수준이 낮을 것으로 판단된다.

반면, 개별 근로자들의 자율적 의사결정을 장려하는 직접적 의견개진의 강도가 높다는 것은 기본적으로 구상과 실행의 합치를 의미한다는 점에서 노사간 상호신뢰의 징표로 이해될 수 있다.

3) 동기부여

〈표 5-15〉 의견개진 방식과 동기부여

	전체			유노조			무노조		
	B	S.E.		B	S.E.		B	S.E.	
강한 노조	-0.13	(0.03)	***	-0.09	(0.03)	***			
약한 노조	-0.04	(0.04)							
노사협의회	-0.09	(0.03)	***				-0.07	(0.03)	***
직접의견개진지수	0.04	(0.00)	***	0.05	(0.01)	***	0.04	(0.01)	***
정규직여부	0.06	(0.05)		0.00	(0.07)		0.10	(0.07)	^
노조가입여부	-0.12	(0.02)	***	-0.11	(0.03)	***			
성별_남자	0.06	(0.02)	***	0.06	(0.03)	^	0.05	(0.03)	*
나이	0.01	(0.00)	***	0.01	(0.00)	***	0.00	(0.00)	**
학력	-0.01	(0.01)	^	0.01	(0.01)		-0.04	(0.01)	***
근속	0.00	(0.00)	*	0.00	(0.00)	**	0.00	(0.00)	
직급	0.03	(0.01)	***	0.02	(0.01)	**	0.05	(0.01)	***
ln기업규모	0.07	(0.01)	***	0.07	(0.01)	***	0.05	(0.01)	***
제조업	-0.01	(0.02)		0.09	(0.03)	***	-0.10	(0.03)	***
금융업	0.20	(0.03)	***	0.27	(0.04)	***	0.17	(0.06)	***
N	11273			6398			4875		
F	41.57 ***			36.12 ***			16.41 ***		
R2	0.05			0.06			0.04		

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증)

근로자 동기부여에 대한 의견개진방식의 효과를 살펴보면, 강한 노조와 노사협의회가 대의 없음에 비하여 부정적 효과를 나타내었다. 반면, 직접적 의견개진의 강도는 근로자들의 동기부여수준을 유의하게 증가시키는 것으로 나타났다.

4) 이직의도

이직의도에 대한 회귀분석 결과, 강한 노조와 노사협의회와 같이 간접적 의견개진이 활성화된 기업의 근로자들이 유의미하게 높은 수준의 이직의도를 나타내고 있다.

유노조 기업의 노동조합 조합원들은 비노조원들에 비하여 낮은 수준의 이직의도를 보여주고 있지만, 의견개진의 유형간 차이에서는 강한 노조의 근로자들이 약한 노조의 근로자들에 비하여 이직의도가 높은 것으로 나타났다. 노동조합의 의견개진 기능이 조합원들에게는 적용되고 있지만, 유노조 기업의 비노조원들에게 큰 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 판단된다.

직접적 의견개진의 강도는 근로자들의 이직의도를 유의하게 감소시키는 것으로 나타났다.

〈표 5-16〉 의견개진 방식과 이직의도

	전체		유노조			무노조	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	
강한 노조	0.06	(0.03)	*	0.09	(0.03)	***	
약한 노조	-0.04	(0.04)					
노사협의회	0.06	(0.03)	**				0.04 (0.03) ^
직접의견개진지수	-0.03	(0.00)	***	-0.03	(0.01)	***	-0.03 (0.01) ***
정규직여부	-0.21	(0.06)	***	-0.23	(0.08)	***	-0.18 (0.08) **
노조가입여부	-0.13	(0.03)	***	-0.10	(0.03)	***	
성별_남자	-0.05	(0.03)	**	-0.06	(0.04)	^	-0.02 (0.04)
나이	-0.02	(0.00)	***	-0.03	(0.00)	***	-0.02 (0.00) ***
학력	0.01	(0.01)		0.02	(0.02)		0.01 (0.02)
근속	-0.01	(0.00)	***	-0.01	(0.00)	**	-0.01 (0.00) **
직급	-0.05	(0.01)	***	-0.03	(0.01)	***	-0.07 (0.01) ***
ln기업규모	-0.07	(0.01)	***	-0.08	(0.01)	***	-0.02 (0.02) ^
제조업	-0.05	(0.02)	**	-0.11	(0.04)	***	0.00 (0.03)
금융업	-0.14	(0.04)	***	-0.21	(0.05)	***	-0.12 (0.07) ^
N	11274			6398			4876
F	111.44			73.06			44.25
R2	0.12			0.12			0.09

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증)

5) 조직몰입

조직몰입에 대한 의견개진 방식의 효과를 살펴보자(〈표 5-17〉 참조). 우선 간접적 의견개진 방식 중에서는 강한 노조와 노사협의회가 근로자들의 조직몰입에 부정적 효과를 가지는 것으로 나타났다. 직접적 의견개진 지수는 조직몰입과 유의한 긍정적 관계를 보여준다.

〈표 5-17〉 의견개진 방식과 조직몰입

	전체			유노조			무노조		
	B	S.E.		B	S.E.		B	S.E.	
강한 노조	-0.05	(0.02)	**	-0.08	(0.02)	***			
약한 노조	0.04	(0.03)	^						
노사협의회	-0.05	(0.02)	***				-0.04	(0.02)	**
직접의견개진지수	0.04	(0.00)	***	0.04	(0.00)	***	0.04	(0.00)	***
정규직여부	0.14	(0.04)	***	0.11	(0.06)	*	0.17	(0.05)	***
노조가입여부	0.03	(0.02)	^	0.00	(0.02)				
성별_남자	0.13	(0.02)	***	0.15	(0.03)	***	0.10	(0.02)	***
나이	0.01	(0.00)	***	0.01	(0.00)	***	0.00	(0.00)	***
학력	0.03	(0.01)	***	0.02	(0.01)	**	0.04	(0.01)	***
근속	0.01	(0.00)	***	0.01	(0.00)	***	0.01	(0.00)	***
직급	0.05	(0.00)	***	0.04	(0.01)	***	0.06	(0.01)	***
ln기업규모	0.06	(0.01)	***	0.06	(0.01)	***	0.03	(0.01)	***
제조업	-0.01	(0.02)		0.03	(0.03)		-0.06	(0.02)	**
금융업	0.13	(0.03)	***	0.19	(0.03)	***	0.10	(0.05)	**
N	11271			6398			4873		
F	136.03			85.31			60.32		
R2	0.15			0.14			0.12		

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증)

노동조합과 조직몰입의 관계에 대한 기존 연구들은 혼재된 결과를 보여주고 있다. 노조 조합원들의 경우 회사에 남아서 자신들의 불만을 노동조합을 통해 해소하고자 하기 때문에, 회사에 대한 조직몰입은 상대적으로 높을 수 있다고 한다(Hammer & Avgar, 2005). 실제로 전체표본의 분석결과를 보면, 노조에 가입한 근로자들은 그렇지 않은 근로자들에 비하여 미약하지만 높은 수준의 조직몰입을 보여준다. 반면, Lincoln & Boothe(1993)은 일본과 미국 생산직 근로자들을 대상으로 한 연구에서 노동조합이 근로자들의 조직몰입에 부정적인 효과를 가지는 것으로 보고하고 있다. 특히, 이 연구의 저자들은 매우 협력적인 노사관계로 알려진 일본의 경우에도 단체협약의 적용을 받는 근로자들이 낮은 수준의 조직몰입을 나타내고 있는 것은 노조의 존재자

체가 근로자들로 하여금 조직의 목표 및 이해관계와 어느 정도의 거리를 두도록 하는데 영향을 미치고 있는 것으로 해석하고 있다.

이러한 해석을 본 연구결과에 적용시켜 보면, 강한 노조와 노사협의회의 작동과 같은 노동자측과 경영측에 이해관계의 차별화를 명확하게 할 수 있는 간접적 의견개진의 존재가 근로자들에 영향을 미칠 수 있는 가능성을 고려해 볼 수 있을 것이다. 그러나 이에 대한 구체적인 설명을 위해서는 좀 더 면밀한 분석이 필요한 것으로 판단된다.

2. 기업 수준

가. 조직성과

1) 공동체 형성

근로자들이 신뢰를 바탕으로 한 공동체를 형성하고 있는가 하는 것은 일원주의적 관점에서 노사관계를 바라보는 경영진들에게는 매우 중요한 것이다. Flood & Toner(1997)는 무노조 기업의 경우 근로자들이 조직의 목표를 자신의 것으로 받아들이고 조직이 부여하는 가치를 강하게 추종하는 일원주의적 문화를 구축함으로써, 무노조 기업은 변화에 저항, 생산제약이나 경직성과 같은 노동조합과 관련한 문제들을 최소화할 수 있다고 제시하였다. 그러면 간접적·직접적 의견개진 방식들은 근로자들의 공동체 형성에 어떤 영향을 주고 있는지 살펴보자.

〈표 5-18〉은 의견개진 방식에 따른 공동체 형성 수준의 차이를 나타내고 있다. 관리직 팀장이 기업의 인적자원역량 요소로서 평가한 공동체 수준은 강한 노조의 경우 다른 간접적 의견개진 방식에 비하여 낮은 수준을 나타냈다. 강한 노조의 경우, 근로자들로 하여금 경영진과는 확연히 구분되는 이해관계를 가지고 있음을 강조하면서 근로자들간의 연대의식을 형성할 것이므로, 경영진 입장에서 일원주의적 문화 구축에는 상당한 어려움을 가질 것으로 판단된다.

〈표 5-18〉 의견개진 방식과 공동체 형성

	전체			유노조			무노조		
	B	S.E.		B	S.E.		B	S.E.	
강한 노조	-0.16	(0.07)	**	-0.12	(0.08)	^			
약한 노조	-0.06	(0.10)							
노사협의회	-0.06	(0.06)					-0.05	(0.07)	
직접의견개진지수	0.04	(0.01)	***	0.02	(0.02)		0.05	(0.01) ***	
ln기업규모	0.09	(0.03)	***	0.13	(0.03)	***	0.02	(0.04)	
기업연령	0.00	(0.00)	^	0.00	(0.00)	**	0.07	(0.10)	
남성비율	0.00	(0.00)		0.00	(0.00)		-0.09	(0.07)	
관리직비율	0.00	(0.00)		0.00	(0.00)		-0.08	(0.07)	
비정규직비율_	0.00	(0.00)	*	0.00	(0.00)		0.00	(0.00)	
상장기업	0.10	(0.06)	*	0.11	(0.08)	^	0.00	(0.03)	
코스닥기업	0.03	(0.06)		0.21	(0.09)	**	0.10	(0.17)	
환경동태성	0.00	(0.02)		-0.02	(0.04)		-0.06	(0.11)	
원가우위전략	-0.07	(0.05)	^	-0.07	(0.07)		0.02	(0.11)	
N	459			221			238		
F	3.84 ***			3.34 ***			2.31 ***		
R2	0.15			0.23			0.16		

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증)

8개 산업분류를 통제하였지만, 지면관계상 결과치 보고는 생략하였음.

반면 직접적 의견개진은 공동체 형성수준을 유의하게 증가시켜주는 것으로 나타났다. 높은 수준의 직접적 의견개진 기회를 보유하는 개별 근로자들은 조직의 의사결정에 참가하는 과정에서 조직목표에 대한 이해를 증진시킬 수 있을 뿐만 아니라, 조직을 자기실현의 장으로 받아들여 조직에 대한 신뢰를 형성할 수 있는 기회를 가지게 될 가능성이 높다.

2) 품질

기업의 내부 프로세스 역량 중 하나로 제품(상품/서비스)의 품질수준에 대한 의견개진방식의 효과에 대하여 살펴보자. 우선 간접적 의견개진 방식의 차이는 품질수준에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

〈표 5-19〉 의견개진 방식과 품질

	전체		유노조		무노조	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
강한 노조	-0.06	(0.08)	-0.05	(0.09)		
약한 노조	0.00	(0.11)				
노사협의회	0.02	(0.07)			0.05	(0.08)
직접의견개진지수	0.03	(0.01) **	0.01	(0.02)	0.04	(0.02) **
ln기업규모	0.13	(0.03) ***	0.18	(0.04) ***	0.07	(0.05) ^
기업연령	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)	-0.01	(0.12)
남성비율	0.00	(0.00)	0.00	(0.00) ^	0.00	(0.08)
관리직비율	0.00	(0.00) ^	0.00	(0.00)	-0.08	(0.08)
비정규직비율_	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)
상장기업	-0.04	(0.07)	-0.06	(0.09)	0.02	(0.04)
코스닥기업	0.02	(0.06)	0.03	(0.11)	0.35	(0.20) *
환경동태성	0.02	(0.03)	0.03	(0.04)	0.13	(0.13)
원가우위전략	-0.05	(0.06)	-0.02	(0.08)	0.10	(0.12)
N	459		221		238	
F	3.13	***	2.61	***	1.53	***
R2	0.13		0.19		0.11	

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증)

8개 산업분류를 통제하였지만, 지면관계상 결과치 보고는 생략하였음.

이것은 우리 나라의 간접적 의견개진 방식들이 갈등적·분배적 이슈에 대한 논의를 중심으로 운영되고 있음을 암시하는 결과로 해석할 수 있다.

직접적 의견개진의 강도는 유노조 기업과 무노조 기업에서 다른 효과를 보여준다. 무노조 기업에서는 직접적 의견개진이 품질수준향상에 긍정적 영향을 미치고 있지만, 유노조 기업을 대상으로 한 회귀계수는 유의한 영향력을 나타내지 못했다. 이러한 결과는 노조의 존재가 이 관계에 있어 잠정적 간섭효과를 보유하고 있음을 의심토록 한다.

3) 노사협력

〈표 5-20〉는 의견개진 방식과 노사협력의 관계에 대한 회귀분석 결과이다. 우선 간접적 의견개진 방식 중에서는 노사협의회의 존재가 노사협력에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

〈표 5-20〉 의견개진 방식과 노사협력

	전체		유노조		무노조	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
강한 노조	-0.15	(0.14)	-0.19	(0.19)		
약한 노조	0.01	(0.19)				
노사협의회	0.27	(0.13) **			0.23	(0.11) **
직접의견개진지수	0.04	(0.02) ^	-0.02	(0.04)	0.08	(0.02) ***
ln기업규모	-0.02	(0.05)	0.03	(0.08)	-0.02	(0.07)
기업연령	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)	0.18	(0.16)
남성비율	-0.01	(0.00) ***	-0.01	(0.01) ***	0.09	(0.12)
관리직비율	0.00	(0.00)	0.01	(0.01) ^	-0.38	(0.11) ***
비정규직비율_	-0.01	(0.00) **	-0.01	(0.01) ^	-0.01	(0.00) ^
상장기업	0.02	(0.12)	-0.04	(0.18)	0.02	(0.05)
코스닥기업	0.14	(0.11)	0.30	(0.23) ^	0.70	(0.28) **
환경동태성	0.01	(0.05)	-0.06	(0.09)	0.00	(0.18)
원가우위전략	-0.33	(0.10) ***	-0.30	(0.16) *	0.02	(0.17)
N	459		221		238	
F	3.08	***	1.15	***	2.94	***
R2	0.12		0.9		0.2	

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증)
8개 산업분류를 통제하였지만, 지면관계상 결과치 보고는 생략하였음.

또한, 직접적 의견개진 지수는 품질에 대한 영향력과 마찬가지로 무노조기업에서는 긍정적 영향력을 나타냈지만, 유노조 기업에서는 유의한 관계를 보여주지 않고 있다.

4) 이직률

의견개진 방식과 이직률간의 관계를 살펴보면, 간접적 의견개진 방식 중에서는 강한 노조만이 기업의 전반적 이직률을 감소시키는 것으로 나타났다. 또한, 직접적 의견개진 지수는 이직률에 유의한 영향을 미치지 못하고 있었다.

〈표 5-21〉 의견개진 방식과 이직률

	전체		유노조		무노조		
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	
강한 노조	-0.06	(0.05)	^	-0.07	(0.04)	^	
약한 노조	0.01	(0.06)					
노사협의회	0.02	(0.04)			-0.01	(0.05)	
직접의견개진지수	0.00	(0.01)		0.00	(0.01)		0.00 (0.01)
ln기업규모	-0.04	(0.02)	**	-0.05	(0.02)	***	-0.03 (0.03)
기업연령	0.00	(0.00)		0.00	(0.00)		0.00 (0.00)
남성비율	0.00	(0.00)	***	0.00	(0.00)	***	0.00 (0.00) ^
관리직비율	0.00	(0.00)		0.00	(0.00)		0.00 (0.00)
비정규직비율_	0.00	(0.00)	^	0.00	(0.00)		0.00 (0.00) ^
상장기업	0.00	(0.04)		0.03	(0.04)		-0.08 (0.08)
코스닥기업	0.02	(0.04)		0.04	(0.05)		0.00 (0.06)
환경동태성	0.02	(0.02)	^	0.02	(0.02)		0.02 (0.03)
원가우위전략	0.01	(0.03)		-0.02	(0.03)		0.03 (0.05)
N	448			216			232
F	3.39		***	2.71		***	1.69 **
R2	0.14			0.20			0.13

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증)

8개 산업분류를 통제하였지만, 지면관계상 결과치 보고는 생략하였음.

여기서 이직률은 자발적 이직률과 비자발적 이직률을 모두 포함하고 있는 개념이므로 명확한 해석은 어렵지만, 강한 노조가 자신들의 교섭력을 바탕으로 기업의 고용안정수준에는 어느 정도 영향을 미치고 있는 것으로 판단된다.

5) 노동생산성

노동생산성에 대한 의견개진 방식의 효과를 살펴보자. 회귀분석결과 간접적 의견개진 방식의 차이는 노동생산성에 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 노조사업장에 대비한 노사협의회의 노동생산성 증진효과가 발견되지 않는다는 노용진(2008)의 연구결과와 일치하는 것이다.

〈표 5-22〉 의견개진 방식과 노동생산성

	전체		유노조		무노조	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
강한 노조	-0.04	(0.13)	-0.05	(0.14)		
약한 노조	0.01	(0.18)				
노사협의회	-0.15	(0.12)			-0.13	(0.13)
직접의견개진지수	0.09	(0.02) ***	0.07	(0.03) **	0.10	(0.03) ***
ln기업규모	0.10	(0.05) **	0.17	(0.06) ***	0.04	(0.08)
기업연령	0.00	(0.00)	0.00	(0.00)	0.24	(0.19)
남성비율	0.01	(0.00) ***	0.01	(0.00) ^	0.10	(0.16)
관리직비율	0.02	(0.00) ***	0.01	(0.01) **	0.20	(0.13) ^
비정규직비율	0.00	(0.00)	0.00	(0.01)	0.00	(0.01)
상장기업	0.07	(0.11)	-0.10	(0.13)	-0.11	(0.07) ^
코스닥기업	-0.10	(0.11)	-0.38	(0.16) **	0.61	(0.31) **
환경동태성	-0.11	(0.05) **	-0.12	(0.06) *	-0.12	(0.20)
원가우위전략	0.11	(0.09)	-0.03	(0.12)	-0.03	(0.19)
N	355		183		172	
F	12.37	***	7.68	***	5.91	***
R2	0.43		0.46		0.41	

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증)

8개 산업분류를 통제하였지만, 지면관계상 결과치 보고는 생략하였음.

우리 나라의 노사협의회가 노사간의 통합적 이슈에서 의견개진기제로서 유의미한 영향을 발휘하지 못하고 있는 것을 시사하는 결과로 판단된다. 반면, 직접적 의견개진 지수는 노동생산성을 유의하게 향상시켜주는 것으로 나타났다.

6) 인당순이익

인당순이익에 대한 의견개진 방식의 효과를 살펴보면, 간접적 의견개진 방식의 차이는 인당순이익의 차이를 설명하지 못하고 있다. 반면, 직접적 의견개진 지수는 인당순이익을 유의하게 향상시켜주는 요인으로 나타났다.

〈표 5-23〉 의견개진 방식과 인당순이익

	전체		유노조		무노조		
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	
강한 노조	0.18	(0.48)	0.23	(0.69)			
약한 노조	-0.01	(0.66)					
노사협의회	0.18	(0.45)			0.33	(0.29)	
직접의견개진지수	0.23	(0.08) ***	0.42	(0.14) ***	0.08	(0.06)	^
ln기업규모	0.32	(0.18) *	0.45	(0.29)	0.19	(0.19)	
기업연령	0.01	(0.01)	0.00	(0.02)	0.01	(0.01)	
남성비율	-0.01	(0.01)	-0.05	(0.02) **	0.01	(0.01)	
관리직비율	0.00	(0.01)	0.02	(0.03)	-0.01	(0.01)	
비정규직비율	-0.01	(0.01)	-0.04	(0.03)	0.01	(0.01)	
상장기업	0.07	(0.40)	0.01	(0.66)	0.32	(0.43)	
코스닥기업	-0.07	(0.41)	0.37	(0.82)	-0.05	(0.35)	
환경동태성	-0.07	(0.17)	-0.28	(0.31)	0.07	(0.15)	
원가우위전략	0.24	(0.33)	-0.19	(0.58)	0.47	(0.30)	^
N	355		183		172		
F	1.72	**	1.48	*	1.34	*	
R2	0.09		0.14		0.14		

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01(양측검증), ^ p<0.1(단측검증)

8개 산업분류를 통제하였지만, 지면관계상 결과치 보고는 생략하였음.

제 5 절 소결

본 장에서는 간접적 의견개진과 직접적 의견개진 방식을 모두 포괄하여, 각각 근로자측과 경영자측의 관심사항이 될 수 있는 대표적인 종속 변수에 대한 효과를 탐색하였다. <표 5-24>에서는 분석결과를 종합정리하고 있다. 이 분석결과에서 발견되는 몇 가지 특징에 대하여 토론한다.

첫째, 분석결과에서 가장 눈에 띄는 패턴은 간접적 의견개진보다는 직접적 의견개진방식이 노사의 상호이익에 긍정적인 역할을 하고 있다는 것이다.

〈표 5-24〉 대안적 의견개진과 노사상호이익에 대한 분석결과

	변수	간접적 의견개진(대의없음 대비)			직접적의견 개진 지수
		강한노조	약한노조	노사협의회	
근로자측 관심사항	의견개진만족도(하향)	-			+
	의견개진만족도(상향)	-	-	-	+
	공정성 지각	-		-	+
	직무만족도	-		-	+
	성과압력	-	-		+
	월평균소득	+	+		+
경영측 관심사항	혁신분위기	-	-	-	+
	경영진 신뢰	-		-	+
	동기부여	-		-	+
	이직의도	+		+	-
	조직몰입도	-	+	-	+
	공동체형성수준	-			+
	제품품질수준				+(무노조)
	노사협력수준			+	+
	이직률	-			
	노동생산성				+
	이익률				+

직접적 의견개진 지수는 유노조 표본에서의 제품품질수준과 기업수준의 이직률 및 근로자들에 대한 성과압력을 제외하고는 모든 종속변수에서 근로자측의 관심사항과 경영측의 관심사항에 긍정적인 효과를 나타내고 있었다.

둘째, 간접적 의견개진의 유형들은 근로자들의 지각한 태도변수에 대해서 대체적으로 부정적인 효과를 나타내고 있다. 성과압력과 관련해서는 노동조합 유형들이 이를 유의하게 낮추어주는 효과를 보여주었지만, 개인수준의 대부분의 태도변수들(만족도, 공정성지각, 혁신분위기, 동기부여, 이직의도 등)에 대해서는 노사모두에게 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 태도변수와 달리 월평균소득과 이직률과 같은 객관적 측정 변

수들에 대해서는 간접적 의견개진 중 노동조합 효과가 발견되었다. 강한 노조와 약한 노조 모두 근로자들의 월평균소득을 유의하게 향상시켜주는 것으로 나타나 노동조합의 임금프리미엄이 존재할 가능성을 뒷받침해준다. 또한 이직률과 관련해서는 강한 노조가 이직률을 유의하게 낮추는 것으로 나타났다.

위와 같은 연구결과의 패턴은 간접적 의견개진과 직접적 의견개진의 효과를 비교분석한 기존 연구결과들과도 그 맥락을 함께하고 있다. 먼저 기존 연구들도 근로자들의 직무 태도나 지각한 성과와 관련해서는 직접적 의견개진이 간접적 의견개진에 비하여 더욱 긍정적인 효과를 보고하고 있다.

Nurick(1982)은 근로생활의 질(QWL) 프로그램에 직접 참여한 근로자들의 경우, 참가기간 동안 직무만족, 직무몰입, 신뢰 등의 직무태도가 향상되는 효과를 나타냈지만, 간접적 방식으로 영향을 받은 근로자들은 미미한 영향이 있거나 효과가 나타나지 않았다고 보고한다. 또한, Cooke(1990)의 연구에서도 미국 92개 공장에 대한 연구를 바탕으로, 팀기반 참여 프로그램과 같은 직접적 의견개진은 근로자와 감독자간 관계와 같은 직무태도에 긍정적인 영향을 미치고 있지만, 위원회 방식의 간접적 의견개진 프로그램은 유의한 영향을 발견하지 못했다. Lavy(1984)는 272명의 관리직 및 비관리직 근로자들을 대상으로 직접의견개진과 간접의견개진에 대한 지각차이를 비교분석하였는데, 연구결과에 의하면, 직접적 의견개진의 경우 지각된 영향력과 회사정책에 대한 수용과 같은 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있지만, 간접적 의견개진의 경우에는 의사결정이 지연되거나 감독자가 책임을 회피하는 등의 부정적 결과를 보고하고 있다(Cotton, 1993에서 재인용).

제 6 장

연구의 시사점 및 제언

제 1 절 연구의 시사점

본 연구를 통해 도출된 결과들은 다음과 같은 정책적 시사점을 제공해 준다.

첫째, 노동조합 조직률이 하락하고 있는 상황에서, 유노조 기업과 무노조 기업에 대한 차별적 노사관계 정책의 수립과 실행이 요구된다고 판단된다. 본 연구의 제3장에서는 유노조 사업장과 무노조 사업장에서 대안적 의견개진의 작동양상을 살펴보았는데, 그 결과는 유노조 및 무노조 사업장에서 차별적인 양상을 나타내고 있었다. 즉, 유노조 사업장에서는 대안적 의견개진의 제도에 대한 도입수준이 높은 것으로 나타났으나 그 제도의 활성화는 상대적으로 낮을 것이라는 추론을 가능토록 해주었다. 반면, 무노조 사업장에서는 대안적 의견개진의 제도 도입수준은 낮았지만 일단 도입한 제도에 대해서는 유노조 사업장에 비하여 전반적으로 활성화될 수 있는 가능성을 보여주었다.

이와 같은 현상을 제도화 이론의 측면에서 해석하면, 유노조 기업들은 높은 수준의 외부압력에 대한 정당성을 확보하기 위하여 대안적 의견개진의 제도들을 도입하기는 하였지만 이것이 제도의 실질적 운영으

로는 연계되지 못했을 가능성이 짙은 반면, 무노조 기업들은 대안적 의견개진의 필요성을 느낀 소수의 기업들만이 이를 도입하여 실질적 운영을 하고 있다는 것이다. 그런데, 이러한 결과는 과거 우리 나라 노사관계 정책의 방향과 사회적 관심의 대상이 지나치게 유노조 기업에 편향되어 온 것이 일정한 영향을 미쳤을 것으로 판단된다. 그러나 이와 같은 흐름이 계속된다면, 무노조 영역의 근로자 의견개진의 격차(employee voice gap)가 더욱 확대될 가능성이 있다. 따라서 노동정책의 방향은 유노조와 무노조 기업에 대한 균형적 관점을 도입하되, 유노조 기업에서는 대안적 의견개진이 노동조합을 실질적으로 보완하여 새로운 환경변화에 적응할 수 있는 노사관계를 구축할 수 있도록 지원하는 것이 필요하며, 무노조 기업에 대해서는 대안적 의견개진의 제도들을 적극적으로 도입할 수 있도록 하는 정책시행이 요구된다. 특히, 무노조 기업들이 중소기업인 경우가 많다는 점에서, 노사협의회 및 직접적 의견개진 방식들의 도입과 실행의 효과에 대한 홍보, 교육은 물론이고, 고성과작업장혁신센터의 컨설팅 지원사업 등을 집중하는 것도 하나의 방법으로 제시될 수 있을 것이다. 예를 들어, 고성과작업장혁신센터의 작업장 혁신 컨설팅 등 컨설팅 사업 수행 시, 의뢰업체가 무노조 기업인 경우 운영체계에 노사협의회 대표를 참여시키거나 노사협의회 자체를 운영위원회로 활용하는 것도 하나의 대안이 될 수 있을 것이다.

둘째, 노사협의회와의 활성화를 통한 대의격차의 축소노력에 주력하여야 할 것이며, 특히 고용조정과 관련한 노사협의회와의 협의가능성을 확대하여야 할 것으로 판단된다. 제4장의 연구결과에 의하면, 합의형이나 협의형 노사협의회와 같이 효과적으로 운영되고 있는 노사협의회 유형들은 대부분의 의사결정 이슈에 대하여 노동조합과 대등한 수준의 의견개진 강도를 보여주었다. 이러한 결과는 노사협의회가 활성화될 경우 대의 격차의 상당부분이 해소될 수 있다는 긍정적 기대를 가지도록 해준다. 노사협의회와의 활성화와 관련해서는 다양한 제도적 보완이 검토될 수 있겠지만, 경영자의 노력과 적극적인 참여를 확보하는 것이 가장 중요한 과제로 판단된다. 특히 무노조 사업장의 경우 최고경영자의 관

심과 지원이 노사협의회의 활성화에 핵심적 요인이 된다는 실증연구결과에 주목할 필요가 있다(김동헌, 2003).

그런데 분석결과에서는 고용조정결과와 관련한 노사협의회의 역할이 노동조합과 비교하여 매우 낮은 수준을 보여주었을 뿐만 아니라, 조직 수준의 이직률과 관련해서도 아무런 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 노사협의회의 의견개진의 활성화를 통한 근로자 불만의 감소와 이에 따른 이직의 감소라는 전통적인 대의기구의 역할과는 일정한 거리를 두고 있음을 의미한다. 따라서 고용조정 이슈에 대한 노사협의회의 의견개진 기능을 더욱 활성화할 필요성이 제기된다. 이와 관련하여 근로기준법 제24조(경영상 이유에 의한 해고의 제한) 제3항의 근로자 대표를 노사협의회 근로자 대표로 명문화하는 동시에, 근참법 등에서 정리해고 등 고용조정과 관련한 협의절차규정을 마련하는 것도 하나의 대안이 될 수 있을 것이다.

셋째, 노사협의회의 활성화 등 대의기구의 혁신에 상당한 시간과 비용이 소요될 경우, 단기적인 정책적 주안점은 직접적 의견개진의 활성화에 두어야 할 것이다. 제5장의 연구결과에 의하면, 간접적 의견개진 방식에 비하여 직접적 의견개진의 강도가 노사의 상호이익과 관련한 대다수의 종속변수에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 노사관계 정책의 주안점이 직접적 의견개진의 활성화에 맞추어질 경우 노사의 수용가능성이 높아져 정책실행의 성공가능성도 향상될 수 있음을 의미한다. 경영진들은 대의방식의 의견개진에 대하여 적대적인 반응을 일으킬 가능성이 높다는 점에서(Luchak, 2003), 직접적 의견개진방식의 활성화를 통한 의견개진 격차의 축소는 단기적으로 매우 중요한 과제가 될 것이다.

그러나 직접적 의견개진의 강도가 성과압력을 증대시킨다는 연구결과는 근로자 측에서는 환영만 할 수 없는 것으로 노사간의 상충된 이해관계가 존재할 수 있음을 나타내고 있고 노동조합이 이 성과압력을 완화시켜주는 효과가 나타나고 있다는 점을 고려하면, 무노조 영역에서 직접적 의견개진이 지나치게 활성화될 경우 근로자들의 노동강도 강화

등 새로운 문제점이 발생할 가능성도 지적할 수 있다. 따라서 무노조 영역에서 노동조합을 대신할 수 있는 새로운 대의기구에 대한 논의도 시급히 진행되어야 할 과제라고 판단된다.

제 2 절 정책적 제언

여기서는 결론에 대신하여 근로자 의견개진과 관련한 정부의 정책 방향을 설정하는데 고려할 수 있는 몇 가지 제언들을 언급하고자 한다.

첫째, 정부는 근로자 의견개진의 영향력 수준에 대한 적극적 조장자가 되어야 한다. 전통적인 근로자 의견개진의 통로로 역할을 해온 노동조합의 약화에 동반한 의견개진의 감퇴현상을 세계적인 경쟁의 격화로 인한 자연스러운 현상으로 바라보고 이 문제를 현장의 노사가 자율적으로 결정할 문제로 방치하는 것은 건전한 시장경제의 발전에 큰 걸림돌이 될 수 있을 것이다. 역사적으로 보더라도 20세기 초 미국을 비롯한 다수 국가들은 자본주의의 건전한 발전을 위하여 노동조합을 정책적으로 육성하는 입법화를 진행하기도 하였으며, 반면에 1980년대의 영국에서는 과도한 근로자 의견개진의 영향력을 억제하는 측면에서 정책적으로 노동조합의 입지를 약화시킨 경험도 있었다. 현 시점에서 정부는 지식정보화시대의 노동시장구조와 산업구조의 특성에 적합한 근로자 의견개진의 대안적 방식이 적절히 작동할 수 있는 환경을 구축하는데 많은 노력을 기울여야 할 것이다. 아래서는 각각 직접적 의견개진과 간접적 의견개진에 대한 정부의 정책방향을 제시하고자 한다.

우선, 정부는 우리 나라의 더 많은 사업장에서 직접적 의견개진의 다양한 채널이 활발히 작동할 수 있도록 장려하는 다각적인 노력을 기울일 필요가 있다. 특히, 지식정보화사회에 있어 직접적 의견개진 방식의 특성들은 그 중요성을 더한다고 판단된다. 지식정보화사회에서의 경쟁력은 구성원들이 보유하고 있는 지식과 정보를 서로 공유하고 이를 바탕으로 얼마나 가치 있는 지식을 창출하는가에 달려있다. 이를 위해서는 근로자, 관리자, 경영진 간에 상호신뢰를 바탕으로 진정한 의미의 팀워크를 발휘하고, 조직의 발전을 위한 높은 수준의 몰입이 요구된다 고 할 수 있다. 근로자 경영참여의 다양한 관행들로 구성되는 직접적

의견개진은 기본적으로 근로자들의 몸과 마음속에 체화되어 있는 지식과 열정에 대한 신뢰와 존중이 있어야만 그 실질적 작동을 기대할 수 있다는 점에서 근로자들의 존엄성을 향상시키는 동시에 기업의 경쟁력 확보에도 핵심적인 역할을 할 수 있을 것이다. 실제로 제5장의 실증분석 결과에 의하면, 높은 수준의 직접적 의견개진은 근로자들의 공정성 지각, 직무만족도, 경영진에 대한 신뢰, 동기부여, 조직몰입 등을 향상시킬 뿐만 아니라, 정보의 공유와 혁신에 도움을 줄 수 있는 혁신적 분위기와 공동체 형성의 향상도 기대할 수 있고, 이러한 것들이 종합적으로 영향을 미쳐 기업의 생산성과 이익의 향상도 꾀할 수 있는 것으로 나타났다는 점을 보더라도 그 시대적 적합성을 간접적으로 확인할 수 있다. 따라서 정부는 경영진과 노동조합이 자신들이 처한 상황에 적합한 직접적 의견개진의 방식들을 도입할 수 있도록 다양한 지원책을 마련해야 할 것이다.

다음으로, 정부는 무노조 대의기구(NER)로서의 노사협의회회의 위상을 제고하는 동시에, 노동조합과 노사협의회간의 관계를 재정립해야 할 필요성이 제기된다. 우선 노동조합이 존재하지 않는 무노조 사업장에서는 경영진에 대한 최소한의 대항력(countervailing power)을 확보할 수 있도록 하여야 할 것이다. 현재의 근참법은 그 구성이나 의사결정절차에 있어 근로자들에게 최소한의 대항력을 담보하기에 부족한 부분이 많은 것으로 판단된다. 우선 노사협의회회의 근로자위원이 사실상 사용자의 지명에 의하여 선출될 가능성도 배제할 수 없다. 현행법에서는 근로자위원의 선출시기, 절차, 입후보자에 대한 보장사항 등에 대하여 명확한 규정을 마련하고 있지 않고 있기 때문이다(김훈·이승욱, 2000). 의사결정과 관련해서는 성과배분, 고충처리, 인사노무관리의 제도개선, 고용조정의 일반원칙, 신기계·기술도입 또는 작업공정의 개선, 근로자감시 설비의 설치 등 근로자들의 의견개진이 이루어져야 할 중요한 사항들을 협의사항으로 규정하고 있으나, 이에 대하여 경영진이 협의를 거부하여도 아무런 제재를 가할 수 없다. 또한, 노사협의회 의결사항에 대해서도 이행방법에 대한 절차 등을 마련하고 있지 않고 의결사항의 효

력에 대해서도 명확한 규정을 마련하고 있지 않다. 따라서 사용자가 의결사항에 대하여 의결을 거치지 않고 일방적으로 사안을 처리하여도 큰 문제가 되지 않는 실정이다(김훈·이승욱, 2000). 이와 같은 법적체계에서는 노사협의회가 명실상부한 무노조 대의기구로서 작동되기에는 부족한 측면이 없지 않다. 따라서 이에 대한 보완이 필요한 시점이다.

마지막으로, 유노조 사업장에서의 노사협의회 역할에 대한 재검토가 필요한 시점이다. 무노조 사업장과는 달리 노동조합이 있는 유노조 사업장에서는 단체교섭과 노사협의회 역할에 대한 명확한 구분이 필요하다고 판단된다. 현재의 근로자참여및협력증진에관한법률(제6조)은 협의회의 구성과 관련하여, 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에는 노동조합의 대표자와 그 노동조합이 위촉하는 자가 근로자 대표가 되도록 하고 있다. 이와 같은 입법은 과반수 노조에게 근로자들에게 대한 대표성을 인정하는 취지에서 도입된 것으로 볼 수 있으나, 이 경우 노사협의회 운영이 노동조합의 단체교섭활동에 종속될 수 있는 문제가 발생하게 된다. 과반수로 조직된 노동조합의 경우 단체교섭을 통해서 사용자에게 대한 충분한 대항력을 발휘할 수 있다는 점에서, 노사협의회 역할은 노사간의 협력을 통한 공동의 이익창출에 주력할 수 있도록 하는데 주안점을 둘 수 있도록 하여야 할 것이다. 또한, 근로자 대의기구로서의 노사협의회가 노동조합에 종속되는 경우, 노동조합에 가입되어 있지 않은 비노조원들의 이해를 적절히 대표할 수 있는가도 문제가 될 수 있을 것이다. 특히, 이 조항이 개정되지 않은 상태에서 복수노조가 허용되고 과반수 노조가 교섭을 주도할 수 있는 교섭창구 단일화 방안이 마련되면, 결국은 과반수 노조가 소수 노조들과 비노조원들의 존재에도 불구하고 단체교섭과 노사협의회 간접적 의견개진 통로를 모두 독점하는 문제를 발생시킬 수 있다. 따라서 복수노조 허용 이전에 이에 대한 대책도 마련되어야 할 것이다.

참고문헌

- 권순식·박현미(2006), 「근로자 의사대표기제로서의 노동조합, 근로자참여에 대한 비교연구: 근로자의 자발적 이직률을 중심으로」, 『노동정책연구』, 6(4), pp.87~131.
- 김동현(2003), 「노사협의회 활성화의 영향요인」, 『산업관계연구』, 13(1), pp.1~14.
- 김훈·이승욱(2000), 『노사협회의 쟁점과 과제』, 한국노동연구원.
- 노용진(2008), 「비노조 근로자대표조직의 경영성과 효과: 노동조합 및 무근로자대표성과의 비교」, 『2008 경영학회 하계통합학술대회』, 한국경영학회, pp.1~23.
- 박재춘(2008), 「공직사회의 노동자참여와 발런, 노조몰입에 관한 실증연구」, 『노동정책연구』, 8(3), pp.159~186.
- 배규식, 노용진 외(2007), 『무노조 기업의 고용관계: 노사협의회와 대안적 근로자대표기구를 중심으로』, 한국노동연구원.
- 신수식·김동원 외(2008), 『현대고용관계론』, 박영사.
- 양동훈(1999), 「노사관계환경과 다국적 기업의 생산결정에 관한 연구」, 『산업관계연구』, 9, pp.137~175.
- 오계택·윤정구(2008), 「직장인들의 공정성 인식 변화에 대한 연구 - 1990년에서 2005년까지의 추세를 중심으로」, 한국노동연구원.
- 이상민(2006), 「노동자대표조직이 기술혁신에 미치는 영향」, 『인사조직연구』, 14(3), pp.41~70.
- 이흥재(1998), 「고용보험법의 생성과 노동세력의 주장」, 『사회보장연구』 41(1), pp.61~87.

- Addison, J.(1999), “Nonunion representation in Germany.”, *Journal of Labor Research*, 20(1), pp.73~89.
- Aoki, M.(1990), “Toward an Economic Model of the Japanese Firm.”, *Journal of Economic Literature*, 28(1), pp.1~27.
- Backes-Gellner, U., B. Frick, et al.(1997), “Codetermination and personnel policies of German firms : the influence of works councils on turnover and further training.”, *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), pp.328~347.
- Batt, R., A. J. S. Colvin, et al.(2002), “Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry.”, *Industrial and Labor Relations Review*, 55(4), pp.573~594.
- Benson, J.(2000), “Employee Voice in Union and Non-union Australian Workplaces.”, *British Journal of Industrial Relations*, 38(3), pp.453~459.
- Boxall, P. and J. Purcell.(2003), *Strategy and human resource management*. Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Brewster, C., G. Wood, et al.(2007), “Are Works Councils and Joint Consultative Committees a Threat to Trade Unions? A Comparative Analysis.”, *Economic and Industrial Democracy*, 28(1), pp.49~77.
- Bryson, A.(2004), “Managerial Responsiveness to Union and Nonunion Worker Voice in Britain.”, *Industrial Relations*, 43(1), pp.213~241.
- Budd, J. W.(2004), *Employment with a human face Ithaca*, Cornell University Press.
- Butler, P.(2005), “Non-union employee representation : exploring the efficacy of the voice process.”, *Employee Relations*,

27(3), pp.272~288.

Charlwood, A. and M. Terry(2007), "21st-century models of employee representation : structures, processes and outcomes.", *Industrial Relations Journal*, 38(4), pp.320~337.

Chaykowski, R. P.(2000), "Advancing Public-Sector Labor-Management Relations through Consultation : The Role of the National Joint Council of the Public Service of Canada.", in *Nonunion Employee Representation: History, Contemporary Practice, and Policy*. B. E. K. a. D. G. Taras. Armonk, NY, M.E. Sharpe, pp.307~327.

Cooke, W. N.(1990), "Factors Influencing the Effect of Joint Union-Management Programs on Employee-Supervisor Relations.", *Industrial and Labor Relations Review* 43(5), pp.587~603.

Cotton, J. L.(1993), *Employee Involvement*, London, Sage Publications.

Dachler, H. P. and B. Wilpert(1978), "Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations : A critical evaluation.", *Administrative Science Quarterly* 23, pp.1~39.

Delery, J. E., N. Gupta, et al.(2000), "Unionization, Compensation, and Voice Effects on Quits and Retention.", *Industrial Relations* 39(4), pp.625~645.

Dimaggio, P. J. and W. W. Powell (1983), "The Iron Cage Revisited - Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.", *American Sociological Review* 48(2), pp.147~160.

Dundon, T. and P. J. Gollan(2007), "Re-conceptualizing voice in the non-union workplace.", *International Journal of*

- Human Resource Management* 18(7), pp.1182~1198.
- Dundon, T. and D. Rollinson(2004), *Employment Relations in Non-Union Firms*, London, Routledge.
- Dundon, T., A. Wilkinson, et al.(2004), "The meanings and purpose of employee voice.", *International Journal of Human Resource Management* 15(6), pp.1149~1170.
- Farrell, D.(1983), "Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction : A multidimensional scaling study.", *Academy of Management Journal*, 26, pp.596~607.
- Fedor, D. B., K. L. Bettenhausen, et al.(1999), "Peer Reviews : Employees' Dual Roles as Raters and Recipients.", *Group Organization Management*, 24(1), pp.92~120.
- Fiorito, J.(2001), "Human resource management practices and worker desires for union representation.", *Journal of Labor Research*, 22(2), pp.335~354.
- Flood, P. C. and B. Toner(1997), "Large Non-Union Companies : How Do They Avoid a Catch 22?", *British Journal of Industrial Relations*, 35(2), pp.257~277.
- Freeman, R. B. and M. M. Kleiner(1990), "Employer Behavior in the Face of Union Organizing Drives.", *Industrial and Labor Relations Review*, 43(4), pp.351~365.
- Freeman, R. B. and J. L. Medoff(1984), *What do unions do?* New York : , Basic Books.
- Freeman, R. B. and J. Rogers(1993), *Who Speaks for Us? Employee Representation in a Nonunion Labor Market*, *Employee Representation : Alternatives and Future Directions*, B. E. Kaufman and M. M. Kleiner. Madison, Industrial Relations Research Association.
- Gollan, P. J.(2007), *Employee Representation in Non-Union*

- Firms*. London, Sage Publications.
- Guest, D.(2001), Industrial relations and human resource management. *HRM: A Critical Text*. J. Storey. London, Thompson Learning.
- Hammer, T. H.(2000), Nonunion representational forms : an organizational behavior perspective. *Non-union Employee Representation : History, Contemporary Practice, and Policy*. B. E. Kaufman, Taras, D. G. Armonk, M.E. Sharpe, pp.176~195.
- Hammer, T. H. and A. Avgar(2005), "The Impact of Unions on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover.", *Journal of Labor Research* 26(2), pp.241~266.
- Hirschman, A. O.(1970), *Exit, voice, and loyalty : responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Kaufman, B. E.(2004), "What unions do: Insights from economic theory.", *Journal of Labor Research* 25(3), pp.351~382.
- Kaufman, B. E. and D. I. Levine(2000), An Economic Analysis of Employee Representation. *Nonunion Employee Representation : History, Contemporary Practice, and Policy*. Kaufman and Taras. Armonk, NY, M.E. Sharpe, pp. 149~175.
- Kaufman, B. E. and D. G. Taras(2001), *Nonunion Employee Representation : History, Contemporary Practice, and Policy*. Armonk, M. E. Sharpe.
- Kim, W. and R. Mauborgne(2003), "Fair process: Managing in the knowledge economy.", *Harvard business review*, 81(1), pp.127~136.
- Kleiner, M. M. and Y.-M. Lee(1997), "Works Councils and Unionization: Lessons from South Korea." *Industrial*

- Relations*, 36, pp.1~16.
- Kochan, T. A., H. C. Katz, et al.(1994), *The transformation of American industrial relations*. Ithaca, Cornell University Press.
- Kochan, T. A. and S. A. Rubinstein(2000), "Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership.", *Organization Science*, 11(4), pp.367~386.
- Lavy, C.(1984), "Perceived effect of indirect participation by employees.", *Perceptual and motor skills*, 59(1), pp.215~218.
- Lawler, E. E., S. A. Mohrman, et al.(1995), *Creating high performance organizations : Practices and results of employee involvement and quality management in fortune 1000 companies*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Lewin, D. and D. Mitchell(1992), "Systems of employee voice: theoretical and empirical perspectives.", *California Management Review*, 34(3), pp.95~111.
- Lincoln, J. R. and J. N. Boothe(1993), "Unions and Work Attitudes in the United States and Japan.", *Industrial Relations* 32(2):159-187.
- Lincoln, J. R. and A. L. Kalleberg(1996), "Commitment, Quits and Work Organization in Japanese and U.S. Plants.", *Industrial and Labor Relations Review*, 50, pp.39~59.
- London, M. and J. W. Smither(1999), "Empowered self-development and continuous learning.", *Human Resource Management*, 38, pp.3~15.
- Luchak, A. A.(2003), "What Kind of Voice Do Loyal Employees Use?", *British Journal of Industrial Relations*, 41(1), pp.115~134.

- Machin, S. and S. Wood(2005), "Human Resource Management as a Substitute for Trade Union in British Workplace.", *Industrial & Labor Relations Review*, 58(2), pp.201~218.
- Marchington, M.(2007), Employee Voice Systems. The Oxford *Handbook of Human Resource Management* P. Boxall, J. Purcell and P. Wright. Oxford ; New York, Oxford University Press, pp.231~250.
- Marsden, D.(2007), "Individual employee voice: renegotiation and performance management in public services.", *International Journal of Human Resource Management*, 18(7), pp.1263~1278.
- Masterson, S. S., K. Lewis, et al.(2000), "Integrating Justice and Social Exchange : The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships.", *Academy of Management Journal*, 43(4), pp.738~748.
- Morgan, D. E. and R. Zeffane(2003), "Employee involvement, organizational change and trust in management.", *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), pp.55~75.
- Morishima, M. and T. Tsuru(2000), Nonunion Employee Representation in Japan. *Nonunion Employee Representation : History, Contemporary Practice, and Policy*. B. E. Kaufman and D. G. Taras. New York : M. E., Sharpe, pp.386~409.
- Nurick, A. J.(1982), "Participation in Organizational Change : A Longitudinal Field Study.", *Human Relations*, 35, pp.413~430.
- Osterman(2000), "Work reorganization in an era of restructuring : Trends in diffusion and effects on

- employee welfare 196.”, *Industrial and Labor Relations Review*, 53, pp.179~196.
- Osterman, P.(1994), “How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It.”, *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), pp.173~188.
- Pfeffer, J.(1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, Harvard Business Press.
- Pyman, A., B. Cooper, et al.(2006), “A comparison of the effectiveness of employee voice arrangements in Australia.”, *Industrial Relations Journal*, 37(5), pp.543~559.
- Ramsay, H., D. Scholarios, et al.(2000), “Employees and High -Performance Work Systems : Testing Inside the Black Box.”, *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), pp. 501~531.
- Shaw, J. D., J. E. Delery, et al.(1998), “An Organization - Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover.”, *Academy of Management Journal*, 41(5), pp.511~525.
- Spencer, D. G.(1986), “Employee Voice and Employee Retention.”, *Academy of Management Journal*, 29(3), pp. 488~502.
- Taras, D. G. and B. E. Kaufman(2006), “Non - union employee representation in North America : diversity, controversy and uncertain future.”, *Industrial Relations Journal*, 37(5), pp.513~542.
- Tremblay, M., B. Sire, et al.(1998), “A Study of the Determinants and of the Impact of Flexibility on Employee Benefit Satisfaction.” *Human Relations*, 51(5), pp.667~688.
- Walton, R.(1985), “From Control to Commitment in the Workplace.”, *Harvard Business Review*(March/April), pp.76~84.

Wood, S. J. and M. P. Fenton-O’Creevy(2005), “Direct Involvement, Representation and Employee Voice in UK Multinationals in Europe.”, *European Journal of Industrial Relations*, 11(1), pp.27~50.

Zucker, L. G.(1987), “Institutional Theories of Organization.”, *Annual Review of Sociology*, 13, pp.443~464.

◆ 집필진

이중훈

(現) 명지대학교 경영학과 교수
(現) 중앙노동위원회 공익위원
(現) 최저임금위원회 공익위원
한국개발연구원 연구위원 역임
미국 코넬대학교 경제학 박사

김윤희

(現) 한국기술교육대학교 산업경영학부 대우교수
고려대학교 경영학 박사

대안적 의견개진과 노사협력

- 발행 연월일 | 2009년 9월 28일 인쇄
2009년 9월 30일 발행
- 발행인 | 박기성
- 편집인 | 금재호
- 발행처 | 한국노동연구원
[1510]-[0110] 서울특별시 영등포구
여의도동 16-2 중소기업회관 9층
☎ 대표 (02) 2096-4100 Fax (02) 757-5840
- 조판·인쇄 | (주)삼영프린텍 (02) 2279-6292
- 등록일자 | 1988년 9월 13일
- 등록번호 | 제13-155호

© 한국노동연구원

정가 6,000원

ISBN 978-89-7356-772-0