

노무부문의 역할과 노사관계: 탐색적 연구*

류 성 민**

〈목 차〉

I. 서론	IV. 분석결과
II. 사례조사 및 연구문제	V. 요약 및 논의
III. 연구방법	

본 논문은 우리나라 사업장을 대상으로 노무(관리)부문이 수행하는 역할 및 역량이 노사관계에 미치는 영향에 대해서 연구하였다. 특히 인사관리부문의 하위영역으로 고려되어 선행연구에서 거의 다루지 않았으며 개념적으로 정립되지 않은 노무부문의 역할 및 역량을 도출하기 위하여 몇몇 기업에 대해서 사례조사를 수행하였으며, 이를 토대로 우리나라 사업장의 노무부문 역할 및 역량 요인을 도출한 후 노사관계와의 관계를 탐색하였다. 실증분석을 위해서 한국노동연구원이 2008년에 실시한 「노무관리부문의 역할 및 역량 실태조사」 자료를 사용하였으며, 최종 연구표본은 100인 이상의 근로자를 보유한 291개의 사업장이었다. 분석결과, 노무부문의 역할은 아직 전략적인 역할을 수행한다고 보기는 어려운 것으로 나타났다. 또한 노무부문의 역할은 협력적 노사관계 및 원만한 임금단체협상 체결 등과 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났고, 노무부문의 역량도 전체적으로는 협력적 노사관계와 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 노무부문의 일부역량은 협력적 노사관계 및 원만한 임금단체협상 체결과 부(-)의 관계가 나타났다. 이러한 연구결과를 바탕으로 연구의 의의, 한계 및 추후연구과제에 대해서도 논의하였다.

I. 서론

노무관리부문(labor management department/function: 이하 노무부문)은 기업의 경쟁력에 중요한 영향을 미치는 노사관계를 담당하는 중요한 부문임에도 불구하고 인사관

* 본 논문에 연구비를 지원해 준 서울대학교 노사관계연구소에 감사를 표합니다.

** 경기대학교 경영학과(ryu@kyonggi.ac.kr) 조교수

리부문(HR department)의 하위기능으로 간주되어 거의 연구되지 않았다. 노무부문은 효과적인 노무관리 정책과 관행들을 계획·수립하는 것과 더불어 이런 정책과 관행들이 적절하게 실행되고 기업 및 사업장 수준에서 노동조합 및 근로자들에게 받아들여져서 궁극적으로 노사관계의 안정과 기업성과를 달성할 수 있도록 만드는 역할을 담당한다. 만일 노무부문이 제대로 역할을 수행하지 못하게 되면, 기업 및 사업장의 노사관계가 전반적으로 적대적으로 변하고, 노사 간에 끊임없는 갈등이 발생할 것이며, 궁극적으로는 기업경쟁력을 잠식하는 제약요인이 될 것이다. 그러나 선행연구에서는 주로 노동조합이나 노사관계, 혹은 고용관계에 초점을 맞추어서 연구가 진행되었을 뿐, 중요한 노무부문에 초점을 맞춘 연구는 거의 진행되지 않았다. 그러므로 노무부문의 현황과악, 그리고 노무부서가 수행하는 실제적인 역할(role) 및 노무부문이 축적한 역량(competency)에 초점을 맞춘 탐색적인 연구가 필요하다.

노무부문의 역할과 관련해서는 2개의 중요한 연구과제가 존재한다. 가장 중요한 연구과제는 그동안 정립되지 않은 노무부문의 역할을 구성하는 요인들을 도출하는 것이다. 노무부문이 인사관리부문과 차별적으로 기업의 경쟁력향상에 공헌한다면 인사부문과는 다른 역할들을 수행할 것이므로, 노무부문의 차별적이고 특징적인 역할을 도출하는 것이 필요하다. 노무부문의 역할과 관련된 다른 연구과제는 노무부문의 효과적인 역할수행이 실제로 기업의 경쟁력 향상에 공헌하는 가를 검증하는 것이다. 이러한 관계를 검증하기 위해서는 선결적으로 규명되어야 하는 것은 노무부문이 효과적인 역할수행을 하면 노무부문 및 노무관리에서 목적으로 삼고 있는 노사관계의 성과가 나타나는 가이다. 노무관리의 목적 및 성과는 노사관계의 안정화와 협력관계 구축이므로, 노무부문의 효과적인 역할수행이 실제로 노사관계의 안정화와 협력관계 구축에 긍정적인 영향을 미치는 가에 대해서 검증할 필요가 있다.

다음으로 노무부문이 지닌 역량이 노무부문의 역할 및 노사관계와 어떤 관계를 갖는지에 대해서도 연구할 필요가 있다. 노무부문이 지닌 역량은 노무부문이 오랜 기간의 다양한 경험 및 학습을 통하여 쌓아온 지식·능력·기술의 집합으로서, 노무관리를 통하여 노사관계를 안정화시키고 궁극적으로 기업경쟁력을 향상시키기 위하여 반드시 필요한 요인이다. 자원기반관점(resource-based view)에 따르면, 특정 부문의 역량은 기업의 경쟁우위를 창출하는 원천이 될 수 있다. 즉, 노무부문의 역량은 노무부문의 역사에 오랫동안 배태되어 축적되기 때문에, 인과적으로 모호하고 다른 기업에서는 모방하기 어려운 전략적 자산

(strategic asset)이 될 수 있으며 특히 노사관계의 중요성이 높은 우리나라에서는 중요한 경쟁우위의 원천이 될 것이다. 또한, 노무부문의 역량은 노무부서의 역할을 의도한 대로 실행되게 만드는 원천이므로 노무부문에 대한 연구에서 반드시 포함되어야 할 필요성이 있다. 즉, 노무부서의 역량이 노무부서의 역할수행에 어떤 영향을 미치는지, 노사관계에는 어떤 영향을 미치는지를 검증할 필요성이 있다.

이런 중요한 연구과제가 제기됨에도 불구하고 우리나라 기업을 대상으로 한 노무부문의 역할 및 역량에 대한 개념적인 연구나 기초적인 통계자료조차 없는 상황이며, 심지어는 노무부서의 현황에 대한 파악도 명확하게 되어있지 않은 상황이다. 그러므로 우리나라 기업을 대상으로 노무부서가 수행하는 역할 및 축적된 역량을 파악하며, 노무부서의 역할 및 역량이 노사관계에 어떤 영향을 미치는지를 파악하는 것은 학문적·실무적으로 매우 중요한 의미를 갖는다.

앞서 제기한 연구를 진행하기 위하여 먼저 문헌연구 및 사례조사에 근거해서 연구문제를 설정하고, 우리나라 기업의 노무관리 담당자를 대상으로 한 설문조사 자료를 사용해서 연구주제를 검증한다. 마지막으로 연구결과에 대한 함의점을 제시한다.

II. 사례조사 및 연구문제

1. 노무관리부문(labor management department)

노사관계(industrial relations) 개념은 1900년대 초반 고용주와 종업원 간의 생산과정의 통제권과 이익의 분배에 있어서 심각한 갈등을 완화시키기 위해 노력하는 과정에서 생겨났다(Kaufman, 1993). 노사관계의 개념이 정립되는 과정에서 노사관계와 인사관리(personnel management)는 밀접한 관련을 맺으면서 연구되어져 왔다. Kaufman(1993)은 전통적인 노사관계의 연구는 크게 2개의 흐름으로 진행되었는데, 주로 학문적인 관점에서 시작된 노동경제학 측면과 실무자들의 주축이 되어 설립된 IRAA(Industrial Relations Association of America)를 통해서 연구된 인사관리 측면으로 연구되어져 왔다고 제시하였다. 즉, 노사관계를 크게 고용관계에 대한 전반적인 부분으로 봤을 때, 인사관리는 이의 하부 분야 중 하나로서 간주될 수 있다는 것이다. 이런 측면에서 보면 기업이나 사업장

에서 노사관계를 계획하고 관리하는 노무관리(labor management) 역시 노사관계의 하위 분야 중 하나라고 볼 수 있다. 일반적으로 연구자들은 인사관리와 노무관리를 분리하지 않고 노무관리를 인사관리의 하부 기능으로 간주하고 있으나 노무관리를 인사관리에서 분리하여 살펴볼 필요성이 존재한다.

노무관리를 인사관리와 구분하여 정의하면, 인사관리가 생산과정에서의 노동력의 효율적 이용에 직접적으로 관련되는 시책임에 대하여, 노무관리는 생산과정 외에 노동자의 인격에 작용하는 것에 의하여 생산의 기계화 등이 초래하는 비인간화를 막고 노동 의욕을 향상시키기 위한 시책이라고 할 수 있다(두산백과사전 인용). 따라서 노무관리는 노사관계의 갈등에 대한 방지 및 해결뿐 아니라 노동인력 적소배치, 산업훈련, 노동의 동기부여, 노동의 안전위생, 레크리에이션 관리 등도 포함하는 개념이다. 미국에서는 과거 노동조합의 강제와 더불어 인사관리 뿐 아니라 노무관리의 중요성 역시 크게 증대되었으나, 노동조합의 조직률이 크게 감소하고 노동조합이 영향력을 잃어버린 후에는 인사관리에 포함되어 운영되었다. 그러나 인사관리에 포함되었다하더라도 노무관리의 중요성이 크게 줄어든 것은 아니며, 노동조합 조직률의 하락으로 인해 노동조합이 근로자들의 이해관계와 목소리를 대변하는 데 일정한 한계가 존재하게 된 상황에서 이를 일부 대신하고 보완하는 측면에서 노무관리의 중요성은 여전히 크다고 볼 수 있다. 특히 우리나라의 경우에는 적대적인 노사관계로 인해 노사관계가 기업 경쟁력을 좌우하는 중요한 요소로 대두되었으므로, 이러한 노사관계의 갈등을 예방하고 관리하는 노무관리의 중요성은 더욱 크다고 볼 수 있다. 따라서 우리나라 기업의 노무관리를 인사관리에서 분리하여 구체적으로 살펴볼 필요성이 존재한다.

본 연구에서는 특히 노동조합과의 관계를 관리하거나 단체교섭을 진행하는 등의 특정 노무관리 관행에 초점을 두기보다는 노무관리부문(이하 노무부문)에 초점을 맞추어서 살펴보고자 한다. 본 연구에서 지칭하는 노무관리부문은 기업 및 사업장 수준의 단체교섭, 노사협의회, 대 노동조합 관계 등을 다루는 부문을 말한다. 기업 및 사업장에서 노사 간 협력 관계를 높이고 근로자의 자발적 몰입을 높여서 노사관계를 안정시키고 기업성과를 향상시키는 데 공헌하는 중요한 역할을 수행하는 것이 바로 노무부문이다. 노무부문은 효과적인 노무관리 정책과 관행들을 계획·수립하는 것과 더불어 이런 정책과 관행들이 적절하게 실행되고 기업 및 사업장 수준에서 노동조합 및 근로자들에게 받아들여져서 궁극적으로 노사관계의 안정과 기업성과를 달성할 수 있도록 만드는 역할을 담당해야 한다. 만일 노무부문이 제대로 역할을 수행하지 못하게 되면, 기업 및 사업장의 노사관계가 전반적으로 적대적

으로 변하고, 노사 간에 끊임없는 갈등이 발생할 것이며, 궁극적으로는 기업경쟁력을 잠식하는 제약요인이 될 것이다.

그러나 이렇게 기업 및 사업장의 노사관계를 계획하고 관리하는 실행주체인 노무부문에 초점을 맞추어서 진행된 연구는 거의 없다. 주로 인사관리부문의 하부기능으로 간주되어 왔을 뿐, 노사관계를 책임지고 관리하는 노무부문에 대한 연구는 거의 진행되지 않았다. 이런 노무부문을 연구하는 것은 다음과 같은 중요성을 지닌다.

첫째, 기존 노사관계 연구 중 기업 및 사업장 내 연구는 노동조합 혹은 노사협의회 등에 초점이 맞추어져 왔다. 물론 노사관계의 한 주체인 노동조합에 대한 연구나 노동조합을 대체하는 의사소통 통로로서의 노사협의회에 대한 연구도 중요하지만, 노사관계의 다른 한 주체인 사측을 대변하면서도 노측과의 직접적인 관계를 맺고 노사관계를 형성하고 관리하는 노무부문의 중요성은 노동조합이나 노사협의회 못지않게 크다고 하겠다. 특히, 특정 노사제도나 관행 및 정책의 도입 및 계획, 그리고 실행은 노무담당자의 선택과 역할수행을 통해서 주도될 수 있다는 점에서 노무부문에 대한 연구는 이러한 노무담당자의 역할에 대해서 상세하게 파악할 수 있도록 해준다는 중요성이 있다.

둘째, 앞서 언급한 바와 같이 선행연구에서는 노무관리에 대해서 인사관리의 하부기능으로 간주하여 독립적인 연구를 거의 하지 않았다. 따라서 노무부문이나 노무담당자에 대해서도 연구된 것이 거의 없다. 그러나 노무부문과 노무담당자는 인사관리부문이나 인사전문가와와는 다소 다른 직무를 수행한다. 인사관리부문과는 다른 노무부문 및 노무담당자가 수행하는 역할은 노사관계의 안정화와 조직성과에 중요한 영향을 미치므로, 노무부문에 대한 연구는 노사관계가 조직성과에 어떻게 공헌할 수 있는 가를 규명하는 데 있어서 반드시 필요하다고 볼 수 있다.

셋째, 특히 우리나라에서 노무부문의 연구는 중요한데, 우리나라는 2000년대에 들어서도 여전히 노사관계의 중요성이 크게 부각되고 있다. 협력적이지 못하고 대립적인 노사관계는 기업경쟁력을 약화시키는 가장 큰 원인 중 하나로서 늘 지목받고 있으며, 노사관계를 어떻게 안정화시키고 협력적으로 만들 수 있는 가는 노무부문 뿐 아니라 인사관리부문에 있어서도 중요한 목표 중 하나이다. 노무부문에 초점을 둔 연구는 노무부문이 수행하는 역할과 이에 필요한 역량을 규명함으로써 우리나라 기업 노무부문에 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

노무부문과 관련하여 본 연구에서는 2가지 이슈에 연구초점을 맞추고자 한다. 먼저 노무

부문의 역할을 도출하고, 노무부문의 효과적인 역할수행이 노사관계에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다. 노무부문의 역할에 대해서는 학문적으로나 실무적으로나 명확하게 정립된 개념이나 항목들이 아직 존재치 않는다. 참고할 수 있는 것으로 가장 관련성이 높은 인사관리부문의 역할을 생각해 볼 수 있는데, 인사관리부문에서는 과거의 관리적 역할의 중요성을 줄여주고 새롭게 전략적·변화적 역할이 강조되고 있다(박우성·유규창, 2001). 노무부문이 수행하는 역할과 관련하여 현실을 살펴보면, 특히 강성 노동조합과의 갈등해결을 중시하는 우리나라에서는 노무부문이 아직도 노동조합 및 노사이슈에 대한 관리 및 노동조합 감시 역할을 중요하게 수행하고 있는 것으로 보인다. 그러나 최근 대기업의 현장을 중심으로 하여 노무부문 역시 단순한 관리 및 감시역할을 넘어서 전략과 적합하게 노무관리를 계획하고 수행하는 역할이 중요하다는 의견이 제시되고 있다. 일찍이 Miller(1987)는 노사관계가 경영기능 중 오래된 영역임에도 다른 파트에 비하여 기업에서 중요성이 떨어지고 단기적인 노사분쟁을 해결하는 소방관(fire-fighter)으로 간주되는 것은 전략적 의사결정과정에서 노사관계를 중요하게 다루지 못했었기 때문이라고 제시하면서, 과거의 전통적이고 비전략적인 노사관계 관리에 대비되는 관점에서 전략적 노사관계 관리가 필요하다는 것을 제시한 바가 있다. Kaufman(1996)도 1990년대 미국 기업에서 인사 및 노무부문의 역할 변화를 제시하면서 가장 중요한 변화로서 과거의 비전략적이고, 관리적이며, 종업원 옹호자 역할에서 전략적 역할을 통한 비즈니스 파트너로서의 역할을 수행하는 것으로의 변화를 제시하였다. 선행연구를 정리해보면, 과거의 전통적인 노무부문의 역할을 노무부문의 관리적 역할이라고 명명할 수 있고, 새롭게 제시되는 역할을 노무부문의 전략적 역할이라고 명명할 수 있을 것이다. 이런 노무부문의 역할수행이 실제로 노사관계에 어떤 영향을 미치는지를 본 연구에서는 살펴보고자 한다.

다른 이슈로 본 연구는 노무부문이 축적한 역량이 실제로 노무부문의 역할수행을 어떻게 지원하고, 또한 노사관계에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다. 노무부문이 효과적으로 역할을 수행하는 것이 노사관계에 중요한 영향을 미칠 것이 분명하지만, 노무부문이 보유하고 있는 역량도 노무부문의 역할수행과 노사관계에 중요한 영향을 미칠 것이다. 노무부문의 역할처럼 노무부문의 역량에 대해서도 학문적으로나 실무적으로나 명확하게 정의되어져 있는 것은 없으며, Kaufman(1996)의 연구만이 최근 인사/노무부문에서 중요해진 역량 및 역량에 대해서 제시하고 있을 뿐이다. 참고할만한 개념으로 인사관리부문의 역량이 있는데, 인사관리부문의 역량은 기업의 전략목표를 달성하기 위하여 내부적으로 일

관되고 전략과 일치하는 인사관리 시스템을 개발하고 실행하는 데 있어서 필요한 능력으로 정의될 수 있다(Wei & Lau, 2005). 이를 적용해 보면, 노무부문의 역량은 기업의 목표 및 노사관계 목표를 달성하기 위하여 내부적으로 일관되고 전략과 일치하는 노무관리 정책 및 관행을 개발하고 실행하는데 있어서 필요한 능력으로 정의할 수 있을 것이다.

역할과 역량은 비슷하면서도 다른 개념이다. 역할(role)은 작업이 어떻게 수행되어야 하는 가를 정의하는 것이고, 역량(competency)은 작업이 어떻게 수행되었는가를 정의하는 것이다(Ulrich & Brockbank, 2005). 다시 말하면 역할은 상황 등에 의해 요구되어지는 행동양식이고 역량은 과거의 행동을 통해 경험하고 쌓아온 일종의 지식, 기술, 능력이라고 볼 수 있다. 그러므로 상황에 의해서 요구되는 역할을 잘 수행하려면 과거로부터 축적된 충분한 역량이 존재해야 한다고 볼 수 있다. 이런 역량에 대해서 광범위하게 합의된 단일한 개념은 없는데, Hoffmann(1999)은 역량의 다양한 의미에 대해서 크게 3가지로 나누어 정리하였다. 첫째는 역량을 관찰가능한 성과로서 파악하는 것으로 관찰가능한 성과물 또는 결과물에 초점을 두는 정의이다. 이러한 성과물에 대한 초점은 수행된 직무 및 작업에 기반을 두는 것을 의미한다. 둘째는 역량을 개인성과물의 품질로서 파악하는 것으로 과거의 방식보다 우월하게 성과를 향상시키는 것에 초점을 둔다. 마지막으로는 역량을 개인의 내재된 속성으로 파악하는 것으로 개인의 내재된 속성인 지식, 기술, 능력에 초점을 두는 것이다. 앞의 두 가지 정의가 역량을 개인의 결과물로서 보는 시각인 반면 마지막 정의는 유능한 성과 수행자가 보유하고 있는 지식, 기술, 또는 태도에 초점을 둬으로써 성과를 달성하는 데 필요한 투입물을 파악하는 것이다(Hoffmann, 1999). 대부분의 연구에서 역량은 마지막 정의인 전문가 및 부문이 지닌 지식, 기술, 능력에 초점을 두고 연구되고 있다(예, Han, Chou, Chao, & Wright, 2006; Wei & Lau, 2005).

인사관리부문의 역량에 대한 선행연구에서 제시하는 바를 살펴보면 인사관리부문의 역량은 인사관리부문의 역할수행 및 조직 성과와 중요한 관련성을 맺고 있다(류성민, 2007; Han et al., 2006; Wei & Lau, 2005). 이를 본 연구에 적용해보면 노무부문의 역량도 노무부문의 목표인 노사관계의 안정화 및 조직 성과와 중요한 관계를 맺을 것으로 생각할 수 있다. Kaufman(1996)은 특히 중요한 인사/노무부문의 역량 및 기술로 비즈니스 지식, 관리 및 리더십 기술, 컨설팅 및 조언 기술, 분석 기술, 컴퓨터 활용기술, 의사소통 기술 등을 제시하였다. 미국 공공기관/대학에서 요구되는 노무관리자의 역량은 노동법에 대한 지식, 인사관리 및 노사관계에 대한 조언 능력, 컴퓨터 활용 기술, 상황분석력, 의사소

통 능력, 계약 능력, 독자적인 의사결정 능력 등이다(미국 대학 및 공공기관 홈페이지 참조). 본 연구에서는 이런 노무부문의 축적된 역량이 실제로 노사관계에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다.

2. 사례조사

앞서 언급한 바와 같이 노무부문이 수행하는 역할과 이러한 역할을 제대로 수행하는데 필요한 역량에 대해서 선행연구에서는 거의 다루어지지 않았다. 따라서 노무부문의 역할 및 역량에 대한 개념이 정확하게 정립되어 있지 않으므로, 본 연구에서는 이를 현장에서 노무부문을 담당하고 있는 노무담당자와의 인터뷰 및 사례연구를 통하여 보완하고자 한다. 이를 위해 2008년 5월부터 9월까지 노무부문이 독립적인 역할을 수행할 것으로 기대되는 대기업 계열사 5곳과 기타 기업 2곳에 대한 인터뷰 및 사례조사를 실시하였는데, 이 중 조사내용이 풍부한 2개의 기업사례를 노무부문의 역할 및 역량과 관계된 내용을 중심으로 정리해 보았다.¹⁾

A사²⁾의 경우 노무부문은 노경팀으로 불리며, 본사에서는 인사관리담당 부사장 아래 노경담당임원(상무)이 책임자이다. 10개의 공장에서는 부사장급의 주재임원 아래 상무급의 노경담당임원이 있으며, 이 노경담당임원이 인사, 노사, 인재개발을 모두 책임지는 구조를 가지고 있다. A사에서 노경팀은 역사적으로 팀단위 변화는 없었으나, 2002~2003년 노사관계의 불안 및 갈등이 부각된 이후 좀 더 중요성이 커지도 전반적인 위상이 상승하였다. A사에서 노경팀의 위상은 노경담당임원이라는 명칭을 쓰는 것에서 알 수 있듯이 상당히 높은 편이다. 최근에는 노경관리에 있어 전문화를 위하여 공인노무사 등 노사관계 전문가를 적극적으로 영입하여 현재는 각 사업장별로 공인노무사가 존재하며, 전담인력도 과거

1) 총 7곳의 기업을 사례조사 하였으나, 노무부문의 역할 및 역량에 대해서 풍부한 자료를 확보할 수 있던 곳은 4개의 기업이었다. 4개의 기업 중 2개의 기업은 자사의 내용을 연구보고서에 자세하게 공개하지 않기를 바랐으므로, 2개의 기업의 사례만을 서술하였다.

사례로 조사한 대기업 계열사의 경우 자동차, 전선, 화학, 전자 등의 업종에 속해있었으며, 기타 기업 2곳은 제약, 기타 제조업 등의 업종이었다. 기타 기업 2곳은 인사팀과 노무팀이 별도로 분리되어 있지 않았으며, 인사팀의 내부에 노무업무를 담당하는 담당자가 존재하였다. 대기업 계열사들에 비해 기타 기업 2곳은 일상적인 노사관계 및 노동조합 관리와 임금·단체협상이 가장 중요한 역할이며, 이를 잘 수행하기 위한 노동법에 대한 지식 및 인간관계 능력을 가장 중요한 역량으로 꼽았다.

2) 1947년 설립, 2008년말 현재 근로자 14,458명(국내 10,654명, 해외 3,804명). 민주노총 산하 노동조합(조합원 2880명),

보다 2배 이상 늘어서 현재는 사업장별로 5~6명이 노경관리를 맡고 있다. 본사 노무부와 사업장 노무부 간 관계를 살펴보면, 본사 노무팀은 사업장간·부문간 균형유지 및 조정, 계획수립, 방향설정을 담당하고, 사업장 노무팀은 일선 현장에서의 노사관계를 담당한다. 기본적으로 두 단위는 대등한 조직형태이다.

B사³⁾의 경우도 노무부문은 노경기획팀으로 불리며, 본사 노경기획팀은 인사 및 노무담당 임원 직할에 위치해있으며, 사업장별 노경기획팀은 지역주재 임원의 관할로 본사와 지역주재 임원에게 지시를 받는 매트릭스 구조를 가지고 있다. 최근 B사 역시 노경전문가의 양성을 위해서 노력중이며 이를 위하여 2004년 노경전문가 육성 로드맵 3단계를 설정하고, 2005년 노경기획팀의 직무기술서를 수정한 바 있다. 본사 노무부와 사업장 노무부 간 관계를 살펴보면, 본사 노무팀은 전사적인 관점에서 노경이슈를 계획하고 조정하는 역할을 하고, 사업장 노무팀은 사업장별 노사관계 이슈를 해결하는 역할을 한다. 노경기획팀은 주로 기능직과 사원의 고충처리 등에 초점을 맞추고 있다.

A사 노경팀은 3수준 노경관리를 수행하고 있다. 먼저 경영수준에서 노경 간 파트너십 및 신뢰관계 형성을 위한 역할을 수행하고, 작업현장에서는 현장중심의 협력시스템을 형성하기 위한 역할을 수행하며, 단체협상 및 단체교섭을 수행하는 것이다. A사에서는 노경팀이 다양한 역할을 수행하지만 가장 중요하게 수행하는 역할로는 단체협상 및 교섭, 노경 파트너십 형성을 위한 다양한 프로그램 운영(예, 노경 합동 연수, 다양한 교육, 경영자 지원 등), 작업현장 교육 및 일선 관리자에 대한 컨설팅 및 지원 기능 등을 수행하는 것으로 나타났다.

B사 노경기획팀 역시 다양한 역할을 수행하는 것으로 나타났지만, 이 중 가장 중요한 역할로는 노경전략 방향의 수립 및 설정, 현장에서 노동조합 및 근로자와의 커뮤니케이션 및 고충처리, 임단협 수행 등으로 나타났다. 한편, A사와 B사 모두 노무부문은 경영과 노동의 중간에서 일종의 교량자 역할을 수행하는 중요한 역할로 인식되고 있었으며, 따라서 균형감을 지니는 것이 중요하다고 제시되었다.

앞서 언급한 바와 같이 A사와 B사 모두 전문적인 노무관리의 필요성을 인식하고 이를 위해서 노력하고 있다. 특히 A사와 B사 모두 노무부문에 필요한 전문적인 역량을 향상시키기 위하여 노경팀 및 현장관리자에게 노무관리 교육을 심층적으로 실시하고 있다. 이를

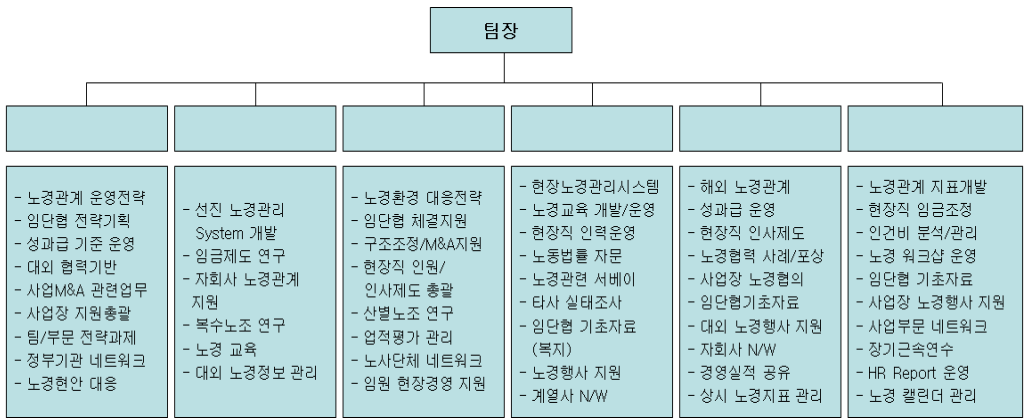
3) 1962년 설립. 2008년 말 현재 근로자 1850명, 한국노총 산하 노동조합(885명).

위하여 그룹이나 회사 내에 교육과정을 운영하기도 하고, 외부 교육기관의 과정을 수강하도록 규정하고 있다. 이런 과정을 통해서 얻으려는 것은 결국 노무부문의 역량이라고 볼 수 있다.

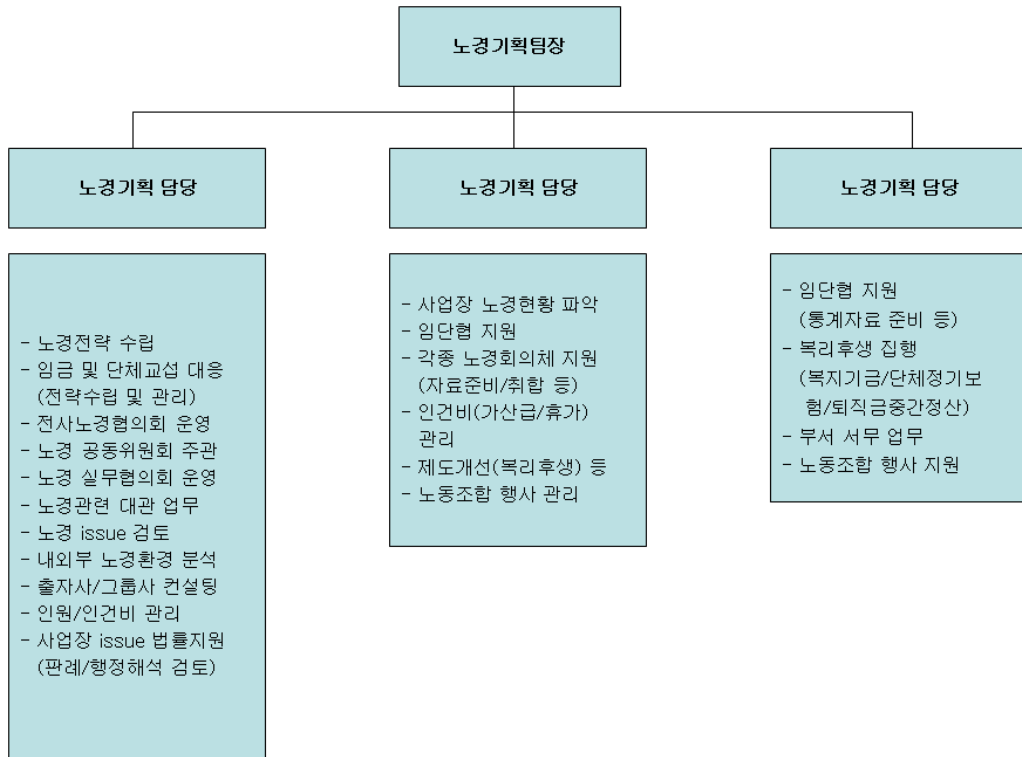
이런 노무부문의 역량으로 가장 중요한 것에 대해서 A사는 노무담당자로서 갖추어야 하는 전문적인 역량, 즉 법률 지식, 현장을 이끌고 나갈 수 있는 기본소양, 커뮤니케이션 역량, 교섭력 등이라고 제시하였다. B사의 경우에도 비슷하였는데, 먼저 중재 및 협상 능력을 포함한 문제해결능력이 가장 중요하고, 전반적으로 사업에 대한 통찰적인 시각, 해당분야에 대한 이론 및 지식도 중요한 것으로 제시되었다.

A사와 B사 모두 노무부문의 역할 및 역량이 노사관계에 있어 상당히 중요한 영향을 미친다고 제시했다. 작게는 단체협상 및 교섭의 원만한 타협부터 크게는 기업의 경쟁력에까지 중요하게 영향을 미친다고 의견을 제시했다. 따라서 A사와 B사는 노무부문의 역할 및 역량에 대해서 효과적으로 관리하기위해 꾸준한 노력을 기울이고 있다.

다음 <그림 1>은 A사의 노경팀 업무분장표를 요약한 것이고, <그림 2>는 B사의 노경기획팀의 직무조직도를 요약한 것이다. 이상 2개 회사를 대상으로 노무부문의 역할 및 역량에 대해서 살펴본 결과를 본 연구의 연구문제와 관련해서 정리해보면, 노무부문은 인사부문과 상당히 밀접한 관계를 맺고 있는 것이 틀림없지만 일부 기업에서는 독립적인 역할을 수행하는 것도 분명해 보인다. 최소한 독립적인 팀이나 기능으로 존재하지는 않더라도 인사담당자와는 구분되는 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다.



<그림 1> A사의 노경팀 업무분장표(내부자료)



<그림 2> B사의 노경기획팀 직무조직도(내부자료)

한편 노무부문은 상당히 다양한 역할을 수행하고 있으며, 특히 단체협상 및 교섭, 노무전략 수립 및 실행, 현장 커뮤니케이션 및 파트너십 관리, 일선관리자에 대한 지원기능 등이 중요한 역할인 것으로 나타났다. 특히 최근에는 단순한 현장수준의 노동조합 관리 및 감시 기능을 넘어서 노무관리를 전략적으로 계획하고 실행하여 단체교섭을 원만히 마무리하고, 노사 간에 파트너십 및 신뢰를 형성하여 궁극적으로는 기업의 경쟁력을 향상시키려는 전략적인 관점이 중요하게 대두되고 있는 것으로 나타났다. 이러한 역할을 기존의 관리적 역할과 대비되는 관점에서 전략적 역할로 명명할 수 있을 것이며, 이러한 추세는 인사관리부문의 역할변화와도 일관된 것이다.

노무부문의 중요성이 증대되면서 기업들은 노무부문의 전문성을 향상시키기 위하여 다양한 방법을 동원하여 노력하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 노무부문의 효과적인 관리를 위한 전문성을 노무부문의 역량이라 명명할 수 있을 것이다. 기업에서 특히 중요하게 필요

한 노무부문의 역량으로 중재 및 협상 능력을 포함한 문제해결능력, 전사적인 사업관련 지식 및 통찰력, 커뮤니케이션 능력, 법률지식 등 전문지식 등이 제시되었다. 마지막으로 사례에서도 일부 나타났지만 노무부문의 효과적인 역할수행과 역량축적은 노사관계의 안정화 및 협력관계 구축에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

앞서 살펴본 2개 기업을 포함한 7개 기업의 사례조사 및 인터뷰 조사의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 대기업의 경우 대부분 노동조합과의 관계 및 효과적인 노사관계를 관리하기 위하여 노무부서가 기업에서 중요한 역할을 수행하며, 상당히 높은 위상을 지니고 있었다. 이에 따라서 몇몇 기업의 경우에는 노무부서가 인사부서와는 독립적으로 조직을 가지고 운영되고 있기도 하였으며, 그렇지 않은 기업에서도 인사부문 하위에 팀 및 과 수준의 노무업무를 담당하는 조직이 존재하였다. 반면, 기타 기업의 경우에는 노무부서가 기업에서 상대적으로 중요한 역할을 수행하거나 높은 위상을 지니지는 못하고 있는 것으로 나타났고, 독립적인 조직이 없고 단지 인사부문 혹은 관리부문에서 노무관리 업무를 담당하는 담당자가 존재하는 정도였다.

둘째, 심층 사례조사를 수행한 몇몇 기업에서는 노무관리를 다수준(multi-level)에서 수행되고 있었으며, 노무부서의 역할로는 전통적인 노사관계 및 노동조합 관리, 현장 관리자에 대한 지원 뿐 아니라 협력적인 노사관계를 조성하기 위해서 전략적인 역할을 수행하고 있는 것으로 나타났다. 반면, 다른 기업들에서 노무부서는 는 일상적인 노사관계 관리 업무, 근로자 관리 업무, 노동조합과의 관계 등의 역할을 주로 수행하며, 임단협이 가장 중요한 업무인 것으로 제시되었다.

셋째, 심층 사례조사를 수행한 몇몇 기업에서는 전문적인 노무관리의 필요성을 인식하고 이를 위하여 노무부서의 전문적인 역량을 향상시키기 위해서 노무부서 및 현장관리자에게 노무관리 교육을 지속적이고 심층적으로 실시하고 있었다. 반면, 다른 기업들은 노무관리 업무에 대한 전문성과 중요성을 크게 인식하고 있지 않은 것으로 나타났다.

넷째, 노무부서의 역량으로 가장 중요한 것으로는 조사한 기업 모두에서 거의 유사한 응답이 도출되었는데, 노동법 및 경영지식 등을 포함한 노무관리 업무를 수행하는데 필요한 지식, 중재/협상 등을 포함한 문제해결능력, 커뮤니케이션 및 대인관계 기술 등이 노무부서의 중요한 역량으로 도출되었다.

다섯째, 노무부서의 역할 및 역량이 노사관계에 미치는 영향에 대해서는 사례조사에 참

여한 모든 기업의 노무 담당자들이 매우 중요한 영향을 미친다고 응답하였으며, 미래에 더욱 영향력이 커질 것으로 예상하였다.

이런 논의들에 대해서 다음 부분에서는 설문조사 자료를 활용하여 구체적으로 검증한다.

3. 연구문제

먼저 본 연구에서는 노무부문의 역할에 대해서 크게 전략적 역할과 관리적 역할로 유형을 구분할 수 있을 것이라는 연구문제를 제기한다. 노무부문의 역할에 대해서 선행연구가 거의 없기 때문에 사실 특정 역할로 구분될 것으로 가정하는 것은 매우 어려운 일이다. Miller(1987)는 노사관계가 경영기능 중 오래된 영역임에도 다른 파트에 비하여 기업에서 중요성이 떨어지고 단기적인 노사분쟁을 해결하는 소방관(fire-fighter)으로 간주되는 것은 전략적 의사결정과정에서 노사관계를 중요하게 다루지 못했었기 때문이라고 제시하면서, 과거의 전통적이고 비전략적인 노사관계 관리에 대비되는 관점에서 전략적 노사관계 관리가 필요하다는 것을 개념적으로 제시한 바가 있다.

노무부문의 역할에 대한 심층적인 연구는 Kaufman(1996)의 연구이다. Kaufman(1996)은 90년대 이후 극심한 경쟁 환경 하에서 미국 기업들은 전략, 구조, 과정에서 극적인 변화를 겪고 있다고 제시하면서, 이런 변화들 중 인사/노무 부문의 중요한 역할 변화 몇 가지를 제시하였다. Kaufman(1996)이 제시한 역할 변화 중 가장 중요한 변화는 인사/노무 부문이 과거의 전통적인 비전략적이고, 관리적이며, 종업원 옹호자 역할을 하던 것에서 점차 장기적이고, 전략적이며, 비즈니스 파트너로서의 역할을 수행하는 것으로 변화된 것이다. 덧붙여 조직변화에 대한 지원역할도 중요해졌다고 제시하고 있다. 이런 미국 기업에서 노무부문의 역할 변화는 90년대 후반 IMF 구제 금융을 겪은 후에 빠르게 영미식 경영방식으로 수렴한 도입한 우리나라 기업에서 노무부문의 역할에 대한 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 또한 노무부문의 참고로 삼을 수 있는 인사부문의 역할이 1990년대 이후 전략적 역할과 관리적 역할로 구분되고 있고(박우성·유규창, 2001; Storey, 1992; Ulrich, 1997), 노무부문이 앞서 살펴본 바와 같이 인사부문과 밀접한 관련을 맺고 있는 것을 감안할 때 노무부문의 역할 역시 크게 볼 때 과거부터 지속적으로 수행해온 관리적 역할과 노무관리를 기업의 경쟁력의 원천으로 감안하여 좀 더 전략적인 접근을 하는 전략적인 역할로 구분할 수 있을 것이다.

노무부문의 전략적 역할은 앞서 사례에서도 살펴봤듯이 주로 기업의 전략에 적합하도록 노경전략 및 로드맵을 수립하고 이에 기반을 둔 단체교섭 및 협상에 임하며 기타 전략실행 및 변화관리를 위한 활동들을 포함하는 것이다. 반면 관리적 역할은 기존 노무부문이 주로 해오던 활동들로, 기업 및 사업장 수준에서의 다양한 노사관계 관리 및 안정화 업무, 일선 관리자에 대한 지원 등의 활동을 포함하는 것이다.

연구문제 1: 노무부문의 역할은 크게 전략적 역할과 관리적 역할로 유형을 구분할 수 있을 것이다.

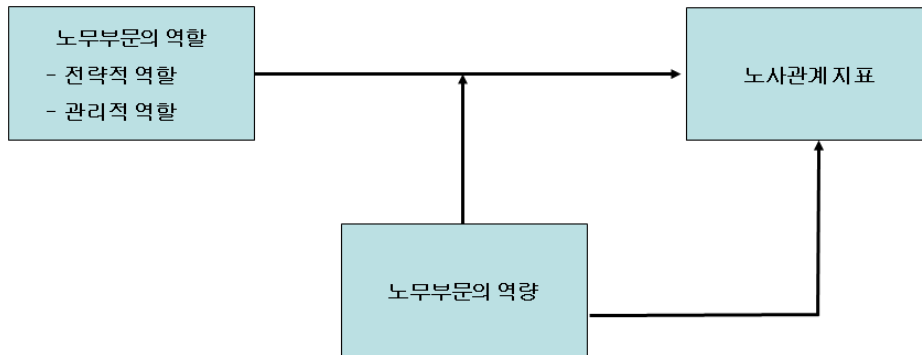
노무부문의 역할이 효과적으로 이루어진다면 기업 및 사업장의 노사관계가 전반적으로 안정화되고, 노사 간에 파트너십이 형성되며, 궁극적으로 근로자들이 자발적으로 회사를 위해 노력하게 되어 조직성과와 경쟁력이 향상될 것이다. 노무부문의 참고로 삼을 수 있는 인사관리부문도 역할이 효과적으로 수행되는 기업에서 인사관리 효과성 및 조직성과가 높아지는 결과를 나타냈는데 특히, 인사부문은 전략적 역할을 높게 수행할수록 인사관리 효과성 및 조직성과가 향상되는 결과를 나타냈다(류성민, 2007). 이러한 결과를 노무부문에 도 적용해보면 노무부문의 역할수준에 따라 노사관계 성과지표가 달라질 것으로 가정할 수 있다. 특히 노무부문의 역할수준이 높아지면 노사관계 성과지표가 향상될 것으로 생각할 수 있다.

연구문제 2: 노무부문의 역할수준에 따라 노사관계 성과지표가 달라질 것이다.

자원기반관점에 따르면 기업의 지속적인 경쟁우위는 가치 있고, 독특하며, 희귀하고 모방하기 어려운 자원에 의해서 창출되는데(Barney, 1991), 노무부문이 오랜 기간 축적해 온 노무부문의 역량도 이런 경쟁우위를 창출하는 자원이 될 수 있다. 즉, 역량이란 기업이 과거의 행동을 통해 경험하고 쌓아온 일종의 지식, 기술, 능력이므로, 오랜 기간에 걸쳐 복잡한 상호작용을 통해 축적한 특정의 유형 및 무형의 자산이 된다. 즉, 노무부문의 역량은 기업 노무부문의 역사에 배태되어 축적되기 때문에, 인과적으로 모호하고 다른 기업에서 모방하기 어려운 자원이 될 수 있다. 특히 노무부문의 역량이 충분히 축적되어 있으면 노무부문에 요구되는 역할인 노사관계의 안정화 및 협력관계 구축을 잘 달성할 수 있을 것

이다. 인사관리부문의 역량에 대한 선행연구에서 제시하는 바를 살펴보면 인사관리부문의 역량은 인사관리부문의 역할수행 및 조직성과와 중요한 관련성을 맺고 있다(류성민, 2007; Han et al., 2006; Wei & Lau, 2005). 이를 적용해보면 노무부문의 역량도 노무부문의 목표인 노사관계의 안정화 및 협력관계 구축, 그리고 궁극적으로 조직성과와 중요한 관계를 맺을 것으로 생각할 수 있다. 따라서 다음과 같은 연구문제를 제기한다.

- 연구문제 3: 노무관리부문의 역량측적 정도에 따라 노사관계 성과지표가 달라질 것이다.
- 연구문제 4: 노무관리부문의 측정된 역량은 노무관리부문의 역할이 노사관계 성과에 미치는 영향을 정(+)의 방향으로 조절할 것이다.



〈그림 3〉 연구모형

Ⅲ. 연구방법

1. 표본

본 연구를 위해서 노동연구원이 2008년에 실시한 “노무관리부문의 역할 및 역량 실태조사” 자료를 사용하였다. 이 조사의 모집단은 노동부가 매년 100인 이상 사업장 6000여개를 대상으로 실시하는 임금교섭조사 대상 사업장이다. 이 중 제조업체만을 대상으로 하여 2008년 10월부터 11월까지 전문실사업체를 통해 설문조사를 실시하였으며, 설문조사 대

상자는 사업장의 노무담당자이다. 최종적으로 300개 사업장으로부터 유효한 설문자료를 얻었으며, 체계적인 오류가 존재하는 응답을 제외한 후 최종적으로 291개를 본 연구의 표본으로 활용하였다. <표 1>은 표본의 특성을 분류한 것이다. 모집단과 비교해서 대규모 기업의 비중이 높으며, 우리나라의 기업규모와 노동조합 조직 간 밀접한 관련성을 반영해서 노동조합 조직사업장 비중도 높다. 이처럼 우리의 표본에서 규모가 큰 사업장이 과도하게 표집된 이유는 대기업은 인사관리 및 노무관리와 관련해서 기준설정자(pattern setter)로서의 역할을 수행할 수 있기 때문에 의도적으로 대기업을 과도 표집 했기 때문이다. 표본의 이러한 특성에 유의할 필요가 있다. 참고적으로 노무관리 업무를 인사팀에서 인사업무와 함께 담당하지 않고 독립적으로 담당하고 있는 회사의 비율은 약 20%였다.

<표 1> 표본의 특성

		표본		모집단	
		빈도	비율	빈도	비율
전체		283	100.0	2969	100.0
규모	300인 미만	171	60.4	2207	74.3
	300-999인	50	17.7	594	20.0
	1000인이상	62	21.9	168	5.7
업종	경공업	66	23.3	732	24.7
	중공업	160	56.5	1546	52.1
	전기전자	57	20.1	691	23.3
노조	미조직	134	47.3	1890	63.7
	조직	149	52.7	1079	36.3

2. 변수의 측정

1) 노무관리부문의 역할

노무관리부문의 역할에 대한 측정항목으로 Kaufman(1996) 및 기업 실무자와의 인터뷰를 참조하여 14항목을 도출하였다.⁴⁾ 14항목은 다음 <표 2>와 같다. 본 연구에서는 노무관리부문의 역할을 측정하기 위해서 다음에 제시한 14항목에 대해서 역할의 수행도를 5

4) 초기에는 20문항으로 구성하였으나 기업 노무담당자들에게 검증한 결과, 현실과 적합하지 않거나 답변 시 오해를 불러일으킬 수 있는 문항 6개는 제외하였다.

점 척도(전혀 중요하지 않다: 1점 ~ 매우 중요하다: 5점)로 측정하고 이를 요인 분석하여, 요인들을 구성하는 항목들의 평균값을 노무부문의 역할 요인으로 활용하였다.

〈표 2〉 노무부문의 역할 측정항목

항목	평균	표준편차
• 노경전략 및 로드맵 수립	3.18	0.682
• 임금 및 단체교섭	3.62	0.759
• 노경 회의체 운영	3.32	0.762
• 노경 협력 프로그램 운영(노경 합동연수 등)	3.17	0.755
• 외부·내부 노경동향 파악	3.24	0.751
• 노경관련 대 관공서 업무	3.16	0.709
• 일선관리자에게 노경 컨설팅 지원	3.07	0.693
• 복리후생제도 개선	3.45	0.798
• 노동조합활동 관련 지원	3.07	0.805
• 현장조합원 여론조성 및 의견청취	3.36	0.734
• 현장 고충처리	3.50	0.791
• 인건비 관리	3.35	0.724
• 일선관리자 노무관리 교육	3.12	0.767
• 노경관계 및 사원의식조사	3.18	0.839

2) 노무관리부문의 역량

노무관리부문의 역량에 대한 측정항목도 Kaufman(1996)과 기업 실무자와의 인터뷰에 기반을 두고 13항목을 도출하였다.⁵⁾ 13항목은 다음 〈표 3〉과 같다. 본 연구에서는 노무관리부문의 역량을 측정하기 위해서 다음에 제시한 13항목에 대해서 역량의 측정도를 5점 척도(전혀 중요하지 않다: 1점 ~ 매우 중요하다: 5점)로 측정하고 이를 요인 분석하여, 요인들을 구성하는 항목들의 평균값을 노무부문의 역량 요인으로 활용하였다.

3) 노사관계 성과

노사관계 성과지표를 무엇으로 설정해야하는가에 대해서 합의된 의견은 없다. 인사관리 효과성처럼 명확하게 노무관리 혹은 노사관계 성과지표가 존재한다면 해당변수를 활용하겠으나 관련변수가 개념적으로 정립되어있지 않은 상황이다. 따라서 본 연구에서는 노사관

5) 초기에는 17문항으로 구성하였으나 노무담당자에게 검증한 결과, 현실과 적합하지 않거나 답변 시 오해를 불러일으킬 수 있는 문항 4개는 제외하였다.

계 성과지표로 노사관계분위기와 임금·단체교섭 원만한 타결 정도를 노사관계 성과지표로 활용하였다.

〈표 3〉 노무부문의 역량 측정항목

항목	평균	표준편차
• 회사의 인사제도에 대한 이해	3.36	0.598
• 노동법 등 관련법규에 대한 지식	3.40	0.573
• 인사·경영관련 지식	3.26	0.599
• 노무환경에 대한 예측능력	3.47	0.765
• 교섭력 및 협상력	3.74	0.704
• 커뮤니케이션 능력	3.66	0.735
• 노동시장 및 환경에 대한 이해 및 예측력	3.35	0.772
• 리더십	3.35	0.659
• 변화관리 능력	3.49	0.808
• 인적 네트워크 구축 및 활용력	3.42	0.752
• 정보수집 및 분석 능력	3.47	0.823
• 회사의 사업에 대한 지식	3.31	0.660
• 관계형성능력	3.53	0.815

노사관계분위기는 Dastmalchian, Blyton, Adamson(1989)의 측정항목을 참조하여, '노사는 서로 약속을 잘 지킨다', '협상은 노사가 상호 신뢰하는 분위기에서 이루어진다', '노사간 정보교환이 잘 이루어진다', '근로조건의 중요한 변화는 대부분 노사가 공동으로 협의한다'(각 5점, 1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 요인분석결과 하나의 요인으로 구분되었고 내적일관성의 지표인 크론바 알파 값이 0.91로 나타났는데 우리는 이 평균값으로 노사관계분위기 변수를 작성하였다. 임금·단체교섭 타결도는 지난 3년간 임금·단체교섭이 얼마나 원만하게 타결되었는가에 대해서 5점 척도(1=매우 어렵게 타결되었음, 3점 보통수준, 5점=매우 원만하게 타결되었음)로 측정하였다.

4) 통제변수

우리는 조직규모, 그리고 노동조합을 통제하였다. 먼저 조직규모는 종업원 100-299인, 300-999인, 1000인 이상의 집단으로 구분하여 더미변수로 처리하였고, 노동조합의 존재 여부는 존재하면 1, 존재하지 않으면 0의 더미변수로 처리하여 분석에 활용하였다.

IV. 분석결과

1. 노무부문의 역할 및 역량에 대한 주성분분석 및 신뢰도 검증

노무부문의 역할 및 역량요인을 도출하기 위하여 우선 주성분분석(principal component analysis)을 수행하였다. 주성분분석에서 회전방법은 직각회전(varimax)를 이용하였다. 먼저 다음 <표 4>는 노무부문의 역할 14항목에 대해 주성분분석을 수행한 결과이다. 앞서 연구문제를 설정하는 과정에서 노무부문의 역할이 크게 전략적 역할과 관리적 역할로 유형이 구분될 것이라고 가정했었다. 그러나 주성분분석결과 노무부문의 역할은 1개의 요인으로 구분되었다. 분석결과를 살펴볼 때, 아직까지 우리나라에서 노무부문의 역할이 세분화될 수준에는 이르지 못한 것으로 보인다. 해당 항목들에 대해서 신뢰도 분석을 수행한 결과 cronbach's alpha 값이 0.95로 신뢰도가 매우 높은 것으로 나타났다.

<표 4> 노무부문의 역할에 대한 주성분분석 결과

항목	요인적재량	추출값
• 노경전략 및 로드맵 수립	0.731	0.534
• 임금 및 단체교섭	0.752	0.566
• 노경 회의체 운영	0.783	0.613
• 노경 협력 프로그램 운영(노경 합동연수 등)	0.810	0.656
• 외부·내부 노경동향 파악	0.795	0.631
• 노경관련 대 관공서 업무	0.796	0.634
• 일선관리자에게 노경 컨설팅 지원	0.722	0.522
• 복리후생제도 개선	0.781	0.610
• 노동조합활동 관련 지원	0.744	0.554
• 현장조합원 여론조성 및 의견청취	0.790	0.624
• 현장 고충처리	0.771	0.595
• 인건비 관리	0.729	0.531
• 일선관리자 노무관리 교육	0.835	0.697
• 노경관계 및 사원의식조사	0.765	0.585

주 1) 아이겐값 = 8.352

다음으로 <표 5>는 노무부문의 역량 13항목에 대해 주성분분석을 수행한 결과이다. 주성분분석결과 노무부문의 역량은 아이겐값이 1.0이 넘는 2개의 요인으로 구분되었다. 첫 번

제 요인항목을 살펴본 결과 이해력, 분석력, 관계능력 등을 포함하고 있었으며, 두 번째 요인항목에는 인사제도에 대한 지식, 노동법 등 관련법규에 대한 지식, 인사·경영 관련 지식 등 여러 측면의 지식에 대한 것이 포함되어 있었다. 본 연구에서는 첫 번째 요인을 전문적 역량이라고 명명하고, 두 번째 요인을 지식 역량이라고 명명하도록 하겠다. 각각의 요인의 신뢰도를 검증한 결과 전문적 역량요인은 cronbach's alpha 값이 0.94, 지식 역량요인은 cronbach's alpha 값이 0.72로 신뢰도가 충분히 있는 것으로 나타났다. 참고적으로 전체 역량항목 13개를 단일항목으로 묶었을 때의 신뢰도는 cronbach's alpha 값이 0.92로 나타났다.

〈표 5〉 노무부문의 역량에 대한 주성분 분석결과

항목	요인 1 (전문적 역량)	요인 2 (지식 역량)	추출값
• 회사의 인사제도에 대한 이해		0.764	0.654
• 노동법 등 관련법규에 대한 지식		0.823	0.677
• 인사·경영관련 지식		0.766	0.600
• 노무환경에 대한 예측능력	0.768		0.599
• 교섭력 및 협상력	0.765		0.600
• 커뮤니케이션 능력	0.796		0.660
• 노동시장 및 환경에 대한 이해 및 예측력	0.809		0.665
• 리더십	0.661		0.560
• 변화관리 능력	0.863		0.750
• 인적 네트워크 구축 및 활용력	0.817		0.701
• 정보수집 및 분석 능력	0.880		0.783
• 회사의 사업에 대한 지식	0.658		0.539
• 관계형성능력	0.886		0.789
아이겐 값	6.388	2.189	
설명분산(%)	49.142	16.836	

주성분분석을 통해 도출된 결과를 토대로 노무부문의 역할 및 역량 변수를 구성하여 이후 분석에 활용하였다.

2. 상관관계분석

다음 〈표 6〉은 변수들 간의 상관관계분석 결과이다.

상관관계분석결과를 살펴보면 노무부문의 역할은 협력적 노사분위기와 강한 정(+)의 유의한 상관관계를 지니고 있는 것으로 나타났고, 임금단체협상 타결기간과도 약하지만 유의한 정(+)의 관계를 나타냈다. 노무부문의 역량도 전체적으로 혹은 개별요인별로 협력적 노사분위기와는 유의한 정(+)의 상관관계를 나타냈으나 임금단체협상 타결기간과는 전문적 역량만이 약하지만 유의한 정(+)의 관계를 나타냈다. 한편, 노무부문의 역할과 노무부문의 역량 간에는 높은 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났는데, 이는 역할수행으로 축적되는 것이 역량인 것을 감안하면 당연한 결과라고 할 수 있다.

통제변수 중 노동조합의 존재는 노무부문의 역할을 높이고, 노무부문의 역량축적과도 유의한 정(+)의 관계가 있으며, 협력적 노사분위기의 형성과도 정(+)의 관계가 있으나, 임금단체협상의 원만한 타결과는 부(-)의 유의한 관계가 나타났다. 규모면에서는 노무부문의 역할 및 역량은 사업장의 규모가 커질수록 중요해지는 것으로 나타났다.

〈표 6〉 변수들의 평균 및 표준편차, 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5
1. 노무부문의 역할	3.272	0.583	1				
2. 노무부문의 역량(전체)	3.446	0.514	0.732***	1			
3. 노무부문의 역량 1	3.478	0.607	0.749***	0.980***	1		
4. 노무부문의 역량 2	3.338	0.472	0.244***	0.519***	0.338***	1	
5. 협력적 노사분위기	3.560	0.663	0.665***	0.511***	0.551***	0.053	1
6. 임단협 원만한 타결도	3.770	0.827	0.022	-0.016	0.005	-0.097	0.232***
7. 노동조합	0.497	0.501	0.387***	0.257***	0.244***	0.165**	0.242***
8. 규모1(100-299인)	0.560	0.497	-0.432***	-0.327***	-0.357***	-0.015	-0.313***
9. 규모2(300-999인)	0.177	0.382	0.039	-0.003	-0.011	0.033	-0.019
10. 규모3(1000인 이상)	0.263	0.441	0.453***	0.371***	0.411***	-0.011	0.369***

변수	6	7	8	9
7. 노동조합	-0.147*			
8. 규모1(100-299인)	0.058	-0.422***		
9. 규모2(300-999인)	-0.021	0.099 [†]	-0.523***	
10. 규모3(1000인 이상)	-0.047	0.390***	-0.675***	-0.277***

N=291, [†]p < .10, *p < .05, **p < .01, ***p < .001 (2-tailed test)

3. 회귀분석

연구문제 2부터 4는 노무부문의 역할 및 역량이 노사관계에 미치는 효과에 대한 것이다. 연구문제 2는 노무부문의 역할수준에 따라서 노사관계 지표가 달라질 것이라는 가정인데, 특히 노무부문의 역할수준이 높을수록 노사관계가 안정화될 것이라는 가정을 담고 있다. 연구문제 3과 4는 노무부문의 역량축적에 따라 노사관계 지표가 달라질 것이라는 것인데, 세부적으로 연구문제 3은 노무부문의 축적된 역량이 많을수록 노사관계가 안정화될 것이라는 가정을 담고 있고, 연구문제 4는 노무부문의 역할과 노무부문의 역량 간의 상호작용이 노사관계 안정화 지표와 정(+)의 관계가 있을 것이라는 가정이다. 회귀분석에서는 노무부문의 역할을 독립변수로, 노무부문의 역량을 조절변수로 사용하여 노사관계지표와의 관계에 대한 연구문제를 검증하였다. 본 연구에는 연구문제 검증을 위해 OLS 기법의 회귀분석모형이 사용되었으며 노무부문의 역할과 노무부문의 역량 간 상호작용 효과를 검증하기 위해 조절회귀분석이 사용되었다. 노무부문의 역할과 노무부문의 역량 간의 상호작용 항은 상호작용 효과를 검증할 때 발생할 수 있는 독립변수들 간 다중공선성을 막기 위해 평균 집중화(mean centering) 방법을 사용하여 계산되었다(Aiken & West, 1991).

노무부문의 역할 및 역량과 노사관계 간의 관계에 대한 분석결과는 <표 7>과 <표 8>에 정리되어 있다. <표 7>은 종속변수로 협력적 노사관계 분위기를 설정하여 분석한 결과이고, <표 8>은 종속변수로 임금단체협상에 대한 원만한 타결정도를 설정하여 분석한 결과이다.

우선 <표 7>의 모형 1은 연구모형에서 통제변수로 설정된 변수만을 사용한 회귀분석 결과이고, 모형 2는 노무부문의 역할을 추가적으로 투입하여 노무부문의 역할이 협력적 노사관계 분위기에 미치는 영향을 검증한 회귀분석 결과이다. 모형 3은 모형 1에 노무부문의 역량만을 추가적으로 투입하여 노무부문의 역량이 노사관계 분위기에 미치는 영향을 검증한 회귀분석 결과이다. 모형 4는 노무부문의 역량을 세부적으로 구분하여 전문적 역량, 지식 역량을 모형 1에 추가하여 이들이 노사관계 분위기에 미치는 영향을 검증한 것이다. 모형 5와 모형 6은 모형 2에 노무부문의 역량을 각각 전체적으로, 세분하여 투입하여 노무부문의 역할과 노무부문의 역량이 노사관계 분위기에 미치는 영향을 통합적으로 살펴본 것이다. 모형 7과 모형 8은 모형 5와 모형 6에 노무부문의 역할과 노무부문의 역량 간 상호작용 항을 투입하여 노사관계 분위기와 의 관계를 검증한 것이다.

〈표 7〉 노무부문의 역할 및 역량이 노사관계 분위기에 미치는 영향

	종속변수 : 협력적 노사관계 분위기							
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7	모형 8
노동조합	0.100 [†]	-0.039	0.052	0.088 [†]	-0.038	-0.007	-0.051	-0.019
규모2(300-999)	0.068	-0.015	0.032	0.016	-0.015	-0.022	-0.016	-0.017
규모3(1000이상)	0.349 ^{***}	0.090 [†]	0.200 ^{**}	0.120 [*]	0.087	0.043	0.098 [†]	0.052
노무부문 역할		0.641 ^{***}			0.611 ^{***}	0.565 ^{***}	0.624 ^{***}	0.594 ^{***}
노무부문 역량			0.424 ^{***}		0.041		0.027	
전문적 역량				0.527 ^{***}		0.157 [*]		0.110
지식 역량				-0.140 ^{**}		-0.136 ^{**}		-0.148 ^{**}
노무부문 역할 * 노무부문 역량							-0.084 [†]	
노무부문 역할 * 전문적 역량								-0.037
노무부문 역할 * 지식 역량								-0.135 ^{**}
R ²	0.151	0.450	0.303	0.349	0.451	0.470	0.458	0.492
R ² 변화	0.151	0.299	0.151	0.197	0.001	0.020	0.007	0.022
F 변화	17.601 ^{***}	160.338 ^{***}	63.954 ^{***}	44.495 ^{***}	0.420	5.495 ^{**}	3.682 [†]	6.363 ^{**}
비교		모형 1과 비교	모형 1과 비교	모형 1과 비교	모형 2와 비교	모형 2와 비교	모형 5와 비교	모형 6과 비교

N=291, β는 표준화회귀계수, [†]p < .10, *p < .05, **p < .01, ***p < .001

분석결과를 살펴보면, 모든 모형에서 노무부문의 역할수준이 높을수록 협력적 노사관계 분위기가 높게 형성되는 것으로 나타났으며, 모형 3과 모형 4에서 노무부문의 축적된 역량이 높으면 역시 협력적 노사관계 분위기가 형성되는 정도도 높아지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 연구문제에서 설정한 가정과 일관된 것이다. 그러나 노무부문의 역량을 세부적으로 나눠서 노사관계 분위기와 관계를 살펴본 모형 4에 따르면 노무부문의 전문적 역량은 협력적 노사관계 분위기에 정(+)의 영향을 미치지만, 지식 역량은 협력적 노사관계 분위기에 오히려 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 다른 모형에서 일관되게 나타나고 있다. 다음으로 모형 7과 모형 8에서는 노무부문의 역할수준을 축적된 역량이 지원하는 가에 대해서 살펴보았는데, 세부적으로 노무부문의 역량을 나누어서 살펴본 모형 8에서 지식역량의 축적은 노무부문의 역할과 협력적 노사관계 분위기 간 관계를

부(-) 방향으로 유의하게 조절하는 결과를 나타냈다.

이러한 결과는 연구문제에서 설정한 가정과 다른 것인데 이러한 결과는 2가지의 경우로 해석할 수 있다. 우선 노무부문이 의사소통능력, 분석력 등을 축적하고 있는 것은 협력적인 노사관계 형성에 도움이 되지만, 노동법 및 경영전반, 회사의 인사제도 등에 대한 지식을 많이 가지고 있는 경우에는 협력적 노사관계를 오히려 저해할 수 있을 가능성이 있다. 즉, 노무부문에 지식역량이 많이 축적되어 있으면 이를 기반으로 노사관계에서 노무부문이 주로 사측의 입장을 대변하고 실행하는 역할을 할 가능성이 높아지기 때문에 노사관계가 적대적이 되는 가능성이 존재한다는 것이다. 지식 역량과 노사관계 분위기에 대한 다른 해석은 본 연구에서 활용된 자료가 횡단적으로 조사되었기 때문에 나타날 수 있는 역인과관계의 가능성으로부터 생각해 볼 수 있다. 즉, 오히려 노사관계가 좋지 않을 때, 법적 검토 등이 필요하기 때문에 지식 역량이 커질 수 있다는 것이다. 본 연구에서 사용한 자료로는 2가지 가능성 중 어느 것이 옳은 지 엄밀하게 검증할 수 없으므로, 본 연구결과의 해석에는 주의를 기울일 필요가 있다.

다음으로 <표 8>은 종속변수로 임금단체협상에 대한 원만한 타결정도를 설정하여 분석한 결과이다.

분석결과를 살펴보면, 모형 5에 나타나있듯이 노무부문의 역량을 통제 한 상황에서 노무부문의 역할수준이 높을수록 임단협이 원만하게 타결되는 기간이 짧아지는 것이 일부 검증되었으며, 노사관계 분위기에 대한 분석결과와 일관되게 노무부문의 전문적 역량의 축적은 임단협이 원만하고 빠르게 타결되는데 약하지만 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지식역량은 유의한 관계를 나타내지 않았다. 앞서 살펴본 노사관계 분위기에 대한 회귀분석 결과와 함께 고려하면, 노무부문의 역할수준이 높으면 대체로 노사관계가 협력적이고, 노사협상도 원만하고 빠르게 타결되는 것을 알 수 있다. 또한 노무부문의 전문적 역량 축적은 전반적으로 협력적 노사관계에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 8〉 노무부문의 역할 및 역량이 임단협 원만한 타결정도에 미치는 영향

	종속변수 : 임금단체협상 원만한 타결정도							
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7	모형 8
노동조합	-0.151*	-0.174*	-0.154*	-0.137*	-0.177**	-0.159*	-0.188**	-0.169*
규모2(300-999)	-0.003	-0.016	-0.005	-0.013	-0.017	-0.021	-0.018	-0.022
규모3(1000이상)	0.012	-0.030	0.004	-0.034	-0.026	-0.052	-0.017	-0.047
노무부문 역할		0.104			0.161 [†]	0.133	0.171 [†]	0.145
노무부문 역량			0.022		-0.078		-0.090	
전문적 역량				0.088		0.001		-0.009
지식 역량				-0.104 [†]		-0.104 [†]		-0.123 [†]
노무부문 역할 * 노무부문 역량							-0.068	
노무부문 역할 * 전문적 역량								-0.063
노무부문 역할 * 지식 역량								-0.048
R ²	0.022	0.030	0.022	0.033	0.032	0.039	0.037	0.047
R ² 변화	0.022	0.008	0.000	0.011	0.003	0.010	0.004	0.008
F 변화	2.198 [†]	2.388	0.126	1.646	0.855	1.480	1.352	1.242
비교		모형 1과 비교	모형 1과 비교	모형 1과 비교	모형 2와 비교	모형 2와 비교	모형 5와 비교	모형 6과 비교

N=291, β는 표준화회귀계수, [†]p < .10, *p < .05, **p < .01, ***p < .001

V. 요약 및 논의

본 연구는 그동안 거의 연구되지 않았으나 우리나라에서 매우 중요성이 높은 노무부문에 대해서 역할과 역량을 중심으로 탐색하였다. 특히 본 연구에서는 노무부문의 역할과 역량이 노사관계의 안정화 및 협력적 관계구축에 영향을 미칠 것이라는 가정아래 사례연구와 실증분석을 토대로 이를 검증하였다.

사례조사의 결과 몇몇 대기업에서는 노무부문이 상당히 중요하게 고려되고 있었으며, 과거보다 좀 더 전문적인 역할을 수행하고 역량을 축적하기 위한 노력을 기울이고 있는 것으로 나타났다. 가장 중요한 노무부문의 역할로는 단체협상 및 교섭, 노무관리 전략 및 방향

설정(노경파트너십 형성전략), 일선 관리자 지원 및 현장 노동조합과 근로자와의 의사소통, 그리고 고충처리 등이 제시되었다. 또한 가장 중요한 노무부문의 역량으로는 교섭력, 의사소통능력, 기업 및 노무·인사부문에 대한 전문적 지식 등이 제시되었다. 마지막으로 사례조사 결과 노무부문의 역할 및 역량은 노사관계의 안정화 및 기업의 경쟁력에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

사례조사와 병행한 100인 이상 근로자를 보유한 291개 사업장의 설문조사 자료를 분석한 결과, 노무부문의 역할은 아직 전략적인 역할 등 좀 더 다양하고 높은 수준의 역할을 수행한다고 보기는 어려운 것으로 나타났다. 또한 노무부문의 역할은 협력적 노사관계 및 원만하고 빠른 임금단체협상 체결 등과 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났고, 노무부문의 역량도 전체적으로는 협력적 노사관계와 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 노무부문의 일부역량은 협력적 노사관계와 부(-)의 관계가 나타났다.

본 연구의 함의점은 다음과 같다.

먼저 본 연구는 우리나라 사업장을 대상으로 노무부문에 초점을 맞추어 노무부문의 역할 및 역량을 도출하고, 이들과 노사관계 간의 관계에 대하여 탐색하였다는 의의를 지닌다. 선행연구에서는 노무부문은 인사부문의 하위기능으로 간주되어 독립적인 주체로서 연구되지 않았으며, 기업 및 사업장 수준의 노사관계에 대한 연구는 주로 노동조합이나 노사협의회에 초점이 맞추어져왔다. 그러나 우리나라의 경우 노사관계가 지속적으로 기업경쟁력의 핵심적인 영향요인으로 제시되어져 왔으므로, 기업 및 사업장에서 노사관계의 주체 중 하나인 사측을 대리하여 노사관계를 계획하고 관리하며, 다른 한편에서는 노사관계의 다른 주체인 노동조합 및 근로자들과 의사소통하고 협력하여 노사관계를 조정하는 노무부문에 대한 연구는 큰 중요성이 있다.

노무부문은 기업 및 사업장에서 노사 간 협력관계를 높이고 근로자의 자발적 몰입을 높여서 노사관계를 안정시키고 기업성과를 향상시키는데 공헌하는 중요한 역할을 수행하며, 효과적인 노무관리 정책과 관행들을 계획·수립하는 것과 더불어 이런 정책과 관행들이 적절하게 실행되고 기업 및 사업장 수준에서 노동조합 및 근로자들에게 받아들여져서 궁극적으로 노사관계의 안정과 기업성과를 달성할 수 있도록 만드는 역할을 담당한다. 그러므로 노무부문의 기능 및 역할에 대한 다양한 연구가 필요하지만 아직 노무부문에 초점을 맞춘 연구는 전무하다고 할 수 있는 수준이다. 이러한 상황에서 우리나라의 사업장을 대상으로 노무부문의 역할 및 역량이 어떤 것들이 있는지를 도출하고, 노무부문의 역할 및 역량이

노사관계에 어떤 영향을 미치는지를 살펴본 본 연구는 중요한 의미를 갖는다.

특히 본 연구에서 도출된 노무부문의 역할 및 역량은 노무부문이 단순히 인사관리부문의 하위기능으로서가 아니라 차별적으로 중요한 역할을 수행하고 이에 따른 전문적인 역량이 요구됨으로 나타나고 있다. 실무적으로 기업들은 본 연구에서 도출된 노무부문의 역할 및 역량을 참조하여 사업장 노무부문의 전문성과 효과성을 향상시킬 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구결과에 따르면 노무부문의 역할이 효과적으로 수행되면 노사관계의 안정화를 가져오고 노사 간에 협력적 관계가 구축될 수 있다. 연구문제에 가정한 것과 다르게 아직까지 우리나라 사업장의 노무부문은 전략적인 수준의 역할을 수행하는 것으로 보기는 어렵지만, 현재 수행하고 있는 역할을 효과적으로 수행하는 것이 노사관계의 안정화 및 협력적 관계 구축에 공헌한다는 결과 역시 매우 중요한 것이다. 실무적으로 노무부문의 역할이 효과적으로 수행될 수 있도록 지원하고 관리하는 것이 노사관계의 안정화, 궁극적으로는 기업의 경쟁력을 향상시키는데 중요한 원천 중 하나임을 본 연구결과는 제시하고 있다.

셋째, 본 연구결과에 따르면 노무부문의 축적된 역량은 대체로 노사관계 안정화에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 전문적 역량의 축적은 노사관계 분위기를 협력적으로 구축하고 노사협상을 빠르고 원만하게 타결하는데 중요한 공헌을 하는 것으로 나타났다. 따라서 실무적으로 기업은 협력적 노사관계 구축을 위해서는 노무부문의 전문가들이 전문적 역량을 축적할 수 있도록 다양한 교육기회를 제공할 필요성이 제기된다.

본 연구는 탐색적 연구의 성격을 띠고 있으므로 아직까지 엄밀한 연구로 보기에는 여러 가지 문제점이 제기된다.

내용적으로 먼저 노무부문의 역할 및 역량을 구성하는 항목을 좀 더 이론 및 실무에 기반을 두고 정교화 할 필요성이 있고, 노무부문의 역할과 노사관계 간 관계를 설명할 수 있는 이론적인 틀을 개발하는 것이 필요하다. 또한 궁극적으로는 노무부문의 역할 및 역량이 어떻게 기업의 경쟁력 향상에 공헌할 수 있는가에 대해서도 좀 더 규명할 필요성이 있다.

방법론적으로 본 연구는 변수들 간 관계를 설명한 이론의 부족을 사례연구를 통해서 보완하려고 하였으나, 노무부문의 역할 및 역량을 구체적으로 살펴볼 수 있는 사례가 부족하였으며 일부 기업에서는 자신들의 기업 사례가 상세히 보고되는 것을 꺼려하였기에 일부 사례만 서술할 수밖에 없었다. 이로 인해 질적 연구의 장점이 희석된 부분은 한계로 제기된다. 추후에는 좀 더 우리나라 기업 노무부문의 현실에 대한 심층적인 질적·양적 연구가 다양하게 진행될 필요성이 있다. 또한 본 연구의 모든 변수들이 노무담당자 1인의 응답이

기 때문에 응답의 타당성 문제가 제기된다(Gerhart et al., 2000). 이런 문제점을 극복하기 위해서는 좀 더 다양한 조사원천으로부터 응답을 받는 과정이 필요하다. 마지막으로 연구가 횡단적으로 진행된 문제점이 존재한다. 노무부문의 역할 및 역량과 노사관계 성과 지표 간 관계를 살펴볼 때 본 연구처럼 횡단적인 연구를 진행하게 되면, 노무부문의 노사관계에 대한 장기적인 공헌 및 영향을 정확하게 파악하기가 어려우며, 역 인과관계 문제에서 자유로울 수 없다. 그러므로 추후 몇 년 동안의 성과지표에 대한 조사를 통하여 장기적으로 노무부문이 노사관계에 어떤 영향을 미치는 지를 파악할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 류성민. 2007. 「조직상황, 인사부문의 역할 및 역량, 조직성과 간의 관계에 대한 연구」. 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박우성·유규창. 2001. 인적자원관리의 패러다임 변화와 인사부서의 역할. 「인사관리연구」, 25(1): 347-369.
- Aiken, L. S., & West, S. G. 1991. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. London: Sage Publications Ltd.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Dastmalchian, A., Blyton, P., & Adamson, R. 1989. Industrial relations climate: Testing a construct. *Journal of Occupational Psychology*, 62: 21-32.
- Han, J., Chou, P., Chao, M., & Wright, P. M. 2006. The HR competencies-HR effectiveness link: A study in Taiwanese high-tech companies. *Human Resource Management*, 45(3): 391-406.
- Hoffmann, T. 1999. The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6): 275-285.
- Kaufman, B. E. 1993. *The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States*. ILR Press.
- Kaufman, B. E. 1996. Transformation of the corporate HR/IR function:

- Implications for university programs, *Labor Law Journal*, August: 540-548.
- Miller, P. 1987. Strategic industrial relations and human resource management: Distinction, definition and recognition. *Journal of Management Studies*, 24(4): 347-361.
- Storey, J. 1992. *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Defining Results*. Boston, MI: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. 2005. *HR the Value Proposition*. Boston, MI: Harvard Business School Press.
- Wei, L., & Lau, C. 2005. Market orientation, HRM importance and competency: Determinants of strategic HRM in Chinese firms. *International Journal of Human Resource Management*, 16(10): 1901-1918.

Labor Management Function's Role and Industrial Relations: An Exploratory Study

Seongmin Ryu*

ABSTRACT

This study explored the impact of labor management function's role and competency on industrial relations using 291 firms in South Korea. We extracted factors of labor management function's role and competency based on field studies, and then explored the relationships among them, and industrial relations. Result of study showed that labor management function's role in South Korea firms was not strategic role, but administrative role. Results of study also indicated that labor management function's role was positively related to cooperative industrial relations and amicable collective bargaining, and that labor management function's competency was overall positively related to cooperative industrial relations. But a part of labor management function's competency was negatively related to cooperative industrial relations and amicable collective bargaining. Implications, limitations, and future research directions were also discussed.

* Department of Business Administration, Kyonggi University(ryu@kyonggi.ac.kr)