creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

경영학석사 학위논문

노동조합과 무노조기업 노사협의회의 임금인상률 비교 연구

2021년 2월

서울대학교 대학원

경영학과 경영학전공

이 선 민

노동조합과 무노조기업 노사협의회의 임금인상률 비교 연구

지도 교수 박 희 준

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함
2021년 2월

서울대학교 대학원
경영학과 경영학전공
이 선 민

이선민의 경영학석사 학위논문을 인준함
2021년 2월

위 원 장 이 경 묵 (인)

부위원장 김 성 수 (인)

위 원 박 희 준 (인)

요약 (국문 초록)

본 연구는 2005년부터 2017년까지 조사된 한국노동연구원 사업체패널조사(Workplace Panel Survey: WPS) 자료를 분석대상으로 하여, 유노조기업과 노사협의회가 설치된 무노조기업의 임금교섭의 협상과정 및 임금인상률 결과를 비교분석하고자 연구 가설을 설정하고 이를 실증적으로 분석하였다. 연구에서 중점으로 두는 부분은 크게 세 가지이다. 첫째, 기존 연구들이 노동조합이 임금수준에 미치는 영향을 주로 탐구한 것과 달리 본 연구에서는 우리나라 무노조기업의 노사협의회를 통해 실시하는 임금교섭과정의 특징을 살피고, 무노조기업 노사협의회 교섭을 통해 결정된 임금인상률과 노동조합의 단체교섭을 통해 결정된 임금인상률이 유의미한 차이를 가지는지 비교한다. 둘째, 무노조기업의 임금교섭에서 서로 다른 임금교섭방식(합의, 협의, 설명 및 의견 청취, 교섭하지 않음)에 따라 임금인상률에 유의미하게 다른 영향을 주는지에 대해 비교 분석한다. 마지막으로, 노동조합 및 노사협의회 임금교섭 방식에 따라 달라지는 임금인상률에 대해 협력적인 노사관계가 어떤 영향을 줄 수 있는지 그 조절 효과에 대해 분석한다.

WPS 사업체패널 12년간 7개년도 자료를 통해 임금교섭 과정과 임금교섭 방식에 따라 달라지는 임금인상률을 실증 분석한 결과는 다음과 같다. 첫째, 유노조기업의 임금인상률은 노사협의회가 설치된 무노조기업의 임금인상률에 비해 통계적으로 유의하게 낮아 가설 1이 기각되었다. 둘째, 무노조기업 노사협의회의 임금교섭방식인 합의, 협의, 설명 및 의견 청취 방식 간 유의미한 임금인상률 차이는 나타나지 않았으나, 노사협의회와 임금교섭하지 않은 무노조기업의 경우에는 다른 모든 방식(합의, 협의, 설명 및 의견 청취)으로 교섭한 무노조기업에 비해 통계적으로 유의하게 낮은 임금인상률을 보여 가설 2가 부분적으로 지지되었다. 마지막으로 협력적 노사관계가 유노조기업 임금인상률과 노사협의회가 설치된 무노조기업의 임금인상률 차이를 줄이는 통계적으로 유의한 조절 효과를 가지는 것으로 나타나 가설 3-a는 지지되었으나, 무노조기업 노사협의회 임금교섭방식에 따른 임금인상률 차이를 줄이는 조절 효과는 보이지 않아 가설 3-b는 기각되었다.

본 연구가 가지는 이론적·실무적 함의는 다음과 같다. 먼저, 본 연구는 노동조합의 임금교섭 및 그 효과에만 집중하던 기존 문헌들과 달리 무노조기업의 노사협의회의 임금교섭에 집중했다는 점에서 차별점이 존재한다. 또한 데이터 실증

분석을 통해 무노조사업체의 임금결정과정에서 노사협의회가 노동조합을 어느 정도 대체하고 있음을 확인할 수 있었다. 마지막으로, 본 연구는 낮은 노조조직률과 사용자의 노조기피현상으로 인해 노동자의 대변하는 목소리를 낼 수 있는 창구가 부족한 상황에서 무노조기업의 노사협의회 활용방안을 적극적으로 모색해야 한다는 시사점을 제시한다.

주제어: 노동조합, 노사협의회, 무노조기업, 임금교섭, 임금인상률, 교섭력, 권력의존이론, 사회교환이론, 사회적 지각, 협력적 노사관계

학번: 2017-29832

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토 ····· 4

제 1 절 노사협의회 ····· 4

1. 노사협의회의 개념 ····· 4

2. 노사협의회의 주요기능 ····· 6

3. 노사협의회가 임금에 미치는 영향 ····· 7

4. 국내 노사협의회의 성격 ····· 9

제 2 절 노동조합 ····· 12

1. 노동조합의 두 얼굴: 독점 기능과 소통 기능 ····· 12

2. 노동조합의 임금효과 ····· 15

3. 노동조합 조직 위협효과 ····· 19

제 3 절 교섭 ····· 20

1. 교섭의 개념 ····· 20

2. 교섭에 영향을 미치는 요인 ····· 22

1) 교섭력: BATNA와 지위 ····· 22

2) 신뢰 ····· 26

3) 호혜 및 공정성 ····· 26

4) 동기부여 ····· 27

제 4 절 협력적 노사관계 ····· 28

제 3 장 가설 제시 ····· 30

제 1 절 노동조합과 무노조기업 노사협의회 교섭력 차이 ····· 30

1. 절차적 공정성 ····· 30

2. BATNA ····· 32

제 2 절 무노조기업 노사협의회의 임금교섭방식별 교섭력 차이 ····· 34

제 3 절 협력적 노사관계의 조절효과 ····· 37

제 4 장 연구방법 ····· 39
제 1 절 자료수집 ····· 39
제 2 절 변수 ····· 40
1. 독립변수 ····· 40
2. 종속변수 ····· 40
3. 조절변수 ····· 40
4. 통제변수 ····· 41
제 3 절 분석방법 ····· 42

제 5 장 연구결과 ····· 43
제 1 절 노동조합 및 노사협의회 임금교섭과정 비교 ····· 43
1. 임금교섭횟수 및 교섭기간 ····· 43
2. 노사가 최초로 제시한 임금인상률 및 최종임금인상률 ····· 45
제 2 절 상관관계 분석 ····· 47
제 3 절 가설검증 ····· 51
1. 유노조기업과 노사협의회가 있는 무노조기업의 임금인상률 비교 ··· 51
2. 노사협의회 임금교섭유형별 무노조기업 임금인상률 비교 ····· 53
3. 협력적 노사관계의 조절 효과 ····· 55

제 6 장 결론 ····· 59
제 1 절 연구결과 ····· 59
제 2 절 연구의 시사점 ····· 63
제 2 절 연구의 한계점 및 향후 과제 ····· 65

참고문헌 ····· 67

Abstract ····· 77

제 1 장 서 론

대한민국의 노동조합 조직률은 2000년대에 들어오면서 큰 변동 없이 10% 안팎을 유지하고 있다가 최근 2018년 기준으로 11.8%까지 급증하였으나 여전히 낮은 수준에 머물러 있다(고용노동부, 2020). 노동조합 조직률이 낮다는 것은 Freeman과 Medoff (1984)의 *What Do Unions Do?*에서 노동조합의 순기능으로 강조하는 '노동자의 집단적 목소리/소통(Collective Voice) 기능'이 약할 수밖에 없음을 드러내는 것이기도 하다. 극심한 글로벌 경쟁 상황 속에 놓여있는 현대 기업들은 기존의 대립적인 노사관계를 지양하고 노동자 참여를 독려하는 노사협력의 방향을 모색하려는 경향을 보이는데(권수한, 2013), 낮은 노동조합 조직률로 인해 노동자의 집단적 목소리 기능이 저하된다면 이는 최근의 노사협력 트렌드에 부합하지 않는 결과를 불러올 수도 있다.

이렇게 낮은 노동조합 조직률의 문제는 단순히 우리나라만의 문제가 아니며, 선진국을 비롯하여 세계적으로 나타나는 공통적인 현상이다. 낮은 노동조합 조직률로 인해 노동자들의 집단으로 모여 교섭할 수 있는 소통 기능(voice)이 약화되고 있다는 지적이 있음에도 불구하고, 기존의 연구들은 노동조합의 기능에 대한 연구와 노동조합제도의 효용성을 높이는 차원에만 주로 초점을 맞췄다(Bennett & Kaufman, 2007; Freeman, 1981, 1984; Freeman & Medoff, 1984). 최근에는 노동조합의 역할에 대한 연구와 더불어 노동조합 조직률 하락에 대응하는 비노조 근로자대표제도 등에 대한 이론적 논의를 심화시킬 필요성이 대두되고 있다(최준하 & 이영면, 2017). 특히 노동조합의 대안적 근로자대표제도 중에서도 노사협의회제도에 대한 연구들이 진행되어 왔으나, 노사협의회제도가 갖는 유용성에 대한 연구는 노동조합에 대한 연구에 비해 상대적으로 적은 편인 것으로 나타났다(Gollan, 2007; Kaufman & Levine, 2000; Wilkinson, Donaghey, Dundon, & Freeman, 2014).

노사협의회 제도에 대해 연구한 기존 문헌들은 노동조합의 대체재 혹은 보완재로서의 기능에 대한 논의, 노사협의회 활성화 요인, 노사협의회의 주요 효과 등을 제시해왔다. 특히 노동조합의 대체재 혹은 보완재 기능에 대한 최근 연구 동향을 살펴보면 노사협의회가 노동조합을 완전히 대체한다기보다는 노동조합을 보완하는 기능을 한다는 연구 결과가 더 지배적인 것으로 나타났다(최준하 & 이영면, 2017; 허찬영, 2000). 이는 노동조합이 노사협의회에 비해 노동자의 임금인상 및 고용안정 등 분배적 사항을 통한 근로조건 보호에 보다 유용하게 작동하는 반면(Hammer & Avgar, 2005), 노사협의회의

경우 직무만족, 교육훈련, 고성과작업시스템(HPWS) 등 노사 공동의 이해관계를 증진시키는 데 효과적으로 작동했다는 연구 결과를 제시하기 때문이다(Foley, 2014; Kaufman & Taras, 2000). 다시 말해, 노동조합과 노사협의회의 주효과는 기업 경영 내부에서 서로 다른 방향으로 나타남으로써 상호보완적인 기능을 한다는 것이다(Rogers & Streeck, 1995).

이처럼 노동조합과 노사협의회의 기능 및 효과에 대해 비교하는 다양한 연구들이 존재하지만, 대부분의 관련 연구들은 두 노동자대표제도가 각각 어떤 노사관계 부문에 더 유용하게 작동하는지에 대해서 이분법적으로 분류하는 것에 그치고 있다. 특히 중요한 노사관계 이슈에 대해서 노동조합과 노사협의회 두 제도에서 시행되는 교섭의 상세한 과정과 그 효용을 비교한 연구는 부족한 실정이다. 그중에서도 임금교섭은 노사관계의 가장 중요한 요소 중 하나인데, 그 이유는 노측과 사측의 임금교섭이 단순히 노사 간 부(富)의 분배를 결정하는 것이 아니라 임금교섭의 결과가 기업경쟁력에 영향을 미치고 궁극적으로는 국가의 경제와 사회에까지 영향을 미칠 수 있기 때문이다(김복순, 2005). 낮은 노동조합 조직률이 지속되는 현상으로 인해 무노조기업의 고용관계에 대한 연구의 필요성이 대두되는 가운데, 노동조합에 비해 상대적으로 부족한 노사협의회의 임금교섭 과정을 살피는 추가적인 연구가 반드시 필요할 것으로 보인다.

따라서 본 연구에서는 노동조합의 임금교섭과 노사협의회의 임금교섭을 비교하기 위해 기업별 노동자를 대표하며 교섭력을 지니는 단체인 노동조합과 노사협의회의 기능을 Freeman과 Medoff가 *What Do Unions Do?*(1984)에서 제시한 노동조합의 두 얼굴인 소통기능(voice)와 독점적기능(monopoly)를 통해 설명하고자 한다. 또한 노동자를 대표하는 두 종류의 단체가 사용자와 교섭을 할 때 가지는 교섭력에 차이가 존재함을 BATNA의 차이를 통해 설명하고 한다. 특히 노사협의회는 애초에 임금교섭을 위한 단체가 아니며 노동조합과 달리 법적으로 보장받은 단체교섭권 및 단체행동권이 없음에도 불구하고, 사용자가 노사협의회와의 임금교섭을 진행하여 노측으로 하여금 절차적 공정성을 인식하게 만드는 원리를 바탕으로 가설을 설정하였다. 또한 가설을 검증하기에 앞서 2005년부터 2017년까지 격년으로 조사된 한국노동연구원 사업체패널조사 1~7차 패널자료를 사용하여 노동조합과 노사협의회의 임금교섭횟수, 교섭기간, 노측 최초 제시 임금인상률, 사측 최초 제시 임금인상률, 최종임금인상률 등의 기술통계량을 비교 분석한다.

무노조기업에서 노사협의회와 임금교섭을 하는 방식에는 크게 네 가지가 있다. 상호 합의에 도달하는 '합의' 방식, 노측이 희망하는 임금인상률을 제시하지만 결국 사측에서 최종임금인상률을 결정하는 '협의' 방식, 회사가 정보를 제공하면 근로자위원이 듣지만 상대적으로 쌍방의 정보 교류가 적은 '설명 및 의견 청취' 방식,

마지막으로 임금교섭을 하지 않는 방식이 그것이다. 본 연구는 이 과정에서 유노조기업 노동조합과 무노조기업 노사협의회, 그리고 무노조기업의 노사협의회 중에서도 서로 다른 임금교섭방식 간 발생하는 교섭력의 차이로 인해 실제 임금인상률이 유의미하게 달라지는지 살펴보고자 한다. 마지막으로 유노조기업의 임금인상률과 노사협의회와 임금교섭을 하는 무노조기업의 임금인상률이 보이는 차이, 그리고 무노조기업 노사협의회의 임금교섭 방식별로 임금인상률이 보이는 차이에 대해 협력적인 노사관계가 유의미한 조절 효과를 가지는지 분석한다. 실증분석을 위한 데이터는 한국노동연구원 사업체패널조사 1~5차 패널자료를 사용한다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토

제 1 절 노사협의회

1. 노사협의회의 개념

일반적으로 노사협의회란 근로자참여 기능을 활성화하는 대표적인 협의체 중 하나이며(Frege, 2002), 생산성 향상 및 성과배분, 직원 채용 배치 및 교육훈련, 인사노무관리 제도 개선, 임금체계 및 구조 등 다양한 경영권 사항에 대해 노사 간 협의를 도모하고자 하는 근로자대표기구이다(노용진, 2001). 노사협의회는 노동자의 이익을 대변하고 노사간 의사소통의 주요 수단이라는 점에서 노동조합과 유사한 기능을 수행하지만 몇 가지 차이점을 보이며 이는 다음과 같다(최준하 & 이영면, 2017). 첫째, 노동조합은 노사협의회에 비해 사용자로부터 독립적이고 자율적으로 활동하는 특성을 가진다. 둘째, 노동조합은 사용자와 이해관계가 대립할 때 파업과 같은 쟁의행위 및 강제적 수단을 통해 이해관계를 관철할 수 있으나, 이와 달리 노사협의회는 노사 간 공동 이해관계를 반영하기 위한 조직이다. 셋째, 노동조합은 임금, 생계비, 복리후생 및 고용안정을 포함하는 분배적 교섭사항에 대해 배타적 교섭권을 행사하지만, 노사협의회는 교육훈련, 정보 공유, 의사소통, 작업환경 개선 등 노사 공동의 이해관계에 대한 이슈를 다루는 기구이다. 그렇기 때문에 노사협의회의 기본 전제는 '노사의 협력적인 관계' 이며, 이에 비해 대립적인 형태를 띄는 노동조합은 노동시장의 유연성을 저해하고 경영권을 침해하여 조직성과를 낮출 수 있다는 지적을 받는다(Freeman & Lazear, 1995).

노동조합과 노사협의회의 기능이나 사용자의 태도 등에 있어서 위와 같은 차이를 보임에도 불구하고 노사협의회에서 다루는 안건은 노동조합에서 사측과 교섭할 때 다루는 이슈와 완전히 구분 짓기 어려우며, 노동조합과 마찬가지로 사용자의 의사결정을 노동자가 통제하는 제도의 형태를 띈다(이동진, 이영면, & 성상현, 2013). 그러므로 노동조합 제도와 노사협의회 제도 간 관계는 때에 따라 상호대립적일 수도 있고 상호보완적일 수도 있는 것이다(노용진, 2001; Brrewster, Wood, Croucher, & Brookes, 2007; French, 2001). 그럼에도 불구하고 노동조합에 비해 노사협의회가 가지는 보다 뚜렷한 특징은 근로조건 개선을 위해 근로자 이익을 대변하는 기능을 하지만 사용자의

호의가 전제되어야 보다 원활하게 운영된다는 점이다(Gollan, 2007; Kaufman & Taras, 2000; Rogers & Streeck, 1995).

노사협의회제도 도입의 최초 동기는 유럽 여러 기업에서 사업장 단위에서 노조의 영향력 증대 및 산별노조 정치화를 우려하여 노동조합의 힘을 약화시키기 위함이었고(Foley, 2014; Kaufman, 2000; Rogers & Streeck, 1995), 이러한 사용자의 의도를 간파한 20세기초 영국을 비롯한 유럽 및 미국 등 국가의 노조들이 노사협의회제도를 반대했다(이영면 & 이동진, 2009). 독일의 작업장평의회에 대한 어느 선행 연구는 사용자의 힘이 강할수록 작업장평의회는 노동조합과 유사해진다는 명제를 제시하기도 했다(Frege, 2002). 이처럼 노사협의회는 사용자가 노동조합을 회피하거나 무력화시키기 위한 수단으로 활용되거나(Patmore, 2016; Satrya & Parasuraman, 2007) 노동조합을 대체하는 역할을 한다고 주장한 많은 연구와 달리(Kaufman, 2000; Kim & Kim, 2004; Pencavel, 2003; Rees; 2007), 독일의 작업장평의회가 활성화되어 있는 기업들에는 한 가지 공통되는 특징을 가진다. 바로 노동조합으로부터 지원을 받는 것이 성공적인 작업장평의회 운영에 있어 매우 결정적이라는 점이다(Brewster, Wood, Croucher, & Brookes, 2007; Klikauer, 2004; Western, 1999). 연구 결과에 따르면, 독일의 노동조합은 작업장평의회에 작업장 내 노동자들의 고용조건에 대한 지식과 근로자이해를 대표하는 경험 및 네트워크를 제공했으며(Marsden, 1999), 평의회 의원들에 대한 직접적인 훈련 등을 제공하여 평의회 운영을 돕기도 했다(원창희 & 김동헌, 1998). 독일과 마찬가지로 네덜란드 또한 노사협의회(works councils)의 성공적인 운영 사례로 꼽힌다. 네덜란드의 노사협의회제도에 대한 한 선행 연구에서는 네덜란드의 노사협의회 제도의 활성화를 위해 노동조합과 기능적 통합과 역할 구분이 필수적임을 강조한 바 있으며, 노사협의회는 노동조합보다 작업장을 비롯한 현장 이슈에 특히 집중하고 있는 것으로 분석된다(Looise & Drucker, 2003). 그러므로 작업장평의회가 활성화된 국가에서는 노동조합과의 명확한 역할분담으로 인해 임금교섭을 작업장평의회에서 담당하지 않는 것이다.

반면, 노사협의회가 쇠퇴하게 된 시기를 겪는 국가들도 있었는데, 대표적으로는 1920년대 미국과 1950~1960년대 대부분의 서유럽 국가들이 있다. 노사협의회제도 활성화 실패의 가장 큰 이유는 노동조합과의 관계설정에 실패했기 때문이라고 진단하는 연구 결과가 있었다(Brewster, et al., 2007; Rogers & Streeck, 1995). 만약 노사협의회의 성공사례로 꼽히는 독일과 네덜란드의 상황과 달리 노동조합과 노사협의회의 관계가 협력적이지 않거나 역할 충돌이 발생하는 갈등적 상황에 놓여 있는 경우라면, 노동조합의 힘이 노사협의회에 비해 강할 경우 노사협의회에서는 중요한 이슈가 아닌 소소한 의제를 다루는 주변 기구로 전락하기 쉬울 것이다(이동진 외, 2013). 반대로

노사협의회의 힘이 상대적으로 강할 경우 노동조합의 기능을 상당부분 대체함으로써 노동조합과의 갈등을 유발하거나 나아가 노사 간 갈등으로 번질 염려가 있다. 실제로 미국에서 노사협의회는 허용되지 않아 아주 제한적으로만 운영된다는 연구 결과들이 다수 존재하며(Freeman & Rogers, 2006; Kaufman, 2015; LeRoy, 2006), 이는 노동계가 노동조합의 기능 약화를 우려하여 노사협의회를 반대하기 때문이기도 하다(Foley, 2014).

이처럼 전세계적으로 많은 국가의 기업에서 노사협의회를 노동조합의 대체제로 인식하고 있으며 심지어는 노사협의회를 사용자의 부당노동행위로 간주하기도 하기 때문에(Kaufman, 2014; Pencavel, 2003), 결국 노사협의회의 원활한 운영은 노동조합과 노사협의회의 원만한 관계 설정 여부 및 국가별 기업경영 경향과 절대 무관하지 않을 것이다.

2. 노사협의회의 주요기능

노사협의회에 관한 선행 연구에 따르면 노사협의회는 주로 정보 공유의 기능을 하여 거래비용을 줄이고, 기업의 생산성에 긍정적이거나 부정적인 영향을 미치며, 근로자의 이익을 대변하는 기능을 수행하는 것으로 나타났다.

1) 정보 공유

선행 연구에 따르면 불완전한 정보나 정보의 비대칭성이 존재할 때 노사협의회제도는 일반적으로 거래비용을 줄일 수 있는 기능을 하는 것으로 나타났다(Kaufman & Levine, 2000; Willman, Bryson, Gomez, & Kretschmer, 2014). 또한 노사협의회와 같은 근로자 대표조직은 노동자들이 사용자 측과 직접 만날 수 있는 기회를 제공받기 때문에 관료제 조직 상하 간 의사소통 뿐 아니라 공유되는 정보의 신뢰성 및 정확성을 높이는 역할을 할 수 있다(Freeman & Lazear, 1994; Willman et al., 2014). 다만 근로자의 의견을 반영할 수 있는 장점에 반해 경영진의 신속한 의사결정을 제약하여 유연하고 빠른 대처를 막는다는 한계점이 지적되기도 한다(Mueller, 2012).

2) 생산성

노사협의회는 기업의 생산성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는데, 사용자의 기회주의적 행동을 차단함으로써 장기적 협력을 지속시키고, 경영진의 의사결정의 질을 높일 수 있기 때문이다(최준하 & 이영면, 2017). 또한 노동자들의 의사표시를 담당하는 대변 기능을 부여하여 불만을 표출함으로써 이직 비용을 줄이는 효과도 기대해볼 수 있을 것이다(Hirshman, 1970). 노동자들은 노사협의회를 통해

경영진에 노측의 의사를 표출할 수 있고, 이로 인해 노동자가 고용안정과 업무 몰입을 경험한다면 기업의 생산성에 긍정적 역할을 할 수 있다.

한편 노사협의회의 존재를 생산성에 있어 부정적으로 평가하는 연구 결과 또한 존재한다. 경영진 역량 모델에 의하면 경영진이 유능할 때 노사협의회가 없더라도 노동자들과 의사소통을 효과적으로 할 수 있기 때문에 노사협의회는 굳이 기업에 필요한 근로자대표기구가 아니다(FitzRoy & Kraft, 1985). 또한 Mueller의 2012년 연구에 의하면 노사협의회에서 노동자들의 요구는 기업에서 추구하는 이윤 극대화 및 자원의 최적 배분을 어렵게 하고, 노동조합 혹은 노사협의회와 경영진이 거치게 되는 합의 혹은 협의 과정이 인력 활용 유연성을 제약하며, 이로 인해 고용안정성이 역기능을 발휘하여 노동자들의 근무 태만을 유발할 수 있다는 견해가 있었다.

3) 근로자 이익 대변

우리나라 근로자참여 및 협력증진에 관한 법률(약칭: 근참법) 제 26조에서 28조에 의거하면, 근로자의 고충을 청취하고 처리하기 위하여 노사협의회위원 중 3명 이내의 위원으로 고충처리위원을 두어야 한다. 고충처리위원은 근로자로부터 고충사항을 청취한 경우, 10일 이내에 조치사항과 그 밖의 처리결과를 해당 근로자에게 통보해야 하며 처리 곤란한 사항은 노사협의회 회의에서 협의 처리하도록 정해져 있다(김종관 & 조주현, 2014). 노사협의회는 복지시설 설치 및 관리, 사내근로복지기금의 설치 등 사항에 대한 의결권한을 행사할 수 있다. 공식적으로 제도화된 이익 대변 기능 외에도 통상적으로 노동조합의 영역인 단체교섭을 진행하는 노사협의회도 있으며, 드물게는 전임자를 두거나 쟁의행위까지 수행하는 노사협의회가 존재한다(최준하 & 이영면, 2017; 한국노동연구원, 2013).

3. 노사협의회가 임금에 미치는 영향

통상적으로 기업 및 산업 내 노동자를 대표하는 기구인 노동조합뿐만 아니라 기업 내 노사협의회도 노동자의 임금에 영향을 줄 수 있음이 각종 연구에 의해 밝혀졌다. Pfeifer(2014)가 제시한 연구결과에 따르면, 노사협의회는 노동자들로 하여금 임금 인상이 공정하다는 인식을 높이고, 노동자 임금인상과 공정성 인식 간 정적 관계에서 노사협의회가 양의 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 또한, 독일의 금속 산업 사업장들에 대한 Haipeter의 연구(2016)에서는 노사협의회가 이윤공유(profit sharing) 임금인상을 촉진한다는 결과를 제시하고 있다. 한편 노동조합이 있는 기업에서 기업의

성과가 낮아 임금을 제시하는 수준이 낮을수록 예비교섭의 수단으로 노사협의회를 활용하려는 경향을 보이기도 하였다(Morishima, 1992).

우리나라 노사협의회 중 일부는 노동조합처럼 임금교섭이나 단체교섭과 같은 유사 노동조합 기능을 수행한다고 알려져 있다(배규식, 노용진, & 심상완, 2007; Kaufman & Lee, 2018; Lee & Na, 2015). 실제로 한국노동연구원의 2015년 사업체패널조사 결과를 보면, 2,420개 무노조 사업장 중에서 노사협의회에 전임자를 두고 있는 사업장이 5.5%, 임금교섭권 10.4%, 단체교섭권 6.9%, 쟁의행위 및 파업권 6.2% 등 상당수의 노사협의회가 유사 노동조합 기능을 수행하는 것으로 파악되었다. 그러나 노사협의회의 협상 기능은 노동조합과 달리 법적으로 보장된 기능이 아니며(Gollan, 2002), 노사협의회 운영에 대한 사용자의 호의 하에 이뤄진다는 특징이 있다. 예를 들어 노사협의회와 사용자 간 협정은 법률에 의한 강제 사항이 아니며, 노사협의회가 사업장 가동을 중단시키는 것은 합법이 아니므로 임금 등의 이슈에 있어 개선이 어려울 수 있다. 또한 노동조합과 다르게 비노조 근로자대표제도 하에서는 노사협의회 활동에 대한 법적인 보호 장치가 마련되지 않는다는 차이점이 있다 (최준하 & 이영면, 2017). 그렇기 때문에 노사협의회가 일반적으로 교육훈련이나 산업안전 등의 노사간 공동 이해관계 이슈를 효과적으로 다룰 수 있고, 노동조합은 임금, 고용안정 등 분배적 이슈를 다루기에 보다 적합하다고 보는 견해가 지배적이다(Kaufman & Taras, 2000).

한편 우리나라의 사례에서 협력적 노사관계를 유지하는 3개 기업의 노동조합과 실질적으로 운영되는 3개 기업의 노사협의회를 대상으로 노동조합과 노사협의회의 효과를 비교한 연구에서 노동자의 목소리 대변에 있어 임금을 포함한 10개의 교섭 및 협의의제를 대상으로 설문조사를 통해 효과성을 측정한 결과 노동조합의 효과가 노사협의회에 비해 더 큰 것으로 나타났다(Kim & Kim, 2004). 또한 동일 연구에서 노사협의회의 효과성이 노동조합의 효과성에 비해 더 낮게 나타났음에도 불구하고 노사협의회가 대안적 근로자대표제도로 주목 받는 이유는 노동조합의 임금인상 영향 등에 따른 수익성 악화나 경영권 침해에 대한 사용자의 거부감 때문이라는 견해를 제시하고 있다.

4. 국내 노사협의회의 성격

우리나라에서는 노사협의회라 불리는 근로자대표기구는 독일식 제도가 그 전형으로 평가받고 있으며(김동헌, 2003; 이동진 외, 2013; Rogers & Streeck, 1995), 독일의 '작업장평의회(독일어 Betriebsrat; 영어로 번역하여 works council)'와 가장 유사한 형태로 존재한다. 독일에서는 현재 5인 이상 사업장에서 근로자들이 작업장평의회를 설립할 수 있는 권리가 보장되어 있다(Mueller, 2012). 한편 우리나라 노사협의회는 사용자측과 노동자측 근로자위원으로 구성되는 노사공동조직이지만, 독일의 작업장평의회는 근로자위원으로만 구성된다는 점에서 가장 큰 차이가 있다(이동진 외, 2013). 우리나라의 노사협의회제도는 1963년 개정 노동조합법 제6조에 근거한 임의적 제도로 최초 제도화 되었으며, 이는 1960년대 초기 산업화시대에 노사협력을 강화하고 산업평화를 도모하기 위한 의도로 권위적인 정부 주도 하에 이루어졌다(김훈 & 이승욱, 2000; 배규식 et al., 2007). 정부 주도 하에 이뤄진 법제화에도 불구하고 우리나라의 노사협의회제도는 노동조합계의 반발 등의 이유로 뿌리깊게 자리잡지 못 하였는데, 본격적으로 노사협의회제도가 도입된 계기는 노사협력을 강화하기 위해 1980년 12월 31일에 노동조합법의 개정과 함께 독립 법률로 제정된 노사협의회법이다. 당시 노사협의회법에서는 100인 이상 사업장에 제도도입을 의무화하도록 정했으나 이 법은 제정당시부터 노사관계를 노사협의회를 통해 평화적인 관계로만 유도하려 한다는 비판을 받았으며(김종관 & 조주현, 2014), 정부 차원에서 강조되었던 노사협력 기조에 대해 노동계는 1987년 민주화과정에서 노사협의회제도의 폐지를 함께 주장하였다. 노사협의회제도는 이처럼 오랜 기간 우리나라 노동계로부터 환영 받지 못 하던 제도였으나, 1997년에 노사협의회법이 개정되는 과정에서 노사정이 함께 의논하는 과정을 거쳐 30인 이상 사업장까지 의무 적용 대상을 확대함으로써 노동계로부터 재평가되었다. 현재 우리나라는 근참법 제6조에 의거하여 근로자 과반으로 구성된 노동조합이 있는 경우 노동조합이 노사협의회 대표를 위촉할 수 있도록 허용하고 있으며, 근참법 제20조에 의거하여 노사협의회의 협의사항으로 노사 협조에 관한 사항은 포괄적으로 협의할 수 있도록 규정한다(김종관 & 조주현, 2014; 최준하 & 이영면, 2017).

그러나 우리나라에서 노사협의회 의결의 실질적인 법적 효력은 미미한 것이 현실이다. 겉보기에는 관련 규정이 존재하고 성실히 이행하지 않을 시 제재가 가능할 것처럼 보인다. 근참법 제23조에 따르면 협의회는 의결 사항을 신속히 근로자에게 널리 알려야 한다. 또한 근참법은 근로자와 사용자가 협의회에서 의결한 사항은 상호 성실하게 이행해야 한다고 규정하고 있다(제24조). 만약 이를 정당한 이유없이 이행하지 않을 경우 이행하지 않은 자에게 1000만원 이하의 벌금을 부과할 수 있는 조항도 존재한다(제30조). 협의회가 의결하지 못한 경우 또는 협의회에서 의결된 사항에 대한 해석이나 이행에

대해 의견 불일치가 있을 경우에 임의중재대상이 되기도 한다(제25조 1항). 이렇게 현행 근참법에서는 의결사항에 관한 실효성을 확보하기 위한 다양한 조항을 두었음에도 불구하고 이는 실질적 효력이 없다고 보여지는데 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 근참법에서 당사자의 의결사항 이행의무와 위반시 벌금만 부과하고 있을 뿐이기 때문에 사용자가 의결된 사항을 이행하지 않을 때 이행하도록 강제할 수 있는 효력 규정이 존재하지 않는다. 둘째, 비록 근참법에서 의결사항에 대한 불이행 혹은 의견 불일치에 대한 제재 및 구제에 대한 규정만을 두고 있다고 하더라도, 사용자가 노사협의회의 의결사항을 아예 안건으로 상정하지 않은 채 독단적으로 실행할 경우 이에 대해 제재할 수 있는 근거가 되는 규정이 존재하지 않는다. 그렇기 때문에 국내에서 노사협의회가 의결이 보다 실질적인 법적 효력을 지니려면 근참법상에 보다 상세한 규정을 두는 것이 반드시 필요할 것이다(정명현, 2017).

여기서 더 나아가 우리나라에서 단체교섭 대상사항에 대한 노사협의회 의결의 법적 효력에 대해 살펴볼 필요가 있다. 이 내용은 본 연구의 연구 문제에 직결되는 부분이기도 하다. 단체교섭의 대상사항 중에 가장 중요하게 여겨지는 것이 의무교섭대상이다. 의무교섭대상이란 사용자가 교섭제의를 거부할 때 그 거부에 대한 정당한 이유가 없다면 부당노동행위가 성립되는 교섭대상을 의미하며 임금, 근로조건 및 복리후생 등 개별적 근로관계에 대한 사항 및 조합활동, 교섭절차, 쟁의행위절차 등 집단적 노사관계의 운용에 관한 사항이 해당된다(김형배 & 박지순, 2017; 정명현, 2017). 그리고 노동자 임금 등의 의무교섭대상은 일반적으로 노동조합과 사측이 교섭하는 항목이며 노사협의회에서 다루어지지 않는 항목인데 그 이유는 노사협의회의 의결사항은 주로 근로조건에 직접적인 영향을 미치지 않는 사항들이고, 노동자의 참여와 협력을 증진하는 데 중점을 두고 다뤄지는 사항들이기 때문이다(정명현, 2012). 그럼에도 불구하고 기업 내 노동조합이 결성 유무와 관계없이 협의사항과 단체교섭대상이 중복될 경우 노사협의회에서 단체교섭의 대상항목에 대해 의결하는 것은 법적으로 문제가 되지는 않는다. 근참법 제20조 제2항에 의하면, 노사협의회는 의결사항이 아닌 협의사항에 대해서도 의결할 수 있다. 다만 노사협의회에서 임금 등의 단체교섭 대상항목을 협의사항으로 의결할 경우 의결사항에 관한 규정이 적용될 수 있을 것이다(노사정위원회, 2003).

비록 단체교섭대상사항에 관한 노사협의회의 의결일지라도 법적 효력을 인정받는 경우도 존재했다. 대법원은 이에 관해, 노동조합과 사용자 사이에 노사 간 근로조건 기타 노사관계에 관한 합의가 노사협의회의 협의를 거쳐 성립되었더라도, 당사자 쌍방이 이를 단체협약으로 할 의사로 문서를 작성하여 당사자 쌍방의 대표자가 각 노측과 사측을 대표하여 서명날인하는 등으로 단체협약의 실질적·형식적 요건을 갖추었다면 이는

단체협약이라고 보아야 할 것이라고 판시한 바 있다(대법원, 2005). 다시 말해 단체협약의 실질적 및 형식적 요건을 갖춘 상황에서 근로조건에 관한 의결을 진행했다면 노사협의회에서 진행한 의결도 단체협약이라고 보아 효력을 인정해야 한다는 것이다. 이처럼 노사협의회에서 단체교섭 대상사항을 의결사항으로 다뤘을 때 단체협약으로 인정되는 실제 판례가 존재하지만, 그럼에도 불구하고 노사협의회를 통해 단체교섭을 하게 될 경우에는 사용자에 의해 부당노동행위가 자행될 가능성이 있다는 문제점이 있다. 노사협의회에 대한 부당노동행위는 법적으로 성립하지 않는 사항이므로, 이러한 사용자의 행위가 드러나더라도 비난의 대상이 될 수는 있겠지만 부당노동행위로 법적 처벌을 받을 수는 없기 때문이다. 특히 노동조합의 조직력이 뒷받침되지 않는 비노조 근로자위원의 경우에는 사용자가 근로자위원을 회유하는 등의 시도를 통해 노사협의회에 대한 지배 및 개입으로 사용자에게 유리한 상황을 조성할 가능성이 있다(정명현, 2017).

제 2 절 노동조합

1. 노동조합의 두 얼굴: 독점 기능(monopoly)과 소통 기능(voice)

노동조합은 현대사회에서 노동자를 대표하는 중요한 단체이지만 노동조합의 사회적 효과에 대한 논쟁은 지속되어 왔다. 신고전학파 경제학자들은 '노동조합은 시장의 효율성을 해치는 독점적 단체'라고 주장했고, 노사관계 학자들은 '노동조합은 단체교섭을 통해 기업의 효율적 운영과 생산성 향상을 가능하게 하는 단체'라고 주장했다(Freeman & Medoff, 1984).

이러한 노동조합의 두 얼굴에 대해 설명하는 Freeman & Medoff의 The Two Faces of Unionism(1979)에 따르면 노동조합은 상이한 두 가지 기능을 가지고 있다. 첫 번째로 노동조합은 독점적 기능(monopoly)을 수행하는데 이로 인해 시장경쟁수준 이상의 임금인상이 초래되고 결과적으로 경제 전반에 해로운 영향을 미칠 수 있다는 비판을 받고 있다. 다시 말해, 노동조합의 독점적 기능에 의해 시장임금 이상으로 노동조합원의 임금이 상승하게 되면 기업은 고용을 줄이고 생산을 감소시키는 등의 조치를 취하게 될 것이고 이는 경제적 효율성 저하와 소득 분배의 변화를 가져올 것이라는 예측이 가능하다는 것이다. 그러나 Freeman과 Medoff(1984)는 노동조합은 하나의 단순 독점체가 아니라 다양한 이해가 모여 있는 곳이므로 임금협상의 본질은 노동조합의 독점이 아닌 단체교섭 및 갈등을 통한 협상에 있다고 반박하였다. 두 번째로 노동조합은 소통 기능(voice)을 수행한다. 여기서 voice란 노동자가 인식하는 문제에 대해 이야기함으로써 불만을 표출하는 정치적 메커니즘이다. 특히 노사관계에서의 소통 기능은 고용 조건에 대해 사용자와 논의하는 것을 의미하고 이를 노동조합이 돕는 역할을 하는 것이 소통 기능이라고 볼 수 있다. 노동조합의 소통 기능은 교섭대상이 개인 노동자의 근무조건 개선이 아닌 기업 혹은 산업 내 모든 노동자의 근무조건 개선이기 때문에 꼭 필요한 순기능으로 여겨지고 있다. Collective voice 혹은 Institutional response face라고도 불리는 노동조합의 소통 기능(voice)은 노동조합이 국가로부터 법의 보호를 받아 노동조합의 교섭력을 증가시킴으로써 소득불균형을 해소하고 사용자의 노동자 해고 가능성을 낮춤으로써 노동자의 경제 및 정치적 자유를 개선하는 데 기여하는 노동조합의 핵심 기능이 될 수 있다.

<표 1> The Two Faces of Trade Unionism자료: R. Freeman and J. Medoff, What Do Unions Do?, New York: Basic Books, 1984, p.12.

	경제효율성 효과	소득분배 효과	조직의 사회성
노동조합의 독점 기능 (Monopoly Face)	노동조합이 조직된 기업의 자본대비 노동을 감소시킬 만큼 경쟁적 수준 이상으로 임금을 인상시킴	숙련직 노동자들의 임금을 인상시켜 소득 불균형을 증가시킴	일자리 배치 시 차별이 존재함
	노동조합의 작업규칙이 생산성을 떨어뜨림	비교 가능한 노동자들 사이에 격차를 유발하고 같은 계층의 불공평성을 증가시킴	노동조합은 정치적 무대에서 그들의 이익을 보장하기 위해 개인적으로나 단체교섭으로 맞설 수 있음
			노동조합의 독점력으로 인해 비민주주의적인 요소와 부패가 발생할 수 있음
노동조합의 소통 기능 (Voice/ Institutional Response Face)	생산성에 일정 수준의 긍정적 효과를 나타냄 (이직률 감소, 경영진으로 하여금 생산방식 개선과 효율적 정책 채택을 독려함, 노동자 간 협동과 사기진작)	동종 기업 및 산업간 노동조합 노동자들의 불평등을 감소시키는 표준정책을 시행함	노동조합은 구성원의 의지를 대변하는 정치적인 집단임
	기업이 모든 노동자의 선호도에 대한 정보를 수집하여 보상과 개별적인 정책을 선택할 수 있음	노동조합의 규칙이 승진, 해고, 노동자 복귀의 독단적인 행동을 제한함	저소득층과 사회적 약자의 이익을 대변할 수 있음
		비노조 기업과 다른 보상체계와 인사관행을 통해 한계노동자와 장기근속 노동자 사이의 힘의 분배를 개선시킴	

Freeman과 Medoff의 노동조합의 두 얼굴에 대한 이론은 Bennett과 Kaufman에 의해 심화되기도 했다. *What Do Unions Do: A Twenty-year Perspective*에서 그들은 노동조합의 두 얼굴 이론을 2 X 2 매트릭스로 확장시키는 것이 바람직하다고 주장했으며, 내용은 아래 <표 2>와 같다(Bennett & Kaufman, 2007).

기존에 Freeman과 Medoff가 제시했던 노동조합의 두 얼굴 이론은 노동조합이 독점적 기능과 소통 기능을 모두 가지고 있음에도 불구하고 실증적으로는 긍정적인 면인 소통 기능이 더욱 크다는 점을 강조하였다(1984). 그러나 Bennett과 Kaufman(2007)은 기존 이론을 재평가하면서 노동조합이 가지는 독점적 기능과 소통 기능에는 각각 부정적인 기능인 '권력 강화 및 제약(aggrandizement/ restriction)'과 긍정적인 기능인 '보호 및 향상(protection/improvement)'이 공존할 수 있음을 강조하며 이를 <표 2>의 내용과 같이 구분하여 제시하였다. 또한 Bennett와 Kaufman은 미국 외 국가들의 자료를 포함한 실증분석을 진행하였고 그로부터 노동조합의 생산성 증가효과는 거의 없으며 노동조합의 거시경제적 효과는 부정적인 견해로 제시하였다. 또한 노동조합 조직률의 지속적인 하락에 대해 기존 이론에서는 사용자의 억압이라고 봤던 것에 반면, 이들은 노동자의 노동조합

에 대한 수요 감소라고 진단하였다. 그럼에도 불구하고 경제적인 효과에 규범적인 측면이 포함된 비경제적인 효과까지 고려했을 때 노동조합의 전반적 효과가 중립적이거나 긍정적인 효과로 전환될 수 있다고 평가하였다(유경준 & 박은정, 2012).

위에서 Freeman과 Medoff가 제시한 노동조합의 두 가지 기능에 대한 선행연구 결과들은 노동조합과 같은 근로자대표제도가 조합원의 단결에 기초한 교섭력을 바탕으로 경영진에 대해 근로자의 권익을 옹호하는 독점적 기능과 공동이익 증진에 기여하는 소통기능을 모두 수행함을 보여주고 있다(최준하 & 이영면, 2017; Freeman & Lazear, 1994; Kaufman & Levine, 2000). 이와 같은 노동조합의 사업장 내 역할은 크게 노동자의 근로조건 향상을 위한 분배적 기능(distributive issues), 노동자에 대한 차별방지 등 개별권익 보호기능(employee advocacy issues) 및 공동이익 기능(common interest issues)으로 구분할 수 있다(Kochan, 1979). 게다가 노동조합의 두 얼굴 이론을 재평가했던 선행연구에서 노동조합뿐만 아니라 대안적 근로자대표기구를 도입함으로써 경쟁을 통해 근로자 참여의 긍정적 측면을 부각시켜야 한다고 주장한 바 있다(Bennett & Kaufman, 2007). 그러므로 노동조합 이외의 근로자 대표기구 중 가장 대표적인 형태인 노사협의회도 사용자의 동의 및 이해를 바탕으로 노동조합과 유사한 역할을 수행할 것을 기대할 수 있을 것이다(권수한, 2013; 배규식 et al., 2007; 양동훈, 2008; 최준하 & 이영면, 2017; Kaufman & Taras, 2000; Lee & Na, 2015).

<표 2> The Two Faces of Trade Unionism (2 X 2 매트릭스)

	보호 및 향상 (protection/improvement)	권력 강화 및 제약 (aggrandizement/restriction)
노동조합의 독점 기능 (Monopoly Face)	• 수요독점 기능 축소를 위해 근로자에게 대응력을 부여 • 노동의 사회적 비용 • 거시경제적 안정과 성장 • 무노조기업에 대한 위협효과 • 노동은 상품이 아님	• 노동시장이 충분히 경쟁적이라면 고용감소 및 비효율(왜곡) 초래 • 노동조합은 지대를 추구하는 조직 • 배분적 비효율: 투입요소가격의 왜곡으로 인한 자원배분상의 비효율 • 기술적 비효율: 노동조합의 각종 경쟁제한적 행위로 인해 비용최소화에 실패하고 조직의 슬랙(slack) 발생 • 장기적으로 예상되는 부정적 효과: 투자 감소 및 기업퇴출 증가, 임금과 부가 급여의 지속적 상승, 고용 감소 심화
노동조합의 소통 기능 (Voice/ Institutional Response Face)	• 거래비용으로 인해 노동시장이 불완전한 경쟁적 상황에 놓여있는 경우 노동조합은 노사 간 불균형을 교정하는 좋은 조직수단 • 노동조합은 비효율적인 개별적 voice를 보다 강한 집단적 voice로 대체함으로써 근로조건이라는 공공재의 생산량을 사회적 최적에 보다 가깝게 함 • 이직보다 소통을 통해 문제 해결 • shock effect: 노동조합으로 인한 노동비용 증가는 효율경영을 위한 사용자의 노력투입을 증가시켜 조직 슬랙을 줄임	• 노동조합 때문에 불량한 근로자(deadwood)를 해고할 수 없으므로 비효율 초래 • 노동조합을 통한 단체협상은 사용자와의 적대적 관계 조장 • 연공서열, 중재 및 분쟁조정제도가 독점적인 이윤(지대) 추구 수단으로 사용될 가능성 • 노동조합의 독재화 및 부패로 인한 비효율 초래 • 노동조합 이외의 다른 조직이 보다 우월할 가능성

자료: J. Bennett and B. Kaufman(edi.), What Do Unions Do: A Twenty-year Perspective, Transaction Publishers, 2007의 내용을 정리 (유경준 & 박은정, 2012).

2. 노동조합의 임금효과

노동자를 대표하고 공식적인 발언권과 힘을 가진 노동조합이 기업의 성과에 미치는 영향에 관해서는 늘 상반된 견해가 존재해왔다(Freeman & Medoff, 1984). 또한 노동조합이 고용주 혹은 기업에게 미치는 경제적 효과의 방향을 이론적으로 명확하게 예측하는 것은 어렵다고 알려져 있다(김인경, 2013). 그러나 노동조합의 주된 역할은 임금 및 근로조건에 대한 단체교섭 등 노동 3권 행사를 통해 노동자의 이해관계 대변 및 권익을 보호하는 것이기 때문에 노동조합의 존재는 기업의 임금인상여부에 어떻게든 크고 작은 영향을 미친다고 볼 수 있다. Freeman과 Medoff(1984)에 따르면 노동조합에는 순기능인 소통 기능(voice/response face)과 독점적 기능(monopoly face)이 있으며, 이 중에서도 노동조합의 독점적 기능은 노동자의 임금수준을 완전경쟁시장에서 보다 높이는 역할을 한다.

Freeman과 Medoff는 *What Do Unions Do?*(1984)에서 노동조합의 임금효과에 대해 설명하면서 노동조합의 독점적 권력에 기여하는 세 가지 요인을 들었다. 첫째, 노동조합이 특정 시장에서 많은 노동자들을 조직화하고 있게 된다면, 둘째, 노동조합이 개별 작업장이 아닌 산업 전체와 협상을 할 수 있는 교섭력을 지닌다면, 셋째, 회사의 규모가 크다면, 노동조합은 독점적 권력을 지니게 된다. 이 경우 노동조합원은 비조합원에 비해 더 많은 임금을 받게 되는데 이를 '임금 프리미엄'이라고 한다.

노동조합의 두 얼굴에 대한 이론으로 설명할 수 있는 임금 프리미엄, 즉 노동조합의 존재가 노동조합원의 시장임금을 상회하는 높은 임금과 관련이 있다는 사실에 대한 다양한 실증연구 결과들이 존재하며 정리하자면 다음과 같다(<표 3>). 1983년~1993년 기간에 미국 민간부문의 전일제 근로자들의 노동조합 프리미엄을 추정한 연구에서는 노동조합원의 임금프리미엄이 12~14%로 추정되었으며, 기타 요소를 추가로 고려하여 선택편의를 교정했을 때 임금프리미엄의 크기가 50%로 더 크게 나타나기도 했다(Budd & Na, 2000). 남성조합원의 임금효과에 대한 Jakubson의 실증연구(1991)에 따르면 남성조합원의 경우 추정방법에 따라 최대 20%의 임금효과가 나타났다. 남성조합원과 여성조합원의 임금효과를 모두 추정한 Cai & Waddoups의 연구(2011)에 의하면 남성조합원은 최대 8.7%, 여성조합원은 최대 4.0%의 임금프리미엄을 누리는 것으로 나타났다.

특히 우리나라의 경우, 1987년 이후 노동운동이 폭발적으로 늘어나면서 1987년부터 1990년에 이르기까지 1~10%의 임금 프리미엄이 관측되기 시작했다는 연구결과가 있다(김우영 & 최영섭, 1996). 한국개발연구원의 연구보고서(2013)에 따르면 노동조합이 사업체의 평균임금을 상승시키는 효과는 주로 100인 이상의 중대규모 사업체들에서 유의하게 관측되었다. 동 연구에서 노동조합은 100인 이상 규모 사업체의 평균임금을 추정모형에 따라 적게는 약 2.1%~4.4%, 크게는 11.5%~12.1% 정도 상승시킨다는 결과를 제시했다. 류재우(2007)의 연구에서는 제조업부문 생산직 남성노동자의 노동조합 임금효과가 약 4.3~7.0%라는 결과가 제시된 바 있다. 한국노동패널 자료를 통해 임금효과를 분석한 다수의 실증연구들이 공통적으로 제시한 임금효과는 양의 값을 지녔으며, 이는 낮게는 2.1%에서 높게는 7.3%까지 추정되었다(이인재 & 김태기, 2009; 조동훈, 2008; 2010; 윤명수 & 김정우, 2014) 특히 한국노동패널 데이터를 활용한 윤명수와 김정우(2014)의 실증연구에서는 노동조합 가입의 순효과가 3.7~5.5%라는 결과를 제시했다.

노동조합의 임금효과에 대한 대부분의 연구가 공통적으로 보여주는 결과는 노동조합의 임금효과가 추정방법에 따라 그 효과의 크기가 다르게 추정됨에도 불구하고 노동조합의 임금효과는 정(+)의 효과를 보인다는 것이다. 즉, 노동조합에 소속된 노동자는 그렇지 않은 노동자에 비해 대체로 높은 임금을 받는 경향이 있었다.

<표 3> 노동조합의 임금효과 관련 국내외 실증연구

연구자	노동조합 임금효과 추정결과
Duncan & Leigh(1980)	노조임금효과의 크기가 1/3 감소함
Budd & Na(2000)	(추정방법에 따라) 낮게는 12~14%, 높게는 50%에 이름
Bryson(2002a)	(추정방법에 따라) 낮게는 3~6%, 높게는 17~25%에 이름
Bryson(2002b)	OLS 추정 시 노조임금효과 5~12%, PSM 추정 시 노조임금효과 유의하지 않음
Eren(2007)	21.1%~28.6%
Jakubson(1991)	(추정방법에 따라) 남성조합원을 기준으로 낮게는 5~8%, 높게는 20%
Cai & Waddoups(2011)	남성조합원: 5.2~8.7% 여성조합원: 1.9~4.0%
김우영 & 최영섭(1996)	1987년 이후 우리나라 노동운동의 폭발적 증가추세로 인해 1990년에 이르기까지 1~10%의 임금 프리미엄이 관측되기 시작
김정우(2013)	정규직: -0.8~3.4% 기간제: 3.6~8.6%
김정우(2014)	정규직: 7.0~11.8% 비정규직: 10.7~33.9%
노용진(2011)	통계적으로 임금인상에 음(-)의 영향을 미침
류재우(2007)	유노조기업의 임금효과: 4.3~7.7%
방하남(1998)	음(-)의 임금효과
윤명수 & 김정우(2014)	노동조합 가입의 순효과가 3.7~5.5%
이인재 & 김태기(2009)	(추정방법에 따라) 낮게는 2.7~6.7%, 높게는 5.4~7.3%
조동훈(2008)	(추정방법에 따라) 낮게는 2.7~6.7%, 높게는 5.4~7.3%
조동훈(2010)	(추정방법에 따라) 낮게는 4.2%, 높게는 5.7%
조성재, 조준모, 조동훈, 이종현, & 황선웅(2007)	유럽 국가들의 경우 산업별 교섭을 하기 때문에 영미권과 다르게 임금프리미엄이 유의하지 않거나 없는 것으로 나타남
조우현 & 유경준(1997)	생산직 남성: 11.2% 조합원: 2.1%
한국개발연구원(2013)	(추정방법에 따라) 100인 이상 규모 사업체 낮게는 2.1~4.4%, 높게는 11.5~12.1%

한편 노동조합원이 누리는 임금 프리미엄이 문화권별로 다르다는 연구 결과도 있다. 영미형 국가의 경우 조합원의 실리를 추구하는 경제적 조합주의를 채택하기 때문에 노동조합원의 임금 프리미엄이 비교적 높은 반면, 유럽 국가들의 경우 산업별 교섭을 하기 때문에 임금 프리미엄이 유의하지 않거나 없는 것으로 나타났다(조성재, 조준모, 조동훈, 이종현, & 황선웅, 2007; Budd & Na, 2000).

그러나 언제나 노동조합의 존재가 기업 내 노동조합원의 임금을 상승시키는 역할만 하는 것은 아니었다. 노용진(2011)의 연구에서 2000년대 중반 유노조기업의 임금인상률이 무노조기업보다 낮아지고 있는지 Nash의 임금교섭 모형을 통해 실증분석 한 결과, 노동조합의 존재가 임금인상률에 미치는 영향이 통계적으로 유의한 음(-)의 값을 가지는 것으로 나타났다. 또한 고용노동부가 2016년에 진행한 300인 이상 임금교섭 타결기업을 대상으로 한 설문조사 결과에 따르면, 34%가 임금인상을 자제했고 임금인상을 자제한 기업 가운데 유노조기업의 비율은 36.7%로 31.7%였던 무노조기업의 비율을 웃돌았다. 임금을 올리지 않고 오히려 임금격차를 해소하기 위한 노력을 한 기업도 유노조가 20.9%였고 무노조가 17.2%로 이를 밑도는 것으로 드러났다.

이론적으로 노동조합원의 임금을 시장임금보다 더 높게 유지하기 위한 노동자들의 경제적인 동기가 노동조합 존재 이유의 가장 큰 부분으로 간주되곤 하는데, 왜 이렇게 상반된 결과가 존재하는 것일까? 이는 노동조합의 임금효과가 나타나기 어려운 사회 및 제도적 환경의 변화가 발생하고 있기 때문이다. 한 가지 예로 우리나라의 경우, 노동운동이 활발히 진행되고 인정받던 1987년 이전의 노동조합의 임금효과는 음(-)의 값을 가지는 것으로 나타나기도 했다(김우영 & 최영섭, 1996). 더 나아가 전세계적으로는 1970년대 이후 사용자가 주도하여 고참여 및 고몰입 인적자원 관리 관행을 강화시킴으로써 근로자대표제도가 고성과작업시스템 등에 의해 위축되고 인사관리에 의해 노사 간 교섭상황이 상당부분 대체되고 있다는 주장 또한 제기되고 있다(이영면 & 이동진, 2009; 최준하 & 이영면, 2017; Appelaum & Batt, 1994; Cappelli & Neumark, 2001; Godard, 2004; Pil & MacDuffie, 1996). 이와 같이 노동조합 활동의 활성화 강도를 떨어뜨리는 사회적 혹은 제도적 환경의 변화는 이론적으로 노동조합이 독점적 기능을 발휘하여 조합원들을 대상으로 임금프리미엄을 형성할 수 있는 상황에 있어서도 강력한 제약조건으로 작용할 수 있게 된다. 즉 실증연구와 이론을 통해 노동조합의 임금효과가 존재한다는 것이 명백하다고 할지라도 노동조합과 기업이 처한 상황과 시대 흐름에 따라 임금효과는 음(-)의 효과를 보일 수도 있다는 것이다.

3. 노동조합 조직 위협효과

노동자들이 노동조합을 조직하게 되는 가장 큰 동인은 노동자가 기업이나 산업에 가지는 불만(dissatisfaction)에 있다(Freeman & Medoff, 1984). 그들은 자신이 처해있는 근무 조건이 정의롭지 않다고 느끼고 이를 바꿀 수 있다고 믿을 때 여러 사람들과의 집단 행동을 꾀하게 된다(Turner & Killian, 1987). 노동조합이 조직되면 사용자의 입장에서는 노조의 독점 기능과 소통 기능 모두에 대해 걱정하게 될 것이다. 그 이유는 만약 노동조합이 지나치게 근로자 권익보호에 치중할 경우, 시장환경 변화에 따른 신속한 의사결정에 대한 자율성을 침해하고, 과도한 임금인상이나 경직적 인력운영 등으로 노동비용을 높이는 역기능을 초래할 수도 있기 때문이다(최준하 & 이영면, 2017).

사용자가 노동조합의 조직을 꺼려하는 이 현상과 관련하여, Lewis(1963)는 노동조합 조직화가 노동조합에 가입하지 않은 노동자의 임금에 미치는 두 가지 영향 중 노동조합원이 아닌 노동자의 임금이 오르는 노동조합 조직 위협효과(threat effect)가 있음을 밝혀냈다. 노동조합 조직의 위협효과란 무노조기업의 사용자가 노동자들이 노동조합을 조직하는 것으로부터 위협을 느끼고 이를 방지하기 위해서 노동자들에게 보다 높은 임금을 지불하게 된다는 것이다. 노동자들의 직무 만족도에 있어 큰 요인을 차지하는 임금 방면에서 유노조 사업장과 비슷하거나 그를 웃도는 임금을 지급함으로써 노동자들의 불만사항을 제거하려는 전략을 취하는 것이다.

실제로 많은 학자들이 노동조합 조직 위협효과의 실효성을 파악하기 위해 무노조 사업장의 사용자들이 노동조합 조직화를 막기 위한 의도를 보여주는 임금수준 설정 모델에 대해 연구해왔다(Rosen, 1969; Ashenfelter, Johnson, & Pencavel, 1972). 관련 연구결과에 따르면 무노조기업 사용자들이 노동조합의 조직을 회피하기 위해 무노조 사업장 노동자의 임금을 올리는 것이 직·간접적으로 확인되었다(Lazear, 1983; Rosen, 1969). 노동조합 조직의 위협효과는 사업장이 속한 산업의 노동조합 조직률의 영향도 받는다. Rosen(1969)의 연구에 따르면 유노조기업 노동자와 무노조기업 노동자 모두 그들이 속해있는 산업의 노동조합 조직률과 정적(+) 상관관계를 보였고 이는 노동조합 조직 위협효과와 관련성이 있었다. 그러나 동종산업 내 노동조합 조직률과 노동조합 조직 위협효과 간 관련성이 무노조기업에서 특히 체계적이지 않다는 연구자들의 지적도 있었다(Freeman & Medoff, 1981; Lewi, 1986). 이처럼 이 노동조합 조직의 위협효과만을 정확하게 측정하는 데에는 다소 어려움이 있어 관련 실증연구의 한계로 꾸준히 지적되어 왔다(Farber, 2005).

제 3 절 교섭

1. 교섭의 개념

교섭 상황은 인간의 삶 곳곳에서 일어난다. 서로가 본인의 의견을 주장하고 논의를 통해 합의점을 도출하는 과정은 어린 아이부터 노인에 이르기까지, 친구들과의 여행지 정하기부터 두 기업의 인수 합병이나 사측과 노측 간 임금 협상 등 중대한 사업 관련 이슈에 이르기까지 우리 삶의 다양한 부분에서 나타나는 현상이다. 교섭 상황을 정의하는 많은 표현이 존재하겠지만, 그 중에서도 협상을 연구하는 학자들이 정의하는 교섭이란 '협상 당사자들이 서로에게 무엇을 주고 받을 지 결정하기 위해 노력하는 일련의 과정'이다(Rubin & Brown, 2013). 특히 학자들이 정의하는 교섭에는 여러 가지 특징이 있는데, (a) 둘 이상의 협상 당사자가 있고 이들은 그들이 서로 충돌하는 이해를 가지고 있다고 믿고 있고, (b) 협상에 참가하는 당사자들은 상대방이 단순히 '자발적으로' 그들에게 제시할 때보다는 '협상을 통해서' 더 나은 거래를 할 수 있다고 믿기에 당사자 간 의사소통이 가능하고, (c) 협상 당사자들은 공개적으로 분쟁을 겪기 전에 합의점을 찾으려고 노력하기 때문에 즉각적인 해결이나 양보가 가능하고, (d) 잠정적 제안과 그에 대응하는 제안이 있고, (e) 협상 당사자 모두가 결과를 납득할 때까지 협상의 결과가 정해지지 않으며, (f) 성공적인 협상이란 당사자 간 합의를 이룬 가시적 지점(예: 최종임금인상률 등) 뿐만 아니라 보이지 않는 것(협상 상황에서 상대방에게 직간접적으로 영향을 줄 수 있는 심리적 동기부여 요소들)에 대한 관리를 포함한다는 것이다. 이는 교섭 상황이 고정된 과정이나 규칙 하에서 이뤄지는 게 아니라 당사자들이 그들만의 해결책을 찾기 위해 고정되어 있는 시스템 밖에서 독특한 협상 과정을 거치지 때문에 나타나는 특징들이다(Chertkoff & Esser, 1976; Cross, 1965; Lewicki, 1992; Rubin & Brown, 1975; Schelling, 1960).

한편 Thompson과 Hastie의 협상에 대한 연구(1990)에 따르면, 협상의 기본적 구성요소에는 협상에 참여하는 당사자(parties), 협상 당사자들의 이해(interest), 협상 과정(process), 협상 결과(outcome)가 있다. 협상에 참여하는 당사자(a party)는 본인의 선호에 따라 행동하는 1인 혹은 공통의 이해를 가진 여러 사람이 모인 그룹을 의미한다. 협상 당사자들의 이해란, 각 당사자가 분배될 자원에 대해 가지는 선호나 그에 대해 인식하는 효용을 의미한다(Walton & McKersie, 1965). 협상 과정은 협상 결과가 나오기 전 협상 당사자 간에서 일어나는 상호작용을 의미한다. 마지막으로 협상 결과는 교섭 상황 및 과정에서 얻어진 산물(product)을 의미한다. 협상의 결과는 결국 두 가지 경우 중 하나로 결정된다. 협상 당사자 간 합의점을 찾지 못해 협상이 결렬되는 교착 상태(impasse)이거나, 협상 당사자가 서로 합의점을 도출하는 상호 합의(mutual

agreement) 상황으로 끝맺는 것이다. 특히 상호 합의로 끝맺는 협상의 결과는 협상에 참가한 당사자들이 각자에게 다른 더 나은 대안이나 해결방식이 없는 상태에서 상대방의 효용을 해치지 않으면서도 본인에게 가장 효율적이며 파레토 최적을 이루는(*pareto optimal*) 결과일 때 가장 이상적이다(Nash, 1950). 또한 협상 결과는 협상 당사자들이 협상 이후 각자 가져갈 수 있는 자원 분배 결과에 따라 평가될 수 있다(Thompson, 1990).

보통의 협상 당사자들은 그들이 협상에 임할 때 협상의 결과로 '상호 합의(mutual agreement)'를 이루는 것을 최선의 결과라고 생각할 것이다. 협상 과정 및 잠정적 결과는 협상에 임하는 시간이 지나면서 계속 변화하며 상호 합의는 이처럼 협상 중에 일어나는 변화들의 가장 핵심적인 원인 중 하나인데(Gray, 1994; Kolb, 1985; Kolb & Putnam, 1997), 그 이유는 상호 합의 과정이 협상 당사자들이 상대에게 영향을 행사하고자 하는 한 협상 과정 내내 일어나기 때문이다(Alexander, Schul, & Babakus, 1991; Donohue & Roberto, 1996; Eyuboglu & Buja, 1993; Pinkley & Northcraft, 1994). 모든 협상에서 당사자 간 상호 합의를 위해 가장 중요하게 여겨지는 것 중 하나는 서로가 실제로 원하는 결과에 대한 정보를 명확히 하여 공유하는 것이다(Lewicki et al., 2003). 전통적인 협상 상황에서는 협상에 참가하는 당사자들은 각자가 표면적으로나 실제로 허용 가능한 교섭 범위(얼마나 낮은 혹은 높은 수준에서 당사자 간 합의로 거래를 성사시킬 수 있는 지에 대한 협상 당사자의 기준)를 가지고 있다. 그러므로 이 범위 내에서 협상 당사자들은 어떤 결과를 정확한 수치로 예측하기 어렵고, 당사자들은 서로 정보를 교환하면서 문제를 해결하는 과정에서 상대에게 영향력을 행사하기 위해 노력한다. 이상적인 협상 상황의 경우에 협상 당사자들은 각자의 요구사항을 고려하고 당사자 모두의 결과를 최적화할 수 있는 해결책을 찾기 위해 노력하게 된다(Fisher, Ury, & Patton, 2011; Follett, 1940; Nash, 1950; Sebenius, 1992; Sen, 1970; Walton & McKersie, 1965).

종합해보면, 우리 삶 어디에서나 흔하게 접할 수 있는 교섭 상황은 적어도 두 가지 이유 중 하나로 인해 벌어진다. 첫째, 협상 당사자 혼자서 어떤 가치를 창출할 수 없기에 상호 의존하는 경우이다. 이 경우에는 본인이 아닌 다른 당사자로부터 나에게 이득이 될 수 있는 것을 취할 수 있는 경우이고, 이를 얻기 위해 상대방과의 협상을 시도한다. 협상에 참가하는 당사자들은 본인이 상대의 협상 결과에 영향을 줄 수 있다는 것을 알고 있고, 본인 또한 상대로부터 영향을 받을 것임을 잘 알고 있다(Goffman, 1969; Pruitt & Rubin, 1986; Raven & Rubin, 1973; Ritov, 1996). 또한 서로 다른 협상 당사자 간 상호의존성의 구조는 협상에서 가능한 결과의 범위를 결정하며, 협상 당사자들이 활용해야 할 적절한 전략 및 전술을 제시하는 역할을 한다(Lewicki et al., 2003). 둘째, 둘 이상의 협상 당사자 간 문제나 분쟁을 해결하기 위해 협상을 진행한다. 서로가

원하는 바가 극명히 갈리더라도 협상을 통해 문제를 해결하고자 하는 의지가 있을 때 당사자 간 협상을 진행하게 된다(Lewicki et al., 2003). 이를 기업의 상황에 적용해보면, 기업 경영에서 노동자와 사용자가 교섭을 진행하는 상황은 두 가지 모든 이유로 인해 발생하는 것이라 볼 수 있다. 첫째, 노동자와 사용자는 그들만의 능력으로 어떤 가치를 창출해낼 수 없다. 노동자는 수익을 창출할 수 있는 기반 시설 및 자본을 가지고 있지 않기 때문에 기업에 노동력을 제공하여 그들로부터 임금을 받기를 원한다. 한편 사용자는 기반 시설과 자본이 있음에도 불구하고 노동력이 없다면 기업을 경영할 수 없는 상황이다. 즉, 노사가 서로에게 의존하고 협력하게 되는 것이 노사관계 특징인 것이다. 그러나 노사는 협력할 수도 있고 대립할 수도 있다. 노동자와 사용자는 임금, 복리후생, 기업의 전략 및 결정 등의 의제를 가지고 첨예하게 대립하기도 한다. 이러한 상황에서는 교섭이 발생하는 두 번째 이유가 적용된다. 즉, 노사 간 문제나 분쟁을 해결하기 위해 단체교섭 등의 창구를 통해 노사는 교섭을 진행하게 된다.

노동자대표단체와 사용자는 각자의 이익을 대변하고 관철하기 위해 교섭의 장을 마련하고 합의점을 찾아가는 일련의 협상과정을 거치게 된다. 협상 상황은 보통 두 가지 이유로 발생하게 된다. 첫째로는 협상의 주체가 되는 집단이 각자 혼자서는 무언가를 만들어 낼 수 없는 상황일 때 협상을 진행하게 되며, 둘째로는 두 집단이 집단 간 문제나 갈등을 해결하기 위해 협상을 시도한다(Lewicki, Barry, & Saunders, 2010). 노사관계의 특성상, 노동자는 임금을 지불할 수 있는 사용자가 필요하고 사용자는 기업 운영에 있어 임금을 지불함으로써 노동력을 구매하는 과정이 필요하기 때문에 협상의 첫 번째 조건을 만족한다. 또한 임금교섭 과정에서는 사측과 노측은 각자 자신에게 더 유리한 계약을 성사시키기 위해 갈등을 겪게 되므로 협상 발생의 두 번째 요건까지 충족하게 된다.

2. 교섭에 영향을 미치는 요인

1) 교섭력: BATNA와 지위

협상 과정 전체 및 협상 결과에 영향을 미치는 가장 큰 요인은 협상 양측이 가지는 교섭력(bargaining power)이다. 협상에서의 교섭력은 크게 경제학적 관점과 사회/심리학적 관점으로 개념화 할 수 있다(Brett & Thompson, 2016). 협상에 대해 연구한 경제학자들의 초반 연구들은 주로 협상 결과의 균형 상태(equilibrium)를 예측하는 게임 이론(Nash, 1950)에 기반하여 이루어졌다. 물론 게임 이론은 반복적으로 이뤄져 완벽하게 구조화된 협상 상황에 대한 분석에는 적합한 이론이었으나, 게임 이론은 현실의 복잡하고 다양한 상황에 적용하기에 몇 가지 한계를 드러냈다. 첫째, 게임 이론에서는 완전한 합리성을 근거로 행동하는 행위자를 가정하지만, 협상

상황에서 실제로 협상 당사자들이 모두 완전하게 합리적인 사고를 하지 않으므로 제한된 합리성의 문제를 가진다. 둘째, 완전히 개방되어 모두가 알고 있는 지식 및 정보만이 존재하지 않으므로 협상 당사자들의 정보력에 차이가 존재한다. 이렇게 제한적으로 공개된 지식 및 정보와 제한된 합리성을 근거로 경제학적 관점에서 협상 당사자들의 교섭력에 대해 설명하고자 할 때 BATNA(Best Alternative To a Negotiated Agreement)라고 불리는 협상 당사자의 협상 대안의 우수함의 가치를 교섭력의 척도로 활용한다(Fisher et al., 2011).

사회/심리학적 관점에서 교섭력은 지위와 같은 협상 당사자가 사회로부터 부여 받는 개인적인 특성에 기반한다고 본다. 지위란 '어떤 개인이나 단체가 타인으로부터 존경이나 존중 받을 수 있는 정도'를 의미한다(Magee & Galinsky, 2008, p. 359). 특히 사람과 사람 사이의 상호작용에서 지위는 타인으로부터의 존경 및 존중, 그리고 복종을 불러일으키며, 흔히 높은 지위를 가진 집단은 타인 및 타 집단의 복지를 신경 써야 할 의무를 지니는 것으로 여겨지기도 한다(Magee & Galinsky, 2008).

(1) 경제학적 관점: BATNA

협상에서의 교섭력에 대한 대부분의 연구는 권력의존이론(Power-dependence theory)에 기반하고 있다(Gerhart & Rynes, 1991; Mannix, Thompson, & Bazerman, 1989). 권력의존이론은 "B에 대한 A의 권력은 B가 A에 의존하는 정도와 같으며 그에 기반한다"는 것을 기본 전제로 한다(Emerson, 1962, p. 32-33). 여기서 의존성은 두 가지 방식으로 설명될 수 있다: (a) 의존성은 협상에 참여하는 주체가 상대방과의 협상에 참여하여 자발적으로 투자함으로써 얻게 되는 가치와 직접적인 정적(+) 관계를 가지며, (b) 현 협상 상대와의 협상이 아닌 대체 방안으로 얻을 수 있는 결과의 가능성과 부적(-) 관계를 가진다(Emerson, 1962; Kim & Fragale, 2005). 즉, A의 권력은 B가 A의 대안이 될 수 있는 다른 협상 주체와의 관계에서 얻을 수 있는 가치보다 A와의 관계에서 얻을 수 있는 가치의 정도가 얼마나 큰지에 따라 달라지는 것이다. 만약 B가 A에 더 많이 의존할수록 B에게 행사할 수 있는 A의 권력은 더욱 강해지게 된다. 협상 관계에서 어느 측의 공헌도가 높으면 상대방의 의존도가 높아짐으로써 교섭력이 강해지는 것이다. 결국 협상은 참여하는 대상이 서로 의존하는 상황에서 본인의 교섭력을 바탕으로 협상 상대에게 영향력을 행사하는 과정이기 때문에 서로에게 얼마나 의존하는지가 교섭력의 핵심이 된다. 그러므로 협상에 대한 많은 연구들은 의존도의 척도가 되는 "대체 수단을 통해 얻을 수 있는 결과의 가능성"을 협상자가 가지는 가장 우수한 협상 대안인 BATNA(Best Alternative To a Negotiated Agreement)의 가치로 대체하여

평가하고 있다(Kim & Fragale, 2005).

이처럼 교섭력을 경제학적으로 설명하기 위해 BATNA가 협상에 미치는 영향에 대한 여러 연구 결과가 존재한다. 예를 들어, 상대방의 BATNA에 초점을 맞추는 협상자는 보다 효율적으로 자원을 요구할 수 있다(Galinsky & Mussweiler, 2001, 2002). 특히 그들 자신과 상대방의 BATNA에 대해 잘 알고 있는 협상자는 더 높은 열망 수준을 가지는 경향이 있다(Wong, 2014). 더 나은 BATNA를 가진 협상자들은 더 높은 협상 목표를 세우며(Pinkley, 1995; Wong, 2014; Brett & Thompson, 2016), 상대방에게 덜 내어주고 본인의 몫을 더 챙기며(De Dreu, 1995), 자신의 목표를 이루기 위해 보다 관계를 배제하는(agentic; not relational) 행동을 하는 경향이 있다(Galinsky, Gruenfeld, & Magee, 2003). 더 나은 BATNA를 가진 협상자들은 상대에게 협박을 더 잘 활용하며(Lawler, 1992), 원하는 결과를 얻기 위해 다른 사람들을 더 잘 활용하는 경향이 있고(Gruenfeld, Inesi, Magee, & Galinsky, 2008), 전체 보상에서 더 많은 지분을 얻으며(Komorita & Leung, 1985; Pinkley, Neale, & Bennett, 1994), 상대방의 감정에 영향을 덜 받아 본인이 원하는 바를 관철할 수 있다(Van Kleef et al., 2006).

우수한 BATNA를 가짐으로써 더 큰 교섭력을 가지게 되어 협상에서 유리한 결과를 가져온다는 것을 많은 연구 결과가 지지하고 있으나, 더불어 이러한 BATNA의 영향은 맥락적 요소와도 상당한 관련이 있는 것으로 나타났다(Brett & Thompson, 2016). 교섭 범위(Bargaining zone)와 BATNA에 대해 연구한 Kim과 Fragale의 연구(2005)에 따르면, BATNA의 효과는 교섭 범위가 좁을 때에만 긍정적으로 나타났다. 또 다른 연구 결과에 따르면, 협상에 있어 BATNA의 효과는 BATNA 관련 정보가 얼마나 확실한지 그 정도에 따라 다르게 나타났다(Pinkley & Vandewalle, 1997). 또 다른 연구에서는 협상 양측 모두 그들 자신과 상대방의 BATNA를 알고 있었을 때, 협상에서 좋은 BATNA를 가진 집단에게만 유리하다는 결과를 보여주기도 했다(Pinkley, 1995).

(2) 사회/심리학적 관점: 지위

협상에서 지위(status)로부터 나오는 교섭력은 BATNA와 관련된 교섭력과 상당히 다르다. 협상 당사자들의 BATNA는 시간이 지남에 따라 달라질 수도 있는 반면에(Sebenius, 1992), 타인에 의해 협상 참여자들에게 주어지는 존경이나 존중인 지위는 BATNA에 비해 보다 안정적이라는 평가가 있다(Brett & Thompson, 2016). 협상 상황에서의 지위 차이에 대한 연구들은 협상 당사자와 상대의 지위에 따라 달라지는 협상 전략과 협상 결과에 대한 흥미로운 결과를 다수 보여준다.

대표적으로, 낮은 지위를 가진 개인이 높은 지위를 가진 개인의 의견을 따르는 경향이 있고 높은 지위를 가진 개인은 낮은 지위를 가진 개인을 도울 의무가 있다는 이론적 전제에 대해 탐구한 지위 관련 연구들이 있다(Magee & Galinsky, 2008). 예를 들면 높은 지위를 가진 사람이 한정된 자원의 배분에 대한 의견을 제시하는 경우, 상대 역시 높은 지위를 가졌을 때 더욱 관대한 입장을 취한다는 연구 결과가 있었다(Eckel & Ball, 1996). 또한 Parlamis와 Ames의 연구(2010)에 따르면, 상대가 똑같이 잘못을 저질렀을 때 높은 지위를 가진 상대에 비해 비슷한 지위를 가진 상대에게 보다 오랫동안 불만을 표출하는 것으로 나타났다. 한편 또 다른 연구 결과에 따르면, 높은 지위의 집단은 낮은 지위의 집단에 비해 협상 상대의 고충을 듣고 상대의 의견 및 바라는 것을 고려하며 상대를 절차적으로 공정한 방식으로 대하는 것으로 나타났다(Blader & Chen, 2012).

특히 노사관계의 특성상 노사는 오랜 기간 관계를 유지하는 특성이 있고, 사용자측과 다수의 노동자가 연합한 근로자대표기구 간 교섭 상황이 일어나는 것이 임금교섭을 비롯한 단체교섭의 특징이다. Chamberlain & Kuhn(1975)의 단체교섭 이론에 따르면 노사 간 단체교섭의 결과는 노동조합이 요구하는 사항을 쟁취할 수 있는 능력과 사용자가 노조의 요구 사항에 굴복하지 않고 버틸 수 있는 능력, 즉 노사 양측의 교섭력(bargaining power)에 의하여 결정된다고 할 수 있다. 단체협상에서 교섭력이란 상대방으로 하여금 자신의 교섭 조건에 동의하도록 이끌어내는 능력을 의미한다(이정일, 2015). 또한 Chamberlain(1955)에 의하면 노동조합의 교섭력의 정의는 '노동조합이 협상 임금을 시장임금 이상으로 인상할 수 있는 능력'이자 '자신이 가진 조건으로 협약을 체결할 수 있는 능력'이다. 교섭력은 결국 어느 일방이 자신의 교섭 조건에 동의하도록 상대방을 이끌어내는 능력으로서 상대방에게 많은 손실을 입히면서 자신의 손실은 최소화할 수 있느냐가 관건인 것이다(신수식, 김동원, & 이규용, 2005). 한편 Chamberlain & Kuhn의 연구(1975)는 교섭력을 당사자 간 비용(cost)의 문제로 설명했으며 교섭 횟수가 많아지거나 교섭 기간이 길어진다는 것은 교섭 비용이 증가한다는 것을 의미하게 된다. 그리고 동일 연구에서 교섭 당사자의 교섭력을 교섭 상대자가 자신의 조건을 수락하는 비용에 대하여 거부하는 비용의 비율로 제시하였다. 또한 단체협상에 있어서 사용자의 교섭력과 노동조합의 교섭력은 서로 부적(-) 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

2) 신뢰

협상 상황에서 신뢰(trust)는 협상 상대에게 본인의 취약점까지도 기꺼이 드러내고자 하는 의지로 설명될 수 있다(Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). 협상에 대한 여러 연구에 따르면 상대에 대한 신뢰는 정보 공유를 촉진하고(Butler, 1999; Kimmel, Pruitt, Magenau, Konar-Goldband, & Carnevale, 1980; Kong et al., 2014; Pruitt & Lewis, 1975), 당사자들이 상대의 우선순위 등을 파악하여 공동의 이익을 추구하도록 만든다는 것이 밝혀졌다(Gunia, Brett, Nandkeolyar, & Kamdar, 2011; Olekalns & Smith, 2003, 2005). 또한 신뢰는 협상 전략, 협상에서의 소통, 그리고 협상 결과에 영향을 미치게 되는데, 이는 묻고 답하는 질문에 대한 통합적인 협상 전략이 상대방으로 하여금 이득을 볼 수 있는 기회를 제공하기 때문이다(Butler, 1999). 질문하는 것은 협상자들의 지식의 차이를 보여줌으로써 협상자들의 취약점을 드러내는 역할을 한다(Gunia et al., 2011). 대답하는 것은 협상자들의 우선순위와 관심사를 드러냄으로써 각자의 취약점을 보여주는 역할을 한다(Kimmel, Pruitt, Magenau, Konar-Goldband, & Carnevale, 1980; Pruitt & Lewis, 1975). 협상 상황에서의 신뢰가 있으면 각자가 원하는 결과를 얻기 위해 묻고 답하는 과정에서 이러한 위험이 줄어들 수 있는데, 그 이유는 협상 상황에서 공유된 정보가 서로에게 이익이 되는 방향으로 사용될 것이라는 믿음에 기반하기 때문이다(Kimmel et al., 1980). 협상 상황에서 낮은 신뢰는 협상자들로 하여금 오퍼(offer)를 제시하고 상대에게 영향을 미치려는 노력을 통해 서로의 오퍼가 과장되기도 하고 협상자들이 통합적 협상 전략보다는 분배적 협상 전략에 기대도록 만든다(Gunia et al., 2011; Kong et al., 2014).

3) 호혜 및 공정성

협상 상황에서 서로가 이익을 주고 받는 호혜(reciprocity) 또한 협상에 영향을 줄 수 있는 요인으로 작용한다. 협상에 관한 연구에서 핵심이 되는 질문은 '어떻게 서로 다른 이해 관계 및 우선 순위를 가지고 전략적으로 중시하는 분야가 상이한 서로 다른 주체가 각자가 목표하는 결과를 이뤄내기 위해 상호작용하는가' 인데, 이 메커니즘을 제대로 이해하기 위해 반드시 이해해야 하는 개념이 바로 호혜이다. 넓은 의미에서 호혜란 상대방의 사회적 행동에 동일한 수준으로 반응하는 규범을 의미한다(Gouldner, 1960). 특히 협상에 대해 연구한 학자들은 협상을 반복하여 일어나는 일련의 행위와 그 반응으로 보고, 호혜 관계는 협상자들로 하여금 반복적인 협상을 통해 상호작용의 범위를 제한하는 효과를 가진다는 것을 강조했다(Brett & Thompson, 2016; Weingart et al., 1999). 또한 협상 상황에서 호혜는 근본적으로

모방과 관계가 깊다. 협상에서 상대방을 모방하는 실험을 실시했던 한 연구에 따르면, 상대방을 모방했던 협상자들은 모방하지 않았던 협상자들에 비해 통찰력을 더 많이 얻고 더 두터운 신뢰를 형성했으며 더 많은 가치를 창출하고 요구할 수 있었다(Maddux, Mullen, & Galinsky, 2008). 비슷한 맥락으로 Swaab, Maddux, & Sinaceur의 연구(2011)에서 진행했던 실험 결과에 의하면, 60분의 실험 중 초반 10분 간 상대방의 언어(이모티콘, 전문용어, 약어 등) 사용을 모방한 협상자는 후반 10분 간 상대방을 모방하거나 아예 모방하지 않은 협상자에 비해 더 많은 가치를 얻어낸 것으로 드러났다. 게다가 신뢰는 이러한 효과를 매개하는 것으로 나타났다.

호혜와 연관하여 협상 상황에 영향을 줄 수 있는 또 다른 요인은 바로 공정성(justice)이다. 협상에 관해 연구하는 많은 학자들은 어떻게 그리고 왜 협상하는 동안 양보가 일어날 수 있는지에 대해서 밝혀내는 데 집중했고, 본인 및 협상 상대가 어떻게 양보하는지 그 경향성을 비교하여 행동하는 "비교 반응(comparative responsiveness)" 과(Druckman & Bonoma, 1976; Druckman & Harris, 1990) 정확히 동등하기보다는 대략적으로 적당한 양보로 인해 전체적으로 균형을 이루는 합의에 이르도록 행동하는 "희미한 호혜성(diffuse reciprocity)" 의 특징을 규정하였다(Albin, 2001). 이처럼 협상에 참여하는 본인과 상대를 비교하고 대략적으로 양보함으로써 균형을 맞추는 과정은 공정성과 긴밀하게 연관되어 있다. 그러므로 협상 과정에서 참여하는 당사자들이 공정성에 대해 어떻게 인식하느냐에 따라 협상이 교착 상태에 머무르게 될 수도 있고 협상 상황이 더욱 복잡하게 흘러갈 수도 있다(Albin & Druckman, 2010). 특히 Kapstein(2008)의 연구 결과에 따르면 협상 과정 내내 절차적 공정성을 유지하는 것은 상호 이익이 되는 합의에 도달할 확률을 높이는 것으로 나타났다. 비슷한 맥락으로 Hollander-Blumhoff와 Tyler의 연구(2008)에서 실시한 실험은 절차적 공정성이 협상 과정에서 뚜렷하게 드러날수록 협상 당사자들은 (a) 더 많은 정보를 공개하려고 하고, (b) 서로를 더욱 신뢰하며, (c) 합의 사항을 보다 통합적(integrative)이고 지속하려는(durable) 경향을 보인다는 것을 보여줬다.

4) 동기부여

사회적 동기(social motives)는 사회적 상호작용의 목표(goals)와도 같기 때문에 협상 상황과 같은 사회적 상호작용 상황에서 동기부여의 정도와 방향은 그 상호작용의 결과를 좌우하게 된다. 대표적으로 Messick & McClintock(1968)의 연구는 협상 상황에서 협상 당사자의 동기부여 양상에 따라 달라지는 협상 태도의 차이를 설명하고 있다. 연구에 따르면 친사회적(prosocial)이고 협력적으로 동기가 부여된 협상 당사자는 상호 이익을 극대화 하려고 하고, 개인적인 동기로 인해 자신을

우선시 하는(proself) 협상 당사자는 자기 이익을 극대화 하려고 하며, 협상 상대와의 경쟁적인 동기로 자신을 우선시 하는 협상 당사자는 협상 상대와 자신의 차이를 늘리는 데 힘을 쓰게 된다. 이와 일맥상통하는 측면에서 사회적 동기는 협상 당사자들의 분배적 전략 혹은 통합적 전략 사용에 영향을 미친다(DeDreu, Weingart, & Kwon, 2000; Deutsch, 1973). 친사회적인 협상자는 통합적 전략으로 협상에 임하고 자신을 우선시 하는 협상자에 비해 더 높은 수준의 공동 이익을 얻어내는 경향이 있었다(Olekalns & Smith, 2003). 한편 자기중심적 협상 당사자는 상대방의 동기와 관계없이 일반적으로 분배적 교섭전략을 사용하는 것으로 나타났다(DeDreu et al., 2000). 정리하자면, 협상에 영향을 미치는 동기 관련 요소에 대한 문헌 연구는 협상 상황이 사회적 상호작용이 이루어지는 과정임에 주목하고 주로 협상에 임할 때 본인의 이익을 얼마나 중시하는지, 그에 따라 어떤 협상전략을 취하는 경향이 있는지에 집중되어 있으며 협력적인 태도를 보일수록 통합적 교섭의 전략을 취하고, 자기중심적인 태도를 보일수록 분배적 교섭의 전략을 취하여 협상 결과의 차이가 발생할 수 있음을 설명한다.

제 4 절 협력적 노사관계

노사협력(Union-Management Cooperation)에 대해 내리는 정의는 연구자에 따라 조금씩 다르다. Nadler & Nadler(1989)는 노사가 문제를 해결하기 위해 양측이 함께 일하면서 서로에게 이익이 되는 변화를 꾀하는 것을 노사협력으로 정의하고 있다. Cooke(1985)는 노측과 사측 모두 경영성과에 대한 책임을 공유하면서 성과 전체 파이의 크기를 증가시켜 노사 당사자에게 분배될 수 있는 생산성과 노동자들의 삶의 질을 향상시키려는 일련의 노력들을 노사협력으로 정의한다. Cohen-Rosental & Burton(1993)은 노동조합과 사용자가 상호 동의할 수 있는 공동목표를 최소 한 가지 이상 설정하고, 이를 달성하기 위해 공동으로 방안을 모색하는 것을 노사협력이라고 보았다. 한편, Lawler & Drexler(1978)은 노측과 사측의 갈등상황을 전제로 노사협력에 대한 정의를 내리고 있다.

협력적 노사관계는 노동자가 사용자 양측이 '윈-윈 파트너십(Win-Win Partnership)형 노사관계'를 추구하여 이루고자 하는 궁극적인 목표일 것이다. 윈-윈 파트너십 관계란 '협력전략'이라고도 불리며, 협상 당사자 양측 모두에게 이로운 결과 도출과 두

당사자 간 관계 유지가 모두 중요한 전략을 뜻한다. 협력전략은 주고받는 과정을 중시하며 이 과정에서 신뢰가 형성되고 그 신뢰를 바탕으로 협상 당사자들의 공동 목표를 향해 다가갈 수 있는 것이다. 협력전략은 한 조직 내에서 같은 목표를 갖고 있는 상황에서 더욱 쉽게 실행될 수 있기 때문에 상호 신뢰로 열린 대화를 통해 공통의 문제를 해결하는 상호 의존적인 관계가 선행되어야 한다(Lewicki et al., 2010).

특히 노동조합 및 노사협의회와 사용자 간의 관계는 언제나 협력적이거나 언제나 대립적일 수는 없는 가변적인 관계라고 볼 수 있다. Hammer & Stern의 연구(1986)에 따르면 노동조합 지도자들은 사용자에 대한 협력적이고 대립적인 행동을 반복하는데 이러한 가변적 관계를 '요요 모델(Yo-yo model)'을 통해 설명하고 있다. 즉, 파산 등의 기업에 직면한 위기를 극복하기 위해서는 사측에 협력하다가도 협력을 통해 허용범위 이상의 비용이 발생하게 되거나 노동조합 지도자들의 통제 권한에 위협을 받을 상황이 생길 경우 사측에 대립적인 관계로 돌아서게 된다. 이러한 가변적인 노사의 협력관계를 설명하는 요요 모델은 제한된 자원의 분배를 위해 다양한 이해관계 집단의 투쟁은 불가피하다고 보는 단체교섭모델(collective bargaining model)과 각 집단의 목표를 상위의 공동 목표로 통합하거나 혹은 그 목표를 위해 상호 협력함으로써 갈등을 해결할 수 있다고 바라보는 협력 모델(cooperative model) 모두를 수용하고 있는 셈이다.

결국 이론적으로나 현실적으로나 가장 이상적인 노사관계인 협력적 노사관계를 구성하기 위해서는 노사 간 신뢰감과 고용안정, 노동자의 경영참여, 공정한 성과보상, 교육훈련 투자 및 작업장 혁신 등이 필요하다(이주형, 2007). 또한 가장 이상적인 노사협력에 대해 제시했던 하버드대 Mills 교수에 의하면 진정한 노사협력이 가능하려면 (a) 산업평화를 지속적으로 유지할 수 있어야 하고, (b) 노사 쌍방은 이미 정해진 체제를 신뢰성 있게 인정해야 하고, (c) 노사 쌍방은 공정하고 정직하게 해야하고, (d) 소비자나 국민에게 이익을 주어야 하며, (e) 노사 쌍방의 협력과 조화는 기업 생산성 향상, 기업 번영, 사회 안정 및 경제발전에 기여해야 한다(김성수, 2007). 이렇게 기업의 경영성과에 있어 중요한 요소로 협력적 노사관계가 손꼽히는 것의 당위성에 대해서는 대체로 공감하는 분위기이지만 이에 비해 실증연구는 빈약한 상태이다(윤종익 & 안관영, 2009).

제 3 장 가설 제시

제 1 절 노동조합과 무노조기업 노사협의회의 교섭력 차이

협상에 영향을 미치는 가장 핵심적인 요인은 단언컨대 협상 당사자들의 교섭력이다. 즉, 협상에 참가하는 양측에서 어떤 교섭력을 가지는지에 따라 결과와 과정에 차이를 보이게 된다. 노동조합과 노사협의회가 사측과 임금교섭을 진행할 때 가지는 교섭력, 더 나아가 노동자대표단체 유형 간 서로 다른 교섭력을 가지게 되는 것에 대한 이론적 근거와 그에 따라 도출하고자 하는 가설은 다음과 같다.

1. 무노조기업 노동자들의 조직몰입 저하를 막기 위한 수단으로서 진행되는 노사협의회 임금교섭: 절차적 공정성

유노조기업의 노동조합과 다르게 법적으로 보장된 임금교섭권을 가지고 있지 않은 무노조기업의 노사협의회는 임금교섭 테이블에서 어떻게 일정 수준의 교섭력을 가지게 될까? 애초에 노사협의회 의결사항조차 아닌 임금에 대해 교섭하는 무노조기업의 노사협의회가 가지게 되는 교섭력은 노사협의회에 속해 있는 근로자위원을 포함한 노동자들로 하여금 절차적 공정성을 인식하도록 하기 위해 사용자측에서 의도한 것과 같다고 볼 수 있으며, 그 근거는 다음과 같다.

절차적 공정성을 비롯한 조직의 공정성에 대한 설명은 사회교환이론(social exchange theory)으로부터 출발한다. 사회교환이론에 따르면 사회의 구조는 형태의 유무와 관계없이 가치 있는 것들의 상호 교환을 통하여 형성된다(Homans, 1958; Hamrin, McCarthy, & Tyson, 2010). 또한 '사회적 교환'은 특정 자원의 즉각적 교환의 특징을 가지는 '경제적 교환'과는 구분되는 개념이다. 겉보기에는 비이성적인 판단으로 보일 수 있으나, 연속적인 상호작용을 통해 보상과 처벌이 주어지는 상황에서 행위자가 어떤 행동을 했을 때 상대의 반응을 예측할 수 있다는 점이 사회교환이론의 핵심이다(Blau, 1964; Emerson, 1976). 이는 사회적 교환관계가 관계에 참여한 주체의 일회성 교환이 아닌 일정 기간 이상의 상호 교환관계를 전제하기 때문이다(Molm, 2001).

사회교환이론에 근거한 공정성에 대한 초반 연구는 주로 조직 구성원들이 다른

사람이나 집단과의 관계에서 그들이 받게 될 '물질적 결과물'의 공정성에 집중한다고 주장하였다(Adams, 1965; Homans, 1961). 그러나 후에 공정성에 대한 연구에서 학자들은 조직 구성원들이 절차적 공정성을 인식하는 것 또한 그들이 얻게 되는 결과물에 대한 그들의 반응에 영향을 줄 수 있다고 주장한다(Kahneman, Knetsch, & Thaler, 1986). 즉, 구성원들은 절차적 공정성이 상대적으로 높은 상황에서 그들이 더 좋은 결과물을 얻게 된다고 믿는다는 것이다(Brockner, Wiesenfeld, & Martin, 1995).

특히 조직이 구성원들로부터 절차적 공정성을 인식하게 만들려고 하는 가장 큰 이유는 절차적 공정성을 인식한 조직원들의 조직몰입이 가능해지기 때문이다(Colquitt, Greenberg, & Greenberg, 2003). 절차적 공정성은 물질적 보상이나 의사결정 과정 및 절차가 얼마나 민주적이고 윤리적인지에 대한 조직 구성원의 인식과 관련되어 있다(Folger & Cropanzano, 1998). 특히 조직 구성원은 조직의 의사결정과정이 공정하다고 생각할 경우 조직에서 결정한 분배 결과가 자신에게 다소 불리하게 예상된다고 하더라도 그 결과에 순응하는 경향을 보이기도 한다(Lind & Tyler, 1988). 이 경우 조직원은 구성원 자신이 속한 상위 단체 집단에서 절차적 공정성을 이룸으로써 도덕성이나 사회적 규칙을 추구하는 모습을 인식하게 되면 본인이 받게 될 개인 수준의 임금 하락 등에는 순응하는 결과를 보이기도 하는 것이다(Folger & Konovsky, 1989). 반면에 속한 조직의 절차적 공정성이 낮다는 인식을 하는 조직원은 임금 불평등의 결과로 인해 조직에 대한 분노를 표출하거나 조직몰입이 저하되는 등의 결과를 보이기도 한다(McFarlin & Sweeney, 1992). 특히 무노조 중소기업에는 노동력 공급이 부족한 곳이 많기 때문에 경영진도 노동자들을 보다 적극적으로 채용하고 노동자들이 이직하는 것을 막기 위해 근로자 처우, 불만 요인에 대해 더욱 고려할 수밖에 없고(배규식, 노용진, & 심상완, 2007), 노동자로 하여금 절차적 공정성을 인식하도록 유도하여 조직몰입의 저하를 방지하고자 할 수 있다. 무노조 기업에서 근로하는 노동자들도 노동조합에서 단체교섭을 하는 방식과 유사하게 노측의 대표성을 띄고 사측과 임금교섭을 할 수 있는 제도적 장치가 마련되어 있다면 그렇지 않을 경우에 비해 사측의 경영이 절차적으로 보다 공정하다고 인식하는 결정적 요인이 될 것이다.

사용자가 노동조합 조직화 위협을 회피하기 위해서라도 노동자들로 하여금 절차적 공정성을 인식하도록 하는 것은 매우 중요하다. 노동자가 노동조합을 조직하게 되는 가장 큰 요인은 노동자의 불만족임이 자명하기 때문이다(Freeman & Medoff, 1984). 그 불만족이 커져서 단체를 결성하여 해결하고자 할 때 사용자들은 노조 조직 위협을 회피하기 위해 복리후생 혜택을 늘리거나 임금을 올려주는 등의 방법을 사용했다(Ashenfelter et al., 1972; Lazear, 1983; Rosen, 1969). 이와 비슷한 맥락으로

무노조기업에서 노사협의회를 설치하여 운영하는 경우에는 노동자들의 불만사항을 노조 대신 노사협의회의 교섭을 통해 해결하도록 사용자가 유도할 수 있는 여지가 있다. 무노기업에서 노사협의회가 노동조합 대신 목소리 기능(소통 기능)을 수행하기 때문에 노조와 유사한 기능을 하는 근로자대표단체가 이미 존재하는 것이고, 이로 인해 노동자들로 하여금 노동조합의 필요성을 굳이 느끼지 않도록 만들 수 있는 가능성이 있다는 것이다. 비록 노동조합은 아니지만 노동조합과 유사한 형태로 임금교섭의 절차도 거치고 이로 인해 노동자들이 무노조 사업장에서 절차적 공정성을 충분히 인식하게 된다면, 무노조기업에서 사용자가 느끼는 노조 조직화 위협의 정도는 비교적 낮을 것이다.

무노조기업 사용자들은 노동조합 조직화를 회피하기 위해 법적으로 시행하지 않아도 전혀 문제가 되지 않는 노사협의회에서의 임금교섭을 허용함으로써 무노조기업의 노동자들이 절차적 공정성을 지각하게끔 의도하는 것이며 그로 인해 무노조기업의 노동자들에게도 형식적으로는 노동조합원만큼의 교섭력을 확보하게 된다.

2. 노동조합의 높은 교섭력: BATNA

이렇게 무노조기업에서 노사협의회를 통해 노동자들로 하여금 유노조기업과 유사한 교섭창구를 마련하여 절차적 공정성을 확보했다고 인식하도록 만들었다고 가정한다면, 노동조합과 무노조기업 노사협의회의 노동자대표의 교섭력 차이는 어디에서 오게 될까?

노동자들이 노동조합을 비롯한 노동자대표단체에 기대하는 주된 역할 중 하나는 단체교섭을 통해 시장임금을 상회하는 임금 프리미엄을 형성하고 유지하는 데 있다(노용진, 2011). 대한민국 헌법 제33조 1항에서는 「근로자는 근로조건의 향상을 위하여 자주적인 단결권, 단체교섭권, 단체행동권을 가진다」고 규정하고 있다(김형배 & 박지순, 2017). 단체교섭권을 보장받아 임금 등의 교섭 사항을 갖고 사측과 노동조합 사이에서 진행되는 단체협약은 근로조건 및 기타 근로자의 대우에 관한 사항과 노사관계의 권리 및 의무에 관한 사항을 그 내용으로 하고 있다. 특히 임금은 근로자의 근로조건의 유지 및 개선을 위해 필수적으로 의논되어야 하는 사항으로 간주되어 대표적인 단체교섭 대상사항으로 여겨진다(정명현, 2017). 노동조합및노동관계조정법(이하 노조법) 제31조 제1항에서 단체협약은 노동조합과 사용자가 단체교섭을 통하여 정한 임금 근로시간 기타 근로자의 대우에 관한 사항, 조합원의 범위, 조합활동과 쟁의행위에 관한 사항 등을 서면으로 작성하여 당사자 쌍방이 서명 또는 날인함으로써 성립한다고 규정한다. 이처럼 노동조합은 사측과

상호 합의를 이루기 위한 임금협상을 비롯하여 단체교섭을 할 권리를 법적으로 인정받고 있고, 단체행동권을 통해 파업 등의 쟁의행위를 할 수 있는 권리를 국가의 법으로 보장받기 때문에 만약 임금교섭이 결렬될 경우 정당한 절차를 통해 파업이나 태업을 시작하여 사측에 피해를 입힐 수 있는 강력한 BATNA를 가지고 있는 것으로 볼 수 있다.

한편 노사협의회는 파업 등의 쟁의행위라는 대안으로 사측에 위협을 줄 수 있는 노동조합과 달리 노동자대표단체 자체가 가지는 고유의 교섭력만으로 협상에 임하고 이마저도 사용자의 동의 및 호의 하에 운영되는 경우가 대부분이다. 우리나라의 경우 노사협의회제도를 30인 이상 사업장에서 도입하는 것을 법적으로 의무화하고는 있으나, 규정을 무시하고 아예 노사협의회를 설치하지 않거나 제도가 의도하는 방향대로 운영되지 않는 유명무실한 노사협의회를 도입한 기업이 상당한 것으로 나타나 아직까지 제도의 유용성에 대해 노사관계 학자 및 전문가들 사이에서 논란이 있는 상황이다(배규식 et al., 2007; 최준하 & 이영면, 2017). 근참법에 따르면 노사협의회는 노동조합에 비해 보다 구체적인 형태로 노사협의회 의결사항이 규정되어 있으며, (a) 근로자의 교육훈련 및 능력개발 기본계획의 수립, (b) 복지시설의 설치와 관리, (c) 사내근로복지기금의 설치, (d) 고충처리위원회에서 의결되지 아니한 사항, (e) 각종 노사공동위원회의 설치가 그것이다. 그러므로 무노조기업에서 사용자는 반드시 노사협의회를 통해 임금교섭을 할 의무를 지지 않고, 무노조기업의 노사협의회에서 임금 교섭을 진행한다는 것 자체가 사용자의 호의가 전제되어 있는 것이며, 노사협의회에서 교섭이 결렬될 경우 노측이 쟁의행위를 할 수 있는 법적 권한은 없으므로 노동조합에 비해 사측에게 잠정적인 피해를 입히거나 사측을 위협할 수 있는 강력한 BATNA를 가지고 있지 않다. 덧붙여 기존의 우리나라 기업의 노동자합과 노사협의회에 관한 실증연구들에 따르면, 협의권에 기반한 한국의 노사협의회는 노동자들의 임금수준을 유의미하게 높일 수 없었던 반면(Kleiner & Lee, 1997), 파업권에 근거한 한국의 노동조합은 노동자들의 임금을 인상시킬 수 있는 것으로 나타났다(배무기, 1991; 정인수, 1991; 채창균, 1993).

위의 근거들을 토대로 무노조기업 노사협의회에서 유노조기업의 임금교섭과 유사한 교섭창구를 마련함으로써 노동자들로 하여금 임금교섭에 대한 절차적 공정성을 인식하게 의도했음에도 불구하고 법적 권한이라는 강력한 BATNA를 가진 노동조합의 교섭력이 노사협의회에서의 노동자대표의 교섭력보다 강할 것이라는 가설을 도출할 수 있다.

가설 1. 유노조기업의 임금인상률이 노사협의회가 설치된 무노조기업의 임금인상률보다 높을 것이다.

제 2 절 무노조기업 노사협의회의 임금교섭방식별 교섭력 차이

우리나라 무노조기업 노사협의회에서 임금교섭을 진행할 경우 합의, 사실상 합의, 협의, 설명 및 의견 청취 등 네 가지 방식 중 한 가지를 채택하게 된다. 우선 크게 합의와 협의 두 가지 개념만 놓고 보면, 두 임금교섭방식은 비슷한 듯 보이지만 전혀 다른 방식이다. 합의 방식의 교섭과 협의 방식의 교섭의 공통점은 임금협상 테이블에서 노사 양측이 각자가 원하는 임금인상안을 제시한다는 점이다. 그러나 두 방식에서의 중요한 차이점이 있는데, 합의 방식으로 교섭하는 경우에는 일반적으로 협상에서 가정하는 상호 합의(mutual agreement)의 과정을 거치는 반면 협의 방식으로 교섭하는 경우에는 노사 양측이 각자가 원하는 인상안을 제시하지만 결국 결정은 사측에서 하게 된다는 점이다. 설명 및 의견청취 방식은 회사가 관련 정보를 제공하고 근로자위원의 의견을 청취하는 것을 의미하며 협의 방식에서 진행되는 논의에 비해 협상 당사자 간 주고받는 정보의 양이 적다.

대부분의 경제학 협상 모델에 따르면, 합의를 이루지 못했을 때 얻는 결과가 그들이 합의를 통해 얻는 결과에 비해 상대적으로 좋지 않다면 협상 당사자들은 서로에게 최적의 결과를 얻기 위해 결국 상호합의에 도달해야 한다(Nash, 1950; Myerson, 1987). 상호합의의 효용은 협상 당사자들이 가지고 있는 유보지점(reservation point)에 의해 규정되는 협상 영역(zone of agreement)에 의해 결정된다(Raiffa, 1982). 우선 유보지점이란, 협상 당사자가 협상의 결과로 상대에게 지불할 용의가 있는 최소한의 가치를 의미한다. 협상 영역(bargaining zone; zone of agreement)은 협상 당사자가 가지는 유보지점에 따라 합의 가능하게(positively) 혹은 합의가 어렵게(negatively) 결정될 수 있다. 당사자 간 원하는 결과의 영역이 겹치게 되면 협상이 상호합의 결과로 흘러갈 가능성이 존재하지만, 서로가 원하는 협상 결과 영역이 겹치지 않는다면 그 협상은 끝내 결렬될 가능성이 높다. 특히 상호 합의는 한정된 자원을 분배하기 위한 '분배적 교섭(distributive bargaining)' 과정에서 협상 당사자들의 전략 및 협상 결과 변화의 핵심이 된다(Thompson, 1990). 노사협의회에서 합의 방식으로 임금교섭을 한다면 사측과 노측은 각자 원하는 임금인상안을 제시하고 각자의 유보지점으로 인해 형성되는 협상 영역 내에서 상호합의를 이루기 위해 서로의 의견을 주고받는 상호작용을 통하여 최종임금인상률을 결정할 것이다. 물론 일반적인 교섭의 형태는 합의 형식이지만, 무노조기업의 노사협의회가 협의 형식으로 임금교섭을 실시할 경우에는 합의 형식으로 교섭할 때보다 낮은 최종임금인상률의 교섭 결과가 나올 수 있는데, 이는 노사협의회 구성원들의 교섭상황에 대한 인식 차이로 인해 발생하는 기대의 차이가 동기부여 및 결과의 차이를 불러 일으킨다는 메커니즘으로 이론적 설명이 가능하다([그림 1]).

[그림 1] 무노조기업 노사협의회의 임금교섭방식간 임금인상률 차이가 발생하는 원리

우선 협상의 결과를 측정할 수 있는 도구 중 하나로 간주되는 사회/심리학적 프레임워크의 핵심은 바로 '사회적 지각(social perception)'이다(Allport, 1955). 사회적 지각은 지각 주체 주변의 사람들, 그들의 행동, 그리고 상황이나 맥락과 같이 인식하는 주체의 주위를 둘러싸는 사회적 세계를 포함한다(Schneider, Hastorf, & Ellsworth, 1979). 그 중에서도 협상 상황에서 가장 중요한 사회적 지각의 구성요소는 (a) 협상 상황(situation)의 지각, (b) 협상 상대(the other party)의 지각, (c) 협상에 임하는 본인(the self)의 지각으로 볼 수 있다(Thompson & Hastie, 1990).

(a) 협상 상황(situation)의 지각: 협상 상황에 대한 지각은 사람들이 교섭 과정과 결과에 대해 내리는 판단을 포함한다(Thompson, 1990). 그러므로 협상 당사자들이 절차의 공정성, 협상 결과, 그들이 예상하는 협상 결과에 대한 기대치, 그리고 인지하는 적절한 행동에 대한 규범 등이 포함될 수 있다(Schelling, 1960; Thibaut & Walker, 1975; Tyler, 1986). 대부분의 협상 상황에서 협상 당사자들은 상황을 객관적으로 보기 위해 필요한 모든 정보를 가지고 있지는 않다. 그러므로 협상 당사자들의 협상 상황에 대한 지각은 경제학적인 분석을 통해 도출한 협상 결과와 다소 다를 수 있다(Bazerman, & Carroll, 1987; Thompson & Hastie, 1990).

(b) 협상 상대(the other party)의 지각: 협상에서 상대방에 대한 지각은 평가와 선호도에 의해 크게 좌우된다(Osgood, Suci, & Tannenbaum, 1957). 특히 협상 상황에서는 이와 더불어 협상 상대방을 얼마나 신뢰하는지, 그리고 상대방이 얼마나 공정하다고 인식하는지 또한 중요한 고려요소가 된다(Thompson, 1990). 그리고 협상 상대에 대한 지각은 협상에 임하는 상대방의 행동에 담긴 의도와 상대방의 미래 행동에 대해 예측하는 것을 포함하기도 한다(Taylor & Crocker, 1981).

(c) 협상에 임하는 본인(the self)의 지각: 협상 당사자인 본인에 대한 지각에는 본인이 원하는 것, 이해 관계, 위험에 대한 선호도나(Fischhoff et al., 1980) 협상 상대와의 사회적 비교(Zechmeister & Druckman, 1973), 스스로 협상 당사자인 본인을 평가하는 것(Brown, 1968; Hiltrop & Rubin, 1981; Pruitt & Johnson, 1970) 등이 포함된다.

협상에서의 세 가지 사회적 지각 요소로 미루어볼 때, 무노조기업의 노사협의회가 임

금교섭을 진행하는 방식에 따라 교섭에 임하는 당사자의 해당 임금교섭에 대한 인식 또한 달라질 것이며, 이를 노동자의 입장에서 교섭방식을 이분법으로 간략하게 정리했을 때 아래 표의 내용과 같다(<표 4>).

만약 합의 방식으로 교섭을 한다면 노사협의회를 구성하는 근로자대표들은 상호합의가 이뤄질 수 있다는 믿음 하에 교섭의 목표를 설정하고 교섭과정과 사측의 태도가 보다 공정하다고 인식하며 보다 높은 기대치를 가지고 적극적인 태도로 협상에 임할 것이다. 한편 협의 방식으로 사측과 교섭할 경우 결국엔 사측에서 최종임금인상률을 결정하게 되므로 진정한 의미의 상호합의가 불가능한 교섭방식임을 협상 당사자인 노측과 사측이 모두 인식하고 있는 상황일 것이다. 즉 합의 형식에 가까울수록 상대적으로 노측의 교섭력이 강해지고, 협의 혹은 설명 및 의견 청취 형식에 가까울수록 상대적으로 사측의 교섭력이 강해진다는 것을 노사 양측이 모두 인식하고 있을 것이다.

그러므로 협의 방식으로 교섭을 할 경우, 노사협의회 근로자대표들은 (a) 협의 방식으로 진행되는 협상 상황이 절차적으로 가장 공정한 것은 아님을 알면서도 방식 자체의 한계를 인식하고 결과에 대한 기대치가 상대적으로 낮을 것이고, (b) 협상 상대방인 사측과 매년 임금에 대해 논의해야하므로 미래에도 상호작용하며 임금협상을 해 나갈 것을 반드시 고려해야 하며, (c) 협의 방식으로 임금 교섭에 참가하게 되는 노사협의회 근로자대표 본인의 교섭력에 대한 평가와 사측이 가지는 교섭력과의 비교를 통해 교섭방식의 한계를 스스로 인식한 채 임금인상안을 제시하는 전략을 취하게 될 것이다.

<표 4> 무노조기업 노사협의회 임금교섭방식간 협상에 대한 노측의 지각

지각 \ 교섭방식		합의	협의 설명 및 의견 청취
협상 상황	절차 공정성	상대적으로 더 공정하다고 인식	상호합의에 도달하지 못할 경우에는 사측에서 최종결정을 내리므로 상대적으로 덜 공정하다고 인식
	결과 기대치	상호합의에 도달하기 위해 노측의 의견을 관철할 수 있는 교섭방식이므로 보다 높은 결과를 기대	결국 사측에 최종결정권이 있으므로 보다 낮은 결과를 기대
협상 상대	공정성	상호합의에 도달할 수 있으므로 사측에 대해 공정하다고 인식	사측이 일방적으로 결정할 수 있는 방식의 임금교섭이라고 인식할 경우 상대적으로 덜 공정하다고 인식
협상 당사자 본인	목표	최대한 높은 임금인상률 (분배적 교섭)	최대한 높은 임금인상률 (분배적 교섭)
	상대와의 사회적 비교/본인 평가	상대와 합의할 수 있는 비슷한 교섭력을 가진다고 인식	결렬될 경우 결국 사측이 결정하게 되므로 사측에 비해 낮은 교섭력을 가진다고 인식

게다가 단체교섭이론에 따르면 단체교섭에서 사용자의 교섭력과 노동자대표단체의 교섭력은 서로 부적(-) 상관관계를 가지기 때문에(Chamberlain & Kuhn, 1975). 협상에 참가하는 노측과 사측이 각자가 원하는 임금인상안을 제시하기는 하지만 이미 최종 인상률을 결정하는 권한이 사측에 있다는 사실은 결정된 부분이므로 사측의 교섭력이 더 높고 노측의 교섭력이 더 낮다는 사실이 자명하다. 그러므로 임금교섭 방식은 이미 주어져서 바꿀 수 없는 조건이라고 보았을 때, 노사관계가 연속적인 계약 관계라는 특수성을 가졌음을 고려하면 합의 등의 임금교섭방식간 노측의 교섭력 및 교섭 결과는 현저한 차이를 보일 수 있다.

위와 같은 이론적인 근거로 무노조기업에서 노사협의회 근로자대표가 사측과 임금교섭을 할 때 합의 및 협의 등의 임금교섭방식에 따라서 최종임금인상률이 달라질 것이라고 추정할 수 있기에 아래와 같은 가설을 도출한다.

가설 2. 노사협의회가 설치된 무노조기업의 임금인상률은 노사협의회와 합의 방식으로 교섭하는 기업, 협의 방식으로 교섭하는 기업, 설명 및 의견청취 방식으로 교섭하는 기업, 교섭하지 않는 기업 순으로 높을 것이다.

제 3 절 협력적 노사관계의 조절효과

협력적 관계에서 협상에 참가하는 당사자들은 상대방의 니즈와 목적을 이해하고, 양방향으로 정보를 교류하며, 쌍방의 니즈를 만족시키는 가장 좋은 해결책을 찾을 것을 약속함으로써 상호 간 신뢰를 쌓아야 한다(Lewicki, Saunders, & Barry, 2010). 만약 임금협상 시에 사측에서 노측에 제공하는 정보를 신뢰할 수 없게 되면 노사는 각자의 주장을 스스로 입증하는 과정에서 분배적 협상 전략에 치중하게 되고(Gunia et al., 2011; Kong et al., 2014), 기업의 지불능력보다는 동종 또는 같은 그룹 내의 기업의 임금을 기준으로 삼을 가능성이 높다(이은진, 1995).

노사가 협력하는 경우 노사는 정해진 체제를 신뢰성 있게 인정하고, 쌍방이 서로에게 공정하고 정직하게 대하게 된다(김성수, 2007). 노사가 상호 신뢰를 바탕으로 쌍방 협력을 통해 서로에게 이익이 되는 방향으로 정보를 공유하고 사용함으로써(Kimmel et al., 1980) 양측 모두에게 최상의 협상 결과를 낼 수 있다면, 특히 사용자의 호의를 전제로 임금교섭을 진행하는 무노조기업의 노사협의회의 경우, 노동조합이 보다 강력한 BATNA를 가짐으로써 얻게 되는 더 높은 최종임금인상률과의 격차를 줄이는 결과를

가져올 수 있을 것이다. 또한 무노조기업 노사협의회 중에서도 노사의 교섭력에 차이를 보이는 임금교섭방식별 최종임금인상률 격차 또한 줄어들 수 있을 것이다.

반대로 노사가 서로 협력하지 못하고 노사관계가 대립적일 경우에는 노동조합은 법으로 보장된 단체행동권이라는 강력한 BATNA를 가지고 교섭 기간을 길게 끌어 버팀으로써 노측의 피해는 최소화하되 사측으로 하여금 길어지는 교섭으로 인한 비용을 지불하도록 위협할 수 있다(신수식, 김동원, & 이규용, 2005; Chamberlain & Kuhn, 1975). 만약 노동조합과 사측의 임금교섭이 결렬되어 합의에 도달하지 못할 경우에 노동조합은 파업 등의 수단으로 사측에 피해를 입힐 수 있다는 것을 노사 양측이 염두에 두고 있다. 그러나 노동법으로 쟁의행위가 보장되지 않은 무노조기업의 노사협의회에서는 상호합의에 도달하기 위해 오랜 기간 교섭을 진행할 수 있을지는 몰라도 노동자대표들이 파업이나 태업 등의 수단으로 사측을 위협할만한 강력한 대안을 가지고 있지는 않다. 물론 우리나라에서도 경우에 따라서는 상호합의에 도달하지 못했을 때 노동자 측의 불만을 표시하기 위해 쟁의행위를 하는 노사협의회가 있기도 하지만, 이들의 쟁의행위는 단체행동권이라는 법적 울타리 안에서 행해지는 것이 아니며 노사협의회의 의결사항이 결렬되는 것도 반드시 중재의 대상이 되지 않는다. 그러므로 노사관계가 전반적으로 우호적이지 않은 경우에는 임금교섭 결과 유노조기업의 최종임금인상률과 노사협의회를 통해 교섭하는 무노조기업 최종임금인상률의 격차가 상대적으로 더욱 벌어지게 될 것이다. 그리고 무노조기업 노사협의회의 임금교섭 중에서도 합의 방식과 합의 이외의 방식(협의, 설명 및 의견 청취, 교섭하지 않음) 간 교섭력에 차이가 있는 경우에는 임금교섭방식별 최종임금인상률 격차 또한 벌어지게 될 것이다.

가설3-a. 노사관계가 협력적일수록 유노조기업의 임금인상률과 노사협의회가 설치된 무노조기업 임금인상률 간 격차가 줄어들 것이다.

가설 3-b. 노사관계가 협력적일수록 노사협의회가 설치된 무노조기업의 임금교섭 방식(합의, 협의, 설명 및 의견 청취, 교섭하지 않음)에 따른 임금인상률 격차가 줄어들 것이다.

제 4 장 연구방법

제 1 절 자료

본 연구에서 가설을 검증하기 위한 분석에 사용한 데이터는 한국노동연구원에서 수집한 사업체패널조사의 1~7차 자료이다. 한국노동연구원은 우리나라 노동수요와 고용구조 등을 체계적으로 파악하고 전반적 인적자원관리체계와 노사관계를 평가함으로써 이상적인 노동시장 및 노사관계 정책을 수립하기 위한 기초자료로 활용하기 위해 2006년에 1차년도 조사를 시작으로 2년에 1회씩 격년제로 사업체패널조사를 실시해왔으며, 7차 자료는 2017년도 데이터인 WPS 2017이다. 사업체패널조사는 사업체의 고용구조 및 노동수요 파악, 사업체의 산업 및 규모별 인사관리시스템 파악, 사업체의 노사관계 현황 파악, 그리고 근로자의 직무 특성 및 교육훈련 파악을 주된 목적으로 한다. 크게 인사담당자, 노무담당자, 근로자대표 설문으로 나뉘며 사업장 특성, 고용 현황 및 고용 관리, 보상 및 평가, 인적자원 관리 및 작업 조직, 인적자원개발, 노무담당자 입장에서의 노사관계(유노조 사업장, 무노조 사업장), 근로자대표 입장에서의 노사관계 등의 내용을 다룬 설문 응답 패널데이터를 제공한다. 1차년도 조사(WPS 2005)는 통계청의 「전국사업체조사」에 수집되어 있는 사업장 가운데 농림어업 및 광업을 제외한 전산업에서 30인 이상 규모인 모든 사업장을 모집단으로 표본을 설계하였다. 이후 지속적인 표본 탈락으로 인한 대표성 문제를 완화하기 위해 6차년도 조사(WPS 2015)에 앞서 약 2,000개 사업체를 추가로 조사하였다.

제 2 절 변수

1. 독립변수

본 연구가 상정한 가설의 독립변수는 유노조기업의 노동조합, 무노조기업의 노사협의회 등의 '임금교섭을 위한 노동자대표단체의 유형'이다. 우선 가설 1은 독립변수를 노동자대표단체 유형인 유노조기업의 노동조합과 무노조기업의 노사협의회, 두 가지 범주로 나눠 종속변수인 임금인상률에 미치는 영향을 비교한다. 가설 2는 기존 가설 1에서 더 세부적인 분류를 통해 무노조기업 노사협의회의 임금교섭방식별로 임금인상률에 미치는 영향을 비교 분석한다. 특히 무노조기업 노사협의회 임금교섭방식을 세부적으로 합의, 협의, 설명 및 의견청취 등의 세 가지 범주로 나누었다. 사업체패널 조사자료에 기재된 정의에 따르면, 합의란 노사 간 의견 일치를 통해 교섭을 실시하는 것이고, 협의란 노사가 논의하되 회사가 결정하여 실시하는 것이다. 또한 설명 및 의견 청취는 사측에서 정보를 제공하면 근로자대표위원이 그에 대한 의견을 제시하는 교섭방식이다. 임금교섭 방식에 따라 달라지는 노측과 사측의 교섭력에서 비롯한 임금인상률의 차이를 면밀히 분석하기 위해 '노사협의회가 있으나 임금교섭을 하지 않는 무노조기업'과 '노동조합'까지 포함하여 총 다섯 범주를 가지는 독립변수를 통해 임금인상률을 비교 분석한다.

한편 무노조기업의 노사협의회에서 임금교섭하는 방식에 대한 데이터 중 '형식상 협의이지만 사실상 합의' 방식의 경우에는 형식보다는 실질적으로 교섭이 이루어지는 방식을 반영하고자 '합의' 방식으로 간주하여 변수를 설정하였다.

2. 종속변수

본 연구 가설의 모든 종속변수는 임금인상률이다. 가설 1과 가설 3-a의 종속변수는 유노조기업과 노사협의회가 있는 무노조기업의 임금인상률이고, 가설 2와 가설 3-b의 종속변수는 유노조기업과 노사협의회에서 합의, 협의, 설명 및 의견 청취, 교섭하지 않음, 총 다섯 범주의 임금인상률이다.

3. 조절변수

가설 3-a와 가설 3-b의 검증을 위한 분석에서 사용되는 조절변수는 '전반적 노사관계'이다. 이 변수는 사업장 특성에 대해 조사한 WPS 패널데이터 설문 문항 중

‘전반적인 노사관계’에 대해 조사한 리커트 5점 척도 문항의 점수를 사용하여 측정되었다(1: 매우 나쁘다 - 5: 매우 좋다). 전반적 노사관계를 응답자의 주관에 따라 점수화한 변수이며, 5점에 가까울수록 노사는 협력적이고 1점에 가까울수록 노사는 대립적이라고 조작적으로 정의하여 조절변수 항목으로 채택 후 분석하였다.

4. 통제변수

노동자대표단체의 유형에 따라 다르게 나타나는 최종임금인상률에 대한 연구이므로, 본 연구에서는 노동조합의 임금효과에 대해 분석한 국내외 연구를 종합적으로 고려하여 통제변수를 상정하였다. 임금교섭 실태 및 노조성취율 비교에 대한 김복순의 연구(2005)에서는 임금인상타결율을 보기 위해 산업, 상급단체소속 여부(한국노총, 민주노총, 무소속), 사업체 규모를 고려하였다. 2000년대 중반 노동조합의 임금교섭 성과에 대해 분석했던 노용진의 연구(2011)에 따르면 임금교섭에서 고용에 의해 임금인상이 제약을 받는 임금-고용 상쇄관계(wage-employment tradeoff)를 언급하며(Kochan, Katz, McKersie, & Colvin, 1992), 임금교섭 성과와 고용의 상관관계가 있을 것이라고 지적하였다. 또한 임금과 직결되는 경영성과에 영향을 주는 변수 중 1인당 영업이익을 회귀모형에 반영하였고, 노동조합의 효과를 파악할 수 있는 노동조합 조직률, 파업, 노동조합 소속 상급단체 유형 등의 변수를 사용하였다. 또한 이재혁(2015)의 연구에서 기업의 재무 성과가 고용의 규모에 영향을 미칠 것이라고 지적한 바 있다.

본 연구에서는 노동조합과 임금의 관계에 대해 다뤘던 선행연구에서 고려한 변수들을 상당 부분 반영하여 임금인상률 등 사측의 임금 결정에 영향을 미칠 수 있는 전반적 노사관계, 주요산업(대분류) 더미, 기업연령, ROA(Return on Asset; 자산수익률), 전체 근로자 대비 전일제 정규직 근로자 비율, 임금수준(정규직 대졸신입 초봉), 동종업계 대비 임금수준, 복리후생비, 기업규모, 제1노조 상급단체 민주노총 더미, 연도 등을 통제변수로 고려하여 노동자대표기구 임금교섭유형별 임금인상률의 차이에 대한 심도 있는 분석을 하고자 하였다.

제 3 절 분석방법

본 연구의 핵심은 노동조합과 노사협의회의 임금교섭 비교뿐만 아니라, 그 중에서도 노사협의회의 임금교섭 유형별 교섭 과정 및 결과를 비교하는 것에 있다. 이를 위해 본 연구에서는 먼저 2005년부터 2017년까지 노동조합과 무노조기업 노사협의회의 임금교섭횟수 및 교섭기간, 임금교섭 시 노사가 최초로 요구한 임금인상률 및 최종임금인상률에 대한 기술통계량 정보를 격년으로 정리하여 제시한다. 둘째로는 패널데이터를 활용하여 노동조합, 무노조기업 노사협의회에서 임금교섭을 합의 방식, 협의 방식, 설명 및 의견 청취 방식으로 진행할 때, 그리고 노사협의회가 있지만 임금교섭을 하지 않는 무노조기업의 경우까지 포함하여 노동자대표단체 유형 및 임금교섭방식별로 임금인상률에 미치는 영향에 대해 비교 분석하고자 한다.

다만 데이터 상의 한계가 존재하는데, 2015년과 2017년 사업체패널조사에서는 “AQ. 사업장 특성” 항목 중 본 연구의 핵심 변수가 되는 “AQ3910: 전반적인 노사관계”문항과 “CQ4905: 동종업계 대비 임금수준”에 대한 문항이 조사되지 않았다. 그리하여 2015년과 2017년 데이터는 가설을 검증하기 위한 패널분석 대상에서 제외되었다.

통계 분석 프로그램으로는 STATA를 활용하여 패널회귀분석을 위해 고정효과모형과 임의효과모형 분석 결과를 모두 제시하고 노동자대표기구의 임금교섭 유형에 따라 임금인상률에 통계적으로 유의한 차이가 발생하는지 검증하고자 하였다. 제도변수의 경우 다른 변수들에 비해 시간에 흐름에 따라 변화하는 경향이 덜 하므로 고정효과모형으로 분석할 때 유의미한 분석이 어려울 수도 있으나, 본 연구에서는 그 어떤 가능성도 배제하지 않고 면밀한 분석을 위해 두 가지 모형 분석결과를 모두 제시하였고 그 중 회귀분석에 보다 적합한 모형은 하우스만 검정을 통해 결정하였다. 하우스만 검정 방식은 시간에 따라 변하지 않는 각 개체의 특성과 설명변수 간 상관관계가 있으면 고정효과모형과 임의효과모형의 결과 간 체계적 차이가 발생한다는 점을 반영하는 검정 방식이다. 그러므로 하우스만 검정의 귀무가설은 ‘두 모형에는 체계적인 차이가 존재하지 않는다’가 된다. 하우스만 검정 결과 귀무가설이 기각되지 않을 경우에는 임의효과모형을 선택하고. 기각될 경우에는 고정효과모형을 선택하면 된다(민인식 & 최필선, 2016).

제 5 장 연구결과

제 1 절 노동조합 및 노사협의회 임금교섭과정 비교

1. 임금교섭횟수 및 교섭기간

<표 5>에서 볼 수 있듯이 연도별 임금교섭횟수와 교섭기간에 대해 살펴본 결과, 몇 가지 뚜렷한 경향성을 발견할 수 있었다. 첫째, 노동조합의 경우 교섭횟수는 시간의 흐름에 따라 점차 줄어들고 대신 교섭기간이 길어지는 결과를 보이고 있다. 특히 2009년에 교섭횟수가 감소하고 교섭기간이 길어지는 현상이 눈에 띄는데 이는 2008년 전세계를 강타한 세계금융위기의 영향으로 인해 노사가 보다 신중한 태도로 교섭에 임하며 상호합의를 이루고자 했을 수 있다.

둘째, 노사협의회에 비해 노동조합에서 교섭을 더 많이 진행한다는 것이다. 2015년 기준으로만 봐도 노동조합은 본교섭 평균 5.02회, 실무교섭 평균 4.98회를 진행하는데 노사협의회는 평균 2.29회 진행에 그치고 있다. 한편 한 가지 흥미로운 점이 발견되었다. 지난 2005년부터 2013년 데이터까지는 노동조합의 교섭기간이 노사협의회의 교섭기간보다 길었으나, 2015년에는 근소하게나마 노사협의회의 평균 교섭기간이 더 길게 나타났다.

마지막으로, 노동조합과 노사협의회 간 교섭횟수 및 교섭기간 격차가 시간이 흐름에 따라 점차 줄어들고 있다. 다시 말해 노동조합의 교섭횟수 및 교섭기간은 점점 줄어드는 반면, 노사협의회의 교섭횟수는 지난 10년간 소폭 상승하였고 교섭기간은 점차 증가하다가 2015년에 급증하였다. 이는 낮은 노동조합 조직률이라는 우리나라 기업계의 특성을 반영하기도 하고, 노동조합의 기능을 인사관리(HR) 등으로 대체하고 무노조기업에서 노사협의회를 노동조합의 대체기구 등으로 활용함으로써 점차 노동조합의 힘이 약화되어가는 현실을 반영하고 있는 데이터 기초통계량 결과값이라고 볼 수 있을 것이다.

<표 5> 노동조합과 무노조기업 노사협의회 임금교섭횟수 및 교섭기간

			2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017
노동조합	본교섭 횟수	Obs	663	560	550	534	533	784	754
		평균 (표준편차)	6.43 (4.95)	6.24 (4.73)	5.39 (3.72)	5.39 (4.42)	5.55 (6.22)	5.02 (4.10)	4.84 (4.53)
		최소값	0	0	0	0	0	0	0
		최대값	47	30	29	35	110	30	44
	실무 교섭 횟수	Obs	663	560	550	534	533	784	754
		평균 (표준편차)	6.57 (5.51)	6.6 (6)	5.65 (5.25)	5.80 (5.10)	5.60 (5.19)	4.98 (4.44)	4.88 (4.57)
		최소값	0	0	0	0	0	0	0
		최대값	32	50	50	45	40	30	35
	교섭 기간 (단위: 월)	Obs	663	560	550	534	533	788	754
		평균 (표준편차)	2.82 (2.57)	2.78 (2.56)	3.19 (2.84)	3.05 (3.06)	3.37 (3.24)	3.80 (3.78)	2.97 (3.31)
		최소값	0[1]	0	0	0	0	0	0
		최대값	13	13	13	13	13	13	13
노사협의회	교섭 횟수	Obs	407	400	216	412	388	611	524
		평균 (표준편차)	1.95 (1.95)	2.04 (1.37)	1.93 (1.36)	1.96 (1.15)	2.14 (1.14)	2.29 (1.51)	2.14 (1.56)
		최소값	0	0	0	0	0	1	1
		최대값	22	12	12	7	10	13	13
	교섭 기간 (단위: 월)	Obs	407	400	216	412	388	611	451
		평균 (표준편차)	1.82 (2.64)	1.91 (2.89)	1.98 (2.89)	2.28 (3.35)	2.56 (3.47)	4.05 (4.53)	2.75 (3.89)
		최소값	0	0	0	0	0	0	0
		최대값	13	13	13	13	13	13	13

[1] 교섭기간이 월 단위로 측정되었기 때문에 노동조합과 노사협의회의 임금교섭 기간이 0이라는 것은 한 달 이내로 임금교섭이 타결된 경우를 의미한다.

2. 노사가 최초로 제시한 임금인상률 및 최종임금인상률

임금교섭 시 노사가 최초로 요구한 임금인상률과 최종임금인상률을 분석한 결과는 아래 <표 6>과 같다. 눈에 띄는 점은 2009 년에 노동조합 임금교섭의 경우 노측과 사측이 최초로 제시하는 임금인상률이 대폭 낮아진다는 점이다. 이는 2008 년 세계 경제위기로 인해 얼어붙은 경제 상황을 반영하는 것이라고 볼 수 있다. 또한 노동조합과 노사협의회 두 경우 모두 시간이 지날수록 점차 최종임금인상률이 낮게 타결되는 것을 확인할 수 있다. 전반적으로 임금협상 타결률이 높아지고 임금인상률이 낮아지고 있는 추세에 대해 2015 년 당시 고용부 노사협력정책관을 담당했던 임무송 정책관은 “통상임금 산입범위 논란이 어느 정도 정리되고 있는 가운데 2016 년부터 정년 60 세 시행을 앞두고 경기침체가 계속되고 있기 때문”이라고 분석했다(한국경제, 2015).

노사가 최초로 요구한 임금인상률 및 최종임금인상률은 2015 년까지 낮아지는 추세를 보이다가 2017 년에 다시 소폭 상승했음을 확인할 수 있다. 특히 무노조기업의 노사협의회에서 노측이 최초로 제시한 임금인상률은 2015 년 평균 5.74%에서 2017 년 평균 8.98%로 대폭 상승하였으며 실제로 교섭이 타결된 최종임금인상률도 2015 년 4.11%에서 2017 년 6.28%로 대폭 상승하며 노동조합의 평균 최종임금인상률을 웃돌았다.

<표 6> 노사가 최초로 요구한 임금인상률 및 최종임금인상률(2005~2017 년)

연도		2005				2007				2009				2011			
		Obs	평균 (표준편차)	최소값	최대값	Obs	평균 (표준편차)	최소값	최대값	Obs	평균 (표준편차)	최소값	최대값	Obs	평균 (표준편차)	최소값	최대값
노동조합	노측 최초 제시	658	8.36 (4.78)	-25	32	556	7.73 (4.29)	0	25	538	5.48 (3.95)	-7	23	534	7.18 (4.17)	-10	36
	사측 최초 제시	664	3.32 (2.99)	-25	20	558	3.05 (2.66)	-10	17.5	544	2.38 (3.31)	-10	30	534	3.90 (3.19)	-10	25
	임금 인상률	776	4.80 (3.66)	-25	50	643	4.04 (3.00)	0	25	642	3.02 (3.44)	-7	23	653	4.21 (2.82)	-10	25
노사협의회	노측 최초 제시	185	8.61 (3.95)	0	30	181	8.98 (5.03)	2.5	50	66	7.93 (6.30)	0	50	178	6.91 (3.58)	0	30
	사측 최초 제시	405	5.59 (3.01)	0	20	396	5.50 (3.29)	0	24	210	4.37 (2.98)	0	15	406	4.79 (3.36)	0	30
	임금 인상률	407	6.37 (3.20)	0	26	400	6.28 (4.10)	0	50	216	4.80 (3.01)	0	15	412	5.17 (3.39)	0	30

연도		2013				2015				2017			
		Obs	평균 (표준편차)	최소값	최대값	Obs	평균 (표준편차)	최소값	최대값	Obs	평균 (표준편차)	최소값	최대값
노동조합	노측 최초 제시	532	6.28 (4.38)	0	40	795	5.89 (4.41)	0	60	747	7.73 (4.29)	0	30
	사측 최초 제시	532	3.12 (3.25)	0	25	791	2.95 (2.77)	-7	30	714	3.05 (2.66)	-10	25
	임금 인상률	640	3.62 (3.38)	0	35	881	3.48 (2.99)	0	35	807	4.04 (3.00)	0	25
노사협의회	노측 최초 제시	181	6.72 (4.37)	0	30	327	5.74 (4.10)	0	50	205	8.98 (5.03)	0	20
	사측 최초 제시	380	4.42 (3.64)	0	30	585	3.71 (2.78)	0	20	518	5.50 (3.29)	0	20
	임금 인상률	388	4.90 (3.87)	0	30	611	4.11 (2.90)	0	20	518	6.28 (4.10)	0	20

제 2 절 상관관계 분석

본 연구의 주요 분석대상이 되는 변수 간 상관관계를 살펴보면, 종속변수인 임금인상률은 독립변수인 노동조합과 통계적으로 유의한 부(-)적 관계를 보이는 것으로 나타났으며 임금교섭을 진행하는 무노조기업 노사협의회와 통계적으로 유의한 정(+)적 관계를 보이는 것으로 나타났다. 그러나 무노조기업 노사협의회 중 임금교섭을 하지 않는 노사협의회는 최종임금인상률과 통계적으로 유의한 부(-)적 관계를 보였다. 노동조합과 임금교섭 방식별 무노조기업 노사협의회 외에도 최종임금인상률과 통계적으로 유의미한 관계를 보인 변수들을 살펴보자면, 먼저 건설업, 보건업 및 사회복지서비스업, 기업연령, 임금수준, 복리후생비, 기업규모, 제1노조 상급단체 민주노총의 경우 종속변수인 최종임금인상률과 부(-)적 관계를 보였다. 한편 전반적 노사관계, 제조업, 도매 및 소매업, 동종업계 대비 임금수준은 최종임금인상률과 정(+)적 관계를 보였다. 이는 노사관계가 협력적일수록, 즉 전반적인 노사관계가 우호적일수록 더 높은 임금인상률을, 임금수준이 높고 복리후생비 지출이 많은 사업체일수록 더 낮은 임금인상률을 보이는 경향이 있음을 보여준다.

독립변수인 노동조합과 무노조기업의 노사협의회도 다른 변수들과의 통계적으로 유의미한 상관관계를 보였다. 먼저 노동조합의 경우에는 전반적 노사관계, 운수 및 창고업, 기업연령, 정규직 비율, 임금수준, 동종업계대비 임금수준, 복리후생비, 기업규모, 제1노조 상급단체 민주노총 변수와 정(+)적 상관관계를 보였으며, 제조업, 건설업, 도매 및 소매업, 보건업 및 사회복지서비스업 변수와 유의미한 부(-)적 상관관계를 보였다. 한편 노사협의회의 경우에는 임금교섭 유형에 관계없이 운수 및 창고업, 기업연령, 임금수준, 복리후생비, 기업규모,

제1노조 상급단체 민주노총 등의 변수와 통계적으로 유의미한 부(-)적 상관관계를 보였다. 그러나 임금교섭을 하지 않는 무노조기업의 노사협의회는 다른 노사협의회 유형과는 다른 양상을 보여서 주목할만 하다. 먼저 합의 방식으로 임금교섭을 진행하는 무노조기업의 노사협의회가 전반적 노사관계와 통계적으로 유의한 정(+)적 관계를 보임과 반대로, 임금교섭을 하지 않는 무노조기업의 노사협의회의 경우 전반적 노사관계와 통계적으로 유의한 부(-)적 관계를 보였다. 임금교섭을 하지 않는 무노조기업 노사협의회 변수는 임금인상률, 전반적 노사관계 변수뿐만 아니라 정규직 비율, 임금수준, 동종업계 대비 임금수준, 복리후생비 변수까지 모두 통계적으로 유의한 부(-)적 관계를 보였다. 이는 상대적으로 임금수준 및 고용안정 등의 측면에서 노동자에 대한 처우가 좋지 못한 사업체일수록 노동조합이 결성되어 있지 않고, 노사협의회를 설치하기는 했지만 노사협의회를 통해 노동자와 임금교섭을 진행하지 않는 경향이 있음을 보여준다.

<표 7> 변수 간 상관관계

변수	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) 임금인상률	1						
(2) 유노조기업 노동조합	-0.089***	1					
(3) 무노조기업 노사협의회(합의)	0.117***	-0.274***	1				
(4) 무노조기업 노사협의회(협의)	0.07***	-0.209***	-0.099***	1			
(5) 무노조기업 노사협의회(설명 및 의견 청취)	0.06***	-0.132***	-0.063***	-0.048***	1		
(6) 무노조기업 노사협의회(임금교섭 없음)	-0.045***	-0.644***	-0.306***	-0.234***	-0.148***	1	
(7) 전반적 노사관계	0.059***	0.03**	0.026*	0.003	0.017	-0.059***	1
(8) 제조업	0.093***	-0.096***	0.073***	0.045***	0.023**	0.015	0.04***
(9) 건설업	-0.025**	-0.121***	0.006	0.021*	-0.014	0.107***	-0.019
(10) 도매 및 소매업	0.022**	-0.052***	-0.01	-0.007	0.022*	0.054***	0.006
(11) 운수 및 창고업	-0.008	0.297***	-0.082***	-0.07***	-0.038***	-0.188***	-0.009
(12) 보건업 및 사회복지서비스업	-0.05***	-0.02*	0.01	-0.006	-0.001	0.017*	-0.018
(13) 기업연령	-0.089***	0.35***	-0.077***	-0.074***	-0.057***	-0.233***	0.013
(14) ROA	0.002	-0.005	0.0002	-0.013	-0.012	0.016	-0.012
(15) 정규직 비율	-0.01	0.026*	0.031*	0.019	0.01	-0.056***	.
(16) 임금수준	-0.107***	0.209***	-0.037***	-0.055***	-0.029***	-0.142***	0.037***
(17) 동종업계 대비 임금수준	0.052***	0.051***	0.016	0.015	-0.02	-0.065***	0.131***
(18) 복리후생비	-0.029**	0.152***	-0.04***	-0.036***	-0.02	-0.096***	0.073***
(19) 기업규모	-0.037***	0.228***	-0.039***	-0.039***	-0.029***	-0.167***	0.001
(20) 제1노조 상급단체 민주노총	-0.066***	0.488***	-0.134***	-0.102***	-0.065***	-0.314***	-0.098***

$^{*}\ p < 0.05,\ ^{**}\ p < 0.01,\ ^{***}\ p < 0.001$

<표 7> 변수 간 상관관계(이어서)

변수	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
(8) 제조업	1						
(9) 건설업	-0.221***	1					
(10) 도매 및 소매업	-0.219***	-0.068***	1				
(11) 운수 및 창고업	-0.263***	-0.082***	-0.081***	1			
(12) 보건업 및 사회복지서비스업	-0.229***	-0.071***	-0.07***	-0.085***	1		
(13) 기업연령	0.008	-0.027***	-0.089***	0.135***	0.005	1	
(14) ROA	0.001	0.005	-0.0001	-0.003	0.0004	-0.015	1
(15) 정규직 비율	0.277***	-0.116***	-0.058***	0.044***	-0.032*	0.093***	0.003
(16) 임금수준	0.051***	-0.001	0.069***	-0.139***	-0.057***	0.212***	-0.001
(17) 동종업계 대비 임금수준	0.077***	0.003	0.026*	-0.007	-0.053***	0.004	0.022
(18) 복리후생비	-0.071***	-0.047***	0.169***	-0.033***	-0.009	0.04***	0.003
(19) 기업규모	-0.047***	-0.044***	-0.039***	-0.004	0.024**	0.158***	-0.003
(20) 제1노조 상급단체 민주노총	-0.119***	-0.048***	-0.022**	-0.018*	0.095***	0.147***	-0.003

<표 7> 변수 간 상관관계(이어서)

변수	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)
(15) 정규직 비율	1					
(16) 임금수준	0.068***	1				
(17) 동종업계 대비 임금수준	.	0.217***	1			
(18) 복리후생비	-0.105***	0.197*	0.041***	1		
(19) 기업규모	-0.068***	0.192***	0.05***	0.252***	1	
(20) 제1노조 상급단체 민주노총	-0.034**	0.158***	0.029**	0.112***	0.179***	1

$^{*}\ p < 0.05,\ ^{**}\ p < 0.01,\ ^{***}\ p < 0.001$

제 3 절 가설 검증

가설을 검증하기에 앞서 본 연구는 임금교섭을 진행하는 노동자대표단체 유형에 따라 기업의 임금인상률이 어떻게 통계적으로 유의미한 차이를 보이는지에 대해 사업체패널조사 자료를 통해 패널회귀분석 방식으로 분석함을 다시 한번 밝힌다. 시간에 따라 변하지 않는 개체의 특성을 통제하기 위해서 많은 연구들은 보통 고정효과모형을 사용하지만(윤윤규 et al., 2012), 본 연구에서는 고정효과모형과 임의효과모형 모두 결과값을 제시하고 하우스만 검정을 통해 보다 적합한 모형을 결정한 후 해당 모형의 결과값을 분석하기로 한다.

1. 유노조기업과 노사협의회가 있는 무노조기업의 임금인상률 비교

가설 1에서는 더 강력한 BATNA를 가지고 있는 노동조합이 있는 유노조기업의 경우에 더 높은 임금인상률을 보일 것이라고 가정하였으며, 데이터를 분석한 결과는 아래 <표 8>의 결과와 같다. 먼저 고정효과 및 임의효과 모델들에 대한 하우스만 검정 결과 모형이 점근성 가정(asymptotic assumption)에 위반하여 고정효과모형과 임의효과모형을 모두 제시하기로 한다. 노동조합을 1, 임금교섭을 하는 노사협의회를 0으로 하는 더미변수를 넣어서 분석한 결과 임의효과모형에서 노동조합의 임금교섭이 통계적으로 유의한 음(-)의 회귀 계수를 가지게 되었으므로 반대 방향으로 지지되어 가설 1은 기각되었다(<표 8>). 임의효과모형에서 노동조합이 임금인상률 변수와 부(-)적 관계를 갖는 것과 달리 전반적 노사관계, 제조업, 도매 및 소매업, 운수 및 창고업, 동종업계 대비 임금수준 변수와는 통계적으로 유의한 정(+)적 관계를 보였다.

<표 8> 노동조합과 교섭하는 유노조기업과 노사협의회가 있는 무노조기업의 임금인상률

	모형 1 임금인상률	
	FE	RE
변수	Prob > F= 0.000	Prob>chi2 =0.000
노동조합	0.227 (0.393)	-0.851*** (0.138)
전반적 노사관계	0.345*** (0.099)	0.270*** (0.075)
제조업	0.313 (1.557)	0.918*** (0.134)
건설업	2.263 (4.330)	0.351 (0.259)
도매 및 소매업		0.735** (0.229)
운수 및 창고업		0.718** (0.241)
보건업 및 사회복지서비스업		-0.183 (0.316)
기업연령	-0.276*** (0.024)	-0.0106** (0.004)
ROA	-0.004 (0.035)	0.008 (0.032)
임금수준	0.0005** (0.0002)	-0.0002 (0.0001)
동종업계 대비 임금수준	0.161 (0.102)	0.255*** (0.075)
복리후생비	-0.000002 (0.000)	-0.000003 (0.000)
기업규모	0.0001 (0.000)	-0.0001 (0.000)
제 1 노조 상위단체 민주노총	0.270 (0.330)	0.036 (0.178)
2007 년	-0.355* (0.146)	-0.688*** (0.147)
2009 년	-1.112*** (0.130)	-1.945*** (0.140)
2011 년	0.178 (0.128)	-1.094*** (0.145)
2013 년		-1.645*** (0.150)
Constant	8.343*** (1.112)	4.496*** (0.396)
Observations	5261	5261
R^2	0.077	0.09
* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$		

2. 노사협의회 임금교섭유형별 무노조기업 임금인상률 비교

가설 2에서는 가설 1을 보다 세분화하여 무노조기업이 노사협의회를 통해 임금교섭을 할 때 임금인상률에 있어 임금교섭 유형별로 어떤 차이를 보이는지 검증하고자 하였다. 그리하여 모형 2는 각각 노동조합(1), 노사협의회에서 임금교섭을 진행하는 합의(2), 협의(3), 설명 및 의견 청취(4) 교섭방식, 노사협의회가 있지만 임금교섭을 진행하지 않는 방식(5), 총 다섯 가지 범주의 독립변수를 상정하였다. 이 과정에서 모형 2는 노사협의회의 교섭방식에 따른 임금인상률의 유의미한 차이가 있는지에 대한 가설을 검정하기 위하여 노사협의회가 없는 무노조기업의 임금인상률 데이터는 분석대상에서 제외하고 설계되었다(<표 9>).

모형 2에서는 무노조기업 노사협의회의 네 가지 임금교섭방식 각각을 기준으로 하여 노동조합을 비롯한 모든 임금교섭방식과 통계적으로 유의미한 차이를 보이는지 확인하고자 하였으며, <표 9>에는 그 중 무노조기업 노사협의회 합의 방식을 기준으로 분석한 결과만을 제시하였다. 임의효과모형에서 노사협의회의 각 임금교섭방식을 기준으로 임금인상률에 유의미한 차이를 보이는지 분석했을 때, 노사협의회가 있지만 임금교섭을 진행하지 않는 무노조기업의 임금인상률은 다른 유형(합의, 협의, 설명 및 의견 청취)의 임금교섭을 하는 무노조기업의 임금인상률에 비해 통계적으로 유의미하게 낮았다. 그러나 분석 결과 합의, 협의, 설명 및 의견 청취 세 가지 방식 간 임금인상률의 유의미한 차이는 발견할 수 없었다. 그러므로 가설 2는 부분적으로 지지되었다.

<표 9> 노동조합과 무노조기업 노사협의회의 임금교섭 유형별 임금인상률

	모형 2 임금인상률	
	FE	RE
변수	Prob > F= 0.000	Prob>chi2 =0.000
노동조합	-0.352 (0.417)	-1.257*** (0.176)
무노조기업 노사협의회(협의)	-0.454 (0.258)	-0.290 (0.206)
무노조기업 노사협의회(설명 및 의견 청취)	-0.206	-0.042

	(0.335)	(0.266)
무노조기업 노사협의회(임금교섭 없음)	-0.927*** (0.198)	-0.658*** (0.151)
전반적 노사관계	0.328*** (0.098)	0.251*** (0.075)
제조업	0.383 (1.553)	0.9*** (0.135)
건설업	2.162 (4.316)	0.394 (0.259)
도매 및 소매업		0.760*** (0.229)
운수 및 창고업		0.715** (0.241)
보건업 및 사회복지서비스업		-0.235 (0.316)
기업연령	-0.276*** (0.024)	-0.011** (0.004)
ROA	-0.003 (0.035)	0.009 (0.032)
임금수준	0.0005** (0.0002)	-0.0002 (0.0001)
동종업계 대비 임금수준	0.147 (0.102)	0.249*** (0.075)
복리후생비	-0.000001 (0.000004)	-0.000002 (0.000002)
기업규모	-0.00008 (0.0002)	-0.0001 (0.00005)
제 1 노조 상위단체 민주노총	0.234 (0.329)	0.026 (0.178)
2007 년	-0.358* (0.145)	-0.677*** (0.147)
2009 년	-1.016*** (0.131)	-1.855*** (0.141)
2011 년	0.18 (0.128)	-1.067*** (0.145)
2013 년		-1.614*** (0.151)
Constant	9.002*** (1.122)	5.002*** (0.418)
Observations	5261	5261
R^2	0.084	0.093
* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$		

3. 협력적 노사관계의 조절 효과

가설 3-a(모형 3)와 3-b(모형 4)는 노사관계가 협력적일수록 유노조기업의 임금인상률과 무노조기업 노사협의회 임금교섭 방식에 따른 임금인상률의 차이가 줄어들 것이라는 조절 효과에 관한 가설이다. 먼저 노사관계가 협력적일수록 유노조기업과 노사협의회가 있는 무노조기업, 즉 두 그룹 간 임금인상률 격차를 줄일 것이라는 가설 3-a 를 검증하기 위해 데이터를 분석한 결과, 고정효과모형과 임의효과모형 모두에서 노동조합의 회귀계수가 통계적으로 유의미하지는 않지만 양(+)의 계수를 가지는 것으로 분석되었다. 게다가 노동조합과 전반적 노사관계의 상호작용항이 통계적으로 유의한 음(-)의 계수를 가진다는 것은 노사관계가 협력적일수록 유노조기업과 노사협의회가 있는 무노조기업의 임금인상률 차이가 줄어든다는 것을 의미한다. <표 10>에서 확인할 수 있듯이 임의효과모형에서 전반적 노사관계가 통계적으로 유의미한 음(-)의 조절 효과를 가지는 것으로 나타났으므로 가설 3-a 는 지지되었다.

<표 10> 유노조기업과 노사협의회가 있는 무노조기업의 임금인상률 차이에 대한 협력적 노사관계의 조절 효과

	모형 3 임금인상률	
	FE	RE
변수	Prob > F= 0.000	Prob>chi2 =0.000
노동조합	1.296 (0.839)	0.279 (0.589)
전반적 노사관계	0.481*** (0.136)	0.404*** (0.101)
노동조합 × 전반적 노사관계	-0.28 (0.194)	-0.293* (0.148)
제조업	0.294 (1.557)	0.916*** (0.134)
건설업	2.265 (4.329)	0.358 (0.259)
도매 및 소매업		0.722** (0.229)
운수 및 창고업		0.699** (0.241)
보건업 및 사회복지서비스업		-0.203 (0.316)
기업연령	-0.277***	-0.011**

	(0.024)	(0.004)
ROA	-0.003 (0.035)	0.008 (0.032)
임금수준	0.001** (0.0002)	-0.0002 (0.00009)
동종업계 대비 임금수준	0.162 (0.102)	0.249*** (0.075)
복리후생비	-0.000001 (0.000004)	-0.000002 (0.000002)
기업규모	-0.00007 (0.0002)	-0.0001 (0.00005)
제 1 노조 상위단체 민주노총	0.244 (0.33)	-0.013 (0.18)
2007 년	-0.351* (0.146)	-0.682*** (0.147)
2009 년	-1.113*** (0.13)	-1.946*** (0.14)
2011 년	0.183 (0.128)	-1.088*** (0.145)
2013 년		-1.646*** (0.15)
Constant	7.834*** (1.166)	4.014*** (0.465)
Observations	5261	5261
R^2	0.078	0.091
* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$		

한편 노사관계가 협력적일수록 유노조기업과 노사협의회의 임금교섭 방식별 무노조기업, 즉 다섯 그룹 간의 격차를 줄일 것이라는 가설 3-b 를 검증하기 위해, 모형 4 에서는 무노조기업 노사협의회의 네 가지 임금교섭방식 각각을 기준으로 하여 협력적 노사관계와의 조절효과가 통계적으로 유의미한 차이를 보이는지 확인하고자 하였다. <표 11>에는 그 중 무노조기업 노사협의회 합의 방식을 기준으로 분석한 결과만을 제시한 것이다. 고정효과모형과 임의효과모형에서 노사협의회의 각 임금교섭방식을 기준으로 임금인상률에 전반적 노사관계가 미치는 조절 효과가 유의미한지 분석했을 때, 노사관계가 노사협의회 교섭방식별 무노조기업 임금인상률의 차이를 유의미하게 조절하지는 못하는 것으로 나타났다. 그러므로 노사관계가 협력적일수록 유노조기업과 노사협의회가 있는 무노조기업의 교섭방식별 임금인상률의 차이가 줄어들 것이라는 가설 3-b 는 기각되었다.

<표 11> 유노조기업과 노사협의회가 있는 무노조기업의 임금교섭방식별 임금인상률 차이에 대한 협력적 노사관계의 조절 효과

	모형 4 임금인상률	
	FE	RE
변수	Prob > F= 0.000	Prob>chi2 =0.000
노동조합	1.018 (1.243)	-0.865 (0.938)
무노조기업 노사협의회(협의)	-0.688 (1.699)	-1.325 (1.362)
무노조기업 노사협의회(설명 및 의견 청취)	-1.132 (2.244)	-1.105 (1.735)
무노조기업 노사협의회(임금교섭 없음)	-0.057 (1.210)	-1.318 (0.951)
전반적 노사관계	0.563* (0.273)	0.213 (0.213)
노동조합 × 전반적 노사관계	-0.363 (0.307)	-0.099 (0.239)
무노조기업 노사협의회(협의) × 전반적 노사관계	0.06 (0.44)	0.271 (0.353)
무노조기업 노사협의회(설명 및 의견 청취) × 전반적 노사관계	0.242 (0.579)	0.277 (0.448)
무노조기업 노사협의회(임금교섭 없음) × 전반적 노사관계	-0.228 (0.313)	0.176 (0.247)
제조업	0.374 (1.553)	0.897*** (0.135)
건설업	2.168 (4.316)	0.398 (0.259)
도매 및 소매업		0.741** (0.229)
운수 및 창고업		0.698** (0.241)
보건업 및 사회복지서비스업		-0.254 (0.316)
기업연령	-0.277*** (0.024)	-0.011** (0.004)
ROA	-0.002 (0.035)	0.01 (0.032)
임금수준	0.0005** (0.0002)	-0.0002 (0.00009)
동종업계 대비 임금수준	0.148 (0.102)	0.242** (0.075)
복리후생비	-0.000001 (0.000004)	-0.000002 (0.000002)
기업규모	-0.00008 (0.0002)	-0.0001 (0.00005)
제 1 노조 상위단체 민주노총	0.215 (0.329)	-0.017 (0.18)
2007 년	-0.354* (0.145)	-0.674*** (0.147)
2009 년	-1.019*** (0.131)	-1.858*** (0.141)

2011 년	0.181 (0.128)	-1.063*** (0.146)
2013 년		-1.617*** (0.151)
Constant	8.113*** (1.485)	5.172*** (0.869)
Observations	5261	5261
R^2	0.085	0.094
* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$		

제 6 장 결 론

제 1 절 연구결과

노동조합의 임금교섭과 무노조기업 노사협의회의 임금교섭, 그리고 그 교섭 방식의 차이가 최종임금인상률에 미치는 영향에 대한 분석 결과를 요약하자면 다음과 같다. 먼저 사업체패널조사(WPS) 5개년도 패널데이터를 바탕으로 분석한 결과, 노동조합과 임금교섭을 실시한 유노조기업의 임금인상률은 노사협의회와 임금교섭을 실시한 무노조기업의 임금인상률보다 높지 않은 것으로 나타났으며, 오히려 반대 방향으로 유의미하게 유노조기업의 임금인상률이 노사협의회가 있는 무노조기업의 임금인상률보다 낮은 것으로 드러났다. 또한 주목해야 할 점은 노동조합의 임금교섭이 최종임금인상률과 부(-)적 상관관계를 가지는 것으로 나타났다는 것이다. 그러므로 가설 1은 기각되었다.

둘째로 무노조기업의 노사협의회 임금교섭 방식을 합의, 협의, 설명 및 의견 청취, 노사협의회가 있으나 교섭을 하지 않는 무노조기업 등 네 가지로 나누고 유노조기업을 포함하여 패널 분석을 실시한 결과, 무노조기업 노사협의회의 세 가지 임금교섭방식 간 유의미한 차이는 발생하지 않았으나, 노사협의회가 있고 교섭을 하지 않은 무노조기업의 임금인상률은 다른 교섭방식의 임금인상률에 비해 통계적으로 유의미하게 낮은 것으로 확인되었다. 그러므로 가설 2는 부분적으로 지지되었다.

셋째로 노사관계가 협력적일수록 유노조기업과 노사협의회가 설치된 무노조기업 간 임금인상률 차이가 줄어들 것이라고 예측하였고, 통계적으로 유의미한 음(-)의 조절효과를 보여 가설 3-a가 지지되었다. 한편, 노사관계가 협력적일수록 유노조기업과 무노조기업 노사협의회의 임금교섭 방식별 임금인상률 간 격차는 줄어들 것이라고 예측했으나, 그

어느 교섭 방식에서도 통계적으로 유의미한 조절 효과를 보이지 않아 가설 3-b가 기각되었다.

가설이 일부 기각되었지만 전반적으로 노동조합과 무노조기업의 노사협의회, 두 노동자대표기구의 임금교섭 방식 차이는 임금인상률의 유의미한 차이를 불러오는 것을 확인할 수 있었다. 본 연구에서 확인할 수 있는 가장 의미있는 분석 결과 두 가지는 첫째로 노사협의회를 통해 임금교섭을 실시하는 무노조기업의 임금인상률이 단체교섭권을 보장받은 노동조합의 임금인상률 성과보다 높았다는 점이고, 둘째로는 무노조기업에 노사협의회가 설치되어 있으나 명목적으로 존재하여 임금교섭을 하지 않는 경우 최종임금인상률이 다른 교섭방식의 무노조기업 임금인상률에 비해 낮게 나타났다는 점이다.

노사협의회를 통해 임금교섭을 실시하는 무노조기업의 경우, 노동조합처럼 법적으로 보장된 노동권 하에 노측의 주장을 관철하거나 상호합의를 이뤄낼 수 있다는 믿음이 없어도 더 높은 임금교섭 성과를 낸 것이다. 이와 유사한 결과를 실증 분석하는 노동조합 임금교섭 성과 분석에 대한 국내 연구가 있다. 2005년과 2007년의 WPS 사업체패널조사 데이터를 통해 2000년대 중반 노동조합 임금교섭 성과를 분석한 한 연구에 따르면, 노동조합의 존재가 임금인상률에 미치는 영향이 2005년에는 통계적으로 유의하지 않았지만 2007년에는 통계적으로 유의한 음(-)의 값을 가지고 있었다(노용진, 2011).

이론적 논의나 일반적인 상식과 다르게 유노조기업의 임금인상률이 무노조기업에 비해 더 낮은 이유는 제도나 우리나라 고유의 기업환경 등으로 설명할 수 있을 것이다. 오늘날 우리나라를 비롯한 전세계에서 노동조합의 교섭력이 발휘되기 어려운 환경인데, 특히 1980년대 중반부터 세계적으로 가속화된 노조의 영향력 감소 및 연성화(노용진, 2011), 신자유주의 정책을 펼치는 정부, 다국적기업의 등장으로 인한 기업 간 경쟁 강화는 노동자들의 집단적인 이해를 약화시키고 사용자들의 노동 유연성에 대한 높은 요구를 이끄는 요인이 되었다(전인, 2007). 우리나라 노동조합 조직률은 10%대를 웃도는 수준에 그치고 있으며, 사용자의 억압 및 해고 협박 등의 기업 정책, 비정규직의 증가 등의 노동시장 상황 등으로 노동조합이 조성되어

활발하게 활동을 하기 어려운 상황이다(정이환, 2013). 실제로 우리나라 모 대기업의 경우에는 사용자가 주도하여 고참여 및 고몰입 인적자원 관리 관행을 강화시킴으로써 실질적인 기능을 수행하는 노동조합의 조직을 막고 노사 간 교섭상황을 인사관리로 상당 부분 대체하고 있다(이영면 & 이동진, 2009; 최준하 & 이영면, 2017). 이와 같이 노동조합 활동의 활성화 강도를 떨어뜨리는 사회적 혹은 제도적 환경의 변화는 이론적으로 노동조합이 독점적 기능을 발휘하여 조합원들을 대상으로 임금프리미엄을 형성할 수 있는 상황에 있어서도 강력한 제약조건으로 작용할 수 있게 된다.

또한 임금인상률이 절대적인 임금인상액이 아닌 비율이라는 점도 감안할만 하다. 변수 간 상관관계를 보여주는 <표 7>에서 확인할 수 있듯이, 노동조합 변수는 기업규모 및 임금수준, 동종업계 대비 임금수준, 복리후생비 등 임금 관련 변수들과 유의한 정(+)적 상관관계를 보였다. 반면에 무노조기업 노사협의회 변수는 위에서 언급한 변수들과 유의한 부(-)적 관계를 보인다. 이는 노동조합이 조직되어 있는 사업체일수록 기업의 규모가 크고 임금수준이 높고, 동종업계 대비 높은 임금수준을 유지하는 경향성이 있음을 보여준다. 절대적으로 임금이 높다면 임금인상률은 낮더라도 임금인상액 자체는 다른 사업장에 비해 높을 수 있으므로 노동자의 불만 요소가 되지 않을 가능성도 존재하는 것이다.

한편 무노조기업의 임금인상률이 더 높고 노동조합의 임금효과가 약해진다는 연구 결과에 대해서는 노조 조직화 위협효과를 연관 지어 생각해 볼 수 있다(Lewis, 1963; Farber, 2005). 대기업의 무노조 지속 추세 등도 노조 조직화 위협 효과의 일환으로 설명할 수 있을 것이다. 사용자는 보다 유연한 고용 및 경영 의사결정을 위해 노동조합이 조직되는 것을 꺼리는데(최준하 & 이영면, 2017), 설명 및 의견 청취를 통한 임금교섭의 성과가 가장 높았던 것도 노동자대표 측의 온전한 교섭력의 결과라기보다는 사용자가 의도적으로 높은 임금인상률을 제시하여 노동자를 만족시키려는 전략의 결과일 가능성을 배제할 수 없다. 특히 설명 및 의견 청취를 통해서 임금교섭을 한다는 것은 어쩌면 가장 유명무실한 임금교섭 형태이므로 해당 노사협의회는 노동조합과

유사하게 노동자들의 목소리를 대변하고 노동자 이익의 증진을 위해 힘쓰는 기능을 수행하는 노동자대표기구가 아니라 법의 의무사항에 따라 조직되고 운영되는 가장 형식적인 형태의 노사협의기구일 것이다.

마지막으로 노사협의회라는 근로자대표기구는 이미 노사간 어느 정도 협력적인 관계를 전제하고 운영되는 기구이기 때문에(정명현, 2017) 협력적인 노사관계가 임금교섭방식별로 가지는 조절 효과가 유의하게 나타나지 않았을 수 있다.

제 2 절 연구의 시사점

비록 모든 가설이 지지된 것은 아니지만 본 연구가 시사하는 이론적·실무적 함의는 분명히 존재한다. 첫째, 본 연구는 노동조합과 노동조합의 임금교섭 및 그 효과에만 집중하던 기존 문헌들과의 차별점이 존재한다. 특히 우리나라에서 상당수의 무노조기업에 노동조합이 없음에도 불구하고 노사협의회에서도 임금교섭을 진행하는 특이한 경우와 관련하여 연구 문제를 제기하고 무노조기업의 노사가 노사협의회라는 기구를 통해 임금교섭을 하는 그 과정과 결과를 분석하였다는 데 가장 큰 의의가 있다. 본 연구는 무노조기업 노사협의회에서 노사협의회의 통상적인 교섭 의제가 아닌 임금교섭을 진행할 뿐 아니라, 노사협의회와의 임금교섭 방식에도 차이가 있고 그 방식에 따라 노측의 상이한 교섭력으로 인해 상이한 임금인상률의 결과를 보인다는 것을 이론적으로 설명하고 데이터 분석 및 실증을 시도하였다. 단순히 노동조합과 무노조기업 노사협의회의 임금교섭 방식 차이에 따른 임금교섭 결과 차이를 보기에 앞서 2005년부터 2017년까지 7개년도의 사업체 패널데이터를 통해 임금교섭 과정을 알아볼 수 있도록 기술통계량을 정리하여 제시함으로써 시간의 흐름에 따른 임금교섭과정의 변화를 한눈에 확인할 수 있었다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 무노조사업체에서 노사협의회가 유노조기업 노동조합의 기능을 어느 정도 대체하고 있음을 확인할 수 있었다. 비록 노사협의회의 노동자대표는 노동조합만큼 사용자를 위협할 수 있는 강력한 수단을 가지고 있지는 않지만, 상당수의 무노조사업체에서 실제로 임금인상 논의가 이루어지고 있는 것을 데이터 분석을 통해 확인할 수 있었다. 실제로도 기존 연구에 따르면 우리나라 법제도상의 미비로 인해 노사협의회 의결의 효과는 미미한 수준임에도 불구하고 많은 사업체에서 노측 수렴 절차를 거쳐 임금인상 요구안을 작성하고 성실한 태도로 논의에 임하고 있다고 하였는데(김훈 & 김정우, 2011), 실제로 그 과정을 통해서 무노조기업에서 노사협의회 교섭에서 노동조합에 비해 유의미하게 높은 임금인상률 성과를 낸다는 것을 본 연구에서 데이터 분석을 통해 확인한 것이다.

마지막으로 본 연구는 현재 국내 노동조합 조직률이 10%대로 매우 낮고 사용자의 노조기피현상으로 인해 노동자의 대변하는 목소리를 낼 수 있는 창구가 부족한 상황에서 무노조기업의 노사협의회 활용방안을 적극 모색해야 한다는 시사점을 제시한다. 노사협의회의 설치 및 운용 목표는 무노조사업체에서 근참법상의 협의 사항들을 다룰 때 노사가 공동으로 협력하기 위함이지만, 정작 실질적인 의사결정권은 사측에 있다 보니 무노조사업체에서 어떤 노사관계 전략을 취하는가에 따라 노사협의회의 기능이 좌지우지되고 있다(김훈 & 김정우, 2011). 본 연구의 분석대상이 되었던 무노조기업 노사협의회의 임금교섭 상황에서도, 만약에 설명 및 의견 청취 방식으로 임금교섭을 하는 사용자들이 낮은 임금인상률을 책정하는 전략을 취했다면 노측에서는 결정권이 없기 때문에 불만을 가지면서도 그 결정에 그대로 따라야만 했을 것이다. 상호합의를 통해 임금인상률을 결정하는 방식의 임금교섭 임금인상률이 가장 높지 않다는 것은 노동자들의 목소리를 독자적으로 낼 수 있는 창구로서 노사협의회의 기능에 한계가 있음을 반증하는 것이다. 또한 무노조기업에 노사협의회가 설치되어 있으나 명목적으로 존재하여 임금교섭을 하지 않는 경우 임금인상률이 다른 교섭방식의 무노조기업 임금인상률에 비해 낮게 나타났다는 연구 결과는 노동조합이 없는 기업에서 노사협의회가 유명무실한 경우 임금 및 고용안정 등의 노동자 처우에 문제가 생길 수 있음을 반증하는 것이다. 무노조기업의 경우에는 노사협의회가 노동자의 목소리를 낼 수 있는 유일한 창구와도 같은 수단이므로, 이미 존재하는 노사협의회를 활용하여 노동자가 불만을 표출할 수 있는 소통 기능의 정치적 매커니즘을 마련하고 더 나아가 노동자의 권리와 기업의 발전을 함께 지켜낼 상생 방안을 모색해야 할 것이다.

제 3 절 연구의 한계점 및 향후 과제

본 연구가 이론적으로 혹은 방법론적으로 가지는 몇 가지 한계점이 있다. 첫째, 노사의 절차적 공정성 지각에 대한 기준을 지나치게 단순화하여 해석했을 우려가 있다. 예를 들어, 어떤 무노조기업 노사협의회의 노측에서도 설명 및 의견 청취 방식이 '절차적으로' 정당하기 때문에 교섭방식 자체에 대해 불만을 가지지 않을 수도 있다는 것이다. 상호합의 방식의 교섭이 아닐 경우 교섭 절차에 불만을 갖게 되어 불공정성을 인식하고 교섭 결과에 대한 기대치를 낮춘다고 논의를 전개한 것은 공정성을 인지하는 기준에 대해 지나치게 일반화한 결과였을 가능성이 있다.

둘째, 무노조기업의 임금교섭 방식 차이(독립변수)로 인해 달라지는 노측의 교섭력과 임금교섭 결과(최종임금인상률; 종속변수)의 관계에 대해 생각해볼 때 역인과성의 문제가 존재한다. 예를 들면, 어떤 무노조사업체에서 임금교섭을 진행할 때 합의하는 방식 그 자체로 인해 노측의 교섭력이 결정되는 것이 아니라 노동자들이 사측에 합의하자고 계속 요구하면서 노측의 교섭력이 올라감으로써 합의 형식의 노사협의회 임금교섭을 진행했을 수도 있는 것이다. 즉, 방식에 의해 교섭력이 정해진 것이 아니라 교섭력이 높아서 합의 방식을 채택했을 수도 있다는 것이다. 연구의 한계로 인해 그러한 역인과성의 가능성까지 깊이 고려한 분석을 하지 못하였다. 그런 의미에서 실제로 노사협의회에서 노측과 사측이 어떤 과정을 통해 어떤 메커니즘을 통해 임금 등의 의결사항을 논의하는지 교섭 절차와 그 담론에 대한 질적 연구가 이루어지면 관련 연구와 문헌에 큰 보탬이 될 것이다.

마지막으로 WPS 사업체패널이 가지는 데이터의 한계로 문항이 조사되어 있지 않은 2개년도의 패널데이터는 가설 검증을 위한 분석에 포함할 수 없었던 점, 그리고 노동조합과 노사협의회가 임금교섭을 하는 과정에서 상호작용할 수 있는 다양한 외부 요인을 충분하게 통제하지 못했다는 한계점이 존재한다. 실제로 분배적 협상의 핵심이 되는 기업 내 노사 임금교섭은 기업이 취하는 노사관계 전략뿐만 아니라 기업이

처해있는 경영 환경 등의 영향을 많이 받기 때문에 패널데이터로 통제할 수 없는 정부 정책이나 외부 경쟁이나 노동시장의 다양한 지표들이 존재할 것이다. 이러한 변수들까지 고려하는 후속 연구가 진행된다면 무노조기업의 근로자대표제도의 현실, 근로자대표제도의 필요성과 시행 시 개선방안에 관한 보다 정확한 평가 및 진단이 가능해질 것이다.

노사협력의 당위성은 언제나 인정받아왔지만 진정한 의미로는 잘 지켜지지 않았다(이은진, 1996). 무노조기업에서 노사협의회 설립 여부 및 노사협의회 역할 부여는 결국 경영진의 노사관계 전략이고, 경영진의 의사결정에 관련하여 노사협의회는 노동조합과 같이 견제하거나 이의제기를 하기 어렵기 때문에 경영진이 펼치게 되는 노사관계 전략이 의사결정에 있어 결정적인 역할을 한다(배규식 et al., 2007). 그러므로 본 연구의 주요 결과인 무노조기업 임금교섭 방식의 높은 임금인상률은 노동자들에게 있어 그저 바람직하고 환영받을만한 결과만은 아닌 것이다. 이 결과는 언제 어떻게 경영진의 결정에 의해 뒤바뀔지 모른다. 최소한 노동자들이 자율권을 보장받고 그들의 권익을 보호하기 위해서는 노동자들을 대표하는 기구의 존재가 필수적이며, 무노조기업 트렌드에서 유일무이하다시피 한 노사 교섭창구인 노사협의회의 역할은 앞으로 더욱 중요해질 것이다. 그러므로 무노조기업의 노사관계, 무노조기업 내 노사협의회의 다양한 역할, 그리고 나아가 무노조기업 근로자대표기구의 활용 방안에 대한 후속 연구와 적용이 끊임없이 이루어져야 할 것이다.

참고 문헌

고용노동부. 2020. 「전국노동조합 조직현황」.

권수한. 2013. 무노조기업의 노사협의회 유형 연구. *노동연구, 25*, 257-294.

권순식. 2016. 노조 기업 종업원의 대표 기제에 관한 연구. *경영연구, 31*, 63-91.

김동헌. 2003. 노사협의회 활성화의 영향요인. *산업관계연구, 13*(1), 1-14.

김복순. 2005. 2004년 임금교섭 실태 및 노조성취율 비교. *노동리뷰*, 76-90.

김성수. 2007. 뉴패러다임의 노사관계론. 삼영사.

김우영, & 최영섭. 1996. 노동조합의 임금효과는 한국에서 존재하는가?. *노동경제논집, 19*(1), 29-52.

김종관, & 조주현. 2014. *최신 노사관계론*. 서울: 탑북스.

김형배, & 박지순. 2017. *노동법강의*. 서울: 신조사.

김훈, & 김정우. 2011. 노사협의회의 운용 실태: 무노조사업체를 중심으로. *노동리뷰*, 50-71.

김훈, & 이승욱. 2000. *노사협의회의 쟁점과 과제*. 한국노동연구원.

노용진. 2001. 유노조기업 내 노사협의회 활성화의 결정요인: 노사관계의 성격을 중심으로. 조직과 인사관리연구, 25, 267-286.

노용진. 2011. 2000년대 중반 노동조합의 임금교섭 성과 분석 - 2005년과 2007년을 중심으로 -. *노동정책연구, 11*(1), 103-130.

노용진, & 박용승. 2008. 노사협의회와 근로자의 노조몰입. *조직과 인사관리연구, 32*, 77-109.

대법원 2005.3.11, 선고, 2003다27429 판결.

류재우. 2007. 노동조합과 임금구조. *노동경제논집, 30*(1), 31-53.

배규식, 노용진, & 심상완. 2007.「*무노조기업의 고용관계: 노사협의회와 대안적 근로자 대표기구를 중심으로*」. 정책연구 2007-3. 서울: 한국노동연구원.

배무기. 1991.「*한국의 노사관계와 고용*」. 경문사.

신수식, 김동원, & 이규용. 2005. *(현대) 고용관계론 / 신수식, 김동원, 이규용 공저*. 박문사.

양동훈. 2008. 무노조기업에서의 근로자 참여기구의 역할. *서강경영논총,*

19(2), 81-94.

원창희, & 김동헌. 1998. 노동조합과 영사협의회의 생산성 효과. *노동경제논집, 21*(1), 177-194.

유경준, 노용진, 김동배, 강창희, 박은정, 이철수, & 한국개발연구원. 2013.「*노동조합의 경제적 효과와 근로자 대표권 연구 / 유경준 편*」. 서울: 한국개발연구원.

유경준, & 박은정. 2012. 노동조합과 근로자대표시스템에 관한 연구. *산업관계연구, 22*(1), 1-24.

윤명수, & 김정우. 2014. 노조선호를 고려한 노조임금효과 패널분석. *산업노동연구, 20*(3), 167-196.

윤종익, & 안관영. 2008. 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. *인적자원관리연구, 15*, 87-101.

이동진. 2012. *노동조합과 노사협의회간 관계에 대한 실증연구*. 한국인사관리학회 학술대회 발표논문집, 68-83.

이동진, 이영면, & 성상현. 2013. 노동조합의 전략적 참여와 사업장내 노사협의회 활성화에 관한 실증연구. *조직과 인사관리연구, 37*, 155-179.

이상민. 2004. 노사협의회와 노동조합의 법적 권한이 기술혁신에 미치는 영향. *노동정책연구, 4*(1), 89-110.

이영면, & 나인강, 2011. 무노조 사업장의 유사 임금교섭 활동 - 노조 사업장과 비교를 중심으로 -. *제6회 사업체패널(WPS 2009) 학술대회*, 376-399.

이영면, & 이동진. 2009. 성공적인 노사협의회 운영의 영향요인에 대한 연구. *노동정책연구, 9*(4), 83-118.

이은진. 1995. 임금제도와 노사관계: 협력적 노사관계의 제도적 장애. *산업노동연구, 1*(2), 141-158.

이정일. 2015. 손해보험 노동조합의 단체교섭 특성에 관한 연구. *노동연구, 29*, 131-174.

이주형. 2007, 협력적 노사관계 구축을 위한 고성과작업시스템의 효과적 실행 방안①, *노동법률 제16호 통권 188호,* 중앙경제, 126.

전인. (2007). 노동통제하의 사용자단체 역할과 서비스: 한국경영자총협회의 생존과 성장, 1970-1987. *산업관계연구, 17*(2), 67-100

정명현. 2017. 단체교섭의 대상 사항에 관한 노사협의회 의결의 효력. *법학논문집, 41*(3).

정이환. 2013.「*한국고용체제론*」. 후마니타스.

정인수. 1991.「한국의 임금구조: 6· 29 이후의 변화」. 한국노동연구원.

조성재, 조준모, 조동훈, 이종현, & 황선웅. 2007.「*노사관계 및 노동조합의 사회경제적 영향분석*」. 서울: 한국노동연구원.

채창균. 1993. 독점・비독점부문별 노동조합의 상대적 임금효과. *서울대 대학원 경제학과박사학위 논문.*

최준하, & 이영면. 2017. 노사협의회에 대한 최근 연구성과 및향후 연구과제: 노동조합의 대체재와 보완재 논의를 중심으로. *인사조직연구, 25*, 97-130.

한국노동연구원. 2019.「WPS 사업체패널조사」.

허찬영. 2000. 노사협의회 운영실태 및 활성화 방안. *한국노사관계학회 정책세미나*, 66-88.

Adams, J. S. 1965. Inequity in social exchange. *In Advances in experimental social psychology, Vol. 2*, pp. 267-299. Academic Press.

Allport, F. H. 1955. *Theories of perception and the concept of structure: A review and critical analysis with an introduction to a dynamic-structural theory of behavior*. New York: Wiley.

Ashenfelter, O. C., Johnson, G. E., & Pencavel, J. H. 1972. Trade unions and the rate of change of money wages in United States manufacturing industry. *The Review of Economic Studies, 39*(1), 27-54.

Bennett, J., & Kaufman, B. 2007. *What Do Unions Do? A 20-year perspective.* New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New Brunswick.

Brewster, C., Wood, G., Croucher, R., & Brookes, M. 2007. Are works councils and joint consultative committees a threat to trade unions? A comparative analysis. *Economic and Industrial Democracy, 28*(1), 49-77.

Brockner, J., Wiesenfeld, B. M., & Martin, C. L. 1995. Decision frame, procedural justice, and survivors' reactions to job layoffs. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 63*(1), 59-68.

Budd, J. W., & Na, I. G. 2000. The union membership wage premium for employees covered by collective bargaining agreements. *Journal of Labor Economics, 18*(4), 783-807.

Cappelli, P., & Neumark, D. 2001. Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes?. *Industrial & Labor Relations Review, 54*(4), 737-775.

Chamberlain, N. 1955. *A general theory of economic process*. New York: Harper.

Chamberlain, N., & Kuhn, J. 1975. *Collective Bargaining / Neil W. Chamberlain, James W. Kuhn*. (2nd Ed.). New York: McGraw-Hill.

Chertkoff, J. M., & Esser, J. K. 1976. A review of experiments in explicit bargaining. *Journal of experimental social psychology, 12*(5), 464-486.

Cohen-Rosenthal, E. 1993. *Mutual gains: A guide to union-management cooperation*. Ithaca, New York: Cornell University Press.

Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Greenberg, J. 2003. Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. *Organizational behavior: The state of the science*, 159-200.

Corneo, G., & Lucifora, C. 1997. Wage formation under union threat effects: Theory and empirical evidence. *Labour Economics, 4*(3), 265-292.

Cooke, W. N. 1985. Toward a general theory of industrial relations. *Advances in industrial and labor relations, 2*, 233-252.

Cross, J. G. 1965. A theory of the bargaining process. *American Economic Review, 55*(1/2), 67-94.

De Dreu, C. K. 1995. Coercive power and concession making in bilateral negotiation. *Journal of Conflict Resolution, 39*(4), 646-670.

Emerson, R. M. 1962. Power-dependence relations. *American sociological review*, 31-41.

Emerson, R. M. 1976. Social exchange theory. *Annual review of sociology, 2*(1), 335-362.

Farber, H. 2005. Nonunion wage rates and the threat of unionization. *Industrial & Labor Relations Review, 58*(3), 335-352.

Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. 2011. *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.

FitzRoy, F. R., & KRAFT, K. 1985. Unionization, wages and efficiency: Theories and evidence from the U.S. and West Germany. *Kyklos, 38*(4), 537-554.

Foley, J. 2014. Industrial Democracy in the Twenty-first Century. In Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., & Freeman, R. B. (Eds.). *Handbook of Research on Employee Voice: Elgar original reference.* Edward Elgar Publishing.

Folger, R. G., & Cropanzano, R. 1998. *Organizational justice and human resource management (Vol. 7)*. Sage.

Folger, R., & Konovsky, M. A. 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management*

journal, 32(1), 115-130.

Follett, M. P. 1940. Constructive conflict. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*, 30-49. New York: Harper.

Freeman, R. B. 1981. The Effect of Unionism on Fringe Benefits. *Industrial & Labor Relations Review, 34*(4), 489-509.

Freeman, R. B. 1984. Longitudinal Analyses of the Effects of Trade Unions. *Journal of Labor Economics, 2*(1), 1-26.

Freeman, R. B., & Lazear, E. P. 1994. An economic analysis of works councils. In Rogers, J., & Streeck, W. (Eds.). 2009. *Works Councils: consultation, representation, and cooperation in industrial relations*. Chicago, Illinois: University of Chicago Press.

Freeman, R. B., & Medoff, J. L. 1979. The Two Faces of Unionism. *Public Interest,* (57), 69.

Freeman, R. B., & Medoff, J. L. 1981. The impact of the percentage organized on union and nonunion wages. *The Review of Economics and Statistics*, 561-572.

Freeman, R. B., & Medoff, J. L. 1984. *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.

Freeman, R. B., & Rogers, J. 2006. *What workers want?*. Cornell University Press.

Frege, C. M. 2002. A critical assessment of the theoretical and empirical research on German works councils. *British Journal of Industrial Relations, 40*(2), 221-248.

French, S. 2001. Works councils in unified Germany: still loyal to the trade unions?. *International Journal of Manpower, 22*(6), 560-578.

Godard, J. 2004. A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations, 42(*2), 349-378.

Gollan, P. 2002. So what's the news? Management strategies towards non-union employee representation at News International. *Industrial Relations Journal, 33*(4): 316-331.

Gollan, P. 2007. *Employee representation in non-union firms*. London, UK: Sage.

Grund, C., & Schmitt, A. 2013. Works councils, wages and job satisfaction. *Applied Economics, 45*(3), 299-310.

Hammer, T. H., & Avgar, A. 2005. The Impact of Unions on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover. *Journal of*

Labor Research, 26(2), 241-266.

Hammer, T. H., & Stern, R. N. 1986. A yo-yo model of cooperation: Union participation in management at the Rath Packing Company. *Industrial & Labor Relations Review, 39*(3), 337-349.

Hamrin, V., McCarthy, E. M., & Tyson, V. 2010. Pediatric psychotropic medication initiation and adherence: A literature review based on social exchange theory. *Journal of Child and Adolescent Psychiatric Nursing, 23*(3), 151-172.

Homans, G. C. 1958. Social behavior as exchange. *American journal of sociology, 63*(6), 597-606.

Homans, G. C. 1961. *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.

Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. 1986. Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market. *The American economic review,* 728-741.

Kaufman, B. 2000. Accomplishments and shortcomings of nonunion employee representation in the pre-Wagner act years: a reassessment. *Nonunion employee representation: history, contemporary practice, and policy*, 21-60.

Kaufman, B. 2015. Theorising determinants of employee voice: An integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resource Management Journal, 25*(1), 19-40.

Kaufman, B. E., & Lee, Y. M. 2018. Works councils in Korea: History, performance and assessment. In The Evolution of Korean Industrial and Employment Relations. Edward Elgar Publishing.

Kaufman, B. E., & Levine, D. I. 2000. An Economic Analysis of Employee Representation. *Nonunion Employee Representation: History, Contemporary Practice, and Policy*, 149-75. Armonk, NY: M. E. Sharpe.

Kaufman, B., & Taras, D. G. 2000. *Nonunion employee representation: Findings and conclusions. Nonunion employee representation: History, contemporary practice, and policy*, 527-557.

Kim, D. O., & Kim, H. K. 2004. A comparison of the effectiveness of unions and non-union works councils in Korea: can non-union employee representation substitute for trade unionism?. *The International Journal of Human Resource Management, 15*(6), 1069-1093.

Kim, P. H., & Fragale, A. R. 2005. Choosing the path to bargaining power: an empirical comparison of BATNAs and contributions in negotiation.

Journal of Applied Psychology, 90(2), 373.

Kleiner, M. M., & Lee, Y. M. 1997. Works councils and unionization: lessons from South Korea. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 36*(1), 1-16.

Klikauer, T. 2004. Trade union shopfloor representation in Germany. *Industrial relations journal, 35*(1), 2-18.

Kochan, T. A. 1979. How American workers view labor unions. *Monthly Labor Review, 102*(4): 23-31.

Kochan, T. A., Katz, H. C., McKersie, R. B., & Colvin, A. J. 1992. *An introduction to collective bargaining and industrial relations*. NY: McGraw-Hill.

Komorita, S. S., & Leung, K. 1985. The effects of alternatives on the salience of reward allocation norms. *Journal of Experimental Social Psychology, 21*(3), 229-246.

Lawler, E., & Drexler, J. A. 1978. Dynamics of establishing cooperative quality-of-worklife projects. *Monthly Labor Review, 101*, 23-38.

Lawler, E. 1992. *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lax, D. A., & Sebenius, J. K. 1985. The power of alternatives or the limits to negotiation. *Negotiation journal, 1*(2), 163-179.

Lazear, E. P. 1983. A competitive theory of monopoly unionism. *American Economic Review 73. September*, *631*, 43.

LeRoy, M. H. 2006. The power to create or obstruct employee voice: does US public policy skew employer preference for 'no voice' workplaces?. *Socio-Economic Review, 4*(2), 311-319.

Lewicki, R., Barry, B., & Saunders, D. 2010. *Negotiation/ Roy J. Lewicki, Bruce Barry, David M. Saunders.* (6th ed., International ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Lewis, H. G. 1963. *Unionism and relative wages in the United States: an empirical inquiry.* Chicago: University of Chicago Press.

Lewis, H. G. 1986. *Union relative wage effects.* Handbook of labor economics, 2, 1139-1181.

Lind, E. A., & Tyler, T. R. 1988. *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.

Looise, J. K., & Drucker, M. 2003. Dutch works councils in times of transition: the effects of changes in society, organizations and work on the position of works councils. *Economic and Industrial*

Democracy, 24(3), 379-409.

McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. 1992. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal, 35*(3), 626-637.

Meyer, J. W., & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

Molm, L. D. 2001. Theories of social exchange and exchange networks. *In Barry Smart & George Ritzer (eds.), Handbook of Social Theory*. Sage Publications. pp. 260-272.

Morishima, M. 1992. Use of joint consultation committees by large Japanese firms. *British Journal of Industrial Relations, 30*(3), 405-423.

Mueller, S. 2012. Works councils and establishment productivity. *Industrial & Labor Relations Review, 65*(4), 880-898.

Myerson, R. 1987. *Analysis of incentives in dispute resolution*. Unpublished manuscript, Dispute Resolution Research Center, Northwestern University.

Nadler, L. & Nadler, Z. 1989, *Developing Human Resources (3rd Ed.)*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.

Nash, J. 1950. The bargaining problem. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 155-162.

Nash, J. 1953. Two-person cooperative games. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 128-140.

Orton, J. D., & Weick, K. E. 1990. Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2): 203-223.

Patmore, G. 2016. *Worker Voice: Employee Representation in the Workplace in Australia, Canada, Germany, the UK and the US 1914-1939 (Vol. 5)*. Oxford University Press.

Pencavel, J. 2003. Company unions, wages, and work hours. In *Advances in Industrial & Labor Relations* (pp. 7-38). Emerald Group Publishing Limited.

Pfeifer, C. 2014. Determinants of fair own wage perceptions: the moderating effect of works councils and performance evaluations. *Applied Economics Letters, 21*(1), 47-50.

Pil, F. K., & MacDuffie, J. P. 1996. The adoption of high-involvement work practices. *Industrial Relations: A journal of economy and society, 35*(3), 423-455.

Pinkley, R. L. 1995. Impact of knowledge regarding alternatives to settlement in dyadic negotiations: Whose knowledge counts?. *Journal of Applied Psychology, 80*(3), 403.

Pinkley, R. L., Neale, M. A., & Bennett, R. J. 1994. The impact of alternatives to settlement in dyadic negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 57*(1), 97-116.

Pruitt, D. G. 1983. Achieving integrative agreements. *Negotiating in organizations,* 35-50. Beverly Hills, CA: Sage.

Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. 1986. *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.

Raiffa, H. 1982. *The art and science of negotiation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Rees, J. 2007. What If a Company Union Wasn't a 'Sham'? The Rockefeller Plan in Action. *Labor History, 48*(4), 457-475.

Rogers, J., & Streeck, W. 1995. The Study of Works Councils: Concepts and Problems. In *Works councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial relations*, 3-26. University of Chicago Press.

Rubin, J. Z., & Brown, B. R. 2013. *The social psychology of bargaining and negotiation*. Elsevier.

Satrya, A., & Parasuraman, B. 2007. Partnership as Union Strategy-Does it Work in Asia? Case Studies in Indonesia and Malaysia. *Indian Journal of Industrial Relations*, 589-619.

Schelling, T. 1960. *The strategy of conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schneider, D. J., Hastorf, A. H., & Ellsworth, P. 1979. *Person perception*. Random House.

Sebenius, J. K. 1992. Negotiation analysis: A characterization and review. *Management Science, 38*(1), 18-38.

Thompson, L. 1990. Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological bulletin, 108*(3), 515-531.

Thompson, L., & Hastie, R. 1990. Social perception in negotiation. *Organizational behavior and human decision processes, 47*(1), 98-123.

Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K., Pietroni, D., & Manstead, A. S. 2006. Power and emotion in negotiation: Power moderates the interpersonal effects of anger and happiness on concession making. *European Journal of Social Psychology, 36*(4), 557-581.

Walton, R. E., & McKersie, R. B. 1965. *Behavioral Theory of Labor*

Negotiation. An Analysis of a Social Interaction System. New York: McGraw-HiII.

Western, B. 1999. *Between class and market: Postwar unionization in the capitalist democracies.* Princeton University Press.

Westphal, J. D., & Zajac, E. J. 2001. Decoupling policy from practice: The case of stock repurchase programs. *Administrative Science Quarterly*, 46(2): 202-228.

Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., & Freeman, R. B. (Eds.). 2014. *Handbook of Research on Employee Voice: Elgar original reference.* Edward Elgar Publishing.

Willman, P., Bryson, A., Gomez, R., & Kretschmer, T. 2014. Employee voice and the transaction cost economics project. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. B. Freeman (Eds.), *Handbook of research on employee voice*: 52-65. Northampton, MA: Edward Elgar.

Wong, R. S. 2014. Same Power But Different Goals: How Does Knowledge of Opponents' Power Affect Negotiators' Aspiration in Power-Asymmetric Negotiations?. *Global Journal of Business Research, 8*(3), 77-89.

Abstract

A Comparative Study on Wage Increase Rate of Trade Unions and Non-union Works Councils

Lee, Sunmin

College of Business Administration

The Graduate School

Seoul National University

This study was conducted based on the Workplace Panel Survey (WPS) data of the Korea Labor Institute, which was collected from 2005 to 2017, and the research hypotheses were set and empirically analyzed to compare and investigate the negotiation process by wage negotiation type between trade unions and non-union works councils. This study focuses on the main three aspects. First, unlike previous studies that mainly focused on the impact of labor unions on wage levels, this study examines the characteristics of the wage negotiation processes conducted by non-union works councils and compares the wage increase rate determined through negotiations with works councils of non-union companies and the wage increase rate determined through collective bargaining of trade unions to see if there is a statistically significant difference. Second, the comparative

analysis of how different wage negotiation types (agreement, consultation, explanation and listening to opinions, no negotiations) affect the final wage increase rate differently as a result of the wage negotiation. Finally, the moderating effect was analyzed on how cooperative labor-management relations can affect the final wage increase rate, which depends on the way trade unions and works councils negotiate wages.

Through the seven-year data of the WPS Panel data over the 12 years, the results of the analysis on the wage increase rate, which depends on the wage negotiation process and type, are as follows. First, the trade unions' wage increase rate was significantly lower than that of the non-union works councils' wage increase rate, so Hypothesis 1 was not supported. Second, there was no significant difference in the wage increase rate between the three types of wage negotiation by the non-union works councils: agreement, cousultation, explanation and listening to opinions but only 'no negotiations' showed the significantly lower wage increase rate than other three's, so Hypothesis 2 was partially supported. Third, it turned out that cooperative labor-management relations have statistically significant moderating effect to reduce the wage increase rate gap between trade unions and non-union works councils, so Hypothesis 3-a was supported. Hypothesis 3-b, however, was rejected because did not show any moderating effect between the four ways of wage negotiation (agreement, consultation, explanation and listening to opinions, and no negotiaions) of non-union works councils and wage increase rate.

The theoretical and practical implications of this study are as follows. First of all, unlike the existing literature that focused only on labor union wage negotiations and their effects, this study has a difference in that it focused on wage negotiations of works councils of non-union companies. In addition, the empirical data analysis confirmed that works councils of non-union firms are replacing the labor union to some extent in the process of determining wages. Finally, this study suggests that non-union companies should actively seek ways to utilize works councils at a time when low union organization rates and users' avoidance of trade unions lacks a window to speak up for workers.

Keywords : Trade unions, Works councils, Non-union firms, Wage negotiation, Wage increase rate, Bargaining power, Power dependence theory, Social exchange theory, Social perception, Labor-management cooperation

Student Number : 2017-29832