



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](#)

행정학 석사 학위논문

협력적 노사관계 형성 요인에
관한 연구

- 사업체 패널조사 자료를 중심으로 -

2022년 2월

서울대학교 대학원

행정학과 행정학전공

임희준

협력적 노사관계 형성 요인에 관한 연구

- 사업체 패널조사 자료를 중심으로 -

지도교수 전 영 한

이 논문을 행정학 석사 학위논문으로 제출함
2021년 9월

서울대학교 대학원
행정학과 행정학전공
임 희 준

임희준의 석사 학위논문을 인준함
2021년 12월

위 원 장 홍 준 형 (인)

부위원장 김 상 헌 (인)

위 원 전 영 한 (인)

국문초록

본 연구의 목적은 협력적 노사관계를 형성하는 요인을 탐색하고 그 요인이 공공 또는 민간 조직유형에 따른 조절효과를 가지고 있는 지에 대하여 한국노동연구원 사업체 패널조사 자료를 중심으로 실증 분석을 수행하는 데 있다.

공공부문 확대에 따라 공공기관의 성과 향상은 매 정부마다의 중요한 정책과제가 되고 있는 가운데 공공부문의 노동조합 조직률(70.5%)은 민간부문(10.1%)보다 높고, 노사 문제가 국민에 미치는 영향이 중요해지고 있다는 점에서 노사관계와 조직성과 간의 관계에 대해 주목할 필요가 있다.

노동조합 존재 자체만으로는 성과에 미치는 영향이 불분명하나, 노측 당사자와 사측 당사자가 평화롭게 상호 신뢰하고 협조하는 협력적 노사관계를 이룰 때 조직성과에 긍정적인 영향이 있다는 점을 국내·외 연구에서 찾아볼 수 있었다. 본 연구에서는 협력적 노사관계를 형성하는 요인을 노사관계의 주요 행위자인 노와 사 그리고 정부를 중심으로 탐구하고자 하였다.

본 연구는 사업체 패널조사의 1차년도부터 7차년도까지의 데이터를 균형패널로 구축한 뒤 조직 내 의사소통과 의사결정에 관련된 사측 변수, 노동조합 집행부의 노사관계 전략과 관계된 노측 변수, 정권변동을 더미화 한 정부 변수가 협력적 노사관계 수준을 높이는 요인이 되는지를 분석하였다. 특히 해당 조직이 공공부문인지의 여부에 따라 노·사·정 요인이 협력적 노사관계를 만드는 데 조절작용을 할 것이라는 가설도 확인하고자 하였다.

연구 결과 사측 행위자가 노측과 경영정보를 공유하고 인사제도와 관련한 의사결정에 노측을 참여시킬수록 협력적 노사관계에 공

정적인 영향을 미치고 있었다. 노동조합 집행부가 협력적 전략을 취할수록 협력적 노사관계에 긍정적이었다. 정권변동에 있어서는 특정 정부 시기의 정책들이 협력적 노사관계 수준을 높이는 데 영향을 미치고 있었다. 마지막으로 노동조합 집행부 전략은 공공부문인 경우 그 영향력이 상대적으로 약했고, 박근혜 정부 시기 때는 공공부문일 경우 보다 협력 수준이 높게 나타났다.

본 연구를 통해 사측과 노측의 협력적 노사관계를 위한 부단한 노력이 중요하며 정부 정책 또한 노사관계에 상당한 영향을 행사할 수 있음이 확인되었다. 노사 양 당사자의 전략적 선택이 협력으로 이어지기 위해서는 정부의 역할이 필요할 수 있으며, 특히 공공부문일 경우 정부의 정책의지가 협력적 노사관계 형성에 더 효과적일 수 있다. 이러한 점에서 정부가 노사관계의 협력성을 증대시키기 위해 어떤 노력을 해야 할 지에 대한 연구가 더 필요할 것이다.

주요어 : 노사관계, 공공부문, 조직성과, 사업체 패널조사, 노동조합

학 번 : 2020-24085

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구 목적 및 필요성	1
제 2 절 연구 범위 및 방법	3
제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토	4
제 1 절 노사관계에 대한 기본 논의	4
1. 노사관계의 개념 및 행위자	4
2. 노사관계 접근방법과 주요 유형	5
제 2 절 노사관계와 조직성과에 대한 논의	7
1. 노동조합이 조직성과에 미치는 영향	7
2. 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향	9
제 3 절 협력적 노사관계 형성의 요인	11
제 4 절 공공부문 노사관계의 특성	13
제 3 장 연구설계 및 분석방법	16
제 1 절 가설 설정 및 연구모형	16
제 2 절 연구의 자료	19
제 3 절 변수의 측정 및 분석방법	21
1. 변수의 측정	21
2. 분석방법	27

제 4 장 연구결과	28
제 1 절 기초 통계분석	28
1. 기술적 통계분석	28
2. 평균 분석	32
3. 변수 간 상관관계 분석	35
제 2 절 인과관계 분석	40
1. 사측 응답자료를 중심으로 할 경우	40
2. 노측 응답자료를 중심으로 할 경우	42
제 3 절 조절효과 분석	45
제 4 절 분석결과 해석 및 가설검증	48
1. 사측 요인의 효과	48
2. 노측 요인의 효과	48
3. 정측 요인의 효과	49
4. 공공부문 여부에 따른 조절효과	50
제 5 장 결 론	51
제 1 절 연구결과의 요약	51
제 2 절 연구의 시사점	53
제 3 절 연구의 한계 및 향후 과제	55
참고문헌	58

표 목 차

[표 1] 노동조합 변수가 조직성과에 미치는 영향	8
[표 2] 협력적 노사관계와 조직성과 간의 관계	10
[표 3] 연구 모형	17
[표 4] 요인분석 및 신뢰도분석 결과	22
[표 5] 변수와 측정 내용	26
[표 6] 종속변수의 기술통계량	28
[표 7] 독립변수의 기술통계량	30
[표 8] 독립변수(정권변동)의 기술통계량	31
[표 9] 조절변수의 기술통계량	31
[표 10] 통제변수의 기술통계량	32
[표 11] 정권변동에 따른 협력적 노사관계 차이 비교	33
[표 12] 조직유형에 따른 독립변수별 평균비교	34
[표 13] 조직유형에 따른 종속변수 평균비교	35
[표 14] 변수 간 상관관계 분석	37
[표 15] 분산팽창계수(VIF)를 이용한 다중공선성 진단 결과	39
[표 16] 통합 OLS 모형(Pooled OLS Model) 분석결과 (사측응답)	41
[표 17] 고정효과 모형(Fixed effects model) 분석결과 (사측응답)	42
[표 18] 통합 OLS 모형(Pooled OLS model) 분석결과 (노측응답)	43
[표 19] 고정효과 모형(Fixed effects model) 분석결과 (노측응답)	44
[표 20] 개체 간 효과 모형(Between effects model) 분석결과 (사측응답)	45
[표 21] 개체 간 효과 모형(Between effects model) 분석결과 (노측응답)	47

제 1 장 서 론

제 1 절 연구 목적 및 필요성

행정환경이 복잡해지고 기능이 분화되어 전문성이 강조됨에 따라 공공의 기능을 수행하는 조직의 규모가 점점 증가하고 있다. 반면에 행정의 효율성을 추구하는 흐름에 따라 민간위탁(contracting out), 그림자정부, 공동정부 등 영·미를 중심으로 나타난 경향이 한국에서도 경제위기를 거치며 기관의 신설, 조직분리 등 공공부문 확대로 나타나고 있다.

공공부문의 확대는 그것의 규범적 타당성을 논하기 이전에 공공부문의 확대를 통해 얻고자 했던 성과가 과연 나타났는가를 따져보아야 한다. 국가 재정을 튼실히 하는 데 도움이 되었는지, 국민의 전체적인 효용이 보다 높아졌는지 살펴보아야 한다. 성과평가 결과와 정부의 정책기조에 따라 역대 정부는 공공부문을 확대하기도 하고 효율성 강화나 구조조정 정책을 시행하기도 하였다.

공공부문에 대한 혁신 정책은 성공하기까지 어려운 과정을 거친다. 특히 비정규직 문제나 보상구조, 연금 이슈와 관련해서는 노사관계 갈등으로 파급되기도 한다. 공공부문의 노사관계는 민간부문과 다른 특수성이 있다. 2019년 현재 공공부문의 노조조직률은 70.5% 수준으로 민간부문 10.1%보다 훨씬 높은 수준으로 그 격차는 지속적으로 벌어지고 있다(고용노동부, 2000). 공공부문의 노사관계가 협조적인지 그렇지 않은지에 따라 갈등이 사회문제로 전화될 가능성이 있다. 공공부문이 제공하는 공공서비스가 노사문제로 인해 공급이 어려워질 경우 국민 생활에 직접적으로 영향을 미치기 때문이다.

공공부문의 조직성과 문제를 다룸에 있어 노사관계 이슈가 중요한 이유는 조직 목표가 모호한 데 따른 성과 측정이 어려운 데서 비롯된다.

특히 비재무적 성과를 정의하고 측정하는 것은 주관적 요소가 개입될 여지가 크다. 기관장, 정부 주무부서, 노동조합 등 관련된 행위자들이 중요하게 생각하는 조직성과는 제각각일 수 있다.

문제는 비재무적 성과를 정의하고 측정하는 주체가 다양한 데 반해 정작 국민에게 주어진 기회는 고객만족도조사(PCSI) 외에는 찾아보기 어렵다는 점이다. 일반적으로 공공기관 기관장은 임원추천위원회, 이사회를 거쳐 주무부서의 승인을 통해 임명되기 때문에 주인-대리인 관계에서 이른바 복대리의 문제가 발생할 수 있다. 더욱이 경영 의사결정의 중요한 행위자로 등장하는 노동조합 집행부는 조합원에 의해 선출되어 그들을 대표하는 집단이기 때문에 국민과의 관계에 있어 연결고리가 존재하지 않는다.

공공부문 조직성과의 효과성을 높이는 일은 정부의 중요한 정책과제다. 정부는 공공기관 경영평가 등의 기관평가, 기관장 평가, 예산배정, 조정 등 다양한 정책수단을 동원하고 있다. 경영평가 지표 등에는 노사관계와 관련된 요소 역시 포함되어 있다. 노사관계의 주요 당사자인 노측과 사측이 주인-대리인의 문제로 국민의 효용을 직접 증진시키는 데에 소홀할 수 있기 때문에 제3자인 정부의 역할이 보다 더 중요해진다. 이와 같은 맥락에서 정부는 바람직한 노사관계를 정책적으로 유도하여 조직성과를 향상시켜야 하는 것이다.

바람직한 노사관계는 노사상생의 노사문화, 노사 파트너십 등 다양한 용어로 일컬어지고 있어 규범적으로 반드시 필요하다는 것이 상식이다. 학계에서는 이른바 '협력적 노사관계'가 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음이 밝혀지고 있다. 나아가 협력적 노사관계를 만들 수 있는 요인에는 무엇이 있는지에 대해서도 접근하고 있다.

그러나 공공부문에 있어 협력적 노사관계를 둘러싼 연구는 이제 시작 단계에 있다. 공공부문은 조직성과를 측정하기가 어렵고 노사관계의 행위자가 복잡하기 때문에 민간부문에서 경험적으로 증명된 명제가 그대로 적용되기 어렵다. 본 연구에서는 우리나라 공공부문의 조직성과에 영향

을 미치는 요인으로 협력적 노사관계가 필요함을 전제로 그러한 협력적 노사관계를 구축하기 위한 노·사·정 요인을 탐구하고, 각 행위자가 어떤 노력을 해야 할 지 정책적 시사점을 도출하고자 한다.

제 2 절 연구 범위 및 방법

본 연구는 협력적 노사관계를 형성하게 만드는 요인을 탐색하고자 한국노동연구원의 사업체 패널조사 자료를 이용하고자 한다. 사업체 패널 조사는 2005년 첫 조사를 시작으로 격년으로 사업체의 경영환경 및 인적 자원관리체계와 노사관계 현황에 대해 조사하고 있다. 이 자료는 우리 노동시장을 구성하는 민간부문과 공공부문의 기업체들에 대한 다방면의 분석에 활용될 수 있는 큰 장점이 있다.

본 연구에서의 공공부문은 정부부문을 제외한 별도 법인격이 있는 공공기관이 자리한 영역을 의미한다. 사업체 패널조사의 대상이 되는 공공 부문 또한 기획재정부가 지정한 '공공기관의 운영에 관한 법률' 소정의 공공기관을 의미하고 있다. 사업체 패널조사 자료를 통해 비교하고자 하는 대상인 민간부문의 사업장은 통계청의 '전국사업체조사'에 수집된 전국의 사업장 중 농림어업과 광업을 제외하고 30인 이상 규모인 모든 사업장을 모집단으로 한 사업장을 말한다.

본 연구에서는 사업체패널 조사자료를 기초로 계량적·통계적인 기법을 이용하여 각 변수 간 상관관계를 살펴보고자 하였다. 통계적 방법은 다중회귀분석을 이용할 예정이다. 또한 동일한 문항에 대해 노측이 응답한 측정값과 사측이 응답한 측정값이 모두 존재할 경우 이를 평균하거나 통합하지 않고, 분리하여 별도의 회귀분석을 시도할 것이다. 노사관계 연구에 있어 노측의 시각과 사측의 시각은 아주 다를 것으로 예상되기 때문이다.

제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토

제 1 절 노사관계에 대한 기본 논의

1. 노사관계의 개념 및 행위자

Lester(1961)에 따르면 노사관계란 근로자와 경영자, 정부의 행동을 포함한 노동의 모든 영역을 의미한다. Mills(1994)는 노동조합과 사용자 단체와의 대등한 집단관계와 이를 다루는 정부기관을 포함하는 노·사·정 주체들 간의 상호관계를 노사관계라고 보았다. 노사관계는 개개의 노동자와 사용자와의 관계를 중심으로 하는 개별적 노사관계가 한 축이고, 노동자 집단과 사용자 집단 사이의 관계를 의미하는 집단적 노사관계가 한 축이다. 근로계약을 통해 노동자는 노동력을 제공하고 사용자는 임금을 지급하는 개별적 노사관계가 최초로 형성되는데, 경제적으로 종속된 근로자들은 자신의 노동력에 따른 정당한 임금을 요구하기가 어려웠다. 오늘날의 산업사회에서는 대부분의 국가에서 노동기본권의 보장을 헌법에 명시하고 있어 근로자들의 조직화된 힘과 교섭력을 통해 노·사 간에 힘의 균형을 유지할 수 있게 되었다(윤대혁, 2009). 현대적 의미의 노사관계는 이러한 배경을 바탕으로 한 집단적 노사관계를 의미한다고도 볼 수 있다.

그럼에도 불구하고 민간부문의 노사관계의 당사자는 노와 사이다. 정부나 제3의 조직은 갈등상황의 발생 등 특수한 상황에 노사관계에서 역할이 주어질 뿐 기본적으로 양 당사자는 자율적 관계로 양자 간 합의된 규칙에 의해 이루어진다. 문제는 공공부문의 노사관계이다. 하재룡(2000)에 의하면 공공부문 노사관계는 노·사·정 외에도 입법부, 납세자, 이익집

단 및 언론이 포함된다. 공공부문의 노사관계는 공공의 문제이기 때문에 행위자들 간 갈등이 상존한다. 하재룡(2000)은 공공부문 노사관계에서의 갈등을 세 가지 차원에서 분석하고 있다. 첫째, 노사갈등이 심화되어 파업으로 이어질 경우 공공서비스 공급의 지속성이 문제된다. 정부의 알선, 중재와 같이 제3자 개입절차가 필요한 것이다. 둘째, 노사 양자 간의 단체교섭은 민주정부의 '대표성' 가치에 대치될 수 있다. 공무원 또는 공공부문 종사자들에게만 과도한 참여기회를 제공하기 보다 교섭과정에 다양한 대중의 접근을 허용하는 다자간 교섭제도가 필요하게 되었다. 셋째, 정부는 공공정책을 통해 '행정리더십'을 발휘해야 하므로 공공부문의 노사관계에는 정부가 주요 행위자가 되는 경우가 빈번하다. 가령 공공서비스 민영화 정책은 종업원의 이익에 반하므로 노조의 반발을 수반하게 되며, 공공정책은 단체교섭의 의제가 되기도 한다.

2. 노사관계 접근방법과 주요 유형

Dunlop(1958)은 노사관계를 노·사·정 당사자 외에도 당사자들 공통의 이념과 기술(technology), 시장(market force), 당사자 간 상대적 세력과 지위에 의한 상호작용 속에서 산출되어지는 전체적인 시스템으로 파악하여 한 국가의 노사관계를 비교·분석하기 위한 개념적 틀을 만들었다. 이러한 시스템적 접근은 환경결정론적이라는 한계에 직면하게 되었다. 한편, 행태주의(behaviorism)의 발전에 힘입어 노사관계에 참여하는 당사자들의 역할, 인지, 태도와 같은 변수에 주목하는 접근방법도 등장하게 되었다. 가령 노동조합의 행동을 형성하는 구조적 변인을 추출하여 계량적인 분석을 하는 연구들이 그것이다(윤대혁, 2009). 이외에도 노사관계 당사자들이 환경에 대응하여 전략적 상호작용을 하는 것으로 보는 전략적 선택이론에서는 제도적 변수를 강조하여, 제도가 당사자들의 전략에 영향을 미쳐 노사관계가 형성된다고 보기도 하였다(Kochan, et al., 1984).

노사관계의 기본적인 유형은 18세기 중반 이후 오늘날까지 세계 각국

에서 진행된 산업화 과정을 통해 역사적으로 정리해볼 수 있다(김성수, 2013). 첫째, 자본주의 초기 노동자와 사용자 간 수직적 관계에서 비롯한 노·사 간 대립적 관계는 이른바 전체적 노사관계라 일컬어지며, 노동자의 저항과 집단행동을 야기하여 노동조합을 생성하게 된 원인이 되었다. 둘째, 19세기 중반 이후 자본주의적 생산양식이 점차 발전하면서 사용자의 온정주의적 관리방식 및 가족주의적인 노사관계가 나타나게 되었으며 이는 온정적 노사관계라 하여 오늘날에도 일본과 독일에서 찾아볼 수 있다. 셋째, 경영관리의 합리화가 추진되고 노동에 있어서도 전문화·숙련화로 직능별 노동조합이 출현하여 자본과 노동의 관계가 전체적 관계로부터 어느 정도 대등함과 합리주의가 생겨난 관계를 완화적 노사관계라고 한다. 넷째, 독점자본주의에 반기를 든 마르크스주의가 산업계에 파급되어 계급투쟁이 격화됨에 따라 20세기 초 러시아, 독일, 프랑스, 이탈리아 등지에서 발견된 양태를 계급투쟁적 노사관계라고 한다. 마지막으로, 1930년대 세계대공황 이후 자본주의의 위기를 거치며 자본의 집중화와 독점화가 고도로 진전되고 자본과 경영의 분리가 촉진되었으며, 계급연대적인 노동으로 자본과 노동이 점차 대등한 당사자로 인식되는 산업민주주의 이념이 형성되기에 이른 이른바 민주적 노사관계가 오늘날까지 이어져 온 노사관계의 기본형태다.

자본주의 사회에서 민주적 노사관계는 양 당사자 간 태도가 성숙한 정도와 조화(harmony), 협력(cooperation)의 양태에 따라 무장휴전형, 노사조화형, 노사협력형, 정면대결형 등으로 구분할 수 있다(김성수, 2013; Mills, 1994). Mills(1994)는 이 중 가장 바람직한 노사관계로 노사협력형, 즉 협력적 노사관계를 들고 있다. 이러한 노사관계는 작업중단이 없는 산업평화를 유지하는 상태이고, 노사 양측이 상호 신뢰하면서 공평한 상호관계를 인식해야 하며, 기업의 생산성을 향상시키고 궁극적으로 사회안정과 경제발전에 기여할 수 있는 관계다.

제 2 절 노사관계와 조직성과에 대한 논의

1. 노동조합이 조직성과에 미치는 영향

노동조합 변수가 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는지 아니면 반대의 영향을 미치는지에 대한 고전적 연구로 Freeman and Medoff(1984)의 “What Do Unions Do?”를 살펴볼 수 있다. 그들에 따르면 노동조합과 생산성과 관련해서는 양면(two faces)를 고려해야 한다. 첫째, 노동조합의 독점적 측면이다. 이는 신고전파 경제학에서 일컫는 이른바 독점적 노동조합모형(monopsony unionism)으로서 노동시장에서 노동조합은 독점적 기구로 작동하고 있다는 시각이다. 노동조합은 균형임금 이상으로 임금을 인상시키고 고용안정성을 증대시키려 한다. 그 결과 노동조합이 결성되지 않은 기업의 근로자와 임금격차가 발생한다. 기업은 경영유연성이 약화되면서 생산성이 하락하는 경우가 발생한다. Freeman and Medoff는 사측 또한 자본-노동 비율을 올리거나 더욱 질 높은 노동력을 충원함으로써 독점임금에 대응하여 생산성을 높이고자 하는 노력을 한다고 하였다. 즉, 노동조합의 독점성이 반드시 생산성 하락으로 이어지는 것은 아니라는 판단이다.

둘째, 노동조합은 근로자의 집단적 대응 측면을 가지고 있다. 이는 집단적 의사표현모형(collective voice model)이라고도 한다. Freeman and Medoff는 Hirshman(1970)의 이탈(Exit), 표출(Voice), 충성(Loyalty) 프레임워크를 노동조합에도 적용함으로써 노동조합에 대한 분석을 시도하였다. 노동조합은 사측의 자의적 결정으로부터 근로자를 보호하고 의견을 주장(Voice)할 수 있도록 발언력을 높여주는 기능을 하며, 근로자의 이직률(Exit)이 감소한다. 사측 또한 이에 대응한 합리적인 의사제도를 만들고 세밀한 작업감독 시스템을 도입할 수 있게 된다. 이러한 노동조합의 의사표현 효과에 의해 기업 전반적인 생산성이 증가하게 된다.

Addison and Hirsch(2004)는 Freeman and Medoff의 연구 이후 20년을 실증적으로 분석한 결과 노동조합이 생산성에 미치는 효과는 제로(0)를 중심으로 어떤 경우에는 플러스, 어떤 경우에는 마이너스로 나타났다고 하였다. 그러나 Hirsh는 전사적 품질경영(Total Quality Management)이나 이익공유제 등을 실시하는 노조기업은 이런 제도를 갖춘 비노조기업보다 생산성이 높았고, Addison 또한 노조가 고성과작업시스템(high performance work practice)을 활용하는 환경에 있을 때 생산성 향상 효과를 관측할 수 있다고 하였다. 결국 노동조합의 생산성 효과는 사측과 협력적 노사관계를 이루어 생산성을 제고시키는 작업시스템을 가동할 때 긍정적으로 나타난다는 것이다(남성일·전재식, 2013).

노동조합의 생산성 효과에 대해 우리나라를 대상으로 한 선행연구로서, 원창희·김동현(1998)은 600여개 기업의 횡단면 조사를 통해 노사협의 회 변수가 노동생산성에 긍정적인 영향을 미침을 밝혔고 조민수(2007)는 사업체패널조사 중 2005년 횡단면 자료를 통해 노동조합 변수는 노동생산성에 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 패널데이터를 통해 진행한 연구로 조준모·김기승(2006)의 연구에서는 노동조합 변수 자체는 기업성과에 유의미하지 않으나, 파업은 부정적인 영향을 주는 것으로 드러났다. 고영우·남준우(2013)는 사업체패널조사의 패널데이터를 표본선택 편의를 고려하는 모형을 적용한 결과 노사관계가 긍정적인 사업체는 생산성이 높고 파업은 기업성과에 부정적인 영향을 미친다고 하였다.

[표 1] 국내 선행연구 : 노동조합 변수가 조직성과에 미치는 영향

연구자	분석모형		분석결과	분석자료
	독립변수	종속변수		
원창희·김동현(1998)	노사협의회	노동생산성	(+)	민간
조민수(2007)	노동조합	노동생산성	(-)	민간(사업체패널)
조준모·김기승(2006)	노동조합	기업성과	.	패널데이터
	파업	기업성과	(-)	
고영우·남준우(2013)	노사관계	기업성과	(+)	민간(사업체패널)
	파업	기업성과	(-)	

노동조합이 생산성에 미치는 효과에 대한 국내·외 연구들의 결론은 조사대상과 방법에 따라 결론이 제각각이다. 노동조합과 관련된 구체적인 요인은 긍정적인 효과와 부정적인 효과가 혼재되어 있어 구분해야 한다(고영우·남준우, 2013). 노동조합의 존재 자체만으로는 생산성 효과를 가늠하기 어려우며 노동조합 변수를 비롯한 관련 변수들 간의 상호작용이 노사관계 다이내믹스와 연관되어 생산성에 영향을 미친다고 접근하여야 한다.

2. 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향

협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구는 조직성과를 측정함에 있어 크게 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누고 있다. Metcalf(2003)은 영국 사업체 고용관계 조사를 통해 협력적 노사관계 조건에서 고성과작업시스템이 도입되기 쉽다고 하였다. Deery & Iverson(2005)은 서비스업을 중심으로 노사협력과 조직성과의 관계를 연구하면서 호주 다국적은행 305개 지점을 대상으로 한 연구에서 협력적 노사관계가 생산성과 고객서비스의 질을 향상시키는 것을 밝혔다. 나인강(2008)은 노사협력과 경영성과가 관계가 있다는 해외 다수의 연구들을 언급하면서 노사협력은 특히 생산성과 효율성에 정의 영향을 주고 상품과 서비스의 질을 향상시킨다는 가설을 사업체 패널조사 자료를 통해 검증하였다.

조직성과를 비재무적인 성과로 측정하는 연구들은 대체로 공공부문을 대상으로 하는 경우에서 발견되었다. 공조직의 조직목표는 재무제표로 찾아볼 수 있는 재무적 성과 외에도 공공서비스 제공이라는 조직의 업 특성 상 공공의 효용을 증진시킨다는 모호한 목표가 포함되는 것이 일반적이다. 다시 말해 공조직의 성과는 수익성과 공익성을 동시에 추구해야 하는 만큼, 측정이 용이한 객관적인 지표들만을 사용하는 데는 한계가

있다. 이에 많은 연구들은 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입과 같은 태도변인을 조직효과성 측정을 위한 대리지표(proxy measure)로 활용하고 있다(고명철, 2018). 이견혁·심상완(2011)은 제조업 종사자 설문결과를 통해 협력적 노사관계가 직무만족 형성에 기여한다고 보았다. 윤종익·안관영(2008) 또한 제조업 종사자 설문결과를 분석하여 협력적 노사관계를 통해 직장생활의 질과 직무만족, 조직몰입을 증가시킬 수 있다고 보았다. 허찬영·이하나(2017)는 공기업·사기업 종사자에 대한 설문결과를 통해 경영참가를 통해 형성된 협력적 노사관계가 구성원의 직무만족과 조직몰입을 증가시킬 수 있다고 하였다.

[표 2] 선행연구 : 협력적 노사관계와 조직성과 간의 관계

연구자	분석모형		분석결과	분석자료
	독립변수	종속변수		
Metcalf(2003)	협력적 노사관계	고성과작업 시스템 도입	(+)	민간 (영국사업체조사)
Deery & Iverson(2005)	협력적 노사관계	생산성 및 고객서비스 질	(+)	민간 (호주다국적은행)
나인강(2008)	협력적 노사관계	생산성·효율성	(+)	민간(사업체패널)
	협력적 노사관계	상품 및 서비스의 질	(+)	
이견혁·심상완(2011)	(의사소통) 노사관계분위기	직무만족	(+)	민간 (제조업종사자)
윤종익·안관영(2008)	협력적 노사관계	직무만족 조직몰입	(+)	민간 (제조업종사자)
허찬영·이하나(2017)	(경영참가) 협력적 노사관계	직무만족 조직몰입	(+)	공공·민간(종사자)
고명철(2018)	협력적 노사관계 분위기	직무만족 조직몰입	(+)	공공(종사자)

제 3 절 협력적 노사관계 형성의 요인

협력적 노사관계는 노·사 당사자가 협력을 통해 얻는 효용이 증가할 것이라고 인지할 때 추구된다(Deery and Iverson, 2005). 나인강(2008) 또한 협력적 노사관계 형성의 요인을 탐색하는 데 있어 협력 시 얻는 이득이 비용을 초과하거나 적대 시 얻는 이득보다는 최소한 동등해야 노·사가 협력의 방향으로 나갈 수 있다고 보아, 노사 협력으로부터 얻는 잠재적인 이득과 비용을 다음과 같이 정리하였다. 사측이 얻는 이득은 생산성의 향상과 서비스의 개선이다. 생산시스템의 효율성이 증가하고 낭비를 줄이려는 노력이 증가하는 효과를 얻을 수 있다. 또한 근로자의 조직몰입도를 높이고 결근율 및 이직을 감소시킬 수 있다고 하였다. 반면에 사측이 지불해야 하는 비용은 사측 관리자 등의 우월적 힘의 상실과 노사협력 과정에서 소요되는 과도한 소요시간, 그리고 합의를 도출하기 위한 부적절한 타협 가능성 등을 들 수 있다. 한편 노측이 협력을 통해 얻는 이득은 근로자 삶의 질 향상이 대표적이다. 협력은 고용감축이나 임금삭감을 억제할 수 있고, 이러한 노사협력의 노력과 성과를 근로자가 인지한다면 노조원의 조직 몰입 또한 확보할 수 있다. 노측이 부담해야 할 잠재적 비용도 존재한다. 노동조합의 노사협상 테이블에서의 전통적인 역할이 약화되어 노조원의 충성심을 약화시킬 수 있으며, 노사협력의 제반 프로그램들이 노동조합 고유의 고충처리 기능을 약화시킬 가능성이 있다.

협력적 노사관계를 형성하는 요인에 대한 실증연구들은 이러한 노사협력의 잠재적 효용을 높일 수 있는 변인들에 대해 탐구하고 있다. 노사협력을 이끌어내기 위한 기본적 전제로 상대방에 대한 신뢰를 들고 있으며, 이러한 신뢰는 끊임없는 상호작용과 의사소통 환경을 통해 형성된다는 인식을 공유하고 있다. 이러한 관점에서 사측이 노동조합 및 근로자들과 경영정보를 공유하는 것은 협력적 노사관계를 촉진시킨다(나인강, 2008; Deery and Iverson, 2005). 정보공유는 노·사 간 정보 비대칭성을

줄이고 사측의 기회주의적 행동유인을 줄일 수 있기 때문에 노측의 경영진에 대한 신뢰를 높일 수 있다. 경영성과, 조직개편과 같은 주요 경영방침이나 정보를 조직구성원들과 공유하게 되면 불필요한 소문의 확산이나 오해의 소지를 방지하는 데 도움이 된다(나인강, 2008). 사측의 경영방침을 설명하고 이에 대한 노측의 의견을 수렴하여 경영방침을 수정해나가는 과정은 양 당사자 간의 공개적인 의사소통을 통해 달성할 수 있다. 서로가 처해있는 현실에 대한 상호이해를 높이는 데 기여하고 공동의 문제해결과 대안마련을 촉진시킬 수 있는 협력에 긍정적 영향을 미치는 것이다(고명철, 2018). 또한 개방적인 의사소통 환경에서 사측은 기회주의적인 행동을 회피하게 될 것이기 때문에 협력의 방향으로 나아갈 수 있다(나인강, 2008). 이견혁·심상완(2011)은 노사 소통과 노사관계 분위기가 직무만족에 영향을 미치는 데 노사 간의 신뢰가 매개된다고 보았다. 허찬영·이하나(2017)의 연구에서도 정보공유, 의사소통, 의사결정 참여 등 구성원의 경영참가가 협력적 노사관계에 중요한 요인이 될 수 있음을 보여주고 있다.

협력적 노사관계를 형성하기 위해서는 사측의 행동과 태도에 대한 분석 뿐만 아니라 노측의 협력지향적인 행동이나 태도 여부에 대해서도 살펴볼 필요가 있다. 나인강(2008)은 양 당사자 간 공통적이고 상호보완적인 이해관계를 추구하는 통합적 협상 전략을 채택할 경우 노사관계가 보다 우호적일 것이라고 하면서 노동조합 집행부의 노사관계 전략이 협력적 노사관계에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이는 노조 집행부가 경영진 측과 적극적으로 협조함으로써 근로자의 이익을 지키고자 하는 전략이 협력적 노사관계 형성이 주요한 요인으로 작용함을 의미한다.

노사관계의 주요 행위자는 노·사·정이다. 일상적인 노사관계에서 핵심적인 당사자는 근로자와 이들을 대표하는 노동조합과 경영진이라고 할 수 있으나, 정부와 정부정책은 중요한 노사협상을 다루는 국면에서 특히 노사관계의 분위기를 좌우하는 요소가 될 수도 있다. 정부는 노사당사자의 사적자치를 기본으로 하면서도 일정한 범위에서 강제력에 의한 개입,

시장을 통한 개입, 사회적 합의를 통한 개입 등 다양한 방법으로 영향력을 행사하여 왔다(윤대혁, 2009). 윤대혁(2009)은 협력적인 노사관계 구축과 관련한 정부역할을 세 가지 측면에서 규정하고 있다. 첫째 규칙(rule)의 제정자이자 규제자(regulator)로서의 역할이다. 둘째, 공공선을 달성하는 방향으로 대화와 타협을 주도하는 지원자(supporter)로서의 역할이다. 셋째, 노·사 당사자 간 분쟁이 발생했을 때의 쟁의조정자로서의 역할이다.

제 4 절 공공부문 노사관계의 특성

전통적으로 공공부문은 정부를 대신하여 공공서비스를 제공한다는 측면에서 공익을 중요한 목표로 하여 규정과 절차 중심의 통제적 관리대상이었다. 그러나 서구를 중심으로 공공부문도 효율성을 추구해야 한다는 관념이 퍼지게 되었고, 기관의 자율성 증대와 책임경영의 강화, 산출중심의 통제 등 혁신적인 조치가 공공부문 효율화의 흐름이었다. 정부가 중심으로 수행한 공공부문 혁신정책은 공공부문이 정부정책에 종속되어 있음을 반증하는 것이다. 각국의 공공부문은 서로 다른 제도적 환경에 놓여 있고, 일국의 공공부문에 있어서도 민간부문과 다른 환경에 있다. 우리나라의 공공부문은 공공기관 운영에 관한 법률을 중심으로 법적 제약하에 있으며, 기획재정부, 행정안전부는 물론이고 해당 기관이 소속된 각 부처의 정책으로부터 자유롭지 못하다. 정부는 공공부문에 대해 경영실적평가와 예산편성지침 등을 통해서 경영전반에 광범위하게 개입하고 있다. 공공부문에서는 정부정책이 각 조직에 대하여 제도적 합리성을 부여해 주는 것이다(Brinton and Nee, 1998; 이동명, 2009 재인용).

이렇듯 공공부문의 제도적 혁신은 정부정책과 연계되어 드러나게 된다. 특히 조직운영과 관련된 혁신은 노동의 유연화와 분권화된 의사결정

으로 나타나고 있으며, 이에 따라 공공부문 노사관계의 양상이 변화하고 있다. 노동의 유연화로 인해 노조의 권한은 약화되고 있으며, 반대로 분권화된 의사결정은 노조의 적극적 경영참여를 이끌어낼 수도 있다. 정부의 공공부문 혁신 기조에 따른 갈등 확산은 노사 불신으로 전개되기도 한다(Beaumont, 1992). 공공부문의 노조조직률은 민간부문에 비해 상당히 높은 편인데 사용자 측은 노조에 대응하여 인사기능을 강화(Beaumont, 1992)하고 있어 대결 구도의 갈등이 상존하고 있는 가운데 공공부문의 혁신 정책은 노사 간 신뢰를 허물고 적대적인 관계로 변하게 하는 방아쇠(trigger)가 될 수 있는 것이다.

한편 공공부문은 민간부문에 비해 노사교섭 의제가 한정되어 있다. 그렇기 때문에 공공부문의 노조는 기본적으로 노조원의 권익보호를 목적으로 하지만 정부정책과 공익 또한 고려해야 한다. 공공부문 노조가 파업 등 실행행사를 할 경우 국민에게 필수적인 공공재 공급이 위협받을 수 있고 이에 대한 여론악화로 인해 존립기반이 흔들릴 수 있기 때문이다. 이러한 환경은 공공부문 노조가 정부의 정책의도를 수용할 것인지 거부할 것인지 전략적 선택을 강요하게 된다(한승희, 정지수, 2016). 유병홍(2015)은 공공기관 노사관계의 특수성을 짚어주면서 노사관계의 정치적 성격과 노사 간 유착 가능성을 제기하였다. 공공서비스의 공공성은 노사 이슈에 국민적 관심을 이끌게 마련이기 때문에 정치성으로 전화될 여지가 있다. 또한 공공기관의 사측과 노측은 모두 정부나 국민의 입장에서 모두 피고용인이기 때문에 노사가 파이(pie)를 공유할 가능성 또한 존재하는 것이다.

공공부문 노사관계는 보통 공공부문의 구조조정 등 정책적 전환에 맞닥뜨렸을 시기에 중대한 변화를 겪게 된다(Pendleton and Winterton, 1993). 그리고 이러한 변화는 정부의 의지와 정책선택, 실행능력, 그리고 정부에 대응하는 노동조합의 대응전략 사이의 갈등적 상호작용의 산물이다(유형근, 2015). 공공부문에서 실질적 사용자인 정부의 정책 실행은 노동조합을 정책 실행의 이해당사자로 인정하는지 여부에 따라 '참여 전

략', '배제 전략'으로 나눌 수 있고, 이에 대한 노측의 대응 전략은 '수용 전략', '거부 전략'으로 나눌 수 있다. 이를 유형화해보면 참여적 정부 전략을 노동조합이 수용할 때 '사회적 협의' 모델로, 거부할 때 '급진적 노조주의' 모델로 드러난다. 반면 배제적 정부 전략을 노동조합이 수용하면 '양보 교섭' 모델로, 거부하면 '대결주의' 모델로 드러나게 된다(유형근, 2015).

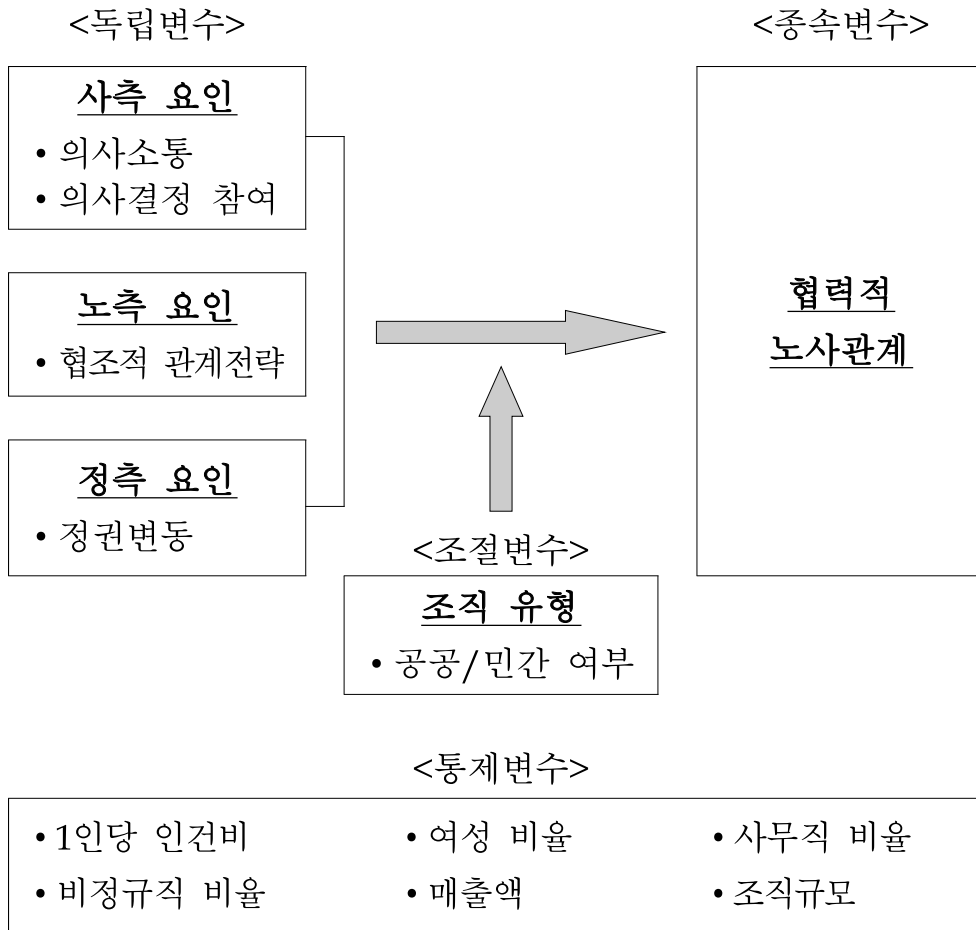
제 3 장 연구설계 및 분석방법

제 1 절 가설 설정 및 연구모형

앞선 논의를 종합하여 볼 때, 노동조합과 관련한 조직성과 논의는 노사관계의 주요 행위자인 노·사·정의 상호작용을 바탕으로 하는 협력적 노사관계 형성 여부로부터 시작한다. 노조의 생산성 효과는 사측과의 협력적 관계를 통해 여러가지 생산성 향상 시스템을 도입함으로써 나타나기 때문이다(남성일·전재식, 2013).

본 연구에서는 협력적 노사관계가 공공 및 민간의 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구들의 성과를 전제로 협력적 노사관계를 구축하는 데 필요한 요인에 초점을 맞추고자 한다. 이와 관련해서 기존 연구들은 민간부문, 공공부문 어느 한 쪽만을 대상으로 한 연구가 대부분이었다. 공공부문의 행위자는 민간부문과 다른 독특한 특성을 가지고 있기 때문에 그러한 특성이 협력적 노사관계를 형성하는 데 어떠한 조절효과를 미치는 지 함께 살펴볼 필요가 있다. 이러한 관점에서 본 연구의 연구모형을 <그림>과 같이 도출하였다. 협력적 노사관계를 만드는 요인으로 노·사·정 세 행위자 관점에서 접근하였으며, 사측 요인으로 의사소통과 의사결정에의 참여, 노측 요인으로 노사관계전략, 정측 요인으로 정권변동을 독립변수로 선정하였다. 공공부문인지 민간부문인지 여부는 더미변수로 하여 각 요인들이 종속변수에 미치는 영향을 조절할 것이라고 보았다. 이밖에 조직규모, 인건비, 복리후생비 등 조직의 고유한 특성은 통제변수로 삼았다.

<표 3> 연구 모형



위와 같은 모형을 기반으로 한 연구가설은 다음과 같다.

가설 1 : 노동조합과 근로자에 대한 경영진의 경영정보 공유와 원활한 의사소통은 협력적 노사관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

협력적 노사관계를 이끌어내기 위해 가장 기본이 되는 것은 상대방에 대한 신뢰다. 일반적으로 사측이 노측보다 정보를 더 많이 가지고 있기

때문에 사측이 경영정보를 먼저 공유하는 것은 노사관계를 협력적으로 나아가게 하는 데 도움이 된다(나인강, 2008; Deery and Iverson, 2005). 또한 개방적인 의사소통 환경에서는 사측의 기회주의적인 행동이 억제되기 때문에 노사협력의 방향으로 이끌 수 있다(나인강, 2008).

가설 2 : 경영진에 대한 노동조합 집행부의 협조적 관계전략은 협력적 노사관계에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

사측이 먼저 경영정보를 공유함으로써 신뢰의 물꼬를 튼다면, 노측 또한 이에 대해 협력지향적인 행동이나 태도를 취해야 협력적 노사관계가 형성되는 데 도움이 된다. 특히 노동조합 집행부가 사측과 공통적인 이해관계를 추구하고 보다 통합적이고 협조적인 관계전략을 취할 경우 노사관계가 보다 우호적으로 될 것이다(나인강, 2008).

가설 3 : 정부의 노사관계에 대한 행동과 태도는 협력적 노사관계에 영향을 미칠 것이다.

노사당사자는 사적자치의 영역이지만 중요한 노사협상의 국면에서 국민에게 미치는 영향이 클 것으로 여겨질 때 정부와 정부정책은 협력적 노사관계를 형성하는 데 중요한 요소가 될 수 있다. 정부는 일정한 범위에서 강제력 행사, 시장개입, 사회적 합의 유도 등 다양한 방법으로 영향력을 행사할 수 있다(윤대혁, 2009). 개별 기업별 노사협상 국면이라도 사안에 따라 그것이 상급단체와 연계된 것이라면 정부의 역할이 중요해지는 것이다. 정부는 협상의 규칙을 제정하고, 대화와 타협을 유도하기 위해 지원하며, 분쟁이 발생했을 시 조정자가 될 수 있다(윤대혁, 2009). 정부가 특히 노동조합을 이해당사자로 인정하는 지 여부에 따라 노사관계의 성격이 바뀔 수 있다.

가설 4 : 노·사·정 행위자 요인이 협력적 노사관계에 미치는 영향 관계에 있어 공공/민간 조직유형이 조절작용을 할 것이다.

공공부문의 조직특성은 민간부문의 그것과 다른 독특한 점이 있기 때문에 노사관계에 있어 개별 노·사·정 행위자들의 행동이나 태도가 다르게 나타날 것이라고 볼 수 있다. 공공부문은 민간부문에 비해 경영정보가 외부에 잘 알려져 있다. 법·제도적으로 공시되는 정보들이 많고 예산의 투명성 원칙에 따라 경영정보들을 감추기가 어렵게 되어 있다. 경영진은 상대적으로 경영정보를 먼저 알려 노측과 협력적인 관계를 맺게 될 유인이 있는 것이다. 유병홍(2015)이 지적한 바와 같이 공공부문의 사측은 여전히 국민과의 관계에서 피고용인이기 때문에 노측과 유착할 가능성도 있다. 공공부문의 노측 역시 정부정책과 공익에서 자유롭지 못하다. 공공서비스 제공을 쉽게 중단하기 어려운 상황에서 노사교섭 의제는 제한되기 마련이다. 이러한 경우 노측은 사측과 협력 전략을 택할 수도 있지만 상급단체의 도움을 받아 대결 전략을 택할 수도 있다. 마지막으로 공공부문은 민간부문에 비해 정부 행위자의 행동과 태도가 적극적일 수 있다. 정부는 개별 기관의 사용자라고 볼 수 있기 때문이다. 정부는 기관의 조직성과를 창출하는 데 법적·제도적으로 관리·감독할 수 있고 노사관계에도 깊숙이 개입할 수 있다. 민간부문에 비해 노사관계를 협력적으로 유도하기 어려운 지점이라고 보여진다.

제 2 절 연구의 자료

본 연구는 한국노동연구원의 「사업체패널조사(Workplace Panel Survey : 이하 WPS)」를 활용하고자 한다. WPS는 국내 노동수요와 고용구조를 파악하고 사업체의 인적자원 관리와 노사관계를 조사하기 위한 목적으로 격년으로 조사를 실시하고 있다. 1차년도 조사(WPS2005)는 민

간부문 약 1,600개와 공공부문 약 300개 사업장을 대상으로 2006년에 처음 실시하였고, 가장 최근에 실시한 7차년도 조사(WPS2017)는 민간부문 2,781개와 공공부문 87개 사업장을 대상으로 하였다. 2차년도 조사(WPS2007)의 패널유지율은 86.5%이고, 3차년도 조사(WPS2009)의 패널유지율은 77.6%이다. 탈락한 패널을 채우기 위해 신규 사업장에 대한 조사도 함께 이루어졌으며, 6차년도 조사(WPS2015)부터는 2,000여개의 신규 표본을 추가로 조사하였다.

패널데이터(Panel Data)는 시계열 데이터와 횡단면 데이터가 결합된 자료다. 이러한 자료에서는 시간이 변수로 특정되는데, n 개 패널이 시간(t)와 결합된 자료에서 전체 데이터 수(N)는 $n*t$ 개이다. 이러한 경우 각 패널의 데이터가 결측치 없이 모든 측정시간에 대해 준비된 경우를 균형패널데이터(Balanced Panel Data)라고 하고, 결측치가 있을 경우는 불균형패널데이터(Unbalanced Panel Data)라고 한다.

본 연구에서는 7차에 걸친 WPS 조사에 모두 응답한 사업체의 데이터만을 대상으로 하여 균형패널데이터를 구축하였다. 연구모형에서 측정하고자 하는 변수와 관계된 문항들 중 결측치나 무응답에 표시한 항목은 해당 항목의 평균치로 처리하여 데이터를 최대한 활용하고자 하였다. 대부분의 문항은 노동조합이 결성된 사업체를 통해 수집된 데이터이므로 노동조합이 없는 사업체의 경우 연구대상에서 제외되었다. 그 결과 총 1,645개의 표본이 연구대상이 되었으며, 조사연도별로는 각각 235개의 표본을 활용하였다.

사업체 패널조사는 조사대상이 되는 사업장에 근무하는 인사·기획 담당자, 노동조합 집행부(복수노조가 있을 경우 제2, 제3노조의 집행부 포함) 각각에게서 별도의 응답을 받는다. 조직의 주요 현황이나 사측의 정책과 관련된 사항은 인사·기획 담당자가 응답하고, 노동조합의 현황과 노측 정책에 관련된 사항은 노동조합 집행부에서 응답한다. 그런데 경우에 따라서는 같은 질문에 대해 사측 응답자와 노측 응답자가 별개의 응답을 제출하기도 한다. 사업체 패널조사는 이러한 응답들을 별도 문항으

로 정리하고 있어 같은 현상에 대해 사측과 노측이 인식하는 바가 다를 수 있음을 전제하고 있다. 본 연구에서는 이러한 사업체 패널조사 데이터의 특징을 활용하여 같은 문항에 대해 사측과 노측이 개별적으로 응답하였을 경우 이를 분리하여 별도의 분석을 시도하고자 한다. 노측이나 사측 어느 한 쪽에 편향되지 않은 접근을 통해 보다 객관적인 분석이 가능할 것이다.

제 3 절 변수의 측정 및 분석방법

1. 변수의 측정

사업체 패널조사는 유사한 개념을 측정하기 위해 비교적 많은 수의 측정항목을 활용하고 있다. 이러한 측정항목들을 상위변수로 통합하고 연구모형의 개념을 구축하기 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 특히 독립변수 중 사측요인을 의미하는 소통과 의사결정, 종속변수인 협력적 노사관계와 관계된 32개 측정항목들에 대해 총 6개의 변수로 통합하는 작업을 하였다. 조절변수와 통제변수, 그리고 독립변수 중 노측요인을 의미하는 노조집행부전략에 대해서는 측정항목을 그대로 활용하여 변수화시켰다.

1) 독립변수 및 종속변수

본 연구가 대상으로 삼는 개념은 다수의 문항을 축약해야 하는 바, 여기서는 주요인분석(principal factor analysis)을 사용하여 요인을 추정하고 배리맥스(varimax) 회전방식을 사용하였다. 요인의 추출은 고유치

(eigen value)가 1.0 이상, 요인적재치는 0.4 이상을 기준으로 판단하였다. 요인추출 대상이 되는 문항은 총 36개 문항으로 위 판단기준에서 벗어나는 4개 문항이 제거되었다. 측정항목의 신뢰성을 확보하기 위해 내적 일관성을 측정하는 크론바하 알파계수(cronbach's alpha)를 활용하였다. 추출된 각 변수들에 대한 알파 값은 최소 0.763 이상으로 본 연구에서 사용된 측정도구의 신뢰도에는 문제가 없음을 확인하였다.

[표 4] 요인분석 및 신뢰도분석 결과

변수	문항	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	크론바하 알파	KMO
의사소통	dq4001r3	0.063	0.056	-0.020	0.092	0.427	-0.031	0.763	0.852
	dq4001r4	-0.036	-0.010	0.009	0.052	0.596	0.046		
	dq4001r5	0.067	0.063	0.011	0.029	0.465	0.036		
	dq4001r6	-0.041	0.088	-0.002	0.012	0.697	0.019		
	dq4001r7	-0.017	-0.038	-0.002	0.048	0.725	0.004		
	dq4001r8	-0.031	0.044	0.016	0.048	0.670	0.022		
	dq4001r9	0.070	-0.064	0.002	0.074	0.721	0.113		
의사결정1	dq4010	0.810	0.064	0.022	0.082	-0.050	0.038	0.899	0.894
	dq4011	0.867	0.114	0.052	0.047	-0.016	0.028		
	dq4012	0.893	0.103	0.052	0.057	-0.006	0.030		
	dq4013	0.807	0.046	0.054	0.064	0.028	0.064		
	dq4014	0.792	0.107	0.031	0.043	0.014	0.053		
	dq4015	0.699	0.031	0.007	0.103	0.065	0.118		
의사결정2	pq5002	0.112	0.811	0.053	0.031	0.010	0.115	0.865	0.830
	pq5003	0.102	0.856	0.065	0.001	-0.009	0.093		
	pq5004	0.108	0.845	0.009	-0.018	-0.007	0.099		
	pq5005	0.073	0.747	0.013	0.003	0.035	0.145		
	pq5006	0.116	0.678	-0.039	0.059	0.059	0.176		
	pq5007	0.068	0.423	0.105	-0.044	-0.032	0.469		
	pq5008	0.010	0.531	0.106	-0.023	-0.074	0.397		

의사결정3	pq5010	0.094	0.184	0.039	0.142	0.087	0.680	0.784	0.724
	pq5011	0.046	0.289	0.073	0.021	-0.016	0.739		
	pq5012	0.136	0.050	-0.015	0.092	0.104	0.744		
	pq5014	0.054	0.214	0.035	0.030	0.022	0.754		
협력적 노사관계 (사측응답)	pq3008	0.031	0.016	0.854	0.237	0.008	-0.008	0.896	0.836
	pq3009	0.053	0.017	0.865	0.207	0.005	0.026		
	pq3010	0.017	0.077	0.858	0.157	-0.029	0.057		
	pq3011	0.095	-0.002	0.751	0.219	0.040	0.083		
협력적 노사관계 (노측응답)	mq2011	0.067	-0.030	0.196	0.873	0.066	0.023	0.901	0.828
	mq2012	0.063	0.020	0.235	0.871	0.013	0.036		
	mq2013	0.058	0.053	0.213	0.842	0.011	0.051		
	mq2014	0.131	-0.021	0.133	0.782	0.062	0.073		
초기 고유치(eigenvalue)		6.342	4.251	3.305	3.158	1.784	1.583		
설명분산 비율(%)		17.62	11.81	9.18	8.77	4.96	4.40		
누적분산 비율(%)		17.62	29.43	38.61	47.38	52.34	56.74		

첫번째 독립변수인 '의사소통'을 측정하기 위한 하위요인으로는 사업체가 '커뮤니케이션을 위해 실시하고 있는 사항'과 관계된 7개 문항으로 구성되었다. 본 문항들에 대한 응답은 이진적으로(1=예, 2=아니오) 측정되었고, 이들 응답치를 합산한 값을 변수의 최종적인 지표로 사용하였다.

'의사결정에의 참여' 정도와 관계된 17개 문항은 '근로자가 공식적 또는 비공식적 통로를 통해 경영 의사결정에 관여할 수 있는 정도'를 측정한 6개 문항, '의사결정 시 노동조합 참여 정도'를 측정한 11개 문항으로 구성되어 있다. 요인분석 결과 이들 문항은 3개의 변수로 축약되었다. 이로써 두번째 독립변수인 '의사결정1'의 하위요인은 근로자의 공식·비공식 의사결정 관여 정도에 관련된 6개 문항이며, 근로자가 조직으로부터 사

전에 정보도 받지 못함(=1)으로부터 노사가 공동으로 결정함(=6)까지 6점 척도로 측정되었다. '의사결정1'은 6개 문항의 응답치를 합산한 후 평균한 값을 사용하였다.

세번째 독립변수인 '의사결정2'의 하위요인은 의사결정 시 노동조합 참여 정도와 관계된 문항 중 경영·투자·생산·자원배치 등의 전략적 의사결정에 관련된 7개 문항이며, 사전통보 없이 회사가 결정(=1)으로부터 노사공동결정(=4)까지 4점 척도로 측정되었다. '의사결정2'는 7개 문항의 응답치를 합산한 후 평균한 값을 사용하였다.

네번째 독립변수인 '의사결정3'의 하위요인은 의사결정 시 노동조합 참여 정도와 관계된 문항 중 급여·승진·평가·퇴직 등 인사제도에 대한 의사결정과 관련된 4개 문항이며, '의사결정2'와 마찬가지로 4점 척도로 측정되어 4개 문항 응답치의 합산·평균한 값을 사용하였다.

다섯번째 독립변수인 '노조집행부 전략'과 관계된 2개 문항은 '노동조합 집행부의 노사관계 정책 전반적 현황'을 측정하고 있으며 사측과 노측이 각기 응답한 문항으로 구성되어 있다. 이는 사측의 경영권을 최소화하려 노력하고 전투적(=1)으로부터 사측의 경영에 적극 협조함으로써 장기적으로 근로자의 이익을 지키려 함(=3)의 3점 척도로 측정되었다. '노조집행부 전략' 2개 문항은 공통 분산요인으로 추출되지 못하여 사측 응답·노측응답과 관계된 2개 변수를 그대로 분석에 사용하였다.

여섯번째 독립변수인 '정권변동'은 노사관계에의 정부정책과 의지, 실행능력, 상호작용에 있어 정권별 차이가 있음을 전제로 한 변수이다. 사업체 패널조사가 7차례 실시된 조사연도에 해당하는 정권별 더미를 구축하였고, 노무현정부(=1), 이명박정부(=2), 박근혜정부(=3), 문재인정부(=4) 등 4개 정부에 대한 더미로 구성하였다.

다음으로 종속변수인 '협력적 노사관계'의 하위요인은 '노사관계의 전반적 상태'를 측정한 8개 문항으로 구성되어 있으며, 4개 문항은 사측이 응답하였고 같은 질문을 담은 나머지 4개 문항은 노측이 응답하였다. 이 문항들은 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정

되었다. 요인분석 결과 8개 문항은 사측응답 문항과 노측응답 문항을 각각 요약한 2개 변수로 축약되었다. 각 변수는 4개 문항의 응답치를 합산한 후 평균한 값을 사용하였다.

2) 조절변수

협력적 노사관계를 형성하는 요인으로 노·사·정 각각의 변수들이 종속 변수에 영향을 끼친다면, 해당 사업장이 공공부문인지 민간부문인지에 따라 영향을 미치는 정도가 달라질 것이다. 사업장의 조직유형은 WPS에서 '사업장 구분'에 대한 문항으로 일반사업장, 전기가스수도업, 금융보험업, 통신업, 공공부문 중에 답하도록 되어 있다. '공공부문'을 답한 응답 외 모든 응답은 '민간부문'으로 보았다.

3) 통제변수

협력적 노사관계나 이를 형성하는 요인에 영향을 미칠 수 있는 가능성이 있는 변인들을 선행연구의 통제방법을 참조하여 통제변수로 두었다. 통제변수는 1인당 인건비, 여성근로자 비율, 사무직 비율, 비정규직 비율, 매출액, 조직규모로 하였다. 변수들은 사업체 패널조사에서 제공하는 값을 그대로 사용하거나 일부 가공하여 반영하였다.

1인당 인건비는 총인건비에서 전체 근로자수를 나눈 값으로 조사 응답 값을 그대로 사용하였다. 여성근로자 비율과 사무직 비율은 여성근로자 수와 사무직 수를 각각 전체 근로자 수로 나눈 값을 사용하였다. 비정규직 비율은 우선 비정규직 근로자를 기간제 근로자와 파트타임 근로자의 합으로 보고 이를 전체 근로자 수로 나눈 뒤 사용하였다. 매출액은 기업별 차이를 조정하기 위해 자연로그를 취한 값을 사용하였다. 조직규모는 전체 근로자수에 자연로그를 취한 값으로 보았다.

[표 5] 변수와 측정 내용

구 분	변수명	측정 내용 (WPS 관련 문항)	응답자	
독립변수	사측 요인	의사소통	커뮤니케이션을 위해 실시하고 있는 사항	사측
		의사결정1	근로자의 공식·비공식 의사결정 관여	사측
		의사결정2	전략적 의사결정 시 노동조합 참여	노측
		의사결정3	인사제도 관련 의사결정 시 노동조합 참여	노측
	노측 요인	노조집행부 전략(사측응답)	노조집행부 노사관계 정책 전반적 상황	사측
		노조집행부 전략(노측응답)		노측
	정측 요인	정권변동	노사관계에의 정부정책과 의지, 실행능력, 상호작용(노무현정부, 이명박정부, 박근혜정부, 문재인정부 더미)	-
종속변수	협력적노사관계 (사측응답)	노사관계의 전반적 상태	사측	
	협력적노사관계 (노측응답)		노측	
조절변수	조직유형	사업장 구분(공공, 민간 더미)	-	
통제변수	1인당 인건비	총인건비 / 전체 근로자수	-	
	여성비율	여성 근로자수 / 전체 근로자수		
	사무직비율	사무직수 / 전체 근로자수		
	비정규직비율	(전체 기간제수 + 파트타임수) / 전체 근로자수		
	매출액	매출액의 자연로그 값		
	조직규모	전체 근로자수의 자연로그 값		

* 독립변수 중 ‘노조집행부전략’과 종속변수인 ‘협력적노사관계’는 동일한 질문에 대해 사측과 노측이 별도로 응답한 개별 측정값이 존재하는 경우다. 이하의 분석에서는 사측이 응답한 경우와 노측이 응답한 경우를 나누어 분석을 시도하였다.

2. 분석방법

본 연구는 7차에 걸친 WPS 조사 데이터에 대하여 균형패널데이터(Balanced Panel Data)를 구축하였다. 패널은 235개(민간 190개, 공공 45개)이며 측정시간은 격년에 걸쳐 7회 조사되었기 때문에 총 1,645개의 데이터가 만들어졌다.

본 연구에서는 각 변수의 기본적인 기술통계를 수행한 뒤 상관관계 분석을 하여 하나의 변수가 다른 변수 간 어느 정도의 상관관계를 가지고 있는지, 그 강도와 방향은 어떤지 확인하였다. 그 뒤 7차례 조사된 연구 대상에 대한 패널회귀분석(Panel Regression Analysis)을 실시하였다. 먼저 통합 최소자승법(Pooled OLS)을 활용한 다중 회귀분석을 수행한 뒤, 패널 개체의 고유한 특성을 고려하여 분석할 수 있도록 한 고정효과 모형(Fixed Effects Model)을 사용하였다. 마지막으로 조직유형에 따른 조절효과를 살펴보기 위해 개체 간 변동만을 고려하는 모형인 개체 간 효과 모형(Between Effects Model)을 사용하여 분석을 수행하였다.

독립변수 중 노조집행부 전략과 종속변수인 협력적 노사관계는 사측이 응답한 자료와 노측이 응답한 자료는 공통요인이 없어 각기 다른 변수로 분리하였다. 이하에서의 연구는 두 변수에 있어 사측이 응답하였는지 노측이 응답하였는지를 분리하여 개별적인 분석을 수행하였다.

모든 분석은 STATA 16 통계 패키지를 활용하였다.

제 4 장 연구결과

제 1 절 기초 통계분석

1. 기술적 통계분석

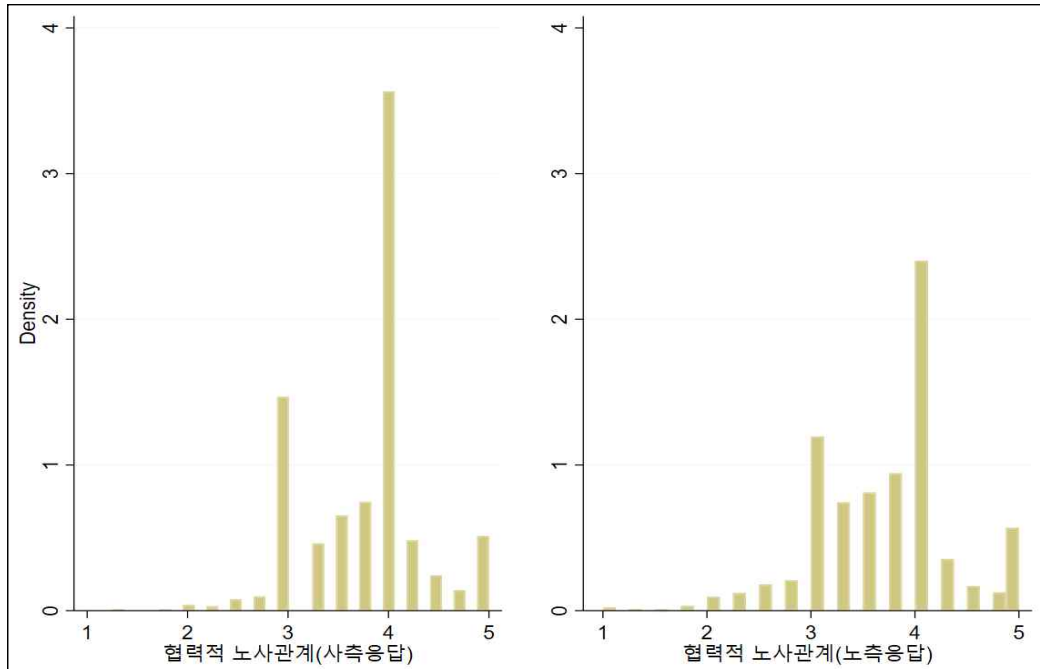
1) 종속변수

본 연구의 종속변수인 협력적 노사관계 정도는 사측의 인식도와 노측의 인식도로 구분하여 살펴볼 수 있다. 전반적인 평균치는 사측이 3.781점으로 노측 3.664점보다 소폭 높다. 사측과 노측 모두 중상 정도의 협력치인 4점에 많은 응답을 보이고 있으며, 노측은 상대적으로 그 비율이 적으며 4점보다 낮은 점수에도 응답을 보이고 있음을 알 수 있다.

[표 6] 종속변수의 기술통계량

변수명	표본수	최소값	최대값	평균	표준편차	첨도	왜도
협력적 노사관계 (사측응답)	1,645	1.25	5	3.781	0.580	-0.175	3.271
협력적 노사관계 (노측응답)	1,645	1	5	3.664	0.677	-0.301	3.702

[그림 1] 종속변수의 빈도분포표



2) 독립변수

첫번째 독립변수인 의사소통은 사측이 커뮤니케이션을 위해 실시하고 있는 사항이다. 경영자 핫라인 운영, 직제라인별 경영정보 공유, 정기적인 근로자 설문조사, 정기적인 소식지 발간, 사내게시판 설치, 정기적 이메일 정보공유, 인트라넷 정보공개 등 제도를 운영하는지를 살펴본 결과 평균적으로 2.716개의 의사소통과 관련된 사항을 운영하고 있었다.

두번째 독립변수인 의사결정1은 사측이 근로자에 대하여 공식·비공식적으로 의사결정에 관여할 수 있도록 하는지 정도를 의미한다. 의사결정1의 평균적인 수준은 3.246으로 중간을 약간 넘어서는 정도이다. 이는 근로자가 의견 개진을 할 수 있는 정도의 수준이며, 근로자의 의견이 의사결정에 직접 반영될 정도는 아닌 수준이다.

세번째 독립변수인 의사결정2는 사측의 전략적 의사결정 시 노동조합이 참여할 수 있도록 하는지 정도를 의미하고, 네번째 독립변수인 의사

결정3은 그러한 의사결정이 인사제도에 해당될 때를 의미한다. 의사결정 2의 평균은 2.467, 의사결정3의 평균은 2.986으로 인사제도와 관련된 의사결정을 할 때 노동조합의 참여 정도가 상대적으로 높음을 알 수 있다. 의사결정3은 3점에 가까우므로 비교적 노사협의 과정을 거친다고 볼 수 있고, 의사결정2는 2점에 가까우므로 비교적 노사협의보다는 사전통보만을 거치는 경향이 있음을 알 수 있다.

다섯·여섯번째 독립변수인 노조집행부 전략은 노조집행부의 노사관계 정책에 있어서의 전반적인 태도를 의미한다. 3점에 가까울수록 사측 경영에 협조적인 전략을 취함으로써 근로자의 이익을 지키고자 하는 전략이다. 사측응답과 노측응답을 비교해보면, 사측응답이 2.687점으로 노측응답보다 다소 높음을 알 수 있다.

[표 7] 독립변수의 기술통계량

변수명	표본수	최소값	최대값	평균	표준편차	첨도	왜도
의사소통	1,645	0	7	2.716	2.101	0.466	2.141
의사결정1	1,645	1	6	3.246	1.220	0.706	2.976
의사결정2	1,645	1	4	2.467	0.554	-0.748	3.569
의사결정3	1,645	1	4	2.986	0.537	-0.594	4.784
노조집행부 전략(사측응답)	1,645	1	3	2.687	0.481	-1.179	3.264
노조집행부 전략(노측응답)	1,645	1	3	2.563	0.524	-0.608	2.144

여덟번째 독립변수인 정권변동은 응답시기별 집권정부를 더미변수화한 것이다. 사업체 패널조사는 노무현 정부, 이명박 정부, 박근혜 정부에서 각각 두 차례씩 시행되었고 문재인 정부에서는 한 차례 시행되었다. 이에 따라 문재인 정부 시기의 표본수 데이터는 타 정부 시기의 데이터의 절반만 확보되었다.

[표 8] 독립변수(정권변동)의 기술통계량

변수명	구 분	표본수	비율(%)
정권변동	1. 노무현정부	470	28.57
	2. 이명박정부	470	28.57
	3. 박근혜정부	470	28.57
	4. 문재인정부	235	14.29
	소 계	1,645	100.00

3) 조절변수

조절변수인 조직유형은 민간부문의 조직인지, 공공부문의 조직인지에 따라 더미변수화되어 측정되었다. 본 연구에서 민간부문의 조직은 1,330개, 공공부문의 조직은 315개를 대상으로 하였다.

[표 9] 조절변수의 기술통계량

변수명	구 분	표본수	비율(%)
조직유형	0. 민간	1,330	80.85
	1. 공공	315	19.15
	소 계	1,645	100.00

4) 통제변수

연구 대상이 된 표본들의 1인당 인건비 평균은 약 58,873천원(최소값 9,530천원, 최대값 166,970천원)이다. 여성 비율의 평균은 약 19.9%(최소값 0%, 최대값 86%)이다. 사무직 비율의 평균은 약 18.5%(최소값 0%, 최대값 100%)이다. 비정규직 비율의 평균은 약 7.6%(최소값 0%, 최대값 94.3%)이다. 매출액과 조직규모는 대상조직별로 큰 차이가 있어 자연로

그를 적용하였다.

[표 10] 통제변수의 기술통계량

변수명	표본수	최소값	최대값	평균	표준편차	첨도	왜도
1인당 인건비 (백만원)	1,645	9.53	166.97	58.873	20.575	0.783	5.006
여성 비율	1,645	0	0.860	0.199	0.218	1.260	3.366
사무직 비율	1,645	0	1.000	0.185	0.228	2.022	6.494
비정규직 비율	1,645	0	0.943	0.076	0.122	2.390	9.672
매출액 (자연로그값)	1,645	4.672	17.609	12.047	2.234	0.099	2.725
조직규모 (총근로자수의 자연로그값)	1,645	5.811	15.712	10.413	1.568	0.143	2.957

2. 평균 분석

1) 종속변수에 대한 평균비교

본 연구에서 종속변수로 삼고 있는 협력적 노사관계의 수준에 대해 각 정권에 따른 평균 비교를 수행하기 위해 ANOVA를 사용하여 검정하였다.

정권변동에 따라 협력적 노사관계 수준에 영향이 있을 것이라는 예측

에 따라 사측이 응답한 경우와 노측이 응답한 경우로 나누어 평균 비교를 수행하였다. 먼저 사측이 응답한 경우를 보면 F값이 5.05, 유의확률이 0.002로 나타나 각 정권별 평균 차이가 유의미함을 알 수 있다. 노무현 정부 시기의 협력적 노사관계 수준이 가장 높았으며, 박근혜 정부 시기의 수준이 가장 낮았다. 다음으로 노측이 응답한 경우를 보면 F값이 8.98, 유의확률이 0.000으로 나타나 각 정권별 평균 차이는 유의미하였다. 이 경우에는 문재인 정부 시기의 협력적 노사관계 수준이 가장 높았고, 이명박 정부 시기의 협력적 노사관계 수준은 가장 낮았다. 일반적으로 볼 때, 이명박·박근혜 정부 시기보다 노무현·문재인 정부 시기의 협력적 노사관계 수준이 상대적으로 높음을 알 수 있다.

[표 11] 정권변동에 따른 협력적 노사관계 차이 비교

구 분	정권변동	표본수	평균	표준편차	F값	p값
협력적 노사관계 (사측응답)	노무현정부	470	3.865	0.525	5.05	0.002
	이명박정부	470	3.745	0.583		
	박근혜정부	470	3.732	0.607		
	문재인정부	235	3.780	0.607		
협력적 노사관계 (노측응답)	노무현정부	470	3.630	0.663	8.98	0.000
	이명박정부	470	3.587	0.679		
	박근혜정부	470	3.679	0.675		
	문재인정부	235	3.857	0.674		

2) 조직유형에 따른 변수별 평균비교

본 연구에서 조절변수로 삼고 있는 조직유형에 따른 평균 비교를 위해 t-test를 수행하였다. 먼저 조직유형에 따른 각 독립변수의 평균 비교를 수행하였고, 다음으로 조직유형에 따라 종속변수의 평균 비교를 수행하

였다.

조직유형에 따른 평균의 차이가 1% 수준에서 유의한 독립변수는 의사소통, 의사결정1, 의사결정3, 노조집행부 전략(노측응답)이었다. 먼저 의사소통에 있어 t값은 -11.378로 나타났으며 공공부문의 평균이 3.882로 민간부문의 평균인 2.439보다 높았다. 다음으로 의사결정1의 t값은 -2.73이고 공공부문의 평균이 민간부문의 평균보다 다소 높았다. 의사결정3의 t값은 -6.013으로 나타났으며, 마찬가지로 공공부문의 평균이 민간부문의 평균보다 다소 높았다. 반면에 노측에서 응답한 노조집행부 전략의 t값은 4.152로 민간부문의 평균이 공공부문의 평균보다 다소 높았다.

[표 12] 조직유형에 따른 독립변수별 평균비교

변수명	조직유형	표본수	평균	표준편차	t값
의사소통	민간	1,330	2,439	2.010	-11.378***
	공공	315	3.882	2.078	
의사결정1	민간	1,330	3.205	1.259	-2.730***
	공공	315	3.415	1.083	
의사결정2	민간	1,330	2.462	0.553	-0.611
	공공	315	2.483	0.557	
의사결정3	민간	1,330	2.947	0.524	-6.013***
	공공	315	3.147	0.557	
노조집행부 전략(사측응답)	민간	1,330	2.687	0.482	0.112
	공공	315	2.683	0.475	
노조집행부 전략(노측응답)	민간	1,330	2.588	0.514	4.152***
	공공	315	2.452	0.550	
정권변동	민간	1,330	2.285	1.030	0.000
	공공	315	2.285	1.031	

*: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

조직유형에 따라 협력적 노사관계의 평균 수준이 차이가 있는지 검정한 결과 사측이 응답한 변수에서만 1% 수준에서 유의한 것으로 나타났다. t값은 -3.691이며 공공부문의 협력적 노사관계 수준이 3.888로 민간부문의 3.755보다 다소 높았다.

[표 13] 조직유형에 따른 종속변수 평균비교

구 분	조직유형	표본수	평균	표준편차	t값
협력적 노사관계 (사측응답)	민간	1,330	3.755	0.583	-3.691***
	공공	315	3.888	0.553	
협력적 노사관계 (노측응답)	민간	1,330	3.672	0.679	0.950
	공공	315	3.631	0.667	

ˆ: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

3. 변수 간 상관관계 분석

종속변수가 독립변수와 가지는 상관관계를 살펴보면, 협력적 노사관계에 대해 사측이 응답한 경우 모든 독립변수와 통계적으로 유의미한 상관관계를 나타내고 있다. 노측이 응답한 경우 의사소통을 제외한 모든 독립변수와 통계적으로 유의미하였다. 대체로 독립변수의 지표들과 양(+)의 상관관계를 나타내고 있으며, 특히 노조집행부전략의 경우 각 독립변수와 최소 0.219에서 최대 0.406까지의 상관관계를 나타내고 있다. 종속변수와 통제변수와 가지는 상관관계의 경우 사무직 비율과 조직규모에 있어 통계적으로 유의미한 양(+)의 상관관계를 보이고 있다.

독립변수 간의 상관관계를 살펴보면 의사결정1과 의사결정2 간 ($r=0.223$), 의사결정2와 의사결정3 간($r=0.485$), 노조집행부전략(사측응답)

과 노조집행부전략(노측응답) 간($r=0.299$) 통계적으로 유의미한 양(+)의 상관관계를 가진 것으로 나타났으나, 그 값이 0.7보다 적으므로 변수들 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 볼 수 있다.

변수들 간 다중공선성 문제를 다른 방법으로 진단하기 위해 분산팽창계수(VIF : Variance Inflation Factor)를 활용하여 분석하였다. 그 결과 모든 변수의 VIF값이 10보다 작은 것으로 나타나 다중공선성 문제가 발생하지 않는 것으로 판단하였다.

[표 14] 변수 간 상관관계 분석

구 분		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. 의사소통	r	1.000															
	p																
2. 의사결정1	r	0.039	1.000														
	p	0.112															
3. 의사결정2	r	0.035	0.223**	1.000													
	p	0.159	0.000														
4. 의사결정3	r	0.117**	0.194**	0.485**	1.000												
	p	0.000	0.000	0.000													
5. 노조집행부전략 (사측응답)	r	0.030	0.097**	0.030	0.067**	1.000											
	p	0.231	0.000	0.228	0.007												
6. 노조집행부전략 (노측응답)	r	-0.029	0.107**	0.117**	0.036	0.299**	1.000										
	p	0.240	0.000	0.000	0.149	0.000											
7. 정권변동	r	-0.121**	-0.051*	-0.021	-0.027	-0.003	-0.007	1.000									
	p	0.000	0.039	0.398	0.270	0.901	0.787										
8. 조직유형	r	0.270**	0.067**	0.015	0.147**	-0.003	-0.102**	0.000	1.000								
	p	0.000	0.006	0.541	0.000	0.911	0.000	1.000									

9. 1인당인건비	r	0.229**	-0.023	0.005	0.010	-0.047	-0.044	0.335**	0.108**	1.000							
	p	0.000	0.350	0.826	0.684	0.059	0.075	0.000	0.000								
10. 여성비율	r	0.177**	0.022	0.020	0.109**	0.037	-0.019	0.004	0.186**	-0.087**	1.000						
	p	0.000	0.374	0.430	0.000	0.135	0.432	0.884	0.000	0.000							
11. 사무직비율	r	0.203**	-0.015	-0.034	0.036	-0.010	-0.077**	0.022	0.417**	0.163**	0.160**	1.000					
	p	0.000	0.541	0.169	0.149	0.677	0.002	0.371	0.000	0.000	0.000						
12. 비정규직비율	r	0.103**	0.053*	-0.055*	0.095**	0.023	-0.060*	-0.017	0.251**	-0.037	0.398**	0.089**	1.000				
	p	0.000	0.031	0.027	0.000	0.346	0.015	0.494	0.000	0.137	0.000	0.000					
13. 매출액	r	0.378**	-0.044	0.018	0.022	-0.050	-0.034	0.095**	-0.060*	0.454**	0.093**	0.127**	0.042	1.000			
	p	0.000	0.098	0.511	0.412	0.061	0.209	0.000	0.026	0.000	0.001	0.000	0.120				
14. 조직규모	r	0.315**	-0.005	0.053	0.054*	-0.076**	-0.021	0.124**	-0.049	0.451**	0.105**	-0.021	0.052	0.863**	1.000		
	p	0.000	0.867	0.053	0.048	0.006	0.447	0.000	0.071	0.000	0.000	0.449	0.055	0.000			
15. 협력적노사관계 (사측응답)	r	0.133**	0.183**	0.051*	0.145**	0.342**	0.219**	-0.064**	0.091**	-0.020	0.024	0.066**	-0.002	-0.012	-0.014	1.000	
	p	0.000	0.000	0.038	0.000	0.000	0.000	0.009	0.000	0.419	0.325	0.007	0.948	0.665	0.612		
16. 협력적노사관계 (노측응답)	r	0.033	0.121**	0.111**	0.116**	0.251**	0.406**	0.099**	-0.023	-0.019	0.015	-0.028	-0.014	0.032	0.058*	0.449**	1.000
	p	0.178	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.342	0.439	0.547	0.253	0.582	0.228	0.035	0.000	

∴ p<0.05, ∴∴ p<0.01

[표 15] 분산팽창계수(VIF)를 이용한 다중공선성 진단 결과

구분	변수명	분산팽창계수(VIF)		
		협력적노사관계 (사측응답)	협력적노사관계 (노측응답)	
독립 변수	의사소통	1.27	1.27	
	의사결정1	1.09	1.09	
	의사결정2	1.40	1.42	
	의사결정3	1.38	1.38	
	노조집행부전략	1.03	1.04	
	정권변동	이명박정부	1.48	1.49
		박근혜정부	1.56	1.56
문재인정부		1.52	1.52	
통제 변수	1인당 인건비	1.66	1.66	
	여성 비율	1.28	1.28	
	사무직 비율	1.16	1.16	
	비정규직 비율	1.21	1.21	
	매출액	4.49	4.48	
	조직규모	4.39	4.37	
평균 VIF		1.78	1.78	

제 2 절 인과관계 분석

패널데이터에 대한 회귀분석에 있어서는 대표적으로 4가지 접근 모형을 사용할 수 있다. 통합 최소자승 모형(Pooled ordinary least square model), 개체 간 효과 모형(Between effects model), 고정효과 모형(Fixed effects model), 확률효과 모형(Random effects model)이 그것이다.

통합 OLS모형은 개체와 측정시점을 통합하여 분석함으로써 시계열 데이터가 부족할 경우 유용하게 활용할 수 있는 방법이다. 그러나 개체 내 변동이나 시계열적 흐름을 고려하지 못한다는 한계를 지닌다.

고정효과 모형은 패널데이터의 시계열적 변동을 고려하는 방법론이다. 그러나 고정효과 모형은 패널데이터 개체들의 개별특성 효과를 고정된 것으로 본다. 예를 들어 $y = \alpha + \beta x_{i_t} + u_i + e_{i_t}$ 라는 선형회귀식이 있을 때, 고정효과 모형은 $cov(x_{i_t}, u_i) \neq 0$ 라는 가정을 취하게 된다.

확률효과 모형은 시계열적 변동과 함께 개체 간 횡단면적 변동 또한 함께 고려하는 방법론으로 패널데이터의 전반적인 설명을 시도한다. 위 식에서 $cov(x_{i_t}, u_i) = 0$ 이라는 가정을 전제하게 된다.

본 연구에서 $cov(x_{i_t}, u_i) = 0$ 이라는 가정을 취할 수 있는지 여부를 판단하기 위해 이 가정을 귀무가설로 하는 하우스만 검정(Hausman test)을 시행한 결과, 귀무가설을 기각($p=0.000$)하였다. 이에 따라 이하에서는 고정효과 모형을 시행하였고, 통합 OLS모형을 보충적으로 활용하였다.

1. 사측 응답자료를 중심으로 할 경우

사측 인사담당자가 응답한 자료를 중심으로 분석한 결과 통합 OLS모형과 고정효과 모형이 회귀계수의 방향과 유의도 측면에서 유사한 결과가 도출되었다. 사측 요인인 의사소통(회귀계수=0.025)과 의사결정1(회귀계수=0.068), 의사결정3(회귀계수=0.101)에서 1% 유의수준에서 통계적으

로 유의미하였고 계수는 양(+)의 값으로 나타났다. 의사결정2(회귀계수=-0.06)는 고정효과 모형에서만 10% 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고 계수는 음(-)의 값으로 나타났다. 노숙 요인인 노조집행부전략(회귀계수=0.349)은 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고 계수는 양(+)의 값으로 나타났다. 정측 요인인 정권변동은 노무현정부 시기를 준거기준으로 한 더미 변수이다. 이명박정부(회귀계수=-0.109)는 1% 유의수준에서, 박근혜정부(회귀계수=-0.088)는 5% 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고 계수는 음(-)의 값으로 나타났다.

[표 16] 통합 OLS 모형(Pooled OLS Model) 분석결과 (사측응답)

구분	변수명	비표준 계수		표준화 회귀계수	t값	p값	
		회귀계수	표준오차				
독립 변수	의사소통	0.036	0.008	0.131	4.70	0.000***	
	의사결정1	0.062	0.012	0.132	5.12	0.000***	
	의사결정2	-0.047	0.029	-0.048	-1.62	0.104	
	의사결정3	0.128	0.031	0.122	4.20	0.000***	
	노조집행부전략	0.397	0.030	0.331	13.15	0.000***	
	정권 변동	이명박정부	-0.077	0.038	-0.061	-2.03	0.042**
		박근혜정부	-0.095	0.040	-0.073	-2.37	0.018**
문재인정부		-0.044	0.049	-0.027	-0.90	0.368	
통제 변수	1인당 인건비	0.000	0.001	-0.019	-0.60	0.552	
	여성 비율	-0.012	0.075	-0.004	-0.15	0.877	
	사무직 비율	0.137	0.065	0.056	2.10	0.036**	
	비정규직 비율	-0.322	0.129	-0.068	-2.49	0.013**	
	매출액	-0.025	0.014	-0.097	-1.84	0.066*	
	조직규모	0.025	0.019	0.070	1.34	0.180	
(상수항)		2.283	0.151	.	15.09	0.000	
		R ² 값 : 0.1924 수정된 R ² 값 : 0.1838 F값 : 0.0000					

*: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

Reference group : (정권변동)노무현정부

[표 17] 고정효과 모형(Fixed effects model) 분석결과 (사측응답)

구분	변수명	회귀계수	표준오차	t값	p값	
독립변수	의사소통	0.025	0.009	2.84	0.005***	
	의사결정1	0.068	0.013	5.21	0.000***	
	의사결정2	-0.060	0.031	-1.93	0.053*	
	의사결정3	0.101	0.033	3.06	0.002***	
	노조집행부전략	0.349	0.033	10.50	0.000***	
	정권변동	이명박정부	-0.109	0.037	-2.92	0.004***
		박근혜정부	-0.088	0.042	-2.11	0.035**
		문재인정부	-0.046	0.052	-0.88	0.377
통제변수	1인당 인건비	-0.001	0.001	-0.54	0.586	
	여성 비율	0.242	0.323	0.75	0.454	
	사무직 비율	0.104	0.117	0.89	0.373	
	비정규직 비율	0.056	0.199	0.28	0.778	
	매출액	0.043	0.034	1.27	0.203	
	조직규모	-0.027	0.045	-0.60	0.552	
(상수항)		2.187	0.400	5.46	0.000	

R²값(within) : 0.1556 F값 : 14.33 (0.000)

*: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

Reference group : (정권변동)노무현정부

2. 노측 응답자료를 중심으로 할 경우

노조 집행부에서 응답한 자료를 중심으로 분석한 결과 사측요인인 의사결정1(회귀계수=0.038)과 의사결정3(회귀계수=0.083)은 5% 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고 계수는 양(+)의 값으로 나타났다. 의사소통

(회귀계수=0.026)은 통합 OLS모형에서만 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고 계수는 양(+)의 값이었다. 노측 요인인 노조집행부전략(회귀계수=0.441)은 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미하였고 계수는 양(+)의 값으로 나타났다. 정측 요인인 정권변동은 박근혜정부(회귀계수=0.115, 5% 유의수준)와 문재인정부(회귀계수=0.309, 1% 유의수준)에서 양(+)의 값으로 나타났다.

[표 18] 통합 OLS 모형(Pooled OLS model) 분석결과 (노측응답)

구분	변수명	비표준 계수		표준화 회귀계수	t값	p값	
		회귀계수	표준오차				
독립 변수	의사소통	0.026	0.009	0.080	2.93	0.003***	
	의사결정1	0.030	0.014	0.055	2.16	0.031**	
	의사결정2	0.006	0.034	0.005	0.16	0.870	
	의사결정3	0.102	0.036	0.082	2.87	0.004***	
	노조집행부전략	0.541	0.032	0.419	16.95	0.000***	
	정권 변동	이명박정부	0.012	0.044	0.008	0.28	0.780
		박근혜정부	0.120	0.047	0.078	2.57	0.010**
문재인정부		0.321	0.057	0.167	5.60	0.000***	
통제 변수	1인당 인건비	-0.003	0.001	-0.103	-3.32	0.001***	
	여성 비율	0.035	0.088	0.011	0.40	0.690	
	사무직 비율	-0.013	0.076	-0.004	-0.17	0.866	
	비정규직 비율	-0.131	0.151	-0.023	-0.87	0.384	
	매출액	-0.005	0.016	-0.015	-0.30	0.768	
	조직규모	0.034	0.022	0.077	1.53	0.127	
(상수항)		1.603	0.167	.	9.62	0.000	
R ² 값 : 0.2266		수정된 R ² 값 : 0.2184		F값 : 27.54 (0.000)			

*: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

Reference group : (정권변동)노무현정부

[표 19] 고정효과 모형(Fixed effects model) 분석결과 (노측응답)

구분	변수명	회귀계수	표준오차	t값	p값
독립 변수	의사소통	0.016	0.010	1.52	0.129
	의사결정1	0.038	0.015	2.50	0.013**
	의사결정2	0.017	0.037	0.47	0.640
	의사결정3	0.083	0.039	2.13	0.033**
	노조집행부전략	0.441	0.035	12.55	0.000***
	정권 변동	이명박정부	-0.027	0.044	-0.62
박근혜정부		0.115	0.050	2.32	0.020**
문재인정부		0.309	0.061	5.05	0.000***
통제 변수	1인당 인건비	-0.003	0.002	-2.03	0.042**
	여성 비율	0.142	0.382	0.37	0.709
	사무직 비율	0.254	0.138	1.84	0.066*
	비정규직 비율	0.042	0.235	0.18	0.857
	매출액	0.078	0.040	1.93	0.054*
	조직규모	-0.073	0.053	-1.38	0.168
(상수항)		1.922	0.461	4.17	0.000

R^2 (within) : 0.1461 F값 : 16.43 (0.000)

*: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

Reference group : (정권변동)노무현정부

제 3 절 조절효과 분석

패널데이터 분석에서의 고정효과 모형은 개체의 특성효과에의 영향력을 최소화하고 시계열적 변동에 주목하는 방법론이다. 그렇기 때문에 시계열적으로 일정한(time-invariant) 특성을 가지는 변수는 추정에서 생략(omitted)될 수밖에 없다. 본 연구의 조절변수인 조직유형은 고정효과 모형을 통해 분석할 수 없는 바 이하에서는 개체 간 효과 모형(Between effects model)을 통해 분석하였다. 패널데이터 분석 방법론 중 하나인 개체 간 효과 모형은 횡단면적 변동에 주목함으로써 시계열 변동은 평균값으로 접근한다. 이에 따라 시간에 대한 정보는 생략되기 때문에 비교적 단기의 패널데이터에서 개체의 차이를 분석하는 데 유용하게 활용된다.

각각의 독립변수가 종속변수에 미치는 영향에 대해 공공부문인지 민간부문인지의 조직유형에 따른 상호작용 효과 또한 사측 인사담당자가 응답한 자료를 중심으로 한 분석과 노조 집행부에서 응답한 자료를 중심으로 한 분석을 나누어 살펴보았다. 그 결과 노측 응답자료를 중심으로 한 분석에서는 통계적으로 유의미한 조절효과가 관측되지 않았다. 반면에 사측 응답자료를 중심으로 할 경우 10% 유의수준에서 조절효과가 일부 통계적으로 유의미함을 알 수 있었다.

상호작용항에서는 노조집행부전략*공공의 회귀계수가 -0.395로 나타났다¹⁾. 이는 민간부문에서 노조집행부전략의 효과(0.550)에 대비되는 공공부문 노조집행부전략의 효과(0.155)의 차이를 의미한다. 또한 박근혜정부*공공의 회귀계수는 0.92로 나타났다. 이는 노무현정부를 준거기준으로 할 때, 민간부문에서 박근혜정부의 효과(-0.572)에 대비되는 공공부문 박근혜정부의 효과(0.348)의 차이를 의미한다.

1) 본 연구의 조절효과 분석에서는 모든 상호작용항을 단일 회귀식으로 포함하였다. 각 변수별 상호작용항을 별개의 식으로 구성하더라도 단일 회귀식의 결과와 큰 차이를 보이지 않았다. 요약컨대, 사측 응답자료에서만 노조집행부전략*공공(-0.373), 박근혜정부*공공(1.01)의 조절효과가 10% 유의수준에서 각각 관측되었다.

[표 20] 개체 간 효과 모형(Between effects model) 분석결과 (사측응답)

구분	변수명	회귀계수	표준오차	t값	p값	
독립 변수	의사소통	0.047	0.022	2.16	0.032**	
	의사결정1	0.015	0.035	0.43	0.665	
	의사결정2	-0.051	0.096	-0.53	0.598	
	의사결정3	0.319	0.086	3.69	0.000***	
	노조집행부전략	0.550	0.080	6.91	0.000***	
	정권 변동	이명박정부	0.151	0.181	0.83	0.407
박근혜정부		-0.573	0.210	-2.72	0.007***	
문재인정부		-0.341	0.314	-1.09	0.278	
통제 변수	1인당 인건비	-0.001	0.001	-0.57	0.573	
	여성 비율	-0.155	0.107	-1.44	0.151	
	사무직 비율	0.098	0.125	0.79	0.432	
	비정규직 비율	-0.406	0.231	-1.76	0.081*	
	매출액	-0.035	0.023	-1.51	0.132	
	조직규모	0.030	0.030	0.99	0.323	
조절 변수	조직 유형	공공	1.181	0.878	1.34	0.180
상호 작용	의사소통*공공	0.032	0.046	0.68	0.496	
	의사결정1*공공	-0.014	0.091	-0.16	0.875	
	의사결정2*공공	0.062	0.222	0.28	0.781	
	의사결정3*공공	-0.222	0.213	-1.05	0.297	
	노조집행부전략*공공	-0.395	0.207	-1.91	0.057*	
	이명박정부*공공	-0.001	0.760	0.00	0.999	
	박근혜정부*공공	0.920	0.529	1.74	0.083*	
	문재인정부*공공	0.817	1.323	0.62	0.538	
(상수항)		1.654	0.344	4.80	0.000	

R²값(between) : 0.3681 F값 : 5.17 (0.000)

ˆ: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

Reference group : (정권변동)노무현정부

[표 21] 개체 간 효과 모형(Between effects model) 분석결과 (노측응답)

구분	변수명		회귀계수	표준오차	t값	p값
독립 변수	의사소통		0.028	0.025	1.11	0.267
	의사결정1		-0.014	0.041	-0.34	0.737
	의사결정2		-0.121	0.115	-1.05	0.296
	의사결정3		0.288	0.102	2.81	0.005***
	노조집행부전략		0.665	0.086	7.71	0.000***
	정권 변동	이명박정부	0.635	0.214	2.96	0.003***
		박근혜정부	0.250	0.251	1.00	0.320
문재인정부		0.647	0.367	1.76	0.079*	
통제 변수	1인당 인건비		-0.003	0.002	-1.80	0.073*
	여성 비율		-0.007	0.126	-0.05	0.958
	사무직 비율		-0.239	0.146	-1.63	0.104
	비정규직 비율		-0.394	0.270	-1.46	0.146
	매출액		-0.020	0.027	-0.74	0.459
	조직규모		0.057	0.035	1.62	0.107
조절 변수	조직 유형	공공	1.394	1.045	1.33	0.184
상호 작용	의사소통*공공		-0.014	0.055	-0.26	0.793
	의사결정1*공공		-0.054	0.112	-0.48	0.633
	의사결정2*공공		0.066	0.258	0.25	0.800
	의사결정3*공공		-0.376	0.247	-1.52	0.129
	노조집행부전략*공공		0.024	0.228	0.11	0.916
	이명박정부*공공		-0.859	0.891	-0.96	0.336
	박근혜정부*공공		0.003	0.623	0.00	0.996
	문재인정부*공공		0.799	1.566	0.51	0.611
(상수항)			0.906	0.380	2.38	0.018
			R ² 값(between) : 0.3626			F값 : 5.05 (0.000)

*: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

Reference group : (정권변동)노무현정부

제 4 절 분석결과 해석 및 가설검증

1. 사측 요인의 효과

본 연구에서 협력적 노사관계에 영향을 미치는 사측 요인으로 의사소통(노사 커뮤니케이션을 위해 실시하고 있는 사항), 의사결정1(근로자의 공식·비공식 의사결정 관여도), 의사결정2(전략적 의사결정 시 노동조합 참여도), 의사결정3(인사제도 관련 의사결정 시 노동조합 참여도) 등 4가지 변수에 대한 검증을 시도하였다. 이 중 의사결정1과 의사결정3은 사측응답과 노측응답 어떤 자료를 보더라도 협력적 노사관계에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 반해 의사결정2는 통계적으로 유의미한 영향을 찾기 어려웠고, 의사소통은 사측응답 자료를 중심으로 할 때 유의미한 영향이 있었지만 노측응답 자료를 중심으로 할 경우 통합 OLS모형에서는 유의미했지만, 고정효과 모형에서는 유의미하지 않았다.

이를 종합해 보면 의사결정 중에서도 인사제도와 관련한 의사결정에의 노측 참여수준이 협력적 노사관계 수준에 비교적 큰 영향을 미침을 알 수 있다. 이는 사측응답과 노측응답 모두에서 찾아볼 수 있었다. 사측의 커뮤니케이션 제도 운영과 근로자의 일반적인 의사결정 참여수준 또한 협력적 노사관계 수준에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 볼 수 있으나, 그 강도는 사측응답 자료에서 더 높았다. 결론적으로 이러한 분석결과는 “노동조합과 근로자에 대한 경영정보 공유와 의사소통 수준은 협력적 노사관계에 정(+)의 영향을 미친다”는 가설1을 대체적으로 지지하고 있음을 알 수 있다.

2. 노측 요인의 효과

협력적 노사관계에 영향을 미치는 노측 요인으로는 노조집행부전략(노

조직행부의 노사관계 정책의 전반적 상황)에 대해 검증을 시도하였다. 이 변수는 사측 인사담당자가 응답한 자료와 노조 집행부가 응답한 자료가 동시에 존재하여 이를 분리하여 분석하였다. 그 결과 어떤 자료를 보더라도 노조집행부전략은 협력적 노사관계에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고 그 강도 또한 모형에 포함된 독립변수들 중 가장 높았다.

이는 노조 집행부가 취하는 노사관계 정책과 관련한 전략적 태도가 협력적 노사관계 수준에 영향을 미친다는 것을 의미한다. 노조 집행부가 사측에 협조적 전략을 취할수록 협력적 노사관계 수준은 높아질 여지가 비교적 큰 것이다. 결론적으로 이러한 분석결과는 “경영진에 대한 노동조합 집행부의 협조적 관계전략이 협력적 노사관계에 정(+)의 영향을 미친다”는 가설2를 지지하고 있다고 해석할 수 있다.

3. 정측 요인의 효과

협력적 노사관계에 영향을 미치는 정측 요인으로 정권변동(노사관계에 의 정부정책과 의지, 실행능력, 상호작용)에 대한 검증을 시도하였다. 이 변수는 노무현, 이명박, 박근혜, 문재인 정부의 각 시기별 더미 변수로 이루어져 있었고 본 연구에서는 노무현 정부를 준거기준으로 한 회귀분석을 시도하였다. 그 결과 사측 응답자료를 중심으로 한 분석과 노측 응답자료를 중심으로 한 분석이 상반된 결과를 나타냈다. 사측응답 중심의 분석에서는 이명박·박근혜 정부 시기가 협조적 노사관계 수준에 부(-)의 영향을 미치고 있었고, 노측응답 중심의 분석에서는 박근혜·문재인 정부 시기가 협조적 노사관계 수준에 양(+)의 영향을 미치고 있었다. 회귀계수의 크기로 보면, 사측응답 분석의 부(-)의 영향보다 노측응답 분석의 양(+)의 영향이 상대적으로 더 강하게 나타났다.

사측 인사담당자의 인식에서는 노무현 정부 시기에 비해 이명박·박근혜 정부 시기의 협력적 노사관계 수준이 상대적으로 안 좋아진 것으로 해석된다. 노조 집행부의 시각에서는 박근혜 정부 시기의 협력적 노사관

계의 수준이 다소 좋아졌고, 문재인 정부 시기에는 더 강한 회귀결과를 보이고 있어 그 수준 또한 더욱 좋아진 것으로 판단된다. 이를 종합해보면 응답자 시각에 따라 방향과 강도는 다르지만, “정부의 노사관계에 대한 행동과 태도는 협력적 노사관계에 영향을 미칠 것이다”라는 가설3에 대해서도 부분적으로 지지할 수 있을 것이다.

4. 공공부문 여부에 따른 조절효과

협력적 노사관계 형성에 영향을 미치는 노·사·정 요인들에 대해 공공부문인지 여부에 따른 조절효과가 있는지 검증을 시도하였다. 조절효과는 사측응답 중심의 분석에서만 확인되었고, 노측응답 중심의 분석에서의 조절효과는 통계적으로 유의미한 결과를 확인할 수 없었다. 사측응답 중심의 분석에서 살펴보면 조절효과는 노조집행부전략에서 공공부문일 때 민간부문에 비해 음(-)의 효과가 관측되었고, 박근혜정부에서 공공부문일 때 민간부문에 비해 양(+)의 효과가 관측되었다. 모든 독립변수의 영향력에서 조절효과가 관측되지는 않았고 관측된 조절효과 또한 10% 유의수준에서 유의미한 결과였지만, “노·사·정 행위자 요인이 협력적 노사관계에 미치는 영향 관계에 있어 공공/민간 조직유형이 조절작용을 할 것이다”라는 가설4에 대해서는 노측과 정부 요인에 있어 부분적으로 지지할 수 있음을 확인하였다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구에서는 협력적 노사관계를 형성하는 요인을 탐색하고 공공부문 여부에 따른 조절효과가 있는 지에 대하여 사업체 패널조사 자료를 중심으로 제1차 조사 ~ 제7차 조사결과에 대한 1,654개 균형 패널데이터를 대상으로 계량적인 분석을 시도하였다. 노동조합이 존재여부가 조직성과에 미치는 영향에 대해서는 Addison and Hirsh(2004)의 연구에서처럼 명확하게 알기 어려운 가운데 노동조합과 경영 측의 협력적 관계 즉, 협력적 노사관계는 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 국내·외 연구에서 찾아볼 수 있었다. 이를 전제로 할 때, 조직 내 노사관계의 협력 수준을 높이는 요인을 강화할 수 있다면 성과 향상에도 긍정적일 것이다. 노사관계의 주요 행위자는 노와 사이지만, 두 행위자 간 관계를 규율하는 규칙을 제정하고 갈등을 조정하는 역할의 중요성을 고려할 때 정부 또한 중요한 당사자가 된다. 특히 공공부문 노사관계는 국민이 포함된 공공의 문제와 직결되기 때문에 정부의 노동정책과 공공기관 정책의 영향력이 더욱 강조된다.

이와 같이 본 연구에서는 노사관계의 주요 행위자를 중심으로 협력적 노사관계를 형성하는 요인을 탐구하고자 하였다. 사측 행위자와 관련된 독립변수로는 사측이 근로자와 커뮤니케이션을 위해 실시하는 사항(의사소통), 근로자가 공식·비공식 의사결정에 관여하는 정도(의사결정1), 노동조합이 전략적 의사결정에 참여하는 정도(의사결정2), 노동조합이 인사제도 관련 의사결정에 참여하는 정도(의사결정3)로 설정하였다. 노측 행위자와 관련된 독립변수로는 노동조합 집행부가 취하는 노사관계 정책의 전반적인 상황으로 하였고, 정부 행위자와 관련해서는 정권변동을 더미

화하여 독립변수로 설정하였다. 종속변수인 협력적 노사관계 수준은 노사관계의 전반적 상태에 대한 노측과 사측의 응답으로 설정하였다. 통제 변수는 1인당 인건비, 여성근로자 비율, 사무직 비율, 비정규직 비율, 매출액, 조직규모를 설정하여 모형에 영향을 미칠 수 있는 제3의 요인을 통제하고자 하였다.

협력적 노사관계에 사측, 노측, 정부와 관련된 요인들이 영향을 미칠 것이라는 연구가설을 검증하기 위하여 통합 최소자승법과 고정효과 모형을 사용하여 패널 회귀분석을 시도하였다. 그리고 독립변수 요인들이 협력적 노사관계에 영향을 미치는 관계에 있어 공공부문인지 여부가 조절 작용을 할 것이라는 연구가설을 검증하기 위해서는 개체 간 효과 모형을 사용한 패널 회귀분석을 시행하였다. 같은 내용을 질문하는 문항에 대해 노측과 사측이 개별적으로 응답한 문항에 대해서는 분리하여 분석하였다.

먼저 사측 행위자와 관련된 가설 검증에 있어서는 노동조합과 근로자에 대한 경영정보 공유와 의사소통 수준이 협력적 노사관계에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있어 가설을 지지하고 있음을 확인하였다. 특히 인사제도와 관련한 의사결정에의 참여수준이 비교적 큰 영향을 미침을 알 수 있었는데 이는 채용·배치·전환·승진·평가 등 근로자나 노동조합에 직접적인 이해관계가 있는 사항에 대해서는 조직 구성원을 배제시키지 않고 참여를 이끌어낼 필요가 있음을 시사한다.

다음으로 노측 행위자와 관련된 가설 검증에서는 노동조합 집행부가 협력적 전략을 취할수록 협력적 노사관계에 긍정적인 영향을 미치고 있어 가설을 지지하고 있음을 확인하였다. 영향의 강도는 다른 독립변수들의 영향력보다도 컸다. 노조 집행부는 교섭권과 파업권 행사에 있어 사측에 어느 정도의 협조성을 보일 지 전략적 행동을 취할 수 있다. 이는 협력적 노사관계 수준에 노조의 전략이 직접적인 영향을 미친다는 것을 의미한다.

정부 행위자와 관련한 가설 검증에서는 사측 응답자료를 중심으로 한 분석과 노측 응답자료를 중심으로 한 분석이 다르게 나타났다. 사측 인사담당자의 인식과 관련해서는 노무현 정부의 협력적 노사관계 수준에 비해 이명박·박근혜 정부의 수준이 상대적으로 안 좋아진 것으로 보았고, 노조 집행부의 인식에서는 노무현 정부 수준보다 박근혜 정부의 수준이 다소 좋아졌고, 문재인 정부의 수준은 더욱 좋아진 것으로 나타났다.

마지막으로 공공부문 여부에 따른 조절효과가 있는지에 대한 가설 검증에서는 사측응답 중심의 분석일 때만 통계적으로 유의미한 효과가 있음이 확인되었다. 노조집행부전략에서 공공부문일 때 민간부문에 비해 음(-)의 효과, 박근혜정부에서 공공부문일 때 민간부문에 비해 양(+)의 효과가 관측되었다. 공공부문의 노조집행부전략의 영향력이 상대적으로 약한 것은 사측이나 정부의 의지가 더 쉽게 관철될 수도 있음을 의미하기도 하지만, 반대로 노측이 영향력을 확대하기 위해 파업 등 극단적인 전략을 취할 가능성이 높음을 의미하기도 한다.

제 2 절 연구의 시사점

본 연구는 한국노동연구원 사업체 패널조사 자료를 통해 협력적 노사관계 형성의 요인을 사·노·정 행위자 요인으로 구분하여 분석하고자 하였으며, 패널조사 자료의 장점을 극대화하기 위해 균형패널을 구축하여 시계열적 변동도 놓치지 않고자 하였다. 기존의 선행연구가 협력적 노사관계가 과연 조직성과에 긍정적인지 여부에 대한 분석에 집중하였다면, 본 연구는 협력적 노사관계가 조직성과에 중요한 전제가 된다는 점에서 그러한 관계를 이끌어내는 요인에 대해 자세히 살펴보고자 하였다. 협력적 노사관계를 형성하는 요인에 대한 기존의 선행연구는 민간부문만을 대상으로 한 분석이거나, 공공/민간 부문을 대상으로 한 연구더라도 특

정 시기에 일부 조직의 종사자에 대한 설문조사를 바탕으로 한 설문이었다. 본 연구에서는 패널 자료의 특성을 활용하여 정권변동의 요인을 모형에 추가하여 분석할 수 있었고, 공공/민간 부문의 조절효과에 대해서도 분석할 수 있었다는 데 차별적 의의가 있다고 할 수 있겠다.

본 연구의 결과를 통해 살필 수 있는 주요 시사점은 다음과 같다.

첫째, 사측이 의사소통 노력을 보이고 주요 의사결정에 근로자나 노동조합을 참여시키는 것이 노사관계 발전에 중요하다고 할 수 있다. 사측은 경영정보를 독점적으로 생산할 수 있고, 경영 의사결정의 주체이므로 의사소통과 의사결정 과정에의 노측 참여는 사측의 의지에 달려 있다. Freeman and Medoff(1984)의 집단적 의사표현모형에 따르면 노동조합을 통해 노사 간 의사소통이 활성화되면 상호 협력 수준이 높아지고 이직률이 감소하며 기업 전반적인 생산성을 높일 수 있다. 특히 근로자나 노동조합이 이해 당사자가 되는 인사정책에 있어서는 의사결정 참여가 확대될 필요가 있다.

둘째, 노동조합이 노사관계에 임하는 데 있어 어떠한 전략적 태도를 보이느냐에 따라 협력적 노사관계의 수준이 상당히 변할 수 있다. 노사의 관계성이 극적으로 드러나는 때는 임금·단체협상 시기와 드물게는 파업 국면일 것이다. 협상이 상호신뢰의 분위기에서 타결될 수도 있고, 협상이 결렬될 수도 있다. 노동조합은 조합원과의 관계에 있어 책임을 질 뿐 조직 경영에 대해서는 정치적 책임만 있기 때문에 협상을 유리하게 이끌기 위해 상황을 악화시키는 극단적 카드를 사용할 유인이 있다. 그러나 노동조합 또한 조합원의 이익극대화를 위해 조직이 성과를 창출해야 한다는 점을 인식한다면 적대적 노사관계에서 벗어나 보다 협력적인 전략을 선택할 수 있을 것이다.

셋째, 노동조합 집행부가 취하는 노사관계 전략은 공공부문에 있어 그 영향력이 상대적으로 떨어질 수 있다. 공공부문은 정부정책에 제도적으로 종속되어 있으며 공공기관 혁신정책은 다수의 공공기관에 공통적으로 적용되기 때문에 단위 조직의 노동조합이 이에 대응하기는 쉽지 않다.

공공부문의 노동조합들이 연맹을 이루어 대정부 투쟁 전략을 취할 수도 있지만, 공공서비스 제공과 국민과의 관계 맥락에서 정치적 부담 또한 상당히 크다고 할 수 있다.

넷째, 정부정책은 노사관계의 질적인 측면에 상당한 영향력을 행사할 수 있다. 노동의 유연화나 효율성 추구 등 산업 전반에 영향을 미치는 정책은 개개 근로자의 이해관계와도 맞닿아 있다. 특히 공공부문에 있어 정부는 실질적 사용자로서의 역할도 하고 있기 때문에 노측 입장에서는 버거운 상대일 수밖에 없다. 정부의 정책의지에 따라 협력적 노사관계 수준이 결정될 수 있는 것이다. 유형근(2015)은 공공부문에서 정부가 노동조합을 정책 이해당사자로 인정하는지 여부를 중요하게 판단하고 있는 바, 정부는 이미 노측에 대하여 전략적 우위에 있는 경우가 많으므로 노동조합 존재를 인정하는 '참여 전략'을 취하는 것이 협력적 노사관계 수준을 높이는 데 중요한 요소가 될 것이다.

다섯째, 노동조합은 조합원과 근로자의 실질적인 이익에 더 민감하게 반응한다고 볼 수 있다. 본 연구가 기반으로 하고 있는 사업체 패널조사는 사측 인사담당자와 노측 노조집행부를 대상으로 하는 조사로서 문항에 따라서는 사측과 노측이 같은 질문에 대한 응답을 하고 있는 경우가 있다. 본 연구는 이러한 경우를 분리하여 분석하고 있다. 노측응답을 중심으로 한 분석에 따르면, 사측응답에 대한 분석과 달리 의사결정에의 참여 중 전략적 의사결정보다 인사정책과 관련한 의사결정이 협력적 관계에 더 큰 영향을 보이고 있다. 또한 타 정부에 비해 친노동자적인 성향을 보이고 있는 문재인 정부에서 협력적 관계에 양(+)의 영향을 보이고 있다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 과제

첫째, 본 연구가 분석하고 있는 사업체 패널조사 자료는 사측과 노측

관계자의 응답을 수집한 설문조사 데이터로 이루어져 있다. 협력적 노사관계라고 하는 종속변수를 측정하는 데 있어서도 관계자의 주관적 응답에 기초하고 있기 때문에 그것의 실체를 어느 정도 수준까지 측정하고 있는지는 알 수 없다. 그러한 한계로 인해 향후에는 협력적 노사관계나 의사소통, 의사결정 관여 등을 객관적으로 측정할 수 있는 지표를 개발하고 그 지표로 측정한 데이터를 기반으로 한 연구가 필요할 것이다.

둘째, 본 연구는 노사관계의 주요 행위자들을 단편적으로 관찰할 뿐 전략적 관점에서 행위들이 가질 수 있는 다이내믹스는 살피지 못하고 있다. 노사관계의 중요한 행위자인 노측과 사측이 협력과 배신을 두고 전략적 선택을 해야 한다는 죄수의 딜레마 상황을 상정해 볼 수 있다. 예를 들어 사측이 먼저 전향적으로 의사소통 관련한 제도를 늘리고 노동조합을 경영 의사결정에 참여시켰을 경우 노동조합 측은 그로 인한 과실만을 취하고 임금협상 국면에서는 투쟁으로 일관할 수 있다. 반대로 노측이 협상 테이블에서 먼저 협력적 전략을 취하고자 했는데 사측에서는 이에 화답하지 않아 노측이 원하는 최소한의 이익을 가져다주지 못할 수도 있다. 이렇게 어느 한 쪽이 협력 전략을 취하고 다른 쪽이 배신할 경우 노사관계는 최악에 치달을 것이다. 이러한 전략적 선택의 가능성을 두고 양자가 모두 협력을 취할 때의 효용을 높일 수 있는 유인을 찾는 연구 또한 의미가 있을 것이다.

셋째, 협력적 노사관계를 형성하는 각 요인들이 나타날 수 있게 하는 유인책은 무엇이 있는지 연구가 필요하다. 나인강(2008)에 의하면 노사관계 당사자의 협력은 그 협력으로 인한 효용이 증가하는 방향에서 이루어질 수 있다고 한다. 그런데 협력으로 인해 지불해야 하는 비용이 있다. 사측이 의사소통 제도를 만들고 의사결정에 근로자를 참여시킨다면 관리자 등의 우월적 힘이 상실되고 의사결정에 상당한 시간이 소요되는 등 비용이 발생한다. 반대로 노동조합이 협력적 태도를 취한다면 집행부에 대한 노조원의 지지가 약화되고 노동조합이 고유로 갖는 고충처리 기능이 약화하는 등의 비용이 발생할 수 있다. 그렇기 때문에 각 행위자가 협력

적 태도를 취하게 하는 또다른 유인책에 대해 강구할 필요가 있다. 윤대혁(2009)은 정부의 규칙 제정자로서의 역할, 규제자로서의 역할, 지원자로서의 역할, 마지막으로 쟁의조정자로서의 역할을 제시하고 있다. 노사양자 간의 관계에 있어 정부가 협력을 증대시키는 유인책으로서 어떤 제도를 설계해야 하는 지 연구가 후속적으로 이루어져야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 고명철. (2018). 공공기관의 협력적 노사관계 구축을 위한 실증 분석: 주요 선행요인과 조직효과성 간 협력적 노사관계의 매개효과를 중심으로. *입법과 정책*, 10(2), 305-336.
- 고영우, 남준우. (2013). 노동조합이 기업성장에 미치는 영향. *한국경제연구*, 31(3), 211-237.
- 고용노동부. (2020). 2019년 전국노동조합 조직현황.
- 김성수. (2013). (산업평화적) 신노사관계론 : 노사관계의 선진화. 서울 : 탐북스.
- 김태성, 허찬영. (2012). 노동조합위원장의 변혁적·거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 협력적 노사관계의 매개효과. *산업관계연구*, 22(4), 117-148.
- 나인강. (2008). 협력적 노사관계와 기업의 성과에 관한 실증분석. *인적자원관리연구*, 15(1), 53-67.
- 남성일, 전재식. (2013). 노동조합은 기업의 생산성을 높이는가?: 경로별 요인분해를 통한 분석. *산업관계연구*, 23(4), 45-66.
- 신철우. (2005). (이론/제도/사례)신노사관계론. 서울 : 신론사.
- 유형근. (2015). 정부의 공공부문 정책과 공기업 노사관계 변화-발전 산업을 중심으로. *동향과 전망*, (94), 128-164.
- 윤대혁. (2009). 협력적인 노사관계체제의 정립 방안에 관한 연구-정부역할을 중심으로. *인적자원관리연구*, 16, 195-225.
- 이건혁, 심상완. (2011). 노사 소통이 신뢰 형성과 직무 만족에 미치는 영

- 향-창원공단 노동자 설문조사자료의 분석. 산업노동연구, 17(2), 105-140.
- 이동명. (2009). 공공기관 인사관리가 노사관계에 미치는 영향. 노동정책 연구, 9(1), 99-130
- 조민수. (2007). 노동조합이 기업성과에 미치는 효과에 관한 연구. 제4회 사업체패널 학술대회 논문집.
- 조준모, 김기승. (2006). 노동조합의 파업이 기업성과에 미치는 효과에 관한 동태적 분석: 패널자료 분석. 한국경제연구, 17, 5-40.
- 최석봉, 김규덕. (2012). 조직문화 유형, 협력적 노사관계, 조직성과간의 관계에 대한 연구: 조직지원인식의 조절적 영향. 대한경영학회지, 25(3), 1675-1701.
- 하재룡. (2000). 공공부문과 민간부문의 노사관계 비교. 한국정책과학학회보, 4(2), 177-205.
- 한승희, 정지수. (2016). 공공기관의 노동조합이 비정규직의 고용에 미치는 영향: 직접고용비정규직과 간접고용비정규직을 중심으로. 한국행정학보, 50(1), 77-107.
- 허인, 이상민. (2015). 공공부문 노사관계 연구의 동향과 과제. 질서경제저널, 18(4), 59-79.
- 허찬영, 이하나. (2017). 경영참가와 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향: 경영자와 노조위원장의 노사관계관의 조절효과. 인적자원개발연구, 20(1), 255-280.
- Addison, J. T., & Hirsch, B. T. (1989). Union effects on productivity, profits, and growth: has the long run arrived?. Journal of Labor Economics, 7(1), 72-105.
- Beaumont, P. "The US Human Resource Management Literature: A

- Review." In G. Salaman (ed). *Human Resource Strategies*. London: Sage, 1992.
- Brinton, M. C. & V. Nee. *The New Institutionalism in Sociology*. New York: Russell Sage Foundation, 1998.
- Deery, S. J., & Iverson, R. D. (2005). Labor-management cooperation: Antecedents and impact on organizational performance. *ILR Review*, 58(4), 588-609.
- Dunlop, J. T. (1993). *Industrial relations systems*. Harvard Business Sch.
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). What do unions do. *Indus. & Lab. Rel. Rev.*, 38, 244.
- Hirsch, B. T. (2004). What do unions do for economic performance?. *Journal of Labor Research*, 25(3), 415-455.
- Kochan, T. A., McKersie, R. B., & Cappelli, P. (1984). Strategic choice and industrial relations theory. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 23(1), 16-39.
- Lester, R. A. (1961). *Labor and industrial relations*. Macmillan Co.
- Mills, D. Q. (1994). *Labor-Management Relations* (5th ed.). NY: McGraw-Hill.
- Pendleton, A., & Winterton, J. (1993). Introduction: Public enterprise industrial relations in context. *Public enterprise in transition: Industrial relations in state and privatized corporations*, London: Routledge, 1-21.

Abstract

A Study on Factors Forming Cooperative Labor-Management Relations

– Focusing on data from panel
survey of businesses –

LIM Heejun

Department of Public Administration

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

The purpose of this study is to explore the factors that form cooperative labor-management relations and to perform empirical analysis on whether the factors have a moderating effect according to the type of public or private organization, centering on the panel survey data of the Korea Labor Institute.

As the public sector expands, improving the performance of public institutions has become an important policy task for each government. The union organization rate in the public sector (70.5%) is higher

than that in the private sector (10.1%), and the impact of labor-management issues on the public is important. Given the growing importance, it is necessary to pay attention to the relationship between labor-management relations and organizational performance.

Although the effect of the union itself on performance is unclear, domestic and foreign studies show that when the labor and management parties establish a cooperative labor-management relationship that peacefully trusts and cooperates with each other, there is a positive effect on organizational performance. In this study, the factors that form a cooperative labor-management relationship were explored, focusing on the main actors of labor-management relations, labor and management, and the government.

In this study, after establishing a balanced panel with data from the 1st to 7th years of the business panel survey, and then management-side variables, labor-side variables, and government variables were analyzed as factors that increase the level of cooperative labor-management relations. In particular, we also tried to confirm the hypothesis that labor-management-government factors will have a moderating effect in creating a cooperative labor-management relationship depending on whether the organization is in the public sector or not.

As a result of the study, the more the management actors share management information with the labor-side and the participation of the management in decision-making related to the personnel system, the more positive the cooperative labor-management relationship. The more the union executive took a cooperative strategy, the more positive it was in cooperative labor-management relations. In terms of regime change, the policies of a specific government period had an

effect on raising the level of cooperative labor-management relations. Lastly, the union executive's strategy had relatively weak influence in the public sector, and the level of cooperation was higher than in the public sector during the Park Geun-hye administration.

Through this study, it was confirmed that continuous efforts for cooperative labor-management relations between management and labor are important, and that government policies can have a significant impact on labor-management relations. The government's role may be necessary for the strategic choice of both parties to lead to cooperation. In particular, in the public sector, the government's policy will can be more effective in forming cooperative labor-management relations. In this regard, further research is needed on what kind of efforts the government should make to increase the cooperativeness of labor-management relations.

**keywords : Labor-Management Relations, Public Sector,
Organizational Performance, Business Panel Survel,
Labor Union**

Student Number : 2020-24085