

# 노사관계의 신뢰성 회복을 위한 조건 탐색

강 수 돌\*

본 연구는 2004년 한국노동연구원 패널자료를 활용하여 한국 기업의 노사관계 분위기 형성과 상호 관계의 도덕적 기초에 영향을 주는 요인들을 중심으로 실증 분석을 시도함으로써, 한국 노사관계의 신뢰성 제고를 위한 방법론적 근거를 해명하고자 하였다.

우선, 노사관계 분위기에 영향을 미칠 것으로 예상되는 독립변수들을 크게 세 범주로 나누었는데, 첫째는 컨셉 관련 범주(전략적 차원)이고, 둘째는 제도 관련 범주(관리적 차원), 셋째는 실천 관련 범주(현장 차원)이다. 이 변수들과 종속변수간의 관계를 살피기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과, 대체로 제도 범주 변수(관리적 수준)보다 컨셉 범주 변수(전략적 수준)나 실천 범주 변수(현장 수준)들이 중요한 영향을 미침을 알 수 있었다. 이것은 'KKM 모델'에 의거할 때, 전략적 차원의 노사관계와 현장 수준의 노사관계가 상대적 중요성을 띠는 의미를 의미한다.

또 이것은 노사관계에서 어떤 제도인가가 중요한 것이 아니라, 어떤 컨셉에서 그런 제도가 도입되며, 또 그런 컨셉을 노사가 얼마나 공유하는가, 나아가 그 공유된 컨셉을 얼마나 현장 노사관계에 일관되게 구현하는가 하는 점이 실제 노사관계의 신뢰성을 고양하는 데 대단히 중요함을 시사한다.

특히 실제 노사관계는 형식적 고용 계약을 넘어 일상적 실천 속에서 상호간에 암묵적인 약속들이 부단히 맺어지고 이행되는 '심리적 계약' 관계임을 고려할 때, 상호성을 전제로 하는 '도덕적 기초'가 공고히 구축되고 부단히 재구축되지 않으면 심리적 계약에 '틈'이 생기기 쉽다. 따라서 도덕적 기초를 공고히 하기 위해 그에 영향을 주는 요인들에 주목할 필요가 있을 것이다.

우선, 전략-컨셉 범주로, 경영 정책의 동반관계 지향성을 제고해야 한다(노조 인정, 존중, 고급 정보 공유, 이사회 또는 간부 회의 참여, 경영계획이나 경영혁신 논의에 노사 공동 참여). 노조의 경우, 전략적 수준에서의 참여와 개입을 통해 주장성과 협조성을 동시에 강화할 필요가 있다. 이때 전략적 목표는 '생활 안정성' 확보 및 '삶의 질' 향상이 될 것이며, 이는 또한 파이의 크기(size) 및 분배(share)뿐만 아니라 '파이의 원천'(source)에도 관심을 가질 것을 요구한다.

다음으로, 현장-실천 범주로는 경영의 경우, 생산성 향상 과정에 조합원 및 노조 참여, 일상적 의사소통 및 정보 공유, 합의 사항의 성실 이행 등이 중요하다. 노조의 경우, 노노 갈등의 지양, 참여와 소통을 통한 상호 이해의 증진, 현장에서의 참여 경영을 위한 능력 제고 노력, 노조 내부 응집력의 강화 등이 필요한 것으로 나타났다.

## I. 문제제기

1982년에 <초우량기업의 조건>(Peters & Watsn 1982), 1986년에 <미국 노사관계의 변형>(Kchan, Katz, McKersie 1986)이 발간된 이후 1990년대 이후에 들어와 미국 노사관계 연구자

\* 고려대학교 경상대학 경영학과 교수

들은 고성과작업조직, 노사관계의 변형, 윈윈형 노사관계 등에 관한 다양한 주제들에 대해 많은 토론을 해 왔다(Batt 1999, Cappelli & Newmark 1999, Kirkman & Rsen 1999, Yeatts & Hyten 1998, Appebaum & Batt 1994, Kchan & sterman 1994, Bluestne & Bluestne 1992, Ichniowski 1992, Lawler 1992, MacDuffie & Krafcik 1992). 이 모든 다양한 연구들의 공통된 결론은, 인적 자원이 가진 잠재력을 얼마나 드높이며 얼마나 실현해내는가에 따라 조직 성과(노동생산성과 노동만족성)가 달라질 것이라는 것이다.

물론 그 구체적 방식의 스펙트럼에는 크게 보아 배제형(lean) 경로와 참여형(participatin) 경로를 양대 축으로 하여 다양한 스펙트럼이 존재할 수 있다. 배제형 경로는 고도의 생산기술을 충분히 활용함으로써 핵심 노동력을 집중 선택하고 그 외는 주변부 노동력으로 활용함으로써 인적 자원을 기업 성과에 최대한 동원하려는 방식이다. 반면 참여형 경로는 대부분의 노동력 구성에 대해 다양한 수준에서의 경영참여 기회를 줌으로써 생산기술과 작업조직의 최적 결합을 도모하여 인적 자원의 잠재력을 조직 성과로 연결하려는 방식이다.

그런데 이런 연구들은 대체로 인사관리, 조직관리, 작업조직 등의 측면에 주된 초점을 맞추었지 집단적 노사관계 측면엔 주된 초점을 맞추지 않았다.

즉 조직 성과가 결국은 개별적 노사관계 뿐만 아니라 집단적 노사관계를 반영하는 함수라고 할 때, 특히 집단적 노사관계의 신뢰성 구축 정도가 조직 성과에 대단히 중요하다고 볼 때, 과연 무엇이 집단적 노사관계의 신뢰성을 드높이는 데 중요한 변수인지에 대해 심층 논의가 부족했다.

본 연구는 그런 측면에서 집단적 노사관계의 신뢰성 회복에 영향을 주거나 상관성이 높은 변수들을 탐색적으로 찾아냄으로써 바람직한 조직 성과 향상의 방법론적 기초를 밝히고자 한다.

특히 sterman 등(2001)이 제시한 노사관계의 ‘도덕적 기초’(mral fundatin) 논의를 한국 상황에 걸맞게 재정의하여 이 도덕적 기초와 노사관계 분위기가 맺는 관계, 또 다른 변수들이 도덕적 기초와 맺는 관계 등을 세밀히 분석함으로써 위 연구 목적을 달성하고자 시도했다.

sterman 등(2001:10)은 미국의 노동 정책이나 노동 제도 관련 혁신을 논하기 위해서라도 미국 사회가 역사적으로 기본이라 내재적으로 간직해 온 핵심적 가치관의 바탕 위에서 노사관계 혁신을 해야 한다고 본다. 즉 공화국으로서의 미국 사회는 처음부터 노동을 인간존엄성의 원천이라 보았고 자아실현의 토대라고 보았다. 또한 일터에서 각 개인이 표현의 자유나 기회 균등을 누리는 것이 당연시되어 왔다. 효율(eficiency)과 정의(justice)를 동시에 강조하는 “좋은 사회”(gd sciety)란 바로 이러한 가정들을 기본에 깔고 있다고 보는 것이다.

이런 점에서 sterman 등(2001:11-12)은 노사관계 혁신을 위한 다섯 가지의 ‘도덕적 기초’(mral fundatins)를 제시한다. 첫째, 노동을 인간존엄성의 원천으로 바라보는 것, 둘째, 생활 임금을 보장하는 것, 셋째, 다양성과 기회 균등을 인정하는 것, 넷째, 사회적 연대감을 드높이는 것, 다섯째, 목소리 내기와 참여를 보장하는 것 등이 바로 그것이다.

본 연구에서는 그간 상호 불신이 높은 한국 노사관계의 정황을 고려할 때, 첫째, 상대의 인정과 존중, 둘째, 정보 공유, 셋째, 상호 이해 노력과 우호적 태도, 넷째, 양보 노력과 협력적 문제 해결, 다섯째, 주장 관철 방식의 합리성 등을 노사관계의 ‘도덕적 기초’로 삼고자 한다. 왜냐하면 이런 내

용들이 충실할수록 노사간 상호 관계의 협력성(partnership)이나 신뢰성(credibility)이 높을 것이기 때문이다.

노사관계의 신뢰성 회복을 위한 현실 진단과 분석에서 하버마스의 <의사소통 행위이론>(Habermas 1981[장은주 1995])은 상당히 시사적이다. 그것은 노사관계 자체가 인간의 ‘집합적 상호작용’에 다름 아니며, 나아가 ‘언어’와 ‘소통’에서 출발하는 ‘상호 이해’의 증진이 없이는 ‘신뢰’(trust)에 기반한 노사관계 정립이 불가능할 것이기 때문이다. 노사관계에 있어 상호 신뢰가 중요한 까닭은 그것이 노사간의 공식적인 고용 계약 외에 일상적인 협동을 통해 공동의 목표를 달성하겠다는 노사간 ‘심리적 계약’(psychological contract)을 유지하고 완수하는 데 결정적이기 때문이다. 그렇지 않으면 노사 각자는 ‘배신감’(feeling of being betrayed)을 느껴 결코 당초의 약속을 성실히 이행하려고 하지 않을 것이기 때문이다(Morris & Robins 1997).

여기서 Creed & Miles(1996)이 제시한 신뢰의 3유형(three types of trust)에 주목할 필요가 있다. 그에 따르면, 신뢰엔 과정기반 신뢰(process-based trust), 특성기반 신뢰(characteristic-based trust), 제도기반 신뢰(institutional-based trust) 등 3유형이 있다. 본 연구에서는 노사간 ‘소통적 합리성’이 제고되고 일상적으로 ‘심리적 계약’이 계속 유지되고 이행되는 과정에서 형성되는 ‘과정기반 신뢰’가 중요하다고 본다.

하버마스의 <의사소통의 사회이론>에 따르면 “상호작용 참여자들이 서로 일치된 앎(동의)을 통해 그들의 상황 해석을 서로 충분히 공유할 수 있어야”(150) 비로소 언어적 소통이 가능하다고 본다.

동의는 비판 가능한 타당성 주장들을 상호주관적으로 ‘인정’하는 데서 성립하므로, 동의가 이뤄진다는 것은 참여자들이 하나의 앎을 타당한 것으로, 즉 상호주관적으로 구속력이 있는 것으로 수용하는 것을 의미한다(151).

상호간의 구속성은 상호주관적으로 ‘공유하는 믿음’에 토대하므로, 역으로 상호주관적으로 공유한 믿음은 상호작용 참여자들을 서로서로 ‘결합’시키는 효과를 지닌다. 이럴 때 상호간에 진정한 ‘이해’가 가능하다(151-2).

그러나 진정한 상호 이해와 신뢰는 한 참여자의 동의를 얻어내면서 동시에 그에게 어떤 영향을 끼치고자 하는 경우에는 이뤄질 수 없다(152).

이렇게 상대방에게 영향력 또는 강제력을 행사함으로써 자신의 이해관계를 관철하고자 하는 행위에 깔린 합리성을 ‘도구적 합리성’이라 한다. 반면에 언어를 통한 소통으로 상대방과 진정한 간주관적 동의에 이르고자 하는 행위에 깔린 합리성을 ‘의사소통적 합리성’이라 한다(192-3).

결국, ‘이해’를 지향하는 행위는 상호작용 참여자들을 서로 신뢰하고 의존하게 만든다. 그들은 상대방의 태도에 서로 의존한다. 왜냐하면 서로가 타당성 주장들을 상호주관적으로 ‘인정’한다는 토대 위에서만 합의에 도달할 수 있기 때문이다(153).

## II. 자료 및 분석 방법

연구를 위한 기초 자료는 KLI의 패널 자료로, 2004년도에 2,500여 회사의 근로자 대표와 노무관리자를 대상으로 조사한 <사업체 인적자원관리 실태조사>에 기초한다.

크게 네 단계로 분석한다. 중요 변수에 대한 빈도 분포, 노사간 대응표본 차이 검정, 배경 변수별 인식 차이 검정, 노사관계 분위기 및 도덕적 기초를 종속변수로 하는 다중회귀분석을 한다.

인지된 노사관계 분위기(대립에서 협력까지)를 나타내는 변수인 T\_0301과 T0301를 집단적 노사관계의 분위기(협동성, 신뢰성) 지수 중 가장 대표 인자로 삼는다. 이 변수에 대한 노사간 인식 분포와 그 차이에 대한 분석을 실시한다.

다음으로 노사관계 분위기 인지에 영향을 미칠 것으로 예상되는 독립변수들을 크게 세 범주로 나눈다. 첫째는 컨셉 관련 범주(전략적 차원)이고, 둘째는 제도 관련 범주(관리적 차원), 셋째는 실천 관련 범주(현장 차원)이다. 이 변수들과 종속변수간의 관계를 살피기 위해 다중회귀분석을 실시한다.

컨셉 관련 범주는 대체로 4가지로 분류되었는데 노사관계 도덕적 기초 지수(mf: T030201-030214), 사업장 협상계획의 우호성(bp: W030201-10, 애매한 두 항목 제외), 노조측 협상계획의 우호성(ur: W030301-4), 경영정책의 동반자적 성격(mp: X030801-11) 등이 있다.

제도 관련 범주는 5가지로 분류된다. 노사협의회의 효과성(U0307), 고충의견 청취 간담회(U0309), 의사소통 프로그램(cp: U031101-6), 경영참여 제도(wp: U031501-13), 비정규직 채용시 노조 참여(irui: X031601-4) 등이다.

실천 관련 범주는 10가지로 분류된다. 노협 활용도(cr: U030301-8), 사측 협상력(cbp: W030401-3), 노조측 협상력(ubp: W030404-6), 노조원 적극 참여율(X03014), 노조원 활동 참여도(ap: X031001-6), 노노갈등 정도(X0305), 노조의 민주적 리더십(uls: X030901-13, 13개 중 무관한 4개 문항 제외), 해고자 수(X031111), 미복직자 수(X031113), 비정규직 조합활동률(X03131) 등이다.

다음으로 본 연구에서 중시하는 노사관계의 ‘도덕적 기초’ 변수를 좀 더 세밀히 검토하기 위해, 위 독립변수 중 필자가 중요하다고 판단한 질적인 변수 10가지(UR, MP, CR, BP, WWC, CBP, UBP, CP, WP, ULS)를 독립변수로 하여 회귀분석을 함으로써 어떤 변수가 중요한 영향을 미치는지 탐색하였다.

### III. 분석

#### 1. 주요 변수에 있어 노사 집단별 빈도 분석

##### 가. 노사관계 분위기 인지 분포(%) 및 노사간 차이 검정

<표 1>에서와 같이 근로자 대표의 응답과 노무관리자의 응답을 분석한 결과 전반적 노사관계 분위기를 인지하는 정도에 노사간에 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 사용자(3.78)보다는 노동자(3.64)가 노사관계를 덜 협력적인 것으로 인지하고 있으며 이러한 평균 차이(0.1460)를 대응표본 차이검정을 통해 통계적으로 분석한 결과 노사간 인식도에는 유의미한 차이가 있는 것으로 판명되었다( $p < 0.001$ ).

전반적 노사관계 분위기 인지는 사실상 노사관계의 협력성(partnership) 내지 신뢰성(credibility) 정도를 나타내는 것으로, 모든 응답자의 최초의 종합적 판단에 의한 지표임을 감안할 때 가장 기초적이며 중요한 지수라 본다. 이런 점에 비추어 노사간에 상호관계의 분위기 인식에 있어 유의미한 차이가 있다는 것은 무엇이 그러한 차이를 나타냈는지에 대해 보다 엄밀한 분석이 필요함을 시사한다.

<표 1> 전반적 노사관계 분위기 인지도(%)

		①	②	③	④	⑤	평 균	표준편차	N
노동자		0.7	5.0	32.0	54.5	7.9	3.64	0.73	1068
사용자		0.2	1.9	26.6	61.8	9.5	3.78	0.64	2007
대응표본	노						3.65	0.71	993
	사						3.80	0.66	993
대응표본 상관계수		0.491 (p<0.001)							993
차이 평균							0.1460	0.6926	
t검정		t = 6.644 , d·f = 992 , p< 0.001(양쪽)							

주 : ①: 대립적 ~ ⑤: 협력적

##### 나. 노사관계의 도덕적 기초

앞서 살핀 바와 같이 실제 한국 노사관계에 있어서는 상호 불신이 심한 편이기에 신뢰성(trust, credibility) 회복을 위해서는 가장 기초적인 윤리 내지 도덕이 어떠한지를 보아야 한다. 특히 하버마스의 논의에 의거할 때, 도구적 합리성이 아니라 ‘소통적 합리성’을 높이기 위해서는 노사간의 상호 이해, 정보의 공유, 문제 해결을 위한 공동 노력, 특히 강압, 물리적 힘이나 적대성보다는 이해, 양보, 협력의 정도를 살필 필요가 있다. 이런 요소들을 본 연구에서는 한국 노사관계의 ‘도덕적 기초’(Moral Foundation of Korean Industrial Relations: MF)라 정의한다.

흥미로운 것은 실제 현실의 노사관계에서 감지되는 것보다 설문 조사 결과에서는 한국 노사간에 상당히 협력적이고 신뢰적인 분위기가 높은 편으로 나타났다는 사실이다. 실제 그럴 수도 있고 표본의 문제일 수도 있다. 노사간 신뢰 형성에 공통 기반으로 인지된 도덕적 기초는 노와 사가 각기 평균 3.860과 3.999(강한 편)로 나타났다.

근로자 대표의 응답지를 문항별로 보면 가장 높은 평균 점수가 ‘근로자측은 경영권을 약화시키려 한다’에 대해 ‘전혀 그렇지 않다’에 가까운 4.47을 나타냈고, ‘근로자측이 힘으로 주장을 관철시키려’ 하지 않는다는 의미로 4.21을 나타냈으며 ‘노사는 서로 적대적’이지 않다는 의미로 4.08을 나타냈다. 또 경영진이 옳은 경우 양보(4.01), 경영과 협력 노력(3.90), 상호 이해 노력(3.85), 경영측을 이해 노력(3.85) 등으로 나타났다. 반면에 가장 낮은 점수들로는 경영진이 노동측이 옳으면 양보(3.48), 노사간 정보 공유(3.50), 경영이 노동측 이해 노력(3.52) 등으로 나타났다.

〈표 2〉 도덕적 기초의 응답 문항별 분포(노동자)

(단위 : %)

	①	②	③	④	⑤	평균	표준편차	N
U_MF 1 (이해)	0.9	3.6	16.1	68.1	11.3	3.85	0.69	1068
U_MF 2 (정보)	2.4	10.3	29.5	50.5	7.3	3.50	0.87	1068
U_MF 3 (공동)	2.3	5.5	23.3	58.1	10.7	3.69	0.82	1068
U_MF 4 (비적대)	0.9	4.5	13.0	48.6	33.0	4.08	0.85	1068
U_MF 5 (이해)	0.5	2.2	19.2	68.1	10.1	3.85	0.63	1068
U_MF 6 (협력)	0.3	1.8	15.4	72.3	10.2	3.90	0.59	1068
U_MF 7 (양보)	0.2	0.9	12.0	71.2	15.7	4.01	0.58	1068
U_MF 8(-물리)	0.4	3.4	9.2	49.2	37.9	4.21	0.77	1067
U_MF 9 (-약화)	0.2	1.0	5.1	38.7	55.0	4.47	0.66	1066
U_MF 10 (이해)	3.1	7.9	29.8	52.5	6.8	3.52	0.85	1065
U_MF 11(협력)	2.3	6.0	29.8	55.4	6.6	3.58	0.79	1065
U_MF 12(양보)	2.6	8.2	32.3	52.3	4.6	3.48	0.81	1065
U_MF13(-물리)	1.8	10.8	16.6	44.9	25.8	3.82	0.99	1064
U_MF 14(-약화)	3.5	10.5	15.0	41.2	29.8	3.83	1.07	1065

주 : ① 매우 약함 ② 약한 편 ③ 그저 그렇다 ④ 강한 편 ⑤ 매우 강함

한편, 아래처럼 노무관리자의 응답지를 분석하면, 놀랍게도 가장 높은 점수가 ‘근로자측이 경영권을 약화시키려 한다’에 대해 ‘전혀 아니다’에 가까운 4.29로 나왔고, 이어 ‘노사간에 전혀 적대적이지 아니’라는 의미의 4.24, ‘경영진이 노동측을 약화하려 한다’에 대해서도 부정적인 4.21, ‘경영진이 힘으로 주장을 관철하려 함’에도 부정적인 4.15 을 나타냈다. 반면에 가장 낮은 점수로는 노사간 정보 공유(3.74), 노동측이 경영측을 이해(3.75), 노동측이 옳은 경우 경영측이 양보(3.77) 등으로 나타났다.

이런 결과를 다른 각도에서 재검토하기 위해 노사 응답지를 교차로 검토함. 노측 응답지에서 사측에 대한 도덕적 기초 평가 항목 5개(U\_MF10~14) 평균을 본 결과 3.646을 얻었고, 사측 응답지에서 노측 평가 항목 5개(MF5~9) 평균을 구한 결과 3.974를 얻음. 양측 모두 높은 점수이지만, 노측이 사측에게 준 점수보다 사측이 노측에 준 점수가 더 높음.

〈표 3〉 도덕적 기초의 응답 문항별 분포(사용자)

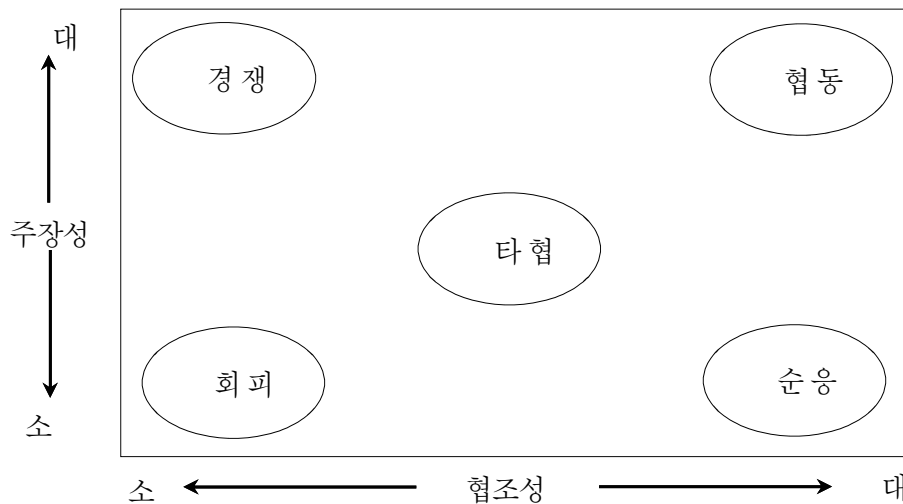
(단위 : %)

	①	②	③	④	⑤	평균	표준편차	N
MF 1 (이해)	0.2	1.3	14.1	71.7	12.6	3.95	0.58	2007
MF 2 (정보)	0.3	4.9	24.2	61.7	8.9	3.74	0.70	2007
MF 3 (공동)	0.4	2.2	18.5	67.2	11.7	3.88	0.64	2007
MF 4 (적대)	0.2	2.4	8.2	51.6	37.6	4.24	0.72	2007
MF 5 (이해)	0.6	3.2	23.1	66.1	6.9	3.75	0.65	2005
MF 6 (협력)	0.5	1.9	20.2	69.4	8.0	3.82	0.61	2004
MF 7 (양보)	0.3	1.6	18.3	69.3	10.4	3.88	0.61	2003
MF 8 (-물리)	0.3	5.8	8.3	51.9	33.6	4.13	0.82	2003
MF 9 (-약화)	0.2	2.8	6.4	48.9	41.6	4.29	0.73	2002
MF 10 (이해)	0.5	2.6	18.8	69.1	8.9	3.83	0.63	2002
MF 11(협력)	0.3	2.0	16.7	71.2	9.8	3.88	0.60	2002
MF 12(양보)	0.3	2.5	23.7	66.8	6.8	3.77	0.62	2000
MF 13(-물리)	0.3	2.9	10.4	54.0	32.3	4.15	0.74	2002
MF 14(-약화)	0.2	3.0	9.4	50.3	37.0	4.21	0.75	2002

주 : ① 매우 약함 ② 약한 편 ③ 그저 그렇다 ④ 강한 편 ⑤ 매우 강함

한편, 토마스-킬만 갈등 모드 측정 도구(Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument)에 따르면(K. 토마스 2002:180) 자신의 주장성(assertiveness)과 타자에 대한 협조성(cooperativeness)의 조합의 결과 크게 다섯 가지 갈등 대응 양식이 도출된다. 여기서 주장성이란 자신의 이해관계를 만족시키려는 시도의 정도를 말하며 협조성이란 타자의 이해관계나 관심사를 만족시켜 주려는 시도의 정도다.

[그림 1] 갈등 대응 5양식



\* 출처: K. 토마스(2002:180).

자신의 주장성이 강하면서 타자에 비협조적인 경우에 갈등 대응 양식은 ‘경쟁’형이며, 자신의 주장성이 강하면서도 타자에도 협조적인 경우는 ‘협동’형이다. 또 자신의 주장성은 약하면서 타자에게

는 협조적인 경우 ‘순응’형이라 할 수 있으며, 자신의 주장성도 약하고 타자에 대한 협조성도 약한 경우는 ‘회피’형이라 할 수 있다. 끝으로, 자신의 주장성이나 타자에 대한 협조성이 모두 중간 정도인 경우 이를 ‘타협’형이라 한다.

노사관계에 이 모형을 적용하면, 노사간 신뢰와 협력에 기반한 파트너십을 가능하게 하는 유형은 ‘협동형’ 내지 ‘타협형’이 된다. 이들은 정도의 차이만 다를 뿐 노사가 모두 자신의 주장과 이해를 관철시키려 하면서도 상대방에 대해 협조적인 경우를 나타내고 있는 것이다. 반면, 자신만 주장하는 윈-루즈 유형은 ‘경쟁형’, 자신의 주장은 별로 없고 아예 상대방을 따르기만 하는 루즈-윈 유형은 ‘순응형’이라 할 수 있다. 끝으로, ‘회피형’은 주장도 약하고 협조도 않는 유형으로 노사간 루즈-루즈를 가능하게 하는 기초가 된다.

본 2004년도 설문조사 자료에 나타난 한국 노사관계의 유형을 위 갈등 대응 5양식에 비추어 보면, 노사 모두는 각기 힘으로 자신의 주장을 관철하려 하거나 상대방을 약화시키려 하는 정도가 매우 낮으면서도(각기 노:사 4.21:4.13 및 3.83:4.21) 각자는 상대방을 이해하려 하고(3.85:3.75) 상대방이 옳은 경우 양보하려 하며(3.88:3.77) 협력하려고 노력한다(3.90:3.88)는 점에서 ‘타협형’ 내지 ‘협동형’의 특성을 강하게 띠다고 볼 수 있다.

이러한 기본 성향은 노동자 대표가 응답한 조합원 및 노조 집행부의 기본 컨셉에서도 재차 확인된다. 노사간 이해가 조화될 수 있다고 본 견해가 조합원의 경우 4.49, 집행부의 경우 4.50 정도라고 응답하고 있기 때문이다.

반면에 조합원의 경우나 집행부의 경우나 자기 사업장만이 아니라 전체 근로자의 이해를 대변해야 한다고 해 놓고서도(각기 4.40, 4.48) 막상 자기 사업장 안에서 비정규직보다도 정규직 이익을 우선시해야 한다고 답하고 있는 바(4.38, 4.15), 원칙론에서의 보편적 입장과 현실에서의 자기이해적 입장이 이원적으로 분리되고 있음을 확인할 수 있다.

이러한 이원론적 분리주의는 근로조건 개선보다 정치적 영향력의 확대에 상대적으로 낮은 점수(각기 2.7, 2.88)가 나온 것에서도 간접 확인된다. 전체 근로자의 이해를 대변하기 위해서는 상당 정도 정치적 영향력을 발휘해야 함에도 불구하고 막상 이것이 이슈가 되면 근로조건 개선과 정치적 영향력을 나누어서 생각하면서 근로조건 개선에 비중을 더 두고 있는 것이다.

이러한 이원론적 분리주의는 역시 사업장 수준에서도 확인된다. 즉 임금, 고용 문제와 경영참여를 분리해서 사고한 나머지 경영참여의 우선적 필요성에 대해 상대적으로 낮은 점수(각기 2.84, 2.78)를 주고 있다. 이것은 결국 임금, 고용의 문제도 경영참여와 분리되기 어렵다는 측면을 놓침으로써 역시 임금과 고용은 근로조건, 경영참여는 정치적 영향력이라는 식으로 분리해서 사고하는 데서 기인한다.

한편, 이러한 실리주의적이고 자기이해적인 관점에서 사고하는 현실은 어쩌면 신자유주의적 대량해고, 고용불안의 시대에 고용안정과 실질임금을 추구할 수밖에 없는 노동 현실을 반영하는 것으로도 해석할 수 있다. 즉 단순히 노동자의 사고가 이원론적 분리주의라고 규정하기보다 원칙적 입장에서는 전체 노동자의 권익을 추구함이 마땅하다고 보면서도 노동 현실이 워낙 척박하다보니 어쩔 수없이 현실적 이익을 추구할 수밖에 없게 되었다고 해석할 수도 있다. 이런 관점에서 보면



직접 실리가 뒤따르지 않는 경영참여 요구나 정치적 영향력 행사 요구는 잠정적으로 유보될 수도 있을 것이다.

〈표 4〉 조합원의 노사관계 기본 컨셉(노동자 대표)

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	평균	표준편차	N
노사 이해 조화관	2.4	5.9	15.8	25.9	24.2	18.0	7.7	4.49	1.43	505
전체 근로자 이해대변	3.6	8.9	17.6	22.0	21.4	15.2	11.3	4.40	1.59	505
정규직 이익우선	1.6	5.4	11.9	40.1	22.5	13.2	5.4	4.38	1.26	387
근로조건보다 정치적 영향력	22.3	24.9	27.7	13.8	8.9	1.6	0.8	2.70	1.35	506
임금/고용보다 경영참여 우선	17.4	25.0	28.3	19.6	6.1	2.6	1.0	2.84	1.32	505

〈표 5〉 노조집행부의 노사관계 기본 컨셉(노동자 대표)

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	평균	표준편차	N
노사이해 조화관	2.4	7.9	15.0	23.8	23.4	18.4	9.1	4.50	1.50	505
전체 근로자 이해대변	4.0	9.1	15.4	19.8	22.2	16.8	12.7	4.48	1.64	505
정규직 이익우선	4.7	6.7	16.3	36.4	18.1	13.2	4.7	4.15	1.40	387
근로조건보다 정치적 영향력	21.4	21.2	26.3	18.0	7.3	3.8	2.0	2.88	1.48	505
임금/고용보다 경영참여 우선	17.2	20.6	25.3	22.8	9.1	2.8	2.2	3.03	1.45	505

동일한 설문을 노무관리자에게 던졌을 경우에도 응답이 비슷하다. 노무관리자들도 조합원들이나 노조 집행부가 노사간 이해를 조화시킬 수 있다고 본다(각기 4.77, 4.65)하고 있으며, 전체 근로자 이해를 대변한다고 응답(4.53, 4.31)하고 있다. 반면 정규직의 이익을 우선시한다는 응답이 각기 4.66, 4.48로 나오고 있어 역시 원칙론과 실제론 사이에는 상당한 갭이 존재한다. 노무관리자 역시 조합원이나 집행부가 정치적 영향력 행사에는 상대적으로 비중을 두지 않는다고 응답(2.66, 2.77)했으며, 임금/고용보다 경영참여를 우선한다는 데 대해 각기 2.78, 2.87 정도로 답하고 있다.

〈표 6〉 조합원의 노사관계 기본 컨셉(노무관리자)

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	평균	표준편차	N
노사 이해 조화관	0.8	5.5	8.7	24.8	28.5	24.0	7.6	4.77	1.31	620
전체 근로자 이해대변	2.1	8.9	13.2	23.7	22.4	21.1	8.5	4.53	1.50	620
정규직 이익우선	1.6	3.3	5.3	37.1	28.9	17.6	6.2	4.66	1.20	450
근로조건보다 정치적 영향력	16.6	32.3	28.1	17.1	3.4	1.6	0.8	2.66	1.21	619
임금/고용보다 경영참여 우선	14.2	30.8	27.9	20.3	3.5	2.7	0.5	2.78	1.23	620

〈표 7〉 노조집행부의 노사관계 기본 컨셉(노무관리자)

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	평균	표준편차	N
노사이해 조화관	1.5	6.6	10.3	25.8	26.3	22.4	7.1	4.65	1.37	620
전체 근로자 이해대변	4.4	12.4	14.8	19.8	21.3	19.4	7.9	4.31	1.63	620
정규직 이익우선	2.2	3.6	9.1	39.8	24.7	15.6	5.1	4.48	1.24	450
근로조건보다 정치적 영향력	16.9	28.2	27.1	19.5	5.2	2.6	0.5	2.77	1.27	620
임금/고용보다 경영참여 우선	14.2	27.7	27.9	21.9	4.8	2.3	1.1	2.87	1.28	620

#### 다. 경영참가 필수 분야

필수적으로 경영참여가 이뤄져야 하는 분야에 대해 근로자대표들은 정리해고, 기업합병, 공장폐쇄 등 고용안정 관련 결정에의 참가를 36.7%가 원했고 32.3%가 근로시간, 휴가, 안전, 복지 등 근로조건 결정에의 참가를 원했으며 다음으로 이익분배나 종업원지주제 등 재무참가를 원하는 비중이 11.8%로 나타났다.

반면 회사측 노무관리자의 경우 근로자의 경영참여 최우선 순위를 시간, 휴가 등 근로조건(40.4%)이나 생산성과 경쟁력 향상에 관한 참여(23.4%)에 두었고, 다음으로 고용안정 결정 참가(21.9%)로 두었다.

〈표 8〉 경영참가 필수 분야 인식 분포

(단위 : %)

	재무참가	고용관련결정	근로조건결정	인사정책결정	생산성/경쟁력	N
노	11.8	36.7	32.3	10.4	8.8	848
사	7.5	21.9	40.4	6.8	23.4	1092

#### 라. 교섭 우선순위 빈도표

당해 사업장의 임단협 교섭상 최우선 순위를 노사간에 어떻게 달리 인지하는지를 분석해 보면, 노측이 임금인상(30.3%), 고용안정(28.1%), 그 외 근로조건(21.8%), 노사협력 강화(9.8%) 순으로 응답했는데, 사측 역시 임금인상(35.7%), 고용안정(30.7%), 그 외 근로조건(21.2%), 노사협력 강화(9.6%) 순으로 응답함으로써 단체교섭 시 노사간에 강조점이 서로 겹치고 있음을 알 수 있다.

이러한 점은 노사간 심리적 계약에 있어 임금과 고용이 가장 핵심적인 거래 내용임을 시사함과 동시에 이 부분이 충족되지 않으면 다른 어떤 부분이 잘 되더라도 의미가 없어(배신감의 야기) 결국 노사간 신뢰가 무너질 수 있음을 시사한다.

#### 마. 안정적 노사관계를 저해하는 노조측 요인 및 사용자측 요인

노사관계의 안정성을 가장 저해하는 요인으로 노사 각기 노조측 요인과 사용자측 요인을 하나씩 지적했다. 가장 많은 빈도수가 나온 요인은 노무관리자의 경우 노조측 요인으로 임금인상 위주의 단체교섭 관행(115명, 유효응답의 26.4%), 이기적인 조합주의(81명, 18.6%), 외부 강성노조 영향력(74명, 17.0%), 경영에 대한 이해 부족(65명, 14.9%), 노노갈등(46명, 10.6%), 노조의 과도한 투쟁성(43명, 9.9%), 노조의 정치적 성격(11명, 2.5%) 등의 순으로 꼽았다. 또 노무관리자 입장에서 볼 때 경영측 요인 중 위계적 의사결정 구조(82명, 23.1%), 경영 정보 미공개(77명, 21.7%), 불합리한 인사노무관리(49명, 13.8%), 소유와 경영의 미분리(48명, 13.5%), 군대식 기업문화 및 권위주의 태도(38명, 10.7%), 반노조 정서(29명, 8.2%) 등이 안정적 노사관계를 가장 저해하는 것으로 인식했다.

한편, 근로자 대표 응답지의 경우 노조측 요인으로 역시 임금인상 위주의 단체교섭 관행(69명, 22.6%)과 노노갈등(69명, 22.6%), 경영에 대한 이해 부족(64명, 21.0%), 이기적인 조합주의(53명, 17.4%), 외부 강성노조 영향력(26명, 8.5%), 노조의 과도한 투쟁성(13명, 4.3%), 노조의 정치적 성격(11명, 3.6%) 등을 핵심으로 꼽았다. 또 근로자 대표들은 안정적 노사관계를 저해하는 사용자측 요인으로 불합리한 인사노무관리(90명, 22.5%), 위계적 의사결정 구조(69명, 17.3%)와 경영정보 미공개(69명, 17.3%), 반노조 정서(68명, 17.0%), 군대식 기업문화 및 권위주의 태도(51명, 12.8%), 소유-경영 미분리(35명, 8.8%) 등을 꼽았다.

노사 공통의 인식은 노사관계를 저해하는 노조측 요인으로 임금인상 위주의 단체교섭 관행과 이기적인 조합주의, 경영에 대한 이해 부족, 그리고 사측 요인으로 불합리한 인사노무관리, 위계적 의사결정 구조, 경영정보 미공개 등으로 생각하고 있음을 알 수 있다.

한편 노무관리자의 경우 노조측 요인으로 외부 강성 노조의 영향력을 상대적으로 중요시한 반면에 근로자 대표의 경우 노노갈등을 상대적으로 중시하고 있음을 알 수 있다. 사측에서의 문제 요인으로 노무관리자들은 소유와 경영의 미분리를 상대적으로 강조하고 반노조 정서를 가장 나중으로 지적했는데 비해, 근로자 대표들은 반노조 정서를 상대적으로 강조한 반면 소유와 경영의 미분리를 가장 나중으로 꼽았다.

#### 바. 비정규직 제외 이유

노조가 비정규 근로자를 가입 대상에서 제외하는 가장 큰 이유로, 근로자 대표들은 첫째 비정규직의 정규직 전환이 노조의 기본 정책이므로(42명, 35.3%), 둘째, 노조가 비정규직 이해대변의 능력과 의사가 없기에(23명, 19.3%), 셋째, 비정규직 가입시 불이익이 가기에(22명, 18.5%) 등을 꼽았다.

노무관리자들은 노조가 비정규직 이해대변의 능력과 의사가 없기에(51명, 32.1%), 정규직 조합원이 비정규직을 꺼리므로(37명, 23.3%), 비정규직의 정규직 전환이 노조의 기본 정책이므로(34명, 21.4%) 등의 요인을 지적했다.

## 2. 노사간의 인식 차이 비교 검정(대응표본 차이 t-test)

노사관계 분위기 인지도, 도덕적 기초 지수 등을 비롯한 20개의 변수들에 대한 노사간의 인식 차이를 대응표본 차이검정 방식으로 분석하였다. 아래 표에서도 제시된 바와 같이 각 변수별로 사용자(노무관리자)의 응답 평균점수와 노동자(근로자 대표)의 응답 평균점수 차이가 ‘평균’ 칼럼에 제시되어 있다. ‘(차이) 평균’이 양수이면 노측보다 사측이 각 변수별로 더욱 큰 점수를 보인다는 것이고, 그것이 음수이면 노측이 더욱 큰 점수를 보인다는 것이다.

맨 마지막의 T0301 부분은 전반적 노사관계 분위기 지수로서 사측이 노측보다 더욱 협력적으로 인지하고 있음을 알 수 있고, 유의수준 0.001( $t=6.644$ )에서 통계적으로 의미있는 차이를 나타내고 있다고 해석한다.

그 위의 MF 부분은 노사관계의 도덕적 기초라 정의했던 지수로서 이것 역시 사측 평균이 노측 평균보다 높다 1.95의 차이를 보이고 있다. 유의수준 0.001( $t=8.947$ )에서 통계적으로 유의미한 차이를 보인다.

이런 식으로 노사간에 차이를 보이는 변수들로는 노사협의제의 활용도 지수(CR), 노사협의회의 효과성 판단(CE), 의사소통 프로그램 종류 인식(CP), 경영참여 지수(WP), 고충의견 청취 간담회 인식(U0309), 비정규직 조합활동을 인지(X03131), 노조원 적극 참여율 인지(X03014), 비정규직 채용시 노조 개입 정도 인지(IRUI), 경영정책의 동반자성 인지(MP), 노노 갈등 인지(WWC), 노조측 협상계획의 협동성 인식(UR), 노조측 협상력 지수(UBP) 등으로 나타났다.

특히 이 중에서는 노사관계 분위기(T0303)나 도덕적 기초(MF) 지수 외에 노사협의제의 활용도 지수(CR), 의사소통 프로그램(CP), 경영참여 지수(WP), 경영정책의 동반자성(MP), 노노 갈등(WWC), 노조측 협상계획의 협동성(UR), 노조측 협상력 지수(UBP) 등이 정밀 분석에서 중대한 의미를 갖는 것으로 판단할 수 있다.

한편, 사업장 협상계획의 우호성(BP), 사측 협상력 지수(CBP), 노조의 민주적 리더십(ULS) 등 변수는 노사간 인식 차이를 크게 내지 못한 것으로 나타났지만, 실제상으로는 노사관계 실천에 있어 주요한 영향을 미칠 변수로 포함할 수 있다.

〈표 9〉 주요 변수별 노사간 인식차이 검정

대응표본 검정									
		대응차					t	자유도	유의확률 (양쪽)
		평균	표준편차	평균의 표준오차	차이의 95% 신뢰구간				
					하한	상한			
대응 1	CBP - U_CBP	0.136	2.557	0.125	-0.110	0.381	1.088	419	0.277
대응 2	UBP - U_UBP	1.791	3.194	0.156	1.485	2.097	11.507	420	0.000
대응 3	UR - U_UR	0.487	3.315	0.162	0.169	0.804	3.014	420	0.003
대응 4	WWC - U_WWC	0.002	0.626	0.030	-0.057	0.061	0.076	436	0.939
대응 5	AP - U_AP	-0.197	4.562	0.228	-0.644	0.251	-0.864	401	0.388
대응 6	MP - U_MP	4.592	7.713	0.372	3.860	5.324	12.332	428	0.000
대응 7	ULS - U_ULS	-0.193	5.260	0.252	-0.689	0.303	-0.766	434	0.444
대응 8	IRUI - U_IRUI	-0.768	3.346	0.369	-1.503	-0.033	-2.080	81	0.041
대응 9	X03014 - X_03014	-11.422	117.425	5.604	-22.437	-0.407	-2.038	438	0.042
대응 10	X031111 - X_031111	1.036	13.257	2.505	-4.105	6.176	0.413	27	0.683
대응 11	X031113 - X_031113	-0.357	4.604	0.870	-2.143	1.428	-0.410	27	0.685
대응 12	X03131 - X_03131	37.793	173.660	32.248	-28.263	103.850	1.172	28	0.251
대응 13	U0309 - U_0309	1.296	20.476	0.650	0.021	2.571	1.995	992	0.046
대응 14	BP - U_BP	0.106	4.477	0.222	-0.331	0.543	0.477	405	0.634
대응 15	WP - U_WP	3.530	13.819	0.464	2.619	4.442	7.605	885	0.000
대응 16	CP - U_CP	0.341	1.487	0.047	0.249	0.434	7.214	986	0.000
대응 17	CE - U_CE	0.169	0.860	0.027	0.116	0.223	6.183	985	0.000
대응 18	CR - U_CR	1.177	5.513	0.176	0.831	1.522	6.678	978	0.000
대응 19	MF - U_MF	1.946	6.820	0.218	1.519	2.373	8.947	982	0.000
대응 20	T0301 - T_0301	0.146	0.693	0.022	0.103	0.189	6.644	992	0.000

특히 아래에서는 노사관계의 기본 개념에 대한 노사간 인식차이를 검정함.

우선 조합원들이 노사관계를 대립적으로 인식하는지, 조화가능한 것으로 인식하는지(X031801)에 대한 노사간 인식차이는 유의미하게 나타남( $t=3.893$ ,  $p<0.001$ ).

비정규직 보호에 대한 입장(X031803)에서도 노사 모두 정규직 조합원 이익을 우선시하긴 하지만 그 정도의 차이는 유의미하게 사측이 더 높은 것으로 나타났다. 동일한 내용(X031903)이 노조 집행부의 견해를 인식하는 데서도 반복 확인되었다.

경영참여가 조합 활동의 우선적 목표가 되어야 한다고 집행부가 생각하는 정도(X031905)에 대한 판단을 노사 양측에 질문한 결과, 위 <표 5>, <표 7>에서도 확인되듯, 둘 다 상대적으로 낮은 수치이긴 하나 노측 응답이 더 크게 나왔음(노:사 = 3.03:2.87)을 알 수 있다. 이 항목에 대한 노사간의 인식 차이 역시 통계적으로 유의미한 것으로 판명되었다.

〈표 10〉 노사관계 기본 컨셉에 대한 노사간의 인식 차이

대응표본 검정										
			대응차					t	자유도	유의확률 (양쪽)
			평균	표준편차	평균의 표준오차	차이의 95% 신뢰구간				
						하한	상한			
대응 1	X031801 - X_031801	0.315	1.687	0.081	0.156	0.474	3.893	434	0.000	
대응 2	X031802 - X_031802	0.110	2.004	0.096	-0.078	0.299	1.148	434	0.251	
대응 3	X031803 - X_031803	0.271	1.583	0.092	0.091	0.451	2.959	298	0.003	
대응 4	X031804 - X_031804	-0.009	1.663	0.080	-0.166	0.148	-0.115	433	0.908	
대응 5	X031805 - X_031805	-0.055	1.587	0.076	-0.205	0.094	-0.726	433	0.468	
대응 6	X031901 - X_031901	0.145	1.717	0.082	-0.017	0.307	1.762	433	0.079	
대응 7	X031902 - X_031902	-0.145	2.016	0.097	-0.335	0.045	-1.500	433	0.134	
대응 8	X031903 - X_031903	0.294	1.689	0.098	0.102	0.487	3.013	298	0.003	
대응 9	X031904 - X_031904	-0.108	1.723	0.083	-0.271	0.054	-1.309	433	0.191	
대응 10	X031905 - X_031905	-0.164	1.703	0.082	-0.324	-0.003	-2.002	433	0.046	

### 3. 각 배경 변수별 노사관계 분위기 차이

#### 가. 노조 유무

〈표 11〉 노조, 노사협의회 변수별 노사관계 분위기 차이 분석 - 근로자 대표 응답

배 경 변 수	구 간	N	평균	표준편차	t 또는 F	P
1 노조	유	509	3.4361	0.7927	-8.881**	0.000
	무	556	3.8219	0.6024		
2 노협	유	1062	3.6394	0.7271	-0.092	0.927
	무	6	3.6667	0.5164		
3 전국중앙조직	한국노총	305	3.5705*	0.7406	21.659**	0.000 [(1=3 vs 2)]
	민주노총	170	3.1294*	0.8037		
	비가맹	34	3.7147	0.7410		
4 복수노조	유	17	3.4706	0.6243	0.182	0.856
	무	492	3.4350	0.7983		

〈표 12〉 노조, 노사협의회 변수별 노사관계 분위기 차이 분석 - 노무관리자 응답

배 경 변 수	구 간	N	평균	표준편차	t 또는 F	P
1 노조	유	631	3.6910	0.7202	-4.163**	0.000
	무	1376	3.8278	0.5959		
2 노협	유	1495	3.7866	0.6540	0.223	0.823
	무	512	3.7793	0.6002		
3 전국중앙조직	한국노총	377*	3.8435	0.6140	27.525**	0.000 [1=3 vs. 2]
	민주노총	204*	3.3971	0.8150		
	비가맹	43*	3.6977	0.7083		
4 복수노조	유	27	3.6667	0.6202	-0.158	0.875
	무	595	3.6891	0.7265		

노조유무별 노사관계 분위기 차이 t-검정(근로자대표)을 살펴보면, 노조가 없는 경우가 협력적 분위기가 더 강하고 노조 유무로 인한 분위기 차이는 통계적으로 유의미하다( $t = -8.881$ ,  $p < 0.001$ , 이분산 가정).

노조유무별 노사관계 분위기 차이 t-검정(노무관리자)을 살펴보면, 역시 노조 없는 경우 협력적 분위기가 더 강함.  $t = -4.163$ ,  $p$ 값이 0.000으로 나타나 노조유무별 노사관계 분위기 인지도에는 차이가 있다고 할 수 있다.

노조가 없는 경우 노사관계가 협력적이라고 인지하는 정도가 통계적으로 유의미하게 크다고 할 수 있다. 노조가 있는 경우는 노사관계를 대립적으로 인지하는 정도가 크다( $p < 0.001$ ).

한편, 전국 중앙 조직별 노사관계 분위기 인지도에도 통계적으로 유의미한 차이가 발견되었는데, 근로자 대표 응답지의 경우 비가맹 조직의 경우가 가장 노사관계의 협력성 지수가 높았고, 노무관리자 응답지는 한국노총 소속 조직이 가장 높았다. 흥미로운 것은 노사를 가리지 않고 민주노총 사업장의 경우에는 노사관계 협력성 지수가 가장 낮게 나타난 점. 이러한 차이는 노사 모두의 경우에 있어 민주노총 사업장과 한국노총 사업장 사이, 그리고 민주노총 사업장과 비가맹 사업장 사이에 통계적으로 유의미한 차이를 보인다.

반면 노사 응답자 모두, 노사협의회 유무별이나 복수노조 유무별로 노사관계 분위기 인지도에는 통계적으로 유의미한 차이가 없음을 알 수 있다.

의사소통 프로그램이 있는 경우가 없는 경우보다 노사관계 분위기를 보다 우호적으로 인식함. 노사간에 인식 차이는 거의 없다. 다만 노무관리자의 경우 소식지 유무별 분위기 인지도에 유의미한 차이가 발견되지 않는다.

근로자대표의 경우 가장 효과가 큰 것으로, 경영자와 현장간 핫라인 > 현장 팀별 정기 회합을 통한 정보 공유 > 현장 대화 등으로 나타남. 역시 하버마스식의 소통적 합리성이 강할수록 노사관계는 우호적 분위기로 흐를 가능성이 높다.

〈표 13〉 노사간 의사소통 프로그램별 노사관계 분위기 차이 - 근로자 대표

배 경 변 수	구 간	N	평균	표준편차	t 또는 F	P
5 의사소통(의견조사)	유	343	3.7609	0.6975	3.853**	0.000
	무	722	3.5817	0.7333		
6 소식지	유	243	3.7366	0.7473	2.379*	0.018
	무	822	3.6107	0.7182		
7 전자게시판	유	599	3.7028	0.7213	3.243**	0.001
	무	466	3.5579	0.7258		
8 현장대화	유	723	3.7663	0.6652	8.100**	0.000
	무	342	3.3713	0.7769		
9 핫라인	유	473	3.8034	0.6488	6.835**	0.000
	무	592	3.5084	0.7584		
10 정기회합	유	707	3.7878	0.6521	9.194**	0.000
	무	356	3.3483	0.7742		
11 고충처리제	유	684	3.7032	0.6959	3.773**	0.000
	무	383	3.5248	0.7649		

〈표 14〉노사간 의사소통 프로그램별 노사관계 분위기 차이 - 노무관리자

배 경 변 수	구 간	N	평균	표준편차	t 또는 F	P
5 의사소통 (의견조사)	유	513	3.8986	0.6536	4.670**	0.000
	무	1491	3.7438	0.6304		
6 소식지	유	392	3.7577	0.6934	-0.855	0.393
	무	1613	3.7905	0.6267		
7 전자게시판	유	1142	3.8187	0.6304	2.784**	0.005
	무	863	3.7381	0.6506		
8 현장대화	유	1560	3.8301	0.6245	5.862**	0.000
	무	445	3.6225	0.6688		
9 핫라인	유	978	3.8763	0.6204	6.363**	0.000
	무	1027	3.6962	0.6468		
10 정기회합	유	1467	3.8480	0.6131	7.151**	0.000
	무	537	3.6089	0.6800		
11 고충처리제	유	1164	3.8239	0.6430	3.240**	0.001
	무	842	3.7304	0.6338		

〈표 15〉경영참가, 노조 제도 등 변수별 노사관계 분위기 차이 - 근로자 대표

배 경 변 수	구 간	N	평균	표준편차	t 또는 F	P
12 경영참가 필요성인지	유	851	3.5922	0.7369	-4.543**	0.000
	무	216	3.8241	0.6517		
13 경영참가 희망조직	노조	414	3.4106*	0.8088	25.389**	0.000 [1 vs 2]
	노협	409	3.7628*	0.6183		
	근대	24	3.7500	0.6079		
14 경영참가 희망수위	정보교류	110	3.8273	0.5562	32.863**	0.000 [(1=2) vs 3]
	공동협의	505	3.6851*	0.6591		
	공동결정	235	3.2809*	0.8659		
15 습제도	pen	270	3.4185	0.7896	0.416	0.660
	unin	224	3.4464	0.8074		
	clsd	13	3.6154	0.6504		
16 노조대표 선출방식	직선	464	3.4030	0.7827	-3.053**	0.002
	간선	45	3.7778	0.8227		
17 노조 DM 영향력 그룹	상급단체	42	3.2143*	0.8126	3.995**	0.008
	집행부	261	3.4023	0.7814		
	대의원	120	3.6250*	0.6989		
	평조합원	70	3.3429	0.8662		
18 노조 해고자	유	72	3.0000	0.8558	-5.165**	0.000
	무	437	3.5080	0.7591		
19 비정규 노조가입 자격규정	가입명시	38	3.1053*	0.7274	3.853*	0.022
	비명시	329	3.4742*	0.8078		
	제외규정	119	3.3950	0.7504		
20 비정규직 노조활동	예	52	3.2692	0.8193	1.294	0.275
	아니	338	3.4379	0.7954		
	무	113	3.4779	0.7688		
21 단협상 비정규직 이해대변	거의매번	103	3.2136*	0.8243	4.513*	0.012 [1 vs (2=3)]
	가끔	152	3.4868*	0.8055		
	비취급	133	3.4887	0.7549		



반면 노무관리자 응답지를 보면 정기적 의견조사 > 경영과 현장간 핫라인 > 현장 팀별 정기 회합을 통한 정보 공유 순으로 프로그램 효과가 큼을 알 수 있다.

근로자 응답지의 경우 경영참가 필요성을 인지하는 그룹이 안 그런 그룹에 비해 노사관계를 덜 우호적인 것으로 인지함. 노무관리자의 경우는 그룹별 차이가 거의 없는 것으로 나타났다.

노조를 바람직한 경영참여 조직으로 보는 그룹과 노사협의회를 보는 그룹 사이에도 노사관계 분위기 인지 차이가 존재함을 알 수 있다. 노조 그룹이 노협 그룹보다 덜 협력적으로 인지(노사 공통)하고 있다고 나타났다.

경영참가 희망 수위별로 보면 정보교류 > 공동협의 > 공동결정 순으로 노사관계를 더 협력적으로 인지. 공동결정을 희망하는 그룹은 다른 그룹들에 비해 유의미한 차이가 나게 노사관계 분위기를 덜 협력적으로 인지하고 있다고 나타났다.

습제도가 Closed인 경우가 pen이나 Unin보다 더 협력적으로 인식함. 그러나 노사 모두 습제도가 비정규직의 노조 활동 변수는 노사관계 분위기 인지도에 유의미한 차이를 유발하지 않음. 노무관리자의 경우 그 외에 경영참가 필요성 인지나 경영참가 희망 수위, 비정규직 노조 가입 자격 규정, 단협상 비정규직 이해대변 등의 변수들도 노사관계 분위기 인지도에 유의미한 차이를 유발하지 않음을 알 수 있다.

노조 대표를 간선제로 뽑는 경우 노사관계 분위기를 더 협력적으로 인지한다(노사 공통).

노조 내 의사결정에 가장 큰 영향력을 미치는 그룹이 상급단체 < 평조합원 < 노조 집행부 < 대의원의 순으로 노사관계를 더욱 협력적으로 인지한다. 특히 상급단체나 평조합원의 경우와 대의원의 인지도는 통계적으로 유의미한 차이가 났다. 노무관리자의 경우 상 < 집 < 평 < 대의원의 순으로 나타났다.

노조해고자가 있는 경우가 없는 경우보다(노사 공통), 비정규직 가입을 명시한 경우가 그렇지 않은 경우보다, 거의 매번 단협상 비정규직 이해를 대변하려는 경우가 안 그런 경우보다 노사관계 분위기를 덜 협력적으로 인지한다고 나타났다.

〈표 16〉 경영참가, 노조 제도 등 변수별 노사관계 분위기 차이 - 노무관리자

배 경 변 수	구 간	N	평균	표준편차	t 또는 F	P
12 경영참가 필요성인지	유	1101	3.7775	0.6212	-0.614	0.539
	무	903	3.7951	0.6635		
13 경영참가 희망조직	노조	229	3.6769*	0.6424	4.071*	0.017
	노협	751	3.8083*	0.6114		
	근대	99	3.7475	0.6118		
14 경영참가 희망수위	정보교류	265	3.7509	0.6616	1.203	0.301
	공동협의	734	3.7984	0.6003		
	공동결정	97	3.7113	0.6608		
15 습제도	pen	332	3.6867	0.7280	1.439	0.238
	unin	259	3.6718	0.7343		
	clsd	26	3.9231	0.4836		
16 노조대표 선출방식	직선	564	3.6525	0.7274	-4.789**	0.000
	간선	58	4.0345	0.5609		
17 노조 DM 영향력 그룹	상급단체	84	3.3810	0.8346	7.771**	0.000
	집행부	312	3.7019	0.7290		
	대의원	125	3.8400	0.5875		
	평조합원	80	3.7875	0.6303		
18 노조 해고자	유	49	3.3469	0.8304	-3.030**	0.004
	무	573	3.7173	0.7049		
19 비정규 노조가입 자격규정	가입명시	50	3.6400	0.9424	0.259	0.772
	비명시	381	3.6903	0.6986		
	제외규정	159	3.6478	0.6856		
20 비정규직 노조활동	예	59	3.7119	0.8105	0.325	0.722
	아니	396	3.6717	0.7245		
	무	166	3.7229	0.6843		
21 단협상 비정규직 이해대변	거의매번	79	3.6582	0.8147	1.198	0.303
	가끔	176	3.6193	0.7309		
	비취급	197	3.7360	0.7081		

#### 4. 주요 변수간 상관관계 분석

노사관계 분위기(협력성과 신뢰성) 변수와 도덕적 기초 변수의 구성 인자간의 상관관계(spearman's rh)를 조사한 결과, 14개의 구성 인자 모두가 유의미한 상관성을 보였는데, 그 중에서도 0.5 이상의 높은 상관성을 보여주는 인자들은 1)노사간 상호 이해 노력, 4)노사는 비적대적이라 봄, 10)경영측이 노측을 이해하려 함, 11) 경영측이 노측과 협력 노력, 12)경영은 노측이 옳은 경우 양보함, 14)경영이 노측을 약화하려 하지 않음 등이었다.

노사협의회의 활용 내지 역할 변수와 노사관계 분위기 사이의 상관관계 분석 결과 역시 모든 인자가 상관성을 보여주긴 했지만 비교적 낮거나 미미한 상관관계를 나타냈다. 그 중에서 가장 큰 계수를 보인 것은 노사협의회가 경영계획, 경영실적에 관한 정보를 공유하는 통로로 활용되는 정도와 노사관계의 (협력적, 신뢰적) 분위기 형성 사이의 상관성(0.324\*\*)임. 한편, 고용조정을 논의하는 기구나 인사노무 제도에 관한 논의 기구, 임금 및 단협의 사전 조율 기구로서의 활용성과 노사

관계 분위기 사이엔 단지 0.25 전후의 미미한 상관성만을 보여주었다. 이것은 노사협의회가 고용안정이나 근로생활의 질 향상에 크게 기여하지 못함을 간접 반영한다고도 볼 수 있다.

경영참여 정도(사전 정보도 없음에서 공동결정까지)와 노사관계 분위기 인지도 사이의 상관관계도 단지 낮은 상관성만을 보여줄 뿐이다(최고: 0.329\*\*, 최저: 0.104\*\*). 경영참여에 관한 노사 응답에서도, 경영계획(투자, 인력, 생산 등)이나 조직 개편, 경영혁신 등 전략적 수준에서의 경영 참가는 노사 모두 가장 미미하다고 말하고 있다(노사 모두 평균이 2.6 수준 - 정보 제공과 의견 개진의 사이임). 감원 등 고용조정시 참여 정도가 다소 높은 3.48(사전정보 제공 및 의견 개진 vs. 의견이 의사결정에 고려되는 정도의 사이)을 보이는데, 이것은 전략적 수준에서 매우 낮은 수준의 참여에 비추어 볼 때, 단지 실행 차원에서 약간의 의사 반영을 통해 마찰과 저항을 최소화하려는 경영 정책의 산물로 볼 수 있다.

경영 정책의 동반자적 성격을 나타내는 11개 항목과 노사관계 분위기 사이의 상관관계 분석 결과, 모든 항목이 0.3-0.4 정도의 낮은 상관관계( $p < 0.01$ )를 보여주었는데, 유독 1번 항목인 “노조를 파트너로 인정하고 활동을 후원함”과 노사관계 분위기 사이의 상관관계만이 0.55의 비교적 높은 상관성( $p < 0.01$ )을 보여주었다.

반면 노조의 대경영정책 내지 노조의 민주적 리더십을 나타내는 13개 항목은 노사관계 분위기 인지도에 대해 모두가 0.1-0.2 사이의 아주 미약한 상관관계를 나타냈다.

의사소통 프로그램과 노사관계 분위기 사이는 상관계수가 0.3이었고, 노사 합의(약속) 이행 정도와 노사관계 분위기간엔 0.391로 그리 높지 않으나 유의미한 상관성을 보인다( $p < 0.01$ ).

〈표 17〉 노사관계 분위기와 각 변수들간 상관관계 분석(노동자)

	T_0301			T_0301			T_0301		
도덕적 기초	1	-0.554**	경영참여 정도	8	0.208**	노조의 대 경영정책 (노조 리더십)	1	-0.146**	
	2	-0.471**		9	0.228**		2	-0.131**	
	3	-0.485**		10	0.157**		3	-0.057	
	4	0.553**		11	0.173**		4	-0.177**	
	5	-0.332**		12	0.151**		5	-0.133**	
	6	-0.324**		13	0.104**		6	-0.173**	
	7	-0.165**	이사회 참여 정도	1	-0.187**		조합원의 노조 활동 참가도	7	-0.178**
	8	0.260**	발언권 정도	2	-0.147*			8	0.004
	9	0.166**	노조 활동 범위 인지도		-0.215**			9	0.180**
	10	-0.569**	사업장 협상 계획의 우호성	1	-0.109*			10	0.156**
	11	-0.563**		2	-0.070			11	0.127**
	12	-0.505**		3	-0.194**			12	0.131**
	13	0.443**		4	-0.288**			13	0.075
	14	0.504**		5	-0.228**	1		-0.132**	
노협활용 (역할)	1	-0.324**		6	-0.171**	2		-0.014	
	2	-0.238**		7	-0.158**	3		-0.021	
	3	-0.254**		8	-0.144**	4		-0.011	
	4	-0.280**	9	-0.214**	5	0.078			
	5	-0.258**	10	-0.143**	6	-0.171**			
	6	-0.230**	노노갈등		-0.189**	1	-0.066		
	7	-0.270**	경영정책의 동반자성	1	-0.551**	2	-0.064		
	8	-0.230**		2	-0.487**	3	0.066		
노사합의 이행정도		-0.391**		3	-0.364**	4	0.138**		
노협운영방식	11	0.000		4	-0.359**	조합원들의 노사관계관	1	0.284**	
	12	0.106**		5	-0.335**		2	0.090*	
	13	0.021		6	-0.370**		3	0.159**	
노협운영정도		-0.324**		7	-0.365**		4	-0.074	
경영참여 정도	1	0.248**		8	-0.417**	노조집행부의 노사관계관	5	-0.110*	
	2	0.222**		9	-0.391**		1	0.346**	
	3	0.329**		10	-0.325**		2	0.087	
	4	0.308**		11	-0.307**		3	0.162**	
	5	0.242**	의사소통 프로그램		0.300**		4	-0.080	
	6	0.279**					5	-0.073	
	7	0.299**							

〈표 18〉노조 협상 계획의 협력성 항목과 주요 변수간 상관관계(노)

		W_030301	W_030302	W_030303	W_030304
경영참여정도	1	-0.344**	-0.321**	-0.347**	-0.312**
	2	-0.294**	-0.275**	-0.295**	-0.284**
	3	-0.356**	-0.318**	-0.349**	-0.336**
	4	-0.334**	-0.317**	-0.330**	-0.307**
	5	-0.228**	-0.204**	-0.206**	-0.223**
	6	-0.275**	-0.272**	-0.263**	-0.262**
	7	-0.266**	-0.306**	-0.310**	-0.318**
	8	-0.258**	-0.258**	-0.260**	-0.306**
	9	-0.261**	-0.292**	-0.244**	-0.264**
	10	-0.271**	-0.244**	-0.254**	-0.239**
	11	-0.158**	-0.150**	-0.143**	-0.199**
	12	-0.235**	-0.178**	-0.202**	-0.204**
	13	-0.242**	-0.199**	-0.173**	-0.237**
노노갈등		0.168**	0.156**	0.198**	0.162**
경영정책의 동반자성	1	0.451**	0.429**	0.428**	0.388**
	2	0.417**	0.355**	0.368**	0.295**
	3	0.365**	0.304**	0.309**	0.262**
	4	0.312**	0.315**	0.325**	0.318**
	5	0.380**	0.305**	0.349**	0.337**
	6	0.370**	0.309**	0.357**	0.364**
	7	0.327**	0.283**	0.292**	0.320**
	8	0.385**	0.359**	0.359**	0.364**
	9	0.354**	0.358**	0.378**	0.355**
	10	0.316**	0.325**	0.299**	0.288**
	11	0.271**	0.306**	0.263**	0.278**
노조의 리더십	1	0.202**	0.167**	0.215**	0.210**
	2	0.092*	0.109*	0.117**	0.128**
	3	0.058	0.081	0.079	0.095*
	4	0.180**	0.154**	0.211**	0.216**
	5	0.138**	0.183**	0.200**	0.208**
	6	0.200**	0.178**	0.253**	0.211**
	7	0.106*	0.112*	0.138**	0.196**
	8	0.062	0.001	0.035	0.009
	9	-0.035	-0.086	-0.044	-0.084
	10	-0.131**	-0.089*	-0.104*	-0.074
	11	-0.135**	-0.088*	-0.110*	-0.058
	12	0.079	-0.015	0.082	0.089
	13	-0.058	-0.036	-0.007	0.041
조합원의 노조참가도	1	0.084	0.109*	0.115**	0.128**
	2	0.014	0.012	0.098*	0.109*
	3	-0.043	0.050	-0.005	0.002
	4	0.128**	0.109*	0.002	0.029
	5	-0.041	-0.010	-0.018	-0.030
	6	0.174**	0.112*	0.213**	0.148**
비정규직 채용시 노조개입	1	0.082	0.077	0.019	0.043
	2	0.017	0.006	0.004	0.016
	3	-0.065	-0.050	-0.092*	-0.071
	4	-0.075	-0.119**	-0.074	-0.132**

주 : w\_030301: 회사 요구 수용도, w\_030302: 협상시 우호적 태도,  
w\_030303: 회사 논리 수용도, w\_030304: 회사 요구의 타당성 인정.

\*p<0.05, \*\*p<0.01

경영참여 정도를 묻는 13개 항목과 노조 협상계획의 협동성(UR: w\_030301~4) 사이의 상관성도 그리 높지는 않으나 대체로 0.2~0.4 사이의 약한 상관성을 보이고 있다( $p < 0.01$ ). 그 중에서도 경영 혁신운동 관련 경영참여 정도와 회사 요구 수용도(w\_030301) 사이에는 0.356, 회사 논리 수용도(w\_030303) 사이엔 0.349, 회사 요구의 타당성 인정(w\_030304) 사이엔 0.336의 상관성이 있고, 투자, 인력, 생산 등과 관련된 경영계획에의 참여 정도와 회사 요구 수용도(w\_030301) 사이엔 0.344, 협상시 우호적 태도(w\_030302) 사이엔 0.321, 회사 논리 수용도(w\_030303) 사이엔 0.347의 상관성이 존재하며, 생산성 향상 운동과 연관된 참여 정도와 회사 요구 수용도(w\_030301) 사이엔 0.334, 회사 논리 수용도(w\_030303) 사이엔 0.330의 상관성이 있다(표18).

경영정책의 동반자적 특성 11개 항목과 노조 협상 계획의 협동성 4개 항목 사이의 상관관계 분석에서도 모든 항목들 사이에 유의미한 상관관계가 발견되었고 대체로 0.3~0.5 사이의 상관관계를 나타냈다. 특히 노조를 파트너로 인정하고 후원, 노조 무력화 정책 억제, 노조 대표의 이사회 참여와 고급 경영정보 공유, 노조 대표의 간부회의 참여와 정보의 일상적 공유, 단체교섭시 회사 방침 및 정보의 공유 정도, 의사결정에 노조 참여 정도 등 6개 항목들이 노조 협상계획의 협동성 지수 모든 항목과 0.35~0.45 사이의 상대적으로 높은 상관성을 보여주었다.

노조 협상 계획의 협동성 4항목과 조합원 및 집행부의 노사관계관 사이의 상관성을 살핀 결과 약간 흥미로운 사실이 나타났다(표19-20).

노사 응답자 모두, 조합원이나 집행부가 노사간의 이해가 조화될 수 있다고 보는 정도와 당해 연도 단협시 노조의 협동성(회사요구 수용도, 우호적 태도, 논리 수용도, 회사 요구의 타당성 인정도) 사이에 약하지만 음(-)의 상관관계를 나타냈다.

이는 자기 조합원의 이익보다 전체 근로자의 이익 증진을 우선시해야 한다는 경우에도 마찬가지로 협동성 지수와 약한 음의 상관성을 보인다.

얼핏 보기에 역설적인 이런 수치는, 일반적인 견해가 구체적인 상황 속에 반영되면서 역설적인 것처럼 보일 뿐인 것으로 해석할 수 있다. 즉 평소에 노사간 이해가 조화될 수 있다고 보지만, 당해 연도 협상 과정에서 회사측 제시안이 미흡하여 평소의 신뢰감이나 조화관에 배치된다고 느낄 때(일종의 배신감) 그 수용도가 낮아질 것이라고 해석하는 것이다.

마찬가지로, 평소에 자기 조합원의 이해보다 전체 근로자의 이익 증진을 우선시해야 한다는 견해를 가질수록, 당해 연도에 제시된 회사측 협상안이 미흡하다면 그 수용도가 낮아질 수밖에 없을 것이다.

결국은 평소에 노사간에 얼마나 공유된 가치관을 갖는가도 중요하지만, 그 공유된 가치관에 얼마나 걸맞게 당면 과제들을 풀어나가는가 하는 일관된 실천의 문제도 중요하다는 시사점을 받을 수 있다.

〈표 19〉 노조 협상 계획의 협동성과 조합원 및 집행부의 노사관계관 사이 상관성(노)

		W_030301	W_030302	W_030303	W_030304
조합원들의 노사관계관	1	-0.187**	-0.233**	-0.225**	-0.249**
	2	-0.153**	-0.138**	-0.155**	-0.171**
	3	-0.058	0.044	-0.040	-0.028
	4	0.038	0.021	0.014	0.034
	5	0.121**	0.065	0.071	0.077
노조 집행부의 노사관계관	1	-0.274**	-0.249**	-0.230**	-0.277**
	2	-0.162**	-0.153**	-0.193**	-0.178**
	3	-0.140**	-0.020	-0.090	-0.102*
	4	0.015	0.036	0.021	0.017
	5	0.099*	0.069	0.096*	0.108*

주 : w\_030301: 회사 요구 수용도, w\_030302: 협상시 우호적 태도, w\_030303: 회사 논리 수용도, w\_030304: 회사 요구의 타당성 인정. \*p<0.05, \*\*p<0.01

〈표 20〉 노조 협상 계획의 협동성과 조합원 및 집행부의 노사관계관 사이 상관성(사)

		W_030301	W_030302	W_030303	W_030304
조합원들의 노사관계관	1	-0.206**	-0.245**	-0.205**	-0.179**
	2	-0.166**	-0.193**	-0.217**	-0.197**
	3	0.058	0.083	0.068	0.070
	4	-0.057	-0.042	-0.034	-0.047
	5	-0.066	-0.055	-0.089*	-0.094*
노조 집행부의 노사관계관	1	-0.275**	-0.309**	-0.294**	-0.246**
	2	-0.165**	-0.217**	-0.218**	-0.216**
	3	-0.014	0.021	-0.008	0.004
	4	0.028	0.022	0.023	0.019
	5	0.023	0.010	-0.023	0.003

주 : w\_030301: 회사 요구 수용도, w\_030302: 협상시 우호적 태도, w\_030303: 회사 논리 수용도, w\_030304: 회사 요구의 타당성 인정. \*p<0.05, \*\*p<0.01

## 5. 노사관계 분위기(협력성, 신뢰성)에 영향을 주는 변수: 다중회귀분석

가장 먼저 노사관계 신뢰도에 영향을 주는 변수를 찾기 위한 다중회귀분석을 실시하였다(변수 선택은 단계선택법). 우선 근로자대표의 응답지를 분석하였다.

잠재적 독립 변수로는 상술한 바와 같이 크게 세 범주로, 컨셉 관련 범주, 제도 관련 범주, 실천 관련 범주 등 모두 19개였다. 컨셉 관련 범주 4가지는 노사관계 도덕적 기초 지수(mf), 사업장 협상계획의 우호성(bp), 노조측 협상계획의 우호성(ur), 경영정책의 동반자적 성격(mp) 등. 제도 관련 범주 5가지는 노사협의회의 효과성(U0307), 고충의견 청취 간담회(U0309), 의사소통 프로그램(cp), 경영참여 제도(wp), 비정규직 채용시 노조 참여(irui) 등. 실천 관련 범주 10가지는 노협 활용도(cr), 사측 협상력(cbp), 노조측 협상력(ubp), 노조원 적극 참여율(X03014), 노조원 활동 참여도(ap), 노노갈등 정도(X0305), 노조의 민주적 리더십(uls), 해고자 수(X031111), 미복직자 수(X031113), 비정규직 조합활동률(X03131) 등이 있다.

분석 결과 두 가지 독립변수를 갖는 회귀 모형이 최종적으로 추출된다. 노사관계의 도덕적 기초 변수(U\_MF)와 노노갈등(U\_WWC) 변수가 통계적으로 의미 있는 독립 변수로 부각되었다(F=93.038, p<0.001). 노사관계의 도덕적 기초와 노노갈등 변수로 이뤄진 이 회귀 모형은 노사관계 분위기에 대한 설명력이 50%로서 상당히 높음을 알 수 있다.

〈표 21〉 노사관계 분위기에 대한 다중회귀분석(노)

	기울기(베타)	t	F	p	R2
도덕적 기초	0.682	12.949 (p=0.000)	93.038	0.000	0.501
노노갈등	-0.106	-2.005 (p=0.046)			
노사관계 분위기(협동성, 신뢰성) = 0.00932 + 0.682*도덕적 기초 -0.106*노노갈등					

이 회귀식에 따르면 노사관계상 도덕적 기초의 회귀계수가 0.68로서 노사관계 분위기를 협동적이고 신뢰성 높은 것으로 형성하는 데 중대한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 또한 노노갈등이 심할수록 노사관계의 분위기도 악화될 소지가 있음을 알 수 있다.

동일한 분석을 노무관리자의 응답지에 대해서도 실시하였다.(변수 선택은 단계선택법).

역시 노사관계의 도덕적 기초 변수는 공통으로 포함되었고, 그 외에 사업장 협상계획의 우호성, 경영정책의 동반자 성격 변수가 통계적으로 의미있는 독립변수로 추출되었다(F=54.311, p<0.001). 이 모형의 설명력은 91.6%로서 대단히 높은 것으로 나타났다.

〈표 22〉 노사관계 분위기에 대한 다중회귀분석(사)

	기울기(베타)	t	F	p	R2
도덕적 기초	0.893	10.943 (p=0.000)	54.311	0.000	0.916
사업장 협상계획 우호성	-0.411	-4.362 (p=0.001)			
경영정책의 동반자성	0.288	2.912 (p=0.011)			
노사관계 분위기(협동성, 신뢰성) = 0.4000 + 0.893*도덕적 기초 - 0.411*사업장 협상계획의 우호성 + 0.288*경영정책의 동반자성					

노사관계 분위기 결정에 있어 도덕적 기초가 가장 큰 영향력을 행사하며 경영정책의 동반자적 성격도 꽤 영향을 미침을 알 수 있다.

반면, 사업장 협상계획의 우호성은 기대와는 달리 노사관계 분위기에 부(-)의 영향력을 꽤 행사하고 있음을 알 수 있다. 이것은 사업장 협상 계획이 전년도 것이 아니라 향후의 협상 계획이라는 점에 착안하여 설명이 가능할 것 같다. 즉 노무관리자의 입장에서 볼 때, 현재 인지하는 노사관계



분위기가 대립성이 강하거나 상호 불신이 강하다고 볼수록 향후 사업장의 협상 계획이 보다 우호적으로 갈 가능성이 높다는 것이다.

노사 모두에게 있어 노사관계 분위기(협동성, 신뢰성)를 형성하는 데 노사관계의 ‘도덕적 기초’(mral fundatin) 요인이 노사 공통으로 주요한 영향을 미친다는 분석 결과는 대단히 중요한 의미를 지닌다. 노사관계의 신뢰성 회복을 위해서는 노사 모두의 ‘도덕적 기초’가 의사소통적 합리성 구축의 공통분모로서 대단히 중요하다는 것이다.

## 6. 도덕적 기초(Mral Fundatin)에 영향을 주는 변수 탐색

우선, 노무관리자(사용자) 응답지의 경우, 도덕적 기초에 영향을 주는 변수가 무엇인지 알아보기 위해 단계선택법에 따라 다중회귀분석을 시도했다. 이 모형은 유의수준 0.001에서 타당한 것( $F=44.1$ )으로 검정되었고 모형의 설명력은 35.7% 정도로서 7가지 독립변수에 의해 종속변수 분산의 35.7%를 설명하는 것으로 드러났다.

〈표 23〉 MF(도덕적 기초)에 대한 영향변수(사용자) 다중회귀분석(단계선택법)

	기울기(B)	표준오차	표준화 B값	t값
상수	29.813	3.069		9.713***
UR	0.665	0.091	0.287	7.319***
MP	0.329	0.053	0.236	6.232***
CR	0.203	0.060	0.126	3.393***
BP	0.263	0.071	0.142	3.694***
WWC	-1.469	0.429	-0.120	-3.426***
CBP	-0.329	0.118	-0.103	-2.800**
UBP	-0.333	0.138	-0.091	-2.420**
설명력( $R^2$ )	0.357			
F비	44.109*** (** $P < 0.01$ , *** $P < 0.001$ )			
종속변수: MF (제외변수: CP, WP, ULS)				

독립 변수 중 가장 큰 영향력을 행사하는 것은 노조측 협상 계획의 협동성 지수(UR)로서 한 단위의 변동으로 종속변수를 0.67 정도 긍정적 영향을 미친다. 다음으로는 경영 정책의 동반자적 성격(MP) > 노사협의회 활용도(CR) > 사업장 협상 계획의 우호성 지수(BP) 등이 종속변수인 도덕적 기초 지수에 긍정적 영향을 미친다.

한편, 노노 갈등(WWC)이 심할수록, 노조측의 협상력(UBP)이 강할수록, 또 사측의 협상력(CBP)이 강할수록 노무관리자가 응답한 종속변수인 도덕적 기초(MF)는 부정적인 영향을 받는 것으로 나타났다.

이상의 회귀 모형을 수식으로 나타내면 다음과 같다.

$$MF = 29.813 + 0.665UR + 0.329MP + 0.263BP + 0.203CR - 1.469WWC \\ -0.333UBP - 0.329CBP$$

다음으로 근로자 대표가 응답한 자료 중 도덕적 기초(U\_MF)에 어떤 변수들이 영향을 미치는지를 알아보기 위해 위와 마찬가지로의 10가지 독립변수를 포함한 회귀모형을 구성해보았다. 회귀분석 결과 유의수준 0.001에서 회귀모형은 타당한 것으로 판명되었고(F=76.03), 단계선택법에 따라 추출된 독립변수 6개를 포함한 이 모형의 설명력은 52.5%였다.

〈표 24〉 U\_MF(도덕적 기초)에 대한 영향변수(노동자) 다중회귀분석(단계선택법)

	기울기(B)	표준오차	표준화 B값	t값
상수	23.572	2.525		9.377***
U_MP	0.321	0.042	0.330	7.723***
U_UR	0.661	0.101	0.277	6.518***
U_CR	0.262	0.062	0.170	4.224***
U_BP	0.272	0.076	0.130	3.591***
U_WWC	-1.192	0.481	-0.086	-2.476*
U_CBP	-0.281	0.118	-0.083	-2.385*
설명력(R <sup>2</sup> )	0.525			
F비	76.030*** (* P < 0.05, *** P < 0.001)			
종속변수: U_MF (제외변수: U_CP, U_WP, U_UBP, U_ULS)				

종속변수인 도덕적 기초에 가장 큰 정(+)의 영향을 미치는 변수는 노조측 협상 계획의 협동성 지수(U\_UR)로서 0.66을 나타냈고, 다음으로 경영정책의 동반자적 성격(U\_MP) 0.32, 그 다음으로 사업장 협상계획의 우호성 지수(U\_BP) 0.27, 노사협의회의 활용도(U\_CR) 0.26 등으로 나타났다.

한편, 여기서도 노노갈등은 도덕적 기초에 부정적 영향을 주고 있으며, 사측의 협상력 지수(U\_CBP)도 부정적 영향을 미치고 있다.

이러한 회귀 모형을 수식으로 표현하면 다음과 같다.

$$U\_MF = 23.572 + 0.661U\_UR + 0.321U\_MP + 0.272U\_BP + 0.262U\_CR \\ -1.192U\_WWC - 0.281U\_CBP$$

노사간의 이 두 모형을 비교해 볼 때, 우리는 흥미로운 사실을 발견하게 된다. 그것은 근로자대표 응답지나 노무관리자 응답지나 모두 공통으로 도덕적 기초 변수에 가장 큰 영향을 미치는 변수가 노조측 협상계획의 협동성(UR, U\_UR) 및 경영정책의 동반자적 성격(MP, U\_MP), 사업장 협상계획의 우호성(BP, U\_BP)이라는 것이다. 또한 노노 갈등(WWC, U\_WWC)이 심할수록, 사측 협상력 지수(CBP, U\_CBP)가 높을수록, 도덕적 기초 지수에는 부정적인 영향을 미친다는 점에 대해서도 노사간 회귀 모형이 공통적으로 지적해주고 있다.

## IV. 연구 결과 요약 및 결론

### 1. 연구의 주요 결과 요약

2004년도 노사관계 실태조사 자료에 나타난 바에 따르면 노사 모두 노사관계 분위기를 대립적이라기보다는 협력적으로 인지하고 있다. 이 때의 협력적 분위기관 협력성(partnership) 또는 신뢰성(credibility)을 의미하는 것으로 해석됨. 노보다 사측이 더 협력적으로 인지(표1), 노사간 평균 차이는 통계상 유의미하다( $p < 0.001$ ).

노사간 신뢰 및 협력 분위기 형성에 공통 기반으로 인지된 ‘도덕적 기초’(sterman et al. 2001)는 노와 사 각기 평균 3.860과 3.999를 나타냄. 노사간 대응표본 차이검정 결과 유의수준 0.001에서 이 차이는 통계적으로 유의미하다(표9).

토마스-킬만 갈등 모드 측정 도구(Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument)에 의한 갈등 대응 5양식 모형을 적용할 때(Thomas 2000), 위 조사결과의 경우 한국 노사관계는 노사 모두 각자 힘으로 자신의 주장을 관철하려 하거나 상대방을 약화시키려 하는 정도가 매우 낮으면서도(각기 노:사 4.21:4.13 및 3.83:4.21) 각자는 상대방을 이해하려 하고(3.85:3.75) 상대방이 옳은 경우 양보하려 하며(3.88:3.77) 협력하려고 노력한다(3.90:3.88)는 점에서 ‘타협형’ 내지 ‘협동형’의 특성을 강하게 띠다고 볼 수 있다(<표 2>, <표 3>). 이것은 또한 조합원이나 집행부 모두 “노사간 이해관계가 조화될 수 있다”(노측 각기 4.49, 4.50, 사측 각기 4.77, 4.65)고 보는 데서도 증명된다(<표 4~7>). 타협형이나 협동형은 순종형이나 회피형, 경쟁형에 비해 동반자관계(partnership)의 형성 가능성이 큰 기초적 징후이다.

한편, 조사대상 노조의 조합원이나 집행부는 자기 사업장 근로자 이해보다는 전체 근로자를 대변해야 한다고 보면서도 비정규직보다 정규직 우선, 정치적 영향력보다 근로조건 우선, 경영참여보다 임금 및 고용 우선주의 경향성을 갖고 있다는 점에서 원칙론과 실리론 사이의 괴리 존재(<표 4~7>). 이를 이원론적 분리주의라 볼 수도 있고, 원칙론적 입장이 현실 상황 앞에 굴절된 현상이라 해석할 수도 있다.

노사관계의 안정성을 저해하는 노측 요인과 사측 요인에 대한 교차 체크 결과를 보면, 노측이 지적한 노측 문제 요인은 임금인상 위주의 단체교섭(22.6%), 노노갈등(22.6%), 경영에 대한 이해 부족(21.0%), 이기적 조합주의(17.4%) 등이 주로 지적되었고, 사측이 지적한 사측 문제 요인은 위계적 의사결정 구조(23.1%), 경영정보 미공개(21.7%), 불합리한 인사노무관리(13.8%) 등이 주로 지적되었다.

민주노총 사업장이 한국노총비가맹에 비해 덜 협력적으로 인식하고 있다(<표 11~12>).

의사소통 프로그램이 있는 경우가 없는 경우에 비해 노사 모두 노사관계 분위기를 더 협력적으로 인식하고 있다(<표 13~14>). 노측 응답지의 경우 경영자와 현장간 핫라인, 현장 정기 회합 통한 정보 공유, 현장 대화 등이 효과적으로 인지되고 있다(<표 13>).

노사관계 분위기(협력성과 신뢰성) 변수와 ‘도덕적 기초’ 변수의 구성 인자들간 상관관계

(spearman's rh) 분석 결과, 특히 노사간 상호 이해 노력, 노사의 비적대성 인지, 경영층의 노측 이해, 경영층의 노측과 협력, 노측이 옳은 경우 경영의 양보, 경영이 노측 존재 존중 등이 0.5 이상의 다소 높은 상관관계를 보인다(<표 17>).

경영정책의 동반자성 변수 중 “노조를 파트너로 인정하고 활동을 후원함”이 노사관계 분위기와 0.55의 비교적 높은 상관성( $p<0.01$ )을 보인다(<표 17>).

노사 합의(약속) 이행 정도와 노사관계 분위기간 상관성이 있다 0.391( $p<0.01$ ).

의사소통 프로그램과 노사관계 분위기 사이는 상관계수가 0.300였다( $p<0.01$ ). 비록 낮은 상관성을 갖지만, 설문지에서 제시된 의사소통 프로그램 이외에 노사간 이해와 소통을 촉진하는 다양한 채널이 효과적으로 운영될 때 ‘의사소통적 합리성’의 고양으로 더 나은 결과를 낼 수 있음을 시사한다(Habermas 1981).

경영참여 정도를 묻는 13개 항목과 노조 협상계획의 협동성 사이의 상관성은 대체로 0.2-0.4 사이의 낮은 상관성을 보이지만( $p<0.01$ ), 그 중 경영혁신운동 관련 경영참여 정도와 회사 요구 수용도 사이엔 0.356, 회사 논리 수용도 사이엔 0.349, 회사 요구의 타당성 인정 사이엔 0.336의 상관성이 있다. 투자, 인력, 생산 등과 관련된 경영계획에의 참여 정도와 회사 요구 수용도 사이엔 0.344, 협상시 우호적 태도 사이엔 0.321, 회사 논리 수용도 사이엔 0.347의 상관성이 존재함. 생산성 향상 운동과 연관된 참여 정도와 회사 요구 수용도 사이엔 0.334, 회사 논리 수용도 사이엔 0.330의 상관성이 나타난다(<표 18>).

경영정책의 동반자적 특성 중 노조를 파트너로 인정하고 후원, 노조 무력화 정책 억제, 노조 대표의 이사회 참여와 고급 경영정보 공유, 노조 대표의 간부회의 참여와 정보의 일상적 공유, 단체교섭시 회사 방침 및 정보의 공유 정도, 의사결정에 노조 참여 정도 등 항목들이 노조 협상계획의 협동성 지수의 모든 항목과 0.35-0.45 사이의 상관관계를 나타낸다(<표 18>).

이것은 노조 협상계획의 협동성을 높이기 위해서 경영혁신 운동이나 전략적 경영계획 수립, 그리고 생산성 향상 운동 등에서의 경영참여가 필요하고, 또한 노조를 파트너로 인정하고 후원, 노조 무력화 정책 억제, 노조 대표의 이사회 참여와 고급 경영정보 공유, 노조 대표의 간부회의 참여와 정보의 일상적 공유, 단체교섭시 회사 방침 및 정보의 공유 정도, 의사결정에 노조 참여 등이 필요함을 시사한다.

노조 협상 계획의 협동성과 조합원 및 집행부의 노사관계관 사이의 상관성 분석 결과, 노사 모두, 조합원이나 집행부가 “노사간의 이해가 조화될 수 있다고 보는 입장”이나 “자기 조합원의 이익보다 전체 근로자의 이익 증진을 우선시해야 한다는 입장”일수록 당해 연도 단협시 노조의 협동성(회사요구 수용도, 우호적 태도, 논리 수용도, 회사 요구의 타당성 인정도)이 약하지만 낮아지는 관계를 나타낸다.

얼핏 보기에 역설적인 이런 결과는, 일반적인 견해가 구체적인 상황 속에 반영되면서 역설적으로 굴절된 것으로 보일 뿐인 것으로도 해석할 수 있다. 즉 평소에 노사간 이해가 조화될 수 있다고 보지만, 당해 연도 협상 과정에서 회사측 제안이 미흡하여 평소의 신뢰감이나 조화관에 역행한다고 느낄 때(일종의 ‘배신감’) 그 수용도가 낮아질 것이라 해석 가능하다(Morris & Robbins 1997).

결국은 평소에 노사간에 얼마나 공유된 가치관을 갖는지도 중요하지만, 그 공유된 가치관에 얼마나 걸맞게 당면 과제들을 풀어나가는가 하는 ‘일관된 실천’도 중요하다는 시사점을 받을 수 있다. 그래야 노사간의 ‘심리적 계약’이 지속가능할 것이며, ‘내재적 동기 부여’(Thmas 2000)도 이뤄져 ‘과정기반 신뢰’가 고양될 것이다.

노사관계 분위기 인지도 변수에 어떤 요인이 영향을 미치는지 컨셉 변수, 제도 변수, 실천 변수 등 크게 세 범주의 잠재변수들과 다중회귀분석을 한 결과, 노의 경우 도덕적 기초 변수와 노노갈등 변수가 각기 정(+)과 부(-)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고(표21), 사의 경우 도덕적 기초 변수와 경영정책의 동반자성이 정(+)의 영향을, 사업장 협상 계획의 우호성이 부(-)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(표22). 제도 변수보다 컨셉, 실천 변수가 영향 미침을 알 수 있다.

노사 공통의 신뢰 형성에 기반으로 인지된 ‘도덕적 기초’ 변수에 어떤 요인들이 작용하는지 알아보기 위해 주요하다고 판단되는 10개의 독립변수들을 추출(차이검정, 상관성 분석 등 거침), 회귀 분석을 시도한 결과, 노의 경우 노조측 협상계획의 협동성 지수, 경영정책의 동반자성, 사업장 협상 계획의 우호성, 노사협의회의 활용도 순으로 정(+)의 영향을 미침. 노노갈등과 사측 협상력 변수는 부(-)의 영향 미침(표24). 사의 경우, 노조측 협상 계획의 협동성, 경영정책의 동반자성, 노사협의회의 활용도, 사업장 협상 계획의 우호성 순으로 정(+)의 영향을 미침. 노노갈등, 노조측 협상력, 사측 협상력 등은 부(-)의 영향 미친다고 나타났다(표23). 역시 제도 변수보다 컨셉, 실천 변수가 영향 미침을 알 수 있다.

## 2. 연구의 이론적, 실천적 시사점

### 가. 이론적 시사점

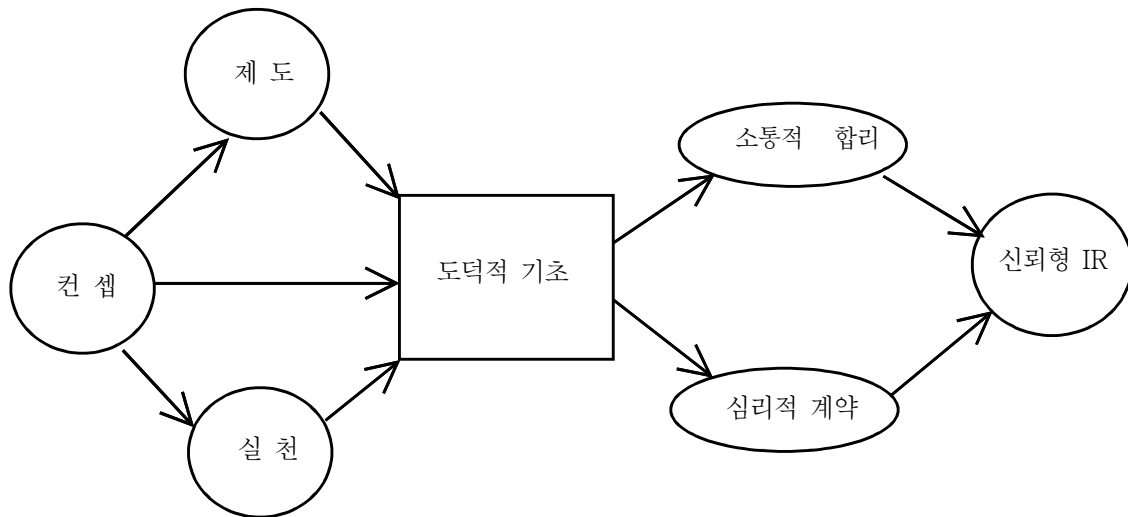
노사관계 분위기(협력성, 신뢰성)에 영향 미치는 변수나 그것의 도덕적 기초 변수에 영향을 미치는 요인을 분석해보면, 대체로 제도 범주 변수(관리적 수준)보다 컨셉 범주 변수(전략적 수준)나 실천 범주 변수(현장 수준)들이 중요한 영향을 미침을 알 수 있다. 이것은 ‘KKM 모델’에 의거할 때(Kchan et al. 1986), 전략적 차원의 노사관계와 현장 수준의 노사관계가 상대적 중요성을 띠을 의미한다.

또 이것은 노사관계에서 어떤 제도인가가 중요한 것이 아니라, 어떤 컨셉에서 그런 제도가 도입되며, 또 그런 컨셉을 노사가 얼마나 공유하는가, 나아가 그 공유된 컨셉을 얼마나 현장 노사관계에 일관되게 구현하는가 하는 점이 실제 노사관계의 신뢰성을 고양하는 데 대단히 중요함을 시사한다.

특히 실제 노사관계는 형식적 고용 계약을 넘어 일상적 실천 속에서 상호간에 암묵적인 약속들이 부단히 맺어지고 이행되는 ‘심리적 계약’(psychlgical cntract) 관계임을 고려할 때, 상호성(mutuality)을 전제로 하는 ‘도덕적 기초’(mral fundatin)가 공고히 구축되고 부단히 재구축되지 않으면 심리적 계약에 ‘틈(crack)’이 생기기 쉽다. 따라서 도덕적 기초를 공고히 하기 위해 그에 영향

을 주는 요인들에 주목할 필요가 있다. 기존 ‘합리적 경제인’관의 수정도 필요함을 알 수 있다.  
이런 점들을 종합하여 향후 연구 모형을 가설적으로 제시하면 다음과 같다.

[그림 2] 신뢰형 노사관계 이론 모형



#### 나. 실천적 시사점

노사간 상호 소통적 합리성과 심리적 계약의 지속성을 높이려면 선진형 제도를 무비판적으로 도입하는 것보다는 공유된 가치관과 공유된 컨셉을 확인하고 그에 기초하여 제도나 실천을 일관성 있게 구축할 필요가 있다.

특히 위 실태 조사의 분석 결과 도덕적 기초에 영향을 미치는 요소들에 자원을 집중 투입할 필요가 있다.

전략-컨셉 범주: 경영 정책의 동반관계 지향성을 제고해야 함(노조 인정, 존중, 고급 정보 공유, 이사회 또는 간부 회의 참여, 경영계획이나 경영혁신 논의에 노사 공동 참여). 노조의 경우, 전략적 수준에서의 참여와 개입을 통해 주장성(assertiveness: 고유의 권리 주장)과 협조성(coperativeness: 상대방과의 조율)을 동시에 강화할 필요. 이 때 전략적 목표는 ‘생활 안정성’ 확보 및 ‘삶의 질’ 향상이 될 수 있을 것임. 이는 또한 파이의 크기(size) 및 분배(share)뿐만 아니라 ‘파이의 원천’(surce)에도 관심을 가질 것을 요구함을 알 수 있다.

관리-제도 범주: 경영의 경우, 위계적 의사결정 지양, 인사노무관리의 불합리성 제거, 의사소통 프로그램의 확대 및 실질화, 정보 공유의 강화가 중요. 노조의 경우, 임금 위주의 단체교섭 지양, 경영 관련 지식 학습, 이기적 조합주의 극복 등이 필요하다.

현장-실천 범주: 경영의 경우, 생산성 향상 과정에 조합원 및 노조 참여, 일상적 의사소통 및 정

보 공유, 합의 사항의 성실 이행 등이 중요. 노조의 경우, 노노 갈등의 지양, 참여와 소통을 통한 상호 이해의 증진, 현장에서의 참여 경영을 위한 능력 제고 노력, 노조 내부 응집력의 강화 등이 필요하다.

### 3. 본 연구의 한계와 향후 과제

우선, 2004년도 자료만으로 분석한 것이기에 보다 일반화를 하기 위해 그 이전 자료는 물론 향후 지속적 연구 필요하다.

신뢰형 노사관계를 위한 이론적 모형(그림2)의 타당성 검토를 위한 개념의 정리 및 포괄적 실증 연구 필요하다.

주어진 자료가 일정한 이론적 입장을 기초로 수집된 것이 아니기에 자료의 방대함에도 불구하고 노사관계 이론의 발전과 실천적 개선을 위한 유용성에 한계를 노정함. 예컨대 이 자료에서는 ‘심리적 계약’ 관련 변수나 ‘소통적 합리성’ 변수, ‘신뢰 관계’ 구축의 정도를 직접 측정한 자료를 얻기 어려웠음. 향후 이런 자료들을 보완하여 더욱 정밀한 실증 연구를 할 필요성이 있음을 알 수 있다.

## 참고문헌

- Appelbaum, E. & R. Batt(1994), *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*, Ithaca:ILR Press.(박준식 역(1996), <미국 기업의 작업장 혁신>, 서울: 한국노동연구원)
- Batt, R.(1999), Work organization, Technology, and Performance in Customer Service and Sales, *Industrial and Labor Relations Review* 52(4), 539-564.
- Bluestone, B. & I. Bluestone(1992), *Negotiating the Future*, NY: Basic Bks.(장현준 역(1995), <미래를 위한 새로운 노사관계>, 서울:한국노동연구원)
- Cappelli, P. & D. Newmark(1999), Do High Performance Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?, NBER working paper, N.7374.
- Creed, W. & R. Miles(1996), Trust in organizations: a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies and the opportunity costs of control, in R. Kramer & T. Tyler(eds.), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*, London: Sage.
- Habermas, J.(1981), *Theorie der kommunikativen Handelns*, 2 Bde., Frankfurt/M.: Suhrkamp(장은주 역(1995), <의사소통의 사회이론>, 서울:관악사).
- Ichniowski, C.(1992), Human Resource Practices and Productive Labor-Management Relations, in D. Lewin, J. Mitchell, P. Sherer(eds.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, Madison:IRRA, 239-271.
- Kirkman, B. L. & B. Rsen(1999), Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Khan, T., H. Katz, R. McKersie(1986), *The transformation of American industrial relations*, NY: Basic Bks.
- Khan, T. & P. Sterman(1994), *The mutual gains enterprise*, Boston: HBS Press.
- Lawler, E.(1992), *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*, San Francisco: Jossey-Bass Pub.
- MacDuffie, J. & J. Krafcik(1992), Integrating technology and human resources for high performance manufacturing: Evidence from the international auto industry, in T. Khan & M. Useem, *Transforming organizations*, NY: Oxford Univ. Press.
- Morris, E. & S. Rbinsn(1997), When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops, *Academy of Management Review*, 22(1), 226-56.
- Sterman, P., T. Khan, R. Locke, M. Pire(2001), *Working in America: A Blueprint for the New*



- Labr Market*, Cambridge: MIT Press.
- Peters, T. & R. Waterman, Jr.(1982), *In Search f Excellence: Lessns frm America's Best-Run Cmpanies*, NY: Warner Bks.
- Thmas, K.(2000), *Intrinsic Mtivatin at Wrk: Building Energy and Cmmitment*, San Francisc: Berrett-Kehler Pub.(장재운, 구자숙 역, <열정과 몰입의 방법>, 서울: 지식공작소, 2002)
- Yeatts, D. & C. Hyten(1998), *High-perfrmng self-managed wrk teams: A cmparison f thery and practice*, Thousand aks: Sage.