

직업안정기관의 국제비교연구

1997

한국노동연구원

目次

- I. 問題의 提起 및 研究의 目的
- II. 團體交涉에 관한 理論的 背景
 - 1. 노사관계의 기본 과정
 - 2. 단체교섭의 개념적 모형
 - 가. 환경
 - 나. 노사관계의 3수준
 - 3. 단체교섭의 목적 및 효과
 - 가. 단체교섭의 목적
 - 나. 단체교섭의 효과
 - 4. 단체교섭의 여러 이론
- III. 實態調査 方法 및 標本 特性
 - 1. 조사방법
 - 2. 조사대상 노동조합의 특성
 - 가. 산별연맹별 조직현황
 - 나. 지역별 조직현황
 - 다. 산업별 조직현황
 - 라. 노동조합 결성시기별 조직현황
 - 마. 노동조합 대표자의 임기
- IV. 團體交涉 實態分析
 - 1. 교섭준비
 - 가. 단체협약(안) 작성
 - 나. 교섭위원
 - 다. 교섭전략
 - 2. 교섭제의 및 교섭
 - 가. 교섭제의
 - 나. 정보제공
 - 다. 교섭횟수 및 교섭소요기간
 - 라. 교섭과정에서의 애로사항
 - 3. 인준 및 쟁의
 - 가. 인준
 - 나. 쟁의
 - 다. 무쟁의 이유
 - 4. 타결
 - 가. 단체협약 타결유형
 - 나. 단체협약 타결실적
 - 다. 단체협약 유효기간
 - 라. 교섭방식

V. 結論

參考文獻

附錄

表目次

- 〈표 III-1〉 산별연맹별 조직현황
- 〈표 III-2〉 지역별 조직현황
- 〈표 III-3〉 산업별 조직현황
- 〈표 III-4〉 노동조합 결성시기별 조직현황
- 〈표 III-5〉 위원장 임기
- 〈표 IV-1〉 단체협약안 준비소요기간
- 〈표 IV-2〉 단체협약안 작성시 의견반영계층
- 〈표 IV-3〉 근로자측 교섭위원수
- 〈표 IV-4〉 사용자측 교섭위원수
- 〈표 IV-5〉 교섭위원 선정시 가장 중요한 요인
- 〈표 IV-6〉 교섭위원 선출형태
- 〈표 IV-7〉 교섭위원의 권한
- 〈표 IV-8〉 단체교섭 전략(노동조합)
- 〈표 IV-9〉 사용자측의 단체교섭 전략에 대한 견해
- 〈표 IV-10〉 막후교섭에 대한 견해
- 〈표 IV-11〉 단체교섭 제의
- 〈표 IV-12〉 단체교섭 정보제공
- 〈표 IV-13〉 단체교섭시 사용자측이 제공하는 정보의 종류
- 〈표 IV-14〉 단체교섭시 제공하는 정보의 신뢰성
- 〈표 IV-15〉 교섭횟수(쟁의발생신고 이전)
- 〈표 IV-16〉 교섭횟수(쟁의발생신고 이후)
- 〈표 IV-17〉 교섭소요기간(쟁의발생신고 이전)
- 〈표 IV-18〉 교섭소요기간(쟁의발생신고 이후)
- 〈표 IV-19〉 단체교섭과정에서의 어려움
- 〈표 IV-20〉 단체협약 체결시 애로사항(1996)
- 〈표 IV-21〉 체결권
- 〈표 IV-22〉 단체협약 부결여부(1995)
- 〈표 IV-23〉 단체교섭을 순조롭게 타결할 수 있었던 이유
- 〈표 IV-24〉 단체교섭 타결형태(1995)
- 〈표 IV-25〉 서명날인자
- 〈표 IV-26〉 단체협약 실적(1995)
- 〈표 IV-27〉 동시교섭에 대한 견해
- 〈표 IV-28〉 분리교섭에 대한 견해
- 〈표 IV-29〉 단체협약 유효기간
- 〈표 IV-30〉 바람직한 단체협약 유효기간
- 〈표 IV-31〉 바람직한 교섭방식

I. 問題의 提起 및 研究의 目的

단체교섭이란 근로자단체인 노동조합과 사용자 또는 사용자단체간에 임금, 근로조건, 기타 집단적 노사관계에 관련된 사항들에 대하여 상호대등한 입장에서 행하는 교섭을 말하지만, 단체교섭을 통하여 관철하고자 하는 목적은 단체협약의 체결에 의해서 실현된다. 이러한 점에서 단체교섭은 단체협약체결을 위한 필수과정이라 할 수 있다. 그러므로 단체교섭을 집단적 노사관계의 축이라고 하는 것은 바로 단체교섭을 통하여 단체협약이 체결되고 이렇게 해서 체결된 단체협약은 집단적 노사관계를 규범적으로 지배하기 때문이다.¹⁾ 그리고 단체협약은 노동3권과 관련지어 본다면, 단체협약은 단체교섭권행사의 산물이며 단결권과 단체행동권은 단체교섭권 행사를 위한 수단으로서의 의미를 지닌다고 볼 때, 단체협약은 노동3권 행사의 결정체라 할 수 있다.²⁾

노동3권 중에서도 중핵적인 위치를 차지하고 있는 단체교섭권은 우리나라의 경우 1987년 6·29 이전까지는 권위주의적 정부의 노동운동에 대한 강력한 규제와 탄압, 사용자의 전근대적인 노사관계관 등으로 인해 제기능을 발휘하지 못하였다. 그러나 1987년 6·29 민주화선언을 계기로 노동조합의 결성이 본격화되고 대규모 노사분규가 표출되는 등 노동운동이 활성화되면서 단체교섭도 본격적으로 이루어졌다. 근로자들이 노동조합을 결성하는 것은 사실상 사용자와 단체교섭을 하기 위해서이고, 단체교섭을 통하여 단체협약을 체결함으로써 근로조건을 통일적으로 유지·개선하는 데 그 목적이 있다. 이러한 의미에서 노동조합의 존재의의는 사용자와 단체교섭을 행하고 단체협약을 체결하는 데 있다고 해도 과언이 아니다.

또한 단체협약이 노사간 대등성이 전제되는 단체교섭에 의해 체결된 노사자율규범이라는 의미에서 산업민주화의 산물이기 때문에 단체교섭이 사용자에게 부담이 되는 것도 사실이다.³⁾ 그러나 단체교섭은 ‘잠재화된 갈등’ (hidden conflict)의 표출을 제도적으로 보장하는, 즉 공개적인 갈등(open conflict)으로의 전환, 표출된 갈등을 합리적이고 민주적인 절차와 방법으로 해결하는 수단으로서의 기능을 가짐으로써 노사간의 분쟁예방과 산업평화에 기여한다는 장점도 지니고 있다. 이와 같은 이유로 단체교섭은 노사간에 대립·갈등관계를 민주적이고 평화적인 방법에 의해 해소할 수 있는 효과적인 제도적 장치로 평가받고 있다. 단체교섭을 대립적 노사관계의 산물로 보는 이유도 바로 여기에 있다.

단체교섭이 평화적인 측면뿐 아니라 대립·투쟁적인 측면도 아울러 지니고 있음에 유의하여야 한다. 노사간에 수차례에 걸쳐 단체교섭이 진행되었지만 결렬되어 쟁의행위라는 실력투쟁으로까지 진행되면 단체교섭의 평화적인 측면은 투쟁적인 측면으로 변모하게 된다. 따라서 노사관계에 있어 어떻게 하면 단체교섭의 평화적인 측면을 실현하고 투쟁적인 측면을 예방 또는 조정해나갈 것인가 하는 문제는 현단계 노사관계가 안고 있는 큰 과제 중의 하나이다. 노사관계 활동에는 장기전략과 정책결정, 단체교섭과 인사노무정책, 그리고 작업현장 및 개인·조직관계등 세가지 수준⁴⁾이 있지만, 우리나라에서는 아직까지 단체교섭이 노사관계 활동에서 핵심적인 위치를 차지하고 있다. 뿐만 아니라 1987년 6·29 민주화선언 이후 10여년이 경과하였지만 여전히 단체교섭으로 인한 노사간의 다툼이 현존할 뿐 아니라 이로 인한 사회적 비용이 막대한 실정이다.⁵⁾ 이는 단체교섭에 대한 사용자와 근로자의 인식 부족, 단체교섭기법의 미숙, 단체협약을 둘러싼 노사간의 이견 등으로 인해 단체교섭이 아직 제자리를 잡지 못하고 있기 때문으로 판단된다. 세계무역기구(WTO)의 출범과 지역경제블록의 급증, OECD에의 가입 등으로 인해 무한경쟁시대로 진입한 현단계에서 단체교섭 위주의 노사관계에서 장기전략과 정책결정, 작업현장 및 개인·조직관계 수준인 협력단계로 진입하지는 못할 망정 대립적 측면이 강한 단체교섭 및 인사노무 수준에 우리나라의 노사관계가 여전히 머물러 있다는 것은 큰 문제가 아닐 수 없다.

본 연구에서는 Kochan과 Katz가 개발한 단체교섭의 개념적 모형을 분석 틀로 제시하였다. 이 모형의 가장 큰 특징은 모형이 노사관계 당사자들의 목적과 기대(the goals and expectations)에 의해 추동된다는 점이다. 그리고 노사관계 당사자들이 어떻게 자신들의 목적을 어느 정도 달성하는가는 당사자들이 서로 상호적용하고 선택하는 단체교섭의 제도적 구조(institutional structures, 교섭방식, 조직체계 및 조직형태)와 과정(processes)에 의해 좌우될 뿐 아니라, 그동안 기존 단체교섭이론에서 주어진 제약조건으로 간주하였던 외부환경의 諸力에 의해서도 영향을 받는다는 점이 특징적이다. 그러므로 단체교섭을 제대로 이해하기 위해서는 외부환경,

단체교섭의 제도적 구조와 과정, 그리고 단체교섭의 산물인 단체협약을 포괄적으로 분석할 필요가 있다. 그러나, 비록 본고에서는 단체교섭의 이론적 배경에서 단체교섭의 개념적 모형을 간략하게나마 언급하지만, 실증분석에서 전술한 모든 요인을 종합적으로 분석하는 것은 연구의 범위를 넘어서는 것이기 때문에 노사관계의 3수준 중 두번째 수준인 단체교섭과 인사노무 수준인 단체교섭과정(bargaining process)에 국한하여 논의를 진행하고자 한다.

따라서 본고는 먼저 단체교섭에 대한 이론적 배경으로서 노사관계의 기본적 가정, 단체교섭의 개념적 모형, 단체교섭의 목적 및 효과, 그리고 단체교섭의 이론 등을 살펴보았다. 이러한 논의는 단체교섭의 절차에서 제기되는 여러 가지 문제에 대한 시사점을 제기하고 있다. 그 다음에는 단체교섭의 개념적 모형 중 단체교섭의 평화적 측면보다는 투쟁적 측면이 강한 현대에서 단체교섭에서 가장 큰 문제로 인식되고 있고 연구가 미진한 단체교섭과정을 단계별로 구분하여 실증조사한 결과를 분석하고자 한다. 구체적으로 단체교섭 기법 중에서는 단체교섭 준비행위, 교섭위원수 및 선정방법, 교섭전략, 단체협약(안)의 작성 및 의견반영계획, 노사간의 정보제공, 교섭횟수 및 교섭소요기간, 단체교섭과정에서의 어려움, 인준·교섭위원의 권한 등의 실태를 산업별, 조합원규모별, 그리고 노동조합 결성시기별로 파악함으로써 단체교섭의 원활화와 단체교섭의 유효성 제고를 위한 기초자료로 제공함과 동시에 단체교섭상의 문제점과 이의 개선 또는 보완방향을 제시함으로써 단체교섭상의 불필요하고 소모적인 노사의 힘의 낭비를 예방하여 노사 모두 자신들의 힘을 노동생활의 질과 생산성 제고에 기울이도록 하는 데 그 목적을 두고 있다.⁶⁾

주석1) 윤성친, 「단체교섭의 문제점과 개선방향」, 『경영과 노동』, 창간호, 한국경영자총협회, 1989. 가을, 43쪽

주석2) 김형배, 「노동조합의 대표성과 제2노조의 문제」, 『노동법학』, 제2호, 1989, 9~10쪽

주석3) 노동조합이 결성된 사업장의 경우 그렇지 않은 사업장에 비해 상대적으로 인적자원관리상의 제반 기능, 예를 들면 채용(모집과 선발), 교육훈련, 인사사고과, 보상, 회사와 종업원관계, 해고와 징계 등에 관한 경영의사결정에의 노동조합의 참여정도가 높기 때문에 사용자는 경영권의 제약으로 판단하여 노동조합, 나아가 단체교섭을 기피하는 경향도 적지 않다.

주석4) T. Kochan, H. B.Katz and R.B McKersie. The Transformation of American Industrial Relations. New York: Basic Books, 1986. p. 17.

주석5) 1986~91년 기간중 피용자 1,000인당 노동손실일수(stoppage incidence)를 보면 우리나라의 경우 440.4일인데 이는 일본 3.9일, 대만 2.1일은 물론 미국 76.2일, 영국 119.8일에 비해서도 월등히 높은 수치이다. 김정환, 「노동경쟁력의 국제비교」, 『분기별 노동동향분석』, 제7권 제1주석(계속)호, 한국노동연구원, 1994. 4, 122쪽.

주석6) 단체교섭은 임금인상을 위한 단체교섭(임금교섭)과 임금 이외의 근로조건(근로시간, 수당 등의 기본급 이외의 임금), 인사 및 징계, 산업안전보건, 조합활동 보장, 단체교섭 및 쟁의 등의 기타 집단적 노사관계에 관련된 사항에 대하여 교섭하는 단체교섭으로 구분되고 있다. 실증분석은 임금 이외의 근로조건과 집단적 노사관계사항을 다루는 단체교섭에 국한하여 그 실태를 분석하였다.

II. 團體交渉에 관한 理論的 背景

1. 노사관계의 기본 가정

노사관계 연구 또는 정책을 관통하는 가장 기본적인 가정은 노동력(labor 또는 labor force)은 일반 상품이나 시장에서 거래되는 자원 이상이라는 것이다. 노동력이라는 상품이 다른 상품과 다른 점은 다음의 다섯 가지로 설명할 수 있다.¹⁾ 첫째, 근로자는 자신의 노동력을 판매하지만 그 자신을 판매하는 것이 아니라는 점이다. 둘째, 근로자가 자신의 노동력을 판매할 때 근로자 자신이 그곳에서 가서 노동력을 제공하지 않으면 안 된다는 점이다. 셋째, 노동력이라는 상품은 사용여부에 관계없이 시간의 경과에 따라 자동적으로 소모되는 상품이다. 넷째, 노동력의 판매자는 교섭에서 불리한 입장에 서기가 쉬우며, 마지막으로 노동력 특히 일정한 노동능력을 추가적으로 공급하는데 장시간이 소요된다는 점이다. 이상과 같은 이유 등으로 노동력은 시장에서 거래되는 일반재화처럼 경쟁시장에서 자유롭게 교환되지 않는다는 데 유의할 필요가 있다.

두번째 가정은 노동력은 단순히 기업의 목적을 달성하기 위해 할당되어지는 인적자원의 합이 아니라는 점이다. 대신 노동자는 가족, 지역사회, 교회 등 여러 집단의 구성원일 뿐 아니라 자기 자신만의 목표, 가치관, 기대 등을 가지고 있다. 이와 같은 광의의 책임감, 즉 여러 조직에 대한 책임감과 몰입은 노동자의 행동에 영향을 미치고 노동자의 역할과 다른 집단의 일원으로서 역할간 갈등을 야기할 수 있다.²⁾

세번째 가정은 노동자와 사용자간에는 본원적인 이해관계 갈등(inherent conflict of interest)이 존재한다는 것이다. 이와 같은 갈등은 고임금과 고용안정을 바라는 노동자와 생산성 향상과 조직유효성을 증대시키려는 사용자간에 경제적인 이해관계의 대립 또는 충돌을 필연적으로 야기하게 된다. 이와 같은 이해갈등은 고용관계에 내재하는 요인이기 때문에 노사간의 공개적인 갈등은 당사자들이 그들의 목적을 추구하는 데 따른 자연스러운 결과로 간주되어야 한다. 그러므로 갈등은 병리적인 현상이 아니라 정상적인 현상으로 인식할 필요성이 있다.³⁾ 그러나 갈등은 첫째, 당사자들의 목적이 상호의존적이고, 즉 어느 당사자도 상대방이 없으면 자신의 목적을 달성할 수 없고, 둘째, 당사자들은 많은 공통적인 목적(예를 들면 생산성 향상을 통한 노동생활의 질 향상)을 공유하고 있기 때문에 그 범위와 빈도에 있어 제한될 필요성이 있다. 따라서 효율적인 고용관계의 본질은 당사자들이 상호대립되는 이해관계에서 야기되는 문제를 성공적으로 해결하고, 이해관계를 공유하는 사안에 대해서는 상호협력하는 데 있다. 본 연구의 주제인 단체교섭은 노사간의 대립과 갈등을 민주적인 절차와 방법으로 해결하는 수단으로서 노사간의 분쟁예방과 산업평화에 크게 기여하고 있지만, 작업장에서 일어나는 갈등을 해결하고 공통된 이해관계를 추구하는 여러 기제(mechanism)의 하나에 지나지 않는다. 실제로 단체교섭은 여러 대안, 예를 들면 기업의 세련된 인적자원관리(human resource management) 또는 정부의 정책, 법 등과 경쟁하고 있다.⁴⁾ 또한 모든 노동자들이 사용자와의 심각한 갈등을 원하지 않거나 개인적인 성향 등의 이유로 노동조합에 가입하지 않는 경우도 있다. 그러나 다른 대안과의 경쟁과 조직들의 지속적인 하락에도 불구하고 우리나라의 경우 단체교섭은 노사관계를 지배하는 핵심적인 기제로서의 위치를 여전히 점하고 있다는 사실은 부인하기 어렵다.

주석1) Alfred Marshall, Principles of Economics. 8th., Macmillan, 1956. pp. 466~474.

주석2) 한 개인이 하나 이상의 조직, 예를 들면 회사, 노동조합, 가족, 교회 등에 소속되어 있고, 조직이 서로 다른 역할을 요구할 경우 역할갈등을 경험할 수 있다. 여러 조직에 대한 多重投入에 대해서는 A. Reichers, "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", Academy of Management Review. Vol. 10. pp. 465~476 참조, 그리고 역할갈등에 대해서는 J. R. Rizzo, R. J. House and S. I. Lirtman, "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organization," Administrative Science Quarterly, 1970. pp. 150~163 참조.

주석3) 갈등에 대한 관점에는 크게 전통적인 견해, 행동주의적 견해, 그리고 상호작용주의적 견해가 있다. 갈등에 대한 전통주의적 견해는 갈등을 무조건 부정적인 것으로 파악하여 조직에 악영향을 미치므로 회피해야만 한다는 입장을 취하고 있다. 반면 행동주의적 견해와 상호작용주의적 견해는 모두 갈등을 부정적인 것으로만 보지 않는다는 점에 대해서는 일치하지만, 전자는 갈등을 변화과정의 본질로 파악하여 적극적으로 수용하려는 입장을 취한 데 비해 후자는 갈등의 형태에 따라 조직에 긍정적인 영향을 미치는 갈등은 어느 정도 조장시키고 부정적인 효과를 미치는 갈등은 제거해야 한다는 입장이다. 이에 대해서는 S. P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, 3rd ed., Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1986. pp.337~338 참조.

주석4) 최근 직장 내의 새로운 관리질서로 자리매김하고 있는 인적자원관리와 정부 정책의 장단점에 대해서는 P. Weiller, *Governing the Workplace: The Future of Labor and Employment Law*, Cambridge, Mass: Harvard Univ. Press. 1990, pp. 152~168 참조.

2. 단체교섭의 개념적 모형

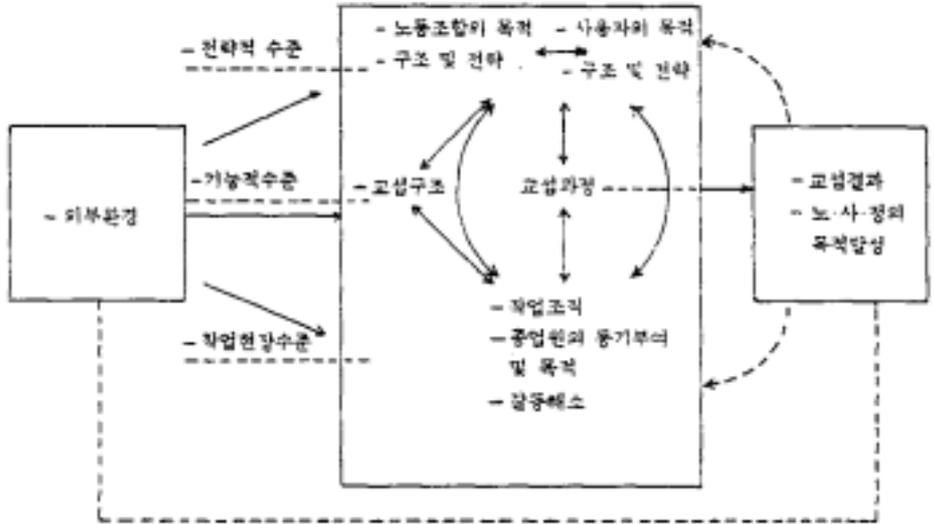
단체교섭 연구는 전통적으로 교섭과정과 그 결과, 그리고 협약관리에 주안점을 두어 왔다. 또한 이 접근방법은 ① 교섭의 구조적 특성, ② 노동조합과 사용자의 조직 특성, ③ 외부환경의 일반적인 특성을 설명하는 데 많은 노력을 기울여 왔다. 그러나 전통적인 접근방법은 단체교섭 관행의 변화 등을 충분히 설명하지 못함으로써 단체교섭의 일부분만 설명하고 노동조합과 사용자의 행위를 추동하고 형성시키는 기본적인 諸力을 설명하지 못한다는 한계를 안고 있는 것으로 평가받고 있다.¹⁾ 이에 반해 Kochan과 Katz가 개발한 단체교섭의 모형은 이전의 단체교섭 모형에 비해 동태적이고 광범위한 설명력을 가지고 있다는 장점을 가지고 있다. 특히 경쟁의 심화 또는 기술변화와 같은 환경변화를 단지 주어진 제약조건으로 간주하는 데서 벗어나 노·사·정이 환경변화에 대해 대응할 수 있는 일련의 선택을 강조하고 있다는 점에서 기존의 모형과 차이를 보이고 있다. 따라서 본고에서는 Kochan과 Katz가 개발한 단체교섭 모형(전략적 선택모형: The Strategic Choice Model)을 중심으로 살펴보고자 한다.

Kochan과 Katz가 개발한 단체교섭 모형은 노사관계시스템의 3수준 분석방법(three-tiered approach of industrial relations)을 채택하고 있다. Kochan과 Katz의 단체교섭 모형과 그 구성요인을 차례대로 살펴보면 다음과 같다.

가. 환경

단체교섭의 개념적 모형에서 설명변수인 외부환경은 크게 경제적 환경, 정치적 환경, 인구통계학적 환경, 사회적 환경, 그리고 기술적 환경 등 다섯 가지로 구분된다. 이와 같은 외부환경은 노사관계 활동의 3수준과 노사관계 당사자들에 행위에 영향을 미치고, 궁극적으로 교섭과정과 교섭결과에 막대한 영향을 미친다. 각 환경을 간략하게 설명하면 다음과 같다. 먼저 경제적 환경은 노사의 교섭력에 직접적인 영향을 미친다는 데 그 중요성이 있다. 그리고 교섭력은 파업에 대한 노사의 손익관계와 임금상승이 고용감소를 가져올 수 있는 정도(고용과 임금간의 상충관계)에 따라 결정되는 경향이 있다. 정치적 환경은 당사자의 권리와 단체교섭에서 활용되는 절차를 형성하는 역할을 하고 있다. 예를 들면 노동관계법이 노동조합 또는 사용자 어느 당사자에게 유리하게 되어 있느냐에 따라 단체교섭 절차와 그 결

[그림 II-1] 단체교섭의 개념적 모형



자료 : Thomas A. Kochan and Harry C. Katz, *Collective Bargaining and Industrial Relations*, Homewood, Illinois: IRWIN, 1988, p. 5.

과에 큰 영향을 미칠 수 있다. 최근 개정된 노동관계법을 둘러싼 노사간의 치열한 다툼을 생각하면 정치적 환경의 중요성을 인식할 수 있다. 한편 인구 통계학적 환경이 단체교섭에 어떠한 영향을 미치는가를 이해하려면 노동시장에서의 수요와 공급구조가 어떻게 변화되고 있는가를 살펴볼 필요가 있다. 우리나라의 경우 노동력 공급측면에서는 노동력 규모 자체의 감소와 여성화·고령화·고학력화로 요약할 수 있고, 수요측면에서는 제조업의 소프트화로 특정지워지고 있다. 이와 같은 경향에 대해 노동조합이 적절하게 대처하지 못할 경우 노동조합에 불리한 영향을 미칠 수 있다. 사회적 환경은 문화, 가치관, 기업과 노동조합에 대한 일반 국민들의 태도 등이 포함된다. 예를 들면 노동조합과 과업 등에 대한 여론의 향방은 노사의 교섭력에 영향을 미칠 수 있다. 마지막으로 기술적 환경은 생산조직과 생산방식, 고용수준뿐 아니라 노사관계에 많은 영향력을 미친다는 데 그 중요성이 있다.²⁾ 이상에서 언급한 외부환경은 노사관계 당사자들의 전략, 구조 및 과정에 직·간접적인 영향을 미치는 중요한 설명변수로 간주되어야 한다.

나. 노사관계의 3수준

단체교섭 모형에서 매개변수(intervening or mediating variables)의 역할을 수행하는 노사관계 활동의 3수준은 전략적 수준, 기능적 수준, 그리고 작업장 수준으로 다시 구분된다. 먼저 전략적 수준(the strategic or top tier)에는 노사관계의 장기적 방향을 결정하는 노사의 전략과 구조가 존재한다. 사용자의 전략과 구조는 노사관계의 발전을 좌우하는 아주 중요한 위치를 차지하고 있다. 예를 들면 특정기업의 최고경영자가 노사협력 전략을 채택하는냐 아니면 무노조전략을 채택하느냐에 따라 그 기업의 노사관계는 큰 변화를 초래하게 된다. 그리고 노동조합의 전략과 구조 또한 노사관계의 성격 형성에 큰 영향을 미친다. 예를 들면 노조집행부의 이념과 사용자에 대한 태도가 무엇이냐에 따라 그 기업의 노사관계의 성격이 좌우되는 경향이 적지 않다. 기능적(중간) 수준(the functional or middle tier)은 단체교섭과정의 핵심사항을 포괄하고 있다. 이 수준에서는 단체교섭이 실제로 시행되어 고용관계상의 제조건(단체교섭의 결과)이 결정되고, 주기적으로 변경된다. 이 수준에서 분석되는 사항은 교섭구조, 교섭절차, 노동쟁의, 교섭결과

등이다.

노사관계 활동의 작업장 수준(the workplace tier)에서 연속적으로 일어나는 중요한 활동은 단체협약관리(갈등관리)이다. 노동조합이 결성된 사업장에서 노사간의 작업장 수준에서의 상호작용은 단체협약관리이다. 미국의 경우 협약관리의 핵심사항은 고충처리 및 중재이다. 이 수준에서의 그 외 중요한 활동으로는 최근 그 중요성이 증대되고 있는 개별근로자의 동기부여, 참여, 감독, 그리고 직무설계 및 작업조직의 구축 등이 있다.

단체교섭제도는 결코 정적인 것이 아니라 당사자들에게 현행 관행과 역할을 바꾸도록 끊임없이 요구하는 환경에서 존재하고 있다. 노사관계의 변화를 촉구하는 요인으로는 신기술 도입, 근로자의 기대와 태도 변화(예를 들면 노동생활의 질에 대한 관심과 참여욕구 등), 그리고 경쟁격화로 인한 생산성 향상과 제품의 질 향상 요구 등이 있다. 단체교섭제도는 다른 제도와 마찬가지로 변화에 대해 빠르게 적응하지 못하고 있다. 더욱이 변화는 노사 양당사자에게 항상 중립적이거나 이득을 안겨 주는 것이 아니다. 예를 들면 일반근로자들에게 작업수행에 있어서의 재량권을 인정할 경우 일선감독자들의 권한과 지위를 약화시킬 수 있다. 그러므로 노사관계 변화와 이러한 변화과정을 촉진하거나 저해하는 요인의 동태성은 단체교섭제도의 중요한 부분을 차지하고 있다. 무한경쟁시대의 도래, 근로자 가치관의 변화, 신기술 도입 등으로 인해 단체교섭제도의 변화와 혁신을 관리하는 일은 오늘날 노사가 당면한 가장 큰 도전일 수도 있다.

주석1) Thomas A. Kochan and Harry C. Katz. *Collective Bargaining and Industrial Relations*, Homewood, Illinois: IRWIN, 1988. p. 4.

주석2) 기술혁신과 노사관계에 대해서는 한국경영자총협회, 『한국노사관계의 미래』, 1992. 40~60쪽 참조.

3. 단체교섭의 목적 및 효과

가. 단체교섭의 목적

단체교섭의 유효성은 노·사·정 당사자들의 목적이 얼마나 충족되었느냐를 살펴봄으로써 추정할 수 있다.

먼저 단체교섭이 노동조합 및 근로자의 목적을 달성하고 있는가를 파악하기 위해서는 임금, 부가급여, 산업안전보건 등과 같은 객관적 지표와 직무만족과 같은 주관적 지표가 어느 정도 충족되었는가를 살펴볼 필요가 있다. 최근에는 노동생활의 질 향상과 고용안정과 같은 지표가 일반근로자들의 단체교섭에 대한 성과를 파악하는 데 사용되고 있다.

단체교섭에서 사용자는 인건비, 수익, 제품의 질, 현장통제권의 정도를 비롯하여 아직, 동기부여, 과업성과와 같은 인적자원관리상의 제반 문제에 대해서도 관심을 가지고 있다. 전술한 이들 지표들은 제품시장에서 경쟁력 제고를 위한 사용자의 목적을 달성하게 하는가 아니면 저해하는가를 결정한다. 미국과 마찬가지로 한국의 사용자들이 단체교섭에 대해 역사적으로 볼 때 우호적인 것은 아니었다. 많은 사용자들이 노동조합의 결성을 방해하고, 노동조합이 결성되었을 경우 부정적이거나 소극적인 자세를 취하는 경우가 적지 않았다. 또한 사용자들은 단체교섭의 성과와 비노조전략의 그것과 비교할 뿐 아니라 인적자원관리 전략의 세련화를 통해 노사관계 관행을 바꾸려고 끊임없이 노력을 경주하고 있다.

일반국민과 정부의 목적은 노동조합과 사용자의 그것처럼 쉽게 파악될 성질의 것이 아니다. 정부는 일차적으로 산업평화의 유지에 관심을 갖고, 그리고 실업과 인플레이션에 대한 단체교섭의 효과, 고용평등기회, 소득보장, 산업안전보건 등과 같은 근로조건에 대해 관심을 갖고 있다. 특히 노동조합 조직률이 낮은 국가의 정부는 단체교섭을 대신하여 사전에 법 또는 정책으로서 고용조건을 결정하는 경우가 많다.

나. 단체교섭의 효과

단체교섭과 그 산물인 단체협약은 개별근로자, 사용자, 그리고 사회에 그효과를 미친다. 차례대로 살펴보면 다음과 같다.

단체교섭이 근로자에게 미치는 효과는 다음의 네 가지로 설명할 수 있다. 첫째, 단체협약이 교섭단위의 모든 근로자에게 적용된다는 것이다. 예를 들면 동일한 임금인상률과 부가급여, 연공임금체계 등이 대표적인 예이다. 이와 같은 획일적인 규정은 작업장에 평등주의 분위기를 조성하고, 인적자원관리상의 관행과 절차에 대한 불확실성을 감소시키는 경향이 있다. 둘째, 근로자들은 공식적인 고충처리절차를 통해 사용자의 인사결정에 대해 반론을 할 수 있게 된다. 셋째, 사용자가 노동관계법을 위반할 경우 부당노동행위 구제신청과 파업을 통한 조업중단을 할 수 있기 때문에 일반근로자들의 힘이 증대된다. 넷째, 노동조합이 결성되어 단체협약이 체결되면 개별근로자와 사용자간에 체결된 개별근로계약보다 우선하기 때문에 개별근로자들은 사용자와 개별적으로 교섭할 수 있는 개인적인 힘을 상실하게 된다.

사용자가 단체교섭에 대해 인식하는 효과는 첫째, 인사상의 제반문제에 대한 재량권의 많은 부분, 즉 경영권을 상실한다는 것이다. 하지만 인사관행과 정책의 획일성은 개별근로자들의 임금인상 요구, 승진, 승급 등의 사항에 대해 어려운 결정을 해야 하는 사용자들의 부담을 종종 경감시키기도 한다. 둘째, 제품의 가격이나 기업의 경쟁력의 이점이 인건비에 있는 기업의 경우 노동조합은 사용자에게 있어 아주 좋지 못한 제도로 인식될 수 있다. 셋째 노동조합은 또한 작업규칙 또는 절차의 제정을 통해 생산성과 효율성에 악영향을 미치는 제도로 인식될 수 있다는 것이다.

노동조합과 단체교섭이 경제와 사회에 막대한 영향을 미친다는 것은 의심할 여지가 없다. 그러나 단체교섭의 실업, 생산성, 재화에 대한 총수요, 노동법제 제정에의 효과를 측정하는 데 가장 큰 문제는 노동조합이 존재하지 않았더라면 그 효과가 얼마였는지를 알 수 없다는 데 있다. 예를 들면 경제에 대한 단체협약의 효과는 아주 복잡하지만 일부분만 파악하여 경제학자들에 의해 논의되고 있다. 임금, 인플레이션, 그리고 실업률이 상호연관성이 있다는 사실을 알고 있다고 하더라도 실업과 임금에 영향을 미치는 일련의 다른 경제변수(소비자의 기호, 이자율, 국제상황 등)들을 항상 일정하다고 가정하기가 어렵다는 것이다. 이와 마찬가지로 임금, 생산성, 총수요 등과 같은 경제적 현상을 측정할 수는 있지만, 이들 지표들이 노동조합과 단체교섭이 존재하지 않을 경우 어떻게 변화될지를 정확하게 파악할 방법이 없다는 것이다. 관점과 입장에 따라 단체교섭의 효과에 대해 의견이 분분하지만 한 가지 확실한 것은 단체교섭과 노사관계는 기업과 사회에 심오한 영향을 미치는 중요한 제도라는 점이다.

4. 단체교섭의 여러 이론

단체교섭의 이론을 살펴보기 전에 교섭이라는 용어에 대해 살펴보고자 한다. 교섭을 의미하는 ‘negotiation’ 또는 ‘bargaining’ 은 자동차 판매가격을 둘러싼 논의에서부터 국가 정상간의 회담에 이르기까지 다양한 상황을 포함하고 있다. 많은 경우 negotiation과 bargaining을 무차별적으로 사용하고 있으며, 두 용어는 다음과 같은 요소를 포괄하고 있다. 첫째, 교섭은 적어도 두 사람 또는 두 집단간에 이루어진다. 둘째, 교섭은 파이(pie)를 배분하거나 공통적으로 관심있는 문제를 해결하기 위한 시도를 나타낸다. 즉 교섭 당사자들은 교섭이 이루어지기 전에 공통적인 어떤 것을 가지고 있어야 한다는 것이다. 셋째, 양당사자는 양보를 할 수 있고, 다른 당사자에게 불이익을 강제할 수 있어야 한다. 양보와 불이익은 다른 당사자로 하여금 교섭을 강제할 뿐 아니라 교섭과정에서 행해지는 제안과 수정제안이 실제로 이루어지게 하는 역할을 담당한다.

단체교섭과정에 대한 이론 또는 모형은 단체교섭석상에서 일어나는 현상을 단순히 기술하는 것에서부터 복잡한 수학적 모델과 효용함수를 사용하는 복잡한 이론에 이르기까지 아주 다양하지만, 단체교섭 이론은 크게 수학적·경제적 단체교섭 모델(Mathematical/Economical Bargaining Models)과 행태적 교섭이론(Behavioral Bargaining Models), 그리고 단체교섭에 대한 技術的 접근방법(Descriptive Approaches to Bargaining)으로 나눌 수 있다.

먼저 수학적·경제적 단체교섭 모델은 대부분 당사자들의 효용(utility)을 극대화시키는 교섭결과에 주안점을 두고 있다. 효용이란 당사자들이 교섭결과에 대해 인식하는 가치를

나타낸다. 대부분의 경우 100만원보다는 500만원을 가치있는 것으로 인식한다. 마찬가지로 노동조합에서는 임금인상률 6%보다는 8%에 높은 효용을 부여하고 있다. 경영층 또한 낮은 임금인상률에 보다 높은 효용을 부여하고 있다. 그러나 효용성의 개념은 고용보장 규정, 조합활동보장 규정, 선임권 규정, 고충처리절차 등 비경제적인 요인에 보다 높은 가치를 부여할 때 그 가치가 떨어진다는 단점이 있다.¹⁾ 대부분의 사람들이 200만원이 100만원이 지나는 효용의 2배라고 인정한다 하더라도, 선임권 규정의 효용과 어떻게 비교할 수 있는지의 문제가 있다. 이로 인해 수학적·경제적 단체교섭 모델은 경제적·비경제적 단체교섭 규정을 함께 고려할 때 그 유효성과 현실성이 저하된다는 문제를 안고 있다. 여기서 한 가지 언급할 사항은 일반조합원과 노조집행부, 일반조합원들간에도 직급, 직종, 학력, 근속년수 등에 따라 경제적·비경제적 요인에 대한 선호체계가 다를 수 있다는 것이다.

한편 수학적·경제적 단체교섭 모델은 당사자들이 합의에 도달하는 점(point) 또는 범위(range)를 예측하는 데 사용되고 있다. 합의점은 당사자들이 각자의 효용을 극대화할 수 있는 점으로 정의될 수 있다. 즉 한 당사자가 합의하지 않을 때 발생하는 비용이 합의할 때의 비용을 초과할 때 합의에 도달할 가능성이 높다는 것이다. 물론 합의점을 강조하는 이 모델은 노사 양당사자가 임금, 근로시간, 근로조건의 조합에 대한 각각의 효용을 완전히 알고 있거나 다른 당사자와 합의 또는 미합의시 발생하는 비용을 완전히 인식하고 있다고 가정하고 있다. 그러나 이 가정은 현실에서 그대로 적용되기 어렵기 때문에 수학적·경제적 단체교섭 모델의 가치는 그만큼 저하될 수 있다. 교섭행태와 결과에 대한 대부분의 연구는 분석할 변수를 과학적으로 통제하고 측정하기 위해 실험실 또는 모의교섭에서 행해지고 있다. 실제 단체교섭에 관한 연구는 노사 모두 교섭이 이루어지는 장에 외부관찰자 또는 참관자의 참석을 꺼리기 때문에 거의 이루어지지 않고 있다. 이는 외부관찰자들이 교섭당사자들을 분열시키거나 중요한 기업정보를 외부에 누출시킬지도 모른다는 우려 때문인 것으로 보인다. 이와 같은 이유 등으로 인해 교섭과정에서 행해지는 실제 상황은 언론매체, 교섭담당자, 다른 이해당사자로부터의 간접적인 정보에 의해 일반적으로 수집되고 있다. 그러므로 이 방법에 의해 단체교섭에 대한 포괄적인 이론구축을 할 수는 없지만, 교섭준비와 전술 등에 대해서는 통찰력을 얻을 수 있다.

전술한 바와 같이 수학적·경제적 단체교섭 모델과 기술적 접근방법은 나름대로 장점을 가지고 있지만 단점도 지니고 있다. 본 연구에서는 Walton과 McKersie의 단체교섭의 행태이론(A Behavioral Theory of Labor Negotiations)²⁾을 중심으로 단체교섭 이론을 고찰하고 있다. 단체교섭의 행태이론은 경제적 변수뿐 아니라 행태적 변수를 포함하고 있어 교섭당사자와 교섭과정에 영향을 미치는 다양한 압력요인과 이해관계를 확인하는 데 유용하기 때문에 본고의 목적에 부합하는 것으로 평가할 수 있기 때문이다.

단체교섭에 참여하는 당사자들은 단순한 주고받기 활동(give and take exercise)에 관여하는 것으로 보일지 몰라도 실제 교섭과정은 다양한 압력과 이해관계를 포괄하고 있다. Walton과 McKersie는 어떠한 단체교섭제도든 네 가지 활동시스템(systems of activities), 즉 하위과정(subprocess)으로 구성되어 있다고 주장하고 있다. 네 가지 하위과정은 그 목적이 순수한 이해갈등의 해결을 위한 것인 배분적 교섭, 공통적이거나 상호보완적인 이해관계를 추구하거나 양당사자가 직면한 문제를 해결하는 데 그 목적이 있는 통합적 교섭, 상대방에 대한 태도에 영향을 미치고 양당사자가 각자가 대변하는 내부구성원의 결속에 영향을 미치려는 태도적 구조화, 그리고 각 당사자의 집단 내에서 합의를 도출하는 데 그 목적이 있는 조직내 교섭으로 구성되어 있다. 각각에 대해 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 배분적 교섭(distributive bargaining)이다. 배분적 교섭은 게임이론에서와 같이 한 당사자의 이득이 다른 당사자의 손실을 가져오는, 즉 승패(win-loss) 또는 제로섬(zero-sum) 교섭을 의미한다. 예를 들면 임금교섭의 경우 노동조합이 높은 임금인상률을 시현할 경우 사용자는 이익의 손실을 초래한다. 배분문제(distributive issues)³⁾는 한 당사자에게는 이익을, 다른 당사자에게는 손실을 야기하기 때문에 이들 문제는 교섭석상에서 갈등을 야기한다. 이러한 배분문제가 어떻게 결정되는가는 교섭력에 따라 좌우된다. 예를 들면 노동조합은 사용자에게 파업의 위협을 통해 높은 인상률을 수용하도록 압력을 가하려고 한다. 반면 사용자는 노동조합에게 파업시 무노동·무임금원칙의 적용을 통해 임금손실을 가져올 뿐만 아니라 고용의 임금인상은 고용감소의 형태로 조합원에게 다른 비용을 초래할 수 있다고 위협한다. 이와 같이 교섭력, 파업의 손익, 노동의 수요에 대한 탄력성 등이 배분적 갈등의 해결에 중요한 요인이 된다.

그러므로 배분적 교섭은 단체교섭에서 핵심적인 사항이며, 일반적으로 노사관계에서 가장 중요한 활동으로 간주되고 있다.

둘째, 통합적 교섭(integrative bargaining)이다. 모든 노사관계 문제가 배분적 교섭 또는 제로섬게임을 포괄하는 것은 아니다. 노동생활의 질 향상과 근로자의 산업안전보건 등과 같이 노사 쌍방의 공통관심사 될 수 있는 사항이 많이 있다. 통합적 교섭은 한 당사자의 이해관계가 다른 당사자의 그것과 반드시 근본적으로 갈등관계에 있지 않기 때문에 어느 정도 통합될 수 있는 목적들의 달성에 도움이 되는 활동시스템을 의미한다.⁴⁾ 이와 같은 목적들은 공통관심사 영역, 즉 과제(problem)로 정의된다. 과제의 본질이 양당사자에게 이득이 되거나 적어도 한 당사자의 이득이 다른 당사자의 희생과 같지 않은 해결방안이 있을 경우 통합적 교섭의 가능성이 존재한다. 또한 통합적 교섭과 배분적 교섭은 여러 가지 측면에서 상이하지만, 공동의사결정과정이라는 점과 상이한 상황에 대한 합리적인 대응이라는 점에서 공통점이 있다. 그러므로 경제적 문제(issues)를 포함하는 교섭상황은 배분적 교섭에 의해, 협력과 상호과제(mutual problems)로 이끄는 상황은 통합적 교섭에 의해 특징지어진다.

셋째, 태도적 구조화(attitudinal structuring)이다. 배분적 교섭과 통합적 교섭에 속하는 경제적 문제와 당사자들의 권리와 의무는 일반적으로 서면으로 단체협약에 협정된다. 그러나 Walton과 McKersie는 한 당사자가 다른 당사자에게 영향을 미치고 다른 당사자와의 관계를 설정하는 것을 단체교섭의 또 다른 주요 기능, 즉 태도적 구조화라는 용어를 사용하여 파악하고 있다. 태도적 구조화는 교섭당사자가 우호적·적대적, 신뢰, 존경, 협력 등과 같은 태도를 낳는 하위과정을 의미한다. 다시 말하면 태도적 구조화는 당사자들간의 바람직한 관계패턴의 설정에 도움이 되는 활동시스템으로 정의된다. 현재 지배적인 노사관계 양식이 비록 여타의 제력(기술적·경제적 상황, 노사 주요인물의 기본적인 개인적 특성, 양당사자를 지배하는 사회적 신념체제 등)에 의해 영향을 받고 있지만 교섭당사자들 또한 태도변화를 낳기 위해 교섭시스템을 이용할 수 있다. 즉 통상적인 상거래와는 달리 노사관계는 몇 년, 심지어는 수십 년간 지속되기 때문에 교섭당사자와 노사 주요인물의 개인적인 특성과 평판이 장기적인 교섭관계에 중요하며, 교섭의 행태이론에 포함되어야 한다는 것이다. 태도적 구조화와 배분 및 통합적 교섭간의 차이는 전자가 태도와 관계를 변화시키려는 사회감정적 대인간 과정(socioemotional interpersonal process)인 데 비해 후자는 공동의사결정이라는 데 있다.

넷째, 조직내 교섭(intraorganizational bargaining)이다. 전술한 세 가지 교섭과정은 노사간에 일어나는 조정과정과 관계가 있는 활동으로 이루어져 있지만 교섭과정중에는 또 다른 활동시스템, 즉 노사 모두 각자 내부에서 합의를 이루는 과정, 다시 말해 조직내 교섭이 행해진다. 그러므로 조직내 교섭은 각 집단의 구성원의 기대와 교섭당사자의 그것을 일치시키려는 활동시스템으로 정의된다. 조직내 교섭은 각 당사자 내에 상이한 목적 또는 선호체계가 있을 때 발생한다. 노사 모두 그 구성원이 모두 동질적이지 아니기 때문에 노사 쌍방 모두 내부적으로 상충되는 견해와 이해관계가 존재하게 마련이다. 그러므로 교섭상대방과 협약을 타결하기 전에 내부적 갈등을 해소하여야 한다는 것이다. 조직내 갈등은 또한 교섭당사자의 일방 또는 전부가 교섭석상에 불충분한 교섭권한을 가지고 올 때 발생한다.⁵⁾ 조직내 교섭은 다음과 같은 세 가지 이유로 인해 그 중요성이 있다. 첫째, 교섭팀은 목적과 그 목적을 달성하기 위한 전략이 수립되지 않는 한 교섭을 효율적으로 할 수 없다. 둘째, 각 당사자는 교섭이 실패로 돌아갈 경우 파업시 감내할 수 있는 기간과 비용을 산정할 필요가 있다. 셋째, 각 교섭팀은 교섭석상에 나가기 전에 통일된 견해 또는 안을 마련하여야 한다. 예를 들면 사용자들이 노동조합의 교섭위원간에 의견의 불일치가 있다고 인식할 경우 노조의 양보를 얻기위해 노조교섭팀에 대한 분할 지배전략을 구사할 수 있다. 그러므로 노동조합은 정치적 조직이기 때문에 조직내 사용자에 비해 중요할 수 있다.

주석1) 노동조합의 목적함수가 존재하느냐의 여부는 노조의 역할과 목적에 대한 인식, 그리고 노조구성원의 이질성 때문에 매우 복잡한 문제이다. Ross는 비경제적 요인이 크기 때문에 경제적 측면에서 노조의 목적함수는 존재할 수 없다는 입장을 보이는 반면, Dunlop은 경제적 요인이 가장 크기 때문에 목적함수를 설정할 수 있다는 견해를 보이고 있다. 이에 대해서는

김재원, 『단체교섭의 기법』, 한국노동연구원, 1992. 3. 9~38쪽.

주석2) Richard E. Walton and Robert B. McKersie, A Behavioral Theory of Labor Negotiations-An Analysis of a Social Interaction System Ithaca, N. Y. : ILY Press. 1991.

주석3) 문제(issue)는 양당사자의 목적들이 갈등상태에 있는 것으로 간주되는 공통관심사 영역을 의미하며, 배분적 교섭의 주제가 된다. Walton and McKersie. op. cit.. p. 5.

주석4) ibid.

주석5) 예를 들면 재벌기업의 노동조합에서 오너(owner)인 회장과 직접교섭을 요구하거나, 정부출연연구기관 노동조합이 각 기관의 원장과의 교섭을 회피하고 재정경제원 장관과의 교섭을 요구하는 것 등이 이에 해당된다.

Ⅲ. 實態調查 方法 및 標本 特性

1. 조사방법

실태조사는 1996년 9월 10일부터 9월 30일까지 1995년 12월 31일 현재 전국 노동조합수 6,606개 중 조합원이 50인 이상인 노동조합 3,873개를 대상으로 실시하였다. 분석방법은 노동부의 전국노동조합 조직현황(1995년 12월 31일 현재)을 참고하여 조합원 50인 이상인 노동조합에게 반송용 봉투를 첨부하여 우편으로 발송하고 회수하는 방법으로 이루어졌다.

총 3,873개 노동조합에 단체교섭 실태조사표를 우편으로 발송한 결과 총 594개의 노동조합이 반송하여 15.3%의 회수율을 보였다. 회수된 설문지 중 작성이 미비한 42부를 제외한 552부를 분석에 사용하였다(유효응답률 14.3%). 표본 노동조합수는 552개로 전체 노동조합수의 9.8%, 조합원수는 189,598명으로 전체 조합원수의 11.8%, 를 차지하고 있다. 조합원수와 조합결성시기를 기재하지 않은 조사표는 노동부가 발간한 전국노동조합 조직현황을 참조하여 파악하였다.

2. 조사대상 노동조합의 특성

가. 산별연맹별 조직현황

본 연구에서 분석된 노동조합수를 산별연맹별로 보면 금속노련이 전체의 19.6%를 차지하고 있고, 그 다음으로는 화학노련 19.2%, 택시노련 13.6%, 자동차노련 10.0%, 연합노련 7.4% 등의 순이며, 산별노조인 철도노조, 전력노조 및 체신노조는 반송되지 않아 분석대상에 제외되었다. 전체 노동조합의 구성비율과 분석노동조합의 그것과를 비교하면 화학노련, 연합노련, 택시노련을 제외하고는 큰 차이를 보이지 않고 있다. 분석노동조합의 조합원수는 금속노련이 16.3%로 가장 많고, 그 다음으로는 화학노련 15.4%, 금융노련 13.8%, 섬유노련 7.4%, 자동차노련 6.3%, 선원노련 5.7%, 택시노련 4.8% 등의 순이다. <표 III-1> 에서와 같이 표본노동조합의 조합원수의 구성비율과 각 산별연맹의 그것과는 약간 다르게 나타났으나 전체적으로 큰 편차를 보여주고 있지 않다.

나. 지역별 조직현황

분석노동조합의 지역별 분포를 보면 서울이 118개(21.4%)로 가장 많고, 그 다음으로 경기 103개(18.7%), 경북 46개(8.6%), 경남 43개(7.8%), 부산 40개(7.2%) 등의 순이며, 광주와 제주는 1%대로 그 비중이 아주 낮다. 그리고 조합원수는 서울이 33.1%로 가장 많고, 그 다음으로 경기 13.3%, 경북 11.1%, 부산 9.9%, 경남 7.3% 등의 순이며 광주, 충남, 제주는 1%로 그 비중이 아주 낮다(표 III-2). 이와 같은 구성비율은 약간의 차이는 있으나 전체 노동조합원수와 조합원수의 지역별 분포와 유사한 분포를 보이고 있다.

다. 산업별 조직현황

산업별로 분석노동조합수의 구성비율을 보면 제조업이 전체의 48.6%로 가장 많고, 그 다음으로 운수·창고업 27.2%, 기타 공공, 사회 및 개인서비스업 10.5%, 금융 및 보험업 3.6% 등의 순이며, 전기·가스 및 수도업, 공공행정, 국방 및 사회보장행정 등은 그 비중이 아주 낮다. 그리고 조합원수로는 제조업(47.7%), 금융 및 보험업(15.8%), 운수·창고업(17.7%), 기타공공, 사회 및 개인서비스업(9.9%)이 분석조합원수의 91.1%로 압도적인 비중을 차지하고 있다. <표 III-3> 에서 보는 바와 같이 농림수렵어업, 광업, 전기·가스 및 수도업, 건설업, 도소매 및 소비자용품수리업, 숙박 및 음식점업, 공공행정, 국방 및 사회보장행정 등은 노동조합수와 조합원수의 비중이

<표 III-1> 산별연맹별 조직현황

(단위 : 개, 명, %)

	모집단		표 본		
	조합수	조합원수	조합수	조합원수	평균조합원수
전 세	6,105(100.0)	1,614,800(100.0)	552(100.0)	189,848(100.0)	343.5
철도노조	1	29,062(1.8)	-	-	-
섬유노련	342(5.6)	78,657(4.9)	29(5.3)	13,696(7.4)	472.3
광산노련	31(0.5)	11,062(0.7)	3(0.5)	800(0.4)	267.7
건설노조	1	25,952(1.6)	-	-	-
화기노련	59(1.0)	23,796(1.5)	5(0.9)	4,511(2.4)	902.2
통신노련	25(0.4)	8,674(0.5)	3(0.5)	788(0.4)	262.7
항공노련	67(1.1)	35,671(2.2)	14(2.5)	5,231(2.8)	373.6
선원노련	62(1.0)	53,060(3.3)	11(2.0)	10,894(5.7)	990.4
금융노련	194(3.2)	142,173(8.8)	14(2.5)	26,287(13.8)	1,877.6
담배인삼노조	7(0.1)	11,170(0.7)	1(0.2)	430(0.2)	430.0
화학노련	915(15.0)	159,487(9.9)	106(19.2)	29,199(15.4)	275.5
금속노련	1,106(18.1)	299,426(18.6)	106(19.6)	30,936(16.3)	286.4
연합노련	1,018(16.7)	126,717(7.8)	41(7.4)	12,040(6.3)	293.7
출판노련	115(1.9)	7,948(0.5)	4(0.7)	966(0.5)	241.5
자동차노련	653(11.2)	101,990(6.3)	55(10.0)	11,899(6.3)	216.3
관광노련	158(2.6)	21,551(1.3)	15(2.7)	3,502(1.8)	233.5
백신노조	3	26,714(1.6)	-	-	-
택시노련	1,057(17.3)	116,396(7.2)	75(13.6)	9,116(4.8)	121.5
교무노련	25(0.4)	14,205(0.9)	2(0.4)	5,269(2.8)	2,634.5
도시철도노련	5(0.1)	4,121(0.2)	2(0.4)	1,246(0.7)	623.0
사무노련	181(3.0)	63,606(3.9)	8(1.4)	4,005(2.1)	500.6
연공노련	71(1.2)	15,260(0.9)	4(0.7)	236(0.1)	59.0
병원노련	120(2.0)	31,748(2.0)	10(1.8)	2,193(1.1)	219.3
대학노련	76(1.2)	10,410(0.6)	5(0.9)	1,240(0.6)	248.0
건설노련	42(0.7)	17,715(1.1)	7(1.3)	2,652(0.4)	378.9
전문노련	78(1.3)	21,408(1.3)	9(1.6)	3,889(2.0)	432.1
미가영노조	163(2.7)	246,601(15.3)	21(3.8)	8,819(4.6)	419.9

주 : 1) 미가영노동조합이란 노동부로부터 합법성을 인정받은 산별연맹이나 산별노조에 가입하지 않은 단위노동조합으로서 1992년 12월 22일 "노조 설립시 상급단체명을 반드시 기재하여야 하는가"라는 점을 핵심으로 한 연공노련 사건에 대해 대법원에서 "상급단체 기재는 가입한 경우에 한한다"라고 최종 판결함에 따라 연공노련이 합법성을 받은 이후 증가하고 있다.

2) ()안의 수치는 전체에 대한 비율임.

자료 : 노동부, 『전국노동조합 조직현황자료집』, 1996. 12.

〈표 III-2〉 지역별 조직현황

(단위 : 개, 명, %)

	빈도수	조합원수	평균조합원수
서울	118(21.4)	62,682(33.1)	531.2
부산	40(7.2)	18,708(9.9)	467.7
대구	37(6.7)	10,872(5.7)	293.8
인천	36(6.5)	10,116(5.3)	281.0
광주	7(1.3)	1,635(0.9)	233.6
대전	22(4.0)	4,235(2.2)	192.5
경기	103(18.7)	25,253(13.3)	245.2
강원	14(2.5)	3,566(1.9)	254.7
충북	21(3.8)	5,269(2.8)	250.9
충남	20(3.6)	2,071(1.1)	103.5
전북	19(3.4)	4,125(2.2)	217.1
전남	17(3.1)	4,420(2.3)	260.0
경북	46(8.6)	21,008(11.1)	456.7
경남	43(7.8)	13,809(7.3)	321.1
제주	9(1.6)	2,079(1.1)	231.0
전체	552(100.0)	189,598(100.0)	343.5

〈표 III-3〉 산업별 조직현황

(단위 : 개, 명, %)

	빈도수	조합원수	평균조합원수
농림수렵어업	7(1.3)	2,793(1.5)	399.0
광업	3(0.5)	803(0.4)	267.7
제조업	268(48.6)	90,478(47.7)	337.6
전기·가스 및 수도업	1(0.2)	153(0.1)	153.0
건설업	9(1.6)	2,962(1.6)	329.1
도소매 및 소비자용품수리업	4(0.7)	1,962(1.0)	488.0
숙박 및 음식점업	3(0.5)	827(0.4)	275.7
운수·창고업	150(27.2)	33,525(17.7)	225.2
통신업	3(0.5)	763(0.4)	254.3
금융 및 보험업	20(3.6)	29,951(15.8)	1,497.6
부동산·임대 및 사업서비스업	5(0.9)	427(0.2)	85.4
공공행정, 국방 및 사회보장행정	1(0.2)	84(0.1)	84.0
교육서비스업	9(1.6)	1,628(0.8)	180.9
보건 및 사회복지사업	11(2.0)	4,522(2.4)	411.1
기타 공공, 사회 및 개인서비스업	58(10.5)	18,730(9.9)	322.9
전체	551(100.0)	189,598(100.0)	343.5

아주 낮기 때문에 기타 산업으로 명명하여 분석하였다. 그리고 통신업은 구산업분류에서와 같이 운수·창고업에, 부동산·임대 및 사업서비스업은 금융 및 보험업에 포함하여 분석하였다.

라. 노동조합 결성시기별 조직현황

분석노동조합을 결성시기별로 보면 1980년대 결성된 노조가 341개로 전체의 64.0%를 차지하고 있으며, 그 다음으로 1990년대, 1970년대, 1960년대 등의 순이다. 평균 조합원수는 354.0명이지만

조합결성시기에 따라 큰 차이를 보이고 있다. 즉 1980년대 이전에 결성된 노조의 평균 조합원수는 600명 이상이지만, 1980년대, 특히 1987년 6·29 이후 결성된 노조의 그것은 241.8명으로 주로 중소기업에서 노조가 결성되었다는 것을 시사하고 있다. 본 연구에서는 노동조합 결성시기별 분석은 1987년 6.29 이전에 결성된 노동조합과 6.29 이후 결성된 노동조합으로 구분하여 단체교섭 실태를 파악하였다.

마. 노동조합 대표자의 임기

분석대상 노동조합 위원장의 임기는 3년이 전체의 76.1%로 가장 많고, 그

<표 III-4> 노동조합 결성시기별 조직현황

(단위 : 개, 명, %)

	빈도수	조합원수	평균조합원수
1950~59년	6(1.1)	5,094(2.7)	849.8
1960~69년	32(6.0)	30,146(16.0)	942.1
1970~79년	74(13.9)	44,635(23.7)	603.2
1980~89년	341(64.0)	89,671(47.5)	263.0
1990년 이후	80(15.0)	19,151(10.1)	239.4
전 체	533(100.0)	188,697(100.0)	354.0

<표 III-5> 위원장 임기

(단위 : %, 년)

	총계	1년	2년	3년	평균
전 체	100.0	2.0	21.9	76.1	2.74
제조업	100.0	0.8	14.8	84.4	2.84
운수·창고 및 통신업	100.0	2.0	24.3	73.7	2.72
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	-	32.0	68.0	2.68
교육서비스업	100.0	33.3	66.7	-	1.67
보건 및 사회복지사업	100.0	-	81.8	18.2	2.18
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	5.3	22.8	71.9	2.67
기타 산업	100.0	-	22.2	77.8	2.78
99인 이하	100.0	2.5	20.6	76.9	2.74
100~299인	100.0	1.7	24.8	73.5	2.72
300~499인	100.0	1.8	25.5	72.7	2.71
500~999인	100.0	2.0	12.2	85.7	2.84
1,000인 이상	100.0	-	15.8	84.2	2.84
1987. 6·29 이전	100.0	0.4	12.9	86.7	2.86
1987. 6·29 이후	100.0	3.1	28.1	68.8	2.63

다음으로는 2년 21.9%, 1년 2.0%로 나타났다. 이를 선행연구 결과¹⁾와 비교하여 보면 2년과 3년의 비중이 약간 증가한 반면, 1년의 비중은 감소한 것이다. 이는 위원장의 임기가 1년인 경우 조합내 민주주의를 통한 대중성 확보라는 측면도 있지만 매년 집행부를 교체해야 하는 어려움뿐 아니라 경험축적과 역량강화를 어렵게 하는 등 노조 내부의 불안정성을 가져옴으로써 노동조합의

정상적인 운영을 어렵게 할 가능성이 적지 않은 데에 대한 반성으로 보인다.

산업별로 위원장의 임기를 보면 업종에 따라 큰 차이를 보여주고 있다. 예를 들면 제조업에서는 3년의 비중이 압도적인 반면, 교육서비스업과 보건 및 사회복지사업에서는 2년의 비중이 훨씬 높아 좋은 대조를 보인다. 특히 교육서비스업은 1년의 비중이 33.3%로 다른 산업에 비해 훨씬 높은 비중을 보이고 있다. 이에 따라 위원장의 평균 임기도 제조업이 2.84년으로 가장 길고, 그 다음으로는 기타 산업 2.78년, 금융·보험 및 사업서비스업 2.72년, 공공, 사회 및 개인서비스업 2.67년 등의 순이며 교육서비스업은 1.67년으로 가장 짧은 것으로 나타났다.

조합원규모별로는 조합원수가 많을수록 3년의 비중이 높은 것으로 나타났다. 이는 조합원수가 많을수록 상대적으로 조합원수가 적은 노조에 비해 기업규모가 크기 때문에 기업실정에 대한 이해와 사용자와의 교섭뿐 아니라 노동조합 내부적으로도 조합원 내부구성의 상이함에 따른 의견조정과 조직내교섭 등에 많은 시간이 소요되기 때문으로 풀이된다. 조합결성시기별로 보면 1987년 6.29 이전에 결성된 노조에서 3년의 비중이 압도적으로 높은 반면 1987년 6.29 이후 결성된 노조에서는 3년의 비중이 높긴 하지만 2년의 비중도 적지 않은 것으로 나타났다. 이는 1987년 이후 결성된 노동조합에서는 장기집권으로 인한 노조의 어용화를 예방하고, 위원장 후보등록의 원활화 등을 위해 위원장의 임기를 1년 또는 2년으로 규정한 사례가 많기 때문으로 보인다. 특히 화이트칼라 노조에서 사무노련, 언론노련, 전문노련, 대학노련, 금융노련 등은 1년과 2년의 비중이 높은 것으로 나타났다. 위원장의 임기가 1년인 경우 노동조합의 민주성을 제고하고, 임기가 긴 노조에 비해 상대적으로 많은 조합원들이 조합간부를 역임함으로써 노동운동의 지평을 넓힌다는 장점도 있지만, 일부 화이트칼라 노조의 예에서와 같이 위원장 후보의 고갈과 기피로 인해 노동조합이 유명무실하게 되는 단점도 적지 않은 것으로 파악되고 있다.

주석1) 『노동조합 조직현황자료집』에 따르면 위원장의 임기가 3년인 비율은 72.3%, 2년은 20.3%, 1년은 5.3%이다. 자세한 내용은 김정환, 『노동조합 조직현황자료집』, 한국노동연구원, 1993, 35~38쪽 참조.

IV. 團體交涉 實態分析

단체교섭과정은 보는 관점에 따라 2단계(준비과정과 협상과정)¹⁾, 3단계(교섭준비, 교섭, 타결)²⁾, 4단계(교섭준비, 교섭(협상), 교섭결렬, 교섭타결)³⁾, 또는 5단계(교섭준비, 예비교섭, 본교섭, 마무리교섭 및 타결, 교섭의 평가)⁴⁾ 등으로 구분되고 있다. 광의의 단체교섭은 단체협약의 이행까지 포함하는 것으로 이해할 수 있으나, 본고에서는 단체교섭과정을 진행과정에 따라 교섭준비, 교섭제 및 교섭과정, 인준 및 쟁의행위, 그리고 단체협약 타결등 4단계로 구분하여 살펴보고자 한다.

1. 교섭준비

단체교섭과정에서 가장 중요한 단계는 실제 교섭 전에 행해지는 기초작업, 즉 교섭준비로 평가되고 있다. 교섭준비가 중요한 세 가지 이유는 다음과 같다.⁵⁾

첫째, 교섭준비는 교섭팀으로 하여금 파업 또는 직장폐쇄 전에 교섭목적과 양보할 수 있는 범위를 결정하게 한다는 점에서 의의가 있다. 그러므로 교섭요구안은 주의깊게 마련되어야 하며, 우선순위에 따라 분류되어야 한다.

둘째, 교섭준비는 교섭팀으로 하여금 자신의 요구안을 구체화하고 방어를 가능하게 한다.

단체교섭과 밀접한 연관이 있는 정보를 수집하고 조직함으로써 교섭위원들은 논의중인 단체협약상의 내용과 연관이 있는 중요한 경제적·재정적 그리고 산업자료를 신속하게 참고할 수 있게 된다.

셋째, 교섭준비는 교섭팀으로 하여금 상대방의 요구를 예견할 수 있도록 해준다. 철저한 준비는 교섭석상에서의 예상 외의 일을 최소화시킬 수 있다.

이상과 같은 의미에서 사전교섭준비는 각자의 상대적 교섭력을 강화하려는 노사 양당사자의 시도를 의미한다. 그러므로 양당사자가 다가올 단체교섭을 위해 철저한 준비를 할 때 당사자들은

단체교섭에 대해 보다 현실적인 전망을 하고, 파업 또는 직장폐쇄의 가능성이 줄어들 가능성이 높다.

한편 노동조합은 단체교섭이 조직강화, 조합원 관심사의 결집과 동원 등 노동조합 발전의 계기가 될 수 있는 좋은 수단으로 인식하고 교섭준비에 임할 필요가 있다. 이를 위해 노동조합은 일차적으로 교섭준비과정에서 노동조합이 단체교섭에 임하는 입장을 정리하고 동시에 노동조합이 해결하여야 할 문제점과 향후 과제를 점검할 필요가 있다.⁶⁾ 그러므로 노동조합 집행부는 평상시의 일상활동을 통해 조합원들의 요구나 불만사항을 파악하는 것이 필요하다. 그리고 노사간의 관계, 기업의 경영실적, 노조의 역량 및 조직력, 사용자의 대노조관 등을 종합적으로 고려하여 구체적으로 교섭항목을 선정한 후 단체협약(안)을 작성함으로써 단체교섭이 시작된다. 그 다음에는 교섭위원을 선정하고, 교섭전략을 수립하여야 한다. 부적절한 교섭대표자의 선정, 철회 명분을 찾기 어려운 교섭안의 제시, 교섭전략의 미흡 등 교섭준비의 미비는 교섭을 장기화할 뿐 아니라 교섭의 효율성을 저하하여 노사 모두에게 손실을 안겨 주기 때문에 바람직한 단체협약(안)을 작성하기 위해서는 교섭준비를 철저히 하는 것이 필요하다. 실제로 교섭 자체에 소요되는 것보다 더 많은 시간과 노력이 교섭준비에 투입되고 있다.

가. 단체협약(안) 작성

사전교섭준비는 수많은 정보를 조정할 것을 요구하는 시간이 많이 소요되는 지루한 과정일 수 있다. 단체교섭과정과 연관이 있는 자료와 정보를 수집하는 일은 노동조합 집행부만의 책임이 아니라 대의원, 소위원, 심지어 일반조합원까지도 책임을 공유하여야 한다. 따라서 교섭준비는 두 가지 점에 유의하여야 한다. 첫째, 교섭준비는 대표교섭위원회에 의해 조정되어야 한다는 것이다. 한 가지 중요한 조정활동은 단체협약의 각 부분을 위하여 요구안 작성을 위한 소위원회를 구성하는 것이다. 예를 들면 임금수준, 임금체계, 임금형태를 담당하는 소위원회, 부가급여소위원회, 취업규칙소위원회, 산업안전보건소위원회 등이 있을 수 있다. 또 다른 조정활동은 사전교섭준비를 조정할 책임이 있는 사람은 소위원회들간의 노력의 중복이 최소화되도록 하여야 하고, 특히 중요한 교섭안이 간과되지 않도록 하여야 한다. 예를 들면 보상소위원회는 부가급여소위원회가 새로운 초과근로수당 규정을 조사할 책임이 있다고 간주하고, 부가급여소위원회는 보상소위원회가 그 책임이 있다고 잘못 인식할 경우 교섭위원들이 시간에 쫓겨 교섭준비를 소홀히 함으로써 교섭의 효율성을 저해할 수 있다는 것이다. 둘째, 언제 교섭준비를 시작하느냐이다. 일부에서는 사전교섭준비는 단체협약이 체결되자마자 시작되어야 한다고 주장하기도 한다. 예를 들면 1997년 4월 15일일부터 2년간 유효한 단체협약인 경우 1999년 교섭을 위한 사전준비를 1997년 4월 말부터 하자는 것이다. 그러나 지나치게 일찍 시작하는 것은 1999년 교섭에 필요한 경제적 산업정보의 상당 부분이 무용지물이 될 수 있다는 점에서 문제의 소지가 있다. 교섭준비에는 상당한 시간을 투입하는 것이 필요하지만 조직규모, 교섭사항의 다소, 경제 및 산업전망 등 여러 가지 상황을 판단하여 적절한 준비기간을 갖는 것이 필요하다.

일반적으로 단체교섭은 단체협약(안) 작성에서 시작된다. 노동조합은 조합원이 안고 있는 평상시의 불만과 요구사항, 임금과 단체협약 교섭시 실시하는 설문지 조사결과, 비교가 되는 노동조합의 교섭결과, 상급단체의 단체교섭 지침, 기업의 경영실적, 노사관계 분위기, 산업전망, 노동시장 자료, 노동판례, 정부의 경제 및 노동정책 자료, 과거 단체교섭 자료나 노사협의회 자료 등을 수집하여 단체협약(안)을 작성할 필요가 있다.

분석대상 노동조합이 단체협약(안)을 작성하는데 소요하는 평균기간을 보면 38.1일이지만 산업에 따라 큰 편차를 보이고 있다. 보건 및 사회복지사업이 50.5일로 가장 길고, 그 다음으로는 교육서비스업 46.6일, 기타 산업 43.3일 금융·보험 및 사업서비스업 40.2일 등의 순이며, 공공, 사회 및 개인서비스업은 33.4일로 가장 짧은 것으로 나타났다. 조합원규모별로는 99인 이하 34.2일, 100~299인 37.5일, 300~499인 43.3일, 1,000인 이상 43.5일 등으로 조합원수가 많을수록 평균 준비소요기간이 많이 소요되는 것으로 나타났다. 이는 조합원규모가 클수록 교섭할 대상이 상대적으로 많고, 특히 노동조합내 구성원과 이들의 이해관계가 소규모 노조에 비해 이질적일 수 있기 때문에 노조 내부에서 합의를 이루는 과정, 즉 조직내 교섭이 장시간 소요되기 때문인 것으로 판단된다. 노동조합 결성시기별로는 1987년 6·29 이후 결성된 노조에서 39.6일로 6·29

이전에 결정된 노조의 35.8일에 비해 약간 긴 것으로 나타났다. 그리고 단체협약안 준비소요기간 분포를 보면 30~49일이 41.4%로 가장 많고, 그 다음으로 50일 이상 30.2%, 9일 이하 10.1%, 10~19일 9.9%, 20~29일 8.5% 등의 순으로 나타났다.

〈표 IV-1〉 단체협약(안) 준비소요기간

(단위 : %, 일)

	전체	9일이하	10~19일	20~29일	30~49일	50일이상	평균
전체	100.0	10.1	9.9	8.5	41.4	30.2	38.1
제조업	100.0	8.8	7.7	8.8	43.7	31.0	38.4
운수·창고 및 통신업	100.0	12.7	10.6	11.3	42.3	23.2	36.5
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	4.0	16.0	8.0	32.0	40.0	40.2
교육서비스업	100.0	11.1	-	11.1	22.2	55.6	46.6
보건 및 사회복지사업	100.0	9.1	-	9.1	36.4	45.4	50.5
중공, 사회, 개인서비스업	100.0	9.3	22.2	3.7	37.0	27.8	33.4
기타 산업	100.0	11.5	7.7	3.9	30.8	46.1	43.3
99인 이하	100.0	13.2	10.1	11.9	43.4	21.4	34.2
100~299인	100.0	8.8	10.2	6.0	43.5	31.5	37.5
300~499인	100.0	9.3	5.6	5.6	37.0	42.6	43.3
500~999인	100.0	10.0	12.0	10.0	42.0	26.0	40.1
1,000인 이상	100.0	5.3	10.5	10.5	26.3	47.4	43.5
1987. 6. 29 이전	100.0	14.5	11.4	10.0	39.1	25.0	35.8
1987. 6. 29 이후	100.0	6.8	9.1	7.8	42.1	34.3	39.6

〈표 IV-2〉 단체협약(안) 작성시 의견반영계층

(단위 : 개, %)

	1순위	2순위	3순위	순위 가중합계 ¹⁾
위원장	150(22.5)	49(7.3)	120(18.0)	668
노조의 부서장	15(2.8)	48(9.1)	26(5.0)	170
대의원	90(16.9)	137(25.9)	66(12.6)	610
운영위원	23(4.3)	72(13.6)	40(7.7)	253
상집위	40(7.5)	98(18.5)	79(15.1)	395
단체교섭위원	33(6.2)	68(12.8)	83(15.9)	318
노조내 특정그룹	4(0.8)	5(1.0)	16(3.1)	38
일반조합원	176(33.1)	52(9.8)	92(17.6)	724
전체	531	529	522	

주 : 1) 가중치는 1순위에 3, 2순위에 2, 1순위에 1을 부여하여 합제한 것임.

단체협약(안)은 조합원 전체의 의사를 반영하는 것이지만 실제로는 노동조합 내부구성(직급, 직종, 직무 등)의 차이와 노조 내부의 파벌간의 역학관계에 따라 협약(안)의 내용에 차이가 있을 수 있다. 각 계층이 단체협약(안)을 작성하는 데 영향을 미치는 정도를 보면 일반조합원의 의견이 가장 중요한 것으로 나타났다. 그 다음으로는 위원장, 대의원, 상집위, 단체교섭위원 등의 순으로 협약(안) 작성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일반조합원의 영향력이 가장 높게 나타난 것은 노동조합의 대중성 또는 민주성을 의미하는 것으로서 교섭결과에 대한 인준, 노동쟁의시 조합원들의 참여정도, 나아가서는 집행부에 대한 신임정도 등을 좌우하기 때문인 것으로 보인다.

나. 교섭위원

1) 교섭위원수

교섭위원수는 교섭단위의 크기, 성격, 교섭대상의 다소, 그리고 교섭의 효율성 등을 고려하여 정해져야 한다. 교섭위원수는 조합의 규모가 클수록, 조합의 내부구성이 다양할수록, 조합원이 담당하는 직무의 성격이 상이할수록, 조직내 교섭이 어려울수록, 그리고 단체협약의 내용이 복잡할수록 많아지는 경향을 보인다. 교섭위원수가 많을 경우 조합원들의 다양한 의견을 반영하기 쉽고, 교섭결과에 대한 인준을 받기 쉽다는 장점을 가지고 있다. 그러나 교섭위원수가 지나치게 많을 경우 교섭위원간의 의견일치, 특히 교섭위원이 노동조합 내에 존재하는 여러 과별로 이루어질 경우 교섭위원간에 의견일치가 쉽지 않아 교섭의 원활한 진행을 저해하여 교섭에 소요되는 기간이 장기화 될 가능성도 적지 않다. 그리고 교섭위원수가 너무 적을 때에는 교섭위원에게 지나친 부담을 안겨 주고 문제가 복잡할 경우 적절하게 대처하지 못할 수도 있다. 분석노동조합의 평균 교섭위원수는 5.69명이지만 조합원수가 많을수록 평균교섭위원이 많은 것으로 나타났다. 이는 노동조합의 규모가 클수록 교섭대상이 많고, 다양한 계층으로부터 교섭위원을 선정해야 하기 때문으로 보인다. 교섭위원수를 조합원규모별로 볼 때 교섭위원수가 5~9명의 비중이 가장 많

<표 IV-3> 근로자측 교섭위원수

(단위 : 개, %, 명)

	4인 이하	5~9인	10인 이상	전체	평균
49인 이하	11(57.9)	8(42.1)	0(0.0)	19(100.0)	4.42
50~99인	47(37.6)	75(60.0)	3(2.4)	125(100.0)	5.08
100~299인	42(20.9)	156(77.6)	3(1.5)	201(100.0)	5.42
300~499인	8(16.0)	37(74.0)	5(10.0)	50(100.0)	6.16
500~999인	4(8.3)	35(72.9)	9(18.8)	48(100.0)	7.15
1,000인 이상	5(14.3)	20(57.1)	10(28.6)	35(100.0)	7.18
전체	117(24.5)	331(69.2)	30(6.3)	478(100.0)	5.69

<표 IV-4> 사용자측 교섭위원수

(단위 : 개, 명, %)

	4인 이하	5~9인	전체	평균
49인 이하	13(68.4)	6(31.6)	19(100.0)	4.15
50~99인	61(49.2)	63(50.8)	12(100.0)	4.69
100~299인	65(33.0)	132(67.0)	197(100.0)	5.15
300~499인	10(22.2)	35(77.8)	45(100.0)	5.94
500~999인	7(18.0)	32(82.0)	39(100.0)	6.76
1,000인 이상	4(14.8)	23(85.2)	27(100.0)	6.79
전체	160(35.5)	291(64.5)	451(100.0)	5.37

지만, 조합원 500~999인과 1,000인 이상 노동조합에서는 교섭위원이 10명 이상인 비중도 적지 않은 것으로 나타났다. 한편 사용자측 평균 교섭위원수는 노동조합측 평균 교섭위원수보다 0.32명이 적은 5.37명이며, 조합원규모별로는 노동조합측의 그것과 같이 조합원수가 많을수록 교섭위원이 많은 것으로 나타났다.

교섭위원수는 교섭위원 내부에서 의견결정의 효율성을 높이기 위해 일반적으로 홀수로 정하고 있다. 교섭위원수가 짝수일 경우 교섭위원간의 의견이 찬반양론으로 나뉠 때 의견조정이 쉽지 않다는 단점을 안고 있다. 물론 각 조직의 대표교섭위원이 캐스팅보트(casting vote)권을 가지고 있을 경우 별다른 문제가 없을 수 있으나 교섭위원간의 의견조정, 교섭결과에 대한 책임소재의 확실화 등을 위해서도 교섭위원은 홀수로 하는 것이 바람직한 것으로 판단된다. 실제로 조사대상 노동조합의 교섭위원수는 3명, 5명, 7명, 9명 등 홀수인 경우가 전체의 약 60%를 차지하고 있다.

2) 교섭위원 선출

단체교섭에서 중요한 관심사항은 교섭팀의 교섭위원수와 구성이다. 왜냐하면 교섭팀은 교섭결과에 대해 직접적인 책임을 질 뿐 아니라 교섭위원의 능력과 자질에 따라 교섭력과 교섭결과가 좌우되기 때문이다. 그리고 타결된 단체협약의 규범적 부분, 채무적 부분, 그리고 조직적 부분은 1년 또는 2년 등 장기간에 걸쳐 조합원과 노동조합에 지대한 영향을 미칠 뿐 아니라 최악의 경우에는 교섭결과에 따라 집행부가 교체되는 등의 결과를 초래할 수 있기 때문에 교섭위원의 선정은 중요한 의미를 갖는다. 그러므로 교섭위원은 협약안에 대한 정확한 이해, 다른 당사자의 제안이 갖는 장단기 함의를 분석하고, 교섭시 상대방을 수궁시킬 수 있는 논리를 제시하며, 그리고 조직구성원의 이해를 침해함이 없이 합의에 이를 수 있는 능력을 가져야 한다. 또한 교섭위원은 노사관계가 협약안에 대한 지식, 교섭에 영향을 미치는 경제적·산업상황에 대한 이해, 책임감과 판단력, 인내심, 정확한 의사소통능력, 풍부한 교섭경험, 자신이 대표하는 집단의 구성원으로부터의 신뢰와 지지, 집단 내부의 상이한 이해관계로부터의 중립적인 자세 등을 가지는 것이 바람직 하다.⁷⁾ 또한 교섭팀에는 어느 한 분야만의 전문가만이 선정되어서는 안 되고, 생산전문가(operating specialist), 재정전문가(cost specialist), 기록자(note taker), 교섭전문가(language draftperson) 등이 골고루 포함되어야 하며, 각 위원은 자신의 역할을 충실히 수행할 필요가 있다.

조사대상 노동조합에서 교섭위원을 선정하는 데 가장 중요하게 고려하는 요인은 협상능력과 경험이 52.2%로 가장 많고, 그 다음으로는 부서별·계층별 안배 23.2%, 조합원들로부터의 신망 23.0% 등의 순으로 나타났다. 산업별로 보면 보건 및 사회복지사업과 공공, 개인 및 사회서비스업에서 협상능력과 경험의 비율이 50%에 미치지 못할 뿐 나머지 산업에서는 모두 50%를 상회하고 있다. 노동조합 결성시기별로는 교섭위원 선정시 가장 중요한 요인은 협상능력과 경험이지만, 1987년 6·29 이후 결성된 노조에서는 부서별·계층별 안배의 비중이 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 조합원규모별로도 조합원수가 많을수록 부서별·계층별 안배가 높은 비중을 차지하고 있다. 이와 같이 부서별·계층별 안배의 비중이 상대적으로 높은 비중을 차지하고 있는 것은 노동조합의 정치적 성격에 기인한다. 즉 조합 내부의 중요한 의사결정, 예를 들면 단체협약(안)과 임금협약(안)의 비준, 쟁의행위 결의 등은 투표 등의 정치적 과정을 거쳐야 하기 때문이다. 또한 다양한 부서와 계층에서의 참여는 협약(안) 작성과 교섭과정에서 조합원들의 요구나 불만을 반영하기 쉽고, 교섭과정과 교섭결과에 대한 수용과 지지를 높일 수 있는 장점이 있다. 그러나 지나친 안배는 능력있는 교섭위원을 확보하기 어렵다는 점 또한 고려하여 안배하여야 할 것이다. 그러므로 교섭위원 선정시 부서별·계층별 안배 원칙을 고려하더라도 각 계층 내에서 교섭능력이 있고 경험이 풍부한 교섭위원을 선정하는 것이 바람직한 것으로 보인다.

한편 풍부한 교섭능력과 경험은 단기간 내에 구축되기 어렵다. 우리나라의 경우 위원장이 교체되면 전간부가 교체되어 노동조합의 경험과 역량이 축적될 기회가 거의 없는 실정이다. 그리고 퇴진하는 집행부는 일부 공식문서를 제외하고는 노동조합의 서류를 거의 대부분 갖고 가는 등 업무인수인계가 순

〈표 IV-5〉 교섭위원 선정시 가장 중요한 요인

(단위 : %)

	전 세	부서별·계층 별 안내	협상능력과 경험	조합원들의 신망	기 타
전 세	100.0	23.2	52.2	23.0	1.6
제조업	100.0	25.4	52.6	19.7	2.3
운수·창고 및 통신업	100.0	8.0	58.3	31.8	2.0
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	12.0	72.0	16.0	-
교육서비스업	100.0	44.4	55.6	-	-
보건 및 사회복지사업	100.0	72.7	-	27.3	-
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	39.7	36.2	24.1	-
기타 산업	100.0	34.6	50.0	15.4	-
99인 이하	100.0	17.9	49.4	32.1	0.6
100~299인	100.0	23.0	56.5	18.7	1.7
300~499인	100.0	30.2	45.3	22.6	1.9
500~999인	100.0	28.0	48.0	18.0	6.0
1,000인 이상	100.0	27.0	62.2	10.8	-
1987. 6. 29 이전	100.0	18.7	53.3	25.8	2.2
1987. 6. 29 이후	100.0	26.3	51.2	32.2	1.2

조롭지 않을 뿐 아니라 문서로 남기기 어려운 노하우(know-how) 전수는 거의 이루어지지 않고 있어 노동조합의 전문성 확보에 큰 어려움이 있다. 이에 반해 사용자측에서는 노사관계를 담당하는 인력은 오랜기간 동안 바뀌지 않고 있어 좋은 대조를 보이고 있다. 특히 노동조합의 집행부가 빈번하게 교체되는 경우에는 더욱 교섭경험을 축적하기 어렵다. 그러므로 교섭담당자들인 실무자는 집행부의 교체와 빈번한 인사이동으로 교체되지 않도록 하고, 모의교섭 또는 교섭전문가들로부터의 교육이나 자문 등을 통해 간접적인 교섭경험을 쌓는 방안도 교섭능력을 배양하는 기회가 될 것으로 보인다.

3) 교섭위원의 선정

교섭위원의 선정방식은 그 권한에 커다란 영향을 미친다 선정방식은 크게 임명, 선출, 그리고 임명과 선출의 절충으로 나누어 살펴볼 수 있다. 사용자측에서는 임명방식을 사용하지만, 노동조합에서는 노동조합의 규모, 집행부의 지도력, 노동조합 내부과별간의 역학관계 등에 따라 상당 정도 차이가 있다. 선출에 의한 방식은 임명방식과 비교할 경우 교섭위원의 대표성과 교섭결과에의 인준가능성을 제고한다는 장점이 있으나, 자질있는 교섭위원의 확보와 교섭위원간의 의견일치가 어렵다는 단점도 있다.

교섭위원 선출형태를 보면 총회, 대의원대회, 상집위, 운영위 등 의사결정 기구에서 선출한다는 비중이 52.4%로 가장 많고, 그 다음으로는 위원장 임명 25.2%, 위원장 임명과 선출방식을 혼합하는 형태 18.4%, 기타 3.7%의 순으로 나타났다. 기타에는 위원장이 임명한 후 총회 또는 대의원대회에서 인준받는 방식, 상집위에서 교섭위원을 선정한 후 대의원대회에서 인준받는 방식 등이 포함된다. 산업별로 교섭위원 선출방법을 보면 금융·보험업과 보건 및 사회복지사업에서는 위원장 지명의 비율이 가장 높은 반면, 운수·창고 및 통신업, 제조업에서는 의사결정기구에서의 선출비율이 높아 산업간에 큰 편차를 보이고 있다. 노동조합 결성시기별로는 1987년 6·29 이후 결성된 노동조합에서 위원장 지명의 비율이 약간 낮을 뿐 전반적으로 큰 차이는 보이지 않고 있다.

〈표 IV-6〉 교섭위원 선출형태

(단위 : 개, %)

	전 체	위원장 지명	위원장 일부 지명+나머지 총회에서 선출	총회 또는 대의원회에서 선출	상립위 또는 운영위에서 선출	기 타
전 체	100.0	25.2	18.4	26.8	25.6	3.7
제조업	100.0	24.4	21.4	22.9	28.2	3.0
운수·창고 및 통신업	100.0	19.9	12.3	41.8	21.2	4.8
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	56.0	4.0	8.0	28.0	4.0
교육서비스업	100.0	22.2	22.2	-	33.3	22.2
보건 및 사회복지사업	100.0	45.4	27.3	-	27.3	-
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	32.8	22.4	19.0	24.1	1.7
기타 산업	100.0	14.8	22.2	37.0	22.2	3.7
99인 이하	100.0	27.2	21.0	25.9	22.8	3.1
100~299인	100.0	20.8	16.8	29.6	29.6	3.1
300~499인	100.0	30.8	17.3	25.0	21.1	5.8
500~999인	100.0	25.0	25.0	20.8	25.0	4.2
1,000인 이상	100.0	38.5	10.3	20.5	25.6	5.1
1987. 6. 29 이전	100.0	28.8	16.4	30.6	21.0	3.2
1987. 6. 29 이후	100.0	23.1	19.7	24.1	29.1	4.1

4) 교섭위원의 권한

그동안 노사간의 단체교섭과정에서 교섭권한을 가진 노동조합의 대표와 사용자간에 체결된 단체협약에 대해 조합원 총회 또는 대의원대회의 투표결과에 따라 그 효력을 부인하고 재교섭을 요구하는 사례가 많이 발생하였다. 교섭위원의 권한에 대해서는 구노동조합법 제33조 제1항에 대한 해석상의 차이로 인해 교섭권만 가진다는 입장⁸⁾이 있는 한편, 다른 한편으로는 교섭권과 단체협약의 체결권한까지 가진다는 입장⁹⁾이 팽팽히 맞서 있었기 때문으로 보인다. 또한 1987년 6·29 이후 노동조합 또는 노동조합 대표자에 대한 어용성 시비와 더불어 대표성 문제가 빈번히 제기된 데에 따른 결과이기도 하다.

〈표 IV-7〉 교섭위원의 권한

(단위 : 개, %)

	전 체	교섭권만	교섭권과 체결권 모두
전 체	100.0	27.3	72.7
제조업	100.0	23.1	76.9
운수·창고 및 통신업	100.0	30.9	69.1
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	28.0	72.0
교육서비스업	100.0	55.6	44.4
보건 및 사회복지사업	100.0	27.3	72.7
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	31.0	69.0
기타 산업	100.0	29.6	70.4
99인 이하	100.0	27.0	73.0
100~299인	100.0	27.1	72.9
300~499인	100.0	29.6	70.4
500~999인	100.0	20.0	80.0
1,000인 이상	100.0	34.2	65.8
1987. 6. 29 이전	100.0	28.8	71.2
1987. 6. 29 이후	100.0	26.5	72.5

교섭대표가 협약체결을 하기에 앞서 조합원 총회 등에서 타결된 안에 대해 可否를 묻는 것은 노동조합측 교섭대표의 독선, 권한남용, 배임을 막을 수 있다는 긍정적인 이점도 있다. 그리고 교섭대표의 입장에서 교섭결과에 대한 책임을 조합원과 분담한다는 의미도 있다. 그러나 단체교섭에서 노사대표에 의해 타결된 안에 대해 총회 등에서 찬반투표에 부치는 것은 사용자측에서 노동조합측에 체결권한을 가져올 때까지 교섭을 회피시키는 결과를 초래할 뿐 아니라 교섭위원이 소신을 가지고 교섭에 임하지 못하고, 교섭기간을 장기화하여 기업경영에 부정적인 영향을 미치는 결과를 가져올 수도 있다. 그러나 금년 3월 개정된 노동조합 및 노동관계조정법 제29조 제1항에 “노동조합의 대표자는 그 노동조합 또는 조합원을 위하여 사용자나 사용자단체와 교섭하고 단체협약을 체결할 권한을 갖는다” 라고 규정함으로써 이를 둘러싼 노사간의 다툼의 소지는 급격히 줄어들 뿐 아니라 교섭의 장기화를 막는 중요한 계기가 될 것으로 보인다.

분석대상 노동조합 중 교섭위원에게 교섭권한과 체결권한을 부여하는 비중은 72.7%로 대부분이나 교섭권만 있는 비중도 27.3%로 적지 않은 것으로 나타났다. 산업별로는 특히 교육서비스업에서는 교섭권만 갖는 비율이 다른 산업에 비해 훨씬 높은 것으로 나타났다.

다. 교섭전략

1) 교섭전략

단체교섭 준비단계에는 기술적인 면과 정치적인 면이 있다. 정치적인 측면에서 가장 중요한 사항은 본교섭에 들어가기 전에 교섭에 임하는 기본전략에 대한 내부적 동의를 얻어야 한다는 것이다. 그리고 교섭(bargaining)을 “어떤 일을 이루기 위하여 서로 의논하고 절충하는 것”으로 정의한다면¹⁰⁾, 교섭에서는 한쪽의 주장만이 일방적으로 수용되지 않고 당사자간의 양보와 절충이 있게 된다. 일반적으로 교섭전략은 첫째, 수용할 수 있는 최대한의 안을

〈표 IV-8〉 단체교섭 전략(노동조합)

(단위 : %)

	전 체	수용할 수 있는 최대한의 안을 처음부터 제시하고 추가양보하지 않음	처음에는 가급적 양보하지 않고 상대방이 양보하도록 압력을 가함	상대방이 양보하면 그에 상응하는 수 준으로 양보	상대방의 양보를 기대 하면서 먼저 양보
전 체	100.0	15.7	30.1	46.0	8.2
제조업	100.0	18.0	33.7	41.0	7.3
운수·창고 및 통신업	100.0	14.2	22.3	52.7	10.8
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	8.3	54.2	37.5	-
교육서비스업	100.0	-	55.6	33.3	11.1
보건 및 사회복지사업	100.0	36.4	18.2	45.4	-
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	10.7	25.0	57.1	7.1
기타 산업	100.0	15.4	23.1	46.1	15.4
99인 이하	100.0	11.4	25.9	57.0	5.7
100~299인	100.0	16.0	26.2	46.2	11.6
300~499인	100.0	20.7	41.5	34.0	3.8
500~999인	100.0	20.0	42.0	30.0	8.0
1,000인 이상	100.0	21.6	43.2	29.7	5.4
1987. 6. 29 이전	100.0	14.5	28.0	46.2	11.3
1987. 6. 29 이후	100.0	16.5	31.8	45.7	6.0

처음부터 제시하고 추가양보를 하지 않는 방식, 둘째, 처음에는 가급적 양보하지 않고 상대방이

양보하도록 압력을 가하는 방식, 셋째, 상대방이 양보하면 자신도 그에 상응한 양보를 하는 방식, 넷째, 상대방의 양보를 기대하면서 먼저 양보하는 방식으로 유형화할 수 있다.¹¹⁾

분석대상 노동조합이 택하고 있는 단체교섭 전략을 보면 세번째 유형이 46.0%로 가장 많고, 그 다음으로는 두번째 유형이 30.1%, 첫번째 유형이 15.7% 등의 순이며, 네번째 유형은 8.2%로 덜 선호하는 것으로 나타났다. 두번째 유형과 세번째 유형이 전체의 76%에 이르는 것은 우리나라 노동조합의 경우 자신이 먼저 양보하기보다는 상대방의 양보를 기대하거나 압력을 가하는 방식을 선호하고 있다는 것을 시사해 준다.

산업별로 단체교섭 전략을 보면 두번째 유형, 즉 처음에는 가급적 양보하지 않다가 상대방이 양보하도록 압력을 가한다는 방식은 금융·보험 및 사업서비스업, 교육서비스업에서 50%를 넘는 비중을 차지하고 있으나, 나머지 산업에서는 세번째 유형, 즉 상대방이 양보하면 여기에 상응하는 수준으로 양보한다는 비율이 가장 높은 것으로 나타났다. 조합원규모별 단체교섭 전략은 상당 정도 차이를 보여 주목된다. 규모가 클수록 두번째 유형, 즉 상대방에게 압력을 가하는 방식과 첫번째 유형인 추가양보하지 않는 방식을 선호하고 있는 반면, 규모가 작을수록 세번째 유형인 상대방이 양보하면 그만큼 양보하는 방식을 보이고 있다. 노동조합 결성시기별로는 별다른 특징을 찾아볼 수 없다.

한편 사용자측의 단체교섭 전략에 대한 노동조합측의 인식을 보면 두번째 유형인 처음에는 가급적 양보하지 않고 상대방이 양보하도록 압력을 가한다

〈표 IV-9〉 사용자측의 단체교섭 전략에 대한 견해

(단위 : %)

	전체	수용할 수 있는 최대한의 안을 처음부터 제시하고 추가양보하지 않음	처음에는 가급적 양보하지 않고 상대방이 양보하도록 압력을 가함	상대방이 양보하면 그에 상응하는 수준으로 양보	상대방의 양보를 기대하면서 먼저 양보
전체	100.0	11.9	52.1	27.4	8.6
제조업	100.0	10.3	48.5	29.8	11.4
운수·창고 및 통신업	100.0	14.2	56.1	23.0	6.8
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	12.0	60.0	24.0	4.0
교육서비스업	100.0	-	88.9	11.1	-
보건 및 사회복지사업	100.0	18.2	63.6	18.2	-
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	14.5	47.3	30.9	7.3
기타 산업	100.0	11.1	51.8	33.3	3.7
99인 이하	100.0	10.8	58.2	23.4	7.6
100~299인	100.0	10.2	52.0	30.2	7.6
300~499인	100.0	16.7	46.3	27.8	9.3
500~999인	100.0	12.0	38.0	36.0	14.0
1,000인 이상	100.0	23.7	47.4	18.4	10.5
1987. 6. 29 이전	100.0	12.7	51.8	27.3	8.2
1987. 6. 29 이후	100.0	11.3	52.2	27.7	8.8

는 방식이 52.1%로 과반수를 넘고, 그 다음으로는 세번째 유형 27.4%, 첫번째 유형 11.9%, 네번째 유형 8.6%의 순으로 나타나 노동조합의 전략과는 상이한 것으로 나타났다. 노동조합의 단체교섭 전략과 비교해 보면 노동조합에서는 세번째 유형, 즉 상대방의 양보에 따라 그에 상응하는 수준으로 양보한다는 방식의 비중이 가장 높은 반면, 노동조합이 인식하는 사용자의 단체교섭 전략은 두번째 유형이 가장 높아 좋은 대조를 보이고 있다. 산업별로 보면 모든 산업에서 사용자가 두번째 유형을 가장 선호하는 것으로 인식하고 있다. 조합원규모별로는 규모가 작을수록 사용자측에서 두번째 유형을 선호하는 것으로 인식하고 있으며, 규모가 클수록 두번째

유형이 비중이 가장 높지만 세번째 유형의 비중이 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 특히 1,000인이상 규모에서는 사용자가 첫번째 유형, 즉 수용할 수 있는 최대한의 안을 처음부터 제시하고 추가양보하지 않는다는 방식의 비중이 23.7%로 다른 규모에 비해 훨씬 높을 뿐 아니라 노동조합측에서도 첫번째 유형의 비중이 타규모에 비해 높아 교섭기간의 장기화를 초래하고 있다.

2) 막후교섭

교섭이 진행됨에 따라 대부분의 교섭사항이 타결되지만 핵심적인 쟁점사항에 대해서는 노사가 서로 양보를 하지 않아 교섭이 공전상태에 돌입하게 된다. 교섭이 마무리단계에서 교착상태에 빠지게 되면 노사 교섭대표가 단독 또는 1~2명의 교섭위원과 함께 비공식적으로 만나 막후교섭을 하는 경우가 적지 않다. 막후교섭은 매우 민감한 사안이거나 공개적으로 논의되기 어려운 사안을 다루는 데 일반적으로 활용되고 있다.¹²⁾

막후교섭은 교섭대표간의 신뢰뿐 아니라 교섭대표의 대표성이 있어야만 소기의 성과를 거둘 수 있다. 특히 조합원들이 막후교섭을 사용자와의 야합으로 인식하는 경우에는 노동조합에서는 막후협상을 조심스럽게 이용하여야 할 것이다.

분석노동조합의 막후협상에 대한 태도를 보면 시기 등 여건이 맞으면 막후

<표 IV-10> 막후교섭에 대한 견해

(단위 : %)

	전체	절대로 하지 말아야 함	가급적 피하는 것이 좋음	시기 등 여건이 맞으면 해도 무방	적극적으로 활용	적극적으로 활용하되 결과를 조합원에게 알림
전체	100.0	12.0	27.5	37.0	3.5	20.0
제조업	100.0	14.0	27.3	36.4	4.5	17.8
운수·창고 및 통신업	100.0	12.2	20.9	39.2	2.7	25.0
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	8.0	32.0	36.0	8.0	16.0
교육서비스업	100.0	-	66.7	33.3	-	-
보건 및 사회복지사업	100.0	9.1	36.4	36.4	-	18.2
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	10.5	36.8	28.1	1.7	22.8
기타 산업	100.0	3.7	25.9	51.8	-	18.5
99인 이하	100.0	11.2	26.1	41.0	2.5	19.2
100~299인	100.0	11.1	27.9	33.2	3.5	24.3
300~499인	100.0	11.1	33.3	37.0	3.7	14.8
500~999인	100.0	16.0	26.0	42.0	4.0	12.0
1,000인 이상	100.0	18.4	23.7	36.8	7.9	13.2
1987. 6. 29 이전	100.0	12.2	22.1	37.8	4.5	23.4
1987. 6. 29 이후	100.0	11.9	31.2	36.6	2.8	17.5

협상을 해도 무방하다는 견해가 37.0%로 가장 많고, 그 다음으로는 가급적 피하는 것이 좋다는 27.5%, 적극적으로 활용하되 그 결과를 조합원에게 알려야 된다 20.0%, 절대로 하지 말아야 된다가 12.0%, 적극적으로 활용하여야 한다는 3.5% 등으로 막후협상에 대한 긍정적인 견해가 부정적인 견해에 비해 약간 높으나 부정적인 견해 또한 적지 않은 것으로 나타났다. 산업별로 막후협상에 대한 태도를 보면 교육서비스업에서는 가급적 피하는 것이 좋다는 견해가 66.7%로 막후협상에 대한 부정적인 견해가 압도적이며, 보건 및 사회복지사업과 공공, 사회 및 개인서비스업에서도 가장 높은 비율을 보이고 있다. 반면 시기 등 여건이 맞으면 무방하다는 견해는 기타 산업에서 51.8%로 과반수를 넘고 있으며, 제조업, 운수·창고 및 통신업 등에서도 가장 높은 비율을 차지하고 있다. 조합원규모와 노동조합 결성시기별로는 별다른 차이를 보이지

않고 있다.

주석1) 한국경영자총협회, 『단체교섭과 표준단체협약』, 1988. 3, 16~20쪽.

주석2) 内由光雄, 『團體交渉の技術』, 勤勞教育センター, 1987.; 김수복, 『단체협약의 체결과 운용』, 중앙경제사, 1991.

주석3) 채호일 · 이용기, 『단체교섭 실무대책』, 노사신보사, 1991.

주석4) 김태기, 『단체교섭의 절차와 기법』, 한국노동연구원, 1993. 11. 70~77쪽.

주석5) Terry L. Leap, *Collective Bargaining and Labor Relations*, Englewood Cliffs. N. J. : Prentice Hall, 1995. p. 291.

주석6) 김태기, 앞의 책, 56쪽

주석7) 김태기, 앞의 책, 20~22쪽; Terry L. Leap. op. cit., p. 292.

주석8) 연합철강 사례, 부산고법 1991. 9. 25. 90구3232 판결.

주석9) 현대정공 사례, 대법원 1995. 3. 10. 94마605 판결; 쌍용중공업 사례, 대법원 전원합의체 1993. 4. 27. 91누 12257 판결; 연합철강 사례 대법원 1993. 5. 11. 91누 10787 판결과 행정해석(1989. 5. 30. 노조 32262-8066과 1989. 4. 27. 노조 01254-6138).

주석10) 금성출판사. 『국어대사전』, 1991, 303쪽.

주석11) 김태기, 『경쟁력과 노사관계』, 한국노동연구원, 1993. 168쪽.

주석12) 김태기, 『단체교섭의 절차와 기법』, 1993. 76~77쪽.

2. 교섭제의 및 교섭

단체협약안이 준비되면 일반적으로 노동조합측에서 사용자측에 교섭제의를 한다. 이후에는 실제 교섭에 들어가게 된다. 실제 교섭은 크게 예비교섭, 본교섭, 그리고 마무리교섭으로 구분할 수 있지만 엄격한 시간구분은 어렵다. 예비교섭은 노사 교섭위원의 상견례, 교섭방향에 대한 쌍방의 입장표명, 교섭일정에 대한 합의까지의 시기가 해당된다. 본교섭은 실제 노동조합측에서 공식적으로 교섭요구사항을 제시하고 사용자측에도 대안을 제시하면서 시작되어, 단체교섭사항 중 대부분에 대해서는 합의를 하였으나 몇몇 쟁점조항에 대해 노사가 합의를 보지 못하고 교섭이 공전되기 시작하기 전까지의 시기로 볼 수 있다. 마무리교섭은 본교섭에서 미해결된 쟁점사항을 처리하는 시점부터 교섭이 완전 타결되어 단체협약(안)을 작성하는 시기까지로 볼 수 있다.¹⁾ 어느 나라를 막론하고 일반적으로 교섭에서는 노동조합측에서 현실성이 약한 높은 요구안을 제시하고 사용자측에서도 똑같이 비현실적인 낮은 제안을 하면서 시작된다. 이와 같은 노사 쌍방의 지나치게 높은 또는 낮은 제안은 교섭이 진행되면서 보다 합리적인 안으로 바뀌게 된다. 비록 본고에서 실증적으로 분석하지는 않았지만 교섭석상에서 양보할 경우 세 가지 원칙에 입각하여야 한다. 첫째 수정제안(counterproposal)은 상대방의 제안이 갖는 의미를 충분히 고려한 다음 제시되어야 한다. 둘째, 양보는 너무 빨리 행해져서는 안 된다. 셋째, 한 당사자가 다른 당사자의 제안에 동의할 때 다른 당사자들로부터 가급적 양보를 얻도록 노력하여야 한다는 것이다.

가. 교섭제의

단체협약(안)의 작성, 교섭위원의 선정, 교섭전략에 대한 확정 등 교섭준비가 완료된 다음에는 단체협약의 유효기간 만료 전에 노동조합측에서 사용자측에 단체협약 갱신교섭제의를 하는 것이 일반적이다. 그러나 사용자측에서 먼저 교섭제의를 하는 경우도 있다(표 IV-11).

단체협약 갱신교섭요청은 대부분 단체협약의 유효기간이 만료되기 전에 하는 것이 대부분이지만 단체협약 만료 후에 교섭제의를 하는 경우도 적지 않은 것으로 나타나고 있다. 노동조합측에서 교섭제의를 하는 시기를 보면 단체협약 만료일 30~49일 전에 하는 비중이 47.7%로 가장 많고, 그 다음으로는 50일 전 이상 19.2%, 10~19일 전 15.6%, 20~29일 전 10.1% 등의 순으로 나타났다. 그리고 단체협약의 유효기간이 만료된 후 노동조합측에서 갱신교섭을 요청하는 시기를 보면 10~19일 후, 30~49일 후, 20~29일 후 등의 순이다. 한편 사용자측에서 갱신교섭요청을 할 때 단체협약 만료 전인 경우에는 30~49일 전, 10~19일 전, 9일 전, 50일 전 이상 등의 순으로 노동조합측에 요청하는 것으로 나타났으며, 만료 후에는 30~49일 후, 50일 후 이상, 9일 전 등의 순으로 나타났다.

우리나라의 경우 노동조합의 조직형태가 기업별 노조를 강제한 1980년 12월 말 개정된 노동조합법의 영향으로 대부분 기업별로 조직되어 있기 때문에 기업별 교섭이 일반적이다. 기업별 교섭에서는 기업내 노사간의 사소한 문제까지도 교섭사항으로 삼는 경우가 많기 때문에 교섭사항이 복잡하고 다양한 것이 기업별 교섭의 특징이다. 뿐만 아니라 우리나라 단체협약의 존재양식은 대부분 포괄협약의 형식을 취하고 있기 때문에 전반적으로 조항수는 많으면서도 그 내용은 추상적이고 불확실하다는 특징 또한 안고 있다. 이와 같은 특징으로 인해 교섭제의를 단체협약의 유효기간이 끝나기 직전이나 협약 만

〈표 IV-11〉 단체교섭 제의

(단위 : 개, %)

	근로자측		사용자측	
	만료전	만료후	만료전	만료후
9일 이하	23(7.5)	3(3.9)	12(16.0)	5(12.5)
10~19일	48(15.6)	23(29.9)	16(21.3)	3(7.5)
20~29일	31(10.1)	15(19.5)	7(9.3)	6(15.0)
30~49일	147(47.7)	22(28.6)	32(42.7)	17(42.5)
50일 이상	59(19.2)	14(18.2)	8(10.7)	9(22.5)
전 계	308(100.0)	77(100.0)	75(100.0)	40(100.0)

료일 후에 하는 것은 별로 바람직하지 못한 관행으로 보인다. 그러므로 교섭을 효율적으로 진행시키고 교섭의 효율성을 높이기 위해서는 단체협약 갱신교섭요청과 단체협약(안)의 제시를 사용자측에서 충분한 검토를 할 수 있도록 단체협약의 유효기간이 만료되기 전, 예를 들면 1~2개월 전에 하는 것이 바람직한 것으로 평가된다. 실제로 많은 수의 단체협약서에는 단체협약 갱신요청시기를 30일 전에 한다는 등으로 협정되어 있다.

나. 정보제공

노동조합은 단체협약 갱신요청 또는 단체교섭과정 등에서 사용자측에 임금·경리자료, 인사·노무·신분에 관한 자료, 경영실적 등 필요한 각종 자료를 요청하고 있다. 우리나라의 경우 사용자측은 첫째, 정보제공으로 인한 경영자의 교섭력의 저하, 둘째, 정보에 대한 근로자들의 불신 및 편향적인 해석으로 인한 오용의 위험성, 셋째, 경쟁기업으로의 유출 등의 이유로 정보공개를 꺼리고 있다. 이와 같은 부실한 정보제공은 단체교섭시 노동조합과 사용자 또는

사용자단체는 신의에 따라 성실히 교섭하고 단체협약을 체결하여야 한다는 교섭의 원칙에 위배될 뿐 아니라(노동조합 및 노동관계조정법 제30조 제1항), 사용자의 정보제공을 단체교섭상의 법적 의무로 부과하고 있는 미국, 영국 등의 선진제국은 좋은 대조를 보이고 있다.²⁾

정보공유는 첫째, 노사간의 신뢰를 증진시켜 공동체의식을 함양하여 노사관계의 안정화에 기여하고³⁾, 둘째, 정보상의 불균형상태를 축소시켜 교섭의 장기화를 방지하며, 셋째, 정보공유로 노동조합의 과도한 정보요구를 줄일 수 있고, 넷째, 그 결과 파업의 빈도수와 분규지속기간을 단축할 수 있으며, 다섯째, 정보공개로 인해 기업경영에 대한 종업원의 인지도와 이해도를 높여 종업원을 동기부여시킴으로써 조직유효성을 높일 뿐 아니라 조직에 대한 애착과 충성심을 높일 수 있다는 이점을 안고 있다.⁴⁾

사용자측에서 노동조합측에 제공하는 정보에 대해 노동조합측이 인식하는 정도를 보면 ‘거의 없었다’가 60.5%로 가장 많고, 그 다음으로는 ‘많았다’ 28.7%, ‘전혀 없었다’ 8.8%, ‘아주 많았다’ 2.0% 등의 순으로 노동조합에 대한 정보제공이 아주 미흡하다는 인식이 70%에 이르고 있다. 산업별로 정보제공의 양에 대한 인식을 보면 모든 산업에서 ‘거의 없었다’ 또는 ‘없었다’는 비중이 높지만 제조업에서는 ‘많았다’의 비율도 적지 않은 것으로 나타났다. 조합원규모별로는 모든 규모에서 ‘거의 없었다’는 비중이 압도적이지만 99인 이하와 500인 이상의 규모에서 ‘많았다’의 비율의 다른 규모에 비해 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 쟁의행위는 여러 요인이 복합적으로 작용하여 일어나는 것이지만 분석대상 노동조합을 정보의 양이 많았던 기업과 적었던 기업으로 구분하여 쟁의행위 발생빈도를 보면 정보의 양이 많았다고 인식한 165개 노동조합에서 쟁의행위가 일어난 비율은 3.6%(6개 노조)에 지나지 않았지만 정보의 양이 적었다고 인식한 372개 노동조합에서는 5.1%(19개 노조)로 약간 높게 나타나 정보제공의 중요성을 개략적이거나 파악할 수 있다.

한편 사용자측에서 노동조합에 제공하는 정보의 종류를 보면 임금·경리자료가 전체의 61.3%로 가장 많고, 그 다음으로는 생산실적 등 경영실적에 관한 자료 60.4%, 근로조건에 관한 자료 28.7%, 인사·노무·신분에 관한 자료 22.0%, 산업안전자료 15.6%, 기타 6.3% 등의 순으로 나타났다. 기타자료에는 복리후생자료, 동종업체의 단체협약, 교육훈련자료, 예산안 등이 포함된다. 산업별로 정보의 종류를 보면 교육서비스업에서는 인사·노무·신분에 관한 사항이, 제조업에서는 생산실적 등 경영실적에 관한 사항이 특히 높으며, 임금·경리자료는 모든 산업에서 높은 비중을 차지하고 있다.

사용자측에서 노동조합에 제공하는 정보의 양과 종류가 아무리 많더라도 제공된 정보의 신뢰성이 없으면 불신을 야기하여 오히려 역효과를 가져올 수

〈표 IV-12〉 단체교섭시 정보제공

(단위 : %)

	전 체	매우 많았다	많았다	거의 없었다	전혀 없었다
전 체	100.0	2.0	28.7	60.5	8.8
제조업	100.0	3.1	37.9	54.4	4.6
운수·창고 및 통신업	100.0	1.3	20.1	62.4	16.1
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	4.0	12.0	80.0	4.0
교육서비스업	100.0	-	12.5	87.5	-
보건 및 사회복지사업	100.0	-	27.3	72.7	-
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	-	20.0	67.3	12.7
기타 산업	100.0	-	25.9	63.0	11.1
99인 이하	100.0	2.5	31.9	54.4	11.2
100~299인	100.0	1.8	26.3	63.4	8.5
300~499인	100.0	1.9	17.0	73.6	7.5
500~999인	100.0	4.0	36.0	56.0	4.0
1,000인 이상	100.0	-	37.8	56.8	5.4

〈표 IV-13〉 단체교섭시 사용자측이 제공하는 정보의 종류

(단위 : %)

	전 체	임금·경리 자료	근로조건 자료	인사·노동·신분에 관한 자료	생산실적 등 경영 실적	산업안전 자료	기타
전 체	100.0	61.3	28.7	22.0	60.4	15.6	6.3
제조업	100.0	73.5	28.0	20.9	81.0	21.3	4.1
운수·창고 및 통신업	100.0	34.6	35.9	19.6	34.0	11.1	7.2
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	76.0	16.0	28.0	44.0	-	8.0
교육서비스업	100.0	44.4	33.3	55.5	11.1	-	11.1
보건 및 사회복지사업	100.0	72.7	18.2	7.1	45.4	-	-
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	69.0	20.7	25.9	51.7	13.8	6.9
기타 산업	100.0	63.0	25.9	25.9	63.0	14.8	7.4

주 : 복수규정이므로 각 항목의 합이 100을 넘음.

있다. 조사대상 노동조합 중 사용자측이 제공한 자료에 대해 ‘대체로 신뢰함’ 52.2%, ‘거의 신뢰못함’ 37.0%, ‘전혀 신뢰못함’ 8.5%, ‘매우 신뢰함’ 2.3% 등의 순으로 과반수 이상이 제공된 자료를 신뢰하고 있으나 ‘신뢰 하지 못한다’ 는 비중도 45%로 높게 나타났다. 정보의 신뢰성은 사용자측에 대한 신뢰를 높여 노사관계의 안정뿐 아니라 협력적 노사관계를 정착시키는데 중요한 역할을 하는 만큼 사용자측에서 기업경영 실태에 관한 정확한 자료를 노동조합에 제공하는 것은 노동조합의 기업에 대한 불필요한 오해를 사전에 예방하여 교섭의 원활화에 기여할 것으로 보인다. 산업별로 정보의 신뢰성에 대한 인식을 보면 제조업, 금융·보험 및 사업서비스업, 교육서비스업, 기타 산업에서 ‘신뢰한다’ 는 비중이 과반수를 넘는 반면, 운수·창고 및 통신업, 보건 및 사회복지사업, 공공, 사회 및 개인서비스업에서는 ‘불신한다’ 는 비중이 50%를 넘어 산업마다 큰 차이가 있는 것으로 나타났다. 조합원규모별로는 모든 규모에서 ‘신뢰한다’ 는 비중이 과반수를 넘지만, 조합원수가 많을수록 그 비중이 증대하고 있다.

결론적으로 사용자의 종업원 또는 노동조합에 대한 정보제공이 많으면 많을수록 그리고 제공된 정보의 신뢰성이 높으면 높을수록 기업경영에 대한 종업원의 이해를 높여, 특히 회사가 경영상의 어려움을 겪고 있을 경우 종업원들로부터의 공동노력을 호소하여 생산성을 증대할 수 있을 것이다. 특히 ‘인

〈표 IV-14〉 단체교섭시 제공하는 정보의 신뢰성

(단위 : %)

	전 체	매우 신뢰	대체로 신뢰	거의 신뢰못함	전혀 신뢰못함
전 체	100.0	2.3	52.2	37.0	8.5
제조업	100.0	3.1	62.7	29.2	5.0
운수·창고 및 통신업	100.0	1.3	31.8	52.0	14.9
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	-	79.2	16.7	4.2
교육서비스업	100.0	-	50.0	50.0	-
보건 및 사회복지사업	100.0	-	36.4	54.5	9.1
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	1.7	43.9	43.9	10.5
기타 산업	100.0	4.0	60.0	32.0	4.0
99인 이하	100.0	1.3	50.6	38.6	9.5
100~299인	100.0	2.2	48.4	39.1	10.2
300~499인	100.0	-	57.4	38.9	3.7
500~999인	100.0	8.2	57.1	26.5	8.2
1,000인 이상	100.0	2.9	68.6	28.6	-
1987. 6·29 이전	100.0	3.2	50.2	34.6	12.0
1987. 6·29 이후	100.0	1.6	53.0	39.7	5.7

적자원 활용의 극대화'가 기업경영의 최우선순위로 부각되고 있는 금일의 무한경쟁시대에서는 노사가 중전의 대립구조를 탈피하고 상호 협력·협조체제로 나아가기 위해서도 노사간의 정보공유가 필요최소한의 전제에 해당된다는 점을 인식한다면 정보공유 자체가 경영권의 약화 내지 경영권의 침해에 직결된다는 일부 사용자의 판단은 바람직하지 못한 것으로 판단된다.

다. 교섭횟수 및 교섭소요기간

1) 교섭횟수

조사대상 노동조합의 교섭횟수를 쟁의발생신고 이전과 이후로 구분하여 살펴보면 먼저 쟁의발생신고 이전의 경우 평균 교섭횟수는 8.3회로 나타났다.

산업별로는 보건 및 사회복지사업이 9.9회로 가장 많고, 그 다음으로는 제조업 8.7회, 금융·보험 및 사업서비스업 8.4회 등이 순이며, 교육서비스업은 6.3회로 가장 적어 산업별로 약간의 편차를 보이고 있다. 조합원규모별로는 500~999인 규모를 제외하고는 조합원규모가 클수록 평균 교섭횟수가 증가하는 것으로 나타났다. 이는 노동조합의 규모가 클수록 교섭위원수가 많을뿐 아니라 교섭대상이 많기 때문인 것으로 보인다. 노동조합 결성시기별로는 1987년 6·29 이후 결성된 노조에서 8.4회로 6·29 이전 결성된 노조의 7.8회보다 약간 높은 것으로 나타났다. 한편 쟁의발생신고 이전의 교섭횟수를 보면 5~9회가 51.7%가 가장 많고, 그 다음으로 10~19회 24.3%, 1~4회 20.5%, 20회 이상 3.6%의 순으로 나타났다.

노사 양당사자가 여러 차례에 걸쳐 단체교섭을 하였지만 서로간에 주장이 엇갈린 경우 쟁의발생신고를 하게 되고 중매에 가서는 쟁의행위에 돌입하게 된다. 어느 때에 쟁의발생신고를 하는가는 노동조합과 사용자의 성격, 노동조합과 사용자의 교섭전략 등에 따라 결정되어야 할 사항이지만, 예를 들면, 교섭을 2~3차례도 하지 않고 노동쟁의신고를 하고 쟁의행위에 돌입하는 것은 바람직하지 못한 행위로 판단된다.

한편 쟁의발생신고 이후의 평균 교섭횟수는 4.0회로 쟁의발생신고 이전의 8.3회에 비해 절반에도 미치지 못하는 것으로 나타났다. 산업별로는 금융·보

〈표 IV-15〉 교섭횟수(쟁의발생신고 이전)

(단위 : %, 회)

	전 체	1~4회	5~9회	10~19회	20회이상	평균교섭회수
전 체	100.0	20.5	51.7	24.3	3.6	8.3
제조업	100.0	17.3	55.4	24.3	3.0	8.7
운수·항공 및 통신업	100.0	22.7	48.5	24.7	4.1	8.2
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	15.0	50.0	25.0	10.0	8.4
교육서비스업	100.0	16.7	83.3	-	-	6.3
보건 및 사회복지사업	100.0	-	33.3	55.6	11.1	9.9
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	35.1	46.0	18.9	-	6.4
기타 산업	100.0	30.0	40.0	25.0	5.0	7.6
99인 이하	100.0	22.4	57.8	19.1	1.7	7.8
100~299인	100.0	20.6	51.3	24.4	3.7	8.2
300~499인	100.0	9.5	57.1	31.0	2.4	8.8
500~999인	100.0	31.6	42.1	18.4	7.9	7.9
1,000인 이상	100.0	10.3	31.0	51.7	6.9	10.9
1987. 6·29 이전	100.0	22.5	50.0	25.0	2.5	7.8
1987. 6·29 이후	100.0	19.1	52.8	23.8	4.3	8.4

〈표 IV-16〉 교섭횟수(쟁의발생신고 이후)

(단위 : %, 회)

	전 체	1~4회	5~9회	10회 이상	평균회합횟수
전 체	100.0	64.8	27.8	7.4	4.0
제조업	100.0	59.3	29.6	11.1	4.3
운수·항공 및 통신업	100.0	71.4	28.6	-	3.6
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	40.0	40.0	20.0	5.0
교육서비스업	100.0	100.0	-	-	4.0
보건 및 사회복지사업	100.0	66.7	33.3	-	2.7
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	100.0	-	-	3.5
기타 산업	100.0	100.0	-	-	3.5
99인 이하	100.0	57.1	42.9	-	4.6
100~299인	100.0	78.3	17.4	4.3	3.3
300~499인	100.0	85.7	14.3	-	2.3
500~999인	100.0	50.0	25.0	25.0	5.6
1,000인 이상	100.0	20.0	40.0	40.0	7.2
1987. 6·29 이전	100.0	71.4	28.6	-	8.6
1987. 6·29 이후	100.0	62.5	27.5	10.0	4.3

협 및 사업서비스업이 5.0회로 가장 많고, 그 다음으로는 제조업 4.3회, 교육서비스업 4.0회 등의 순이며, 나머지 산업은 모두 평균인 4회를 밑돌고 있다. 교섭횟수를 보면 1~4회가 64.8%로 압도적이며, 5~9회, 10회 이상도 각각 27.8%, 7.4%를 차지하고 있다.

2)교섭소요기간

단체교섭이 시작되어 타결에 이르는 기간을 쟁의발생신고 이전과 이후로 구분하여 보면 쟁의발생신고 이전의 경우 평균 교섭소요기간은 44.4일로 나타났다. 산업별로는 교육서비스업이 54일로 가장 길고, 그 다음으로는 기타 산업 48.1일, 운수·창고 및 통신업 47.3일, 금융·보험 및 사업서비스업 46.3일, 보건 및 사회복지사업 45일 등의 순이며, 공공, 사회 및 개인서비스업은 39.6일로 가장 짧은 것으로 나타났다. 쟁의발생신고 이전의 교섭소요기간 분포는 50~99일이 30.7%로 가장 많고, 그 다음으로는 30~49일 23.1%, 5~9일 11.5%, 1~4일 10.7% 등의 순이며, 100일 이상의 소요되는 비중도 6.8%로 작지 않는 것으로 나타났다.

교섭소요기간은 노사 양당사자의 교섭전략, 교섭내용의 다소 등에 따라 결정되어야 할 사항이지만, 교섭기간의 지나친 장기화는 노사 모두에게 좋지 않은 영향을 미칠 수 있다. 먼저 사용자측에서는 사장을 비롯한 대부분의 임원들이 교섭에만 매달려, 예를 들면 수주, 중장기 경영계획 마련 등과 같은 중요한 경영사항을 상대적으로 소홀히 하는 결과를 초래할 수 있어 궁극적으로 기업경영에 부정적인 영향을 미치게 된다. 특히 전문경영인의 경우 오너(owner)가 노동조합과 노동쟁의에 대해 아주 부정적인 견해를 갖고 있을 경우 전문경영인은 다른 경영상의 중요한 업무보다 쟁의행위의 예방에 많은 관심을 기울일 가능성이 많기 때문에 기업경영을 등한시할 가능성이 있을 수 있다. 노동조합측 또한 교섭이 장기화될 경우 교섭결과에 대한 조합원들의 기대심리가 높아져 보다 나은 교섭결과를 얻어야겠다는 부담을 안게 될 뿐 아니라 일상적인 노동조합 활동을 등한시하게 되는 등 집행부로서는 이중의 부담을 안게 된다. 또한 조합원들은 교섭이 진행될 경우 교섭과정과 교섭결과에 많은 관심을 두기 때문에 본연의 직무수행을 교섭이 없을 시기에 비해

<표 IV-17> 교섭소요기간(쟁의발생신고 이전)

(단위 : %, 일)

	전체	1~4 일	5~9 일	10~19 일	20~29 일	30~49 일	50~99 일	100일 이상	평균 교섭소 요기간
전체	100.0	10.7	11.5	7.6	9.6	23.1	30.7	6.8	44.4
제조업	100.0	7.0	12.4	8.1	7.0	29.7	30.8	4.9	43.3
운수·창고 및 통신업	100.0	13.2	11.0	6.6	14.3	17.6	26.4	11.0	47.3
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	17.6	-	-	35.3	11.8	23.5	11.8	46.3
교육서비스업	100.0	-	25.0	-	-	-	75.0	-	54.0
보건 및 사회복지사업	100.0	-	12.5	37.5	-	-	37.5	12.5	45.0
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	18.4	7.9	5.3	5.3	28.9	28.9	5.3	39.6
기타 산업	100.0	12.8	15.8	5.3	-	15.8	42.1	5.3	48.1
99인 이하	100.0	12.6	11.7	9.0	10.8	21.6	25.2	9.0	46.8
100~299인	100.0	10.3	11.6	6.8	8.9	25.3	32.2	4.8	41.1
300~499인	100.0	5.3	7.9	7.9	7.9	26.3	39.5	5.3	46.5
500~999인	100.0	14.3	17.1	2.9	8.6	20.0	34.3	2.9	37.2
1,000인 이상	100.0	8.0	8.0	12.0	12.0	16.0	28.0	16.0	56.9
1987. 6. 29 이전	100.0	10.1	10.1	6.8	12.2	22.3	30.4	8.1	47.6
1987. 6. 29 이후	100.0	10.7	12.1	7.9	7.5	25.2	30.4	6.1	42.3

상대적으로 소홀히 하여 산업재해가 더 많이 발생하는 등 부정적인 결과를 초래할 수 있다. 그러므로 교섭기간의 지나친 장기화는 개별근로자, 노동조합, 그리고 기업 모두에게 좋지 못한 결과를 낳아 기업경쟁력을 저하시키는 결과를 초래할 가능성이 높은 만큼 적정교섭기간을 정확하게 규정할 수는 없으나 교섭에 소요되는 기간을 최대한으로 단축하는 것이 바람직한 것으로 보인다. 그렇다고 해서 교섭기간을 단기화하기 위해 어느 일방이 다른 일방에게 일방적인

양보 또는 굴복하는 자세를 보이는 것은 장기적인 노사관계 안정에도 도움이 되지 않는 만큼 노사가 서로 단체교섭을 통해 기업경쟁력과 근로생활의 질을 제고시킨다는 방향으로 교섭을 진행한다는 교섭자세가 있어야만 교섭기간은 짧아질 수 있으며, 경영활동과 생산활동에 매진할 수 있는 기간은 그만큼 길어지게 된다.

쟁의발생신고 후의 평균 교섭소요기간은 24.2일로 나타났다. 산업별로는 공공, 사회 및 개인서비스업이 가장 길고, 그 다음으로는 금융·보험

〈표 IV-18〉 교섭소요기간(쟁의발생신고 이후)

(단위 : %, 일)

	전체	1~4일	5~9일	10~19일	20~29일	30일 이상	평균교섭 소요시간
전체	100.0	10.0	16.0	18.0	16.0	32.1	24.2
제조업	100.0	22.2	18.5	22.2	14.8	22.2	16.7
운수·창고 및 통신업	100.0	7.7	23.1	15.4	15.4	38.5	28.2
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	-	-	-	33.3	66.7	33.7
교육서비스업	100.0	-	-	-	100.0	-	25.0
보건 및 사회복지사업	100.0	33.3	-	33.3	-	33.3	15.0
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	-	-	-	-	100.0	90.0
기타 산업	100.0	50.0	-	-	-	50.0	31.0
99인 이하	100.0	26.7	20.0	6.7	6.7	40.0	31.3
100~299인	100.0	22.7	18.2	22.7	13.6	22.7	16.2
300~499인	100.0	-	14.3	42.9	28.6	14.3	17.0
500~999인	100.0	-	-	-	33.3	66.7	32.3
1,000인 이상	100.0	-	-	-	33.3	66.7	43.0

및 사업서비스업, 기타 산업 등의 순이다. 쟁의발생 이후의 교섭소요기간 분포를 보면 30일 이상이 32.1%로 가장 많고, 그 다음으로 10~19일 18.0%, 5~9일과 20~29일 16.0% 등의 순으로 나타났다.

라. 교섭과정에서의 애로사항

단체교섭은 모든 사업장에서 순조롭게 진행되는 것이 아니라 각 사업장마다 사업장의 특성, 노사간의 역학관계, 평상시의 노사관계 분위기, 노동조합의 성격과 집행부의 사용자관, 사용자의 노동조합관 등의 차이에 따라 정도의 차이는 있지만 어려움을 겪는 것이 일반적이다.

조사대상 노동조합이 단체교섭에서 가장 큰 애로사항으로 인식하는 사항은 사용자측의 이해부족인 것으로 나타났다. 그 다음으로는 정부의 노사관계 정책, 노사간의 신뢰부족, 집행부에 대한 조합원들의 신뢰부족, 교섭준비에 소요되는 자원부족, 낮은 조직률, 기타 등의 순이다.

사용자측의 이해부족, 정부의 노사관계 정책, 노사간의 신뢰부족 등은 노사협력 또는 노사관계 연구에서 일반적으로 언급되는 사항이지만 집행부에 대한 일반조합원들의 신뢰부족과 낮은 조직률은 노동조합의 내재적인 문제로서 노동조합 또는 집행부 그 자체에 문제의 근원이 있다는 점에서 중요한 의미가 있다.

1996년 기간 동안 단체협약 체결시 노사간에 쟁점이 되었거나 될 사항은 인사경영권인 것으로 나타났다. 그 다음으로는 근로시간 단축문제, 퇴직금 누진제, 전임자 문제, 근무시간중 조합활동, 산업안전보건, 작업중지권, 해고자 복직, 기타 등의 순이다. 기타 사항에는 비조합원의 범위, 공장이전, 일방중재 규정, 직급별 호봉체계, 장학금제도, 정리해고, 고용보장, 후생복지, 무노동·무임금 문제 등 다양한 사항이 포함되어 있다.

인사경영권 문제는 1987년 이후 노동운동이 활성화되면서 이를 둘러싼 노사간의 논란이 계속되고

있다. 이와 같은 논란은 구노동조합법(제33조 제1항)에서 구체적으로 무엇을 교섭할 것인가에 대해 아무런 규정이 없기 때문이다. 또한 인사경영사항에 대해 사용자측에서는 인사권이나 경영권은 재산권에 기초하는 사용자의 고유권한에 속하는 사항이기 때문에 단체교섭이나 쟁의의 대상이 될 수 없다는 주장을 펴고 있다. 이에 반해 노동조합측에서는 인사경영권에 속하는 사항 중 상당부분이 이미 교섭대상이 되어 왔고, 경영참가 문제도 지금은可否의 문제가 아니라 구체적으로 어떤 방식으로 참가하느냐가 중요한 과제로 되어 있는 것이 오늘날의 세계적 추세이며, 인사권이나 경영권에 관한 사항이라고 해서 무조건 교섭대상에서 제외되어야 한

〈표 IV-19〉 단체교섭과정에서의 어려움

(단위 : 개, %)

	1순위	2순위	3순위	순위 가중합계 ¹⁾
집행부에 대한 조합원의 신뢰부족	90(17.1)	54(10.6)	91(18.9)	469
낮은 조직률	14(2.6)	25(4.9)	14(2.9)	106
사용자측의 이해부족	188(35.8)	164(22.3)	62(12.9)	954
정부의 노사관계 정책	121(23.1)	118(23.2)	95(19.7)	694
교섭준비에 소용되는 자원부족	11(2.1)	38(7.5)	39(8.1)	148
노사간 신뢰부족	98(18.7)	108(21.3)	169(35.0)	679
기 타	3(0.6)	1(0.2)	12(2.5)	23
전 체	525	508	482	

주 : 1) 가중치는 1순위에 3, 2순위에 2, 3순위에 1을 부여하여 합계한 것임.

다는 것은 사용자의 억지라고 주장하고 있다.⁵⁾ 최근 판례에 의하면 인사경영에 관한 사항일지라도 그것이 근로조건이나 지위에 직접적으로 관련되거나 중대한 영향을 미치는 경우에는 교섭대상으로 인정하고 있는 만큼⁶⁾ 무조건적으로 인사경영사항을 교섭대상에서 제외하기보다는 노동조합 활동이나 근로조건에 직접 영향을 미치는 부분에 대해서는 교섭대상으로 하고, 그 밖의 사항에 대해서는 노사협의의 대상으로 하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.⁷⁾ 그리고 근로시간 단축문제, 해고자 복직문제, 작업중지권 문제는 노동계에서 단체협약 갱신교섭시 핵심요구사항으로 제시한 사항인데, 근로시간 단축문제(41시간 또는 42시간)는 실제로 많은 사업장에서 이루어졌으나 해고자 복직과 작업중지권 문제는 노동조합측에서 볼 때 그 성과가 미진한 것으로 나타났다.

〈표 IV-20〉 단체협약 체결시 애로사항(1996년)

(단위 : 개, %)

	1순위	2순위	3순위	순위 가중합계 ^{a)}
인사경영권	163(34.7)	81(18.2)	61(14.7)	712
해고자 복직	8(1.7)	24(5.4)	10(2.4)	82
퇴직금누진제	92(19.6)	77(17.3)	48(11.6)	478
근로시간 단축	100(21.3)	94(21.2)	71(17.2)	559
전임자문제	36(7.7)	58(13.1)	53(12.8)	277
산업안전보건	10(2.1)	26(5.9)	44(10.6)	126
근무시간중 조합활동	24(5.1)	49(11.0)	53(12.8)	223
사회개혁	7(1.5)	6(1.3)	24(5.8)	57
작업중지권	14(3.0)	23(5.2)	33(8.0)	121
기 타	16(3.4)	6(1.3)	17(4.1)	77
전 세	470	444	414	

주 : 1) 가중치는 1순위에 3, 2순위에 2, 1순위에 1을 부여하여 합계한 것임.

주석1) 김태기, 앞의 책, 70쪽.

주석2) 자세한 내용은 이철수, 『노동관계법 국제비교연구(II)』, 한국노동연구원, 1994, 118~176쪽 참조.

주석3) 노사관계를 악화시키는 요인으로 근로자측에서는 노사간 대화부족 및 근로자의견 수렴부족(31.1%), 사용자의 권위주의적 자세(20.4%), 근로자들의 지나친 근로조건 개선요구(11.7%), 기업경영정보 제공부족(10.5%), 노조지도자의 대립적인 노사관(8.9%), 사용자의 부정직한 태도(8.3%) 등의 순으로 지적되고 있다. 류장수·손유미·최대식, 『노사관계 및 노사협력의식에 관한 조사연구』, 한국노동교육원, 1995. 4. 76쪽.

주석4) 이철수, 앞의 책, 109~113쪽.

주석5) 윤성천, 「단체교섭의 문제점과 개선방향」, 『경영과 노동』, 창간호, 한국경영자총협회, 1989. 가을. 64쪽.

주석6) 대법원 93누8993호, 1994. 8. 26. 그러나 사업부제 폐지(대법원 1994. 3. 25. 93다30242), 해고자 복직문제(창원지법 1995. 6. 21. 제4민사부 결정, 95가합817)등은 단체교섭의 대상이 될 수 없다는 것으로 판시하고 있다.

주석7) 윤성천, 위의 책. 65쪽.

3. 인준 및 쟁의

가. 인 준

일반적으로 단체교섭을 협의로 보면 사실행위인 교섭행위만을 의미하지만, 광의로 보면 법률행위인 협약체결행위까지를 포함하고 있다. 교섭위원의 권한에서 전술한 바와 같이 단체교섭권 속에는 체결권까지 포함된다는 견해와 교섭권만이 있다는 견해가 엇갈리고 있다. 분석대상 노동조합 중 노사가 교섭에서 합의를 본 단체협약(안)이 찬반투표에 부쳐지지 않거나 교섭위원의 서명만으로 체결된다는 비중이 각각 7.9%와 53.8%인 반면, 단체협약(안)을

노동조합규약에 의거 총회, 대의원대회에 부치는 비중은 13.7%와 16.6%, 그리고 노조규약에는 규정이 없지만 찬반투표에 부치는 비중은 5.5%로 나타났다. 산업별로는 교육서비스업, 보건 및 사회복지사업, 기타 산업에서는 노조규약에 따라 총회 또는 대의원대회에 찬반투표를 부친다는 비율이 과반수를 넘는 반면, 제조업, 운수·창고 및 통신업, 금융·보험 및 사업서비스업 등에서는 교섭위원의 서명만으로 체결된다는 비중이 50%를 넘어 좋은 대조를 보이고 있다. 조합원규모별로는 별다른 차이를 보이지 않으나, 노동조합 결성시기별로는 1987년 6·29 이후 결성된 노동조합에서 찬반투표에 부치는 비율이 다소 높은 것으로 나타났다. 교섭위원이 단체협약의 체결권까지 갖는 것이 교섭의 효율성을 위해서 바람직하겠지만 잠정합의안이 조합원 또는 대의원의 인준과정을 거치게 되어 있는 경우에는 그 통과를 위해 집행부는 최선의 노력을 경주하여야 한다. 인준과정은 조합원 보고대회 등을 통해 이루어지며, <표 IV-21> 에서와 같이 조합원 또는 대의원의 투표를 거치는 것이 일반적이다. 인준투표의 통과여부는 교섭과정과 결과에 대한 집행부의 홍보, 사용자측의 자세, 조합내부의 분위기, 집행부의 지도력과 장악력, 조합내부 파벌간의 역학관계 등에 의해 좌우된다. 특히 교섭과정에 대해 조합원들에게 제대로 알리지 않을 경우 교섭이 끝난 다음 후유증, 예를 들면 집행부에 대한 불신임을 수반하는 예가 적지 않기 때문에 교섭과정에 지속적인 홍보는 중요하다. 한편 인준과정은 협약내

<표 IV-21> 체결권

(단위 : %)

	전체	노조규약에 의거 총회에 찬반투표 부침	노조규약에 의거 대의원대회에 찬반투표 부침	노조규약에는 없으나 찬반투표 부침	찬반투표 부치지 않음	교섭위원 서명만으로 체결됨	기타
전체	100.0	13.7	16.6	5.5	7.9	53.8	2.4
제조업	100.0	14.2	18.4	5.7	8.0	50.2	3.4
운수·창고 및 통신업	100.0	9.9	7.3	4.0	11.3	66.9	0.7
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	16.0	12.0	12.0	4.0	52.0	4.0
교육서비스업	100.0	55.6	22.2	-	-	22.2	-
보건 및 사회복지사업	100.0	18.2	27.3	9.1	-	45.4	-
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	12.1	24.1	6.9	5.2	50.0	1.7
기타 산업	100.0	15.4	34.6	3.8	3.8	38.5	3.8
99인 이하	100.0	14.9	13.0	4.3	6.2	58.4	3.1
100~299인	100.0	13.7	16.3	5.7	8.4	54.2	1.8
300~499인	100.0	9.4	28.3	11.3	3.8	43.4	3.8
500~999인	100.0	8.2	18.4	4.1	10.2	57.1	2.0
1,000인 이상	100.0	20.5	15.4	2.6	12.8	46.1	2.6
1987. 6·29 이전	100.0	5.8	19.1	4.4	10.2	58.2	2.2
1987. 6·29 이후	100.0	19.2	14.8	6.3	6.3	50.8	2.5

용에 대한 조합원들의 평가와 주인이라는 의미뿐 아니라 조합원들이 협약내용을 숙지할 수 있는 기회를 마련한다는 점에서 의의가 있다. 그러나 부결될 경우 문제가 복잡하게 된다. 노사 양측 모두 교섭을 새로이 시작하여야 할 뿐 아니라 단체교섭의 질서마저 흔들릴 위험성도 있기 때문이다. 교섭위원의 권한에서 언급한 바와 같이 단체협약(안)에 대한 조합원 또는 대의원의 인준은 개정·통합된 노동조합 및 노동관계조정법에 따라 더 이상 필요하지 않게 되었지만 노동조합측 단체교섭위원들의 책임감과 부담감을 한층 가중될 것으로 보인다. 조합원총회 또는 대의원대회에 인준을 구하는 노동조합 중 총회 또는 대의원대회에서 부결된 비중은 조사대상 노동조합 가운데 5.6%로 나타났다. 산업별로는 보건 및 사회복지사업과 교육서비스업에서 10%를 넘을 뿐 나머지 산업에서는 낮은 것으로 나타났다. 조합원규모와

노동조합 결성시기별로는 별다른 특징을 찾아볼 수 없다.

〈표 IV-22〉 단체협약 부결여부(1995)

(단위 : %)

	전 체	부결된 경우 있었음	부결된 경우 없었음
전 체	100.0	5.6	94.4
제조업	100.0	6.2	93.8
운수·창고 및 통신업	100.0	5.1	94.9
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	8.3	91.7
교육서비스업	100.0	11.1	88.9
보건 및 사회복지사업	100.0	18.2	81.8
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	-	100.0
기타 산업	100.0	4.0	96.0
99인 이하	100.0	6.0	94.0
100~299인	100.0	3.4	96.6
300~499인	100.0	8.2	91.8
500~999인	100.0	6.5	93.5
1,000인 이상	100.0	8.3	91.7
1987. 6. 29 이전	100.0	5.4	94.6
1987. 6. 29 이후	100.0	5.7	94.3

나. 쟁의

노사 양당사자가 여러 차례에 걸쳐 단체교섭을 하였지만 서로간에 주장이 엇갈려 교섭이 더 이상 진전되지 못하고 결렬상태에 빠지게 되면 노동쟁의가 발생하게 되고 종국에 가서는 파업에 돌입하게 된다. 파업은 단체교섭이 결렬되었을 때 발생하지만 단체행동권은 단체교섭권 행사를 위한 수단으로서의 의미, 즉 노동조합이 사용자에게 ‘마지막 압력’을 가하여 양보를 얻어내기 위한 단체교섭의 전략이라고도 할 수 있다. 또한 쟁의행위는 평화적 단체교섭의 실현을 뒷받침하는 비상수단인 동시에 사유재산제도와 시장경제체제가 인정되고 있는 한 근로자의 생존을 확보하기 위한 불가피한 수단이라고도 할 수 있다.¹⁾ 그러나 파업은 사용자와 근로자에게 각각 경영손실과 임금소득의 상실 등을 초래할 뿐 아니라 국민의 경제생활에 대해서도 막대한 영향을 끼칠 수 있기 때문에 가능한 한 노사간의 대화로 문제를 푸는 것이 최선책이며, 쟁위행위에 돌입하더라도 단기간 내에 끝나는 것이 바람직하다. 특히 무노동·무임금관행이 정착되어 있고, 노동조합의 파업기금이 거의 없는 상태에서는 파업이 장기화될 경우 조합원에게 돌아가는 파업으로 인한 손실이 이득에 비해 클 수도 있다. 특히 노동관계법 개정으로 “사용자는 쟁의행위에 참가하여 근로를 제공하지 아니한 근로자에 대하여 그 기간중의 임금을 지급할 의무가 없으며, 노동조합은 그 기간에 대한 임금지급을 요구하거나 이를 관철할 목적으로 쟁의행위를 하여서는 아니된다”라는 규정(노동조합 및 노동관계조정법 제44조)이 신설되고, 이를 어길 경우 2년 이하의 징역 또는 2천만원 이하의 벌금에 처해지기 때문에(동법 제90조) 앞으로는 무노동·무임금을 둘러싼 노동쟁의와 무분별한 쟁의행위가 크게 감소하고 분규의 장기화를 예방하는 데 크게 기여할 것으로 보인다. 특히 다음에 살펴볼 무쟁의 이유에서 나타난 바와 같이 1987년 이후 계속된 노사분규에 대한 조합원들의 반발, 어려워진 경제여건으로 인한 파업에 대한 여론의 부정적인 견해 등의 이유 이외에도 쟁의행위에 대한 비협조와 파업으로 인한 손실이 적지 않은 비중을 차지하고 있다. 이는 일반조합원들이 명분없는 파업 또는 명분이 있더라도 지나친 손실을 가져오는 장기간 파업에의 동참을 거부하는 것으로도 해석할 수 있다. 분석대상 노동조합 중 쟁의행위를 한 24개 노조의 평균 분규지속기간은 30.5일로 나타났다.

다. 무쟁의 이유

모든 노동조합에서 단체교섭 갱신시 어려움을 겪는 것은 아니다, 상당수의 사업장에서는 다른 사업장에 비해 상대적으로 쉽게 타결을 보는 사례가 많이 있다. 구체적으로 단체교섭이 순조롭게 타결된 노동조합을 대상으로 그 이유를 보면 ‘노사간의 타결의지’가 59.25%로 가장 큰 비중을 차지하고 있고, 그 다음으로는 ‘쟁의행위가 노사 쌍방에 미치는 손해가 크기 때문’이 43.9%, ‘교섭당사자의 성실한 교섭자세’가 40.6%, ‘노사간의 신뢰’ 31.4%, ‘쟁의 행위에 대한 조합원들의 비협조’ 10.5%, ‘노사협의회의 활성화’ 8.9%, 기

〈표 IV-23〉 단체교섭을 순조롭게 타결할 수 있었던 이유

(단위 : 개, %)

	전체	교섭당사자의 성실한 교섭자세	노사간의 신뢰	노사간의 타결의지	쟁의로 인한 손해 막심	노사협의회의 활성화	쟁의행위로 인한 조업단축 우려	쟁의행위에 대한 조합원들의 비협조	기타
전체	100.0	40.6	31.4	59.2	43.9	8.9	6.0	10.5	6.2
제조업	100.0	49.2	34.7	65.7	46.3	6.3	8.9	10.4	5.2
운수·창고 및 통신업	100.0	32.7	26.1	49.7	48.4	15.7	3.3	15.7	5.9
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	32.0	20.0	44.0	36.0	12.0	4.0	-	8.0
교육서비스업	100.0	11.1	22.2	66.7	33.3	-	-	-	-
보건 및 사회복지사업	100.0	27.3	7.1	54.5	36.4	-	-	27.3	-
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	36.2	39.6	56.9	32.7	5.2	1.7	5.2	8.6
기타 산업	100.0	44.4	33.3	66.7	33.3	7.4	7.4	-	14.8
99인 이하	100.0	35.9	25.8	57.0	48.5	4.9	9.2	11.0	7.4
100~299인	100.0	43.1	34.0	57.7	44.4	12.9	6.0	13.4	5.2
300~499인	100.0	43.6	25.4	63.6	36.4	5.4	1.8	3.6	9.1
500~999인	100.0	54.0	44.0	60.0	32.0	10.0	2.0	8.0	8.0
1,000인 이상	100.0	35.9	30.8	64.1	43.6	7.7	5.1	5.1	-
1987. 6. 29 이전	100.0	40.1	32.6	58.1	43.2	10.6	6.2	13.2	5.7
1987. 6. 29 이후	100.0	40.9	30.5	60.0	44.3	8.0	5.8	8.6	6.5

주 : 복수규정이므로 각 항목들의 합이 100을 넘음.

타 6.2%, ‘쟁의행위로 인한 조업단축 우려’ 6.0%의 순으로 나타났다. 기타 사항에는 노동조합 집행부의 지도력 결여, 위원장의 직권조인, 조합활동의 위축과 쟁점사항의 미비 등 주로 노동조합측에 기인하는 사항이 상당수 포함되어 있다. 교섭은 인간과 인간 사이에 이루어지는 것이기 때문에 경제적 요인만으로는 설명할 수 없는 다른 요인이 있다.²⁾

그러므로 교섭이 지속적으로 원활하게 진행되기 위해서는 태도와 관계를 변화시키는 사회감정적 대인간과정인 태도적 구조화가 상호 신뢰하는 방향으로 구축될 필요가 있다. 노사관계는 통상적인 상거래와는 달리 몇 년, 심지어는 수십 년간 지속되기 때문에 노사간의 신뢰와 신뢰를 구축하려는 노력이 노사 양측에서 행해져야 한다.

산업별로 단체교섭이 순조롭게 타결된 이유를 보면 모든 산업에서 노사간의 타결의지가 가장 높은 비중을 차지하고 있지만, 특히 보건 및 사회복지사업에서는 쟁의행위에 대한 조합원들의 비협조의 비중이 적지 않은 것으로 나타났다. 조합원규모와 노동조합 결성시기별로는 별다른 특징을 찾아볼 수 없다.

단체교섭이 순조롭게 타결된 이유를 다시 분류하여 보면 크게 노사간의 성실한 교섭자세(타결의지, 평상시 노사간 문제해결의지), 그리고 쟁의행위에 대한 조합원들의 반발과 쟁의로 인한 손실에 대한 우려로 구분할 수 있다. 특히 쟁의행위에 대한 조합원들의 반발과 쟁의로 인한 임금손실 등에 대한 우려는 최근 노사분규건수의 감소와 분규지속기간의 단기화

경향과도 맞물려 노동조합측의 새로운 행동양식을 요구하고 있다.

주석1) 김형배, 『노동법』, 1990, 박영사, 453쪽.

주석2) 인간관은 크게 인간을 비용의 논리에 입각시킨(인간은 경제적 합리성만을 추구한다는)경제인가설(hypothesis of rational -economic man), 감정의 논리에 입각시킨 사회인가설(hypothesis of social man), 그리고 인간을 기계적 인간 또는 사회적 인간과 같이 단편적인 측면으로만 보는 것이 아니라 복잡한 전체적인 像으로서 파악하는 complex man theory로 나누어진다. 이에 대해서는 Edgar H. Schein, Organizational Psychology, 2nd ed., Englewood, N. J : Prentice Hall, 1979. pp.55~76 참조.

4. 타 결

가, 단체협약 타결유형

분석대상 노동조합이 어떤 과정을 거쳐 단체교섭을 타결하였는가를 보면 쟁의발생신고나 쟁의행위 없이 타결한 비중이 77.3%로 가장 많고, 그 다음으로는 쟁발신고는 하였으나 쟁의행위돌입 이전에 타결 10.6%, 쟁발신고와 냉각기간을 거쳐 쟁의행위돌입 이후 타결 7.2%, 냉각기간중 쟁의행위돌입후 타결과 쟁발신고 없이 쟁의행위후 타결과 같은 불법분규후 타결이 각각 1.3%와 3.36%로 나타났다. 1990년 10월 노동부에서 불법노동쟁의로 인한 <표 IV-24> 단체교섭 타결형태(1995)

(단위 : %)

	전 체	쟁발신고 나 쟁의 행위 없 이 타결	쟁발신고는 하였으나 쟁 의행위돌입 이전에 타결	냉각기간 중 쟁의 행위돌입 후 타결	쟁 발 신 고 없이 쟁의 행위를 수 반한 타결	쟁발신고와 냉 각기간을 거쳐 쟁의행위돌입 이후 타결
전 체	100.0	77.3	10.6	1.3	3.6	7.2
제조업	100.0	77.6	10.8	1.2	3.3	7.0
운수·창고 및 통신업	100.0	74.4	10.7	1.6	3.3	9.9
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	69.6	17.4	-	8.7	4.3
교육서비스업	100.0	100.0	-	-	-	-
보건 및 사회복지사업	100.0	55.6	22.2	11.1	11.1	-
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	85.7	4.1	-	2.0	-
기타 산업	100.0	80.9	14.3	-	4.8	11.8
99인 이하	100.0	81.9	7.2	-	4.3	6.5
100~299인	100.0	75.9	12.0	2.1	2.6	7.3
300~499인	100.0	72.3	17.0	2.1	-	8.5
500~999인	100.0	82.6	8.7	2.2	4.3	2.2
1,000인 이상	100.0	71.0	10.5	-	7.9	1.5
1987. 6. 29 이전	100.0	79.9	9.8	-	1.5	8.8
1987. 6. 29 이후	100.0	75.4	11.2	2.2	5.1	6.1

피해발생시 기업으로 하여금 노동조합과 노조간부(조합원)에 대한 고소·고발조치와 손해배상소송을 제기하도록 한 이후 불법쟁의에 대하여 사용자들이 노동조합 및 조합원을 포함한 노조간부에 대해 폭력행위나 업무방해혐의 등으로 형사고소하면서 판결내용 또는 수사기록을 첨부하여 손해배상소송을 제기하는 사례가 증가하고 있을 뿐 아니라 불법노동쟁의에 대해

법원에서도 노동조합 또는 조합원에게 손해배상책임을 인정하는 판결, 즉 회사측의 승소비율이 높아지고 있다.¹⁾ 손해배상청구소송에서 회사가 일부 승소하더라도 노동조합 또는 노조간부는 수천만원 이상의 경제적 부담을 질 뿐 아니라 이로 인해 집행부가 무너지는 등 노조의 정상적 운영에도 지장을 초래할 가능성이 있다. 그러므로 노동조합조직 유지를 위해서도 가능하면 정의행위시 적법한 법절차를 준수할 필요성이 있다.

한편 단체협약은 서면으로 작성하여 당사자 쌍방이 서명날인하여야 효력을 갖는다거나 인준투표에서 가결된 경우에는 위원장 또는 교섭위원 전원의 서명으로 협약안은 효력을 갖는다. 문제는 노동조합규약상에 찬반투표를 거치도록 되어 있지만 거치지 않을 경우 위원장 또는 교섭위원들만이 서명으로 협약안이 효력을 갖느냐 하는 것이다. 교섭위원의 권한에서 언급한 바와 같이 법원과 행정해석에서는 교섭대표자만의 서명으로 효력을 갖는 것으로 판시 또는 해석하고 있다. 분석대상 협약 중 노동조합측 서명날인자는 위원장 57.8%, 교섭위원 전원 42.2%로 나타났으나 산업별로는 큰 차이를 보이고 있다. 운수·창고업을 제외한 나머지 산업에서는 서명날인자가 위원장인 비율이 과반수를 넘으면, 특히 금융·보험업 및 사업서비스업에서는 84%를 기록하고 있다.

〈표 IV-25〉 서명날인자

	(단위 : %)		
전 체	전 체	위원장	교섭위원 전원
전 체	100.0	57.8	42.2
제조업	100.0	58.1	41.9
운수·창고 및 통신업	100.0	49.0	51.0
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	84.0	16.0
교육서비스업	100.0	55.6	44.4
보건 및 사회복지사업	100.0	72.7	27.3
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	58.6	41.4
기타 산업	100.0	74.1	25.9
99인 이하	100.0	57.1	42.9
100~299인	100.0	53.5	46.5
300~499인	100.0	66.7	33.3
500~999인	100.0	54.0	46.0
1,000인 이상	100.0	76.9	23.1
1987. 6. 29 이전	100.0	58.2	41.8
1987. 6. 29 이후	100.0	57.7	42.3

나. 단체협약 타결실적

우리나라는 임금협약과 임금 이외의 근로조건, 노동조합 활동이나 지위 등에 관련된 단체협약이 분리교섭되고 있다. 노동관계법이 개정되기 전에는 임금협약의 유효기간은 1년, 단체협약의 유효기간은 최대 2년으로 규정되어 있었으나 법개정으로 인해 임금협약의 유효기간도 최장 2년으로 연장되었다(노동조합 및 노동관계조정법 제32조 제1항). 과거에는 임금교섭과 단체교섭을 분리하여 교섭이 많이 진행되었으나 최근에는 동시교섭하는 사례가 많이 증가하고 있다.

분석대상 노동조합 중 단체협약과 임금협약을 동시에 체결하는 비중이 45.7%로 가장 많고, 그 다음으로는 분리체결 37.3% 등의 순이다. 산업별로 보면 제조업과 교육서비스업에서는 동시교섭의 비율이 높은 반면, 운수·창고 및 통신업에서는 분리교섭의 비중이 높은 것으로 나타났다. 운수·창고업 및 통신업, 특히 운수업에서 분리교섭의 비중이 높은 것은 임금교섭과 단체교섭이 개별사업장에서 이루어지는 것이 아니라 집단교섭 방식으로 단체교섭이 이루어지기 때문으로 보인다. 조합원규모별로는 99인 이하의 소규모 노동조합에서 동시체결의 비중이 약간

높을 뿐 별다른 차이를 보여주지 못하고 있다. 노동조합 결성시기별로는 1987년 6·29 이후 결성된 노조에서 동시교섭의 비율이 높은 것으로 나타났다.

한편 임금교섭과 단체교섭을 동시에 체결하는 데 대한 견해를 보면 함께 하는 것이 바람직하다는 비중이 49.3%로 가장 높고, 분리교섭하되 별도의 시기에 하자는 비중은 27.7%, 분리교섭하되 시기상 잇달아 하자는 견해는 23.0%로 나타났다. 산업별로는 제조업과 공공, 사회 및 개인서비스업을 제외한 나머지 산업에서는 임금교섭과 단체교섭을 동시에 하는 것이 바람직하다는 견해가 과반수를 넘을 뿐 아니라 특히 보건 및 사회복지사업에서는 약 82%의 노조에서 동시교섭을 선호하고 있는 것으로 나타났다. 조합원규모별로는 100~299인, 300~499인 규모를 제외한 나머지 규모에서 동시교섭을 선호하고 있다. 노동조합 결성시기별로는 분리교섭하되 별도의 시기에 하자는 견해가 1987년 6·29 이전 결성된 노조에서 상대적으로 높게 나타났다.

임금협약과 단체협약의 통합교섭은 교섭시기를 단축하고 양협약간의 절충을 이끌어 내어 교섭에 소요되는 기간을 단축시킨다는 장점도 있지만 교섭여건을 반영하는 데 신축성이 떨어진다는 단점도 있다. 임금교섭과 단체교섭을 분리하여 교섭하는 것은 기업의 입장에서는 노사간의 이해관계를 여건변화에 따라 신축성있게 대응하고 근로자들의 요구나 불만사항을 수시로 반영할 수 있다는 장점도 있으며, 노동조합의 입장에서도 단체교섭을 통하여 조직을 강화할 수 있고 노동조합의 '존재이유'를 보여줄 수 있다는 이점이 있다.²⁾

그러나 임금교섭과 단체교섭과 단체교섭의 분리, 특히 단체협약의 유효기간이 1년인 경우 1년에 임금과 임금 이외의 근로조건 등에 관한 교섭을 두 번 하게 되면 단체교섭에 너무 많은 시간을 빼앗기는 결과를 초래할 수 있다. 사용자의 경우 노사관계를 담당하는 부서 이외에도 많은 인원이 임금교섭과 단체교섭에 매달려 다른 본연의 임무, 예를 들면 수주활동, 경영계획 작성 등을 소홀히

〈표 IV-26〉 단체협약 실적(1995)

(단위 : %)

	전 체	단체협약과 임금 협약 동시체결	분리체결	임금교섭만 체결
전 체	100.0	45.7	37.3	17.0
제조업	100.0	55.3	28.9	15.8
운수·창고 및 통신업	100.0	30.8	51.1	18.0
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	40.0	44.0	16.0
교육서비스업	100.0	66.7	11.1	22.2
보건 및 사회복지사업	100.0	36.4	45.4	18.2
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	37.7	45.3	17.0
기타 산업	100.0	50.0	27.3	22.7
99인 이하	100.0	52.4	34.0	13.6
100~299인	100.0	40.9	41.4	17.6
300~499인	100.0	49.0	35.3	15.7
500~999인	100.0	45.4	29.5	25.0
1,000인 이상	100.0	48.6	32.4	18.9
1987. 6·29 이전	100.0	37.1	48.8	14.1
1987. 6·29 이후	100.0	51.7	29.2	19.1

〈표 IV-27〉 동시교섭에 대한 견해

(단위 : %)

	전 체	함께 하는 것이 바람직	분리교섭하되 시기가 맞달아	분리교섭하되 별도의 시기에
전 체	100.0	49.3	23.0	27.7
제조업	100.0	44.0	27.4	28.6
운수·창고 및 통신업	100.0	51.3	18.7	30.0
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	58.3	8.3	33.3
교육서비스업	100.0	55.6	22.2	22.2
보건 및 사회복지사업	100.0	81.8	18.2	-
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	48.3	22.4	29.3
기타 산업	100.0	69.2	19.2	11.5
99인 이하	100.0	53.1	23.5	23.5
100~299인	100.0	45.2	22.2	32.6
300~499인	100.0	43.4	22.6	34.0
500~999인	100.0	54.0	24.0	22.0
1,000인 이상	100.0	60.5	21.0	18.4
1987. 6. 29 이전	100.0	47.3	21.4	32.2
1987. 6. 29 이후	100.0	50.8	24.0	25.2

할 가능성이 없지 않다. 노동조합에서는 조합원의 요구나 불만사항을 즉각적으로 해소해야 하는 부담감 이외에도 일상활동을 등한시할 가능성이 그만큼 커지게 된다. 특히 교섭결과에 따라 집행부가 와해되는 등 노동조합의 조직을 약화시키는 결과를 초래할 수도 있다.

단체협약의 유효기간이 1년인 경우 임금협약과 단체협약을 분리교섭할 경우 다른 중요한 노동조합 활동을 하는 데 문제가 없느냐에 대한 분석대상 노동조합의 견해를 보면 ‘조금 문제가 있다’와 ‘상당한 문제가 있다’는 비중이 각각 38.5%와 13.6%로 과반수를 넘고 있어 분리교섭에 대한 노동조합 집행부의 부담감을 반영하고 있다. 그러나 ‘문제가 없다’는 비중도 48%로 적지 않은 실정이다. 산업별로 보면 교육서비스업에서는 75%가 문제가 있다고 인식하고 있으며, 금융·보험 및 사업서비스업을 제외한 나머지 산업에서도 분리교섭에 대해 문제가 있는 것으로 느끼고 있다. 조합원규모별로는 규모가 작을수록 분리교섭은 문제가 있다는 비중이 증가하고 있다. 이는 중소기업의

〈표 IV-28〉 분리교섭에 대한 견해(단체협약의 유효기간이 1년인 경우)

(단위 : %)

	전 체	상당한 문제	조금 문제	거의 문제없음	전혀 문제없음
전 체	100.0	13.6	38.5	28.0	19.9
제조업	100.0	9.9	40.6	29.2	20.3
운수·창고 및 통신업	100.0	22.4	37.1	25.9	14.7
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	5.3	21.0	31.6	42.1
교육서비스업	100.0	12.5	62.5	12.5	12.5
보건 및 사회복지사업	100.0	18.2	36.4	36.4	9.1
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	15.0	35.0	27.5	22.5
기타 산업	100.0	-	41.2	29.4	29.4
99인 이하	100.0	13.7	40.3	29.0	16.9
100~299인	100.0	14.5	37.3	28.3	19.9
300~499인	100.0	12.8	43.6	25.6	17.9
500~999인	100.0	14.7	38.2	20.6	26.5
1,000인 이상	100.0	12.1	27.3	33.3	27.3
1987. 6. 29 이전	100.0	19.7	35.8	29.0	15.4
1987. 6. 29 이후	100.0	9.5	40.5	27.3	22.7

노동조합에서는 대공장 노동조합에 비해 임금협약(안)과 단체협약(안)을 준비하는 데 필요한 인적자원과 비용 등이 불충분하기 때문에 보인다. 전임자와 재원이 소규모 노동조합에 비해 상대적으로 많은 대기업 노동조합에서도 약 40%가 문제라고 인식하고 있어 동시교섭에 대한 부담감을 반영하고 있다.

다. 단체협약의 유효기간

단체협약에는 2년을 초과하는 유효기간을 정할 수 없도록 되어 있다(노동조합 및 노동관계조정법 제31조 제1항), 분석대상 노동조합에서 체결되어 있는 단체협약의 평균 유효기간은 1.6년이며 규모가 작을수록 평균 유효기간이 긴 것으로 나타났다. 산업별로는 운수·창고 및 통신업이 1.8년으로 가장 길고, 그 다음으로는 공공, 개인 및 사회복지서비스업 1.6년 등의 순이며, 보건 및 사회복지사업은 1.3년으로 가장 짧은 것으로 나타났다. 조합원규모와 노동조합 결성시기별로는 1,000인 이상이 대공장노조에서, 그리고 1987년 6·29 이후 결성된 노조에서 평균 유효기간이 상대적으로 짧은 것으로 나타났다.

한편 단체협약의 유효기간의 분포를 보면 2년이 52.3%로 가장 많고, 그 다음으로는 1년 36.1%, 1년 미만 7.8%, 1~2년 미만 3.8% 등의 순으로 나타났다. 유효기간이 1년 미만과 1~2년 미만은 유효기간이 각각 1년과 2년이지만 단체협약을 단체협약 유효기간 만료후에 체결하였으나 만료시기는 구단체협약의 그것에 맞추었기 때문에 보인다. 조합원규모별로는 상대적으로 중소규모의 노동조합에서 2년의 비중의 높아 분리교섭에 대한 견해와 일치하고 있다.

한편 단체협약의 바람직한 유효기간을 보면 1년과 2년이 각각 49.6%와 46.3%로 비슷한 분포를 보이고 있으며, 3년이 바람직하다는 비중은 4.1%로 아주 적은 것으로 나타났다. 산업별로 단체협약의 바람직한 유효기간을 보면 보건 및 사회복지사업, 금융보험, 사업서비스업, 그리고 제조업에서 1년의 비중이 운수·창고 및 통신업, 교육서비스업에서는 2년의 비중이 높은 것으로

〈표 IV-29〉 단체협약 유효기간

(단위 : %, 년)

	전체	1년미만	1년	1~2년미만	2년	평균
전체	100.0	7.8	36.1	3.8	52.3	1.6
제조업	100.0	6.0	43.3	5.2	45.5	1.5
운수·창고 및 통신업	100.0	9.1	19.6	1.3	69.9	1.8
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	12.0	48.0	8.0	32.0	1.4
교육서비스업	100.0	11.1	44.4	-	44.4	1.5
보건 및 사회복지사업	100.0	9.1	63.6	-	27.3	1.3
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	12.1	36.2	-	51.7	1.6
기타 산업	100.0	3.7	33.3	11.1	51.9	1.5
99인 이하	100.0	8.0	33.7	3.7	54.6	1.6
100~299인	100.0	9.0	32.8	4.3	53.9	1.6
300~499인	100.0	3.6	43.6	3.6	49.1	1.5
500~999인	100.0	8.0	36.0	4.0	52.0	1.7
1,000인 이상	100.0	7.7	64.1	2.6	25.6	1.3
1987. 6. 29 이전	100.0	8.8	33.8	3.5	54.6	1.6
1987. 6. 29 이후	100.0	7.4	38.1	4.0	50.5	1.5

〈표 IV-30〉 바람직한 단체협약 유효기간

(단위 : %)

	전체	1년	2년	3년
전체	100.0	49.6	46.3	4.1
제조업	100.0	53.5	43.4	3.1
운수·창고 및 통신업	100.0	38.7	53.3	8.0
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	66.7	33.3	-
교육서비스업	100.0	44.4	55.6	-
보건 및 사회복지사업	100.0	72.7	27.3	-
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	49.1	49.1	1.7
기타 산업	100.0	51.8	44.4	3.7
99인 이하	100.0	41.4	56.2	2.5
100~299인	100.0	52.9	41.3	5.8
300~499인	100.0	51.9	46.2	1.9
500~999인	100.0	56.2	41.7	2.1
1,000인 이상	100.0	54.0	37.8	8.1
1987. 6. 29 이전	100.0	46.8	47.3	5.9
1987. 6. 29 이후	100.0	51.4	45.7	2.8

나타나 단체협약의 유효기간과 거의 일치하고 있다. 노동조합 결성시기별로는 1987년 6·29 이후 결성된 노동조합에서 1년이 바람직하다는 견해가 높은 것으로 나타났다. 조합원규모별로는 규모가 작을수록 2년의 비중이 높다. 단체협약의 유효기간이 1년인 경우 중요한 노동조합 활동에 문제가 있다는 견해도 불구하고 단체협약의 바람직한 유효기간이 1년이라는 비중이 높은 것은 단체협약에 수당, 퇴직금, 상여금 등의 임금과 직결된 사항, 후생복지, 근로시간, 산업안전보건 등

개별적 근로관계사항이 포함되어 있기 때문으로 보인다. 특히 정부의 임금가이드라인 정책(한 자리수 이내의 임금인상)으로 인해 많은 사업장에서 임금교섭시 베이스업(base-up)을 한 자리수 이내로 묶는 대신 각종 수당을 신설하거나 확대하는 편법을 사용하여 임금교섭을 마무리하는 사례가 많기 때문이다. 또한 사용자측에서는 기본급이 다른 임금항목의 산정기준이 되기 때문에 가능하면 기본급의 비율을 낮추기 위해 제수당을 신설하거나 확대하여 왔으며, 노동조합에서는 수당의 신설과 확대로 자신들의 업적을 나타내는 전시효과가 높기 때문에 단체협약의 유효기간을 1년으로 정한 것으로 판단된다.

라. 교섭방식

단체교섭을 ‘노사의 힘의 관계를 배경으로 하는 거래’로 이해하면 단체교섭의 방법 또는 형태는 노동운동의 성격과 노동조합의 조직형태에 따라 상이한 양상을 띠 수 있다. 우리나라의 현행 노동법은 단체교섭 자체의 방식에 관하여 아무런 규정을 두고 있지 않다. 그러나 1987년 11월 28일 기업별 조직강제에 대한 규정이 삭제되고 근로자의 자유로운 선택에 따라 조직형태를 결정할 수 있도록 되었으나 기업별교섭을 강제한 1980년 12월 31일의 노동법의 영향과 대공장 사업장의 회사이기주의와 조합이기주의가 맞물리는 등의 영향으로 우리나라 노동조합의 조직형태는 기업별 노동조합이 압도적이다. 이에 따라 단체교섭의 방식 또한 기업별교섭이 1992년 12월 말 현재 우리나라 전체 7,527개 노동조합중 82%로 압도적이며, 그외 교섭방식, 예를 들면 집단교섭, 통일교섭, 또는 대각선교섭을 하고 있는 노조는 17%에 지나지 않는다.³⁾ 일정한 기업에서 사용되는 근로자에 의해 결성되는 노동조합으로서 일개기업 또는 사업장이 조직단위가 되는 기업별 노동조합은 사무직을 포함한 초기조직화가 유리하고, 단체교섭의 범위가 넓으며, 건전하고 안정된 조합재정, 집행부와 일반조합원들간의 활발한 의사소통, 기업내 특수한 문제에 대해 적절한 대응이 가능하고, 산업구조의 변화에 신속적으로 대응할 수 있다는 장점을 안고 있다. 그러나 통일된 노동운동을 저해하고, 미조직근로자와 퇴직근로자에 대한 조직화 노력이 부족하며, 특히 사용자의 직·간접적인 지배·개입이 용이하기 때문에 노동조합이 어용화될 가능성이 있다는 한계 또한 안고 있다.⁴⁾

이와 같은 기업별 노동조합이 지닌 한계로 인해 조사대상 노동조합 중 기업별교섭을 선호하는 비중은 54.6%로 낮아진 반면, 기업별교섭 이외의 교섭방식은 45.4%로 큰 폭으로 증가한 것으로 나타났다. 기업별교섭 이외의 교섭방식에서는 집단교섭의 비중이 가장 높고, 그 다음으로는 통일교섭, 대각선교섭의 순이다. 공동교섭, 통일교섭, 대각선교섭 등 기업별교섭 이외의 교섭방식은 기업별 노조가 기업별교섭의 한계를 벗어나기 위한 노력의 일환으로, 그리고 지역노동조합, 산별 또는 직종노동조합의 결성이 꾸준히 증대하면서 지속적으로 증대할 것으로 보인다.

〈표 IV-31〉 바람직한 교섭방식

(단위 : %)

	전 체	기업별교섭	집단교섭	통일교섭	대각선교섭
전 체	100.0	54.6	35.4	6.7	3.3
제조업	100.0	65.6	24.3	6.9	3.1
운수·창고 및 통신업	100.0	33.8	56.9	6.0	3.3
금융·보험 및 사업서비스업	100.0	48.0	44.0	4.0	4.0
교육서비스업	100.0	57.1	42.9	-	-
보건 및 사회복지사업	100.0	18.2	63.6	9.1	9.1
공공, 사회, 개인서비스업	100.0	64.9	22.8	10.5	1.7
기타 산업	100.0	63.0	25.9	3.7	7.4
99인 이하	100.0	58.6	33.3	6.2	1.8
100~299인	100.0	48.7	37.0	8.9	5.4
300~499인	100.0	58.8	37.2	2.0	2.0
500~999인	100.0	66.0	28.0	6.0	-
1,000인 이상	100.0	52.6	36.8	5.3	5.3
1987. 6. 29 이전	100.0	26.0	36.0	5.3	2.7
1987. 6. 29 이후	100.0	53.7	34.8	7.7	3.8

주석1) 동산의료원 사건, 대법원 1994. 3. 25. 제3부 판결 93다32828; 삼미종합특수강 사건, 창원지법 1994. 12. 6. 제4민사부 판결, 94가합5652.

주석2) 김태기, 앞의 책, 40쪽

주석3) 김정환, 앞의 책, 41쪽.

주석4) Taishiro Shirai, "A Theory of Enterprise Unionism" in Taishiro Shirai ed., Contemporary Industrial Relations in Japan, The Univ of Wisconsin Press, 1983.PP.140~141.

V. 結論

단체교섭이 우리나라의 노사관계에서 차지하는 비중에도 불구하고 이의 이론과 실증분석이 취약한 점을 감안하여 먼저 단체교섭에 관한 이론적 배경, 즉 노사관계의 기본가정, 단체교섭의 개념적 모형, 단체교섭의 목적과 효과, 그리고 단체교섭의 제반 이론을 살펴본 다음 552개 노동조합을 대상으로 단체교섭 실태에 관해 실증분석하였다. 단체교섭 실태는 단체교섭과정을 교섭준비, 교섭 및 인준, 쟁의, 그리고 타결 등 4단계로 나누어 각 단계별로 구체적인 사항을 산업별, 노동조합 결성시기, 그리고 조합원규모별로 종합적으로 파악하였다. 실증분석에서 나타난 주요 결과 및 시사점을 단계별로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 단체교섭별 준비단계에서 단체협약(안)을 작성하는 데는 평균 38.1일이 소요되며, 산업별로는 보건 및 사회복지사업에서, 조합원규모별로는 조합원규모가 클수록, 노동조합 결성시기별로는 1987년 6·29 이후 결성된 노조에서 그 기간이 긴 것으로 나타났다. 협약(안) 작성시 가장 큰 영향을 미치는 계층은 일반조합원, 위원장, 대의원 순이다. 근로자측 교섭위원수는 평균 5.69명으로 사용자측 위원수에 비해 평균 0.32명 많은 것으로 나타났다. 교섭위원은 총회, 대의원회 등 의사결정기구에서 선출되는 비중이 가장 높으며, 선출시

협상능력과 경험을 가장 중시하고 있다. 교섭위원은 대부분 체결권한까지 가지고 있지만 27.3%의 노조에서는 교섭권만 가지고 있다. 교섭전략은 노동조합의 경우에는 상대방이 양보하면 그에 상응하는 수준으로 양보한다는 방식이 가장 많지만, 노조가 인식하는 사용자의 전략은 처음에는 가급적 양보하지 않고 상대방이 양보하도록 압력을 가한다는 방식을 선호하는 것으로 나타나 좋은 대조를 보이고 있다. 그리고 막후협상에 대해서는 시기 등 여건이 맞으면 해도 무방하다는 견해가 가장 많은 것으로 나타났다.

두번째 단계인 교섭에서는 먼저 단체협약 갱신교섭시 교섭제외는 대부분 협약만료일 30~49일 전에 노동조합측에서 사용자측에 하는 것으로 나타났다. 최근 그 중요성이 증대하고 있는 정보제공은 그 양에 대해서는 거의 없거나 없다는 비중이 70%에 이르고 있지만, 제공된 정보에 대해서는 과반수 이상이 매우 신뢰 또는 대체로 신뢰한다는 비중을 보여 주목된다. 정보의 양이 많거나 신뢰하는 노조에서 쟁의행위에 돌입하는 확률이 낮아 정보제공이 단체교섭의 효율성을 제고하고 노사관계 안정에 기여하는 것으로 나타났다. 쟁의발생신고전 교섭횟수와 교섭소요기간은 각각 8.3회, 44.4일지만 조합원수가 많을수록 증가하고 있다. 이는 대공장노조의 경우 교섭할 사항이 많고 조합원의 구성이 이질적이기 때문으로 보인다. 교섭과정에서의 애로사항은 사용자측의 이해부족, 정부의 노사관계 정책, 집행부에 대한 일반조합원들의 신뢰부족 등의 순으로 나타나 노조 집행부는 안팎으로 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다. 그리고 1996년에 단체교섭시 애로사항은 인사경영권, 근로시간 단축, 퇴직금누진제, 전임자 문제 등의 순이다.

세번째 단계인 인준과 쟁의에서 노사간 잠정합의한 단체협약(안)을 찬반투표에 부친다는 비중은 35.8%에 이르고 있다. 개정된 노동조합 및 노동관계 조정법에서 노동조합의 대표자에게 교섭뿐 아니라 체결권까지 부여함으로써 이를 둘러싼 노사간의 다툼의 소지가 줄어들고 아울러 교섭기간의 장기화를 방지하는 계기가 될 것으로 보인다. 한편 노동쟁의 없이 교섭을 타결한 노조를 대상으로 그 이유를 살펴보면 노사간 타결의지가 가장 높은 비중을 차지하고 있고, 그 다음으로는 쟁의로 인한 손해막심, 교섭당사자들의 성실한 교섭자세, 노사간의 신뢰 등의 순이다. 그리고 쟁의로 인한 손해막심과 조업단축 우려, 그리고 쟁의행위에 대한 조합원들의 비협조는 1987년 6·29 선언 이후 빈발한 노사분규에 대한 일반조합원들의 반발과 식상함 등을 반영하는 것으로 해석된다.

마지막 단계인 타결단계에서 단체교섭 타결실적을 보면 쟁의행위 없이 단체교섭을 타결하였다는 비중이 88%에 이르러 노사분규가 급격히 감소하고 있는 추세를 반영하고 있다.¹⁾

단체협약과 임금협약을 동시에 체결하는 비중은 지속적으로 증대하고 있는 것으로 나타났다.²⁾ 단체협약의 유효기간은 2년의 비중이 가장 높지만 1년의 비중 또한 적지 않은 것으로 나타나 1년 내내 교섭에만 매달리는 결과를 초래하여 다른 중요한 일상활동 등을 소홀히 할 가능성도 없지 않다. 우리나라 단체교섭의 문제점은 기업별교섭의 일반화에서도 찾을 수 있다.³⁾ 기업별교섭의 비중에 비해 바람직한 교섭방식으로 기업별교섭 이외의 교섭방식을 선호하고 있어 노동조합 스스로 기업별교섭의 한계에서 벗어나려는 모습을 보여 주목된다. 그러나 1,000인 이상의 대공장노조에서는 선호도가 낮아 대공장노조가 기업별 조합형태와 기업별교섭에 안주하고 있다는 모습도 일부 보이고 있다.

결론적으로 우리나라의 경우 노동운동이 활성화되고 본격화된지도 10여년이 경과하였지만, 예를 들면 정보제공과 그 신뢰성, 교섭과정에서의 애로사항에서 알 수 있듯이 단체교섭에 대한 인식부족, 교섭기법의 미숙, 노사간의 신뢰부족이 여전히 단체교섭에서 문제점으로 제시되고 있어 큰 문제가 아닐 수 없다.

단체교섭을 통해 투쟁적인 측면을 예방 내지 조정하고 평화적인 측면을 실현하여 성과조직원 기업의 목표인 생산성 향상과 노동조합의 목표인 고용안정과 근로생활의 질을 동시에 달성하기 위한 수단으로 인식하고 대처하는 전향적인 자세가 시급히 요청된다. 즉, 단체교섭을 단순히 파이의 분배를 위한 배분적 교섭으로만 인식할 것이 아니라 단체교섭에는 배분적 교섭 이외에도 통합적 교섭, 태도적 구조화, 그리고 조직내 교섭 등도 아울러 가지고 있다는 점에 유념하여 국경없는 무한경쟁시대에 노사가 相生할 수 있는 수단으로 인식하는 지혜가 노사 모두 공유해야 할 것으로 보인다. 이를 위해서는 본고에서 언급한 단체교섭의 이론적 배경, 단체교섭과정에 대한 실태 및 각 과정에 대한 설명, 의의 및 시사점을 충분히 파악하려는 노력이 경주되어야 할 것이다.

주석1) 그러나 노사분규건수의 감소가 노사관계의 안정과 직결되는것은 아니다. 노사분규건수는 노사분규 산정기준의 변경과 경제여건의 변화 등에 따라 바뀔 수 있기 때문이다. 1990년 이전에는 공동 또는 집단교섭을 하는 업종에서 분규가 일어날 경우 집단 또는 공동교섭에 참여한 모든사업장에서 분규가 발생한 것으로 집계하였으나, 1990년 이후에는 1건으로 집계하고 있다. 이에 따라 1990년의 경우 분규건수는 전년도에 비해 80.1% 감소하였지만, 분규참가자수와 노동손실일수는 각각 67.2%, 29.3% 감소하는 데 그쳤다.

주석2) 1989년과 1990년의 경우 동시교섭의 비중은 각각 21.0%, 26.5%로 나타났다. 박기성, 『한국의 노동조합(Ⅲ)』, 한국노동연구원, 1991, 132쪽.

주석3) 윤성천, 앞의 책, 45~50쪽.

參考文獻

- 금성출판사, 『국어대사전』, 1991.
- 김수복, 『단체협약의 체결과 운용』, 중앙경제사, 1991.
- 김재원, 『단체교섭의 기법』, 한국노동연구원, 1992. 3.
- 김정한, 『노동경쟁력의 국제비교』, 『분기별 노동동향분석』, 제7권 제1호, 1994, 한국노동연구원, 115~127쪽.
- _____, 『노동조합 조직현황자료집』, 한국노동연구원, 1993.
- 김태기, 『단체교섭의 절차와 기법』, 1993.
- _____, 『경쟁력과 노사관계』, 한국노동연구원, 1993.
- 김형배, 『노동법』, 박영사, 1990.
- _____, 『노동조합의 대표성과 제2노조의 문제』, 『노동법학』, 제2호, 1989.
- 노동부, 『전국노동조합 조직현황』, 1995. 12.
- 류장수·손유미·최대식, 『노사관계 및 노사협력의식에 관한 조사연구』, 한국노동교육원, 1995. 4.
- 박기성, 『한국의 노동조합(Ⅲ)』, 한국노동연구원, 1993.
- 박원구·박영범, 『단체교섭과 임금인상』, 한국노동연구원, 1989.
- 윤성천, 『단체교섭의 문제점과 개선방향』, 『경영과 노동』, 창간호, 한국경영자총협회, 1989. 가을, 43~65쪽.
- 윤성천·이선·김정한, 『단체협약분석』, 한국노동연구원, 1990.
- 이철수, 『노동관계법 국제비교연구(Ⅱ)』, 한국노동연구원, 1994.
- 최호일·이용기, 『단체교섭 실무대책』, 노사신보사, 1991.
- 한국경영자총협회, 『단체교섭과 표준단체협약』, 1988. 3.
- _____, 『한국노사관계의 미래』, 1992.
- 한국노동연구원, 『KLI 해외노동동향』, 1996.
- _____, 『노동판례요지집』, 1995. 10.

_____, 『노동관계요지집』, 1996. 10.
内山光雄, 『團體交渉の技術』, 労働教育センター, 1987.

- Katz, H. C. and T. A. Kochan, *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*, Hightstone, N.J.: McGraw Hill, 1992.
- Kochan, T. and H. C. Katz, *Collective Bargaining and Industrial Relations*, 2nd ed., Homewood, Illinois: Irwin, 1988.
- Kochan, T. H. B. Katz and R. B. McKersie, *The Transformation of American Industrial Relations*, New York: Basic Books, 1986.
- Leap, T. L., *Collective Bargaining and Labor Relations*, Englewood Cliffs, 2nd ed., New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- Marshall Alfred, *Principles of Economics*, 8th., Macmillan, 1956.
- Reichers A., "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp.465-476.
- Rizzo, R., House, R. J. and S. I. Lirtman, "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organization", *Administrative Science Quarterly*, 1970.
- Robbins, S. P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, 3rd ed., Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1986.
- Schein, Edgar H., *Organizational Psychology*, 2nd ed., Englewood, N. J.: Prentice Hall, 1979.
- Shirai, Taishiro, "A Theory of Enterprise Unionism", in Taishiro Shirai ed., *Contemporary Industrial Relations in Japan*, The Univ. of Wisconsin Press, 1993.
- Walton, Richard E. and Robert B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations—An Analysis of a Social Interaction System*, Ithaca, N. Y.: ILR Press.
- Weiller, P., *Governing the Workplace: The Future of Labor and Employment Law*, Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press, 1990.

<附錄> 團體交渉 實態調査表

1. 한국노동연구원은 정부출연연구기관으로서 노사관계 및 노동시장에 대한 정책개발과 연구를 전담하고 있습니다.
2. 본 조사는 우리나라 단체교섭의 실태를 파악하여 앞으로의 발전방향을 연구하고자 실시되는 것입니다.
3. 응답하신 내용은 조사통계법에 의해 그 비밀이 절대 보장되며, 연구목적 이외에는 사용되지 않습니다.
4. 바쁘신 가운데 작성해 주신 설문지는 노사관계 발전을 위한 정책자료로 소중하게 반영될 것입니다.
5. 설문지 작성시 의문사항이 있거나 본 연구에 관해서 의문사항이 있으시면 아래로 연락하여

주시기 바랍니다.

한국노동연구원
김정한 책임연구원
서울시 영등포구 여의도동 16-2
전화 : 02) 782-0141
팩스 : 02) 786-1862

노동조합명 _____
사업체주소 _____
회사설립년도 전화번호 _____
작성자 직위 _____

I. 사업체 일반현황

1. 귀사의 업종은 무엇입니까? ()

2. 귀사의 최근 사업활동 실태는 어떻습니까? ()
 1. 대단히 어렵다.
 2. 어렵다.
 3. 그저 그렇다.
 4. 좋은 편이다.
 5. 매우 좋은 편이다.

3. 귀사에서 당면하고 있는 어려운 과제는 무엇입니까?
1순위 () 2순위 ()
 1. 판매처 확보의 어려움
 2. 자금난
 3. 기술 미흡
 4. 원자재 구독난 또는 원자재 가격의 상승
 5. 기술·기능인력의 부족
 6. 인건비 상승에 의한 가격경쟁력 저하
 7. 노사협조
 8. 동종업계간의 치열한 경쟁
 9. 기타

4. 귀사의 종업원수는 얼마입니까?
전 체 () 명
남 자 () 명
여 자 () 명

II. 노동조합 일반현황

1. 노동조합은 언제 설립되었습니까? ()년 ()월

2. 조합원수는 얼마입니까?

전 체 ()명

남 자 ()명

여 자 ()명

3. 노동조합규약 또는 단체협약에 의해 노동조합에 가입할 수 있는 종업원
(사용자 또는 합상 그의 이익을 위하여 행동하는 자 제외)은 몇 명입니까?

전 체 ()명

남 자 ()명

여 자 ()명

4. 조합원의 평균 연령은 몇 세입니까?

전 체 ()세

남 자 ()세

여 자 ()세

5. 조합원의 평균 근속년수는 몇 년입니까?

전 체 ()년 ()월

남 자 ()년 ()월

여 자 ()년 ()월

6. 귀노동조합은 어느 노동조합연맹에 가입하고 있습니까?

가 입	미 가 입
연맹	

7. 단체협약상 전임자수는 몇 명입니까?(임·단협 때에만 별도로 추가되는 조합원 제외)
 전임 ()명, 반전임 ()명

8. 위원장(지부장 또는 분회장)의 임기는 몇 년입니까? ()년

III. 단체교섭의 절차

1. 1994~95년 단체교섭 제의는 노사 어느 측이 단체협약서 효력만료 및 주 전(후)에 하였습니까?

<1994>

근로자측 ()일 전 또는 ()일 후

사용자측 ()일 전 또는 ()일 후

<1995>

근로자측 ()일 전 또는 ()일 후

사용자측 ()일 전 또는 ()일 후

2. 단체교섭과정에서 교섭을 위한 회합의 횟수, 교섭개시 이후 타결시까지 소요기간은 어떻습니까? 정의발생신고 이전과 정의발생신고 이후를 구분하여 기재하여 주십시오.

정의발생신고 이전

<1994>

<1995>

회합횟수

()회

()회

교섭소요기간

()일

()일

정의발생신고 이후

<1994>

<1995>

회합횟수

()회

()회

교섭소요기간

()일

()일

3. 단체교섭과정에서 사용자측에서 노동조합측에 제공한 정보의 양은 어떻습니까?

1. 매우 많았다. ()
2. 많았다. ()
3. 거의 없었다. ()
4. 전혀 없었다. ()

4. 단체교섭과정에서 사용자측에서 노동조합측에 제공한 정보의 신뢰성은 어떻다고 생각하십니까?

1. 매우 신뢰할 만했다. ()
2. 대체로 신뢰할 만했다. ()
3. 거의 신뢰할 수 없었다. ()
4. 전혀 신뢰할 수 없었다. ()

5. 사용자측에서 제공한 정보의 신뢰성은 무엇이었습니까? 해당되는 사항에 모두 기재하여 주십시오.

1. 임금·경리자료
2. 노동조건에 관한 자료
3. 인사·노무·신분에 관한 자료
4. 생산판매 등 경영실적
5. 산업안전에 관한 자료
6. 기타

6. 1994~96년에 단체교섭 타결은 어떻게 이루어졌습니까?

- | | <1994> | <1995> |
|-----------------------------------|--------|--------|
| 1. 정의발생신고나 정의행위 없이 타결 | () | () |
| 2. 정의발생신고는 하였으나 정의행위
들입 이전에 타결 | () | () |
| 3. 정의발생신고와 냉각기간을 거쳐 | | |

- 쟁의행위 돌입 이후에 타결 () ()
4. 쟁의발생신고 없이 쟁의행위를 수반한 타결 () ()
5. 단체교섭이 없었다. () ()
7. 위의 단체교섭과 관련하여 쟁의행위가 있었던 경우 지속기간은 며칠이었습니까?
 1994년 ()월 ()일부터 ()월 ()일까지
 1995년 ()월 ()일부터 ()월 ()일까지
8. 위의 단체교섭과 관련하여 쟁의행위가 없었다면 주된 이유는 무엇입니까?
 (해당되는 사항에 모두 기재하여 주십시오)
1. 교섭당사자의 성실한 교섭자세
 2. 노사간의 신뢰
 3. 노사간의 타결의지
 4. 쟁의행위가 노사 쌍방에 미치는 손해가 크기 때문에
 5. 노사협의회 등의 활성화로 주요 쟁점사항이 없기 때문에
 6. 쟁의행위로 인한 조업단속을 우려하였기 때문에
 7. 쟁의행위에 대한 조합원들의 비협조
 8. 기타
9. 1994~95년 기간중 단체협약과 임금협약은 어떻게 체결하였습니까?
- | | 〈1994〉 | 〈1995〉 |
|----------------------------|--------|--------|
| 1. 단체협약과 임금협약을 동시에 체결하였다. | () | () |
| 2. 단체협약과 임금협약을 분리하여 체결하였다. | () | () |
| 3. 임금협약만 체결하였다. | () | () |
| 4. 기타 | | |
| 1994: | | |
| 1995: | | |

10. 임금교섭과 기타 근로조건 등에 대한 단체협약교섭은 어떻게 이루어지는 것이 바람직하다고 생각하십니까? ()

1. 함께 하는 것이 바람직하다.
2. 분리하여 교섭하되 시기상 잇달아 하는 것이 바람직하다.
3. 분리하여 교섭하되 별도의 시기에 하는 것이 바람직하다.

11. 1996년 6월 1일 현재 유효한 단체협약서의 체결일과 효력만료일은 언제입니까?

체결시기 _____ 년 _____ 월

단체협약효력 시작시기 _____ 년 _____ 월

단체협약효력 만료시기 _____ 년 _____ 월

단체협약 유효기간 ()년 ()개월

12. 단체협약의 유효기간이 1년인 경우 매년 임금교섭과 단체교섭으로 인해 다른 중요한 노동조합 활동을 하는 데 문제는 없었습니까? ()

1. 상당한 문제가 있다.
2. 조금 문제가 있다.
3. 거의 문제가 없다.
4. 전혀 문제가 없다.

13. 단체협약의 유효기간은 어느 정도가 바람직하다고 생각하십니까?

()년 ()월

14. 단체협약 체결을 위한 교섭형태는 무엇입니까? ()

1. 기업별교섭
2. 대각선교섭
3. 집단교섭
4. 통일교섭

주 : 기업별교섭 - 특정 기업의 사용자와 그 기업의 근로자로 구성된 노동조합간

의 교섭

대각선교섭 - 산별연맹과 개별기업 사용자와의 교섭

집단(공통)교섭 - 개별기업의 단위노조들이 공동으로 또는 상급단체와 공동으로 사용자측의 집단과의 교섭

통일교섭 - 전국적(지역적) 규모의 산업별(업종별) 노조(노련)와 이에 상응하는 사용자단체와의 교섭, 또는 교섭권을 위임받은 산별연맹과 사용자단체와의 교섭

15. 단체협약교섭을 위한 교섭시 노·사 교섭위원은 몇 명이었습니다?

구 분	노동조합측	사용자측
1994	명	명
1995	명	명

16. 단체협약교섭시 교섭위원은 어떻게 선출되니까? ()

1. 위원장이 임명한다.
2. 위원장이 일부를 지명하고 나머지는 총회 또는 대의원대회에서 선출한다.
3. 총회 또는 대의원회에서 선출된다.
4. 상집위 또는 운영위원회에서 선출된다.
5. 기타 ()

17. 단체협약의 노동조합측 서명날인자는 누구입니까? ()

1. 위원장
2. 교섭위원 전원
3. 기타

18. 단체교섭에서 교섭위원이 사용자측과 합의한 단체협약(안)은 어떻게 처리됩니까?

1. 노조규약의 규정에 의해 총회에 찬반투표를 부쳤다. ()
2. 노조규약의 규정에 의해 대의원회의(또는 운영위원회)에 찬반투표를 부쳤다. ()
3. 노조규약에는 없으나 찬반투표에 부쳤다. ()
4. 찬반투표에 부치지 않았다. ()

19. 1994~95년 기간중 노동조합 총회 또는 대의원대회 등에서 단체협약(안)이 부결된 경우가 있었습니까?

1. 있었다. 1994년 () 1995년 ()
2. 없었다.

20. 단체협약(안) 작성준비에 소요되는 기간은 평균 어느 정도입니까?
() 일

21. 단체교섭(안) 작성하는 과정에서 어느 계층 조합원의 의견이 가장 많이 반영되었습니까? 다음의 보기 중에서 그 중요도에 따라 1, 2, 3으로 기입하여 주십시오.

1순위 () 2순위 () 3순위 ()

1. 위원장 또는 노조 전임자
2. 노조의 부서장
3. 대의원
4. 운영위원
5. 상무집행위원회
6. 단체교섭위원
7. 노조내 특정그룹
8. 평조합원

(노조내 특정 그룹이란 성별, 학력, 출신학교, 사내기업훈련소의 기수, 근무부서, 직급, 기술 또는 숙련도, 노동운동의 시각, 출신지역, 연령 또는 근속연수 등의 차이에 근거한 그룹을 의미함.)

22. 노동조합측 교섭위원 선정시 가장 중요시하는 요인은 무엇입니까? ()
1. 부서별·계층별 안배
 2. 협상능력과 경험
 3. 조합원으로부터의 신망
 4. 기타 ()
23. 바람직한 단체협약 구조는 무엇이라고 생각하십니까? ()
1. 기업별교섭
 2. 집단 또는 공동교섭
 3. 통일교섭
 4. 대각선교섭
24. 교섭위원의 권한은 어떠해야 한다고 보십니까? ()
1. 교섭권만 가져야 한다.
 2. 교섭권과 체결권 모두를 가져야 한다.
25. 단체협약 교섭과정에서 어려운 이유는 무엇입니까? 다음의 보기 중에서 그 중요도에 따라 1, 2, 3으로 기입하여 주십시오.
- 1순위 () 2순위 () 3순위 ()
1. 노조 집행부에 대한 조합원의 신뢰부족
 2. 낮은 노조 가입률
 3. 사용자측의 이해부족
 4. 정부의 노사관계 정책
 5. 교섭준비에 소요되는 경비 등 자원부족
 6. 노사간의 신뢰부족
 7. 기타 ()
26. 귀노동조합의 단체교섭 전략은 무엇입니까? ()
1. 수용할 수 있는 최대한의 안을 처음부터 제시하고 추가양보를 하지

않는다.

2. 처음에는 가급적 양보하지 않고 상대방이 양보하도록 압력을 가한다.
3. 상대방이 양보하면 그에 상응하는 수준으로 양보한다.
4. 상대방의 양보를 기대하면서 먼저 양보한다.

27. 사용자측의 단체교섭 전략은 무엇이라고 생각하십니까? ()

1. 수용할 수 있는 최대한의 안을 처음부터 제시하고 추가양보를 하지 않는다.
2. 처음에는 가급적 양보하지 않고 상대방이 양보하도록 압력을 가한다.
3. 상대방이 양보하면 그에 상응하는 수준으로 양보한다.
4. 상대방의 양보를 기대하면서 먼저 양보한다.

28. 협상대표가 단독으로 하는 막후 협상에 대해 어떻게 생각하십니까? ()

1. 절대로 하지 않아야 한다.
2. 가급적 피라는 것이 좋다.
3. 시기 등 여건이 맞다면 하는 것이 좋다.
4. 적극적으로 활용하는 것이 좋다.
5. 적극적으로 활용하되 그 결과를 조합원에게 알리는 것이 좋다.

29. 1994~95년 기간중 단체협약 체결시 가장 어려웠던 사항은 무엇이었습니까? 다음의 보기 중에서 난항을 겪었던 순서에 따라 1, 2, 3으로 기입하여 주십시오.

1순위 () 2순위 () 3순위 ()

1. 인사경영권
2. 해고자 복직
3. 작업중지권
4. 무노동·무임금
5. 퇴직금누진제
6. 근로시간 단축
7. 전임자 문제
8. 근무시간중 조합활동
9. 사회개혁
10. 기타 _____

30. 1996년에 단체협약 갱신교섭이 있다면 가장 논란의 대상이 될 조항은 무엇이라고 생각하십니까? 다음의 보기 중에서 난항을 겪을 순서에 따라 1, 2, 3으로 기입하여 주십시오.

1순위 () 2순위 () 3순위 ()

1. 인사경영권
2. 해고자 복직
3. 작업중지권
4. 무노동·무임금
5. 퇴직금누진제
6. 근로시간 단축
7. 전임자 문제
8. 근무시간중 조합활동
9. 사회개혁
10. 기타 _____

끝까지 응답하여 주셔서 대단히 감사합니다.