

단체교섭의 심리학적 측면

김 준 곤

효성카톨릭대학교 심리학과

노사관계에 대한 심리학적 연구들이 미흡했던 이유를 1/0 심리학자에 대한 노조의 불신, 임상심리학자에 대한 불신, 기타의 장애로 나누어 분석하고 그간의 연구 및 활동을 소개하고 전망을 논의 하였다. 단체교섭의 과정에 따라서 협상의 준비, 협상 이슈 개발, 협상의 실제, 협상결렬의 극복, 협약의 인준 및 이행에 있어서 법률적 측면과 심리학적 시사점을 제시하였다. 노동시장의 변화, 다국적 기업의 증가 추세, 기술 변화가 노사협상에 영향을 미치는 측면을 논의 하였다. 협상의 이슈 개발에서 직무만족도를 활용하고 노조원의 지지확보를 위해 노조 물입에 대한 연구가 필요함을 강조하였으나, 협상과정에서 협상자의 특성, 협상 상황 변인, 협상기술의 개발에 대한 심리학적 연구가 장래성 있는 주제였다. 또한 권력욕구의 좌절이 과격한 노조 활동에 영향을 미치는 측면을 다루었다.

1. 노사관계에 대한 심리학적 연구

노사관계에 관하여 연구해 온 심리학자들은 한결같이 그 동안 심리학자들이 이 분야 연구에 너무 소홀해 왔었다고 지적하였다. 노동조합측에서조차도 심리학적 연구에 관심을 보이지 않았기 때문에, Shostak(1964)은 이러한 현상을 두고서 '상호적 무관심(mutual indifference)'의 상태라고 불렀다.

Gordon과 Burt(1981)는 심리학과 노동조합의 관계를 저해시켜 왔던 요인은 노동조합 지도자

들이 심리학자를 불신하고 있기 때문이라고 했다. 노조 지도자들은 그 동안 그들이 적으로 삼고 있는 경영진측과 심리학자들이 제휴해서 노동조합을 약화시키거나, 탄압하는 데에 심리학적 연구와 방법론을 적용해 왔다고 믿고 있다는 것이다. 이에 반해서 경영진측으로부터는 심리학적 연구와 봉사를 활발하게 요청받아 왔기 때문에, 심리학자들이 굳이 노조에 파고들어 그들에게 도움이 되는 연구를 수행할 필요를 느끼지 못했고, 그러다 보니 자연히 이 분야에 대한 연구가 미흡하게 되고 말았다고 분석하였다.

Huszezo, Wiggins와 Currie(1984)는 노동조합에 대한 심리학적 연구의 문제점과 장애가 되어 왔던 점을 다음과 같이 크게 3가지로 분류하였다. 첫째로는 산업 및 조직심리학자들에 대한 노조 지도자들의 불신을 지적하였다. 이러한 불신의 이유로는 구체적으로 산업 및 조직심리학자들이 주로 경영진측과 유대를 맺어 왔고, Taylor의 과학적 관리(예컨대 효율성에 대한 강조, 시간-동작연구기법의 사용)를 답습해 왔으며, 산업 및 조직심리학의 교재나 관련 잡지에서 노동조합이 소홀하게 다루어졌고, 태도조사와 같은 방법론이 회사가 노조조직을 회피하거나 약화시키는데 사용되어 왔기 때문이며, 심리검사방법론이 근로자들간의 변별을 강조함으로써, 결과적으로 그들의 단결력과 고참자 우대원리가 위협받아 왔고, 대부분의 심리학자들이 노조원과 유사한 경험을 가진 적이 없기 때문에 그들에게 이질감을 느끼고 커뮤니케이션장애가 일어난다는 것이다. 이러한 이유들 때문에 산업 및 조직심리학자들이 노동조합 지도자들에게 불신을 당해 왔다는 것이다.

둘째로는 임상심리학자들에 대한 노조원들의 불신을 지적하였다. 과반수를 넘는 심리학자들이 이 분야에 종사하고 있고, 일반인들은 심리학자들이 하는 일은 그와 같은 접근을 하는 것으로 생각하고 있기 때문이다. 구체적인 이유로는 임상심리학자들이 사용하는 대화치료(talking cure) 기법이 스트레스나 갈등의 외적요인보다는 내적 원인에 초점을 두어 내적해결 및 치료를 강조하고, 임상심리학자는 노조원들과 사회경제적인 지위가 다르기 때문에 심리학자들을 싫어한다는 것이다.

세째로는 기타의 장애들로서 노조에서는 어떤 심리학적 자문이 필요한지 알고 있지 못하고, 이에 대한 심리학자들의 마케팅책략이 미흡했으며,

노조의 예산부족으로 충분한 자문비용을 제공할 수 없었고, 대부분의 심리학자들은 노조를 잘 알지 못하고 매스컴에 나타나는 피상적 수준의 이미지만을 갖고 있기 때문이라고 지적하였다.

이상과 같은 문제점과 장애들에도 불구하고 몇몇의 심리학자들은 노동조합에 관심을 가지고 연구해 왔다. 일찍이 Muscio(1920)는 “근로자들이 소유하고 있는 것 중에서 가장 값진 것은 노동조합이며, 그것을 통해서 단체교섭을 할 수 있는 힘을 갖는다”고 노동조합을 긍정적으로 평가하였다. Ferguson(1976)에 의하면 기업체를 위한 최초의 심리학적 자문회사인 ‘The Scott Company’에서는 시카고 주물공장연합회에서 노동조합에 대응할 목적으로 제의해 온 연구용역을 거절하였다고 한다.

그러나 불행스럽게도 노동조합에 관한 대부분의 연구과제들은 심리학자들에 의해 수행되지 못하고 주로 경제학자, 사회학자, 역사학자, 사회사업학자들에 의해서 수행되어 왔다. 흔히들 미국에서 1950년대는 ‘노조민주주의(union democracy)’에 대한 연구와 논쟁의 항금시기’였다고 한다. 이 시기에 노조를 위해서나 심리학을 위해서나 상호이익이 될 수 있었던 연구나 서비스 프로젝트들이 심리학자들에 의해 수행되지 못하고 다른 분야의 학자들에 의해서 이루어지고 말았다.

한편으로 임상심리학들이 노사간의 갈등해소를 위해서 임상훈련을 적용시킨 적이 있다. 예컨대 Muench(1960)와 Speroff(1960), Hollingshead와 Redlich(1958), Kornhauser(1965), Rubin(1976)은 근로자와 그들 가족이 직면하는 정신건강문제를 연구하였다. Bennett, Hargrove와 Eagle(1953)은 근로자를 위한 정신건강 서비스 증진을 위해서 보험회사가 그러한 상품을 보급해야 한다고 최초로 주장하였다. 이 문제는 연방정부의 관심을 끌어 1950년대 말에 미국심리학회가 적극적으로

관여하여 연구하였으나, 아직까지도 충분한 해결을 보지 못한 상태에 있다.

이러한 활동들이 있었음에도 불구하고 심리학적 연구는 놀랄 만큼 빈약한 것이었다. 그러나 1970년대 말에 와서부터는 이 분야 연구가 활기를 띠기 시작하였다. Husezo 등(1984)은 이러한 연구활동을 촉진시킨 요인을 다음과 같이 설명하였다. 첫째, Brett(1980), Gordon과 Nurick(1981), Kochan(1980)의 세 논문이 심리학과 노동조합에 도움이 될 수 있는 연구이슈들을 상세히 제시해주었기 때문이라는 것이다. 이들은 근로자들의 갈등해소책략, 노사간 협동을 위한 노력, 조직에 대한 몰입, 노조활동참여에 대한 의사결정, 노조 설립 찬성투표결정과정, 노사관계의 효율성에 대한 평가, 파업의 원인분석, 노사관계 개선을 위한 커뮤니케이션 채널개발 등에 대한 심리학적 연구가 특히 중요하다고 지적하였다. 이 밖에도 노조간부의 선발, 리더십훈련, 노조의 조직개발(OD), 스트레스 감소훈련, 정신건강증진, 협상기술훈련, 신참 근로자에 대한 이해 증진을 위한 활동이 매우 장래성 있는 주제라고 지적하였다.

두번째 촉진요인으로는 APA 안에 위원회가 구성되어 핵심분과들이 노동조합과 심리학의 관계 증진을 적극적으로 주도할 수 있게 된 점이다. 제14분과(I/O심리학)의 공공정책 및 사회문제 위원회에서는 1978년에 노사관계 주제를 새로이 떠오르는 주제로 선정하였다. 그리고 노조를 연구하고, 자문하고, 훈련을 실시하는 10여명의 활동을 소개하는 책자를 발간하였다. APA 연차대회에 노조 지도자를 초빙하여 패널을 갖기도 하고 노조에 책자를 발송하여 심리학의 활동을 소개하였다. 제29분과(정신치료)에서도 1978년에 관련 활동을 착수하였는데 조사연구를 통해서 각급 노조들이 정신건강복지에 대해서 단체협약하고 있는지 알아보았다. 그 결과 대부분

의 근로자들이 이 문제를 잘 알고 있지 못하며, 이에 대한 보험이 개발되지 못하고 있어서 노조가 이를 법제화할 것을 제안하였다.

이러한 노력에도 불구하고 노조에 대한 심리학적 연구와 활동들은 더욱 적극적으로 확산되어야 할 것이다. 이를 위해서는 무엇보다도 심리학들이 노조에 대한 지금까지의 시각을 달리해야 한다. Hamner(1981)는 심리학이 노조를 고객으로 유치한다고 해서, 이것이 노조편에 서서 경영진에 대해 배리케이드를 서 주는 것은 아니라고 한다. 그는 심리학적 연구와 활동은 궁극적으로 노조와 경영진 양측에 모두 도움이 되는 결과를 가져오게 된다고 주장하였다.

Srinvas(1981)와 Kornhauser(1961), Levenstein(1961)등은 심리학자들이 보다 더 적극적으로 노조편에 서서 연구해 줄 것을 역설하였다. Levenstein(1961)의 주장에 의하면, 변호사, 공학자, 경제학자들이 처음에는 노조측의 불신을 받아 왔으나 그들의 활동이 노동문제해결에 도움이 됨을 알고부터는 커다란 환영을 받게 되었다는 것이다.

2. 단체교섭의 과정

단체교섭(collective bargaining)이란 기업의 경영진(사용자)측 대표와 근로자(고용자)측 대표들이 모임을 가져 어떤 협약을 체결해 가는 과정이다. 근본적으로는 양측이 각자 성공적인 협약의 체결과 그 이행에 목적을 두고 있으므로, 단체교섭은 노사관계활동의 핵심적인 과정이라 할 수 있다. 단체교섭을 통해서 체결된 노조계약(union contracts) 또는 단체협약은 미국의 경우 대개 2-3년간 효력을 지니며, 계약 만기일이 임박했을 때 새로운 협상이 재개된다. 영국의 경우

는 계약 만기일이 특별히 정해져 있지 않고, 양 당사자측 어느 한측이 요청하게 되면 언제든지 재개될 수 있다. 우리나라는 단체협약 유효기간을 2년 이내로 하고 임금협약은 1년을 초과할 수 없도록 명시하고 있어서(노동 조합법 제 35조), 임금협약과 기타의 단체교섭 내용이 별개인 것 처럼 취급되고 있고, 매년 임금협약을 체결해야 하는 문제점을 지니고 있다.

단체교섭은 널리 시행되고 있으나 무엇을 어떤 방법으로 진행시켜나가는가에 대한 정형화된 절차가 있지 않다. 그 일반적인 과정은 그림 1과 같다.

이 교섭협약체에서는 협상을 준비해야 한다. 노사 쌍방은 각자에게 유리한 협상결과를 이끌어 내기 위해서 세심하고 광범위한 준비를 해야 한다. 쌍방이 협상할 교섭 이슈를 결정하고, 서로가 수용할 수 있는 합의점에 도달하기 위해 협의한다. 협상이 결렬된다 할지라도, 노사 쌍방은 상대방이 자신들의 견해를 수용하도록 납득시키기 위해 사용될 수 있는 어떤 주장이나 수단을 마련해야 한다. 중국에는 계약기간 동안 노사 쌍방이 서로 준수해야 할 합의점에 도달한다. 이런 합의에 도달하면 그 결과를 노조원들로 부터 인준 받아야 한다.

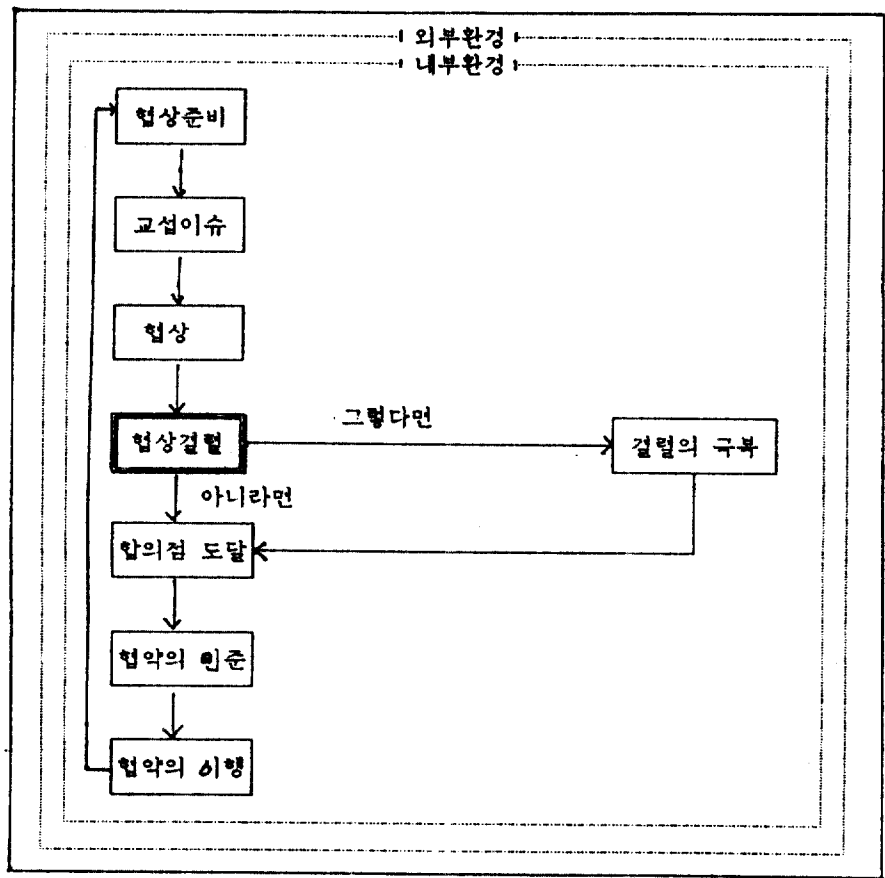


그림 1. 단체교섭의 과정

이러한 협약 사항이 시행되면, 그림에서처럼 다시 차기협상을 준비하는 과정이 되풀이 된다. 단체교섭은 지속적이고 역동적인 과정이어서 차기협상에 대한 준비는 계약이 인준되는 시점에서 다시 시작된다.

1) 협상 준비

오늘날 노사가 직면하는 협상 이슈들은 매우 다양하고 복잡해져서, 쌍방의 협상팀은 일차적으로 충분한 협상기간을 마련해야 한다. 협상에 앞서 협상자들은 쌍방의 조직풍토, 과거의 협상내용 및 활동, 경영실태, 경기전망, 타사의 임금 및 복지구조의 실태등에 대해서 철저하게 분석해두어야 한다. 협약의 인준이후 협약의 이행과정부터 협상 준비가 시작되므로 수시로 차기 협상에서 다루어져야 할 이슈를 개발하고 기존 이슈를 수정, 보완해야가야 한다. 즉, 차기의 협상 계획서를 이때부터 마련하기 시작해야 한다.

협상이슈는 크게 세가지 범주로 분류할 수 있다(Richardson, 1979). 첫째는 직권교섭이슈(mandatory bargaining issues)로서 임금 및 작업시간과 기타의 고용조건에 대한 것이 여기에 포함된다(표 1참조). 이 이슈들은 근로자의 직무생활에 즉각적이고 직접적인 영향을 미친다.

이영역의 이슈들에 대한 협상을 거부하면 이는 불공정 노동행위로 간주된다. 즉 법률로 보호 받는 교섭대상 이슈들이다. 둘째로 허용적 교섭이슈(permissive bargaining issues)로서, 이슈로 제기할 수는 있으나 타결되어야한다고는 어느측도 주장해서는 안되는 이슈들이다. 예컨대, 노조에서는 은퇴 이후에도 의료혜택이 주어져야 한다고 주장하거나 회사 제품가격정책에 노조가 참여할 것을 주장할 수는 있으나, 경영진측에서 반드시 받아들이지 않아도 되는 것이다. 셋째로 교섭금지이슈(prohibited bargaining issues)로서 "closed shop"처럼 법률로 금지된 것이다.

노조는 지속적으로 조합원의 불만사항에 대한 정보를 수집해야 한다. 대체로 노조 대의원들이 그러한 활동에 적극적이다. 대의원은 자신의 동료들에 의해서 선출되므로 노조원의 태도에 대해서 잘 알고있다. 대의원은 끊임없이 그러한 정보를 집행부에 전달하고, 집행부는 이를 정리, 분석해야 한다. 집행부는 노조원의 불만사항을 파헤쳐서 그것들을 단체협약에서 다루어야 한다. 자칫하면, 지도부가 애써 경영진으로부터 양보를 얻어낸 것이 인준에서 거부될 수 있다. 노조 리더는 선출되기 때문에, 결과적으로 다음 선거에서 실패해 지도부의 지위를 상실하게 된다.

표 1. 직권 교섭이슈 항목

(1)임금	(2)작업시간	(3)해고	(4) 유급휴일
(5)유급휴가	(6)단체협약기간	(7)고충처리	(8)휴직
(9)복직	(10)시간급, 일당급여에서 봉급으로의 변경	(11)노조안정성과 조합비 공제	
(12) 작업규칙	(13)수당인상	(14)작업일정	(15)중식시간
(16)휴식시간	(17)연금계획	(18) 퇴직연령	(19)상여금 지급
(20)고참자 우대 기피를 위한 공장이전 금지	(21)제품가격인하	(22)작업교대	
(23)고참자 우선 감독직 임용을 위한 계약사항	(24)공장규칙		
(25)위협수당	(26)소득세 원천징수	(27)차별금지 고용	(28)안전사고
(29)감독자의 일선작업 금지	(30)노조 간부 고참자 우대	(31)공장 부분 폐쇄	
(32)공장 폐쇄 및 이전	(33)작업자 분류, 감원, 기계, 설치로 인한 근무 변동		
(34)회사에서 제공한 식사 가격	(35)단체보험-건강, 사고, 생명		
(36)승진	(37)고참자 우대	(38)감원	(39)전보
(40)직업할당	(41)파업금지조항	(42)능력급	(43)주식구매계획
(44)작업부담	(45)협약에 관계없는 근로자 지위 변동		
(46)운반 장비 사용 - 외부임대에 앞서 자사장비 우선 사용에 대한 노사협약	(49)질병에 의한 사직		
(47)초과근무 수당	(48)대리점	(51) 경영권 조항	
(50)수상자 결정에 대한 근로자의견 반영	(52)직무배치 결정 절차	(54)조업재개	
(52)조업정지	(53)트럭 임대 최소화 - 운전자의 임금보호를 위한		
(55)근로자 신체검사	(58)보험료와 복지비용의 변동		
(57)협상진행	(60)회사주택	(61)하청	(62)생산 최고치
(59)이익급 배분계획			

경영진측 또한 협상준비를 위해 장시간을 할애해야 한다. 경영진측이 성취해야 할 과업들이 [그림 2]에 제시되어 있다(Miller, 1978). 이 예에서는 회사가 협상준비에 6개월을 할애하고 있다. 차기협약에서 고쳐야 할 점을 포함한 협상의 모든 측면들이 고려되고 있다. 협상을 준비할때 경영진은 일선감독자의 의견을 세심하게 청취해야 한다. 일선감독자들이 노동계약을 매일 매일 이행하고 있으며, 경영진이 협상에서 잘못 협상한 사항을 견디며 직무를 수행해가야 한다. 기민한 감독자는 노조가 협상중에 계획하고 있는 요구사항을 미리 알아차리고 상급 관리자에게 그 정보를 전해 줄 수도 있다. 설문조사를 통해서 근로자들의 직무 및 직무환경에 대한 느낌(만족도 및 태도, 의견)을 분석해야 한다. 협상태이블에서는 노사대표 양측이 근로자들의 태도를 가능한 많이 알고 있을수록 유리하다.

협상준비에서 필수적인 다른 하나는 노사 양측이 협상과정에서 취하게 될 다양한 입장을 파악하는 것이다. 통상적으로 양측은 초기에는 각자에게 최대로 유리한 극단적인 입장을 표명한다. 또한 협상 결렬 직전에 제시할 최대 양보와 최소 요구한계를 미리 결정해 두어야 한다. 이슈들을 묶어서 후퇴지점을 마련해 둘 필요도 있다. 협상이 뜨거워 질수록 판단이 흐려지고 감정에 치우칠수도 있기 때문에 협상준비는 가능한 상세하게 마련해야 한다.

협상준비에서 마지막으로 주요하게 고려할 점은 교섭팀 선정이다. 일반적으로 경영진의 구성은 조직의 유형이나 크기, 경영정책에 따라 달라진다. 단체교섭은 노사관계 전문가가 실무 경영진의 도움을 받으면서 협상을 담당하는 것이 바람직하다. 최고 경영자가 직접 협상에 임하기도 하지만, 인사나 노사관계 담당 임원이 맡아야 한다. 미국의 경우 외부 컨설턴트에게 위임하기도

한다. 그러나, 어떤 경우든 회사의 인사노무 실무관리자가 적극적으로 단체교섭에 관여 하는 것이 바람직하다.

노조측의 협상은 노조간부에게 맡겨진다. 때로는 협상목적만을 위해서 선출된 대표가 노조 간부와 함께 교섭위원회를 구성해서 맡기도 한다. 중앙노조에서 대표를 파견해서 협상을 돕거나 직접 참여하기도 한다. 노조 측 협상팀의 임무는 조합원에 의해 제기된 문제의 해결책을 개발하고 획득해 내는 것이다.

노사협상팀간의 전통적 차이점이 단체교섭 과정에서 마찰을 야기시킨다. 일반적으로 사용자측 협상자가 나이가 많고 교육수준이 높다. 따라서 자신들이 보다 박식하고, 이슈에 대한 이해가 깊고, 더 젊고 덜 교육받은 노조 대표들보다 인내심이 많으며, 노조 대표는 문제를 잘 알고 있지 못하다고 생각할 수 있다. 반면에, 노조 대표들은 경영진은 근로자들의 감정이나 고충을 진정으로 이해하지 못한다고 생각한다. 따라서 투쟁을 통해서 권익을 보호하고 신장시켜야 한다고 믿고 있다. 노사 양측의 협상팀은 상대팀 구성원의 약점을 면밀히 분석해서 협상에서 이러한 정보를 효과적으로 활용할 줄 알아야 한다.

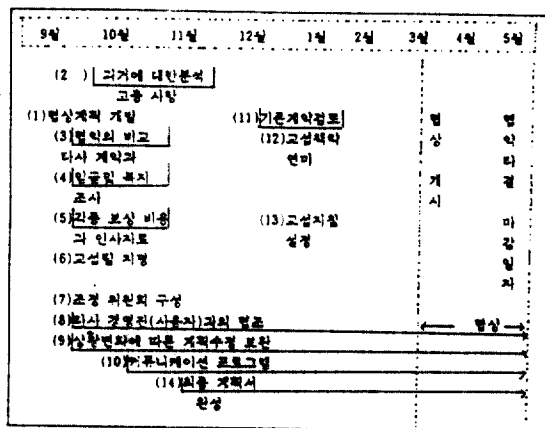


그림 2. 회사의 협상준비 자료: Miller, 1978

2) 협상 이슈

단체교섭 과정을 통해 노사 협약(agreement) 또는 노동 계약(contract)이 체결되고 이 내용을 문서화해서 양측이 서명하는데, 여기에는 특정기간 동안 노사 양측이 준수해야 할 사항을 정해 놓고 있다. 각각의 협약마다 독특해서 어떤 표준적이거나 일반인 모형이 갖추어져 있지 않다. 이러한 차이점에도 불구하고 몇가지 공통적인 주제가 모든 노사협약에 포함되어 있다. 인정(recognition), 경영권(management rights), 노조안정(union security), 보상 및 복지(compensation and benefits), 고충처리 (grievance procedure), 고용안정(employee security)과 직무관련 요인(job-related factors)이 그것들이다.

(1) 인정

구체적인 협상에 들어가기 전에 노사 양측은 노조가 단체교섭의 대표권을 가지며, 교섭 협의체(bargaining unit)임을 서로 인정하고 이를 확인하는 기회를 갖는다. 전형적인 인정서는 다음과 같이 낭독되고 서명된다.

“갑” 회사는 임금, 작업시간과 여타의 근로조건에 대하여 단체교섭할 목적으로 구성된 협의체의 대표자로서 “을” 노동조합을 전적으로 인정한다.

(2) 경영권

필수적인 것은 아니지만, 노사합의에서 경영권에 대해 문서로 명시하는 경우가 많다. 경영권이 포함되지 않은 노사합의에 있어서는, 계약에서 교섭할 수 있는 것으로 명시하지 않은 이슈들에 대해서도, 그 합의가 통제력을 가질 수 있는지 그렇지 않은지가 불분명해진다. 경영권의 세밀한 내용은 회사나 노조에 따라서 다소 차이가 있을

수 있으나, 대체로 다음과 같은 내용이 명시된다.

- 1) 회사의 사업목표선택의 자유
- 2) 회사가 어떤 물적 자산 확보와 증진 및 활용에 우선할 것인가를 결정할 수 있는 자유
- 3) 기강확립의 권한

AT & T의 경우 일선감독자를 위해서 노조와 관련된 경영권을 다음과 같이 인센해서 책자로 배포하고 있다.

여러분은 법률이나 노조와의 계약에 저촉되는 것을 제외하고는 경영진이 경영권을 가지고 있음을 명심해야 한다. 여러분은 그러한 결정을 할 수 있고 근로자들과의 접촉을 통해서 그것을 수행할 수 있다. 그러한 결정이나 조치사항의 몇 가지 예를 들면 다음과 같다.

- 어떤 작업이 수행되어야 하고, 언제, 어디에서, 어떻게 수행되어야 할 것인지를 결정하는 것
- 작업할 사람의 수를 결정하는 것
- 작업중 근로자를 감독하고 교육하는 것
- 작업수행 기준에 미달하거나 작업행위가 기준에 맞지 않을 때 의견을 개진하는 것
- 근로자를 관리자로 승진시킬 때 추천하는 것

(3) 노조안정성

노조안정성은 일반적으로 단체교섭에서 맨 처음 협상되는 항목 중의 하나이다. 노조안정성조항의 목적은 노조가 지속적으로 존재하며 그 기능을 수행해야 함을 보장받기 위해서다. 강력한 노조안정성조항에서는 근로자가 노조에 쉽게 가입한다. 따라서 노조는 조합원을 보다 쉽게 확보할 수 있게 명시한다. 다음은 노조안정성조항에

명시되는 형태의 것들이다.

(가) Closed shop: 조합원이어야만 회사에 고용될 수 있도록 하는 조합이다. 이러한 조합은 미국이나 우리나라에서는 불법이다.

(나) Union shop: 고용 후 일정기간이 경과하거나(최소한 30일 이상), 유니언 shop이 협상된 이후에는 모든 근로자가 노조에 가입해야 하는 조합이다. 따라서 고용조건으로서 근로자들은 노조의 성원으로 남아 있어야 한다. 미국의 경우, 주에 따라 이를 합법화하고 있다.

(다) 조합원자격의 유지: 노사합의 당시 노조의 성원으로 서명한 근로자나, 그 후에 자발적으로 가입한 근로자는 그 합의가 종결될 때까지 조합원의 자격을 지속해야 한다. 이러한 형태의 조합도 주에 따라서 금지되고 있다.

(라) Agency shop: 여기서는 근로자가 노조에 가입할 것을 요구하지 않는다. 그러나 노사합의에 따라서 고용조건으로서 비조합원도 일종의 세금이나 서비스비용명목으로 조합원과 동등한 회비를 지급하도록 요구할 수 있다. 이 조합도 폐기되고 있는 추세다.

(마) Open shop: 노조안정성조항이 없는 경우이다. 엄밀히 말해 이런 형태의 조합에서는 조합원이건 비조합원이건 동등한 고용조건을 가지며, 노조의 가입도 개방되어 있다. 따라서 노조가입을 요구할 수 없고, 금전적 기여도 강요할 수 없다.

(사) Dues check-off: 여기서는 이상에서 언급한 'shop'에 이 조합을 부가시키는 노사합의를 할 수 있다. 이 조합비 check-off조합에서는 근로자의 급여에서 조합비를 사전에 공제해서 이 금액을 노조에 지급하는 제도이다. 이때 해당 조합원이 사전 공제를 허락하는 서명을 해야만 효력이 발생한다. 조합측에서 볼 때 이 제도는 조합비를 징수하는 데 드는 많은 비용과 시간, 노력

을 하지 않아도 되기 때문에 매우 중요하다.

(4) 보상 및 복지

이는 모든 노사합의의 대부분을 차지한다. 1987년에 노조원을 대상으로 한 조사에 따르면, 가장 중요한 보상관련 항목으로서 임금을 2위, 연금을 3위, 복지를 5위로 응답했다(Premeaux, Mondy & Bethke, 1987). 자주 거론되는 항목은 다음과 같다.

(가) 임금비율계획: 각 직무에 대한 임금지급 기본비율의 결정이 여기에 해당된다. 최소생계비를 교섭하기도 하고 근로자의 수입에 의한 구매력을 보호하고 신장시키기 위해 임금인상률을 교섭한다. 정부에 의해 마련된 소비자가격지수와 관련해서 교섭이 이루어진다.

(나) 초과수당 및 특별수당: 재해를 입을 수 있는 직무에 종사할 때 이에 대한 수당을 지급하는데, 급여와 별도로 지급하는 회사도 있고 급여에 포함시켜 지급하는 회사도 있다. 이러한 재해수당의 지급절차와 그 금액이 단체교섭에서 다루어진다.

(라) 휴직 혹은 근속수당: 휴직이 발생할 때, 그에 대한 수당이 지급되고 고참자 우대시 장기 근속수당이 지급되는데, 이러한 사항이 다루어진다.

(마) 휴 일: 회사에서 인정하는 공휴일의 수와, 공휴일에 근무할 때 받는 임금비율이 다루어진다.

(바) 휴 가: 휴가일수가 정해지며, 근속연수에 따라 달리 휴가일수를 배정하는 경우도 있다. 또한 휴가시 지켜야 할 의무조항에 대해서도 노사합의에 의해 명시된다.

(5) 고충처리

대부분의 노사협의에서 다루어지는 사항인데, 여기에는 특정경영진의 조치나 행위에 불만을 토로할 수 있고 이의 시정을 호소할 수 있는 방

안이 강구된다. 경영진의 기강에 관련된 행위는 이 조항에서 명백히 구별해서 다루어진다.

(6) 고용안정성

교섭을 통해서 개별 근로자의 직무안정성을 확보하는 방안이나 절차를 수립할 수 있다. 이는 노조원의 주요 관심사 중의 하나에 속한다. 고참자 우대나 고충처리절차도 고용안정성과 관계된 핵심사항이다. 고참자의 비율은 회사에 따라, 부서에 따라, 직무에 따라 다양해질 수 있다. 고참자 우대가 노사합의에서 결정되면, 최고참자가 최후에 권고휴직이나 해고되고, 회사가 다시 인원을 충원할 때 최우선으로 고용되도록 하기 때문에 매우 중요한 사항이다. 또한 승진도 이를 토대로 결정된다. 승진자격요건을 갖추면, 최고참자가 우선적으로 승진하는 것이 관례이다. 그러나 최근 들어서 우리나라 일부 기업에서는 고참 또는 연령이 많을수록 승진에서 불이익을 당하는 제도를 사용하고 있다.

(7) 직무관련 요인

직무에 대한 고용행위를 규제하는 규칙을 이 조항에서 다룬다. 그 중요한 요인으로는 회사의 작업규칙, 작업기준, 안전관련 규칙이 그것들이다. 이 조항은 기업의 산업적 특성이나 제조상품의 특성에 따라 달라진다. 작업규칙은 근로자나 사용자 모두에게 특별히 중요한 사항이다. 대부분의 근로자는 작업규칙의 완화를 요구하고 있으나, 사용자측은 이를 엄격히 해서 경영효율을 증진시키고자 한다.

3) 협약의 협상

노사 협상에서 양측이 패히 수용할만 하고 가급적 빨리 합의에 도달할 수 있는 어떤 특별한 방법이 개발되어 있지 않다. 기껏해야 양측이 생산적인 결과의 도출과 점진적으로 합의에 진전

해 나아갈 수 있는 분위기를 창출하는 방법들이 제시되고 있다. 예컨대, 협상팀이 호텔과 같은 장소를 택해서 협상을 진행하는 방법이다. 이는 시작부터 우호적인 분위기를 만드는데 효과적이다. 또한 노사협상자들의 커뮤니케이션 능력을 개발시키는 것도 중요하다. 의사를 분명하게 전달할 수 있고, 폐쇄적이거나 공격적인 커뮤니케이션을 자제함으로써 합의도출을 촉진시킬 수 있다. 단체교섭은 결국 문제해결 활동이며, 훌륭한 커뮤니케이션은 성공의 필수적인 요소다. 또한 자유로운 의견 개진을 위해서, 협의실에서의 발언에 대한 비밀보장이 이루어져야 한다. 공식화할 필요가 있을 때만, 양측의 협의하에 다른 매체(녹음, 녹화 등)를 사용해야 한다.

협상은 양측이 각각 서로의 요구들을 제시함으로써 시작된다. 단체교섭이 체결되면 어떤 형태로든 회사의 경비지출이 발생함으로, 가능한 각종 요구안에 대한 정확한 경비 추정치가 있어야 한다. 어떤 안은 경비가 많이 들고 또 어떤 것은 경비가 적게 들수 있지만, 협의중인 모든요구안에 대한 비용이 엄밀하게 계산되어야 한다. 요구안에 대한 경비 지출의 손익을 제시함으로써 쌍방의 견해차이를 극복할 수 있다. 노조는 조합원의 경제적 여건과 작업조건 향상을 위해 교섭한다. 가장 중요하고 비용이 많이드는 교섭안이 임금인상안이다. 그 예가 [그림 3]에 제시되어 있다.

이 예에서, 노조측에서는 시간당 40센트 인상을 요구하고 있다. 경영진은 이에대해 10센트 인상안을 주장하고 있다. 협상과정에서 쌍방은 각각의 일차안을 철회하고 계획 B의 30센트와 20센트 인상안을 주장한다. 이는 쌍방에서 최종적으로 수용가능한 안이어서 교섭지역이 된다. 이때 최종적으로 협약되는 금액은 협의체의 세력(power)과 협상자의 협상기술(skill)에 의해서 결

정된다.

협상의 실체는 뜨거운 포커판과 같다고 한다. 허세부리기(bluffing)가 자주 나타나는데, 노조측에서는 “우리의 요구안이 관철되지 않으면, 파업을 준비할 수 밖에 없다”고 하며, 경영진측에서는 “사업장 폐쇄를 할 수 밖에 없다”고 서로를 위협한다. 이는 정치에서의 파워와 같다. 보다 힘있는 수단을 가진측이 보다 많은 양보를 얻어낼 수 있다. 최근의 한 조사에 의하면, 84%의 노조원들이 협상에서 경영진측이 우위를 확보하고 있다고 생각한다는 응답을 했다(Mondy & Premeaux, 1985).

여기서 유의할 점은 협상에서 어느 한측이 힘이 있다해서 그 힘을 무자비하게 사용해서는 안된다. 상대방의 체면을 세워주는데 세심한 배려를

해야한다. 세력판도는 금세 서로 바뀔 수 있다. 세력구조는 펜들럼과 같다. 경영진측이 우세한 입장에 있을때에도, 노조지도부에 다소간의 양보를 해서 체면을 세워주어야 한다. 노조가 경영진측으로부터 양보를 얻어냈다는 명분을 세워주어야 한다.

앞서 언급했듯이, 노사양측은 계획서에 제시된 모든 요구를 획득하리라고 기대해서는 안된다. 그러나 한번 양보하면, 그것을 다음의 협상에서 되바꾸기가 어렵다. 특히 경영진측이 그러하다. 예컨데, 치과의료혜택을 제공해달라는 요구안을 획득하는데 실패하더라도, 차기 협상에서 요구할 수 있다. 이처럼 노조가 제기는 하지만 획득되리라 기대하지 않는 요구안을 “교두보 요구안 (beachhead demands)”이라고 부른다.

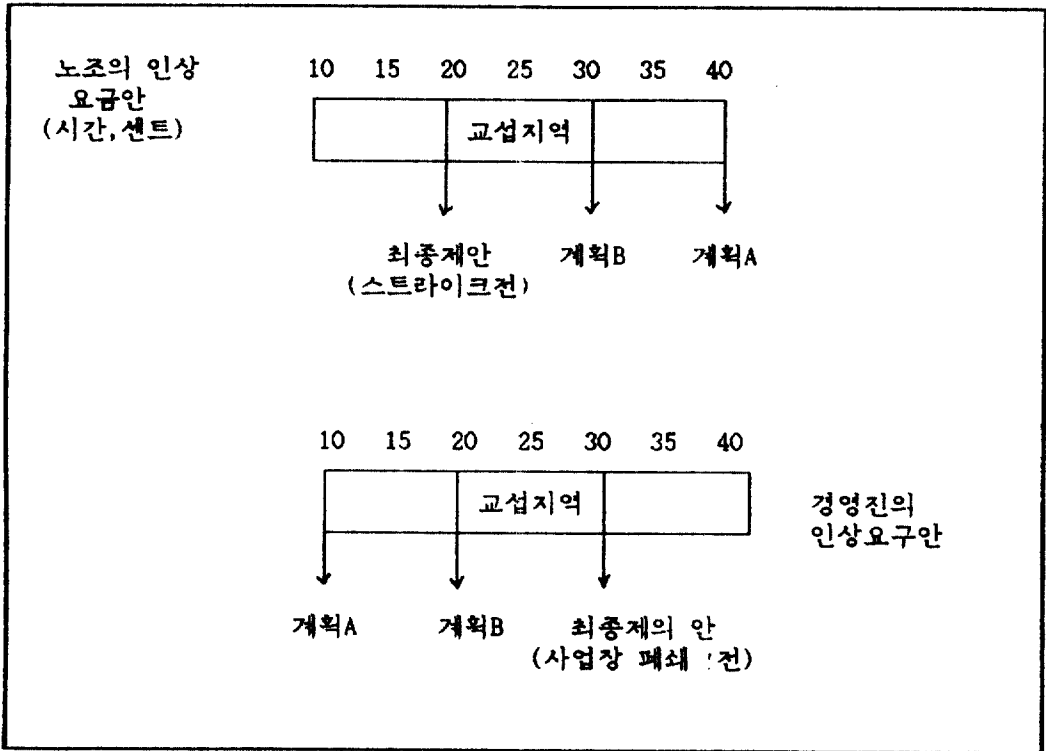


그림 3. 임금인상교섭의 예

4) 협상 결렬

노사양측이 형평된 계약의 타결을 진정으로 원한다 하더라도 협상이 결렬될 수 있다. 이때 협상의 재개를 위한 몇가지 조치들이 강구되어 사용될 수 있다. 제3자의 중재와 노조책략, 경영진책략을 통해서 협상결렬을 극복할 수 있다.

(1) 3자개입

합의에 도달할 수 없어서 협상이 결렬될 때 외부인사가 개입해서 도움을 줄 수 있다. 양측의 입장에 대한 이유도 매우 타당하다. 뜨거운 협상으로 인해 감정적 분쟁이 원인이 되어 결렬될 수도 있다. 조정(mediation)과 중재(arbitration)가 3자 개입의 기본적인 유형이다.

(가)조정: 협상이 난관에 부딪칠때 중립적인 제3자측이 그 분쟁에 들어서는 것을 말한다. 조정의 목표는 노사 쌍방을 설득해서 협상을 재개하고 타결에 이르도록 하는 것이다. 조정자는 타결을 강요할 권한이 없고, 다만 해결책을 모색하는데 도움을 주고, 권고하고, 차단된 커뮤니케이션을 열어줄 뿐이다. 조정자의 기지, 외교적 수완, 인내심과 끈기가 중요하다. 조정자의 신선한 통찰이 협상재개를 이끌어 낼 수 있다. 우리나라에서는 노동위원 중에서 노사가 각각 지명하는 위원과 노동위원회가 지명하는 공익대표의 3인으로 구성된다. 조정위원의 전문성과 신뢰성부족으로 실효를 거두지 못하고 있다.

(나)중재: 분쟁에 대한 결정을 공정한 제3자에게 위임하는 것을 말한다. 따라서 이 결정은 구속력을 갖는다. 우리나라 노동쟁의 조정법(제 30조)에 의하면, 관계 당사자 쌍방이 중재를 신청할때, 또는 어느 한측이 중재를 신청할 때 중재를 행한다. 한편 공익사업(공공운수, 수도, 전기, 의료, 통신 등)의 경우 노동위원회의 직권중재에 의하여 쟁의를 해결할 수 있도록하고 있다(제4조).

(2) 협상결렬 극복을 위한 노조의 책략

노조측에서 불매 교섭 요구안에 합의하도록 경영진에 극단의 압력을 가할 필요가 있다고 생각할 때가 있다. 협상 결렬극복을 위해 노조측에서 사용할 수 있는 주요 수단은 파업과 불매(boycott)결정이다.

(가)파업: 노조가 협상에 압력을 가하기 위해 작업을 거부하는 행위를 파업이라 부른다. 생산을 정지함으로써 고객에 손실을 안기고, 국가 세금이 감소되며, 경영진에 커다란 타격을 입힌다.

파업효과 측면에서 불매 그 시기가 매우 중요한 요인이다. 사업이 번창해가고 상품과 서비스에 대한 요구가 확장되고 있을 때가 파업의 좋은 시기다. 즉, 파업이 회사에 심각한 손상을 줄수 있을때가 효과적이다. 또한 최후의 수단으로 사용되어야 한다. 미국의 경우 1989년에 대법원 판결에 의해 파업중의 회사는 대체인력을 사용할 수 있고, 파업이 끝났다하더라도 대체인력을 해고할 필요가 없다고 결정했다. 따라서 파업에 대한 근로자들의 두려움이 커지고 있다. 파업은 노사양측이 커다란 경제적 손실을 입는다. 미국의 경우 조합원이 파업 보험료를 받고 있지만 그것은 최소 생계비이므로 정상적인 경제생활을 유지할수 없다. 따라서 파업투표에서 압도적 지지를 받더라도, 파업이 이루어지는 경우는 훨씬 적다.

(나)불매 결정: 노조의 또하나의 무기는 회사상품의 사용이나 구매를 거부하는 것이다. 이는 경영진에 대한 경제적 압력이 커서 파업만큼 효과가 있다. 일단 구매 행동이 바뀌면 다시 바뀌기 어렵기 때문이다. 또한 노조의 가족은 물론 친구, 친척에게도 확산되기 때문에 타격이 크다. 이런 불매운동은 회사상품이 소매점에서 팔리고 상표를 쉽게 구별할수 있을때 영향력이 크다.(Coors맥주회사의 예).

(3) 협상결렬 극복을 위한 경영진의 책략

경영진 또한 노조를 교섭테이블에 다시 불러들이도록 하기위해 다양한 책략을 사용할수 있다. 노조의 파업에 대응할만한 한가지의 조치가 사업장 폐쇄(lockout)이다. 사업장 폐쇄 상태에서는 경영진이 근로자를 작업장 밖으로 몰아내고 경영진측 인사(관리직 간부사원)에 의해 또는 한시적 대체요원에 의해 설비나 업무를 작동시킨다. 실제로 사업장 폐쇄가 발생하는 경우는 드물지만, 노조를 협상테이블에 다시 불러들이는 데는 효과적이라고 한다. 회사가 허약한 노조를 상대하고 있거나, 노조 재원이 고갈되어 있거나, 생산이 파잉인 상태에서 이 조치는 특히 효과를 본다.

회사가 취할수 있는 또하나의 조치는 경영진과 비노조 근로자에 의해 파업작업자의 직무를 교체해서 가동시키는 것이다. 산업의 유형에 따라 이 효과는 크게 달라진다. 화학공장이나 정유공장처럼 노동강도가 크지않고 사람에 의한 유지 요구가 높지 않은 기업에서 효과적이다. 실제로 South-Western Bell회사에서 파업중에도 고객에 지장없이 서비스를 제공한 적이 있다. 대체요원에 의해 사업장을 가동시키는 경우 법률적으로는 문제가 없다 할지라도 폭력사태가 빚어져 노사양측에게 쓰라린 손상을 입힐수 있다.

5) 협약의 인준

대부분의 교섭단체는 결렬없이 협약에 이르고, 현재의 계약이 만료되기 전에 새로운 계약이 체결된다. 협상자들이 잠정적 합의에 도달하면, 이를 문서화해서 양측이 확인하고 서명한다. 다음으로 양측은 이 사항을 인준받는 절차를 거친다. 경영진측의 인준은 협상과정에서 최고 경영자의 허락을 받아가면서 합의하기 때문에 인준이 어렵지 않으나 노조측은 사정이 다르다.

가끔은 노조의 인준 투표에서 실패하기 때문에, 협상에서 합의 되었다라도 공식적 인준을 거쳐야 효력을 발생한다. 미국의 경우 최근 10%정도의 협약이 인준과정에서 거부된다고 한다. 따라서 노조측 협상가들은 노조원의 요구에 대한 정보를 잘 알고서 협상에 임해야 한다.

6) 협약의 이행

노사협상은 단체교섭 전체과정에서 빙산의 일각에 불과하고, 대부분 드러나지 않은 부분은 협약의 이행과정에 있다. 노사관계에서 단체협약은 기본적인 관계만을 한시적으로 규정한 것이다. 협약의 이행과정에서 조항에 대한 해석이나 실제 적용에 대한 견해 차이가 흔히 발생한다. 이 상적으로는 양측 모두에게 유익한 협약이 이루어져야 겠지만 실제로는 그렇지 않기 때문에, 협약의 이행과정에서 많은 갈등이 발생한다.

협약의 해석과 이행은 일차적으로 경영진이 주도해서 추진해 간다. 따라서 새로운 협약이 체결되면, 관련 관리자들을 모아서 회의나 교육을 통해 각 조항을 분석하고 그 요점이나 특성, 관리상의 유의점을 터득하도록 해주어야 한다. 특히 일선 감독자들이 이를 숙지하고 있어야 한다. 그리고 이들이 최고 경영진에게 계약의 문제점을 보고하고, 차기 협상에서 그것을 다룰수 있어야 한다.

일상의 계약이행에서는 노무관리자가 핵심적인 역할을 한다. 이들이 기강문제, 고충처리, 감독자와 부하와의 관계에 대해서 감독자에게 조언하고 도움을 주는 방안을 강구해 주어야 한다. 특히 노조가 설립되면, 산업심리학 및 인적자원개발(HRD)분야의 전문가가 노무관리를 담당하는 것이 효과적이다. 미국의 경우 Bendix회사처럼 이분야 전문가를 부사장으로 두어 성공한 사례들이 있다.

3. 단체교섭의 전망

최근에 이르러 단체교섭과정과 노동운동에서 많은 변화가 일어나고 있다. 근로조건과 정치·사회적 조건의 변화에 따라 과거의 이슈들이 상대적으로 덜 중요해지고 새로운 갈등관계의 출현에 따라 새로운 이슈가 등장하고 그 해결방안이 모색되고 있다. 이를 몇가지 측면에서 살펴보고자 한다.

1) 산업 및 직업적 변화

노사관계를 특징지우는 여러가지 환경조건 가운데서도 회사의 상품과 서비스의 시장구조와 노동시장의 변화가 가장 두드러지게 변화되고 있다. 상품의 시장경쟁이 날로 치열해지고 있고 국제화와 더불어 세계 시장에 대한 의존도가 높아지고 있다. 이렇게 치열한 경쟁이 혁신을 요구하고 시장개방을 부추기고 있으며 새로운 직업을 창출시키고 있다. 이미 성숙해서 더이상 성장이나 확장을 기대할수 없는 회사에서는, 다양한 직무기회를 더이상 제공할수 없게 된다. 그러한 상황에서는 사용자나 근로자 모두가 경력전환, 직무감소, 조직의 재구조화에 관심을 둘 필요가 생긴다.

전통적으로, 노동조합은 제조업, 광업, 운송업, 건설업에서 커다란 성공을 거두어 왔다. 이들산업의 중요성이 쇠퇴하고 서비스와 정보산업의 상대적 중요성이 증가되고 있는 추세와 함께, 노조의 조합원 수도 감소되고 있다. 도매와 소매상에서 고용이 증가하고 있고, 금융과 보험, 일반 서비스 산업에서 고용이 증가되고 있다. 정부에서는 고용도 증가하고 조합원도 증가하고 있지만, 이들 서비스 산업에서는 조합원 비율이 과거에 비해 낮아지고 있다.

직업별 고용 유형도 두드러지게 바뀌고 있다.

white-collar에서는 전문직과 사무직 종사자가 증가되고 있다. blue-collar에서는 기계나 설비의 운전직 근로자가 증가되고 있다. 육체 노동자가 감소되고, 반면에 서비스직 근로자가 증가되고 있다. 비생산직 종사자의 비율이 크게 증가되었다. 이러한 변화가 의미하는 것은 일에 대한 근로자들의 기대가 달라진다는 것이다. 따라서 노조측은 그 조직의 활동책략과 운영에 대해서 생각을 다시해 보아야 하고, 경영진측도 협상이나 협상팀 구성 및 노무관리 수완을 새롭게 가다듬어야 한다.

노동력의 구성도 크게 변화할 것으로 전망하고 있다. Nussbaum(1988)에 의하면, 1985년에서 2,000년까지, 신규노동시장에 백인남성은 15%, 백인여성 42%, 유색남성 7%, 유색여성 13%, 이민남성 13%, 이민여성 10%가 들어올 것으로 전망했다. 미국은 물론, 우리나라에서도(이러한 노동시장 변화에 대한 정밀한 분석이 없다 하더라도) 노조 지도부는 노동시장 구조 변화에 따른 노조의 조직관리와 그 활동 책략을 검토해야 할 것이다.

2) 다국적 기업과 국제 경쟁

다국적 기업으로 인해 고용이 감소되고 노조가 약화되고 있다. 미국은 물론 우리나라도 인건비와 자재비용, 세계의 잇점 때문에 해외공장 건설이나 이전을 서두르고 있다.

이에 따른 국제 경쟁력의 약화가 노동조합에 심대한 영향을 미치고 있다. 신발, 섬유 및 노동 집약 제조업체의 수많은 근로자들이 직장을 잃었고, 나머지 근로자들도 교섭테이블에서 더 많은 양보를 내어줄 수 밖에 없게 되었다. 세계화와 치열한 국제경쟁으로 인해서 과거와 같이 막강한 힘을 가지고 단체교섭을 주도하는 시대는 끝나고 있다고 보아야 할 것이다. 단체교섭 및

노동운동도 국제적 영향을 더 크게 받을 것이다. 즉, 노사관계도 국제화 영향을 받기때문에 그러한 시각으로 접근하고 관리되어야 한다.

3) 기술 및 생산성의 변화

과학기술의 발전과 함께 자동화와 로봇의 출현이 노사관계와 단체교섭에 커다란 영향을 미쳤다. 전자공학의 발전이 로봇의 능력을 배가시켜주어서 그 실용화 시대가 이미 개막되었다. 특히 품질관리와 국제경쟁력에서의 잇점 때문에 로봇 사용이 강조되었고 이로 인해서 생산성이 크게 증가했다. 이에 따라 노조지도부는 이의 설치에 대해 사전에 알려줄 것과 근로자 재훈련 요구를 교섭하고 있다.

우리도 국제경쟁력 약화를 우려하고 있지만, 미국의 생산성 약화와 그로인한 경제성장률 둔화로 노조에 대한 시각이 좋지않게 변하고 있다. 투쟁보다는 협력을 원하는 여론이 높아짐에 따라 노조측에서도 회사의 이윤에 관심을 가지지 않을수 없게 되었고, 노조 안정성에 더 많은 관심을 둘 수 밖에 없게 되었다.

4) 양보교섭

1980년대에 들어서 양보(concession), 후퇴(giveback). 또는 비전통적 교섭(nontraditional bargaining)이라 부르는 새로운 교섭과정이 등장했다. 수많은 기업이 경제적 곤경에 처하면서 실업률이 증가하고 아예 파산하는 기업도 증가했다. 따라서 수많은 근로자들이 임금인상연기와 복지의 감소, 작업규칙 변화를 감수해야 했다. 철도, 소매, 자동차, 고무, 항공, 육류포장산업에서 양보가 이루어졌다.

임금과 작업조건을 양보하고 다음과 같은 사항을 요구했다.

① 직무안정성

② 이익 배분 계획

③ 의사결정의 참여

④ 동등한 회생

⑤ 재정보증

⑥ 재배치 작업자의 재훈련

⑦ 근로자 주주제도

⑧ 근로생활의 질(QWL)에 대한 계획

이러한 프로그램에서는 노사간의 대립이 아닌 조직문제해결을 위한 노사협력과 노사의 공동이익 추구를 바탕으로 하고 있다. 이러한 양보교섭의 배경에는 노사 쌍방간의 상호 신뢰와 존경이 뒷받침되어야 한다.

4. 단체교섭의 심리학적 측면

지금까지 단체교섭의 구조 및 절차, 과정단계별 유의점과 전망을 살펴보았다. 심리학적 연구가 적었던 이유도 있겠지만 법률적, 구조적, 전통적 측면에 대한 이해가 우선되어야 하기때문에 그 심리학적 측면에 대한 논의를 적게 다루었다. 그러나 단체교섭을 포함한 노사관계는 원래 심리학적 시사점이 많으면서도 그 중요성이 크며, 최근들어 이분야에 대한 심리학적 연구도 많아지고 있어서 몇가지 측면에서 다음과 같이 논의해 보고자 한다

1) 단체교섭에 대한 근로자의 지지

여러 연구들이 왜 근로자들은 노조를 지지하는가에 대한 문제를 개인적 욕구와 직무만족과 관련지어 연구해 왔다. Feaille과 Blandin(1974)은 400명의 대학교수를 대상으로 노조화에 대한 태도를 측정했다. 대학인사결정의 공정성, 재정지원의 적절성, 주정부의 대학관련 법률제정과 봉급결정에서 교수의 의견 반영 정도를 측정했고, 노조를 수용할 의사를 측정했다. 그 결과 고용조건에 불만족하는 교수들이 노조를 지지하는 경

향이 높았다. 노조에 대한 평가가 호의적일수록 노조의 영향력과 그 효과에 대해서 긍정적으로 평가했다.

Bigoness(1978)연구에서도 직무만족, 직무관여, 노조 수용 성향에 대한 내외인과성 통제 측정치간의 상관을 분석했다. 여기서도 유사한 결과가 발견되었다. 특히 작업과 임금, 승진에 대한 불만은 노조화에 대한 태도와 .35의 상관을 보였다. 또한 노조화는 직무에 덜 관여되고 외적인과성 통제자에게 보다 긍정적인 평가를 받았다. 중다회귀분석에서 독립변인을 조합한 것이 노조화 태도변량의 27%를 설명해 주었다.

Hamner와 Smith(1978)는 대기업의 250개 부서에 근무하는 80,000명을 대상으로 회사에 대한 태도와 노조활동 수행간의 관계를 분석했다. 그 결과 회사에 대한 태도가 부정적일수록 노조활동 수준이 높았다. 특히 감독자에 대한 불만이 가장 크게 예언해 주었다. Schriesheim(1978)은 노조설립 찬성투표가 직무불만과 높은 상관성이 있음을 밝혔다. 경제적 불만족 단면들 (임금, 작업조건, 회사정책, 직무안정성)이 비경제적 단면 (직무의 다양성, 독립성, 창의성, 성취감)에 대한 불만보다도 노조 찬성투표 행동을 보다 잘 예언해 주었다.

앞에서도 비추었듯이, 단체교섭의 이슈는 직무만족 측정을 근거로 개발하는 것이 좋겠다. 노조가 조합원의 불만을 효과적으로 해소시켜줄때, 노조활동 및 단체교섭을 적극적으로 지원한다. 조합원의 관심과 동떨어진 정치적, 이념적 이슈나 활동이 노조에 대한 지원을 감소시킬수 있다. 즉, 조합원의 불만해소에 노조가 도구적임을 인식할때 조합원의 성원이 뒷받침된다는 점을 노조집행부는 명심해 두어야 한다.

어떤 영향으로 노조가 근로자의 복지를 향상시키는가에 대해 여러 연구가 수행되었지만, 그 결론들이 약간 다르게 보고되었다. Gomez-Mejia와 Balkin(1948)은 노조설립, 비설립 교수들이 모두 직무에 만족하고 있었으나, 봉급에서만 비설립교수들이 더 만족하고 있음을 발견했다. Carillon과 Sutton(1982)은 노조의 효율성 판단과 QWL사이에 민감한 정적관계가 있음을 밝혔다. 한편 대학 행정가는 노조가 조직효율성에 나쁜 영향을 미칠수 있음을 두려워했다. Cameron(1982)은 대학 효율성(학생과 교수의 학문적 발전, 교수와 행정가의 만족, 자원획득을 포함하고 있음)의 9가지 지표를 개발해서, 측정한 결과 노조 비설립대학이 세가지 지표에서 더 높았고, 나머지에서는 서로 차이가 없음을 발견했다. 또한 노조설립이후 교수의 권한과 관료적 절차는 개선되었으나 대학풍(collegiality)은 감소되는 결과를 보였다. 노조설립대학이 덜 효율적이고, 덜 효율적인 대학이 노조설립을 원하고 있다. 현재로서는 어떤 결론을 내릴수 없는 상태에 있다.

2) 노조의 영향

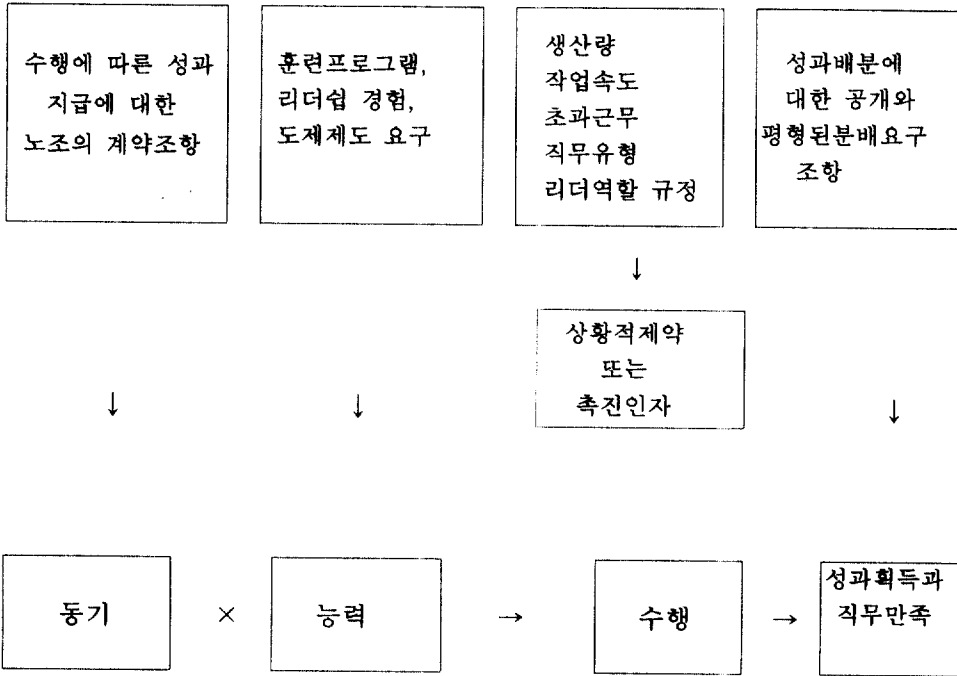


그림 4. 동기-수행-만족 모형에서 노조의 역할

Hammer(1978)는 동기-수행-만족 모형에서 노조가 어떻게 영향을 미치는지에 대해 [그림4]처럼 모형을 개발했다. 이 모형을 통해서 노조가 조직의 효율성에 어떻게 영향을 미치는지를 명확하게 알 수 있다. 노조 집행부나 노무관리자, 노사관계 컨설턴트는 이러한 개념적 모형을 잘 이해해둘 필요가 있겠다.

3) 노무관리자의 역할

회사에 노조가 설립되면, 인사 및 노무관리자의 역할이 크게 달라진다. 이때에는 노무관리자는 개별 근로자들보다는 노조 임원과 기업측 대표로 구성된 노사협의체를 우선적으로 관리해야 한다. 노무관리자는 계약 결과에 따라 그 업무가 결정되고 그것을 성실히 수행해서 목적인 바를 성취시켜야 하기 때문에 통합적인 역할을 수행해

야 한다. 특히 어느 한쪽으로 치우쳐져서는 안 된다. 미국의 유명협상자인 Fritz Ihrig에 따르면, 노무관리자가 유능하고 영향력 있는 사람이라면 그 사람이 실제로 계약을 협상하는 것이 바람직하다고 한다(Brown, 1986). 협상의 성공을 위해서는 협상자들이 협상이슈와 협상의 진행에 대해서 철저히 이해하고 있어야 한다. 즉 탁월한 심리학적 식견을 갖추고 있어야 한다.

한편 일선감독자들의 역할이 결정적으로 중요하기 때문에, 노무관리자들은 단체교섭이 있기전부터 교섭체결 이후에 이르기까지 그들과 긴밀한 접촉을 유지하고 있어야 한다. 그 이유는 일선감독자들이 계약 결과를 새행해 가고, 그것이 잘 이루어지고 있는지 그리고 어떤 문제가 있는지를 가장 잘 알고 있기 때문이다. 능동적이고 참여적인 역할을 통해서, 노무자는 근로자들의

적대감, 투쟁, 불만 등의 문제점을 사전에 예방할 수 있다. 노무관리자가 자신의 역할을 적절하고 충실하게 수행해 주어야, 기업측이나 근로자측에게 모두 이익이 된다.

4) 교섭자의 심리학적 식견과 역량

단체교섭에 앞서, 노사 쌍방은 자신의 입장을 마련해야 하고, 몇 가지 사전 준비작업을 해야 한다. 여기에서 중요한 것은 단체교섭과정에 대한 심리학적 측면을 이해하고 관련 작업을 수행해야 한다. 심리학적으로 볼때, 단체교섭과정에서 매우 까다로운 점은 그것이 적대적인 상황에서 이루어지고, 적대적 입장에서 접근되어야 한다는 점이다. 또한 그것은 서로의 사상이나 견해가 충돌하고 서로의 이익이나 관점, 감정이 교차하기 때문에, 근본적으로는 법률적이면서도 정치적이고, 개인사업적 성격을 가지면서도 공공정부의 문제가 된다(Levinson, 1988).

실제로 단체교섭과정에 임하는 사람은 기지가 있으면서도 경쟁심을 지녀야 하고, 승리와 패배를 동시에 맞보면서 문제를 해결해 가고 종국에는 계약체결에 도달하게 된다. 교섭태이블에 임하는 사람의 역할은 융통성이 많아야 하고, 공격성을 조절할 줄 알아야 한다. 때로는 화 낼 줄도 알고 참을 줄도 알아야 한다. 이러한 협상자의 성격특성은 단체교섭에 중요한 영향을 미친다. 또한 협상에 임하는 사람의 태도특성이 협상에서 무엇을 성취하고 얼마나 빨리 합의점에 도달하느냐에 결정적으로 중요한 영향을 미친다(Chaison & Plovnick, 1986). 협상자들의 성장 배경과 교육적 배경의 차이가 또한 중요한 영향을 미친다. 단체교섭이 장기화되고, 관여(involverment)가 커지고, 교섭이 격렬할수록, 이러한 심리학적 요인의 영향이 더 커진다. 또한 심리적 압박이 커질수록 노사간의 견해 폭이 보다 증폭되기 쉽고,

상호간의 입장을 수용하고 협동하려는 경향이 감소된다.

5) 분쟁해결

I/O심리학자들이 분쟁의 해결과정을 실험실과 현장연구에서 검증해 보았다. 주지하는바처럼 실험실 연구결과를 현장에 적용하는데는 많은 제한점이 따른다. Gordon, Schmitt와 Schneider(1984)는 실험실연구가 장차 실제의 단체교섭에 대한 연구를 준비할수 있게 해주며, 분쟁해결에 대한 현장연구에서 설문지 개발에 도움을 줄수 있다고 주장했다.

근래에 조정과 중재에 대한 몇편의 연구가 발표되었다. Bazerman과 Neale(1982)은 협상자의 선발과 훈련이 협상효과를 증진시켜주는지에 대해 연구했다. 문제에 대한 넓은 조망을 취하는 능력을 바탕으로 협상자를 선발하고, 해결책에 지나친 자신감을 갖지않도록 훈련시켰다. 그 결과 협상과정에서 양보의 수가 증가됨을 발견했고 그것이 분쟁해결의 유용한 도구가 될수있다고 결론지었다. Neale(1984)은 중재 비용이 많이 들때, 중재에 회부하지 않고 합의에 도달함을 발견했다. 그러나 비용이 문제되지 않을때는 중재를 수용하는 경향이 있었다. Starke와 Notz(1981)는 최종적으로 중재에 회부될것까지 예측하고 협상에 임할때가 교착상태에 빠지면 중재되는 교섭에서 보다 더 유리한 협상안을 타결하고 있음을 밝혔다. Grigsby와 Bigoness(1982)는 최종 중재 회부, 전통적 중재, 일괄타결, 이슈별 중재에 따라서 협상타결 수준이 달라짐을 밝혔다. 따라서 전통적인 노동경제학적 연구에서 다루수 없었던 주제들이 연구됨으로서 분쟁해결에 대한 이해가 증진되고 있다.

6) 노조에 대한 몰입

Gordon(1980)을 필두로해서 연구된 노조에 대한 몰입(commitment)은 조직몰입(organizational commitment)과 상응한 개념으로서 노조에 대한 (1)충성심 (2)책임감 (3)자발성 (4)신념의 4가지 차원으로 구성되어 있다. 이 분야 연구에서는 노조에 충성하는 사람은 회사에 대해서도 충성한다는 이중충성(dual loyalty)현상을 발견했다. 그리고 이러한 몰입의 선행변인으로 직무경험이 많을수록 노조에 대한 충성심과 신념이 높았고, 직무 및 노조활동 경험이 적을수록 자발성과 책임감이 더 높았다. 직무만족이 높을수록 노조에 대한 충성심이 높았으나 책임감, 자발성, 신념 요인과는 유의있는 상관을 보여주지 못했다. 또한 노조몰입은 노조활동참여, 노조에 대한 만족과 유의있는 정적상관, 노조탈퇴의사와는 역상관을 보여주었다. 국내에서도 어운태(1989)의 연구와 김기석, 성영신과 김철민(1989), 박재호(1991)의 연구가 있었는데, 요인구조의 타당성과 노조몰입과 노조관련태도 및 활동들과의 관계를 다루었다.

김준곤(1992)의 연구에서는 노조몰입이 개인 및 조직특성, 리더행동, 직무만족에 의해서 유의있게 예언되었다. 외국연구에서는 직무만족이 충성심요인과 유의있는 상관을 보였는데 여기서는 신념요인과 유의있는 상관을 나타냈다. 그 이유를 우리나라 노조가 근로자들의 신임을 적게 받고 있으나, 근로자들은 노조의 필요성이나 기능에 대해서는 긍정적인 태도를 가지고 있기 때문이라고 해석했다. Gordon과 Ladd(1989)는 노조와 조직에 대한 이중몰입은 조직풍토와 관계가 깊었다. 노사쌍방간의 갈등이 심하면, 어느 한쪽에 몰입하지만 갈등이 적으면 양쪽 모두에 몰입한다.

이러한 노조몰입에 대한 연구는 조합원의 감소현상, 단체교섭에서 노조의 열세, 각종 노조활

동 참여율 저조 현상을 이해하고 이를 극복하는데 유용한 시사점을 제공해 줄수 있다.

7) 권력욕구와 무력감

인간은 자기 스스로가 자기행동의 원인이 되기를 원하다(de Charms, 1968). 자신의 목표나 활동을 스스로 결정하고 조절하는 자결성(self-determination)이 높을때 그 활동이 더 크게 동기화 된다(Deci, 1971). 개인차는 있으나 인간은 자신의 환경을 효율적으로 통제하고자 하며, 이 과정에서 커다란 영향력을 발휘하고자 한다. McClelland(1975)는 권력욕구가 높은 사람의 행동특성은 타인을 통제하고 영향을 미치고자하는 생각, 논쟁에서 이기고, 지위를 얻기 위해 영향력을 행사할 방도를 찾는 데 시간을 많이 보내는 사람이라고 했다.

근로자들이 노조에 가입하는 이유는 직무불만이나 동료의 압박, 사회적 욕구의 충족등이 있으나 권력욕구의 충족 때문에 노조활동에 적극 가담하기도 한다(Mondy & Neo, 1990). 공식조직에서 리더쉽을 발휘할수 없을때, 노조의 조직에서 그러한 욕구를 충족시키고자 한다.

특히 우리나라 기업조직의 운영은 권력이 상층부에 편포되어 있고, 강력한 지시적 리더쉽이 행사되고 있어서, 대다수 근로자들의 권력욕구가 좌절되고 있다. 이러한 욕구좌절은 사회문화적인 집단주의와 상호작용해서 과격한 노조활동을 야기시키고 있다. 거대한 조직구조에서 스스로도 전적인 목표를 세워 일을 추진해 갈수도 없고 성취감과 자기성장감을 느낄수도 없다. 자신에게 중요한 사항도 외부인에 의해서 결정되고 만다. 이러한 환경에서 근로자들은 자신에 대한 무력감, 좌절감만 느끼게되고 자신에 대한 자학감마저 경험하게 된다.

따라서 기업경영은 참여적 의사결정을 장려하

고, 개인에 대한 존엄성을 강조해야 하며, 자주 관리(self-management) 기법의 개발에 관심을 기울여야 할것이다. 특히 개인적 자주관리 보다는 집단적 자주관리를 더 많이 생각해 보아야 할 것이다.

5. 요약 및 결론

노사관계에 대한 심리학적 연구와 활동이 고용자측은 물론 노조 자체의 발전을 위해서도 크게 기여할수 있는 분야 임에도 불구하고 그간의 연구활동이 매우 부진했었다. 산업심리학자 측에서는 전통적으로 경제학, 사회학, 법학자들의 도움을 쉽게 받아왔기 때문이었다. 국내에서는 경영진측이나 노조측에서 모두 외부에 대한 자료 제공을 지나치게 금기시 해서 이 분야 현장연구 기회가 크게 제한 받고 있다.

노사협상을 단체교섭에 초점을 두어, 단체교섭 단계별 특성이 성공적인 노사협약에 영향을 미치는 측면을 살펴보았다. 먼저 기업의 외부와 내부의 구조적, 심리적 환경특성이 노사협상에 영향을 미치는 측면을 다루었다. 경제, 사회, 심리적 요인과 함께 특히 정치적 요인이 노조활동전반과 노사협상에 커다란 영향을 미친다. 협상의 준비과정에서 이슈설정과 예비적 회합의 중요성을 강조했다. 국내에서는 협상이슈개발이 체계적이지 못한점을 지적하고 직무만족이나 의견조사의 활용을 제안하였다. 단체교섭에 대한 노조원의 지지확보에 대해 논의했으며, 노조화가 조직의 효율성이나 개인의 만족감 증진에 어떤 방식으로 영향을 미치는지를 분석하였다. 단체협약의 이행과정에서 노무관리자의 역할과 기능을 제시하고, 특히 탁월한 심리학적 식견을 갖추어야함을 강조했다. 마지막으로 권력욕구의 좌절과 무력감이 과격한 노조활동을 야기시키는 측면을

논의하고, 집단수준의 자주관리 경영기법을 제안하였다.

참 고 문 헌

- 김기석 · 성영신 · 김철민(1989). 노조가치관 및 직무만족이 노조몰입에 미치는 영향. *한국심리학 회지: 산업 및 조직*, 제2권, 제1호, 14-43.
- 김준곤(1992). 직무만족과 리더행동이 노조몰입에 미치는 영향. *성균관대학교 대학원 박사학위 청구논문*.
- 박재호(1991). 노조관여에 영향을 미치는 조직심리학적 변인에 관한 연구. *영남대학교 인문과학연구소, 인문연구*, 제12집, 제2호.
- 어윤태(1989). 노조관여 척도에 관한 연구. *고려대학교 교육대학원 석사학위 청구논문*.
- Bennett, A., Hargrove, E., & Engle, B.(1953). Voluntary health insurance and nervous and mental disease. *Journal of the American Medical Association*, 151, 202-207.
- Brett, J. M.(1980). Behavior research on unions and union management systems. In B. M. Staw & L. L. Cumming(Eds), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Brown, A.(1986). *Labor contract negotiations: Behind the scenes, labor relations: Reports from the firing line(pp. 305-308)*. TX: Business Publications.
- Chaison, N. G., & Plounick, S. M.(1986). Is

- there a collective bargaining? *California Management Review*, 28, 4.
- Ferguson, L. W.(1976). *The heritage of industrial psychology*. Harford, CT: Finlay Press.
- Gordon, M. E., & Nurick, A. J.(1981). Psychological approaches to the study of unions and union-management relation. *Psychological Bulletin*, 90, 293-306.
- Gordon, M. E., & Burt, R. E.(1981). A history of industrial psychology's relationship with American union: Lessons from the past and directions for the future. *Internal Review of Applied Psychology*, 30, 137-156.
- Hammer, W. C., & Smith, F. J.(1978). Work attitudes as predictors of unionization activity. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 415-421.
- Hammer, T. H.(1981). The labor union as 'client'. *The Industrial/Organizational Psychologist*, 18(3), 38-39.
- Hollingshead, A. B. & Redlich, F. C.(1958). *Social class and mental illness: A community study*. New York: Wiley.
- Huszczo, G. E., Wiggins, J. G., & Currie, J. S.(1984). The relationship between psychology and organized labor past, present, and future. *American Psychologist*, 39(4), 432-440.
- Korchan, T. A.(1980). Collective bargaining and organizational behavior research. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kornhauser, A.(1961). Observations on the psychological study of labor-management relations. *Personnel Psychology*, 14, 241-249.
- Kornhauser, A. W.(1965). *Mental health of the industrial worker: Detroit study*, New York: Wiley.
- Levenstein, A.(1961). The psychologist joins the labor conflict. *Personnel Psychology*, 14, 250-259.
- Levinson, H.(1988). *Stress at bargaining table, labor relations: Reports from the firing line*(p.310). TX: Business Publications.
- Mondy, R. Wayne., & Neo, Robert. M.(1990). *Human resource management*. Boston: Allyn and Bacon.
- Muchinsky, P. M.(1993). *Psychology applied to work*. Brooks/ Cole Publishing Company.
- Muench, G. A.(1960). A clinical psychologist's treatment of labor-management conflicts. *Personnel Psychology*, 12, 165-172.
- Muscio, B.(1920). *Lectures on industrial psychology*. London: G. Routledge.
- Premeaux, S. R., Mondy R. W., & Bethke, A. L.(1987). The two-tier wage system. *Personnel Administrator*, 31, 92-100.
- Schriesheim, C. A.(1978). Job satisfaction, attitudes toward Unions, and voting in a union representation election. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 548-552.
- Shostak, A. B.(1964). Industrial psychology and the trade unions: A matter of mutual indifference. In Fisk, G.(Ed.), *The frontiers of management psychology*. New York: Harper.
- Speroff, B. J.(1960). Group psychotherapy and

role playing in labor relation: A case study.

Group Psychotherapy, 13, 87-93.

The Psychological Aspects of Collective Bargaining in union Relations

Joon-Gon Kim

Department of psychology, Catholic University of Daegu Hyosung

The reasons for the poorness of psychological researches and activities on the union relations were the union leaders distrusts of I/O psychologists and clinical psychologists and their lack of understanding about psychological services of union management. The important psychological studies and activities were introduced, and research themes were discussed. According to the process of collective bargaining, the psychological suggestions and legal aspects of the negotiation preparations, issue developmentation of labor contracts were introduced and suggested. The use of job satisfaction survey in issue developments and further researches about the union commitment for the supports of union member were particularly important for the effective union management. The convincing psychological research themes were the traits and characteristics of the negotiators, the situational negotiation factors and the development of negotiation techniques. The frustration of power needs had influence on the radical union activities.