

보건의료조직의 단체교섭 결렬요인에 대한 노사간 인식의 차이 연구

박 성 수^{*}, 황 호 영^{**}, 조 윤 근^{***}

전남대 경영학과 교수^{*}, 전북대 경영학과 교수^{**}, 성요한병원 행정부장^{***}

<Abstract>

Study on Different Opinions between Labor and Management on Collective Breakdown Factors in Health Organisations.

Sung Soo Park^{*}, Ho Yeng Hoang^{**}, Yun Kun Cho^{***}

Dept. professor of Business Administration, Chonnam National university^{}*

*Dept. professor of Business Administration, Chonbuk National university^{**}*

*Administration Dept. St. John of God Hospital^{***}*

This study is to analyze the reason of Breakdown of collective bargaining caused by the difference of main issue about bargaining and other factors influencing collective bargaining from the viewpoint of both labor and capital in Korean medical system.

Korean medical system is facing the huge change of medical policy, so it should pursue institutional change following the change of medical system, On the contrary, the activity of labor union in medical system is more organized, activated, so understanding and cooperating on the related policy between labor and management are necessary.

As the method of administration participation is collective bargaining, main issues between labor and management may lead Brwakdown of bargaining, so the author will

analyze it from three viewpoints.

First, the difference of recognition between labor and management due to the characteristics of hospital

Secondly, the difference of recognition between labor unions due to the characteristics of hospital

Thirdly, the difference of recognition between the characteristics of hospital and labor union.

Key words : Collective bargaining, Breakdown of collective bargaining, Unions classified by industry

I. 서 론

1. 문제의 제기 및 연구의 목적

1987년 6·29 민주화 선언이후 우리나라에도 노조가 활성화되고 이에 따라 많은 노사문제가 제기 되어 왔으며, IMF이후 경제위기속에서 대외적인 구조조정과 함께 또 한번 우호적인 노사관계의 형성에 저해요인으로 작용할 우려마저 있는 현 시점에서 노사관계의 기존틀을 바꾼 신노동법하의 기업별 노조체제로는 더 이상 효과적으로 대처할 수 없다는 자각에 의해 노동조합들은 조직 형태 변화의 움직임이 가속화되고 있다. 급변하는 경영환경속에서 방만한 경영체제를 유지해오던 기업들은 군살을 제거하기위한 새 변화에 나섰으며 이러한 조직의 변화는 결국 구조조정이나 고용조정으로 이어져 신노사화합주의에 악영향을 미치고 있다. 최근의 경제적인 환경속에서 과거 우리의 노사관행을 반복하지않기위해 정부에서는 신노사화합주의등 많은 관심과 노력을 기울이고 있다. 우리나라 기업들의 내외적인 여건이나, 노동조합의 산별노조 결성을 위한 움직임, 노사간의 주요 관심 이슈 차이등의 제반 요인들은 노사관계에 악영향을 미쳐 결국 교섭의 결렬이나 분규로 이어질 수 있다.

그동안 우리나라 의료계의 노동조합은 보건의료 연맹체제를 유지해오다 1998년 2월 27일 전국보건의료 산별노조를 결성하고 조직 규모의 확충과 병원협회를 상대로한 교섭방법의 변화추구등 다양한 노조 활성화 방안을 강구중에 있다. 반면에 의료계의 현실은 그동안 의료

계에서 경험하지 못했고 피해갈 수 없는 많은 크고 작은 정책들이 병원들의 새변화를 기다리고 있다. 이러한 변화는 병원의 수입과 직접적인 관련이 있으며 궁극적으로 병원운영에 적지 않은 영향을 미칠 것으로 보이며 이에 따른 고용조정이나 구조조정은 피할 수 없는 것으로 보인다.

이러한 의료계의 현실과 대각선교섭, 공동교섭, 통일교섭의 형태로 중앙 집중화된 병원 노조의 정책에 비추어 볼 때 의료계의 노사간에 해결해야 할 많은 이슈들은 슬기로운 합의점을 찾지 못하고 자칫 단체교섭의 결렬과 분규로 이어질 가능성마저 있다. 단체교섭의 결렬은 많은 원인에 의해서 일어나지만 크게는 이슈에 대한 노사간의 합의점을 찾지 못하기 때문에 발생한다고 볼 수 있다. 어떠한 이슈가 노사간에 관심이 되고 있는지 규명해 볼 필요가 있으며 본고에서는 한국병원들의 단체교섭시 교섭에 대한 결렬요인을 분석하고자 하며 이에 대한 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째 : 한국병원들의 단체교섭의 결렬요인이 무엇인지 분석하고 노사간의 인식차이를 분석하고자 한다.

둘째 : 국공립병원, 종교재단병원, 개인병원간의 단체교섭 결렬요인에 노사간 어떠한 인식 차이를 보이는지 규명해보며,

셋째 : 산별노조와 비산별노조간의 단체교섭 결렬요인에 관한 인식 차이를 분석한다.

II. 이론적 고찰

1. 단체교섭의 개념

단체교섭은 노동조합과 사용자 또는 사용자 단체가 양자의 단체적 가치를 전제로하여 근로자의 임금이나 근로시간 그밖의 근로조건에 관한 협약의 체결을 위해 대표자를 통하여 집단적 타협을 모색하고 또 체결된 협약을 관리하는 절차와 행위이다.¹⁾

단체교섭은 근로자들이 사용자에게 대한 교섭력을 강화시키기위하여 사용자에게 전략의 하나로서 기본적으로 이를 경제적인 거래라고 보았다. 즉, 근로자 한사람 한사람이 개별적으로

1) 최종태 「현대노사관계론」 경문사, 1997. pp283

사용자와 교섭하는 소위 개별교섭(individual bargaining)을 하는 것 보다는 노동조합이라는 조직을 통하여 단체로 사용자와 교섭을 벌이는 것이 더욱 유리한 경제적 거래를 할 수 있다고 생각될 때 채택되는 전략의 하나가 바로 단체교섭이다.²⁾

단체교섭(collective bargaining)은 개인적인 거래나 교섭에 대비되는 개념으로서 그것은 노동자가 고용, 노동조건에 대하여 자유롭게 선출한 그들의 대표자를 통하여 사용자 또는 사용자 단체와 교섭하는 것을 말한다.³⁾

단체교섭은 노사대표간에 이해조정을 위하여 양보를 구하고 타협을 하는 모든 과정을 포괄하며, 노사협의회에서의 노사협의등 여러 통로의 노사대표간의 이해조정과정을 단체교섭이라 할 수 있다.⁴⁾

이와같이 단체교섭을 이해가 대립하는 노동조합과 사용자 또는 그 단체간의 힘의 관계를 배경으로하는 서로의 거래하고 할 수 있다. 즉 단체교섭은 집단적 교섭을 말하며, 근로자들의 목적을 달성하기위하여 사용자와 교섭하고 그러한 교섭을 정돈, 강화함으로써 이익을 얻고자 형성, 유지하는 근로자들의 장기적, 영속적인 조직을 말한다.

2. 단체교섭의 결렬과 그 영향

단체교섭의 결렬은 노사간의 단체교섭에서 특별한 교섭이슈에 대한 의견을 합리적으로 해결하지 못하고 더 이상의 협상을 중단하거나 일시적으로 중단하는 것을 말한다. 단체교섭은 매우 어려운 과정을 거치면서 진행되다가 대부분의 경우 평화적으로 새협약을 체결하게 된다.

단체교섭설이 노사간의 이익 대립을 인정한다는 것은 충돌을 조장하기위한 것이 아니라 상충된 이익의 존재를 사실 그대로 인정한 다음 합리적인 방법으로 불안을 발산하게하여 감정적인 충돌을 미연에 방지하거나 질서속에서 갈등을 해결함으로써 새로운 차원에서의 협력과 공존을 가능하게 해주기 위함인 것이다.⁵⁾

그러므로 교섭이 일단 결렬되면 노사는 재 협상에 대한 합리적인 방안을 강구하게 되지만 의견의 간격을 좁히지 못할 경우 노사 간계 당사자(Labor and Management)가 그 주장을 관철할 목적으로 노동조합측의 파업, 태업(Slowdown), Boycott나 사용자측의 직장폐쇄 등과 같은 극단적인 방법을 취하게 된다. 파업은 계획적이고 합법적인 행위의 경향이 있고 노조의

2) Sidney webb and Beatrice webb, industrial democracy, London:Longmans Green & co.1897

3) 白井泰四郎. 노사관계론, 경문사 1990. pp116

4) 배무기 「단체협약의 내용과 과제」 한국노동연구원. 1989. p13

5) 金秀坤 「한국노사관계론」 경문사 1992. p471-472

공식 지도부에 의해 조직되며 노동 조합원 전체를 포괄한다. 또한 기타 작업장에서 불법파업(Wildcat strike)으로 이는 노조지도부의 재가를 받지 않고 상대적으로 자발적으로 발생하는 경우로서, 비합법적이며 종종 일부 집단에게만 이익이 되는 부분 관심사에 기초한 집단이기주의의 발로인 경우가 많다.

3. 단체교섭 준비와 단체교섭 결렬과의 관계

교섭이란 학자에 따라 경제적인 힘, 설득력 및 반론을 제기할 수 있는 능력 등을 시험하는 대결이라고 보는 반면, 다른 한편에서는 교섭이 쌍방에 의해 공정하게 받아들여져 합의에 이르기 위해서는 교섭은 현실성에 바탕을 두어야하며 무엇보다 과거의 성과, 현재의 상황 및 미래 전반에 대한 평가를 위해 노사의 진지한 연구가 이루어져야한다고 주장한다.

점점 더 복잡해지고 다양한 성격을 띄고 있는 이슈들을 교섭하기 위해서는 세심하고 빈틈 없는 준비가 선행되어야하며 노사가 교섭에 임하기전 다양한 기술적인 측면의 준비를 하는 것은 단체교섭의 결렬없이 성공적인 교섭이 될 수 있는 하나의 방법이라 할 수 있다.

단체교섭에 대비하여 노사가 준비하는데 있어서 기초적인 것으로 다음의 세단계가 있다.⁶⁾

첫째 : 사용자는 가능한 가장 적합한 교섭 및 지원단을 선정하여야하며 노동조합은 노동 조합을 대표하는 대표위원을 선정 하여야한다.

둘째 : 사용자는 준비를 지나칠 정도로 자세하게 해두어야하며, 노동조합은 사전에 조합원총 회를 열어 단체교섭 협상안을 준비 하여야한다.

셋째 : 노사는 단체교섭의 향방을 결정하고 가능한한 그방향으로 단체교섭이 진행되도록 해야한다.

1) 교섭의 준비기간과 노사공동교섭단체

교섭의 준비기간은 노사가 본교섭을 시작하기전 자료수집, 교섭방향설정, 교섭위원선정, 전략 및 전술을 수립하는 기간을 말한다. 교섭의 준비기간이 충분할수록 교섭준비에 만전을 기 할수있고 유리한 교섭결과를 끌어낼 수 있다. 물론 교섭준비기간이 길다고해서 바람직하다고 는 볼수 없으며 협약의 유효기간이나 평소 노사간의 잦은 접촉에 의해 업무적인 의사소통의 정도 평소교섭에 필요한 자료의 정리에 따라 준비기간은 달라질 수 있다.

6) 이준범 「현대노사관계론」 박영사, 1997. p330~331

조합원의 수가 많을 때 자연히 조합원들의 욕구 반영이나 의견수렴등 인적속성의 다양함에 따라 준비기간이 상대적으로 길어질 수 있으며 기업의 규모가 커짐에 따라 노사관계에 대한 애로사항이 부서별로 다양해지고 많아져 준비기간이 상대적으로 길어지게 된다.

또한 교섭단위가 커질 때 산업전망과 정부의 경제정책등 교섭에서 고려할 변수도 많아지기 때문에 여기에 관련된 정보수집에도 많은 시간이 필요하게 된다. 이와같이 단체교섭 준비기간은 상황에 따라 많은 시간을 필요로 하며 단체교섭에 대한 준비를 할 수 있는 충분한 시간을 갖는 것이 노사간의 원만한 교섭을 할 수 있는 기반이 된다.

또한 복잡한 환경여건하에서 단체교섭의 이슈도 복잡하고 어려워져 이러한 이슈들을 원만하게 교섭하기위해서는 노사간에 세심하고 철저한 사전 교섭준비가 선행되어야 한다. 특히 경제적인면이나, 정부정책의 변화로 급속한 환경변화를 맞은 산업의 경우 교섭전 준비의 중요성이 더욱 크게 대두된다고 할 수 있다. 경제학자, 회계사 등의 전문인력의 도움을 받으면서 노사는 시간과 자금을 투입하고 있으며, 각각 자신의 입장을 내세울수 있는 교섭안을 제시하는데 이와같은 노력의 결과 노사는 점차 보다 개선된 자료에 의존하여 교섭에 임할 수 있다.

미국의 경우 공식 발표되는 통계의 개선은 노사의 이런 노력을 절약해 주고 있으며 노동부, 연방은행, 주정부등에서 발표되는 신뢰할만한 정보를 노사가 함께 활용함으로써 자신의 입장을 정립하는데 합의하는 경우 교섭자체가 좀 더 객관적일 가능성이 크다고 한다.⁷⁾

단체교섭시 노사의 교섭 목적 및 전략을 지지할 수 있는 정보와 이론체계를 준비하기 위해서 노사는 자체의 연구건 또는 기술적인 이슈가 제기될 경우 필요에 따라 외부전문가들의 조언을 필요로 한다.

사용자측은 교섭과정에서 노동조합측의 요구사항을 방어하는듯한 피상적인 자세가 되어서는 안되며, 각부서가 단체교섭에 있어 반영하기를 희망하는 요구사항, 부서별 근로자들의 평소 불만이나 요구사항을 정리한 자료, 비교가 되는 기업의 교섭결과, 노동생산성자료, 노동판례, 상급사용자단체의 교섭지침, 과거 단체교섭이나 노사합의회자료 등을 사전에 정리하여 보다 더 적극적인 교섭의 자세를 보여야 하며 이는 충분한 교섭준비를 필요로 한다.

즉, 이러한 교섭의 준비를 하면서 인력과 조직 관리의 문제점을 파악할 수 있으며 각부서의 노사관계에 대한 애로사항을 정리할 수 있고 의사교환을 활성화시킬수 있는 계기가 될 수 있다.

7) 김재원 「단체교섭론」 법문사, 1995, p147~148

노동조합측의 교섭자료는 성공적인 교섭을 위한 방향의 설정과 전략수립에 필수적이다. 노동조합의 입장을 정리하고 노동조합이 해결해야할 문제점과 향후 과제들을 정립할 필요가 있다. 그동안 우리나라의 단체교섭 경험을 살펴보면 노동조합 지도부가 자주 교체되는등 불안정하며 과거의 단체교섭 자료나 단체교섭 경험이 체계적으로 정리되지 못하는 경향을 보였다.⁸⁾

노동조합의 교섭대표는 성공적인 협상을 위하여 사전에 노동조합원들의 요구나 불만에 관한 각종 자료, 설문지 조사결과, 비교가 되는 노동조합의 교섭결과, 상급노조단체의 단체교섭 지침, 생계비 상승률, 기업의 영업실적, 일반경제 산업전망 및 노동시장 관련자료, 노동판례, 정부의 경제 및 노동정책 자료, 과거 단체교섭이나 노사협의회 회의자료 등을 수립 정리하여야 한다. 특히 조합원들의 일상적인 요구와 불만, 그리고 그 처리 결과는 단체교섭의 방향 설정과 우선순위 결정에 매우 중요한 자료가 된다.

2) 경영정보의 공유

철저한 사전준비와 객관성있는 자료의 제시에 의한 과학적 교섭 및 노사간 힘의 균형이 이루어진 가운데 교섭의 규칙을 지키며 행해지는 공정한 교섭이 되기 위한 전제조건은 교섭에 임하는 당사자가 기업의 경영정보를 잘 알수 있는 기회가 제공되는 것이다. 선진국에서도 노사간의 정보 공유에 대한 의무규정을 두고 있어 교섭력의 불균형에 의한 노사간의 불신을 사전에 예방하고 있다. 영국은 1971년 노사관계법에서 “사용자들은 등록된 노동조합과 대기업의 피고용자들에게 정보를 제공해야만 한다.”고 규정하였으며 1975년 고용보호법이 제정되어 제17~21조에 “사용자들은 이미 단체교섭을 위해 인정을 받은 독립적인 노동조합에 정보를 제공할 의무가 있다.”라고 규정하였으며, 미국은 기업주로서하여금 경영정보의 제공의무를 규정하는 사용자의 정보공개의무를 이행하게 하고 있으며, 프랑스는 그동안 오루(Auroux)법에 의하여 경영정보공유를 규정해오다 최근들어 새로운 규정을 제정하였고, 스웨덴은 1976년에 제정된 법에 의해 노사간 공동결정위원회가 적용되어 경영 정보의 공유를 의무화하고 있다. 이러한 정보의 제공은 노사가 공동의 책임을 져야하지만 일부 즉 인사, 재정, 영업전략, 근로조건에 관련된 자료 등은 사용자로부터 제공되어야 한다.

기업경영의 자료는 경영 전략상 대단히 중요하고 외부에 공개되었을 때 경쟁 기업 등에 이용당할 수 있으므로 사용자측은 공개하기를 꺼리며, 또한 사용자측은 경영자료가 노동조합측에 의해서 편차적으로 해석될 수 있다는 생각을하여 경영정보의 공개가 어렵다고 주장한

8) 김태기 "단체교섭의 절차와 기법" '한국노동연구원' p57

다. 결국 노동조합은 사용자에 비해 경영 관련자료나 정보가 부족하며 이러한 현상은 교섭력의 불균형을 초래하게 되고 노사간의 불신을 조장하게 되어 성공적인 타협보다는 교섭의 결렬로 이어질 확률이 높다. 그러나 이러한 정보의 공개는 노사간에 해로운 점보다는 오히려 기업경영에 도움이 되는 측면을 3가지로 분류해 볼 수 있다.⁹⁾

먼저, 평소에 경영정보공개 등을 통해서 기업경영에 대한 종업원의 인지도가 높을 경우 경영목표 및 경영전략 등에 대한 종업원의 이해와 협조가 클 것이고, 특히 회사가 경영의 어려움을 겪고 있을 경우 종업원들로부터 공동노력을 설득력있게 호소할 수 있다는 점이다. 두번째 측면은 종업원 지주제 등을 통한 직간접적인 경영참가가 권장될 때 종업원들의 주인의식이 높아질 것이고 이는 결국 생산성을 향상시키는 요인으로 작용할 것이다. 세번째 측면은 현실적으로 실무직 노조의 경우에 이런 영향이 클 것이라는 측면에서 기업경영에 긍정적인 영향을 주는 측면으로 볼 수 있다.

3) 노사 상급단체의 역할

노동조합이나 사용자측(단위기업)이 교섭자료를 준비하거나 교섭에 관한 전략을 수립하는 데는 상급단체의 협력이 대단히 중요하다.

특히 단위노동조합의 경우, 노조상급단체의 교섭방향과 전략을 사전에 파악하고 그에 따른 단위조합의 교섭대책을 수립하는 것은 단체교섭의 결렬을 방지하는 방법이라 할 수 있다. 때에 따라서는 노조상급단체의 교섭정책이 단위노조의 사업장의 여건과 맞지 않을 경우, 이에 대한 단위노조의 분명한 교섭방향의 설정은 교섭준비에 있어 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 또한 상급노조단체는 단위노조의 교섭준비를 지원하기 위해서 개별노동조합들의 임금 및 근로조건 자료, 일반경제 및 산업전망, 노동시장관련자료, 각종 계비자료, 노동판례, 정부의 경제 및 노동정책자료들을 수집하고 분석할 필요가 있다.

4. 단체교섭의 기법과 교섭결렬과의 관계

단체교섭의 기법에는 노사양측으로 볼 때 유리한 교섭을 이끌기위한 다양한 전략도 포함된다. 물론 교섭과정에서 어느 정도의 전략은 불가피할 것이다. 그러나 지나친 함정이나 위장된 자료의 사용 또는 협박 분위기 조성등은 노사간 신뢰의 기반을 훼손할 우려가 있다. 이

9) 김대원, 「단체교섭론」 법문사, 1995, pp153

와같이 전략은 일시적으로는 상대방을 제압하고 교섭을 유리하게 이끌었다하더라도 궁극적으로는 현실의 대립을 연장시키고 내면시켜서 노사분규의 비용을 더크게 할 뿐이다.

1) 대안 제시와 객관적인 근거 이용

단체교섭에 임하는 교섭위원들은 자신의 임무가 교섭의 타결이라는 일차적인 목표에 있다는 사실을 인식하고 대안을 가지고 절충하는 태도와 합의 조건에 대해서 신축적인 태도를 지녀야한다. 교섭위원들은 어떤 주장을 할 때 명확한 자료가 없이 본인의 주관적인 입장만을 내세우며 상대방을 설득시키려고 하기보다는 구체적인 대안을 놓고 타협을 한다는 입장이 필요하며 수락할 수 있는 기준을 제시할 필요가 있다. 단체교섭에서 무엇보다 중요한 것은 노사 상호간의 이익(win-win)이 될 수 있는 대안이 제시되어야 한다는 점이다. 해결 방안에 대한 신축성을 높이기 위해서는 노사 쌍방이 자신들의 요구사항을 근거와 함께 솔직하고 명확하게 전달하는 자세가 중요하며 자신의 제안이 모호함으로 상대방의 판단이 흐리게 될 때 상대방으로부터 신축적인 자세를 기대하기 어렵다. 또한 제시된 대안은 확실한 근거와 객관적으로 인정할 수 있는 자료를 제시하여야 한다.

단체교섭시 노사가 제시한 대안은 각자의 관점에서는 타당하다고 여기지만 상대방의 관점에서는 중요한 문제가 아닐 수 있기 때문에 이를 납득시킬 수 있는 설득력있는 자료의 제시가 필요하다. 예컨대 노동조합측에서는 생계비나 종업원의 권리를 중시하는 반면 사용자측은 생산성을 중시하는 경향을 보인다.

김영기의 “한국기업의 단체교섭에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”에서는 회사내에서 정보가 일방적으로 독점되는 경우 교섭결렬의 원인을 사용자의 자료제시미비, 상부노조의 압력, 사용자의 불신감을 들고 있다. 이중에서 사용자의 불신감을 제일 크게 인식하고 있는데, 이는 정보의 독점에서 오는 사용자에 대한 적대감 때문으로 분석하고 있다.¹⁰⁾

2) 단체교섭력과 진술

교섭력이론은 노동조합에게는 노동공급을 보류할 수 있는 능력을 의미하고 사용자에게는 고용을 거절할 수 있는 힘을 말한다.¹¹⁾ 교섭력이란 노사간에 평소에는 서로를 필요로 하면서도 일단 교섭이 시작되고 분쟁상태로 돌입했을 때에는 서로 상대방없이 견뎌 나갈 수 있는 능력이 얼마나 되느냐에 달려 있다. 교섭력은 단체교섭 과정에 있어 당사자들은 상대방이

10) 김영기 “한국기업의 단체교섭에 영향을 미치는 요인에 관한 연구” 건대박사논문, 1994, p139

11) 金秀坤 「한국노사관계론」 경문사, 1992, PP455-446

제시한 조건에 합의했을때의 비용과 합의하지않았을때의 비용을 예측해서 후자에 대한 전자의 비율을 교섭력이라 정의하였다.¹²⁾

$$\text{노조의 교섭력} = \frac{\text{노조의 요구에 합의하지 않으므로서 경영자가 입는 손실(MD)}}{\text{노조의 요구에 합의하므로서 경영자가 입는 손실(MA)}}$$

$$\text{사용자의 교섭력} = \frac{\text{경영자측의 요구에 합의하지 않으므로서 노조가 입는 손실(UD)}}{\text{경영자측의 요구에 합의하므로서 노조가 입는 손실(UA)}}$$

그러므로 노사양쪽은 상대방의 요구에 응하므로서 발생할 경제적, 사회적, 정치적, 심리적 손실을 계산하고 협약을 체결할것인지 또는 더 지연시킬것인지를 결정한다. 그러기 위해서는 교섭대표자들은 상대방에 합의하지 않았을 때의 결과와 합의했을 때의 결과를 신중히 검토해 보아야 한다.

카터(Allan M. Cartter)등은 “교섭력은 자기가 주장하는 조건에 상대방을 동의하게하는 능력”이라고 정의하고 있다.¹³⁾ 이 정의에 의하면 A의 교섭력은 A가 주장하는 조건에 대한 B의 태도 즉 저항이나 수용상태에 의해서 평가된다. 다시말해 A가 주장하는 조건에 대해서 B가 강력하게 저항하는 경우에는 A의 교섭력은 약하며, B가 그것을 쉽게 받아들일 경우에는 A의 교섭력은 강하다고 볼 수 있다. 그러면 A가 제시하는 조건에 대한 B의 교섭태도는 무엇에 의해 결정되는가, 그것은 요컨대 B가 A의 조건을 받아들이지 않으므로서 일어나는 코스트와 A의 조건을 받아들이므로서 생기는 코스트을 비교-계량하는데서 정해진다.¹⁴⁾ 단체 교섭에서 경영자와 노동조합의 교섭태도는 이론상 다음과 같이 공식화할 수 있다.

$$\text{회사의 교섭태도} = \frac{\text{조합이 동의하지 않는데 따르는 코스트}}{\text{조합이 주장하는 조건에 동의하는데 따르는 코스트}}$$

$$\text{조합의 교섭태도} = \frac{\text{회사에 동의하지 않는데 따르는 코스트}}{\text{회사가 주장하는 조건에 동의하는데 따르는 코스트}}$$

12) Neil Chamberlain, collective Bargaining, N.Y:McGraw-Hill, 1951

13) Allan M.Cartter&Ray Marchall, Labor Economics:Wages, Employment and trade union, irwin, 1967, p318

14) 강석인 「노사관계관리론」 일조각 1982, pp 109-110

동의하는데 따르는 코스트란 상대방에 양보하는데 따르는 코스트를 의미하며, 그것은 상대방이 주장하는 목표와 자기의 목표와의 차에 의해서 계량된다. 즉, 카터의 모델에 의하면 교섭력은 태업코스트와 양보코스트에 의해 결정된다. 교섭력을 결정하는 조건을 밝히려면 태업코스트를 좌우하는 조건들을 고찰해 볼 필요가 있다.

교섭력에 영향을 주는 요인은 아주 많지만 그중에서 중요한 것을 요약해보면 정치법률, 생활수준, 노동시장, 경기의 국면, 자본구성, 제품시장, 기술, 산업의 전략적 위치, 단체교섭의 구조, 노무구성, 작업과 직장의 성질, 조합의 인적, 재정적 능력, 노무관리와 문제의 성질로 요약해 볼 수 있다.

웰튼과 매커시의 교섭전술모델에 의하면 노사교섭자의 행동모델은

$$SEU = P(X) U(X) + [1 - P(X)] S(X) \text{로 공식화 하고 있다.}^{15)}$$

SEU란 Subjectively expected utility 즉, 주관적 기대효용의 약어이며 X원에 대한 임금인상의 주관적효용을 U로, X원의 인상이 실현되는 주관적 확율을 P로, 태업의 주관적 코스트를 S(마이너스수)로 한다. 이때 태업이 일어나는 주관적 확율은 $[1 - P(X)]$ 가 된다. $P(X) U(X)$ 는 X원의 인상의 효용과 그 실현 가능성과를 곱한 것이며 $[1 - P(X)] S(X)$ 는 태업 코스트와 태업발생의 가능성을 곱한 것이다.

교섭전술의 의미를 살펴보면 첫째, 우선과거의 실적이 노사교섭자의 입장에 중요한 영향을 준다. 둘째, 노사교섭자가 교섭을 둘러싼 여러 가지 환경조건을 어떻게 지각하느냐에 따라 그입장은 영향을 받는다. 셋째, 노사교섭자가 조합원 즉 종업원의 기대수준이나 요구수준의 높이를 어떻게 보고 있느냐에 따라서 교섭자 자신의 레지스턴스 포인트가 많은 영향을 받는다. 넷째, 노사교섭자가 자기 행동의 기준으로 삼고 있는 다른 교섭의 동향이나 결과에 의해서도 타킷이나 레지스턴스 포인트의 위치가 많은 영향을 받는다. 다섯째, 경제적 조건은 단기적으로 자주 변동하지만 노사는 장기적인 관계를 맺고 있다. 따라서 다음번의 교섭을 고려한다든가 장기적인 관계를 유지한다든가하는 관점을 무시할 수 없을 것이다. 이 같은 단체교섭을 둘러싼 객관적 조건은 교섭상당자의 지각을 통해서 교섭의 결과에 중요한 영향을 미치는 것이다.

단체교섭에서 목표보다는 전략이, 전략보다는 전술이 포괄적이기 때문에 단계가 올라갈수록 신축적인 수정은 그만큼 어려워진다. 교섭의 실패를 사전에 방지하기 위해서는 처음부터 교섭목표를 최대한 현실화하여 전략과 전술의 범위를 가급적 명확하게 하여야할 것이다.

15) Walton&Mckersie, op, cit

5. 단체교섭위원의 특성과 단체교섭결렬관계

1) 교섭위원의 자질과 권한

교섭위원이 교섭의 원만한 진행과 협약체결을 위해서는 교섭위원으로서의 책임감과 자질을 가지고 있어야하며 협상진행과 협약체결을 할 수 있는 충분한 권한을 가져야 한다. 교섭위원은 상대방에 대해서 자신이 대표하는 집단의 이익을 최대한 실현시킨다는 자세가 필요하며 대표로서의 책임감을 가지고 협상에서 발언과 판단을 하여야 한다. 또한 교섭과정에서 노사간의 의견대립이 불가피하기때문에 교섭위원의 감정적인 문제로 교섭이 지연되지 않도록 자기관리가 필요하며 교섭의 흐름을 정확하게 파악하고 감정을 자제하기위해서는 침착한 태도를 가질 필요가 있다.

교섭위원으로서의 판단력이나 침착성등 교섭의 전문성은 실제로 경험을 통하여 제고되는 경향이 크기 때문에 교섭의 경험이 중시되어야하며 자신이 대표하는 집단의 구성원으로부터 광범위한 신뢰와 지지를 확보하여야 한다. 단체교섭의 당사자는 근로자측에서는 노동조합이나 그 단위조합의 상위단체이며 사용자측에 있어서는 사용자 또는 사용자단체를 가리킨다. 원칙적으로 법률에 의해서 단체교섭이 보장되어 있는 것은 노동조합뿐이다. 사용자측에게는 노동조합의 교섭신청에 대해 응할 의무가 있다.

우리나라 노동조합 및 노동관계 조종법은 “노동조합의 대표자는 그 노동조합 또는 조합원을 위하여 사용자나 사용자단체로부터 교섭 또는 사용자단체와 교섭하고 단체협약을 체결할 권한을 가진다.”(노동조합 및 노동관계 조종법 29조 1항)

“노동조합과 사용자 또는 사용자단체로부터 교섭 또는 단체협약의 체결에 관한 권한을 위임받은 자는 그 노동조합과 사용자 또는 사용자단체를 위하여 위임받은 범위안에서 그 권한을 행사할 수 있다.”(동법 29조 2항)

“노동조합과 사용자 또는 사용자단체는 제2항의 규정에 의하여 교섭 또는 단체협약의 체결에 관한 권한을 위임할때에는 그사실을 상대방에게 통보하여야한다.”(동법 29조 3항)

이와같이 노동조합 및 노동관계 조종법에 단체교섭의 당사자에 의한 교섭권자는 교섭에 관한 권한을 가지고 노사간의 단체협상에 임한다. 그러나 교섭에 임하는 교섭권자가 교섭과정에서 얼마만큼의 권한을 가지고 교섭을 하느냐하는것은 노사가 처한 상황에 따라 매우 다양하게 나타나며 특히 노조의 경우 노조의 민주화가 일반화됨에 따라 교섭과정에서 긴급한 상황을 교섭하는데 어려움을 주고 있는 것도 사실이나 노조의 경우 중요한 교섭사항에 대해

전노조원이 직접 참여하여 투표에 의해 중위계층의 의견을 취하는 방법을 선택하고 있다. 중앙집권화된 노조는 교섭담당자에게 상당한 권한을 부여하고 있지만 분권적인 구조를 지닌 노조는 모든 합의사항을 노조원의 동의나 정책위원회등 선출된 기구의 위원들에 의해서 이루어지는 추세를 보이고 있다.

사용자측의 경우 개별기업인지 또는 다수사용자 교섭의 형태를 지니고 있는지에 따라 차이가 발생하며 교섭담당자의 권한을 구속력있는 교섭의 체결에서부터 단지 의사전달자의 역할만을 담당하는 경우까지 매우 다양하다. 최고경영자는 모든 사안을 직접결정해야하는 단체교섭석상에 나타나기보다는 신뢰할 수 있는 부하나 해당부서의 부서장을 참석하게하므로써 이에 대한 보고를 받고 의사결정을 내리기를 원하고 있는 것이다.

그러나 노동조합의 경우 일부사안에 대한 의사결정 권한을 가지고 있는 경영자와 직접 협상하여 협상타결을 하는것을 원하고 있다.

사용자측의 교섭담당자는 일부사안에 대해서는 교섭조건을 제시하고 중요한 교섭사항에 대해서는 상부에 자문을 구하는 소위 중간계층에 경영자인 경우가 대부분이다. 그러나 교섭의 효율성 측면에서 볼 때 교섭위원들이 교섭권뿐만아니라 체결권까지 확보하는 것이 바람직하다고 할 수 있다. 따라서 교섭에 착수하기전 교섭의 방향을 가급적 구체화시키고 교섭목표가 실현될 수 있도록 최대한 현실성있게 전환시키는 것이 중요하다고 할 수 있다. 노동조합 역시 교섭위원이 교섭권뿐만 아니라 체결권까지 확보하는 것이 바람직하다. 노조의 단체교섭결과에 대한 찬반투표제도는 교섭위원의 권한오용이나 직무소홀문제가 발생할 가능성을 줄일수 있으며 조합내부의 민주성을 제고하고 조합원에 대한 교섭결과의 교육, 홍보적 효과도 기대할 수 있다. 그러나 교섭위원 임명이 이미 민주적인 의사결정과정을 거쳤다면 교섭결과에 대한 찬반투표는 오히려 조합내부의 혼돈을 초래할 수 있다.¹⁶⁾

한국노동연구원의 연구자료에 의하면 노동조합측 교섭위원의 바람직한 권한을 묻는 설문에서 교섭권과 체결권을 교섭위원에게 부여하는 것이 바람직하다는 연구결론을 얻었다.¹⁷⁾

2) 교섭위원과 교섭대표의 결정

단체교섭은 일반적으로 노사관계 전문가가 일선관리자의 자문과 협조를 얻어 진행하는 것이 원칙이다. 즉, 최고경영자는 교섭으로부터 멀리 떨어져서 진행과정에대한 정기적인 보고

16) 김태기 「경쟁력과 노사관계」 한국노동연구원, 1993

17) 노동부 「노동조합 엽편람」 1990. 2, p43

를 받고 실제 교섭책임은 하부경영층에 위임되는 것이 보통이라는 것이다.

우선 대기업에 있어서의 노사관계는 보통 참여전문가에 위임되며 소규모 기업에 있어 흔히 노사관계전문가를 갖고 있지 못하다. 그러나 여기서는 노사간에 더욱 긴밀한 연대관계를 가질 수 있고 또 이것으로 인하여 대기업에 비하여 노동쟁의의 발생률이 오히려 적게 나타나고 있는 것이 일반적이다.¹⁸⁾ 노사의 교섭위원 임명방식은 사용자측의 경우 회사의 임명방식을 따르게 되지만 노동조합측의 경우 선정방식이 노동조합의 규모, 지도부의 지도력에 따라 다르다. 선출에 의한 방법은 교섭위원의 자질 확보가 어렵고 교섭위원들이 서로 호흡을 맞추기 어렵다는 단점이 있다.

교섭위원들의 선출은 조합원총회, 대의원대회, 운영위원회 등에서 선출하여 노조위원장이 반수를 결정하고 대의원대회에서 반수를 임명하기도하지만 만일 교섭대표가 교섭위원을 전원 임명하는 경우 교섭위원의 대표성이 취약해질 가능성이 있기 때문에 조합원총회나 대의원대회에서 승인절차를 받을 필요성이 있다.¹⁹⁾

교섭대표는 교섭위원들사이에서 선출되는 경우도 있으나 기업별 교섭인 경우 조합장이 교섭대표가 되는 것이 일반적이다. 조합장이 교섭위원을 선출할 경우 교섭전략과 전술을 보다 체계적으로 수립하고 과감하게 추진할 수 있으나 교섭위원을 별도로 선출할 경우 교섭위원 내부의 구심점이 약화될 가능성이 있다.

6. 단체교섭에 관한 선행연구 분석

단체교섭결과는 매우 중요하지만 뚜렷한 결과를 얻은 실증 연구는 부족한 실정이며, 코칸은 단체교섭의 한계를 다음과 같이 지적하고 있다.²⁰⁾

첫째 : 기존의 모델은 규범적이라는 점이다. 즉 협상당사자들이 어떻게 행동한다든지 또는 교섭결과에 영향을 미치는 요인들이 어떤 것인가를 규명하기보다는 합리성, 정보, 선호도, 위험선호경향 등에 대한 기본가정하에서 어떻게 행동해야 할 것인가를 예측하는데 초점을 두고 있으며

18) 이준범 「현대노사관계론」 박영사, 1997, p329

19) 박덕제, 박기성 「한국의 노동조합(Ⅱ)」 1990

20) T.A kochan and H.N. wheeler, "municipal collective bargaining: A model and Analysis of Bargaining out lomes" industrial and labor relations review, vol. 28, No1, oct, 1975, pp47-49

둘째 : 임금교섭결과를 연구하는데 있어서 협상이 실제 발생한 수준보다 훨씬 더 뒤떨어진 수준에서 교섭결과를 측정한다는 것이다.

던롭의 노사관계 시스템을 중심으로 지적하고 있는 앤더슨(J.C Anderson)의 기존 연구 한계에 대한 문제점은²¹⁾

첫째 : 시스템내에서 어떤 당사자가 중요한지 그들이 어떻게 교섭결과에 영향을 미치는지에 대하여 명확히 제시하지 못하고 있다.

둘째 : 설명적이 아닌 기술적인 분류법에 기초한 연구로서 검증 가능한 가설을 제공하지 못했고 교섭과정과 교섭결과를 규칙적으로 함께 묶는 바탕에 양자를 구분하지 못했다.

셋째 : 노사관계 시스템이 적용수준-기업, 산업, 사회-당사와의 관점-노조, 경영인, 정부에 대해 확실치 못하다.

넷째 : 시장, 기술, 권력관계만을 고려하므로 포괄적인 경제, 정치, 법률, 사회시스템으로 부터의 노사관계 시스템과 규칙에 대한 영향력을 설계하지 못했다.

이와같은 교섭결과에 영향을 미치는 요인의 한계점을 분석하였고 코칸은 교섭결과를 중요한 종속 변수로 활용하고자 할 때는 다음과 같은 조건들이 갖추어져야 한다고 강조하고 있다.²²⁾

첫째 : 코칸모델은 실제 자료를 통해 타당성을 검증할 수 있어야 한다.

둘째 : 교섭결과는 모든 교섭내용을 포괄해야 한다.

셋째 : 노조의 교섭력에 대한 개념 설정은 교섭관계에 영향을 미치는 교섭력의 내재적인 복잡성을 반영하도록 설정되어야 한다.

넷째 : 검증은 실제 교섭이 발생하는 수준에서 실시되어야 한다.

실질적인 앤더슨이 수행한 연구모형의 조성은 크게 4가지로 나누어 볼 수 있는데 코칸과 앤더슨은 교섭력의 원천으로 환경변수, 경영진변수, 노조변수, 교섭과정변수로 임금 및 비임금 교섭결과와 어떠한 상관관계를 나타내고 있는지 분석 하였다. 환경변수에서 코칸은 법률적 환경을 매우 강조 하였으나 앤더슨은 법률적인 환경은 오히려 교섭결과와 부(-)의 상관관계를 가진다고 보아 코칸의 연구와 상반된 결과를 보였다.

경영 특성 연구에서는 코칸은 경영진의 응집력이 작을수록, 교섭 당사자와 경영진과의 목

21) T.C Anderson, arguing outcomes: An ir system Approach, industrial relations, vol. 18, No.2, 1979, pp 128-130

22) T.A kochan and H.N wheeler, op, cit pp48-50

표 불일치정도가 클수록, 노조측에 유리한 교섭결과를 낳게 되었다고 하였다. 그러나 앤더슨은 경영진의 응집력이 작을수록, 내부갈등이 클수록, 교섭결과는 노조측에 불리하게 체결되었다고하여 코칸의 연구결과와 상반된 견해를 발표하였다. 특히 코칸과 앤더슨은 모두 협상 당사자에게 위임된 권한이 클수록 교섭결과는 노조측에 유리한 방향으로 체결되었다고 하여 일반적인 가설과 배치된 연구결과를 발표하였다.

노조특성변수에서 코칸과 앤더슨은 전반적으로 노조의 정치적 압력 활동과 투쟁을 통한 활동 등을 노조의 대외적 활동을 중심으로 분석하였는데 교섭결과에 큰영향력을 행사하지는 못했다고 결론지었다.

교섭과정변수에서 코칸과 앤더슨은 모두 다각교섭정도(degree of multilateral bargaining)를 통해 측정하고 있다.

앤더슨은 경영진의 협상당사자의 활동이 그렇지않은 사람보다 사람의 활동으로부터 위협을 받고 있는가? 분쟁발생시 이의 해결을 위해 협상 당사자가 아닌 특정인을 선발하는가? 하는 항목에 대해서는 교섭결과와 의미있는 상관관계를 나타낸다고 하였다.

위의 4가지 변수에 교섭결과의 상관관계를 조사하였는데 단체교섭역사가 오래될수록 노조의 규모가 클수록 임금항목과 0점(+)의 상관관계가 있으며 경영진과 노조간의 우호적인 관계가 형성되어 있을수록 비임금항목과정(+의 상관관계를 가진다고 하였다.

Ⅲ. 연구의 방법 및 연구 가설

1. 연구방법

이 연구는 기업 전반적인 분야에서가 아닌, 단지 의료계에 한해서 다루고자하며 병원들의 현실적인 노사관계 차원에서 실질적인 시사점을 제공해줄 수 있으리라고 본다. 그러므로 본 연구가 대상으로하는 단체교섭이나 결렬요인은 개별병원에서 노사간에 이루어지는 것을 토대로 병원의 특성-개인병원, 종교재단병원, 국립대학병원을 포함한 국·공립병원-에 따라 사용자와 노동조합간의 어떠한 차이를 보이는가를 비교해보고, 노조의 특성-산별노조와 비산별노조-에 따라 어떠한 차이가 있으며 결국 결렬요인으로 작용하는 이슈는 어떤것들인지 분석해 보고자한다.

본 연구는 단체교섭의 결렬요인을 알아보기위해 문헌조사와 설문을 통한 분석을 사용하며 결렬요인에 관한 선행연구자료가 부족한 관계로 충분한 자료를 인용하지 못했으나 관련자료를 수집정리 하였다.

병원의 현황을 조사하기위해 1998년 대한병원 협회에서 발행한 회원명부를 통해 종합병원과 병원급의 수, 규모, 주소 등을 조사하였다.

본 논문에서는 노조가 결성되어 있는 병원이 분석대상이기때문에 병원급이상의 규모에서 노조가 활발하게 활동하고 있는 규모를 300병상 이상의 병원으로 한정하였다. 물론 병원노동조합연맹에 가입되어 있는 152개 병원은 모두 분석대상병원에 포함하였으며 노동조합연맹에 가입되어 있지 않은 종합병원과 300병상 이상 규모의 병원 전화번호와 주소를 병원명부에서 확인하고 전화를 통해 노조활동 상황을 파악하여 선정하였다.

300병상 미만의 병원중에서 노동조합 활동이 활성화된 병원은 이미 병원 노동조합연맹에 가입되어 있기 때문에 300병상 미만의 병원을 제외시켜도 연구의 분석에는 크게 영향을 미치지않을 것으로 본다.

본 논문의 설문대상은 노동조합이 활성화되어있는 각병원의 사용자측의 단체교섭 유경험자중 대표자격을 가진 1명과 노동조합위원장 1명을 설문대상으로 하였으며 사용자측대표는 사전에 각병원에 전화연락을하여 본인과 통화하고 설문에 응해줄 것을 요청하였으며 노동조합의 대표는 노동조합병원연맹회원대장을 참조하여 설문지를 우편에 의해 배포하였다.

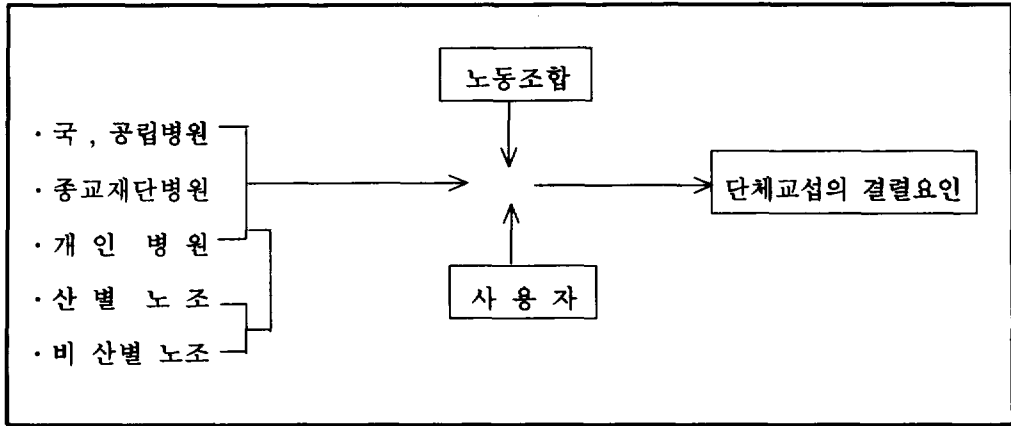
2. 연구가설

본 연구는 병원의 단체교섭에 관한 노사간의 인식차이를 알아봄으로써 단체교섭을 어렵게 하거나 교섭이 결렬되는 요인을 분석해 보는데 목적이 있다. 따라서 병원의 특성에 따라 병원의 설립목적과 이념, 규모 등에 따라 사용자측에서 중요하게 여기는 교섭 이슈의 차이가 있을 것으로 보고 이에 따라 단체교섭의 의견이 일치하지 못하고 결렬되는 요인이 다를 것이라는 가정을 세웠다.

반면 노동조합은 병원의 특성과 노동조합이 인식하는 결렬요인에 어떤차이가 있는지 규명해 보고자한다.

<표 3-1>

연구의구조



(연구가설)

가설 1 : 단체교섭의 결렬요인에 대한 노,사간의 지각은 병원의 특성에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 2 : 단체교섭의 결렬요인에 대한 노동조합의 지각은 병원의 특성에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 3 : 단체교섭의 결렬 요인에 대한 노동조합의 지각은 병원의 특성과 노조의 특성에 따라 차이가 있을 것이다.

3. 변수의 조작적 정의

1) 병원의 특성

병원의 특성을 크게 국가나 지방자치단체에 소속된 국,공립 병원과 종교재단에서 운영하는 종교재단 병원 그리고 개인이나 단체, 사립학교에서 운영하는 병원을 개인병원으로 분류하였다.

2) 노조의 특성

노조의 특성을 산별노조와 비산별노조로 구분하였다.

산별노조는 1998년 2월 27일 전국병원노동조합연맹이 전국보건의료산별노조로 출범하면서 여기에 현재 가입되어 있는 병원의 노동조합을 말하며, 병원노동조합연맹에 소속되어 있으면서 산별노조에 비가입한 병원과 개별적으로 기업별노조형태를 취하고 있는 노동조합을 비산

별노조로 분류하였다.

3) 단체교섭의 결렬 요인

단체교섭에 있어 노사집단, 사용자집단, 노동조합집단간에 단체교섭의 결렬요인을 분석하기 위해 각각 12문항으로 리커트의 5점척도(1.전혀 영향을 미치지 않는다 5.아주많이 영향을 미친다)를 사용하였다.

<표 3-1>

	변 수	척 도
A1	사용자의 무성의	리커트의 5점척도 1. 전혀 영향을 미치지 않는다 2. 대체적으로 영향을 미치지 않는다. 3. 보통이다 4. 조금 영향을 미친다. 5. 아주많이 영향을 미친다.
A2	사용자의 자료제시미비	
A3	사용자의 대안제시미비	
A4	사용자의 근로자에대한 비우호적 자세	
A5	노동조합 내부의견 불일치	
A6	상부노조의 압력	
A7	노조의 대안제시미비	
A8	노조의 병원정책 인식미흡	
A9	정치사회적 여론영향	
A10	직종간의 이해관계	
A11	의료업계의 구조조정	
A12	병원 운영목적과 재단성격	

4. 자료의 분석방법

본 연구에서 수집된 자료는 SPSS Win7.5를 이용하여 분석하였으며, 두집단간의 평균의 차이를 검정하기위해 스튜던트의 T-test를 하였으며 3집단의 차이를 분석하기위해 ANOVA 분석에 의한 DunCan의 다중비교를 사용하였다. 또한 변수들간의 단순한 통계량을 검증하기 위해 빈도분석과 교차분석을 하였다.

IV. 실증분석의 결과

1. 표본의 특성

본 연구는 우편에 의한 설문조사를 실시하였으며 1998년 8월 17일~9월 15일까지 병원급 이상의 노조활동이 활발한 병원연맹과 산별노조병원을 중심으로 설문지를 배포하였다. 설문에 응답한 표본을보면 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1>

표본의 특성

	사 용 자		노 동 조 합						계	
			산별노조		비산별노조		소 계			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
국,공립병원	47	47.9	31	44.2	3	20.0	34	40.0	81	44.3
종교재단병원	19	19.4	23	33.0	4	26.7	27	31.8	46	25.0
개 인 병 원	32	32.7	16	22.8	8	53.3	24	28.2	56	30.7
계	98	100	70	100	15	100	85	100	183	100

첫째: 병원의 특성별 사용자는 총 98개 병원이 설문에 응했으며 국,공립병원 47개 병원 (47.9%) 종교재단병원 19개 병원(19.4%) 개인병원 32개병원(32.7%)로 국,공립병원의 회수율이 가장 높았다.

둘째: 노동조합은 총85개 병원의 노동조합이 설문에 응했으며 이중 산별노조가 82.3%로 70개 병원이 설문에 응했고, 비산별노조는 15개 병원으로 17.6%였다.

셋째: 산별노조는 국,공립병원이 70개 병원중 31개병원(44.2%)으로 가장 높았으나 비산별 노조는 15개 병원중 개인병원이 8개병원(53.3%)으로 가장높았다. 이는 대형병원이나, 국,공립병원 일수록 산별노조의 가입률이 높고 개인병원은 산별노조의 가입률이 낮기 때문으로 분석된다.

노조전임의 유무를 묻는 문항에서 사용자의 응답자 98개 병원중 78개 병원 79.6%가 전임 노조가 있다고 응답했으며, 노동조합 응답자 85개 병원중 67개 병원 78.8%가 전임노조가 있

다고 응답하였다. 설문에 응한 대부분의 병원의 노조가 활발하게 활동하고있는 병원들임을 전임노조의 유무를 통해서 짐작할 수 있다. 단체교섭시 의사를 포함하여 단체교섭을 하는 병원은 노,사 모두 낮은 응답을 하였으며, 의사는 별도로 하거나 하지않는다 라는 응답이 사용자가 63개병원으로 64%였으며, 노동조합은 62개병원으로 73%였다.

2. 바람직한 단체교섭의 형태

보건의료산업별노조가 결성되면서 노조의 중앙집중화 현상이 나타나고 교섭의 형태가 기업별교섭에서 통일교섭이나 집단교섭으로의 변화를 추구하고있어 이에대한 노,사간의 의견차이를 분석해본 결과 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 단체교섭의 형태

	사 용 자								노동조합							
	국,공립 병원		종교재단 병원		개인병원		계		국,공립 병원		종교재단 병원		개인병원		계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
기업별 교섭	40	85.1	14	73.7	27	84.4	81	82.7	3	8.8	2	7.4	4	16.7	9	10.6
집단교섭	3	6.4	3	15.8	2	6.3	8	8.2	26	76.5	20	74	14	58.3	60	70.5
대각선 교섭	4	8.5	2	10.5	3	9.4	9	9.2	5	14.7	5	18.5	6	25.0	16	18.8
계	47	100	19*	100	32	100	98	100	34	100	27	100	24	100	85	100

사용자의 경우 기업별 교섭을 81개병원으로 82.7%가 선호했으며, 국,공립병원, 종교재단병원, 개인병원이 각각 85.1%, 73.7%, 84.4%로 기업별교섭을 선호했고, 노동조합은 집단교섭이 60개병원으로 70.5%가 선호하였다. 노동조합은 총 85개병원중 10.6%인 9개병원만이 기업별교섭을 선호하는 낮은율을 보였다. 앞서서도 언급하였듯이 사용자는 상부노조의 관여를 바라지 않으며 병원의 사정을 잘알고 있는 자기병원의 노조와 협상하기를 바라는 반면, 노조의 경우 노조상부에 의해 대정부의 협상이나 교섭의 타결에 어려운 문제가 발생할 경우 자기병원의 협상문제를 직접 타결하기보다는 대각선교섭에 의해 타결되기를 바라고 있는 것으로 분석되어 이론과 일치되는 경향을 보였다.

3. 병원의 분규경험

병원의 특성과 노동조합의 특성에 따라 분규의 경험을 묻는 문항에서 사용자의 40.0%와 노동조합의 55.3%가 1회 이상의 분규경험이 있는 것으로 나타났다. 사용자의 경우 국,공립병원이 분규경험이 가장 높은 48.9%가 1회이상의 분규경험을 했으며, 노동조합의 응답율에 의하면 국,공립병원이 64.7%가 1회이상의 분규경험을 하여 가장 높은 분규경험을 하였고, 개인병원이 50%, 종교재단병원이 48.1%순으로 나타났다.

<표 4-3> 병원의 분규경험

	사 용 자								노 동 조 합							
	국,공립 병원		종교재단 병원		개인병원		계		국,공립 병원		종교재단 병원		개인병원		계	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
없다	24	51.1	13	68.4	21	65.6	58	59.2	12	35.3	14	51.9	12	50.0	38	44.7
1회	15	31.9	2	10.5	5	15.6	22	22.4	9	26.5	10	37.0	6	25.0	25	29.4
2회	5	10.6	4	21.1	3	9.4	12	12.2	8	23.5	1	3.7	4	16.7	13	15.3
3회	3	6.4	0	0.	3	9.4	6	6.1	5	14.7	2	7.4	2	8.3	9	10.6
계	47	100	19	100	32	100	88	100	34	100	27	100	24	100	74	100

국,공립병원이 분규경험에 관한 설문응답에서 최근 3년이내에 1회이상의 분규경험을 묻는 문항에서 노,사모두 가장 높은 경험을 했던 것으로 나타났다. 이는 국,공립병원의 노조활동이 가장 활발하게 이루어지고 있으며, 환경변화 및 병원정책에 대한 노동조합의 참여요구가 그만큼 크다는 것을 의미하며 단체교섭에 대한 주요이슈 및 단체교섭에 영향을 미치는 요인을 분석해 볼 필요가 있는 것으로 분석되었다. 특히, 산별노조와 비산별노조간의 분규경험을 묻는 설문항에서는 산별노조가 70개 병원의 노동조합중 42개 병원인 60%가 1회이상의 분규경험을 하여 대단히 높은 비율을 보였으며 비산별노조는 15개 병원중 5개 병원인 33.3%가 1회이상의 분규경험을 했던 것으로 나타났다.

<표 4-4> 노동조합의 특성에 따른 병원의 분규경험

		분 규 횟 수				
		없다	1회	2회	3회	계
산별노조	N	28	22	11	9	70
	%	40.0	31.4	15.7	12.9	100
비산별노조	N	10	3	2	0	15
	%	66.7	20.0	13.3	0	100

앞에서 살펴보았듯이 산별노조에 가입된 병원의 노조활동이 비산별노조보다 활발하며, 특히 비산별노조의 경우 개인병원의 노조분포도가 높기 때문에 국,공립병원이나 종교재단의 병원보다는 노조활동에 많은 제약이 따른 것으로 볼 수 있다. <표4-3>과 <표4-4>에서 볼 수 있듯이 병원의 노사활동과 분규경험은 국,공립병원과 산별노조에 가입된 병원의 노조가 가장 높은 것으로 나타났다.

4. 가설검증

가설1의 검증

노동조합과 사용자가 지각하고 있는 단체교섭의 결렬요인이 병원의 특성별로 차이가 있을 것이라는 가설을 검증하기 위하여 T-검정을 하였으며, Levene의 등분산에 의한 독립표본검정을 하였다.

본 연구의 설문은 리커트의 5점척도를 이용하여 평균이 3.00이상이면 영향을 미치는 것으로 판단할 수 있다. 가설1에서는 병원의 특성 3집단의 노사간에 모든 변수에서 3.50을 넘어 단체교섭의 결렬요인이 영향을 미친 것으로 나타났다. 다만 개인병원의 노조가 유일하게 상부노조의 압력에서(평균2.88)가장 적은영향을 미친 것으로 분석되었다. 병원의 3집단(국공립병원, 종교재단병원, 개인병원)에서 노,사간에 유의한 차이를 보인 변수는 사용자의 무성의였다. 노동조합은 (평균 4.12) 단체교섭의 결렬요인으로 많은영향을 미친다고 응답한 반면 사용자는 (평균 3.40)으로 노동조합보다는 낮게 응답하였다. <표 4-5>에서 보는바와같이 국,공립

<표 4-5>

병원의 특성에 따른 노시간의 차이분석

P<.05

변수	병원의 특 성		Levene의 등분산		평균들의 동일성에 대한 t-검정						
			F	유의 확률	t	자유도	유의확률 (양쪽)	평균차	차이표준 오차	평균의95% 신뢰구간 상한	하한
사용자의 무성의 (A1)	국,공립병원	a	2.032	.158	-2.378	78	.020	-.48	.20	-.89	-7.86E-02
		b			-2.468	76.353	.016	-.48	.20	-.87	-9.32E-02
	종교재단병원	a	.062	.798	-2.684	44	0.10	-.56	.21	-.98	
		b			-2.734	41.233	.009	-.56	.20	-.98	
	개인병원	a	6.106	.017	-3.038	54	.004	-.75	.25	-1.24	-.26
		b			-3.301	48.980	.002	-.75	.23	-1.21	-.29
사용자의 자료제시 미비 (A2)	국,공립병원	a	2.044	.157	-1.998	78	.049	-.35	.18	-.71	-1.28E-03
		b			-2.121	77.995	.037	-.35	.17	-.69	-2.17E-02
	종교재단병원	a	.830	.367	-2.359	44	0.23	-.23	-.50	-.94	-1.35E-02
		b			-2.381	40.155	0.22	-.23	-.50	-.93	-7.65E-02
	개인병원	a	.187	.667	-1.614	54	.112	-.38	.23	-.84	9.09E-02
		b			-1.596	47.598	.117	-.38	.23	-.85	9.74E-02
사용자의 대안제시미비 (A3)	국,공립병원	a	3.186	.078	-.975	78	.333	-.19	.19	-.57	.20
		b			-1.037	77.996	.303	-.19	.18	-.55	.17
	종교재단병원	a	.399	.531	-1.403	44	.168	-.33	.24	-.81	.14
		b			-1.418	44	.164	-.33	.23	-.80	.14
	개인병원	a	.001	.976	-1.849	54.316	.070	-.39	.21	-.80	3.25E-02
		b			-1.765	39.858	.085	-.39	.22	-.83	5.59E-02
사용자의 근로자에 대한 비인간적 자세 (A4)	국,공립병원	a	2.127	.149	-.930	78	.355	-.20	.22	-.63	.23
		b			-.967	76.633	.336	-.20	.21	-.62	.21
	종교재단병원	a	3.065	.087	-2.468	44	.018	-.71	.29	-1.28	-.13
		b			-2.339	31.402	.026	-.71	.30	-1.32	-9.08E-02
	개인병원	a	1.761	.190	-1.698	54	.095	-.54	.32	-1.18	9.78E-02
		b			-1.728	52.379	.090	-.54	.31	-1.17	8.74E-02
노동조합내 부의견 불일치 (A4)	국,공립병원	a	.162	.689	-.953	78	.344	-.17	.18	-.53	.19
		b			-.942	66.091	.350	-.17	.18	-.53	.19
	종교재단병원	a	8.940	.005	-.422	44	.675	-.11	.27	-.43	.65
		b			.463	42.426	.646	-.11	.24	-.38	.61
	개인병원	a	.207	.651	-.886	54	.380	-.21	.24	-.68	.26
		b			-.864	44.584	.392	-.21	.24	-.69	.28
상부노조의 압력 (A6)	국,공립병원	a	1.552	.217	.669	78	.505	.13	.19	-.25	.50
		b			.690	75.349	.493	.13	.18	-.24	.49
	종교재단병원	a	.139	.711	.633	44	.530	.15	.24	-.33	.64
		b			.632	38.753	.531	.15	.24	-.33	.64
	개인병원	a	2.616	.112	1.322	54	.192	.34	.26	-.18	.87
		b			1.378	54.000	.174	.34	.25	-.16	.84

a : 등분산이 가정됨, b : 등분산이 가정되지않음.

박성수 외 : 보건의료조직의 단계교섭 결렬요인에 대한 노사간 인식의 차이 연구

변수	병원의 특 성		Levene의 등분산		평균들의 동일성에 대한 t-검정						
			F	유의 확률	t	자유도	유의 확률 (양측)	평균차	차이표준 오차	평균의 95% 신뢰구간	
										상한	하한
노조의 대안제시미비 (A7)	국,공립병원	a	1.003	.320	-.458	78	.648	-7.41E-02	.16	-.40	.25
		b			-.44	60.602	.659	-7.41E-02	.17	-.41	.26
	종교재단병원	a	1.022	.312	.363	44	.718	9.75E-02	.27	-.44	.64
		b			.378	43.363	.707	9.75E-02	.26	-.42	.62
	개인병원	a	1.299	.259	-1.592	54	.117	-.33	.21	-.75	8.64E-02
		b			-1.636	53.406	.108	-.33	.20	-.74	7.53E-02
노조의 병원정책인식 미흡 (A8)	국,공립병원	a	1.654	.202	-.044	78	.965	-7.74E-03	.17	-.35	.34
		b			-.046	76.518	.963	-7.74E-03	.17	-.34	.33
	종교재단병원	a	.023	.879	1.455	44	.153	.34	.23	-.13	.80
		b			1.460	39.365	.152	.34	.23	-.13	.80
	개인병원	a	2.121	.151	-.225	54	.823	-5.12E-02	.23	-.52	.41
		b			-.234	53.974	.816	-5.21E-02	.22	-.50	.39
정치,사회적 여론영향 (A9)	국,공립병원	a	.176	.676	-2.921	78	.005	-.47	.16	-.79	-.15
		b			-2.911	68.241	.005	-.47	.16	-.80	-.15
	종교재단병원	a	.311	.580	.403	44	.689	9.74E-02	.25	-.40	.60
		b			.419	43.192	.677	9.74E-02	.24	-.38	.58
	개인병원	a	.373	.544	-1.367	54	.177	-.30	.22	-.75	.14
		b			-1.339	45.532	.187	-.30	.23	-.76	.15
직종간의 이해관계 (A10)	국,공립병원	a	.522	.472	-2.189	78	.032	-.35	.16	-.67	-3.21
		b			-2.191	69.252	.032	-.35	.16	-.67	-3.17
	종교재단병원	a	3.326	.075	.124	44	.902	2.92E-02	.24	-.45	.51
		b			.132	43.988	.896	2.92E-02	.22	-.42	.48
	개인병원	a	.037	.848	-1.473	54	.147	-.35	.24	-.84	.13
		b			-1.497	52.257	.141	-.35	.24	-.83	.12
의료업계의 구조조정 (A11)	국,공립병원	a	.075	.785	-.228	78	.821	-4.32	.19	-.42	.33
		b			-.228	70.374	.820	-4.32	.19	-.42	.33
	종교재단병원	a	5.576	.023	-.565	44	.575	-.13	.23	-.60	.33
		b			-.527	28.791	.602	-.13	.25	-.64	.38
	개인병원	a	1.304	.259	-1.056	54	.296	-.21	.20	-.60	.19
		b			-1.066	51.368	.291	-.21	.20	-.60	.18
병원운영목적과 재단성격 (A12)	국,공립병원	a	.503	.480	-.634	78	.528	-.12	.19	-.51	.26
		b			-.647	73.682	.528	-.12	.19	-.51	.26
	종교재단병원	a	.966	.331	-.571	44	.571	-.12	.21	-.54	.30
		b			-.552	33.931	.584	-.12	.22	-.56	.32
	개인병원	a	.294	.590	-2.067	54	.043	-.54	.26	-1.07	-1.64E-02
		b			-2.071	50.034	.044	-.54	.26	-1.07	-1.64E-02

a : 등분산이 가정됨, b : 등분산이 가정되지않음.

병원에서는 변수A2(유의확률 .157 . P<.049)와 변수A9(유의확률 .676 . P<.005)에서 노사간에 유의한 차이를 보였다. 이는 위에서와 같이 사용자는 평균 3.00, 노동조합은 평균 3.99로 사용자의 자료제시 미비에 대한 인식의 차이를 보이는 것으로 나타났으며, 정치사회적 영향에서도 사용자보다는 노동조합측에서 단체교섭의 결렬에 많은 영향을 미치는 것으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 국,공립병원에 있어 사용자의 무성의와, 사용자의 자료제시미비는 가장중요한 단체교섭의 결렬요인에 대한 노사간 인식의 차로 분석되었으며 이는 사용자측에서도 간과해서는 안될 문제로 지적되었다.

종교재단병원에서는 A4(유의확률, .087. P<.026)의 변수가 노사간에 유의한 차이를 보였다. 사용자(평균 3.37, 표준편차 1.12)와, 노동조합(평균 4.07, 표준편차 .83)간의 차이는 종교재단의 병원이 타근로기관에 비해 근로자에 대한 인간적 대우면에서 종교적인 카리즘에 의해 공감대를 형성할 것으로 예측하였으나, 그 반대로 노사간에 인식의 차이를보였다. 이는 좀더 과학적인 설문항에의해 추가적인 연구가 필요할 것으로 본다. 개인병원의 노사간에는 A1과 A12의 변수가 유의한 차이를 보였으며 특히 A12(병원의 운영목적과 재단성격)에서는 사용자(평균3.13 표준편차 .98)와 노동조합(평균 3.67 표준편차 .96)간에 노동조합이 단체교섭의 결렬요인으로 많은 영향을 미친다고 응답하였다.

가설 2의 검증

병원특성의 3집단 노동조합간에 단체교섭 결렬요인에 대한 인식의 차이를 검증하기위해 ANOVA분석을 하였으며 DunCan의 다중비교를 하였다.

<표 4-6>

상부노조의압력

DunCan

병원의 재단성격	N	Subset for alpha=.05		Grup	F	P
		1	2			
종교재단병원	24	2.88		A	2.779	.068
개인병원	27	3.11	3.11	AB		
국,공립병원	33		3.36	B		
유의확률		.263	.232			

<P<0.05>

A6(상부노조의 압력)과 A9(정치, 사회적 여론영향)의 변수가 노동조합간에 유의한 차이를 보였으며, 상부노조의 압력은 <표4-6>과 같이 개인병원과 국,공립병원의 노동조합간에 인식의 차이를 보였으며 정치, 사회적 여론의 영향에서는 <표4-7>과같이 종교재단 병원과 국,공립병원간에 인식의 차이를 보였다.

<표 4-7> 정치, 사회적 여론영향

병원의 재단성격	N	Subset for alpha=.05		Grup	F	P
		1	2			
종교재단병원	27	3.11		A	4.140	.019
개인병원	24	3.46	3.46	AB		
국,공립병원	33		3.73	B		
유의확율		.122	.230			

<P<0.05>

가설3의 검증

병원의 특성에 따른 3집단 각각의 노동조합을 산별노조와 비산별노조로 구분하고 이들간의 유의한 차이가 있는지를 검증하기위해 T-test를 하였다.

<표 4-8>과같이 국,공립병원의 산별,비산별노조간에 A1,A8,A10,A12 4개의 변수가 유의한 인식의 차이를 보였으며 다른 변수에서는 산별, 비산별노조간에 평균 3.50이상으로 단체교섭의 결렬에 중요한 영향을 미친다고 응답하였다. 사용자의 무성의에서는 산별노조(평균 4.20, 표준편차 .76)와 비산별노조 (평균 3.33, 표준편차 .58)간에 산별노조가 단체교섭의 결렬요인으로 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 노조의 병원정책의 인식미흡과 직종간의 이해관계 그리고 병원운영목적과 재단성격에 있어 산별노조가 비산별노조보다 더 많은 영향을 미친다고 응답하였다. 산별노조의 검증결과는 가설1의 검증과 동일한 결과를 보였다.

종교재단병원에서는 A1,A6,A11의 변수가 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 특히 A1(사용자의 무성의)는 국,공립병원과 동일한 결과를 보였으며 A6(상부노조의 압력)과 A11(의료업계의 구조조정)에서는 산별노조가 비산별노조보다 단체교섭의 결렬요인에 훨씬 많은

<표 4-8> 병원특성에 따른 산별, 비산별노조간의 인식차이 분석

병원의성 특	변수	등분산 정분	Levene의 등분산		평균들의 동일성에 대한 t-검정						
			F	유의 확률	t	자유도	유의확율 (양측)	평균차	차이표준 오차	평균의95% 신뢰구간	
										하한	상한
국 공 립 병 원	A1	a	.705	.408	1.907	31	.066	.87	.45	-6.03E-02	1.79
		b			2.400	2.750	.104	.87	.36	-.34	2.08
	A8	a	.715	.404	2.288	31	.029	.87	.38	-.40E-02	1.64
		b			2.458	2.500	.108	.87	.35	-.39	2.13
	A10	a	.005	.943	3.168	31	.003	1.20	.38	.43	1.97
		b			3.404	2.500	.056	1.20	.35	-6.02E-02	2.46
A12	a	.936	.341	1.949	31	.060	.90	.46	-4.19E-02	1.84	
	b			2.486	2.777	.096	.90	.36	-.31	2.11	
종교재단병원	A1	a	7.769	.010	.883	25	.386	.35	.39	-.46	1.16
		b			2.152	22.000	.043	.35	.16	1.26E-02	.68
	A6	a	1.774	.387	2.569	25	.017	1.01	.39	.20	1.82
		b			2.023	3.560	.122	1.01	.50	-.45	2.47
	A11	a	.009	.924	2.090	25	.047	.66	.32	9.16E-03	1.32
		b			2.375	4.630	.068	.66	.28	-7.23E-02	1.40
개인병원	A6	a	.193	.665	2.383	22	.026	.75	.31	9.72E-02	1.40
		b			2.354	13.669	.034	.75	.32	6.52E-02	1.43

a: 등분산이 가정됨, b: 등분산이 가정되지 않음 <P<0.05>

영향을 미친 것으로 나타났다. 특히 상부노조의 압력에서는 산별노조(평균 3.26, 표준편차 .69)가 비산별노조(평균 2.25, 표준편차.96) 유의수준 (P<.017)에 비해 인식의 차이가 훨씬 크다는 것을 알 수 있다. 이는 산별노조가 노조중앙본부의 방침에 많은 영향을 받고있는 반면 비산별노조는 자체적인 협상에 의해 교섭을 하고 있음을 알 수 있다.

개인병원에서는 A1(상부노조의 압력)만이 산별노조와 비산별노조간에 인식의 차이를 보였으며, 국,공립병원과 종교재단병원과는 달리 아주 낮은 영향을 미친 것으로 응답했다. 산별노조는 평균 3.13, 표준편차 .72였으며, 비산별노조는 평균2.38, 표준편차 .74로 유의수준 (P <.026)의 결과를 보였다. 이는 개인병원 노동조합의 노조활동이 타의료기관보다 활동성이 좁고 병원자체적으로 단체교섭을 하고 있는 것으로 분석할 수 있다.

V. 요약 및 결론

본 연구는 우리나라의 의료계의 노동조합이 결성되어있는 병원을 중심으로 단체교섭의 결렬요인에 관하여 노사간에 인식의 차이를 규명하여 분석하였다. 병원의 특성은 국,공립병원과 종교재단병원, 개인병원으로 분류하였으며, 노동조합은 크게 산별노조와 비산별노조로 분리하였다.

분석의 결과 대부분의 변수가 단체교섭의 결렬에 영향을 미친다고 응답하였으며, 특히 3집단의 병원노동조합은 사용자의 무성의와 사용자의 자료제시미비에서 노사간에 유의한 차이를 보였으며, 노동조합의 특성, 즉 산별노조와 비산별노조간에서도 유의한 차이를 보여 산별노조가 더 많은 영향을 보인 것으로 나타났다. 특히 산별노조의 경우 노조상부의 영향이 단체교섭에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 대각선교섭 방식이나 집단교섭의 방법을 선호하는반면 사용자는 기업별교섭을 선호해 노사간 인식의 차이를 보였다. 국,공립병원과 같은 대형병원일수록 분규의 경험이 많고 단체교섭결렬경험이 높은 것으로 나타났으며 산별노조는 노조의 병원정책인식미흡과 병원의 운영목적과 재단성격이 단체교섭의 결렬에 많은 영향을 미치는 요인으로 작용한 것으로 분석되었다.

현실적으로 한국의료계의 환경변화는 너무나도 빠르게 변하고 있으며 앞으로 시행예정인 의약분업, 차등수가제, 의약품 물류협동조합설립, 의료보험조합 재정통합, 의약품 실사입가제도등의 정책은 병원재정과 밀접한 관련이 있으며, 의료계는 이에따른 많은 변화를 추구해야 할 것이다. 반면에 의료계의 노동조합은 산별노조를 결성하고 보다더 조직적이고 중앙 집중적인 활동을 보이고 있다. 또한 최근 몇 년동안 의료계에서 대형병원을 중심으로 단체교섭의 결렬이나 노사간의 분쟁의 횡수가 늘어나는 경향을 보이고 있는것도 사실이다. 저수가, 저급여, 병원간의 경쟁심화등 병원재정의 압박요인과 의료환경의 개선, 의료보험수가의 현실화등의 의료환경변화에 노사공동대처가 필요한때이며, 상호 호혜적인 관계를 통하여 의사 결정을 위한 데이터를 생성 하는데 종업원들을 직접 개입 시키는 것은 개방적인 의사 소통과 정보 공유에 대한 노사의 몰입을 높일수 있으며 상시적인 참여를 활성화하는 것이 구성원으로 하여금 병원의 현실을 이해시킬 수 있는 좋은방법이라 할 수 있다.

참 고 문 헌

1. 강석인 「노사관계관리론」 일조각. 1982. p109-110
2. 김태기 「경쟁력과 노사관계」 한국노동연구원. 1993
3. 김영기 「 한국 기업의 단체교섭에 영향을 미치는 요인에 관한연구」 건대 박사학위논문. 1994. p139
4. 김태기 「단체교섭의 절차와 기법」 한국노동연구원 p51
5. 김재원 「단체교섭론」 법문사. 1995. p147-148
6. 김수곤 「한국노사관계론」 경문사. 1992. p471-472
7. 노동부, 「노동조합법 편람」. 1990. 2. p43
8. 박덕제, 박기성 「한국의 노동조합(Ⅱ)」 1990
9. 배무기 「단체협약의 내용과 과제」 한국노동연구원. 1989. p13
10. 이원덕 「노사개혁:미래를 위한 선택」, 1988. p62-111
11. 이준범 「현대노사관계론」 박영사. 1997. p330-331
12. 최종태 「현대노사관계론」 경문사. 1997. p283
13. LG 레이놀즈의 1명 「노사관계론」, 1987. p136-174
14. Sidney webb and beatrice webb, industrial democracy, London:Longmans Green &co.1897
15. 白井泰四郎 「노사관계론」. 경문사. 1990. p116
16. Neil Chamberlain, collective bargaining, N.Y : Mcgraw-Hill, 1951
17. Allan M.Carter&Ray Marchall, Labor Economics : Wages, Employment and trade union, irwin, 1967.p318
18. walton&Mckersie. op, cit
19. T.A Kochan and H.N. wheeler, "municipal collective bargaining A model and analysis of bargaining out lomes" industrial and labor relations review, vol. 28, NO1. oct, 1975, p47-49
20. .T.C Anderson, argaining outcones:Anir system Approach, industrial relations, vol. No.2, 1979 p128-130
21. T.A Kochan and H.N wheeler, op. cit p48-50
22. seeman. M. "on the meaning of Alienation" American sociological Review. vol. 24,

1969 p783-791

23. Emery, E.E&Thorsrud, E, Form and content in industrial Democracy, Tavistock, London, 1974. p5
24. Bamber, G.J.&Lansbury, R.D(eds), international and comparative industrial Relations, 이태현외 역 「노사관계」 한국노동연구원. 1993 p320
25. sloane. A.A& witney, E., Labor Relations, prentice-Hall, Englewood cliffs, N.J., 1981. p372-388
26. Churden, H.J&Sherman. A.W., Personned Management, south-western, cincinnatiwest chicago,III, 1979 p386
27. Elkouri, F&Elkouri, E.A., How Arbitration works, BNA, wshington D.C, 1985, p104-107
28. Freeman, R.&Medoff, J., what Do union DO? Basic Books, 1984