

勞 動 經 濟 論 集  
 第26卷(1), 2003. 3, pp. 53~73  
 © 韓 國 勞 動 經 濟 學 會

## 조정의 성공요인 : 노사분쟁의 경우

김 태 기\*

본 연구는 노동부가 2000년에 실시한 노동위원회 조정서비스의 문제점 및 개선방향에 대한 설문조사 결과를 활용하여 분쟁조정의 성공을 좌우하는 요인이 무엇인지를 분석한다. 분석 결과를 보면 업종이 제조업이거나 노동조합이 민주노총에 소속되어 있는 경우 조정의 성공 가능성이 떨어지는 것으로 나타났다. 조정을 받았던 경험이 많은 사업체일수록 노사 당사자들의 자세가 조정 과정에서 합의에 우호적인 방향으로 바뀔 가능성은 낮고 조정안을 수락하지 않을 가능성은 높은 것으로 나타났다. 노사 당사자들이 조정위원이 공정하고 전문성을 갖추고 있다고 인식할수록 조정회의의 시간이 길어질수록 조정이 성공할 가능성이 올라간다.

— 주제어 : 노사분쟁, 조정, 협상

### I. 서 론

우리나라 노사관계 시스템이 갖고 있는 특징 중의 하나는 단체행동에 돌입하기 이전에 조정을 의무적으로 거치도록 요구하는 조정전치주의를 도입하고 있다는 점이다. 반면 대부분의 국가는 노사 당사자들이 원하는 경우에 조정을 받게 되는 조정신청주의를 택하고 있다. 그러나 노사관계의 안정을 위해서 분쟁조정 기능을 법적으로 강화하고 있

투고일: 2003년 2월 3일, 심사일: 2월 4일, 심사완료일: 2월 21일.

\* 단국대 교수

음에도 불구하고 국제적으로 볼 때 우리나라는 노사분쟁의 발생 성향이 높은 국가로 분류되고 있다. 따라서 우리나라의 분쟁조정제도가 노사관계의 안정에 기여하고 있는가에 대해서는 논란이 생길 수밖에 없다.

노동계는 현행 분쟁조정제도가 단체행동권을 위축시키고 있어 오히려 노사관계의 불안을 야기하고 있다는 비판을 하고 있다. 반면 경영계는 우리나라 노사관계의 현실을 감안할 때 분쟁조정제도를 강화하지 않으면 노사관계는 더욱 불안해질 것이라고 주장하고 있다. 노동계는 우리나라의 분쟁조정제도가 안고 있는 문제점으로 조정전치주의를 지적하고 있지만 조정의 대상을 법으로 제한하고 있다는 점에 대해서 더 큰 문제 의식을 갖고 있다.<sup>1)</sup> 노동계는 조정을 의무화하면서 조정의 대상까지 제한하고 있기 때문에 노동조합이 합법적인 파업을 하기가 그만큼 더 어렵다고 보고 있는 것이다.

이러한 문제점들뿐 아니라 분쟁조정을 담당하는 노동위원회의 중립성이나 전문성의 결여도 분쟁조정 성과를 떨어뜨리는 요인으로 지적되고 있다. 1997년 3월 노동법 개정으로 노동위원회가 개편되었다. 그 이후 노동위원회의 중립성이나 전문성의 부족 문제는 어느 정도 해결되어 그 이전에 비해서 조정의 성립률은 크게 올라갔지만 외국과 비교하면 여전히 낮다.<sup>2)</sup> 이러한 문제점 때문에 현재와 같이 강력한 분쟁조정기능을 유지하기 위해서는 노동위원회 제도의 운영방식을 개선해야 한다는 지적이 제기되고 있다.

분쟁조정제도는 노사관계 시스템에 있어서 중요한 축을 담당하고 있다. 국가에 따라 분쟁조정제도의 특징은 다르지만 각국마다 노사관계의 안정을 달성하기 위한 중요한 정책 수단으로 분쟁조정제도를 활용하고 있다. 따라서 선진국의 경우 분쟁조정제도의 효율성 문제는 노사관계 연구자들로부터 커다란 관심을 끌어 왔다. 특히 분쟁조정제도가 노사 당사자들의 협상 행태에 어떠한 영향을 미치게 되는가에 대해서 관심이 집중되어 왔다.<sup>3)</sup>

그러나 우리나라의 경우 분쟁조정제도가 노사관계 시스템을 설명하는 데 중요한 변수가 되고 있는데도 불구하고 관련 연구는 부족했고 노사간의 공방만 치열하다. 우리나라

1) 분쟁조정제도에 대한 노사간의 공방에 대해서는 졸고(1998) 참조.

2) 조정 성립률이 1996년 14%에서 1997년 24%로 증가하였다. 미국의 경우 연방알선조정청의 조정을 거친 사건 중에서 분규로 이어진 비율은 1986년 4% 정도이다. 영국의 경우 자문알선중재청의 조정을 통해서 타결된 비율은 61%이고, 조정을 거쳐 합의에 근접한 사건의 비율을 합치면 80%를 상회하고 있다.

3) 조정에 대해서는 Kochan and Jick(1978), Hiltrop(1989) 등을, 그리고 중재에 대해서는 Farber(1979), Ashenfelter(1984) 등을 들 수 있다.

에서 분쟁조정제도에 대한 심도있는 연구가 진행되지 못하고 있는 이유는 두 가지 측면에서 볼 수 있다. 하나는 분쟁조정제도의 이론에 대한 관심이 부족했다는 점과 실증분석을 하는 데 필요한 통계가 없었다는 점이다. 최근에 들어와 분쟁조정제도의 이론과 외국의 경험을 토대로 우리나라 분쟁조정제도의 문제점을 이론적으로 분석하려는 시도가 이루어지기는 했지만, 분쟁조정제도의 효율성을 좌우하는 요인이 무엇인지를 실증적으로 밝히는 단계에는 이르지 못하고 있다.<sup>4)</sup>

분쟁의 조정은 협상 과정의 일부가 된다.<sup>5)</sup> 이러한 점에서 볼 때 분쟁조정제도의 효율성을 평가하기 위해서는 노사 당사자들이 조정안을 수락했느냐의 여부만을 따지면서 단순하게 접근할 수는 없다. 비록 조정안을 즉각 수락하지는 않는다고 하더라도 노사 당사자들이 조정을 받는 과정에서 대화가 촉진되어 합의에 보다 쉽게 도달할 수 있다. 따라서 분쟁조정제도의 성공은 노사 당사자들과 조정자간의 상호작용의 과정과 결과 속에서 파악할 필요가 있다.

분쟁조정 의 효 율 성 을 실 증 적 으 로 평 가 하 기 위 해 서 는 조 정 을 실 제 로 받 은 노 사 당 사 자 들 과 조 정 을 담 당 한 사 람 들 의 의 식 과 행 동 을 종 합 적 으 로 파 악 할 수 있 는 통 계 나 자 료 가 필 요 하 다. 조 정 에 관 련 된 통 계 나 자 료 의 한 계 를 해 결 할 수 있 는 방 안 의 하 나 는 노 동 부 가 2000년도에 실시한 노동위원회 조정서비스의 문제점 및 개선방향에 대한 설문조사(이하 설문조사라고 함)의 결과를 이용하는 것이다. 비록 이 설문조사는 2000년도 한 해에만 실시되었다는 한계가 있지만, 분쟁조정제도가 실제로 어떻게 작동하는지를 보여주고 있으며 분쟁조정제도의 효율성에 영향을 미치는 요인을 찾아내는 데 커다란 기여를 할 수 있다.

이 설문조사는 우리나라에서 처음으로 노동위원회의 조정서비스 전반을 평가하기 위해서 실시되었는데 그 결과는 노동위원회 조정서비스의 문제점을 의미있게 보여주고 있다. 설문조사는 두 개로 구성된다. 하나는 노동위원회의 조정서비스를 제공받았던 전국의 모든 사업체를 대상으로 하는 조사이고(이하 사업체 대상 설문조사), 다른 하나는 조정을 담당했던 노동위원회 위원을 대상으로 하는 조사이다(이하 노동위원회 위원 대상 설문조사). 사업체 대상 설문조사는 노사 당사자들이 조정서비스를 받게 된 동기뿐 아니라 조정이 협상에 어떤 영향을 미쳤으며 조정을 받고 난 다음에 협상 과정에서 어떤 변

4) 이러한 시도에 대해서는 줄고(1998) 참조.

5) 조정의 의미와 역할을 경제학 관점에서 다룬 연구로는 Raiffa(1982)를, 법적인 측면에서 다룬 연구로는 Goldberg, Green and Sander(1985)를 참조.

화가 있었는가를 묻고 있다. 노동위원회 위원 대상 설문조사는 조정사건의 수락, 조정회의의 운영과 조정위원의 역할 등을 묻고 있다.

본 논문의 목적은 이 설문조사 결과를 이용하여 분쟁조정 성공요인을 분석하여 분쟁조정제도의 효율성을 높일 수 있는 방안을 찾는 데 있다. 보다 구체적으로 말하면 본 논문의 목적은 다음과 같다. 첫째, 분쟁조정 성공을 좌우하는 요인을 조정제도 그 자체와 조정제도를 둘러싼 환경요인으로 나누어 볼 때 어떤 요인이 분쟁조정제도의 효율성을 떨어뜨리고 있는지를 판단하는 것이다. 둘째, 노사가 공방을 벌이고 있는 조정전치주의 문제, 조정대상의 한정 문제, 조정위원의 자질이나 조정방식의 문제가 실제로 분쟁조정제도의 효율성에 어떤 영향을 미치고 있는지를 실증적으로 분석하는 것이다. 셋째, 조정 과정에서 노사 당사자들의 태도 변화 여부와 조정안의 승낙 여부에 영향을 미치는 요인이 무엇인지를 찾아보는 것이다.

본 논문의 순서는 다음과 같다. 제Ⅱ장에서는 본 논문이 이용하는 설문조사의 방법을 설명하고, 조사 결과를 분석하는 데 필요한 노사분쟁조정제도의 특징을 간략하게 정리한다. 제Ⅲ장에서는 설문조사 결과를 이용하여 분쟁조정을 둘러싼 노사 당사자들간의 상호작용 뿐 아니라 조정자와 노사 당사자들 간의 상호작용의 특징을 살펴본다. 제Ⅳ장에서는 조정의 성립에 영향을 미치는 요인과 조정 과정에서 노사 당사자들의 태도 변화에 영향을 끼치는 요인을 찾아낸다. 마지막으로 제Ⅴ장에서는 앞에서 제시한 실증분석의 결과를 토대로 분쟁조정제도의 효율성을 제고하기 위한 정책적 시사점을 제시한다.

## Ⅱ. 자료의 성격과 제도의 개요

### 1. 사업체 대상 설문조사

#### 가. 사업체 대상 응답사업체와 모집단의 비교

본 설문조사는 2000년도에 노동위원회의 조정서비스를 제공받았던 전국의 모든 사업체를 대상으로 실시되었다. 설문조사가 시작된 2000년 10월 10일 현재 그 숫자는 775개였다. 설문조사지는 각 사업체의 사용자 대표와 노동조합 대표에게 각각 발송되었으며

설문조사지 회수 기간은 10월 25일까지였다. 회수 결과를 보면 사용자는 775명 중 190부로 회수율이 24.5%이었고, 노동조합은 136부로 회수율이 17.5%였다.<sup>6)</sup>

설문조사의 항목에는 사업체의 일반적인 특성과 노동위원회의 조정과 관련된 항목이 폭 넓게 포함되어 있다. 사업장의 일반적인 특성에는 업종, 규모, 상급단체, 임금 수준 등의 항목뿐 아니라 경영상황, 지난 5년간의 쟁의발생 등 사업체의 노사관계에 대한 내용이 포함되어 있다. 노동위원회의 조정과 관련된 항목에는 조정안의 수락 여부와 조정 과정에서 상대방의 태도 변화 여부뿐 아니라 조정의 신청 이유, 핵심쟁점 사항의 성격, 조정회의의 진행, 조정위원 및 심사관의 역할에 대한 평가 등에 관한 내용 등이 포함되어 있다.

설문 응답의 표본이 대표성이 있는지를 알아보기 위해서 2000년 10월 말까지 조정사건을 집계한 노동위원회 자료를 모집단으로 삼아 산업, 기업규모, 노동조합의 상급단체, 사업체의 법적 성격 등의 항목에 대해서 모집단과 표본의 성격을 상호 비교하여 보았다. 그 결과 각각의 항목에 대해서 표본은 모집단의 성격과 비슷한 것으로 나왔다. 다만 산업의 경우 사회 및 개인서비스 사업의 비율이 모집단에 비해서 상대적으로 낮았고, 규모 별로 보면 50인 미만 사업체의 비율이 약간 낮았으며, 반면 공익사업의 비율은 약간 높았다. 또한 조정 결과를 보면 조정안 수락과 지도합의의 비율은 표본이 되는 응답사업체의 경우 25% 정도이고 모집단의 경우 23%로 서로 비슷하게 나왔다.

#### 나. 응답사업체의 특성

응답사업체의 경영상황에 대해서 노사의 평가가 상당히 달라 정보의 비대칭성 문제가 조정을 신청하게 되는 한 가지 이유가 되고 있음을 알 수 있다. 조정 신청시 사업체의 경영사정에 대해서 노동조합은 경영사정이 좋은 것으로 평가하고 있고(5점 척도로 3.5), 반면 사용자는 경영사정이 나쁜 것으로 평가하고 있다(5점 척도로 2.5). 또한 응답사업체의 지난 5년간 쟁의행위 횟수와 조정을 받은 횟수는 노사 당사자 모두 1.9회 안팎으로 응답하였다.

조정을 받게 된 교섭 대상을 분류하면 임·단협이 49%로 가장 많고, 그 다음으로 임금협약이 37%, 단체협약이 14%로 나타났다. 이러한 비율도 2000년도 조정사건에 대한 노동위원회의 통계와 근접해 있다. 또한 단체교섭에서 합의가 어려웠던 쟁점사항을 분

6) 설문조사의 방법 및 결과 등에 대한 자세한 내용은 노동부(2000) 참조.

류하면 임금 및 복지관련 사항이 63% 정도를 차지하고 있고, 나머지는 경영·인사 문제, 노동조합 활동 문제, 고용 문제 등의 순으로 나누어진다.

## 2. 노동위원회 위원 대상 설문조사

2000년도에 조정사건을 담당한 노동위원회 위원을 대상으로 하는 설문조사는 중앙노동위원회, 서울·경남·전남·충남의 4개 지방노동위원회의 위원장, 상임위원, 노사위원, 조정담당 공익위원(이하 공익위원) 전원을 대상으로 실시하였다. 설문 기간은 사업체 대상 설문조사 기간과 같았으며 노사위원의 경우 회수율 33%이었고, 공익조정 위원의 경우 28%이었다.

응답을 한 노동위원회 위원의 경력을 보면 노사위원은 평균 1.4년으로 비교적 짧고, 공익위원은 평균 4.6년으로 긴 것으로 나타났다. 2000년도에 들어온 다음부터 설문조사 기간 이전까지 노동위원회로부터 노사위원은 평균 8.9건의 사건을 담당해 달라는 요청을 받았고, 이 중 평균 6.9건을 수락한 것으로 나타났다. 같은 기간 동안 공익위원의 경우 14.8건의 사건을 요청받고 이 중 13.2건을 수락한 것으로 나타났다. 노사위원과 공익위원 모두 조정사건 수락의 기준으로 시간적 여유를 가장 중시하였다. 조정사건 1건당 노사위원은 7.3시간을 소요했고, 공익위원의 경우 6.6시간을 소요했던 것으로 나타났다. 노동위원회가 사건을 배정한 기준에 대해서 대체로 노사위원은 자신이 소속된 산업이나 업종이 감안된 것으로 보고 있고, 반면 공익위원의 경우 사건의 중요성이 감안된 것으로 보고 있다.

## 3. 분쟁조정제도의 개요

설문조사의 결과를 분석하기 이전에 현행 노사분쟁조정제도의 특징을 간략하게 정리할 필요가 있다. 노동위원회의 조정은 당사자간에 합의를 위한 노력을 계속하여도 더 이상 합의의 여지가 없을 때 시작된다. 노동쟁의에 돌입하기 이전에 반드시 조정을 거쳐야만 된다. 노동위원회는 조정 신청을 받은 다음 일반사업은 10일, 공익사업은 15일 이내에 조정을 마쳐야 한다. 다만 당사자간의 합의가 있을 경우에 각각 10일과 15일 이내에 조정을 연장할 수 있다.

노동위원회는 조정 신청을 받을 때 사업장 개요, 단체교섭 경위, 당사자간의 의견 불

일치 사항 및 이에 대한 당사자의 주장 내용 등을 제출하도록 요구하게 된다. 노동위원회는 담당 심사관을 지정하고 조정위원회를 구성하게 된다. 담당 심사관은 조정안 작성에 필요한 자료 수집 및 분석을 하여 조정부의안을 작성하게 된다. 조정위원회는 일반사업의 경우 근로자위원, 사용자위원, 조정담당 공익위원 3인으로 구성된다. 조정위원들은 조정부의안을 토대로 조정을 시작하게 되며, 노사 당사자들의 주장을 청취하고 대화에 나서게 된다.

조정을 담당하는 공익위원의 법적 요건을 높였기 때문에 협상이나 조정에 관한 실무의 경우 경험이 풍부한 사람을 위촉하기 어렵다. 뿐만 아니라 조정 능력을 갖추고 있는 사람은 한정되어 있는데도 불구하고 노동위원회 위원들은 지역의 인사에 한정해서 위촉되고 있다. 또한 조정위원들은 거의 대부분 비상근이어서 조정에 전념하기가 어렵다. 또한 조정 절차는 심사관에 의한 '예비조정' 단계와 조정위원들에 의한 '본조정' 단계로 사실상 나누어지게 되는데, 노동위원회 위원이 비상근이기 때문에 '예비조정'의 역할이 중요하게 된다.<sup>7)</sup>

노동위원회의 '공식적인' 조정은 그 대상이 노동쟁의에 한정된다. 노동쟁의는 임금, 근로시간, 복지, 해고, 기타 대우 등 근로조건의 결정에 관한 주장의 불일치로 인한 분쟁에 한정된다. 조정 대상의 범위를 법에서 규정하는 것에 대해서는 노사간의 다툼이 있지만 동시에 조정을 담당하는 노동위원회 위원들의 활동 범위를 제약하고 있다고 볼 수 있다.

### Ⅲ. 분쟁조정제도를 둘러싼 당사자들간의 상호작용

#### 1. 조정의 신청

조정을 둘러싼 노사 당사자들간의 갈등은 조정의 신청 문제로부터 시작된다. 조정에 대한 노사 당사자들의 기대가 다를 뿐 아니라 조정제도가 요구하는 법적 요건에 대한 판단이 서로 다르기 때문이다. 조정의 필요성을 노사 쌍방이 아니라 어느 일방만이 느끼는 경우 조정의 신청 그 자체는 협상에 영향을 미치게 된다. 이것은 조정을 어느 일방이

7) '예비조정'과 '본조정'의 문제에 대해서는 졸고(1998) 참조.

신청할 때 보다 쌍방이 합의로 신청할 때 조정의 성공률이 높다는 점에서 확인된다.<sup>8)</sup>

우리나라는 조정이 노동조합의 신청으로 시작되는 경우가 거의 대부분이다. 사업체 대상 설문조사의 결과 노동조합측 응답자의 96%는 노동조합이 신청했다고 대답했는데 이것은 노동위원회의 2000년도 통계(99%)와 유사하다. 노동조합이 조정을 신청한 이유를 보면 응답자의 37%는 조정전치주의와 실질적 조정을 받기 위해서라고 대답하였다. 35%는 조정전치주의 때문이라고 대답하였고, 25%가 실질적 조정을 받기 위해서라고 대답하였다.

조정 신청시 조정의 역할에 대한 기대는, <표 1>에서 보듯이 노동조합의 경우 당사자들간의 대화 촉진이 30%, 새로운 대안의 모색이 24%로 나타났다. 반면 사용자측의 경우 새로운 대안의 모색이 40%, 당사자들간의 대화 촉진이 35%의 순으로 나타났다. 조정을 통해서 관련 기관에 대해 영향력 행사를 기대한다는 응답은 노동조합측이 20%로 높게 나타나고 있다. 이것은 일반사업의 경우 경영자가 실질적 권한이 없고, 공익 및 필수공익사업의 경우 실질적인 의사결정권을 갖고 있는 상급 정부기관에 대한 영향력의 행사를 기대한 것으로 보인다.

<표 1> 조정신청시 조정에 대한 기대

(단위: %, 개)

	새로운 대안 모색	당사자간 대화촉진	쌍방에 양보압력	관련기관 및 인사에 대한 영향력	기 타	사례수
노동조합	24	30.2	10.9	20.2	14.7	129
사 용 자	40.1	35.2	19.2	2.2	3.3	182

조정의 시작 시점이 조정의 성공에 미치는 영향에 대해서는 주장이 엇갈려 왔다. 조기에 시작해야 한다는 주장과 조정이 빨리 시작되면 협상에 부정적인 영향을 미친다는 상반된 주장이 제기되어 왔다.<sup>9)</sup> 설문조사의 결과를 보면, 교섭이 상당히 진행되었지만 쌍방간의 이견이 너무 컸을 때 조정을 신청했다는 응답이 가장 많았다. <표 2>에서 보듯이 노동조합측의 경우 그 비율이 46%로 나타났고, 그 다음으로 교섭다운 교섭을 못했

8) 연구 자료의 경우 1985년 쌍방이 신청할 때 조정성공률이 77%, 어느 일방이 신청할 때 그 비율은 47%이다. 여기에 대해서는 Hiltrop(1989) 참조.

9) 조정을 조기에 해야 한다는 주장은 Kerr(1954)를, 당사자들이 조정의 필요성을 크게 느낄 때까지 기다려야 한다는 주장은 Wall(1989) 참조.

다는 비율이 30%이었고, 반면 일부 쟁점만 미합의되었다는 비율은 22%에 지나지 않았다. 사용자측의 경우에도 교섭이 상당히 진행되었지만 쌍방간의 이견이 너무 컸다는 비율은 49%이었고, 일부 쟁점만 미합의되었다는 비율은 32%, 교섭다운 교섭을 못했다는 비율은 17%이었다.

〈표 2〉 조정신청이전 교섭진행 상황

(단위: %, 개)

	쌍방간 이견 컸음	일부 쟁점만 미합의	교섭다운 교섭 못했음	기 타	사례수
노동조합	46.2	22.0	29.5	2.3	132
사 용 자	48.6	31.9	17.3	2.2	185

조정을 신청한 시기 문제에 대해서 조정을 담당한 노동위원회 위원들도 노사 당사자들이 협상을 충분히 진행하지 못하고 조정을 신청한 것으로 평가하고 있다. 5점 척도 기준으로 볼 때 조정회의 개최 이전에 당사자들이 교섭을 충분히 진행했다는 대답은 노사 위원은 2.8, 공익위원은 2.6으로 나타났다. 또한 당사자들이 합의에 도달하려는 자세에 대해서도 노사 위원은 2.7, 공익위원은 2.3으로 부정적으로 평가했다. 이것은 협상이 무르익기 전에 조정이 시작되었으며 노사 당사자들이 아직 합의에 도달하고자 하는 적극적인 자세가 형성되지 않았음을 시사한다.

## 2. 조정 과정

조정 과정에서 노사 당사자들간의 상호작용뿐 아니라 노사 당사자들과 조정자 사이에 상호작용이 진행된다. 노사 당사자들은 자신에게 유리한 방향으로 쟁점을 조정위원들에게 설명하게 되며, 조정위원들은 당사자들이 합의하도록 설득하고자 한다.<sup>10)</sup>

설문조사 결과에 의하면 노사 당사자들은 조정위원들의 성의에 대해서는 긍정적으로 평가하고 있다. 조정 서비스를 받은 노사 당사자는 조정회의를 한 사건당 평균 1.6회 개최되고, 시간은 3.2시간 정도 소요된 것으로 응답했다. 또한 조정회의에서 노사 당사자들은 대체로 답변 기회가 충분했다고 생각하고 있다.

10) 조정을 둘러싼 당사자들간의 상호작용에 대해서는 Simkim and Fidandis(1986) 참조.

분쟁 당사자의 조정에 대한 자세와 조정자의 능력이 조정의 성공에 커다란 영향을 미친다. 분쟁 당사자가 조정을 하는 사람을 신뢰하고, 조정을 하는 사람은 문제의 이면을 파악하고 분쟁 당사자가 말하지 못하는 미묘한 문제까지 이해할 수 있어야 한다.<sup>11)</sup>

설문조사 결과를 보면 심사관이 조정부의안을 작성하는데 심사관에게 관련 자료나 사실을 어느 정도 제공했느냐에 대한 질문에 대해서 '전부 다 제공했다'는 비율이 노사 모두 80%를 넘었다. 이것은 노사 당사자들이 일단 조정을 하는 사람을 신뢰한 것으로 해석된다.

그러나 조정회의에서 다루지 못한 실질적인 쟁점이 따로 있었다는 응답 비율이 노동조합측의 경우 48%에 이르고 있다. 사용자측의 경우 노동조합측보다 훨씬 낮지만 그 비율이 26%나 된다. 조정회의에서 다루지 못한 실질적인 쟁점이 따로 있었다고 대답한 노사 당사자들의 대부분은 조정회의에서 실질적인 쟁점이 아예 본격적으로 논의되지 않았다고 응답하고 있다. <표 3>에서 보듯이, 비공식적인 쟁점이 본격적으로 논의되었다고 응답한 비율은 사용자측의 경우 12%, 노동조합측의 경우 5.5%에 지나지 않는다. 이것은 노사 당사자들이 조정을 하는 사람들의 조정 능력에 의문을 가지고 있다는 점을 시사하고 있다.

<표 3> 비공식적인 실질적 쟁점의 처리

(단위: %, 개)

	처음부터 논의되지 않음	일부 논의 이후 유야무야됨	본격적으로 논의됨	기 타	사례수
노동조합	34.5	54.5	5.5	5.5	55
사 용 자	40.5	42.9	11.9	4.8	42

비공식적인 실질적인 쟁점이 논의되지 못한 이유에 대해서 노사 당사자들은 사안의 미묘성과 법적 문제를 지적하고 있다. 노동조합측의 경우 <표 4>에서 보듯이 사안의 미묘성을 지적하는 비율이 41%로 가장 높았고 그 다음으로 법적 문제와 사안의 미묘성이 37%로 나타났다. 사용자측의 경우에도 사안의 미묘성이 38%로 나타났다. 사안의 미묘성은 노사 당사자들이 협상 전략상 조정회의에서 쟁점을 제기하지 않았거나, 조정을 담당하는 노동위원회 위원들이 시간의 부족이나 사안에 대한 이해 능력의 부족으로 다루

11) 여기에 대해서는 조정에 관한 연구를 서베이한 Kressel and Pruitt(1989) 참조.

지 못한 것으로 해석할 수 있다. 또한 법적 문제는 노동위원회의 조정 대상이 법적으로 한정되어 있거나 조정 기간이 법적으로 정해져 있기 때문이라고 볼 수 있다.

〈표 4〉 비공식적인 쟁점이 논의되지 않았던 이유

(단위 : %, 개)

	법적 문제	사안의 미묘성	법적 문제와 사안의 미묘성	기 타	사례수
노동조합	16.7	40.7	37.0	5.6	54
사 용 자	31.0	38.1	31.0	-	42

노동위원회 위원들이 제시한 조정안을 노사 당사자들이 거부한 이유를 보면 핵심쟁점의 해결방안을 제시하지 못했거나 기대에 미치지 못한다는 응답이 거의 대부분을 차지한다. <표 5>에서 보듯이 노동조합측의 경우 핵심쟁점의 해결방안을 제시하지 못했다는 비율이 45%로 가장 높고, 그 다음으로 기대에 미치지 못했다는 비율이 44%이며 반면 조정안은 합리적이지만 조직의 형편상 수용이 어렵다는 비율은 3%에 그쳤다. 사용자측의 경우 기대에 미치지 못했다는 비율이 38%로 가장 높았고, 그 다음으로 핵심쟁점의 해결방안을 제시하지 못했다는 비율이 29%로 나타났다.

〈표 5〉 조정안을 거부한 이유

(단위 : %, 개)

	기대에 미치지 못함	조정안은 합리적이거나 조직형편상 수용불가	핵심쟁점의 해결 방안을 제시하지 못함	기 타	사례수
노동조합	43.8	3.1	45.3	7.8	64
사 용 자	37.6	26.9	29.0	6.5	93

노사 당사자들은 조정을 담당하는 심사관과 노동위원회 위원들의 능력과 자세에 대해서는 대체로 부정적인 평가를 내리고 있다. 특히 이들은 조정을 담당하는 사람들의 공정한 자세보다는 문제를 이해하는 능력을 보다 부정적으로 보고 있다. 또한 노사를 비교할 때 사용자측보다 노동조합측의 평가가 부정적이다. <표 6>에서 보듯이 조정위원이 공정했고 사안에 대한 이해도가 높았다는 비율은 노동조합의 경우 24%에 지나지 않았고, 공정하지 못했고 사안에 대한 이해도도 낮았다는 비율은 30%였다. 공정했지만 사안에 대

한 이해도가 낮았다는 비율은 노동조합의 경우 41%이고 사용자의 경우 46%나 차지하고 있다.<sup>12)</sup>

〈표 6〉 조정회의에서 조정위원의 역할

(단위: %, 개)

	공정하고 사안 이해도 높았음	공정했지만 사안 이해도 낮았음	공정하지 못했지만 사안 이해도 높았음	공정하지 못했고 사안 이해도 낮았음	사례수
노동조합	23.8	40.5	5.6	30.2	126
사용자	46.9	45.8	1.7	5.6	177

노사 당사자들은 조정을 담당하는 사람들의 조정 능력에 대해서 부정적인 평가를 내리지만 거꾸로 조정을 담당하는 사람들은 노사 당사자들의 자세를 부정적으로 보고 있다. 노사 당사자들과 조정을 담당하는 위원들간의 엇갈린 평가는 조정회의의 자료가 되는 조정부의안에 대한 위원들의 평가에 의해서 확인된다. 조정을 담당한 위원들은 노사 당사자들의 판단과 달리 조정부의안에 없는 내용이 쟁점이 된 경우는 그렇게 많지 않은 것으로 평가하고 있다. 5점 척도로 볼 때 조정부의안에 없는 내용이 쟁점이 되었다는 점수는 노사위원의 경우 2.9, 공익위원의 경우 2.7로 나타났다.

조정 목적은 당사자들의 합의에 도달하도록 도와주는 데 있다. 그러나 노동위원회 위원들은 조정안을 만들 때 노사 당사자들의 수용 가능성뿐 아니라 노사간의 형평성과 공공의 이익을 크게 고려하고 있다. 조정안을 작성할 때 기준으로 가장 크게 고려한 것이 노사위원의 경우 당사자의 수용 가능성이라는 비율은 44%에 지나지 않는다. 노사위원들은 41%가 노사간의 형평성을, 8%가 공공의 이익을 고려하였다. 공익위원의 경우 당사자의 수용 가능성은 42%이고, 공공의 이익 고려가 19%이다.

이것은 조정자의 역할 그 자체에 대해서 노사 당사자들과 조정을 담당하는 위원들이 시각을 달리하고 있다는 점을 보여주고 있다.<sup>13)</sup> 우리나라 노동위원회 위원들이 자신의 역할을 분쟁 해결의 지원자라기보다는 사회적 이익의 조화자로서 인식하는 경향이 강하다. 이 점은 조정의 성공을 장애하는 요인이 무엇인가에 대한 노동위원회 위원들의 인식

12) 심사관의 경우 공정했고 열의도 높았다는 응답 비율이 노동조합측은 30%, 사용자측은 59%로 나타났다. 그러나 공정하지도 못했고 열의도 낮았다는 비율은 노동조합측은 31%, 사용자측은 6%로 나타났다.

13) 조정자의 역할과 윤리 문제에 대해서는 Goldberg, Green and Sander(1985) 참조.

에서 나타난다. 노사위원이나 공익위원 모두 조정의 성공에 장애가 되는 요인으로 노조와 사용자의 협상 태도를 문제 삼고 있다. 노사위원의 경우 조정의 성공에 장애가 되는 요인으로 노조의 협상 태도를 지적한 비율이 63%로 가장 많고 그 다음으로 사용자의 협상 태도를 지적한 비율이 23%로 높다. 반면 조정의 의무화 문제나 조정 대상의 한정 문제를 장애요인으로 지적한 비율은 각각 9%와 3%에 지나지 않는다.

노동위원회 위원들의 이러한 문제 인식은 우리나라의 노사관계 현실에 비추어 볼 때 일정 부분 타당성을 가지고 있다고 볼 수 있다. 조정이 협상을 촉진시키는 역할을 하는데도 불구하고 정작 노사 당사자들은 조정 기간을 마치 협상의 휴지기로 보고 있고, 합의에 도달하려는 의지가 약하다는 것을 알 수 있다. 설문조사 결과를 보면 조정 기간 동안에 본격적인 협상을 진행시키고 있었느냐에 대한 질문에 대해서 노동조합의 경우 아니오라고 응답한 비율이 56%이고, 사용자측의 경우 39%에 이른다.

## IV. 분쟁 조정의 성공 요인 분석

분쟁 조정 제도를 둘러싼 노사 당사자 및 조정자간의 상호작용이 합의에 도달하는 데 어떻게 기여하는가를 두 가지 측면에서 평가할 수 있다. 하나의 측면은 조정을 담당하는 노동위원회 위원들이 제시한 조정안을 노사 당사자들이 수락하게 되었는지의 여부에 관한 문제이고, 다른 하나의 측면은 조정 과정을 거치면서 노사 당사자들이 합의에 보다 적극적인 협상 자세를 취하게 되었는지의 여부에 대한 문제다. 노사 당사자들이 조정안을 즉각 수락하게 되면 단체교섭은 타결된다. 그렇지 않으면 노사 당사자들간의 협상은 지속되고 합의에 도달하지 못하면 파업에 돌입하게 된다. 조정안을 노사 당사자들이 수락하지 않는다고 하더라도 조정 과정에서 노사 당사자들의 태도가 우호적으로 바뀌게 된다면 조정이 끝난 다음에 합의에 보다 쉽게 도달하게 된다.

### 1. 상대방의 태도 변화

먼저 조정 과정에서 상대방의 태도가 우호적으로 바뀌게 되는 경우 그 요인이 무엇인지 살펴보았다. 이를 위해서 로짓(logit) 분석을 하였는데 상대방의 태도가 우호적으로

바뀌었다고 응답하면 1, 그렇지 않으면 0으로 하였다. 독립변수로 사업체 특성 변수, 노사관계 변수, 조정제도 자체 변수를 잡았다. 사업체 특성 변수에는 산업, 기업규모, 임금 수준, 사업체 조직의 법적 특성, 조정 신청시 경영상황을 포함시켰다. 설문조사의 문항에 맞추어 산업은 제조업과 비제조업으로 구분해 제조업 더미 변수를 설정하였다. 기업규모는 100인 미만, 100~299인, 300인 이상으로 구분해 두 개의 더미변수를 설정하였다. 임금 수준에 대해서도 100만 원 미만, 100만~200만 원, 200만 원 이상으로 구분하였다. 또한 사업체 조직의 법적 특성은 일반사업, 공익사업, 필수공익사업으로 구분하였다.

노사관계 변수에는 노조 설립년도, 노동조합의 소속 상급단체, 지난 5년간 조정 횟수, 노사간 대화의 활성화 정도가 포함된다. 노동조합의 소속 상급단체는 한국노총과 민주노총으로 구분되어 있다. 조정 자체의 변수에는 핵심 이슈의 성격, 조정회의에서 다루지 못한 비공식 쟁점의 존재 여부, 조정신청 이전 교섭진행상황, 조정신청 이유, 조정위원의 경력이나 성향을 알고 있는 정도, 조정회의에서 답변 기회, 조정회의의 횟수와 시간, 조정위원의 역할에 대한 평가가 포함된다. 핵심 이슈의 성격은 임금 이슈와 비임금 이슈로 구분하고 임금 및 복지 관련 이외의 경우에 대해서 비임금 더미를 설정하였다. 조정위원 변수는 조정위원의 역할이 공정하지도 못했고 이해도가 낮았음을 기저로 하고, 공정했지만 이해도가 낮음, 공정하지 못했지만 이해도는 높음, 공정하고 이해도도 높음 등 3개 더미 변수를 각각 설정하였다.

조정 과정에서 상대방의 태도 변화에 대한 분석 결과를 보면, <표 7>에서 알 수 있듯이 제조업보다는 비제조업에서 상대방의 태도가 조정 과정에서 우호적으로 변할 가능성이 높다. 또한 노동조합 상급단체가 민주노총인 경우 상대방의 태도가 우호적으로 바뀔 가능성이 낮은 것으로 보인다. 이러한 점들은 파업의 발생 성향에 대한 기존의 연구 결과와 일치한다.<sup>14)</sup> 300인 이상의 대기업이 99인 이하 소기업보다 조정을 거치면서 당사자들의 태도가 우호적으로 바뀔 가능성이 높다. 이것은 노사 당사자들간의 대화를 촉진하는 조정 기능이 소기업보다 대기업에서 더 크게 작용한다는 점을 시사한다. 지난 5년간 조정을 받은 횟수가 많을수록 조정 과정에서 상대방의 태도가 합의에 우호적으로 바뀔 가능성이 낮은 것으로 나타났다. 이것은 조정이 법적으로 강제되어 있기 때문에 노사 당사자들은 조정제도를 조정을 위한 조정으로 받아들이고 있음을 시사하고 있다.

조정제도 자체의 변수를 보면 조정위원이 공정하고 사안에 대한 이해도가 높을 경우

14) 제조업종과 민주노총 소속 노동조합에서 파업의 발생 성향이 높다는 연구에 대해서는 박기성(1991) 참조.

노사 당사자들이 합의에 우호적으로 변할 가능성이 매우 높다. 특이하게도 조정위원의 성향과 경력에 대해서 노사 당사자들이 잘 알고 있는 경우 조정 과정에서 상대방의 태도가 변화할 가능성이 낮은 것으로 나타났다. 이것은 조정위원회의 구성 방식에 관한 현행 제도가 문제점이 있다는 것을 시사한다. 실무 경험이 작은 공익위원뿐 아니라 노사위원이 조정을 하기 때문에 노사 당사자들은 조정을 담당하는 위원들의 성향에 대해서 선입견을 가질 수 있다는 것을 의미한다.

<표 7> 상대방의 태도 변화 여부 분석

	회귀 계수
제조업 더미	-1.9334 (***)
규모1(100~299인)	.5803
규모2(300인 이상)	1.6993 (**)
임금수준1(100만~200만원)	.0995
임금수준2(200만원 이상)	-.5791
공익사업 더미	-.0300
필수공익사업 더미	-1.0477
경영상황	-.0665
노조 설립년도	.0066
민주노총 더미	-1.3284 (*)
5년간 조정횟수	-.9176 (***)
노사간 평소 대화의 활성화 정도	.0277
비임금 이슈 더미	-.9085
비공식 쟁점 있음 더미	-.2832
교섭1(교섭진행, 쌍방의 이견 큼)	.1814
교섭2(교섭다운 교섭 못함)	-.3653
신청이유1(전치 및 실질적 조정)	-1.5791 (**)
신청이유2(실질적 조정)	.3025
위원 인지 정도	-.6102 (***)
답변기회 충분	-.3667
조정회의 횟수	.4948 (*)
조정회의 시간	.0140
조정위원1(공정했지만 이해도 낮음)	2.1450
조정위원2(불공정, 이해도 높음)	1.4482
조정위원3(공정 및 이해도 높음)	3.1427 (***)
Chi-Square(sig.)	82.494 (.0000)

주 : 1) 상대방 태도 변화가 있었던 경우=1, 그렇지 않은 경우=0을 부여해서 로짓분석한 결과임.

2) \*\*\* 99% 신뢰 수준에서 유의, \*\* 95% 신뢰 수준에서 유의, \* 90% 신뢰 수준에서 유의.

예상한 대로 노사 당사자들이 조정전치주의를 의식하고 조정을 신청한 경우 조정 과정에서 합의에 우호적인 방향으로 태도가 바뀔 가능성이 낮은 것으로 나타났다. 조정회의에서 다루지 못한 비공식 쟁점이 있는 경우 조정 과정에서 상대방의 태도가 우호적으로 바뀔 가능성이 작지만, 통계적으로는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

## 2. 조정안의 수락 여부

조정안의 수락에 영향을 미치는 요인을 분석하기 위해서 로짓(logit) 분석을 하였다. 조정안을 수락하는 경우는 1, 조정안이 노사 양측 또는 어느 일방에 의해서 거부되는 경우는 0이라고 하였다. 설명변수는 조정 과정에서 상대방의 태도 변화를 설명하는 변수와 같다.

조정안의 수락에 대한 로짓 분석 결과는 <표 8>로 정리된다. 업종에 따라 조정의 성립 가능성이 크게 달랐는데 비제조업보다 제조업의 경우 노사 당사자들이 조정안을 수락하지 않을 가능성이 높다. 기업규모에 따라 조정 과정에서 상대방의 태도 변화의 가능성은 달랐지만, 조정안의 수락 여부가 바뀔 가능성은 유의하게 나타나지 않는다.

공익사업과 필수공익사업이 일반사업보다 조정안을 수락하지 않을 가능성이 높다. 일반사업보다 공익사업이나 필수공익사업이 사업의 성격상 분쟁조정제도의 필요성을 상대적으로 많이 가지고 있지만 실제로 그 효과는 부정적이라고 할 수 있다. 또한 지난 5년간 조정을 받았던 경험이 많은 사업체일수록 노사 당사자들이 조정안을 수락하지 않을 가능성이 높다. 이러한 점들은 분쟁조정제도를 법적으로 강화할수록 노사 당사자들은 조정을 부정적으로 인식하고 있음을 시사한다.

노사간의 평소 대화가 활성화되었다고 해서 조정안을 수락할 가능성이 높다고 볼 수는 없다. 이것은 대화만으로 노사간의 이해관계 마찰을 해결하는 데 한계가 있음을 시사한다. 그러나 조정회의의 시간이 길수록 노사 당사자들이 조정안을 수락할 가능성이 높다. 또한 조정을 신청하기 이전에 교섭다운 교섭을 진행하지 못한 경우에 조정안을 수락하지 않을 가능성이 높다. 이것은 조정을 담당하는 사람이 합의를 끌어내기 위해서 적극적인일수록 그리고 노사 당사자들이 합의에 도달하려는 의지가 강할수록 조정의 효과가 커진다는 점을 시사한다.<sup>15)</sup>

15) 조정자의 노력이 조정의 성과에 미치는 영향에 대해서는 Kressel(1972) 참조.

<표 8> 조정안의 수락여부 분석

	회귀 계수
제조업 더미	-2.7463(***)
규모1(100~299인)	-1.0300
규모2(300인 이상)	-1.6658
임금수준1(100만~200만원)	.8947
임금수준2(200만원 이상)	1.0995
공익사업 더미	-1.4603(*)
필수공익사업 더미	-2.7981(*)
경영상황	-.3503
노조 설립년도	-.0592
민주노총 더미	-.6401
5년간 조정횟수	-1.0493 (**)
노사간 평소 대화의 활성화 정도	-.9196 (*)
비임금 이슈 더미	.2484
비공식 쟁점 있음 더미	.4136
교섭1(교섭진행, 쌍방의 이견 큼)	-.1140
교섭2(교섭다운 교섭 못함)	-2.8375 (*)
신청이유1(전치 및 실질적 조정)	-.4066
신청이유2(실질적 조정)	.1328
위원 인지 정도	-.2305
답변기회 충분	-.0602
조정회의 횟수	.1229
조정회의 시간	.3703 (**)
조정위원1(공정했지만 이해도 낮음)	-5.9091
조정위원2(불공정, 이해도 높음)	.0032
조정위원3(공정 및 이해도 높음)	.8704
Chi-Square(sig.)	63.153 (.0001)

주: 1) 노사 당사자가 조정안을 수락한 경우를 1로 두고, 조정안이 거부된 경우를 0으로 두어 로짓 분석을 한 결과임.

2) \*\*\* 99% 신뢰 수준에서 유의, \*\* 95% 신뢰 수준에서 유의, \* 90% 신뢰 수준에서 유의.

## V. 결 론

제조업의 경우 조정이 성공할 가능성이 비제조업보다 낮다는 점이나 민주노총이 노동조합의 상급단체일 때 조정이 성공할 가능성이 낮다는 점은 우리나라 노사 분쟁조정제

도의 효율성이 외부적 요인에 크게 영향을 받는다는 점을 시사하고 있다. 이것은 조정제도의 효과를 높이기 위해서는 조정제도 그 자체의 개선뿐 아니라 노사 당사자들의 단체교섭에 대한 의식이나 협상 관행의 문제 등 노사관계의 개선이 필요하다는 점을 의미한다.

이러한 노사관계의 문제점을 감안할 때 분쟁조정제도의 효율성을 제고하기 위해서는 다음의 두 가지 문제에 정책적 관심을 집중할 필요가 있다. 분쟁조정제도의 효율성을 떨어뜨리는 첫 번째 문제로 조정전치주의를 지적할 수 있다. 분쟁 당사자들의 의사와 관계 없이 조정을 반드시 거쳐야 하기 때문에 조정을 받게 되는 사업장의 경우 조정의 효과가 낮다. 지난 5년간 조정을 많이 받았던 사업체일수록 조정의 효과가 낮는데 이것은 조정전치주의가 노사 당사자들이 스스로 합의에 도달하려는 열의를 식히는 결과를 초래해 냉각효과(chilling effect)와 같은 문제점을 수반하고 있다는 점에서 확인된다.

또한 일반사업에 비해서 공익사업이나 필수공익사업의 경우 조정의 효과가 더 낮는데 이것은 조정제도를 법적으로 강화할수록 오히려 조정의 효과가 떨어질 수 있다는 점을 시사하고 있다. 물론 이러한 문제를 해결하기 위해서는 공익사업이나 필수공익사업의 경우 노사분쟁이 조정제도 자체의 문제점뿐 아니라 공공부문의 임금이나 근로조건 결과에 대한 정부의 정책 때문에 노사간의 자율적인 합의 공간이 축소되어 있다는 점도 감안할 필요가 있다.<sup>16)</sup>

분쟁조정제도의 효율성을 떨어뜨리는 두 번째 문제로 조정제도의 운영방식 문제를 지적할 수 있다. 조정위원의 공정성이나 전문성이 높을수록 조정의 효과가 커지고 또한 조정위원이 시간을 많이 투입할수록 조정의 효과가 커지는 것으로 나타났다. 그러나 현행 분쟁조정제도하에서는 조정을 담당하는 위원들이 자신의 현업에 종사하면서 틈이 나면 조정을 맡고 있다. 또한 조정을 담당하는 노동위원회 위원들을 임명할 때 법적인 자격요건이나 노사의 대표성 등을 고려하기 때문에 조정을 하는 데 필요한 자질이나 실무경험 등을 갖춘 사람을 조정자로서 노동위원회가 확보하기 어렵다.

이러한 문제점들을 해결하기 위해서는 종합적인 대책이 필요하다. 분쟁조정제도의 효율성을 제고하기 위해서는 조정전치주의를 조정신청주의로 전환하고, 공익사업과 필수공익사업의 경우 사업의 성격에 맞는 분쟁조정제도를 만들 필요가 있다. 이와 함께 조정을 담당하는 사람들의 전문성을 높여 노사 당사자들이 자발적으로 조정을 받고 싶어하

16) 공공부문의 노사협상에 대한 문제점과 개선 방향에 대해서는 줄고(2001) 참조.

도록 조정서비스를 고도화해야 한다. 또한 노사관계가 불안한 사업장은 만성적인 취약성을 보이고 있다는 노사관계의 현실을 감안할 때 노사 당사자들간의 신뢰 회복, 대화 방식의 개선 등 예방적 조정 기능의 도입을 통해서 분쟁조정제도를 보다 적극적으로 활용할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 김태기. 「노동쟁의조정제도의 효율성과 우리나라 조정제도의 평가」. 『노동경제논집』 21권 2호(1998): 1-16
- \_\_\_\_\_, 「노사협상이론의 새로운 영역과 적용: 공공부문을 중심으로」. 『노동경제논집』 24권 2호(2001): 197-225.
- 노동부. 『노동위원회 조정·심판 서비스의 문제점 및 개선방향에 대한 연구』. 노동부, 2000.
- 박기성. 『한국의 노동조합(II)』. 한국노동연구원, 1991.
- Ashenfelter, Orley and David E. Bloom. "Morals of Arbitrator Behavior: Theory and Evidence". *American Economic Review* 74 (1984): 111-124
- Farber, Henry S. and Harry C. Katz. "Interest Arbitration, Outcomes and the Incentive to Bargain". *Industrial and Labor Relations Review* 37 (1979): 55-63
- Goldberg, Stephen, B., Green, Eric, D., and Sander, Frank, E. A. *Dispute Resoution*, Boston: Little, Brown and Company, 1985.
- Hiltrop, J. M. "Factors Associated with Successful Labor Mediation". in *Mediation Research* Kessel and Pruitt(ed), San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1989.
- Kerr, C. "Industrial Conflict and Its Mediation". *American Journal of Sociology*. 1954, 60, pp.230-245.
- Kochan, T. A. and Jick, T. "The Public Sector Mediation Process: A Theory and Empirical Examination". *Journal of Conflict Resolution*. 1978, 22, pp. 209-240.
- Kressel, K. *Labor Mesiation: An Exploratory Survey*, Albany, NY. : Association of

- Labor Mediation Agencies, 1972.
- Kressel, K. and Pruitt D. G. "A Research Perspective on the Mediation of Social Conflict". in *Mediation Research* Kressel and Pruitt(ed), San Fransisco: Jossey-Bass Publishers1989.
- Raiffa, Howard. *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge : Harvard University Press, 1982.
- Simkin, W. E. and Fidandis, N. A. *Mediation and the Dynamics of Collective Bargaining*. Washington D. C.: Bureau of National Affairs, 1986.
- Wall, J. A., Jr. "Mediation: An Analysis, Review and Proposed Research". *Journal of Conflict Resolution*. 1981, 25, pp. 157-180.

---

abstract

---

## Success Factors of Mediation: Labor Disputes

Taigi Kim

This paper investigates the success factors of labor mediation using the Survey on the Problems and Improvements of Mediation Service by the Labor Relation Commission which was conducted by the Ministry of Labor in 2000. When the parties of labor and management which took mediation service belong to the manufacturing industry and the Minju-nochong, they are found to have less chance to change their negotiation attitude favorably toward agreement in mediation process and to adopt an agreement proposal made by the mediator. Those who took mediation service more frequently in the past tend to have lower chance to make use of mediation service successfully. Those who saw the mediators of their dispute to be qualified with fairness and expertise tend to have higher chance. As the time of mediation meeting lengthens, it is more likely for them to reach an agreement with assistance by the mediators.

Key words : labor disputes, mediation, negotiation