

## 조정사건을 통해 살펴본 주요 쟁점사항과 해결방안에 대한 연구<sup>†</sup>

- 부산지방노동위원회의 사례를 중심으로 -

송경수\* · 김용호\*\*

### 〈요 약〉

조정위원으로 활동하고 있는 동안 조정현장에서 경험했던 내용을 중심으로 지역노사관계의 원만한 관계 정립을 위해 조정제도의 시사점을 모색하고, 조정사례를 분석하여 노사관계에서 핵심적인 이슈가 무엇인지를 찾아 사전에 쟁의사건을 최소화할 수 있는 방안을 탐색하는 데 의의가 있다. 특히 쟁의의 쟁점을 사안별로 분석하여 이를 최소화함으로써 쟁의 발생을 사전에 차단하고 이를 통해 원만한 노사관계를 정립하고자 하는 목적도 함께 가지고 있다.

특히 노동쟁의 조정에 관한 구체적인 내용을 이해하기 위해서는 지방노동위원회의 구성과 역할에 대해 먼저 이해를 해야 할 필요성이 있어 이와 관련된 내용도 구체적으로 알아보고 사례분석을 통해 조정에 관한 일반적 이해를 구하고자 한다.

또한 지금까지 노동위원회에 조정 의뢰한 핵심이슈들을 중심으로 노동위원회의 위상제고와 핵심이슈 분석을 통한 합리적 노사관계 정립을 위한 대안적 연구를 진행한 연구들은 거의 없다. 따라서 핵심쟁점별로 분석된 내용을 토대로 단체교섭이나 임금 교섭시 노사가 취해야 할 접근방식에 대한 사전교육이나 숙지를 통한 협상력을 높일 수 있는 기법을 제고시키는 이론적 근거를 마련할 수 있을 것이다.

핵심주제어 : 조정, 지방노동위원회, 노사분쟁처리제도, 사례분석

논문접수일: 2011년 12월 14일 수정일: 2011년 12월 16일 게재확정일: 2011년 12월 19일

† 본 논문은 2010년도 부산가톨릭대학교 교내학술비 지원에 의해 수행되었음.

\* 부산가톨릭대학교 유통경영학과 교수, kssong@cup.ac.kr

\*\* 부산가톨릭대학교 경영학과 교수, yhkim@cup.ac.kr

## I. 서 론

### 1. 연구의 필요성

스위스 국제경영연구원(IMD)이 매년 발표하는 노사관계 경쟁력지수에서 우리나라는 매년 최하위를 기록하고 있다. 이는 급속한 산업화를 겪는 동안 단순히 성장만은 추구해온 데서 비롯한 결과로 새로운 노사관계 정립을 통한 건전한 기업문화의 확립이 그 어느 때보다도 절실하다. 새로운 노사문화란 노사가 대화를 통해 신뢰를 형성하고 경영성과를 공평하게 분배하는 가운데 법과 원칙이 지켜지는 노사관계를 만들어가는 것을 의미한다.

우리나라 노사관계 분야는 일반적으로 후진성과 투쟁성 등의 적대적 노사관계가 현저하여 국가경쟁력을 상승시키거나 선진국으로의 진입에 중요한 장애요소 중 하나로 지목되고 있다.

2009년 스위스 국제경영개발원(IMD)이 조사하여 발표한 OECD 57개 회원국 가운데 종합적인 국가경쟁력 순위는 27위로 중간정도의 수준인데 비하여 노사관계 생산성 지수는 회원국 57개국 가운데 최하위인 56위를 차지한 사실은 동조사의 신뢰도나 문제점이 다소 있다는 점을 고려하더라도 심각한 수준임에는 틀림이 없으며, 2009년 세계경제포럼(WEF)이 발표한 국가경쟁력 보고서에 따르면 한국의 국가경쟁력은 전 세계 134개국 중 13위였다. 하지만 국가경쟁력을 구성하는 13개 항목 중 노동부문 효율성은 84위였고 세부항목 중 노사 간 협력 관계는 조사 대상국 134개국 중 131위로 최하위권이었으며, 고용 및 해고관계는 108위, 고용유연성은 92위를 기록할 정도로 노사관계가 취약한 것으로 나타나고 있다.

2009년 ILO(국제노동기구)의 국제 노동기준 비준수준을 보면 경제협력 개발기구(OECD)의 30개 회원국 중 국제노동기준 188개 조약 중 비준한 ILO 협약의 평균 개수는 63개로 한국의 24개 보다 3배 가까이 된다는 사실은 한국의 노사관계는 지표상 세계 꼴찌 수준이라고 할 수 있다(2010년 노동위원회 워크샵 자료)

이와 같이 우리나라 노사관계 분야의 경쟁력이나 수준은 국가위상에 걸맞지 않고 국민 총생산이나 무역수지 그리고 국민소득 등의 여러 가지 분야에서의 경쟁력과의 조화를 이루지 못하고 있다.

이러한 노사관계 부분의 후진성과 낙후성은 여러 가지 원인이 있으나 그 중

노동분쟁은 노사관계에서 발생하는 현상의 후발적인 결과이지만 노동분쟁 처리 기관의 역할에 따라 노사관계는 영향을 받을 수밖에 없으므로 이런 점에 착안하여 본 연구의 필요성으로 삼는다.

우선 신노사관계의 정립을 위해 노와 사는 서로가 적이라는 생각을 버리고 상생하는 동반자 관계라는 점을 인식하여야 한다. 외국투자자들이 우리나라의 기업문화를 보고 가장 의아해하는 부분 중 하나가 우리나라 기업의 서로 적대시하는 노사관계라고 한다. 이런 인식이 보편화 될 경우 외국투자자들의 우리나라 기업에 대한 투자는 줄어들 것이고 이는 결국 기업재정의 악화를 초래할 수 있다. 이런 악순환의 고리를 끊기 위해서도 노사가 서로 상생하는 관계라는 인식의 전환이 선행되어야 한다.

다음으로, 노사가 서로에게 양보하고 이해하려는 마음을 가져야 한다. 노조와 사용자는 악어와 악어새의 관계와 같아서 한쪽이 죽으면 다른 쪽도 운명을 같이할 수밖에 없다. 노사가 서로의 이익을 챙기기보다는 역지사지하는 마음으로 서로의 입장을 생각하고 양보하는 마음을 가져야 할 것이다. 얼마 전 노조측의 일방적인 임금인상요구로 수년에 걸쳐 파업을 해오다 끝내 무너지고 만 콜트약기사와 같은 우는 범하지 말아야 한다.

마지막으로 노와 사가 서로 화합할 수 있는 장이 마련되어야 한다. 기업 측에서는 열린 경영을 통해 건전한 노조 활동을 적극적으로 지원하여야 하며, 공동연수 같은 프로그램을 활성화해 노사가 화합할 수 있도록 하여야 한다. 이를 통해 서로가 서로를 이해할 수 있는 계기가 됨은 물론이고 직원들의 사기진작 효과까지 얻을 수 있음은 자명하다.

순자병법에 상하동욕자승(上下同欲者勝)이라는 말이 있다. 이는 경영자와 근로자가 뜻을 같이할 때 승리할 수 있다는 말이다. 노조와 사용자도 이처럼 뜻을 같이할 때 지속적인 발전을 이룰 수 있다. 서로 이해하는 마음을 가지고 조금만 더 양보한다면 건전한 노사문화의 정착을 통해 초우량기업이라는 목표에 한 발짝 더 다가갈 수 있을 것이다.

## 2. 연구목적 및 방법

2007년 6월부터 2009년 12월까지 부산지방노동위원회의 조정담당 공익위원으로 있으면서 배당받아 진행하였던 50여건의 조정사건들을 사례별로 분석하고, 조정시 발생하였던 애로사항 및 조정기법 등에 대한 경험적 연구를 통해 노사

관계가 불안한 부산 및 울산 지역 노사관계의 노사관을 재정립하고 이에 대한 대응책을 찾아보고자 연구를 진행하고자 한다. 특히 조정위원으로 활동하고 있는 동안 조정현장에서 지방노동위원회의 성격을 제대로 모르고 있는 중소기업인들도 존재하고 있었으며, 지방노동위원회가 어떤 역할을 하는 기관인지조차 제대로 인식되지 못하는 상황들은 지켜보면서 지역노사관계의 원만한 관계 정립을 위해 조정제도의 시사점을 모색하고, 조정사례를 분석하여 노사관계에서 핵심적인 이슈가 무엇인지를 찾아 사전에 쟁의사건을 최소화할 수 있는 방안을 탐색하는 데 의의가 있다. 특히 쟁의의 쟁점을 사안별로 분석하여 이를 최소화함으로써 쟁의 발생을 사전에 차단하고 이를 통해 원만한 노사관계를 정립하고자 하는 목적도 함께 가지고 있다.

특히 노동쟁의 조정에 관한 구체적인 내용을 이해하기 위해서는 지방노동위원회의 구성과 역할에 대해 먼저 이해를 해야 할 필요성이 있어 이와 관련된 내용도 구체적으로 알아보고 사례분석을 통해 조정에 관한 일반적 이해를 구하고자 한다.

첫째, 노동위원회가 무엇을 하는 기관인지와 성격 등을 파악하여 이 기관이 노사관계에 미치는 효과성을 알아보고자 한다.

둘째, 조정사건에 연루된 기업들의 공통적 특징을 알아보고자 한다.

셋째, 조정사례별 핵심 이슈를 분석하여 정리하고자 한다.

넷째, 조정사건의 근본원인을 분석하고, 프로세스 개선을 위한 최적조건을 찾아내서 실행하는 여러 가지 방법들을 이용하여 해결방안에 관련된 시사점을 모색한다.

다섯째, 지방노동위원회의 위상제고와 정책적 제언 및 합리적 노사관계 정립을 위한 정책적 방안을 탐색한다.

## II. 노동위원회의 역할과 위상

### 1. 노동위원회 개괄

노동위원회란 노사간에 이익 또는 권리에 대한 분쟁이 발생한 경우 신속·공정하게 조정과 판정 업무를 수행함으로써 노사관계의 안정과 발전에 기여하기

위해 설치된 합의제 행정관청이자 준사법적 독립기관이다. 노동위원회 업무는 노동쟁의의 조정, 중재, 긴급조정과 부당노동행위 등의 심판 사건 등을 취급하여 구제 및 판단하는 업무를 담당한다. 이를 구체적으로 살펴보면, 첫째, 단체협약의 해석 또는 이행방법에 관한 견해의 제시, 노사협의회 의결사항의 결렬·해석·이행방법과 관련한 중재, 근로조건 위반으로 인한 손해배상 여부 결정, 기준미달의 휴업수당지급에 대한 승인, 휴업 또는 장해보상의 예외 인정, 재해보상의 심사 또는 중재, 부당노동행위 이행명령의 신청 등을 결정한다. 둘째, 노동조합의 임시총회 또는 임시 대의원회 소집권자의 지명 의결, 노동조합 규약의 시정명령 의결, 노동조합의 결의·처분의 시정명령 의결, 노동조합 해산 의결, 단체협약의 시정명령 의결, 단체협약의 지역적 구속력 결정에 대한 의결, 안전보호시설의 정상적 유지·운영을 정지·폐지 또는 방해하는 쟁의행위의 중지명령 사전 의결 또는 중지명령의 사후 승인 등을 결정한다. 셋째, 정책적 업무로서, 노동위원회규칙 제정(중노위), 근로조건 개선조치의 권고 등이 있다.

오늘날 경제·사회·문화·제도 등 여러 분야의 발전으로 근로자나 노동조합의 권리의식이 높아지고 지위가 향상되어 노동분쟁의 빈도가 높아지고 그 발생형태나 내용도 복잡하게 되어 가고 있다(중앙노동위원회, 2008).

노동분쟁(또는 노사분쟁)은 개별적인 근로관계나 집단적인 노사관계에서 발생하는 분쟁을 통칭하는 용어인데, 그 유형에 따라 개별분쟁(individual disputes), 집단분쟁(collective disputes), 또는 이익분쟁(interest disputes), 권리분쟁(right disputes)으로 대별할 수 있고, 근로자 개인과 사용자 사이의 분쟁을 개별분쟁이라 하고, 노동조합과 사용자 사이의 분쟁을 집단분쟁이라 한다(노동위원회 홈페이지).

이익분쟁이란 근로계약이나 단체협약을 체결하기 이전, 즉 권리 및 의무관계가 형성되기 이전에 당사자가 이러한 권리 및 의무관계를 어떠한 내용으로 형성할 것인지에 대하여 각자의 이익을 주장함으로써 발생하는 분쟁을 말한다. 단체협약을 체결하는 과정에서의 단체교섭의 결렬은 대표적인 이익분쟁의 예이다. 반면에 권리분쟁이란 근로자의 권리 및 의무관계를 이미 형성하고 있는 근로계약, 단체협약 및 법률의 해석 및 적용에 관한 당사자 간의 분쟁을 의미하며, 이익분쟁을 경제분쟁(economic disputes), 권리분쟁을 법률분쟁(legal disputes)이라고 부르기도 한다. 또 노동분쟁의 성격에 따라 이익분쟁과 권리분쟁으로 나누고, 노동분쟁의 주체에 따라 개별분쟁과 집단분쟁으로 나누는 방식도 있다.

노동조합과 사용자간의 단체교섭이 실패하여 단체협약이 체결되지 못한 경우에 발생하는 분쟁과 그 외의 노동관계상에서 발생하는 다양한 분쟁과 법률적

내용, 그리고 단체협약의 해석 및 적용에 관한 분쟁을 구분하여 별도의 해결방법을 마련해 두고 있는데, 전자의 분쟁을 이익분쟁 후자의 분쟁을 권리분쟁이라고 하며, 노동분쟁의 주체에 따라 근로자개인과 사용자간의 분쟁을 개별분쟁이라고 하고, 근로자집단 또는 노동조합과 사용자(사용자단체 포함)와의 분쟁을 집단분쟁이라고 한다.

이러한 노동분쟁을 다루는 특별기관이 노동위원회인데, 노동위원회는 행정기관이지만 독립성·공정성·전문성이라는 특성을 가지고 있으며, 노동분쟁을 전문적으로 처리하기 위하여 설치된 독립성을 가지는 합의제 행정기관이자 행정위원회이다. 노사관계에서 발생하는 노동분쟁의 성격은 통상의 사법기관에서 상정하고 있는 분쟁과는 달리 유동적·계속적·집단적 성격을 가지고 있으며, 노사관계에서의 분쟁은 당사자의 의견이 충분히 반영되면서 동시에 노사관계의 특징을 충분히 고려할 수 있는 전문적인 기관에 의하여 해결되는 것이 바람직한데, 이러한 점을 감안하여 우리나라에서는 노사관계에서의 분쟁을 효율적으로 신속하게 해결하기 위하여 사법기관과는 별도의 전문행정기관인 노동위원회를 두어 분쟁을 담당하게 하고 있고, 이러한 노동위원회의 성격은 노사 간의 이익 및 권리분쟁에 대한 조정과 판정을 주 업무로 하는 독립성을 지닌 준사법적 합의제 행정관청으로 노동위원회 스스로 규정하고 있다(노동위원회 홈페이지).

## 2. 노동위원회 구조(중앙 1 / 지방 -12개)

### 2.1 노동위원회의 구성

본 연구를 진행하기 위해서는 현재 별도의 국가기관으로 설치되어 운영 중인 노동위원회의 성격을 먼저 파악하여야 한다. 노동위원회란 노사 간에 이익 또는 권리에 대한 분쟁이 발생한 경우 신속하고·공정하게 조정과 판정업무를 수행함으로써 노사관계의 안정과 발전에 기여하기 위해 설치된 합의제 행정관청이자 준사법적 독립기관이다. 노동위원회 업무는 노동쟁의의 조정, 중재, 긴급조정과 부당노동행위 등의 심판사건 등을 취급하여 구제 및 판단하는 업무를 담당한다. 이를 구체적으로 살펴보면, 첫째, 단체협약의 해석 또는 이행방법에 관한 견해의 제시, 노사협의회 의결사항의 결렬·해석·이행방법과 관련한 중재, 근로조건 위반으로 인한 손해배상 여부 결정, 기준미달의 휴업수당지급에 대한 승인, 휴업 또는 장해보상의 예외 인정, 재해보상의 심사 또는 중재, 부당노동행위 이행명령의 신청 등을 결정한다. 둘째, 노동조합의 임시총회 또는 임시 대의원

회 소집권자의 지명 의결, 노동조합 규약의 시정명령 의결, 노동조합의 결의·처분의 시정명령 의결, 노동조합 해산 의결, 단체협약의 시정명령 의결, 단체협약의 지역적 구속력 결정에 대한 의결, 안전보호시설의 정상적 유지·운영을 정지·폐지 또는 방해하는 쟁의행위의 중지명령 사전 의결 또는 중지명령의 사후 승인 등을 결정한다. 셋째, 정책적 업무로서, 노동위원회규칙 제정(중노위), 근로조건 개선조치의 권고 등이 있다. 노동위원회의 구성은 관할 및 관장 업무에 따라 중앙노동위원회, 지방노동위원회, 특별노동위원회로 구분하며, 서울, 부산 등 12개 지역에 설치되어 있는 지방노동위원회와 농림수산부 산하의 선원노동위원회인 특별노동위원회로 구성되어 있다. 전원회의 외에 그 권한에 속하는 업무를 부문별로 처리하기 위하여 부문별 위원회(심판위원회, 조정위원회, 특별조정위원회, 중재위원회 및 교원노동관계조정위원회)를 두어 사건을 처리한다(노동위원회 홈페이지).

- 위원회의 사무처리를 지원하기 위하여 사무국을 둔
  - 중앙노동위원회의 사무국 : 기획총괄과, 조정과, 심판과
  - 지방노동위원회의 사무국 : 조정과, 심판과, 교섭대표결정과

회의는 전원회의와 정기회의, 임시회의 등으로 구성되어 운영되는데, 전원회의는 위원장이 의장이 되고 당해 노동위원회 소속위원 전원으로 구성하며, 연 1회의 정기회의 외에 위원장이 필요하다고 인정하는 때 또는 위원 1/3 이상이 회의에 부의할 사항을 제시하여 소집 요구할 때 임시회의를 개최하며, 회의의 운영은 다음과 같다. 전원회의를 소집할 경우 위원장은 회의 개최 7일 전까지 회의에 부의할 사항을 명시하여 위원에게 통지(부득이한 사정이 있는 경우 예외)하여야 하며, 재적위원 과반수 출석으로 개의, 출석위원 과반수 찬성으로 의결하며, 회의에 참여한 위원은 의결사항에 서명·날인하여야 한다. 회의에서 처리해야 할 사항은 첫째, 동위원회의 운영 등 일반적인 사항의 결정, 둘째, 관계행정기관으로 하여금 근로조건 개선에 관하여 필요한 조치를 하도록 권고하고, 셋째, 위원장 또는 위원 1/3 이상이 처리를 요구한 사항을 처리해야 하며, 마지막으로 지방노동위원회 또는 특별노동위원회에 대하여 노동위원회 사무처리에 관한 기본방침 및 법령의 해석에 관하여 필요한 지시, 노동위원회규칙 제정(중노위에 한함)하여야 한다( 중앙노동위원회, 2008).

조정위원회 운영은 다음과 같이 이루어진다.

첫째, 일반조정위원회는 일반사업장을 대상으로 하며, 조정기간은 10일을 이

내로 한다. 근로자위원, 사용자위원, 조정담당공익위원 각 1인으로 구성하되 근로자위원은 사용자가, 사용자위원은 노동조합이 추천하는 자를 지명하고, 관계당사자 쌍방의 신청 또는 관계당사자 쌍방의 동의를 얻은 경우에는 조정위원회에 갈음하여 단독조정인에게 조정을 행하게 할 수 있다.

둘째, 특별조정위원회는 공익·필수공익사업장을 대상으로 구성하며, 조정기간은 15일 이내로 한다. 조정담당공익위원 중 노동조합과 사용자가 순차적으로 배제하고 남은 3인 내지 5인 중에서 위원장이 지명하는 3인으로 구성하되, 다만, 관계당사자의 합의로 당해 노동위원회 위원이 아닌 자를 추천하는 경우에는 그 추천된 자로 구성한다.

공익사업은 공중의 일상생활과 밀접한 관련이 있거나 국민경제에 미치는 영향이 큰 사업으로서 (1) 정기노선여객운수사업 (2) 수도·전기·가스·석유정제 및 석유공급사업 (3) 공중위생 및 의료사업 (4) 은행 및 조폐사업 (5) 방송 및 통신사업을 말하고, 필수공익사업은 공익사업으로서 그 업무의 정지 또는 폐지가 공중의 일상생활을 현저히 위태롭게 하거나 국민경제를 현저히 저해하고 그 대체가 용이하지 아니한 다음 각호의 사업 (1) 철도(도시철도 포함) (2) 수도·전기·가스·석유정제 및 석유공급사업 (3) 병원사업 (4) 한국은행 (5) 통신사업 등이 해당된다.

셋째, 교원노동관계조정위원회는 교원들의 쟁의문제를 다루기 위해 구성된다. 교원노사관계에서의 노동쟁의 조정·중재를 전담하기 위하여 중앙노동위원회의 공익위원 3인으로 구성하며, 중앙노동위원회 위원장이 지명하되, 관계 당사자의 합의로 중앙노동위원회의 조정담당 공익위원이 아닌 자를 추천하는 경우에는 그 추천된 자를 지명하여야 한다(지방노동위원회를 거치지 않고 중앙노동위원회에서 관장).

노동위원회의 조직도는 <그림 1>과 같다. 노동위원회의 판결 및 조정권한을 가진 위원의 구성은 노·사·정 3자로 구성되는데, 이는 각 이해집단의 이익을 대변하는 구조이지만 오히려 상대방을 이해하고 조화를 찾아보겠다는 것이 3자구성의 기본적인 개념이고, 나아가 3자 구성위원회의 합리적 판단에 승복하는 유리한 구조적 의미가 있다.

전체 노동위원회는 총 정원 1749명의 위원으로 구성되어 있으며, 근로자위원, 사용자위원은 각 515명으로 구성되어 있고, 각 심판담당 공익위원은 335명, 조정담당 공익위원은 202명, 그리고 차별시정담당 공익위원은 173명으로 구성되어 있다.

2011년 7월1일부터 복수노조가 시행되면서부터 지방노동위원회에 교섭대표결



정파가 신설되어 사측과의 교섭에 대표성을 갖는 과정에서 나타나는 노노간의 대립을 조정해 주는 협의기구도 운영 중이며, 교섭대표를 결정하는 위원은 심판 위원들 중에서 위촉하여 교섭대표를 결정해주는 위원회를 구성하는 것으로 하고 있다.

## 2.2 사전조사 및 위원선정

사건이 접수되면 조사관은 조정회의 이전에 당사자를 출석토록 하거나 직접 현지출장을 하여 교섭진행사항 및 쟁점사항 등을 파악하여야 하며, 또한 조사관이 당사자가 추천한 근로자 · 사용자위원 중에서 추천우선순위에 의해 참석가능한지를 확인하여 이를 토대로 노동위원회위원장이 당해 사건처리를 위한 조정위원회 구성한다. 담당 조사관은 조정부의안 및 관련자료를 첨부하여 회의개최일정을 각 위원에게 즉시 통보하여야 한다.

## 2.3 사전 조정회의

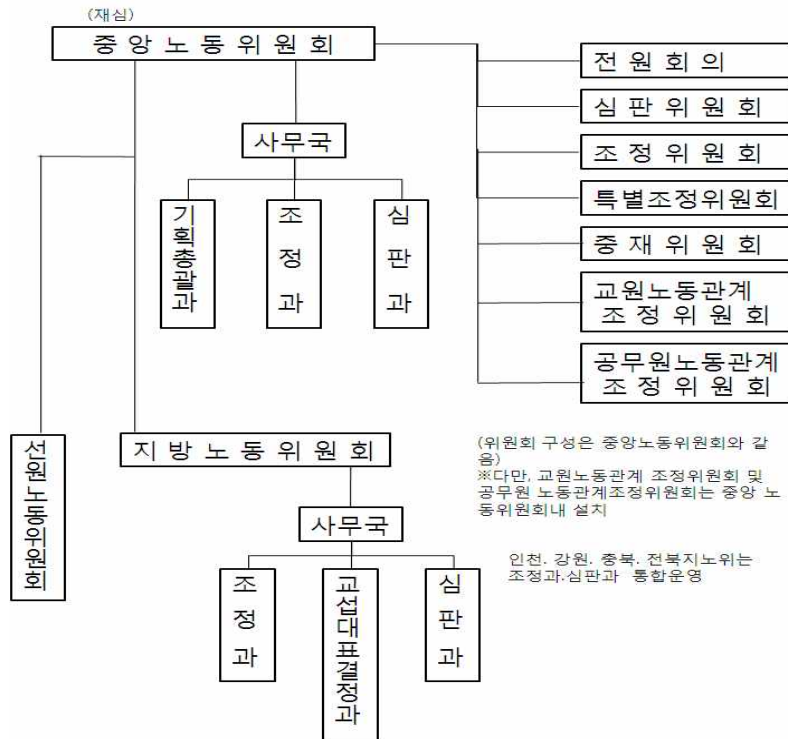
조정위원회 개최 이전에 1~2회 공익위원이 주재하는 사전조정회의를 개최하여 노사 대표를 출석시킨 가운데 쟁점사항을 확인 · 압축하고 성실교섭과 합의 타결을 촉구한다. ]

## 2.4 조정회의

조정위원회(단독조정인) 또는 특별조정위원회는 노사 대표자를 출석하게 하여 주장의 요점을 확인, 조정안을 작성하여 당사자에게 제시하고 그 수락을 권고하는데, 사안에 따라 조정안 제시, 조정안 미제시(조정중지), 행정지도의 3가지 유형으로 분류 · 처리한다. 조정안을 제시할 경우 조정위원 전원(단독조정인) 또는 특별조정위원 전원이 조정서를 작성하고 서명 날인하여야 하며, 조정안에 대하여 노사 모두가 수락하여야 조정이 성립된 것으로 본다. 만약 당사자가 조정안의 수락을 거부하여 더 이상 조정이 이루어질 여지가 없는 경우 조정의 종료를 결정하고 이를 관계당사자 쌍방에 통보하여야 한다. 다만, 특별조정위원회는 필수공익사업에 있어서 조정이 성립될 가망이 없다고 인정될 경우 특별조정위원회의 결정에 의하여 당해 사건의 중재회부를 당해 노동위원회 위원장에게 권고할 수 있으며, 이 경우 당해 노동위원회위원장은 공익위원의 의견을 들어 당해 사건의 중재회부 여부를 결정하게 된다. 조정위원의 역할은 사회적 덕망과 분쟁 해결에 대한 know-how, 전문성을 가지고 관계 당사자가 합의점을 찾을 수 있

도록 설득, 조인하고 합리적인 대안을 제시하는 조정의 핵심적인 역할을 수행한다.

조정부의안 검토시에는 노사분쟁의 쟁점을 파악하고 쟁점사항 해소방안을 모색하여야 하는데, 조사관의 조정부의안을 토대로 노사분쟁의 전반적인 내용을 숙지하고 노사분쟁 해결의 핵심요소를 파악하도록 노력해야 한다. 그 후 확인된 쟁점에 대한 다양한 절충안을 모색하여야 한다. 사전조정 및 본 조정 시에도 의견접근을 유도하거나 설득하여 당사자의 최대 양보범위를 파악하고, 설득을 통하여 요구수준을 낮춘다. 근로자위원은 노동조합을 설득하고, 사용자위원은 사용자를 중점적으로 설득하며, 노사의 의견접근을 유도하기 위한 설득력 있는 대안을 제시하고 노사 당사자의 수락여부 확인하여야 한다. 본 조정회의 시에도 노사가 공감할 수 있는 합리적인 조정안을 제시하는 등의 노력을 하여야 한다. 설득과정에서 나타난 당사자의 의견 및 기업경영여건, 동종업체 비교 등을 통하여 노사 당사자가 수락할 수 있는 최종 조정안을 제시하거나 또는 조정중지 내지 행정지도 등을 결정하여야 한다.



<그림 1> 노동위원회조직도

## 2.5 노동위원회의 효력

노사가 조정안을 받아들이면 조정이 성립되고, 조정기간 동안 조정이 이루어지지 않을 경우 쟁의행위에 들어갈 수 있는데(조정절차를 거친 이후에만 합법적인 쟁의행위가 가능함), 조정이 성립되면 조정서의 내용은 단체협약과 동일한 효력을 가진다. 조정안이 관계당사자의 쌍방에 의해 수락된 후 그 해석 또는 이행방법에 관하여 관계당사자간 의견의 불일치가 생긴 때에는 관계당사자는 당해 조정위원회에 그 해석 또는 이행방법에 관한 명확한 견해의 제시를 요청할 수 있고, 당해 조정위원회가 제시한 해석 또는 이행방법에 관한 견해는 중재재정과 동일한 효력을 가지게 된다.

## 2.6 조정회의 시 유의사항

조정회의는 심판회의와는 달리 당사자간 귀책이나 적법·정당성을 심의·판정하는 것이 아니고 노사간 대립된 주장을 원만히 조율, 합의점을 도출하여 노동쟁의를 예방·해결함을 목표로 운영되므로 화해분위기 조성에 노력(win-win 전략)하여야 한다. 조정회의는 1일 통상 3~4시간 걸리나, 때로는 더 많은 시간이 소요되므로 회의 일에 충분한 시간확보가 필요하다. 필자의 경험으로는 12시간이나 걸려 조정을 성립시킨 경우가 있으므로 이를 감안하여 조정위원들의 적극적이고 설득력있는 자세가 조정의 성공에 많은 영향을 미칠 수 있으므로 시간은 가능한 여유있게 갖는 것이 유리하다. 그런데 대부분의 조정회의는 사업장 임·단협 시기인 4월에서 7월 사이에 집중적으로 이루어지고 있음을 고려하여 조정에 임해야 한다.

조정회의 시에 당사자의 취약점을 노출시키거나 부적절한 발언 또는 비판을 삼가고 불쾌 하거나 비합리적인 언행을 보이더라도 즉각적인 대응을 자제하여야 하며, 조정위원은 담당사건의 노사관계 상황을 충분히 파악, 사전에 대비하고 조정이 성립되지 아니하더라도 지속적인 관심과 사후지도로 원만한 해결이 될 수 있도록 하는 노력이 필요하며, 조정과정에서 노사 일방에 편중됨이 없이 합리적이고 공정한 조정을 실시하여야 한다. 왜냐하면 2002년도 노동위원회 고객만족도 조사결과 조정위원 및 조사관의 중립성·업무전문성이 개선사항으로 지적된 적이 있음은 조정회의 중 노사 양 당사자에게 조정위원이나 조사관들의 조정태도에 대해 다소 문제점이 노출되었음을 보여주는 실례라고 하겠다. 설령, 조정성립이 안되더라도 조정기관의 도움을 받았다고 체감할 수 있도록 적극적인 조정서비스를 제공해야 하며, 교섭미진의 책임이 사용자측에 있다고 인정되

는 경우 조정안 제시 또는 조정중지결정을 함으로서 행정지도를 최소화하도록 노력하여야 한다.

## 2.7 노동위원회 조정위원의 자격

조정위원의 임기와 신분에서 위원의 임기는 3년(연임가능)이고, 보궐위원의 임기는 전임자의 잔임기간이나 임기가 만료된 경우에도 후임자가 위촉될 때까지 계속 그 직무를 수행한다. 중앙노동위원회의 공익위원은 다음의 구분에 따라 다음 각 항목의 하나에 해당하는 자로서 노동문제에 관한 지식과 경험이 있는 자중에서 위촉한다.

먼저 조정담당 공익위원으로 위촉가능한 자는 공인된 대학에서 부교수 이상으로 5년 이상 재직한 자, 판사·검사·군법무관·변호사 또는 공인노무사의 직에 10년 이상 재직한 자, 노동관계업무에 10년 이상 종사한 자로서 2급 또는 2급 상당 이상의 공무원으로 재직한 자, 기타 노동관계업무에 15년 이상 종사한 자 또는 사회적 덕망이 있는 자로서 조정담당공익위원으로 적합하다고 인정되는 자 중에서 위촉을 한다.

지방노동위원회의 공익위원은 다음의 구분에 따라 다음 각 항목의 하나에 해당하는 자로서 노동문제에 관한 지식과 경험이 있는 자중에서 위촉한다. 먼저 조정담당공익위원은 공인된 대학에서 조교수이상으로 5년 이상 재직한 자, 판사·검사·군법무관·변호사 또는 공인노무사의 직에 5년 이상 재직한 자, 노동관계업무에 5년 이상 종사한 자로서 3급 또는 3급 상당 이상의 공무원으로 재직한 자, 노동관계업무에 15년 이상 종사한 자로서 4급 또는 4급 상당 이상의 공무원으로 재직한 자, 기타 노동관계업무에 10년 이상 종사한 자 또는 사회적 덕망이 있는 자로서 조정담당공익위원으로 적합하다고 인정되는 자 중에서 지방노동위원회의 추천을 받아 중앙노동위원회 위원장이 임명한다.

하지만 노·사·공익위원에 위촉되는 사람 중에는 다음 각 항목에 해당하게 되면 결격사유가 있어 위촉이 불가능하게 된다. 먼저, 다음 각 항목의 하나에 해당하는 자는 노동위원회 위원으로 위촉이 불가능한데, 금치산자 또는 한정치산자, 파산자로서 복권되지 아니한 자, 금고이상의 형을 받고 그 집행이 종료되거나 집행을 받지 아니하기로 확정된 후 5년을 경과하지 아니한 자, 금고이상의 형을 받고 그 집행유예의 기간이 완료된 날로부터 2년을 경과하지 아니한 자, 금고이상의 형의 선고유예를 받는 경우에 그 선고유예기간 중에 있는 자, 법원의 판결 또는 다른 법률에 의하여 자격이 상실 또는 정지된 자, 징계에 의하여

파면의 처분을 받은 때로부터 5년을 경과하지 아니한 자, 징계에 의하여 해임의 처분을 받은 때로부터 3년을 경과하지 아니한 자 등은 위촉대상에서 제외된다.

노동위원회 조정위원들은 다음 각 호에 해당되지 않으면 신분이 보장되는데, 즉, 노동위원회 위원은 다음 각 항목의 하나에 해당하는 경우를 제외하고는 그 의사에 반하여 면직 또는 해촉되지 아니하고, 금고이상의 형을 선고받은 경우, 장기간의 심신쇠약으로 직무를 수행할 수 없게 된 경우, 그리고 직무와 관련된 비위사실이 있거나 노동위원회 위원직을 유지하기에 적합하지 아니하다고 인정되는 비위사실이 있는 경우가 아니면 신분을 보장받는다.

## 2.8 기타 유의사항 및 공지사항

- (별칙 적용에 있어서의 공무원 의제) 노동위원회의 위원 중 공무원이 아닌 위원은 형법 기타 법률에 의한 별칙의 적용에 있어서 공무원으로 봄
- (위원의 비밀엄수의 의무) 노동위원회의 위원이나 직원 또는 그 위원이나 직원이었던 자는 그 직무에 관하여 지득한 비밀을 누설하여서는 아니됨
- (위원의 제척·기피제도) 위원은 자기와 직접 이해관계가 있는 사항에 대하여 심의·의결 또는 조정에 관여할 수 없고, 당사자는 심의·의결 또는 조정의 공정을 기대하기 어려운 위원이 있을 경우에는 위원장에게 그 사유를 적어 기피신청을 할 수 있음
- 노동위원회 위원은 노사관계의 안정과 발전에 기여함을 목적으로 설치된 노동위원회의 구성원이므로 노사 어느 일방에 편향되거나 한쪽의 입장만을 대변하는 행동을 지양하고 노동위원회 위원으로서의 품위를 유지하여야 함
- 현직 변동 등 신상변동이나 기타 건의 사항이 있을시 수시로 노동위원회에 연락

## 3. 노동위원회 역할

### 3.1 개별분쟁(권리분쟁) - 심판사건

개별분쟁에 대한 노동위원회의 판정권한은 당사자의 권리 내지 이해를 직접 구속하는 효력을 발생시키는 준사법적 기능으로서 일종의 행정처분이며, 노동위원회의 판정권한은 그 대상이 대부분 권리분쟁에 해당되는데 법원도 노동위원회의 판정대상인 권리분쟁사건에 관하여 일반적인 재판 관할권을 가지고 있으며 근로자는 법원이나 노동위원회에 선택적으로 판정을 요구할 수 있다(중앙노

동위원회).

노동위원회에 의한 판정기능과 법원에 의한 판정기능은 그 본질을 달리하고 있는데 노동위원회의 판정은 근로자의 노동3권과 사용자의 재산권의 조화·균형이라는 관점에서 관련 법률은 물론 노사관행 및 상식 등도 그 판정의 기준이 되는 반면 법원에 의한 판정은 법령의 엄격한 적용을 기본 원칙으로 하여 일반 재판과 다른 없는 노사 당사자 간의 권리 의무관계의 존부·확정 등을 그 대상으로 하고 있는 점에서 큰 차이가 있다고 하겠다. 노동위원회의 개별분쟁은 심판사건에 속하는 권리분쟁으로서 부당해고 등(정당한 사유가 없는 사용자의 전직, 전보, 감봉 등 기타 불이익 일체) 내지 부당노동행위(노동조합 활동 관련한 불이익 처우 일체) 판정과 관련하여 근로자나 노동조합원임을 이유로 그 권리를 침해한 사건을 사법기관에서의 판결보다 훨씬 신속하게 해결한다는 장점을 가지고 있다.

### 3.2 집단분쟁(이익분쟁) - 조정사건

조정의 대상은 근로조건의 결정에 관한 주장의 불일치로 규정하고 있으므로 집단적 노동분쟁인 이익분쟁이 조정의 관할임을 분명히 규정하고 있다. 근로조건의 결정에 해당되지 않는 권리분쟁 사안, 본질적인 인사경영 사안, 교섭절차 부분, 조합 활동 사안 등에 관한 집단노동분쟁이 있어 노동위원회에 조정신청이 접수될 경우 조정대상이 아닌 것으로 간주하여 행정지도 즉, 조정을 거부할 수 있다고 보는 것이 적정하다.

쟁의행위를 할 수 없는 기간인 조정기간은 과거 냉각기간이라는 표현을 사용하였는데, 이는 집단노동분쟁 상태에서 다소 열기를 식히는 기간으로서 의미가 있다고 해서 부처진 용어이고 현재는 일반사업의 경우 10일, 공익사업의 경우 15일 이내에 원칙적으로 조정을 종료하되 당사자 간의 합의가 있으면 각 10일과 15일 이내에서 조정기간을 연장할 수 있다(노동위원회 자료).

이와 같은 우리나라의 조정절차는 외국의 조정절차와 비교할 때 경직적이며, 그러한 만큼 조정의 성공가능성 또한 저하될 우려가 큰데 조정제도가 노동기본권의 침해를 피하면서 동시에 노사분규를 최대한 억제하고 조정의 중립성을 높여야 한다는 여러 가지 요구 때문에 경직적일 수밖에 없는 측면은 있지만 지원을 통한 협상(assisted negotiation)이라는 조정 본래의 의미를 제대로 살리기 어려운 측면이 있다. 중재는 조정과 동일한 절차를 준용하고 있으나 조정에 비하여 강제력과 구속력을 가진다는 큰 특징이 있으며 중재의 종류에는 당사자의

신청을 전제로 하는 임의중재와 노동위원회의 결정에 의한 강제중재가 있는데, 어느 경우를 막론하고 중재재정은 분쟁당사자들을 구속하는 법률상의 효력을 가진다.

### 3.3 차별시정 분쟁

차별시정사건은 2007년 7월부터 새로이 시행된 노동위원회의 역할인데, 사회적으로 기간제 근로자나 비정규직 근로자에 대한 차별적 처우가 문제화되어 이를 판단하고 시정할 수 있는 제도권의 절차로서 노동위원회를 통해 문제를 해결할 수 있도록 한 제도로서 이를 활용하는 근로자의 수가 증가하고 있는 것이 이 제도가 정착되어 가고 있음을 의미하고 있다. 동 제도는 차별적 처우를 당한 근로자의 신청에 의거 개시되며 권리분쟁인 개별 노동분쟁에서의 심판사건 절차에서 불변기간으로 정한 3월 이내에 제기하도록 되어 있다.

차별시정의 신청을 접수한 노동위원회의 차별시정위원회는 지체 없이 필요한 조사와 관계 당사자에 대한 심문을 하여야 하고, 심문과정에서 관계 당사자의 신청 또는 직권으로 증인을 출석하게 하여 필요한 사항을 질문할 수 있으며, 관계 당사자에게 증거의 제출과 증인에 대한 반대심문을 할 수 있는 충분한 기회를 주도록 하고 있다.

## Ⅲ. 국내 · 외 노동분쟁처리제도

### 1. 우리나라 노동분쟁처리제도의 변천

우리나라 노동분쟁처리제도의 태동은 미 군정청의 1945. 10.30 법령 19호(노무의 보호, 언론출판 등의 등기)에서부터 시작되었는데, 미 군정청은 노동분쟁이 발생한 경우 노동조정위원회에서 결정을 통해 해결하도록 하였다. 미 군정법령 제19호는 우리나라에서 최초로 노동분쟁 해결기구 및 분쟁해결 절차를 규정한 법령이라는 중요한 의미를 지닌다(중앙노동위원회, 2008).

<p>■ 미군정법령 제19호 제2조(노동자의 보호)</p> <p>개인이나 개인집단이 직업을 구하고 방해 없이 근무하는 권리는 이를 존중하며 보호할 것이다. 이러한 권리를 방해하는 것은 불법이다. 조선군정청은 공장의 생산, 민중 생활상 필요한 것을 선언하고 그 정지 또는 저감을 방지하기 위하여 노동조건에 관한 분쟁은 조선군정청이 설치한 조정위원회에서 해결한다. 조정위원회의 결정은 확정적 구속력을 가진다. 노동분쟁이 노동조정위원회에 제출되어 그 결정이 있을 때까지 생산을 계속하여야 한다.</p>
---

우리나라 노동분쟁처리 제도의 주요변천 내용을 표로 정리하면 다음과 같다.

<표 1> 노동분쟁처리제도의 주요 변천내용 (12차례 개정)

연도	변천 주요내용	기타
1953	- 노동조합법, 노동쟁의조정법 제정	노·사·공익위원 각 3인 임기 1년
1963	- 처벌주의→원상회복주의 전환 - 쟁의행위 적법성 심사 및 알선기능 이관 - 상임위원회제 신설	노·사 위원 각 3인 공익위원 3-5인 중노위 노동청장 지노위 시·도지사
1973	- 쟁의행위 적법성 심사 행정관청으로 이관 - 알선절차에 행정관청의 조사권 규정	노·사위원 3년 공익위원 3년
1980	- 단체협약 내용 중 위법 부당한 사항 취소·변경 가능 - 일반사업장의 직권중재 가능 - 해고 후 노동위원회의 인정받을 수 있음	노동청장 일원화 위원 정원 30인
1981		노동부장관 변경
1984		상임위원 2인 이내
1987	- 냉각기간 단축 - 알선기능 노동위원회 이관 - 중재위원선임시 노사당사자 합의 우선	
1989	- 예외 적용을 노동위원회가 승인 - 해고 구제에 대해서 노동위원회가 구제	
1997	- 노사당사자 합의로 단독조정 가능 - 심판위원회제도 신설 - 공익위원 조정·심판 업무 분리하여 전문성 제고	중노위원장 장관급 노·사·공익위원 7-20인
1999	- 교원노동관계 조정위원회 설치의 근거 마련	위원정원 10-30인
2005	- 공무원 노동관계 조정위원회의 설치 근거 마련	공익위원 7인



2006	- 차별시정위원회 설치	차별시정담당공익위원 3인 구성
2007	- 이행강제금 제도 도입 - 단독심판 및 주심위원제도 도입 - 공익위원 선출방식 배제방법으로 변경	노사위원 10-50인 공익위원 10-79인 이내

## 2. 주요 외국의 노동분쟁 처리제도

<표 2> 우리나라와 주요 외국의 노동분쟁 처리제도 비교

구 분	한국	일본	미국	독일	중국
분쟁해결방법	조정전치주의	임의조정주의	임의조정주의	법원해결 조정기관	임의, 강제혼용
분쟁해결기구	노동위원회	노동국 노동위원회	FMCS, NLRA	노동법원 사적조정기관	기업내 정부기관 법원
전문성	순환근무체제 (위원장의 위원 대부분 비상임)	인사교류 수시(위원장, 위원 모두 비상임)	조정/심판기능 분 리로 전문성 강함	높음	공무원이나 노조대 표, 기업대표 등으로 구성
사적조정제도	87년제도 도입, 활용저조	사적조정 미활성 화	사적조정 중재 발 달	집단분쟁은 사적기 관	없음
독립성/공정성	독립성 시비 많음	독립성, 공정성 높 음	독립성 시비 적음	독립성 높음	독립성(관 개입 있 음)
공익적 측면	공익사업 조정 기간 장기화, 필수공익사업 의 직권중재가 능	공익, 국공영기업 의 경우 직권 조정 개시가능(쟁의행위 예고 의무제 채택)	의료, 철도, 항공, 체신, 연방정부 등 강제조정 등 공익 배려	큰차이 없음	큰차이 없음

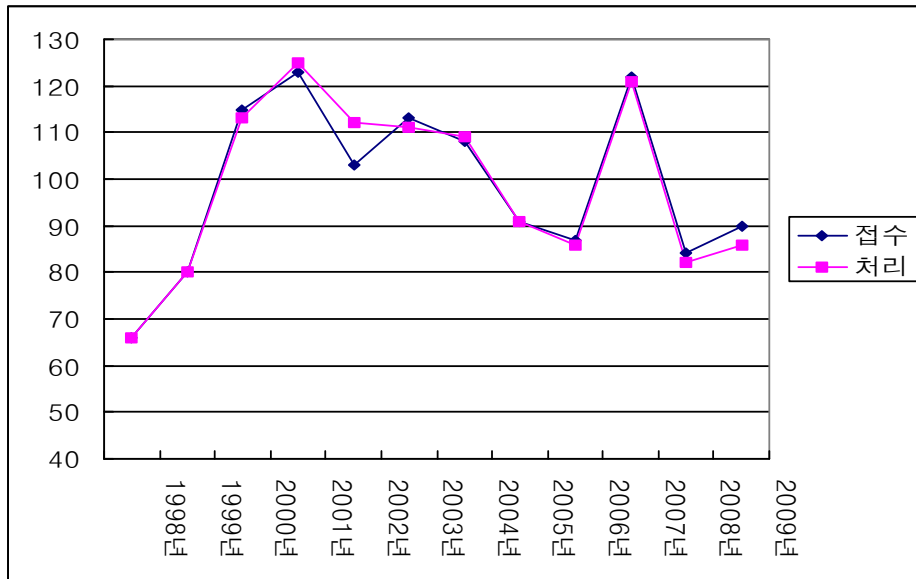
우리나라와 주요 외국의 노동분쟁처리 제도를 살펴본 바 각 나라별로 특성이 있고 또한 동일한 제도로서 운영되는 경우는 찾아보기 어렵다. 이는 각 나라별로 산업과 노동의 역사가 다르고 정부의 제도에 대한 시각의 차이가 있어 직접적으로 비교하는 것은 무리이고, 각 나라별로 노동분쟁에 대한 대응의 차이가 있으나 결국 노동분쟁은 일반적인 사법적 절차나 해결의 접근보다는 특수한 제도 내지는 규율로서 접근하고 있다는 것은 공통점이고, 어느 나라의 어떤 제도가 더욱 효율적이고 절대적 대안이다라고 하기에는 노동분쟁처리제도의 각 사회성과 역사성을 고려하면 어려운 접근이다. 다만 우리나라의 경우 현재 노동법

원제도가 국회를 중심으로 논의되고 있어 향후 주목해서 볼 필요가 있다(박성윤, 2011).

### 3. 부산지방노동위원회의 조정사건

#### 3.1 집단사건 분석

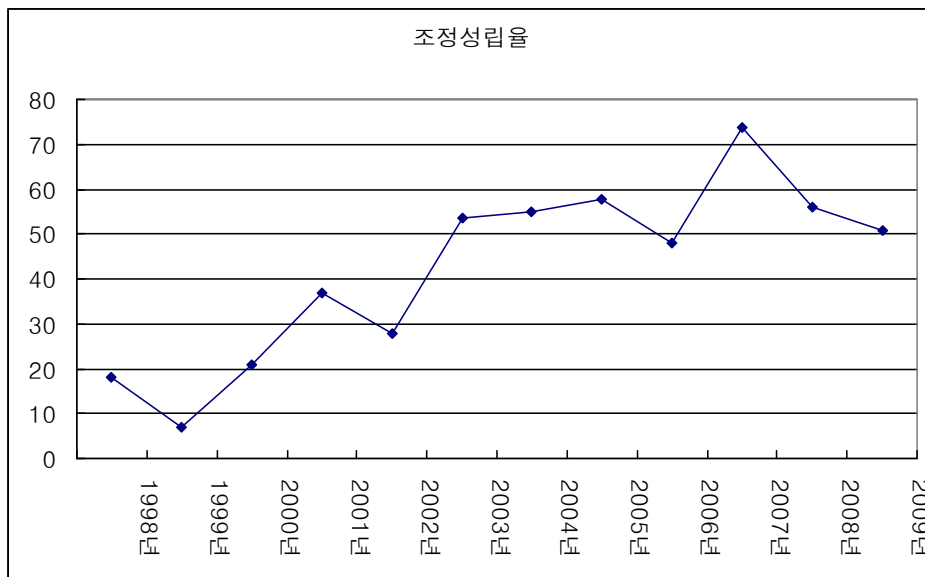
집단적 노사관계인 조정사건에 대해서 부산지방노동위원회 조정과에 접수되어 처리된 사건을 연도별로 분석한 결과는 다음과 같다.



<그림 2> 부산지방노동위원회의 조정사건에 대한 접수/처리건수에 대한 연도별 분석(2010년 부산지방노동위원회조정위원 워크샵 자료)

<그림 2>에서 보듯이 접수/처리현황을 보면, 1997년 IMF 구제금융시기 이후 부터 2001년까지 지속적으로 상승하다가 2001년 이후 계속 하락하고 있는 추세를 보이고 있는데, 다만 2007년의 경우 현대자동차 협력업체(민주노총금속연맹)의 단체적 노동분쟁사건(약 40건)이 접수되어 이를 개별건수로 합산하여 일시적인 증가로 보이기는 하지만 사실상 1개의 사건으로 볼 수 있어 큰 의미는 없는 것으로 보인다. 집단노사분쟁의 경우 사건증가가 지속되는 개별분쟁과는 달리

감소추세로서 대립적·갈등적 구도에서 탈피하여 합리적·상생적 노사관계로 변화하고 있는 것으로 보여 지고 노동위원회의 역할이 집단적 노사분쟁의 해결에 기여하고 있는 것으로 보인다(박성윤, 2011). 대체적으로 조정신청의 경우, 절차적 정당성을 확보하기 위한 조정인 경우와 필요에 의한 조정신청의 경우를 구분해 보았을 때 상급단체를 둔 노조들은 상급단체와의 보조를 맞추기 위해 조정을 신청하는 경우가 일반적이다. 조정신청은 사측이든 노측이든 누구나 신청이 가능하지만, 대부분 노측의 신청에 의해 조정회의가 개최되는데, 특별하게 사측이 신청하는 경우도 가끔 나타나고 있다. 이 경우는 사측이 쟁의행위로의 돌입을 막기 위해 쟁점 차이를 좁히기 위한 수단으로서 노동위원회의 조정제도를 활용하는 사례라고 볼 수 있다.

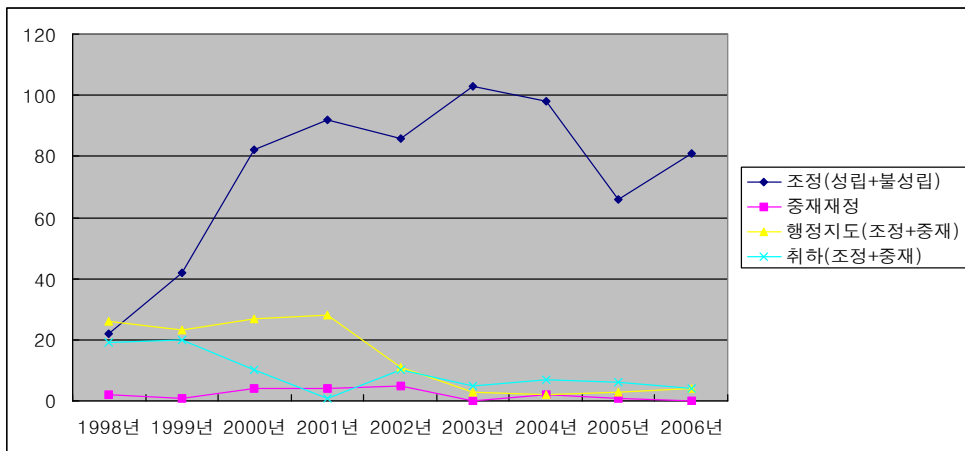


<그림 3> 부산지방노동위원회의 조정사건에 대한 연도별 분석(2010년 부산지방노동위원회조정위원 워크샷 자료)

<그림 3>에서 보듯이 부산지방노동위원회의 조정사건에 대해서 조정성립율의 연도별 분석결과를 보면, 1998년에 20% 미만이었던 것이 1999년 10% 이하로 최하로 나타났으나, 대체로 계속 상승하는 것으로 나타났으며, 60%내지 70% 영역에서 조정이 성공률을 보임으로, 이는 부산지방노동위원회의 조정역할이 집단노사관계에 개선에 크게 기여하고 있는 것으로 보여 진다. 부산지방노동위원

회의 조정성립율이 매년 상승하는 것은 조정신청 대상자들의 조정회의에 대한 역할의 필요성에 대한 인식전환과 상생을 위한 노사간의 양보와 이해가 선행되기 때문인 것으로 사료된다. 또한 권리분쟁과 이익분쟁에 대한 노사 양측의 이해가 높아지면서 조정회의에서의 설득과 조정안에 대한 이해가 높아진 것도 조정성립율이 높아지는 원인으로 사료된다. 특히 필자가 조정한 조정사건의 성립율은 지방노동위원회의 평균 조정성립율을 상회하고 있는데, 이는 노사 양 당사자의 사정에 밝은 근로자위원들과 사용자 위원들의 적극적이고 참을성있는 조정노력의 결과라고 생각된다. 특히 12시간이상 밤을 세워가며 노사를 설득하고 대안을 제시하는 등의 적극적인 자세가 노사를 감동시켜 조정안에 동의하게 하는 등의 노력이 있었던 것으로 기억되어 진다.

### 3.2 세부 내역별 분석(1998년부터 2006년 까지)

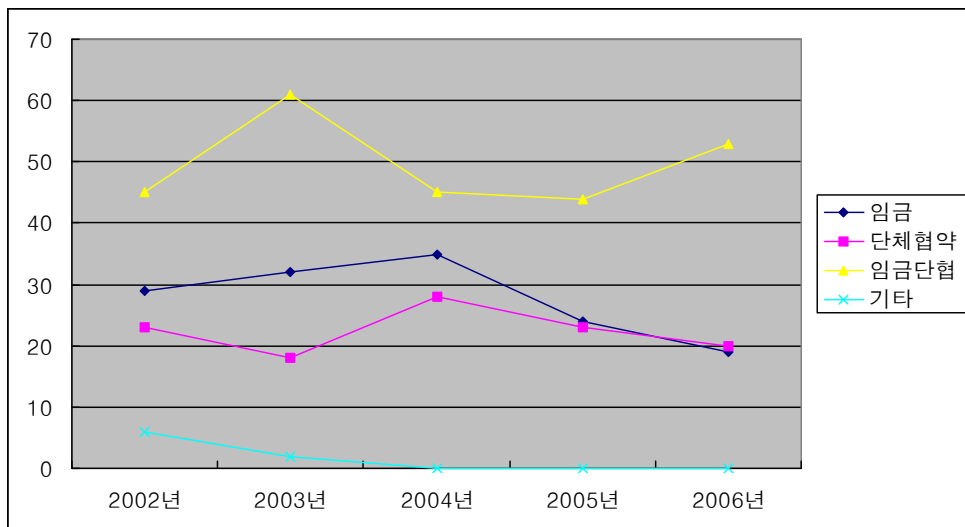


<그림 4> 부산지방노동위원회의 집단적 노사관계(조정)의 조정사건내역의 연도별분석(2010년 부산지방노동위원회조정위원 워크샵 자료)

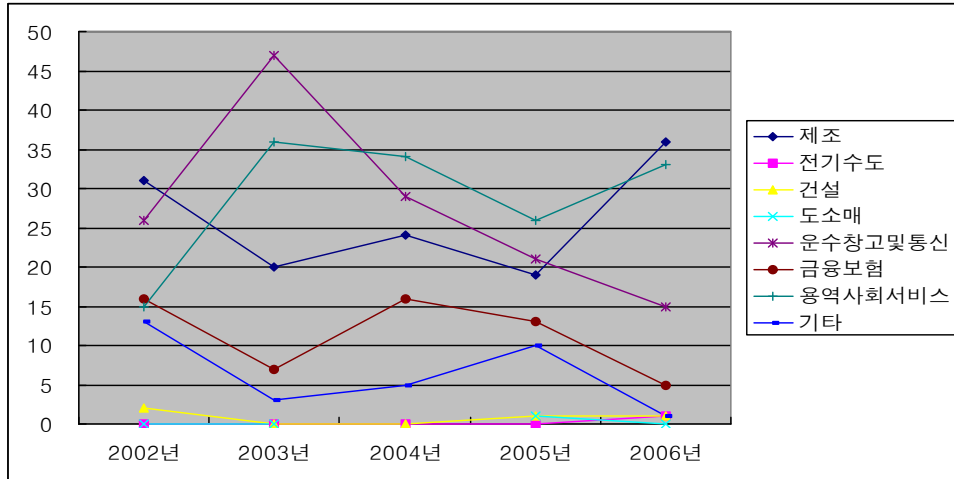
<그림 4>에서 보듯이 조정사건 내역을 보면, 조정(성립+불성립(조정중지))에서는 1998년에는 20건 밖에 되지 않던 것이 2003년에는 100건을 넘어섰으며, 다시 하락하다가 2006년에 다시 상승하는 추세를 보이고 있었다. 행정지도의 경우 1998년부터 2001년까지 20건을 넘어서다가 2002년을 기준으로 10건 이하로 떨어지고 있었다. 취하의 경우도 1999년을 기준으로 하락하여 2006년까지

크게 상승하지 않는 것으로 나타났다. 부산지방노동위원회의 조정신청 중에는 민주노총 일반노조의 조정신청사건이 많아 조정성립율이 낮아지는 경향도 무시할 수 없는 요인으로 지적할 수 있다.

<그림 5>에서 보듯이 쟁의 목적별로 분석한 결과, 임금의 경우 2004년을 기준으로 하락하는 추세를 보이고 있었다. 단체협약은 20-30건으로 비슷한 추세를 보이고 있었으며, 임금협상은 2003년에 잠깐 상승하였으나, 큰 변화를 보이고 있지 않았다. 기타는 2002년을 기준으로 하락하는 추세를 보이고 있었다. 임금성 조정사건이 감소하고 있는 것처럼 보이지만 실제 단체협약 내용에 임금성 항목을 많이 내포시키고 있어 외형상으로는 임금성 조정사건이 감소하는 것으로 나타나고 있다.



<그림 5> 부산지방노동위원회의 집단적 노사관계(조정)의 쟁의목적별 연도별분석(2010년 부산지방노동위원회조정위원 워크샵 자료)



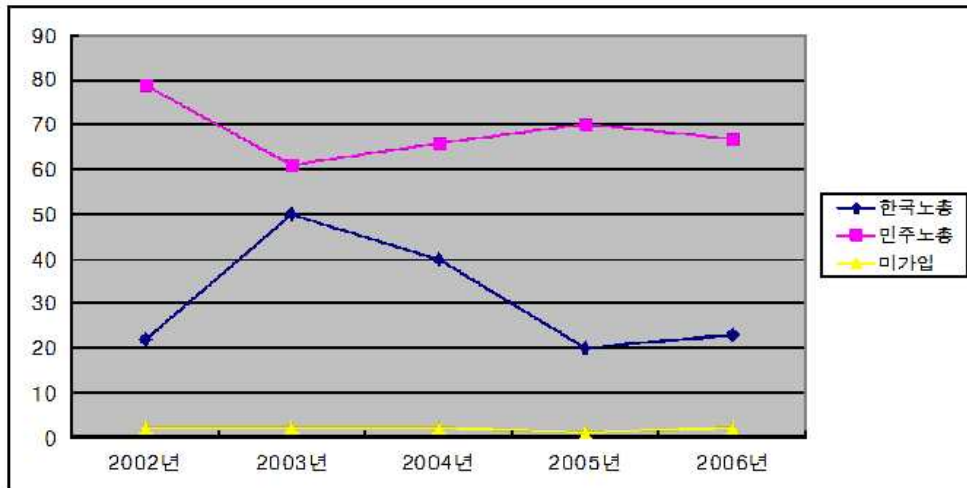
<그림 6> 부산지방노동위원회의 집단적 노사관계(조정)의 산업의 연도별분석(2010년 부산지방노동위원회조정위원 워크샷 자료)

<그림 6>에서 보듯이 산업별로 분석한 결과, 제조업은 2005년을 기준으로 2006년에 갑자기 상승하였다. 제조업이 급상승한 것은 금속연맹 산하의 기업들이 단체조정신청을 하는 관계로 급속하게 증가하였다가 다시 낮아지는 현상이 반복되는 것으로 나타나고 있다. 용역사회서비스는 2002년에 가장 낮았다가 2003년에 다시 상승한 것으로 나타났다. 특히 용역서비스업의 경우 1년에 2회 또는 매년 연례적으로 조정을 신청하는 업체도 있어 용역서비스업의 조정이 증가하는 요인으로 분석할 수 있다. 이러한 조정신청업의 운수창고 및 통신은 2003년에 최고점으로 나타났으며, 점차 하락하는 추세를 보이고 있었다. 금융보험과 기타는 2002년에 가장 높게 나타나다가 다시 하락하는 추세를 보이고 있었다.

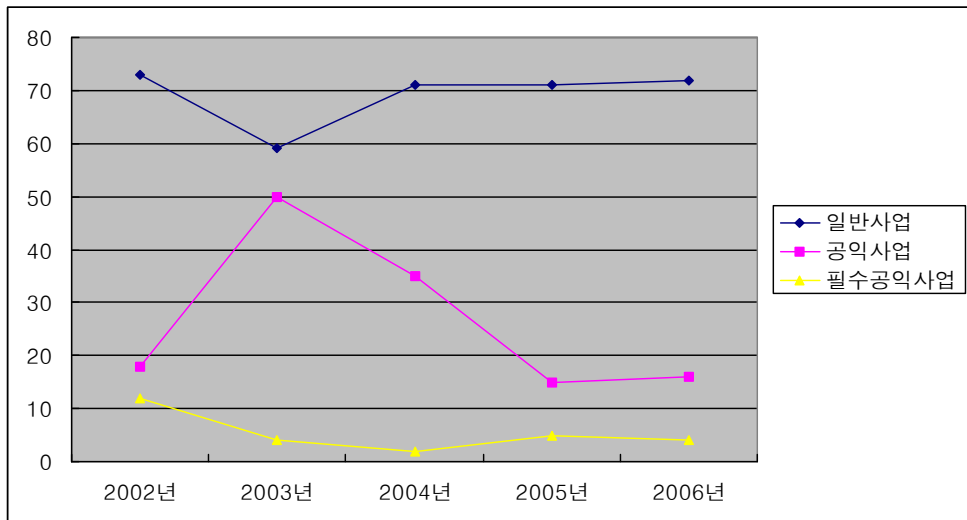
<그림 7>에서 보듯이 연합단체별로는 민주노총이 한국노총보다 조정건이 더 많았으며, 민주노총은 2002년에 가장 많았고, 그 이후에는 비슷하게 나타나고 있었다. 이는 민주노총의 지도이념과 관계가 있는 것으로 보이며, 민주노총 산하의 금속연맹과 같은 대표적인 사업장에서의 조정신청이 줄어들면 자연스럽게 감소하는 현상이다. 하지만, 한국노총은 2003년을 정점으로 그 이후에는 점차 하락하는 추세를 보이고 있었다(박성운, 2010).

<그림 8>에서 보듯이 사업내역에서는 일반사업은 2003년에 잠깐 하락하였으나, 큰 변화를 보이고 있지 일정하게 조정을 신청하고 있으며, 공익사업은 2003년에 갑자기 상승하였다가 다시 하락하는 추세를 보이고 있었다. 필수공익사업

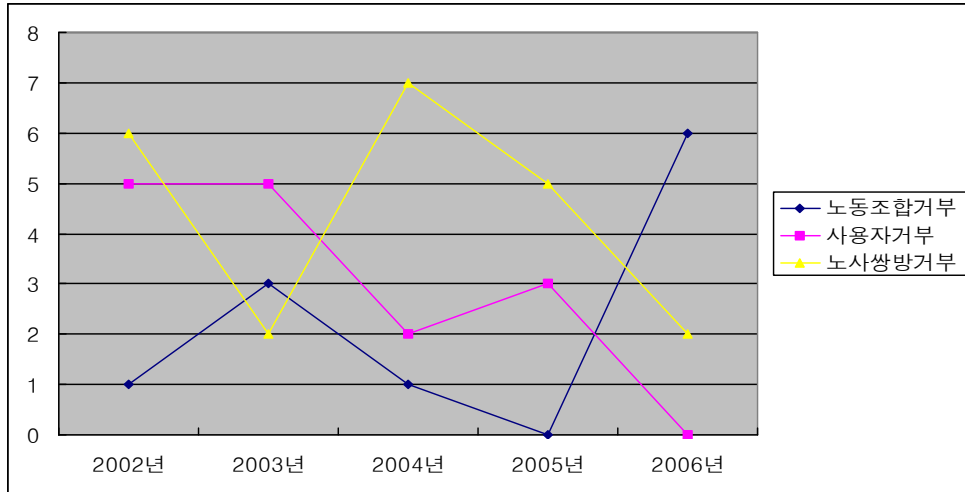
은 큰 변화를 보이고 있지 않았다. 특히 필수유지업무를 해야 하는 필수공익사업장의 경우에는 파업에 따른 득실관계를 고려해 보건데 쟁의투쟁 강도의 문제로 인해 특별한 변화를 보이지 않을 수도 있다.



<그림 7> 부산지방노동위원회의 집단적 노사관계(조정)의 연합단체의 연도별분석(2010년 부산지방노동위원회조정위원 워크샵 자료)



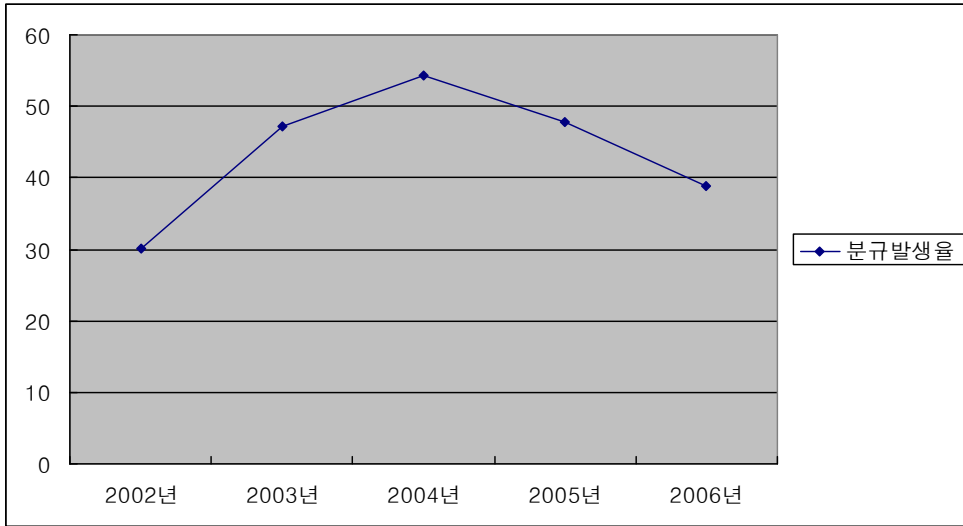
<그림 8> 부산지방노동위원회의 집단적 노사관계(조정)의 사업내역의 연도별분석(2010년 부산지방노동위원회조정위원 워크샵 자료)



<그림 9> 부산지방노동위원회의 집단적 노사관계(조정)의 조정중지 현황의 연도별분석(2010년 부산지방노동위원회조정위원 워크샵 자료)

<그림 9>에서 보듯이 조정중지 현황을 보면, 노동조합거부는 2003년부터 하락하다가 2006년에 갑자기 상승한 것으로 나타났고, 사용자거부는 2002년부터 하락하고 있었다. 노사쌍방이 모두 거부하는 경우는 2004년에 정점에 이르렀다가 하락하는 추세를 보이고 있었다. 조정중지는 노측에게는 파업이라는 부담을 가지게 되고, 사측에게는 직장폐쇄라는 부담을 가지게 되어 노사 쌍방이 상호 부담이 되는 문제가 발생하기 때문에 이러한 부담을 피하기 위해 가능한 거부를 하지 않으려고 하는 비율이 낮아지는 것으로 분석되고 있다. 특히 사측은 파업이 발생했을 때 영업중지에 따른 손실과 기업이미지의 훼손이라는 문제를 고려하여 가능한 사용자 거부를 줄이려고 시도하는 것으로 보고 있고 노측도 사측의 무노동무임금원칙의 고수로 인해 파업을 통해 발생하는 금전적 손실을 최소화하려는 노력이 있기 때문인 것으로 보고 있다.





<그림 10> 부산지방노동위원회의 집단적 노사관계(조정)의 분규발생율의 연도별분석(2010년 부산지방노동위원회조정위원 워크샵 자료)

<그림 10>에서 보듯이 분규발생율은 2002년부터 상승하여 2004년에 최고점에 이르렀다가 다시 하락하는 추세를 보이고 있었다. 분규발생이 감소하는 이유는 노사관계가 안정기에 접어들어서가 아니라 그동안의 분규과정에서의 피로감에 다른 일시적인 현상일수도 있지만 분규에 따른 득실관계에서 그다지 득을 본 것이 없다는 것도 원인이 될 수 있을 것이다.

이상의 자료를 토대로 검토해 보면 부산지방노동위원회의 경우 전국적 노동위원회 추이와 크게 다를 바 없고, 특정 연도에 협력업체 단체의 사건이 접수되어 사건 증감이나 사건처리 결과에 영향을 주는 등의 사실은 있었으나 이는 특별한 노사관계 영향으로 보기 힘든 것으로 보인다. 지금까지 노동위원회의 조정 사건에 대한 추이를 분석한 결과를 보면, 조정성립율은 지속적으로 상승하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 원인은 집단 노동분쟁의 경우 우리나라 노동분쟁해결시스템이 집단적 노사관계를 둘러싼 갈등을 우선적으로 염두에 두고 이를 해결하기 위한 제도적 장치가 구축되어 있기 때문이고, 노동위원회의 조정기법이나 노사의 의식향상, 그리고 합리적인 노사관계 의식의 정착 등이 영향을 미친 것으로 볼 수 있다. 개별 노동분쟁의 경우 개별적 근로분쟁은 날로 증가하고 복잡해지나 예방적 기능이나 개별 노동분쟁에 대한 행정력의 편성 등이 미약하고 개별 노동분쟁의 남발 등도 엿보이며, 또한 노동분쟁의 이슈가 다양해지는데 비

해 노동분쟁해결시스템을 개선하기 위한 인적·물적 지원이 빈약해 노동분쟁의 발생과 해결을 둘러싼 환경변화에 적극적으로 대응하기 힘들다는 문제점도 가지고 있다. 결국 노동위원회의 기능과 역할이 노사관계에 긍정적으로 영향을 미치기 위해서는 노동분쟁의 이슈가 다양해지는 현실에 맞는 제도 및 행정적 개선이 선행되어야 할 것이다.

#### IV. 사례분석

##### 1. 조정사례의 업종별 분석

<표 3> 업종별 조정사례분석

업종별	사례건수(%)	비고
병원	2(4%)	
호텔 및 숙박업	2(4%)	
제조업	5(10%)	
청소용역	8(16%)	
방송	2(4%)	
금융	5(10%)	새마을금고 포함
운수	11(22%)	택시, 지하철, 마을버스, 시내버스 포함
항만	2(4%)	
축산물가공	3(6%)	
대학관련	3(6%)	소비조합, 시간강사협의회 등
복지시설	2(4%)	종합복지관 등
서비스업	4(8%)	장의업 등
기타	1(2%)	
계	50(100%)	

<표 3>에서 보듯이 지하철 등을 포함한 운수업종이 전체의 22%를 차지하고 있으며, 다음으로 청소용역업이 16%, 제조업이 10%를 차지하고 있다. 이러한 업종별 분석에는 처음 배당받았던 사건으로 인해 다음 년도에 재배당 받은 사건을 포함하고 있다. 때로는 동일한 기업의 동일한 사건을 매년 또는 1년에 2회에 걸쳐 연속적으로 배당받아 조정을 했던 사례도 있는데, 이러한 이유는 이미

사건을 숙지하고 있고 이전의 노사양측의 관계자를 알고 있어 사건의 해결에 도움이 될 것이라는 판단 때문에 위원구성을 이전 위원으로 구성하는 것으로 생각되어 진다. 실제 이렇게 구성하는 위원들과 노사 양측의 관계자들은 서로의 입장을 이해하는 정도가 높아 조정에 도움이 되는 경우가 많았던 것으로 생각되어 진다. 특히 사회종합복지관은 사회적 가치를 추구하는 조직으로 인식되고 있음에도 불구하고 위탁받은 운영자와 노조 사이에 운영과 인사상의 갈등이 현재화되어 노사쟁의상태로 이행되어 가는 것은 운영자들의 독단적 운영방식에 대한 노조의 반발과 이에 따른 운영자의 보복적 인사 등으로 인해 발생하는 경우가 많았던 것으로 보아 복지관의 운영에도 경영적 마인드가 필요한 것이 아닌가 생각되어 진다.

금융업의 경우는 우리나라 최고의 연봉을 받고 있는 기관들임에도 불구하고 임금문제로 조정신청을 하여 여론의 비난대상이 되는 경우도 있지만, 경영상황이 어려운 새마을금고와 같은 기관에서는 현실적으로 임금을 인상하기 어려운 경우가 있음에도 불구하고 상급단체의 지시로 인해 무리하게 임금인상을 요구하는 경우도 있어 이에 대한 노사의 충분한 교감이 필요한 것으로 생각되어 진다. 특히 외국계 금융기관의 경우는 지점장의 권한이 제한되어 있고, 본점에서 판단하건데 도저히 한국적 임금교섭에 대한 관행을 이해하지 못해서 쟁점차이를 좁히지 못하는 경우도 있음을 고려해 볼 때 우리나라 노사관계에 대한 교섭관행에 대해 재검토의 필요성이 요구되어 진다. 왜냐하면 일본은행의 경우 10년째 임금이 동결되어 있음에도 불구하고 매년 임금을 인상하는 한국의 노사관행에 대해 본점차원에서 이해하기 어려운 부분이 있음을 이해할 필요도 있는 것으로 이해되어 진다.

청소용역업의 경우는 대부분 민주노총 산하 일반노조 소속의 업체들로서 근무환경이 열악하고 저임금임에는 틀림없으나 기업별 교섭보다는 상급단체가 개입하여 교섭에 임하는 경우가 많다보니 조정기간이 길어지거나 요구조건이 자주 변경되어 지는 일들을 많이 경험하게 되었다. 심지어는 지나친 상급단체의 요구에 용역업체 2곳이 직장을 폐업하여 근로자들이 직장을 잃게 된 경우도 이러한 경우에 해당하는 것으로 보여 진다. 따라서 조정에 임하는 노조들도 최소한 사용자측의 입장을 고려하여 조정에 임할 필요성이 제기되어 진다.

운수업의 경우 택시나 시내버스의 경우는 어느 정도 노사간에 대화의 채널이 마련되어 있어 조정이 원만하게 이루어지는 경우가 많지만, 마을버스의 경우는 사용자측의 무성의와 교섭의 필요성조차 인정하지 않는 등의 자세로 인해 조정이 어려움을 겪는 경우가 많았다. 조직화가 잘 되어 있는 지하철의 경우는 특정

한 사안에 대해 이미 어떻게 하겠다는 예단을 하고 조정에 임하기 때문에 조정은 다음 단계를 이행하는데 필요한 합법적 절차를 밟는 수순에 불과하다는 느낌을 많이 받았던 것으로 기억되어 진다.

그리고 그룹 산하기업들은 그룹전체의 노사관계방침이나 임금인상 등에 관련된 지침에 따라 조정에 임하게 됨으로 사측의 양보를 얻기가 매우 힘든 경험을 가지게 되었다. 그룹차원에서 노조의 존재자체를 부정하는 경우에는 조정에 임하기는 하지만 쟁점을 좁히려고 노력하기 보다는 조정절차가 끝나기를 기다리는 자세가 많아 조정위원들이 어려움을 겪는 경우가 많았다.

따라서 업종별로 조정에 따른 기본적인 성향이 다른 관계로 조정에 임할 때는 사전에 조사관들의 조사보고서를 면밀히 검토한 후 위원들과의 사전 교감과 조사관의 조사과정에서 경험한 내용들을 충분히 숙지할 필요성이 있다.

## 2. 조정사례의 쟁점별 분석

<표 4> 쟁점별 조정사례분석표

쟁점별		조정사례내용	비고
임금	기본급	50	
	복지비	40	
	각종 수당	26	
	퇴직금	8	누진제 폐지
	상여금	29	
	식대	16	
	교통비	20	
	교육비	16	
단체협약	정년연장	5	
	근무제도	8	1일근무 →2교대
	초과근무(OT)	2	점심시간도 요구
	임금형태 변경	12	시급→월급
	유급휴가	20	
	노조전임자	3	time off제도
	승진적체	3	
	인원충원	9	
기타	해고자복직	1	
	물품구매방식변경	2	
	대체인력	5	
	조합가입대상확대	3	
	고용보장	9	
계		280	

※복수요구사항으로 인해 실제 조정건수와는 숫자상의 차이가 있음.

<표 4>에서 보듯이 모든 사업장에서 기본급의 인상을 요구하고 있다. 최저임금에 바탕을 둔 사업장에서부터 고임금을 받고 있는 사업장에 이르기 까지 모든 사업장에서 기본급을 인상해 달라고 요구하고 있지만, 사측에서는 이를 거부하여 쟁점화되고 있다. 임금이나 상여금의 인상요구액이 어느 수준에서 적절한지에 대해서 논의하기 보다는 기업들마다 경영상태가 다르다보니 이를 조정하기가 매우 어렵다는 생각을 갖게 되었다. 동일한 업종이라 할지라도 기업규모에 따라 또는 경영성과의 차이가 존재하기 때문에 노측의 요구사항을 일방적으로 들어줄 수도 없는 실정이었다. 대부분의 기업들은 물가인상율과 동종업계를 비교하여 임금인상율을 결정하는 것으로 나타났는데, 이는 현실적일 수는 있지만 사측의 입장에서는 무리하게 보일 수도 있었다. 이러한 견해 차이가 결국 조정까지 오게 되는데, 조정과정에서 임금인상은 노측과 사측의 양보 등으로 많이 해결되어 지는 것으로 보아 처음부터 노측은 기업사정을 알면서도 사측을 압박하기 위해 무리하게 요구하는 듯한 느낌이 있고, 사측은 노측의 요구를 무조건적으로 높다는 이유로 거부하다보니 이러한 현상이 생겨나는 것으로 여겨진다. 따라서 임금인상율이나 상여금의 인상 등은 좀 더 기업경영 사정을 감안하여 노사가 합리적인 대화의 채널을 통해 해결점을 모색할 수 있는 방안을 강구하여야 할 것이다.

각종 복지비와 관련된 쟁점도 있는 복지비의 인상과 현재 없는 복지비의 신설에 따른 사측의 비용부담을 이유로 쟁점화되고 있는 경우가 대부분이다. 임금인상에 대한 노측의 요구사항에 대한 부담을 피하기 위한 방안의 하나로 복지비의 증대를 통해 임금인상의 효과를 가져오려는 노측의 대안으로 여겨진다. 복지비의 인상에 대해 사측도 일부 인정하기는 하지만 새로운 항목의 복지비를 신설하는 부분에 대해서는 민감하게 반응하는 경우가 많아 항목의 신설부분에 대해서는 대체적으로 거부하는 입장이었다. 또한 각종 수당의 신설부분도 복지비와 마찬가지로 임금의 우회인상 수단으로 많이 등장하며, 평균임금과 통상임금의 문제가 제기되는 입장에서 기업은 기본급을 전제로 인상효과를 유도하는 것이 유리할 것으로 판단한다.

상여금의 경우에 현재 지급하고 있는 상여금을 200%에서 최고 600%로 인상해 달라고 요구한 경우도 있으며, 아니면 명절상여금의 신설 또는 하계휴가비의 신설 등을 통해 임금성 항목의 인상을 시도하고 있는데, 사측에서는 이러한 상여금의 신설 또는 인상이 기업의 인건비부담을 가중시키는 문제와 관계되므로 이에 대해 거부감이 큰 형편이다. 퇴직금의 경우는 법정퇴직금제의 도입과 관련하여 퇴직금누진제의 폐지와 관련된 내용이 가장 중요한 쟁점이며, 사측은 퇴직

금 누진제 폐지에 따른 보상과 더불어 새로운 퇴직금제의 정착을 시도하는 과정에서 노사간의 의견충돌로 조정신청을 하기도 하였다. 그 외에 식대, 교통비, 자녀 학자금지원 등과 관련된 내용도 많았으며, 특히 학자금의 경우 대학생 자녀들의 지원문제가 중요 쟁점으로 부각되고 있다.

단체협약의 경우는 유급휴가제도가 가장 많은 쟁점이 되고 있고, 유급휴가제도도 임금쟁점과 같은 맥락에서 나타나는 문제인 것으로 판단되어 진다. 특히 법적으로 보장된 것 이외의 사측이 받아들이기 어려운 각종 유급휴가제도의 요청은 사측을 곤혹스럽게 만드는 요인으로 나타나고 있어 조정의 애로점으로 나타나고 있으며, 노측 또한 이를 다른 쟁점에서 우위를 확보하기 위한 방안으로 활용하고 있음을 알 수 있다. 임금형태의 변경 경우는 시급제에서 월급제로, 연봉제에서 호봉제로의 변경을 요청하는 경우가 나타나고 있으며, 시급제의 경우는 항상 최저임금의 결정과 맞물려 있는 경우도 나타나고 있다. 청소용역업의 경우 대부분 용역 계약시 최저임금을 기준으로 용역계약이 이루어지다 보니 용역금액을 넘어서는 임금의 인상이라든지 계약사항 전반에 걸친 내용의 공개를 요구하는 과정에서 노사간의 마찰이 발생하여 조정을 신청하는 경우도 있어 이에 대한 노사간의 신뢰관계 형성이 우선적으로 필요한 것으로 판단된다.

근무제도의 변경은 운수업체에서 많이 나타나고 있는데, 특히 시내버스나 택시업체의 경우 1일 만근제에서 1일 2교대 근무제로의 요구가 많아졌고, 특히 버스준공영제를 채택하고 있는 부산의 경우는 인건비의 증가 등에 따른 문제가 별로 나타나고 있지 않지만, 울산지역의 경우는 보조형태로 일부 지원하는 관계로 인건비의 부담증가에 따른 경영악화 등의 이유로 인해 근무형태의 변경에 의견차이가 나타나고 있는 것으로 보여 진다. 인원충원은 노동 강도의 문제를 바탕으로 노측이 사측에게 요구하는 사안으로, 현재 업무수행 상에 인원의 부족으로 인해 노동 강도가 강해져서 근무환경이 악화되고 있다는 노측의 주장에 대해 사측은 변한 것이 없다는 대응과 오히려 자동화 등으로 노동 강도가 약화되었다는 사측의 주장이 대립되어 나타나는 문제라고 생각한다. 이와 더불어 현 근로자의 정년연장에 대해 사측은 임금의 부담과 노동생산성의 차이 등을 이유 정년연장을 반대하고 있고, 사측은 공무원의 정년이 60세인 관계로 근로자의 정년도 이에 준하여 연장해야 한다는 논리를 전개하고 있다. 결국 현재의 정년을 고수하되 정년 후 축탁사원으로 1-2년간 근무하게 하는 선에서 절충하는 경우가 많이 나타나고 있다. 노조전임자의 경우 임금보전을 요구하는 경우도 있지만 time off제의 시행으로 임금보전은 부당노동행위에 해당하므로 사측이 이를 거부하고 있고, 노측 역시 이를 알고 있으면서도 다른 쟁점의 협상에서 유리한 입

장을 만들기 위해 전략적으로 이를 제시하는 경우도 있다.

기타 사안으로 대체인력의 투입은 청소용역업체에서 가장 많이 나타나는 사안으로, 갑작스러운 사람의 결근으로 인해 쓰레기수거에 문제가 생길 경우 이를 대신 수 있는 사람을 확보하고 이를 고용하는 경우에 대한 노사간의 의견 차이에서 많이 발생한다. 노측은 결국 대체인력의 투입은 노측을 무력화시키는 사측의 행위라고 보고 이에 대해 반대하는 반면, 사측은 쓰레기수거는 민원사항이므로 제때 쓰레기수거가 되지 않게 되면 도시미관이나 악취 등에 따른 문제점을 들어 이를 해결하기 위해서는 불가피하게 대체인력을 투입할 수밖에 없다는 의견의 차이 때문에 발생하는 것으로 나타나고 있었다. 고용보장은 현재 비정규직 인원의 정규직화와 경영상황 악화에 따른 정리해고 등으로부터 고용을 보장하자는 데 초점을 두고 있는 것이다. 사측의 입장에서 비정규직의 정규직 전환은 회사운영상의 문제를 들어 당연히 반대하고 있으며, 지속적으로 자동화의 진전을 통해 품질 향상 및 생산성의 증가를 시도하여 인력감축을 계획하는 기업의 입장이나 사업축소 등을 고려하는 입장에서는 이를 수용하기 어려운 점이 있을 것이다. 하지만 노측은 정년까지 안정된 직장생활을 보장받으려는 욕구를 고려할 때 상호 배타적으로 교섭에 임할 것이 아니라 상생(win-win)할 수 있는 방안을 모색해야 할 것이다. 그 외 물품구매방식의 변경문제는 경영권의 문제로 인식하고 있는 사측의 반발에 의해 노측이 일찍 이를 포기하는 경향이 있고, 해고자 복직문제는 매우 민감한 사안으로 사측에서는 절대불가를 천명하고 있고 노측에서는 지속적으로 요구는 하고 있지만 사측에서 수용할 수 없는 사안이라는 것을 잘 알면서도 매년 교섭시마다 양보의 카드로 사용하는 경향도 있는 것으로 보여 진다.

### 3. 조정사건 해결내용

<표 5> 조정사건 처리내용

조정사건 해결내용		건수	비율(%)	비고
조정중지		11	22	
행정지도		5	10	
조정철회	합의철회	6	12	
	신청자 일방철회	2	4	
조정안제시	수락	18	36	
	거부	8	16	
계		50	100	

<표 5>에서 보듯이 전체 조정사건 중에서 노사양측의 쟁점사안에 대한 조정 위원들의 조정안을 제시한 건수가 26건으로 전체의 52%를 차지하고 있고, 이중 조정안을 수락하여 노사양측이 원만한 노사관계를 유지하려고 노력한 경우가 18건(36%)이고 거부한 경우가 8건(16%)으로 나타나고 있다. 조정안을 수락하는 과정에서 조정위원들의 관심과 열정이 많은 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 어떤 조정사건의 경우는 오후 2시에 시작한 조정회의 가 익일 4시까지 진행되어 합의 에 이르는 경우도 있었던 경우 등을 고려해 보면 조정위원들의 설득과 노력이 함께 가미되어 저야만 원만한 조정이 이루어지는 것으로 생각되어 진다. 그리고 조정안을 거부한 사건 중에는 민주노총 일반노조가 신청한 사건들이 6건(75%)으로 나타나 일반노조의 조정거부 사례가 가장 많은 것으로 나타나고 있다. 여하튼 조정중지와 조정거부를 포함하여 18건(38%)으로 나타났지만 실제 파업에 돌입한 경우는 전체의 절반에 미치지 못하고 조정 후 직장에서 재협상을 통해 원만하게 쟁점사안을 해결한 것으로 나타나고 있는데, 이러한 이유 중에는 노조의 선명성과 관련하여 일단 조정중지 내지 조정안거부를 확보하는 경우와 사측을 압박하기 위한 수단으로서 활용하기 위한 경우로 나누어 볼 수 있었다. 조정중지의 경우 처음부터 조정을 위한 것이 아니라 상급단체의 지침이나 사전에 파업권을 획득하여 협상에서 주도권을 확보하기 위한 전략적 판단에서 조정을 신청한 경우가 대부분이었던 것으로 판단되어 진다. 행정지도는 이익분쟁이 아닌 권리분쟁의 문제로 인해 행정지도가 이루어진 것이 대부분으로 노사가 협상과정에서 법률적인 검토가 사전에 필요한 것으로 나타나고 있다. 조정철회의 경우도 신청자가 일방적으로 조정 중에 쟁점상의 하자로 인해 조정을 일방적으로 철회한 경우도 있는데, 이 경우에는 단체협상기간이 남아 있음에도 불구하고 단체협상 내용을 변경하자는 등의 문제로 신청자가 조정위원들이 문제를 제기하는 과정에서 일방적으로 철회한 경우도 있었다. 하지만 합의 철회의 경우는 대부분 조정위원들과의 조정기간 동안 상당한 의견의 일치를 통해 자체적으로 문제해결이 가능하다는 판단 하에 조정위원들의 권고로 인해 이루어지는 경우가 대부분이었다.

결국 조정에서 해결의 중요한 키를 쥐고 있는 것은 노사양측일 수 있지만, 이것을 뒷받침하는 데는 조사관의 세밀한 사건경위 파악과 조정위원들의 해결에 대한 의지와 역량, 그리고 열정들이 결합되어 저야만 문제의 해결을 원만하게 할 수 있을 것이다. 따라서 노사문제의 원만한 해결방안을 모색하자면 지속가능한 경영을 위해서는 무엇보다도 노사양측이 서로를 이해하고 양보하는 자세가 선행되어야 하고, 조사관의 조사과정에서 쟁점사안에 대한 의견파악 및 조정위



원들의 적극적인 조정에 대한 관심과 해결의지가 많은 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이를 위해서는 현재 실시하고 있는 조정위원의 워크숍 및 피드백 회의의 개최회수를 확대하고 질적 향상을 위한 프로그램의 강화 등이 필요할 것으로 판단되어 진다.

#### 4. 조정사례의 시사점

이상의 50여건에 대한 조정사례 분석을 통해 얻을 수 있는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조정에 임하는 당사자의 자세가 중요하다고 볼 수 있다. 조정을 통해 의견 차이를 좁히기 위해 조정을 신청하는 경우도 있지만, 상급단체의 지시나 파업을 통해 원하는 것을 100% 얻을 수 있다는 인식에서 파업의 합법성을 확보하기 위해서 조정을 신청하는 경우도 많이 있다는 점이 노사관계를 악화시키는 원인으로 지적될 수 있다. 따라서 조정신청 당사자인 노사가 서로 쟁점에 대한 차이를 깊이 인식하고 이를 해결하려는 자세가 먼저 갖추어져야 한다.

둘째, 조정회의 전 조사관이 사전조사에서 파악한 정보가 조정에서 매우 유용하게 사용된다는 점이다. 조정에서 반드시 노측이 얻고자 하는 내용이 있고 양보할 수 있는 내용이 있는데, 이에 대한 쟁점을 좁히는 데는 조사관의 사전조사가 매우 최종 조정회의에서 유용하게 활용된다는 점이다. 따라서 조사관의 사전 현장조사가 사건 해결에 매우 중요한 역할을 하므로 조사관의 역량을 강화하고, 이러한 역량강화를 위한 교육 및 경험이 필요한 것으로 판단되어 진다.

셋째, 조정을 담당하는 조정위원들의 적극성이 사건해결에 매우 도움을 준다는데 있다. 조정위원들의 긍정적이고 적극적인 문제해결에 대한 의지가 있어야 하며, 당사자를 설득하는 기법이 필요하기도 하다. 조정을 담당하는 위원들에게는 상대방의 의견을 경청하고, 상대방에게 신뢰감을 심어주어야 하며, 공정하고 상호이익이 되게끔 대안을 모색하여 제공하여야만 조정이 성립될 수 있을 것이다. 또한 결국 조정이라는 것이 조정을 담당하는 사람의 역할여부에 따라 조정이 성립될 수도 있고 그렇지 않을 수도 있는데, 특히 강한 인내심을 가지고 냉정하게 당사자의 의견을 청취한 다음 비판이나 설교를 하지 말고 중립적으로 상대방을 이해시키고 창조적으로 대처해야만 조정이 성립될 수 있다.

넷째, 쟁점사안에 대한 이해가 선행되어야 한다. 조사관의 조사보고서를 충분히 검토한 후 분리검토가 필요할 때는 신속하게 분리회의를 거쳐 노사가 주장하는 쟁점의 수를 줄일 수 있도록 노력하여야 하며, 이러한 쟁점의 숫자가 줄어들

들어야만 조정성립에 근접할 수 있다.

다섯째, 법의 범주를 벗어나는 사안에 대해서는 법률적 해석에 근거하여야 하며, 조정위원들의 판단에 근거해서는 안된다는 점을 명심하여야 한다. 가끔 실리를 취한다는 명분하에 법률적인 문제가 있음을 알고도 이를 외면한 채 조정을 성립시키는 경우가 예외적으로 발생하는 경우를 경험한 적이 있었으므로, 이러한 일이 재발되지 않도록 하여야 한다.

여섯째, 건강한 노사관계를 정착시키기 위해서는 노사 양측의 진향적인 자세가 필요하다. 20년 전의 노사관계 관행들이 여전히 남아 있고, 경영환경의 변화와 구성원들의 성숙된 의식 등을 고려하면 기존의 노사관계에 대한 노사 양측의 진향적인 자세변화가 있어야만 건강한 노사관계를 구축할 수 있을 것이다.

일곱째, 조정위원들이 비상근이고 봉사하는 자세로 임함에도 불구하고 자신에게 불리하게 조정했다는 이유 등으로 조정위원에 대한 비방이나 욕설 등을 삼갈 수 있도록 유도해야 할 것이다. 조정위원은 어느 누구 편을 든다기보다는 합리적으로 노사가 상생할 수 있는 길을 찾아주는 것이고, 이를 위해 여러 가지로 노력하고 있음에도 불구하고 자신들의 이해관계 유·불리에 따라 일방적으로 비방하는 경우가 없어야 할 것이다.

여덟째, 사측의 노조에 대한 인식전환이 필요하다. 노조는 사측과 상생하기 위한 동반자적 관계라는 인식을 가져야 함에도 불구하고 노조를 장애물인 것 같은 인식을 가진 사측이 있음은 매우 충격적인 것으로 인식되었다. 사측도 노조를 협조자로 인식하고 이를 위해 배려하고 대화의 상대로 인정하여 함께 갈 수 있도록 노력하여야 한다. 마찬가지로 노측도 사측에 대한 인식의 전환이 필요한 시점이다. 항상 대립적 관계만으로 문제를 해결하기 보다는 사전에 이해와 양보를 노동위원회를 통해 문제를 해결하려는 자세를 바꾸어야 할 필요성이 있다.

아홉째, time off 제도, 복수노조 등과 같이 법률적으로 시행되는 문제에 대해서는 문제를 제기하지 않는 자세가 필요하다. 노조전임자의 경우도 이미 근로시간면제제도를 통해 노조전임자 문제를 해결하도록 하였으면 이를 지키려고 해야 함에도 불구하고 무리하게 이를 관철시키려고 하는 경우가 나타나고 있음을 주지하여 이러한 교섭자세를 바꾸어야 할 필요성이 있다.

열 번째, 지방노동위원회가 노사간의 쟁점차이를 좁혀주는 가교역할을 하고 있다는 점을 확인할 수 있었다. 조정전치주의를 채택하고 있는 우리나라의 실정을 고려해보면 조정위원회의 개최는 노사간의 이해의 폭과 상대방의 입장을 확인하는 계기가 되므로 조정위원회의 노사문제를 건강하게 조정해 주는 역할을

하고 있다고 볼 수 있다.

## V. 결 론

위의 사례연구에서 보듯이 건강한 노사관계를 유지하는 비결이 무엇이나에 대한 정답은 있을 수 없다. 지방노동위원회의 공익위원을 하면서 기업현장에서 발생하는 노사간의 쟁점이 대체로 무엇인지와 이를 해결하기 위해 조정위원이 갖추어야 할 자세에 대해서도 많은 생각을 하게 된 계기가 되었다. 투쟁일변도의 한국적 노사관계가 교섭기간동안 냉각기를 갖는 데는 조정전치주의제도가 상당한 역할을 하고 있으며, 이러한 냉각기 동안 노사 모두가 쟁점을 좁히려고 노력도 하지만 이를 역으로 이용하여 명분을 축적하기 위한 방안으로 조정제도를 역이용하는 경우도 있음을 알게 되었다.

지금까지 노동위원회에 조정의뢰한 핵심이슈들을 중심으로 노동위원회의 위상제고와 핵심이슈 분석을 통한 합리적 노사관계 정립을 위한 대안적 연구를 진행한 연구들은 거의 없다. 따라서 핵심쟁점별로 분석된 내용을 토대로 단계 교섭이나 임금 교섭시 노사가 취해야 할 접근방식에 대한 사전교육이나 숙지를 통한 협상력을 높일 수 있는 기법을 제고시키는 이론적 근거를 마련할 수 있을 것이다.

우리사회 전반에 닥쳐올 고용관계가 앞으로 어떠한 미래를 보여주게 될 것인가에 대해서는 누구도 확정적인 이야기를 할 수 없을 것이다. 이러한 불확실성에 대응하면서 부산·울산지역의 노사가 그들의 미래를 어떠한 방식으로 만들어 가게 될 것인가는 향후 한국노사관계의 미래를 내다볼 수 있는 국민적 차원에서 큰 관심사가 아닐 수 없다. 특히 민주노총 금속연맹의 핵심사업장인 현대자동차(주)와 관련된 하청업체들이 밀집된 부산·울산지역을 관할하는 부산지방노동위원회의 역할은 산업평화정착의 새로운 지평을 열 수 있는 구심점 역할을 할 수 있을 것이므로, 조정제도의 활성화를 통해 예방적 차원에서 건강한 노사관계의 정착에 기여하도록 노력해야 할 것이다.

하지만 조정이라는 일이 사람이 하는 일인 관계로 감정컨트롤을 하지 않아 노사당사자나 조정위원들 간에 보이지 않는 감정적 대립이 있을 수 있었고, 이것이 조정기간 내내 불편한 관계를 유지하게 되어 원만한 합의를 하는 데 장애가 되었음을 부정할 수 없다. 이처럼 노사당사자는 물론 조정위원들 간에도 인

간적 신뢰가 형성되지 않으면 조정에서 애로점이 발생할 수 있음을 고려하여 감정통제에 대한 노력이 필요한 점, 그리고 노동법 전반에 걸친 해박한 지식도 필요하다는 점 등을 고려하여 조정에 임해야 하는 것이 한계점으로 지적되고 있다. 또한 이 내용을 바탕으로 실증분석을 통한 연구의 신뢰성 확보가 필요할 것으로 사료된다.

## 참고문헌

1. 강석 외(2006), 글로벌 기업의 M&A 동향과 전략적 시사점에 관한 연구, 삼성경제연구소
2. 그레톤, 린다(1997), 기업전략과 인력관리, 매일경제신문사
3. 김훈·박준식(2000), 구조조정과 신노사관계, 한국노동연구원
4. 박성운(2010), 부산지방노동위원회 2010년 7월 조정위원워크샷 자료
5. 박성운(2011), 노동위원회의 노동분쟁처리 특성과 역할에 관한 연구-부산지방노동위원회를 중심으로-, 경성대학교 대학원
6. 부산지방노동위원회 업무보고(2008, 2009, 2010, 2011년)
7. 부산지방노동위원회 조정위원 워크샷 자료(2009, 2010, 2011)
8. 이상민(2007), 뉴패러다임과 역설경영에 관한 탐색적 연구, 뉴패러다임센터
9. 이재식(2009), 지식경영기반구조가 지식경영활동과 경영성과에 미치는 영향, 경영정보연구(28권4호), pp. 229-252
10. 정형일·방권수·김종득(2010), 부산지역 지식경영을 위한 혁신클러스터 모델 구축에 관한 연구, 경영정보연구(2제9권4호), pp 169-186
11. 중앙노동위원회, 노동위원회운영안내서
12. 중앙노동위원회(2008), 노동위원회의 법·제도·연혁
13. 중앙노동위원회(2007), 차별시정 업무 매뉴얼
14. 중앙노동위원회(2007-2009), 계간 조정과 심판
15. 중앙노동위원회(2007-2009), 노동위원회 공보
16. 중앙노동위원회(2007-2009), 주제별 판례분석집
17. Amsden(1988), *Asia's Next Giant: South Korea and the Late Industrialization*, London: Oxford University Press.
18. Appelbaum, Eileen and Batt Rosemary(박준식 역, 『미국기업의 작업현장 혁신』, 한국노동연구원, 1996). *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*, Ithaca: ILR Press.
19. Chase, R. B., Jacobs, F. R. and Aquilano, N. J.(2004), *Operations Management for Competitive Advantage*, 10th ed., McGraw-Hill Irwin,
20. Hechscher, Charles C.(1988), *The New Unionism: Employee Involvement in the Changing Corporation*, New York: Basic Books.
21. Hyman, Richard and Wolfgang Streeck(1989), *New Technology and*

- Industrial Relations, London: Blackwell.
22. Katz Harry C. and Owen Darbishire(2000), *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*, Cornell: ILR Press.
  23. Kochan, Thomas A., Harry C. Katz and Robert B. McKersie(1994), *The Transformation of American Industrial Relations*, Ithaca: ILR Press.
  24. Locke, Richard, Thomas Kochan and Michael Piore(1995), *Employment Relations in a Changing World Economy*, Cambridge: MIT Press.
  25. Osterman, Paul(1988), *Employment Futures: Reorganization, Dislocation, and Public Policy*, Oxford: Oxford Univ. Press.
  26. Turner, L.(1991), *Democracy At Work: Changing World Markets and the Future of Labor Unions*, Cornell University Press.
  27. Mishel, Lawrence R. and Paula B. Voos. ed.. 1992. *Unions and Economic Competitiveness*, Economic Policy Institute, W. E. Sharpe.
  28. Verma Anil and Richard P. Chayhowski(1992), *Industrial Relations in Canadian Industry*, Toronto: Dryden.
  29. Voos, Paula(1994), *Contemporary Collective Bargaining in Private Sector*, Industrial Relations Research Association.
  30. Wever, Kirsten S.(1995), *Negotiating Competitiveness: Employment Relations and Organizational Innovation in Germany and the United States*, Boston: Harvard Business School Press.

## Abstract

### A Study on the Main Issue and Its Solution Explored through Mediation Cases

- Focused on the Cases of Busan National Labor Relations Commission-

Song, Kyung-Soo\* · Kim, Yong-Ho\*\*

This study is significant of groping for the autonomous perspective of a medication system for the establishment of harmonious regional labor-management relationship and investigating a plan to minimize previously labor disputes through both analyzing mediation cases and finding out any core issue from the labor-management relationship, with matters experienced in the mediation field when I had served as a mediator. Specially, this study has also objectives to prevent previously any labor dispute through analyzing and minimizing the issue of the labor dispute by case and to establish harmonious labor-management relationship thereby.

Further since it is necessary to understand the organization and roles of the regional labor relations commission in order to understand the concrete matters in respect of the labor dispute mediation, this study shall be to explore in detail the matters relating hereto and to acquire general knowledge of mediation through case analysis.

Additionally, there is little studies exploring alternative research for the establishment of reasonable labor-management relationship with core issues referred a mediation to the labor relations commission through both the position heightening of the labor relations commission and the analysis of core issues until now. Thus, this study may provide a theoretical base for raising a technique to enhance negotiation skill through acquiring the previous training or full knowledge on the approaching manner to be taken by the labor and management in the collective bargaining or wage

---

\* Department of Distribution Management, Catholic University of Pusan, Professor, kssong@cup.ac.kr

\*\* Department of Business Administration, Catholic University of Pusan, Professor, yhkim@cup.ac.kr

bargaining on the basis of items analyzed by core issue.

The heightening perspectives to be acquired through the analysis of 50 or more mediation cases are as follows.

First, it deems to be important what position each mediation party takes.

Second, the information acquired by an investigator in the preliminary investigation before holding the mediation is very importantly utilized in the mediation.

Third, the gumption of mediators in charge of the mediation is very helpful for the resolution of a case.

Fourth, it shall be preceding to understand dispute issues. After reviewing fully the investigation report of an investigator, if separate review is required, it is tried to hold a separate meeting and then reduce the number of issues asserted by the labor & management and, if the number of such issues is reduced, the mediation may approach to be concluded.

Fifth, it shall be kept in mind that any matter other than the scope of the law be based on not the judgement of mediator but the legal interpretation.

Sixth, it is necessary for both labor and management parties to take a positive approach so as to make the healthy labor & management relationship anchored.

Seventh, notwithstanding the mediators are part-time and take a service attitude, it shall be encouraged to abstain from slandering or inveighing against the mediators because the mediation is taken against oneself.

Eighth, it is necessary to convert the management's recognition about a labor union.

Ninth, it is necessary to not raise any issue on the matters, such as time-off system and multiple labor union, etc., which are legally enforced.

Tenth, it is confirmed that the regional labor relations commission plays a bridge role of narrowing down the issue difference between the labor and management.

Key Words : labor-management relationship, mediation, regional labor relations commission, labor dispute mediation, mediation case