2026 인사노무관리론 GS 2기 (주말반)	담당: 최중락 박사 제8회. 전략적 인사관리

[제7회 모의고사 채점평]

금번 문제는 노동조합, 파업, 노사협의회라는 전통적 노사관계론의 핵심 주제를 하나의 사례 안에 통합하여 출제한 문제였다. 특히 노동조합의 존재 이유와 기능, 파업의 발생 원리, 그리고 갈등 완화 장치로서 노사협의회의 역할을 유기적으로 연결하여 이해하고 있는지를 평가하려는 의도가 강하게 반영된 문항이었다. 전체적으로 수험생들의 기본 개념 숙지는 양호한 편이었으나, 문제에서 요구한 항목을 목차화하지 않거나 핵심 이론의 논리구조를 충분히 드러내지 못한 답안도 적지 않았다.

이번 문제 역시 반복적으로 강조하고 싶은 점은, 문제에서 제시한 요구사항 자체가 곧 채점기준이라는 사실이다. "개념", "등장배경", "기능", "차이점", "효과" 등을 쓰라고 했다면 각각이 독립적인 평가항목이므로 반드시 목차로 구현되어야 한다. 내용은 알고 있었으나 구조적으로 드러나지 않아 점수를 충분히 받지 못한 답안이 상당수 존재하였다.

1. 설문 1에 대한 채점평

첫 번째 설문은 노동조합의 개념, 등장배경, 기능을 묻는 비교적 전형적인 문제였다. 노동조합의 개념과 전통적 역할 자체는 대부분 무난하게 서술하였으나, 등장배경 부분에서는 답안 간 편차가 상당히 크게 나타났다.

노동조합 등장배경의 핵심은 크게 두 가지이다. 첫째는 직무불만족(job dissatisfaction)이고, 둘째는 노동조합의 수단성(instrumentality)이다. 특히 직무불만족을 설명할 때 Hirschman의 EVLN 모형을 활용한 답안은 상대적으로 좋은 인상을 주었다. 조직구성원이 불만족을 경험할 경우 Exit, Voice, Loyalty, Neglect라는 네 가지 반응을 보일 수 있으며, 노동조합은 그 가운데 Voice의 제도화된 형태라는 점을 연결하여 설명할 수 있기 때문이다.

그러나 EVLN 모형을 언급하더라도 단순히 네 가지 용어만 나열한 답안도 적지 않았다. 중요한 것은 Voice가 개인 차원의 불만 표출이 아니라 집단적 이해관계의 표현과 교섭을 가능하게 하는 조직적 수단(도구)이라는 점을 설명하는 것이다. 이 부분에서 답안의 질적 수준 차이가 상당히 크게 나타났다.

노동조합의 순기능과 역기능 부분에서는 기능의 개수가 중요하다. 일반적으로 각각 최소 4가지 정도는 제시하는 것이 안정적이다. 우수한 답안은 임금 및 근로조건 개선, 산업민주주의 실현, 근로자 보호, 의사소통 채널 제공 등을 순기능으로 제시하였고, 노동시장 경직성 증가, 과도한 임금인상 압력, 노사갈등 심화, 의사기능 독점 등을 역기능으로 제시하였다.

특히 역기능 가운데 "의사기능 독점(monopoly of voice)"은 매우 중요한 논점이다. 노동조합이 구성원의 이해를 대변하는 순기능을 수행하는 동시에, 특정 집단의 이해관계를 독점적으로 대표함으로써 다른 구성원의 다양한 목소리를 배제할 가능성이 있다는 점은 최근 노사관계 논의에서도 자주 등장하는 주제이다. 채점자의 입장에서도 이러한 논점을 언급한 답안은 눈에 띄게 된다. 이번 답안에 이를 적지 못한 수험생은 향후 시험에서는 반드시 활용할 수 있도록 준비할 필요가 있다.

2. 설문 2에 대한 채점평

두 번째 설문은 파업의 유형과 힉스의 파업곡선이론을 묻는 문제였다. 전체적으로 계산적 파업, 착오적 파업, 충동적 파업의 구분은 잘 이루어진 편이었다. 그러나 의외로 파업 자체의 개념을 정의하지 않은 답안이 적지 않았다. 서술형 시험의 기본 원칙은 개념부터 시작하는 것이다. 파업의 개념이 없이 곧바로 유형 설명으로 들어가는 답안은 전체 구조가 다소 불안정해 보일 수 있다. 특히 노사관계론에서는 쟁의행위와 파업의 법적·제도적 의미를

간략하게라도 정리하는 것이 바람직하다.

파업의 유형에 대해서는 대부분 무난하게 작성하였으나, 힉스의 파업곡선이론에서는 답안 간 편차가 크게 나타났다. 도식화 자체는 전반적으로 잘 이루어졌으나, 양보곡선(concession curve)과 저항곡선(resistance curve)의 의미를 별도 목차로 정리한 답안은 상대적으로 적었다. 사실 힉스 이론의 핵심은 바로 이 두 곡선의 의미에 있다. 양보곡선은 사용자가 파업이 장기화될수록 양보의사를 확대하는 과정을 의미하며, 저항곡선은 노동조합이 파업비용 증가에 따라 요구수준을 조정하는 과정을 의미한다. 따라서 두 곡선의 개념을 먼저 설명한 후 교차점을 통해 파업지속기간과 타결 가능성을 논의하는 것이 보다 논리적인 구성이다.

또한 이번 사례에 적용할 때는 힉스 이론의 핵심 명제 중 하나인 "교섭경험의 누적"을 반드시 언급할 필요가 있었다. 힉스는 노사 간 교섭경험이 축적될수록 상대방의 양보가능성과 저항한계를 보다 정확히 예측할 수 있게 되며, 결과적으로 실제 파업으로 발전하기 이전에 타협에 이를 가능성이 높아진다고 보았다. 따라서 사례에서 실무교섭과 노사협의회를 병행하고 장기파업 비용이 공유되면서 조기 타결에 이르렀다는 점을 연결하는 것이 바람직하였다.

3. 설문 3에 대한 채점평

세 번째 설문은 노사협의회를 주제로 한 문제였다. 이번 시험에서 가장 중요한 부분은 문제에서 요구한 네 가지 항목, 즉 의의, 노동조합과의 차이점, 주요 기능, 효과를 모두 독립된 목차로 구현하는 것이었다.

그러나 일부 답안에서는 노동조합과의 차이점을 생략하거나, 기능과 효과를 하나로 통합하여 서술하는 경우가 있었다. 이는 문제에서 요구한 평가항목을 스스로 줄이는 결과가 된다. 출제자가 네 가지를 구분하여 물었다면 채점 또한 네 가지를 기준으로 이루어진다는 점을 기억해야 한다.

노사협의회의 의의 부분에서는 근로자참여 및 협력증진에 관한 법률(근참법)에 근거한 제도라는 점을 언급한 답안이 좋은 인상을 주었다. 노사협의회는 노동조합과 달리 단체교섭기구가 아니라 노사 간 참여와 협력을 촉진하기 위한 상설 협의기구라는 점이 분명하게 드러나야 한다. 기능 부분에서도 근참법상 협의사항, 의결사항, 보고사항 등을 체계적으로 정리한 답안은 높은 평가를 받을 수 있었다. 법적 근거를 제시하면 답안의 신뢰성과 완성도가 한층 높아진다.

효과 부분은 반드시 예시답안과 동일할 필요는 없다. 실제 채점에서도 논리적으로 타당하다면 다양한 관점을 인정하였다. 다만 최소 3가지 이상은 제시하는 것이 바람직하다. 일반적으로 노사 간 정보공유 확대, 갈등 예방, 조직몰입 증진, 생산성 향상, 산업민주주의 실현 등을 제시할 수 있으며, 각각의 논리를 간략하게라도 설명하는 것이 좋다.

4. 총평

금번 문제는 노동조합, 파업, 노사협의회라는 전통적 노사관계론의 핵심 주제를 사례와 연결하여 종합적으로 이해하고 있는지를 평가하려는 문제였다. 전반적으로 기본 개념은 잘 숙지하고 있었으나, 문제에서 요구한 항목을 구조적으로 구현하는 능력과 이론의 핵심 논리를 정확히 드러내는 능력에서 답안 간 차이가 발생하였다.

특히 노동조합에서는 EVLN 모형과 의사기능 독점, 힉스 이론에서는 양보곡선과 저항곡선의 의미 및 교섭경험의 누적, 노사협의회에서는 근참법상 제도적 성격과 기능 구분이 중요한 채점 포인트였다.

향후 학습에서는 단순히 개념을 암기하는 것을 넘어, "왜 이러한 제도가 등장했는가", "어떤 논리로 작동하는가", "실제 사례에 어떻게 적용되는가"를 중심으로 정리하는 연습이 필요하다. 이러한 접근이 이루어질 때 보다 높은 수준의 노사관계론 답안을 작성할 수 있을 것이다.