

참여적 작업관행의 도입이 노사관계 분위기에 미치는 영향 : 노사 관계전략에 대한 노사간 인식의 차이를 중심으로

이 주형·이 영면

한국노동연구원이 2011년과 2013년에 조사한 사업체패널 자료(WPS2011, WPS2013)를 기초로 참여적 작업관행의 도입과 노사관계 분위기의 관계를 파악하였고 그 과정에서 노사관계전략에 대한 노사 당사자의 인식의 차이가 초래하는 조절효과를 분석하였다.

본 연구의 실증분석 결과는 일터혁신의 일환으로 도입되고 있는 다양한 참여적 작업관행이 단순히 기업 입장의 경쟁력 제고 뿐 아니라 사업장 노사관계 분위기를 제고하는 순기능을 한다는 시사점을 제공한다.

특히 노사관계 분위기를 제고하는 과정에서 노사가 노사관계전략에 대해 다른 인식을 보일 때 보다 같은 인식을 보일 때 더 큰 효과가 발생한다는 실증결과는 노사가 서로에 대한 인식의 차이를 줄여 같은 인식에 이르기 위해 노사정은 노사 커뮤니케이션 증진 등, 정보의 비대칭성을 제거할 수 있는 다양한 수단을 강구하여야 한다는 필요성을 제시한다.

▶ 주제어: 참여적 작업관행, 노사관계 분위기, 사용자의 노사관계전략, 노동조합의 노사관계전략, 노사관계 인식 격차

* 동국대학교(서울) 경영학과 외래강사, 02-545-5442, jhyi2000@dongguk.edu

** 동국대학교(서울) 경영대학 교수, 02-2260-3288, youngman@dongguk.edu

1. 서론

우리나라에서 고성과 작업시스템 구축은 최근 일터혁신이라는 이름으로 활성화되고 있다. 일터혁신에 대해 노사정의 관심이 집중되는 것은 일터 차원에서의 노사 협력 활동은 기업의 경쟁력과 생산성을 높이고 그 성과를 노사가 공정히 나누는 협력적 노사 관계가 정착될 것이라는 기대에 근거한다.

그런 의미에서 일터혁신의 핵심인 구성원의 참여방식을 구조화하고, 이를 통해 근로자의 능력개발과 역량을 증진시키며, 궁극적으로 조직의 생산성을 제고하는 작업환경을 만들어 가야 할 것이다.

현장 수준의 일터혁신이 활성화 될 경우 노사관계도 분배과정의 이슈를 중심으로 한 갈등관리에서 생산과정의 이슈를 중심으로 한 통합관리로 전환될 것이다.

그러나 진정한 일터혁신을 통해 추구해야 하는 최종 목표가 근로자의 몰입과 헌신임에도 불구하고 종종 사용자측의 단순히 형식적인 제도이식을 밀어붙이기식으로 진행하는 경우 오히려 노사 간 갈등의 원인을 제공하기도 한다. 근로자들은 일터혁신을 위장된 신인사관리제도로 의심하기 때문에 선출직인 조합간부가 고성과 작업시스템 도입 과정에 적극적으로 참여하는 것은 상당한 위험을 초래할 수 있고(Moore, 2006), 노동조합은 고성과 작업시스템의 도입에 대해 선뜻 동의할 수 없는 경우도 존재한다(Eaton & Voos, 1992).

이영면·이주형(2014)는 참여적 작업관행의 도입과정에서 노사 간 커뮤니케이션이 활성화되고 그 결과 노사관계 분위기가 달라진다는 것을 실증하였으며 특히 그 효과는 사용자의 노사관계전략이 동반자전략일 때 더 증폭된다는 점을 확인하였다.

일터혁신의 핵심요소인 참여적 작업관행의 도입 과정은 외견적으로 볼 때 노사간 논의를 증가시킨다. 그러나 이러한 논의가 노사간 동상이몽의 상황에서 이루어진다면 일터혁신으로 인한 선순환은 반대의 이심전심의 상황에서 보다 제한적일 수밖에 없을 것이다.

본 연구는 기존의 연구에 진일보하여 노사의 노사관계전략에 대한 인식의 차이에 따라 참여적 작업관행의 도입이 노사관계 분위기에 미치는 영향이 달라질 수 있음을 실증적으로 규명하여 노사가 동상이몽이 아닌 이심전심의 상황으로 전환하기 위한 당위를 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 참여적 작업관행과 고성과 작업시스템

이주형·이영면(2011)은 참여적 작업관행은 고성과 작업시스템의 핵심 구성요소로 고성과 작업시스템을 구성하는 참여를 현장의 작업조직 관점에서 과업통합, 작업집단의 자율, 작업장 참가의 활성화의 세 요소로 구성하여 제시하였다.

기존 연구는 근로자참여의 형태나 방법에 대해서는 다양한 분류체계를 제시하고 있다(이주형 외, 2014). 참여 형태(Dachler & Wilpert, 1978), 참여의 정도와 영향력(Locke & Schweiger, 1979), 참여 내용과 참여 수준(Locke & Schweiger, 1979; Kochan et al., 1994) 및 참여가 발생하는 시점(Eaton, 1990; Locke & Schweiger, 1979) 등의 분류기준이 제시된바 있으나, 이와 달리 Andries & Czarnitzki(2014)는 참여적 작업관행을 유형화하여 어떤 경우에도 통하는 프리사이즈(one-size-fits-all)로 취급하는 것에 대해 경계하면서 무용론을 주장하였다.

참여적 작업관행에 대해서 이주형·이영면(2010)은 2000년부터 2010년 사이에 국내에서 발표된 고성과 작업시스템과 조직성과 간의 관계를 다룬 논문을 분석하여 공통적으로 채택하고 있는 작업관행이 소집단활동, QC활동, 제안관련, 노사협의회, 간담회 등임을 제시하였다.

2. 참여적 작업관행과 노사관계 분위기

노사관계의 성격을 나타내는 변수로 연구에서 활용되는 노사관계 분위기(labor relations climate)는 '노사 간에 표출되는 정서, 태도, 행동 등의 유형에 의해 상징되는 협력적 혹은 대립적 분위기'를 의미한다.

노사관계 분위기는 국내연구에서 주요한 변수로 다루어지고 있다. 박용승·나인강(2010)은 노사 간에 협력이 요구되는 작업조직 개편이 일반화되면서 노사관계 분위기를 중요한 변수로 취급하고 있으며, 강원진 외(2011)는 참여적 작업관행이 기업성공에 미치는 영향을 협력적인 노사관계 분위기가 매개한다고 실증했다.

이영면·이주형(2014)는 참여적 작업관행의 도입이 노사관계 분위기에 긍정적 영향을 미치는 과정을 실증하였다.

노사관계 분위기가 근로자 개인의 성과나 조직의 성과에 영향을 미친다는 선행연구들은 (Belman, 1992; Gittel, Nordenflycht, & Kochan, 2004) 노동조합의 존재 자체보다는 노사관계의 성격이나 특성이 더 중요하다는 Freeman & Medoff(1984)의 주장과도 맥을 같이한다.

3. 고성과 작업시스템과 노사관계전략

기존 노사관계 연구의 패러다임은 환경의 중요성을 강조하는 시스템론(system theory) 혹은 결정론(determinism)과 주체의 선택을 강조하는 임의론(voluntarism) 혹은 전략적 선택론(strategic choice)으로 대별된다(이동명, 2004).

고성과 작업시스템의 도입에 있어 노사 당사자의 전략적 선택은 매우 중요한 영향요인이자 환경요인이 된다. 노사의 노사관계전략에 대한 선택이라는 개념은 상황요인을 강조하는 Dunlop(1958, 1993)의 시스템 이론과 달리 동태적 노사관계 시스템, 특히 현장 노사관계를 전략적 개념으로 설명하는 임의론(voluntarism)적 입장(Kochan, Katz, & Cappelli, 1984; Kochan, Katz, & Mckersie, 1986)에 기반하며 행동 주체의 철학, 전체, 의도에 따라 전략적 선택이 달라질 수 있음을 의미한다.

이영면·이주형(2014)는 사용자의 노사관계 전략이 동반자전략에 가까울수록 노사관계 분위기에 직접 영향을 미칠 뿐 아니라 참여적 작업관행이 노사관계 분위기를 제고하는 과정에서 긍정적인 조절효과를 가진다는 점을 실증하였다.

이는 사용자의 전략적 선택에 따라 기업마다 다른 노사관계 양상이 전개된다는 KKM(Kochan, Katz, & Mckersie, 1986) 모델에 기초해 고성과 작업시스템이 도입되기 위해서는 사용자의 전략적 선택이 먼저 바뀌어야 한다는 여러 실증연구와(Arthur, 1994; Gittleman, Horrigan, & Joyce, 1998; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Osterman, 1994) 맥을 같이 한다.

4. 노사관계에 대한 노사의 인식 격차

근로자와 사용자는 동일한 사상에 대해 서로 다르게 지각하는 것이 일반적인 현상이다(김영인, 1998). 노사 간에 존재하는 지각차이는 개인의 경험, 성격, 동기의 차이에 기인할 수 있으나 노사가 속한 집단의 특성 등이 지각형성에 영향을 미치기 때문에 나타날 수 있다. 노사는 노사관계의 다양한 이슈에 대해 이념적 차이를 보이며 Wolters(1982)는 노동조합은 연공, 합법적 파업, 불매운동에 참여할 권리, 노동조합의 안정에 대해 신념을 보인 반면 사용자는 자유기업제도, 파업중 작업계속권, 경영권, 성과측정에 대해 더 강한 신념을 보인다는 점을 실증했다. Dastmalchian 외(1986)는 노사관계 분위기를 바라보는 노사 두 집단의 지각에 현저한 차이가 있다는 것을 밝혀내었다.

이처럼 노사가 노사관계에 대한 인식의 차이가 누적되면 시간이 지날수록 지각의 단층이 심화되며, 이처럼 동일한 사상에 노사간에 지각이 일치하지 않는 상황은 다양한 요인과 상승작용을 통해 더 큰 분규의 실마리가 될 수 있다.

헉스의 파업모형은 노동조합과 사용자가 상대방의 입장에 대한 정보를 완전히 파악하지 못하기 때문에 합리적 교섭을 통한 노사간 협상이 이루어지기 어려워 노동조합이 파업을 선택하게 된다고 제시하였다(정초시, 1992).

따라서 노사 간 정확한 정보의 부재를 초래하고 인식의 간격을 유발하는 원인을 규명하고 이를 해소하는 것이 노사관계를 합리적으로 정립하는 데 중요한 이슈가 된다.

III. 연구 가설

1. 참여적 작업관행과 노사관계 분위기

우리 노동법은 근로자에게 불이익한 제도를 도입하는 경우 노동조합의 집단적 동의를 확보하도록 요구하고 있지만 참여적 작업관행의 도입은 근로조건 관점에서 불이익한 조치로 해석되지 않으므로 그 도입에 있어서 반드시 노동조합의 동의가 필요한 것은 아니다.

그러나 이들 관행이 작업현장에서 제대로 작동하게 하기 위해서는 현장의 파트너인 노동조합의 협력이 필요하며 노동조합을 배제하는 경우 참여적 작업관행은 단순히 형식적 제도로 전락하기 쉽다.

따라서 기업은 참여적 작업관행 도입시 노동조합과 협의 및 합의 등의 상호작용을 시도하고 이는 커뮤니케이션 활성화의 계기가 되므로 노사관계 분위기가 제고될 것으로 예상할 수 있다. 노진귀(2008)는 한국노총의 금속 및 화학노련 산하 285개 노동조합을 대상으로 참여적 작업관행을 도입할 때 노사 간 협의하거나 합의를 한 경우가 절반을 넘었다는 결과를 제시했다.

이러한 논의를 배경으로 참여적 작업관행이 작업현장에 도입되고 제대로 작동하기 위해서는 노사 간 합의나 협의 등 커뮤니케이션의 활성화가 이루어지고, 그 과정에서 노사 간에 협력적 분위기가 제고될 수 있다는 가설을 설정할 수 있다.

가설 1. 참여적 작업관행의 도입은 노사관계 분위기에 정(+)¹의 영향을 줄 것이다.

2. 사용자의 노사관계전략에 대한 노사의 인식 격차

사용자의 전략적 선택의 중요성을 역설한 KKM(Kochan, Katz, & Mckersie, 1986) 모델은 사용자가 취하는 노사관계전략을 노사관계에서 중요한 요인으로 보고 있다. 최종태(1996)는 사용자가 노조를 경영의 파트너로 인식하느냐 또는 방해물로 인식하느냐에 따라 전략적 선택이 달라진다고 주장한다.

이영면(2009)은 기업의 고용관계전략 유형을 노조탄압, 노조회피, 노조대체, 노조대응, 노조협력의 5단계로 나누어 설명하였으며, Cooke(1990)는 사용자의 전략적 선택을 노조회피전략과 노조동반자전략으로 구분하였다.

노조회피전략은 노조의 어용화, 무력화 시도에서부터 노조를 형식적으로만 인정하는

단계까지를 의미한다. 반면, 동반자전략은 노조를 파트너로 인정하고 노조의 성장을 적극적으로 지원하는 것이다.

이영면·이주형(2014)는 사용자의 동반자전략이 노사관계 분위기가 긍정적으로 영향을 준다는 점과 참여적 작업관행의 도입이 노사관계 분위기에 긍정적인 영향을 미치는 과정에서 동반자전략이 조절효과가 있음을 실증하였다.

그러나 사용자의 노사관계전략에 대한 노사의 인식은 다를 수 있다. 즉 사용자의 노사관계전략에 대해 노사 각 당사자는 서로 같은 인식을 보일 수도 있고 서로 상반된 인식을 보일 수도 있다.

이미 살펴본 허스의 파업모델에서와 같이 노사가 동일한 사안에 대해 다른 인식을 가지게 되는 것은 다양한 노사관계 이슈에서 상승작용을 일으켜 선순환을 방해하는 부정적 영향을 초래할 가능성을 추론할 수 있다.

즉, 사용자의 노사관계전략에 대한 노사의 인식이 같은 경우가 다른 경우 보다 참여적 작업관행이 노사관계 분위기에 미치는 긍정적인 영향은 더욱 커질 것이라고 가설을 설정할 수 있다.

가설 2 사용자의 노사관계전략에 대한 노사의 인식이 같은 경우 참여적 작업관행이 노사관계 분위기에 미치는 정(+)의 관계를 강화될 것이다.

3. 노조의 노사관계전략에 대한 노사의 인식 격차

Piore & Sabel(1984)는 노사관계에 있어 사용자와 노조의 역할 구분하는 영역분리주의를 노사관계의 통념으로 주장하였다. 영역분리주의 관점에서 노동조합은 단체교섭을 중심으로 한 이익분배의 확대에만 관심을 가지고, 사용자는 혁신과 유연성을 통한 이익확대에만 관심을 가지게 된다.

그러나 고성과 작업시스템과 같은 현장 혁신을 위해서는 노조의 적극적 참여가 필수적 요소가 되었으며 노조 또한 기업의 존망을 결정하는 세계적 경쟁과 환경변화에 대응하기 위해서 경영과정에서의 참여와 협조에 대한 진지한 고민이 불가피하게 되었다.

이러한 경향은 단순히 스웨덴을 비롯한 북유럽, 독일, 일본은 물론 그간 대립·갈등의 노사관계 기조의 미국에서조차 1980년대 이후 노사관계에 있어서 노조의 참여를 노사관계의 방향으로 제시하고 있다(Mills & McCormick, 1985).

노조의 노사관계 전략은 크게 분리전략과 협조전략으로 구분할 수 있다(Kochan & Katz, 1992). 분리전략은 단체교섭을 중심으로 한 분배결과에 집중하는 전략이고, 협조전략은 생산과정의 이슈에 참여를 중심으로 한 분배 몫의 증가에 집중하는 전략이다.

이영면·이주형(2014)는 노조의 협조전략이 노사관계 분위기가 긍정적으로 영향을 준다는 점을 실증하였다.

그러나 노조의 노사관계전략에 대한 노사의 인식은 전술한 사용자의 경우와 마찬가지로

지로 서로 상이할 수 있으며, 같은 이유에서 노조의 노사관계전략에 대한 노사의 인식이 같은 경우가 다른 경우 보다 참여적 작업관행이 노사관계 분위기에 미치는 긍정적인 영향은 더욱 커질 것이라고 가설을 설정할 수 있다.

가설 3. 노조의 노사관계전략에 대한 노사의 인식이 같은 경우 참여적 작업관행이 노사관계 분위기에 미치는 정(+)의 관계를 강화될 것이다.

IV. 조사방법

1. 자료 수집 및 분석방법

가설검증을 위해 한국노동연구원의 사업체패널의 WPS2011과 WPS2013 웨이브를 활용하였다. 본 연구는 전체 사업체패널 자료 중에서 유노조 사업장인 666개 사업체만 대상으로 하였고 가설분석을 위해 SPSS의 PASW Statistics 18.0을 사용하여 회귀분석을 실시하였다.

2. 변수의 측정

1) 참여적 작업관행의 도입

독립변수인 참여적 작업관행의 도입은 선행연구에서 언급된 대표적 관행인 ① 제안제도, ② 소집단활동, ③ 정기적 팀/반회의의 도입 여부, ④ 현장간담회(경영자가 정기적으로 현장을 순시하면서 근로자와 대화)의 시행 여부를 사측 인사담당자에게 물어 시행하지 않는 경우를 0으로, 시행하는 경우를 1로 측정된 값을 가산하여 사용하였다.

2) 노사관계 분위기

종속변수인 노사관계 분위기의 구성 개념은 ‘노사는 서로 약속을 잘 지킨다’ 등의 노사관계의 전반적 상황을 5점 리커트 척도로 측정된 6개 질문에 대한 응답(부정적 질문의 경우 역으로 환산)을 평균하여 사용하였다. 사업체패널은 노사관계 분위기에 대해 노무담당자와 노조대표자 양측으로부터 각각 응답을 받고 있으나 독립변수를 측정할 인사담당자와 노무담당자가 동일인인 경우가 WPS2011의 경우 표본의 79.3%, WPS2013의 경우 표본의 78.5%에 달해 동일방법 오류를 방지하기 위해 본 문항은 노조대표자의 응답만을 활용하였다. 노무담당자의 경우는 아무래도 협조적인 노사관계라고 응답할 가능성이 여러 가지로 높다는 판단에 따른 것이다. 6개 질문의 내적 일치성은 Cronbach's α 가 WPS2011의 경우 .873, WPS2013의 경우 .869로 비교적 높은 신뢰도를 보였다.

3) 사용자전략에 대한 노사의 인식격차

사업체패널은 사용자의 노사관계전략에 대해서는 인사담당자와 노동조합 대표자가 각기 응답을 받아 자료를 구성하고 있다.

사용자의 노사관계전략은 “귀 사업장에서 사측의 노동조합에 대한 정책은 어떠합니까?”라는 질문에 대한 3개 응답 항목인 “① 노동조합을 약화시키거나 해체하려고 한다. ② 노동조합의 실체를 인정하지만, 경영에 대한 참여는 최소화시키려 한다. ③ 노동조합을 파트너로 존중하고 경영에 적극 참여시키려 한다.”중 본 연구는 ①과②를 회피전략으로, ③을 동반자전략으로 구분하여 더미변수로 사용하였다.

본 연구의 조절변수인 사용자전략에 대한 노사의 인식격차가 존재하는 경우는 노사의 응답이 일치하지 않는 경우로 <표 1>에서 회색으로 표시된 영역으로 WPS2011에서는 29.9%, WPS2013에서는 28.9%이다.

<표 1> 사용자의 노사관계전략에 대한 노사의 인식의 차이 현황

(단위: 개, %)

| 구 분 | | 인사담당자가 응답한 사용자의 노사관계전략 | | |
|----------------------------------|-------|---------------------------|-----------|------------|
| | | 회피전략 | 동반자전략 | 전 체 |
| 노동조합대표가 응답한 사용자의 노사관계전략 | 회피전략 | 191(28.7) | 141(21.2) | 332(49.9) |
| | | 223(34.8) | 145(21.8) | 377(56.6) |
| | 동반자전략 | 58(8.7) | 276(41.4) | 334(50.1) |
| | | 47(7.1) | 242(36.3) | 289(43.4) |
| | 전 체 | 181(37.4) | 485(62.6) | 666(100.0) |
| | | 279(49.9) | 387(58.1) | 666(100.0) |

참고: 각 셀의 상단에는 WPS2011분석결과를 하단에는 WPS2013 분석결과를 기입

4) 노조전략에 대한 노사의 인식격차

노조의 노사관계전략은 “귀 사업장에서 현 노조집행부의 노사관계정책은 전반적으로 어떻습니까?”라는 질문에 대한 4개 응답 항목인 “① 사측의 경영권을 최소화하려 노력하고 전투적이다. ② 사측의 경영권을 인정하지만, 조금이라도 노동조합과 근로자의 이익에 반할 우려가 있는 사항에 대해서는 전혀 협조적이지 않다. ③ 사측의 경영에 적극 협조함으로써 장기적으로 근로자의 이익을 지키려 한다. ④ 근로자의 이익을 크게 고려하지 않고 사측에 협조적이다.” 중 ①과②를 분리전략으로, ③과④를 협조전략으로 구분하여 더미변수로 사용하였다.

본 연구의 조절변수인 노조전략에 대한 노사의 인식격차가 존재하는 경우는 노사의 응답이 일치하지 않는 경우로 <표 2>에서 회색으로 표시된 영역으로 WPS2011에서는 26.8%, WPS2013에서는 24.8%이다.

<표 2> 노조의 노사관계전략에 대한 노사의 인식의 차이 현황

(단위: 개, %)

| 구 분 | 인사담당자가 응답한 |
|-----|------------|
|-----|------------|

| | | 노조의 노사관계전략 | | |
|------------------------------|------|------------|-----------|------------|
| | | 분리전략 | 협조전략 | 전 체 |
| 노동조합대표가 응답한 노조의 노사관계전략 | 분리전략 | 110(10.5) | 107(16.1) | 217(32.6) |
| | | 127(19.1) | 118(17.7) | 245(36.8) |
| | 협조전략 | 71(10.7) | 378(56.7) | 449(67.4) |
| | | 47(7.1) | 374(56.2) | 421(63.2) |
| | 전 체 | 181(27.2) | 485(72.8) | 666(100.0) |
| | | 174(26.1) | 492(73.9) | 666(100.0) |

참고: 각 셀의 상단에는 WPS2011분석결과를 하단에는 WPS2013 분석결과를 기입

5) 기타 통제변수의 측정

기타 통제변수는 노사관계 상황이나 참여적 작업관행의 도입에 영향을 미칠 수 있는 업종 및 조직의 상황변수들인 조직규모, 조직연령, 경쟁정도, 시장환경 등으로 구성하였다.

업종의 경우 제조업, 전기가스수도업, 하수 및 환경복원업, 건설업, 도매 및 소매업, 운수업, 금융 및 보험업, 서비스업/기타의 8개로 구분하여 더미변수로 취급하였다.

조직규모와 조직연령은 정규 분포에 근사하기 위해 설문지에 기재된 전체 근로자 수의 로그 값과 설립연도를 조사 시점에서 차감한 결과의 로그 값으로 대응하였다.

경쟁 정도는 주된 제품의 국내 시장에서 경쟁의 정도가 어떠한지(① 경쟁이 매우 심하다 ~ ⑤ 경쟁이 매우 약하다)를, 시장환경은 주된 제품의 시장수요 상황(① 시장수요는 빠르게 늘어나고 있다 ~ ⑤ 시장수요는 빠르게 줄어들고 있다)을 리커트 척도로 측정하였다.

V. 실증분석

1. 자료 수집 및 분석방법

본 연구대상의 표본은 전체 사업체패널 자료 중에서 유노조 사업장으로 전체 666개이며, 업종별 구분은 <표 3>와 같다.

<표 3> 표본의 업종별 분포

(단위: 개, %)

| 업종 | 빈도 | 비율 |
|---------------|-----|------|
| 1. 제조업 | 235 | 35.3 |
| 2. 전기가스수도업 | 15 | 2.3 |
| 3. 하수 및 환경복원업 | 3 | 0.5 |
| 4. 건설업 | 14 | 2.1 |
| 5. 도매 및 소매업 | 24 | 3.6 |
| 6. 운수업 | 136 | 20.4 |
| 7. 금융 및 보험업 | 29 | 4.4 |
| 8. 서비스업/기타 | 210 | 31.5 |

| | | |
|-----|-----|-------|
| 전 체 | 666 | 100.0 |
|-----|-----|-------|

다음으로 독립변수인 참여적 작업관행 도입의 경우 각각의 관행별로 시행되고 있는 빈도는 <표 4>와 같다.

<표 4> 참여적 작업관행의 실시 현황

| 구 분 | WPS2011 | | | | WPS2013 | | | | 전 체 |
|--|---------|---------|------|---------|---------|------|-----|------|-----|
| | 실시 | | 미실시 | | 실시 | | 미실시 | | |
| | 빈도 | 비 율 | 빈도 | 비 율 | 빈도 | 비 율 | 빈도 | 비 율 | |
| 1. 제안제도 | 408 | 61.3 | 258 | 38.7 | 417 | 62.6 | 249 | 37.4 | 666 |
| 2. 소집단활동 | 339 | 50.9 | 327 | 49.1 | 335 | 50.3 | 331 | 49.7 | 666 |
| 3. 정기적 <표 5> 변수의 기술 통계 <표 5> 변수의 기술 통계 | 466 | 70.0 | 200 | 30.0 | 444 | 66.7 | 222 | 33.3 | 666 |
| 4. 현장간담회 | 364 | 54.7 | 302 | 45.3 | 312 | 46.8 | 354 | 53.2 | 666 |
| 변수 | 빈도 | WPS2011 | | WPS2013 | | | | | |
| | | 평균 | 표준편차 | 평균 | 표준편차 | | | | |
| 1. 조직규모 | 666 | 5.76 | 1.19 | 5.72 | 1.14 | | | | |
| 2. 조직연령 | 664 | 3.31 | .64 | 3.33 | .62 | | | | |
| 3. 경쟁정도 | 666 | 2.25 | 1.00 | 2.21 | 1.03 | | | | |
| 4. 시장환경 | 666 | 2.98 | .99 | 2.99 | .96 | | | | |
| 5. 참여적 작업관행의 도입(사측 응답) | 666 | 2.37 | 1.33 | 2.26 | 1.30 | | | | |
| 6. 사용자의 노사관계전략 (0=배제전략 1=동반자전략) | 사측 응답 | 666 | .63 | .48 | .58 | | | | |
| | 노측 응답 | 666 | .50 | .50 | .43 | | | | |
| 7. 노조의 노사관계전략 (0=분리전략 1=협조전략) | 사측 응답 | 666 | .73 | .45 | .74 | | | | |
| | 노측 응답 | 666 | .67 | .47 | .63 | | | | |
| 8. 사용자노사관계전략에 대한 노사의 인식격차(0=다른 인식, 1=같은 인식) | 666 | .70 | .46 | .71 | .45 | | | | |
| 9. 노조노사관계전략에 대한 노사의 인식격차(0=다른 인식, 1=같은 인식) | 666 | .73 | .44 | .75 | .43 | | | | |
| 10. 노사관계 분위기(노측 응답) | 666 | 3.68 | .64 | 3.68 | .61 | | | | |

종속변수인 노사관계 분위기 정도는 중앙값인 3점을 기준으로 할 때 평균 3.68로 다소 협력적으로 인식하고 있었다. 조절변수인 노사관계전략에 대한 인식격차는 노조전략에 대해서 보다 사용자전략에 대해서 다른 인식을 보이는 것으로 나타났다. 각 변수들의 전체적 분포를 확인하기 위해 평균과 표준편차를 살펴보면 <표 5>과 같다.

2. 실증분석 결과의 해석

실증분석을 위해 사용될 주요변수의 기초통계와 상관관계는 <표 6>과 같다. 주요 변수들 간의 상관관계는 연구 가설의 검증 가능성을 보여준다.

이러한 상관관계 분석을 기초로 계층적 회귀분석을 실시하여 참여적 작업관행의 도입이 노사관계 분위기에 미치는 효과와 그 과정에서 사용자전략과 노조전략에 대한 노사의 인식격차가 가지는 조절효과를 검증하였다.

<표 6> 변수 간의 상관관계 분석

| 변수 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---------------------|----------|---------|---------|----------|----------|---------|---------|---------|
| 1.조직규모 | | .205*** | -.046 | -.166*** | .181*** | -.054 | -.014 | -.032 |
| 2.조직연령 | .194*** | | -.073* | .171*** | -.094** | -.001 | -.018 | -.017 |
| 3.경쟁정도 | -.062 | -.072* | | -.092** | -.008 | -.006 | .020 | -.010 |
| 4.시장환경 | -.150*** | .139*** | -.078** | | -.170*** | .017 | .016 | -.002 |
| 5.참여적 작업관행의 도입 | .279*** | .010 | -.011 | -.141*** | | -.066* | .034 | .143*** |
| 6.사용자전략에 대한 인식격차 | .042 | -.008 | .019 | -.014 | .004 | | .228*** | .118*** |
| 7.노조전략에 대한 인식격차 | -.044 | -.035 | -.010 | -.029 | .034 | .172*** | | .174*** |
| 8.노사관계 분위기 | .025 | .164 | -.030 | .017 | .150*** | .091** | .184*** | |

주: *: p<0.10, **: p<0.05, ***: p<0.01

참고: 전체 표의 위상단에는 WPS2011분석결과를 좌하단에는 WPS2013 분석결과를 기입
상호작용과 조절효과 분석과정에서 다중공선성의 가능성을 감소시키고 회귀계수의 해석을 용이하게 하기 위하여 평균 중심화 방법을 통해 독립변수인 ‘참여적 작업관행의 도입’과 조절변수인 ‘노사 당사자의 노사관계전략’을 재정의하여 분석하였다. 독립

변수들 간의 상관관계로 인한 공선성이 회귀모형에 미치는 영향을 검증하기 위해 다중 공선성 검사를 시행한 결과 각 독립변수들 간의 공차한계는 0.1보다 훨씬 크며, VIF는 5 미만으로 다중공선성은 모형에 큰 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

먼저 사용자전략에 대한 노사의 인식격차를 조절변수로 설정한 모형의 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> 참여적 작업관행과 사용자전략에 대한 인식격차의 상호작용 효과

| 독립변수 | 종속변수 : 노사관계 분위기 | | | | | |
|----------------------------|-----------------|----------|----------|-----------------|----------|----------|
| | WPS2011 | | | WPS2013 | | |
| 업종별 유형 | 8개 업종으로 분류하여 분석 | | | 8개 업종으로 분류하여 분석 | | |
| 조직규모 | .023 | .023 | .023 | .022 | .022 | .022 |
| 조직연령 | .041 | .041 | .041 | .039 | .039 | .039 |
| 경쟁정도 | .025 | .025 | .025 | .023 | .023 | .023 |
| 시장환경 | .027 | .027 | .027 | .025 | .025 | .025 |
| 참여적 작업관행의 도입 | .020*** | .020*** | .034 | .019*** | .0198*** | .032 |
| 사용자전략에 대한 인식격차 | | .054*** | .054*** | | .051** | .050** |
| 참여적 작업관행 * 사용자 전략에 대한 인식격차 | | | .040** | | | .038** |
| R ² | .231 | .258 | .270 | .293 | .306 | .319 |
| 수정된 R ² | .036 | .048 | .053 | .069 | .076 | .083 |
| ΔR ² | .053*** | .013*** | .006** | .086** | .008** | .008** |
| Model F | 3.052*** | 3.555*** | 3.635*** | 5.120*** | 5.182*** | 5.273*** |
| N | 666 | | | 666 | | |

주: 1) *:p<0.10, **:p<0.05, ***:p<0.01.

2) 표준화계수가 제시됨. 계수 유의성 검정은 양측검정임.

분석 결과, 종속변수인 노사관계 분위기에 대해 독립변수인 참여적 작업관행의 도입은 통계적으로 유의한 영향($r = 0.020$, $p < 0.01$; WPS2011, $r = 0.019$, $p < 0.01$; WPS2013)을 보였고, 조절변수로 가정했던 사용자전략에 대한 노사의 인식격차도 일관된 조절효과를 보여주었다($r = 0.040$, $p < 0.05$; WPS2011, $r = 0.038$, $p < 0.05$; WPS2013).

다음으로 노조전략에 대한 노사의 인식격차를 조절변수로 설정한 모형의 결과는 <표 8>과 같다.

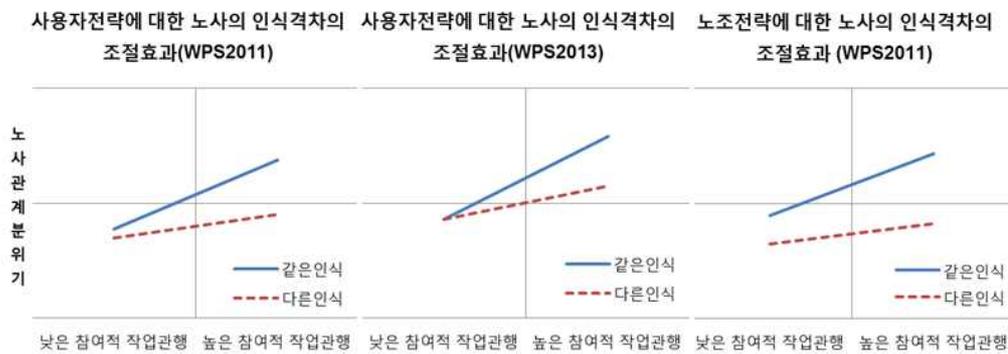
<표 8> 참여적 작업관행과 노조전략에 대한 인식격차의 상호작용 효과

| 독립변수 | 종속변수 : 노사관계 분위기 | | | | | |
|---------------------------|-----------------|---------|---------|-----------------|---------|---------|
| | WPS2011 | | | WPS2013 | | |
| 업종별 유형 | 8개 업종으로 분류하여 분석 | | | 8개 업종으로 분류하여 분석 | | |
| 조직규모 | .023 | .022 | .022 | .022 | .022 | .022 |
| 조직연령 | .041 | .041 | .041 | .039 | .039 | .039 |
| 경쟁정도 | .025 | .025 | .025 | .023 | .023 | .023 |
| 시장환경 | .027 | .027 | .027 | .025 | .025 | .025 |
| 참여적 작업관행의 도입 | .020*** | .020*** | .033 | .019*** | .019*** | .034** |
| 노조전략에 대한 인식격차 | | .056*** | .055*** | | .053*** | .054*** |
| 참여적 작업관행 * 노조 전략에 대한 인식격차 | | | .039* | | | .040 |
| R ² | .231 | .281 | .291 | .293 | .326 | .336 |

노조전략에 대한 노사의 인식격차의 조절효과에 대한 검증은 WPS2011에서만 유의했고($r = 0.039, p < 0.10$; WPS2011), WPS2013에서는 조절변수 투입시 모형의 설명력 증가가 나타나지 않았다.

이러한 노사관계전략에 대한 노사간 인식격차가 보여주는 조절효과를 시각적으로 표현하면 [그림 1] 같다. [그림 1]은 조절효과가 검증된 모형에서 독립변수와 조절변수를 평균에서 표준편차만큼 합하거나 차감한 값을 기준으로 조절효과를 그래프로 나타낸 것이다.

[그림 1] 노사관계전략에 대한 노사의 인식격차의 조절효과



VI. 결론

1. 가설 검증에 따른 결론

상관관계 분석과 회귀분석 결과를 통해 가설을 검증한 결과를 보면 먼저 참여적 작업관행의 도입은 노사관계 분위기에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 첫 번째 가설은 지지되었다. 다음으로 참여적 작업관행의 도입이 노사관계 분위기에 영향을 미치는 과정에서 사용자의 노사관계전략에 대한 노사의 인식이 조절효과를 가질 것이라는 두 번째 가설도 지지되었다. 다만, 노조의 노사관계전략에 대한 노사의 인식이 조절효과를 가질 것이라는 세 번째 가설은 WPS2011 표본에서만 검증 되었다.

노사관계 분위기를 제고하는 과정에서 노사가 노사관계전략에 대해 다른 인식을 보일 때 보다 같은 인식을 보일 때 더 큰 효과가 발생한다는 실증결과는 실무적으로 볼 때 사용자와 노조가 노사관계전략에 대한 인식의 격차를 줄이고 궁극적으로 같은 인식에 이르게 하기 위한 노력의 당위성에 대한 중요한 함의를 가진다.

본 연구에서 일방이 타방의 노사관계전략에 대해 혼동하는 비율은 노사 모두 25%를 넘었다. 선행연구의 논의에서 살펴본 바와 같이 노사의 전략적 선택이란 단순히 상황

요인에 따라 결정되어지는 것이 아니라 행동 주체의 철학, 전제, 의도에 따라 달라질 수 있는 동태적 개념임에도 불구하고 일방이 상대의 노사관계전략을 해석함에 있어 단순히 상황요인에 근거하여 지레짐작하고 혼동하는 경우가 상당수 존재하며, 그 결과 초래된 노사관계전략에 대한 노사 간 인식의 격차는 다양한 노사관계 이슈와 상승작용을 일으켜 선순환을 방해하는 부정적 영향을 초래할 가능성을 간과할 수 없다.

따라서 노사의 노사관계전략을 동상이몽이 아닌 이신전심의 상황으로 전환하기 위해서 노사정이 모두 다양한 커뮤니케이션을 포함한 정보를 공유를 활성화하여야 한다는 필요성 제시한다.

2. 연구의 시사점 및 한계

본 연구는 고성과 작업시스템의 핵심 요소인 참여적 작업관행의 도입이 노사관계 분위기에 어떠한 영향을 주는지와 그 과정에 있어서 노사관계전략에 대한 노사간 인식격차의 효과를 검증하였다.

우리나라에서 고성과 작업시스템은 일터혁신이라는 이름으로 정부 노동정책의 테마로 사업장에 활발히 이식되고 있다. 그러나 정부의 일터혁신 사업은 그 성과에도 불구하고 고성과 작업시스템의 근본적 작동원리는 간과한 채 단순히 전략적 인적자원 관리 관행의 형식적 이식이라는 양적 목표에 집중하고 있다는 우려도 공존하고 있다. 일터혁신이 진정한 고성과 작업시스템 이론으로 구현되기 위해서는 작업장 수준에서 노사간 상호협조를 통한 공동이익을 추구하고 대화를 통한 상호신뢰를 회복하는 협력적이고 생산적인 노사관계 구축이 궁극의 지향점이 되어야 한다.

그러한 점에서 본 연구는 노사가 다양한 커뮤니케이션을 통해 정보의 비대칭성을 해소할 수 있도록 하는 소위 노사협력프로그램과 같은 정책수단과 일터혁신 사업의 유기적 연계를 고려할 필요가 있다는 정책적 시사점을 제시한다는 점에서 기여가 있다.

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 분석방법론과 관련하여 다양한 한계를 가진다. 먼저 각 변수들 사이에 존재할 수 있는 시차의 문제이다. 본 연구는 원시자료가 패널형태임에도 불구하고 횡단면 접근에 그치고 있다. 이는 직전 패널자료가 글로벌 금융위기 직후인 2009년에 조사된 관계로 노사관계 관련 변수가 시계열 자료로서 다소 불안정한 특성을 보이는 데 기인한다. 따라서 향후 축적될 패널자료를 기반으로 참여적 작업관행의 도입이 노사관계 분위기에 미치는 영향을 보다 명확하게 증명하기 위한 종단적 연구가 필요하다.

둘째, 동일방법 오류에 대한 문제의 가능성이 있다. 본 연구에서 독립변수와 종속변수의 측정에 있어서 인사담당자와 노조 대표자로 구분하여 가급적 동일방법 오류를 방지하고자 노력하였으나 조절변수를 구성하기 위한 노사관계전략에 대한 응답자가 독립변수와 종속변수의 응답자와 같아 동일방법 편의에 대한 가능성을 완전히 배제할 수 없다.

셋째 패널 데이터의 성격상 변수를 조작적 정의하는 과정에서 충분하고 포괄적으로 검토하기에 한계가 있는 제한된 변수들만이 사용되었다는 점이다. 특히 조절변수를 구성하는 데 사용된 노사관계전략의 측정은 단일문항에 기인하고 있어 신뢰성을 담보할 수 없는 한계가 존재한다.

마지막으로 본 연구는 노사관계 분위기에 영향을 미치는 다양한 변수에 대한 고려에 있어서 한계가 존재한다. 조절변수로 정의했던 노사관계전략에 대한 노사의 인식격차는 그 자체로 종속변수인 노사관계 분위기에 대해 직접적인 영향력을 가지고 있다는 점을 고려할 때 노사관계와 관련된 각 변수들 간의 관계를 확인하여 구체적인 인과관계의 밝혀내는 것이 필요하며, 나아가 인식격차의 원인을 규명하는 작업도 이 연구의 후속과제라고 생각된다.

참고문헌

1. 강원진·이병현·김정식(2011), “참여적 작업관행이 협력적 노사관계, 기업성장에 미치는 영향: 혁신 전략의 조절적 효과,” 『조직과 인사관리연구』, 35(2), pp.183-215.
2. 김영인(1998), “노사관계에 대한 근로자와 사용자간 지각의 격차,” 『인사관리연구』, 22(2), pp.299-322.
3. 노진귀(2008), “작업장참여에 대한 노동조합의 태도-금속 및 화학산업,” 한국노동연구원 뉴패러다임센터 주최, 『작업장 혁신을 위한 세미나 자료집』, 10월 23일, CCMM빌딩 우봉홀.
4. 박용승·나인강(2010), “노동조합과 노사관계 풍토가 작업장 산업재해에 미치는 영향에 관한 연구,” 『산업관계연구』, 제20권 제4호, pp.115-132.
5. 이동명(2004), “노사의 전략적 선택과 작업조직 설계,” 『노동정책연구』, 제4권 제4호, pp.45-71.
6. 이영면(2009), 『고용관계론 -상생의 고용관계를 찾아서-』, 서울 : 경문사.
7. 이영면·이주형(2014), “참여적 작업관행의 도입이 노사관계 분위기에 미치는 영향 : 노사의 노사관계전략의 조절효과를 중심으로,” 『산업관계연구』, 24(2), pp.51-74.
8. 이주형·이영면(2010), “고성과 작업시스템이 경영성장에 미치는 경향에 대한 국내 실증연구의 분석과 시사점,” 『인적자원관리연구』, 제17권 제3호, pp.43-63.

9. _____(2011), “노동조합의 인적자원개발제도에 대한 영향력이 참여적 작업관행에 미치는 영향: 제조업, 유노조사업장에서 노사관계 협조성의 조절효과를 중심으로,” 『대한경영학회지』, 제24권 제2호, pp.879-895.
10. 이주형 · 이영면 · 이윤상(2014), “근로자참여가 간접고용 비정규직 근로자의 직무 만족에 미치는 영향 : 조직지원인식의 매개효과를 중심으로,” 『노동정책연구』, 14(4), pp.59-88.
11. 정초시(1992), “파업행위의 결정요인에 관한 미시적 분석,” 『산업관계연구』, 2, pp.58-80.
12. 최종태(1996), 『전략적 노사관계론』, 서울: 경문사.
13. Andries, P. and Czarnitzki, D.(2014). “Small firm innovation performance and employee involvement,” *Small Business Economics*, 43(1), pp.21~38.
14. Arthur, J. B.(1994), “Effect of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover,” *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, pp.670-687.
15. Belman, D.(1992), *Unions, the Quality of Labor Relations, and Firm Performance, in Unions and Economic Competitiveness*, ed. by L. Mishel and P. B. Voos, M.E. Sharpe, Inc.
16. Cooke, W. N.(1990), *Labor-management Cooperation: New Partnership or Going in Circles?*, Michigan: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
17. Dachler, H. P. and Wilpert, B.(1978). “Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation,” *Administrative Science Quarterly*, 23, pp.1~39.
18. Dastmalchian, A., Adamson, R. and Blyton, P.(1986), “Developing a Measure of Industrial Relations Climate,” *Industrial Relations*, 41(4), pp.851-859.
19. Dunlop, J. T.(1958, 1993), *Industrial Relations System*, Harvard Business School Press.
20. Eaton, A.(1990). “The Extent and Determinants of Local Union Control of Participative Programs.” *Industrial and Labor Relations Review*, 43(5), pp.604-620.
21. Eaton, A. E. and P. B. Voos(1992), “Unions and Contemporary Innovations in Work Organizations, Compensation and Employee Participation,” in Mishel, L. and Voos, P. B.(eds.), *Unions and Economic Competitiveness*, New York : M.E. Sharpe, Inc., pp.173-217.
22. Freeman, R. B. and J. L. Medoff(1984), *What Do Unions Do?*, New York: Basic Books.
23. Gittell, J. H., Nordenflycht, A. V., and T. A. Kochan(2004), “Mutual Gains or

- Zero Sum? Labor Relations and Firm Performance in the Airline Industry,” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.57, No.2, pp.163-180.
24. Gittleman, M., Horrigan, M., and M. Joyce(1998), “Flexible Workplace Practices: Evidence from a Nationally Representative Survey,” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.52, No.1, pp.99-115.
 25. Huselid. M. A.(1995), “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, pp.635-672.
 26. Kochan T. A. and H. C. Katz(1992), *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*, NY: McGraw-Hill.
 27. Kochan, T. A., Katz, H. C., and R. B. McKersie(1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York: Basic Books.
 28. Kochan, T. A., M. Smith, J. C. Wells and J. B. Rebitzer(1994). “Human Resource Strategies and Contingent Workers: The Case of Safety and Health in the Petrochemical Industry,” *Human Resource Management*, 33(1), pp.55-77.
 29. Locke, E. A. and D. M. Schweiger(1979). “Participation in Decision Making: One More Look.” In Cummings, L. L. and Staw, B. M.(eds.). *Research in Organizational Behavior*, CT:JAI.
 30. MacDuffie, J. P.(1995), “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry,” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.48, No.2, pp.197-221.
 31. Mills, D. Q. and J. McCormick(1985), *Industrial Relations in Transition : Cases and Text*, John Wiley, New York.
 32. Moore, M. L. (2006), “Current Trends and Issues in High Performance Work Systems in the U.S.A. : A System Context,” 『한국노사관계학회 국제학술회의 자료집』, 6월23일, CCMM빌딩 메트로홀.
 33. Osterman, P.(1994), “How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?,” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.53, No.2, pp.179-196.
 34. Piore, M. and C. F. Sable(1984), *The Second Industrial Devide: Possibility for Property*, NY: Basic Books.
 35. Wolters R. S.(1982), “Union-Management Ideological Frames of Reference,” *Journal of Management*, 8, pp.21-33.

<abstract>

The Effect of Participative Work Practices on Labor Relations Climate – Moderating Role of Perceptual Gap of Management's and Union's Strategy

Joo-Hyoung Lee·Young-Myon Lee

Does participative work practices of high performance work system(HPWS) help vitalize labor relations climate? Using "Workplace Panel Survey(WPS)" carried out by Korea Labor Institute(KLI) in 2011 and 2013, this study investigates the effect of participative work practices on the vitalization of labor relations climate.

The results of the research show as follows. First, participative work practices have positive effect on improving labor relations climate. Second, in addition, there is a moderating effect: the less Perceptual Gap of Management's and Union's Strategy is, the greater the effect is.

These results present the necessity of sharing information of Labor-Management Strategy. In other words, considering that the same perception of Labor-Management Strategy can play a major role on labor relations climate change, Tripartite should take a variety of means to reduce the information asymmetry of Labor-Management Strategy.

Keywords: Participative Work Practices, Labor Relations Climate, Management's Strategy, Union's Strategy, Perceptual Gap of Labor-Management Strategy