

비정규직고용과 기업의 이익: 명시적 이익과 잠재적 비용의 양면성¹⁾

권 순 식(국립창원대, 경영학과)

< 초 록 >

본 연구는 비정규직 고용이 조직에 야기하는 결과에 대해 분석하고 있다. 한국노동연구원의 2005년, 2007년, 2009년, 2011년 사업체패널 자료를 이용해 직접고용 비정규직고용과 간접고용 비정규직 고용이 조직에 야기하는 결과(노동생산성, 영업이익률, 이직, 산재) 등에 대해 확률효과 패널 모델로 분석했으며 그 결과는 다음과 같다. 첫째 직접고용비정규직고용은 종업원의 자발적 이직률에 정적 영향을 주었으나 노동생산성, 영업이익률, 산재 등에는 유의한 영향을 주지 않았다. 둘째 간접고용 비정규직 고용은 노동생산성, 영업이익률, 산재 등에 정적 영향을 주었고 이직률에는 유의한 영향을 주지 않았다. 셋째 직접고용 비정규직의 인사관리 통합은 자발적 이직률에만 한계적 수준에서 부적 영향을 주는 것으로 나타났지만 전체 이직률이나 산재 등에는 유의한 영향을 주지 않았다. 전반적으로 이 결과는 비정규직이 조직에 야기하는 양면성론에 대해 실증적인 근거를 제시하고 직접고용과 간접고용이 조직에 야기하는 결과가 서로 차별적이란 시사점을 던져준다.

■ 핵심어: 직접고용비정규직, 간접고용비정규직, 노동생산성, 영업이익률, 이직률, 산재, 양면성

1) 본 논문은 2013년 한국노동연구원 사업체패널 학술대회 발표용 초고로 작성되었습니다. 향후 이 논문은 수정작업을 진행할 예정이므로 인용하는 것을 자제해 주시기 바랍니다.

I. 서 론

비정규직 고용의 결과에 대한 기존 연구들은 주로 근로자의 태도와 행위에 대한 연구가 주류를 형성해왔다. 주로 비정규직 근로자와 정규직 근로자의 조직에 대한 태도와 행위 등에 대한 비교나 비정규직 근로자의 존재가 정규직 근로자의 심리적 태도와 행위 등에 미치는 영향 등을 다루었다. 이런 경향은 비정규직 근로자와 정규직 근로자들의 조직에 대한 태도나 행위 등이 어느 정도 긍정적이냐 또는 부정적이냐를 규명함으로써 고용이 조직성공에 미치는 영향, 예를 들면 고용이 노동생산성, 이익률 등 재무적 성과에 미치는 영향을 간접적으로 유추해볼 수 있다는 것에 기인한다. 종업원들의 태도와 행위 등에 초점을 둔 연구들이 조직 행위론적 접근을 중시하는 미시적 측면에서 관찰되는 과정을 중시하고 있지만 비정규직 고용이 기업이 의도한 바대로의 긍정적 효과를 내고 있는 지를 직접적으로 판단하기엔 부족한 감이 많다. 연구자나 독자들이 가장 관심을 가지고 있는 것은 비정규직 고용이 과연 기업이 의도한 바대로의 긍정적인 효과를 거두고 궁극적으로는 노동생산성, 이익 등 구체적 재무 성과에 어느 정도 기여하는 지 등이다. 이 주제는 기업의 고용 양태와 기업별로 달리 나타나는 관리적 특징과 조직성공의 관련성을 추구하는 것으로 앞서 언급한 조직행위론적 접근에 비해 고용과 성과, 양자 간의 직접적인 관계를 분석해볼 수 있는 기회를 제공하는 장점이 있지만 방법론적 측면에서는 개선해야 할 난제를 훨씬 더 야기하는 단점이 있다. 그 중 기존 연구자들에 의해 가장 많이 언급되어온 난제로써 고용과 성과와의 관계에서 존재하는 인과관계의 모호성이었다. 이에 대한 기존 연구들이 대부분 횡단면 자료를 분석대상으로 했다는 점에서 원인과 결과에 대한 관계를 명확히 규명하지 못한 한계가 있었다. 가령 비정규직 고용과 조직 성과와 양의 관계가 있다면 실제적으로 비정규직 고용으로 인해 노무비를 절감하고 동시에 유연성을 달성해 이것이 조직성공에 기여를 한 것인지 아니면 이미 조직성공을 우수하게 달성한 기업이 여유자산이 많아 대기적인 수요로 인해 비정규직 인력을 적극적으로 사용하는 지 등 이에 대한 선후관계에 대한 해석에서 상당한 애매함이 존재한다. 반대로 비정규직 고용과 조직성공이 음의 관계가 있다면 비정규직 고용으로 말미암은 부정적 효과로 인해 조직 성과가 영향을 받은 것인지 아니면 실적 악화 등으로 인해 환경적 압력에 취약한 기업이 상대적으로 노무비가 저렴한 비정규직 인력을 적극적으로 활용하는 지 등 이에 대한 선후관계와 인과관계에 대한 해석에서 애매모호함이 역시 존재해왔다.

본 연구는 기업의 인력 고용 및 관리적 특징과 기업 성과와의 관계를 분석함에 있어 이 같은 시간적 선후관계를 명확히 하여 그간 애매모호했던 인과관계를 보다 명확하게 함으로써 기존 연구들이 가졌던 단점 등을 일정정도 개선하려고 시도한다. 이를 달성하기 위해서는 사업체 패널 자료에 대한 분석이 필수적이다.

노동연구원의 사업체 패널은 2005년, 2007년, 2009년, 2011년 등 연차 자료를 제공해주고 있다. 이를 이용해 시간적 선후관계 및 횡단적 분포 등을 감안하여 고용과 성과 양자 간의 관계를 심도있게 분석해내는 것이 본 분석의 목적이다.

II. 연구 배경 및 가설

1. 비정규직 고용 : 태도와 행위에 관한 연구

비정규직 고용이 야기하는 결과를 다루고 있는 종업원의 태도와 행위에 관한 연구들은 비정규직 근로자와 정규직 근로자의 태도와 행위의 차이점을 비교 분석함으로써 조직 성과와의 관련성을 유추한다. 비정규직 근로자와 정규직 근로자와의 관계, 비정규직근로자와 직무 만족, 조직몰입, 조직시민행동 등의 다양한 변수들과의 관계를 분석함으로써 비정규직 근로자와 정규직 근로자와의 차이점 등을 분석해왔다. 비정규직 고용이 야기하는 종업원의 태도와 행위가 어떻게 조직성과와 연관되는 지에 대해서는 다음의 두 가지 논리로 설명이 가능하다. 즉 비정규직 근로자의 조직에 대한 밀착도, 태도, 행위 등을 긍정적으로 진작함으로써 조직기여도를 높이는 것과 비정규직과 정규직의 관계를 바람직하게 유지해 이 같은 관계가 조직 경쟁우위에 기여하게 하는 것 등이다.

2. 비정규직의 태도와 행위의 진작

비정규직 근로자는 정규직 근로자에 비해 직무나 근로조건, 조직 밀착도 등에서 낮음으로서 정규직 근로자에 비해 행위 결과물이 부정적이고 아울러 조직기여도가 낮을 수 있다고 인식되는 경향이 있다. 이런 성격은 지식이나 기술집약적인 분야에서의 비정규직 사용을 제한하게 하는 사유가 되기도 하는데 실제로 대부분의 실증 연구들에서 비정규직은 정규직보다 직무조건이나 조직밀착도 등이 낮게 나타나고 있다. 따라서 조직성과를 높이기 위해서는 비정규직의 직무와 조직밀착도, 그의 개선을 통한 기여도를 높이는 방안을 연구하는 것이 인사관리측면에서 요구된다.

그러나 비록 비정규직 근로자들이 정규직에 비해 조직밀착도가 낮음으로써 발생할 수 있는 문제들이 존재하지만 태도와 행위간의 연관관계는 정규직의 그것보다 높다는 연구결과들이 다소 나타나고 있다는 것에 주목할 필요가 있다. 태도와 행위간의 연관관계에 대한 연구는 주로 종업원들의 심리적 태도(예를 들면 직무만족, 사회적 지원, 공정성 지각 등)와 행위(이타행위, 조직시민행동 등)의 영향관계를 규명하는 내용이 대부분인데 태도와 행위간의 영향관계는 정규직보다 비정규직에게 더 높게 나타나고 있다는 점이 특징적으로 부각된다.

예를 들면 Van Dyne and Ang(1998)은 비정규직 근로자의 조직몰입과 조직시민행동, 심리적 밀착도와 조직시민행동과의 영향관계는 정규직 근로자의 그것보다 높음을 발견했고 Coyle-shapiro and Kessler(2002)는 조직에서 제공하는 유인정책과 조직시민행동과의 관계가 비정규직이 정규직보다 더 높음을 발견했다. 태도와 행위의 관계에 대한 국내 연구 중에서는 공정성지각과 조직시민행동과의 관계를 분석한 김찬중·윤찬성(2008), 권순식(2005, 2006) 등이 있다. 이 연구들은 공정성지각과 조직시민행동 등의 이타적 참여의지 등은 비정

규직이 정규직보다 훨씬 낮지만 두 변수간의 관계는 반대로 비정규직이 정규직보다 높게 나타난다는 결과를 제시하고 있다. 전체적으로 보면 이들 연구의 결과는 조직에 대한 밀착도 부족으로 조직 몰입이나 이타행위 등의 절대적 수준은 비정규직이 정규직에 비해 낮게 나타나지만 이들 인력에 대해 조직 밀착도를 진작할 수 있는 유인을 조직이 조금이라도 제공한다면 이로 인한 효과는 정규직보다 비정규직이 더 즉각적이며 높을 수 있다는 내용을 암시한다. 즉 조직이 제공하는 유인에 대해 정규직보다 비정규직이 보다 민감하게 반응하고 가시적인 행위를 보인다는 것이다.

왜 이렇게 비정규직이 정규직에 비해 조직이 제공하는 유인에 대해 즉각적인 효과를 보이는 것일까? 이에 대해 다음의 내용들을 유추해볼 수 있다. 첫째 대부분 비정규직은 조직과의 관계가 단속적인 것에 기인한 심리적인 고용불안을 항상 내재적으로 안고 있다. 이는 정규직에 비해 환경에 대한 심리적 긴장도를 높여 조직이나 시장이 주는 신호에 대해 보다 민감하게 받아들이고 반응할 수 있다. 만약 조직이 비정규직에게 급여나 근로조건 등에서 공정한 처우를 하기 위해 노력한다는 인식을 심어준다면 비정규직은 정규직에 비해 이에 민감하게 조직을 위한 이타 행위를 할 가능성이 높아진다는 것이다. 둘째 대부분 비정규직은 안정적인 고용과 일자리를 찾는 과정에서 이 같은 일자리를 발견하거나 얻지 못해 일시적으로 자신의 직무와 일자리를 받아들이는, 즉 비자발성이 높은 성격을 가진다. 따라서 항상 보다 안정적이고 질적인 일자리를 찾고자 하는 열망이 높은 상태에 있고 이 같은 기대와 열망은 심리적 활성도를 높여 조직이나 시장이 보내는 신호에 보다 민감하게 반응하게 할 것이다. 이같이 비정규직이 조직이 보내는 신호에 민감하게 반응한다면 조직의 인사관리자나 리더는 이에 대한 적극적인 유인을 전달함으로써 비정규직의 근로의지와 동기부여 등을 진작할 수 있고 이를 통해 조직 기여도를 향상시킬 수 있다.

3. 비정규직과 정규직의 사회적 관계

그간 비정규직과 정규직과의 관계가 조직에 미치는 영향은 대단히 큰 것으로 간주되어왔다(Broschak and Davis-Blake, 2006; Davis-Blake, Broschak, and George, 2003). 이 관계는 직무 관계와 비직무적 관계로 나눌 수 있는데 직무관계 측면에서 보면 조직은 비정규직에게 단순하고 독립적인 과업, 과정이 단순하여 관찰과 평가가 용이한 과업을 할당하는 경향을 보이고 반면 정규직에게는 상호의존성이 높은 작업이나 복잡성이 높은 작업 등을 할당하는 경향을 보일 뿐 아니라 비정규직을 통제하고 관리하는 작업 등을 공식적인 보상 없이 추가적으로 부가하는 경우가 많았다(Pearce, 1993). 이 같은 작업적 관계는 정규직의 직무 만족에 좋지 않은 영향을 미치고 정규직과 비정규직 양 직종간의 관계 아니라 정규직과 관리직간 관계에도 부정적인 영향을 미치는 경향이 있었다.

한편 비직무적 관계란 직무를 벗어난 사회적 관계를 지칭하는 것으로 직무적 관계 외에 정규직과 비정규직이 서로 대화하고 소통함으로써 형성되는 것으로 직무적 관계로 말미암은

부정적 결과를 완화할 수 있는 요소로 간주되기도 한다. 즉 직무적 관계로 인해 초래된 정규직과 비정규직의 작업분리로부터 발생하는 거리감과 단절을 대화와 소통 등을 통해 해소하고 양 직종간 사회적 관계를 개선할 수 있다는 것이다(Broschak and Davis-Blake, 2006). 이 같은 사회적 관계를 바람직하게 형성하면 작업적 분리로 인한 단점을 보완할 뿐 아니라 조직의 경쟁우위 등의 형성 등에 궁극적으로 기여하는 것으로 간주된다. 사회적 관계를 개선하기 위해선 정규직과 비정규직을 완전한 단절형태로 운영하지 말고 함께 적절한 수준의 상호존성을 유지시킬 수 있도록 해주는 것이 필요하다는 주장도 가능하다. Kang et al.(2007), Lepak and Snell(1999), Matusik and Hill(1998)은 조직의 경쟁우위 형성을 위해서는 핵심정규인력과 다양한 비정규인력과의 사회적 관계 형성과 이로 인한 상호작용의 질이 주요한 기여를 할 수 있다는 주장을 하고 있다. 이런 주장은 조직학습적 견해에서 비정규직과 정규직의 정보 및 지식 공유를 촉진하는 문화와 이를 촉진하는 요소 등의 중요성을 부각하고 있다.

비정규직 활용을 위한 조직의 목표를 정상적으로 달성하기 위해서는 정규직과 비정규직의 바람직한 사회적 관계형성과 이에 기초한 상호작용, 양자 간의 정보 및 지식의 공유가 중요하다는 주장이 대두되고 있다. 그러나 과거 연구나 또는 실제 인사관리의 영역에서 정규직과 비정규직의 양자 간의 관계는 서로가 쉽게 신뢰하고 직무에서 또는 사회적 차원에서 상호 공감대를 넓일 수 있는 관계가 아니었다. 많은 기존연구들에서 비정규직과 정규직은 통합보다는 분리 및 단절 현상에 무게 중심을 둔 논의를 해 왔으며 이런 경향은 고용형태에 따른 분리가 많은 사용자들에게 의해 선호되어왔던 현실을 반영한다.

과거 경제적 변동성이 증가함에 따라 조직은 전략적으로 추구할 가치가 없거나 단순하고 독립적인 영역의 직무를 시장에 내어줌으로써 자원을 핵심적 분야에 집중하고 전략적 집중도를 높일 수 있는 분야에 주력했다(Atkinson, 1984:1987). 비정규직 고용을 통해 기업은 경제적 불황기에는 주변영역을 쉽게 구조 조정할 수 있게 됨으로써 핵심적 영역을 보호할 수 있다고 봤고, 이 뿐 아니라 기술 환경의 불확실성이 커질 때 비정규직의 유지는 장차 있을 미래 고용이나 구조조정에 대한 손쉬운 옵션(선택권)을 제공해준다는 주장도 제기되었다(Foote and Folta, 2002). 이같이 기존 연구에서 비정규직 인력은 정규직 인력의 완충장치요 구조조정의 전면에 있는 소모성 노동력으로 간주되는 경향이 높았다. 이와 같이 과거 연구에서는 비정규직과 정규직의 정체성과 조직내 역할을 상호 분리하는 경향이 우세하였으며 이런 분리는 경영의 가시적인 효율성을 높이기 위해서는 불가피한 현상으로 간주되었다.

이런 관점은 기업 경쟁우위의 원천이 핵심적 인력의 인적자산에 의존한다는 관점으로 정규인력=핵심 인력, 비정규인력= 주변인력 등과 같은 등식으로 기업의 고용정책을 핵심과 주변 등으로 단순하게 이원화하는 접근 방식과 그 근원을 공유하지만 이 방식은 실제 고용 현상의 복잡성을 설명하기에는 많은 한계를 가진다. 오늘날의 추세에 비추어 현실적으로 관찰해 보면 핵심-주변을 포함하는 사실상 모든 종업원그룹 등이 기술 환경의 급격한 변화, 실적 부진이나 경기하락에 따라 언제라도 주변 인력으로 간주되어 해고될 수 있으며 기업 인

수 합병이 용이하게 됨에 따라 언제든지 사업구조조정에 노출될 수 있다. 따라서 현실적으로 오늘의 핵심인력이 내일의 주변 인력이 될 수 있고 지금의 형식적인 주변 인력이 내용상 지금의 핵심인력이 될 수 있는 가능성이 있다. 예를 들어 Gamble and Huang(2009)은 중국에 진출한 다국적 유통기업의 고용구조와 관리방식을 대상으로 연구한 결과 형식적으로 핵심-주변 인력 운용 양상이 감지되지만 내용적으로 보면 기업의 경쟁우위 달성에 내부화된 인력(즉 정규직)보다 외부화된 인력의 기능과 지식의 공헌도가 더 높으며 이로 인한 부가적 급부만 내부화된 인력이 향유하는 모순적인 상황이 도래할 수 있다는 것을 보여준다. 이는 오늘날의 급변하는 경영환경과 맥락적 복잡성에 의해 핵심과 주변의 경계를 구분하기가 현실적으로 불가능하며 인력운영현상을 정규 핵심-비정규 주변으로 분리해 정태적으로 설명하는 것이 얼마나 현실적인 타당성이 결여될 수 있는 지를 보여준다.

기업의 경쟁우위 달성과 핵심 역량의 유지과정은 매우 복잡하여 정규와 비정규, 또는 핵심-비핵심 등으로 갈라지는 경계와 분리론에 근거한 정태적 관리론으로 설명될 수 없으며 오히려 조직의 구성원간의 사회적 관계와 이에 기초하여 내부자와 외부자간 경계를 넘나드는 지식의 흐름과 축적에 의해 보다 합리적으로 설명될 수 있다는 것이 현 인사조직분야의 학문 흐름이라고 판단된다. 더구나 최근 일선 작업의 구성 자체가 프로젝트나 팀 기반으로 진행되는 경향이 높아 프로젝트 참여자 들 간의 다양성과 다재다능한 재능 및 창의성을 발현하고 이를 학습과정으로 연결함으로써 조직적 자산으로 축적하는 과정이 부각되고 있으며 작업과정에서 작업관계와 이에 참여하는 사람들 간의 사회적 관계를 어떻게 형성하고 이를 기초로 조직 내로 새로운 지식을 유입해 기존의 내부 지식으로 축적되는 과정 등에 대한 규명이 연구자들에게 더욱 주목받고 있다.

이런 맥락에서 Matusik and Hill(1998)은 정규직과 비슷하거나 연관된 작업을 하는 비정규인력을 상호 의존적인 작업환경에 노출해 함께 일을 진행해나가는 것이 조직의 지식 흡수와 축적에 도움을 주는 조건이 됨을 주장했으며 Kang et al.(2007), Broschak and Davis-Blake(2006)은 이런 혼재 작업에서 중요한 것은 정규직과 비정규직, 종업원간의 사회적 관계의 형성이며 이 사회적 관계의 성격에 따라 조직적 성과의 성격 역시 달라질 수 있다고 보았다.

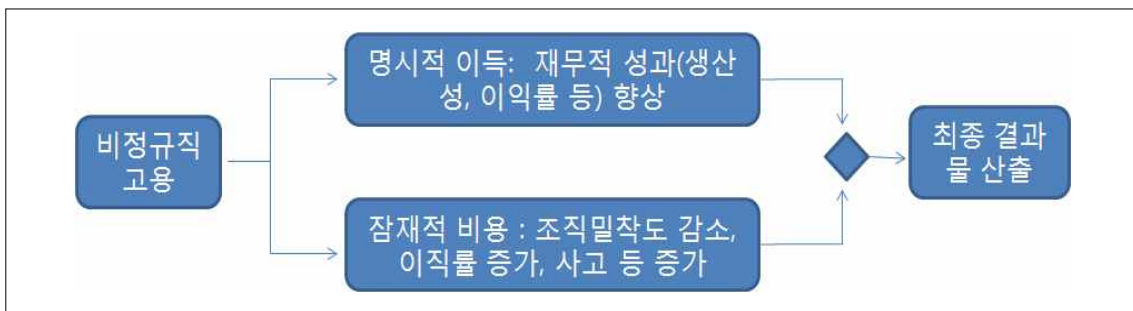
4. 비정규직 고용의 결과 : 명시적 이익과 잠재적 비용의 양면성 모델

기본적으로 비정규직고용과 조직성과의 관계 관점은 비정규직고용이 조직에 잠재적 비용과 명시적 이익을 이원적으로 안겨준다는 양면성 논의 즉 권순식(2004)의 이론적 관점에 기초해 진행한다. 비정규직은 정규직에 비해 급여 수준이 낮으면서 복리 등을 제공받지 않으므로 조직에서는 비용절감 및 유연성 측면에서 주로 사용되어져 왔다(Houseman, 2001). 이에 따라 비정규직은 구체적이고 명시적인 재무 경제적 이익을 조직에게 가져다주는 것으로 이해되며 이것은 장부상의 노동생산성이나 영업이익률 향상 등으로 나타날 가능성이 높다. 그

러나 비정규직 사용은 비정규직의 낮은 숙련도와 조직밀착도 부족으로부터 나타나는 인력구 성장 다양한 사회적 갈등을 초래할 수 있는데(Broschak and Davis-Blake, 2006) 이는 종업원의 조직에 대한 신뢰의 저하, 이직의 증가, 그리고 작업환경에서의 사고 증가 등으로 표출될 수 있을 것이다.

즉 비정규직 고용으로 인한 최종 결과물은 이로 인한 명시적이고 가시적인 성과(재무적 성과)와 잠재적인 비용(현신의 감소, 이직 증가, 사고 증가)의 결합에 의해 결정된다는 것으로 이 내용이 <그림 1>에 반영되어 있다.

<그림 1> 비정규직 고용의 결과에 대한 양면성 모델



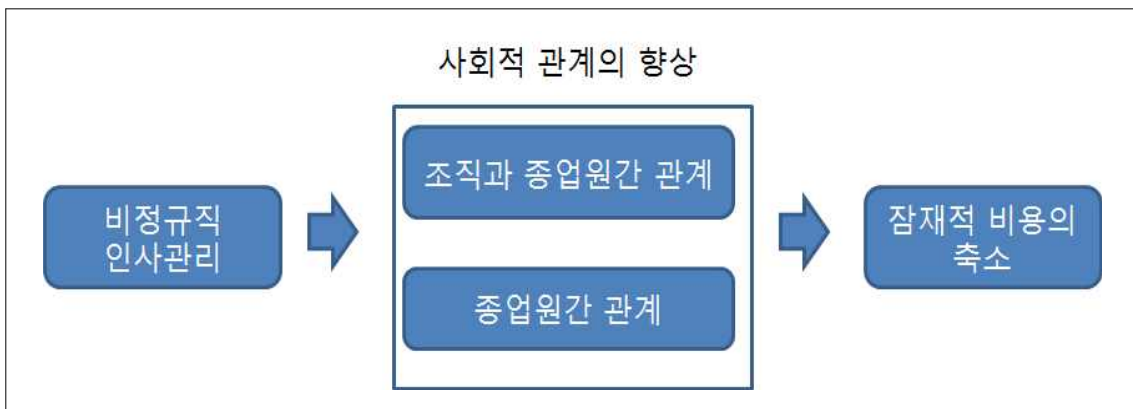
이에 따라 다음과 같이 연구가설을 설정한다. 잠재적 비용은 비정규직 고용으로 인해 종업원간 갈등과 신뢰의 감소, 이로 인한 이직의 증가 그리고 낮은 작업환경에서의 사고(재해) 증가 등으로 파악될 것이다. 반면 명시적 이익은 노동비용의 절감과 유연성 대응으로 인해 나타나는 재무적 성과의 증가 등을 의미하는 것으로 간주된다. 비정규직이 야기하는 조직에 대한 영향을 다음의 명시적 이익과 잠재적 비용의 양면적 작용으로 설명할 수 있을 것이다.

- 연구가설 1 : 조직의 비정규직 고용은 조직에게 명시적인 이익을 초래하는데 이것은 조직내 노동생산성(인당 매출액) 향상, 이익률(인당 영업이익) 향상 등으로 나타날 것이다.
- 연구가설 2 : 조직의 비정규직 고용은 조직에게 잠재적 비용을 초래하는데 이것은 사회적 관계의 악화로 인해 나타나는 종업원의 이직률, 작업환경에서의 적응성 부족으로 나타나는 산재 증가로 나타날 가능성이 높다.

본 연구는 비정규직 고용으로 인해 발생하는 잠재적 비용을 완화하는 목적으로 비정규직 고용관리가 행해진다는 입장(권순식, 2013; 2004)에 기초한다. 이 같은 잠재 비용을 완화하기 위해서는 비정규직과 정규직의 사회적 관계의 개선이 필수적일 것이다. 그럼 비정규직과 정규직의 사회적 관계를 진작하는 관리적 요소는 무엇인가? 본 연구는 이것에 집중함으로써 비정규직고용과 조직 성과와의 관계를 과거보다 좀 더 발전시켜 풀어보고자 한다. 앞서 비정규직과 사회적 관계의 형성을 진작하는 태도적 요소로 근로자의 조직에 대한 공정성 지각

을 언급했다. 공정성 지각이란 비정규직근로자가 조직으로부터 공정한 처우를 받고 있다는 인지수준을 의미하는 것으로 이는 조직이 종업원에게 제공하는 인사관리적 관행이나 복리, 사회보험 제공 등에 의해 영향을 받을 수 있다. 즉 조직이 비정규직에게 정규직에 상응하는 인사관리 서비스를 제공하거나 복리 등을 제공하면 이는 비정규직 근로자들이 지각하는 분배공정성과 절차 공정성을 향상시켜 정규직과 비정규직간, 또는 조직과 비정규직간의 사회적인 관계를 향상시키는 것에 기여하게 될 것이다. 아울러 정규직과 비정규직의 바람직한 사회적 관계의 형성은 비정규직 고용이 야기하는 잠재적 비용을 완화하는 결과를 가져올 것이다. 이에 따라 다음의 연구가설을 설정한다.

<그림 2> 비정규직인사관리가 잠재비용을 축소하는 과정



연구가설 3 : 만약 조직이 비정규직 근로자에게 기존 정규직에 제공하는 다양한 인사관리 서비스와 사회보험, 복리 등을 제공한다면 이는 종업원 간의 바람직한 사회적 관계를 형성할 수 있게 해 비정규직 고용이 야기하는 잠재적 비용을 완화하는 작용을 할 것이다.

위 연구가설을 탐구하기 위해 필요한 조건은 사업체 패널자료와 같은 사업체 자료에서 공정성지각이나 종업원간의 사회적 관계 등과 같이 개인수준에서 나타나는 개념 등을 어떻게 실증적으로 대리해낼 수 있는 지이다. 본 연구는 이를 기존 비정규직 인력관리에 대한 연구들에서 그 근거를 찾고자 한다.

5. 비정규직 인력 관리

비정규직 인력관리란 용어의 개념은 매우 애매모호하다. 이미 외부화한 인력에 대한 관리를 왜 조직이 다시 필요로 하는지에 대한 당위성이 먼저 제시되어야 한다. 기업의 비정규직고용의 목적은 원가절감과 경기변동성에 대응하는 유연성을 확보하기 위함이란 것이 일

반화된 설이다. 그러나 비정규직 고용이 실제로 기업이 의도하는 바의 긍정적 효과를 거두고 있는 지에 대해선 아직도 논란이 존재한다. 기업의 비정규직 고용은 명시적인 효과(인건비 절감, 경기변동성에 대응) 뿐 아니라 잠재적인 비용 역시 발생시키는 것으로 인정되기 때문이다. 잠재적 비용이란 당장 가지적으로 나타나진 않지만 장기적으로 기업의 활동성에 좋지 않은 영향을 미칠 수 있는 내용을 의미하는 것으로 대체로 조직에 대한 전념과 밀착도 부족, 심리적 계약 파기 등으로 말미암아 나타나는 부정적 결과물 등을 의미한다. 예를 들면 비정규직고용은 정규직근로자와 관리자와의 관계 또는 근로자와 조직과의 사회적 관계를 악화시키는 경향이 있으며 작업장내 종업원간 즉 비정규직근로자와 정규직 근로자 간의 사회적 관계를 악화시키기도 한다(Pearce, 1993; Broschak and Davis-Blake, 2006). 아울러 비정규직 근로자들의 낮은 조직 밀착도로 인해 제품이나 서비스 품질의 지속성을 담보할 수 없다. 또한 사업체에서 발행하는 산업재해의 대부분은 작업장 환경에 익숙치 않은 비정규직 근로자들에 의해 발생할 가능성이 높다. 이 같은 비용 등은 비정규직 고용으로 말미암아 잠정적으로 발생하는 것으로 단기적으로 그리고 재무적인 형태로 기업의 재무제표 등에 직접적으로 반영되어 명시적으로 나타나진 않는다. 그러나 이같은 잠재성은 장기적으로 기업 조직 내에 종업원간 또는 노사간 갈등을 야기할 수 있으며 종업원들의 직무적 동기나 사기에 매우 중요한 영향을 미치고 향후 기업의 이미지나 명성 등에도 영향을 미치기 때문에 절대로 무시될 수 없는 사안이다.

비정규직 고용으로 말미암은 잠재적 비용을 개선하고 비정규직이 기업에 긍정적으로 기여하도록 하자는 취지로 실행되는 인사관리가 비정규직 관리라 할 수 있으며 이미 외부화한 인력에 대해 다시 관리를 시도하는 만큼 비정규직 관리는 내부화된 인력에 대한 인사관리에 비해 선택지가 좁고 제한적이다(권순식, 2013). 대체로 이 주제에 대한 기존 실증 연구들은 직접고용형 계약직이나 기간제 고용을 중심으로 이루어져왔으며 비정규직 관리를 비정규직 관리의 제도화나 내부화 정도, 정규직 관리와의 통합성 등의 형태로 실증적으로 구현했다. 이에 대한 구체적인 내용을 보면 채용, 승진, 평가, 정규직 전환 등에 대한 인사관행의 제도화(권순식 2004)나 인사관리와 복리의 제공정도, 또는 이에 대한 공식화(김동배·이인재, 2007) 비정규직에 정규직에 상응하는 복리를 제공하는 정도(Lautsch, 2003) 등이며 이같은 관리의 핵심은 비정규직과 정규직에 대한 관리적 차별을 없애고 인사관리상의 통합성을 꾀하는 것이라 하겠다(권순식, 2013). 그럼으로써 종업원과 조직, 또는 종업원간의 사회적 관계를 개선하고 정보 및 지식 공유와 소통을 원활하게 개선할 수 있다(Yang, 2012; Zimmerman, 2013). 또한 이런 관리의 대상은 조직이 직접 고용하여 관리되는 기간제 근로자나 파트타이머에 해당되며 관리상의 외부화를 목적으로 한 사내하청이나 파견 등의 고용형태에 해당하는 간접 고용 비정규직은 이에서 제외된다. 이에 따라 본 연구는 비정규직 고용관리 정도를 정규직과 직접고용 비정규직 관리의 차별성 해소의 방향, 즉 통합성이란 측면에서 접근하며 이 통합성 정도를 비정규직 처우에 대한 인지와 조직에 대한 공정성 인지 등을 결정하는 대리 변수로 간주한다. 사업체 패널 자료에서 비정규직과 정규직의 인사관리 통합성은 직접고용 비

정규직에게 일반적인 정규직이 수혜하는 인사관행과 복리 등을 제공하는 정도로 조작화하여 접근한다.

6. 조직 성과

조직성과란 개념은 종업원의 조직에 대한 인지적인 태도나 행위의도에서부터 기업과 종업원간의 관계 뿐 아니라 조직이 산출한 구체적 노동생산성, 영업이익 등과 같이 재무적 결과물 등까지를 포함하는 다원적인 구조물로 이해된다. 본 연구에서는 비정규고용의 결과물로 종업원들의 이직률, 산업재해, 노동생산성(인당 매출액)과 영업이익률(인당 영업이익) 등을 포함해 다원적으로 파악한다.

Ⅲ. 실증 연구 방법

1. 표 본

한국노동연구원의 사업체 패널 자료를 분석대상으로 해 1차년도(2005), 2차년도(2007년), 3차년도(2009년), 4차년도(2011년) 자료를 결합해 형성한 불균형 패널자료를 분석대상으로 했다.

2. 종속변수

종속변수로서 자발적 이직률, 전체 이직률, 노사관계, 노동생산성(인당 매출액), 영업이익률(인당 영업이익) 산재유무 등을 포함했다.

3. 통제변수

통제변수로서 9차 표준산업분류 기준으로 작성한 대분류 산업 가변수(제조업을 기준으로 함), 시장선도전략정도(Prospector), 전문경영체제정도, 현신형인사관리, 육성형인사관리, 근로자참여(Employee Involvement) 등을 포함했다.

4. 독립변수

독립변수로 직접고용비정규직비율, 간접고용비정규직 비율, 직접고용비정규직과 정규직의 인사관리 통합성 등을 포함했다.

본 연구에서 사용한 변수들의 문항내용과 측정 방식을 <표 1>에 정리하였다.

5. 분석방법

본 자료는 강한 불균형패널자료로써 고정효과모델과 확률효과모델 등 두 가지로 분석이 가능하다. 이 두 가지 분석모델 중 어떤 방식이 본 자료에 적절한지를 하우스만 테스트(Hausman test)를 통해 판단하면 대부분 연구 모델에서 하우스만 검증값에 해당하는 p값이 0.05보다 크게 나타나므로 고정효과모델보다는 확률효과모형이 적절한 것으로 나타났다. 이에 따라 본 분석에서는 고정효과모델이 아닌 확률효과모델로 분석한 결과를 중심으로 내용을 정리하였다.

<표 1> 변수의 내용

변수 명	문항내용 및 변수의 측정방식	비 고
종업원 규모(전체 근로자 수)	조직이 직접고용하고 있는 전체 근로자수, 즉 정규직과 직접고용 비정규직을 포함하는 개념임, 직접고용비정규직비율과 함께 독립변인으로 투입될 수 없음	회귀분석에서는 log값으로 환산해 투입됨
노조조직률	노조원수/전체근로자수	
직접고용 비정규직 비율	직접고용 비정규직수/전체근로자수, 직접고용비정규직은 기간제 근로자와 파트타임 근로자로 구성됨	
간접고용 비정규직 비율	간접고용 비정규직수/전체근로자수, 간접고용비정규직은 파견근로자와 사내하청근로자로 구성됨	
이직률	작년 한해 동안 이직한 근로자수/전체근로자수로 환산	
자발적 이직률	작년 한해 동안 자발적으로 이직한 근로자수/전체근로자수로 환산	
노동생산성	매출액/전체근로자수, 즉 인당 매출액임	
영업이익률	영업이익/전체근로자수, 즉 인당 영업이익임	
전문경영체제	기업의 경영체제가 전문경영체제에 가까운 정도를 의미함 1=소유경영체제, 4=완전히 독립된 전문경영체제	
시장선도전략	주력제품/서비스의 시장전략을 1=새로운 시장 진입을 먼저 시도하지 않음 3=항상 가장 먼저 신상품/신서비스를 제공하려고 시도한다.로 측정함 정한 것임	
산재사고자수	전년도 산재로 인정받은 근로자수	
산재발생여부	전년도 작업상 사고 및 직업병이 발생한 사업장인지 여부	
직접고용통합 (인사관리제공정도)	직접고용비정규직에게 교육, 고과, 승진, 승급, 퇴직금, 연차, 국민연금, 건강보험, 고용보험, 산재보험이 제공되는 정도를 각각 1=50%미만에만 제공, 4=모든 직접고용비정규직에게 제공됨으로 표시해 이를 모두 합산하여 사용함	
현신중시인사체제	인사관리의 1차적 목표는 1=고정적 인건비 절감에 있다, 5=근로자의 기업에 대한 충성심과 애착을 높이는 데 있다 로 측정함	
육성형인사체제	필요한 자격을 갖춘 사람을 1=외부에서 충원하고 불 필요시 해고한다, 5=장기고용을 통해 내부에서 육성한다 로 측정함	

종업원 참여	식스시그마, 전사품질관리, QC, 업무로테이션, 다기능교육, 팀/반회의 등의 실시 유무(0=실시안함, 1=실시함)를 따져 최종적으로 이를 합산해 각 사업체별 채택수를 환산하여 사용함	
산업가변수	제9차 표준산업분류에 의해 분류한 산업가변수임. 제조업을 기준으로 산출	

<표 2> 합동 데이터(Pooled Sample)를 대상으로 한 평균, 편차, 상관관계

	평균	편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.인당매출액	3169	16678														
2.인당영업이익	270.48	2132.5	.62**													
3.전체이직률	.22	.48	-.03	-.02												
4.자발적이직률	.17	.33	-.04*	-.02	.70**											
5.산재유무	.23	.42	-.04*	-.04*	.006	.005										
6.산재인정자수	0.91	5.54	-.002	-.002	-.007	-.016	.035**									
7.노조조직률	.207	.31	.055**	.051**	-.10**	-.12**	.19**	-.003								
8.시장선도	2.45	.70	.062**	.048**	.0008	-.013	.003	-.010	.008							
9.전문경영	1.91	1.13	.083**	.07**	-.093**	-.12**	.042**	.028*	.15**	.046**						
10.헌신형HR	3.46	.90	.039**	.027	-.037**	-.05**	-.007	-.008	.028*	.08**	.15**					
11.육성형HR	3.81	.84	.049**	.029*	-.029*	-.028*	.024	.019	.039**	.069**	.077**	.31**				
12.종업원참여	2.68	1.89	.075**	.020	-.066**	-.099**	.14**	.092**	.10**	.091**	.30**	.17**	.17**			
13.직접고용비정규직비율	.087	.18	.029	.019	.052**	-.006	.006	.0064	-.09**	.0007	.097**	.0078	-.01	-.021		
14.간접고용비정규직비율	.080	.30	.13**	.088**	-.018	-.030*	.015	.039**	.015	.023	.11**	.0035	.024	.11**	.042**	
15. 직접고용통합	32.21	7.58	.059*	.044	-.013	-.017	-.041	.012	.034	.039	.12**	.088**	.059**	.14**	.14**	.026

주. *p>.05, **p>.01, 양측검증

IV. 실증 연구 결과

1. 평균, 편차, 상관관계

<표 2>는 평균, 편차, 상관관계를 정리한 것이다. 직접고용 비정규직 통합수준은 인당 매출액, 헌신형HR, 육성형 HR, 종업원참여, 직접고용비정규직 비율 등과 정의 상관관계가 나타나고 있다. 인당매출액은 노조조직률, 시장선도전략, 전문경영체제, 헌신형HR, 육성형 HR, 종업원참여, 간접고용비정규직비율 등과 정의 상관관계를, 반면 자발적 이직률과 산재 유무와는 부의 상관관계가 나타났다. 인당영업이익은 노조조직률, 시장선도, 전문경영체제,

육성형HR, 간접고용비정규직비율과 정의 상관관계가 나타났다. 상관관계는 횡단면자료와 시계열자료를 혼합한 전체 표본(Pooled Sample)을 대상으로 분석한 것이다.

이에 대한 구체적인 인과관계를 패널 자료 분석을 통해 분석할 수 있을 것이다.

2. 분석결과

<표 3> 재무적 성과(명시적인 이익)에 대한 패널분석결과

변 수		종속변수	
		노동생산성 (인당매출액)	영업이익률 (인당 영업이익)
(상수)		-5017(2798)†	-391.65(492.39)
통제변인	노조조직률	1054.98(1713.26)	256.87(453.88)
	시장선도전략	-92.58(543.80)	-10.09(86.53)
	전문경영체제	316.92(366.32)	-52.08(64.35)
	현신중시인사관리	934.21(416.70)*	139.03(62.04)*
	육성형인사관리	-1.78(447.70)	-37.66(62.83)
	종업원참여	55.36(169.59)	-15.10(23.26)
독립변인	직접고용비정규직비율	1909.09(2295.23)	-167.58(416.05)
	간접고용비정규직비율	3106(899)**	244.58(132.72)†
	직접고용인사통합	90.21(52.30)†	15.67(9.31)†
R제곱		그룹내=0.028 그룹간=0.142 전체=0.137	그룹내=0.041 그룹간=0.037 전체=0.034
관측 수 및 그룹 수		관측수=728 그룹수=562	관측수=726 그룹수=561
Wald Chi제곱과 유의수준		93.37***	27.87

주. 비표준화계수(표준오차)유의수준을 순서대로 표시한 것임, †10%유의수준, *5%유의수준, **1%유의수준, ***0.1% 유의수준, 기본적으로 양측검증이나 가설에서 방향을 예측하고 있는 경우에는 단측검증을 적용함.

주. 각 패널분석모델은 9차 표준산업분류 대분류 기준의 산업가변수를 포함하고 있으나 표에서는 결과내용을 생략함.

<표 3>은 재무적 성과에 대한 패널 분석결과를 정리하고 있다. 노동생산성(인당 매출액)에 유의한 영향을 준 통제변인은 노조조직률(-), 현신 중시 인사관리(+) 등이다. 그리고 독립변인 중에서는 간접고용비정규직 비율($p>.01$)과 직접고용인사관리통합($p>.01$) 등이 노동 생산성에 정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉 간접고용 비정규직이 높은 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 노동생산성이 높았으며 비록 약한 유의수준이긴 하지만 직접고용비정규직에게 많은 인사관리 및 복리 등을 제공하는 조직이 그렇지 않은 조직에 비해 노동생산성이 높은

것으로 나타난다.

영업이익률(인당 영업이익)에 유의한 영향을 준 통제변인은 헌신중시 인사관리(+)이며 헌신중시 인사관리체제를 가진 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 영업이익률이 높은 것으로 해석된다. 독립변인 중에서는 간접고용 비정규직비율과 직접고용비정규직 인사관리통합이 영업이익률에 정적 영향을 주고 있으나 유의수준은 다소 한계적이다. 전체적으로 보면 간접고용 비정규직 고용을 많이 하는 업체일수록 재무적 성과가 좋고 직접고용비정규직에 대한 인사 및 복리 제공을 많이 하는 업체일수록 재무적 성과가 좋은 것으로 볼 수 있다. 이는 비정규직 고용이 명시적인 성과(재무적 성과)를 향상할 수 있다는 연구가설을 부분적으로 만족시키는 결과이다.

<표 4> 이직률에 대한 패널 분석 결과

변 수		종속변수	
		전체 이직률	자발적 이직률
(상수)		.34(.06)***	.28(.05)***
통제변인	노조조직률	-.157(.033)***	-.171(.027)***
	시장선도전략	-.011(.011)	-.020(.009)*
	전문경영체제	-.025(.007)**	-.022(.006)*
	헌신중시인사관리	-.007(.008)	-.0016(.007)
	육성형인사관리	.004(.010)	.012(.008)
	종업원참여	-.006(.004)	-.005(.003)
독립변인	직접고용비정규직비율	.21(.043)***	.098(.036)**
	간접고용비정규직비율	-.004(.021)	-.0035(.0176)
	직접고용인사통합	-.0010(.0010)	-.0011(.0008)†
R제곱		그룹내=0.020 그룹간=0.212 전체=0.211	그룹내=0.035, 그룹간=0.187 전체=0.178
관측 수 및 그룹 수		관측수=900 그룹수=694	관측수=900 그룹수=694
Wald Chi제곱과 유의수준		194.41***	163.91***

주. 비표준화계수(표준오차)유의수준을 순서대로 표시한 것임, †10%유의수준, *5%유의수준, **1%유의수준, ***0.1% 유의수준, 기본적으로 양측검증이나 가설에서 방향을 예측하고 있는 경우에는 단측검증을 적용함

주. 각 패널분석모델은 9차 표준산업분류 대분류 기준의 산업가변수를 포함하고 있으나 표에서는 결과내용을 생략함

<표 4>는 이직률에 대한 패널 분석결과를 정리한 것이다. 전체이직률에 영향을 주는 통제변인은 노조조직률(-), 전문경영체제(-) 등이다. 노조조직률이 높은 조직일수록 전체 이직률이 낮고 전문경영체제의 성격이 높은 조직일수록 전체 이직률이 낮게 나타났다. 독립변인

중에서는 직접고용 비정규직 비율이 전체이직률을 매우 유의한 수준에서 높이는 것으로 나타났다. 간접고용 비정규직보다 직접고용 비정규직은 정규직과 가까운 위치에서 서로의 근로조건과 직무환경을 상호 비교할 수 있는 입장이 될 뿐 아니라 양자의 직무 관계에서 통제와 비통제의 관계 등으로 인한 갈등의 가능성이 증가할 수 있다. 이것은 종업원들의 잦은 이직률로 귀결될 가능성이 있다.

자발적 이직률에 영향을 주는 통제변인은 노조조직률(-), 시장선도전략(-), 전문경영체제(-) 등이다. 독립변인 중에서는 직접고용 비정규직 고용이 자발적 이직률을 유의하게 높이는 것으로 나타나고 있다. 반면 직접고용비정규직의 인사관리통합수준은 약한 유의수준에서 자발적 이직을 낮추는 것으로 나타나고 있다. 이는 인사관리통합수준이 비정규직 고용의 잠재적 비용을 완화한다는 내용을 일부 지지하는 결과라 판단된다.

<표 5> 산재유무와 산재인정자수에 대한 패널 분석

변 수		종속변수	
		작업 중 사고나 직업병발생유무(패널 로짓분석적용)	산재로 인정된 사람수(패널토빗분석 적용)
(상수)		-2.77(.81)**	-.286(.82)
통제변인	노조조직률	1.81(.41)***	8.19(1.52)***
	시장선도전략	.19(.15)	.24(.58)
	전문경영체제	.022(.091)	-.051(.36)
	헌신중시인사관리	-.17(.12)	-.93(.45)*
	육성형인사관리	.16(.14)	.81(.52)
	종업원참여	.21(.06)***	.62(.21)**
독립변인	직접고용비정규직비율	.35(.54)	.65(2.10)
	간접고용비정규직비율	.41(.24)*	2.76(.91)**
	직접고용인사통합	-.0095(.0128)	.018(.051)
Log Likelihood		-432.47	-920.84
관측 수 및 그룹 수		관측수=900 그룹수=694	관측수=900 그룹수=694
Wald Chi제곱과 유의수준		42.80**	72.22***

주. 비표준화계수(표준오차)유의수준을 순서대로 표시한 것임, †10%유의수준, *5%유의수준, **1%유의수준, ***0.1% 유의수준, 기본적으로 양측검증이나 가설에서 방향을 예측하고 있는 경우에는 단측검증을 적용함

주. 각 패널분석모델은 9차 표준산업분류 대분류 기준의 산업가변수를 포함하고 있으나 표에서는 결과내용을 생략함

<표 5>는 산재유무와 산재인정자수에 대한 패널 분석결과를 정리한 것이다. 산재유무와 대해선 logit 분석을 적용했고 산재인정자수에 대해선 좌절단 토빗 분석을 적용했다. 통제변

인 중에는 노조조직률과 종업원 참여가 작업 중 사고나 직업병 발생 유무에 정적인 영향을 주었다. 즉 노조조직률이 높은 조직은 낮은 조직에 비해 산재가 발생할 가능성이 많고 종업원 참여수준이 높은 조직이 그렇지 않은 조직보다 사고나 직업병이 발생할 가능성이 높다고 해석된다. 독립변인 중에서는 간접고용 비정규직 비율이 사고나 직업병 발생에 유의하게 정적 영향을 주는 것으로 나왔으나 반면 직접고용 인사관리 통합은 부적 영향을 주고 있지만 통계적으로 유의한 수준이 아니다. 이런 경향은 산재로 인정된 사람 수를 종속변수로 한 패널 자료 분석에서도 비슷한 양태로 나타나고 있다. 즉 노조조직률과 간접고용 비정규직비율이 산재자수에 정적 영향을 주지만 직접고용인사관리통합은 유의한 영향을 주지 않았다. 이 결과는 비정규직 고용이 잠재적 비용(산재)을 산출한다는 연구가설을 만족하지만 이에 대한 관리가 잠재적 비용을 완화할 것이란 연구가설을 만족하지 못하고 있는 결과이다.

V. 결 론

1. 정 리

<표 6> 결과의 정리

번호	연구 주제	분석 내용	결 과
1	조직의 비정규직 고용은 조직의 명시적인 이익을 초래	직접고용비정규직비→노동생산성	유의하지 않음
		간접고용비정규직비→노동생산성	+, p>0.01
		직접고용비정규비→영업이익률	유의하지 않음
		간접고용비정규비→영업이익률	+, p>0.1
2	조직의 비정규직 고용은 조직에게 잠재적 비용을 초래	직접고용비정규비→전체이직률	+, p>0.001
		간접고용비정규비→전체이직률	유의하지 않음
		직접고용비정규비→자발적이직률	+, p>0.01
		간접고용비정규비→자발적 이직률	유의하지 않음
		직접고용비정규비→사고 및 직업병발생유무	유의하지 않음
		간접고용비정규비→사고 및 직업병발생 유무	+, p>0.01
		직접고용비정규비→산재 인정자수	유의하지 않음
간접고용비정규비→산재 인정자수	+, p>0.001		
3	조직의 비정규직 고용관리정도(통합)는 잠재적 비용을 줄이는 역할을 함	직접고용비정규통합→전체이직률	유의하지 않음
		직접고용비정규통합→자발적이직률	-, p>0.1
		직접고용비정규통합→사고 및 직업병 발생유무	유의하지 않음
		직접고용비정규통합→산재인정자수	유의하지 않음

이상의 결과를 정리하면 위의 <표 6>으로 나타낼 수 있다. 이를 통해 대체로 비정규직 고용이 초래하는 양면적인 성격이 나타나고 있으나 비정규직 관리에 대한 인사관리적 통합이 잠재적인 비용을 줄일 것이란 내용(연구가설 3)이 거의 유의하게 나타나지 않고 있다는 것을 확인할 수 있다. 먼저 비정규직고용이 조직에게 재무적 이익을 가져다준다는 연구가설 1에 대해서는 간접고용 비정규직고용이 노동생산성과 영업이익에 미치는 정의 효과에 반영되어 나타나고 있다. 또한 비정규직 고용이 초래하는 잠재적 비용(연구가설 2)에 대해서는 직접고용 비정규직비율이 전체 이직률과 자발적 이직률에 미치는 정의 영향, 간접고용비정규직고용이 산재유무와 산재인정자수에 미치는 정의 영향 등에 반영되어 나타났다. 이상의 결과에서 판단해보면 비정규직 고용이 야기하는 양면성이란 측면에서는 직접고용 비정규직보다 간접고용 비정규직이 보다 명확하게 나타나고 있다. 간접고용 비정규직은 재무적 성과에 유의한 정의 영향을 높이는 잇점을 주지만 동시에 산재발생과 유의한 정의 관계를 보이고 있어 양면성이 비교적 뚜렷하게 드러나고 있다. 반면 직접고용 비정규직은 전체 이직률과 자발적 이직률을 높이는 것만으로 나타나 명시적인 이익보다는 잠재적인 비용 측면이 더 부각되고 있다.

2. 시사점

우리는 세 가지 연구가설에 대한 분석을 통해 비정규직 고용이 야기하는 양면적인 효과를 대체로 확인했으나 비정규직 고용관리가 주는 잇점에 대해서는 뚜렷한 결과를 보고하지 못했다. 우선 양면성을 중심으로 이 현상이 주는 시사점을 중심으로 살펴볼 필요가 있다. 직접고용 비정규직은 개별 계약 형태로 사용자인 기업이 직접적으로 이들 인력에 대한 관리를 책임지고 있기 때문에 간접고용 비정규직에 비해 통제 및 관리 비용이 투입될 수밖에 없는 구조이다. 더구나 정규직과 더불어 작업공간을 가까이 두고 서로가 서로를 관찰할 수 있어 처우나 근로조건 등을 상호 비교할 수 있다. 이것이 갈등 요소로 작용할 수 있는 소지가 많아 명시적 이익 보다는 잠재적 비용 측면이 부각되어 근로자의 자발적 이직률이 증가하는 결과로 나타났을 개연성이 높다. 반면 간접고용 비정규직은 대량 배치 방식으로 채용되고 사용자인 기업이 이들 인력에 대하여 통제 및 관리 비용을 부담하지 않고 회계상 처리를 비교적 명확히 할 수 있는 경영상 장점이 있지만 이 같은 관리적 거리감이 오히려 산재 발생 등에 대한 가능성을 증가시키는 결과로 나타났을 가능성이 있다. 한편 산재란 측면은 기업에 야기하는 비용이기도 하지만 해당 근로자와 기업이 속한 사회에 야기하는 무시할 수 없는 비용이기도 해서 이에 대해선 심각하게 받아 들일만 하다. 따라서 향후 간접고용 형태 비정규직고용과 산재발생의 연관관계를 향후 보다 면밀히 관찰하고 규명할 필요가 대두되며 이를 줄일 수 있는 관리적 방안 등을 강구할 필요가 대두된다. 그러나 사내하청, 파견 등과 원청과의 관계에서 파생하는 법리적 문제 등이 이런 관리 방안 고안 등에 걸림돌이 될 가능성이 있다. 예를 들어 사내하청 근로자들에 대해 원청 회사가 작업장 안전 등에 대한 교육

이나 지도 등을 행한다면 이것이 위장 하청 내지는 위장 도급 등으로 귀결되는 문제가 발생할 수 있다. 필자의 개인적인 의견으로는 일반적인 인력 관리 외에 적어도 작업장 안전에 관련된 사안에서는 작업장 환경에 익숙한 원청 사업자가 하청 사업자의 근로자들에 대해 작업장 안전 교육 등을 담당할 수 있게 하는 것이 이상적이며 현 상황에서는 이에 대한 제도적 보완을 할 필요가 있다고 판단된다.

마지막으로 지금까지의 비정규직 관련 연구들에서 직접고용과 간접고용이 야기하는 효과를 상호 비교하는 연구가 매우 부족하므로 본 연구가 이에 대한 연구 관심을 촉발하고 향후 후속적인 연구들이 나오길 기대한다.

<참고문헌>

- 김찬중·윤찬성(2008), 비정규직의 공정성 지각과 조직신뢰와의 관계에 관한 연구, *산업경제연구*, 21(2): 769-782
- 권순식(2013), 비정규직 고용관리의 결정요인에 관한 실증 연구, *노동정책연구*, 13(2): 31-66.
- 권순식(2006), 정규직과 비정규직의 공정성지각, 역할내 활동, 조직시민행위: 고용형태별 동기부여 과정 및 결과에 대한 실증적 분석, *인사관리연구*, 30(2):1-23.
- 권순식(2005), 근로자의 공정성지각과 조직시민행위: 고용형태가 미치는 영향에 대한 탐색적 연구, *인사·조직연구*, 13(2): 1-34.
- 권순식(2004), 비정규직 고용이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구: 교환이론적 관점을 중심으로, *경영학연구*, 33(3):891-931.
- 김동배·이인재(2007), 기간제 근로자 인사관리의 영향요인과 효과, *노동정책연구*, 7(3):119-144.
- 김윤호(2009), 비정규직 관리유형이 조직성과에 미치는 영향, *산업노동연구*, 17(2): 141-175.
- Atkinson, J.(1984), "Manpower Strategies for Flexible Organizations", *Personnel Management*, 16: 28-31.
- Atkinson, J.(1987). "Flexibility or Fragmentation? The United Kingdom Labor Market in the Eighties", *Labor and Society*, 12: 87-105.
- Blau, P.(1964), "Exchange and Power in Social Life", New York : Wiley.
- Broschak, J. P. and Davis-Blake, A.(2006), "Mixing standard work and nonstandard deals : the consequences of heterogeneity in employment arrangement", *Academy of Management Journal*, 49(2): 371-393.
- Chambel, M. J. and Sobral, F. (2011), "Training is an investment with return in temporary workers: a social exchange perspective", *Career Development International*, 16:161-177.
- Coyle-Shapiro, J. and Kessler, I. (2002), "Contingent and non-contingent working in local government, *Public Administration*, 80(1): 77-101.
- Davis-Blake, A., Broschak, J. P. and George, E.(2003), "Happy together? How using nonstandard workers affects exits, voice, and loyalty among standard employees", *Academy of Management Journal*, 46(4): 475-485.
- Foote, D. A. and Folta, T. B. (2002), "Temporary workers as real options", *Human Resource Management Review*, 12: 579-597.
- Gamble, J. and Huang, Q.(2009), "One store, two employment systems : core, periphery and flexibility in china's retail sector", *British Journal of Industrial Relations*, 47(1):1-26.
- Hansen, M. T.(1999), "The search-transfer problem : the role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits", *Administrative Science Quarterly*, 44:82-111.
- Houseman, S. N. (2001), "Why employers use flexible staffing arrangement: evidence from an establishment survey", *Industrial and Labor Relations Review*, 55(1):

149–170.

- Kang, S. C., Morris, S. S., and Snell, S. A.(2007), "Relational archetypes, organizational learning, and value creation : extending the human resource architecture", *Academy of Management Review*, 32(1) : 236–256.
- Lai, P.-C., Soltani, E., and Baum, T.(2008), "Distancing flexibility in the hotel industry : the role of employment agencies as labour suppliers", *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1):132–152.
- Lautsch, B. A.(2003), "The influence of regular work systems on compensations for contingent workers", *Industrial Relations*, 42(4): 565–588.
- Lautsch, B. A.(2002.), "Uncovering and explaining variance in the features and outcomes of contingent work", *Industrial and Labor Relations Review*, 56(1):23–43.
- Lepak, D. P., Takeuchi, R., and Snell, S. A.(2003), "Employment flexibility and firm performance : examining the interactive effects of employment mode", *environmental dynamism and technological intensity, Journal of Management*, 29(5):681–703.
- Lepak, D. P. and Snell, S. A.(1999), "The human resource architecture : toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Journal*, 24(1): 31–48.
- Liu, C. T., Wu, C. and Hu, C.-W.(2010), "Managing temporary workers by defining temporary work agency service quality", *Human Resource Management*, 49(4); 619–646.
- Matusik, S. F. and Hill, W. L.(1998), "The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage", *Academy of Management Review*, 23(4) :680–697.
- Pearce, J. L.(1993), "Toward an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee co-workers", *Academy of Management Journal*, 36(5): 1082–1096.
- Rousseau, D. M.(1989), "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2:121–139.
- Van Dyne, L. and Ang, S. (1998), Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore, *Academy of Management Journal*, 41(6): 692–703.
- Way, S. A., Lepak, D. P., Fay, C. H., and Thacker, J. W.(2010), "Contingent workers' impact on standard employee withdrawal behaviors : does what you use them for matter?" *Human Resource Management*, 49(1):109–138.
- Yang, X. M. A.(2012) "Contingent worker, permanent loser? how perceived trust shapes communication between contingent workers and standard workers in knowledge based organizations", *International Journal of Business and Social Science*, 3(8): 172–180.
- Zimmerman, T., Gavrilova-Aguilar, M., and Cullum, P. (2013), "Rethinking human resource strategies : a shift in the treatment of contingent workers", *International Journal of Business and Management*, 8(7): 28–34.

Use of Contingent Labor and Organizational Outcome: Ambivalence of Clear Benefits and Hidden Costs

Soon-sik Kwon

Abstract

This study analyzed the organizational outcome which use of contingent employment might bring about. This study utilized the workplace panel data came from Korea Labor Institute (KLI) including the yearly data of 2005, 2007, 2009, 2011, to analyze this topic empirically. Contingent employment was classified into directly-hired one and indirectly-hired one, and the organizational outcome included labor productivity, operating profit, turnover ratio (overall and voluntary), and industrial accident. The data was analyzed by the random effect panel models, the results are as the followings.

First, the ratio of directly hired employment made positive impact on the voluntary turnover ratio of employees, but didn't make significant impacts on the labor productivity, operating profit, and industrial accidents. Secondly, indirectly hired employment made positive impacts on the labor productivity, operating profit, industrial accidents but didn't make a significant impact on turnover ratio. Lastly, the integration extent of directly hired employment into the standard employment made a negative impact on voluntary turnover ratio in the marginal significance level, but didn't make impacts on overall turnover ratio and industrial accidents. Judging from overall results, ambivalent outcomes which contingent employment might bring about and the differential impacts of directly hired one and indirectly hired one on the organization was discussed with the managerial implications.

Key Words: Directly hired contingent employment, indirectly hired contingent employment, labor productivity, operating profit, turnover, industrial accidents, ambivalence