

# 비정규직 고용의 적정수준이 존재하는가?

노 세 리(한양대, 경영학과)

김 미 희(한양대, 경영학과)

이 상 민(한양대, 경영학과)

## < 초 록 >

본 연구는 비정규직 고용이 기업성과에 어떠한 영향을 미치는지의 문제를 보다 면밀하게 논의하기 위하여, 포트폴리오 접근을 통하여 비정규직 고용과 기업의 재무적 성과 간의 관계를 살펴보고자 하였다. 첫째, 인력계획과 비정규직 고용의 상호작용 효과가 기업의 재무적 성과에 미치는 영향을 살펴보고, 둘째, 적정 수준의 외부화 정도 즉, 비정규직 고용과 기업의 재무적 성과 간의 곡선적 관계를 논의하고자 하였다. 본 연구에서는 기업성과에 미치는 비정규직 고용 효과의 시차를 고려하여 「2007 사업체패널 조사」, 「2009 사업체패널 조사」, 「2011 사업체패널 조사」를 사용하였다. 모든 예측변수들은 2007년 데이터를 사용하였으며, 결과변수인 기업의 재무적 성과는 2011년 데이터를 사용하였다. 분석 결과, 인당영업이익에서 인력계획과 비정규직 고용의 상호작용 효과는 확인되지 않았으나, ROA에서 인력계획과 비정규직 고용의 상호작용 효과가 확인되었다. 그리고 비정규직 고용은 인당영업이익과 ROA 모두와 곡선적 관계를 가지는 것으로 나타났다.

■ 핵심어: 비정규직 고용, 포트폴리오 접근, 인력계획

## I. 문제제기

비정규직이란 한시적, 기간제, 시간제, 그리고 특수형태 근로, 용역근로 등의 비전형 형태로 근로하는 자로, 사용자의 감시나 통제를 받고 사용자와의 상호적 기대관계를 형성하는 정규직 근로자와 같은 유인이나 기여가 기대되지 않는 조직의 주변부에 위치하는 고용관계를 의미한다(Smith, 1997; Kalleberg, 2003; 김강식, 2008). 비정규직 근로는 1990년대 중반 이후 국내 노동시장에 나타난 현상으로, IMF 경제위기를 기점으로 하여 노동시장 유연화의 일환으로 가속화되었다고 평가된다. 당시 비정규직 고용은 주로 청소나 경비 용역 등의 주변부

적 업무에 한정되었다. 그러나 현재 비정규직 고용은 거의 모든 직종에 확산되어 매우 폭넓게 활용되고 있다. 이와 같이 현재 비정규직 근로는 IMF와 같은 경제위기 극복을 위한 일시적 수단의 의미에서 벗어나 일반화된 고용형태로 자리 잡고 있다(노용진·원인성, 2003).

이러한 점에서 비정규직 고용은 이러한 형태의 고용방식이 사회에 미치는 영향이나 기업 성과에 미치는 영향이 긍정적이든 혹은 부정적이든지 간에 이제 무시할 수 없게 된 현상이다. 그래서 비정규직 고용의 향후 발전 방향과 이에 맞는 다양한 정책방안의 도출을 위하여 비정규직 고용에 대한 연구가 중요시되고 있다. 이제까지 진행된 다수의 비정규직 연구들은 기업이 ‘왜’ 비정규직 고용을 하는가를 주로 논의하였다(정동섭, 2008; 노용진·원인성, 2003; 노용진, 2007; 신상인·박재희, 2004; 권순식, 2013). 조직 구성원의 인구통계학적 특성, 노동조합의 영향력, 기업의 경쟁전략 등이 비정규직 고용의 결정요인으로 논의되었다. 또한 선행연구들은 비정규직 고용이 정규직 근로자 또는 비정규직 근로자의 직무만족, 조직몰입, 그리고 이직의도 등과 같은 태도에 어떠한 영향을 주는지에 주목하였다(권순식, 2004; Banerjee, Tolbert, & Diccio, 2012; Kuvaas, Robert Buch, & Dysvik, 2013; Way, Lepak, Fay, Thacker, 2010).

그러나 상대적으로 비정규직 고용이 제품의 품질, 기업 생산성 등과 같은 조직성과 또는 수익률, 이익률 등의 재무 회계 성과에 대한 관심은 크지 않았다(성효용·윤명수·이시균, 2009; Lautsch, 2002; Bouncken, Lehmann, & Ratzmann, 2013). 비정규직 고용은 근로자들의 생활에 영향을 준다는 점에서 사회적 차원의 문제일 뿐만 아니라 기업의 경쟁력 확보 측면에서도 중요한 의미를 갖는다. 오늘날 세계화 그리고 지식정보화의 가속화 압력 속에서 기업 간의 경쟁이 치열해지고 환경적 불확실성이 높아지면서 유연성 확보는 기업의 생존을 위한 불가피한 선택이 되었다. 이는 고용에서도 예외가 아니며, 기업은 유연성 확보를 위하여 비정규직 고용과 같은 인력의 외부화 방식을 적극적으로 고려해야 한다. 그러나 인력의 외부화의 필요성이 확산되고 있지만, 기업이 모든 일자리를 비정규직으로 채우는 것은 불가능하다. 그렇다면, 기업이 얼마만큼의 비정규직을 고용하는 것이 적당할까? 기업의 고용 유연화 정도가 기업의 경쟁력이 될 수 있다는 점에서, 어느 정도의 고용 유연화가 기업이 기대한 성과를 가져다 줄 수 있는지 또는 기업의 경쟁력 제고에 어느 정도 기여할 수 있는지에 관하여 진지하게 검토해야 한다.

비정규직 고용과 기업 성과간의 관계를 논의한 연구들은 이들 간의 관계를 다양한 방향으로 논의하고 있다. Storey et al(2002)는 비정규직 고용은 조직혁신 성과에 긍정적인 영향을 준다고 제시하였다. 그러나 Allen(2000)은 비정규직 고용은 제품의 품질에 부정적인 영향을 준다고 제시하였다. 이에 반해 Kahn(2000)은 비정규직 고용과 기업의 생산성 이윤율, 그리고 회사의 시장가치와는 유의미한 관계가 없다고 제시하였다. 이렇듯 비정규직 고용과 조직성과 간의 연구들은 일관된 결과를 보이지 못하고 있다. 그리고 비정규직 고용을 통하여 발생하는 편익과 비용을 동시에 논의하면서 편익과 비용의 균형적인 조화가 기업성과 향상에 있어 중요하다고 논의는 진행하고 있지만 이를 실제로 어떻게 조화시켜야 하는지를 논의한 연구는 없다(노용진, 2007).

본 연구에서는 여러 방향성을 내포하여 논의되고 있는 비정규직 활용과 기업성과 간의 관계를 보다 면밀하게 살펴보기 위해 상황적 관점(contingent perspective)을 적용하고자 한다. 상황적 관점은 기업의 행동과 성과간의 관계는 기업전략이나 기업구조 등과 같은 맥락적(context) 요인에 따라 달라진다고 보는 관점이다(Rosenberg, 1968; Pieterse, Knippenberg, Schippers & Stam, 2010). 그리고 보다 구체적으로, Lepak & Snell (1998)이 제시한 상황적 구성주의 관점(contingent configurational perspective)에서 비정규직과 조직성과 간의 관계를 논의하고자 한다.

Lepak & Snell(1998)은 조직의 효과성을 높이기 위해서는 기업의 인적자원을 무조건 내부에서 개발하거나 또는 외부에서 필요한 인력을 들여오는(make or buy) 전략에서 더 나아가 이를 적절히 구성하는 노력이 필요하다고 주장하였다. 조직의 인력 구성은 조직성과를 향상시킬 수 있는 방향으로, 외부의 불확실한 상황을 반영하여 내부 개발과 외부 충원을 동시에 고려해야 한다. 이는 다시 말해 기업의 인력구성은 무조건 내부화 또는 외부화하는 것이 아닌 조직이 기본적으로 지향하는 목표 또는 전략에 부합하게 되어야 한다는 것이다. 이러한 적절한 구성을 연구들은 포트폴리오 접근이라고 한다(Kalleberg, 2001; 권순식, 2004; Uzzi, 1999). 포트폴리오 접근은 조직이 가진 목표나 방향성에 근거하여 적합한 인력 포트폴리오를 구성해야 한다는 것으로, 기업의 장기적 성장과 수익달성에 반드시 필요한 방법이다(Lepak & Snell, 1998; Mikkola, 2001).

그리고 이러한 인력 포트폴리오에서 중요한 것을 인력계획(manpower planning)이다. 인력계획은 조직이 추구하는 목표를 보다 효율적으로 달성할 수 있도록 인력의 수급을 질적 그리고 양적으로 조정하는 활동이다(J.W. Walker, 1960). 인력계획은 불확실한 환경을 파악하여 효율적으로 노동력을 활용하기 위한 미래 지향적인 활동이다. 이러한 인력계획은 기업이 유연화를 추구하는데 인력의 내부화 또는 외부화 정도의 적절한 수준을 제시할 수 있으며 인력계획을 통하여 기업은 장기적으로 인력을 관리하여 이를 통하여 성과를 지향할 수 있다.

본 연구는 기업의 비정규직 고용이 재무적 성과와 어떠한 관계를 가지는가에 대하여 논의하기 위해, 먼저, 이제까지 진행된 비정규직 활용과 기업성과 간의 다양한 논의들을 살펴보고, 둘째, 포트폴리오 접근에서 비정규직 활용과 기업 성과 간의 관계에 영향을 줄 수 있는 요인인 인력계획의 역할을 살펴보고자 한다. 마지막으로, 적정 수준의 외부화 정도 즉, 비정규직 고용과 기업의 재무적 성과 간의 관계 즉, 역유자형(inverted U-shape) 관계를 제시함으로써 적정수준의 비정규직 고용에 대하여 논의하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설도출

### 1. 비정규직 고용과 기업성과 간의 관계

비정규직 고용이 기업의 성과에 미치는 영향을 다양하게 논의되어 왔다. 비정규직 고용을 통해 조직은 인건비나 통제비용 등의 노동비용(labor cost)을 절감하여 기업성과를 향상시킬 수도 있으며, 이와 반대로 정규직과의 갈등 유발 또는 성과관리와 어려움 등과 같은 잠재비용(hidden cost)을 발생시켜 기업성과를 저해할 수도 있다.

먼저, 비정규직 고용이 기업성과를 향상시키는 관계를 살펴보자. 기업은 비정규직을 고용을 통하여 노동비용을 절감할 수 있다(Davis-Blake & Uzzi, 1993; Kelleberg et al, 2000; Harrison & Kelly, 1994). 노동비용은 직접비용과 간접비용으로 구분할 수 있으며, 비정규직 활용을 통하여 기업은 두 비용을 절약하게 되고 이는 기업성과 향상에 긍정적으로 작용할 수 있다. 먼저, 비정규직 활용은 직접비용을 절감한다. 비정규직 근로자는 정규직과 비교하여 낮은 수준의 임금을 제공 받으며, 교육훈련과 같은 추가적인 혜택을 제공받지 않는다. 또한 비정규직 근로자는 정규직 근로자가 제공받는 지원이나 격려 차원에서 주어지는 각종 혜택을 제공받지 않는다. 이러한 임금, 교육훈련비, 그리고 각종 혜택은 기업의 직접비용으로, 기업은 비정규직을 고용함으로써 직접비용의 지출을 절약할 수 있다(Davis-Blake & Uzzi, 1993; Abraham & Taylor, 1996; Houseman, 2001).

그리고 기업은 비정규직을 고용함으로써 간접비용을 절감한다. 기업은 비정규직을 활용함으로써 정규직을 채용하면서 발생하는 채용 및 선발비용을 줄이고, 정규직을 채용하여 조직에 잘 적응하도록 지원하면서 발생하는 사회화 비용을 절감할 수 있다. 그리고 비정규직 근로자에게는 고용 종결시에 주어어야 하는 해고비용이나 이직비용을 제공하지 않기 때문에 비정규직을 활용하면서 기업은 고용종결 비용 등과 같은 부수적인 관리 비용을 절감할 수 있다(Way, Lepak, fay, & Thacker, 2010; Gramm & Schnell, 2001; Matusik & Hill, 1998; Miller & Barney, 2006). 이러한 노동비용의 절감은 기업 성과 향상으로 이어질 수 있다.

이러한 비정규직 활용과 기업성과 간의 긍정적인 관계는 여러 연구에서 확인할 수 있다. Valverde et al(2000)은 유럽 12개국의 제조업체를 대상으로 한 연구에서, 임시직 근로자의 활용은 노동비용대비 총수입으로 측정된 기업성과를 증진시킨다고 확인하면서 기업성과와 비정규직 근로자 간의 긍정적인 관계가 있음을 제시하였다. 그리고 Lepak et al(2003)은 계약직 형태의 비정규직 활용이 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다고 제시하였으며, Wong (2001)은 홍콩에 진출한 외국기업들을 대상으로 한 연구에서, 기업들의 비정규직 고용 전략은 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 Matusik & Hill(1988)은 비정규직 고용 비율의 증가는 기업은 비용절감에 영향을 줄 수도 있지만, 비정규직 고용을 통하여 기업 내 새로운 전문지식이 유입될 수 있으며 이는 기업의 경쟁력 향상에 기여할 수 있다고 보았다. 그는 이러한 비정규직 활용이 첨단기술 기업의 핵심 분야에서 기업 성과에 긍정적

인 작용을 한다고 주장하였다.

그러나 이와는 반대로 비정규직의 활용은 기업성과에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다. 연구들은 기업은 비정규직 활용을 통해 기대하는 비용절감의 효과가 실제 발생하지 않을 수 있으며, 또한 비정규직 활용은 비정규직 활용은 기업에게 잠재비용을 발생시켜 기업 성과에 좋지 않은 영향을 줄 수 있다고 제시한다(Barnett & Miner, 1992; Smith, 1994; Kraimer, Wayne, Liden, & Sprrowe, 2005; Jun, 2009). 핵심-주변부 이론(core-periphery theory)에서 보면, 비정규직은 주변부에 위치하는 인력으로 정규직의 핵심 업무가 아닌 주변부적인 업무를 담당하며, 핵심부 즉, 정규직의 고용을 보호하고 이들의 임금수준을 유지시켜주는 역할을 한다(Atkinson, 1984, 1987). 그러나 비정규직의 활용이 확대되면서 일부 기업들은 비정규직을 정규직의 고용안정화 수단으로 사용하는 것이 아니라, 비정규직을 정규직과의 직무 구분이 없이 사용하기도 하고 또는 정규직과 고용보장 수준과 임금수준을 동일하게 제공하면서 비정규직은 정규직의 위협으로 작용하게 되었다. 이러한 결과 비정규직 집단과 정규직 근로자 집단 사이 갈등이 빈번하게 유발되고 있으며 이러한 그룹 갈등은 기업 성과에 부정적인 영향을 줄 수 있다(Kelleberg, 2001; Frenkel, 2000).

그리고 비정규직 활용은 성과관리의 어려움을 발생시킨다. 비정규직 근로자들에게는 보통 교육훈련이 제공되지 않는다. 이러한 미숙련 비정규직의 활용은 비정규직과 정규직의 직무가 구분이 명확하게 되지 않을 시, 동일한 일을 하고 있는 정규직의 과업 책임을 증가하게 한다. 즉, 잘 훈련받지 않은 비정규직 근로자로 인하여 발생하는 제품이나 서비스의 질의 하락은 정규직 근로자가 책임져야 하는 문제로 남게 되는 것이다. 이러한 비정규직 근로자의 성과관리의 어려움은 정규직 근로의 과업책임 증가 이어져 정규직 근로자의 조직몰입이나 직무몰입을 저하할 수 있다(Smith, 1994; Pearce, 1993; Banerjee, Tolbert, & DiCiccio, 2012).

또한 기업의 비정규직 고용전략은 정규직 근로자들로 하여금 조직이 자신들의 가치나 조직에 대한 기여를 제대로 인정해주고 있지 않다고 인지하게 한다(Way et al, 2010). 정규직 근로자들은 조직이 비용을 절감하는 전략을 사용하는 것을 자신들에게도 투자하려는 의지가 없다는 신호로 인식한다. 그래서 정규직 근로자들은 이러한 조직의 전략을 자신들의 고용이나 지위의 불안정으로 인지하게 되며, 이러한 불안정성의 확산은 조직에 대한 신뢰수준을 낮춘다. 조직에 대한 신뢰의 저하는 정규직 근로자들이 조직에 몰입하고 조직에 대하여 애착을 갖는 것을 저해하며, 이는 표준 품질 지속을 어렵게 하고 노동생산성의 잠식을 유발할 수 있다(Kraimer, Wayne, Liden, & Sprrowe, 2005).

비정규직 활용과 기업성과 간의 부정적인 관계는 여러 연구에서 확인할 수 있다. Nollen (1996)은 기업의 비정규직 고용 전략은 단기적으로는 노동비용 감소 효과를 발생시키지만, 중장기적으로는 잠재적 비용 발생을 통하여 생산성에 부정적인 영향을 주며 또한 이윤이 부정적인 영향을 준다고 제시하였다. Michie & Sheehan-Quinn(2001)의 영국의 제조업체를 대상으로 한 연구에서도, 비정규직의 고용 증가는 생산성, 이윤율, 그리고 제품 품질에 부정적인 영향을 미치며, 특히 기업이 기술혁신에 부정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 또

한 권순식(2004)은 기업의 비정규직 근로자의 비중이 높을수록 기업의 노무비용이 낮아 질수는 있지만, 비정규직 비율의 증가는 노동생산성과 영업이익률과 부정적인 관계를 가진다고 보았으며, 이시균·김정우(2006)는 비정규직 근로자 고용과 노동생산성으로 측정된 기업성과 간에는 부정적 관계가 있음을 제시하였다.

## 2. 인력계획의 조절효과

비정규직과 기업성과 간의 불명확한 관계를 해석하기 위하여 몇몇 연구들은 기업의 목표나 전략 등과 비정규직 활용이 적합(fit)해야 기업성과에 긍정적인 기여를 할 수 있다고 제시한다. 비정규직 고용이 기업 성과에 긍정적으로 기여하려면 비정규직을 활용하는데 기업 특성의 깊은 이해와 반영이 필요하다는 것이다(Delery & Doty, 1996). 이러한 주장은 기업 활동과 조직의 전략이 밀접하게 관계를 가져야 한다는 전략적 인적자원관리에 근거한 것이다. Lepak & Snell(1998)은 전략적 인적자원관리 관점에서 기업은 외부 환경의 특성과 인적자원의 가치나 기업특수성과 같은 특성을 바탕으로 적절한 고용 조합을 구성하는 것이 중요하다고 보았다. 즉, 환경적 불확실성에 근거하여 인력의 내부화와 외부화를 동시에 고려하는 것이다.

내부화 즉, 인력의 내부개발은 인적자원의 확보를 통한 기업 역량의 강화와 높은 안정성을 추구할 수 있다는 장점을 가진다(Peffer & Baron, 1988). 그러나 내부노동시장의 형성은 내부 승진체계와 연계된 임금체계로 인한 지속적인 임금상승 및 교육훈련비 지출, 그리고 각종 복리후생비의 발생과 같은 높은 인건비 부담을 증가시킨다. 그리고 근로자들에 대한 암묵적 장기고용관행의 약속으로 인한 고용경직성과 위계구조 속에 높은 관료제 비용을 발생시킨다(노용진, 2007). 그리고 내부화는 정태적인 특성으로 인하여 기업이 외부의 환경변화에 민감하게 반응하고 적응하는 능력을 떨어뜨린다(Jones & Wrighth, 1992). 이에 반해 외부화는 장기고용관행의 부재로 인하여 내부의 관리비용을 감소시키고, 기업이 보다 유연하게 외부 환경 변화에 대처할 수 있는 능력을 가지게 한다. 그러나 외부로부터의 인력 획득은 근로자와 기업 사이 장기적인 몰입이 없기 때문에 기업이 장기적인 목적을 달성하려는 활동을 계획하기 힘들게 하며 기업 고유의 핵심역량의 개발을 어렵게 한다. 이로 인해 기업은 장기적인 성장과 성과 달성이 어려워지는 것이다(Bettie et al, 1992; Lei & Hitt, 1995).

이러한 내부화와 외부화 전략의 장단점에 근거하여 Lepak & Snell(1998)은 어떠한 인력 고용의 내부화와 외부화의 조합이 기업의 경쟁적 우위를 만들어 내는지에 대한 고민해야 한다고 주장하였다. 이는 상황적 구성주의 관점(contingent configurational perspective)으로, 조직은 장기적으로 조직성과 향상을 지향할 수 있도록 외부 환경적 불확실성을 감안하는 동시에 내부 인력의 가치 지향성과 기업 특수성에 근거하여 어떠한 인력을 내부개발 할 것인지 그리고 어떠한 인력을 외부에서 충원할 것인가를 동시에 고려해야 한다는 것이다.

그리고 이들은 기업은 지향하는 목표나 전략 방향에 따라 인적자원을 구성하며, 이 과정

에서 적정 규모의 인력의 외부화는 필요하다고 주장하였다. 기업의 중요한 특성이라고 볼 수 있는 인적자원의 가치와 기업에서 유지해야 하는 기업 특수성이 다르기 때문에 모든 인력을 내부화할 수 없어 인사관리 차원에서 경영전략과 적합한 수준의 인력 외부화가 불가피하며, 적정한 수준의 인력 외부화는 기업의 효율성에 긍정적으로 기여할 수 있는 것이다. 이렇게 인력고용의 내부화 또는 외부화를 선택의 문제로 보는 것이 아닌, 어떠한 인력고용의 내부화와 외부화의 조합이 기업의 경쟁적 우위를 만들어 내는지에 대한 고민하는 것을 포트폴리오 접근이라 한다. 이는 상황적 구성주의 관점에 근거한 구체적인 접근법으로, 기업은 조직이 가진 목표나 방향성에 근거하여 적합한 인력 조합 즉, 포트폴리오를 구성해야 한다. 이러한 포트폴리오는 기업의 장기적 성장과 수익달성에 반드시 필요한 활동이다(권순식, 2004; Uzzi, 1999; Kalleberg, 2001; Lepak & Snell, 1998; Mikkola, 2001).

그리고 인력 포트폴리오에서 가장 선결되어야 하는 것이 인력계획(manpower planning)이다. 인력계획은 조직이 추구하는 목표를 효율적으로 달성할 수 있도록 인력의 수급을 질적 그리고 양적으로 조정하는 활동을 의미한다(J.W. Walker, 1960). 인력계획은 기업 외부와 내부의 불확실한 요소를 파악하고 이에 효율적으로 대응하기 위한 미래 지향적인 활동이다. 인력계획을 통하여 기업은 첫째, 미래의 인적자원에 대한 조직의 상태를 예측할 수 있으며, 둘째, 인적자원관리를 위한 전반적인 조직관리 계획을 수립할 수 있고, 셋째, 질서 있는 계획에 따라 조직 구성원을 개발할 수 있으며, 넷째, 인력수요의 예측을 통하여 채용 인원의 빈번한 변동에서 발생하는 낭비를 막을 수 있다(박한나, 2002).

기업은 인력계획을 통하여 환경의 불확실성을 지속적으로 파악하고 이를 고려하여 인력의 내부화와 외부화의 수준은 결정하고 이를 통해 조직의 유연화를 추구할 수 있다. 이러한 미래 지향적인 행동은 기업이 보다 장기적으로 인력을 관리할 수 있게 하여, 환경의 불확실성으로부터 발생하는 성과에 대한 위협을 최소화 할 수 있다. 그러나 현실적으로 기업에서 비정규직 고용관리를 장기계획과 목표 아래에서 진행하기는 쉽지 않다(Gamble & Huang, 2009; Wong, 2001). 그래서 비정규직 고용과 같은 인력의 외부화는 기업이 그때그때 제품의 수요변화와 같은 외부의 환경변화에 대응하기 위한 대표적인 방법으로 논의되어 왔다. 그러나 비정규직 고용을 기업의 전략이나 정책과의 체계적인 연관성 없이, 즉, 치밀한 계획이 없이 진행한다면 비정규직의 활용은 기업 성과에 의외로 부정적일 수도 있다고 볼 수 있다(권순식, 2013).

그렇다면, 인력계획을 수반한 비정규직 활용은 기업에 어떠한 영향을 줄 수 있을까? 인력계획은 앞서 살펴본 것과 같이, 미래의 조직에 필요한 인력수준을 결정하기 위하여 외부 환경을 끊임없이 탐색하고 해석하게 한다. 그리고 이를 바탕으로 인적자원관리와 개발을 계획하게 한다. 기업에서 활용할 비정규직 고용의 정도를 인력계획에 바탕을 둔다면, 기업은 미래의 수요를 예측하여 이들의 고용뿐 아니라 관계종료까지 고려할 수 있다. 이를 통해 기업은 비정규직 고용을 통하여 얻고자 한 이득이었던 노동비용 절감 효과를 경험할 수 있을 것이다. 그리고 기업은 인력계획을 통하여 대규모 비정규직 고용에서 발생하는 정규직과의 마찰 문제, 정규직의 사기저하 문제 등을 통제할 수 있는 인적자원관리 활동을 계획할 수

있다. 즉, 인력계획을 통하여 기업은 비정규직의 무분별한 대규모화를 방지할 수 있으며, 이들을 체계적으로 관리할 수 있어 본래 기업이 원하였던 조직 유연화를 통한 성과 향상의 목적을 달성할 수 있다.

가설 1. 비정규직 고용과 인력계획은 기업의 재무적 성과에 대해 상호작용 효과를 가질 것이다.

### 3. 비정규직 고용과 기업성과의 곡선적 관계

앞서 포트폴리오 접근에서 살펴본 것과 같이, 기업은 지향하는 목표를 달성하기 위하여 인적자원의 가치지향성과 기업특수성을 기반으로 인력의 내부화와 외부화의 적합한 구성을 탐색하고 계획한다. 기업은 기업 특수성이 높고 가치 지향성이 높은 인적자원은 내부화하며, 동시에 기업 특수성이 낮고 가치 지향성이 낮은 인력은 외부화한다. 인력의 내부화와 외부화는 동시에 발생하는 것으로, 단편적으로 선택할 수 없고 무조건적으로 어떠한 고용방식이 기업성과에 항상 긍정적으로 작용하고 또는 항상 부정적으로 작용한다고 볼 수 없다. 그렇다면, 어떠한 인력 내부화와 외부화의 구성이 기업성과에 긍정적인 기여를 할 수 있을까?

인력의 외부화를 기준으로 살펴보면, 인력의 외부화는 인력 외부화가 너무 적을 때 또는 너무 많을 때가 아닌 중간 수준일 때 기업 성과에 가장 긍정적인 영향을 준다고 볼 수 있다. 앞서 논의한 것과 같이, 비정규직 고용을 통하여 기업은 노동비용을 절감하여 기업의 성과를 높일 수도 있다. 그러나 너무 많은 비정규직 고용은 정규직 근로자에게 위협이자 부담으로 인식될 수 있으며, 이로 인해 다른 근로자들의 생산성을 저해할 수도 있다(Davis-Blake & Uzzi, 1993; Kelleberg et al, 2000; Harrison & Kelly, 1994; Barnett & Miner, 1992; Smith, 1994; Kraimer, Wayne, Liden, & Sprrowe, 2005; Jun, 2009). 그러나 너무 적지도 또는 너무 많지도 않은 수준의 인력의 외부화는 과도한 내부화에서 발생하는 관료제 구조로 인한 관리 비용의 증대와 외부 환경변화에 적응하는 능력의 저하와 같은 부정적인 영향을 완화할 수 있고(Jones & Wrinht, 1992), 어느 정도 노동비용의 절감 효과를 발생시킬 수 있다. 또한 너무 적지도 또는 너무 많지도 않은 인력의 외부화는 과도한 인적자원의 외부획득으로 인하여 기업의 장기적 목표의 달성의 어려움, 기업 고유의 핵심역량 개발의 어려움과 같은 부정적인 영향을 완화할 수 있으며(Bettie et al, 1992; Lei & Hitt, 1995), 정규직 근로자에게 위협이나 부담이 아닌 이들과 상호보완적으로 작용하게 할 수 있게 하여 조직유연성의 확보가 기업성과에 긍정적으로 작용할 수 있게 한다(Barsness, 1998; Smith, 1997).

가설 2. 비정규직 고용과 기업의 재무적 성과는 곡선적 관계를 가질 것이다. 즉, 너무 낮거나 높은 수준의 비정규직 고용보다는 중간수준의 비정규직 고용이 가장 높은 수준의 재무적 성과와 관련 있을 것이다.



### Ⅲ. 연구방법

본 연구는 한국노동연구원의 「사업체패널 조사」를 사용하여 가설을 검증하였다. 사업체패널 조사는 우리나라 사업체의 노동수요 및 인적자원관리의 현황과 실태를 파악하기 위한 목적으로 실시되었으며, 현재까지 2005년, 2007년, 2009년, 2011년 총 4개년도의 자료가 수집되었다. 본 조사의 설문에 대한 응답은 각 사업체의 인사담당자들을 통해 이루어졌으며, 사업체의 특성 및 재무정보 고용현황, 보상 및 평가 그리고 노사관계 등 사업체의 인적자원관리 전반에 대한 내용을 포함하고 있다. 본 연구에서는 각각 2007년, 2009년, 2011년에 수집된 자료를 사용하여 분석을 실시하였다.

#### 1. 데이터의 사용

본 연구에서는 비정규직 고용의 효과의 시차를 고려하여 2007년, 2009년, 2011년 데이터를 각각 사용하였다. 모든 예측변수들은 2007년 데이터를 사용하였으며, 결과변수인 기업의 재무성과는 2011년 데이터를 사용하였다. 그리고 2009년의 재무성과를 통제함으로써 좀 더 모형의 설명력을 높이기 위해 노력하였다. 2007년의 1,735개의 사업장 데이터 중 전체 근로자수가 20인 미만인 사업체 16개를 제외한 1,719개 사업체의 데이터를 최종 분석 대상으로 하였다.

#### 2. 변수의 측정

연구에 사용된 변수는 모두 사업체패널에서 제공된 데이터를 사용하였다. 기업의 규모, 노동장비율, 기업연령, 재무적 성과, 시장수요의 변화 그리고 인력계획은 모두 연속척도로 측정이 되었으며, 산업 및 시장수요의 변화 등의 변수는 가변수화 하여 분석에 포함시켰다. 모든 변수들에 대한 응답은 개별 사업체의 인사관리 담당자로부터 얻어진 값이며, 각각의 변수의 측정은 다음과 같다.

##### 2.1 예측 변수

비정규직 고용은 전체 근로자 대비 비정규직 근로자 수가 차지하는 비율로 측정하였다. 즉, 기업에서 채용하고 있는 기간제 근로자, 단기간 근로자, 파견근로자, 사내하청 및 용역 근로자, 그리고 특수고용형태 및 독립도급 근로자 수를 합하여 전체 근로자 수로 나눈 값이다(이택면, 2005). 인력계획은 사업체패널 D115 문항을 사용하여 측정하였다. D115 문항은 사업장의 전반적인 인사관리 특성에 대해 묻는 질문들 중 하나이며, 5점 척도로 측정되었다. 이 문항에 대한 점수가 낮을수록(1점) 인사관리는 단기적 성과/업적을 최대한 높이려는 방향으로 운영되는 것이고, 점수가 높을수록(5점) 인사관리가 근로자의 장기적인 육성과 개발을

위한 방향으로 운영되었다는 것을 나타낸다.

## 2.2 결과 변수

조직성과는 다양한 방법으로 측정된다. 많은 선행연구들에서 주관적인 방법과 객관적인 방법을 사용하여 조직의 성과를 측정하여 왔다. 본 연구에서는 비정규직 고용이 실질적으로 어떻게 객관적인 조직의 성과와 관련하는지를 살펴보기 위해 객관적으로 측정되고 보고되는 기업의 재무적 지표를 사용하여 조직의 성과를 측정하고자 한다. 선행연구들을 살펴보면 매출액, 영업이익, 당기순이익, ROA(Return on assets, 총자산이익률) 및 ROE(Return on equity, 자기자본이익률) 등이 구체적인 재무적 성과를 나타내는 지표로 쓰이는데, 본 연구에서는 2011년도의 인당영업이익과 ROA를 결과변수로서 살펴보고자 한다. 인당영업이익은 2011년 영업이익을 전체 근로자 수로 나눈 값에 로그를 취하여 계산하였으며, ROA는 2011년 당기순이익을 자산총액으로 나눈 값에 로그를 취하여 계산하였다.

## 2.3 통제 변수

선행연구들을 바탕으로 변수의 효과를 보다 정확히 추정하기 위해 몇 가지 통제 변수를 추가적으로 분석모형에 포함시켰다. 우선, 기업의 규모가 클수록 작은 기업에 비해 수익을 창출할 수 있는 가능성이 높기 때문에 기업규모를 통제변수로 고려하였다. 기업 규모는 2007년 말 기준으로 하여 사업체 전체 근로자 수에 로그를 취하여 측정하였다. 또한, 기업의 성숙도에 따라 재무적 성과에 대한 차이가 있을 수 있다. 조사년도인 2007년에서 사업체 설립연도를 뺀 값에 로그를 취하여 각 사업장의 기업연령을 측정하였다. 노동장비율 역시 기업의 성과와 밀접한 관련이 있기 때문에 통제변수로 고려하였다. 노동장비율은 2007년 말 유형자산을 전체 근로자로 나눈 값에 로그를 취하여 측정하였다. 선행연구에서 산업 종류에 따라 기업의 이해관계자들과의 관계가 달라질 수 있다는 점을 고려하여 산업 역시 통제하였다. 제9차 한국표준산업분류에 따라 산업을 8가지로 분류하고 가변수로서 통제변수에 포함하였다. 또한 노동조합의 영향을 통제하기 위하여 노동조합의 유무를 가변수화하여 측정하였다. 마지막으로 조직이 어떠한 전략을 가지고 있는지는 조직의 성과에 유의한 영향을 미칠 수 있기 때문에(Delery & Dothy, 1997), 개별 사업체가 가지고 있는 시장전략을 각각 공격적/분석적/방어적 전략으로 나누어 가변수로 측정하였다. 마지막으로 해당년도의 기업의 재무적 성과는 이전 년도의 재무적 성과와 밀접한 관련이 있기 때문에 2009년의 매출액, 인당 영업이익, ROA를 통제하였다.

### 3. 분석방법

가설 검증을 위한 분석 순서는 다음과 같다. 먼저, 실증 분석에 사용된 변수들 중 가변수를 제외하고 상관관계분석을 실증하였다. 이후, 각각 2011년 인당매출액과 2011년 ROA를 종속변수로 하는 위계적 회귀분석을(*hierarchical regression analysis*)을 실시하였다. 총 4단계를 거쳐 분석이 이루어졌다. 첫 번째 단계에서는 산업 및 저년도 재무성과 등의 통제변수를 투입하였으며, 두 번째 단계에서는 독립변수인 비정규직 고용과 인력계획을 투입하여 그 효과를 살펴보았다. 이 후 세 번째 단계에서는 비정규직 고용과 인력계획의 상호작용항을 투입하였으며, 네 번째 단계에서는 비정규직 고용의 제곱항을 투입하여 비정규직 고용과 재무적 성과의 곡선적 관계를 살펴보았다.

<표 1> 변수 측정항목 및 기술통계

변수명		측정방법	평균	표준 편차	
통제 변수	기업규모	log(2007년 전체 근로자수)	5.39	1.18	
	노동장비율	log(2007년 유형자산/ 전체 근로자수)	4.37	1.80	
	기업연령	log(2007-해당기업설립연도)	2.89	.73	
	노조유무	노조 있음=1, 노조 없음=0	.38	.48	
	시장전략 및 시장수요 변화	시장전략1 (공격적 전략)		.55	.49
		시장전략2 (분석적 전략)		.35	.47
		시장전략3 (방어적 전략)		.08	.28
		A 205 문항 역코딩, 시장수요의 변화 (1=시장수요가 줄었다, 5=시장수요가 늘었다)		3.29	.92
	산 업	제조업		.54	.49
		전기가스수도업		.01	.11
		하수및환경복원업		.01	.10
		건설업		.04	.21
		도매및소매업		.12	.33
		운수업		.04	.20
		서비스업		.11	.31
금융및보험업			.03	.17	
2009년 매출액	log(2009년 매출액)	11.97	2.12		
2009년 인당영업이익	log(2009년 영업이익/전체근로자수)	3.77	2.14		
2009년 ROA	log(2009년 당기순이익/자산총액)	-2.98	1.14		
독립 변수	비정규직근로자비율	2007년 비정규직근로자수/전체근로자수 *비정규근로자 : 기간제, 단시간, 파견, 사내하청 및 용역, 특수고용형태 및 독립도급 근로자수의 합	.27	.76	
조절 변수	인력계획의 방향성	D07115 문항, 인력계획의 방향성 (1= 단기적 인력계획, 5=장기적 인력계획)	3.66	.87	
종속 변수	2011년 인당영업이익	log(2011년 영업이익/전체근로자수)	3.72	2.10	
	2011년 ROA	log(2011년 당기순이익/자산총액)	-3.25	1.12	

## IV. 연구결과

### 1. 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구에서 살펴보고자 하는 변수들의 평균 및 표준편차 값은 <표 1>을 통해 확인 할 수 있으며, 가변수를 제외한 연구변수들 간의 상관관계(correlation) 분석의 결과는 <표 2>와 같다. 상관관계 분석을 실시한 결과, 비정규직 고용과 2011년 인당영업이익 사이의 상관관계는 유의미하지 않은 것으로 확인되었으며( $r = .04, p = n.s$ ), 2011년 ROA와의 상관관계 역시 유의미하지 않은 것으로 관찰되었다( $r = .00, p = n.s$ ). 반면, 인력계획은 2011년 인당영업이익과 유의미한 상관관계를 가지는 것으로 나타났다( $r = .07, p < .05$ ).

통계변수들의 경우 기업규모, 노동장비율, 기업연령은 모두 2011년 인당영업이익과 유의미한 상관관계를 가지고 있었으며( $r = .08, p < .05, r = .54, p < .001, r = .12, p < .001$ ), 2011년 ROA와도 유의미한 상관관계를 보이는 것으로 나타났다( $r = -.09, p < .01, r = -.11, p < .01, r = -.12, p < .01$ ).

<표 2> 상관관계분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 기업규모	-									
2. 노동장비율	.12***	-								
3. 기업연령	.28***	.19***	-							
4. 시장수요변화	.11***	-.00	-.09***	-						
5. 매출액 09	.59***	.44***	.22***	.12***	-					
6. 인당영업이익 09	.00	.52***	.06***	.06*	.68***	-				
7. ROA 09	-.04	-.19**	-.13**	.03	-.03	.15***	-			
8. 비정규직 고용	.01	.04†	-.02	.03	.06*	.08*	-.08*	-		
9. 인력계획	.02	.10***	.02	.08**	.06*	.08**	.05†	.00	-	
10. 인당영업이익 11	.08*	.54***	.12***	.01	.04	.84***	.05	.04	.07*	-
12. ROA 11	-.09**	-.11**	-.12**	-.00	.00	.09*	.48***	.00	.02	.18***

$p < .001$  \*\*\*,  $p < .01$  \*\*,  $p < .05$  \*

### 2. 회귀분석 결과

가설 1은 기업의 재무적 성과에 대한 비정규직 고용과 인력계획의 상호작용 효과를 살펴 보기 위한 것이며, 가설 2는 비정규직 고용과 재무적 성과간의 곡선적 효과를 살펴보기 위한 것이다. 이를 검증하기 위해, 분석에서는 2011년도 인당 영업이익과 ROA를 종속변수로

하고, 1단계에서는 통제변수 투입, 2단계에서는 비정규직 고용과 인력계획을 투입하였으며, 3단계에서는 비정규직 고용과 인력계획의 상호작용항을 투입하였고, 마지막으로 4단계에서는 비정규직 고용의 제곱항을 투입하였다.

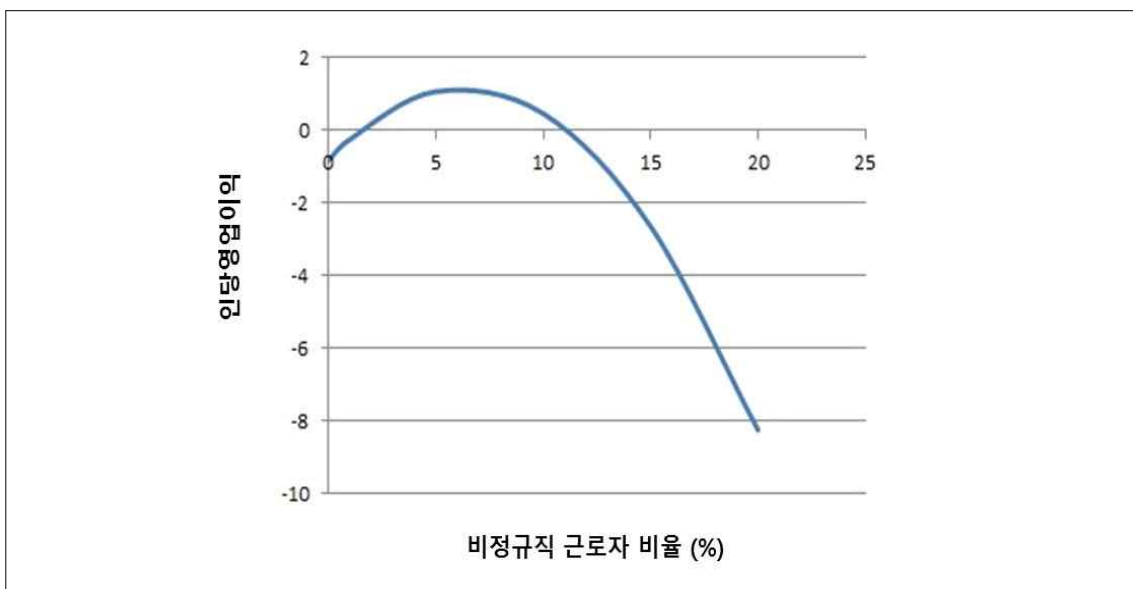
## 2.1 인당영업이익에 대한 비정규직 고용의 효과

인당 영업이익을 종속변수로 한 분석결과는 <표 3>에 나타나 있다. 분석 결과, 3단계에서 투입한 비정규직 고용과 인력계획의 상호작용항은 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다 ( $\beta = -.08$   $p = n.s.$ ).

반면, 4단계에서 비정규직 고용의 제곱항의 회귀계수가 음(-)의 값을 갖고 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며( $\beta = -.13$ ,  $p < .05$ ), 제곱항이 투입되었을 때의  $R^2$ 의 변화량이 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다 ( $\Delta R^2 = .003$ ,  $p < .05$ ). 이러한 결과는 비정규직 고용과 인당영업 사이의 곡선적 관계를 확인한 것으로, 관계를 보다 명확하게 이해하기 위하여 분석결과를 그래프로 나타냈다.

<그림 1>에서 보면, 전체근로자 대비 비정규직 근로자의 비율이 10%가 넘게 되면 영업이익이 (-)의 방향으로 향하는 우하향 곡선을 발견할 수 있다. 이러한 현상은 즉, 적정 수준의 비정규직 고용은 재무적 성과를 긍정적으로 예측한다는 사실과 함께, 비정규직 고용을 많이 하면 할수록 비용절감 등의 측면에서 좋기만 한 것이 아니라는 사실을 알 수 있다. 그래프를 통해서 판단해 본다면, 현비정규직 비율이 5%~10% 사이에서의 인당영업이익이 높다는 사실을 확인할 수 있다.

<그림 1> 인당영업이익에 대한 비정규직 근로자 비율의 곡선적 관계



<표 3> 인당영업이익에 대한 비정규직 근로자 비율의 위계적 회귀분석 결과

	2011년 인당영업이익			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
1단계				
기업규모	-.19(.06)***	-.20(.06)***	-.20(.06)***	-.22(.06)***
노동장비율	.11(.03)***	.11(.03)***	.11(.03)***	.10(.03)***
기업연령	.00(.07)	.00(.07)	.00(.07)	.01(.07)
노조유무	.04(.11)	.04(.11)	.04(.11)	.04(.11)
분석적전략	-.01(.10)	-.01(.10)	-.01(.10)	-.01(.10)
방어적전략	.01(.16)	.01(.17)	.01(.17)	.01(.16)
시장상황	.01(.05)	.01(.05)	.01(.05)	.01(.05)
제조업	-.06(.19)	-.06(.19)	-.07(.19)	-.06(.19)
전기가스수도업	-.01(.44)	-.01(.44)	-.01(.44)	-.01(.43)
하수및환경복원업	-.01(.47)	-.01(.47)	-.01(.47)	-.01(.47)
건설업	-.02(.28)	-.01(.28)	-.01(.28)	-.02(.28)
도매및소매업	-.06(.22)†	-.06(.23)†	-.06(.23)†	-.06(.22)†
운수업	-.05(.29)	-.05(.29)†	-.05(.29)†	-.05(.29)†
서비스업	-.06(.23)†	-.05(.23)	-.05(.23)	-.05(.23)
금융및보험업	-.03(.32)	-.03(.32)	-.03(.32)	-.03(.32)
2009년 매출액	.32(.05)***	.32(.05)***	.33(.05)***	.34(.05)***
2009년 인당영업이익	.55(.04)***	.55(.04)***	.55(.04)***	.53(.04)***
2단계				
비정규직비율		-.02(.06)	.06(.23)	<b>.22(.29)*</b>
인력계획		-.01(.05)	.00(.05)	.00(.05)
3단계				
인력계획 상호작용항			-.08(.06)	-.13(.06)
4단계				
비정규직비율 제곱항				<b>-.13(.01)*</b>
F	92.37***	82.56***	78.51***	75.91***
R <sup>2</sup>	.757	.757	.758	.761
ΔR <sup>2</sup>	-	.001	.001	.003*
N	522			

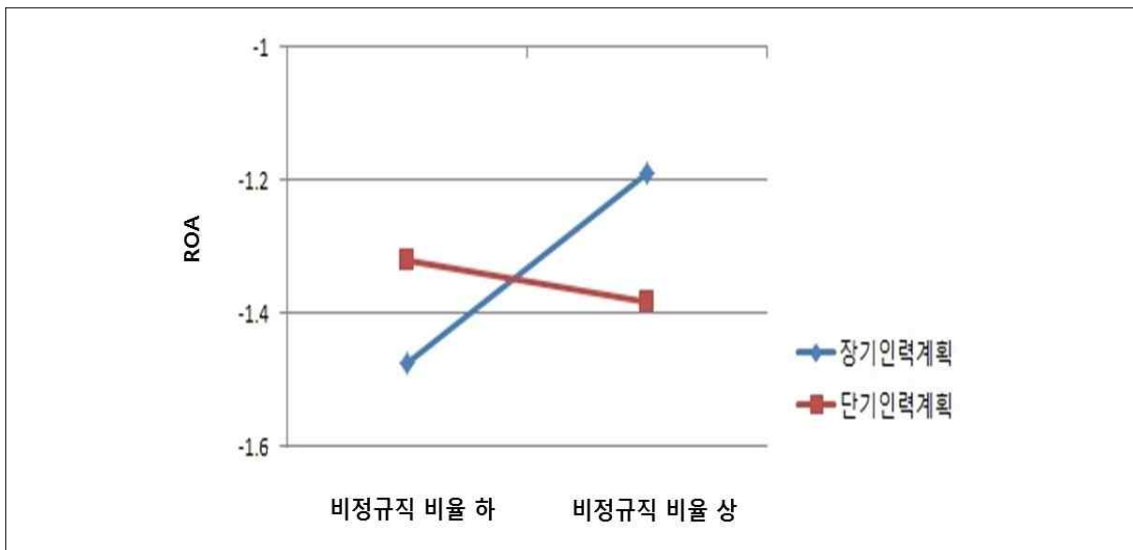
1. 제시된 값은 표준화된 회귀계수(표준오차) 값
2. †  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## 2.2 ROA에 대한 비정규직 고용의 효과

2011년도 ROA를 종속변수로 하고, 1단계에서는 통제변수 투입, 2단계에서는 비정규직 고용과 인력계획을 투입하였으며, 3단계에서는 비정규직 고용과 인력계획의 상호작용항을 투입하였고, 마지막으로 4단계에서는 비정규직 고용의 제곱항을 투입하였다. 분석결과는

<표 4>와 같다. 3단계에서 투입한 비정규직 고용과 인력계획의 상호작용항은 통계적으로 유의미한 것으로 나타났을 뿐 아니라 ( $\beta=.31$   $p<.05$ ), 상호작용항이 투입되었을 때의  $R^2$ 의 변화량 또한 유의미한 것으로 나타났다( $\Delta R^2=.007$ ,  $p<.05$ ). 이러한 결과는 인당영업이익에 대한 상호작용 효과가 확인되지 않은 것과는 다르게, ROA에 대한 비정규직과 인력계획의 상호작용 효과 가설은 지지되었다고 판단할 수 있는 근거가 된다. 이러한 상호작용 효과를 보다 구체적으로 확인하기 위해 인력계획의 평균에서 1표준편차 이상인 경우(M+1S.D)와 1표준편차 이하(M-1S.D)인 경우의 각각 장기인력계획 집단과 단기인력계획 집단으로 구분하여 <그림 2>에 나타냈다(Aiken & West, 1991).

<그림 2> ROA에 대한 비정규직 근로자 비율과 인력계획의 상호작용 효과



<그림 2>를 통해 상호작용 효과의 양상을 살펴보면, 비정규직 고용의 효과는 인력계획을 장기적인 관점에서 근로자의 장기적인 육성과 개발을 위한 방향으로 운영하는 곳에서 더 강하게 나타난다고 볼 수 있다. 반면 단기적인 관점에서 인력계획을 운영하는 사업체에서는 비정규직 고용의 효과가 오히려 더 부(-)적인 방향으로 작용하여 비정규직을 고용하면 고용할수록 재무적 성과를 더 악화시키는 것으로 나타났다. 종합해보면, 비정규직고용의 정(+)의 효과 및 부(-)의 효과는 인력 계획을 장기적 또는 단기적인 방향성 가지고 실시되는지에 따라 달리 나타난다고 볼 수 있다.

또한, 4단계에서 비정규직 고용의 제공항의 회귀계수가 음(-)의 값을 갖고 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며( $\beta= -.16$ ,  $p<.10$ ), 제공항이 투입되었을 때의  $R^2$ 의 변화량이 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다 ( $\Delta R^2=.005$ ,  $p<.10$ ). 이러한 결과는 인당영업이익에 대한 비정규직 고용의 곡선적 효과가 검증된 것과 동일하게 또다른 재무적 성과인 ROA에 대해서도 비정규직 고용의 곡선적 효과가 검증되었다.

<표 4> ROA에 대한 비정규직 근로자 비율의 위계적 회귀분석 결과

	2011년 ROA			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
1단계				
기업규모	-.05(.05)	-.04(.05)	-.04(.05)	-.05(.05)
노동장비율	-.06(.03)	-.06(.03)	-.06(.03)	-.08(.03)
기업연령	-.06(.06)	-.06(.06)	-.06(.06)	-.05(.07)
노조유무	.01(.11)	.01(.11)	.02(.11)	.03(.11)
분석적전략	-.09(.10)*	-.09(.10)*	-.10(.10)*	-.09(.10)*
방어적전략	-.03(.16)	-.03(.16)	-.03(.16)	-.02(.16)
시장상황	.02(.45)	.02(.05)	.23(.05)	.02(.05)
제조업	.01(.21)	.01(.21)	.01(.21)	.02(.21)
전기가스수도업	.02(.45)	.01(.48)	.02(.45)	.02(.45)
하수및환경복원업	.01(.48)	-.03(.29)	.02(.48)	.02(.48)
건설업	-.03(.28)	.10(.24)	-.03(.28)	-.04(.28)
도매및소매업	.11(.24)	-.02(.29)	.10(.24)	.09(.24)
운수업	-.02(.29)	-.10(.32)	-.02(.29)	-.02(.29)
서비스업	-.05(.25)	.01(.03)	-.06(.25)	-.05(.25)
금융및보험업	-.09(.32)†	-.10(.32)*	-.08(.32)	-.08(.32)
2009년 매출액	.02(.03)	.01(.03)	.00(.03)	.00(.03)
2009년 ROA	.42(.04)***	.42(.04)***	.42(.04)***	.42(.04)***
2단계				
비정규직비율		.04(.06)	-.25(.21)†	-.05(.27)
인력계획		.00(.05)	-.02(.05)	-.01(.05)
3단계				
인력계획 상호작용항			.31(.05)*	.27(.06)†
4단계				
비정규직비율 제공항				-.16(.01)†
F	9.56***	8.62***	8.46***	8.23***
R <sup>2</sup>	.264	.266	.273	.278
ΔR <sup>2</sup>		.002	.007*	.005†
N	471			

1. 제시된 값은 표준화된 회귀계수(표준오차) 값
2. †  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

위와 같은 결과를 바탕으로, 재무적 성과에 대한 비정규직 고용과 인력계획의 상호작용 효과에 대한 가설 1은 부분지지 되었으며, 가설 2는 지지되었다.



## V. 논 의

본 연구는 이제까지 연구들에서 다양한 관계의 가능성을 전제로 논의하고 있는 비정규직 고용과 기업의 재무적 성과 간의 관계를 보다 면밀하게 살펴보기 위하여 Lepak & Snell (1998)이 제시하는 상황적 구성주의 관점(contingent configurational perspective)에서 구체적으로 포트폴리오 접근을 통해 비정규직 고용과 조직성과 간의 관계를 논의하고자 하였다. 분석 결과, 인당영업이익으로 측정된 기업성과에서는 비정규직 고용과 인력계획의 상호작용 효과는 발견되지 않았으나, ROA로 측정된 기업성과에서는 비정규직 고용과 인력계획의 상호작용 효과가 확인되었다. 그리고 비정규직 고용의 효과는 근로자의 장기적인 육성과 개발을 위한 방향으로 인력계획을 운영하는 곳에서 더욱 강하게 나타난다고 볼 수 있다. 그러나 반면 단기적으로 근로자의 성과나 업적을 최대한 높이려는 방향으로 인력계획을 운영하는 사업체에서는 비정규직 고용의 효과가 오히려 더욱 부정적으로 나타난다고 볼 수 있다. 즉, 기업성과에 대한 비정규직 고용의 효과는 인력계획을 어떠한 방향성을 가지고 실시하는지에 따라 달라지는 것이다.

Miller & Barney(2006)와 Forde & Slater(2005)는 정규직 근로자들은 기업이 자신들에게 장기적인 계획을 가지고 있다고 인지하면 비정규직 고용에 의하여 위협받지 않는다고 제시하였다. 그리고 근로자들은 기업의 비정규직 활용이 단순히 기업의 비용감소 차원에서 이루어지고 있다고 인지하게 되면 이를 부정적인 시그널로 받아들인다. 그러나 조직이 자신들의 고용안정과 임금수준 유지를 위하여 비정규직을 일시적으로 활용하거나 또는 단기적인 수요 변화에 대응하기 위하여 비정규직을 활용한다고 인식하게 되면 이는 긍정적인 시그널로 작용한다. 즉, 근로자의 장기적인 육성과 개발을 위한 인력운영계획은 내부의 근로자로 하여금 기업이 장기적인 성장을 계획하여 자신들을 보호하기 위해 비정규직을 활용한다고 인지하게 하여, 조직에 더욱 몰입하고 성과를 향상시키기 위한 노력을 기울이게 하는 것이다.

그러나 이에 반해 근로자들은 기업의 단기적 인력운영목표를 비용을 절감하기 위한 방향으로 인식할 수 있다. 단기적인 성과나 업적을 높이려는 방향으로 운영되는 인사관리를 중심으로 하는 기업은 근로자에 대한 장기적인 투자나 지원을 제공하지 않는다. 이러한 기업의 태도는 근로자로 하여금 기업이 자신들의 조직에 대한 기여나 웰빙을 신경쓰고 있지 않다고 인식하게 한다. 그래서 근로자들은 자신들이 기업이 비용절감 전략을 주로 활용한다고 인지하고 조직에 대한 몰입 수준을 낮추게 될 수 있다(Way, Lepak, Fay, & Thacker, 2010; Bishop et al, 2002; Davis-Blake et al, 2003).

그리고 비정규직 고용은 인당영업이익과 ROA 모두와 곡선적 관계 즉, 역유자형 관계(inverted U-shape)를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Lepak & Snell(1998)의 주장에 부합하는 것으로, 인력의 외부화는 너무 적을 때 또는 너무 많을 때보다 적절한 수준일 때 기업 성과에 긍정적인 영향을 준다는 것을 알 수 있다. 일정 수준까지의 인력 외부화는 내부화에서 발생하는 관료제 구조로 인한 관리 비용의 증대와 외부 환경변화에 적응하는 능력

의 저하와 같은 부정적인 영향을 완화할 수 있으며(Jones & Wrighth, 1992), 어느 정도 노동비용의 절감 효과를 발생시킬 수 있다. 그러나 인력 외부화의 일정 수준이 넘으면, 외부화는 기업 성과에 부정적인 영향을 준다. 즉, 지나친 인력의 외부 획득은 기업 고유의 핵심역량의 개발과 축적을 어렵게 할 수 있으며, 내부 근로자 집단과 마찰을 발생시키는 등의 문제를 발생시켜 기업 성과에 부정적인 영향을 미치게 되는 것이다(Barnett & Miner, 1992; Smith, 1994; Kraimer, Wayne, Liden, & Sprrowe, 2005; Jun, 2009). 이러한 결과를 도출한 유사한 선행연구를 보면, 이택면(2005)은 비정규직 고용을 거래비용으로 환산하여 보았을 때, 시장/위계임계치를 무시하고 비정규직을 무원칙적으로 오남용하는 것은 비정규직 고용으로부터 얻을 수 있는 효율성을 오히려 떨어뜨릴 수 있다고 제시하였다.

본 연구의 이론적 기여점과 실무적 시사점은 다음과 같다. 먼저, 연구는 비정규직 고용과 재무적 성과 간의 관계를 곡선적 관계로 살펴봄으로써 기존의 논의를 확장하였다. 기존의 비정규직 고용과 기업성과 간의 관계 연구는 구성원의 조직몰입이나 직무만족 등과 같은 HR 결과물에 집중되어 있었다(Banerjee, Tolbert, & Diccio, 2012; Kuvaas, Robert Buch, & Dysvik, 2013; Way, Lepak, Fay, Thacker, 2010). 또한 비정규직 고용과 기업 성과 간의 관계의 방향성은 혼재되어 논의되었다(Storey et al, 2002; Allen, 2000; Kahn, 2000). 그래서 이러한 결과를 통하여 비정규직 근로자를 고용을 해야 한다 또는 하지 말아야 한다는 양분화된 시각에서 비정규직 활용에 대한 논의가 진행되어 왔다. 본 연구는 비정규직 고용의 노동비용 절감 효과와 잠재 효과를 동시에 고려함으로써 적정수준의 비정규직 고용이 기업의 재무적 성과와 관계를 가짐을 곡선적 접근을 통하여 확인하였다. 이는 비정규직 고용과 기업성과 간의 관계에 대한 새로운 논의방향을 제시하였다고 볼 수 있다.

그리고 연구의 결과를 통하여 기업은 인력을 외부화하는데 ‘적정 수준’의 의미를 고려해야 하며, 비정규직 고용의 긍정적인 효과를 기대하기 위해서는 장기적인 인력계획 관점을 가져야 한다. 비정규직 고용을 통하여 기업은 노동비용의 절감 효과를 경험하기도 하지만, 정규직 근로자와의 관계의 문제로부터 잠재비용을 발생을 경감할 수도 있다. 다수의 기업들은 불확실한 환경에 대한 단기적인 대처방식으로 비정규직 고용을 활용한다. 비정규직 활용은 우리나라에서 뿐 아니라 외국의 다양한 국가들에서도 널리 활용되는 기업 유연화 방식이다. 즉, 우리 기업들은 비정규직을 전혀 활용 하지 않는 등의 시대를 거스르는 행동을 쉽게 할 수 없는 시대에 살고 있다. 이러한 점에서 기업들은 무조건 비정규직을 활용하거나 또는 활용하지 않는 것이 아닌 외부화 정도에 대한 적정수준에 대하여 고민해야 한다. 기업들은 해당 기업의 전략이나 또는 기업이 처한 환경의 특성을 반영하여 어느 정도 비정규직을 활용하는 것이 기업에게 긍정적으로 작용할지를 인력계획의 관점에서 판단해 보고, 인력운영에 대한 장기적인 관점에서 인력의 내부화와 외부화를 구성하려는 노력을 보여야 한다.

마지막으로, 본 연구의 결과에 근거하여 향후 연구를 제언해 보고자 한다. 본 연구는 분석결과 비정규직 비율이 5%~10% 사이에서의 인당영업이익이 높다는 사실을 확인하였다. 그러나 기업은 산업, 규모, 연령 등과 같은 특성에 따라 각기 다른 구조나 행동패턴을 보이며,

또한 전략적 인적자원관리에서 이야기하는 것과 같이 한 가지 형태의 행동패턴(best practice)이 항상 어디서나 기업성과에 긍정적인 기여를 할 수는 없다(Lepak & Snell, 1999). 이러한 점에서 본 연구에서 제시한 비정규직 고용의 수치를 일반화하는 데는 무리가 있다고 볼 수 있다. 향후 연구에서는 어느 정도의 인력 외부화가 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는지를 보다 구체적으로 논의하기 위하여 산업이나 기업규모, 기업연령 등과 같은 기업 특성에 근거하여 이러한 양상을 세분화하여 살펴보는 시도가 필요하다.

<참고문헌>

- 권순식, 2004. 비정규직 고용이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구: 교환이론적 관점을 중심으로. *경영학연구*, 33(3): 891-931.
- 권순식, 2013. 비정규직 고용관리의 결정 요인에 관한 실증 연구. *노동정책연구*, 13(2): 31-66.
- 노용진, 2007. 비정규직고용 비율의 결정요인에 관한 연구: 편익과 비용의 균형적 관점. *한국인사조직학회 발표논문집*, 437-454.
- 노용진·원인성, 2003. 내부노동시장의 성격과 비정규직 고용의 비율. *노동정책연구*, 3(2): 47-67.
- 성효용·윤명수·이시균, 2009. 비정규직 활용과 기업성과. *경제발전연구*, 15(20): 213-231.
- 이시균·김정우, 2006. 비정규직 활용이 기업성과에 미치는 영향. *노동리뷰*, 19: 65-76.
- 박한나, 2002. 목표계획기법을 활용한 패밀리레스토랑의 인력계획. *한국관광학회, 제 52차 국제학술심포지엄 및 정기학술논문 발표대회 논문집* :389-401.
- 정동섭, 2008. 비정규직 고용의 결정요인이 고용성과에 미치는 영향에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 15(4): 187-206.
- 이택면, 2005. 비정규 고용의 결정요인에 관한 경제사회학적 분석. *한국사회학*, 39(4): 40-69.
- Abraham, K., & Tayler, S., 1996. Firms' Use of Outside Contracts: Theory and Evidence. *Journal of Labor Economics*, 14: 394-424.
- Allan, C., 2000. The Hidden Organizational Costs of Using Non-Standard Employment. *Personnel Review*, 29(2): 188-206.
- Aiken, L. S. & West, S. G. 1991. *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Atkinson, J., 1984. Manpower Strategies for Flexible Organization. *Personnel Management*, 16(8): 28-31.
- Barnett, W. P., & Miner, A. S., 1992. Standing on the shoulders of others: Career interdependence in job mobility. *Administrative Science Quarterly*, 37, 262 - 281.
- Bettis, R. A., Bradley, S. P., & Hamel, G. 1992. Outsourcing and industrial decline. *Academy of Management Executive*, 6(1): 7-22.
- Boselie, P., Hesselink, M., Paauwe, J., & van der Wiele, T. (2000, August). *Employee perception on commitment oriented work systems: Effects on trust and perceived job security. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Toronto, Ontario, Canada.
- Banerjee, M., Tolbert, P. S., & DiCiccio, T., 2012. Friend or Foe? The Effects of Contingent Employees on Standard Employees' Work Attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11): 2180-2204.
- Bishop, J. W., Goldsby, M. G., & Neck, C. P., 2003. Who Goes? Who Cares? Who Stays? Who Wants to? The role of Contingent Workers and Corporate Layoff Practices. *Journal of Management Psychology*, 17(4): 298-315.
- Davis-Blake, A., Broschak, J. P., & George, E., 2003. Happy Together? How Using Nonstandard workers Affects Exit, Voice, and Loyalty among Standard Employees. *Academy of Management Journal*, 46(4): 475-485.

- Davis-Blake, A., Uzzi, 1993. Determinants of Non-standard Work: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38(20): 195-223.
- Delery, J. E., & Doty, D. H., 1996. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y., 2000. The Effects of Global outsourcing Strategies and Organizational Effectives. *International Journal of Manpower*, 21(2): 112-128.
- Forde, C., & Slater, G., 2005. Agency Working in Britain : Character, Consequences and Regulation. *British Journal of Industrial Relations*, 43(2) : 249-277.
- Gallagher, D. G., & m. Sverke, 2005. Contingent Employment Contracts: Are Exsiting Employment Theories Still Relevant?. *Economic and Industrial Democracy*, 26(2): 181-203.
- Gamble, J., & 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.
- Gramm, C. L., & J. F. Schnell, 2001. The Use of Flexible Staffing Arrangements in Core Production Jobs. *Industrial and Labor RELations Review*, 54(2): 245-258.
- Houseman, S. N., 2001. Why Employers use Flexible Staffing Arangments : Evidence form and Establishment Survey. *Industrial and Labor Relations Review*, 56: 149-170.
- Jones, G., & Wright, P. M. 1992. An economic approach to conceptualizing the utility of human resource manage-ment practices. In G. Ferris & K. Rowland (Eds.), *Re-search in personnel and human resources*: 271-300. Greenwich, CT: JAI Press.
- J. W. Walker, 1960. *Human Resource Planning*, New York:Mcgraw-Hill: 74-75.
- Kalleberg, A., 2001. organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century. *British Journal of Industrial Relations*. 39(4): 479-504.
- Kalleberg, A., 2003. Flexible Firms and Labor Market Segmentation. *Work and Occupations*, 30(2): 154-175.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Sparrowe, R. T., 2005. The Role of Job Security in Understanding the Relationship Between Employees' Perceptions of Temporary Workers and Employees' Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2): 389-398.
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A., 2013. Happy Together, or Not? Balanced Perceived Investment in Standard and Nonstandard Employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1): 94-109.
- Lepak, D. P., Snell, S. A., 1999. The Human Resouerce Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of management Review*, 24(1): 31-48.
- Lepak, D. P., Snell, S. A., 1998. Virtual HR: Strategic human Resource Management in the 21st Century. *Human Resource Management Review*, 8(30) : 215-234.

- Lei, D., & Hitt, M. A. 1995. Strategic restructuring and out-sourcing: The effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities. *Journal of Management*, 21: 835–859.
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. L., 1998. The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4): 680–697.
- Miller, D. J., & Barney, J. B., 2006. Employer Perspectives. In Gleason, S (Ed), *The Shadow Workforce*. Kalamazoo, MI: W. E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Osterman, P., 1987. Choice of Employment Systems in internal Labor Markets. *Industrial Relation*, 26(1): 46–67.
- Pearce, J. L, 1993, Roward an Organizational Behavior of Contract Laborers: Their Psychological Involvement and Effects on Employee Co-Workers. *Academy of Management Journal*, 36(5): 1087–1096.
- Pfeffer, J., & Baron, J. 1988. Taking the workers back out:Recent trends in the structuring of employment. In L. L.Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 10: 257–303. Greenwich, CT: JAI Press.
- Rousseau, D. M. 1995. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Smith, V., 1994. Institutionalizing Flexibility in a Service Firm. *Work and Occupations*, 21: 284–307.
- Smith, V., 1997. New Forms of Work Organization. In J. Hagan and K. S. Cook (eds) *Annual Review of Sociology*, 23: 315–339.
- Storey et al, 2002. Flexible Employment Contracts and Their implications for Product and Process innovation. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1): 1–18.
- Way, S. A., Lepak, D. P., Fay, C. H., & 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
- Wong, M., 2001. Strategic Use of Contingent Workers in Hong Kong's Economic Upheaval. *Human Resource Management Journal*, 11(4): 22–37.