

# 참여적 작업관행의 도입이 노사관계 분위기에 미치는 영향: 노사의 노사관계전략의 조절효과를 중심으로

이 영 면(동국대, 경영학과)

이 주 형(동국대, 경영학과)

본 연구는 한국노동연구원이 2011년에 조사한 사업체패널조사 자료(WPS2011)를 활용하여 기업의 참여적 작업관행의 도입이 노사관계분위기에 미치는 영향과 그 과정에서 노사 당사자의 노사관계전략 효과를 분석하였다. 분석결과 (1) 참여증진형 작업관행의 도입은 노사관계분위기에 긍정적 영향을 미쳤으며, (2) 그 과정에서 노동조합의 노사관계전략이 유의미한 조절 효과를 가진다는 것을 확인할 수 있었다.

이러한 실증결과는 최근 기업이 경쟁력 제고를 위해 도입하는 고성능작업시스템의 일환인 참여적 작업관행에 대해 노동조합이 어떠한 전략을 취하여야 하는가에 대한 실마리를 제공한다. 즉, 노동조합은 참여적 작업관행 도입에 대해 막연한 부정적인 시각을 가지기보다 이를 통해 노사관계분위기를 제고될 수 있다는 가능성을 염두에 두고, 그 과정에서 보다 적극적인 협조전략으로 임할 필요가 있는 것이다.

■ 핵심용어: 참여적 작업관행, 노사관계분위기, 사용자의 회피전략, 사용자의 동반자전략, 노조의 분리전략, 노조의 협조전략

## I. 서 론

직무만족과 동기유발, 조직몰입을 통해 조직성과를 향상시킨다는 고성능작업시스템(High Performance Work System, HPWS) 이론은 다양한 참여적 작업관행으로 구현되어 일터의 경쟁력 제고 수단으로 제시되고 있다. 그러나 현장에서는 참여적 작업관행을 통해 얻어야 하는 궁극적 목적이 근로자들의 몰입과 헌신임에도 불구하고, 단지 이를 신인사관리제도의 한 요소로 인식하고 일방적으로 도입하려는 밀어붙이기 식의 분위기가 확산되어 있다. 노동조합도 참여적 작업관행의 도입이 노동의 집단적인 의견제시를 무력화시키려는 일종의 세련된 이데올로기로 인식하고, 참여적 작업관행의 도입에 대해 소극적 입장이나 반대의 입장을 취하고

있다.

그러나 Ashton & Sung(2003)은 진정한 일터 혁신을 위한 노사관계의 화두는 노사가근로 관계의 매개과정에서 여러 가지 관행들을 구축함으로써 작업 성과와 근로생활의 질을 동시에 향상시키는 것이라고 언급한 바 있다. 따라서 일터에서 가장 절실한 것은 구성원의 참여 방식을 도출하고, 이를 통해 근로자의 능력을 개발하여 잠재력을 증진시키며, 동시에 조직의 생산성을 제고할 수 있는 작업환경을 만들어 가는 것이고 이에 대해서는 노사 간에 이견이 있을 수 없을 것이다.

본 연구는 고성과작업시스템의 핵심 요소인 참여적 작업관행이 작업 현장에 도입됨으로 인해 노사관계분위기가 달라짐을 실증적으로 규명하고자 한다. 이를 통해 참여적 작업관행의 도입에 대한 노사 당사자의 전략적 선택의 당위성을 확인하고 그 정착과정에서 노사의 역할을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 참여적 작업관행과 고성과작업시스템

최근 많은 기업들이 경쟁력 제고방안으로 도입하는 고성과작업시스템은 구성원의 참여와 몰입을 제고하여 조직성과의 향상을 도출하는 대표적인 전략적 인적자원관리체계이다. 참여적 작업관행은 고성과작업시스템의 핵심 구성요소로 이주형·이영면(2011)은 고성과작업시스템을 구성하는 참여를 현장의 작업조직이라는 측면에서 과업통합, 작업집단의 자율, 작업장 참가의 활성화로 고찰한 바 있다. 넓은 의미에서 참여는 ‘근로자(대표), 또는 노동조합에 의한 작업현장에서 근로자의 의견수렴 및 반영은 물론 기업경영과 관련된 전략적인 의사결정 참여까지 다양한 수준의 경영과정에 참여하는 것’이라는 개념으로 정리되기도 한다(전운배, 2013).

Jain(1980)은 참여를 대표기구를 통한 간접참여와 근로자 개인 수준의 직접참여로 구분하였고 간접참여는 전략적, 관리적 의사결정에 참여하는 것으로 구분하고, 직접참여는 일상업무적 의사결정 내지 작업장 수준의 의사결정에 참여하는 것으로 정의하였다. 이러한 기준을 준용하여 본 연구가 주목하는 참여적 작업관행은 작업장 수준에서 이루어지는 근로자의 직접참여를 의미하는 것으로 정의한다. 참여적 작업관행에 대해서 이주형·이영면(2010)은 2000년부터 2010년 사이에 발표된 고성과작업시스템과 조직성과 간의 관계를 다룬 국내논문들을 분석하여 공통적으로 채택하고 있는 작업관행이 소집단활동, QC활동, 제안관련, 노사협의회, 간담회 등임을 발견하였다.

<표 1> 구성원 참여 관련 관행에 대한 국내연구 분석

대상논문	소집단활동	QC활동	제안관련	노사협의회	간담회
김건식(2010)	소집단제도		제안활동		
김동배(2003)	소집단 반회의개최		제안건수 제안채택		
김동배(2009)	소집단활동		제안	노사협의회	현장간담회
김동배 외(2003)		QC	제안활동		
김동배·류성민(2007)	소집단		제안	노사협의회	
노병직·김동배(2002)	소집단참가		제안		
노용진(2006)	소집단				
노용진·박우성(2007)	소집단			노사협의회	
배진한(2006)		QC참가비율			
배진한(2008)	소집단		제안제도		
이정현·김동배(2007):개인수준	소집단			노사협의회	현장토론
이정현·김동배(2007):조직수준	소집단				
조봉순 외(2009)		QC	제안제도		

주) 관행에 대한 명칭은 가급적 연구에서 언급된 그대로 기재함.

출처 : 이주형·이영면(2010), pp. 51 인용.

## 2. 참여적 작업관행과 노사관계분위기

기존에 참여적 작업관행을 포함한 고성능작업시스템에 대한 연구들은 주로 전반적인 경영성과와의 관계에 집중하였기 때문에 참여적 작업관행과 노사관계와의 관계에 대한 연구결과는 상대적으로 미흡하다(이주형·이영면, 2011). 그러나 외국에서는 이미 다수의 외국문헌에서 노사관계의 성격을 인적자원관리의 변화를 가져오는 가장 큰 요인 중의 하나로 취급하고 있다(Jacoby, 1984; 2003; Kochan & Cappelli, 1984; Kochan, Katz & McKersie, 1986; Taras, 2003).

노사관계의 성격을 살피는데 있어서 먼저 노사관계분위기(labor relations climate)란 일반적으로 ‘노사간에 표출되는 정서, 태도, 행동 등의 유형에 의해 상징되는 협력적 혹은 대립적 분위기를’ 의미한다. 노사관계분위기는 최근 국내 연구에서도 중요한 변수로 등장하고 있는데, 박용승·나인강(2010)도 노사협력이 요구되는 작업 조직개편이 일반화되면서 노사관계 분위기를 중요한 변수로 취급하고 있다. 이러한 논의는 노동조합의 존재 자체보다는 노사관계의 성격이나 특성이 더 중요하다는 Freeman & Medoff(1985)의 주장과도 맥을 같이 한다고 하겠다. Freeman & Medoff(1985)의 주장은 이후 많은 실증연구에서 근로자 개인의 성과나 조직의 성과에 노사관계분위기가 영향을 미친다는 결과로 증명되고 있다(Belman, 1992; Gittel,

Nordenflycht & Kochan, 2004).

근로자의 참여와 자율을 강조하는 참여적 작업관행은 개별근로자와 경영진의 직접적인 의사소통으로 인해 노동조합에 대한 관심이 저하되고 노동조합 역할이 대체된다는 주장과 고용안정과 근로자의 이익을 보호한다는 점에서 노동조합의 역할이 확대된다는 주장이 공존한다(김동주, 2009). 실제 관련 주제에 대한 선행연구는 참여적 작업관행의 노사관계 변수에 대한 영향을 긍정적으로 본 연구(김동주, 2009; 김동배, 2009; 노진귀, 2008; 이정현, 2005)와 부정적으로 본 연구(Fiorito, Lowman & Nelson, 1987; Kochan, McKersie. & Chalykoff, 1986; Moore, 2006)로 나뉘고 있다(이주형·이영면, 2011).

### 3. 노사 당사자의 전략이 참여적 작업관행에 미치는 영향

그간 현장 노사관계 연구에서 주된 패러다임은 환경의 중요성을 강조하는 시스템론(system theory) 혹은 결정론(determinism)과 주체의 선택을 강조하는 임의론(voluntarism) 혹은 전략적 선택론(strategic choice)으로 대별된다고 하겠다(이동명, 2004). 참여적 작업관행이 도입되는 과정에서 사용자의 전략적 선택뿐만 아니라 노조의 전략적 선택도 매우 중요한 요소이다. 특히 노사의 전략적 선택은 노사가 구성원에 대해 지니고 있는 철학, 사고방식, 가치관을 포괄하는 개념이기 때문에 실제 노사의 전략은 고성과작업시스템뿐만 아니라 노사관계와 연계된 거의 모든 영역에 영향을 미친다.

고성과작업시스템에 대한 노사의 전략적 선택을 강조한 연구는 작업조직을 포함하는 현장 노사관계가 기업마다 다른 양상을 나타내는 결정적 원인으로 경영자의 전략적 선택을 지적인 KKM(Kochan, Katz & Mckersie, 1986)모델에 근간을 두고 있다. 이러한 맥락에서 고성과작업시스템이 도입되기 위해서는 사용자의 전략적 선택이 먼저 바뀌어야 하는 주장이 다양한 실증연구에서 보편적 지지를 획득하였다(Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Osterman, 1994; Gittleman, Horrigan & Joyce, 1998).

그러나 사용자의 전략적 선택이 전적으로 고성과작업시스템의 원활한 도입을 보장하는 것은 아니다. 고성과작업시스템의 도입에 대해 노동조합은 선뜻 동의하지 않기 때문이다(Eaton & Voos, 1992). 고성과작업시스템을 도입함에 있어서 노조가 참여전략으로 전환하는 것은 노조간부에 대해 대단히 큰 개인적인 위험을 초래하기 때문이다(Moore, 2006).

이처럼 고성과작업시스템의 도입에 있어서 노사 당사자의 전략적 선택이란 개념은 상황요인을 강조하는 Dunlop(1958, 1993)의 시스템 이론과 달리 동태적 노사관계시스템, 특히 현장 노사관계를 전략적 개념으로 설명하는 임의론(voluntarism)적 입장(Kochan, Katz & Cappelli, 1984; Kochan, Katz & Mckersie, 1986)에 기반하며 행동주체의 철학, 전제 의도에 따라 전략적 선택이 달라질 수 있음을 의미한다.

### Ⅲ. 연구기설

참여적 작업관행이 노사관계에 미치는 영향에 대한 상반된 실증분석 결과는 과연 노동조합이 기업의 참여적 작업관행의 도입 시도에 대해 어떠한 입장을 취해야 하는지 모호하게 하는 혼란을 초래한다. 또한 그간의 연구는 고성과작업시스템 모형을 기반으로 작업장의 참여관행 또는 혁신관행이 노사관계에 어떠한 영향을 미치는 지에 그치고 있어 노사 당사자의 전략에 대한 고려가 부족한 현실이다.

본 연구는 이러한 점에 착안하여 참여적 작업관행이 노사관계에 어떤 영향을 미치는가에 대한 분석과 더불어 그 과정에서 노사 당사자의 전략이 어떻게 작동 하는 지를 살펴보고자 한다.

#### 1. 참여적 작업관행과 노사관계분위기

참여적 작업관행은 개별 근로자의 만족을 높이고 숙련형성의 기회를 제공한다는 점에서 개별 근로자에게 도움이 된다고 할 수 있으나 노동조합 차원에서는 사용자의 개별화 전략에 휘말려 집단적 대응력이 무력화될 수 있다는 위험부담도 있다. 반면에, 기업 입장에서는, 참여적 작업관행을 작업현장에 도입해서 제대로 작동시키기 위해서 현장의 전략적 파트너인 노동조합의 협조를 얻는 것이 매우 중요한 성공요인이다.

하지만 이처럼 서로 다른 이해관계에 불구하고 참여적 작업관행의 도입은 노사간 의사소통의 계기가 되고 노동조합이 전략적 수준의 의사결정에 주도적으로 간여할 수 있는 기회가 된다는 점에서 노사관계분위기가 제고될 가능성이 존재한다고 추론할 수 있다. 같은 맥락에서 노진귀(2008)는 한국노총의 금속 및 화학노련 산하 285개 노동조합을 대상으로 한 실증연구에서 참여적 작업관행을 도입할 때 노사간 협의나 합의를 한 경우가 절반을 넘었다는 결과를 제시했다.

결국 참여적 작업관행이 작업현장에 도입되고 제대로 작동하는 과정에서 노사간 협의나 협의가 요구되고, 그 과정에서 노사 간에 협력적 분위기가 조성된다는 가설을 설정할 수 있다.

[가설 1] 참여적 작업관행의 도입은 노사관계분위기에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

#### 2. 사용자의 노사관계전략과 참여적 작업관행

사용자가 노조를 인식하는 기본적인 태도 및 시각은 노사관계에 있어 매우 중요한 요인이다. 일반적으로 사용자가 노조를 기업경영의 걸림돌로 보느냐 또는 경영의 유효한 파트너로 보느냐 하는 노조관에 따라 사용자의 전략적 선택이 달라질 수 있다(최종태, 1996). 이영면(2009)은 기업의 고용관계전략 유형을 노조탄압, 노조회피, 노조대체, 노조대응, 노조협력의

5단계로 나누어 설명하였으며, Cooke(1990)는 사용자의 전략적 선택을 노조회피전략과 노조 동반자전략으로 구분하였다. 노조회피전략이란 소극적 측면에서 노조를 형식적으로만 인정하며, 노조의 어용화·무력화를 시도하는 것이며, 노조동반자전략이란 적극적 측면에서 노조의 성장을 지원하고 노조를 경영의 주요한 파트너로 수용하는 것이다.

일반적으로 참여적 작업관행이 작동하는데 있어서 근로자의 감정자본(emotion capital)과 암묵지(tacit knowledge)를 자발적으로 활용할 수 있는가에 따라 기업의 경쟁우위가 구축될 수도 있고 구축되지 못할 수도 있다. 노조회피전략 하에서는 노조와 상세히 작성된 단체협약을 통해 공식화된 계약으로서의 근로조건의 실행 및 준수가 노사관계의 초점으로 전개되는 반면, 노조동반자전략 하에서는 임금과 근로조건의 합의라는 협소한 영역에서 탈피하여 공동 결정까지 포함하는 보다 포괄적인 영역으로 노사관계의 초점이 넓어지게 된다. 따라서 참여적 작업관행과 같이 근로자와 사용자가 미래의 이익 공유를 전제로 현재의 희생을 감수하는 암묵적인 계약이 작동하기 위해서는 사용자의 동반자전략이라는 환경이 더 적합할 것이라 추론할 수 있다. 즉, 사용자의 노사관계전략이 동반자전략에 가까울수록 참여적 작업관행이 원활히 작동하는 것에 대해 더욱 긍정적으로 조절할 것이라는 가설을 설정할 수 있을 것이다.

[가설 2] 사용자의 노사관계전략이 동반자전략에 가까울수록 참여적 작업관행이 노사관계분 위기에 미치는 영향을 더욱 긍정적으로 조절할 것이다.

### 3. 노조의 노사관계전략과 참여적 작업관행

노사관계에서 사용자와 노동조합의 역할은 명확히 구분된다는 개념의 영역분리주의(separate spheres of influence)는 노사관계의 일반적 통념이었다(Piore & Sabel, 1984). 임금 및 근로조건 결정을 위한 단체교섭 중심의 영역분리주의에서 노사의 관점은 엄격히 구분되며 노동조합은 생성된 이익에 대한 공유에만, 사용자는 혁신과 유연성을 통한 이익의 확대에만 관심을 가지게 된다. 그러나 환경변화에 대응하면서 조직의 궁극적 목적을 달성하기 위해서는 노조의 적극적인 참여가 필요한 상황이 도래했다. 스웨덴을 비롯한 북유럽, 독일, 일본은 물론, 그동안 대립·갈등의 노사관계를 유지해 온 미국에서조차 1980년대 이후 노동조합의 적극적인 참가 하에서 노사관계를 전개시키고 있다(Mills & McCormick, 1985).

이와 같이 노조의 사용자에 대한 전략적 선택은 분리전략과 협조전략으로 구분해 볼 수 있다(Kochan & Katz, 1992). 전자는 생산 결과에 대한 분배를 중심으로 하는 결과 중심 전략이고, 후자는 생산 과정에 적극적으로 참여하여 분배의 몫을 함께 증가시키는 과정 심 전략이다.

참여적 작업관행을 포함한 고성능작업시스템의 기본 전제는 기업의 모든 구성원에 대한 권한위양과 몰입을 통해 포지티브-섬 게임 논리를 구현하자는데 목적이 있다(이동명, 2004). 따라서 참여적 작업관행이 정상적으로 작동하기 위해서는 기업의 경쟁력만이 아닌 구성원의

육구도 함께 충족시키는 상황이 전제되어야 한다. 이러한 상황적 요인을 개선하는 것이 노조의 협조전략이다. 노조의 협조전략은 노사관계의 축을 단체교섭 중심에서 생산현장을 중시하는 쪽으로 옮겨지게 하며 노조는 생산현장에서 근로자의 자발성과 창의를 바탕으로 한 참여적 작업관행의 작동에 적극적으로 협력하는 양상을 보여주게 될 것이라 추론할 수 있다. 즉, 노조의 노사관계전략이 협조전략에 가까울수록 고성과작업시스템이 원활히 작동하는 것을 더욱 긍정적으로 조절할 것이라는 가설을 설정할 수 있을 것이다.

[가설 3] 노조의 노사관계전략이 협조전략에 가까울수록 참여적 작업관행이 노사관계분위기에 미치는 영향을 더욱 긍정적으로 조절할 것이다.

#### IV. 조사방법

##### 1. 자료 수집 및 분석방법

연구가설을 검증하기 위해 사용한 자료는 한국노동연구원이 2011년에 조사한 사업체패널 데이터(WPS2011)이다. 사업체패널은 2002-2004년의 선행 조사를 마치고, 2006년부터 새롭게 조사표본을 구성하여 동일한 표본을 대상으로 격년마다 조사가 이루어지는 패널조사로 전국 30인 이상 사업체를 모집단으로 전국의 대표성 있는 1,500개 표본 사업체를 층화추출한 사업체조사결과이다. 방문 면접조사를 원칙으로 개별면접 방식으로 조사하되, 고용 및 재무 현황에 대해서는 우편조사 또는 웹조사 방식도 병행하여 작성되었다.

본 연구에서는 전체 패널 데이터 총 1770개 사업장 중에서 유노조 사업장인 666개 사업장만을 대상으로 하였으며 분석시 모델에 해당하는 변수의 결측치를 제외하고 총 635개 사업체가 실증분석을 위한 표본 숫자이다. 가설 검증을 위해 SPSS의 PASW Statistics 18.0을 사용하여 회귀분석을 실시하였다.

##### 2. 변수의 측정

###### 가. 참여적 작업관행의 도입에 대한 측정

독립변수인 참여적 작업관행의 도입은 선행연구에서 언급된 대표적 관행인 ① 제안제도, ② 소집단활동, ③ 정기적 직무순환(Job rotation), ④ 정기적 팀/반회의의 도입여부를 사측 인사담당자에게 물어 도입하지 않은 경우를 0으로, 도입한 경우를 1로 측정한 값을 가산한 후 표준화하여 사용하였다.

변수를 구성하고 있는 각 문항의 내적 일치성에 있어서는 Cronbach's  $\alpha$ 가 .612의 신뢰도를 보였다.

#### 나. 노사관계분위기 측정

종속변수인 노사관계분위기의 구성개념은 ‘노사는 서로 약속을 잘 지킨다’ 등의 노사관계의 전반적 상황을 5점 척도로 측정된 6가지 질문에 대한 응답을 평균하여 사용하였다. 동일 방법 오류를 방지하기 위해 참여적 작업관행 도입에 대해 인사담당자의 응답을 활용한 것과 달리 본 문항은 노조대표자의 응답을 활용하였다.

변수를 구성하고 있는 각 문항의 내적 일치성은 Cronbach's  $\alpha$ 가 .873로 비교적 높은 신뢰도를 보였다.

#### 다. 사용자의 노사관계전략 측정

조절변수인 사용자의 노사관계전략은 “귀 사업장에서 사측의 노동조합에 대한 정책은 어떠합니까?”라는 질문에 대한 회피전략에서 동반자전략까지를 3점 척도로 측정하여 사용하였다. 동일방법 오류를 방지하기 위해 본 문항에 대한 응답은 인사담당자의 응답을 활용하였다.

#### 라. 노조의 노사관계전략 측정

조절변수인 노조의 노사관계전략은 “귀 사업장에서 현 노조집행부의 노사관계 정책은 전반적으로 어떻습니까?”라는 질문에 대한 분리전략에서 협조전략까지를 3점 척도로 측정하여 사용하였다. 동일방법 오류를 방지하기 위해 본 문항에 대한 응답은 노조대표자의 응답을 활용하였다.

#### 마. 기타 통제변수의 측정

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

조직규모는 설문지에 기재된 전체근로자수를, 조직연령은 설문지에 기재된 설립년도를 조사시점에서 차감한 결과를 정규분포에 근사하기 위해 로그값을 취해서 사용하였고, 경쟁정도는 주된 제품의 국내시장에서 경쟁의 정도가 어떠한지에 대해 5점 척도로 측정하였으며, 시장환경은 주된 제품의 시장 수요 상황에 대해 5점 척도로 측정하였다.

## V. 실증분석

### 1. 자료 수집 및 분석방법



본 연구대상의 표본은 유노조사업장으로 전체 1,770개 표본 중 666개로 사업장 유형별 분류는 <표 2>와 같다.

<표 2> 표본의 업종별 분포

사업장	2011년	
	빈도	(%)
1. 일반사업장	539	80.9
2. 전기가스수도업	9	1.4
3. 금융보험업	21	3.2
4. 통신업	8	1.2
5. 공공부문	89	13.4
계	666	100.0

다음으로 독립변수인 참여적 작업관행 도입의 경우 전혀 시행하지 않는 경우 15.5%, 1개 관행만 실시하는 경우 14.9%, 2개 관행을 실시하는 경우 24.8%, 3개 관행을 실시하는 경우 24.8%, 4개 관행 모두를 실시하는 경우 23.9%로 비교적 고른 분포를 보이고 있다.

각 관행별로 시행되고 있는 빈도는 <표 3>과 같다.

<표 3> 참여적 작업관행의 실시 현황

구 분	실시		미실시		계
	빈도	(%)	빈도	(%)	
1. 제안제도	408	61.3	258	38.7	666
2. 소집단활동	339	50.9	327	49.1	666
3. 정기적 직무순환	297	44.6	369	55.4	666
4. 정기적 팀/반회의	466	70.0	200	30.0	666

종속변수인 노사관계 분위기 정도는 중앙값인 3점을 기준으로 평균 3.68로 다소 협력적으로 인식하고 있었다. 조절변수로 취급되는 노사 당사자의 노사관계전략은 사측의 경우 중앙점인 2점을 기준으로 2.61로 다소 동반자전략에 가깝다고 응답하였으며, 노측의 경우 중앙점인 2점을 기준으로 2.65로 다소 협조전략에 가깝다고 응답하였다.

## 2. 실증결과의 해석

실증분석을 위해 사용될 주요변수의 기초통계와 상관관계는 <표 4>와 같다. 주요 변수들 간의 상관관계는 연구가설의 검증 가능성을 보여준다.

<표 4> 변수간의 상관관계 분석

변 수	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 조직규모								
2. 조직연령	.217***							
3. 경쟁정도	-.053	-.073*						
4. 시장환경	-.166***	.171***	-.092**					
5. 참여적 작업관행의 도입	.259***	-.056	-.008	-.239***				
6. 사용자의 노사관계 전략	.089**	-.016	.011	-.033	.135***			
7. 노조의 노사관계 전략	-.155***	-.031	.051	.023	.066*	.237***		
8. 노사관계분위기	-.016	-.017	-.010	-.002	.116***	.283***	.380***	
평균	5.777	3.305	2.252	2.976	2.267	2.608	2.646	3.683
표준편차	1.186	.636	1.001	.994	1.378	.524	.503	.639
N	666	664	666	666	666	666	637	666

주) \*:p<0.10, \*\*:p<0.05, \*\*\*:p<0.01

이러한 상관관계분석을 기초로 <표 5>에서 계층적 회귀분석을 실시하여 참여적 작업관행의 도입이 노사관계분위기에 미치는 효과와 그 과정에서 노사 당사자의 노사관계전략이 가지는 조절효과를 검증하였다. 상호작용과 조절효과 분석과정에서 다중공선성의 가능성을 감소시키고 회귀계수의 해석을 용이하게 하기 위하여 평균중심화 방법을 통해 독립변수인 참여적 작업관행의 도입 변수와 조절변수인 노사 당사자의 노사관계전략 변수를 재정의하여 분석하였다. 독립변수들 간의 상관관계로 인한 공선성이 회귀모형에 미치는 영향을 검증하기 위해 다중공선성검사를 시행한 결과 각 독립변수들 간의 공차한계는 0.1보다 훨씬 크며 VIF는 5미만으로 다중공선성은 모델에 큰 영향을 미치지 않는 것으로 확인 되었다.

위계적 회귀분석 결과는 <표 5>와 같다. 먼저 종속변수인 노사관계분위기에 대한 독립변수인 참여적 작업관행 도입은 통계적으로 유의한 영향을 보였고( $r = 0.141, p < 0.01$ ; 모델1참고), 조절변수로 가정했던 노사 당사자의 노사관계전략은 종속변수인 노사관계분위기에 대해 직접적으로 유의한 영향을 보였다(사용자의 노사관계전략의 경우  $r = 0.196, p < 0.01$ ; 노동조합의 노사관계전략의 경우  $r = 0.330, p < 0.01$ ; 모델2참고).

또한 두 조절변수 중 노조의 노사관계전략은 참여적 작업관행의 도입과 노사관계분위기 사이에서 강한 조절효과를 보여주었다.( $r = 0.110, p < 0.01$ ; 모델3참고)

<표 5> 참여적 작업관행과 노사관계분위기의 상호작용

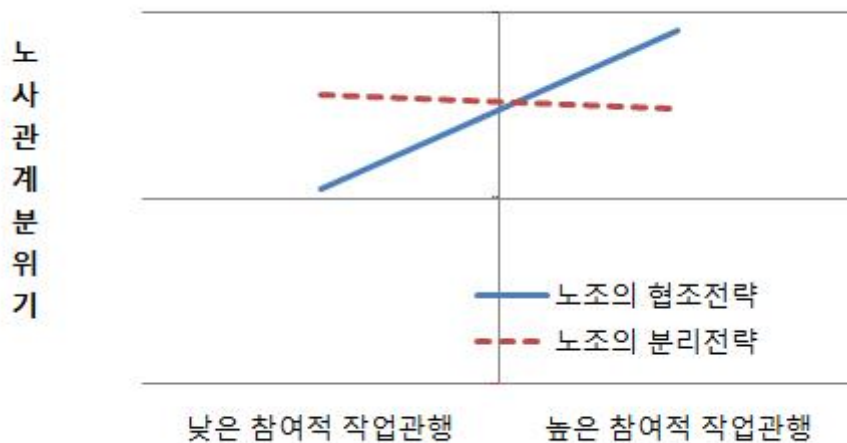
독립변수들	종속변수 : 노사관계분위기		
	모델1	모델2	모델3
조직규모	-.042	.003	.001
조직연령	.008	.009	.008
경쟁정도	.001	-.018	-.015
시장환경	.024	.015	.021
참여적 작업관행의 도입	.141***	.077**	.077**
사용자의 노사관계 전략		.196***	.198***
노조의 노사관계 전략		.330***	.272***
참여적작업관행 * 사용자의 노사관계전략			-.010
참여적작업관행 * 노조의 노사관계전략			.110***
$R^2$	.018	.191	.199
수정된 $R^2$	.010	.182	.188
$\Delta R^2$	.018**	.173***	.009***
Model F	2.279**	21.104***	17.278***
N	635		

주) \*: $p < 0.10$ , \*\*: $p < 0.05$ , \*\*\*: $p < 0.01$

표준화계수가 제시됨. 계수 유의성 검정은 양측검정임.

이러한 조절효과를 시각적으로 표현하면 다음의 그림과 같다. <그림 1>은 <표 5>의 회귀 분석의 독립변수와 조절변수를 평균에서 1 표준편차만큼 합하거나 차감한 값을 기준으로 조절효과를 그래프로 나타냈다.

<그림 1> 노조의 노사관계전략의 조절효과



## VI. 결 론

### 1. 가설검증에 따른 결론

상관관계분석과 회귀분석결과를 통해 가설을 검증해 보면 먼저 참여적 작업관행의 도입은 노사관계분위기에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 첫 번째 가설의 경우 지지되었다. 다음으로 참여적 작업관행의 도입이 노사관계분위기에 영향을 미치는 과정에서 노사 당사자의 노사관계전략이 조절효과를 가질 것이라는 가설은 사용자의 노사관계전략의 경우에는 기각되었으나 노동조합의 노사관계 전략의 경우에는 지지되었다.

이는 참여적 작업관행 도입이 노사관계분위기를 개선하는데 실질적으로 긍정적인 요인으로 작용한다는 것이며, 그 과정에서 노동조합의 노사관계 전략이 협조전략일 경우 그러한 효과가 더욱 제고된다는 것을 실증적으로 확인하였다고 볼 수 있다.

이러한 결과는 실무적으로 볼 때 노동조합이 기업의 참여적 작업관행 도입에 대해 어떠한 태도를 취하여야 하는가에 대한 중요한 함의를 가진다. 즉, 노동조합은 참여적 작업관행 도입 과정에서 무조건적인 반대보다는 적극적으로 포지티브 섬 게임의 당사자로서 참여하고 노사관계 파트너로서의 영향력을 확대하는 기회로 삼아야 하며 그러한 결과는 사업장의 협력적 노사관계분위기 제고로 나타난다는 것이다.

다만 당초 가설과 달리 사용자의 노사관계 전략의 조절효과가 검증되지 않은 것은 노사관계의 세 가지 변수인 노사관계분위기, 사용자의 노사관계전략, 노조의 노사관계전략의 관계에 대해서 먼저 사용자의 전략적 선택이 먼저 바뀌어야 노동조합의 전략이 바뀌게 된다는 KKM(Kochan, Katz & Mckersie, 1986)모델에 근거할 때, 사용자의 노사관계전략은 주로 노조의 노사관계전략 형성에 영향을 미치고, 그러한 영향으로 결정되는 노동조합의 전략적 선택이 참여적 작업관행이 협력적 노사관계분위기를 형성하는 과정에서 결정적 상황요인으로 작용하는 것이 아닌가라는 추론을 제시할 수 있다.

### 2. 연구의 시사점 및 한계

소위 일터혁신으로 대변되고 있는 고성과작업시스템이론에 기반한 작업장 수준에서의 참여적 작업관행의 도입에 대한 논의가 활발한 현실에 비추어 볼 때, 노사가 상호협조를 통한 공동이익을 추구하고 대화를 통한 상호신뢰성을 구축하는 생산적이고 협력적인 노사관계분위기 구축이 시급한 과제로 대두되고 있다.

본 연구는 고성과작업시스템의 핵심 요소인 참여적 작업관행의 도입이 노사관계분위기에 어떠한 영향을 주는지와 그 과정에 있어서 노사 당사자의 전략적 선택의 효과를 검증하였다. 본 연구는 참여적 작업관행이 작업현장에 도입되고 작동하는 과정에서 노사간 합의나

협약에 대한 필요성이 제기되고 그 과정에서 노사 간에 협력적 분위기가 조성될 수 있다는 점에서 실무적 함의를 가진다.

특히 이러한 실증결과는 참여적 작업관행의 도입에 대해 노동조합이 어떠한 전략적 선택을 하여야 하는지에 대한 가이드라인으로 제시될 수 있다는 점에서 의미가 크다.

즉, 참여적 작업관행의 도입은 노동조합에 있어서 사용자의 이데올로기에 휘말려 노동의 대응력이 무력화되는 위기의 순간이 아니라 오히려 정체 또는 점차 하락하는 노동조합 조직률로 인해 약화되고 있는 노동조합의 기능에 대한 대안이 될 수 있으며, 노동조합의 대안적 근로자 대의조직으로 필요성을 부각시킬 수 있다. 따라서 노동조합은 이 과정에서 적극적인 협조전략으로 임해야 하며 그러한 노력의 과실이 노사관계분위기의 개선으로 나타나게 될 것이다.

그러나 이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 분석방법론과 관련하여 많은 한계를 가진다. 먼저 각 변수들 사이에 존재할 수 있는 시차의 문제이다. 본 연구는 횡단면 접근만으로 연구를 진행하였다. 참여적 작업관행의 도입이 노사관계분위기에 미치는 영향을 보다 명확하게 증명하려면 종단적 연구가 필요하다.

둘째, 동일방법 오류에 대한 문제의 가능성이 있다. 본 연구에서 독립변수와 종속변수의 측정에 있어서 인사담당자와 노조대표자로 구분하여 가급적 동일방법오류를 방지하고자 노력하였으나 조절변수인 노조의 노사관계전략과 종속변수인 노사관계분위기는 노조대표자가 측정한 결과로 동일방법 편이에 대한 가능성을 완전히 배제할 수 없다.

셋째 패널데이터의 한계로 인해 변수를 조작적 정의하는 과정에서 충부하고 포괄적으로 검토하기에 한계가 있는 제한된 변수들만이 사용되었다는 점이다. 특히 조절변수의 경우 그 측정 과정에서 단일문항에 기인함으로 인해 신뢰성을 담보할 수 없는 한계가 분명히 존재한다.

마지막으로 본 연구는 노사관계분위기에 영향을 미치는 다양한 변수에 대한 고려에 있어서 한계가 존재한다. 특히 조절변수로 정의했던 노사 당사자의 노사관계전략이 종속변수인 노사관계분위기에 대해 직접적인 영향력을 가지고 있다는 점을 고려할 때 노사관계와 관련된 각 변수들 간의 관계를 확인하여 구체적인 인과관계의 밝혀내는데 이 연구의 후속과제가 있다고 보여진다.

<참고문헌>

- 김동배(2009), 근로자 참여가 노동조합에 대한 태도에 미치는 영향, *산업관계연구*, 19(3), 1-26.
- 김동주(2009), 종업원참여제도와 주주이익보호제도가 노사협력수준에 미치는 영향: 기업지배구조에 관한 이해관계자 관점을 중심으로, *노동정책연구*, 9(3), 175-207.
- 노진귀(2008), 작업장참여에 대한 노동조합의 태도-금속 및 화학산업, 한국노동연구원 뉴패러다임 센터 주최 '작업장 혁신을 위한 세미나' 자료집, 10월23일, CCMM빌딩 우봉홀.
- 박용승·나인강(2010), 노동조합과 노사관계 풍토가 작업장 산업재해에 미치는 영향에 관한 연구, *산업관계연구*, 20(4), 115-132.
- 이동명(2004), 노사의 전략적 선택과 작업조직 설계, *노동정책연구*, 4(4), 45-71.
- 이영면(2009), 고용관계론 -상생의 고용관계를 찾아서-, 서울, 경문사.
- 이정현(2005), 고성과작업시스템이 노동조합의 활성화에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구, *인사조직연구*, 13(3), 139-170.
- 이주형·이영면(2010), 고성과작업시스템이 경영성과에 미치는 경향에 대한 국내 실증연구의 분석과 시사점, *인적자원관리연구*, 17(3), pp. 43-63.
- 이주형·이영면(2011), 노동조합의 인적자원개발제도에 대한 영향력이 참여적 작업관행에 미치는 영향: 제조업, 유노조사업장에서 노사관계 협조성의 조절효과를 중심으로, *대한경영학회지*, 24(2), pp. 879-895.
- 전운배(2013), 근로자 경영참여가 노동조합 선택에 미치는 영향에 관한 연구, 동국대학교 대학원 박사학위논문.
- 최종태(1996), 전략적 노사관계론, 서울, 경문사.
- Arthur, J. B.(1994), Effect of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Ashton, D. & Sung, J.(이호창 안정화 역)(2003), 고성과작업과 작업장학습(원제 : *Supporting Workplace Learning for High Performance Working*<ILO, 2002>), 서울, 한국노동교육원.
- Belman, D.(1992), *Unions, the Quality of Labor Relations, and Firm Performance, in Unions and Economic Competitiveness*, ed. by L. Mishel & P. B. Voos, M.E. Sharpe, Inc.
- Cooke, W. N.(1990), *Labor-management Cooperation: New Partnership or Going in Circles?*, Michigan: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Dunlop, J. T.(1958, 1993), *Industrial Relations System*, Harvard Business School Press.
- Eaton, A. E. & Voos, P. B.(1992), *Unions and Contemporary Innovations in Work Organizations, Compensation and Employee Participation*, in Mishel, L. & Voos, P. B.(eds.), *Unions and Economic Competitiveness*, New York : M.E. Sharpe, Inc, 173-217.
- Fiorito, J., Lowman, C. & Nelson, F. D.(1987), The impact of human resource policies on union organizing, *Industrial Relations*, 26, 113-126.
- Freeman, R. B. & Medoff, J. L.(1984), *What do Unions do?*, New York: Basic Books.
- Gittell, J. H., Nordenflycht, A. V. & Kochan, T. A.(2004), Mutual Gains or Zero Sum? Labor Relations and Firm Performance in the Airline Industry, *Industrial and*

- Labor Relations Review*, 57(2), 163–180.
- Gittleman, M., Horrigan, M. & Joyce, M.(1998), Flexible Workplace Practices: Evidence from a Nationally Representative Survey, *Industrial and Labor Relations Review*, 52(1), 99–115.
- Huselid, M. A.(1995),The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Jacoby, S. M.(1984), Introduction: *The Development of Internal Labor Markets in American Manufacturing Firms*, in Osterman, P.(ed.), *Internal Labor Markets*, Mass.:MIT Press.
- \_\_\_\_\_ (2003), *A Century of Human Resource Management*, in Kaufman, B. E., Beaumont, R. A. & Helfgott, R. B.(eds.), *Industrial Relations to Human Resources and Beyond*, M.E. Sharpe, Inc, London, England.
- Jain, H. C.(1980), *Worker Participation: Success and Problems*, NY: Prager.
- Kochan T. A. & Cappelli, P.(1984), *The Transformation of the Industrial Relations and Personnel Function*, in Osterman, P.(ed.), *Internal Labor Markets*, Mass: MIT Press.
- \_\_\_\_\_ & Katz, H. C.(1992), *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*, NY: McGraw–Hill.
- Kochan, T. A., Katz, H. C. & Cappelli, P.(1984), The Strategic Choice and Industrial Relations, *Industrial Relations*, 23, 16–39.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ & McKersie, R. B.(1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York: Basic Books.
- \_\_\_\_\_, McKersie, R. B. & Chalykoff, J.(1986), The Effects of Corporate Strategy and Workplace Innovation on Union Representation, *Industrial and Labor Relations Review*, 39(4), 487–501.
- 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*, 48(2), 197–221.
- Mills, D. Q. & McCormick, J.(1985), *Industrial relations in transition : cases and text*, John Wiley, New York.
- 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.
- Osterman, P.(1994), How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?, *Industrial and Labor Relations Review*, 53(2), 179–196.
- Piore, M. & Sable, C. F.(1984), *The Second Industrial Devide: Possibility for Property*, NY: Basic Books.
- Taras, D. G.(2003), *Voice in the North American Workplace : From Employee Representation to Employee Involvement*, in Beaumont, B. E., Beaumont, R. A. & Helfgott, R. B.(eds.), *Industrial Relations to Human Resources and Beyond*, M.E. Sharpe, Inc, London, England.

## Abstract

### The Effect of Participative Work Practices on Labor Relations Climate: Moderating Role of Union's and Management's Strategy on the Process

Young-Myon Lee<sup>1)</sup> · Joo-Hyoung Lee<sup>2)</sup>

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, 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: t the more collaborative union's strategy is, the greater the effect is. These results present the clue about what strategies union should establish. In other words, considering that participation strategy of union in labor relation practices can play a major role on labor relations climate change, union should take a participation strategy rather than an opposition to the introduction of participative work practices.

Key Words: Participative Work Practices, Labor Relations Climate, Management's Avoidance Strategy, Management's Partnership Strategy, Union's Division Strategy, Union's Participation Strategy

---

1) Professor, Dongguk Business School, Dongguk University-Seoul, youngman@dongguk.edu

2) Ph. D. Program Student, Graduate School, Dongguk University-Seoul, jhlee@e-haein.co.kr