

기업의 노사관계 상황이 고성과작업시스템에 미치는 효과

- 노사의 전략적 선택과 노사관계분위기의 조절효과를 중심으로 -

이 주 형* · 이 영 면**

본 연구는 한국노동연구원 연구원이 조사한 사업체패널조사 자료(WPS2007 및 WPS2009)를 활용하여 고성과작업시스템과 노사관계 변수가 기업의 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과 (1) 노사관계분위기는 고성과작업시스템이 기업의 성과를 제고하는 과정에서 그 효과를 유의미하게 강화시키는 조절효과가 있었으며, (2) 이러한 노사관계분위기는 노사 양측의 노사관계전략에 의해 영향을 받는다는 것을 확인할 수 있었다.

이러한 실증결과는 기업이 경쟁력 제고를 위해 도입하고자 하는 각종의 고성과작업시스템 관행이 기업성파로 이어지는 효과를 제고하기 위해서는 노사관계분위기에 대한 관리가 필요하다는 점에서 시사점이 있다. 또한 노사 양측의 노사관계전략이 노사관계분위기에 미치는 영향을 실증적으로 분석함으로써 고성과작업시스템의 정착과정에서 노조를 배제시키는 기업의 전략이나, 무조건 이에 반대하는 노조의 전략이 전환되어야 한다는 근거를 제시한다. 특히, 사용자의 노사관계전략이 노조의 노사관계전략을 부분적으로 매개하여 노사관계분위기로 형성되는 과정을 규명함으로써 노사관계분위 형성의 동인이 노사관계를 바라보는 사용자의 노사관에 있다는 사실을 확인하였다.

주제어: 고성과작업시스템, 노사관계분위기, 사용자의 회피전략, 사용자의 동반자전략, 노조의 분리전략, 노조의 협조전략

1. 서론

세계화, 무역자유화, 정보화 등으로 글로벌 경쟁이 심화되면서 기업과 근로자는 급격한 환경변화에 신속하게 대응할 수 있는 경쟁우위로서 혁신역량의 축적이 생존의 필수요건이 되고 있다. 전 세계적으로 경제의 서비스화 진전과 신사업의 성장 등으로 과거 제조업 위주의 대량 생산, 대량 소비체계의 수직적 통제의 작업 조직은 고객의 욕구를 충족시키는데 이미 한계를 드러내고 있다. 인적자원관리 영역에서 기업의 지속성장을 담보하기 위한 고생산성, 고효율 시스템으로 전환은 생존의 화두가 되었으며, 이를 위해 유연화, 수평화, 분산화, 몰입화에 대한 요구가 크게 증가하고 있다.

* 동국대학교 경영학과 박사과정, 제1저자, jhlee@e-haein.co.kr

** 동국대학교 경영학과 교수, 교신저자, youngman@dongguk.edu

반면, 노사관계관리 영역에 있어서도 그 초점이 단체교섭 중심에서 기업 경쟁력 강화를 위한 현장 중심으로 전환됨에 따라 노동력 수급의 현장인 일터를 중심으로 한 혁신의 논의가 어느 때보다 활발히 진행되고 있다.

이러한 실무적 요구에 해결의 실마리를 제공하는 이론이 고성과작업시스템(High Performance Work System, HPWS)이다. 당초 작업조직이론에 기반하여 시작된 고성과작업시스템 이론은 이후 자원기반이론의 관점이 더해지면서 기업이 보유한 자원 중에서 인적자원이 물적자원과 달리 가치 있고(valuable), 희귀하며(rare), 대체될 수 없고(non substitutable), 모방할 수 없는(inimitable) 성격이 부각되면서 기업의 경쟁우위 요소 확보차원에서 강조되었다.

그러나 현실에서의 고성과작업시스템은 현장의 필요성과 이론의 견고함에도 불구하고 작동 원리로서 다양한 문제점을 노출하고 있다. 기업 입장에서 고성과작업시스템을 통해 궁극적으로 획득하여야 하는 것은 근로자들의 능동적인 몰입과 헌신임에도 불구하고, 단지 이를 신인사관리제도의 한 요소로 인식하고 충분한 검토없이 현장에 적용하려는 분위기가 형성되고 있다. 반면, 노동조합 입장에서는 이를 노동의 대응수단을 무력화시키려는 일종의 세련된 수단으로 인식하고 소극적 입장이나 반대의 입장을 취하고 있다. 이처럼 노사간 공동의 문제해결을 목표로 시작되었던 고성과작업시스템이 오히려 노사간 갈등의 수레바퀴만 공전시키는 결과로 이어지는 부정적인 성과를 나타내는 결과도 많이 발견되고 있다.

본 연구는 고성과작업시스템이 기업성공에 미치는 영향이 노사관계 상황에 따라 달라짐을 규명하여 고성과작업시스템이 기업성공에 긍정적 영향을 준다는 기존연구의 일관된 결과를 바탕으로 노사관계 영역에서 노사 양 당사자의 역할을 모색하는데 목적이 있다.

II. 문헌연구

1. 조직성과를 이끄는 고성과작업시스템의 관행

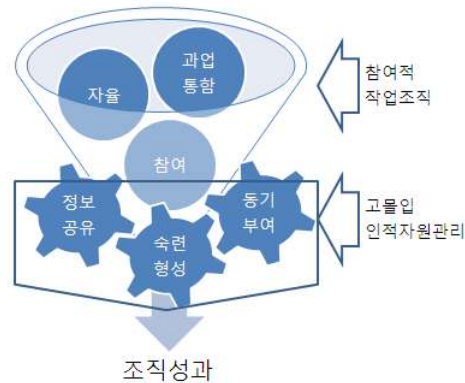
고성과작업시스템은 1989년에 작업장숙련위원회(National Commission on the Skills of the Workplace)가 미국의 선택(America's Choice)이라는 보고서에서 처음으로 언급하면서부터 확산되기 시작한 개념이다(Cappelli & Newmark, 1999). 기존 테일러식 통제중심 방식에서 탈피하여, 현장구성원의 몰입과 참여를 통한 조직성과의 향상에 초점을 둔 인적자원관리시스템을 의미한다. 이러한 방식의 인적자원관리는 고몰입(high commitment)(Walton, 1985), 고관여(high involvement)(Lawler, 1992), 고성과(high performance)(Pfeffer, 1994) 인적자원관리시스템 등 다양한 이름으로 불리고 있다(송보화, 2006).

고성과작업시스템이 기업성공에 미치는 과정에 대한 연구는 크게 3가지 관점, 즉 보편론, 상황론, 형태론의 관점으로 구분되어 있다(Delery & Doty, 1996). 보편론은 조직의 상황이나 조건과는 관계 없이 늘 조직성과를 높일 수 있는 최선의 고성과작업관행이 존재한다는 관점을 기반으로 주로 고

성과작업시스템의 관행이 조직성파에 미치는 영향을 연구하였다(Pfeffer, 1998). 반면 상황론은 조직을 둘러싼 외부 환경과의 외적 적합성을 중시하며, 주로 경영전략과 고성파작업관행의 적합성이 기업성파에 미치는 영향을 연구하였다(Miles & Snow, 1984). 마지막으로 형태론은 고성파작업시스템의 관행간의 내적 적합성을 중시하며, 주로 고성파작업 관행간의 내적 적합성을 통한 시너지 효과를 연구하였다(Appelbaum, 2000; MacDuffie, 1995). 이러한 구분은 고성파작업시스템을 구성하는 관행이 조직성파에 영향을 주는 과정을 해석하는데 있어 연구자들 간의 관점의 차이에 기인할 뿐, 본질적으로 소위 조직성파를 견인하는 고성파작업시스템의 관행이 그 본질이라는 전제에는 대체로 이견이 없는 것으로 보인다.

이처럼 고성파작업시스템의 연구는 다양한 혁신적 관행에 집중해 왔으며 이중 Pfeffer(1998)는 소위 고몰입, 고성파, 혹은 고헌신을 산출하기 위한 관행(high commitment, high performance, or high involvement, management practices) 등 다양한 이름으로 불리는 경영관리 방법들을 통해서 상당한 경제적 성파가 산출되었다고 주장하면서, 고용안정, 신중한 선발관리, 자주관리팀과 분권화, 광범위한 교육훈련, 신분적 차별의 감소, 정보의 공유, 고임금과 유연한 임금체계를 고성파, 고헌신, 고몰입을 산출하는 7개 관행으로 제시하였다(권동인·박호환, 2003). 또한 Guest(2000)는 영국의 고성파작업시스템을 연구하면서 18개 고성파작업관행을 제시하였고, Becker & Huselid(1998)는 미국 기업을 연구하면서 30개 이상의 관행을 제시하였다(Ashton & Sung, 2003).

본 연구에서는 이러한 선행연구에 근거하여 고성파작업시스템을 참여적 작업조직과 고몰입 인적자원관리의 두 개의 축을 가진 [그림 1]과 같은 개념으로 정의하고자 한다.



출처: 김동배·김주섭·박의경(2003), p.237의 그림을 재구성

[그림 1] 고성파작업시스템의 개념적 구성도

먼저 참여적 작업조직은 과업통합과 자율작업팀으로 대표되는 작업집단의 자율성, 그리고 개선이나 제안 등 개발활동에 대한 근로자의 참여를 의미한다. 다음으로 고몰입 인적자원관리는 근로자의 숙련, 정보, 동기, 재량권, 그리고 경쟁우위의 원천이 되는 노동력을 만들어내는 시스템을 통해 동기부여, 숙련형성, 정보공유를 유도함으로써 조직의 성파를 높이려는 제도와 관행을 의미한다.

이와 같이 고성과작업시스템을 참여적 작업조직과 고몰입 인적자원관리로 구분하고 이를 다시 하위 개념으로 구성하면 Guest(2000)의 고성과작업시스템 관행과 유사한 <표 1>과 같이 재분류될 수 있다.

<표 1> Guest(2000)의 고성과작업시스템 관행에 대한 재분류

고성과작업시스템 요소		관행	
고성과 작업시스템	참여적 작업조직	과업통합	- 다기능 - 문제해결집단의 존재
		자율	- 유연한 직무규정
		참여	- 작업개선팀의 존재
	고몰입 인적자원관리	동기부여	- 정기적인 평가 - 다양한 소스로부터의 정기적인 성과 피드백 - 개별성과급 - 수익과 연동된 보너스 - 강제적 고용조정 금지 - 자발적인 형태를 빌린 고용조정 회피 - 지위차별 해소노력 - 조화로운 휴가자격
		숙련형성	- 현실적인 직무사전검토 - 선발을 위한 심리측정검사 - 잘 개발된 교육훈련 - 경력직원에 대한 광범위한 훈련의 제공
		정보공유	- 사업계획에 대한 정보제공 - 성과목표에 대한 정보제공

출처: Ashton & Sung(2003), p.35의 자료를 재분류 정리

2. 노사관계분위기가 고성과작업시스템에 미치는 영향

노사관계분위기(labor relations climate)란 노사 간에 표출되는 정서, 태도, 행동 등의 유형에 의해 상징되는 협력적 혹은 대립적 분위기를 의미한다. 노사관계분위기는 최근 노사관계연구에서 매우 중요한 변수로 등장하고 있으며 특히 노사협력이 요구되는 작업 조직개편이 일반화됨에 따라 노사관계 성과에 유의미한 중요한 변수로 부각되었다(박용승·나인강, 2010).

Freeman & Medoff(1985)에서 비롯된 노동조합의 존재 유무보다 노사관계의 성격 내지는 특성이 더 중요하다는 주장은 기존의 많은 연구에서 노동조합의 단순한 유무나 구조적 특성보다는 노사관계분위기가 개인 종업원성과와 조직성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Belman, 1992; Gittel, Nordenflycht & Kochan, 2004).

Metcalf(2003)는 노사관계가 기업성과에 영향을 미치는 연결고리(link)에 대한 연구가 미흡하다고 지적하면서 그중 하나로 노사관계분위기가 고성과작업시스템을 통해 기업성과에 영향을 주는 연결고리가 그중 하나일 수 있음을 언급했다. 그는 1998년 영국의 사업체고용관계조사(Workplace

Employment Relations Survey)를 기반으로 노사관계 성격과 고성과작업시스템 도입 사이의 관계를 분석하여 노사관계분위기가 협력적일 때 고성과작업시스템을 도입하기 좋은 조건이 형성된다고 결과를 분석했다. 특히 유노조사업장이 고성과작업시스템을 도입한 경우 무노조사업장이 고성과작업시스템을 도입한 경우보다 장기적인 생산성증가율이 높게 나타난 점을 들어 기업성과의 관점에서 중요한 변수는 노조유무가 아니라 노사관계의 특성이라고 볼 수 있다고 주장했다.

그간 전략적 인적자원관리나 고성과작업시스템에 대한 기존의 연구들이 주로 경영성과에 미치는 영향에 집중되었기 때문에, 고성과작업시스템과 노사관계와의 관계에 대한 연구결과는 상대적으로 미흡했다(이주형·이영면, 2011). 그러나 다수의 외국문헌에서 노사관계의 성격은 인적자원리의 변화를 가져오는 가장 큰 요인 중의 하나로 취급하고 있다(Jacoby, 1984, 2003; Kochan & Cappelli, 1984; Kochan, Katz & McKersie, 1986; Taras, 2003).

3. 노사 당사자의 전략이 고성과작업시스템에 미치는 영향

그간 현장노사관계 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). 고성과작업시스템이 도입되는 과정에서 사용자의 전략적 선택은 물론 노조의 전략적 선택은 매우 중요한 요소이다. 특히 노사의 전략적 선택은 노사가 구성원에 대해 지니고 있는 철학, 사고방식, 가치관을 포괄하는 개념이기 때문에 실제 노사의 전략은 고성과작업시스템 뿐만 아니라 노사관계와 연계된 거의 모든 영역에 영향을 미칠 것이다.

고성과작업시스템에 대한 노사의 전략적 선택을 강조한 연구는 작업조직을 포함하는 현장노사관계가 기업마다 다른 양상을 나타내는 결정적 원인으로 경영자의 전략적 선택을 지정한 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 노동조합은 선뜻 동의하지 않는다(Eaton & Voos, 1992). 고성과작업시스템을 도입함에 있어서 노조가 참여전략으로 전환하는 것은 노조간부에 대해 대단히 큰 개인적인 위험을 초래하기 때문이다(Moore, 2006).

이처럼 고성과작업시스템의 도입에 대한 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, 전체 의도에 따라 전략적 선택이 달라질 수 있음을 의미한다.

III. 연구모형과 연구가설

선행연구에 대한 고찰에서 살펴본 바와 같이 고성능작업시스템에 대한 연구는 주로 고성능작업시스템이 기업 성과를 견인한다는 점과 고성능작업시스템과 노사관계변수 사이의 직접적인 관계를 규명하는데 치우쳐 있다. 반면 본 연구는 이러한 시각과 달리 고성능작업시스템과 기업 성과 사이의 관계를 노사관계 변수가 어떻게 조절하는가라는 주제(Black & Lynch, 2001)의 관점에서 노사관계 영역을 조절변수로 한 영향력을 살펴보고자 한다.

1. 연구가설

가. 노사관계분위기와 고성능작업시스템

고성능작업시스템과 같이 근로자로부터의 자발적인 기여를 추구하는 관행이 작동하는 과정에서 노사관계분위기와 같은 노사관계 상태는 매우 중요한 요소가 될 것으로 추론할 수 있다. 이는 노동조합의 생산성 효과에 대한 연구들이 단순히 노동조합의 존재 여부가 아니라 기업내 노사관계 상태가 결정적인 변수일 수 있다고 지적하는 것과 일관성을 가진다(Freeman & Medoff, 1984).

일반적으로 노동조합이 고성능작업시스템의 도입에 참여하는 경우 단체교섭 중심의 노사대응관계가 사용자 주도의 일방적 노사관계로 전개되지 않을까하는 의심을 가지게 되는 것은 당연하다. 따라서 노동조합은 최소한의 범위 내에서만 고성능작업시스템의 작동을 용인할 가능성이 높다(Osterman, 1994).

하지만 노사관계분위기가 협력적일수록 고성능작업시스템에 대한 노동조합의 의심이 줄어들 수 있을 것으로 추론된다. 즉, 협력적인 노사관계분위기는 고성능작업시스템이 원활히 작동하는 것을 더욱 긍정적으로 조절할 것이라는 가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 1. 노사관계분위기가 협력적일수록 고성능작업시스템이 기업성장에 미치는 영향을 더욱 긍정적으로 조절할 것이다.

나. 사용자의 노사관계전략과 고성능작업시스템

사용자가 노조를 인식하는 기본적인 태도 및 시각은 노사관계에 있어 매우 중요한 요인이다. 일반적으로 유노조기업에 있어서 사용자가 노조를 기업경영의 걸림돌로 보느냐 또는 경영의 유효한 파트너로 보느냐하는, 즉 노조관에 따라 사용자의 전략적 선택이 달라질 수 있다(최종태, 1996). 이 영면(2009)은 기업의 고용관계전략 유형을 노조탄압, 노조회피, 노조대체, 노조대응, 노조협력의 5단계로 나누어 설명하였으며, Cooke(1990)는 사용자의 전략적 선택을 노조회피전략과 노조동반자전략으로 구분하였다. 노조회피전략이란 소극적 측면에서 노조를 형식적으로만 인정하며, 노조의 어

용화·무력화를 시도하는 것이며, 노조동반자전략이란 적극적 측면에서 노조의 성장을 지원하고 노조를 경영의 주요한 파트너로 수용하는 것이다.

일반적으로 고성과작업시스템이 작동하는데 있어서 근로자의 감정자본(emotion capital)과 암묵지(tacit knowledge)를 자발적으로 활용할 수 있는지에 따라 기업의 경쟁우위가 구축될 수도 있고 구축되지 못할 수도 있다. 노조회피전략하에서는 노조와 상세히 작성된 단체협약을 통해 공식화된 계약으로서의 근로조건의 실행 및 준수가 노사관계의 초점으로 전개되는 반면, 노조동반자전략하에서는 임금과 근로조건의 합의라는 협소한 영역에서 탈피하여 공동결정까지 포함하는 보다 포괄적인 영역으로 노사관계의 초점이 넓어지게 된다. 따라서 고성과작업시스템과 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 고성과작업시스템이 원활히 작동하는 것을 더욱 긍정적으로 조절할 것이라는 가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 2. 사용자의 노사관계전략이 동반자전략에 가까울수록 고성과작업시스템이 기업성공에 미치는 영향을 더욱 긍정적으로 조절할 것이다.

다. 노조의 노사관계전략과 고성과작업시스템

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 참가하에서 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 전략을, 후자는 생산 과정에 적극적으로 참여하여 분배의 몫을 함께 증가시키는 과정 중심 전략이다.

고성과작업시스템은 기업의 모든 구성원에 대한 권한위양과 몰입을 통해 포지티브-섬 게임 논리를 구현하자는데 목적이 있다(이동명, 2004). 따라서 고성과작업시스템이 정상적으로 작동하기 위해서는 기업의 경쟁력만이 아닌 구성원의 욕구도 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 고성과작업시스템 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 고성과작업시스템이 기업성과에 미치는 영향을 더욱 긍정적으로 조절할 것이다.

라. 노사관계분위기와 노사의 노사관계전략

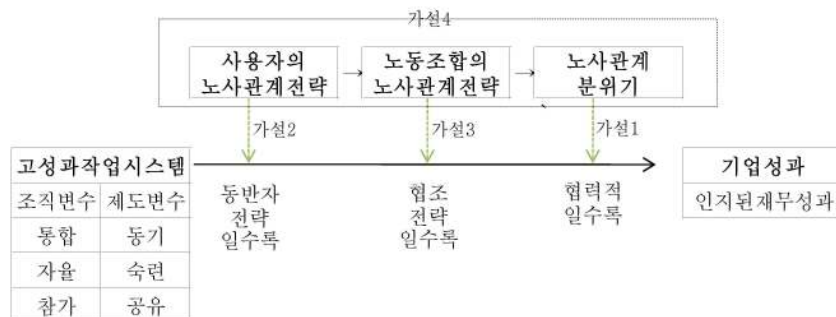
노사관계변수는 다양한 경로를 통해 기업성과에 영향을 미칠 수 있고 또한 그 관계가 일방적인 것이 아니라 서로 상호작용을 하고 있다고 보아야 할 것이다(노용진, 2007). 본 연구에서 고성과작업시스템의 원활한 작동에 대해 조절효과를 살펴본 노사관계의 세 가지 변수인 노사관계 분위기, 사용자의 노사관계전략, 노조의 노사관계전략도 다양한 경로를 통해서 또는 서로간의 상호작용을 통해서 기업성과에 영향을 미칠 것으로 추론할 수 있다.

고성과작업시스템의 도입에 대해서 사용자의 전략적 선택이 먼저 바뀌어야 하는 주장이 보편적 지지를 얻고 있으며, KKM모델의 경우도 사용자의 전략적 선택이 노사관계 변화의 동인임을 제시하고 있다. 사용자가 노조를 인식하는 기본적 태도 및 시각이 노사관계에 매우 중요한 요인임을 의미하며 이에 대한 반작용으로 노조의 노사관계전략과 노사관계분위기가 결정될 수 있다고 추론할 수 있다. 즉, 사용자의 노사관계전략이 노조의 노사관계전략을 매개하여 노사관계분위기 형성에 영향을 미친다는 가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 4. 사용자의 노사관계전략은 노조의 노사관계전략을 매개하여 노사관계분위기에 영향을 미칠 것이다.

2. 연구모형

가설에 따른 연구모형은 [그림 2]와 같이 도식화할 수 있다.



[그림 2] 연구모형

IV. 조사방법

1. 자료 수집 및 분석방법

연구가설을 검증하기 위해 사용한 자료는 한국노동연구원이 조사한 사업체패널 데이터로 2007년과 2009년에 조사된 WPS2007과 WPS2009를 분석자료로 사용하였다. 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 중에서 유노조사업장만을 대상으로 하였으며 모델에 해당하는 변수의 결측치를 제외하였는데 WPS2007의 경우 총 1,744개 사업장 중 658개 사업체가 표본 숫자이며, WPS2009의 경우 총 1,744개 사업장 중 653개 사업체가 표본 숫자이다. 가설 검증을 위해 SPSS의 PASW Statistics 18.0을 사용하여 회귀분석을 실시하였다.

2. 변수의 측정

가. 고성과작업시스템의 측정

독립변수인 고성과작업시스템 변수는 Guest(2000)의 고성과작업시스템 요소를 기준으로 개별관행을 측정하여 이를 가산하여 구성하였다. 고성과작업시스템은 조직변수와 제도변수로 구성하였으며 조직변수는 통합, 자율, 참여의 세 가지 변수로 제도변수는 동기, 숙련, 공유의 세 가지 변수로 구성하였다.

먼저 조직변수인 통합은 업무로테이션 유무, 다기능 훈련 유무의 2개 문항을 무=0, 유=1로 측정된 값을 가산한 후 표준화하여 사용하였다(Cronbach's α =.618(WPS2007)/.574(WPS2009)). 자율은 업무수행자율권 정도, 업무속도자율권 정도, 채용자율권 정도, 훈련자율권 정도의 4개 문항을 4점 척도로 측정하여 평균한 후 표준화하여 사용하였다(Cronbach's α =.841(WPS2007)/.846(WPS2009)). 참여는 제안제도의 유무, 소집단 활동 유무, 팀/반회의 유무의 3개 문항을 무=0, 유=1로 측정된 값을 가산한 후 표준화하여 사용하였다(Cronbach's α =.673(WPS2007)/.729(WPS2009)).

다음으로 제도변수인 동기는 평가제제도 유무, 성과배분제 유무, 연봉제 유무의 3개 문항을 무=0, 유=1로 측정된 값을 가산한 후 표준화하여 사용하였다(Cronbach's α =.566(WPS2007)/.588(WPS2009)). 숙련은 사내교육제도 유무, 사외교육 제도 유무, 인터넷교육제도 유무, 학습모임제도 유무, 수탁업체근로자지도 유무, 위탁업체근로자지도 유무, 교육훈련휴가제 유무, 수강료지원제도 유무, 학자금 지원제도 유무, 학습시간배려제도 유무의 10개 문항을 무=0, 유=1로 측정된 값을 가산한 후 표준화하여 사용하였다(Cronbach's α =.682(WPS2007)/.658(WPS2009)). 공유는 CEO 직원회의 유무, 정기

적 현장순시 유무, 의사소통 핫라인 유무, 직제라인 회합제도 유무, 근로자설문조사 유무, 정기 소식지 유무, 사내게시판 유무, 정기이메일 유무, 인트라넷 유무의 9개 문항을 무=0, 유=1로 측정된 값을 가산한 후 표준화하여 사용하였다(Cronbach's $\alpha=.684$ (WPS2007)/.738(WPS2009)).

각각의 표준화된 변수는 통합, 자율, 참여를 평균하여 조직변수로 동기, 숙련, 공유를 평균하여 제도변수로 구성하고 조직변수와 제도변수를 평균하여 고성과작업시스템 변수로 정의하였다. 이와 같이 측정된 각 영역의 관행을 가산하는 형태로 고성과작업시스템 변수를 구성하는 것은 고성과작업시스템의 구성요소가 상호 보완성을 발휘하기 때문에 기업성과변수에 대한 시너지 효과가 발생할 수 있기 때문이며(Arthur, 1992; Becker & Gerhart, 1996; MacDuffie, 1995) 선행 연구 대부분이 다수의 관행을 통해 고성과작업시스템을 구성하고 이를 측정함에 있어서 시너지를 전제된 가산지수를 활용하고 있다(이주형·이영면, 2010).

나. 기업성과의 측정

종속변수인 기업성과는 “동종업체 평균과 비교하여 귀 사업장의 재무적 성과는 어떠합니까?”라는 인지된 재무성과를 5점 척도로 측정하였다. 재무적 산출물의 대용치(proxy)로 사용된 인지된 재무성과는 실제 재무자료와 인지적 측정자료는 매우 높은 상관관계가 있어 기업수준의 성과를 측정하는데 대체될 수 있다(Delaney & Huselid, 1996).

다. 노사관계분위기의 측정

조절변수 중 하나인 노사관계분위기는 노사간 약속준수 정도, 협상에서 노사간 신뢰분위기 정도, 노사간 정보교환 정도, 노사간 공동협의 정도, 노사간 잦은 대립 정도(R), 노사간 적대성 정도(R)의 6개 문항을 5점 척도로 측정된 값을 평균하여 사용하였다(Cronbach's $\alpha=.854$ (WPS2007)/.859(WPS2009)).

라. 사용자의 노사관계전략 측정

조절변수인 사용자의 노사관계전략은 “귀 사업장에서 사측의 노동조합에 대한 정책은 어떠합니까?”라는 질문에 대한 회피전략에서 동반자전략까지를 3점 척도로 측정하여 사용하였다.

마. 노조의 노사관계전략 측정

조절변수인 노조의 노사관계전략은 “귀 사업장의 작업장 혁신 노력에 대한 노동조합의 대응전략은 어떠합니까?”라는 질문에 대한 분리전략에서 협조전략까지를 4점 척도로 측정하여 사용하였다.

바. 기타 통제변수의 측정

기타 통제변수로는 고성과작업시스템이 작동하는데 영향을 미칠 수 있는 조직상황변수들인 조직 규모와 조직연령으로 구성하였다. 조직규모는 설문지에 기재된 근로자수를, 조직연령은 설문지에 기재된 설립년도를 조사시점에서 차감한 결과를 정규분포에 근사하기 위해 자연로그값을 취해서 사용하였다.

V. 실증분석

1. 표본의 기술통계

대상표본의 업종상 분포는 제조업이 35.4%(WPS2007)와 36.1%(WPS2009)로 가장 다수이며 세부 분포는 <표 2>와 같다. 기업의 연령은 평균 28.53년(WPS2007)과 30.93년(WPS2009)이며 정규직 종업원의 수는 평균 714명(WPS2007)과 655명(WPS2009)으로 대규모 사업장이 다수 포함되어 있는 표본임을 알 수 있다.

독립변수인 고성과작업시스템 변수에서 조직변수의 평균은 0.095(WPS2007) 와 0.086(WPS2009), 제도변수의 평균은 0.184(WPS2007)와 .203(WPS2009)로 조직적 관행보다 제도적 관행이 더 많이 도입된 것으로 해석할 수 있다. 다음으로 종속변수인 인지된 재무성과(5점 척도)는 평균 3.12 (WPS2007)와 3.13(WPS2009)로 “동종업체와 비슷하다”를 약간 상회하고 있다.

조절변수인 노사관계분위기(5점 척도)는 평균 3.54(WPS2007)와 3.83(WPS2009)로 “보통이다”를 약간 상회하고 있다. 다른 조절변수인 사용자의 노사관계전략(3점 척도)은 평균 2.57(WPS2007)과 2.56(WPS2009)으로 회피전략 보다는 동반자전략에 가까우며, 노조의 노사관계전략(4점 척도)은 평균 3.55 (WPS2007)와 3.23(WPS2009)으로 분리전략보다는 협조전략에 가깝다고 해석할 수 있다.

<표 2> 표본의 업종별 분포 현황

업종(표준산업분류코드: 9차개정판)	WPS2007	WPS2009
제조업 (10~33)	35.4	36.1
전기, 가스, 증기 및 수도사업 (35~36)	2.3	2.5
하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업 (37~39)	0.5	0.6
건설업 (41~42)	2.3	2.5
도매 및 소매업(45~47)	4.4	4.3
운수업(49~52)	17.8	19.1
숙박 및 음식점업 (55~56)	1.8	2.0
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업 (58~63)	4.1	3.2

<표 2> 의 계속

업종(표준산업분류코드: 9차개정판)	WPS2007	WPS2009
금융 및 보험업 (64 ~ 66)	5.0	4.1
부동산업 및 임대업 (68 ~ 69)	0.3	0.3
전문, 과학 및 기술 서비스업 (70 ~ 73)	5.9	5.4
사업시설관리 및 사업지원 서비스업 (74 ~ 75)	2.3	1.5
공공행정, 국방 및 사회보장 행정(84)	0.9	1.1
교육 서비스업(85)	7.1	7.0
보건업 및 사회복지 서비스(86 ~ 87)	6.7	6.9
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업(90 ~ 91)	2.3	2.6
협회및단체,수리 및 기타 개인 서비스업(94 ~ 96)	0.9	0.8

2. 실증결과의 해석

<표 3>과 <표 4>에서 제시된 변수간의 상관관계를 보면 먼저 조직규모가 클수록 고성과작업시스템 관행이 증가하고($r=.311$ (WPS2007), $r=.224$ (WPS2009)), 조직연령이 젊은 신생기업일수록 고성과작업시스템 관행이 증가하는 경향을 보였다($r=-.096$ (WPS2007), $r=-.137$ (WPS2009)).

<표 3> 변수간의 상관관계 분석 (WPS2007)

변수들	1	2	3	4	5	6	7
평균	6.126	3.192	0.190	3.154	3.881	2.589	3.553
표준편차	0.979	0.715	0.678	0.772	0.494	0.501	0.621
1. 조직규모	1						
2. 조직연령	.122**	1					
3. 고성과작업시스템	.311**	-.096*	1				
4. 인지된 재무성과	.070	-.034	.197**				
5. 노사관계분위기	.000	.061	.113*	.118**	1		
6. 사용자 노사관계전략	-.037	.038	.105*	.035	.328**	1	
7. 노조 노사관계전략	-.097*	-.007	-.015	.079	.203**	.249**	1

N = 479. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

<표 4> 변수간의 상관관계 분석 (WPS2009)

변수들	1	2	3	4	5	6	7
평균	6.098	3.281	0.183	3.132	3.694	2.576	3.229
표준편차	0.923	0.668	0.673	0.662	0.513	0.503	0.683
1. 조직규모	1						
2. 조직연령	.137**	1					
3. 고성과작업시스템	.224**	-.137*	1				
4. 인지된 재무성과	.039	.068	.057				
5. 노사관계분위기	-.077	.001	.264**	.074	1		
6. 사용자 노사관계전략	-.027	.056	.129**	.075	.417**	1	
7. 노조 노사관계전략	-.031	.068	-.035	.047	.259**	.101*	1

N = 484* p<0.05, ** p<0.01

상관관계를 중심으로 먼저 독립변수, 종속변수와 조절변수간의 관계를 보면 우선 독립변수인 고성과작업시스템과 종속변수인 인지된 기업성과는 WPS2007에서만 유의한 상관관계를 보였다 (r=.197(WPS2007)).

조절변수인 노사관계분위기는 독립변수인 고성과작업시스템(r=.133(WPS2007)/ r=.264(WPS2009)) 및 종속변수인 인지된 재무성과(r=.118(WPS2007))와 상관관계가 있었다. 조절변수로 설정한 노사관계 영역의 세 가지 변수 노사관계분위기, 사용자의 노사관계전략, 노조의 노사관계전략은 상호 밀접한 상관관계를 보여 세 변수가 유의미한 영향을 주고 받는 관계임을 추론할 수 있었다.

이러한 상관관계분석을 기초로 계층적 회귀분석을 실시하여 <표 5>, <표 6>과 <표 7>에서 노사관계 변수인 노사관계분위기, 사용자의 노사관계전략, 노조의 노사관계전략의 조절효과를 검증하였다.

<표 5> 노사관계분위기의 조절효과

독립변수들	인지된 재무성과 (WPS2007)				인지된 재무성과 (WPS2009)			
	조직규모	.147**	.070**	.073**	.083**	.027	-.001	.009
조직연령	-.024	-.001	-.005	-.006	.072	.088*	.084	.082
고성과작업시스템		.194**	.187**	-.495*		.091*	.073	.254
노사관계분위기			.039	.032			.061	.064
고성과작업시스템 * 노사관계분위기				.686*				-.183
R ²	.021	.052	.054	.063	.007	.014	.018	.018
수정된 R ²	.017	.048	.047	.055	.003	.009	.011	.010
ΔR ²		.032**	.001	.009*		.007*	.003	.001
Model F	6.23**	10.85**	8.36**	7.91**	2.00	2.83*	2.64*	2.18

N = 592(WPS2007), 596(WPS2009). * p<0.05, ** p<0.01

주: 표준화계수가 제시됨. 계수 유의성 검정은 양측검정임.

<표 6> 사용자 노사관계전략의 조절효과

독립변수들	인지된 재무성과 (WPS2007)				인지된 재무성과 (WPS2009)			
	조직규모	.147**	.070**	.068**	.075**	.027	-.001	.002
조직연령	-.024	-.001	.000	.002	.072	.088*	.086*	.088
고성과작업시스템		.194**	.198**	-.143		.091*	.084	-.084
사용자노사관계전략			-.033	-.039			.042	.037
고성과작업시스템 * 사용자노사관계전략				.346				.171
R ²	.021	.052	.054	.058	.007	.014	.016	.017
수정된 R ²	.017	.048	.047	.050	.003	.009	.009	.009
ΔR ²		.032**	.001	.004		.007*	.002	.001
Model F	6.23**	10.85**	8.30**	7.19**	2.00	2.83*	2.37	2.02

N = 592(WPS2007), 596(WPS2009). * p<0.05, ** p<0.01

주: 표준화계수가 제시됨. 계수 유의성 검정은 양측검정임.

<표 7> 노조 노사관계전략의 조절효과

독립변수들	인지된 재무성과 (WPS2007)				인지된 재무성과 (WPS2009)			
	조직규모	.076	.013	.021	.020	.030	.014	.016
조직연령	-.043	-.017	-.018	-.016	.064	.075	.072	.069
고성과작업시스템		.192**	.190**	.730**		.064	.065	-.179
노조노사관계전략			.084	.106*			.045	.036
고성과작업시스템* 노조노사관계전략				-.546*				.248
R ²	.007	.039	.046	.054	.006	.009	.011	.014
수정된 R ²	.003	.033	.038	.044	.001	.003	.003	.004
ΔR ²		.033**	.007	.008*		.004	.002	.003
Model F	1.622	6.476**	5.745**	5.395**	1.339	1.511	1.378	1.352

N = 479(WPS2007), 484(제S2009). * p<0.05, ** p<0.01

주: 표준화계수가 제시됨. 계수 유의성 검정은 양측검정임.

분석결과 고성과작업시스템은 종속변수인 인지된 재무성과에 대해 대체로 일관된 정의 영향을 보여주었다. 또한 조절변수인 노사관계분위기, 사용자 노사관계전략, 노조 노사관계전략을 투입한 결과 WPS2007에서 노사관계분위기는 고성과작업시스템이 재무성과에 영향을 미치는 과정에서 유의미한 정의 조절효과를 보여주었다($\beta=.686, p<.05$). 다만, 당초 가설과 반대로 WPS2007에서 노조의 노사관계전략이 협조전략일수록 오히려 고성과작업시스템이 재무성과에 영향을 미치는 과정에서 유의미한 부의 조절효과를 보여주었다($\beta=-.546, p<.05$). 반면 조절효과를 검증하는 과정에서 WPS2007 분석시 유의했던 회귀모형이 WPS2009 분석에서는 모형자체가 유의하지 않은 결과가 다수 도출되었다.

마지막으로 <표 8>에서 노사관계변수들 사이의 영향을 분석하여 변수간의 매개효과를 검증하였다. Baron & Kenny(1986)이 제시한 매개작용이 성립되기 위해 필요한 네 가지 조건에 의해 검증한 결과 WPS2007 및 WPS2009 모두 1단계에서 사용자의 노사관계전략은 매개변수로 가정한 노조의 노사관계전략에 유의한 정의 영향을 미쳤으며, 2단계에서 사용자의 노사관계전략은 종속변수인 노사관계분위기에 유의한 정의 영향을 미쳤다. 다음으로 3단계에서 매개변수인 노조의 노사관계전략은 종속변수인 노사관계분위기에 유의한 정의 영향을 미쳤다. 마지막으로 4단계에서 매개변수와 종속변수를 모두 포함한 모형에서 종속변수인 노사관계분위기에 대한 사용자의 노사관계전략의 영향은 2단계에 보다 유의하게 감소하여 부분매개효과가 존재함을 증명하였다.

<표 8> 노사관계 변수들 간의 매개효과

분석단계	노사관계변수 간의 매개관계 (WPS2007)				노사관계변수 간의 매개관계 (WPS2009)			
	1단계	2단계	3단계	4단계	1단계	2단계	3단계	4단계
종속변수	노조전략	분위기	분위기	분위기	노조전략	분위기	분위기	분위기
조직규모	-.067	.002	.005	.006	-.050	-.071	-.070	-.061
조직연령	-.002	.064	.069	.062	.070	.012	-.008	-.030
사용자노사관계전략	.246**	.317**		.273**	.086*	.408**		.390**
노조노사관계전략			.191**	.124**			.249**	.215**
R ²	.066	.106	.041	.111	.015	.172	.068	.218
수정된 R ²	.061	.102	.036	.104	.009	.168	.063	.212
Model F	12.28**	25.87**	7.47**	16.28**	2.62*	44.90**	12.71**	36.33**
N	526	658	526	526	526	651	526	526

* p<0.05, ** p<0.01

주: 표준화계수가 제시됨. 계수 유의성 검정은 양측검정임.

VI. 결 론

1. 가설검증에 따른 결론

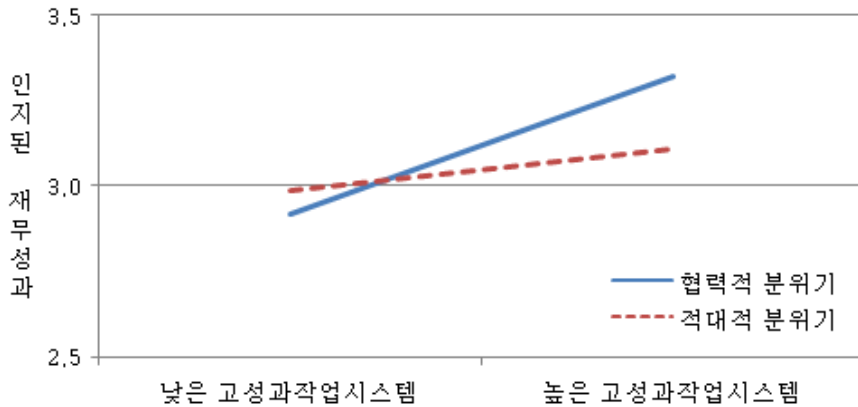
상관관계분석과 회귀분석 결과를 통해 검증한 결과를 정리하면 먼저 노사관계분위기가 협력적일수록 고성과작업시스템이 기업성장에 미치는 영향을 더욱 긍정적으로 조절할 것이라는 가설 1은 WPS2007 데이터에서는 지지되었으나, WPS2009에서는 모형자체가 유의하지 않았다.

사용자의 노사관계전략과 노동조합의 노사관계전략이 조절효과를 가질 것이라는 가설2와 가설3은 WPS2007 및 WPS2009에서 모두 지지되지 않았다. 오히려 가설3은 WPS2007에서 노조의 노사관계전략이 협조전략일수록 고성과작업시스템이 기업성장에 미치는 영향이 부정적으로 조절되는 결과가 유의하게 검증되어 당초 가설과는 전혀 다른 가능성이 있을 수 있음을 암시하였다. 예를

들어 노조의 노사관계전략이 오히려 기업의 경영여건에 영향을 받을 수 있다는 가정도 가능할 것이다. 즉, 기업의 경영여건이 어렵고 불확실할수록 노동조합은 이를 개선하기 위해 양보교섭과 유사한 형태의 협조전략을 취할 가능성이 높고, 이런 역의 인과관계가 가설검증 과정에서 노조의 협조전략이 고성과작업시스템이 기업성파에 미치는 영향을 부정적으로 조절하는 행태로 검증되었을 가능성도 배제할 수 없을 것이다.

마지막으로, 사용자의 노사관계전략이 노조의 노사관계전략을 매개하여 노사관계분위기를 형성할 것이라는 가설4에 대해서는 WPS2007 및 WPS2009 데이터 모두 유의한 부분매개효과가 검증되어 지지되었다.

이러한 결과를 실무적으로 볼 때 고성과작업시스템이 기업의 성과로 연결되는 과정에서 노사관계분위기가 매우 중요한 상황요인으로 작용한다는 [그림 3]과 같은 해석이 가능하며 고성과작업시스템 도입 과정에서 노사관계분위기 제고를 위한 다양한 조치가 고려되어야 그 효과를 더욱 촉진시킬 수 있다는 해석이 가능하다.



[그림 3] 노사관계분위기의 조절효과(WPS2007)

2. 연구의 시사점 및 한계

“기업이 근로자로부터 자발적인 몰입과 적극적인 참여를 확보할 수 있는가?”라는 문제는 급변하는 외부 환경과 가속화되는 경쟁을 극복해야 하는 현실에서 기업 경쟁우위의 가장 중요한 요소라 해도 과언이 아니다. 이러한 배경에서 소위 근로자의 감정자본과 암묵지를 자발적으로 활용할 수 있는 고성과작업시스템에 대한 연구가 활발히 이루어져 왔으며, 고성과작업시스템이 기업 성과를 견인한다는 주장은 많은 연구에서 견고하게 뒷받침되고 있다.

그러나 고성과작업시스템의 작동과정에서 그 토양이 되는 노사관계 영역에 대한 관계 규명은 아직 미진한 것이 현실이다. 그간 고성과작업시스템과 노사관계 관련 변수간의 상호작용을 살펴본 대부분 선행연구의 관점이 주로 고성과작업시스템 모형을 기반으로 작업장의 참여관행 또는 혁신 관행이 노사관계에 어떠한 영향을 미치는지에 치우쳐 노사관계에 대한 변수들이 주로 종속변수로

취급되어 왔었다. 본 연구는 이와 시각을 달리하여 노사관계 영역을 조절변수로 하여 고성과작업 시스템의 작동과정에서 상황요인으로 영향력을 살펴보았다.

사업장의 노사관계는 어떤 한 방향으로만 기업성과에 영향을 미치지 않는다(Metcalf, 2003). 현장의 생산성 향상 과정에서, 조직분위기 개선 과정에서 또는 고성과작업시스템과 같은 혁신관행의 정착과정에서와 같이 다양한 경로를 통해 기업성과에 영향을 미칠 수 있고 또한 그 관계가 일방적인 것이 아니라 서로 상호작용을 가질 가능성이 높다. 본 연구는 고성과작업시스템이 기업성과에 영향을 미치는 과정에서 다양한 노사관계변수를 상황요인으로 설정하고 검증하였다. 그 결과 제한된 범위에서지만 노사관계분위기가 고성과작업시스템이 기업성과를 견인하는 작동과정에서 중요한 상황요인임을 확인했다. 또한 노사관계변수들 간의 상호작용을 검증하여 현장노사관계가 기업마다 다른 양상을 나타내는 결정적 원인이 경영자의 전략적 선택이라는 KKM모형을 제한적이거나 확인할 수 있었다.

이러한 연구결과는 고성과작업시스템의 정착과정에서 노조를 배제시키는 기업의 전략이나, 무조건 이에 반대하는 노조의 전략이 전환되어야 한다는 근거를 제시한다. 특히 본 연구를 통해 확인된 사용자의 노사관계전략이 노조의 노사관계전략을 부분매개하여 노사관계분위기가 형성되는 과정은 노사관계분위기 형성의 동인이 노사관계를 바라보는 사용자의 노사관에서 출발한다는 점을 시사하고 있다.

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 분석방법론과 관련하여 많은 한계를 가진다. 먼저 고성과작업시스템, 노사관계변수, 기업성과 사이에 존재할 수 있는 시차의 문제이다. 본 연구는 WPS2007과 WPS2009를 각각의 시점에서 횡단분석을 실시하는 수준에 머물러 있어 종단분석의 다양한 가능성이 고려되지 못했음을 지적해 둔다. 두 번째로 동일한 응답자가 독립변수와 종속변수를 동시에 응답함에 따라 동일 방법의 오류 가능성이 존재한다는 점이다. 셋째 패널데이터의 한계상 변수를 조작적 정의하는 과정에서 충부하고 포괄적으로 검토하기에 한계가 있는 제한된 변수들만이 사용되었다는 점이다. 특히 일부변수를 측정하는 과정에서 단일문항에 기인해 측정하여 신뢰성을 담보할 수 없는 한계가 분명하다. 마지막으로 동일한 가설을 검증하는 과정에서 WPS2007에 비해 WPS2009의 모형의 유의성이 크게 낮았던 원인을 보다 정치하게 규명하는 이론적, 실증적 작업이 필요하며 축적된 패널조사 자료를 기반으로 종단 연구를 통해 구체적인 인과관계의 밝혀내는데 이 연구의 후속과제가 있다고 보여진다.

참고문헌

- 권동인·박호환(2003), 「고몰입인적자원관리와 조직유효성의 관계에 있어서 지식경영의 조절효과에 관한 탐색적 연구」, □인사관리연구□, 27(2), 1-31.
- 김동배·김주섭·박의경(2003), 「고성과 작업관행과 기업 교육훈련」, □노동정책연구□, 3(1), 233-262.
- 노용진(2007), 「노사관계의 성격과 기업의 교육훈련투자」, □인사관리연구□, 31(1), 1-26.
- 박용승·나인강(2010), 「노동조합과 노사관계 풍토가 작업장 산업재해에 미치는 영향에 관한 연구」, □산업관계연구□, 20(4), 115-132.
- 송보화(2006), 「인적자원관리시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰: 제조업을 중심으로」, □경영학연구□, 35(1), 331-363.
- 이영면(2009), □고용관계론 -상생의 고용관계를 찾아서-□, 서울, 경문사.
- 이동명(2004), 「노사의 전략적 선택과 작업조직 설계」, □노동정책연구□, 4(4), 45-71.
- 이주형·이영면(2010), 「고성과작업시스템이 경영성과에 미치는 영향에 대한 국내 실증연구의 분석과 시사점」, □인적자원관리연구□, 17(3), 43-630
- 이주형·이영면(2011), 「노동조합의 인적자원개발제도에 대한 영향력이 참여적 작업관행에 미치는 영향」, □대한경영학회지□, 24(2), 879-895.
- 최종태(1996), □전략적 노사관계론□, 서울, 경문사.
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, A. L. Kalleberg(2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off*, Ithaca, NY.: Cornell Univ. Press.
- Arthur, J. B.(1992), He Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills, *Industrial and Labor Relations Review*, 35(3), 356-373.
- 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.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A.(1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Becker, B. E. & Gerhart, B.(1996), He Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Managerial Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A.(1998), High Performance Work System and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- 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.
- Black, S. E. & Lynch, L. M.(2001), How To Compete: The Impact Of Workplace Practices And Information Technology On Productivity, *The Review of Economics and Statistics*, 83(3), 434-445.
- Cappelli, P. & Newmark, D.(1999), Do high performance work practices improve establish-level outcomes?, *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 737-775.
- Cooke, W. N.(1990), *Labor-management Cooperation: New Partnership or Going in Circles?*, Michigan: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Delery J. E. & Doty D. H.(1996), Model of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A.(1996), The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Dunlop, J. T.(1958, 1993), *Industrial Relations System*, Harvard Business School Press.
- Eaton, A. & P. Voos(1992), Unions and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation, Mishel, L. & P. Voos (ed.). *Unions and Economic Competitiveness*, NY: M. E. Sharp.
- Freeman, R. & J. Medoff(1985), What Do Unions Do?, *Industrial and Labor Relations Review*, 38(2), 244-260.
- Gittell, J. H., Nordenflycht, A. V. & T. A. Kochan(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., M. Horrigan & M. Joyce(1998), Flexible Workplace Practices: Evidence from a Nationally Representative Survey, *Industrial and Labor Relations Review*, 52(1), 99-115.
- Guest, D. E.(2000), HR and the bottom line: Has the penny dropped?, *People Management*, 20, 26-31.
- 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.
- Jacoby, S. M.(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*, London, M.E. Sharpe, Inc.
- 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.
- Kochan, T. A. & Katz, H. C.(1992), *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial*

- Relations*, NY: McGraw-Hill.
- Kochan, T. A., Katz, H. C. & Cappell, P.(1984), The Strategic Choice and Industrial Relations, *Industrial Relations*, 23, 16-39.
- Kochan, T. A., Katz, H. C. & McKersie, R. B.(1986), The Transformation of American Industrial Relations, NY: Basic Books.
- Lawler. E. E.(1992). *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*, San Francisco, Jossey-Bass.
- 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.
- Metcalf, D.(2003), Unions and Productivity, Financial Performance and Investment : International Evidence, in J. T. Addison and C. Schnabel (eds.), *International Handbook of Trade Unions*, Edward Elgar.
- Moore, M. L. (2006), *Current Trends and Issues in High Performance Work Systems in the U.S.A. : A System Context*, 한국노사관계학회 국제학술회의 자료집, 서울, 한국노사관계학회.
- Miles, R. & Snow, C.(1984) *Designing Strategic Human Resource Systems*, Organizational Dynamics(Summer), 36-52.
- Mills. D. Q. & J. McCormick.(1985), *Industrial Relations in Transition: Cases and Text*, NY: John Wiley & Sons.
- Osterman, P.(1994), How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?, *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (2), 173-187.
- Pfeffer, J.(1994), *Competitive Advantage through People*, Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J.(1998), *Seven Practices of Successful Organizations*, California Management Review(Winter), 96-124.
- Pfeffer, J.(1998), *Human Equation*, Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Piore, M. & C. F. Sable.(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*, London, M.E. Sharpe, Inc.
- Walton, R. E.(1985), From Control to Commitment in the Workplace, *Harvard Business Review*, March-April, 77-84.

<Abstract>

The Effect of High Performance Work System(HPWS) on Corporate Performance: Moderating Role of Union's and Management's Strategic Choice and Labor Relations Climate

Lee, Joo-Hyoung·Lee, Young-Myon

Does labor relations environment help vitalize high performance work system(HPWS)? Using “Workplace Panel Survey(WPS)” carried out by Korea Labor Institute(KLI) in 2007 & 2009, this study investigates the effect of labor relations's environmental factors on the vitalization of HPWS.

The result of the research shows as follows. First, HPWS has positive effect on improving corporate performance, especially when there is a moderating effect that the more favorable labor relations climate is, the greater the effect is. Second, the labor relations climate is influenced by union's and management's strategic choice. Third, the motive of labor relations climate is the management's view of labor-management relations.

Those results present the basis that the company should manage the labor relations climate and that union's and management's strategic choice should be changed into more corporative labor relations climate.

KeyWords: High performance Work System, Labor Relations Climate, Management's Avoidance Strategy, Management's Partnership Strategy, Union's Division Strategy, Union's Participation Strategy