

# 노사관계의 성격과 교육훈련\*

노 용 진\*\*

본 연구는 노사관계의 성격이 기업의 교육훈련투자에 어떤 영향을 주고 있는가를 분석하는데 목적을 두고 실시되었다. 이론적 가설을 노사관계의 성격이 우호적일수록 기업의 교육훈련이 촉진될 것이라는 점에 두고, 한국노동연구원 패널자료 2-3차년도치를 이용하여 횡단면분석과 패널분석을 시도하였다. 횡단면분석의 결과, 통계적으로 유의하지는 않지만 노사관계가 우호적일수록 오히려 기업의 교육훈련이 저조한 것으로 나타나서 본 연구의 이론적 예측과 정반대의 방향을 보여주고 있었지만, 내생성 문제를 통제하기 위해 일차차분 패널모형을 사용한 경우에는 통계적으로 유의하지 않지만 노사관계가 우호적일수록 기업의 교육훈련이 높은 것으로 나타나서 본 연구의 이론적 예측과 일관된 방향을 보여주었다.

## 1. 문제제기

본 연구는 노사관계의 성격을 중심으로 기업의 교육훈련투자에 영향을 주는 요인들을 탐색하는데 목적을 두고 있다. 과학기술의 발전과 지식기반경제의 도래, 세계화의 급속한 진척과 함께 기업 경쟁력의 원천으로서 인적자원의 개발이 더욱 중요해지고 있다. 인적자원개발은 사회의 여러 부문과 여러 층위에서 이루어지고 있지만, 인적자원의 최종 수요자인 기업 내의 인적자원개발이 기업의 경쟁력과 직접적인 연관성을 가지게 되기 때문에 사회적으로 기업의 교육훈련은 인적자원개발 정책의 주된 목적이자 주된 대상이 되는 경향이 있다. 또한 기업은 기업대로 자신의 입장에서 최적의 교육훈련투자 수준을 찾아내야 하는 과제가 남아 있다. 숙련은 기업의 경쟁우위의 원천으로서, 기업은 인적자원개발의 장으로서 많은 주목을 받아 왔지만, 정작 기업 내 교육훈련의 메커니즘에 대해서는 여전히 많은 부분이 해명되지 않은 채 남아 있다.

기업 내 교육훈련의 결정요인을 보는 시각은 크게 두 가지 흐름이 있다. 하나는 고용관계의 안성이다. 교육훈련의 결과로서 얻어지는 숙련의 일차적 소유자는 기업이 아닌 근로자이기 때문에 숙련은 기업에게 '준공공재적 성격'을 띠게 되고, 기업과 근로자의 장기적 고용관계만이 기업에게 교육훈련투자의 과실을 줄 수 있다는 점이 이 시각의 기본 문제의식이다. 이는 인적자원개발의 영역에서 시장실패 가능성의 논리를 낳고, 인적자원개발에 대한 정부의 개입 또는 제도화된 시장의

\* 현재 진행 중인 연구이니 인용을 삼가해 주시길 바랍니다.

\*\* 서울산업대학교 경영학과 조교수

창출에 대한 논리적 근거를 제공하고 있다(Crouch et al, 1999). 이와 같은 시장실패 논리는 고용관계의 단기적 성격이 강한 영미권 국가에서 발생하고 있는 인적자원개발의 저조 현상을 설명하고, 지난 경제위기 이후 고용관계의 단기화가 촉진되고 있는 새로운 시장질서 속에서 우리나라의 기업 내에서도 교육훈련투자의 하락 가능성이 높음을 말해주고 있다. 이 시각은 중소기업과 대기업처럼 노동시장 내의 위상이 서로 다른 기업들의 교육훈련투자 차이를 잘 설명해주고 있지만, 한 사회 내에 수요독점적 지위(monopsony)를 누리고 있는 대기업들 사이의 교육훈련투자 차이를 설명하기에는 충분하지 않다(Crouch et al, 1999).

기업 내 교육훈련의 결정요인에 관한 또 한 가지 시각은 숙련의 직접적 수요 요인으로서 작업조직의 성격과 기업 내 교육훈련과의 연계성을 분석하는 것이다. Braverman(1974) 이후 자본주의 사회에서 테크놀로지의 발전은 근로자의 숙련을 촉진할 것인가 저하시킬 것인가에 관한 숙련논쟁은 작업조직의 성격에 따라 차이가 난다는 실증적 근거들이 제시되면서 작업조직의 성격이 기업 내 교육훈련투자의 결정요인으로서 주목을 받기 시작했다(Osterman, 1995). 특히, 근로자의 단순반복적인 직무수행에 기초하고 있었던 기존의 테일러리즘적인 작업조직을 뛰어넘어 작업조직의 유연성을 추구하는 경향이 기업의 교육훈련 투자에 일정한 영향을 주는 것으로 밝혀지고 있다(Osterman, 1995; McDuffie & Kochan, 1995; Wagar, 1997; Lynch & Black, 1998; Whitfield, 2000; 이병희·김동배, 2004). 이 관점은 노동시장 내에서 수요독점적 지위를 누리고 있는 대기업의 교육훈련투자를 설명하는 직접적 수요 요인으로 상당한 설득력을 가지고 있다. 숙련은 유연적 작업조직의 필수적 구성요소로 여겨질 정도이기 때문이다. 다만, 이 관점에서는 왜 어떤 기업은 근로자의 높은 숙련에 의존하는 유연한 작업조직을 채택하고, 다른 기업은 근로자의 낮은 숙련에 의존하는 테일러리즘적인 작업조직을 택하는가를 설명해야 하는 과제가 남아 있다. 이러한 작업조직의 차이는 결국 기술적 요인이나 제품시장 요인, 그리고 고용주-피고용자간의 인간관계 등 더 기본적인 요인들로 환원되어야만 정책적 함의를 도출할 수 있게 된다.

본 연구는 이들 2 가지 요인 외에 교육훈련의 제도적 영향요인으로서 노사관계의 성격에 주목하고 있다. 근로자의 숙련 문제를 순전히 기술적인 차원에서만 접근하면, 테크놀로지와 인적자원이 상승적으로 조화롭게 발전할 때 조직의 성과에 가장 긍정적인 역할을 한다. 그러나 숙련은 단순한 기술적 문제 외에 고용주-피고용자간의 사회적 관계에 영향을 미치게 되는데, 고용주-피고용자간의 사회적 관계에 이해 대립이 존재할 때 숙련은 양 당사자의 권력분배와 관련이 있기 때문이다(Heyes, 2000). 숙련노동자와의 투쟁 속에서 탄생한 테일러리즘이 근로자에 대한 통제와 불가분의 관계가 있었던 점을 생각하면 이를 쉽게 추측할 수 있다. 이와 관련하여, 탈숙련화와 숙련화 경향의 차이를 낳는 주된 요인 중 하나가 노사관계의 성격이라는 점(Adler, 1992; Adler, 2003), 자본주의적 노사관계의 성격을 대립적으로 파악하고 있는 Braverman(1974)이 탈숙련화 경향을 제시하고 있는 점 등도 시사하는 바가 크다. 이러한 문제의식에서 본 연구는 근로자의 이직에 대한 우려가 약한 대기업에서도 노사간의 파워게임이 기업의 교육훈련투자에 영향을 줄 수 있다고 보고 있다. 물론, 노사관계의 성격이 기업 교육훈련에 대한 영향요인으로서 고용관계의 안정성이나 작업조직의 성격을 대체하기보다는 보완하는 것으로 본 연구는 파악하고 있다.

노사관계의 성격과 기업 내 교육훈련의 연관성에 관한 실증 연구는 아직 초기단계에 있다. 실증 분석 차원에서는 노조의 존재를 통제변수로 포함하는 선에 머물러 있다(Osterman, 1995; Wagar, 1997; Frazis et al, 2000; Whitfield, 2000; 이병화·김동배, 2004). 실증분석 결과는 기업의 교육훈련 투자에 대한 노동조합의 효과가 긍정적이거나(Osterman, 1995; Arulampalam & Booth, 1998; 이병화·김동배, 2003) 통계적으로 유의하지 않다(Whitfield, 2000; 류장수, 1997). 반면, 이론적인 측면에서는 숙련형성과정의 노사관계의 구성요소로 정착된 독일 등의 노사관계를 대상으로 한 연구들(Crouch et al, 1999; MahnKopf, 1992)이나 최근 영국의 숙련교섭(Bargaining for Skills)이나 sector council과 관련된 노사참여적 인적자원개발 방안들이 존재하고 있다(Heyes, 1998; Munro & Rainbird, 2000. 우리나라에서도 최근 노사참여적 인적자원개발에 대한 관심이 생겨나고 있지만(김주섭 외, 2003; 조은상 외 2003), 아직은 규범적 수준을 크게 벗어나고 있지 못하다. 이러한 상태에서 본 연구는 우리나라에서 노사관계의 성격이 기업의 교육훈련투자에 어떤 영향을 미치는지를 밝혀내는 의미가 있고, 동시에 그 결과는 우리나라에서 노사협력적 인적자원개발이 얼마나 가능한지, 가능하다면 그 방안의 수립에 필요한 기초 자료를 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

## II. 이론적 논의

기업 내 노동조합의 존재가 기업의 교육훈련투자에 미치는 영향은 간접적인 성격의 것과 직접적인 것으로 대별된다. 간접적인 영향은 노동조합의 활동의 결과 창출되는 고용관계의 성격이 기업의 교육훈련투자의 환경으로 작용하기 때문에 발생하는 것이라면, 직접적인 영향은 노동조합이 기업의 교육훈련투자에 대해 가지는 태도와 접근법에 기인하고 있다.

노동조합의 존재는 고용관계와 기업의 인적자원관리 방식에 변화를 낳게 된다. 노동조합의 기본 목적이 근로자들의 고용조건 개선에 있기 때문에 노동조합의 존재는 먼저 임금수준을 시장임금 이상으로 밀어 올리는 역할을 하게 된다. 이와 같이 상대적 높은 임금수준으로 인해 유노조기업은 저임금-저숙련에 기초한 경쟁전략을 구사하기 어렵게 되기 때문에 기업의 교육훈련투자를 유도하는 역할을 하게 된다. 유노조기업의 상대적 고임금이 일종의 효율임금과 같은 역할을 함과 동시에 노동조합이 근로자들에게 불만의 해소를 위한 의사소통의 통로(voice) 역할을 함으로서 근로자들의 이직 동인을 낮추기 때문에 고용관계의 안정성을 가져오고 그것을 통해 인적자원개발의 시장실패 요인을 완화하는 결과를 낳게 된다. 반면에, 노동조합의 존재가 보상체계와 직무체계 등 인사관리의 경직화를 초래하는 경우들이 있는데, 이 경우에는 숙련과 보상·승진과의 연계성이 약화됨으로써 근로자들의 교육훈련 참여 동인이 떨어지고 기업의 성과에 미치는 영향이 약화될 것이기 때문에 기업의 교육훈련투자에 부정적으로 영향을 미칠 수 있다. 이를 극복하는데 집단적 노사관계 내에 숙련급이나 숙련자격제도처럼 근로자의 숙련형성에 동인을 부여하면서 경영자의 자의권을 제한하는 숙련촉진기제의 제도화가 중요한 의미를 가지고 있지만, 주지하다시피 우리나라의 노사관계에는 그와 같은 숙련형성과정의 내재화되어 있지 않다.

유노조기업의 고용관계 성격이 간접적 환경을 만든 것이라면, 교육훈련에 대한 노사의 태도는 보다 직접적이다. 최근 경제의 세계화와 시장경쟁의 격화, 노동조합 조직률의 저하 등으로 인해 임금을 시장경쟁의 영향권 밖으로 놓지 못하게 되면서 상대적 고임금의 혜택을 누리고 있는 조직근로자들은 저비용지향적 저가전략과 숙련지향적 고부가가치 전략(Mahnkopf, 1992) 중 택일의 압력을 받고 있다. 저비용지향적 저가전략은 임금을 생산성 수준 이하로 억제하고 양적 유연화 전략에 기초하고 있으며, 숙련지향적 고부가가치 전략은 기능적 유연성을 위해 필요한 유연한 작업조직과 고속련화에 노조의 동의가 필요하다. 노동조합이 임금과 근로시간 등 근로조건에 교섭에 초점을 맞추는 전통적인 기능 외에 부가적으로 경영자들과 파트너십을 구축할 필요성이 제기되는 것은 이러한 사정과 관련이 있다. Streeck(1992)의 언어를 빌리자면, 갈등적 협력 또는 협력적 갈등이 그것인데, 이러한 숙련지향적 고부가가치 전략 및 파트너십의 구축에서 교육훈련이 핵심적 관건으로 제기되고 있다(Heyes, 2000). 숙련은 기업에게는 경쟁력의 기초가 되고 근로자에게는 고용가능성(employability)를 높여 준다는 점에서 노사 양측 이해의 공통분모에 가장 가깝기 때문이다.

그러나 그 내막을 들여다보면, 대립적인 2 가지 개념이 통합된 갈등적 협력 또는 협력적 갈등이 함축하는 바처럼 숙련과 노사관계 사이에는 간단치 않은 관계가 존재한다. 숙련이 노사관계에 반드시 중립적으로 작용하지 않고 주어진 상황에 따라 노사 어느 한 측에 우호적이고 다른 측에게는 비우호적으로 작용할 수 있기 때문이다.

기업의 교육훈련에 대한 노동조합의 첫 번째 의구심은 그것이 근로자들의 노동조합 의식을 약화할지도 모른다는 점에 있다. 교육훈련은 부지불식간에 경영자의 이데올로기를 주입하여 근로자들을 정신적으로 포섭하는 통로 역할을 하게 되고, 그에 따라 노동조합의 고유기능에 대한 근로자들의 의식을 흐리게 만들지도 모른다는 우려가 그것이다. 이러한 우려는 노사관계가 갈등적인 곳에서 더욱 첨예하게 나타나는 경향이 있다. 실제로 우리나라의 노동조합들 중에서 교육훈련을 회사의 포섭전략으로 이해하고 그것에 반대하는 노동조합의 사례들을 왕왕 발견할 수 있다.

동시에 근로자들도 교육훈련에 반드시 찬성하는 것은 아니다. 교육훈련은 숙련의 향상으로만 끝나지 않고 직무확충이나 직무확대, 직무의 자율성 증대, 직무의 순환 등 작업조직의 변화를 초래하는 경향이 있는데, 그와 같은 작업조직의 유연화는 근로자의 내재적 만족을 높일 수 있지만 동시에 업무량의 증대나 노동 강도의 강화를 수반하게 되고, 이질적인 새로운 직무에 적응해야 하는 부담을 지우게 된다. 실제로 우리나라의 일부 사업장에서 노동조합이 근로자들의 순환배치나 직무확대에 반대하는 경우들을 발견할 수 있는데, 이러한 현상은 비단 우리나라에만 국한된 것은 아니다. 더구나 숙련의 향상과 작업조직의 변화에 따라 남아도는 인력이 고용조정 대상이 될지도 모른다는 우려가 있을 수 있다. 이와 같은 근로자들의 부담 증대를 완화할 수 있는 방안 중 하나가 숙련과 보상의 연계 강화인데, 그것은 우리나라의 노사관계에서 취약한 부분 중 하나이다. 그것이 근로자간의 내부 분열을 낳을 수 있다는 우려에서 노동조합의 반대에 부딪혔기 때문이다.

교육훈련을 둘러싼 노사간의 이해 대립은 어떤 종류의 숙련을 쌓을 것인가와도 관련이 있다. 기업의 입장에서는 조직의 성과와 직접적 연관성을 갖는 기업특수숙련에 초점을 맞추고 싶어 하고, 근로자의 입장에서는 자신의 고용역량을 제고할 수 있는 일반 숙련에 더 많은 관심을 가지게 된다.

실제로 영국의 TUC 지침은 노조의 교섭대표들이 해당 기업의 밖에서도 활용가능한 숙련의 확보에 노력하라고 권고하고 있다. 기업의 입장에서는 일반 숙련이 근로자의 이동성만을 높일 것이고 노동조합의 입장에서는 기업특유숙련이 근로자의 예속성만을 강화할 것으로 우려될 수 있다.

결국 기업의 교육훈련투자는 결국 노사가 상호간에 얼마나 높은 신뢰를 구축하고 있는가에 따라 상당히 달라질 것임을 알 수 있다. 경영자들이 교육훈련을 통해 노조의 힘을 약화시키지 않을 것이라는 믿음, 숙련 향상과 유연적 작업조직의 도입을 통한 성과를 공유할 것이라는 믿음 등이 전제될 때 노동조합과 근로자들이 임금인상과 같이 단기적 이해에 매몰되지 않고 숙련 향상과 작업조직의 기능적 유연화를 추구하게 될 수 있는 것이다. 동시에 사측에서도 숙련 향상과 근로자들의 권한 증대가 작업장 내 근로자들의 사적 이해 추구를 위한 영향력 증대로 귀결되지 않으며 작업과정이 노동조합의 대립적 영향력이 증대하지 않을 것이라는 믿음이 있을 때 교육훈련의 투자와 근로자들의 권한 증대에 나서게 될 것이다.

이상의 문제의식에서 본 연구는 우리나라에서 노사관계의 협력적 성격이 기업의 교육훈련에 어떤 영향을 미치고 있는지를 탐색적으로 살펴보고자 한다. 이는 한편으로 노사관계의 안정성이 기업의 교육훈련에 어떤 영향을 미치는지에 관한 이론적 논의를 실증하는 의미를 가지고 있음과 동시에 우리나라의 노사관계에서 협력적 성격이 무엇을 뜻하는가를 탐색하는 의미도 있다. 노사관계의 협력적 성격은 노사가 각자 자신의 고유한 역할에 충실하면서 상대방의 역할을 존중하는 등거리 노사관계(arms' length relationships)의 안정성을 의미하기도 하고, 노사가 공통의 관심사를 적극적으로 함께 해결하는 파트너십적 관계를 의미하기도 한다. 노사협력의 성격이 그 중 어떤 것인가에 따라 기업의 교육훈련에 대한 노조의 태도는 상이할 것이다.

### III. 자료의 성격 및 기초 통계

#### 1. 자료의 성격

본 연구는 한국노동연구원의『사업체패널조사』2-3차년도 자료를 사용하고 있다. 『사업체패널조사』의 표집은 고용보험 DB 사업체 정보에 근거하여 산업·규모별 분포를 기초로 한 층화추출방식을 사용하고 있다. 『사업체패널조사』2차 패널자료는 2003년 4~6월의 3개월 동안 전국에 소재한 규모 20인 이상 사업체 2275개(공공부문과 교육부문 제외)를 대상으로 한 설문조사를 통해 수집한 것이고, 3차년도 패널자료는 제 2 차년도 자료를 기본으로 하고 일부 탈락 사업체를 유사한 성격의 다른 사업체로 대체한 후 2004년 4-6월의 3개월 동안 조사하였는데, 그 중 2,163개 사업체가 응답하였다. 본 연구에서는 교육훈련투자의 기업규모간 차이를 최소화하기 위해 그 중 300인 이상의 제조업체만을 대상으로 분석하고 있다. 본 연구의 기본 표본은 300인 이상의 제조업체 중 불완전 응답 관측치를 제외하고 난 263 개 사업체이다. 주요변수들을 만드는데 사용된 변수들이 결측치를 보이는 경우가 서로 다르기 때문에 통계모형마다 표본의 크기가 다소간 차이를 보이고 있다. 마지

막으로, 『사업체패널조사』는 인사관리 담당자, 노무관리 담당자, 근로자 대표 등을 대상으로 한 3 가지 종류의 자료로 구성되어 있는데, 본 연구는 인사담당자 설문자료와 노무관리 담당자 설문자료만을 사용하고 있다.

## 2. 변수의 작성과 기초 통계

본 연구는 종속변수로 근로자 1인당 교육훈련시간을 사용하고 있다. 1인당 교육훈련시간은 교육훈련을 받은 근로자의 비율과 1인 1회당 평균교육훈련시간의 곱을 이용하여 만들었다. 이 경우 복수로 훈련을 받은 근로자가 있는 경우 인당교육훈련시간이 과소평가되는 문제를 안고 있지만, 그에 대한 근사치로 사용하고 있다. 원리상으로는 교육훈련을 받은 근로자수(설문지에서 복수로 훈련을 받은 경우 복수로 잡힘)를 이용하여 인당교육훈련시간을 산정하는 것이 더 정확하지만, 피훈련생수에 대한 사업체 단위와 기업체 단위의 혼선 가능성이 있어서 위와 같은 방식을 사용하였다. 그 밖에 인당교육훈련비를 종속변수로 사용할 수 있는데, 사업체 단위와 기업체 단위의 혼선 가능성으로 인해 여기에서는 사용하지 않았다. 여기에 보고하지는 않았지만, 인당교육훈련비를 종속변수로 사용하는 경우에도 분석결과가 유사한 패턴을 보이고 있었다는 점만을 말하고자 한다.

독립변수로는 노동조합의 존재, 노동조합의 성격에 대한 대리변수로서 상급단체, 노사관계 분위기, 노조의 전투주의적 성격, 사측의 노동조합 존중 정도 등 노사관계의 성격을 모형별로 사용하고 있다. 그 중 상급단체 변수는 민주노총, 한국노총/비가맹, 무노조 등 3 가지 범주로 구분하고 있다. 노사관계 분위기는 ‘노사는 서로를 이해하려고 한다’, ‘노사는 서로 정보를 공유한다’, ‘노사는 회사의 문제를 공동으로 해결하고자 노력한다’, ‘노사는 서로 적대적이다’ 등 14 개 문항에 요인분석을 가하여 얻은 요인점수로 측정하고 있다. 노조의 전투주의적 성격은 ‘노조가 지나치게 임금 위주의 단체교섭에 빠져 있다’, ‘노조가 지나치게 투쟁적이다’, ‘노조가 회사의 경쟁력 제고에 부정적인 역할을 수행하고 있다’ 등 3 개의 문항에 요인분석을 가하여 얻은 요인점수로 측정하고 있고, 사측의 노동조합 존중 정도는 ‘노동조합을 파트너로 인정하고 그 활동을 적극적으로 후원하고 있다’, ‘노동조합에게 기업경영정보를 제공하고 있다’, ‘노동조합대표를 간부회의에 참석시켜 경영정보를 일상적으로 공유하고 있다’, ‘노동조합에게 제공하는 기업경영정보의 신뢰성이 높다’, ‘기업의 의사결정과정에서 노동조합을 참여시키고 있다’ 등 6 개의 문항에 요인분석을 가하여 얻은 요인점수로 측정하고 있다.

그 밖에 통제변수로는 유연적 작업체제 지수, 성과주의적 보상체제 지수, 평균 근속년수, 근로자 수, 당기순이익, 산업중분류 등을 사용하고 있다. 그 중 유연적 작업체제 지수는 직무순환참여 근로자 비율, 소집단참여 근로자 비율, 자주보전, 품질관리 등 4 가지 변수의 표준화 점수를 평균한 값이고, 성과주의적 보상체제 지수는 연봉제, 이익배분제, 우리사주제, 팀인센티브제 등 4 가지 변수의 표준화 점수를 평균한 값이다.

본 연구에서 사용된 변수들의 기초통계가 <표 1>에 정리되어 있다. 우선 전체 표본 중 유노조기업의 비율은 75%이고, 그 중 민주노총 소속이 18%, 한국노총/비가맹 노조가 41%이다. 그리고 인당 교

육훈련시간은 10.2시간으로 나타나고 있다. <부표 1>에 따르면, 인당 교육훈련시간은 민노총 소속 노조가 있는 기업에서 14.6시간으로 가장 많고, 무노조 기업에서 9.5시간, 한노총/비가맹노조가 있는 기업에서 8.5시간 순으로 낮아지고 있다. 이상의 기초통계에 따르면, 상대적으로 전투적인 성격이 강한 민노총 소속에서 교육훈련이 더 많이 이루어지고 있는데, 이는 각 집단이 가지고 있는 다른 특성들을 통제하지 않은 상태에서 발견되는 현상이라는 점을 주목할 필요가 있다.

참여적 작업 관행이나 성과주의적 보상제도의 도입률도 크게 높지 않은 것으로 나타나고 있다. 직무순환 근로자의 비율이 평균 6.6% 정도이고, 문제해결 소집단 근로자의 비율은 다소 높아서 29.4%에 이르고 있다. 그러나 자주보전의 정도, 자주적 품질관리의 정도 등은 각각 5 점 척도에서 2.0 점과 2.4 점을 기록하고 있다. <부표 1>에서 볼 수 있는 것처럼 이들 참여적 작업조직의 요소들은 유노조기업에서 오히려 더 높게 나타나고 있다. 그 밖에 성과주의적 보상제도 중에서 연봉제와 이익배분제의 도입 비율은 각각 61%와 55%로 상대적으로 높게 나타나고, 우리사주제와 팀인센티브제는 19%와 28%로 상대적으로 낮게 나타나고 있다. <부표 1>에서 성과주의적 보상체계의 변수들은 유노조기업과 무노조기업 사이에 별다른 차이가 발견되지 않고 있다. 마지막으로 평균근속년수는 2003년 현재 9.2년이고, 평균 고용규모는 2294.8 명이며, 평균 인당 당기순이익은 2천만 원이다.

<표 1> 변수들의 기초통계

변수	N	평균(표준편차)
인당 훈련시간(시간)	269	10.20 (15.95)
노조(더미)	285	0.75 (0.43)
민노총 소속(더미)	266	0.18 (0.38)
한국노총소속/ 비가맹노조(더미)	266	0.41 (0.49)
직무순환근로자비율(%)	281	6.58 (14.97)
소집단근로자비율(%)	281	29.36 (37.88)
자주보전(5점 척도)	255	2.02 (0.80)
품질관리(5점 척도)	254	2.39 (1.01)
연봉제(더미)	289	0.61 (0.49)
이익배분제(더미)	289	0.55 (0.50)
우리사주제(더미)	289	0.19 (0.39)
팀인센티브제(더미)	289	0.28 (0.45)
평균근속년수(년)	287	9.24 (4.58)
02년 인당 당기순이익(10억원)	289	0.02 (0.07)
고용규모	289	2294.83 (5760.12)

#### IV. 분석 결과

본 연구의 분석 결과는 크게 3 가지 종류이다. 첫째는, 노동조합의 존재 및 상급단체로 구분한 노사관계유형이 교육훈련에 어떤 영향을 주고 있는지를 살펴본 것이다(<표 2>). 둘째는 노사관계

분위기, 전투적 노동조합주의, 사측의 노동조합 존중 등 3 가지 변수가 교육훈련에 어떤 영향을 주고 있는지에 관한 횡단면 분석이고(<표 3>), 셋째는 두 번째 모형의 패널분석이다(<표 4>).

먼저 노동조합의 존재가 기업의 교육훈련에 어떤 영향을 미치고 있는가를 살펴보면, 노동조합의 존재는 인당 교육훈련 시간에 대해 통계적으로 유의하지 않지만 부(-)의 추정치를 보이고 있다. 이 결과는 이병희·김동배(2003)의 분석결과와 일관되지 않지만, 대기업 표본에 대한 류장수(1997)의 분석결과와 부합된다. 이러한 차이는 표본의 구성을 어떻게 하는가와 일정한 관련이 있는 것으로 보인다. 즉, 대기업과 중소기업을 포괄하는 표본을 분석 대상으로 삼는 경우에는 노조의 교육훈련 효과가 양(+)의 방향을 취하고, 대기업표본을 대상으로 하는 경우에는 음(-)의 값을 취하는 경향이 있다. 이는 대기업에서 유노조기업의 비율이 높은 사정과 일정한 관련이 있는 것으로 보이는데, 바로 이 점이 본 연구가 300인 이상의 기업만을 분석대상으로 삼은 이유이다.

무노조, 한노총/비가맹노조, 민노총 등 3 가지 범주로 구분한 노조 유형이 기업의 교육훈련시간에 어떤 영향을 보이는가가 <표 2>의 모형 2에 정리되어 있다. 그 결과를 보면, 한노총/비가맹노조가 인당교육훈련시간에  $\alpha = 0.10$  수준에서 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 보이고 있고, 민노총 소속 노조는 인당 교육훈련시간에 대해 통계적으로 유의하지 않은 양(+)의 값을 보이고 있다. 상대적으로 온건한 것으로 알려진 한노총/비가맹노조가 있는 기업에서 오히려 인당교육훈련시간이 상대적으로 낮다는 점은 본 연구의 이론적 예측과 상반되는 결과이다. 이 점은 한노총 소속/비가맹노조의 특성에서 기인하는 것인지 아니면 한노총 소속/비가맹노조가 있는 기업의 특성에서 연유하는 것인지는 여기에서 확인할 수 없다. 다만, 한노총 소속/비가맹노조가 있는 기업이 상대적으로 중소기업 규모의 기업들이기 때문에 그 기업들의 특성이 이 분석 결과에 일정하게 작용하고 있을 것이라는 추측을 할 수 있을 뿐이다.

<표 2>에는 그 밖의 통제변수들에 대한 추정치도 정리되어 있다. 우선 유연적 작업지수와 기업 규모가 인당 교육훈련시간에 통계적으로 유의하게 정(+)의 영향을 미치고 있는데, 이 결과들은 이병희·김동배(2003)의 분석 결과와 일치한다. 반면, 성과주의 보상지수, 평균 근속년수, 인당 당기순이익(2002년) 등의 변수들은 통계적으로 유의하지 않은 정(+)의 영향을 미치고 있는데, 이들 결과들은 이론적 예측과 일관되지 않은 결과들이다. 여기에서 성과주의 보상체계는 숙련과 보상의 연계성을 포착하기 위해 대리변수로 포함한 것이지만 그 연계성이 약한 것으로 보인다. 평균 근속년수는 고용관계의 안정성을 포착하기 위한 것인데, 평균근속년수 대신 이직률을 포함할 때도 유사한 패턴이 발견되고 있다. 인당 당기순이익(2002년)은 교육훈련에 대한 기업의 자원 정도를 잡아내기 위한 것인데, 역인과성 문제 때문에 2002년 자료를 사용하였다. 그리고 지면관계상 <표 2>에는 보고되지 않았지만 산업중분류 변수들이 회귀모형에는 포함되어 있다는 점을 지적하고자 한다. 이상의 결과를 보면, 교육훈련의 직접적 수요요인인 작업조직의 성격이 기업의 교육훈련투자에 대한 영향이 가장 큰 것으로 나타나고 있고, 기업규모가 그 다음으로 큰 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.



<표 2> 노동조합의 존재, 노동조합의 상급단체 소속과 교육훈련

독립변수	종속변수: 인당 교육훈련시간	
	(1)	(2)
상수항	-9.856 (7.989)	-9.360 (7.802)
유노조기업	-1.794 (2.432)	—
민노총	—	0.446 (3.041)
한노총/비가맹	—	-3.888*(2.330)
유연적 작업지수	4.311***(1.641)	4.781***(1.602)
성과주의 보상지수	1.839 (1.929)	2.870 (1.891)
평균근속년수	0.195 (0.265)	0.175 (0.262)
log(근로자수)	2.145*(1.169)	2.268**(1.145)
인당 당기순이익02	28.596 (23.133)	8.422 (19.446)
N(R2)	263(0.188)	246(0.242)

주 : \* p<0.10 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01(양측검증). 산업중분류를 통제하였음.

<표 3>에는 유노조기업을 대상으로 해서 노사관계의 성격이 기업의 교육훈련시간에 어떤 영향을 미치고 있는지에 관한 회귀모형의 횡단면분석 추정결과가 정리되어 있다. 노사관계의 성격 변수로는 노사관계 분위기, 전투적 노조주의, 사측의 노조 존중 등이 사용되고 있다. 분석 결과를 보면, 노사관계 분위기에 대한 추정치는 통계적으로 유의하지 않은 부(-)의 값을 가지고 있고, 전투적 노조주의에 대한 추정치는  $\alpha = 0.10$  수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 값을 보이고 있고, 사측의 노조 존중에 대한 추정치는 통계적으로 유의하지 않은 부(-)의 값을 가지고 있다. 이상의 결과들은 통계적 유의도가 낮지만, 추정치의 방향이 본 연구의 이론적 예측과 정반대의 결과를 보여주고 있다. 이 결과들은 동시에 <표 2>에서 한노총 소속/비가맹노조에 대한 추정치가 부(-)의 값을 가지고 있는 점과 일관된다고 할 수 있다. 결국 횡단면분석에서는 일관되게 노동조합의 성격이 온건하거나 노사관계의 분위기가 우호적이거나 사측의 노동조합 존중 정도가 높을수록 기업의 교육훈련시간이 낮고, 전투적인 노동조합이 있는 기업일수록 교육훈련시간이 많이 나타나고 있다. 이처럼 일관되게 이론적 예측과 반대의 결과를 보이고 있기 때문에 역인과성에 대한 의구심이 든다.

<표 3>에는 동시에 다른 통제변수들에 대한 추정결과도 정리되어 있다. 유노조 사업장에서도 유연적 작업지수는 인당교육훈련시간에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있어서 그것이 상당한 일관성을 가지고 기업의 교육훈련에 긍정적 영향을 보이고 있음을 알 수 있다. 반면, 기업규모에 대한 추정치는 통계적 유의도가 사라져서 통계적으로 유의하지 않은 정(+)의 값만을 보이고 있다. 그 밖에 성과주의 보상지수, 평균근속년수, 인당 당기순이익 등에 대한 추정치는 앞서와 같이 통계적으로 유의하지 않은 정(+)의 값을 가지고 있다.

<표 3> 노사관계의 성격과 교육훈련: 횡단면분석

독립변수	종속변수: 인당 교육훈련시간		
	(1)	(2)	(3)
상수항	-5.965 (10.250)	-14.015(12.990)	-13.990(13.199)
노사관계분위기	-0.084 (1.303)	—	—
전투적 노조주의	—	3.222*(1.754)	—
사측의 노조 존중	—	—	-1.672 (1.930)
유연적 작업지수	4.433**(2.098)	6.772**(2.840)	7.052**(2.872)
성과주의 보상지수	3.357 (2.503)	5.001 (3.460)	3.726 (3.451)
평균근속년수	0.124 (0.367)	0.160 (0.474)	0.345 (0.453)
log(근로자수)	1.621 (1.473)	2.523 (1.804)	2.148 (1.774)
인당 당기순이익02	11.257 (27.823)	-3.095 (32.588)	8.981 (31.812)
N(R2)	177(0.203)	133(0.295)	136(0.274)

주 : \* p<0.10 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01(양측검증). 산업중분류를 통제하였음.

이상의 횡단면분석에서 나타날 우려가 있는 내생성 문제를 통제하기 위해 본 연구는 패널분석을 이용하고자 한다. 자료는 2002~2003년 2차년 자료를 사용하고, 통계모형은 일차차분모형(first-differencing model)이다. 일차차분모형은 일종의 고정효과모형으로서 독립변수의 측정오차 문제를 더욱 악화시키는 특징이 있지만, 2차년 패널자료 밖에 없기 때문에 일차차분모형을 사용하고자 한다. 독립변수는 <표 3>의 통계모형에서 더미변수인 산업중분류를 제외한 모든 변수들이다.

<표 4>에 정리된 패널분석의 결과를 보면, 노사관계 분위기, 전투적 노조주의, 사측의 노조 존중 등 3 가지 노사관계 성격 변수들이 모두 통계적으로 유의하지 않은 결과를 보여주고 있다. 다만, 추정치의 방향은 노사관계 분위기가 양수, 전투적 노조주의가 음수, 사측의 노조 존중이 양수를 보이는 등 본 연구의 이론적 예측과 방향을 같이 하고 있다. 이상의 결과를 보면, 횡단면분석에서 내생성 문제가 발생하고 있음을 추측할 수 있다. 즉, 한노총 계열/비가맹노조가 있는 기업과 민노총 계열 노조가 있는 기업의 저변에 있는 서로 다른 특성들이 추정치에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이 점에서 노사관계의 성격과 기업의 교육훈련투자의 연계성을 파악하기 위해서는 패널분석이나 수단변수 등 내생성문제를 통제할 수 있는 통계모형이 요청되고 있음을 알 수 있다.

이상의 분석결과에서 추정치의 통계적 유의도가 없는 점도 주목할 필요가 있다. 이와 같이 낮은 통계적 유의도에 대한 한 가지 가능한 해석은 일차차분모형이 가지는 한계로서 측정오차의 악화로 인한 추정치의 효율성(efficiency)이 떨어지는데서 찾을 수 있다. 이것은 순전히 기술적인 문제로서 패널자료의 횡수가 증가하면 자동적으로 해결될 수 있는 문제이다. 또 한 가지 가능한 해석은 우리나라에서 실제로 노사관계의 우호적 성격이 기업의 교육훈련투자에 약하게 긍정적일 수 있다. 이는 우리나라의 노사관계에서 협력적 성격이 파트너적인 성격이라기보다는 등거리 노사관계의 성격일 가능성이 높은 점과 관련이 있다. 1987년 이후 우리나라 노사관계의 안정은 사측이 노동조합을 근로자의 권익대표기관으로서 존중하는 방향으로 이동하면서 이루어진 것이고, 아직 노동조합과 함께 공통의 문제를 해결하는 적극적인 파트너적인 관계를 형성하지 못하고 있다는 점의 반증

이다. 실제로 우리가 상당히 협력적인 노사관계를 형성하고 있는 기업을 찾아가서 보면 노동조합이 여전히 기업의 경영에 파트너로 참여하지 않고 있는 사례를 자주 발견할 수 있다. 이러한 상태에서 노사관계의 성격이 기업의 교육훈련에 미치는 영향은 숙련교섭이나 생산성교섭처럼 숙련에 대한 노동조합의 우호적 태도나 적극적 전략과의 관계 속에서 형성되기보다는 노사관계가 낳은 환경을 통해 간접적으로 형성될 가능성이 높다고 할 수 있다. 숙련에 대한 노동조합의 직접적 태도와 관련이 있다면, 그것은 전투적인 노동조합이 기업의 교육훈련에 부정적인 태도를 보이는 것과 오히려 관련이 있을 것으로 추정된다.

<표 4> 노사관계의 성격과 교육훈련: 패널분석

독립변수	종속변수: 인당 교육훈련시간		
	(1)	(2)	(3)
상수항	1.792 (1.456)	1.984 (1.739)	1.966 (1.693)
노사관계분위기	0.609 (0.901)	—	—
전투적 노조주의	—	-0.239 (1.041)	—
사측의 노조 존중	—	—	0.968 (0.978)
유연적 작업지수	5.096*(2.884)	7.583**(3.340)	7.575**(3.254)
성과주의 보상지수	3.342 (2.913)	4.944 (3.658)	4.416 (3.500)
평균근속년수	-0.043 (0.304)	0.013 (0.326)	-0.022 (0.319)
log(근로자수)	-6.014 (6.965)	-4.396 (7.464)	-4.816 (7.333)
인당 당기순이익02	-1.042 (13.842)	-4.913 (14.613)	-3.749 (14.200)
N(R2)	167(0.037)	125(0.067)	128(0.075)

주 : \* p<0.10 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01(양측검증)

<표 4>에는 다른 통제변수들에 대한 추정치도 정리되어 있다. 그 결과를 보면, 유연적 작업지수는 패널모형에서도 기업의 교육훈련시간에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다. 내생성 문제가 해소되고, 추정치의 효율성이 떨어질 것으로 예상되는 일차차분모형에서도 유연적 작업지수의 추정치가 통계적으로 유의함을 보이고 있어서 유연적 작업지수와 기업의 교육훈련투자간에는 상당히 높은 연관성이 있음을 알 수 있다.

## V. 결론

이상으로 본 연구는 노사관계의 성격이 기업의 교육훈련에 어떤 영향을 미치는가를 살펴보았다. 본 연구는 우선 노사관계의 성격이 기업의 교육훈련에 대해 미치는 영향을 직접적인 것과 간접적인 것으로 구분하고 있다. 전자는 노사관계가 상대적 고임금, 낮은 이직률 등 기업의 교육훈련에 우호적인 환경과 보상체계와 직무체계의 경직화 등 기업의 교육훈련에 비우호적인 환경을 통해 작용하는 것을 말하고, 후자는 교육훈련에 대한 노사 양측(특히 노동조합)의 태도와 전략을 통해 직

접적으로 영향을 미치는 것을 말하는데, 노사간의 신뢰에 기초한 협력적 관계가 그 태도의 결정요인으로 중요하게 논의되었다.

본 연구는 이상의 이론적 논의를 검증하기 위해 한국노동연구원 패널자료 2-3차년도치를 이용하여 횡단면분석과 패널분석을 시도하였다. 횡단면분석의 결과, 통계적으로 유의하지는 않지만 노사관계가 우호적일수록 오히려 기업의 교육훈련이 저조한 것으로 나타나서 본 연구의 이론적 예측과 정반대의 방향을 보여주고 있었다. 그러나 내생성 문제를 통제하기 위해 일차차분 패널모형을 사용한 경우에는 통계적으로 유의하지는 않지만 노사관계가 우호적일수록 기업의 교육훈련이 높은 것으로 나타나서 본 연구의 이론적 예측과 일관된 방향을 보여주었다. 여기에서 통계적 유의도가 낮은 이유는 일차차분모형이 갖는 기술적 한계에서 기인하거나 우리나라에서 협력적 노사관계가 아직 파트너십적인 관계로까지는 발전하지 못하고 등거리노사관계의 성격을 강하게 가지고 있는 점에서 기인하는 것으로 해석되었다.

## 참고문헌

- 김주섭·임상훈·황준욱(2003) 『노사참여적 직업능력개발에 관한 연구』 한국노동연구원
- 류장수(1997) 「한국제조업의 교육훈련투자규모와 결정요인」, 『경제학연구』 제45집 제4호 P227-49
- 이병희·김동배(2003) 『기업훈련지원제도의 특성과 효과에 관한 연구』 한국노동연구원
- 조은상·노용진(2003) 『노사참여적 인적자원개발 사례조사』 한국직업능력개발원
- Adler, P. S.(1992), *Technology and the Future of Work*, Oxford Univ. Press, New York
- Adler, P. S.(2003), Toward Collaborative Interdependence: A Century of Change in the Organization of Work, B. E. Kaufman, R. A. Beutmont, & R. B. Helfgott(eds.) *Industrial Relations to Human Resources and Beyond*, M. E. Sharpe, London
- Arulampalam, W & A. L. Booth(1998), Training and Labour Market Flexibility: Is There a Trade-off? *British Journal of Industrial Relations*, 36:4 p521-36
- Braverman, H.(1974), *Labor and Monopoly Capital*, Basic Books, New York
- Crouch, C, D. Finegold, & M. Sako(1999), *Are Skills the Answer?* Oxford Univ. Press, New York
- Franzis, H., M. Gittleman, & M. Joyce(2000), Correlates of Training: An Analysis Using Both Employer and Employee Characteristics, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol 53, No. 3, p443-62
- Heyes, J.(1996), A Formula for Success? Training, Reward and Commitment in a Chemicals Plant, *British Journal of Industrial Relations*, 34:3 p351-69
- Heyes, J.(2000), Workplace Industrial Relations and Training, in Rainbird, H.(eds.) *Training in the Workplace*, McMillian Press LTD, London
- Heyes, J. & M. Stuart(1996), Bargaining for Skills: Trade Unions and Training at the Workplace, *British Journal of Industrial Relations*, 36:3 p459-67
- Lynch, L. M. & S. E. Black(1998), Beyond the Incidence of Employer-provided Training, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol 52, No. 1, p64-81
- MacDuffie, J. P. & T. A. Kochan(1995), Do U.S. Firms Invest Less in Human Resources? Training in the World Auto Industry, *Industrial Relations*, Vol. 34, No. 2, p147-168
- Mahnkopf B.(1992), The 'Skill-oriented' Strategies of German Trade Unions: Their Impact on Efficiency and Equality Objectives, *British Journal of Industrial Relations*, 30:1 p61-81
- Munro, A. & H. Rainbird(2000), The New Unionism and the New Bargaining Agenda:

- UNISON–Employer Partnerships on Workplace Learning in Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 38:2 p223–40
- Osterman, P.(1995), Skill, Training, and Work Organization in American Establishments, *Industrial Relations*, Vol. 34, No. 2, p125–146
- Streeck, W.(1992), Training and the new Industrial Relations: A Strategic role for Unions?, in Regini, M.(eds.) *The Future of Labor Movements*, Sage, London
- Wagar, T. H.(1997) Determinants of Formal Training in Large Canadian Organizations, *International Journal of Training and Development* 1:2 p82–90
- Whitfield, K.(2000), High–Performance Workplace, Training, and the Distribution of Skills, *Industrial Relations*, Vol. 39, No. 1, p1–25

<부표 1> 노조의 성격별 기초 통계

변수	무노조		한노총/비가맹		민노총	
	N	평균(표준편차)	N	평균(표준편차)	N	평균(표준편차)
인당 훈련시간	104	9.52 (11.79)	100	8.52 (14.38)	44	14.55 (22.74)
직무순환근로자비율	109	4.52 (13.18)	106	7.84 (14.62)	45	5.22 (14.40)
소집단근로자비율	107	21.81 (35.86)	106	36.36 (38.84)	46	38.95 (38.97)
자주보전(5점 척도)	89	1.91 (0.81)	101	2.15 (0.84)	46	1.96 (0.63)
품질관리(5점 척도)	88	2.18 (1.03)	101	2.45 (0.95)	46	2.70 (1.05)
연봉제	111	0.63 (0.48)	108	0.56 (0.50)	47	0.62 (0.49)
이익배분제	111	0.50 (0.50)	108	0.60 (0.49)	47	0.53 (0.50)
우리사주제	111	0.23 (0.43)	108	0.17 (0.37)	47	0.19 (0.40)
탐인센티브제	111	0.35 (0.48)	108	0.23 (0.42)	47	0.17 (0.38)
평균근속년수	111	7.35 (4.30)	106	10.23 (4.35)	47	11.36 (4.08)
당기순이익(03년)	111	0.01 (0.03)	108	0.02 (0.10)	47	0.02 (0.07)
고용규모	111	1744.4(5397.1)	108	2256.7(4573.8)	47	4124.5(9162.5)