

고성과 HR 시스템과 HR 운영기조가 조직성과에 미치는 영향 : 비정규직 고용의 조절효과 검증을 중심으로

양 혁 승*·이 상 우**

외환위기 이후 기업의 인적자원관리에서 나타나는 가장 큰 변화중 하나는 성과주의 인사제도를 도입하는 기업들이 동시에 비정규직 고용을 증가시키고 있다는 점이다. 하지만, 일견 모순적으로 보일 수 있는 이 두 가지 현상이 조직성과에 어떤 영향을 미칠 것인지에 대한 실증연구는 부족한 실정이다. 본 연구는 한국사업체패널 3차년도 자료를 이용하여, 비정규직 고용비율에 따라 고성과 HR 시스템과 HR 운영기조가 조직성과에 미치는 영향이 어떻게 달라지는지, 최적의 고용비율이 존재하는지에 대해 분석했다. 연구결과, 비정규직 고용비율은 고성과 HR 시스템과 결합할 때, 고성과 HR 시스템이 조직성과에 미치는 영향에 부정적으로 작용하는 것으로 나타났다. 그러나 비정규직 고용비율이 HR 운영기조가 조직성과에 미치는 영향을 조절하리라는 가설은 기각되었고, 성과를 강화시키는 최적의 비정규직 고용비율이 존재할 것이라는 가설도 기각되었다. 마지막으로 이러한 분석결과가 시사하는 함의와 연구의 한계점이 논의되었다.

1. 문제제기

우리나라 기업의 인적자원관리는 1997년 외환위기를 계기로 중요한 변화를 겪었다(노용진·김동배·박우성, 2003). 과거 일본식 경영의 전통을 따른 연공에 기초한 보상과 평가, 정년제도가 성장정체 및 급격한 수익성 악화와 이를 탈피하기 위한 구조조정 과정을 겪으면서 연봉제나 성과배분제와 같은 유연한 임금체계로 탈바꿈하였으며, 개인 역량의 강화와 목표관리제(MBO) 등과 같은 평가제도의 변화가 뒤따랐다. 그러나, 같은 시기, 다른 한편으로는 비정규직 고용이 급속히 증가하였다. 외환위기 이전 전체 임금근로자의 40% 초반 수준이었던 비정규직 근로자 비중은 경제위기 이후 50%대로 증가했는데¹⁾, 이는 전체 근로자의 고용안정성이 급격히 후퇴했다는 것을 의미하기도 하지만, 그만큼 인적자원을 바라보는 기업의 시각이 변화하고 있음을 나타내기도 한다.

* 연세대학교 경영학과

** 삼성경제연구소

1) 임금근로자중 임시직과 일용직을 합한 비정규직 근로자가 차지하는 비중은 외환위기 이전이던 1991년 44.5%, 1992년 42.6%였으나, 외환위기 이후에는 1999년 51.6%, 2000년 52.1%로 증가하였다(통계청, 경제활동인구조사). 이후 본문에서 언급되는 ‘비정규직’은 임시직과 일용직 개념이 아니라, 사업체 패널조사 설문상의 ‘비정규직’ 개념이다. 사업체 패널조사에서는 ‘비정규직’에 파트타임/시간제, 단기계약직, 일시 고용, 파견근로, 용역·호출, 소사장제, 외주, 독립도급 근로자 등을 포함하고 있다.

기업이 지속적인 경쟁우위를 창출하기 위해서는 전략적 자산이 쉽게 모방되지 못하도록 해야 하며, 이와 같은 특성에 가장 적합한 자원이 바로 인적자원이다. 하지만, 비정규직은 핵심보다는 주변부 직무에 종사하기 때문에 기업의 경쟁원천과는 무관하고, 단기간 고용을 전제로 하기 때문에 빈번한 진입과 퇴출이 반복되며, 다른 조직에 의해 쉽게 모방될 수 있다는 점에서 전략적 자산이 되기 어렵다. 따라서, 외환위기 이후 성과주의 강화를 목적으로 한 고성과 HR 시스템의 도입과 동시에 벌어지고 있는 비정규직 고용의 증가가 서로 충돌을 일으키지 않고 양립가능한 것인지, 그리고 양립가능하다면 적절한 비정규직 고용 수준은 어느 정도인가에 대해 검증해볼 필요가 존재한다고 볼 수 있다.

본 연구는 고성과 HR 시스템 및 HR 운영기조와 비정규직 고용이 조직성공에 미치는 영향을 분석함으로써, 두 가지 현상이 양립 가능한 것인지를 검증하고 비정규직 고용의 증가와 고성과 HR 시스템간의 적합성(fit)이 성과에 미치는 영향을 규명하는 데 목적이 있다.

II. 선행 연구 및 가설

자원기반관점은 기업내부의 자원에 의해 경쟁우위가 결정된다는 주장(Wernerfelt, 1984)을 하고 있는데, 자원기반관점에 의하면 인적자원은 조직내의 특수한 환경에서 작용하고, 경쟁우위의 원인을 쉽게 밝히기 어려우며, 그 복잡성으로 인해 쉽게 모방될 수 없기 때문에(Wright & McMahan, 1992), 지속적 경쟁우위의 원천, 즉 전략적 자산(strategic asset)이 될 수 있다(Barney, 1991 ; Barney & Wright, 1998). 이렇게 기업의 인적자원에 대한 중요성이 부각되자, 인적자원이 조직의 지속적인 경쟁우위 확보에 중요한 원천이 될 수 있다는 점이 주목받기 시작했다(Pfeffer, 1994).

인적자원관리가 성과에 미치는 영향에 대한 초기 연구는 대체로 개별 인적자원관리 기능이 조직구성원 개개인의 직무수행 성과나 개인의 직무관련 태도 등에 어떤 영향을 미치는지에 맞춰져 있었다(양혁승, 2002). 그러나, 이런 방식에는 분석결과의 내적 타당도(internal validity)를 위협하는 요소가 내재되어 있다. 즉, 통계적으로 드러난 특정 인적자원관리 기능의 한계효과(marginal effects)속에 다른 인적자원관리 기능의 효과가 혼합되어 있다고 볼 수 있기 때문에 통계적으로 얻어진 특정 인적자원관리 기능의 한계효과가 부풀려지는 문제를 안고 있다(Delaney & Huselid, 1996). 이런 문제 때문에 이후 연구에서는 상호 연계되어 있으면서 하나의 HR 시스템을 구성하는 여러 HR 제도들을 결합(bundles of HR practices)시킴으로써, 그것이 조직의 경영성과에 미치는 영향을 분석하려는 시도들이 나타났다(Arthur, 1994; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw & Prenusshi, 1997).

<표 1>은 HR 시스템이 조직성과에 미치는 영향에 대해 실증분석을 시도했던 선행연구들이 분석에 사용한 개별 제도들을 통상 기업내에서 이루어지고 있는 HR 제도의 범주에 따라 선발, 교육 훈련, 직무체계화 및 특성, 평가, 승진, 보상, 기타의 7가지로 구분해본 것이다. 각 연구에 포함된 HR 제도들을 살펴보면, 선행연구들이 보다 좋은 성과를 창출시킬 것이라고 예측했던 제도들은 대

체로, i) 고용안정성이 있는지, ii) 종업원들에 대한 교육을 통해 지속적으로 인적자원을 강화시키고 있는지, iii) 작업팀, 광범위한 직무설계, 직무순환과 같은 제도들을 시행하는지, iv) 성과평가 시스템을 운영하는지, v) 내부 승진의 기회가 보장되는지, vi) 보상측면에서 이익배분제, 성과 배분제 등을 실시하는지 등에 초점을 맞추고 있음을 알 수 있다. 즉, 이와 같은 선행연구들은 종업원에 대한 교육투자를 통해 역량있는 인적자원을 확충하고, 종업원의 헌신(commitment)을 강화할 경우 HR 제도들이 성과를 향상시킬 것이고, 반대로 통제, 효율 및 비용절감, 종업원의 재량권 축소 등에 초점을 맞춘 HR 제도들은 낮은 성과로 이어질 것이라고 바라보는 것이다(Arthur, 1992; 1994; Youndt et al., 1996).

<표 1> HR 시스템 실증분석에 사용된 개별 제도들

	Huselid (1995)	MacDuffie (1995)	Delery & Doty (1996)	Delaney & Huselid (1996)	Bae & Lawler (2000)
선발 (고용)	·test employment prior to hiring	·recruitment and hiring	·employment security	·staffing selectivity	·highly selective staffing ·job security
교육 훈련	·formal training	·training	·formal training	·formal training	·extensive training
직무체계화 및 특성	·formal job analysis	·work teams ·problem-solving groups ·job rotation	·job descriptions		·broad job design
평가	·formal performance appraisals		·results-oriented appraisals		
승진	·internal promotion	·status differentiation	·internal career opportunity	·internal promotion	
보상	·profit sharing or gain sharing	·contingent compensation	·profit sharing	·incentive compensation	·performance-based pay
기타	·grievance procedure ·information sharing ·labor-management participation	·employee suggestion ·decentralization	·participation / voice	·grievance procedure ·vertical hierarchy ·decentralized decision making	·empowerment ·engagement in decisions

자료 : Youndt et al.(1996), 양혁승(2002) 등을 참조하여 재구성

하지만, 비정규직 근로자는 ‘전략적 자산’의 조건을 충족하지 못하며, 고성과 창출을 위한 HR 시스템과도 부합되지 않는다. 즉, 비정규직 근로자는 i) 고용안정성을 부여받지 못하고 ii) 교육 기회에서도 소외되며 iii) 다양한 직무를 경험하기보다는 주변부적 직무에 한정되고 iv) 이에 따라 역량

이나 업적고과 대상에서 제외되는 경우가 많고 v) 승진의 기회를 부여받기 어려우며 vi) 성과배분의 기회나 근속에 따른 급여상승 없이 고정급 성격의 급여만을 지급받는다. 따라서, 이와 같은 고정과 HR 제도들은 비정규직 고용의 증대와 내적 부적합을 초래하며, 오히려, 비정규직 고용으로 인한 불량률의 증가와 생산 효율 감소가 수익성의 악화로 이어질 우려도 있다(Allan & Sienko, 1997; Grossman, 1998; Nollen & Axel, 1996; Pfeffer, 1994; Pfeffer & Baron, 1988).

따라서, 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1. 고정과 HR 시스템이 조직성과에 미치는 효과는 비정규직 고용비율이 증대됨에 따라 감소할 것이다.

앞서 설명한 바와 같이 하나의 HR 시스템을 구성하는 여러 HR 제도들을 결합(bundles of HR practices)시켜, 그것이 조직의 경영성과에 미치는 영향을 분석하려는 시도들은 개별 제도들의 단순 합보다는 여러 제도들의 내적 적합성을 통한 시너지가 조직성과에 더 큰 영향을 미친다고 인식한다. 이런 관점에서 보면 각 기업이 어떤 HR 운영기조를 채택하고 있는지에 따라 그 기업의 HR 시스템을 몇 가지 유형으로 구분할 수 있을 것이다. 또한, 비정규직 활용 역시 HR 시스템의 하부 구성요소라는 점에서 기업의 HR 운영기조와의 일관성에 관한 문제를 생각해 볼 수 있는데, 기업이 채택하고 있는 HR 운영기조와 비정규직 활용이 잘 부합될 때 성과가 더 좋아질 것이라는 추론이 가능하다.

<표 2>는 선행연구가 분류한 HR 시스템 유형인데, 본 연구에서는 HR 운영기조를 단기적인 비용절감형인가, 장기적인 현신지향형인가에 따라 HR 운영기조가 성과에 미치는 영향을 비정규직 고용이 어떻게 조절하고 있는지를 검증하고자 한다.

<표 2> HR 시스템의 유형 분류

연구유형	저자	HR 시스템 유형
실증연구	Bae & Lawler(2000)	<ul style="list-style-type: none"> • 고참여형(high-involvement) • 전통형(traditional)
	Delery & Doty(1996)	<ul style="list-style-type: none"> • 시장형(Market-type) • 내부형(Internal)
	Ichniowski, Shaw & Prennushi(1997)	<ul style="list-style-type: none"> • HR 시스템 1(참여형) • HR 시스템 2 • HR 시스템 3 • HR 시스템 4(전통형)
	MacDuffie(1995)	<ul style="list-style-type: none"> • 대량 생산형(Mass production) • 과도기형(Transitional) • 유연 생산형(Flexible production)
	Youndt et al.(1996)	<ul style="list-style-type: none"> • 관리형(Administrative) • 인적자본 향상형(Human-Capital-Enhancing)

자료 : 양혁승(2002)을 참조하여 재구성

가설 2. 헌신지향형 HR 운영기조가 조직성과에 미치는 효과는 비정규직 고용비율이 증대됨에 따라 감소할 것이다.

고성과 HR 시스템과 비정규직 고용의 양립가능성과 관련해, 마지막으로 비정규직 고용측면에서 성과를 극대화시키는 최적 수준(optimal level)이 존재하는지에 대해 의문을 가져볼 수 있다. 비정규직 고용은 환경 변화에 대한 완충제(buffer)로서, 조직 유연성 향상에 기여할 수 있기 때문에 (Allan & Sienko, 1997; Pfeffer & Baron, 1988; Smith, 1997), 정규직 근로자에 대한 고몰입(high commitment) 추구 전략과 동시에 활용되기도 한다. 주로 일본 기업들에서 나타나는 이와 같은 현상은 비정규직 고용이 단순한 비용감축뿐 아니라, 고성과 달성의 주요 수단이 될 수 있음을 암시하고 있다. 즉, 적절한 수준에서 정규직과 비정규직이 혼재되는 것이 오히려 성과향상에 기여할 수 있음을 나타내주는 사례라고 이해할 수 있다.

Atkinson(1984) 이래로 HR 시스템에 대한 선행연구들은 정규직이 담당하는 직무가 비정규직이 담당하는 직무와 서로 다를 것이라는 주장을 펴고 있는데, 기업의 경쟁력을 좌우하고 조직에 특유한 활동을 수행하는 핵심 직무에 대해서는 정규직을 채용해 고몰입·고헌신을 유도하되, 상대적으로 덜 중요한 주변부 직무에 대해서는 비정규직을 고용하는 것이 경쟁우위 창출에 유리하다는 것이다. 최근에는 적절한 비정규직 고용 수준과 관련해, 흥미로운 연구 결과가 발표되었는데 Lewin(2005)에 의하면 비정규직 비율이 전체 근로자의 1/3에 이를 때까지는 성과가 증가하지만, 그보다 더 높은 수준으로 증가할 경우에는 오히려 성과가 감소한다고 한다.

외환위기 이후 비정규직 고용이 증가하면서 성과를 극대화할 수 있는 비정규직 고용비율이 어느 정도인가에 대한 관심이 높다. 하지만, 비정규직 고용이 급격히 확대되면서 이와 같은 비정규직 활용의 준거가 현실에도 적용되고 있는지 의문이며, 비정규직 고용의 최적 수준을 벗어날 경우, 비정규직 고용은 오히려 조직성과를 훼손할 우려가 크다. 따라서, 비정규직 고용과 기업 성과간에는 역 U자형의 관계가 나타나게 될 것이라고 추측할 수 있다.

가설 3. 비정규직 고용비율과 조직성과 간에는 역 U자형의 관계가 존재할 것이다.

III. 연구방법

1. 자료

본 연구는 한국노동연구원이 실시한 『제 3차 사업체 패널조사』(Workplace Panel Survey) 자료를 활용하였다. 『사업체 패널조사』는 통계청에서 실시되는 『전국 사업체 기초통계 조사』의 분포를 기준으로, 고용보험 DB에 등록된 사업체를 표본으로 약 2,000여개 사업장을 대상으로 조사하고 있다. 각 사업체당 인사담당자, 노무담당자, 근로자 대표가 각 1부씩 설문을 작성하며, 조사 내용은

기업 일반 사항, 경쟁전략, 인사관리 전반, 고용 구조, 노사관계 등에 대한 전반적인 사항을 포함하고 있다.

본 연구모형에 포함된 표본구성 사업체 수는 총 282개였다. 이는 본 연구가 제조업에 속하고, 전체 종업원 수가 100명 이상인 기업들만을 추출해 샘플로 삼았기 때문이다. 일정 규모 이상의 제조 기업을 표본으로 삼은 것은 다음과 같은 이유 때문이다. 첫째, 100인 미만 중소기업에서는 고성능 달성에 필요한 HR 제도의 다양한 변화상을 측정하는데 어려움이 존재한다. 기업 규모가 작기 때문에 HR 담당 업무가 고유성을 갖지 못하고, HR 부서의 규모도 지나치게 작아 HR 시스템의 체계화가 이루어지지 않을 가능성이 높다. 둘째, 제조업의 경우에 전략적 인적자원의 축적과 비정규직의 혼재가 가장 극명하게 드러날 것이기 때문이다. 제조업의 경우 핵심기술이나 기업특유적인 숙련을 위한 직무 교육, 현장 OJT, 암묵지(tacit knowledge) 등이 다른 산업에 비해 특히 중요한 반면, 주변부적인 단순 작업은 빠른 속도로 비정규직으로 채워지고 있다. 마지막으로, 기업 규모가 작을 수록 근로자들이 받을 수 있는 고용상의 혜택 - 고용안정성, 높은 급여 등 - 이 작을 것이기 때문에 근로자들의 이직이 증가할 것이므로 본 연구의 관심사항인 전략적 인적자원의 축적과 형성을 측정하기에 적합하지 않다.

이와 같은 이유로 본 연구는 제조업중 100인 이상을 고용한 기업체를 분석 대상으로 삼았고, 아래 기술할 독립변수와 종속변수를 포함하지 않은 사업체를 분석에서 제외하여, 282개 규모의 표본을 확정하고 분석을 실시하였다.

2. 종속변수

HR 시스템이 조직성과에 미치는 영향에 관한 선행연구들은 지각된 조직성과 또는, 객관적(재무적) 지표들을 종속변수로 활용하였는데, 조직성과에 대한 인지수준의 성과척도(perceptual measure)와 객관적 성과척도(hard measure)간에는 높은 상관관계가 존재하는 것으로 알려져 있다(Delaney & Huselid, 1996). 각각의 경우, Huselid(1995)는 이직률, 생산성, 재무적 성과(Tobin's q와 ROA)를, Delery & Doty(1996)는 ROA와 ROE를, Delaney & Huselid(1996)는 인지된(perceptual) 조직성과와 시장성과를, Bae & Lawler(2000)는 Khandwalla(1977)의 척도를 수정(public image, goodwill, 매출과 수익 성장률, 품질, 장기 이윤율, financial strength, 종업원 생산성 등)한 성과지표로 활용하였다.

본 연구에서는 사업체 패널자료와 함께 주어진 기업의 재무정보를 활용하여, 2003년을 기준으로 한, 각 기업의 ROA(return on assets: 총자산이익률), ROS(return on sales: 매출액순이익률), ROE(return on equity: 자기자본이익률)를 각각 구해 종속변수로 활용하였다. ROA, ROS, ROE는 각각 2003년도 당기순이익을 총자산, 총매출, 총자기자본으로 나누어 구했다.

3. 독립변수

독립변수인 고성과 HR 시스템은 HR 시스템을 구성하고 있는 각 항목에 대한 정보를 모아 하나의 변수로 만들었다. 앞서 살펴본 바와 같이 고성과 HRM에 대한 선행연구들은 각기 다른 제도들을 고성과 HR 시스템에 포함하였으나, 대체로 선발(고용안정성), 교육훈련(직무 교육), 직무특성(직무충실화), 평가(성과평가), 승진(내부승진기회), 보상(성과배분제), 기타(고충처리) 등의 제도를 고성과 HR 시스템의 범주에 포함시키고 있다. 그러나 선행연구들이 대체로 각 제도의 시행정도에 대한 주관적인 응답을 변수화한 데 비해 본 연구에서 활용하고자 하는 사업체 패널 데이터의 경우 각 제도의 시행 여부에 대해서만 확인할 수 있다.

사업체 패널 데이터에서 조사된 항목들을 살펴본 결과, 7가지 HRM 제도 범주에서 선행연구들이 강조하고자 했던 제도 범주상의 특성을 담고 있다고 판단되는 18가지 제도들을 추려낼 수 있었다. 각 제도 범주에 포함된 문항 수는 선발(2), 교육훈련(3), 직무특성(2), 평가(4), 승진(3), 보상(3), 기타(1)로서 각 항목은 다음의 <표 3>과 같다.

<표 3> 고성과 HR 시스템에 포함된 제도 시행 여부(총 18개 문항)

	측 정 항 목	평균	표준 편차
선발 - 고용안정성	강제적 인원감축 실시 정책 유무	0.436	0.497
	정기적 인력계획 실시 여부	0.723	0.448
교육훈련 - 직무교육	교육훈련 실시 여부	0.915	0.280
	핵심인력 육성프로그램 실시 여부	0.280	0.450
	계획적인 현장훈련(OJT) 실시 여부	0.766	0.424
직무특성 - 직무충실화	다기능훈련 실시 여부	0.230	0.422
	팀제 도입 여부	0.837	0.370
평가 - 성과평가	팀 평가 실시 여부	0.362	0.481
	목표관리제도(MBO) 실시 여부	0.624	0.485
	다면평가 실시 여부	0.624	0.485
	인사고과 결과 공개 여부	0.323	0.468
승진 - 내부승진기회	사내공모제 실시 여부	0.376	0.485
	사원 경력개발 상담 실시 여부	0.230	0.422
	전문직을 위한 복수 경력경로 설정 여부	0.121	0.326
보상 - 성과배분제	이익배분제 또는 집단성과급 도입 여부	0.578	0.495
	팀 또는 부서별 성과급/인센티브제	0.326	0.470
	연봉제 실시 여부	0.592	0.492
기타 - 고충처리	공식적인 고충처리제 운영 여부	0.865	0.342

문제는 이들 변수를 어떻게 단일한 차원의 변수로 측정할 것인가인데, 본 연구에서는 고성과 HR 시스템의 도입여부를 나타내는 더미변수들의 합을 구해 변수를 구성하였다. 이들 합산점수는 도입된 고성과 HR 시스템의 수를 의미하기 때문에 클수록 고성과를 지향하는 다수의 HR 제도들이 시행되고 있음을, 작을수록 소수의 고성과 HR 제도들이 시행되고 있음을 나타낸다. 반면, 합산점수

외에 요인점수를 변수로 사용하는 것을 고려해볼 수 있지만, 본 연구에서 사용하는 변수들이 더미 변수이기 때문에 연속변수에 활용할 수 있는 요인분석을 실시하는 것이 합당하지 않다. 또한, 이 변수들에 대한 내적 일관성의 지표인 KR20(Kuder-Richardson 20)²⁾ 값이 0.739로서 고성과 HR 시스템 변수는 단일한 변수로서 신뢰성이 있다고 볼 수 있다.

다음으로 다중응답된 항목들 간의 구성타당도(construct validity)를 검토하기 위해 요인분석을 실시하였다. 본 연구모형과 관련해, 통제변수 및 독립변수로 포함시키기 위해 '주력 제품/서비스 특징', '주력 제품/서비스 시장의 변화', '전반적인 인사관리의 특성' 등과 관련된 세부항목들에 대해 요인분석을 실시하였는데, 요인분석 결과는 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 요인분석 결과

문항	내용	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	공통분산
A.문4	① 가격이 저렴	0.009	0.014	-0.022	0.104	0.898	0.818
	② 품질이 우수	0.760	0.156	0.102	0.096	-0.069	0.626
	③ 신제품 품목이 다양	0.823	0.112	0.036	0.018	0.073	0.697
	④ 제품 개발속도 빠름	0.831	0.044	0.014	0.097	0.084	0.709
	⑤ 기술력 우수	0.826	0.109	0.087	0.119	-0.080	0.722
A.문2	① 경쟁기업의 숫자	-0.031	0.659	-0.003	-0.177	-0.024	0.467
	② 제품 서비스 변화	0.114	0.798	0.032	0.182	0.049	0.687
	③ 신제품 개발 도입	0.242	0.753	0.034	0.229	0.054	0.682
	④ 제품의 수요	0.056	0.276	0.057	0.765	0.102	0.679
	⑤ 품질의 중요성	0.222	0.603	0.046	0.340	-0.081	0.536
	⑥ 자사 시장점유율	0.181	0.022	0.050	0.828	-0.017	0.722
B.문1	① 인건비 절감 vs 충성심 고양	0.060	0.153	0.651	0.098	-0.047	0.463
	② 외부 충원 vs. 내부 육성	0.092	0.005	0.737	0.011	0.023	0.552
	③ 비정규직 활용 vs. 정규직 활용	0.016	-0.105	0.587	0.053	-0.192	0.396
	④ 개인성과 기준 vs. 팀웍 기준	0.004	-0.040	0.452	-0.153	0.337	0.344
	⑤ 단기업적 vs. 장기육성	0.046	0.068	0.743	0.044	0.131	0.578
고유값		2.799	2.169	2.098	1.586	1.023	
설명분산(%)		17.495	13.557	13.111	9.912	6.395	
신뢰도(Cronbach's alpha)		.843	.702	.636	.630	-	
변수명		신제품개발 지향성	경쟁정도	HR 운영기조	시장기회	가격경쟁력 지향성	

주 : 요인분석에 포함된 설문 문항은 모두 인사담당자 설문지에서 참조

요인분석 결과에 따라 제 1요인을 신제품개발 지향성, 제 2요인을 경쟁정도, 제 3요인을 HR 운영기조, 제 4요인을 시장기회, 제 5요인을 가격경쟁력 지향성으로 처리하였다. 각 변수의 내적일관성을 나타내는 Cronbach's Alpha는 모두 0.6 이상으로 각 항목들을 단일한 변수로

2) SPSS 매뉴얼에 의하면, Alpha 모형으로 구한 이분형 데이터의 신뢰도 계수는 Kuder-Richardson 20 계수와 동일하다.

처리하는 데 큰 문제가 없음을 알 수 있다.

이외에, 고성과 HR 시스템이 성과에 미치는 영향을 조절할 것이라고 예상되는 비정규직 비율은 전체 근로자중에서 비정규직 근로자가 차지하는 비율로 측정하였다. 이상과 같은 과정을 거쳐 최종적으로 분석에 사용된 변수의 측정 및 조작적 정의는 아래 <표 5>와 같다.

<표 5> 변수의 측정

변수	측정방법
종속변수	조직성과 ROA, ROS, ROE(각각의 천분률)
독립변수 조절변수	고성과 HRM 18가지 HR 제도에 대한 도입여부의 합 (0-하나도 도입하지 않음, 18-모두 도입)
	HR 운영기조 ^{주1, 2} 인사관리 특성: 인사담당자 설문지 B. 문1 각 문항 응답 평균
	비정규직 비율 전체 종업원 대비 비정규직 근로자의 수
통제변수	기업규모 전체 종업원 수의 상용로그 값
	기업연령 2004년 기준 기업 연령 (2004-설립년도)
	주력 제품/서비스 특징 가격경쟁력 지향성: 인사담당자 설문지 A. 문4 1번 문항 응답 평균 신제품개발 지향성: 인사담당자 설문지 A. 문4 2-5번 문항 응답 평균
	주력 제품/서비스 시장 변화 경쟁정도: 인사담당자 설문지 A. 문2 1-3, 5번 문항 응답 평균 시장기회: 인사담당자 설문지 A. 문2 4, 6번 문항 응답 평균
	노동조합 유무 노동조합 유무

주 : 1) 굵은 글씨는 요인분석 결과에 따라 단일한 요인으로 측정된 변수를 나타냄

2) HR 운영기조는 1점~7점 값을 가지며, 낮은 값을 가질수록 단기적인 비용절감형 HR 운영기조를 채택하고 있다고 볼 수 있고, 높은 값을 가질수록 장기적이고 혁신지향형인 HR 운영기조를 채택한 것으로 해석할 수 있음

IV. 실증분석 결과

본 연구에서는 다중회귀분석(Multiple Regression Model) 방법을 사용하여 가설을 검증했다. 가설검증은 각 가설에 해당하는 연구 모형을 설정해, 동일한 모형에서 각 변수들이 종속변수(ROA, ROS, ROE)에 미치는 영향력을 각각 검증했는데, 최종 분석에 앞서, 기술통계 분석 및 상관관계 분석을 실시한 결과는 아래 <표 6> 및 <표 7>과 같다.

<표 6> 기술통계분석

		평균	표준편차
종속변수	ROA	14.856	26.088
	ROS	14.615	26.426
	ROE	39.907	88.366
독립변수 조절변수	고성과 HRM	9.209	3.397
	HR 운영기조	4.711	0.821
	비정규직 비율	0.068	0.115
통제변수	기업규모	2.509	0.389
	기업연령	23.840	14.415
	가격경쟁력 지향성	2.965	0.744
	신제품개발 지향성	3.634	0.578
	경쟁정도	3.758	0.496
	시장기회	3.335	0.686
	노동조합 유무	0.525	0.500

<표 7> 상관관계분석

		ROA	ROS	ROE	기업 규모	기업 연령	가격 경쟁력 지향성	신제품 개발 지향성	경쟁 정도	시장 기회	노동 조합 유무	고성과 HRM	HR전략
종속 변수	ROA												
	ROS	.887***											
	ROE	.835***	.728***										
통제 변수	기업규모	-.020	-.032	-.058									
	기업연령	-.223***	-.171**	-.206***	-.005								
	가격경쟁력 지향성	.092	.131*	.060	.204***	-.111+							
	신제품개발 지향성	-.023	-.014	-.018	.048	-.047	-.173**						
	경쟁정도	.134*	.104+	.141*	.053	-.132*	-.033	.297***					
	시장기회	.051	.014	.033	.151*	-.100+	.156**	.169**	.328***				
	노동조합 유무	-.269***	-.252***	-.206***	.372***	.177**	.012	.033	-.067	-.094			
독립 변수 조절 변수	고성과 HRM	.080	.122*	.028	.321***	-.116	.090	.189***	.158**	.148*	-.006		
	HR전략	.070	.095	.118*	.012	-.024	.060	.102+	.050	.116+	-.034	.188**	
	비정규직 비율	-.069	-.099+	-.058	.164**	-.099+	-.024	.077	.198***	.038	.119*	.130*	-.035

주 : +은 0.1, *은 0.05, **은 0.01, ***은 0.001 수준(양쪽)에서 유의함을 의미, 이하 표에서도 동일

표를 통해 알 수 있듯이, 표본 기업들은 18가지 고성과 HR 제도 가운데 9가지 정도의 제도를 도입하고 있고, 비용절감형 보다는 헌신지향형 HR 운영기조를 채택하고 있다. 또한 비정규직 고용비율은 전체 근로자의 6.8% 수준으로 경제활동인구조사상의 임시, 일용직 비율보다는 훨씬 낮은 수치를 나타낸다³⁾. 상관관계 측면에서는 종속변수인 ROA, ROS, ROE간에 매우 강한 상관관계가 나타남을 알 수 있다.

다음으로, 고성과 HR 시스템과 성과와의 관계에 있어서 비정규직 고용비율이 갖는 조절효과에 대한 검증결과는 <표 8>과 같다. 회귀 분석 결과 고성과 HR 시스템이나 비정규직 비율을 각각 고려할 경우에는 성과에 미치는 영향력이 ROS를 종속변수로 사용한 경우에 한해 통계적으로 유의한 결과가 나타났으나, 이 둘을 같이 고려해줄 경우에는 3가지 종속변수 모두에 대해 통계적으로 유의한 영향력을 갖는 것으로 나타났다. 즉, 비정규직 고용비율이 낮을 경우에는 고성과 HR 시스템이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치지만, 비정규직 고용비율이 증가하면서 고성과 HR 시스템이 조직성과에 미치는 효과가 반감하는 것이다.

두 번째 가설과 관련해, HR 운영기조와 조직성과간의 관계에 있어 비정규직 비율의 조절효과를 분석한 자료는 <표 9>와 같다. 표를 통해 알 수 있듯이, HR 시스템이 조직성과에 미치는 영향에 대한 비정규직 비율의 조절효과는 검증되지 않았다. <표 5>에 나타나있듯이 HR 운영기조 변수는 숫자가 작을수록 단기적인 비용절감형 HR 운영기조(인건비 절감, 외부 충원, 비정규직 활용, 개인성과 기준, 단기 업적 중시)를 채택하고 있다고 볼 수 있고, 반대로 높은 값을 가질수록 장기적이고 헌신지향형인 HR 운영기조(충성심 고양, 내부 육성, 정규직 활용, 팀워크 기준, 장기 육성)를 채택하고 있다고 해석할 수 있다. 따라서 비용절감형 HR 운영기조를 채택한 경우에 비해 헌신지향성 HR 운영기조를 채택할 경우 비정규직 고용비율을 줄이는 것이 보다 적합하며, 이에 따라 성과가 향상될 것이라는 가설을 세웠으나 검증되지 못했다.

3) 표본 기업들의 비정규직 고용비율이 경제활동인구조사의 비정규직 근로자 비율보다 낮은 것은 두 조사간의 방법상의 차이에 기인한 것으로 판단된다. 우선, 경제활동인구조사는 조사원이 분류기준에 근거해 종사상 지위를 판단(타계식)하는 데 반해 사업체 패널조사는 각 기업의 자기응답(자계식)에 의해 조사된다. 이에 따라 개별 근로자의 고용지위(정규직 또는 비정규직 여부) 판단에 차이가 발생할 가능성이 있다. 둘째, 경제활동인구조사의 종사상 지위가 상용, 임시, 일용직의 단순 분류인 반면 사업체 패널조사의 '비정규직' 범주는 파트타임/시간제, 단기계약직, 일시 고용, 파견근로, 용역·호출, 소사장제, 외주, 독립도급 근로자 등을 개별 영역을 포괄하고 있어 둘이 정확히 일치되기 어렵다. 대표적으로 파견근로의 경우 원사업장의 시각에서는 정규직 근로자이나 사용사업장의 시각에서는 비정규직 근로자로 분류된다. 마지막으로 본 연구의 표본구성 사업체가 100인 이상 기업이었던 점도 차이의 원인이 되었을 것이다. 즉, 경제활동인구조사의 상용직 정의가 "고용계약기간이 1년 이상인 자 또는 특별한 고용계약이 없어 기간이 정해져 있지 않더라도 계속 정규직원으로 일하면서 상여금, 수당 및 퇴직금 등의 수혜를 받는 자"로 되어 있기 때문에 상여금, 수당 및 퇴직금 수혜를 받지 못하는 중소기업 사업장 근로자들은 상용직으로 분류되지 않을 수 있다.

<표 8> 고성과 HR 시스템과 성과와의 관계

	ROA		ROS		ROE	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
(상수)	-2.615	-5.484	-4.742	-7.785	6.086	-2.811
기업규모	4.190	4.679	1.460	1.978	1.590	3.105
기업연령	-0.300**	-0.289**	-0.204⁺	-0.192⁺	-1.019**	-0.985**
가격경쟁력 지향성	2.149	2.126	4.202⁺	4.177⁺	5.254	5.182
신제품개발 지향성	-2.154	-2.027	-1.062	-0.928	-6.938	-6.545
경쟁정도	7.136*	6.353⁺	6.293⁺	5.462	27.317*	24.888*
시장기회	-1.789	-2.130	-3.300	-3.662	-6.040	-7.098
노동조합 유무	-12.835***	-12.567***	-11.979***	-11.695***	-29.132*	-28.300*
고성과HRM	0.312	0.853	0.804⁺	1.378*	0.077	1.755
비정규직 비율	-20.947	60.238	-26.559⁺	59.569	-61.628	190.158
고성과HRM*비정규직 비율		-8.237⁺		-8.739*		-25.546⁺
Adjusted R ²	.105	.114	.097	.107	.067	.073
F	4.680	4.612	4.369	4.366	3.225	3.211

주 : 각 셀의 숫자는 비표준화 계수를 의미, 이하 동일

<표 9> HR 운영기조와 성과와의 관계

	ROA		ROS		ROE	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
(상수)	-9.926	-15.717	-16.677	-24.101	-37.172	-39.839
기업규모	5.118	5.493	3.833	4.314	1.916	2.089
기업연령	-0.304**	-0.292**	-0.215**	-0.200⁺	-1.017**	-1.012**
가격경쟁력 지향성	2.090	2.178	4.181⁺	4.294*	4.452	4.493
신제품개발 지향성	-2.117	-2.208	-0.696	-0.813	-8.556	-8.598
경쟁정도	7.264*	7.209*	6.619⁺	6.548⁺	27.365*	27.340*
시장기회	-1.931	-1.867	-3.469	-3.387	-7.262	-7.233
노동조합 유무	-13.041***	-13.110***	-12.577***	-12.666***	-28.771*	-28.803*
HR 운영기조	1.704	2.675	2.523	3.768⁺	11.640⁺	12.087
비정규직 비율	-19.879	49.698	-24.369⁺	64.849	-57.999	-25.951
HR 운영기조*비정규직 비율		-14.635		-18.767		-6.741
Adjusted R ²	0.107	0.106	0.094	0.095	0.078	0.075
F	4.738	4.336	4.256	3.952	3.652	3.276

마지막으로, 세 번째 가설과 관련해, 비정규직 비율과 조직성과와의 관계를 분석한 자료는 <표 10>과 같다. 표에서 알 수 있듯이 비정규직 비율과 성과와의 관계에 있어서도 가설에서 예측한 바와 같은 역U자형 관계는 통계적으로 유의한 결과를 보여주지 못하였다.

<표 10> 비정규직 비율과 성과와의 관계

	ROA		ROS		ROE	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
(상수)	-0.593	-2.767	-3.613	-6.502	14.991	6.424
기업규모	4.307	4.867	2.831	3.574	-0.584	1.621
기업연령	-0.288**	-0.300**	-0.196⁺	-0.212⁺	-0.971**	-1.019**
가격경쟁력 지향성	2.367	2.182	4.551*	4.306*	5.744	5.016
신제품개발 지향성	-1.879	-1.872	-0.342	-0.332	-6.897	-6.866
경쟁정도	6.343⁺	6.981*	5.484	6.331⁺	24.578*	27.093*
시장기회	-1.615	-1.714	-3.035	-3.165	-5.622	-6.009
노동조합 유무	-13.557***	-13.293***	-13.229***	-12.878***	-30.567**	-29.527**
비정규직 비율 ²		-35.756		-47.532		-140.938
Adjusted R ²	.103	.104	.084	.088	.067	.070
F	5.610	5.083	4.668	4.388	3.899	3.640

주 : 비정규직 비율과 비정규직 비율²간의 다중공선성 발생을 피하고자, 회귀모형에는 비정규직 비율²만 포함

V. 토의

앞서 살펴보았듯이 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향에 대한 선행연구들은 소위 고성과 HR 시스템으로 분류될 수 있는 제도들을 나름대로 선정하고 그 제도들만을 연구에 포함시켰다 (Arthur 1992; Bae & Lawler, 2000; Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; Ichnioski et al., 1997; MacDuffie, 1995; Youndt et al., 1996). 이런 접근방식을 HRM에 대한 보편적 접근방식이라고 볼 수 있는데(Arthur, 1992; 1994), 본 연구도 고성과 HR 제도들을 얼마나 강도 높게 사용하고 있는지에 따라 조직의 경영성과가 달라질 것을 가정하고 가설을 검증하였다.

물론 이는 사업체 패널 데이터의 자료상의 한계로 인해 어쩔 수 없는 선택이었으나, 고성과 HR 제도의 활용도에서는 비슷한 두 기업이라 하더라도 HR 시스템을 구성하는 다른 제도들이 운영되는 상태에 따라 시스템의 특성이 달라질 수 있고, 조직의 경영성과에 미치는 영향도 달라질 수 있기 때문에(양혁승, 2002), 본 연구와 같은 측정방식에는 일정한 문제점이 존재한다. 따라서, 향후 연구에서는 이와 같은 문제점이 극복되어야 할 것이다.

두 번째로, 본 연구의 분석 결과는 앞서 언급한 바 있는 Lewin(2005)의 주장과는 일치하지 않는 것으로 나타났다. Lewin의 연구결과에 의하면 비정규직 고용비율이 전체 근로자의 1/3일 때 조직 성과가 가장 높은 것으로 나타났으나, 본 연구에서는 성과를 극대화시키는 최적의 비정규직 고용 수준이 존재할 것이라는 가설이 기각되었다. 이와 관련해서는 최근 우리나라의 비정규직 고용비율이 급속히 증가했다는 점에서 해답의 실마리를 찾을 수 있을 것이라 생각된다. 앞서 언급했듯이 비정규직 고용은 비용감축이나 환경변화에 대한 완충제로서 조직성과에 긍정적인 효과를 가져올 수 있지만, 다른 한편으로는 불량률의 증가와 생산 효율의 감소, 정규직 근로자와의 긴장관계 형성 등 부작용을 초래할 수도 있다. 따라서 최근 나타나기 시작한 비정규직 고용비율의 급격한 변화가 조직성과에 미치는 영향에 대해 최종적인 결론을 내리기 어려운 상황이다. 이 점에 대해서는 장기간에 걸친 자료 축적과 새로운 연구모형을 활용한 추가적인 연구가 필요하리라 생각된다.

마지막으로 회귀분석 결과에 나타났듯이 노동조합 유무와 기업연령이 기업 성과에 미치는 효과가 대단히 크다. 특이한 점은 둘 다 계수가 (-)값을 갖는다는 점인데, 이는 상당부분 본 연구에서 활용한 2003년 데이터의 특성 때문인 것으로 판단된다. 우선, 노동조합 유무가 성과에 (-) 영향을 미친 것은 2003년 상반기에 있었던 철도, 화물연대, 전교조, 공무원노조 등의 파업과, 이에 대한 양대노총의 연대파업으로 노조가 있는 사업장의 경우 경영성과가 단기적으로 악화되었기 때문이라고 생각된다. 둘째, 기업연령이 높을수록 경영성과가 나빴던 점도 본 연구에 활용된 표본 기업들의 특성이 나타난 것으로 해석된다. 본 연구는 100인 이상 제조기업 샘플에서 결측치를 제외한 총 282개의 기업 자료를 분석에 활용했는데, 표본에 포함된 기업중, 당기 순손실을 기록한 기업이 22.7%로 적지 않은 비중을 차지하고 있다. 또한, 2003년 당시는 미국의 이라크 공격, 급성 호흡기 증후군 확산 등 대외적 악재속에 내수경기가 극심한 침체를 겪던 상황으로 이런 외부 환경이 제조기업의 성과에 적지 않은 영향을 미쳤을 것으로 판단된다.

본 연구는 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향에 대해 비정규직 증가 문제를 동시에 고려하여 검증한 연구라는 점에서 의의가 존재한다. 비록 그 영향력은 제한적이었으나, 비정규직 고용 의사결정에 있어 비정규직 고용이 주는 장점과 한계를 동시에 고려해야 한다는 경영측면에서의 시사점을 제시해주고 있다.

참고문헌

- 노용진·김동배· 박우성(2003) 「혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인」, 『경영학연구』, 32(4), pp. 955 - 981.
- 양혁승(2002) 「전략적 인적자원관리 : 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관」, 『인사관리연구』, 26(2), pp. 113 - 143.
- Allan, P., & Sienko, S.(1997) "A Comparison of Contingent and Core Workers' Perceptions of Their Jobs' Characteristics and Motivational Properties," *S. A. M. Advanced Management Journal*, 62(3), pp. 4 - 9.
- Arthur J.(1992) "The Link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills," *Industrial and Labor Relations Review*, 45, pp. 488 - 506.
- _____.(1994) "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover," *Academy of Management Journal*, 37, pp. 670 - 687.
- Atkinson, J.(1984) "Manpower Strategies for Flexible Organisations," *Personnel Management*, August 1984, pp. 28 - 31.
- Bae, J., & Lawler, J.(2000) "Organizational and HRM strategies in Korea : Impact on firm performance in an emerging economy," *Academy of Management Journal*, 43(3), pp. 502 - 517.
- Barney, J.(1991) "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), pp. 99 - 120.
- Barney, J., & Wright, P.(1998) "On becoming a strategic partner : the role of human resources in gaining competitive advantage," *Human Resource Management*, 37(1), pp. 31 - 46.
- Delaney, J., & Huselid, M.(1996) "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance," *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 949 - 969.
- Delery, J., & Doty, D.(1996) "Models of theorizing in strategic human resource management : tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions," *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 802 - 835.
- Grossman, J. R.(1998) "Short-Term Workers Raise Long-Term Issues," *HR Magazine*, April 1998, pp.81 - 89.
- Huselid, M.(1995) "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance," *Academy of Management Journal*,

38(3), pp. 635 – 672.

- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G.(1997) "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing lines," *The American Economic Review*, 87 pp. 291 – 314.
- Lewin, D.(2005) "Human Resource Management and Business Performance," presented at the SHRM 57th annual conference & exposition, Sandiego: CA.
- MacDuffie, J.(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), pp. 197-221.
- Nollen, S., & Axel, H.(1996) *Managing Contingent Workers : How to Reap the Benefits and Reduce the Risks*, New York : AMACOM.
- Pfeffer, J., & Baron, J. N.(1988) "Taking the workers back out : Recent trends in the structuring of employment," In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds), *Research in organizational behavior*, (vol. 10, pp. 257 – 304). Greenwich : JAI Press.
- Pfeffer, J.(1994) *Competitive advantage through people : unleashing the power of the work force*, Boston : Harvard Business School Press.
- Smith, V.(1997) "New Forms of Work Organization," *Annual Review of Sociology*, 23, pp. 315 – 339
- Wernerfelt, B.(1984) "The Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171 – 180.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C.(1992) "Alternative Theoretical Perspectives on Strategic Human Resource Management," *Journal of Management*, 18, pp. 295 – 320
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J., & Lepak, D.(1996) "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 836 – 866