

## 노동조합의 활성화에 미치는 고성과작업조직의 영향

이정현<sup>1)</sup>

초록: 이 글은 2003년도 한국노동연구원에 의해 실시된 『사업체 패널조사』 자료를 사용하여 고성과작업조직이 노동조합의 활성화에 미치는 영향을 검토한다. 고성과작업조직에 관한 기존 연구의 대부분은 고성과작업조직이 도입되는 과정에서 노동조합이 어떤 영향을 행사하는가와 고성과작업조직과 기업성과간의 관계에 노조가 어떤 영향을 미치는가라는 주제에 집중하여 왔다. 그 반면 고성과작업조직의 도입과 확산이 노동조합에 미치는 영향에 관한 연구의 수는 거의 없는 현실이다.

기업 경영의 여러 사안에 대한 노조의 영향력, 노조의 활동에 대한 노조원의 참가 정도의 두 가지를 종속변수인 노조 활성화의 핵심 변수로 사용하였고 그외에도 노조 전임자의 수, 노조 간부의 회사측 회의 참가, 적극 노조원의 비중 등 3가지 변수를 부가적으로 사용하였다. 이에 영향을 미치는 고성과작업조직은 채용선발, 경력관리, 교육훈련, 참여기회, 그리고 의사소통의 5가지 개념을 사용하여 각각 측정되었으며 또한 5가지 개념을 합산한 지표도 활용되었다.

그 결과 고성과작업조직 지표는 노조원의 노조활동 참가에는 유의한 영향을 미치지 않았지만 노조의 영향력 증가에 유의하게 기여하는 결과를 얻었다. 5가지 고성과작업조직의 요소별 영향에서는 의사소통이 노조활성화에 가장 중요한 변수로 드러났다. 기업의 의사소통의 증가는 노조의 영향력과 노조원의 노조 활동 참가 모두를 향상시키는 것으로 나타나 기업에 의한 의사소통의 개선이 노조의 활성화에도 기여하는 것으로 나타났다. 반면 기업에 의한 직원들의 경력관리는 노조의 영향력을 감소시키는 것으로 나타났다. 마지막으로 노조가 영향력을 미치는 영역을 임금고용, 작업장 이슈, 경영전반으로 삼분할 경우 5가지의 고성과작업조직 측면중 어느 것도 임금고용과 관련된 노조의 영향력에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 고성과작업조직이 노조의 활성화에도 기여할 수 있음을 의미하며 아울러 고성과작업조직의 노조활성화에 대한 영향은 다양한 고성과작업조직의 구성요소중 어느 부분이 강조되었는가에 따라 상이할 수 있음을 시사한다.

핵심어: 고성과작업조직(HPWO), 노동조합의 활성화, 의사소통, 채용선발, 교육훈련, 경력관리, 참여기회

---

1) 명지대학교 경영학과 (leejh9@mju.ac.kr)

## 1. 서론

기업간 경쟁의 격화와, 세계화와 정보 기술의 급격한 변화 등으로 조성된 기업환경의 유동성은 변화된 상황에 대한 기업의 적응력을 재검토하고 새로운 환경에 대응하는 내부 구조를 구축하려는 지속적인 노력으로 이어져왔다. 이러한 기업 현실의 노력과 유사한 맥락에서 변화된 기업환경에 적용가능한 기업내 성과 유발 메카니즘을 정교화하려는 연구의 흐름이 80년대 후반부터 진행되어왔다. 1990년대 이후 인사조직 및 노사관계에서 인사관리시스템, 혹은 소위 ‘고성과작업조직(high performance work system)’에 대한 연구가 증가하여 왔다.

고성과 작업 조직 연구의 대부분은 인사관리시스템의 내적 일관성과 기업전략과 인사관리시스템간의 일치라는 방향성하에서 진행되어 왔으며 이 인사관리시스템의 성과에 관한 연구는 기업의 재무적 성과와 품질 등의 변수, 그리고 개별 종업원의 만족 관련 변수를 주요한 결과변수로 상정하여 왔다고 할 수 있다.

그럼에도 고성과작업조직론이 노사관계에 미치는 영향과 관련해서는 고성과작업조직의 확산이 기업의 수익성과 재무상태를 개선시키는 방식으로 기업에 순기능을 한다는 점과 아울러 개별 종업원의 만족 등을 향상시킴으로써 결국 노사간에 ‘윈-윈 게임’으로 작용할 것이라는 암묵적인 가정이 내포되어 있다. 그러나 노사간의 ‘윈-윈 게임’이 되기 위해서는 고성과작업조직이 개별 종업원뿐 아니라 집단적 노사관계의 일주체인 노동조합에도 순기능을 하여야만 실질적인 ‘윈-윈 게임’이 될 수 있다. 만약 고성과작업조직이 노조의 활성화는 저해하면서 개별종업원의 숙련과 임금의 향상을 통한 개별종업원의 만족도 증가를 발생시킨다면 단기적인 개별 종업원의 만족/경제적 이익과 장기적으로 노조의 침체화가 거래되는 상황으로서 노사간의 ‘윈-윈 게임’의 실질적 내용이 아닐 수도 있을 것이다. 따라서 고성과작업조직이 노사간에 ‘윈-윈 게임’인가를 확인하기 위한 첫 단계로서 고성과작업조직이 노조의 활성화에 어떤 영향을 미치는가를 보는 것이 중요하다.

## 2. 선행연구 검토 및 연구과제

### 1) 고성과작업조직 연구의 흐름

고성과 작업조직의 핵심은 기업 외부 환경이 급변하고 기업간 경쟁이 가속화되는 상황에서 기업이 종업원으로부터 추가적인 자발적 기여를 획득하기 위해 설계한 여러 혁신적 인사관리제도들의 결합이다(Appelbaum et al., 2000). 전통적인 경영관리의 원칙은 조직내 구성원간에는 업무 수행능력을 둘러싸고 분명한 능력의 차이가 존재한다는 가정하에 조직내의 명확한 위계를 설정하고 그 위계에 따라 업무의 기획과 집행을 분리하였으며 일선의 종업원

은 계획된 업무를 충실하게 수행하는 소극적인 범위내로 한정되었다. 반면, 고성과작업조직 하에서 종업원은 정신적, 지적 잠재력을 보유하고 있는 인적자원으로 가정되면서 그 잠재력을 최대한 발현시키는 것이 현대 기업의 인사관리시스템의 중요한 역할이라고 간주되고 있다(Barney, 1991).

개별 종업원의 추가적인 노력을 유발하고 종업원의 잠재력을 최대한 실현하여 기업의 성과를 향상시키고자 하는 고성과작업조직에 주목하는 연구의 흐름 역시 기업 성과의 향상에 기여할 수 있는 고성과작업조직의 내용과 운영방식이 무엇인가라는 질문에 대한 답을 찾는 과정이었다. 그 결과 고성과작업조직의 구성요소간의 내적 적합성(internal fit)와 상황 또는 기업전략과의 조응 정도(external fit)의 중요성을 둘러싼 보편론적 접근(universalistic approach), 상황론적 접근(contingent approach), 그리고 구성적 접근(configurational approach) 등에 관한 연구가 이론적으로 주목을 받아왔다(Pfeffer, 1994; Youndt, Snell, Dean, Jr., and Lepak 1996; Delery, Gupta, and Shaw 1997; Delery & Dorty 1996). 또 한편으로 성과와 고성과작업조직간의 연결의 실재 여부, 더 나아가 다양한 기업성과 관련 변수에 대한 실증 연구로 그 깊이를 더해왔다(Arthur, 1992; Osterman, 1994; Ichniowski, et al., 1995; Baker, 1999).

이에 따라 기업 이익, 제품 품질, 조직내 유연성 등 다양한 객관화된 기업 성과 관련 변수가 고성과작업조직 연구의 핵심 결과변수로 사용되어 왔으며 개별 종업원의 지각에 미치는 영향에도 주목하여 직무만족, 조직몰입, 신뢰 등의 변수도 많은 연구에서 검토되어 왔다. 그 결과 고성과작업조직은 실제로 종업원의 조직몰입과 직무만족을 향상시키는 것으로 보고되고 있다(Appelbaum et al., 2000; Freeman & Kleiner, 2000). 또한 조직내 신뢰를 향상시키며 업무로 인한 스트레스의 수준을 낮추며, 개별 종업원의 만족의 결과 이직율과 결근율도 감소한다(Arthur, 1992; Huselid, 1995; Appelbaum et al., 2000). 고성과작업조직은 따라서 종업원에게 보다 많은 자율성을 부여하고 숙련의 향상 기회를 제공하며, 기업성과의 향상으로 인한 소득의 향상 가능성을 높여 직무만족과 조직몰입을 낳는다는 것이다. 고성과작업조직이 경우에 따라 종업원의 일자리를 감소시키는 혁신적인 제도로서 해고의 가능성을 높일 수도 있다는 점(Osterman, 2000; Appelbaum et al., 2000)에도 불구하고 결국 개별 종업원에 의해 선호될 것임을 시사한다. 이는 기업과 종업원 모두를 만족시키는 ‘윈-윈’ 게임의 내용으로 고성과작업조직을 설명하는 근거로 작용하고 있다(Freeman & Kleiner, 2000; Appelbaum et al. 2000).

## 2) ‘윈-윈’ 게임으로서의 고성과작업조직론에 대한 반론

여러 다양한 제도들이 고성과작업조직의 구성요소로서 언급되어왔다. 본 연구에서 구분하여 선택한 고성과작업조직의 요소인 선발채용, 교육훈련, 참여기회, 의사소통, 경력관리의 5가지에 한정하여 살펴본다면 선발채용에는 채용기준(Osterman, 1994; Black & Lynch, 1999), 채용테스트(Huselid, 1995), 태도조사(Huselid, 1995) 등이 거론되어 왔다. 교육훈련 관련으로는 종업원 채용 후 교육 기간(MacDuffie, 1995), 연간 교육훈련(Black &

Lynch, 1999; Ichniowski & Shaw, 1995), 다기능훈련 등이 주요하게 평가되었다. 의사소통관련으로는 고용보장(Ichniowski & Shaw, 1995; Delaney & Huselid, 1996), 종업원 설문조사(Freeman & Kleiner, 2000), 그리고 참여기회와 관련된 의사결정의 분권화(Arthur, 1992; Delaney & Huselid, 1996), 자율적 작업집단(Black & Lynch, 2001; Hunter, 1998; Freeman & Kleiner, 2000), 경영정보공유(MacDuffie, 1995)이 언급되어 왔다. 그러나 고성과작업조직론 연구에서 노동조합이 주체가 되는 이사회에의 노조 참가, 노사협의회, 노사공동위원회 등을 고성과작업조직의 내용으로 포함시키는 고성과작업조직에 대한 대부분의 문헌은 찾기 힘든 것이 현실이다. 또한 노동조합간의 우호적인 관계로의 발전을 구성요소로 포함하고 있는 고성과작업조직관련 연구도 거의 발견되지 않는다. 오히려 전통적인 인사관리제도의 제도적 경직성을 대표하는 것 중 하나로 노동조합이 상정되고 있는 듯하다. 이는 암묵적이지만 고성과작업조직론이 노동조합의 지속과 발전에 상반될 것이라는 노동조합측의 적대적 태도를 유발하는 이유로 작용하고 있다.

노사관계론에서의 중요한 가정중의 하나는 종업원의 권리 보호와 근로조건을 지속적인 향상은 개별 종업원 스스로에 의해 충분히 보호되기 어렵다는 것이다. 따라서 집단적 노사관계를 위한 가장 일반적인 제도라 할 수 있는 노동조합에 의해 종업원의 이해는 보다 잘 보호될 수 있을 뿐 아니라 노동조합에 의해서만 임금과 근로조건이 지속적이고 장기적으로 개선될 수 있다고 이해한다. 이러한 가정을 우리가 수용할 때, 만약 고성과작업조직이 종업원의 이익까지 만족시키는 노사간 'win-win' 게임이 되려면 개별 종업원의 성과변수만을 고찰하는 것으로는 충분하지 않고 집단적 노사관계를 의미하는 노동조합에도 긍정적인 영향을 미쳐야 할 것이다. 만약 고성과작업조직이 개별 종업원의 만족과 임금수준을 높이고 숙련형성의 기회를 제공한다고 하더라도 노동조합의 위축을 동반한다면 장기적인 관점에서 개별 종업원의 이해가 고성과작업조직에 의해 개선될 것인가라는 문제의 답은 쉽게 얻어지기 곤란할 것이다. 아주 극단적인 경우 종업원 개인의 선택에 의해 단기적인 이익의 증가와 장기적인 보호막의 위축을 뜻하는 대체적 선택(trade-off) 결과로 개별 종업원에 대한 고성과작업조직의 긍정적인 효과가 생겨날 수도 있기 때문이다.

고성과작업조직관련 연구에서 노동조합의 위치는 고성과작업조직의 채택에 노조가 어떤 영향을 미치는가라는 주제(Osterman, 1994; McNabb & Whitefield, 1997; Hunter, 1998)나 고성과작업조직과 성과간의 관계를 노조가 조절하는가라는 주제(Black & Lynch, 1999) 하에서 간혹 언급되어 왔다. 즉, 노동조합은 고성과작업조직론에서 통제변수의 하나로 고려되어 왔을 뿐이며 결과변수로서 충분히 연구되지 못해왔다. 따라서 노동조합에의 영향을 고려하는 것은 고성과작업조직의 효과를 다각적으로 파악하는데 기여하며 고성과작업조직론의 포괄성을 높이는데도 기여하게 될 것으로 보인다(Cutcher-Geshenfeld, 1991).

고성과작업조직에 대한 노동조합의 시선은 우호적이기보다 적대적이거나 경계의 시선이 가깝다고 할 수 있다. 노동조합 일각에서는 고성과작업조직을 "스트레스에 의한 관리(management-by-stress)"의 일종으로 간주하고 있기도 하다(Parker & Slaughter, 1988). 그들은 고성과작업조직이 기업과 종업원 모두를 만족시키는 윈-윈 게임이라는 가정을 수용하지 않고 있다. 고성과작업조직에 대한 노동조합의 반대는 그런 점에서 합리적인 판단이라

고 할 수 있는가? 기업내에서 고성과작업조직의 채택과 확산이 노동조합의 위축을 가져오지는 않는가? 고성과작업조직의 도입이 노조관련 변수에 미치는 영향에 관해 필자가 파악한 극히 제한된 연구중의 하나는 민속지학적(ethnographic) 자료를 활용하여 팀제의 확산, 작업자의 자율성의 향상이 종업원간의 연대성(solidarity)를 약화시키는가를 검토한 Hodson et al.(1993)의 연구이다. 그들의 결론은 자율성의 강화, 팀제의 도입 등이 동료에 대한 숙련 전달의 증가를 낳아 연대성이 강화되는 결과를 낳는 것으로 보고하고 있다. 하지만 그들의 연구는 실증 연구에 기반하고 있지 못하며, 노동조합의 활성화가 고성과작업조직의 영향으로 위축되지는 않는가에 대한 답으로는 크게 불충분한 것으로 보인다.

고성과작업조직을 경계하고 적대적인 모습을 보이는 대부분의 노조와는 달리 적은 수의 노동조합은 고성과작업조직의 도입과정에서부터 적극적으로 참여하기도 하였으며 Saturn사의 사례는 대표적인 예일 것이다. 혁신적 인사제도의 도입과정에 적극적으로 노동조합이 참가할 경우 그 혁신적 인사제도의 경제적 성과는 더욱 향상될 수 있기도 하다(Kim & Voos, 1997). 하지만 고성과작업조직의 도입과 확산에 적극적으로 기여했던 노동조합이 그 후 어떤 모습을 보였는가에 대한 실증적 보고는 찾기 어렵다. 고성과작업조직의 도입과 확산에 협조적이었던 노동조합은 노조의 영향력이 증가하고, 노조에 대한 노조원의 참여가 증가하고 더 나아가 노동조합이 활성화되면서 발전하고 있는가, 아니면 오히려 노동조합의 쇠퇴를 맞이하였는가? 현재 고성과작업조직을 통해 종업원의 임금 및 근로조건이 개선되고 이 개선된 향상분이 장기적으로 노동조합에 의해 지속적으로 유지될 수 있는가? 이러한 질문에 대한 답이 제공되지 않는한 고성과작업조직이 노사간의 'win-win' 게임이라는 일부의 견해가 노동조합과 일부 종업원에게까지 쉽게 투영되기는 어려울 것이다. 이러한 질문에 대한 답을 찾는 과정에서 고성과작업조직이 노조의 교섭력에 미치는 영향, 노조원의 회사몰입과 노조몰입의 이중몰입에 대한 영향, 노조원의 노조활동 참가에 관한 영향, 더 나아가 노조의 사멸률에 대한 고성과작업조직의 영향을 검토해야 고성과 작업조직과 노조간의 관계에 대한 다각적인 평가가 가능해질 것이다.

### 3) 노조 활성화(union effectiveness)

고성과작업조직과 노조간의 관계에 대한 여러 측면중에서 본 연구는 노조의 활성화라는 측면에서 고성과작업조직의 영향을 살펴보고자 한다. 노조 활성화는 노조 유효성(union effectiveness)를 의미하는 개념으로서 본 연구에서는 사용될 것이다. 노조의 활성화는 장기적으로 노조원의 이해를 대변할 수 있는 노조의 능력을 의미한다. 노조의 활성화(union effectiveness)와 관련된 대부분의 연구에서 노조의 활성화는 임금의 수준이나 노조 조직율의 변화로서 측정되어 왔다. 그러나 이 두 가지 지표는 현재에 치중하여 미래의 노조의 영향력을 제대로 반영하지 못하거나(임금 수준의 경우), 노조가 지니는 영향력에 대한 정성적인 판단을 포괄하지 못한다(노조 조직율의 경우)는 점에서 노조의 활성화를 충분하게 포착하지 못하는 한계를 보인다(Hammer & Wazeter, 1993; Frege, 2002). 노조 유효성을 의미하는 노조의 활성화는 장기적으로 노동조합이 존속, 발전하면서 노조원들의 장기적인 이

해를 보호할 가능성이 가장 잘 드러내는 개념으로 본 연구는 가정하기로 한다. 이 노조의 활성화 개념을 사용함으로써 지금까지 기업성과에만 초점을 맞추어온 대부분의 고성과작업 조직관련 연구나 종업원 개인의 만족이나 몰입 등 종업원의 개인 수준에만 주목하여온 몇몇 고성과작업조직 관련 연구의 한계를 벗어나 집단적 노사관계에 고성과작업조직이 미치는 영향을 탐색할 수 있을 것이다.

본 연구에서 노조 활성화(union effectiveness)는 기업내 여러 영역에 대한 의사결정과정에서 노조가 지닐 수 있는 영향력의 크기와 노조활동에 대한 노조원의 참여 정도에 의해 크게 결정되는 개념으로 상정한다(Frege, 2002). 기업내 여러 영역에 대한 의사결정에 노조가 미칠 수 있는 영향력은 사용자에게 의한 노조원 이익의 침해와 노조의 위축을 방지할 수 있는 역지력이라고 할 수 있으며 이는 노조의 장기적인 존속과 발전에 기여할 수 있다. 또한 노조활동에 대한 노조원의 참여 정도는 노조의 지속적인 활성화와 직결되며 노조의 영향력을 증가시키는 내부적인 원동력이라고 볼 수 있다.

본 연구에서는 노조와 고성과작업조직간의 연구의 축적이 많지 않은 관계로 고성과작업조직의 구성 요소 각각과 노조의 영향력, 노조활동에의 노조원 참가에 대한 가설을 세우지 않고 연구과제로 설정하여 접근하고자 한다.

연구과제 1: 고성과작업조직은 노조의 활성화(노조의 영향력 및 노조원의 노조활동 참가)에 어떤 영향을 미치는가?

연구과제 2: 고성과작업조직의 구성요소(채용선발, 교육훈련, 참여기회, 의사소통, 경력관리) 각각이 노조의 활성화(노조의 영향력, 노조원의 노조 참가 및 기타)의 개별 측면에 미치는 영향은 무엇인가?

이미 언급한대로 선행연구는 대체로 노조가 고성과작업조직의 확산에 우려를 지니고 대체로 반대해온 것으로 보고하고 있다. 위의 연구과제의 결과에 따라서는 이러한 노조의 반대가 합당한 근거를 지니고 있는지를 보다 면밀하게 깊이있는 검토할 수 있다는 점에서 일정한 의의가 있을 수 있다. 또한 고성과작업조직의 세분화를 통해서 고성과작업조직의 어떤 측면이 노조의 활성화에 기여하며, 노조의 침체화에 기여하는지를 추정할 수 있고, 아울러 더 나아가 노조의 활성화 지표를 다시 세분하여 고성과작업조직의 어떤 측면이 노조 활성화의 어떤 요소와 정의 관계, 혹은 부의 관계를 갖는가에 대해 구체적으로 추론할 수 있을 것으로 기대된다. 위의 연구 목적이 충분히 실현될 경우 노사간의 ‘윈-윈 게임’으로서의 고성과작업조직이 보다 충실하게 도입, 실행될 방안, 노조의 활성화에도 기여하는 고성과작업조직의 구체화에도 기여할 것이다.

### 3. 자료 및 변수 측정

#### 1) 자료의 특성

이 연구에서 사용된 자료는 2003년 한국노동연구원에 의해 실시된 ‘사업체 패널조사’이다. 사업체 패널 조사는 2003년 5월에 조사되었으며 3,300여 개의 사업장의 인사관리 전반과 노사관계 전반에 대한 풍부한 자료를 포함하고 있다. 사업체 패널의 설문지는 인사관리자용과 노무관리자용, 그리고 근로자 대표용 등 3종의 설문으로 구성되어 있다. 이중 본 연구는 사업장의 일반 특성과 인사관리시스템의 운용과 관련해서는 인사관리담당자용 설문지를 활용할 것이며 노동조합과 관련된 자료는 노무관리담당자의 응답에 기초하게 될 것이다. 인사관리담당자의 응답이 독립변수로, 노무관리담당자의 응답이 결과변수로 활용됨에 따라 독립변수와 결과변수가 동시에 동일인의 응답에 의존함에 따른 오류(single-source bias)를 줄일 것으로 기대할 수 있다(Spector, 1987). 노동조합과 관련된 자료원으로 근로자대표가 아닌 노무관리담당자를 상정한 이유는 첫째, 근로자 대표의 응답은 유효표본의 수가 적어 통계분석의 적용과 해석에 다소 무리가 따를 수 있다는 점이다. 실제로 본 연구에서 사용된 연구 모형과 유사한 연구모형을 근로자 대표용 응답에 기초하여 실행할 경우 본 연구에서의 표본 크기인 400~500여 개에 훨씬 못 미치는 70~100여 개에 불과하였다. 둘째로는, 노동조합의 활성화에 대한 평가를 내림에 있어서 근로자 대표의 응답에 의존할 경우 가장 정확한 정보를 제공하기 보다는 자신의 조직에 대한 당위적 평가를 할 가능성이 존재하며 이로 인한 자기보고에 따른 자료의 편기(self-reporting bias)가 발생할 가능성도 높아지게 된다. 따라서 노동조합의 활동의 실제 양상으로부터 근접해 있으면서도 근로자 대표와는 달리 보다 객관적으로 평가할 수 있는 노무관리자용 응답을 사용하는 것이 보다 바람직한 것으로 판단되었다.<sup>2)</sup>

2003년도 사업체 패널에 포함된 3,300여 개의 사업체 중 본 연구의 모형이 가능한 422개 사업장 자료를 활용하기로 하며, 변수의 변동에 따라 표본의 수는 다소 변동된다.

#### 2) 변수의 측정

고성과작업조직(HPWO)는 선발채용, 교육훈련, 참여기회, 의사소통, 경력관리의 다섯 가지 변수가 모형에 포함되었다. 선발채용은 인력 모집시의 모집원의 개수, 선발시 사용되는 선발도구의 개수, 그리고 신입사원 선발시 1인당 평균 면접시간의 표준화 값의 평균을 사용하였다. 사업체 패널에서의 모집원은 사내공모 등 9가지가 설문에서 제시되고 있으며 선발도

---

2) 근로자대표용 설문지와 노무관리자용 설문지의 내용이 동일하다는 사업체패널의 특성을 감안할 때, 물론 가장 바람직한 자료원의 확보는 근로자대표용 응답과 노무관리자용 응답이 유사하게 일치하는 사업장을 추출하여 연구를 진행하는 것일 것이다. 하지만 이 방법은 표본의 크기를 심하게 제약한다는 단점이 현재로서는 더 클 것으로 판단된다.

구는 평정센터, 적성검사 등 6개가 선택될 수 있었다.

교육훈련은 다기능훈련의 실시 여부, 계획적 현장훈련(OJT)의 실시 여부, 그리고 신입사원에 대한 공식 교육훈련 일수를 표준화하여 평균값을 사용하였다. 설문 문항에 있는 다기능 훈련 이수 비율과 교육훈련 이수 비율은 표본 수와 설명력의 이유로 본 연구에서는 사용되지 못했다. 참여기회는 대표적인 작업단위가 여러 결정사항에 대해 지니는 자율성을 의미하며 업무 수행방식과 팀내의 인사관리 관련 10개 문항에 대해 물어 측정되었다. 10개 문항 모두가 단일한 요인으로 묶일 수 있어서 10개 항목의 평균값을 변수로 사용하였다. 변수 문항들의 신뢰도 평가를 위한 크론바하 알파 값은 0.95였다. 경력관리는 사원 경력개발을 위한 상담의 제공 여부, 전문직 대상 복수의 경력경로 설정 여부, 그리고 정규직 근로자에 대해 강제적 인원감축을 하지 않겠다는 정책의 유무로 구성되었다. 마지막으로 언급된 강제적인 인원감축에 대한 약속은 앞의 두 가지 경력관리 제도와 상이한 측면이 있었으나 요인분석에 의해 하나의 요인으로 묶일 수 있어 경력관리 변수로 포함되었다.

앞의 네 개의 고성과작업집단 관련 변수들이 모두 사업체 인사관리 담당자의 응답에서 유래한 반면, 의사소통은 노무관리담당자의 응답에서 활용되었다. 의사소통 변수는 회사에서 실시하고 있는 의사소통 프로그램의 개수를 의미한다. 정기적 설문조사, 소식지, 사내전자게시판, 경영자의 정기적 현상순회 및 대화, 핫라인의 운영, 그리고 직제라인을 통한 경영정보의 사내 공유 등 6가지의 프로그램이 모두 선택되도록 응답자에게 제시되었다.

본 연구에서 노동조합의 활성화는 기업내 여러 의사결정 영역에 대한 노동조합의 영향력, 노조 활동에 대한 노조원의 참가 정도, 노조 활동에 적극적인 노조원의 비중 등으로 측정된다. 또한 사업장의 회사측 주요 회의에 대한 노조의 참여, 마지막으로 노조 전임자 수 역시 노조의 활성화 관련 변수로 포함되었다.

먼저 기업내 여러 의사결정 영역에 대한 노조의 영향력은 사업장내 13가지 사안에 대해 근로자들이 미치는 영향력의 정도를 의미한다. 13가지는 경영계획(투자, 인력, 생산), 회사조직 개편, 경영혁신운동, 생산성 향상운동, 신기계 및 설비의 도입, 공정 및 작업조직 개편, 각종 소집단 활동, 인사노무제도 개선, 근로자 훈련, 성과배분, 복리후생, 분사나 하청의 결정, 그리고 마지막으로 감원 등 고용조정이다. 근로자의 영향력은 노조가 있는 사업장을 대상으로 하므로 노조의 영향력과 동일한 것으로 가정할 때, 노조의 영향력은 “사전에 정보도 없음,” “사전에 정보만 제공받음,” “사전 정보제공 및 의견 개진 가능,” “사전 정보제공, 의견 개진 및 의견이 결정시에 고려됨,” “사전 정보 제공, 의견개진, 의사결정시 고려됨과 아울러 거부권을 행사할 수 있음,” “노사간 합의에 의한 공동결정” 등으로 구분되어 측정되었다. 노동조합 및 근로자에 미치는 거의 모든 영역을 포함하는 문항의 포괄성과 영향력 측정의 세분화를 중시하여 본 연구에서는 기업의사결정 사안들에 대한 노조의 영향력을, 노조의 활성화와 직결되는 가장 중요한 결과변수로 전제한다. 노조 영향력 변수는 13개 사안에 대한 평균값을 변수로 사용하였다.

이미 설명한 대로 노조의 영향력(union influence) 변수는 기업내 13가지 영역의 의사결정에 대한 노조의 영향력의 크기를 측정하는 것이다. 13가지의 영역은 경영계획(투자, 인력, 생산)에서부터 신기계 도입, 성과배분, 고용 조정 등 다양한 영역을 포함하고 있어 세분화가



가능할 수 있다. 따라서 13개 문항에 대해 요인 분석을 한 결과 위치할 주성분이 분명하지 않은 2개의 문항(인사노무제도 개선, 근로자 훈련)을 제외하고 세 개의 요인으로 묶였으며 (요인분석에 관한 부표 2 참조) 11개 문항 전체의 크론바하 알파값은 0.88이었다. 첫 번째 요인은 ‘작업장 이슈’로 명명되었으며 그 해당 문항은 생산성 향상 운동, 신기계 및 설비의 도입, 공정 및 작업조직 개편, 각종 소집단 활동이었다. 두 번째 요인은 ‘임금/고용’으로 명명된 것으로서 성과배분, 복리후생, 분사/하청의 결정, 감원 등 고용조정의 문항이 이에 해당되었다. 마지막으로, ‘경영전반’으로 명명된 요인에는 경영계획(투자, 인력, 생산), 회사조직 개편, 경영혁신운동의 세 개의 문항이 포함되었다. 이 세 가지 요인으로의 구분은 단체 교섭적 수준과, 작업장 수준, 그리고 기업전략적 수준으로 기업내 노사관계의 층위를 구분한 Kochan, Katz & McKersie(1986)의 구분과 거의 유사한 결과이다. 따라서 요인 분석의 결과는 기업 내 세 가지 주요 의사결정 영역에 대한 노조의 영향력을 구분하여 살펴볼 수 있는 기회를 제공한다고 보여진다. 노조의 영향력이라는 단일 변수로 가정하여 분석한 이후 세 요인 각각에 대한 인사관리시스템 개별의 영향을 살펴보게 될 것이다.

노조의 활성화를 보여주는 두 번째 변수로는 노조의 활동에 대한 노조원의 참여 정도 (union participation)이다. 앞에서 언급된 기업 의사결정에 대한 노조의 영향력이 노조원이 노조를 통해 달성하려는 임금, 고용 등의 목적을 달성하기 위한 직접적인 교섭력으로 작용하는 것이다. 반면, 노조 활동에 대한 노조원의 참여는 그 자체로 회사와의 교섭력으로 작용하기도 하지만 노조가 내부 구성원의 의사가 올바르게 전달되도록 하는 내부 운영적 기능도 담당한다. 이는 회사와의 교섭에 의해 성과를 달성하는 목적 이외에 자체 공동체적, 사회적 기능을 담당하여 노조의 지속적인 존속을 촉진하는 역할을 하기도 한다는 점에서 중요하다. 노조 활동에 대한 노조원의 참가 수준에 대한 질문은 6개로 구성되어 있으며 ‘노조의 일상적 활동,’ ‘노조 소식지의 구독,’ ‘노조 투표 참가,’ ‘노조 집회 참가,’ ‘파업 참가,’ 그리고 ‘노조간부직 제의 수락’에 대한 항목으로 구성되어 있으며 5점척도(1=전혀 그렇지 않다; 5=매우 그렇다)으로 측정된다. 위의 6개 항목의 내용은 노조원의 노조활동 참여에 관한 선행연구에서 사용되는 항목과 거의 동일하다(Huszczzo, 1983). 6개 항목의 평균이 변수로 사용되었으며 크론바하 알파값은 0.80이었다.

노조 활동에 대한 노조원 참가 정도와 유사한 변수인 적극노조원역시 노조의 활성화를 보여주는 결과로 포함되었다. 이 변수는 노무관리자가 “귀 사업장 노동조합원 중 조합활동에 적극적으로 참여하는 조합원은 전체 조합원의 어느 정도입니까?”라는 질문에 비율을 적어 응답함으로써 측정되었다. 하나의 질문으로 구성되어 있으며 노무관리자가 이 비율을 정확하게 판단할 수 있는가라는 점에서 노조원 참여 정도 변수에 비해 신뢰성이 떨어질 수도 있으나 노조원 참가의 중요성을 고려하여 포함되었다.

사측 회의에의 노조 간부의 참가 정도는 노조의 영향력 변수와 연관되는 변수일 것이다. 설문은 “귀 사업장의 근로자 대표(노조간부 및 대의원 또는 노사협의회 근로자측 위원)가 사업장의 주요 회의에 배석하고 있습니까?”이며 이에 대해 3점 척도(0=전혀 배석하지 않는다, 1=가끔 배석한다, 2=항상 배석한다)로 측정되었다. 이는 사측의 회의에 노조 간부의 참석이 그 자체로 노조의 영향력을 보여주고 또한 향후 교섭과정에서 노조의 성과를 향상시킬

가능성을 높여준다고 생각하였기 때문이다. 이와 아울러 사업체 패널에는 근로자 대표의 회사의 이사회 참석에 대한 질문도 포함하고 있으나 가끔 참석하거나 매번 참석하는 비율이 적어 분석에 유용하지 못해 본 연구에는 포함되지 못했다.

마지막 결과변수는 노조원 100명당 전임자의 수이다. 전임자는 실질적으로 노조를 운영하고 노조의 활성화에 결정적인 역할을 담당한다(이병훈 등, 2001; 이재열, 권현지, 1995). 노동조합 전임자는 그 자체로 노동조합의 운영을 활성화시키기 위해 존재하며 아울러 노사간의 교섭을 통해 조합원이 노조를 통해 회구하는 바를 실현하는 임무를 수행한다. 이런 이유로 노사간 교섭에서 전임자의 수의 증감을 둘러싼 갈등이 상존하여 왔다.

본 연구의 기본 연구 모형은 노조의 활성화에 영향을 미칠 수 있는 통제변수로 사업체의 규모와 이익을 포함하였다. 사업체의 규모가 커질수록 노동조합도 내부위계가 중층화되어 일반 조합원이 쉽게 참가하기 어렵게 될 수 있다. 또한 기업의 이익은 노사간에 나누어 가질 지대(rent)를 의미하므로 이익의 규모가 클수록 이를 배분받기 위한 노조를 필요로 하는 노조원의 수가 증가하여 노조에의 참여가 활발해지는 반면, 기업의 이익이 없다면 참가의 경제적인 대가를 기대하기 어려우므로 노조에의 참가도 하락할 가능성을 고려하였기 때문이다. 이 두 통제변수 외에 5개의 지역 가변수가 모든 모형에 포함되었으나 결과분석에서는 특별하게 주목하지 않을 것이다.

기업특성 이외의 통제변수로는 노조내 갈등과 사용자의 노조약화전략 두 가지가 포함되었다. 노조내 갈등은 노조의 교섭력을 떨어뜨릴 수 있을 뿐 아니라 갈등의 심화는 노조에 대한 조합원의 참여에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높다는 점에서 고려되었다. 사용자의 노조약화전략은 노조의 활성화, 노조에 대한 노조원의 참가, 노조의 영향력 모두에 직접적인 영향을 미칠 수밖에 없는 중요한 사안이다. 이 변수는 경영자가 노조를 파트너로 인정하는지, 노조의 약화를 시도하는 정책을 실시하는지, 그리고 노조의 강성화를 막는 정책을 실시하는지에 대한 세 개의 문항의 평균을 사용하였다. cronbach alpha로 측정된 노조약화전략 관련 변수의 신뢰도는 0.61이었다.

이익, 규모, 지역, 노조내 갈등, 사용자의 노조약화전략 외에도 여러 통제변수가 검토되었다. 예를 들어, 기업 특성을 의미하는 시장에서의 경쟁기업의 수, 제품에 대한 시장의 요구의 변화, 시장점유율의 증감, 노사간의 교섭이 기업단위 교섭인지, 기업 범위를 넘어서는 교섭인지, 노동조합의 소속노총(한국노총과 민주노총), 여성노조원 비율, 노조연령, 노조의 분조 여부 등이 검토되었으나 모형에 직접 포함시키지는 않았다.

표 1은 모형에 포함된 변수들에 대한 기술통계치를 보여준다. 또한 표 3는 변수들간의 상관관계를 보여주고 있다.

#### 4. 분석결과 및 시사점

##### 1) 5가지 노조 활성화 지표에 대한 5가지 고성과작업조직 요소들의 영향

표 4는 다섯 가지 주요 노동조합의 활성화 지표에 대한 고성과작업조직의 회귀분석 결과를 담고 있다.

두 번째 열의 사측 회의 참가에 관한 결과는 노조의 간부, 혹은 근로자 대표조직의 간부가 회사의 회의에 얼마나 참석하는가에 대한 결과이다. 통제변수의 영향을 먼저 살펴본다면 노조내의 갈등의 수준이 높아질수록, 사용자가 노조약화전략을 펼수록, 근로자대표가 사측 회의에 참석하는 빈도가 줄어들게 되고 이는 노동조합이 사측의 경영상태와 현실에 대한 정확한 인식을 갖지 못하게 함으로써 궁극적으로는 노조의 약화를 초래한다는 점에서 예상된 결과이다. 노조내의 갈등이 심각한 상황에서 노조간부의 회사측 회의에의 참가는 사용자 하여금 회사측의 정보를 노조측이 누설할 수 있다는 우려를 하게 할 가능성이 높다. 또한 사측 회의에 노조 간부가 참가하는 자체가 노조내의 어용시비를 야기할 수 있으며 노조내 갈등의 한 요소로 작용하리라 판단할 수 있다. 고성과작업조직 관련 변수에서는 경력관리가 노조간부의 사측회의 참가를 약화시키는 것으로 나타난 반면 기업내 의사소통이 다양한 프로그램에 의해 촉진될수록 노조의 회의참가는 증가하는 것으로 나타났다. 이는 의사소통이 활발해질수록 사측의 회의가 노사간의 의사소통을 위한 자리로서 활용됨을 의미하는 것으로 보인다. 반면 경력관리가 왜 회사측 회의에 노조 간부의 참가를 감소시키는 것으로 나타나는가에 대한 설명은 현재로서는 분명하지 않다.

4열의 노조전임자 수와 관련해서는 통제변수의 유의한 영향이 발견되지 않았다. 5개의 초점이 되는 변수의 영향중 우선 채용선발이 예상밖으로 노조의 전임자 수를 증가시키는 것으로 나타나 분명한 설명이 어려운 상황이다. 채용선발이 엄격할수록 이미 입사한 사원들에 대한 관리도 엄격해지며 따라서 직접적으로는 기업내 영업활동에 전념하지 않는 인력인 노조전임자의 수에도 기업은 경직적인 모습을 보일 것이기 때문이다. 한편 참여기회가 노조의 전임자 수의 증가를 낳는 것으로 나타났다. 이는 참여의 기회가 늘수록 노조 관할영역에서의 다양한 요구가 급증하고 이로 인해 노조의 전임자 수를 늘리는 결과를 낳은 것으로 보인다.

노조의 활성화의 다른 측면인 노조원의 노조 활동 참가와 연관되는 적극적인 노조원의 비율(5열)은 대표적 작업단위에서의 자율성을 뜻하는 참여기회가 증가할 때, 적극적인 노조원의 비율도 증가하는 것으로 나타났다. 6점 척도에서 1점의 증가가 적극적인 노조원의 비율은 2.3% 향상시키는 것으로 나타났으며 적극적 노조원의 비율 평균이 30.3%임을 감안한다면 적극적 노조원의 비율을 7.6% 정도 증가시키는 것으로 나타났다. 한편 사용자에게 의한 노조 약화전략은 적극적으로 활동하는 노조원의 비율을 분명하게 감소시키는 것으로 드러났다.

노조의 전임자 수와 적극적인 노조원의 비율이 노조의 장기적 발전에 중요한 지표일 수 있음에도 불구하고 전임자수를 종속변수로 하는 4열 모형의 F값은 1.23으로 10%수준에서도 유의하지 않았으며 적극노조원의 비율을 종속변수로 하는 모형(표 4의 5열)은 F값이 1.74로서 겨우 5% 수준에서 유의하였다. 또한 두개의 모형 모두 모형의 조정된 결정계수의 값이 0.05의 수준에서 머물고 있어 실증 결과의 해석에서 지극히 조심스러워야 할 것으로

판단된다. 표 4에 나타난 5가지의 노조 활성화(union effectiveness) 관련 종속변수 중 가장 중요한 두 가지는 여러 기업 의사결정에 대한 노조의 영향력과 노조활동에 대한 노조원의 참가이다. 이 두 변수는 그 자체로 여러 선행연구에 의해 노조활성화의 핵심변수로 간주되어 왔다는 점에서 중요할 뿐 아니라 본 연구에서 사용된 2003년도 사업체 패널조사에서 단일항목으로 측정된 사측회의에 대한 노조간부의 참가, 노조원 100명당 노조전임자 수, 그리고 노조활동에 적극적인 노조원의 비율 등과 달리 복수의 항목에 기초하기 때문이다. 노조활성화 관련 연구에서 단일 항목의 측정보다는 복수의 항목에 의한 변수의 측정이 신뢰성과 타당성 면에서 우월하기 때문(Fiorito et al., 1995)에 11개 항목과 6개 항목에 기초한 노조의 영향력과 노조활동에 대한 노조원의 참가 정도의 두 변수가 본 연구에서는 특히 중시된다.

6열의 노조원의 노동조합 활동에 대한 참가(노조 소식지 구독, 노조간부직 체의 수락, 노조일상활동, 집회, 투표, 파업에 대한 참가)와 관련해서 먼저 사용자의 노조약화전략이 다시금 노조의 활성화를 낮추는 것을 발견할 수 있다. 5개 고성과작업조직 요소중에서는 의사소통이 유일하게 노조원의 노조활동 참가를 촉진하는 것으로 보인다.

11가지 경영의사결정 영역에 대한 노조의 영향력에 대한 결과(3열)는 우선 노조내 갈등이 노조의 영향력을 감소시키는 것이 아니라 증가시키고 사용자의 노조약화전략은 노조의 영향력을 유의하게 감소시킴을 보여준다. 노조내 갈등이 노조 영향력 증대에 기여한다는 결과는 의외라고 할 수 있다. 이는 노조내의 갈등이 노조원의 노조활동에 대한 참가를 낮출 것이라고 예상하였으나 유의하게 감소시키지 않는 것으로 나타난 6열에서의 결과와도 맥을 같이 하는 것으로 보인다. 이는 노조내 갈등이 단순히 노조의 활성화에 역기능을 야기하기 보다는 노조내 대립집단간의 경쟁을 통해 노조의 영향력을 향상시키는 방향으로 진행될 수 있음을 시사하는 결과로 보인다. 5가지 고성과작업조직 요소의 개별 영향을 보면, 경력관리가 노조의 영향력을 감소시키는 것으로, 의사소통이 노조영향력을 유의하게 증가시키는 것으로 나타났다.

표 4의 내용을 요약한다면 채용선발과 경력관리, 교육훈련, 참여기회, 그리고 의사소통의 5가지의 고성과작업조직의 요소들이 사측 회의 참가, 노조 영향력, 노조전임자수, 적극적 노조원 비율, 그리고 노조활동에 대한 노조원의 참가 수준에 미치는 영향은 동일하지 않다. 즉, 5가지 고성과작업조직의 요소들 중 5가지 노조 활성화 지표에 가장 많은 영향을 미치는 것은 의사소통인 것으로 나타났다. 그 다음으로 경력관리가 노조간부의 사측회의 참가와 노조 전임자 수를 감소시키며 참여기회는 노조전임자 수와 노조활동에 적극참가하는 노조원의 비율을 증가시키는 것으로 나타나서, 경력관리와 참여기회가 노조활성화에 유의한 영향을 미치는 고성과작업조직의 주요 요소인 것으로 나타났다. 반면 채용선발은 5개 노조활성화 지표중 오직 전임자 수에 영향을 미치지만 현재로서는 이에 대한 논리적인 영향관계가 불분명하며, 교육훈련은 노조활성화의 어느 지표에도 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

## 2) 세 가지 기업 의사결정영역에 대한 노조의 영향력

자료 및 변수 측정을 설명하는 부분에서 이미 언급한 바 있듯이 여러 기업의사결정 영역에 대한 노조의 영향력은 임금고용부문, 작업장이슈부문, 그리고 경영전반부문으로 구분 가능하다. 표 4에서의 결과중 노조의 영향력에 미치는 5가지 고성과작업조직 요소의 영향을 보기 위하여 표 5는 종속변수를 세 부문으로 나누어 얻은 분석 결과를 보여준다.

표 4에서 노조 영향력에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타난 채용선발은 표 5의 경우에도 임금고용, 작업장이슈, 경영전반 중 어느 것에도 유의한 영향을 미치지 못하였다. 표 4에서 노조 영향력을 감소시키는 것으로 드러난 경력관리의 경우 세 부문의 기업의사결정 영역 중 작업장이슈에 대한 노조의 영향력을 감소시키는 것으로 드러났다. 추가적인 표로 제시되지는 않았지만, 추가분석 결과 생산성 향상 운동에 대한 노조의 영향력이나 새로운 기계 설비 도입 관련 노조의 영향력보다는 특히 공정 및 작업조직 개편에 대한 노조의 영향력을 감소시키는 효과가 가장 큰 것으로 나타났다. 한편 노조의 영향력 증진에 기여하지 못하는 것으로 표 4에서 언급된 교육훈련은 노조영향력 범위를 세 부문으로 나눌 경우 경영전반의 의사결정에 대한 노조의 영향력 증가에는 기여하는 것으로 나타났다. 교육훈련의 측정항목이 다기능 제도의 존재여부, OJT의 여부, 그리고 신입사원 교육시간 등이 사용되어 보다 업무중심의 교육훈련인 것으로 보임에도 교육훈련의 증가가 경영전반에 대한 노조의 영향력을 증가시킨다는 결과는 다소 의외라고 할 수 있다.

한편, 노조 전임자 수나 적극적으로 활동하는 노조원의 비율에는 영향을 미치지만 노조의 영향력에는 특별한 작용을 하지 않는 것으로 표 4에서 나타난 참여기회는 세 부문으로 노조 영향력의 범위를 나눌 때 어느 것에도 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 마지막으로 의사소통은 작업장 이슈와 경영전반에 대한 노조의 영향력 증가에 기여하는 것으로 나타났다. 특히 회사에 의해 실시되는 사내 의사소통 프로그램의 증가는 작업장 이슈에 대한 노조의 영향력보다 경영전반에 대한 노조의 영향력 증가에 크게 기여하는 것으로 나타났다. 반면 의사소통 프로그램의 증가가 노조의 주 관심사항이자 전통적으로 노조의 관할범위라고 할 수 있는 임금고용에 대한 노조의 영향력을 통계적으로 유의하게 증가시키지는 않는 것으로 나타났다.

이 결과를 종합하자면, 경력관리는 작업장 이슈, 즉 신기계 및 설비도입, 공정 및 작업조직 개편, 그리고 작업소집단 활동 사안에 대한 노조의 영향력을 감소시키며, 교육훈련은 경영전반에 대한 노조 영향력을 증가시키며, 의사소통 프로그램의 증가는 작업장 이슈와 경영전반에 대한 노조의 영향력을 향상시키는데 기여하는 것으로 나타났다.

의사소통은 노조간부의 사측 회의에의 참가, 노조의 11가지 기업의사결정 영역에 대한 영향력, 그리고 노조활동에 대한 노조원의 참가를 증가시키는 것으로 나타났다. 의사소통 다음으로는 경력관리와 대표적인 작업조직내의 자율성을 의미하는 참여기회가 노조 활성화에 영향을 미치는 변수로 드러났다. 참여기회는 노조 전임자의 수를 증가시키며 노조활동에 적극적인 노조원의 비율역시 증가시킨다. 그러나 채용선발은 표 4에서 측정된 노조의 활성화관련 5가지의 지표중 모델이 유의하지 않은 것으로 드러난 전임자 수의 증가에만 영향을

미치는 것으로 나타났으며 예상밖으로 교육훈련역시 어느 것에도 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

의사소통은 본 연구에서 채택한 5가지 고성과작업조직 요소들중 노조의 활성화에 가장 직결되는 변수인 것으로 드러났다. 따라서 의사소통 프로그램의 개별 영향에 대한 이해를 높이기 위해 별도의 추가분석을 실시하였고 그 결과는 표 6에 담겨있다. 표 4에서의 의사소통 단일 변수 대신에 6개의 개별 의사소통 프로그램의 실시 여부를 변수로 포함시킨 회귀식의 결과가 표 6이다. 표6에서의 종속변수는 표 4에서 의사소통이 유의한 영향을 미치는 것으로 드러난 사측회의참가와 노조영향력, 그리고 노조원의 노조활동 참가 세 가지이다. 사측회의 참가(2열)에는 사원들의 태도와 의견을 정기적인 취합하는 설문조사와 경영정보 제공을 위한 사내전자게시판이 유의한 것으로 나타났다. 또한 사원과 경영자간의 핫라인을 설치 운영하는 것이 노조의 영향력을 높이는 것으로, 직제라인별 정기적 회합을 통한 경영정보의 사내 공유가 노조원의 노조 참가 수준을 높이는 것으로 나타났다. 직제라인별 정기적 회합을 통해 경영정보를 공유하는 프로그램이 노조원의 노조활동 참가에 영향을 미치는 것은 또한 의사소통 프로그램이 노조활동에 적극적인 노조원의 비율에서도 확인된다. 표 4에서 의사소통이 전임자수와 적극노조원 비율에 유의하지 않은 결과를 보여서 표 6에서는 생략하였지만 적극노조활동 노조원 비율을 종속변수로 하여 표 6과 동일한 분석을 실시한 결과, 직제라인별 정기적 회합을 통해 경영정보를 공유하는 프로그램이 적극적으로 노조활동에 임하는 노조원의 비율을 10% 수준에서 유의하게 증가시키는 것으로 나타났다.

의사소통의 이러한 효과를 고려할 때, 사용자가 주도적으로 도입하는 고성과작업조직이 의사소통 개선에 중점을 두었을 경우 노조의 영향력과 노조원의 노조참가를 제고시키므로 노동조합은 이 고성과작업조직의 도입을 긍정적으로 접근해야 할 것으로 판단된다. 노조의 활성화와 관련하여 노조의 영향력 증가와 노조원의 노조참가가 결정적이라는 점을 감안한다면<sup>3)</sup> 6가지의 의사소통 프로그램중 특히 경영자와의 핫라인 설치운영과 직제라인별 정기적인 회합을 통한 경영정보의 공유가 고성과작업조직의 요소로 포함될 수 있도록 요구하는 것이 합리적일 수 있음을 알 수 있다. 보다 구체적으로는, 노동조합의 활동에 대한 노조원의 참가를 향상시키고자 노력하는 노동조합의 경우에는 고성과작업조직의 도입이나 확대의 일환으로 기업측이 직제라인별로 정기적인 회합을 도모할 경우 단순하게 현장에서의 노동조합 라인(소위원-대의원-노조간부로 이어지는)을 대체하거나 약화시키는 것으로만 판단하는 것은 옳지 않을 수 있다는 것이다. 즉, 노동조합이 직접적으로 개입하거나, 혹은 주도하지 않

3) 노조의 활성화(union effectiveness)의 핵심 개념으로 본 연구는 노조의 영향력(union influence)와 노조활동에 대한 노조원의 참여(union participation)를 상정하였다. 이 두 개념외에 또한 장기적으로 노조원의 이해를 보호하는데 노조가 기여할 수 있는 지표중의 하나가 노동조합이 얼마나 노조원을 확보하고 얼마나 노조원 조직화를 성공적으로 이끌어 내는가라는 문제일 것이다. 사업체패널에는 이와 관련하여 “지난 3년간 귀 노동조합의 조합원 수는 증가하였는가?”라는 문항이 포함되어 있다. 이 문항을 추가 분석에서 고려하였으나 고성과작업조직 지표의 효과도, 선발채용, 경력관리, 교육훈련, 참여기회, 그리고 의사소통으로 이루어진 5가지 고성과작업조직 개별 요소중 어떤 것도 이 조합원 수의 증가에 영향을 미치는 것이 발견되지 않았다. 뿐만 아니라 노조원 수 증가를 종속변수로 하는 모형의 경우 본문에서 대부분 일관되게 효과가 발견되는 독립변수들 조차 거의 유의하지 않은 것으로 나타나 결과를 비증있게 언급할 필요가 없는 것으로 판단되었다.

는 직제라인별 회합이더라도 노조원의 참가를 우회적으로 촉진할 수 있으므로 보다 개방적으로 사고해야 함을 의미한다. 또한 노동조합의 영향력을 향상시켜 조합원의 권익을 보다 잘 실현하고자 의도하는 노동조합이라면 경영자와 일반 사원간의 핫라인을 포함한 다양한 의사소통을 긍정적으로 파악하는 사고의 전환이 필요함을 표 6의 결과는 보여준다. 일선라인의 목소리가 최고경영자에게 많이 전달될수록, 작업장의 요구를 실현하는 과정에서 노조의 영향력이 증가할 가능성이 높기 때문이다.

반면 만약 본 논문의 실증 결과가 옳다면 채용선발과 교육훈련의 경우 노조의 활성화에 유의한 영향을 미치지 못하게 때문에 채용선발과 교육훈련에 초점을 맞춘 고성과작업조직이 사용자에게 의해 도입될 경우 노조는 이에 대해 적극적인 반대나 수용보다는 적극적인 개입을 자제하고 방관적 태도를 보일 가능성이 높은 것으로 예상된다.

또한 경력관리는 사측 회의에 대한 노조간부의 참여와 11가지 기업 의사결정 영역에 대한 노조의 영향력을 유의하게 반감시킨다. 참여기회가 여러 고성과작업조직론에서 중시되어 온 요소임을 감안할 때 또 하나의 의외의 결과는 경력관리가 노조활성화를 낮춘다는 결과이다. 고성과작업조직론에서 경력관리에 대한 강조가 흔치 않으며, 경력관리가 노조의 영향력에 미치는 영향에 대한 논의를 필자의 좁은 인식 범위내에서 발견하지 못하였다. 경력관리 변수에는 사원의 경력개발을 위한 상담의 제공, 전문직을 위한 복수경력경로의 설정 및 제공, 그리고 사측에 의한 일방적 강제적 인원감축 방지 약속이 포함되었다. 따라서 이 세 가지 중 무엇이 노조의 사측회의 참가를 감소시키는가를 추가적으로 분석한 결과, 사원들의 경력개발에 대한 상담의 제공이 특히 노조의 영향력 감소에 직결되었다.<sup>4)</sup> 따라서 사원의 경력개발이 그 자체로 종업원 개별에 대한 인적자원관리제도로서 중요할 뿐이 아니라 노조의 영향력을 감소시키는 부가적인 효과를 거두는 것으로 판단된다.

### 3) 고성과작업조직 지표의 효과

본 연구에서 고성과작업조직의 지표는 5가지 고성과작업조직 요소들의 표준화 점수의 합으로 계산되었다. 요인점수나, 혹은 승합적인 방법을 사용하는 것은 보다 면밀한 검토를 거쳐 추후의 작업으로 남겨두고자 한다. 표 7은 5가지 노조의 활성화 지표에 대한 고성과작업조직 지표의 효과를 보여준다. 표 7과 8의 모든 식은 앞에서의 분석과 동일한 모형에 근거하며, 표 7과 8에서는 지역 더미변수와, 규모, 이익변수 관련 결과를 생략하였다. 표 7에 따르면 고성과작업조직은 노조간부의 사측 회의참가, 노조 전임자 수, 그리고 11가지 기업의사결정 영역에 대한 노조의 영향력을 모두 증가시키는 것으로 나타났다. 전임자 수를 종속변수로 하는 모형의 유의도와 결정계수의 값이 낮은 것을 감안한다 하더라도 고성과작업조직은 노조의 영향력을 증가시키는 것으로 나타났다. 이는 전체적으로 판단할 때, 고성과작업조직이 노동조합의 무력화를 의도하는 보다 세련된 방식의 노조약화전략일 수 있다는 노조 일부에서의 부정적인 견해와는 상반되는 결과이다. 따라서 고성과작업조직에 대한 노조의

4) 본 논문에서 이와 관련된 실증 분석 결과를 보고하지는 않았다.

전향적인 모습으로의 전회가 가능할 수 있음을 시사하는 결과이며, 더 나아가 노조의 영향력의 증대를 위해 노동조합이 기업으로 하여금 고성과작업조직의 도입과 확산에 적극적으로도 록 요구할 수 있는 이유가 될 수 있을 것으로 보인다.

하지만 노조 활성화의 또다른 주요 지표인 노조활동에 대한 노조원의 참여에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고성과작업조직의 지표를 구성함에 있어서 앞에서 채택한 5가지 고성과작업조직 구성요소(채용선발, 교육훈련, 경력관리, 의사소통, 참여기회) 모두의 표준화점수의 합이 아니라 앞서서 유의한 결과를 보다 잘 나타내었던 경력관리, 참여기회, 그리고 의사소통 세 가지의 합으로 지표를 작성하여 변수로 삽입한 경우에도, 또한 선행연구에서 가장 주요한 고성과작업조직의 구성부분으로 간주되어온 교육훈련, 참여기회, 그리고 의사소통의 세 가지로 작성된 지표를 삽입한 경우에도 변화하지 않았다. 따라서 고성과작업조직의 지표 작성을 가산적인 방식으로 할 경우 고성과작업조직은 노조원의 노조활동 참여를 가지적으로 촉진하지 않는 것으로 보인다.

고성과작업조직 지표의 영향이 표 8에서 분명하게 드러난 노조의 영향력에 대한 효과를 보다 세밀하게 검토하기 위해 표 5의 방식과 동일하게 노조의 영향력을 세 가지 영역으로 나누어 살펴본 것이 표 8이다. 표 8에서 두드러진 결과는 임금고용관련, 작업장 이슈관련, 경영전반관련 기업의 의사결정에 대한 노조의 영향력 중에서 고성과작업조직은 임금과 고용관련 기업결정에 대한 노조의 영향력에는 유의한 영향을 미치지 않는 가운데, 작업장 이슈관련과 경영전반관련 노조의 영향력을 유의하게 향상시킨다는 점이다. 이는 채용선발과 경력관리, 교육훈련, 참여기회, 그리고 의사소통 등 5가지의 개별 효과중 어느 것도 임금고용에 관한 노조의 영향력을 유의하게 향상시키는 것이 없었다는 표 5에서 나타난 결과와 동일한 맥락이라고 할 수 있다. 따라서 고성과작업조직의 도입과 확산이 노조의 영향력을 증가시키지만 전통적인 노사관계와 단체협상의 영역인 임금과 고용에 관련된 노조의 영향력을 증가시키지는 않는다는 점이다. 따라서 이는 임금과 고용에만 집중하는 노동조합에게는 고성과작업조직의 도입과 확산이 별로 매력적이지 않을 것임을 의미하지만, 작업장과 전략적 수준에서의 노조의 영향력을 높이는 데에도 관심을 기울이는 노동조합의 경우에는 고성과작업조직의 도입과 확산이 전통적인 단체협상과 병행할 수 있는 이유가 될 것으로 판단된다.

## 5. 결론

본 연구는 고성과작업조직이 노사간의 'win-win' 게임으로 작용하기 위해서는 기업성공에 대한 영향과 종업원 개인에 미치는 영향뿐 아니라 고성과작업조직이 노동조합에 미치는 영향까지 고려해야 한다는 노사관계론적 주장을 수용하면서 고성과작업조직이 노조의 활성화에 어떤 영향을 미치는가를 살펴보고자 하였다. 가산적 지표로 측정된 고성과작업조직은 노조활동에 대한 노조원의 참여를 촉진시키는 역할은 담당하지 않는 것으로 나타났다. 그러나



기업의 의사결정에 대한 노조의 영향력을 높이는데 분명하게 기여하는 것으로 나타났으며 특히 임금과 고용 등 전통적 노사관계 사안에 대한 노조의 영향력에는 유의한 영향을 미치지 못하지만 작업장 이슈와 경영전반 관련 영역에 대한 노조의 영향력을 높이는 것으로 보인다.

고성과작업조직을 5가지의 개별 요소로 나누어 각각의 효과를 살펴본 결과는 채용선발, 경력관리, 교육훈련, 참여기회, 의사소통 중에서 의사소통이 노조의 영향력과 노조활동에 대한 노조원의 참여 둘다를 촉진함으로써 노조의 활성화에 가장 기여하는 것으로 나타났다. 한편 고성과작업조직의 내용중 경력관리가 정교화될수록 노조의 영향력은 감소하는 것으로 나타났다.

종합적으로 판단할 경우 고성과작업조직은 적어도 노조의 활성화를 저해하는 방향으로 작용하지는 않는 것으로 보인다. 따라서 노조를 약화시키고자 하는 사용자의 적극적인 시도로 고성과작업조직을 사고하는 것은 본 연구의 결과에 따르면 타당하지 않다. 오히려, 기업 내 여러 의사결정에 대한 노조의 영향력을 증대시킴으로써 장기적으로 노조의 활성화에도 기여할 가능성이 높은 것으로 판단된다. 하지만 보다 중요한 점은 어떤 성격과 내용으로 채워진 고성과작업조직인가라는 점일 것이다. 의사소통의 개선에 중점을 두는 고성과작업조직의 경우에는 노조의 활성화에도 보다 많이 기여할 것으로 보이지만, 경력관리 등에 치중하는 고성과작업조직의 내용이라면 경우에 따라서는 노조의 활성화를 저해하는 방향으로 작동할 가능성도 존재한다.

고성과작업조직이 노조의 활성화에 영향을 미치는가에 주목한 본 연구는 그러나 여러 한계를 내포하고 있다. 우선, 단일년도 자료만을 사용하여 고성과작업조직의 상태와 노조의 활성화 지표의 내용을 파악하는 횡단적인 연구방식을 채택하고 있으나 접근이 용이함에도 불구하고 인과관계상의 문제를 야기할 수 있다. 즉, 고성과작업조직이 도입되고 확산됨에 따라 해당 기업내 노사관계에 어떤 영향을 주고 그에 따라 노사관계의 활성화가 실제로 발생했는가를 검토하지 못하고 현재의 고성과작업조직과 노조의 활성화 정도를 검토하여 과거에서 현재까지 고성과작업조직과 노조 활성화의 흐름을 반영하지 못하고 있다. 따라서 위 연구주제를 실증하는 가장 바람직한 방향은 사업체 패널의 일차년도에서의 고성과작업조직의 상태를 독립변수로 그리고 3차년도의 노조의 활성화 지표의 내용을 종속변수로 하여 (혹은 1차년도와 3차년도간의 노조활성화 지표의 증감분을 종속변수로 하여) 연구를 진행하는 것이 보다 바람직할 것이다. 이는 사업체패널의 자료가 축적됨에 따라 가능할 것이다.

두 번째 한계는 고성과작업조직이 노조의 활성화에 미치는 영향을 둘러싼 메카니즘에 관한 인과적인 설명이 누락된 부분이 많다는 점이다. 의사소통의 증가가 어떤 과정을 거쳐 노조의 활성화에 기여할 수 있는가, 경력관리가 노조의 영향력을 감소하게 만드는 과정이 무엇인지 현재로서는 그 설명이 미흡함에 분명하다. 또한 5가지 고성과작업조직의 내용이 실제로 노동조합의 임금고용관련 영향력에 아무런 영향을 미치지 않는가에 대해서는 추후의 후속 연구를 통해 재확인될 필요가 있는 것으로 보인다.

최근 10여 년 동안 고성과작업조직론에 대한 학문적 관심이 증폭되면서 그 연구의 폭과 깊이가 확대되고 이에 따라 재무적 성과에 미치는 영향뿐 아니라 종업원 개인관련 변수에

미치는 영향역시 연구의 대상으로 편입되고 있다. 하지만 전통적인 노사관계론과 최근의 인적자원관리론의 접점으로서 고성과작업조직론이 가능한가에 대한 종합적인 평가를 내리기에 아직 시기적으로 이른 듯하다. 고성과작업조직이 노사간에 'win-win' 게임이 되기 위해서는 고성과작업조직이 기업성이나 종업원 개인에 미치는 영향을 뛰어넘어 노동조합에 미치는 영향까지 확대하여야 할 시점이다.

본 연구가 확인하지 못했던 문제, 즉 고성과작업조직의 도입과 확산 과정에서 개별 종업원의 직무만족과 조직몰입이 증가하면서 반대로 종업원의 노동조합과의 관련성은 약화되는가에 대한 검토역시 향후의 과제일 것이다. 이 과제는 조직몰입과 노조몰입이 실제로 양립할 수 있는지, 그리고 두 몰입의 유지에 고성과작업조직은 어떻게 작용하는가라는 문제와도 연결될 것으로 보인다. 일찍이 Fredric Taylor는 그의 저서 『과학적 관리의 원칙』에서 “과학적 관리는 (노사) 양측의 진정한 이익은 하나이고, 그 이해관계 또한 동일하다는 강한 확신에 바탕을 둔다”라고 강조한 바 있다. 고성과작업조직이 노동조합의 활성화와 종업원의 장기적 이해에 미치는 영향을 검토하는 연구는 위의 테일러의 확신을 실증하는 과정이 될런 지도 모른다.

<참고문헌>

- 이병훈 · 노광표 · 오건호 · 인수범. 2001. 노동조합 상근간부 연구, 한국노동사회연구소.
- 이재열 · 권현지. 1995. 90년대 한국의 노동조합, 한국노총중앙연구원.
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, and A. Kalleberg. 2000. Manufacturing Advantage: why high-performance work systems pay off, Itaca, NY: ILR Press.
- Arthur, J. B. 1992. "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills," Industrial and Labor Relations Review, Vol. 35, No. 3, 356-373.
- Baker, T. 1999. Doing Well by Doing Good: Organizational Practices and Firms' Financial Performance, Washington, D.C.: Economic Policy Institute.
- Barney, J. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," Journal of Management, Vol. 17, No. 1, 99-120.
- Black, Sandra E. and Lisa M. Lynch. 2001. "How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity," Review of Economics and Statistics, Vol. 83, No. 3, 434-445.
- Cutcher-Gershenfeld, Jeffrey. 1991. "The Impact of Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations," Industrial and Labor Relations Review, Vol. 44, No. 2, 241-259.
- Delaney, John T. and John Godard. 2001. "An industrial relations perspective on the high-performance paradigm," Human Resource Management Review, Vol. 11, 395-429.
- Delery, J. E., Gupta, N., and Shaw, J. D. 1998. "Human Resource Management and Firm Performance: A Systems Perspective, Unpublished paper.
- Delery, J. E., Gupta, N., and Shaw, J. D. 1999. "The Influence of the Human Resource Management Function on HRM Policies and Organizational Effectiveness," Unpublished paper.
- Delery, J. E. and Huselid, M.A. 1996. "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance," Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4, 949-969.
- Delery, J.E. and Dorty, D.H. 1996. "Models of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational

- Performance Predictions," Academy of Management Review, Vol. 39, 802-835.
- Fiorito, J., Jarley, P. and Delaney T. 1995. "National Union Effectiveness in Organizing: Measures and Influences," Industrial and Labor Relations Review, Vol. 48, No. 4, 613-635.
- Freeman, Richard B. and Morris M. Kleiner. 2000. "Who Benefits Most from Employee Involvement: Firms or Workers?" American Economics Association Papers and Proceedings, May, 219-223.
- Frege, Carola. 2002. "Understanding Union Effectiveness in Central Eastern Europe: Hungary and Slovenia," European Journal of Industrial Relations, Vol. 8, No. 1, 53-76.
- Godard, John and John Delaney. 2000. "Reflections on the "High performance" Paradigm's Implications for Industrial Relations as a field," Industrial and Labor Relations Review, Vol. 53, No. 3, 482-502.
- Hammer, T.E. and Wazeter, D.L. 1993. "Dimensions of Local Union Effectiveness," Industrial and Labor Relations Review, Vol. 46, No. 2, 302-319.
- Harley, Bill. 2002. "Employee Responses to High Performance Work System Practices: An Analysis of the AWIRS95 Data," Journal of Industrial Relations, Vol. 44, No. 3, 418-434.
- Hodson, Randy, Sandy Welsh, Sabine Rieble, Cheryl S. Jamison, and Sean Creighton. 1993. "Is Worker Solidarity Undermined by Autonomy and Participation? Patterns from the Ethnographic Literature." American Sociological Review, June, Vol. 58, 398-416.
- Huselid, M.A. 1995. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," Academy of Management Journal, Vol. 38, 635-670.
- Huszczo, Gregory. 1983. "Attitudinal and Behavioral Variables Related to Participation in Union Activities," Journal of Labor Research, Vol. 4, No. 3, 289-297.
- Ichniowski, C. and K. Shaw. 1995. "Old Dogs and New Tricks: Determinants of Adoption of Productivity-Enhancing Work Practices," In Anonymous. Brookings Papers: Microeconomics, 1-65, Brookings Institute.
- Kim, Dong-One & Paula Voos. 1997. "Unionization, Union Involvement, and the Performance of Gainsharing Programs," Relations Industrielle, Vol. 52. No. 2, 304-332.
- Kochan, Thomas. 2000. "On the paradigm Guiding Industrial Relations Theory and Research: Comment on John Godard and John T. Delaney, "Reflections on the 'High Performance' Paradigm's Implications for Industrial Relations as a

- Field," Industrial and Labor Relations Review, Vol. 53, No. 4, 704-711.
- Kochan, Thomas, Harry Katz and Robert McKersie. 1986. The Transformation of American Industrial Relations, New York: Basic Books, Inc., Publishers.
- Kolchin, Michael and Thomas Hyclak. 1984. "Participation in Union Activities: A Multivariate Analysis," Journal of Labor Research, Vol. 5, No. 3, 255-262.
- 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, Vol. 48, 197-221.
- Osterman, Paul. 1994. "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?" Industrial and Labor Relations Review, 47(2), 173-188.
- Osterman, Paul. 2000. "Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare," Industrial and Labor Relations Review, 53(2), 179-196.
- Pfeffer, Jeffrey. 1994. Competitive Advantage Through People : Unleashing The Power Of The Work Force, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Spector, P.E. 1987. "Method Variance as an Artifact in Self-Reported Affect and Perceptions at Work: Myth or Significant Problem?" Journal of Applied Psychology, Vol. 72, No, 3, 438-443.
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., Jr. and Lepak, D.P. 1996. "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4, 836-866.

<부표 1. 변수들의 기술통계치>

변 수	설 명	N	평균	표준편차
경기	지역 가변수 (0-1)	422	0.212	0.409
부산/경남	지역 가변수 (0-1)	422	0.162	0.369
대구/경북	지역 가변수 (0-1)	422	0.117	0.322
충청/강원	지역 가변수 (0-1)	422	0.148	0.356
전라/제주	지역 가변수 (0-1)	422	0.088	0.283
규모	사업체 정규직 종업원 로그	422	5.420	1.055
매출	회사 매출액의 로그	422	11.231	2.331
이익	당기순이익의 로그	422	8.718	2.743
노노갈등	노조내 갈등의 정도 (1-4)	422	1.848	0.935
노조약화 전략	경영자의 노조 약화 노력(3개문항 평균)	422	0.005	0.743
선발채용	선발/채용/인터뷰 (3개문항 요인값)	422	0.096	0.621
경력관리	경력관리상담, 복수 경력제도, 고용보장	422	-0.145	0.758
교육훈련	다기능/OJT/신입사원교육 (3개문항 평균)	422	0.164	0.765
참여기회	대표적 작업단위의 자율성(10개문항 평균) (0-9)	422	3.127	1.150
의사소통	6개 의사소통프로그램 채택개수	422	3.162	1.680
노조영향력	10개 항목에 대한 노조의 관여 정도(평균)	422	3.397	1.066
작업장이슈	신설비/작업조직 /소집단(3항목 요인값)	422	-0.176	0.909
임금고용	임금/고용(4개항목 요인값)	422	0.276	0.993
경영전반	경영계획/회사조직개편/경영혁신(3개항목 요인값)	422	0.057	0.949
노조활동 참가	노조원의 노조활동 참가정도(6개항목 평균) (1-6)	422	3.310	0.573
노조적극 참가비율	노조활동에 적극적인 노조원 비율 (0-100)	422	30.346	26.940
사측회의 노조참가	사측 회의에의 노조 참여 (0-2)	422	0.661	0.684
노조전임자 수	조합원 100명당 노조 전임자 수	422	1.295	3.223

<부표 2. 11가지 사안에 대한 노조 영향력에 대한 요인분석>

	Component		
	1	2	3
경영계획	0.175	0.171	<b>0.837</b>
회사조직개편	0.139	0.207	<b>0.835</b>
경영혁신운동	0.379	0.154	<b>0.745</b>
생산성향상운동	<b>0.595</b>	0.210	0.460
신기계설비도입	<b>0.834</b>	0.125	0.246
공정 및 작업조직개편	<b>0.857</b>	0.207	0.176
각종 소집단활동	<b>0.743</b>	0.264	0.120
성과배분	0.188	<b>0.759</b>	0.210
복리후생	0.162	<b>0.611</b>	0.395
분사/하청 결정	0.271	<b>0.795</b>	0.033
고용조정	0.126	<b>0.850</b>	0.166
Initial Eigenvalues	5.171	1.389	1.190
% of Variance	47.007	12.630	10.816
Cumulative %	47.007	59.637	70.453

주: 주성분분석((Principal Component Analysis)에 의한 요인 추출  
Varimax 회전 방식 사용

< 부표 4. 5가지 주요 노조 활성화 지표에 대한 회귀분석 >

	사측회의참가	노조영향력	전임자수	적극노조원	노조원참가
경기	0.260*** (0.094)	0.192 (0.138)	-0.308 (0.375)	-0.002 (3.900)	0.158* (0.085)
부산/경남	0.303*** (0.102)	0.322** (0.151)	-0.453 (0.407)	0.830 (4.235)	0.052 (0.091)
대구/경남	0.357*** (0.113)	0.267 (0.169)	-0.108 (0.456)	2.313 (4.725)	0.189* (0.102)
충청/강원	0.412*** (0.105)	0.158 (0.156)	-0.512 (0.422)	7.350* (4.384)	0.176* (0.096)
전라/제주	0.248* (0.129)	0.235 (0.191)	-0.069 (0.517)	-3.342 (5.372)	0.130 (0.118)
규모	-0.018 (0.034)	0.061 (0.051)	0.090 (0.139)	-2.708* (1.431)	0.015 (0.031)
이익	-0.024 (0.016)	-0.033 (0.023)	-0.016 (0.063)	-0.884 (0.655)	0.008 (0.014)
노조내갈등	-0.109*** (0.035)	0.108** (0.052)	0.014 (0.141)	-1.027 (1.464)	0.020 (0.032)
노조약화전략	-0.075* (0.043)	-0.253*** (0.064)	-0.025 (0.173)	-3.719** (1.802)	-0.245*** (0.040)
채용선발	-0.064 (0.051)	0.062 (0.079)	0.439** (0.203)	-1.592 (2.112)	-0.009 (0.046)
경력관리	-0.100** (0.042)	-0.133** (0.063)	0.265 (0.170)	-0.822 (1.765)	0.008 (0.036)
교육훈련	0.012 (0.050)	0.120 (0.074)	-0.214 (0.200)	-0.881 (2.072)	0.030 (0.045)
참여기회	0.025 (0.028)	0.028 (0.042)	0.195* (0.114)	2.293* (1.181)	-0.020 (0.027)
의사소통	0.097*** (0.024)	0.149*** (0.035)	0.088 (0.095)	1.400 (0.990)	0.044** (0.021)
_cons	0.525*** (0.200)	2.300*** (0.297)	0.258 (0.816)	42.122*** (8.330)	2.937*** (0.179)
F.	4.66	6.23	1.23	1.74	4.67
Adj. R <sup>2</sup>	0.041	0.177	0.041	0.057	0.153
N	421	422	421	422	378

주: \*는 10%, \*\*는 5%, \*\*\*는 1% 수준에서 유의함을 뜻함



<부표 5. 세 가지 영역의 노조 영향력에 대한 회귀분석>

	임금고용	작업장이슈	경영전반
경기	0.188 (0.136)	-0.045 (0.127)	0.207 (0.127)
부산/경남	0.157 (0.148)	0.124 (0.138)	0.191 (0.138)
대구/경북	0.543*** (0.165)	-0.192 (0.154)	0.018 (0.154)
충청/강원	0.100 (0.153)	-0.027 (0.143)	0.191 (0.143)
전라/제주	0.225 (0.188)	-0.184 (0.175)	0.316* (0.175)
규모	0.134*** (0.050)	0.016 (0.047)	-0.076 (0.047)
이익	-0.010 (0.023)	-0.022 (0.021)	-0.018 (0.021)
노조내갈등	0.142*** (0.051)	-0.004 (0.048)	0.013 (0.048)
노조약화전략	-0.187*** (0.630)	-0.035 (0.059)	-0.154*** (0.059)
채용선발	0.054 (0.074)	0.098 (0.069)	-0.090 (0.069)
경력관리	-0.015 (0.617)	-0.117** (0.057)	-0.091 (0.058)
교육훈련	-0.028 (0.072)	0.017 (0.067)	0.197*** (0.068)
참여기회	-0.012 (0.041)	0.047 (0.038)	-0.015 (0.038)
의사소통	0.047 (0.035)	0.070** (0.032)	0.114*** (0.032)
_cons	-0.932*** (0.291)	-0.461* (0.271)	0.045 (0.271)
F.	3.65	1.87	4.21
Adj. R <sup>2</sup>	0.112	0.060	0.127
N	422	422	422

주: \*는 10%, \*\*는 5%, \*\*\*는 1% 수준에서 유의함을 뜻함

<부표 6. 6가지 의사소통 프로그램의 개별 효과 분석>

	사측회의참가	노조영향력	노조원참가
정기적 설문조사	0.125* (0.075)	0.058 (0.111)	0.017 (0.016)
경영정보를 담은 소식지 발간	0.065 (0.083)	0.192 (0.122)	0.045 (0.071)
정보제공용 사내전자게시판	0.137* (0.080)	0.119 (0.118)	-0.071 (0.071)
경영자의 현장순시	0.120 (0.082)	0.115 (0.122)	0.103 (0.074)
경영자와의 핫라인 운영	0.085 (0.072)	0.257** (0.104)	-0.023 (0.063)
직제라인별 정기적 회합	0.049 (0.082)	0.134 (0.121)	0.215*** (0.073)
<i>_cons</i>	0.444*** (0.181)	2.551*** (0.269)	2.892 (0.162)
<i>F.</i>	3.43	4.62	4.08
<i>Adj. R<sup>2</sup></i>	0.141	0.179	0.178
<i>N</i>	418	422	378

주: 위 회귀식에는 표 4 및 표 5에서 사용된 변수(5개의 지역 더미 변수, 규모, 이익, 노조약화전략, 노조내갈등, 채용선발, 경력관리, 교육훈련, 참여기회)가 아울러 포함되었음

주: \*는 10%, \*\*는 5%, \*\*\*는 1% 수준에서 유의함을 뜻함

<부표 7. 고성과작업조직 지표의 영향 분석>

	사측회의참가	노조영향력	전임자수	적극노조원	노조원참가
노조내갈등	-0.112*** (0.036)	0.097* (0.053)	0.054 (0.141)	-0.900 (1.454)	0.017 (0.032)
노조약화전략	-0.081* (0.044)	-0.257*** (0.065)	-0.045 (0.173)	-3.753** (1.791)	-0.251*** (0.039)
HPWO	0.168** (0.085)	0.458*** (0.126)	0.825** (0.332)	4.843 (3.443)	0.086 (0.074)
_cons	0.698*** (0.187)	2.484*** (0.277)	1.440 (0.747)	52.900*** (7.578)	2.952*** (0.074)
F.	3.89	5.98	1.10	1.95	6.07
Adj. R <sup>2</sup>	0.065	0.127	0.002	0.022	0.119
N	418	422	421	422	378

주: 위 회귀식에는 5개의 지역 더미 변수, 규모, 이익 변수가 아울러 포함되었음  
 주: \*는 10%, \*\*는 5%, \*\*\*는 1% 수준에서 유의함을 뜻함

<부표 8. 세 가지 영역의 노조 영향력에 대한 고성과작업조직 지표의 효과 분석>

	노조영향력	임금고용	작업장이슈	경영전반
노조내갈등	0.097* (0.053)	0.144** (0.051)	-0.004 (0.048)	-0.008 (0.049)
노조약화전략	-0.257*** (0.065)	-0.195*** (0.062)	0.033 (0.059)	-0.154** (0.060)
HPWO	0.458*** (0.126)	0.087 (0.120)	0.272** (0.113)	0.272** (0.115)
_cons	2.484*** (0.277)	-0.897*** (0.264)	-0.287 (0.249)	0.029*** (0.254)
F.	5.98	4.91	1.42	2.99
Adj. R <sup>2</sup>	0.127	0.085	0.010	0.045
N	422	422	422	422

주: 위 회귀식에는 5개의 지역 더미 변수, 규모, 이익 변수가 아울러 포함되었음  
 주: \*는 10%, \*\*는 5%, \*\*\*는 1% 수준에서 유의함을 뜻함

