

노사관계와 혁신적 인적자원관리의 도입

노 용 진*

1. 들어가는 말

우리나라 기업의 인사관리는 1980년대 후반 이후 최근까지도 지속적인 변화를 경험하고 있다. 인사관리의 변화가 왜 발생하고, 어떤 방향으로 가고 있는지, 그리고 그 변화가 얼마나 안정적인지 등을 평가하는 것은 고용관계의 특성과 향후 변화를 전망하는데 유익하고, 동시에 기업의 경쟁력 제고에 적합한 인적자원관리의 이념형을 도출하는데도 도움이 된다. 직관적으로 볼 때, 이와 같은 인사관리의 변화는 인사제도의 혁신이 조직의 경영성과를 높일 것이라는 조직의 믿음이 전제된 것이겠지만, 동시에 그것은 경제의 발전과 기업의 위상 변화, 노동시장과 노동력의 특성 변화, 그리고 정부의 성격과 노동조합 등의 제도적 변화 등과 일정하게 연관이 있을 것으로 짐작된다. 그 동안 인사관리 변화의 형성과정과 그 배경에 대한 연구들이 꾸준히 축적되고 있지만 아직은 기술적이고 개괄적인 범위를 크게 벗어나지 못하고 있다(안춘식, 1989; 박상언, 1992; 정이환, 1992; 김식현, 1998; 신유근, 1998; 김재구, 1999; 박우성·노용진, 2001; 노용진·김동배·박우성, 2003).

이러한 문제의식에서 본 연구는 최근의 인사관리 변화와 그 요인을 노사관계의 성격과 연관 속에서 탐색하는데 목적을 두고 있다. 외국의 문헌에 따르면 노사관계의 성격은 인사관리의 변화에 대해 중심적 요인으로 등장한다(Jacoby, 1984;2003; Kochan & Cappelli, 1984; Kochan, Katz, & McKersie, 1986; Taras, 2003). 노사관계는 조직 내의 고용관계를 결정하는 직접적 요인이기 때문에 다른 영향요인과 차별성을 가지기 때문이다. 우리나라의 경우에도 최근의 인사관리 변화가 1987년 이후의 노동조합운동의 활성화와 밀접한 연관성이 있을 것이라고 짐작할 수 있다. 한편으로 80년대 후반 이후 평등적 인사관리로의 변화를 요구하는 노동조합의 직접적 압력이 존재했고, 다른 한편으로는 기업들이 노사관계의 갈등적 구조를 개선하기 위해 전향적으로 인사관리를 변화시킬 수 있었기 때문이다. 노동조합의 평등지향적 요구들은 사무직-생산직간의 차별적 직제 및 임금체계의 개정 또는 폐지, 고과에 의한 임금이나 상여금의 차등지급의 축소 내지 폐지, 베이스업 위주의 임금인상 및 고율의 임금인상, 복리후생의 증가 등의 변화를 낳았고, 기업들은 과중한 인건비 부담과 경제의 성장세 둔화 속에서 다기능화, 직무통합, 배치전환, 자동화를 통한 인력감축 등 인력의 효율적 활용, 생산직 근로자들에 대한 직능자격제도의 도입과 승진기회 확대 등을 도모한 사례들을 많이 찾아볼 수 있다. 실제로 여러 사례연구는 노사관계가 최근의 인사관리 변화와 밀접한 연관성이 있다는 점을 밝혀주고 있다(박상언, 1992; 정이환, 1992; 노용진·김동배·김동우, 2001; 노용진·김동우, 2002). 이런 점에서 노사관계의 세부적 성격 속에서 최근의 인

* 서울산업대학교 경영학과 조교수

사관리 변화의 영향요인을 찾는 실증분석은 최근 인사관리 변화에 대한 영향요인의 중심축을 세우는 의미가 있다고 할 수 있다.

본 연구의 또 한 가지 특징은 생산직 중심의 인사관리에 초점을 맞추고 있다는 점이다. 그 동안의 인사관리 변화에 관한 연구들은 사무직 인사관리에 초점을 맞추거나 또는 사무직 인사관리와 생산직 인사관리를 명확하게 구분하지 않고 연구되는 경향이 있었다. 생산직과 사무직은 테크놀로지와 과업구조, 권한구조 등에서 차이가 있을 뿐 아니라 노동조합의 영향력이라는 점에서 큰 차이가 있다. 이런 점에서 생산직 인사관리의 변화 과정이나 내용, 그리고 변화의 성격 등에서 사무직의 그것과 차이를 가질 수밖에 없다.

II. 선행연구 검토 및 이론적 논의

1. 혁신적 인적자원관리 개요

혁신적 인적자원관리가 무엇인가에 관해서 아직 정형화된 이론이 없다. 어의적 의미에서 그것은 특정 시점을 기준으로 그 이전에는 찾아볼 수 없었던 새로운 인사제도를 의미한다(Kossek, 1987; Wolfe, 1995). 새롭게 도입된 인사제도를 혁신적 인사제도라고 간주하는 경우 ‘새롭다’는 의미에서 혁신적이라고 말할 수는 있으나 그 내용이 무엇인지에 대한 언급이 없다. 그러나 그 개념이 탄생한 미국적 상황 속에서의 ‘혁신성’으로 이해한다면, 그것은 기존의 테일러주의적 작업조직과 위계구조, 및 통제중심의 인적자원관리, 그리고 단체교섭과 경직적 인사관리의 집단적 노사관계 등 미국의 전통적 인사관리모형과 반대되는 인사관리모형을 함축한다. 이런 시각에서 보면, 혁신적 인적자원관리는 종업원들의 높은 조직몰입 유도, 높은 숙련도, 근로자들의 직무확대와 의사결정참여 등의 관행을 특징으로 하는 인사관리 유형이라고 할 수 있다(Kochan et al, 1986; Reshef et al, 1993; Delaney, 1996).

혁신적 인적자원관리는 미국에서 1920년대의 호도온공장실험 이후 조직의 효율성 제고 방안으로 인적자원을 중시한 산업심리학의 동기이론, 행동과학의 직무재설계, 의사소통과 근로자참여 등에 관한 조직행동론에 이론적 기초를 두고 발전한 인사관리모형이다(Appelbaum & Batt, 1994). 인적자원관리모형은 작업과정에서 인적요소의 비중을 중시한다는 점에서 산업공학적인 기법과 차이가 있고, 근로자들의 개인적 동기와 능력, 작업성적을 중시한다는 점에서 노사관계모형과 차이가 있다. 산업공학적인 접근법은 테일러리즘에 기초한 대량생산시스템의 인사관리 또는 비용절감, 정규고용의 축소와 외주, 하청, 비정규직의 확대, 극소전자기술의 발전 등에 기초한 유연적 대량생산체계의 인사관리를 지칭하고, 집단적 노사관계모형은 단체교섭과 내부노동시장에 기초한 경직적 인사관리체계를 지칭한다. 혁신적 인적자원관리는 결국 산업공학적인 접근법의 노골적 통제방식에 대한 근로자들의 불만과 저항을 줄이기 위해 기업이 자신의 주도 아래 집단적 노사관계의 단체교섭시스템에 대한 대안적 형태로 제시한 방안으로도 해석할 수 있다. 역사적으로도 혁신적 인적자원관리

모형의 현실화 과정은 테일러주의적 산업공학모형과 집단적 노사관계 모형과 결합적으로 전개되어 왔다(Jacoby, 1984, 2003; Adler, 2003).

혁신적 인적자원관리의 초기 이론들은 개별적 프로그램의 최적화에 초점을 맞추었는데, 그 실험들은 대체로 실패로 귀결되면서 그것의 체계화와 통합적 운영에 관심을 가지게 되었다. 그에 따라 혁신적 인적자원관리는 인적자원관리에 대한 시스템적 접근을 통해 그들 구성요소간의 내적 정합성, 외적 환경·경영전략과의 외적 정합성을 갖춘 유기적 체계를 추구하게 되는데, 그 과정에서 그것은 혁신적 작업조직과 통합되는 경향을 보이고 있다. 그 결과 혁신적 인적자원관리는 1980년대 이후 많은 관심을 끌었던 고개입고성과작업조직과 접합하는 경향들이 발견된다. 이런 점에서 본 연구는 혁신적 인적자원관리모형의 주요 구성요소로 혁신적 작업조직도 포함하여 살펴보고자 한다.

이렇게 광의로 보는 혁신적 인적자원관리모형을 고성과작업체계와 굳이 구분하자면, 그것은 근로자의 의사결정 참여가 상대적으로 약한 고성과작업시스템의 한 유형이 된다. 혁신적 인적자원관리모형은 기존의 고성과작업조직 개념에 비해 근로자들의 실질적 의사결정 참여에 대한 보장이 약하고 노조의 역할에 대한 부정적 시각을 가지고 있다. 이런 점에서 기업의 노무전략과 관련해서 혁신적 인적자원관리모형은 근로자포섭전략(incorporation)이라는 주장이 제기되기도 한다. 여기에서 기업들은 자신의 주도로 근로자들의 종업원 의식과 이해를 형성하기 위하여 정교한 인적자원관리정책을 개발하고 전문적이고 세심한 방식으로 근로자를 관리함으로써 근로자들의 노조참가 욕구를 줄이려 한다는 것이 그 주장의 요체이다. 결국 이 모형에서 노조는 불필요한 것, 또는 하위 파트너(junior partner)로 여겨진다는 것이다. 1970년대 이후 미국 노사관계의 변화 이면에 기업들의 이러한 혁신적 인적자원관리전략이 놓여 있다는 평가를 받고 있다(Kocha, Katz, & McKersie, 1986)

2. 노사관계와 혁신적 인적자원관리의 도입

혁신적 인적자원관리의 영향요인은 크게 2 가지 방향에서 접근될 수 있다. 하나는 기업의 합리적 선택 관점이고 다른 하나는 제도적 관점이다(노용진·김동배·박우성, 2003). 합리적 선택과 제도적 동형화 관점의 근본적인 차이는 인간 행위에 대한 관점이 상이하다는 점이며 따라서 양자간에는 사회현상의 설명 방식에 차이가 존재한다. 합리적 선택 관점은 행위주체의 합리성을 전제하는 반면 제도적 동형화 관점은 이를 전제하지 않는다. 그리고 합리적 선택 관점은 물질적인 과업환경의 영향을 분석하는 반면 제도적 동형화 관점은 비물질적인 규칙시스템의 영향을 분석하고, 합리적 선택 관점은 수렴론으로 귀결되는 반면, 제도적 동형화 관점은 확산론으로 귀결된다(Child, 1981; Lane, 1989; Smith & Meiksins, 1995). 합리적 선택의 관점에서 기업의 경영철학, 경영전략, 조직구조 등의 주체적 요인과 테크놀로지, 제품시장 및 노동시장 등의 환경적 요인을 주목하고, 제도적 관점에서 정부 및 법률의 규제, 노동조합, 전문가협회와 사회적 네트워크 등 제도적 요인을 주목하고 있다.

인사관리의 변화를 노사관계와의 연관성 속에서 설명하는 이론들은 전통적으로 제도적

관점에서 있었다. 즉, 노사관계의 결과로서 인사관리의 변화를 설명하기 위해서는 경제적 환경적 압력이 미치는 영향을 이해하는 것만으로는 충분하지 않고 패턴, 법률, 관습, 구조 등 제도적 특징이 가하는 독립적 압력을 이해해야 한다고 강조해왔다. 이는 Commons 이래로 제도적 구조의 중요성을 강조하는 제도론의 입장에서 있었던 노사관계연구자들의 시각에서 기인하는 것이지만, 제도적 관점이 인사관리의 변화에서 노사관계라는 제도의 영향력을 파악하는데 더 적합하기 때문이기도 하다. 그 대표적인 이론이 Dunlop의 노사시스템이론이다.

혁신적 인사제도의 도입에 대해 노사라는 두 주체의 태도와 전략이 개재되기 때문에 노동조합의 존재와 혁신적 인사제도의 도입 사이의 관계는 단선적이지 않다. 기실, 혁신적 인사제도의 도입에 관한 문헌에서 가장 논란이 많은 부분 중 하나가 노조와 인사제도 혁신 사이의 관계이다(Ichniowski, Delaney & Lewin, 1989; Lawler & Mohrman, 1987). 이 논란의 초점은 노조와 혁신적 인사제도의 도입이 양립 가능한가에 있다. 이것을 조금 더 큰 틀에서 보면 혁신적 인적자원관리와 집단적 노사관계모형이 상호 접합 가능한가에 있다. 혁신적 인적자원관리모형이 집단적 노사관계모형에 대한 대안적 형태로 제시되었고, 실제로 미국의 최근 노사관계역사는 그것이 집단적 노사관계를 대체하는 경향을 보이고 있기 때문에 양자간의 접합가능성에 대한 논란의 여지가 커지고 있다.

혁신적 인적자원관리의 도입에는 우선 노동조합의 태도와 전략이 가장 중요하다. 근로자들과 노동조합에게 있어서 혁신적 인적자원관리는 양면의 칼을 가지고 있다. 한편으로는 그것이 근로자들의 근로조건을 개선시키고, 다른 한편으로는 근로자들의 노조 참여 욕구를 줄일 수 있다. 이런 점에서 노동조합은 자신의 고유한 역할과 위상을 보호하기 위해 혁신적 인적자원관리의 도입에 부정적 시각을 갖고 그것의 도입에 반대할 가능성이 있다. 그러나 다른 한편 혁신적 인적자원관리의 도입이 근로자 개인들과 조직의 성과에 긍정적 측면이 있기 때문에 노조가 근로자들의 이해를 최소한 부분적으로라도 반영해야 하는 처지에서 혁신적 인적자원관리의 도입에 무조건적으로 반대만 할 수 없는 상황들이 발생한다. 특히 해당 기업이 재무적 위기에 빠져 있는 상황에서는 혁신적 인적자원관리 도입의 내·외적 수용 압력을 강하게 받을 수 있다.

동시에 혁신적 인적자원관리제도도 다양한 구성요소를 가지기 때문에 각 구성요소마다 노동조합의 영향력이 다르게 작용할 가능성이 있다. 단체교섭 범위 안에 있는 인사제도의 혁신에 대해서는 노동조합이 직접적 영향력을 행사할 수 있는 반면(Freeman & Medoff, 1984), 의무적 교섭사안의 범위 밖에 있는 인적자원관리제도의 경우에는 노조가 간접적 압력만을 행사하기 때문이다. 혁신적 행위관리가 혁신적 숙련관리와 혁신적 작업조직보다 더 많이 단체교섭의 대상이 되기 때문에 그 도입에 있어서 노동조합의 영향력을 더 많이 받게 될 것이다. 이런 점에서 혁신적 작업조직, 혁신적 숙련관리, 혁신적 행위관리 도입에 노동조합의 영향력이 어떻게 차별적으로 작용하는지를 살펴볼 필요가 있다.

사용자측의 입장에서 보면, 노동조합이 존재하는 경우 혁신적 인적자원관리제도의 도입 필요성을 더 강하게 느낄 가능성이 있다. 우선 노사관계 안정화를 위해서 혁신적 인적자원

관리제도가 필요하다. 동시에 노동조합의 존재로 인한 임금상승과 기타 부대비용의 증가는 조직의 효율성 제고 압력을 더 강하게 받으며, 노동조합의 존재로 인한 이직률의 감소와 내부노동시장의 발달, 그리고 기업특화숙련의 향상으로 인해 혁신적 인적자원관리제도의 도입에 적합한 환경이 조성되기 때문이다. 실제로 유노조기업에서 노조가 혁신적 인사제도의 도입을 수용하게 되면 그 혁신적 인사제도가 실질적으로 운영되고 그럼으로써 그 효과성이 높을 가능성이 높다. 이와 같이 사측의 이해에서는 유노조 기업이 혁신적 인적자원관리제도의 도입에 더 적극적일 가능성이 있다.

이상의 논의에서 우리는 노조의 존재가 인사제도의 혁신에 반드시 부정적 영향을 미친다고 말하기 어렵기 때문에 노사관계의 성격을 보다 구체적으로 분해하여 살펴볼 필요성이 있음을 알 수 있다. 본 연구는 노사관계의 성격을 노사간 신뢰와 협력의 수준과 노사간의 상대적 교섭력이라는 두 가지 축으로 구분하여 살펴보고자 한다.

우선 노사간 신뢰와 협력의 수준이 높으면 혁신적 인적자원관리의 도입이 촉진될 것이다. 혁신적 인적자원관리의 도입이 노사 어느 쪽에만 우호적으로 작용하지 않으리라는 믿음이 존재한다면 유노조기업에서 오히려 그것의 도입이 더 높아질 가능성이 있다. 그것은 근로자들의 삶의 질과 조직 성과에게 긍정적으로 작용할 가능성이 높고, 앞서 살펴본 것처럼 유노조기업의 사측이 그것을 도입할 더 높은 동인을 가지고 있기 때문이다.

둘째로, 노사간의 상대적 교섭력도 혁신적 인적자원관리제도의 도입에 영향을 미칠 것으로 예상된다. 노동조합의 교섭력이 지나치게 높아서 사측의 혁신적 인적자원관리제도 도입을 저지하는 경우나 또는 근로자들의 힘이 너무 약한 무노조기업에서 사측의 혁신적 인적자원관리제도 도입 동인이 약한 경우보다 노동조합이 중위의 교섭력을 가진 경우에 혁신적 인적자원관리제도의 도입이 촉진될 가능성이 있다. 이 중위의 교섭력 수준은 사측이 여전히 노동조합의 존재 또는 노동조합의 조직화를 조직운영에 무시할 수 없는 위협요인으로 인식하고 노조도 사측의 주도적 경영권을 침해할 수 없는 교섭력 수준을 의미한다. 이러한 중위의 교섭력 수준의 전형적 예는 일본의 기업 내 노사간의 역학구도이다. 노동조합이 경영권에 단기적으로는 위협요인으로 작용하지는 않지만 고용조정 등과 같은 경영자들의 노사간의 신뢰를 저버리는 행위가 발생하는 경우 내적으로 투쟁잠재력은 보유하고 있는 상태를 말한다.

이상의 논의에서 본 연구는 다음의 가설들을 설정하고자 한다.

가설 1. 노사협력의 수준이 높을수록 혁신적 인적자원관리의 도입이 높을 것이다.

가설 2. 노동조합의 힘이 중위 수준에 있을수록 혁신적 인적자원관리의 도입이 높을 것이다.

혁신적 선택 관점과 제도화 요인의 양 이론에 기초하고 사용 자료의 가용성을 감안하여 본 연구에서 사용하게 되는 기타 독립변수들은 다음과 같다.

첫째로, 기업의 인사전략에 영향을 주는 제품시장의 특성, 조직의 경영전략, 인사철학 등이다. 자원의 제약, 다수의 경쟁자 출현 등에 의해 시장의 경쟁상황이 격화되면 될수록 기업은 보다 효율적인 구조와 과정을 추구하게 된다. 따라서 제품시장에서의 경쟁이 심할수록

조직은 그에 대응하기 위한 다양한 혁신적 대응을 필요로 하게 되며 인사관리에서도 혁신적 제도의 도입을 추구하게 될 것이다.

제품시장에서의 경쟁에 대응하기 위한 조직의 경쟁전략은 경영진의 경영철학과 제품시장 및 제품의 특성 등의 환경적 조건에 의해 영향을 받는 것으로서 혁신적 인사제도의 도입여부에 영향을 줄 가능성이 크다. 예컨대 단순반복작업에 의해서 표준품을 대량생산하는 경우에는 종업원의 재량권이 생산성에 미치는 효과가 적기 때문에, 감독을 강화하거나 해고의 위협에 근거한 관리나 권위주의적인 관리가 더 효율적일 수 있다(Levine & Tyson, 1990 ; Cappelli et al., 1997). 이러한 조직의 경쟁전략 중 핵심적인 기준들은 그것이 인적자원을 중시하는 인사전략의 토대가 될 것인가 여부에 있다. 가령, 품질, 속도, 다양성, 혁신에 기반한 경쟁전략을 채택하는 경우 근로자의 높은 숙련과 지식 그리고 조직에 대한 높은 몰입과 헌신을 필요로 하기 때문에 전념형(commitment) 인사관리를 채택하는 방향으로 나아갈 가능성이 높다(Lawler et al, 1998). 경쟁전략에 있어 가장 많이 활용되는 것은 포터(Porter, 1980; 1985)의 구분으로 비용우위전략(Cost leadership)과 차별화전략(Differentiation)이다. 비용우위전략은 제품이나 서비스를 가장 저렴한 가격으로 공급함으로써 경쟁우위를 확보하는 것이며 차별화전략은 가격 이외의 다양한 요인들, 예컨대 품질, 속도, 다양성, 혁신 등을 통해 경쟁우위를 확보하는 것이다. 차별화전략을 택하는 기업일수록 인적자원의 역량강화와 혁신성이 중요한 목표를 구성하게 되며 이를 위한 혁신적 인사제도가 도입될 가능성이 높을 것이다.

둘째, 조직의 테크놀로지의 성격이다(Osterman, 1987). 가령 자본집약도가 높은 생산기술을 채용한 기업은 노동집약적인 경우와 다른 인적자원을 요구할 가능성이 있다. 자본집약도와 함께 높은 고정비용으로 인해 노동의 한계생산이 증가하여 장비의 운휴 비용이 높아지기 때문에 자본집약적 기업이 노동생산성 증가를 고취하기 위해 인사제도의 혁신을 강조할 가능성이 높다. 본 연구는 테크놀로지의 정도를 측정하는 변수로서 근로자의 자본장비율을 사용하고 있다.

셋째, 작업방식의 성격이다(Osterman, 1987). 작업방식의 성격은 직접적으로 작업조직의 성격에 영향을 줄 수 있고, 나아가 그것에 대한 지원체계로서 혁신적 인사제도의 도입에 영향을 줄 수 있다. 본 연구는 작업방식의 성격을 관리직 및 전문직 근로자의 비율로 측정하고자 한다. 전체 근로자 중 관리직 및 전문직의 비율도 과업의 다양성, 인적자원의 기능과 교육 차이를 나타내기 때문에 작업의 성격을 측정하는 변수가 된다(Delaney, 1996). 그러나 관리직 및 전문직의 비율이 혁신적 인사제도의 도입에 미치는 영향을 이론적으로 단선적이지 않다. 한편으로 그것은 과업의 증가를 의미하는 것으로서 혁신적 인사제도 도입을 촉진하지만, 동시에 그것은 감독자 숫자의 증가를 의미하기 때문에 인사제도 혁신과 부의 관계를 가질 수 있다. 본 연구는 작업의 성격 변수로 관리직 · 전문직의 비율을 사용하고 있다.

넷째, 기업 연령이다. 혁신적 인사제도는 최근의 현상이므로 신규기업에서 도입이 용이할 가능성이 있다. 기존의 조직의 경우에는 조직의 관성과 기존 구성원의 반발에 부딪쳐서 혁신적 인사제도의 이식이 더 어렵다.

다섯째, 기업 규모이다. 대규모기업일수록 과업의 다양성, 테크놀로지의 다양성이 증가하여 더 복잡한 인적자원니즈를 가진다(Osterman, 1994). 이들 요인들은 감시비용의 증가를 초래하는데, 대기업일수록 근로자들에 대한 직접감시가 더욱 어렵기 때문에 직접 감시를 대체하기 위해 혁신적 인적자원제도를 도입할 가능성이 더 높다(Akerlof & Katz, 1989).

여섯째, 노동시장 환경조건도 인사관리 변화에 영향을 미치는 중요한 변수이다. 인사관리 변화에 영향을 미치는 노동시장변수로서는 인력의 수급상황, 여성화, 고령화, 고학력화 등 다양한 요인들이 있다(Kossek, 1987). 예컨대 노동력 특히 숙련노동의 부족이 내부노동시장을 형성시킨 결정적인 요인으로 지적되기도 하고(Althausser, 1989), 스웨덴 볼보사의 자율작업팀에 대한 실험도 높은 이직율을 감소시키기 위해서 경영자가 전략적으로 선택한 측면이 크다(Kossek, 1987; Springer, 1999). 경제위기 이후 우리나라 기업을 둘러싼 노동시장 환경의 변화는 폐쇄형 노동시장으로부터 입직과 퇴출이 자유로워지는 노동시장의 유연화로 특징지을 수 있다(전병유, 2002a; 2002b). 노동시장의 유연화는 기존의 폐쇄형 내부노동시장에 입각한 인사관리에 변화를 낳을 가능성이 매우 높다. 가령, 이직률을 줄이기 위해 연공급에 기초한 경직된 임금체계에서는 전 종업원의 임금을 인상시켜야 하지만, 개인별 성과급은 이직 의도가 높은 해당 근로자에 대해서만 대응할 수 있다. 노동시장의 유연화는 산업에 따라 다를 수 있으며 동일한 산업 내에서도 노동시장의 유연성 정도가 기업별로 달라질 수 있다. 따라서 그 기업을 둘러싼 노동시장의 유연화 정도가 높은 기업일수록 이에 대응하기 위한 혁신적 인사제도들을 도입할 가능성이 크다. 본 연구에서는 노동시장의 특성 변수로 이직률, 여성근로자비율, 평균연령과 평균 근속연수, 임금수준 등을 사용하고자 한다.

일곱째, 산업더미 변수이다. 인사제도의 혁신은 산업별로 차이를 보일 수 있다. 이 차이는 부분적으로 산업별로 시장구조와 생산과정이 차이가 있기 때문이고 부분적으로 산업별로 정부의 규제가 차이가 있기 때문에 발생할 수 있다.

III. 자료 및 기초 통계

1. 자료의 성격

본 연구에서 사용하는 자료는 한국노동연구원이 조사전문업체에 의뢰하여 실시한 「사업체 패널조사」 2차 년도에 근거하고 있다. 조사의 기준 시점은 2002년 말이다. 본 연구에서는 그 표본 중 제조업 300인 이상의 기업의 사업체만을 사용하였다. 결측치를 제외하고 난 후 본 연구에서 사용된 표본의 수는 모형에 따라 다소 편차가 있지만 최소 304 개, 최대 330 개이다.

2. 변수의 측정 및 기초통계

가. 혁신적 인사제도 및 작업조직

본 연구의 회귀모형에서 종속변수로 사용되는 것은 혁신적 인사제도·작업조직 변수들이다. 앞서 살펴본 것처럼, 혁신적 인사관리의 구성요소들은 크게 직무관리와 근로자들의 역량관리, 그 기능의 효율적 활용을 위한 행위관리의 측면으로 구분할 수 있다(Bailey, 1993; Appelbaum et al, 2000; Gardner et al, 2001; Huselid, 1995). 여기서 직무관리는 근로자들이 자신의 직무를 수행하는 방식과 작업조직의 체계, 권한 구조, 의사결정 참여 등에 관한 활동이고, 근로자들의 역량관리는 조직구성원들이 자신의 직무를 수행하기 위해 필요한 기능을 갖출 수 있도록 하는 활동으로 모집 및 채용관리, 교육훈련이 이에 해당하며 행위관리는 종업원들이 조직의 목적에 부합하는 행동을 하도록 관리하는 것으로 행위통제와 조정을 위한 평가 및 보상체계, 승진관리 등으로 구성된다(Wright and Snell, 1991). 이런 맥락에서 보면, 혁신적 인사관리가 지향하는 3 개의 중요한 축은 직무관리로서 근로자들의 의사결정 참여, 역량관리로서 숙련향상, 그리고 행위관리로서 동기부여로 요약된다고 할 수 있다. 이러한 시각은 혁신적 인사관리가 기업의 성과를 개선하기 위해서는 근로자들이 필요한 지식과 기능을 보유하고 있어야 하며 이들이 자율적 노력을 통해 지식과 기능을 활용할 수 있도록 하는 통로를 제공해주고 그것을 하려고 하는 동기부여가 이루어져야 한다는 MacDuffie(1995)의 주장과 통한다.

혁신적 작업조직은 의사결정 참여, 작업조의 유연성, 직무확대 및 직무충실화, 자율성 등으로 구성되어 있는데, 본 연구는 사용 자료에 나와 있는 소집단활동참여비율, 로테이션참여비율, 자주보전, 품질관리, 작업조의 자율성 등의 표준화값의 평균을 혁신적 작업지수로 사용하고자 한다. 혁신적 숙련관리는 채용관리, 교육훈련 등인데, 본 연구의 사용 자료에는 적당한 채용관리 관련 변수들이 없어서 혁신적 숙련관리지수를 구성하는데 교육훈련 변수들만을 사용하고자 한다. 즉, 훈련참여 근로자의 비율, OJT, 신입사원에 대한 교육훈련일수, 다기능교육훈련을 받은 근로자의 비율 등 교육훈련과 관련 변수들에 대한 표준화값의 평균을 혁신적 숙련관리지수로 사용하고 있다. 행위관리와 관련된 변수들로는 보상체계와 승진관리, 평가관리 등인데, 본 연구의 사용자료에는 보상체계로서 연봉제를 적용하는 생산직 근로자의 비율, 이익분배제 또는 성과배분제, 우리사주제, 팀인센티브제, 평가관리로는 인사고과를 적용하는 생산직근로자의 비율 등이 있어서 이들 변수들에 대한 표준화값의 평균을 혁신적 행위관리지수로 사용하고자 한다.

혁신적 인적자원관리제도의 구성요소들에 관한 기초통계가 <표 1>에 정리되어 있다. 그 중 작업조의 자율성 변수는 업무량, 업무수행방식, 업무속도, 업무시간, 업무배분, 로테이션, 훈련, 고과 등에 대한 작업조의 자율성에 대한 요인점수이다. 몇 가지 특징적인 점은 소집단 활동에 비해 로테이션 참여 근로자 비율이 많이 낮다는 점을 알 수 있다. 그리고 생산직 근로자 중 연봉제 적용 비율은 0.188%로서 매우 낮고 팀인센티브제 도입 기업의 비율이 성과배분제·이익분배제 도입의 기업 비율보다 많이 낮는데, 이러한 결과는 생산직에 대한 성과주의적 인사관리의 도입 비율이 여전히 낮은 상태임을 알 수 있다. 혁신적 인적자원관리

제도가 점차 능력·성과주의 도입을 확대하는 추세라고 한다면 우리나라의 경우에는 아직 그 정도가 낮다고 말할 수 있다.

<표 1> 혁신적 인적자원관리의 특성에 관한 기초통계

변수		N	평균(표준편차)
혁신적 작업조직	로테이션참여 비율(%)	370	5.638 (13.352)
	소집단활동참여비율(%)	369	31.323 (38.611)
	자주보전(5점척도)	325	1.988 (0.745)
	품질관리(5점척도)	325	2.492 (0.999)
	작업조의 자율성(요인점수)	370	0.131(0.986)
혁신적 숙련관리	훈련참여비율(%)	365	51.109 (38.469)
	OJT	371	0.698 (0.460)
	신입사원 훈련일수(일)	370	16.127 (21.878)
	다기능훈련 참여비율(%)	361	5.741 (18.061)
혁신적 행위관 리	생산직 중 고과대상 비율(%)	306	62.454 (46.238)
	생산직 중 연봉제대상 비율(%)	373	0.188 (0.494)
	이익분배제·성과배분제	373	0.491 (0.501)
	우리사주제	373	0.198 (0.399)
	팀인센티브제	373	0.279 (0.449)

다음으로 노사관계의 특성 변수들이 <표 2>에 정리되어 있다. 노사협력의 수준을 지칭하는 변수는 노사관계분위기와 단일 측정치인 노사협력의 수준 변수이다. 그 중 노사관계분위기 지수는 Angle & Perry(1986)의 노사관계분위기 측정 도구들 중에서 뽑아진 13 문항에 대한 요인분석의 결과 얻어지는 요인점수이다(<부표 1> 참조). 노동조합의 교섭력 변수는 임금인상률이다. 노조의 힘은 노조조직률과 교섭결과로 측정되는 경향이 있는데, 전자는 잠재적 힘을 측정하고 후자는 힘의 구사 결과에 대한 측정치이다. 우리나라의 경우 교섭력이 조직력과 함께 그것의 운용 정도에 영향을 받는 것으로 판단하여 후자를 노동조합의 교섭력 지표로 사용하고자 한다.

우선 그 변수들의 평균을 보면, 표본 중 유노조기업이 61.7%이고 그 중 민주노총 소속이 14.7%, 한국노총 소속 및 무소속 노조가 42.4%임을 알 수 있다. 노사협력의 수준은 5점척도에서 3.8점 정도를 얻어 표본사업체들이 전반적으로 자신의 노사관계가 협력적이라고 답변하고 있다. 마지막으로 노조의 힘에 대한 대리변수로 사용하는 임금인상률은 2002년도 6.6% 정도이다. <표 2>에는 동시에 상관관계도 정리되어 있는데, 특징적인 점은 한국노총 소속·무소속 노조가 노사협력의 수준 변수들과 양(+)의 상관관계를 보이고, 민주노총 소속 노조들이 그 변수들과 음(-)의 상관관계를 보인다는 점이다.

<표 2> 노사관계의 특성에 관한 기초통계: 상관관계와 평균

	노조	민노총	한노총· 무소속	노사관계 분위기	노사협력	평균(표준편차)
노조	-	-	-	-	-	0.617 (0.487)
민노총	0.343					0.147 (0.355)
한노총·무소속	0.724	-0.357				0.424 (0.495)
노사관계분위기	-0.110	-0.382	0.174			-0.034 (1.063)
노사협력	-0.141	-0.488	0.221	0.719		3.820 (0.749)
임금인상률	-0.052	-0.034	-0.026	0.010	0.016	6.635 (2.948)

본 연구에서 그 밖의 독립변수들로 제품시장의 특성, 경영전략, 인사철학, 사업체 연령, 기업 규모, 자본장비율, 일반근로자 평균임금, 여성근로자 비율, 평균 연령, 평균근속연수, 이직률, 관리직·전문직 비율, 외부의 단기적 성과압력, 산업 등을 포함하고 있다.

<표 3> 기타 변수들의 기초통계

변수	N	평균(표준편차)	변수	N	평균(표준편차)
제품시장의 특성	370	0.182 (1.009)	산업중분류19	373	0.016 (0.126)
주력 제품의 특성	371	0.127 (1.073)	산업중분류20	373	0.008 (0.089)
인사 철학	373	-0.038 (0.933)	산업중분류21	373	0.043 (0.203)
사업체 연령	373	23.984 (15.166)	산업중분류22	373	0.016 (0.126)
log(자산/근로자수)	364	5.349 (1.665)	산업중분류23	373	0.005 (0.073)
평사원 평균임금	355	25746(7164.8)	산업중분류24	373	0.139 (0.347)
log(근로자수)	373	2932.2(12551.9)	산업중분류25	373	0.032 (0.177)
관리전문직 비율	373	22.004 (17.676)	산업중분류26	373	0.054 (0.226)
여성 비율	372	24.267 (22.573)	산업중분류27	373	0.072 (0.259)
평균연령	370	36.005 (4.600)	산업중분류28	373	0.024 (0.154)
평균 근속연수	369	9.431 (6.061)	산업중분류29	373	0.051 (0.220)
월평균 이직률	372	2.701 (4.539)	산업중분류30	373	0.011 (0.103)
외적 단기성과압력	362	2.370 (0.988)	산업중분류31	373	0.032 (0.177)
산업중분류15	373	0.115 (0.320)	산업중분류32	373	0.134 (0.341)
산업중분류16	373	0.003 (0.052)	산업중분류33	373	0.005 (0.073)
산업중분류17	373	0.097 (0.296)	산업중분류34	373	0.080 (0.272)
산업중분류18	373	0.024 (0.154)	산업중분류35	373	0.027 (0.162)
			산업중분류36	373	0.011 (0.103)

제품시장의 특성, 경영전략, 인사철학 등의 변수는 각각의 지수들과 관련된 변수들에 대한 요인분석으로 합성한 변수들이다. 제품시장의 특성 지수는 해당 제품시장에서 경쟁기업의 숫자, 기존 제품의 수정 및 변화, 신제품 개발과 도입, 제품의 수요, 품질의 중요성, 시장 점유율 등에서 발생한 변화를 사용하였으며, 경쟁전략 지는 제품의 품질, 제품의 다양성, 신상품 개발의 속도, 기술력 등 4 개 항목을 사용하였고, 인사철학 지수는 종업원의 몰입 유도

정도, 장기고용과 내부육성 정도, 정규직 사원 활용 정도, 팀워크 지향의 인사관리, 장기적 육성과 개발 지향의 인사관리 등 5 개 항목을 사용하였다. 본 연구에서는 이들 변수들에 대한 요인분석을 하여 얻은 요인점수를 해당 변수들로 용하였다.

다음으로 사업체 연령은 사업체 설립 이후 경과한 연도로 측정하였으며, 기업 규모는 2002년 말 기업의 총인원수로 측정하였다. 자본장비율은 근로자 1인당 총자산가치로 측정하였고, 관리직·전문직의 비율은 전체 인원 중 관리직과 전문직이 차지하는 비율로 측정하였고 평균임금률은 일반사원들의 평균임금을 사용하였으며, 평균연령과 평균근속연수는 사업체 자료를 사용하였다. 단기적 성과압력은 3점 척도로 측정된 정성적 지표를 사용하였다. 마지막으로 산업은 표준 산업중분류를 사용하였다. 이들 변수들에 대한 기초 통계는 <표 3>에 정리되어 있다.

IV... 회귀모형 분석결과

노사관계의 성격이 혁신적 인사제도·작업조직의 도입에 미치는 영향에 관한 추정 결과가 <표 4>~<표 7>에 정리되어 있다. <표 4>에는 노조 더미, <표 5>에는 소속 상급단체, <표 6>에는 노사관계 분위기, <표 7>에는 임금인상률 등의 노조의 성격변수들이 독립변수로 사용되는 모형들의 추정치가 각각 정리되어 있다. 각 모형에서 종속변수로는 혁신적 작업조직지수, 혁신적 숙련관리지수, 혁신적 행위관리지수 등 혁신적 인사제도·작업조직의 구성요소들이 일차로 개별적으로 사용되었고, 이어서 그 3 가지 구성요소들의 평균값으로 구성된 혁신적 인사관리체계지수가 사용되었다.

먼저 <표 4>에서 노조더미 변수의 계수에 대한 추정 결과를 보면, 혁신적 작업조직이 노조의 존재 여부에 의해 양측검증으로 $\alpha = 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 받고 있음을 볼 수 있다. 반면에 혁신적 숙련관리 및 혁신적 행위관리에 대한 노조의 영향력은 통계적 유의하지 않다. 그 중에서 특히 혁신적 행위 모형의 경우에는 노조더미의 계수에 대한 추정치가 음(-)의 값을 가지고 있음도 주목할만한 점이다. 전체적으로 혁신적 인적 자원관리체계 지수를 종속변수로 하는 모형에서 노조의 계수에 대한 추정치는 양측검증으로 $\alpha = 0.10$ 수준에서 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있다.

이상의 결과는 혁신적 작업조직이 다른 구성요소들에 비해 근로자들의 근로조건과 직접적 연관성이 낮고 그에 따라 교섭대상 사안이 아니기 때문에 노동조합보다 사측의 필요가 더 크게 작용할 가능성이 있기 때문이다. 즉, 유노조기업에서 노조로 인한 고인건비 등의 조건으로 인해 혁신적 작업조직의 도입 필요성이 더 많기 때문인 것으로 보인다. 물론 노동조합이 간접적인 방법으로 혁신적 작업조직의 도입에 개입할 수는 있으나 다른 요인들에 비해 그 개입정도가 상대적으로 낮은 것으로 보인다. 반면에 혁신적 행위관리는 근로자들의 근로조건과 더 밀접한 연관성을 가지고 있고, 더구나 그것은 근로자간의 경쟁을 유발하여 근로자들의 단결을 저해할 우려가 있는 성과주의적 성격을 가지고 있기 때문에 노조의 거

부감이 크다는 점도 고려할 필요가 있다.

<표 4> 혁신적 인사제도·작업조직의 영향요인: 노조 더미

독립변수	종속변수			
	혁신적 작업조직	혁신적 숙련관리	혁신적 행위관리	혁신적 HRM 체계
상수항	-0.041 (0.601)	0.397 (0.703)	-0.646 (0.567)	-0.097 (0.418)
노조	0.145** (0.066)	0.106 (0.077)	-0.012 (0.062)	0.080* (0.046)
제품시장의 특성	0.036 (0.031)	0.033 (0.037)	0.034 (0.030)	0.034 (0.022)
주력 제품의 특성	0.034 (0.031)	0.033 (0.036)	0.024 (0.029)	0.030 (0.021)
인사 철학	0.085*** (0.031)	-0.022 (0.037)	0.057* (0.030)	0.040* (0.022)
사업체 연령	-0.001 (0.002)	0.002 (0.002)	-0.003 (0.002)	-0.001 (0.001)
log(자산/근로자수)	0.001 (0.019)	0.046** (0.022)	-0.012 (0.018)	0.012 (0.013)
평사원 평균임금	0.00001* (0.00001)	0.00001 (0.00001)	0.00001*** (0.00001)	0.00001*** (0.00001)
log(근로자수)	0.054* (0.031)	0.075** (0.037)	0.125*** (0.029)	0.085*** (0.022)
관리전문직 비율	0.000 (0.002)	0.001 (0.002)	0.004** (0.002)	0.002 (0.001)
여성 비율	-0.003 (0.002)	-0.003 (0.002)	-0.001 (0.002)	-0.002* (0.001)
평균연령	-0.004 (0.008)	-0.011 (0.009)	-0.030** (0.008)	-0.015*** (0.006)
평균 근속연수	0.004 (0.005)	0.009 (0.006)	-0.002 (0.005)	0.004 (0.004)
월평균 이직률	0.007 (0.006)	0.013* (0.007)	-0.003 (0.006)	0.005 (0.004)
외적 단기성과압력	-0.003 (0.030)	0.027 (0.035)	0.015 (0.028)	0.013 (0.021)
R ²	0.254	0.311	0.348	0.388
F	2.72***	3.60***	4.27***	5.07
N	307	307	307	307

주: † p<0.10(단측검증), * p<0.10 ** p<0.05 *** p<0.01(양측검증), 산업중분류 통제

혁신적 인사제도·작업조직에 영향을 주는 다른 요인들로는 기업의 인사철학, 자본장비율, 평사원의 평균임금, 기업 규모, 근로자의 평균연령 등이다. 기업규모는 혁신적 작업조직과 혁신적 숙련관리 및 혁신적 행위관리 등 3 가지 구성요소 모두에 양(+)의 영향을 미치고, 기업의 인사철학과 평사원의 평균임금은 혁신적 작업조직과 혁신적 행위관리에 양(+)의 영향을 미치며, 자본장비율과 월평균이직률은 혁신적 숙련관리에 양(+)의 영향을 미치고, 마지막으로 근로자의 평균연령은 혁신적 행위관리에 음(-)의 영향을 미치고 있다. 이들 요소들을 대부분 혁신적 인적자원관리체계 지수에는 개별구성요소들에 대한 영향과 동일한 방향의 영향을 미치고 있다. 이상의 결과에서 특징적인 점은 혁신적 작업조직과 혁신적 행위관리를 종속변수로 하는 모형에서 유사한 패턴이 발견되는데, 이는 노사관계를 제외한 기업의 주객관적 조건에 대해서는 혁신적 작업조직과 혁신적 행위관리가 유사한 정합성의 패턴을 보여주고 있음을 말해준다.

<표 5>에는 노동조합과 혁신적 인사제도·작업조직 사이의 관계를 더 세부적으로 살펴 보기 위해 소속 상급단체가 혁신적 인사제도·작업조직의 도입에 어떤 영향을 주는지에 관

한 분석 결과가 정리되어 있다. 상급단체를 노동조합의 성격에 대한 대리변수로 사용하는 것은 노동조합이 어떤 상급단체 소속하느냐에 따라 노동조합의 전략, 정책, 투쟁 성향 등이 일정하게 차이가 난다고 보기 때문이다. 그에 따라 그 변수는 민주노총, 한국노총·무소속, 무노조 등 3 개의 범주로 구분하여 민주노총 더미변수, 한국노총·무소속 더미 변수 등 2 개의 범주변수를 사용하고 있다.

<표 5> 노조의 성격과 혁신적 인사제도·작업조직: 상급단체

독립변수	종속변수			
	혁신적 작업조직	혁신적 숙련관리	혁신적 행위관리	혁신적 HRM 체계
상수항	-0.112 (0.584)	0.443 (0.694)	-0.652 (0.561)	-0.107 (0.405)
민주노총	-0.049 (0.092)	0.006 (0.109)	-0.016 (0.088)	-0.020 (0.064)
한국노총·무소속	0.180*** (0.063)	0.102 (0.075)	0.034 (0.061)	0.106** (0.044)
제품시장의 특성	0.039 (0.029)	0.003 (0.035)	0.038 (0.028)	0.027 (0.020)
주력 제품의 특성	0.025 (0.029)	0.048 (0.034)	0.021 (0.028)	0.031 (0.020)
인사 철학	0.078*** (0.030)	-0.029 (0.035)	0.061** (0.028)	0.037* (0.020)
사업체 연령	-0.002 (0.002)	0.002 (0.002)	-0.004** (0.002)	-0.002 (0.001)
log(자산/근로자수)	0.009 (0.018)	0.039* (0.021)	-0.020 (0.017)	0.010 (0.012)
평사원 평균임금	0.00001* (0.00001)	0.00001 (0.00001)	0.00001*** (0.00000)	0.00001*** (0.00000)
log(근로자수)	0.071** (0.029)	0.079** (0.035)	0.109*** (0.028)	0.086*** (0.020)
관리전문직 비율	0.000 (0.002)	0.000 (0.002)	0.005*** (0.002)	0.002 (0.001)
여성 비율	-0.004** (0.002)	-0.003* (0.002)	-0.001 (0.002)	-0.003** (0.001)
평균연령	-0.005 (0.008)	-0.012 (0.009)	-0.027*** (0.007)	-0.015*** (0.005)
평균 근속연수	0.005 (0.005)	0.008 (0.006)	-0.002 (0.005)	0.004 (0.003)
월평균 이직률	0.006 (0.006)	0.011 (0.007)	-0.003 (0.006)	0.005 (0.004)
외적 단기성과압력	0.008 (0.028)	0.030 (0.033)	0.014 (0.027)	0.018 (0.020)
R ²	0.272	0.302	0.331	0.393
F	3.04***	3.51***	4.03***	5.27***
노조성격에 대한 F	5.64***	1.06	0.25	3.81**
N	330	330	330	330

주: † p<0.10(단측검증), * p<0.10 ** p<0.05 *** p<0.01(양측검증), 산업중분류 통제

소속 상급단체를 지칭하는 2 개의 범주변수의 계수에 대한 추정치를 보면, 혁신적 인적자원관리의 구성요소간 추정치의 차이는 앞서의 노조 더미 변수에 대한 추정치와 유사한 패턴을 읽을 수 있지만, 한국노총·무소속 더미와 민주노총 더미의 계수 추정치들 사이에는 일정한 차이를 발견할 수 있다. 한국노총·무소속 더미의 계수 추정치는 모두 양수이고, 혁신적 작업조직과 혁신적 인적자원관리체계에 대해서는 양측검증으로 $\alpha=0.01$ 수준에서 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있음을 보이고 있다. 반면에 민주노총 더미의 계수 추정치는 모두 통계적으로 유의하지 않은 음수이다. 이상의 결과를 보면, 앞서 노조 더미가

혁신적 작업조직과 혁신적 인적자원관리체계에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 보인 결과는 한국노총·무소속 노조의 효과에서 비롯되고 있음을 알 수 있다.

이상의 결과는 노조의 성격에 따라 혁신적 인적자원관리의 도입이 차이가 있을 것이라는 점을 말해주고 있다. 한국노총·무소속 노조가 민주노총 소속 노조보다 상대적으로 온건한 입장을 가지고 있다는 점을 감안하면 노사간의 신뢰와 노사협력 정도 등이 혁신적 인적자원관리의 도입에 영향을 미칠 것으로 추측할 수 있다. 이상의 결과는 한국노총·무소속 노조가 있는 기업이 무노조기업보다 더 혁신적 인적자원관리를 도입할 가능성이 높음을 말해주기 때문에 그것 이상을 함축하고 있다. 이와 같이 적절하게 유지된 유노조기업이 무노조기업보다 혁신적 인적자원관리의 도입 가능성이 높다는 점은 사측의 동인을 빼놓고 설명하기 힘들다.

<표 6> 노조의 성격과 혁신적 인사제도·작업조직: 노사관계분위기

독립변수	종속변수			
	혁신적 작업조직	혁신적 숙련관리	혁신적 행위관리	혁신적 HRM 체계
상수항	0.011 (0.599)	0.524 (0.706)	-0.561 (0.566)	-0.009 (0.418)
노사관계분위기	0.077*** (0.029)	0.007 (0.034)	0.054** (0.027)	0.046** (0.020)
제품시장의 특성	0.039 (0.031)	0.031 (0.037)	0.037 (0.030)	0.036 (0.022)
주력 제품의 특성	0.017 (0.031)	0.031 (0.037)	0.010 (0.030)	0.020 (0.022)
인사 철학	0.070** (0.031)	-0.027 (0.037)	0.047 (0.030)	0.030 (0.022)
사업체 연령	0.000 (0.002)	0.003 (0.002)	-0.003* (0.002)	0.000 (0.001)
log(자산/근로자수)	0.000 (0.019)	0.046** (0.022)	-0.013 (0.018)	0.011 (0.013)
평사원 평균임금	0.00001** (0.00000)	0.00001 (0.00001)	0.00001*** (0.00000)	0.00001*** (0.00000)
log(근로자수)	0.056* (0.031)	0.072** (0.037)	0.120*** (0.029)	0.083*** (0.022)
관리전문직 비율	-0.002 (0.002)	0.000 (0.002)	0.004** (0.002)	0.001 (0.001)
여성 비율	-0.003 (0.002)	-0.003 (0.002)	-0.001 (0.002)	-0.002* (0.001)
평균연령	-0.002 (0.008)	-0.012 (0.010)	-0.031*** (0.008)	-0.015*** (0.006)
평균 근속연수	0.005 (0.005)	0.010 (0.006)	-0.002 (0.005)	0.004 (0.004)
월평균 이직률	0.006 (0.006)	0.013* (0.007)	-0.004 (0.006)	0.005 (0.004)
외적 단기성과압력	0.012 (0.030)	0.027 (0.035)	0.020 (0.028)	0.020 (0.021)
R ²	0.264	0.308	0.356	0.392
F	2.85***	3.55	4.40	5.15
N	306	306	306	306

주: † p<0.10(단측검증), * p<0.10 ** p<0.05 *** p<0.01(양측검증), 산업중분류 통제

노사관계의 성격을 노사협력과 노사간의 상대적 교섭력으로 구분하여 그것들이 혁신적 인적자원관리의 도입에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고 있다. 먼저 <표 6>에 노사협력의 지표로서 노사관계분위기 지수가 혁신적 인적자원관리에 어떤 영향을 미치는지에 관한 분석 결과가 정리되어 있다. 그 결과를 보면, 노사관계 분위기 지수가 혁신적 작업조직과 혁신

적 행위관리, 그리고 혁신적 인적자원관리체계에 양측검증으로 $\alpha = 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의한 양(+)¹⁾의 영향을 미치고 있다. 노사협력이 혁신적 인적자원관리체계에 양의 영향을 주고 있는지를 재점검하기 위해 단일항으로 측정된 노사협력의 정도를 독립변수로 포함한 모형의 추정치에서도 노사협력이 혁신적 작업조직과 혁신적 행위관리에 양측검증으로 $\alpha = 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의한 양(+)¹⁾의 영향을 미치고 있다. 이 점에서 노사간의 협력 정도가 혁신적 인적자원관리에 긍정적 영향을 미치고 있음을 말해주고 있다. 이러한 결과와 앞서의 한국노총·무소속 노조의 추정계수가 양(+)¹⁾인 결과와 일관성이 있다는 점을 이해하기 위해서는 한국노총·무소속 노조 더미 변수가 노사협력의 정도나 노사관계 분위기 지수와 정(+)¹⁾의 상관관계를 가지고 있다는 <표 2>의 결과를 상기할 필요가 있다. 무노조기업보다 적절한 관계를 유지하는 것이 노사 상호간의 존중을 유발하며 노사관계분위기를 우호적으로 만들 수 있기 때문에 이러한 결과가 가능한 것이다.

<표 7> 노조의 성격과 혁신적 인사제도·작업조직: 임금인상률

독립변수	종속변수			
	혁신적 작업조직	혁신적 숙련관리	혁신적 행위관리	혁신적 HRM 체계
상수항	0.139 (0.613)	0.237 (0.708)	-0.629 (0.574)	-0.084 (0.418)
임금인상률	0.013 (0.029)	0.075** (0.033)	0.035 (0.027)	0.041** (0.020)
임금인상률 2차항	-0.002 (0.002)	-0.005** (0.002)	-0.004** (0.002)	-0.004*** (0.001)
제품시장의 특성	0.039 (0.032)	0.034 (0.036)	0.037 (0.030)	0.036* (0.021)
주력 제품의 특성	0.027 (0.032)	0.010 (0.036)	0.015 (0.030)	0.017 (0.021)
인사 철학	0.090*** (0.031)	-0.008 (0.036)	0.064** (0.030)	0.048** (0.021)
사업체 연령	0.000 (0.002)	0.001 (0.002)	-0.004* (0.002)	-0.001 (0.001)
log(자산/근로자수)	0.003 (0.019)	0.050** (0.022)	-0.009 (0.018)	0.015 (0.013)
평사원 평균임금	0.00001(0.00001)	0.00001(0.00001)	0.00001*** (0.00000)	0.00001*** (0.00000)
log(근로자수)	0.051 (0.032)	0.083** (0.037)	0.124*** (0.030)	0.086*** (0.022)
관리전문직 비율	-0.001 (0.002)	0.001 (0.002)	0.004** (0.002)	0.001 (0.001)
여성 비율	-0.002 (0.002)	-0.003 (0.002)	0.000 (0.002)	-0.002 (0.001)
평균연령	-0.006 (0.008)	-0.013 (0.009)	-0.033*** (0.008)	-0.017*** (0.006)
평균 근속연수	0.004 (0.005)	0.009 (0.006)	-0.003 (0.005)	0.004 (0.003)
월평균 이직률	0.006 (0.007)	0.013* (0.008)	-0.004 (0.006)	0.005 (0.004)
외적 단기성과압력	0.000 (0.030)	0.031 (0.034)	0.016 (0.028)	0.016 (0.020)
R ²	0.245	0.308	0.363	0.396
F	2.49***	3.42***	4.37***	5.03***
노조교섭력에 대한 F	1.88	2.70*	3.14**	4.65**
N	304	304	304	304

주: † p<0.10(단측검증), * p<0.10 ** p<0.05 *** p<0.01(양측검증), 산업중분류 통제

그렇다면, 노동조합의 힘과 혁신적 인적자원관리의 도입 사이에는 어떤 연관성이 있을까? 한국노총·무소속 노조와 노사관계 분위기가 혁신적 인적자원관리의 도입에 긍정적 영향을 미친다는 앞서의 결과로 미루어 노동조합의 힘이 중위 수준에 있을 때 혁신적 인적자원관리의 도입이 가장 활성화될 수 있다는 짐작을 해볼 수 있다. 그것을 알아보기 위해 노조 힘 변수의 1차 항과 2차 항을 동시에 독립변수군에 포함하였다. 본 연구에서는 노동조합의 힘에 대한 대리변수로 임금인상률을 독립변수로 사용하고 있다. 노조의 힘 변수로 노조 조직률이나 교섭결과가 사용되는데, 후자가 더 직접적 측정치이다. 우리나라의 경우 노조의 힘이 노조조직률뿐 아니라 그것의 운용 방식과 운용능력에 영향을 많이 받기 때문에 여기에서는 후자를 사용하기로 한다.

<표 7>에 정리되어 있는 그 추정결과를 보면, 임금인상률의 2차 항이 혁신적 숙련관리, 혁신적 행위관리, 혁신적 인적자원관리체계에 통계적으로 유의한 음(-)의 영향을 미치고 있음을 볼 수 있다. 이는 이론적 기대와 같이 노조의 힘이 중위 수준에 있을 때 혁신적 인적자원관리의 도입이 가장 활성화되고 있음을 보여주고 있다. 그에 해당하는 임금인상률 수준은 혁신적 숙련관리의 경우 7.5%, 혁신적 행위관리의 경우 8.7%, 혁신적 인적자원관리의 경우 5.1% 정도인데, 이들은 대체로 임금인상률 평균(6.6%) 근처에 분포하고 있다.

V. 결론

이상으로 본 연구는 노사관계의 성격을 중심으로 혁신적 인사제도 및 작업조직 도입의 영향요인에 관한 실증분석을 실시하였다. 혁신적 인사제도 및 작업조직은 크게 혁신적 작업조직, 혁신적 숙련관리, 혁신적 행위관리 등 3 가지의 구성요소로 구분하여 사용하였다.

분석결과는 혁신적 인사제도 및 작업조직이 노동조합의 성격에 의해 일정하게 영향을 받고 있음을 보이고 있다. 노동조합의 존재가 혁신적 작업조직과 혁신적 인적자원관리체계의 도입에 긍정적 영향을 미치고 있음을 볼 수 있었다. 노동조합을 상급단체별로 구분하여 살펴볼 때, 민주노총 소속 노조의 경우 혁신적 인적자원관리에 통계적으로 유의하지 않지만 부정적 영향을 미치고 있지만, 한국노총 소속 및 무소속 노조의 경우 혁신적 작업조직과 혁신적 인적자원관리체계의 도입에 긍정적 영향을 미치고 있었다. 또한 노사협력의 수준이 높을수록 혁신적 작업조직과 혁신적 행위관리에 긍정적 영향을 미치고 있고, 노동조합의 힘이 중위 수준에 있을 때 혁신적 숙련관리와 혁신적 행위관리에 긍정적 영향을 미치고 있음을 볼 수 있었다.

한편, 혁신적 인적자원관리의 구성요소 중 혁신적 작업조직이 혁신적 숙련관리와 혁신적 행위관리보다 노사관계의 반대 압력을 더 적게 받고 있음이 발견된다. 이와 같이 노동조합의 압력을 적게 받고 있고 동시에 사측의 혁신적 작업조직 도입의 동인이 크기 때문에 노동조합이 있는 기업에서 혁신적 작업조직의 도입이 더 높은 경향을 보일 수 있게 된다. 그러나 혁신적 작업조직이 대부분 경영권 사항이기는 하지만 민주노총 소속 노조의 경우에는 간

접적인 방식으로 그에 대한 저지 압력을 가하고 있는 것으로 보여 혁신적 작업조직의 도입에 오히려 약하게 음(-)의 영향을 미치고 있었다.

참고문헌

- 김식현(1998), 우리나라 인사관리의 변화에 관한 고찰, 서울대학교 경영연구소, 『경영논집』, 32:2, 54-76.
- 김재구(1999), 「구조조정기의 인사·조직혁신」, 한국노동연구원.
- 박상언(1992), 한국대기업에 있어서 인사노무관리 전략의 역사적 변화에 대한 연구: 1970-1990, 연세대 경영대 박사학위 논문.
- 박우성·노용진(2001), 『경제위기 이후의 인적자원관리 및 노사관계 변화』, 한국노동연구원.
- 신유근(1998) 한국기업의 인적자원관리의 평가와 전망, 한국노동연구원.
- 안춘식(1989), 인사노무관리, 경총, 『노동경제 40년사』, 267-336.
- 정이환(1992), 제조업 내부노동시장의 변화와 노사관계, 서울대 사회학과 박사학위 논문.
- 전병유 (2002a), 경제위기 전후 노동시장 유연화(I), 매월노동동향, 4월호, 한국노동연구원.
- 전병유 (2002b), 경제위기 전후 노동시장 유연화(II), 매월노동동향, 5월호, 한국노동연구원.
- Adler, P. S.(2003) Toward Collaborative Interdependence: A Century of Change in the Organization of Work, B. E. Kaufman, R. A. Beaumont, & R. B. Helfgott(ed) *Industrial Relations to Human Resources and Beyond*, M. E. Sharpe, London, England
- Althauser, R. P.(1989), Internal Labor Markets, *Annual Review of Sociology*, Vol.15, 143-161.
- Appelbaum, E, T. Bailey, P Berg, & A. L. Kalleberg(2000) *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Cornell Univ. Press, Ithaca
- Cappelli, P., L. Bassi, H. Katz, D. Knoke, P. Osterman, & M. Useem(1997), *Change at Work*, New York: Oxford Univ. Press.
- Child, J.(1981), Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3, 303-356.
- Delaney, J. T.(1996) Unions, Human Resource Innovations, and Organizational Outcomes, *Advances in Industrial and Labor Relations*, Volume 7, p207-245

- Gardner, T. M., L. M. Moynihan, H. J. Park, P. M. Wright(2001), Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Attitude and Employee Outcomes, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, *Working Paper* 01-12.
- Huselid, M. A.(1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38:3, 635-672.
- Jacoby, S. M.(1984) Introduction: The Development of Internal Labor Markets in American Manufacturing Firms, P. Osterman(ed) *Internal Labor Markets*, MIT Press, Mass.
- Jacoby, S. M.(2003) A Century of Human Resource Management, B. E. Kaufman, R. A. Beaumont, & R. B. Helfgott(ed) *Industrial Relations to Human Resources and Beyond*, M. E. Sharpe, London, England
- Kochan T. A. & P. Cappelli(1984) The Transformation of the Industrial Relations and Personnel Function, P. Osterman(ed) *Internal Labor Markets*, MIT Press, Mass.
- Kochan, T. A., H. C. Katz, & R. B. McKersie(1986) *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, N.Y.
- Kossek, E. E.(1987), Human Resource Management Innovations, *Human Resource Management*, 26:1, 71-92.
- Lawler, E.E.III, Mohrman, S. A., & Ledford, G. E, Jr.(1998), *Strategies for High Performance Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Levine, D. I., & Tyson, L. D.(1990), Participation, Productivity and the Firms Environment, in A. S. Blinder(ed.), *Paying for Productivity*, Washington, D. C.: the Brooking Institution, pp 183-237.
- MacDuffie, J. P.(1995) Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *Industrial Relations and Labor Review*, Vol. 48, 197-221.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, Free Press.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.
- Reshef, Y., B. Bemmels, R. A. Wolfe(1993), The Effects of Unionization on Workplace Innovation, *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 14, pp.109-131.
- Smith, C., P. & Meiksins(1995), System, Society, and Dominance Effects in

- Cross-national Organizational Analysis, *Work, Employment and Society*, 9:2, 241-267. New York Press, pp. 81-137.
- Springer, R.(1999), The End of New Production Concepts? Rationalization and Labor Policy in the German Auto Industry, *Economic and Industrial Democracy*, 20:1, 117-145.
- Taras, D. G.(2003) Voice in the North American Workplace: From Employee Representation to Employee Involvement, B. E. Kaufman, R. A. Beaumont, & R. B. Helfgott(ed) *Industrial Relations to Human Resources and Beyond*, M. E. Sharpe, London, England
- Wolfe, R. R.(1995), Human Resource Management Innovation: Determinants of Their Adoption and Implementation, *Human Resource Management*, 34:2, 313-327.
- Wright, P. M. & S. A. Snell(1991) Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 1: 203-25

부표

<부표 1> 노사관계 분위기 변수들에 대한 요인분석 결과

변수	요인부하
노사는 서로를 이해하려고 노력	0.749
노사는 서로 정보를 공유	0.663
노사는 회사의 문제를 공동으로 해결하고자 노력	0.734
노사는 서로 적대적	-0.689
근로자측(대표조직)은 회사경영진을 이해하려 노력	0.757
근로자측(대표조직)은 경영진과 협력하려고 노력	0.779
근로자측(대표조직)은 경영진이 옳은 경우 양보	0.638
근로자측(대표조직)은 힘으로 주장을 관철시키려 함	-0.646
근로자측(대표조직)은 경영권을 약화시키려 함	-0.612
경영진은 근로자측(대표조직)을 이해하려 노력	0.734
경영진은 근로자측(대표조직)과 협력하려고 노력	0.723
경영진은 힘으로 주장을 관철시키려 함	0.631
경영진은 근로자측(대표조직)을 약화시키려 함	-0.594
Eigen Value(% explained)	6.609(47.2%)

<부표 2> 노조의 성격과 혁신적 인사제도·작업조직: 노사협력

독립변수	종속변수			
	혁신적 작업조직	혁신적 숙련관리	혁신적 행위관리	혁신적 HRM 체계
상수항	-0.353 (0.617)	0.586 (0.725)	-0.923 (0.580)	-0.230 (0.430)
노사협력의 정도	0.094** (0.038)	-0.040 (0.045)	0.071** (0.036)	0.042 (0.027)
제품시장의 특성	0.031 (0.031)	0.033 (0.037)	0.032 (0.029)	0.032 (0.022)
주력 제품의 특성	0.029 (0.031)	0.037 (0.036)	0.019 (0.029)	0.028 (0.022)
인사 철학	0.081** (0.031)	-0.024 (0.037)	0.056* (0.029)	0.038* (0.022)
사업체 연령	0.000 (0.002)	0.003 (0.002)	-0.003* (0.002)	0.000 (0.001)
log(자산/근로자수)	0.000 (0.019)	0.047** (0.022)	-0.013 (0.018)	0.011 (0.013)
평사원 평균임금	0.00001** (0.00000)	0.00001 (0.00001)	0.00001*** (0.00000)	0.00001*** (0.00000)
log(근로자수)	0.056** (0.031)	0.077** (0.037)	0.125*** (0.029)	0.086*** (0.022)
관리전문직 비율	-0.002 (0.002)	0.000 (0.002)	0.004** (0.002)	0.001 (0.001)
여성 비율	-0.003* (0.002)	-0.003 (0.002)	-0.001 (0.002)	-0.002* (0.001)
평균연령	-0.003 (0.008)	-0.010 (0.009)	-0.030*** (0.008)	-0.015*** (0.006)
평균 근속연수	0.005 (0.005)	0.009 (0.006)	-0.002 (0.005)	0.004 (0.004)
월평균 이직률	0.007 (0.006)	0.014* (0.007)	-0.004 (0.006)	0.006 (0.004)
외적 단기성과압력	0.008 (0.030)	0.025 (0.035)	0.021 (0.028)	0.018 (0.021)
R ²	0.256	0.308	0.357	0.387
F	2.76***	3.56***	4.44***	5.04***
N	307	307	307	307

주: † p<0.10(단측검증), * p<0.10 ** p<0.05 *** p<0.01(양측검증), 산업중분류 통제