

경영자의 노사관계 태도에 관한 탐색적 연구

신 광 영* · 이 병 훈**

이 연구에서는 노사관계에 대해 한국기업의 경영자들이 갖는 태도에 어떠한 요인- 특히 조직변인들을 중심으로-이 영향을 미치는지를 분석하고 있다. 분석결과를 통해 우선 노사관계와 관련된 경영진의 태도와 행위지향이 사전 결정된(pre-determined) 불가변의 속성을 갖고 있기 보다는 기업조직의 환경과 활동과정 및 성과에 의해 영향 받으며 그 상황조건(contingency)에 따라 선택되거나 주조(鑄造)될 수 있음이 드러나고 있다. 과거의 파업경험이 일관되게 경영진의 노사관계태도를 유의하게 부정적인 영향을 미치고 있으며, 대기업일수록 그리고 전문경영인체제일수록 경영진의 협력적인 노사관계태도가 두드러지게 나타났다. 시장점유율이 높거나 고부가가치의 기술경쟁력을 확보한 사업체의 경우 경영진의 협력적 노사관계태도가 상대적으로 크게 나타나고 있는 반면, 가격경쟁력 위주의 비용절감압력에 시달리는 사업체에서는 자연히 경영진의 노사관계에 대한 태도가 매우 부정적인 것으로 드러났다. 또한, 다른 변수들의 효과를 통제하였을 때, 원청기업의 경영자가 하청기업의 경영자에 비해 보다 적대적인 노사관계태도를 보이는 점이 예상 밖의 내용으로 특기할 만하다.

1. 머리말: 문제 제기

우리 사회에 갈등적인 노사관계가 지속되는 배경에는 경영진의 권위주의적인 대노조관이나 노동배제적인 관리스타일이 하나의 주요 요인으로 작용해오는 것으로 지적되고 있다(이병훈 2004). 1987년의 사회민주화 이전에 국내 기업 대다수가 소위 '병영적 노동통제(militaristic labor control)'로까지 일컬어지는 억압적인 노무관리를 의존하였으며, 그 이후 1990년대 초반의 신인사제도와 외환위기 전후 인력감축 및 비정규화·외주화 등의 고용유연화를 일방적으로 추진함으로써 여전히 노동배제적인 경영태도가 유지되고 있음을 엿보게 된다. 이러한 권위주의적인 경영자 태도는 노조로부터의 불신과 반발을 불러일으켜 소모적인 노사대립의 악순환을 낳고 있다.

이와 같이, 경영자의 노사관계 태도·가치관 및 전략이 해당 기업 및 사업장의 노사관계 분위기에 대해 중대한 영향을 미치고 있음에도 불구하고, 그동안 관련 연구

* 중앙대학교 사회학과 교수

** 중앙대학교 사회학과 교수

에서는 단지 상수 또는 선행요인으로 다루어져 왔을 뿐 정작 경영자의 태도에 영향을 주는 그 배경원인을 찾는 경험적인 연구는 국내외 학계에서 매우 부족하였다. 이러한 연구공백을 채우기 위해 그리고 국내 노사관계의 발전을 모색하기 위해, 본 연구에서는 사업체패널 2차년도 자료를 활용하여 경영자의 노사관계 태도에 미치는 영향요인을 탐색적으로 검출-분석하고자 하며, 이를 통해 노사관계 혁신을 위한 정책적인 시사점을 얻고자 한다. 이 글의 2장에서는 노사관계 관련 경영자태도에 관한 연구문헌을 간략히 살펴보고, 3장에서 이번 분석의 자료와 주요 분석결과를 정리하고 있다. 4장의 결론에서는 그 분석결과와 분석결과에 의거하여 한국의 노사관계 개선을 위한 정책적 함의를 제시키로 한다.

II. 관련 문헌 검토와 연구초점

모든 기업 경영의 핵심적인 주체는 경영을 담당하는 경영진이다. 백윤정(1997)에 따르면, 경영진(top management team, TMT)란 기업 조직 내의 여러 활동을 조정-통제하는 통합기능과 조직차원의 주요 정책사항에 대한 의사결정의 역할을 수행하는 임원 집단으로 지칭된다. 이처럼, 경영진들이 기업경영에의 지배집단이므로 자연스럽게 조직운영에 대해 절대적인 영향력을 행사하게 되는 바, 이와 관련하여 경영진의 태도와 특성이 기업 내 다양한 측면에 대해 미치는 영향이 논구되어 왔다. 이를테면, Hambrick과 Brandon(1988)의 경우에는 경영진의 특성이 기업전략과 조직혁신에 작용하는 인과관계를 분석하고 있는 한편, 공식적 통제시스템, 고용관계, 기술도입, 정보처리 및 의사결정, 조직문화, 그리고 조직간 관계 등의 조직설계(organizational design)에 대해 경영자의 태도가 결정적인 영향을 미친다는 것을 규명하는 다양한 연구가 제시되고 있다(Lewin & Stephens 1994; Child 1972; Mintzberg 1989; Meyer & Starbuck 1992). 또한, 기업조직의 리더로서 경영진들의 행동스타일¹⁾에 따라 그 조직의 운영방식 차이를 유형화하는 여러 조직연구들이 존재하고 있기도 하다.(이창순 2001)

노사관계 및 고용관리측면에 대한 경영진 태도의 영향 역시 다양하게 연구되어 왔다. 대표적으로 Walton과 McKersie(1991)는 자신의 단체교섭 행태이론에서 태도구조화(attitudinal structuring)의 범주를 들어 (노조 대표와 마찬가지로) 경영진이 근로자집단에 보이는 태도경향과 신뢰정도 그리고 친근함에 따라 노사관계가 적대적인(conflict) 유형에서부터 갈등-공격(containment-aggression), 담합(accommodation), 협조관계(cooperation) 그리고 노사일체감(collusion)에 이르기까지

1) 소위 리더십 행태이론은 주로 미국의 주요대학을 중심으로 그 연구성과가 제시되었던 바, 그 구체적인 예로는 아이오와연구, 오하이오연구, 미시간연구, 하바드연구 등을 꼽을 수 있다. 이들 조직연구에서는 리더십이 대체로 과업-구조주도-생산지향-독재형과 인간관계-배려-구성원지향-민주형으로 구분되어 상이한 조직 운영방식을 보이는 것으로 분석하고 있다.

매우 상이할 수 있음을 보여주고 있다. 유사하게, Kochan, Katz 그리고 MacKersie(1986)도 1980년대 이후 미국 노사관계의 변천 추이를 분석하면서 기업 경영진의 선호도(preference)와 전략적 선택(strategic choice)이 노사관계의 변화방향과 그 역동성을 규정하는 핵심 요인으로 논의하고 있다. 또한, 경영진의 태도가 작업조직의 설계(이병훈·김동배 2002)와 근로자의 직무만족도(Kim 2002)에 유의한 영향을 미치는 것으로 드러나기도 한다.²⁾

그런데, 기업 내 고용체제와 노사관계에 대해 지대한 영향을 미치는 조직리더집단인 경영진의 행위태도가 정작 어떠한 요인에 의해 영향 받는지에 대해서는 그동안 국내외의 연구 성과가 상대적으로 적었다. 국내 연구로서는 한국 기업의 경영자들이 친족경영과 가부장적 관리태도를 보이는 배경원인으로 유교문화의 영향을 강조하는 Oh et al.(2002)을 예외적으로 손꼽을 수 있는 한편, 해외의 경영전략(strategic management)연구를 중심으로 전략적 리더의 특성에 대한 영향요인들이 다양하게 논구되기도 하였다. 특히, 경영진의 행위태도를 규정하는 영향요인들로 이들의 인구학적 특성(예: 성, 학력, 나이, 인종 등), 경영자집단의 구조특성(경영진의 내부구성, 상호관계, 의사소통방식 등) 그리고 조직 내외의 환경조건구조 등이 고려되어 왔다(백윤정 1997). 이때, 종속변수로서 설정된 경영자태도에 대해 작용하는 영향요인 중에서 인구학적 특성은 사전적으로 주어지는 생래적인 것으로 이해되어 통상 통제변인으로 활용되는 반면, 경영진의 내부구조와 조직환경은 이들의 행위가치 형성에 영향 미치는 태도구조화(attitudinal configuring)의 핵심 변인으로 다루어져왔다. 경영진의 내부구조는 그들만의 내부집단(inner circle)에 관련되므로 해당 정보의 비공개성으로 인해 자료수집이 용이치 않으므로 자연히 그 분석 성과가 제한적이지만, 후자의 조직환경 변인에 대해서는 사업체자료를 중심으로 손쉽게 입수하여 분석될 수 있는 이점을 갖고 있다.

본 연구는 경영진의 태도가 고정된 것이 아니라 여러 요인들에 의해서 영향을 받는 변수라고 보고, 어떤 요인들이 경영진 태도에 영향을 미치는지를 분석하는 탐색적(exploratory) 연구의 성격을 지닌다. 즉 경영진의 노사관계태도가 고정불변인 상수로 이해되기 보다는 상황여건과 조직환경에 따라 주조(moulding)될 수 있다는 관점에서 경영진의 노사관계태도에 영향을 미치는 변인들의 확인-파악을 통해 유의미한 이론적, 정책적 함의를 도출해볼 수 있을 것이다. 이같이 경영자태도의 형성에 작용하는 것으로 가설적으로 설정되는 조직변인으로는 노사관계 특성(예: 노조유무, 노조 성향, 파업경험 등), 사업조직 특성(예: 사업장 고용규모, 경영지배구조 및 외국인투자지분, 사업지위 등), 시장환경 속성(예: 시장점유율, 해외수출비중, 시장환경 변화정도 등), 경영성과(예: 매출액과 순이익 등), 시장경쟁 및 경영전략 등을 들 수 있다. 따라서, 이 연구에서는 경영진의 노사관계태도(형성)에 대해 열거한 기업조직

2) 아울러, 최근 국내에서는 기업지배구조(corporate governance)가 노사관계에의 영향을 분석하는 연구가 활발하게 제시되기도 하는 바, 이를테면 김재구·노용진(2000)는 단기적인 수익 또는 주가관리방식이 노사관계에 부담요인으로 작용하는 반면, 경영투명성의 제고는 기업경영의 신뢰도를 높여 노사관계를 개선하는 효과를 얻을 것으로 논의하고 있다.

-환경변인들이 과연 유의한 영향을 미치는지를 탐색적으로 검증하는 상관/회귀분석에 초점을 맞추려 한다.

III. 자료 및 분석 결과

1. 자료 및 변수 구성

이 연구에서 한국노동연구원이 2002년부터 시작한 사업체 패널 조사의 2차년도인 2003년 4-6월에 수집된 자료를 활용하고 있다. 아직 패널조사가 축적되지 않았기 때문에 시계열적인 변화를 살펴볼 수 있는 데는 한계가 있겠으나, 일반 조사 자료와 마찬가지로 경영자들의 노사관계 태도에 미치는 요인들을 횡단적으로 분석하는 데는 전혀 문제가 없을 것으로 판단된다.

2,275개 사업장의 표본³⁾을 대상으로 실시된 2차년도 사업체조사에서는 1차년도와 마찬가지로 인사담당자와 노무담당자 그리고 근로자대표에 대한 3개 설문지로 구성되었던 바, 이들 조사대상별로 회수 설문지의 수는 인사담당자 2,005개, 노무담당자 2,008개, 근로자대표 1,175개로 집계되었다. 노사관계 관련 설문이 해당 사업장의 노무담당자와 근로자대표에 의해 동일하게 응답되고 있기는 하나, 거의 두 배 높은 수준의 회수율을 보이고 있는 노무관리자의 응답 자료를 활용하여 아래의 분석이 이루어지고 있음을 밝혀둔다.

이 연구에서는 경영자들이 갖고 있는 노동자나 노조에 대한 태도를 측정하기 위하여 5개의 질문에 대한 응답을 이용하였다. 다섯 개의 질문은 타협적인 태도를 지니고 있는가를 묻는 3개의 질문과 대립적인 태도를 묻는 2개의 질문으로 구성되었다. 먼저 타협적인 태도를 묻는 질문은 다음과 같다:

- 1) 경영진은 근로자측(대표조직)을 이해하려 노력한다.
- 2) 경영진은 근로자측(대표조직)과 협력하려고 노력한다.
- 3) 경영진은 근로자측(대표조직)이 옳은 경우 양보한다.
- 4) 경영진은 힘으로 주장을 관철시키고자 한다.
- 5) 경영진은 근로자측(대표조직)을 약화시키려 한다.

특히, 대립적인 태도를 묻는 (4)와 (5)의 질문에 대한 응답은 5점의 리커트 척도에서 분석의 편이를 위하여 ‘매우 그렇다’ -2, ‘그런 편이다’ -1, ‘그저 그렇다’ 0, ‘그렇지 않은 편이다’ 1, ‘전혀 그렇지 않다’ 2로 역코딩(reverse coding)하여 분석하였다. 이들 질문은 잠재적인 속성(latent trait)인 경영자들의 태도를 측정하기 위한 지

3) 사업체조사의 표본은 통계청의 「전국사업체 기초통계조사」의 사업체 분포를 기준으로 하여 「고용보험DB」의 등록사업체를 대상으로 사업체규모 및 산업대분류로 층화추출하였다. 다만, 비농 전산업 중 공공부문과 교육부문의 사업체들이 1차년도 조사에서는 포함되었으나, 2차년도에 제외되었다는 점을 유의할 필요가 있다.

표로 사용되었다. 통계적인 분석에서 이들 지표들은 다중적 지표들(multiple indicators)로서 요인분석을 한 결과 단일 요인 모델이 통계적으로 유의미한 모델로 밝혀져서, 각 질문에 대한 응답에 요인점수로 가중치를 부과하여 경영자 태도 복합 변수(composite variable)를 만들어 최종 분석에 사용하였다.⁴⁾

노동자나 노조에 대한 경영자들의 태도에 영향을 미치거나 혹은 상관관계가 있는 것을 논의된 변수들에 대한 설명은 <표 1>에 제시되었다. <표 1>에서 알 수 있듯이, 분석에 사용한 설명요인들은 크게 노사관계의 속성, 기업의 조직적 특성, 기업의 경영성과, 기업의 시장 환경, 기업의 경영전략으로 구분하였다. <표 **>에서 기업지배구조, 시장전략과 노동조합유형은 범주형 변수로서 구성하였다. 이들 요인들의 조작화는 설문지의 질문 항목을 이용하여 변수를 구성하였다. 이들 설명변수들은 연속변수와 범주형 변수가 혼합되어 있는데, 범주형 변수로는 기업지배구조, 가운데서 단위노조가 가입되어 노동조합 상급단체의 유형, 기업지배구조, 시장전략이다. 기업지배구조는 소유자 직접 경영체제, 소유자 직접통제 하의 전문경영자 경영체제, 소유자 간접통제 하에 전문경영자 경영체제, 전문경영인 체제로 구분하였다. 이것은 한편으로 소유자와 전문경영인을 중심으로 전문경영인의 경영 자율성 정도를 중심으로 한 것이지만, 다른 한편으로 기업지배구조에 따라서 노동자와 노조에 대한 태도가 크게 달라질 것이라는 점을 전제로 한 변수 구성이다. 시장전략은 신시장 진입이나 신제품/서비스 개발에 주도적인 역할을 하고자 하는 공격적 전력, 공격적이지는 않지만 조심스럽게 시장에 대응하는 전략, 시장 안정성으로 인하여 시장에 소극적으로 대응하는 전략과 기타 전략으로 네 가지로 구분하였다. 노동조합의 유형도 일반적으로 민주노총이 강성노조의 이미지를 지니고 있기 때문에 노동조합 유무 그 자체보다는 노동조합의 유형에 따라서 경영자들의 노동조합에 대한 태도가 달라질 수 있다는 점을 고려한 변수 구성이다.

4) 요인분석 결과 1개의 요인 모형(single factor model)의 경우 아이겐 값(Eigenvalue)이 3.205로 나타났고, 2개 요인 모형은 아이겐 값이 .885로 나타나 1개 요인 모형이 통계적으로 타당한 것으로 나타났다. 요인 적재값(factor loading)은 설문의 순서대로 각각 0.838, 0.853, 0.787, 0.773, 0.748이다. 노동자와 노조에 대한 경영자들의 태도 변수는 다음과 같은 방식으로 계산되었다. $Y = .838 \times \text{factor1} + .853 \times \text{factor2} + .787 \times \text{factor3} + .773 \times \text{factor4} + .748 \times \text{factor5}$.

<표 1> 설명변수의 조작화

설명요인	측정변수
노사관계	노조유무(1=유, 0=무) 노조유형(1=한국노총, 2=민주노총, 3=독립노조) 전년도 파업유무(1=유, 0=무) 노조가입율(%)
기업조직	사업장고용규모(자연대수값) 기업지배구조(1=소유자 직접경영체제, 2=소유주중심 경영체제, 3=전문경영자 중심 경영체제, 4=전문경영자 경영체제) 외국인소유비율(%) 모기업/협력업체여부(1=모기업, 2=협력업체, 3=독립기업)
기업경영성과	기업매출액(자연대수값) 매출순이익율(%)
주력상품 시장속성	해외시장비율(%) 경쟁기업수 변화 정도(1=매우 감소, 2=다소 감소, 3=불편, 4=다소 증가, 5=매우 증가) 품질의 중요성 변화 정도(1=매우 감소, 2=다소 감소, 3=불편, 4=다소 증가, 5=매우 증가) 신제품/서비스 개발과 도입 정도의 변화(1-5)
경영전략	시장전략(1=공격적 시장 대응, 2= 조심스러운 시장 대응, 3=안정적 시장 대응, 4=기타) 가격경쟁력(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=중간정도, 4=그렇다, 5=전적으로 그렇다) 품질경쟁력(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=중간정도, 4=그렇다, 5=전적으로 그렇다) 기술경쟁력(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=중간정도, 4=그렇다, 5=전적으로 그렇다)

2. 분석결과

단순 상관관계 분석에서 노동자와 노조에 대한 경영자들의 태도와 유의미한 상관관계를 보인 것은 노사관계의 속성, 기업조직의 속성, 주력 상품시장의 속성, 경영전략이었다. <표 2>에서 볼 수 있는 것처럼, 노사관계의 속성을 가운데 지난해의 파업과 민주노총 상급단체인 경우는 경영자의 태도와 부의 상관관계를 보여주었고, 기업조직의 속성 가운데 기업규모, 주력상품 시장의 속성 가운데, 신제품/서비스 개발 도입, 품질의 중요성, 경영전략 가운데 기술적 경쟁력은 경영자들의 태도와 정의 상관관계를 보여주었다. 지난해의 파업이 올해 경영자들의 태도에 영향을 미칠 수 있고, 민주노총 산하 노조가 있는 기업의 경우 경영자들의 태도도 기대와 다르지 않은 결과이다. 또한 기업의 규모가 클수록 제도화된 노사관계를 갖게 되기 때문에 경영자들의 태도가 더 협력적인 것이라고 볼 수 있다. 주력상품 시장의 속성이 신제품/서비스 개발 경쟁이 심하고, 품질의 중요성이 더 커질수록, 경영자들의 태도도 더 협력적이라는 점을 보여준다. 기술적 차원의 우수성이 중요한 경우에도 그렇지 않은 경우에 비해서 더 협력적이라는 점을 보여준다.

<표 2> 상관관계 행렬

	경영자태도	민주노총	전년도과업	종업원규모	외국인투자비	매출액	순이윤율	해외시장비	시장점유율
경영자태도	1.000	-.047*	-.063*	.074*	.023	.051	-.004	.010	.090**
		(.035)	(.005)	(.002)	(.334)	(.066)	(.891)	(.662)	(.000)
민주노총		1.000	.324*	.234**	.084**	.173	.012	.030	.030
			(.000)	(.000)	(.000)	(.000)	(.637)	(.185)	(.175)
전년도과업			1.000	.182***	.044	.188**	.002	.109**	.047
				(.000)	(.058)	(.000)	(.958)	(.000)	(.043)
종업원규모				1.000	.103**	.625**	.005	.147**	.056*
					(.000)	(.000)	(.874)	(.000)	(.013)
외국인투자비율					1.000	.171*	.006	.194**	.154**
						(.000)	(.857)	(.000)	(.000)
매출액						1.000	.028	.106**	.059*
							(.276)	(.000)	(.033)
순이윤율							1.000	-.041	.043
								(.200)	(.175)
해외시장비율								1.000	.184**
									(.000)

(계속)

	가격경쟁력	품질경쟁력	기술경쟁력
경영자태도	.014	.089**	.131**
	(.560)	(.000)	(.000)
민주노총	.098**	.034	.054*
	(.000)	(.079)	(.015)
전년도 과업	.039	.043	.041
	(.095)	(.073)	(.079)
종업원규모	.009	.075**	.105**
	(.702)	(.001)	(.000)
외국인투자비율	.144**	.128**	.148**
	(.000)	(.000)	(.000)
매출액	.033	.067	.063
	(.230)	(.017)	(.013)
이윤율	-.045	-.036	.003
	(.155)	(.256)	(.923)
해외시장비율	.171**	.180**	.170**
	(.000)	(.000)	(.000)
시장점유율	.348**	.401**	.381**
	(.000)	(.000)	(.000)
가격경쟁력		.512**	.443**
		(.000)	(.000)
품질경쟁력			.724**
			(.000)

<표 3>은 경영자들의 태도를 설명변수에 회귀시킨 다변량 회귀분석결과이다. 회귀분석 결과는 상관관계 결과와는 사뭇 다르게 나타나고 있다. 먼저 <표 3>의 모형 1에서 노동조합이 소속되어 있는 상급단체의 유형과는 관계없이 전년도에 과업 여부가 경영자들의 노사관계 태도에 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일단 어떤 이유에서든 과업이 발생하면 그 자체가 노사관계에 대한 태도에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 기업조직의 속성도 경영자 태도와 관련이 있는 것으로 나타났다. 기업조직의 속성 가운데 예상과는 달리 외국인 소유 비율은 경영자 태도에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 종업원 규모는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 종업원의 규모가 증가함에 따라서 경영자들의 태도는 협력적인 태도를 보이는 것으로 나타났다. 또한 기업지배 구조에 따라서 경영자들의 태도가 달라지는 것으로 나타났다. 전문경영인이 전적으로 경영을 담당하는 기업에 비해서 소유주가 직접 경영을 하는 기업의 경영자들이 노동자나 노동조합에 대해서 비협조적인 태도를 보이는 것으로 나타났다. 또한 전문경영인이 있더라도 소유주에 의해서 통제를 받는 정도가 다른 경우 경영인들의 태도도 비례하여 달라지는 것으로 나타났다. <표 3>의 모형2에서 알 수 있듯이, 지배구조 A는 소유주가 직접 경영하는 기업으로서 전문경영인 중심의 기업지배구조 D에 비해서 유의미하게 노동자와 노동조합에 대해서 부정적인 태도를 갖고 있는 것으로 나타났다. 또한 전문경영인이 있지만 소유주에 의해서 많은 통제를 받는 기업지배구조 B와 전문경영인이 있지만 소유주에 의해서 덜 통제를 받는 C도 기업지배구조 D와 유의미한 차이를 보이고 있으며, C의 경우가 B에 비해서 덜 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 노사관계에 대한 경영자들의 태도가 기업지배구조에 따라서 달라지기 때문에 한국의 노사관계 문제 해결에 기업지배구조 문제가 연관되어 있다는 것을 보여 준다. 다른 기업과의 관계를 보여주는 모기업과 여타 기업(하청 기업, 독립기업) 구분도 경영자들이 노사관계 태도에 영향을 미치는 것을 나타냈다. 모형4까지는 유의미한 영향력이 없는 것으로 나타났으나, 가장 포괄적인 회귀분석 모형인 모형5에서는 모기업 경영자들이 다른 기업 경영자들에 비해서 더 부정적인 노사관계 태도를 보이는 것으로 나타났다. 이것은 하청기업의 경우 노사관리가 수월한 반면, 모기업의 경우 노사관리가 상대적으로 어렵기 때문에 나타난 결과라고 판단된다.

경영성과는 경영자들의 노사관계 태도에 별다른 영향을 미치지 못하는 반면, 기업의 주력상품시장의 속성과 경영전략은 경영자들의 노사관계 태도에 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 시장의 속성에서 시장점유율은 경영자들의 노사관계 태도에 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 점은 시장점유율이 높을수록 협조적인 노사관계를 유지하는 것이 기업의 경영성과에 도움을 주기 때문에 나타난 결과라고 볼 수 있다. 경영전략에서 기업의 시장 전략 차이에 따른 경영자 태도 차이는 유의미하게 나타나지 않았으나, 기업의 생산이 가격경쟁력을 추구하는 경우에는 경영자 태도에 부정적인 영향력을 미치는 것으로 나타났고, 기술경쟁력을 추구하는 경우에는 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 가격경쟁

<표 3> 경영자 태도 회귀분석 결과 (N=907)

변수	모형				
	1	2	3	4	5
노사관계					
무노조	-.005	.000	-.001	-.001	.001
민주노총	-.041	-.019	-.015	.003	.012
독립노조	.029	.036	.039	.041	.039
한국노총	-	-	-	-	-
작년 파업	-.079*	-.079*	-.087*	-.089*	-.092**
기업조직					
중업원규모		.097***	.128**	.103*	.089*
외국인투자비율		.038	.044	.048	.046
지배구조 A		-.183***	-.201***	-.189***	-.193***
지배구조 B		-.150***	-.152***	-.146**	-.137***
지배구조 C		-.126**	-.132**	-.121*	-.126**
지배구조 D		-	-	-	-
원청기업		-.097*	-.076	-.084	-.096*
독립기업		-.093*	-.086	-.079	-.087
하청기업		-	-	-	-
경영성과					
매출액			-.071	-.071	-.066
순이익비율			-.011	-.014	-.014
시장속성					
해외시장비율				-.006	-.009
경쟁기업수변화				-.019	-.031
품질중요성변화				-.028	-.041
시장점유율				.096**	.074*
경영전략					
시장전략 A					.061
시장전략 B					-.021
시장전략 C					.066
시장전략 D					-
가격경쟁력					-.072*
품질경쟁력					.074
기술경쟁력					.104*
조정된 R²	.0048	.034	.035	.055	.074

주 : 1) 유의수준은 다음과 같다: * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

2) 분석사례 수는 모형 5의 분석대상을 기준으로 모형 1-4에도 동일하게 적용하여 산출된 것임을 밝혀둔다.

3) 지배구조 A, B, C, D는 각각 소유자 직접 경영체제, 소유자 중심 전문인 경영체제, 소유자 개입 전문인 경영체제와 전문인 경영체제를 지칭한다. 시장전략 A, B, C, D는 각각 시장을 선도하려는 경영전략, 시장에 적응하려는 경영전략, 시장을 안정적으로 유지하려는 경영전략과 기타를 지칭한다.

의 확보는 상대적으로 다른 기업에 비해서 낮은 임금을 줌으로서 가능한 것이기 때문에 노동자나 노동조합에 대해서 부정적인 태도를 갖게 됨을 보여준다. 기술경쟁력을 추구하는 경우 경영자들의 태도에 긍정적인 영향을 미치는 이유는 협조적인 태도가 기술경쟁력을 높이는데 더 긍정적으로 기여하기 때문이라고 보여 진다. 노

동자들의 자발성과 창의성에 바탕을 둔 기술경쟁력 확보는 노동자들에 대한 긍정적인 태도에서만 가능할 수 있다.

한국 경영자들의 노사관계 태도에 영향을 미치는 요인들 가운데 부정적인 영향력을 미치는 요소들은 전년도 파업의 경험과 가격경쟁력 중심 경영전략인 것으로 나타났다. 소유주의 기업지배가 강할수록 노사관계 태도는 부정적인 것으로 나타났다. 반면에 시장점유율과 기술경쟁력은 경영자들의 노사관계 태도에 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 나타나 경영자들의 노사관계 태도가 복합적인 요인에 의해서 영향을 받고 있음을 알 수 있다. 그러나 회귀분석을 통해서 나타난 통계적인 결과가 인과성의 방향을 보여주는 것은 아니다. 그러나 한국의 노사관계에서 노사관계의 한 주체로서 경영자들의 노사관계관이 큰 영향력을 미치고 있다는 점에서 경영자들의 노사관계에 영향을 미치는 요소들이 일반적으로 알려진 바와 일치하는 경우도 있다. 그러나 앞에서 살펴본 것처럼 일치하지 않는 경우도 있다는 점에서 회귀분석 결과는 흥미롭다.

IV. 맺음말: 분석 함의

이 연구에서는 노사관계에 대해 우리 기업의 경영자들이 갖는 태도에 어떠한 요인- 특히 조직변인들을 중심으로-이 영향을 미치는지를 분석하고 있다. 분석결과를 통해 우선 경영진의 노사관계태도가 파업경험, 조직크기(고용규모), 경영지배구조, 원·하청지위, 시장점유율, 제품경쟁력과 같은 다양한 조직요인들에 의해 유의하게 영향받고 있음을 확인케 된다. 이는 노사관계와 관련된 경영진의 태도와 행위지향이 사전 결정된(pre-determined) 불가변의 속성을 갖고 있기 보다는 기업조직의 환경과 활동과정 및 성과에 의해 영향받으며 그 상황조건(contingency)에 따라 선택되거나 구조(鑄造)될 수 있음을 잘 드러내고 있는 것이다.

둘째로, 과거의 파업경험이 일관되게 경영진의 노사관계태도를 유의하게 부정적인 영향을 미친다는 사실과 관련하여 노조은 자신의 분규행위가 경영진의 태도를 악화시켜 노사관계의 갈등구조를 더욱 심화시킬 수 있다는 점을 충분히 인식하여 투쟁 일변도의 활동방식에서 벗어나 경영자의 우호적인 ‘태도구조화(attitudinal structuring)’를 도모해나가는 전략적인 접근이 요구된다고 하겠다.

셋째로, 대기업일수록 그리고 전문경영인체제일수록 경영진의 협력적인 노사관계 태도가 두드러지고 있다는 분석결과는 이러한 조직 여건의 경영진들이 인적자원관리의 학습기회와 전문성을 가짐으로써 중소기업 및 소유경영체제하에서의 권위주의적 노무관리관행에서 벗어나고 있다는 점과 연관지어 이해될 수 있다. 따라서, 이같은 결과로부터 한편으로 중소기업 경영자들에 대한 인적자원관리 학습기회를 제공할 수 있는 조건 마련의 정책적 필요가 제기되고, 다른 한편으로 노사관계 개선을 위해서는 기업 지배구조의 전문경영체제화가 하나의 충분조건으로 요구된다는 점을

확인케 된다.

넷째로, 시장점유율이 높거나 고부가가치의 기술경쟁력을 확보한 사업체의 경우 경영진의 협력적 노사관계태도가 상대적으로 크게 나타나고 있는 반면, 가격경쟁력 위주의 비용절감압력에 시달리는 사업체에서는 자연히 경영진의 대노동태도가 매우 부정적인 것으로 드러나고 있다. 따라서, 특히 우리 산업구조의 고부가가치화가 구현되어 갈수록, 즉 High road(고속련-고성과-고임금)를 지향하는 기업들이 많아질수록 최소한 경영진의 노무관리태도가 보다 협력적으로 성숙되어 노사관계 역시 개선될 가능성이 커질 것이라는 전망을 제시하게 된다.

마지막으로, 최근 관심사로 떠오르고 있는 원-하청 하도급관계와 관련해서는 일부 모형((2)와 (5))에서이긴 하나 원청기업의 경영자가 하청기업의 경영자에 비해 보다 적대적인 노사관계태도를 보이는 점이 예상밖의 내용으로 특기할 만하다. 이러한 분석결과로부터는 지불능력이 떨어지는 하청기업에서 경영자가 근로자들에 대해 보다 이해-협력하려 하는 반면 시장지배력을 행사하는 원청기업에서 오히려 경영자들이 노동배제적인 태도를 보이는 것으로 단순히 해석될 수 있다. 그러나, 이는 앞서 논의한 사업체규모과 기술경쟁력 등과는 상반된 분석내용을 드러내는 것으로 사후적인 추가 검증이 요망되는 대목이라 하겠다.

참고문헌

- 김재구·노용진 (2000), 『기업지배구조 변화와 노사관계』, 한국노동연구원.
- 이병훈 (2004), “구조조정기 노사분쟁의 사례비교연구: 현대자동차와 발전회사의 분류를 중심으로”, 『노동경제논집』, 제 27권 (1), pp. 27-54.
- 이병훈·김동배 (2002), “작업시스템의 유형, 영향요인, 조직성과”, 『산업관계연구』, 제12권 (1), pp. 39-70.
- 이창순 (2001), 『조직: 구조와 과정』, 박영사.
- Child, J. (1972), "Organizational Structure, Environment, and Performance: the Role of Strategic Choice", *Sociology*, Vol. 6, pp. 1-22.
- Hambrick, D. and G. Brandon (1988), "Executive Values", in D. Hambrick (ed.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*, Greenwich: JAI Press, pp. 3-34.
- Kim, Soonhee (2002), "Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership", *Public Administration Review*, Vol. 62 (2), pp. 231-241.
- Kochan, Thomas, Harry Katz, and Robert McKersie (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York: Basic Books.
- Lewin, A. and C. Stephons (1994), "CEO Attitudes as Determinants of Organization Design: an Integrated Model", *Organization Model*, Vol. 15 (2), pp. 183-212.
- Meyer, A. and W. Starbuck (1992), "Interactions between Ideologies and Politics in Strategy Formation", in K. Roberts (ed.), *New Challenges to Understanding Organizations*, New York: Macmillan.
- Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management*, New York: Free Press.
- Oh, Tai and Eonsoo Kim (2002), "The Impact of Confucianism on East Asian Business Enterprises", in Rhee, Zusun and Eunmi Chang (eds.) *Korean Business and Management: the Reality and the Vision*, Hollym, Seoul.
- Walton, Richard and Robert McKersie (1991), *A Behavioal Theory of Labor Negotiations: an Analysis of a Social Interaction System*, Ithaca: ILR Press.