

정책자료

2007-01

근로자 참여 한일 비교

김동배 · 배규식 · 카토

목 차

요 약	i
제1장 서 론	1
제1절 연구목적	1
제2절 이론적 배경	3
제3절 연구의 구성	4
제2장 한국의 근로자 참여	5
제1절 서 론	5
제2절 자 료	6
제3절 근로자 발언	8
제4절 근로자 참여	13
제5절 근로자 참여, 발언, 태도	19
1. 근로자 불만	19
2. 발언과 불만	21
3. 근로자 참여, 발언, 불만	23
4. 근로자 참여, 발언, 불만: 다변량 분석	26
제6절 근로자 참여, 발언, 노동조합	33
제7절 요 약	43

제3장 한일 비교	45
제1절 서론	45
제2절 자료	49
제3절 참여격차	54
제4절 근로자 불만	59
제5절 근로자 참여	61
제6절 요약	65
제4장 결론	67
참고문헌	70
부록	77

표 목 차

<표 2- 1> 응답자 인적특성	8
<표 2- 2> 근로자 발언권 현황	9
<표 2- 3> 발언격차의 현황	10
<표 2- 4> 인적특성과 인별 발언격차	11
<표 2- 5> 인별 발언격차와 발언 희망	12
<표 2- 6> 발언강화 실현가능성	12
<표 2- 7> 발언권 확대의 효과	13
<표 2- 8> 근로자 참여 실태	14
<표 2- 9> 현장간담회 제도 없는 경우 희망	16
<표 2-10> 현장간담회 참석	16
<표 2-11> 현장간담회 참석정도별 만족	16
<표 2-12> 소집단활동이 없는 경우 도입 희망 여부	17
<표 2-13> 소집단활동 참여 및 참여 정도	17
<표 2-14> 소집단 참여와 근로자 혜택	17
<표 2-15> 소집단활동이 생산성 향상이나 품질에 미치는 영향 평가	18
<표 2-16> 소집단 주도의 활동이 생산성 및 품질 향상에 도움	18
<표 2-17> 소집단활동 만족	18
<표 2-18> 10년 전과 비교시 소집단활동	19
<표 2-19> 근로자 태도	19
<표 2-20> 인적특성별 근로자 불만	20
<표 2-21> 발언권과 근로자 불만	21
<표 2-22> 발언격차와 근로자 불만	22
<표 2-23> 발언격차 지수와 근로자 불만	22
<표 2-24> 근로자 참여와 발언	23

<표 2-25> 근로자 참여 지수와 발언	24
<표 2-25-1> 근로자 참여 지수와 발언: 결정참여	24
<표 2-26> 근로자 참여와 불만	25
<표 2-27> 근로자 참여 지수와 불만	25
<표 2-27-1> 근로자 참여 지수와 불만: 결정참여	25
<표 2-28> 근로자 참여와 발언	26
<표 2-28> 근로자 참여와 발언: 계속	27
<표 2-29> 근로자 참여, 발언, 직무불만	28
<표 2-30> 근로자 참여, 발언, 일하기 싫음	29
<표 2-31> 근로자 참여, 발언, 낮은 몰입	30
<표 2-32> 근로자 참여, 발언, 낮은 신뢰	31
<표 2-33> 근로자 참여, 발언, 적대적 노사관계	32
<표 2-34> 근로자 참여, 발언, 노조활동 참여	34
<표 2-35> 근로자 참여, 발언, 조합활동 참여: 서열로짓 분석	35
<표 2-36> 근로자 참여, 발언, 노조 몰입 및 신뢰	36
<표 2-37> 발언, 참여, 노동조합 몰입	37
<표 2-38> 발언, 참여, 노동조합 정보 신뢰	38
<표 2-39> 근로자 참여, 발언, 노조 찬반	39
<표 2-40> 근로자 참여, 발언, 노동조합 찬성: 전체 표본	40
<표 2-41> 근로자 참여, 발언, 노동조합 찬성: 유노조 표본	41
<표 2-42> 근로자 참여, 발언, 노동조합 찬성: 무노조 표본	42

그림목차

[그림 3- 1] 한국과 일본 근로자들의 연령 및 근속년수: 전체 표본	50
[그림 3- 2] 한국과 일본 근로자들의 인적특성: 전체 표본	51
[그림 3- 3] 한국과 일본 근로자들의 연령 및 근속년수: 노조 유무별	53
[그림 3- 4] 한국과 일본 근로자들의 인적특성: 노조 유무별	53
[그림 3- 5] 직무수행방식의 결정에 대한 참여격차	56
[그림 3- 6] 작업그룹의 목표설정에 대한 참여격차	58
[그림 3- 7] 작업 스케줄 설정에 대한 참여격차	58
[그림 3- 8] 교육 프로그램 결정에 대한 참여격차	59
[그림 3- 9] 근로자 불만족(Worker Discontent)	60
[그림 3-10] 고성과 작업관행	62

요약

본 연구는 우리나라 전기·전자산업 근로자를 대상으로 실시한 근로자 참여조사를 통해 우리나라 근로자의 발언권 및 발언격차 실태를 살펴보고, 이것이 갖는 의미와 정책적 함의를 도출하고자 하였다. 근로자 참여조사(worker representation and participation survey)는 미국에서 1994년에 처음으로 실시되었고 이후 캐나다, 영국, 일본 등에서도 유사한 설문문항으로 조사가 이루어졌다. 동 조사의 주요 내용은 근로자들이 업무와 관련해서 희망하는 발언권·영향력과 실제 보유하고 있는 발언권·영향력의 실태 및 양자 사이의 격차 정도, 발언권·영향력과 근로자 태도와의 관계, 근로자 참여 관행과 발언권·영향력 및 근로자 태도와의 관계이다. 근로자 참여조사는 작업장 수준 근로자 이익대표만이 아니라 고성과·참여적 작업시스템 연구에서 소홀히 다루어졌던 주제, 즉 고성과·참여적 작업관행이 기업성고를 높이는 미시기계의 구명, 그리고 동 관행들이 노동조합에 미치는 효과에 대한 단서도 제공할 수 있다. 본 연구는 한일 비교를 위해 2004년에 일본에서 실시한 근로자 참여조사와 설문문항, 조사대상, 조사절차를 최대한 통일시켰다.

분석결과 한국과 일본 양국 공히 [근로자 참여(EI)→발언권·발언격차→근로자 태도]의 관계가 나타났는데 인과고리의 순서대로 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 한국의 경우 소집단활동과 현장간담회가 있는 사업장은 각각 84.6%, 70.6%이지만 두 제도가 도입된 사업장의 근로자 참여율은 각각 37.3%, 18.3%로 높지 않았으며, 소집단활동이 없는 경우에 65.1%의 근로자들이 그리고 현장간담회가 없는 경우 79.4%

ii 근로자 참여 한일 비교

의 근로자들이 해당 참여제도의 도입을 희망하고 있어 참여격차가 존재하고 있었다. 한편 일본의 경우 두 참여제도의 도입률은 낮았지만 일단 두 제도가 있는 경우에 참여하는 근로자 비중은 한국에 비해 높았다.

둘째, 한국의 경우 자신이 희망하는 수준보다 현재 발언권을 덜 보유하고 있는 근로자의 비중은 사안별로 51.8~64.4%로 나타나 절반 이상의 근로자들이 발언격차를 느끼고 있다. 발언격차를 느끼는 사람의 비중은 일본이 한국보다 많은데, 그 이유는 한국 근로자들이 발언권을 많이 갖고 있어서가 아니라 일본 근로자들의 발언욕구 수준이 더 높기 때문인 것으로 나타났다. 그리고 근로자 참여(EI)는 업무관련 발언권을 체계적으로 높이는 것으로 나타났다.

셋째, 직장생활에 불만족하는 한국 근로자의 비중을 살펴보면 직무불만 25%, 출근하기 싫음 30.4%, 회사에 대한 몰입 낮음 20.5%, 회사에 대한 신뢰 낮음 25.8%, 노사관계가 나쁨 39.4%로 나타났다. 그리고 근로자 참여와 발언권은 근로자 불만을 체계적으로 낮추는 것으로 나타났다. 한편 회사에 대한 불신을 제외하면 직장생활에 불만족하는 사람들의 비중은 한국보다 일본이 더 높게 나타났다.

넷째, 한국의 자료를 사용하여 근로자 참여와 발언이 노동조합 대체효과를 갖는지를 분석한 결과 근로자 참여와 발언은 노동조합활동 참여, 노동조합에 대한 신뢰 및 몰입과 대체로 정(+)의 관계가 나타나 노동조합 대체효과가 아닌 보완적 효과를 발견하였다. 근로자 참여와 발언이 노동조합에 대한 찬반 투표 의향에 미치는 영향을 분석한 결과 무노조 표본에서만 노동조합 대체효과의 경향성을 발견할 수 있었다.

제1장 서론

제 1 절 연구목적

본 연구의 조사 내용은 대부분 미국에서 개발한 근로자 이익대표 및 참여 조사(Worker Representation and Participation Survey: WRPS) 내용들이다.¹⁾ 미국의 근로자 참여 조사는 클린턴 행정부시절 미국의 노동법 개정 준비를 담당했던 ‘미래노사관계위원회(일명 던롭위원회)’의 위원인 프리만(Richard B. Freeman) 교수의 주도로 1994년에 진행되었다. 당시 미국의 근로자 참여 조사 의도는 근로자 참여나 발언 격차(voice gap)를 사실대로 조사하여 던롭위원회를 통해 정책, 즉 노사관계 제도개선에 반영하려고 했던 것으로 보고되고 있다(Freeman & Rogers, 1999). 이후 근로자 참여 조사는 캐나다 영국 등 다른 나라들로 확산되었고 일본에서도 2003년말에서 2004년초에 걸쳐 조사가 이루어졌다.

근로자 참여 조사의 주된 내용은 작업현장에 있어서 근로자들이 업무와 관련해서 희망하는 발언/영향력과 실제 보유하고 있는 발언/영향력의 실태 및 양자간 격차 정도, 이와 같은 발언 격차와 근로자 태도와의 관계, 근로자 참여 관행과 발언 및 근로자 태도와의 관계로 요약할

1) 이하 [WRPS]를 ‘근로자 참여 조사’로 부르기로 한다.

2 근로자 참여 한일 비교

수 있다. 즉 미국에서 시작된 근로자 참여 조사의 원래 목적은 발언격차 실태를 파악하고 이를 해결하기 위한 정책대안을 고안함에 있다고 할 것이다.

그런데 근로자 개인을 대상으로 한 근로자 참여 조사는 고성과/참여적 작업시스템(high performance/involvement work system) 연구에서 소홀히 취급되던 주제를 심도 있게 다룰 기회도 제공한다. 그동안 고성과/참여적 작업시스템 연구는 주로 이것이 기업성가에 미치는 영향을 연구해왔고 근로자나 노동조합에 미치는 효과에 대한 연구들이 매우 부족했다. 근로자 참여 조사는 참여적 작업관행, 근로자의 발언, 그리고 근로자의 태도를 조사하고 있기 때문에 고성과/참여적 작업관행이 근로자 태도에 미치는 영향을 개인수준에서 살펴볼 수 있다. 이를 통해 고성과/참여적 작업시스템과 경영성과간 관계에 대한 기존 조직수준 연구결과를 낚는 개인수준에서의 미시기제를 확인해 볼 수 있다. 그리고 근로자 참여 조사는 노동조합 희망에 대한 조사 항목을 담고 있고 특히 일본과 한국에서 진행된 조사는 노동조합에 대한 태도 항목들이 추가 되어 고성과/참여적 작업관행이 노동조합에 미치는 효과를 개인수준에서 살펴볼 수 있다.

본 연구는 우리나라 기업을 대상으로 실시한 근로자 참여 조사를 통해 우리나라의 근로자의 발언권 실태와 격차를 살펴보고 이것이 갖는 의미와 정책적 함의를 모색하기로 한다. 그동안 우리나라에서도 고성과/참여적 작업관행과 기업성과간 관계에 대해 기업수준의 연구들이 다소 진행되었는데, 그 미시기제로서 개인수준에서 고성과/참여적 작업관행 및 근로자 발언이 근로자 태도에 미치는 영향을 살펴보기로 한다. 그리고 국내외를 불문하고 거의 연구가 이루어지지 않았던 고성과/참여적 작업관행과 노동조합과의 관계를 살펴보기로 한다. 이상 두 가지 연구목적 이외에 본 연구에는 한일 비교 연구라는 또 다른 연구목적이 추가된다. 한국의 근로자 참여 조사는 2004년초에 실시된 일본의 근로자 참여 조사와 동일한 설문지를 사용했고 동일한 산업을 대상으로 하였으며 조사절차도 동일한 방법을 적용했기 때문에 한일 비교 연구로서

의 의미도 크다.

제2절 이론적 배경

근로자 참여와 발언이 정말 중요한가? 미국에서 시작된 근로자 참여 조사 보고서는 근로자 참여와 발언 그리고 근로자 태도간 관계에 대한 이론적 논의를 다루지 않는데, 전체적으로 보면 발언-이탈의 모형에 근거한 것으로 보인다(Freeman & Rogers, 1999). 그리고 고성과/참여적 작업관행 연구들에서도 주로 조직수준의 관행과 경영성과간 관계를 다루면서 이러한 관행들이 개인수준에서 어떤 미시기제를 통해서 작동하는지에 대한 이론적 검토는 미흡한 실정이다. 따라서 근로자 참여와 발언 그리고 태도간 관계에 대한 이론적 정리가 필요하다.

발언과 이탈(voice & exit)이 근로자 태도 및 행위에 미치는 영향 그리고 이를 토대로 경영성과에 미치는 영향에 대한 고전적 논의(Freeman & Medoff, 1984)를 논외로 하더라도, 고성과/참여적 작업시스템이나 근로자 참여에 대한 선행연구들은 이것이 조직성과를 높이는 다양한 기제들을 지적하고 있다. 예를 들어 지식 창출과 정보나 지식 공유에 따른 학습촉진(Wall & Jackson, 1995; Parker & Axtell, 2001; Laursen & Foss, 2003), 고차 욕구 충족이나 내재적 보상에 따른 동기 부여 강화(Miller & Monge, 1986; Appelbaum et al., 2000), 정보비대칭 문제의 경감과 이해의 일치화(Morishima, 1991; Kato & Morishima, 2002), 노동에 대한 선호나 노동 지향성의 변화(Bowles & Gintis, 1993; Parker et al., 1997; Parker, 1998; Campbell, 2000) 등이 그것들이다. 이 상에서 살펴본 각각의 기제들이 근로자 참여와 근로자 태도 및 행위를 연계하는 인과 고리를 제시하기 때문에 근로자 참여 및 발언과 근로자 태도간 관계에 대해서는 산발적이지만 매우 다양한 이론이나 모형들이 존재한다.

4 근로자 참여 한일 비교

공정성 이론도 근로자 참여 및 발언과 태도간 관계에 대한 일관된 설명을 제시한다. 공정성 이론에 의하면 참여나 발언은 절차공정성 인식을 높임으로써 불만을 줄이고 신뢰나 몰입을 증진시키며 협력적 행위를 증진시킨다. 절차공정성(procedural justice) 연구에서 참여나 발언은 과정통제(process control)변수로 사용된다. 절차공정성에 대한 초기 연구들에서는 과정통제 개념은 관정이나 의사결정 결과에 영향을 미칠 수 있기 때문에 절차공정성에 영향을 미친다는 도구적 관점에서 진행되었다(Thibaut & Walker, 1975). 그러나 이후의 절차공정성 연구들에서는 과정통제는 결정 결과에 대한 영향과는 무관하게 절차공정성 인식을 증진시킨다는 연구결과들이 제시되기 시작한다(Tyler & Lind, 1992). 과정통제는 결정 결과와는 무관하게 그 자체로서 가치 표출 기능을 지닌다는 것이다. 나아가 절차공정성에 대한 연구가 더 진행되면서 과정통제가 절차공정성에 영향을 미치는 경로를 발견하기 시작한다. 예를 들어 대인간 관계적 특성인 중립성, 신뢰, 지위 인정은 과정통제와 절차공정성을 매개하는 변인으로 밝혀졌다(Tyler & Blader, 2000). 즉 과정통제는 상사 또는 기관과 같은 의사결정주체의 중립성, 의사결정주체에 대한 신뢰, 의사결정주체의 해당 당사자에 대한 지위 인정감(status recognition)을 증가시켜서 절차공정성 인식을 높인다는 것이다. 이상의 연구들이 결합되면서 최근에는 절차공정성과 사회적 정체성 그리고 협력 행위를 연결시키는 연구모형도 제시되고 있다(Tyler & Blader, 2003).

제3절 연구의 구성

본 연구는 제2장의 한국편 제3장의 한일 비교편 그리고 부록의 한일 다변량 분석 비교편으로 구성된다. 제2장 한국편은 국내 연구진이 집필하였는데 한국 근로자의 참여 및 발언격차, 참여 및 발언과 불만간의

관계, 참여 및 발언과 노동조합에 대한 태도를 자세하게 분석하고 있다. 제3장 한일 비교편은 Kato 교수가 집필하였는데 한국과 일본의 참여, 발언격차, 불만을 비교 분석하고 있다. 제4장은 이상의 분석결과를 요약하고 정책 및 이론적 함의를 기술하고 있다. 부록편은 다변량 분석결과와 한일 비교에 대한 시험적 시도인데, 이미 출판된 일본편 자료를 준거로 이와 비교하기 위해 국내 연구진이 한국 자료를 분석한 것이다.

제2장

한국의 근로자 참여

제1절 서론

여기서는 한국 전기전자(산업코드 30~32번) 산업 종사 근로자의 작업현장에 있어서 업무와 관련해서 갖고 있는 발언(voice) 및 발언격차, 발언의 선행요인인 근로자 참여, 근로자 불만의 실태, 근로자 참여 및 발언이 근로자 불만에 미치는 영향, 근로자 참여 및 발언이 노동조합에 대한 태도에 미치는 영향을 기술통계치와 경우에 따라 다변량 분석을 통해 살펴보고 있다.

전체적인 분석틀은 [근로자 참여-발언-근로자 태도]인데, 여기서 근로자 태도는 직장이나 직무관련 태도만이 아니라 노동조합에 대한 태도를 포함하고 있다. 제2장의 분석의 출발점은 근로자가 업무상 관련해서 작업현장에서 갖는 발언(voice)이며, 발언의 선행요인으로서 작업장에 있어서 근로자 참여를 살펴보고, 이어서 근로자 참여와 발언이 근로자의 직무 및 직장관련 태도 그리고 노동조합에 대한 태도와 어떤 관계가 있는지를 살펴본다.

제2절 자료

한국노동연구원은 2005년말에서 2006년초에 걸쳐 한국의 근로자 이익대표 및 참여에 대한 설문조사를 실시하였다. 동 조사는 제3장에서 설명하는 일본의 근로자 이익대표 및 참여 조사와 조사 대상을 일치시키기 위해 업종을 전기전자(산업코드 30~32) 산업에 한정하였다. 일본 연구진이 노동조합의 협력을 얻었던 것처럼 노동조합 상급단체의 협조를 얻기 위해 한국노총과 민주노총을 접촉했는데, 한국노총 금속노련으로부터만 협조 약속을 받았다.²⁾

조합원 100인 이상으로 규모를 한정했기 때문에 노동조합 모집단은 노동부의 2004년 노동조합 명부 중 한국노총 산하 전기 및 전자(산업코드 30~32) 산업 조합원 100인 이상 노동조합 58개(조합원 37,598명)이다. 조사에 앞서 한국노총 금속노련을 홈페이지를 통해 동조사가 실시되니 적극적으로 협조를 부탁한다는 메시지를 실었고, 설문지의 표지에는 동 조사가 한국노동연구원과 한국노총 금속노련이 함께 실시한다는 인사말을 실었다. 58개 노동조합 중 조사를 수락한 31개 노동조합에 대해 노동조합 규모별로 차등해서 총 2,400부의 설문지를 발송하였다. 설문지 부수는 대략 조합원 규모에 비례해서 정하되 노동조합 담당자가 수락하는 범위 내에서 노동조합으로 발송하였고, 노동조합은 회수된 설문지를 취합해서 한국노동연구원으로 발송하였다. 조사기간은 2005년 11월부터 2006년 1월말에 걸쳐 이루어졌는데 최종적으로 27개 노동조합 1,744명의 조합원으로부터 설문지가 회수되었다.

한편 일본의 연구와 같이 무노조 기업과 대조하기 위해 노동조합이

2) 근로자 참여는 한국노총과 민주노총 소속 사업장간에 차이가 있을 수 있지만, 이정현·김동배(2005)의 연구에 의하면 작업장 수준 근로자 참여는 양노총간에 유의한 차이가 없었다. 이와 관련해서 추후 보다 본격적인 연구가 필요하겠지만 본 연구결과를 민주노총 산하 작업장을 포함해서 일반화하는 것도 크게 무리는 아닐 것으로 판단된다.

8 근로자 참여 한일 비교

있는 기업에 대한 조사시점과 동일한 시점에 대응표본을 조사하였다. 모집단은 우선 신용평가기관의 100인 이상 전기 및 전자(산업코드 30~32) 산업 679개 기업이 있는데, 이 중 노동조합이 없는 기업은 594개 기업이다. 594개 무노조 기업의 규모별 분포를 감안 209개 기업의 2,279명 근로자에 설문지를 발송해서 86개 기업 600명의 근로자로부터 설문지를 회수하였는데, 이 중 한 기업에 3명 미만 응답한 경우를 제외한 68개 기업 573명을 분석에 사용하였다.

응답자의 인적특성은 <표 2-1>과 같다. 유노조 표본과 무노조 표본 간에는 학력, 직책과 직군 구성에 차이가 있다. 유노조 표본에 비해 무노조 표본의 경우 학력이 상대적으로 높고 감독직 이상의 직책이 상대적으로 많은 반면 오퍼레이터 비중은 그 반대이다. 따라서 유노조 사업장과 무노조 사업장을 비교하는 경우 이와 같은 인력구성상의 차이를 감안해서 해석할 필요가 있다.

<표 2-1> 응답자 인적특성

		전 체		유노조		무노조	
		빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
성	여성	938	41.7	677	40.3	261	45.9
	남성	1,309	58.3	1,001	59.7	308	54.1
연령	20대 이하	1,135	52.4	829	51.7	306	54.4
	30대	674	31.1	498	31.1	176	31.3
	40대	301	13.9	226	14.1	75	13.3
	50대 이상	55	2.5	49	3.1	6	1.1
학력	고졸 이하	1,631	74.4	1,265	77.4	366	65.5
	초대졸 이상	562	25.6	369	22.6	193	34.5
직책	평사원	1,739	80.3	1,380	85.4	359	65.3
	감독자 이상	427	19.7	236	14.6	191	34.7
직군	기능	1,178	54.5	982	61.8	196	34.3
	기술	766	35.4	471	29.6	295	51.7
	사무	107	5.0	62	3.9	45	7.9
	영업-기타	110	5.1	75	4.7	35	6.1
노동 조합	평조합원	1,282	56.0	1,282	74.7	-	-
	조합간부	191	8.3	191	11.1	-	-
	유노조-비조합원	244	10.7	244	14.2	-	-
	무노조-비조합원	573	25.0	-	-	573	100.0

제3절 근로자 발언

작업장 이슈의 결정에 있어 근로자의 관여나 영향력 행사 정도는 어느 정도인가? 이러한 근로자 관여나 영향력 행사의 현실수준은 근로자들의 희망하는 수준과 비교해서 낮은가 아니면 높은가? Freeman & Rogers(1999) 및 일본의 연구와 마찬가지로 4가지 의사결정 사안에 대한 근로자의 관여나 영향력 행사의 현재 수준(have) 그리고 희망하는

<표 2-2> 근로자 발언권 현황

	중요성		현재 보유	
	빈도	비율	빈도	비율
<업무내용 및 방법결정>				
매우 중요/많음	735	33.1	199	8.8
다소 중요/많음	1,195	53.8	1,003	44.5
별로 중요하지 않음/없음	245	11.0	856	38.0
전혀 중요하지 않음/없음	47	2.1	194	8.6
전 체	2,222	100.0	2,252	100.0
<반 부서의 교육훈련 결정>				
매우 중요/많음	510	23.0	54	2.4
다소 중요/많음	1,216	54.9	530	23.6
별로 중요하지 않음/없음	422	19.1	1,237	55.1
전혀 중요하지 않음/없음	67	3.0	425	18.9
전 체	2,215	100.0	2,246	100.0
<반, 부서의 일정계획 결정>				
매우 중요/많음	539	24.4	106	4.7
다소 중요/많음	1,195	54.2	719	32.2
별로 중요하지 않음/없음	390	17.7	981	43.9
전혀 중요하지 않음/없음	82	3.7	430	19.2
전 체	2,206	100.0	2,236	100.0
<반, 부서의 목표설정>				
매우 중요/많음	571	25.9	80	3.6
다소 중요/많음	1,149	52.1	580	26.0
별로 중요하지 않음/없음	394	17.9	1,073	48.1
전혀 중요하지 않음/없음	92	4.2	499	22.4
전 체	2,206	100.0	2,232	100.0

10 근로자 참여 한일 비교

수준(want)을 분류한 것이 <표 2-2>이다. 참고로 희망하는 수준에 대한 질문은 ‘현재 귀하가 갖고 있는 영향력 수준과는 상관없이, 만일 귀하가……결정에 직접적으로 아주 많이 참여(관여하고 영향력을 행사)할 수 있다고 할 때 이러한 참여는 귀하께 얼마나 중요합니까?’이다.

전체적으로 보면 4가지 의사결정 영역 모두 근로자들이 희망하는 수준(중요도)에 비해 현재 보유하고 있는 발언권이 훨씬 낮게 나타나고 있어, 미국이나 일본 근로자를 대상으로 한 연구와 같이 업무관련 발언 격차(voice gap) 현상을 겪고 있는 것으로 나타난다.

<표 2-3>은 Freeman & Rogers(1999)의 방식에 따라 근로자의 업무상 발언격차 현황을 분석한 것이다. 근로자들이 희망하는 발언 수준과 현재 보유하고 있는 발언 수준간 격차인 발언격차는 2가지로 구분해서 살펴보았다. 평균격차(average gap)는 4개의 영역별 발언이 매우 중요하다고 응답한 비중에서 현재 4개 영역별 매우 많은 발언권을 갖고 있다고 응답한 비중을 차감한 비중이다. 개인별 격차(individual gap)는 발언의 수준과는 관계없이 희망 발언수준보다 현재 보유하고 있는 발언수준이 낮은 경우를 모두 감안해서 산출한 발언격차이다. 따라서 평균격차보다는 개인별 격차 수치가 높다. 평균격차의 경우 19.7~24.2%의 근로자가 발언격차를, 인별 발언격차의 경우 51.8~64.4%의 근로자들이 발언격차를 느끼고 있는 것으로 나타났다.

<표 2-3> 발언격차의 현황

	발언격차			인별 발언 격차
	중요성 (A)	현재 보유 (B)	평균 격차 (A-B)	
업무내용/방법	33.1	8.8	24.2	51.8
교육훈련	23.0	2.4	20.6	64.4
일정계획	24.4	4.7	19.7	56.5
목표설정	25.9	3.6	22.3	61.8

주: 중요성과 현재 보유는 매우 중요하다 및 매우 많기에 응답한 비중.

<표 2-4>는 Freeman & Rogers(1999)와 같이 인적특성별 인별 격차에 차이가 있는지를 분석한 결과이다. 4가지 결정사항은 모두 4점 척도인데, 매우 중요하거나 매우 많이 보유하고 있는 경우에 4점을 그리고 전혀 중요하지 않거나 보유하지 않고 있는 경우에 1점을 부여했기 때문에 희망수준과 현재 보유수준의 최소-최대값은 4~16점 사이에 분포하고, 희망수준에서 보유수준의 점수를 뺀 값이 격차로 계산되어 있다.

<표 2-4> 인적특성과 인별 발언격차

		희망(A)	현재(B)	격차(A-B)	차이
전 체		12.1	9.0	3.1	-
성	여성	12.1	8.6	3.4	***
	남성	12.2	9.2	2.9	
연령	20대 이하	12.2	8.9	3.3	**
	30대	12.1	9.1	3.0	
	40대	12.1	9.1	3.0	
	50대 이상	11.1	9.0	1.9	
학력	고졸 이하	12.1	8.8	3.3	**
	초대졸 이상	12.4	9.6	2.8	
직책	평사원	12.1	8.6	3.4	***
	감독자 이상	12.5	10.4	2.0	
직군	기능	12.2	9.1	3.1	***
	기술	12.1	8.8	3.3	
	사무	12.7	10.6	2.1	
	영업-기타	12.8	8.3	4.4	
노동	평조합원	12.2	8.6	3.5	***
	조합간부	12.1	9.2	2.9	
	유노조-비조합원	12.1	9.4	2.6	
	무노조-비조합원	12.2	9.4	2.7	

주: A와 B는 4~16점 사이에 분포. **p<.01, ***p<.001.

12 근로자 참여 한일 비교

인적특성별 인별 발언격차를 보면 남성보다는 여성이, 고령층보다는 연령이 낮을수록, 초대졸 이상보다는 고졸 이하, 감독직보다는 평사원 그리고 비조합원보다는 조합원이 인별 발언격차를 더 많이 느끼는 것으로 나타난다. 여기에 보고하지 않았지만 학력이나 연령 그리고 직책을 통제해도 조합원이 비조합원에 비해 인별 발언격차를 더 많이 느끼는지를 살펴보기 위해 선형회귀분석을 실시한 결과 조합원 더미의 계수는 0.485($p < .005$)로 나타났고 나머지 변수들의 계수도 <표 2-4>와 거의 유사하게 나타났다. 즉 다변량 분석에서도 노동조합원들이 비조합원에 비해 인별 발언격차를 더 많이 느끼는데, <표 2-4>를 보면 그 이유는 희망수준의 차이가 아니라 현재 보유수준이 낮기 때문이다.

인별 발언격차를 크게 느낄수록 현재의 발언권이 더 강화되어야 한다고 응답하는 비중이 높다. <표 2-5>는 4가지 업무상 발언권에 대한 질문에 이어 ‘현실적 가능성은 논외로 하고 위와 같은 결정사항에 대해 지금보다 더 강한 영향력을 갖고 싶은가?’라는 질문에 더 강한 영향력을 갖고 싶다고 응답한 비중을 인별 발언격차 지각 정도별로 분석한 것이다. 발언격차 4개 구간별 더 강한 발언권을 희망하는 정도는 $p < .000$ 수준에서 유의한 차이를 보인다.

<표 2-5> 인별 발언격차와 발언 희망(N=2,158)

전 체		50.7
인별 발언격차 정도	없음(0<=)	36.9
	낮음(1~4)	49.0
	중간(5~8)	67.0
	높음(9>=)	71.8

<표 2-6> 발언강화 실현가능성(N=1,137)

	빈 도	비 율
충분히 가능	115	10.1
가능한 편	595	52.3
불가능한 편	348	30.6
전혀 불가능	79	6.9
전 체	1,137	100.0

‘현재보다 더 강한 영향력을 갖고 싶다’고 응답한 1,137명을 대상으로 ‘영향력을 강화하기 위한 시도는 가능한가?’라는 질문을 하였고, 이에 대한 응답을 분류한 것이 <표 2-6>이다. 충분히 가능하다 10.1% 가능한 편 52.3%를 합하면 62.4%가 긍정적으로 응답하고 있다.

<표 2-7>은 일선근로자의 업무관련 발언권이 확대될 경우의 예상효과에 대한 질문을 정리한 것인데, 이에 의하면 10명 중 거의 9명 이상이 발언권이 확대되면 회사의 경쟁력이 강화되고, 제품이나 서비스의 품질이 향상되며, 근로자들의 일의 보람이 증가한다고 응답하고 있다.

<표 2-7> 발언권 확대의 효과

	예	아니오	사례수
경쟁력 강화	89.2	10.8	2,196
품질개선	92.2	7.8	2,203
일의 보람 증대	92.1	7.9	2,213

제4절 근로자 참여

<표 2-8>은 근로자 참여(employee involvement) 관행의 존재 및 실제 근로자의 참여 여부를 정리한 것이다. 참고로 개별근로자들이 근로자 참여제도의 존재 여부에 대해서 잘 모르는 경우도 있을 수 있기 때문에 기업수준의 제도 존재 여부를 사후에 더블 체크하여 개인별 응답을 보정하였다. 의사결정 참여제도의 존재 및 참여율을 보면 제도가 존재하는 비율은 높지만 실제 근로자들의 참여율은 낮다. 오른편 열에서 제도 존재 대비 참여율을 보면 참여율이 높지 않다는 점을 알 수 있는데, 이 점에 대해서는 Kato도 제3장의 한일 비교 파트에서 지적하고 있다.

의사결정 참여 관행 중 노사협의회 참여는 ‘노사협의회에서 논의되는

14 근로자 참여 한일 비교

정보가 귀하께 어느 정도 전달됩니까?’라는 질문에 거의 100% 또는 80% 이상에 응답한 경우를 지칭한다. 동 변수의 의미가 약간 모호할 수 있지만, 일본과의 비교를 위해 의사결정 참여의 일환으로 간주하고 분석하기로 한다.

현장간담회는 ‘귀 회사에는 일의 내용, 일의 진행방법, 직장환경 개선 방법 등에 대해 현장에서 사원과 관리자들이 함께 대화하고 토론하는 자리(제도나 회의)가 있습니까?’로 질문한 것으로, 일본의 경우 Kato는 이를 직장위원회(shop-floor committee)로 지칭한다. 일본과 우리나라에서 현장간담회의 의미가 다를 수 있기 때문에 그 운영사례를 몇 가지 소개하면 다음과 같다.

<표 2-8> 근로자 참여 실태³⁾

	제도 유무		제도 존재 경우 참여비율	
	있다	(N)	참여비율	(N)
<의사결정 참여>				
현장간담회	70.6	(2,317)	18.3	(1,635)
소집단활동	84.6	(2,317)	37.3	(1,961)
노사협의회	98.1	(2,317)	32.2	(2,257)
<재무 참여>				
전사단위 성과배분	66.6	(2,317)	66.6	(2,317)
사업장/부서성과배분	19.1	(2,317)	19.1	(2,317)
우리사주제	32.2	(2,317)	47.2	(745)

주: 노사협의회 참여 여부는 정보 80% 이상을 전달받는 경우, 현장간담회는 대부분 참여의 경우에 참여로 계산. 전사단위 성과배분과 사업장 단위 성과배분은 제도가 존재하는 경우에는 개별근로자도 수혜로 간주함.

3) 제도가 존재하는 경우 참여율은 사업체 리체크 과정에서 제도가 존재하는 경우가 분모가 되는 반면, 아래의 표들에서 제시하는 개인 응답 참여율 계산시 분모들은 결측치로 인해 <표 2-8>과 수치가 차이가 있을 수 있다.

< 현장간담회 운영 사례 >

A사: A사는 고층처리위원회라는 명칭의 현장간담회를 매월 운영한다. 참여자는 공장장, 팀장, 지원팀(노사협력팀), 그리고 노동조합 간부와 조합원인데, 보통 15명 이내로 계층별(근속년수나 직급별)로 뽑아서 회의를 개최한다. 토론 내용은 현장 작업환경 개선이라든가 혁신활동 관련 내용, 또는 업무수행 과정에 있어 일상적 복지부분에 대한 것이다. 회의 주기는 한 달에 한 번인데, 각 공장단위로 한 달에 한 번이므로 조합원들은 한 달에 한 번이지만 지원팀이나 노동조합 간부들은 한 달에 서너 번 가량 회의에 참석하게 된다. 회합 시간은 1시간 반 정도 소요된다. 회의 장소는 각 공장별 회의실이다.

B사: B사는 공장간담회라는 명칭의 현장간담회를 매월 운영한다. 참여자는 공장장 및 팀장급 관리직, 현장 반장, 현장 사원들과 조합 간부들로, 공장별로 참여 규모가 다른데 대개 20~30명 정도이다. 토론 내용은 현장에서 불편한 부분이나 이슈가 되었던 부분 그리고 생산과정에서 불편한 사항이나 애로사항들이다. 회의는 월 1회 개최하며 회의 시간은 약 1시간 이내로 한다. 회의 장소는 공장 회의실이다.

C사: C사는 '협의회'라는 명칭의 현장간담회를 월 1회 이상 필요시 비 정기적으로 개최한다. 참여자는 팀장급 이상 관리자와 현장 정비기사 그리고 현장에 근무하는 노조 간부들이다. 토론 내용은 생산성 향상에 관한 문제나 현장에서 문제점이 발생했을 시 구체적인 해결방안을 모색하는 것이 주요 내용이다. 회의 개최는 사안이 있을 때마다 수시로 개최하는데 평균 한 달에 한 번 이상이며, 회의 시간은 1~2시간 정도 소요된다. 회의 장소는 팀 혹은 공장 회의실이다.

현장간담회 제도가 없는 경우 동 제도를 희망하는 경우가 79.4%(표 2-9 참조), 현장간담회 제도가 있는 경우 대부분 참여하는 경우는 19.2%(표 2-10 참조)로 나타났다. 앞서 기술한 현장간담회 C사 사례에서와 같이 동 간담회가 일선관리자급 이상을 중심으로 운영되는 경우

16 근로자 참여 한일 비교

에는 일반 사원들의 참여율이 낮을 수 있다.

<표 2-11>과 같이 현장간담회 제도에 만족하는 정도는 높지 않은 편인데, 이를 동 간담회 참여 정도별로 살펴보면 유의하게 차이가 나타난다($p(\text{chi square})=.000$). 즉 전체적으로 보면 현장간담회에 대한 만족도가 높지 않지만, 불만의 대부분은 불참자들에 기인한 것으로 보인다.

<표 2-12>는 소집단활동이 없는 경우 그 도입을 희망하는 비중을 정리한 것인데, 전체의 65.1%가 도입을 희망하고 있다. <표 2-13>은 소집단활동에 참여하는 경우에 적극적 참여의 정도를 정리한 것인데, 매우 그렇다는 16.3% 그런 편이다는 48.5%로 나타나고 있다.

<표 2-14>는 소집단활동에의 적극적 참여도에 따라 소집단활동으로부터 얻는 편익에 차이가 있음을 보여주고 있다.

<표 2-9> 현장간담회 제도 없는 경우 희망

	빈 도	비 율
예	538	79.4
아니오	140	20.6
전 체	678	100

<표 2-10> 현장간담회 참석

	빈 도	비 율
대부분 참석	300	19.2
가끔씩 참석	334	21.4
아주 가끔씩 참석	139	8.9
참석하지 않음	790	50.5
전 체	1,563	100

<표 2-11> 현장 간담회 참석정도별 만족

		매우 만족	만족	불만	매우 불만	사례수
전 체		6.3	35.9	12.1	45.6	1,549
참여 정도	대부분 참석	19.7	64.4	13.6	2.4	295
	가끔씩 참석	8.1	73.1	17.4	1.5	334
	아주 가끔씩 참석	5.1	53.3	38.0	3.6	137
	참석하지 않음	0.8	6.1	4.9	88.2	782

주: 셀 안의 수치는 가로열에서 차지하는 비중.

<표 2-12> 소집단활동이 없는 경우 도입 희망 여부

	빈 도	비 율
예	231	65.1
아니오	124	34.9
전 체	355	100.0

<표 2-13> 소집단활동 참여 및 참여 정도

		빈 도	비 율
불 참		1,152	61.2
참 석		731	38.8
적극 참여 정도	그렇다	116	16.3
	그런 편	345	48.5
	그렇지 않은 편	195	27.4
	전혀 그렇지 않음	55	7.7

<표 2-14> 소집단 참여와 근로자 혜택

		임금/보너스 상승 (N=683)	업무 영향력 증대 (N=670)
전 체		19.5	49.0
적극 참여	그렇다	26.5	66.0
	그렇지 않다	7.4	19.1

주: 적극적 참여는 '그렇다'와 '그런 편이다'를 합한 수치. 참여 정도에 따른 차이 $p(\text{Chi}) < .000$.

<표 2-15~17>은 소집단활동 참여 정도에 따른 소집단활동의 효과에 대한 평가를 정리한 것인데, 전체적으로 보면 소집단활동에 적극적으로 참여하는 경우에 그렇지 않는 경우에 비해 생산성 향상이나 품질 개선에 미치는 영향을 더 긍정적으로 평가하고(표 2-15 참조), 현재보다 더욱 더 소집단 주도의 활동이 전개될 경우 생산성 및 품질 개선에 더 도움이 될 것이라고 보고 있으며(표 2-16 참조), 소집단활동에 대한 만족도가 높는데, 그 차이는 모두 통계적으로 유의하다.

18 근로자 참여 한일 비교

<표 2-15> 소집단활동이 생산성 향상이나 품질에 미치는 영향 평가

		매우 도움	약간 도움	도움 안됨	전혀 도움안됨	사례수
전 체		22.0	62.2	13.0	2.8	706
적극 참여	그렇다	31.9	63.7	3.7	0.7	457
	그렇지 않다	3.6	59.5	30.0	6.9	247

주: 참여 정도에 따른 차이 p(Chi)<.000.

<표 2-16> 소집단 주도의 활동이 생산성 및 품질 향상에 도움

		예	아니오	사례
전 체		63.4	36.6	702
적극 참여	그렇다	74.7	25.3	455
	그렇지 않다	42.3	57.7	246

주: 참여 정도에 따른 차이 p(Chi)<.000.

<표 2-17> 소집단활동 만족

		매우 만족	만족	만족 못함	전혀 만족 못함	사례수
전 체		9.2	58.0	27.9	5.0	707
적극 참여	그렇다	13.1	74.8	11.2	0.9	457
	그렇지 않다	2.0	27.0	58.5	12.5	248

주: 참여 정도에 따른 차이 p(Chi)<.000.

<표 2-18>은 10년 전과 비교해서 소집단활동이 더 활발해졌는지를 질문한 것인데, 침체되었다는 응답보다는 활발해졌다는 응답이 2배 정도 높게 나타나고 있다.

<표 2-18> 10년 전과 비교시 소집단활동

	빈 도	비 율
활발해짐	205	29.2
변화 없음	175	24.9
침체됨	73	10.4
10년 전에는 소집단활동 하지 않았음	20	2.8
10년 전에는 소집단활동 없었음	6	0.9
10년 전에는 입사하지 않았음	224	31.9
전 체	703	100

제5절 근로자 참여, 발언, 태도

1. 근로자 불만

<표 2-19>는 일본과 미국의 분석에서 사용하고 있는 근로자 태도와 관련된 변수들을 정리한 것이다. 근로자 태도는 평상시 회사에 출근할 경우의 솔직한 심정, 직무만족, 회사에 대한 애착심, 회사가 제공하는 정보에 대한 신뢰, 노사관계 상태에 대한 인식의 5가지인데, ‘그렇지 않다’, ‘전혀 그렇지 않다’에 응답하는 근로자 불만이 꽤 높게 나타난다.

<표 2-19> 근로자 태도

	매우 그렇다	그런 편	그렇지 않은 편	전혀 그렇지 않음	사례수
일하러 가고 싶다	28.1	41.4	21.3	9.2	2,228
담당 업무에 만족	6.3	68.7	22.5	2.6	2,267
회사에 애착심	13.9	65.7	17.8	2.6	2,259
회사 제공 정보 신뢰	5.7	68.4	23.5	2.3	2,264
노사관계 양호	7.6	53.0	36.5	2.9	2,240

20 근로자 참여 한일 비교

<표 2-20> 인적특성별 근로자 불만

	직무 불만	일하기 싫음	몰입 낮음	신뢰 낮음	노사 관계 나쁨
전 체	25.0	30.4	20.5	25.8	39.4
여성	25.8	35.5	26.1	26.6	42.5
남성	24.2	26.6	16.3	24.5	36.6
20대 이하	25.7	36.0	24.5	26.4	39.2
30대	22.8	27.1	18.7	25.6	37.6
40대	21.1	18.2	7.7	16.8	37.3
50대 이상	38.2	15.1	14.5	29.1	43.6
고졸 이하	24.7	30.5	20.2	26.0	39.4
초대졸 이상	23.8	29.2	19.0	22.0	35.9
평사원	25.3	32.3	21.8	26.4	39.4
감독자	20.2	21.6	13.9	20.0	35.6
기능직	23.2	32.5	20.8	22.9	37.7
기술직	26.6	28.3	18.8	29.2	42.6
사무직	21.7	22.9	16.3	17.0	25.7
영업-기타직	26.9	25.2	24.8	32.4	38.3
평조합원	25.2	32.1	22.5	27.8	35.1
조합간부	19.9	22.6	13.7	22.0	28.8
유노-비조합원	29.3	35.4	24.1	22.4	29.5
무노-비조합원	24.3	27.1	16.5	24.2	57.4

주: 불만인 편 및 매우 불만에 응답한 비중. *p<.05, **p<.01, ***p<.001.

<표 2-20>은 근로자 인적특성별로 불만에 차이가 있는지를 살펴본 것이다. 여성의 경우 일하기 싫음, 회사에 대한 낮은 몰입, 노사관계 나쁨에 응답한 비중이 남성보다 유의하게 높다. 연령대별로 보면 젊은 층일수록 일하러 가기 싫음, 회사에 대한 낮은 몰입, 회사에 대한 낮은 신뢰에 응답한 비중이 높게 나타난다. 감독자 이상의 직급을 가진 사람

들은 평사원에 비해 불만이 낮은 것으로 나타나지만, 학력별로는 불만에 유의한 차이가 나타나지 않고 있다. 직종별로도 태도에 차이가 나타나지만 태도별로 일관된 차이를 보이지 않고, 조합원 신분별로도 차이가 나타나지만 태도별 일관된 차이를 보이지는 않고 있다.

2. 발언과 불만

<표 2-21>은 업무관련 발언권의 고저(高低)에 따라 근로자 불만에 차이가 있는지를 살펴본 것이다. 업무관련 발언권은 매우 많음과 많은 경우에 높음, 없는 편과 전혀 없음은 낮음으로 구분하였다. 개별 업무관련 발언권이 높은 경우에 비해 발언권이 낮은 경우 근로자 불만의 5가지 지표가 모두 높게 나타나고 있다. 업무관련 발언이 근로자 불만과 체계적으로 관련되어 있다는 점을 확인할 수 있다.

<표 2-21> 발언권과 근로자 불만

		직무 불만	일하기 싫음	몰입 낮음	신뢰 낮음	노사 관계 나쁨
전 체		25.0	30.4	20.5	25.8	39.4
업무방법	낮음	30.3	38.1	26.3	32.8	45.5
	높음	20.3	23.9	15.2	20.0	33.6
교육훈련	낮음	27.8	34.1	23.9	29.2	41.7
	높음	17.0	20.6	10.6	17.3	31.3
일정계획	낮음	28.4	35.8	24.4	29.6	42.4
	높음	18.9	21.6	13.9	19.8	33.5
목표설정	낮음	27.4	34.6	24.4	28.6	40.2
	높음	19.0	20.8	11.5	19.9	36.5

주: 발언권 고저의 기준은 매우 많음 및 다소 많음=높음, 목표설정 관련 발언과 노사관계 나쁨을 제외하면 모두 $p < .001$ 에서 유의한 차이.

22 근로자 참여 한일 비교

<표 2-22>는 개별 발언권 대신 업무관련 발언격차 유무별로 근로자 불만에 차이가 있는지를 살펴본 것이다. 업무관련 발언격차 유무는 개별 업무관련 발언권의 중요성 비해 현재 보유하고 있는 발언권이 낮을 경우에 격차가 있고, 나머지 경우에는 격차가 없는 것으로 계산하였다. 이 결과는 통계적 유의성에는 차이가 있지만 전체적으로 보면 <표 2-21>의 발언권과 동일한 패턴이 나타난다. 마지막으로 <표 2-23>은 개별 발언격차 대신 발언격차 지수별 근로자 불만에 차이가 있는지를 살펴본 것인데, <표 2-21> 및 <표 2-22>와 동일한 패턴을 보인다.

<표 2-22> 발언격차와 근로자 불만

		직무 불만		일하기 싫음		몰입 낮음		신뢰 낮음		노사 관계 나쁨
전 체		25.0		30.4		20.5		25.8		39.4
업무방법	없음	22.5	*	26.9	***	17.0	***	22.2	***	34.9
	있음	27.1		34.0		23.6		29.3		42.8
교육훈련	없음	22.3	*	28.2		17.7	*	23.9		35.5
	있음	26.5		31.9		21.9		27.3		40.6
일정계획	없음	21.4	***	24.5	***	16.1	***	21.7	***	33.5
	있음	27.8		35.5		24.0		29.3		43.2
목표설정	없음	24.9		28.9		18.9		25.1		37.0
	있음	25.0		31.7		21.5		26.6		40.3

주: 발언격차는 개별항목별 [중요성-현재의 발언권]의 값이 양인 경우=있음. *p<.05, **p<.01, ***p<.001.

<표 2-23> 발언격차 지수와 근로자 불만

		직무 불만	일하기 싫음	몰입 낮음	신뢰 낮음	노사 관계 나쁨
전 체		25.0	30.4	20.5	25.8	39.4
발언 격차 지수	없음	23.2	28.7	18.3	24.6	35.0
	낮음	22.2	26.8	17.4	21.5	37.0
	중간	30.5	36.5	25.4	32.5	45.8
	높음	33.1	49.2	37.7	43.8	45.7

주: 4가지 발언격차 합산을 4개 구간으로 구분(없거나 부=없음, 1-4는 낮음, 5-8 중간, 9-12는 높음). 발언격차 지수별 근로자 불만은 모두 p<.001 수준에서 유의한 차이.

3. 근로자 참여, 발언, 불만

<표 2-24>는 근로자 참여와 발언간 관계를 정리한 것이다. 근로자 참여는 결정참여 3개와 재무참여 3개의 총 6개이며, 발언은 앞서 살펴본 4가지 업무관련 발언권이 매우 많거나 많음에 응답한 사람들의 비중이다. 우선 의사결정 참여 관행 3개에 참여하는 경우 각각 그렇지 않은 경우에 비해 업무관련 발언권이 높은 것으로 나타나는데, 그 차이는 통계적으로 유의하다. 한편 재무참여의 경우에는 몇 가지 경우에만 업무관련 발언권과 유의한 관계가 나타나고 있는데, 이는 결정참여와는 대비되는 결과이다. <표 2-25> 및 <표 2-25-1>은 근로자 참여 지수별로 발언에 차이가 있는지를 살펴본 것이다. <표 2-25>는 6가지 참여 관행 모두를 <표 2-25-1>은 결정참여 관행만을 고려한 것인데, 두 경우 모두 참여지수 구간별 업무관련 발언권에 유의한 차이를 보이고 있다.

<표 2-24> 근로자 참여와 발언

		업무방법		교육훈련		일정계획		목표설정	
전 체		53.4		26.0		36.9		29.6	
현장간담회 참여	아니오	52.9	***	26.0	***	38.3	***	29.9	***
	예	69.1		37.8		48.0		42.8	
소집단활동참여	아니오	48.1	***	21.5	***	32.7	***	26.1	***
	예	61.9		31.6		45.5		34.8	
노사협의회	아니오	49.0	***	23.3	***	34.5	***	27.1	***
	예	63.3		31.8		42.4		35.3	
전사 성과배분	아니오	53.2		26.9		38.5		32.4	*
	예	53.4		25.5		36.1		28.1	
사업장 성과배분	아니오	53.7		26.0		35.9	*	28.7	
	예	52.1		26.0		41.0		33.2	
우리사주 가입	아니오	52.7		25.2		36.5		28.6	**
	예	55.9		29.8		38.5		35.6	

주: 발언권은 매우 많음 및 많음의 비중. *p<.05, **p<.01, ***p<.001.

24 근로자 참여 한일 비교

<표 2-25> 근로자 참여 지수와 발언

		업무방법	교육훈련	일정계획	목표설정
전 체		53.4	26.0	36.9	29.6
참여 지수 (N)	0(234)	50.2	23.0	36.1	28.9
	1(730)	44.9	22.4	30.8	25.1
	2(660)	53.5	23.0	33.5	27.4
	3(394)	63.1	31.1	47.7	32.6
	4>=(161)	68.9	41.6	49.1	49.7

주: 6개 참여 관행의 합산점수(0~6점 분포). 사례수 문제로 4 이상은 합산함. 노사협의회 정보는 80% 이상 기준임. 참여지수 구간별 발언 4개는 모두 p<.001 유의수준에서 차이.

<표 2-25-1> 근로자 참여 지수와 발언: 결정참여

		업무방법	교육훈련	일정계획	목표설정
전 체		53.4	26.0	36.9	29.6
참여 지수 (N)	0(1021)	44.2	21.2	30.8	24.7
	1(751)	58.2	26.6	38.2	30.0
	2(366)	62.0	30.1	45.8	33.7
	3(76)	84.2	56.6	56.6	60.5

주: 3개의 결정참여 합산점수(0~3점 분포). 참여지수 구간별 발언 4개는 모두 p<.001 유의수준에서 차이.

<표 2-26>은 근로자 참여와 근로자 불만간 관계를 정리한 것이며, <표 2-27> 및 <표 2-27-1>은 근로자 참여 지수와 불만간 관계를 살펴본 것이다. 의사결정 참여 3가지의 경우 그렇지 않은 경우에 비해 불만족이 유의하게 낮게 나타나는 반면 재무참여 3가지의 경우에는 일부만 차이가 나타나는데, 이는 앞서 근로자 참여와 발언간의 관계와 유사한 패턴을 보인다. 이러한 패턴은 근로자 참여 지수를 살펴본 <표 2-27> 및 <표 2-27-1>에서도 마찬가지이다.

<표 2-26> 근로자 참여와 불만

		직무 불만		일하기 싫음		몰입 낮음		신뢰 낮음		노사 관계 나쁨	
전 체		25.0		30.4		20.5		25.8		39.4	
현장간담회 참여	아니오	26.5	***	32.4	***	21.6	***	28.4	***	42.5	***
	예	16.0		21.4		15.1		11.7		20.8	
소집단 참여	아니오	28.3	***	33.0	***	22.6	***	29.5	***	44.8	***
	예	18.0		24.8		15.5		18.3		27.6	
노사협의회	아니오	27.1	**	33.7	***	24.0	***	30.3	***	47.1	***
	예	20.9		23.6		13.0		16.7		23.5	
전사 성과배분	아니오	25.3		29.9		19.2		27.9		51.4	***
	예	24.9		30.7		21.1		24.8		33.6	
사업장 성과배분	아니오	24.8		30.5		20.8		25.3		38.5	
	예	25.9		30.0		19.0		28.1		43.2	
우리사주 가입	아니오	25.4		30.7		21.3	*	26.5		40.4	*
	예	22.8		28.9		15.4		23.5		33.6	

<표 2-27> 근로자 참여 지수와 불만

		직무 불만		일하기 싫음		몰입 낮음		신뢰 낮음		노사 관계 나쁨	
전 체		25.0		30.4		20.5		25.8		39.4	
참여 지수 (N)	0	25.8		25.8		19.3		30.3		67.1	
	1	30.4		36.4		26.1		33.7		48.4	
	2	26.5		35.1		22.7		28.8		37.7	
	3	17.1		23.8		13.1		13.8		19.0	
	4>=	14.9		12.4		6.2		9.9		20.8	

주: 참여지수 구간별 태도 5개는 모두 $p < .001$ 유의수준에서 차이.

<표 2-27-1> 근로자 참여 지수와 불만: 결정참여

		직무 불만		일하기 싫음		몰입 낮음		신뢰 낮음		노사 관계 나쁨	
전 체		25.0		30.4		20.5		25.8		39.4	
참여 지수 (N)	0(1,021)	29.7		35.9		25.7		34.8		53.1	
	1(751)	24.6		30.7		19.1		23.6		33.9	
	2(366)	16.8		21.0		12.1		12.1		19.4	
	3(76)	9.2		13.2		7.9		9.2		14.7	

주: 참여지수 구간별 태도 5개는 모두 $p < .001$ 유의수준에서 차이.

4. 근로자 참여, 발언, 불만: 다변량 분석

지금까지 근로자 참여, 업무상 발언, 근로자 불만간의 관계를 기술통계치 분석을 통해 살펴보았다. 우리가 발견한 것은 근로자 참여와 발언 그리고 태도간 관계는 [근로자 참여→발언→태도]간의 관계가 성립할 수 있다는 것이다. 이러한 인과적 연계고리는 논리적으로도 도출되며, 일본 연구진들도 이러한 관계를 경험적으로 확인한 바 있다(Kato et al., 2005). 즉 근로자 참여는 업무상 발언을 통해서 근로자 태도에 영향을 미친다는 것인데, 지금까지 근로자 참여에 대한 선행연구들은 근로자 발언을 직접적으로 측정하지 않고 이것과 근로자 태도간 관계를 분석했었다.

<표 2-28> 근로자 참여와 발언

	발언: 업무방법		발언: 교육훈련	
	B	S.E.	B	S.E.
남성	0.456 ***	0.103	-0.025	0.105
연령	-0.021 ***	0.007	-0.017 **	0.007
초대졸 이상	0.199 *	0.104	0.347 ***	0.106
감독자	0.990 ***	0.124	0.986 ***	0.124
평조합원	-0.296 **	0.140	-0.538 ***	0.144
조합간부	-0.345 *	0.201	-0.319	0.204
비조합원	-0.112	0.188	-0.125	0.192
현장간담회 참여	0.525 ***	0.130	0.395 ***	0.131
소집단활동 참여	0.267 ***	0.098	0.249 **	0.100
노사협의회 참여	0.548 ***	0.100	0.420 ***	0.102
우리사주 가입	0.060	0.124	0.194	0.126
전사 성과배분	0.169	0.132	0.190	0.135
사업장 성과배분	-0.095	0.128	0.201	0.131
Chi Square	219 ***		185 ***	
-2LL	3,438.5		3,219.7	
N	1,939		1,936	

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01. 상수는 보고하지 않았음.

[근로자 참여→발언→태도]간 관계를 분석하기 위해 먼저 근로자 참여와 업무상 발언간 관계를 분석한 것이 <표 2-28>이다. 앞서 기술통계치 분석에서 업무상 발언 4개 항목은 고저로 구분해서 사용했는데, 다변량 분석에서는 정보를 풍부하게 활용하기 위해 4점 척도를 그대로 사용해서 서열로짓(ordered logit) 분석을 실시하였다. 단, 서열로짓 분석을 실시하기 위해 업무방법, 교육훈련, 일정계획, 목표설정의 4개 질문항은 모두 리코딩을 하였다(1=전혀 없음, 4=매우 많음). <표 2-28>의 분석결과는 <표 2-24>의 기술통계치에서 살펴본 바와 거의 흡사하다. 즉 결정참여에 포함되는 현장간담회 참여, 소집단활동 참여, 노사협의회는 4개 업무관련 발언권과 모두 유의한 정(+)의 부호를 보이고 있다.

<표 2-28> 근로자 참여와 발언: 계속

	발언: 일정계획		발언: 목표설정	
	B	S.E.	B	S.E.
남성	-0.111	0.100	0.262 **	0.102
연령	-0.007	0.007	-0.008	0.007
초대졸 이상	0.316 ***	0.102	0.250 **	0.103
감독자	0.851 ***	0.121	0.851 ***	0.122
평조합원	-0.310 **	0.138	-0.784 ***	0.140
조합간부	-0.089	0.197	-0.584 ***	0.200
비조합원	-0.184	0.185	-0.482 **	0.187
현장간담회 참여	0.283 **	0.127	0.501 ***	0.128
소집단활동 참여	0.447 ***	0.097	0.318 ***	0.097
노사협의회	0.303 ***	0.098	0.393 ***	0.100
우리사주 가입	-0.012	0.122	0.111	0.123
전사 성과배분	0.076	0.130	0.281 **	0.132
사업장 성과배분	0.286 **	0.126	0.163	0.128
Chi Square	146.6 ***		212.3 ***	
-2LL	3,629.7		3,492.8	
N	1,927		1,925	

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01. 상수는 보고하지 않았음.

28 근로자 참여 한일 비교

<표 2-29~33>은 근로자 참여와 태도간 관계를 발언이 매개하는 효과를 분석한 것이다. 모형 1은 6개 근로자 참여 관행이 불만에 미치는 영향을 분석한 것이며, 모형 2는 4개의 업무관련 발언을 투입하여 업무관련 발언이 불만에 미치는 영향과 함께 업무관련 발언이 통제된 경우 근로자 참여가 불만에 미치는 효과에 차이가 있는지를 살펴본 것이다. 여기서 업무관련 발언 4개 항목은 발언권이 매우 많음 및 많은 편인

<표 2-29> 근로자 참여, 발언, 직무불만

	모형 1		모형 2	
	B	S.E.	B	S.E.
발언: 업무방법			-0.268 **	0.117
발언: 교육훈련			-0.312 **	0.144
발언: 일정계획			-0.155	0.124
발언: 목표설정			-0.025	0.142
남성	-0.026	0.114	-0.008	0.116
연령	0.003	0.007	0.002	0.007
초대졸 이상	-0.073	0.117	-0.018	0.119
감독자	-0.336 **	0.138	-0.182	0.143
평조합원	0.001	0.156	-0.084	0.158
조합간부	-0.330	0.227	-0.406 *	0.231
비조합원	0.300	0.209	0.266	0.211
현장토론 참여	-0.694 ***	0.154	-0.631 ***	0.155
소집단활동 참여	-0.472 ***	0.113	-0.461 ***	0.115
노사협의회	-0.293 **	0.114	-0.196 *	0.116
우리사주 가입	-0.214	0.141	-0.205	0.143
전사 성과배분	-0.096	0.147	-0.082	0.149
사업장 성과배분	-0.010	0.144	-0.025	0.145
Chi Square	84.8 ***		113.8 ***	
-2LL	2,702.4		2,970.5	
N	1,956		1,911	

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01. 상수는 보고하지 않았음.

경우에 1의 값을 부여한 더미변수이다. 분석결과 업무관련 발언 변수가 투입되면 근로자 참여 회귀계수의 크기가 일관되게 작아지고 경우에 따라서 유의수준이 낮아지기도 한다. 그리고 업무관련 발언권은 근로자 불만과 유의한 부(-)의 관계를 보이고 있다. 이상 <표 2-28~33>의 분석결과를 종합하면 업무관련 발언권은 근로자 참여와 불만간의 관계를 부분 매개(partial mediation)하고 있다.

<표 2-30> 근로자 참여, 발언, 일하기 싫음

	모형 1		모형 2	
	B	S.E.	B	S.E.
발언: 업무방법			-0.227 **	0.101
발언: 교육훈련			-0.263 **	0.122
발언: 일정계획			-0.200 *	0.106
발언: 목표설정			-0.296 **	0.121
남성	0.023	0.099	0.072	0.101
연령	-0.045 ***	0.007	-0.046 ***	0.007
초대졸 이상	0.071	0.100	0.137	0.102
감독자	-0.187	0.117	-0.002	0.122
평조합원	0.343 **	0.135	0.232 *	0.138
조합간부	0.294	0.193	0.193	0.198
비조합원	0.403 **	0.183	0.365 **	0.185
현장토론 참여	-0.576 ***	0.127	-0.491 ***	0.129
소집단활동 참여	-0.187 **	0.095	-0.176 *	0.096
노사협의회	-0.401 ***	0.097	-0.321 ***	0.099
우리사주 가입	-0.028	0.120	0.016	0.122
전사 성과배분	-0.102	0.128	-0.059	0.130
사업장 성과배분	0.142	0.125	0.141	0.126
Chi Square	139.9 ***		194.6 ***	
-2LL	3,869.5		4,307.6	
N	1,935		1,894	

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01. 상수는 보고하지 않았음.

30 근로자 참여 한일 비교

<표 2-31> 근로자 참여, 발언, 낮은 몰입

	모형 1		모형 2	
	B	S.E.	B	S.E.
발언 : 업무방법			-0.108	0.114
발언 : 교육훈련			-0.604 ***	0.140
발언 : 일정계획			-0.145	0.119
발언 : 목표설정			-0.185	0.137
남성	-0.296 ***	0.112	-0.268 **	0.114
연령	-0.044 ***	0.007	-0.043 ***	0.008
초대졸 이상	0.034	0.113	0.093	0.115
감독자	-0.225 *	0.133	-0.039	0.138
평조합원	0.460 ***	0.153	0.362 **	0.156
조합간부	0.222	0.217	0.104	0.222
비조합원	0.575 ***	0.205	0.534 **	0.208
현장토론 참여	-0.603 ***	0.143	-0.512 ***	0.144
소집단활동 참여	-0.191 *	0.107	-0.163	0.109
노사협의회	-0.639 ***	0.112	-0.541 ***	0.114
우리사주 가입	-0.216	0.136	-0.204	0.138
전사 성과배분	-0.465 ***	0.145	-0.450 ***	0.147
사업장 성과배분	0.045	0.140	0.024	0.141
Chi Square	188.7 ***		235.7 ***	
-2LL	2,887.1		3,163.4	
N	1,951		1,908	

주 : *p<.1, **p<.05, ***p<.01. 상수는 보고하지 않았음.

<표 2-32> 근로자 참여, 발언, 낮은 신뢰

	모형 1		모형 2	
	B	S.E.	B	S.E.
발언 : 업무방법			-0.256 **	0.119
발언 : 교육훈련			-0.526 ***	0.149
발언 : 일정계획			-0.064	0.125
발언 : 목표설정			0.149	0.144
남성	-0.013	0.115	0.011	0.118
연령	-0.008	0.007	-0.009	0.008
초대졸 이상	-0.152	0.119	-0.100	0.121
감독자	-0.226	0.140	-0.069	0.145
평조합원	0.340 **	0.157	0.313 *	0.161
조합간부	0.211	0.228	0.235	0.233
비조합원	0.323	0.215	0.354	0.218
현장토론 참여	-0.905 ***	0.160	-0.883 ***	0.163
소집단활동 참여	-0.398 ***	0.115	-0.369 ***	0.117
노사협의회	-0.831 ***	0.120	-0.760 ***	0.123
우리사주 가입	-0.357 **	0.144	-0.348 **	0.146
전사 성과배분	-0.409 ***	0.149	-0.430 ***	0.152
사업장 성과배분	0.060	0.146	0.010	0.148
Chi Square	158.8 ***		186.3 ***	
-2LL	2,583.9		2,824.6	
N	1,954		1,910	

주 : *p<.1, **p<.05, ***p<.01. 상수는 보고하지 않았음.

32 근로자 참여 한일 비교

<표 2-33> 근로자 참여, 발언, 적대적 노사관계

	모형 1		모형 2	
	B	S.E.	B	S.E.
발언 : 업무방법			-0.200 *	0.110
발언 : 교육훈련			-0.348 ***	0.133
발언 : 일정계획			-0.210 *	0.115
발언 : 목표설정			0.315 **	0.132
남성	-0.242	0.108	-0.225 **	0.110
연령	0.013	0.007	0.011	0.007
초대졸 이상	-0.178	0.110	-0.139	0.111
감독자	-0.467 ***	0.128	-0.360 ***	0.133
평조합원	-0.876 ***	0.148	-0.924 ***	0.151
조합간부	-1.279 ***	0.212	-1.259 ***	0.217
비조합원	-0.878 ***	0.199	-0.888 ***	0.201
현장토론 참여	-0.968 ***	0.142	-0.952 ***	0.143
소집단활동 참여	-0.326 ***	0.104	-0.285 ***	0.105
노사협의회	-0.917 ***	0.108	-0.883 ***	0.111
우리사주 가입	-0.534 ***	0.132	-0.504 ***	0.133
전사 성과배분	-0.312 **	0.138	-0.275 **	0.140
사업장 성과배분	0.136	0.136	0.146	0.137
Chi Square	356.3 ***		363.0 ***	
-2LL	2,885.8		3,211.3	
N	1,934		1,891	

주 : *p<.1, **p<.05, ***p<.01. 상수는 보고하지 않았음.

제6절 근로자 참여, 발언, 노동조합

근로자 참여와 발언이 노동조합에 미치는 효과는 무엇일까? 이 주제는 근로자 참여나 인적자원관리(HRM)와 노동조합이라는 제하의 대단히 논쟁적인 이슈 중의 하나이다(Turner, 1994; Fiorito, & Young, 1998; Fiorito, 2001). 근로자 참여나 인적자원관리와 노동조합간의 관계에 대한 논의는 크게 대체와 양립가능의 두 가지로 요약할 수 있는데, 그렇다면 우리나라의 경우 근로자 참여와 발언은 노동조합의 대체(union substitution)로 작용하는가 아니면 양자는 양립 가능한가?

여기서는 근로자 참여와 발언과 노동조합간 관계를 살펴보기 위하여 지표로서 조합원들의 노동조합 활동 참여, 유노조 사업장의 경우 노동조합에 대한 몰입과 노동조합이 제공하는 정보에 대한 신뢰, 전체 사업장에 해당되는 노동조합 찬반투표 의향을 사용한다.

노동조합 활동 참여는 유노조 사업장에 한정된 질문으로 ‘귀하는 노동조합 활동에 적극적으로 참여합니까?’라는 질문인데 응답범주는 매우 그렇다, 그렇다, 그렇지 않다, 전혀 그렇지 않다이다. 이 중 매우 그렇다와 그렇다에 응답한 경우를 적극 참여로 두고, 근로자 참여 및 발언권 고저에 따라 노동조합 활동 참여도의 차이를 살펴보면 <표 2-34>와 같다. 이에 의하면 4가지 영역에 있어 업무관련 발언권이 높은 경우에 그렇지 않은 경우에 비해 노동조합 활동에 적극적으로 참여하는 사람들의 비중이 유의하게 높고, 근로자 참여 관행의 경우를 보면 노사협의회에 참여하는 경우 그렇지 않는 경우에 비해 노동조합 활동에 적극적으로 참여하는 사람들의 비중이 유의하게 높다. 기술통계치만으로 보면 조합원들의 노동조합 활동 참여와 업무상의 발언 그리고 근로자 참여간에는 대체로 정(+)의 관련성이 존재한다고 할 수 있다.

인적특성 등 다른 변수들의 영향력을 통제한 상태에서 근로자 참여와 발언이 노동조합 활동 참여에 미치는 효과를 살펴보기 위해 <표

34 근로자 참여 한일 비교

2-35>는 서열로짓 분석을 실시한 결과이다. 분석을 위해 노동조합 활동 참여는 1=전혀 그렇지 않다, 4=매우 그렇다로 역순으로 리코딩하였다. 분석결과를 보면 발언권 중에는 교육훈련 관련 발언권이 그리고 근로자 참여는 현장간담회 참여와 노사협의회 참여가 노동조합 활동 참여와 통계적으로 유의한 정(+)의 부호를 보이는 반면 재무참여인 전사 성과배분이나 사업장 성과배분은 유의한 부(-)의 관계를 보이고 있다.

<표 2-34> 근로자 참여, 발언, 노조활동 참여

		노조활동 적극 참여	
		예	p
전 체		54.0	-
발언 : 업무방법	낮음	49.6	**
	높음	57.9	
발언 : 교육훈련	낮음	50.1	***
	높음	66.1	
발언 : 일정계획	낮음	50.9	**
	높음	59.7	
발언 : 목표설정	낮음	49.6	***
	높음	66.2	
현장간담회 참석	아니오	53.1	
	예	58.8	
소집단 참석	아니오	53.8	
	예	54.2	
노사협의회	아니오	45.2	***
	예	67.3	
전사 성과배분	아니오	57.0	
	예	53.2	
사업장 성과배분	아니오	53.2	
	예	57.2	
우리사주 가입	아니오	53.5	
	예	54.7	

주 : *p<.05, **p<.01, ***p<.001.

<표 2-35> 근로자 참여, 발언, 조합활동 참여: 서열로짓 분석

	모형 1		모형 2		모형 3	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
남성	0.27 **	0.13	0.29 **	0.14	0.32 **	0.14
연령	0.03 ***	0.01	0.03 ***	0.01	0.03 ***	0.01
초대졸 이상	-0.29 **	0.14	-0.27 *	0.14	-0.25 *	0.14
감독자	0.01	0.18	-0.06	0.19	0.09	0.18
조합간부	1.88 ***	0.18	1.85 ***	0.19	1.80 ***	0.18
발언: 업무방법	0.10	0.12	0.04	0.13		
발언: 교육훈련	0.44 ***	0.16	0.36 **	0.17		
발언: 일정계획	-0.03	0.13	-0.08	0.14		
발언: 목표설정	0.13	0.16	0.18	0.17		
현장간담회 참여			0.48 ***	0.18	0.54 ***	0.18
소집단활동 참여			-0.04	0.12	-0.03	0.12
노사협의회			0.68 ***	0.12	0.71 ***	0.12
전사 성과배분			-0.74 ***	0.21	-0.63 ***	0.20
사업장 성과배분			-0.79 ***	0.21	-0.74 ***	0.21
우리사주 가입			-0.09	0.16	-0.03	0.16
Chi Square	226.7 ***		268.2 ***		256.4 ***	
-2LL	1,826.2		2,232.2		1,946.4	
N	1,256		1,208		1,241	

주: 조합원에 한정. *p<.1, **p<.05, ***p<.01. 상수는 보고하지 않았음.

노동조합에 대한 몰입과 신뢰는 유노조 사업장에 한해서 ‘귀하는 노동조합에 대해 어느 정도 애착심이 있습니까?’, ‘귀하는 노동조합이 제공하는 정보를 어느 정도 신뢰합니까?’이며 응답범주는 각각 매우 크다/신뢰한다, 큰 편/신뢰하는 편, 적은 편/불신하는 편, 매우 적음/매우 불신하는 편이다. 노동조합에 대한 몰입과 노동조합이 제공하는 정보 신

36 근로자 참여 한일 비교

뢰가 매우 높거나 높은 경우를 각각 노조몰입 높음 및 노조신뢰 높음으로 두고, 이를 근로자 참여 및 발언에 따라 그 차이를 살펴본 것이 <표 2-36>이다. 이에 의하면 대체로 업무상 발언권이 높은 경우 그리고 의사결정 참여에 한정하면 근로자 참여가 있는 경우에 그렇지 않은 경우에 비해 노동조합에 대한 몰입과 노동조합에 대한 신뢰가 높게 나타나고 있다.

한편 인적속성을 통제한 후 근로자 참여와 발언이 노동조합에 대한 몰입과 신뢰에 미치는 영향을 살펴보기 위해 서열로짓 분석을 실시하였다. 이를 위해 노동조합 몰입과 신뢰를 매우 애착심 큼 및 매우 신뢰

<표 2-36> 근로자 참여, 발언, 노조 몰입 및 신뢰

		노조몰입 높음	p	노조신뢰 높음	p
전 체		73.0	-	83.2	-
발언: 업무방법	낮음	68.8	***	79.7	***
	높음	77.1		86.6	
발언: 교육훈련	낮음	71.8	*	82.3	
	높음	77.1		85.9	
발언: 일정계획	낮음	71.0	**	82.4	
	높음	77.1		84.7	
발언: 목표설정	낮음	70.8	**	81.9	*
	높음	78.9		86.5	
현장간담회 참여	아니오	72.5		82.2	**
	예	76.2		89.6	
소집단활동 참여	아니오	68.8	***	79.9	***
	예	80.4		89.1	
노사협의회	아니오	65.4	***	77.2	***
	예	85.5		92.9	
전사 성과배분	아니오	73.5		84.0	*
	예	70.5		78.6	
사업장 성과배분	아니오	73.8		80.8	
	예	72.8		83.7	
우리사주 가입	아니오	73.1		83.5	
	예	72.4		82.0	

주: *p<.05, **p<.01, ***p<.001.

의 경우에 4의 값을 갖도록 리코딩하여 분석하였고, 분석결과는 <표 2-37> 및 <표 2-38>이다. 다변량 분석결과는 기술통계치에서 살펴본 결과와는 다르나 전체적으로 보면 유사한 경향성을 보인다. 세부 항목 별로 대체로 업무관련 발언권은 노동조합 몰입 및 신뢰와 정의 관계를 보이고 의사결정 참여인 근로자 참여도 노동조합 몰입 및 신뢰와 정의 관계를 보이고 있다. 앞서 근로자 참여 및 발언과 노동조합 활동 참여 간 분석과 유사하게 이 분석결과도 근로자 참여 및 발언이 노동조합 대체라기보다는 상호 양립 가능하다는 가설에 가까운 결과를 보이고 있다.

<표 2-37> 발언, 참여, 노동조합 몰입

	모형 1		모형 2		모형 3	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
남성	0.49 ***	0.13	0.46 ***	0.14	0.49 ***	0.13
연령	0.04 ***	0.01	0.04 ***	0.01	0.04 ***	0.01
초대졸 이상	-0.18	0.13	-0.15	0.13	-0.12	0.13
감독자	0.10	0.16	0.08	0.17	0.18	0.16
평조합원	0.62 ***	0.15	0.50 ***	0.16	0.48 ***	0.16
조합간부	1.51 ***	0.21	1.36 ***	0.22	1.31 ***	0.22
발언: 업무방법	0.25 **	0.12	0.10	0.12		
발언: 교육훈련	0.15	0.15	0.09	0.16		
발언: 일정계획	0.16	0.13	0.11	0.13		
발언: 목표설정	0.14	0.15	0.19	0.15		
현장간담회 참여			0.19	0.17	0.25	0.16
소집단활동 참여			0.41 ***	0.12	0.40 ***	0.11
노사협의회			0.79 ***	0.12	0.82 ***	0.12
전사 성과배분			-0.28 *	0.15	-0.23	0.15
사업장 성과배분			-0.04	0.19	0.01	0.19
우리사주 가입			-0.18	0.18	-0.17	0.18
Chi Square	200.3 ***		256.7 ***		252.8 ***	
-2LL	2,200.3		2,565.0		2,275.1	
N	1,482		1,429		1,462	

주: 유노조에 한정. *p<.1, **p<.05, ***p<.01. 상수는 보고하지 않았음.

<표 2-38> 발언, 참여, 노동조합 정보 신뢰

	모형 1		모형 2		모형 3	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
남성	0.28 *	0.14	0.26 *	0.15	0.26 *	0.15
연령	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01
초대졸 이상	-0.09	0.14	-0.05	0.14	-0.03	0.14
감독자	0.21	0.18	0.21	0.19	0.27	0.18
평조합원	0.42 **	0.17	0.33 *	0.18	0.31 *	0.17
조합간부	1.52 ***	0.23	1.29 ***	0.25	1.24 ***	0.24
발언: 업무방법	0.33 **	0.13	0.16	0.14		
발언: 교육훈련	0.23	0.17	0.14	0.17		
발언: 일정계획	-0.11	0.14	-0.19	0.14		
발언: 목표설정	0.06	0.16	0.08	0.17		
현장간담회 참여			0.61 ***	0.18	0.65 ***	0.18
소집단활동 참여			0.55 ***	0.13	0.51 ***	0.13
노사협의회			1.08 ***	0.14	1.10 ***	0.14
전사 성과배분			-0.23	0.17	-0.17	0.16
사업장 성과배분			-0.09	0.21	-0.04	0.21
우리사주 가입			-0.23	0.20	-0.24	0.20
Chi Square	86.1 ***		197.4 ***		196.1 ***	
-2LL	1,838.3		2,068.5		1,869.9	
N	1,485		1,430		1,466	

주: 유노조에 한정. *p<.1, **p<.05, ***p<.01. 상수는 보고하지 않았음.

근로자 참여 및 발언의 노동조합 대체효과 관련 마지막 지표는 노동조합 찬반투표 의향이다. 동 질문은 전체 근로자를 대상으로 이루어졌는데, ‘만일 오늘 귀 회사 노동조합의 존속-폐지(무노조 사업장은 설립 찬반)에 대한 투표가 실시된다고 가정하면 귀하는 어느 쪽에 투표하시겠습니까?’이며 응답범주는 존속, 폐지(무노조 사업장은 찬성, 반대)이다. <표 2-39>는 근로자 참여 및 발언권에 따라 노동조합 찬반 여부에 차이가 있는지를 살펴본 것이다. 차이 분석결과는 표본의 성격에 따라 차이가 있지만, 전체적으로 보면 업무관련 발언권의 경우 표본을 불문

하고 노동조합 찬성과는 부(-)의 관계, 즉 업무관련 발언권이 낮을수록 노동조합을 선택하는 경우가 더 높게 나타난다. 한편 의사결정 참가는 유노조 사업장의 경우 노동조합 찬성과 정(+)의 관계 패턴을 보이는 반면 무노조 사업장에서는 노동조합 찬성과 부(-)의 관계 패턴이라는 대비되는 결과를 보이고 있다.

다른 변수의 영향력을 통제한 효과를 살펴보기 위해 전체 표본, 유노조 표본 그리고 무노조 표본을 분리해서 각각 이항 로짓 분석을 실시한 것이 <표 2-40~42>이다.

<표 2-39> 근로자 참여, 발언, 노조 찬반

	전 체 (N=2317)		노조 유무별			
			유노조 (N=1,744)		무노조 (N=573)	
	찬성	p	찬성	p	찬성	p
전 체	88.9	-	94.1	-	73.0	-
발언: 업무방법	낮음	90.6	94.3		77.1	
	높음	87.6			70.7	
발언: 교육훈련	낮음	91.0	94.8	*	77.7	***
	높음	83.1			64.0	
발언: 일정계획	낮음	90.3	94.5		76.3	
	높음	86.5			69.2	
발언: 목표설정	낮음	90.7	94.4		77.1	**
	높음	84.7			67.1	
현장간담회 참여	아니오	89.7	93.8		76.0	*
	예	85.8			63.8	
소집단활동 참여	아니오	86.8	91.9	***	74.2	
	예	93.1			68.4	
노사협의회	아니오	86.7	92.6	***	73.9	
	예	93.3			67.5	
전사 성과배분	아니오	79.4	93.5		70.3	**
	예	93.6			85.1	
사업장 성과배분	아니오	89.2	94.6	*	72.6	
	예	87.6			74.8	
우리사주 가입	아니오	88.9	94.7	*	71.4	
	예	89.0			81.3	

주: *p<.05, **p<.01, ***p<.001.

40 근로자 참여 한일 비교

<표 2-40>의 전체 표본 대상 분석결과를 보면 업무관련 발언권의 경우 대부분 부호가 음(-)의 방향을 보이는 반면, 의사결정 참여 중 소집단활동 참여, 노사협의회 참여 그리고 재무참여 중 우리사주 가입은 노동조합 찬성과 유의한 정(+)의 관계를 보인다.

<표 2-40> 근로자 참여, 발언, 노동조합 찬성: 전체 표본

	모형 1		모형 2		모형 3	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	1.24 ***	0.38	1.03 ***	0.40	0.68 *	0.38
남성	-0.28	0.18	-0.29	0.18	-0.27	0.18
연령	0.00	0.01	0.00	0.01	0.01	0.01
초대졸 이상	0.18	0.18	0.23	0.18	0.19	0.18
감독자	0.14	0.20	0.05	0.20	-0.09	0.20
평조합원	1.91 ***	0.19	1.37 ***	0.23	1.43 ***	0.23
조합간부	2.18 ***	0.41	1.60 ***	0.44	1.39 ***	0.40
비조합원	1.16 ***	0.25	0.62 **	0.31	0.60 **	0.30
발언: 업무방법	0.17	0.19	0.12	0.20		
발언: 교육훈련	-0.42 **	0.21	-0.46 **	0.21		
발언: 일정계획	-0.08	0.19	-0.11	0.20		
발언: 목표설정	-0.25	0.21	-0.26	0.22		
현장간담회 참여			-0.29	0.22	-0.29	0.22
소집단활동 참여			0.46 **	0.20	0.45 **	0.20
노사협의회			0.42 **	0.21	0.28	0.20
전사 성과배분			0.59 ***	0.22	0.59 ***	0.22
사업장 성과배분			-0.09	0.21	-0.09	0.20
우리사주 가입			0.09	0.23	0.09	0.22
Chi Square	156.1 ***		177.8 ***		160.2 ***	
-2LL	1,129.4		1,107.6		1,160.2	
N	1892					1,934.0

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01. 상수는 보고하지 않았음.

<표 2-41>의 유노조 표본 대상 분석결과와 전체 표본의 분석결과와 유사하다. 즉 업무관련 발언권 4개 변수의 부호는 대체로 부(-)의 방향을 보이고 있지만, 의사결정 참여 3개 변수의 회귀계수 부호는 모두 정(+)의 방향을 보이고 그 중 소집단활동 참여와 노사협의회 참여는 통계적으로 유의한 정(+)의 방향을 보이고 있다. 이처럼 근로자 참여와 발언이 노동조합 찬반투표 의향에 미치는 영향을 단순하게 대체효과로 단정할 수도 없고 그렇다고 상호 양립하는 관계라고 보기도 힘든 복잡한 결과를 보이고 있다.

<표 2-41> 근로자 참여, 발언, 노동조합 찬성: 유노조표본

	모형 1		모형 2		모형 3	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	2.61 ***	0.54	2.98 ***	0.71	2.39 ***	0.67
남성	-0.02	0.29	-0.03	0.31	-0.07	0.30
연령	-0.02	0.02	-0.02	0.02	0.00	0.02
초대졸 이상	0.33	0.30	0.34	0.31	0.29	0.30
감독자	0.10	0.35	0.06	0.36	-0.11	0.33
평조합원	0.79 ***	0.28	0.61 **	0.30	0.66 **	0.29
조합간부	1.08 **	0.47	0.80 *	0.48	0.60	0.44
발언: 업무방법	0.14	0.27	-0.08	0.28		
발언: 교육훈련	-0.29	0.33	-0.36	0.34		
발언: 일정계획	-0.08	0.28	-0.19	0.29		
발언: 목표설정	-0.06	0.33	0.05	0.33		
현장간담회 참여			0.36	0.45	0.38	0.45
소집단활동 참여			1.18 ***	0.33	1.18 ***	0.33
노사협의회			0.85 ***	0.30	0.64 **	0.28
전사 성과배분			-0.57	0.44	-0.51	0.42
사업장 성과배분			-0.47	0.38	-0.48	0.37
우리사주 가입			-0.45	0.32	-0.36	0.31
Chi Square	11.8		45.3 ***		41.052 ***	
-2LL	604.6		571.1		607.422	
N	1,427				1,461	

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01. 상수는 보고하지 않았음.

42 근로자 참여 한일 비교

<표 2-42>의 무노조 표본 대상 분석결과는 전체적으로 보면 근로자 참여와 발언의 이른바 대체효과가 가장 뚜렷하게 나타나는 것으로 볼 수 있다. 업무관련 발언권 4개 변수의 회귀계수들이 대체로 부(-)의 방향을 보이고 있고 의사결정 참여 3개 관행 회귀계수도 대체로 부(-)의 방향을 보이고 있다. Fiorito(2001)의 미국 WRPS 분석에서도 전반적 발언권 만족이 인적자원관리와 노동조합 찬반 의향을 부분 매개하는 것이 무노조 사업장이었다는 점에서도 유사한 결과라 할 수 있겠다. Fiorito(2001)의 연구에서도 유노조 사업장의 경우에는 본 연구의 업무 관련 발언권에 해당되는 발언권 만족과 노동조합 찬반투표 의향간에는 유의한 관계가 나타나지 않았다.

<표 2-42> 근로자 참여, 발언, 노동조합 찬성: 무노조 표본

	모형1		모형2		모형3	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	1.03 *	0.58	0.37	0.61	0.19	0.58
남성	-0.36	0.24	-0.35	0.25	-0.34	0.24
연령	0.01	0.02	0.03 *	0.02	0.03 *	0.02
초대졸 이상	0.08	0.24	0.15	0.24	0.13	0.24
감독자	0.20	0.25	0.00	0.26	-0.09	0.25
발언업무방법	0.24	0.28	0.29	0.29		
발언: 교육훈련	-0.55 **	0.27	-0.56 **	0.28		
발언: 일정계획	-0.09	0.27	-0.07	0.28		
발언: 목표설정	-0.43	0.29	-0.34	0.31		
현장간담회 참여			-0.50 *	0.29	-0.47 *	0.28
소집단활동 참여			-0.10	0.28	-0.19	0.27
노사협의회			0.02	0.33	-0.14	0.31
전사 성과배분			1.39 ***	0.39	1.37 ***	0.37
사업장 성과배분			-0.29	0.29	-0.23	0.29
우리사주 가입			0.47	0.34	0.45	0.34
Chi Square	15.9 **		38.9 ***		28.0 ***	
-2LL	519.3		496.4		514.2	
N	465				473	

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01. 상수는 보고하지 않았음.

제7절 요약

이상 한국의 전기·전자산업 근로자 참여 조사 자료 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 자신이 희망하는 수준보다 현재 발언권을 덜 보유하고 있는 근로자의 비중은 사안별로 51.8~64.4%로 나타나 절반 이상의 근로자들이 발언격차를 느끼고 있다. 인적특성별로 보면 여성, 청장년층, 고졸 이하, 비감독 평사원, 그리고 노동조합원이 발언격차를 많이 느끼는 것으로 나타났다. 발언격차가 클수록 발언권 강화의 필요성을 더 많이 느끼고 있었고, 대략 90% 정도의 응답자들은 현재보다 근로자 발언권이 강화되면 기업경쟁력, 품질, 일의 보람이 향상될 것이라고 예상하였다.

둘째, 소집단활동과 현장간담회 제도 도입률은 각각 84.6% 및 70.6%이지만, 두 제도가 도입된 사업장의 근로자 참여율은 각각 37.3% 및 18.3%로 제도 도입률에 비해 낮게 나타났다. 노사협의회가 존재하는 경우 여기서 논의되는 내용을 80% 이상 전달 받는다는 경우가 32.2%로 높지 않은 수치를 보였다. 소집단활동이나 현장간담회에 자주 또는 적극적으로 참여할수록 두 제도에 대한 만족도도 높고 긍정적인 기능을 더 높게 평가하고 있었다. 소집단활동이 없는 경우에 65.1% 근로자들이 그리고 현장간담회가 없는 경우 79.4%의 근로자들이 해당 참여 제도의 도입을 희망하고 있어 일종의 참여 격차도 존재하고 있음을 확인할 수 있었다.

셋째, 직장생활에 불만을 느끼는 사람들의 비중을 살펴보면 직무불만 25%, 출근하기 싫음 30.4%, 회사에 대한 몰입 낮음 20.5%, 회사에 대한 신뢰 낮음 25.8%, 노사관계가 나쁨 39.4%로 나타났다. 업무관련 발언권이 낮거나 희망하는 발언수준보다 현재 보유하고 있는 발언수준이 낮을 경우 직장생활에 대한 불만이 높았고, 현장간담회와 소집단활동에 참여할 경우나 노사협의회 정보를 제대로 전달받는 경우에는 그렇지

않은 경우에 비해 직장생활에 대한 불만이 낮았다. 다변량 분석을 통해 직장생활에 대한 불만과 근로자 참여, 발언의 관계를 분석한 결과 [근로자 참여→발언→불만]의 관계가 성립함을 확인할 수 있었다.

넷째, 근로자 참여와 발언은 노동조합 대체효과가 있는가를 살펴본 결과는 다음과 같다. 근로자 참여와 발언은 노동조합 활동 참여, 노동조합에 대한 신뢰와 몰입과 대체로 정(+)의 관계가 나타나 노동조합 대체효과보다는 양립가능 내지 상호 보완적인 관계가 나타났다. 한편 근로자 참여와 발언이 노동조합에 대한 찬반투표 의향에 미치는 영향을 분석한 결과 유노조 표본의 경우에는 대체관계를 발견할 수 없었던 반면 무노조 표본의 경우 대체로 부(-)의 관계가 나타나 노동조합 대체효과가 존재할 수 있다는 점을 발견하였다.

이상 발언격차, 근로자 참여, 근로자 불만간 관계에 대한 분석결과는 3자간 관계의 정도 차이는 있지만 관계의 방향성은 미국(Freeman & Rogers, 1999) 및 일본(Chuma et al., 2004, 2005)의 연구결과와 동일하다. 이처럼 [근로자 참여-발언-근로자 태도]간 관계는 보편성을 지닌다고 볼 수 있으며, 다만 국가별 그리고 표본의 특성별로 관계의 크기에 차이가 있다고 볼 수 있다. 한편 근로자 참여와 발언이 노동조합에 미치는 효과를 분석한 결과 유노조 표본의 경우 해당 변수들은 노동조합 대체보다는 보완적인 효과가 큰 것으로 나타난 반면, 무노조 표본의 경우 대체효과적 경향성을 발견할 수 있었다.

제3장 한일 비교

제1절 서론

지난 20여년간 일본과 미국 그리고 기타 산업 국가들의 작업장에서 일어난 가장 중요한 변화 중 하나는 흔히 고성능 또는 참여적(high performance or involvement) 작업관행이라 불리는 혁신적 작업관행의 출현이다. 전통적 작업시스템과 극명하게 대조를 이루는 것으로, 이러한 새로운 작업관행들의 조합으로 구성된 새로운 참여적 작업시스템은 일선 작업자(예: 제조업에서의 기계 오퍼레이터와 서비스업에서의 일선 고객 응대자)들의 중요성에 대하여 근본적으로 다른 가정에 기초하고 있다. 일선 작업자들의 재량적 노력은 매우 중요할 수 있으며, 그들은 관리자나 기술자들은 얻을 수 없는 중요한 로컬(local) 지식들(예: 생산 성과 품질, 고객만족, 그리고 작업장 안전을 향상시키기 위한 다양한 아이디어들)을 획득할 수 있다. 그리고 로컬 지식과 정보는 일선 작업자들간 그리고 일선작업자들이 기술자나 관리자들과 협력할 때에 가장 잘 획득된다. 요약하면, 새로운 참여적 작업시스템이란 현장수준에서 근로자들의 팀워크와 일선 근로자들 사이에, 그리고 정규직 일선 근로자와 관리자, 그리고 기술자들 간에 유용한 로컬 지식의 공유를 장려하기 위해 개발되어져 온 것이다.

이러한 새로운 참여적 작업시스템은 다음 세 가지의 핵심 요소를 지닌다.

기회: 첫째, 참여적 작업시스템은 일선 근로자들에게 자신들의 재량적 노력을 투입하고, 유용한 로컬 지식을 획득하며 이를 그들의 동료기술자들과 그리고 관리자들과 공유할 기회가 주어진다. 일선 근로자들에게 그러한 기회를 만들어주기 위해 다양한 형태의 팀이 사용된다.

유인: 둘째, 일선 근로자들에게 그러한 로컬 지식을 창출한 기회가 주어진다 하더라도 다음의 두 조건들이 충족되지 않는다면 그들은 그렇게 하지 않을 것이다: (i) 일선 근로자들과 회사의 이해 일치; (ii) 일정 수준의 고용안정성 보장. 일선 근로자들과 회사의 이해 일치는 다음의 두 가지 형태의 인사정책에 의해 촉진된다: (i) 경영진이 회사 경영에 관련된 중요 정보들을 일선 근로자들과 함께 공유하는 정보 공유메커니즘을 통해 회사에 대한 근로자들의 충성심과 몰입 촉진; (ii) 종업원주제나 이익배분제, 성과배분제 그리고 광범위한 스톡옵션제도 등과 같이 일선 근로자들의 재정적 복지가 회사의 재정적 복지와 연계되는 재무적 참여. 마지막으로 고용 안정성도 새로운 참여적 작업시스템이 작동하는 데에 중요한 필요조건이 될 수 있다. 예를 들어, 일선 근로자들은 그들의 직무를 더욱 신속하게 수행할 수 있는 방법을 발견할 수 있고, 따라서 그들 동료의 직무 또한 수행할 수 있는 시간적 여유가 생길 수 있다. 그런데 이는 동료들의 일자리를 빼앗거나 일선 작업자 자신의 일자리가 빼앗길 수 있음을 의미한다(자신의 직무가 다른 동료에 의해 수행되는 경우). 따라서 일정 수준의 고용안정성이 보장되지 않는다면, 일선 근로자들로서는 성과를 향상시킬 수 있는 로컬 정보를 누설할 유인이 없는 것이다.⁴⁾

역량: 일선 근로자들에게 그들의 로컬 지식을 개발하여 그것을 경영진과 공유할 기회가 주어지고 또 그에 대한 적절한 유인을 갖는다 하더라도, 그들에게 적절한 역량과 숙련이 없이는 그러한 로컬 지식이 전

4) 새로운 참여적 고용체계 하에서 고용안정성(job security)의 중요성에 대하여는 Levine(1995)과 Carmichael and MacLeod(1993)의 연구를 참조.

혀 발생하지 않거나 또는 발생하더라도 전사적으로 널리 공유되지 않을 수도 있다. 따라서 신중한 선발과 채용은 참여적 작업시스템의 필수적 구성 요소이며, 일선 근로자들은 일단 고용되면 현장 및 현장외 훈련과 같은 매우 강도 높은 교육훈련을 받는다.

새로운 작업관행에 관한 대부분의 선행연구들은 다음의 두 가지 질문에 중점을 두고 있다: (i) 그러한 새로운 작업관행이 회사에서 어떤 역할을 하나?(예: 기업성가에 미치는 영향),⁵⁾ 그리고 (ii) 어떤 회사들이 그러한 관행들을 도입할 가능성이 높을까? (예: 숙련 노동력을 지닌 기술수준이 높은 회사들인가 아니면 다른 전통적 회사들인가).⁶⁾ 이러한 질문들에 답하기 위해 연구자들은 기업들을 대상으로 인터뷰와 설문 실시했는데, 응답자는 대체로 인사팀장이나 또는 노조 간부들이었다.

그동안 소홀히 다루어져 온 중요한 질문은 바로 이러한 새로운 작업관행들이 근로자들에게 미치는 영향을 무엇인가⁷⁾ 하는 것이다. 이는 매우 중요한 물음이다. 첫째, 고성능 작업조직은 일선 근로자들 개개인의 주도성과 창조성을 이용한다. 그러므로 기업의 성과는 종업원 개개인이 스스로 얼마나 창조적인 문제 해결자로서의 의지를 가지느냐에

-
- 5) 현재 미국에서는 그러한 작업관행들이 기업 성과에 미치는 효과들에 대하여 체계적인 연구들이 축적되고 있다. 예를 들어, Ichniowski, Shaw and Prennushi(1997)의 연구와 Black and Lynch(2001), Helper(1998), Freeman and Kleiner(2000), Freeman, Kleiner, and Ostroff(2000) 그리고 Bartel(2004)의 연구가 대표적이며 Ichniowski, Casey에 의해 편집된 *Industrial Relations*의 특별 호에 게재된 Thomas A. Kochan, David I. Levine, Craig Olson and George Strauss(Vol. 35, July 1996)의 연구가 있다. 이들 경제학 문헌들에 더하여 경영학 분야에서도 관련 연구들이 풍부한데, 예를 들면, Lawler, Mohrman and Ledford(1995)의 연구와 Becker and Huselid(1998)의 연구가 있다. 그러나 그러한 연구들은 여전히 상대적으로 제한적이다. 대표적인 예로 일본에서는 Kato and Morishima(2002); 이탈리아 연구로는 Leoni, et. al. (2001); Addison and Belfield(2000); 영국의 연구로는 Conyon and Freeman (2001)가 있으며 덴마크의 Eriksson(2003), 스페인의 Bayo-Moriones, et. al.(2003)이 대표적이다.
- 6) 이들 새로운 작업관행의 도입에 관한 연구들은 효과에 관한 연구들에 비해 상대적으로 적은 편이다. 대표적 연구로는 Pil and MacDuffie(1996)과 Ichniowski and Shaw(1995)의 연구, 그리고 일본의 Kato and Morishima (2002)의 연구가 있다.
- 7) *Industrial Relations*의 가장 최근 특별호 (January 2004)에서는 본 주제에 관한 학문적 공백을 매우고자 하는 시도가 있었다.

달려 있는데, 불만족한 근로자들은 그러한 의지가 낮다. 둘째, 한국이나 일본, 그리고 미국 등과 같은 산업 국가들에서는 많은 근로자들이 대부분의 시간을 직장에서 보내고, 따라서 직장에서 일어난 일들이 그들의 삶에 매우 중대한 영향을 끼친다. 이것이 바로 이러한 새로운 작업관행들이 근로자들에게 미치는 영향에 대한 조사가 중요성을 갖는 주요한 이유이다.

선행연구들의 공백을 메우기 위해, Freeman과 Rogers(1999)는 근로자 이익대표와 참여에 관한 조사(Worker Representation and Participation Survey; WRPS)를 수행하였다. 이들의 조사는 기업의 의사결정에 있어서 근로자들의 참여와 영향력의 정도가 그들의 작업생활 전반에 어떠한 영향을 미치는가, 그리고 새로운 작업관행들 각각이 구체적으로 근로자들에게 어떠한 영향을 미치는가에 관하여 첫번째 연구 결과를 발표했다.

이와 유사한 조사를 수행하고 근로자에 대한 관점을 제공하는 것이 시급히 필요함에 의견을 같이 하는 노동경제학자들의 글로벌 네트워크의 일원으로서 우리는 한국의 근로자 이익대표와 참여에 관한 설문조사(KWRPS)를 제안했다. 관련 연구들의 검토결과 한국에서 이 같은 종류의 설문조사는 최초임을 확인했다. 한국에서 이 같은 설문조사를 수행하고 수집된 데이터를 분석하여 이를 다른 산업 국가 특히 일본에서의 조사결과와 비교해 보는 것은 매우 시의 적절한 연구일 것이다.⁸⁾ 전통적으로 한국과 일본의 기업들은 장기고용과 연공급 및 연공별 승진체계, 기업단위 노조 그리고 참여적 고용체제로 특징 지워지는 노사관계의 동아시아 모델을 지지해왔다. 그러나 최근 들어 일본과 한국은 분리되는 양상을 보이고 있다. 즉, 일본이 협력적 노사관계 체도를 주로 유지⁹⁾하고 있는 반면 한국은 더욱 적극적인 외부노동시장의 사용으로 대립적이며 적대적인 노사관계를 수반하는 영미의 노동시장 유연화

8) 일본의 WRPS는 2003년 12월~2004년 1월 사이에 수행되었다. 일본 WRPS에 관한 자세한 사항은 Chuma, Kao and Ohashi(2005)의 연구를 참조.

9) 일본 고용관행의 영속적인 특질에 관하여는 Kato(2001, 2003)와 Ganda and Rebick(200)의 연구를 참조.

모델을 채택하고 있다.¹⁰⁾ 한국 노사관계의 현 상태에서 한국 근로자들의 관점을 뚜렷이 인식하고 이를 일본의 그것과 비교하는 것은 특정 정책과 관련이 있다. 이러한 비교연구는 한국 노사관계시스템의 현 상태에 관하여 신선하고 중요한 통찰을 제공할 뿐만 아니라 정책 입안자와 회사의 경영진 그리고 노동조합의 지도부에도 현 노사관계를 개혁하기 위한 보다 현실성 있는 정책을 개발하고 실행하는 데 도움을 줄 것이다.

제2절 자 료

일본 전기·전자·정보산업 연합(Denki Rengo-Japanese Electrical, Electronic, Information Union)과 니케이 연구소(Nikkei Research)의 적극적 도움으로 일본 연구팀(Chuma, Kato and Ohashi)은 지난 2003년 12월에서 2004년 1월 사이에 JWRPS를 수행하였다. 일본의 전기·전자·정보산업 연합에 소속된 총 659,729명의 근로자들 중 3,000명의 근로자들이 무작위 선발되었으며 이 중 2,611명의 근로자들로부터 최종 이용 가능한 응답을 확보했다(응답률 87%). 87%라는 높은 응답률로 유노조기업 근로자 샘플은 적지 않은 신뢰성을 얻었다.

대응표본의 구성을 위해 동일 전기·전자·정보산업 내의 무노조 기업에 속한 2,275명의 근로자들을 무작위 추출하였으며, 이 중 445명의 근로자들로부터 이용 가능한 응답을 확보했다(응답률 19.6%). 19.6%라는 응답률은 일본 내에서 본 조사와 유사한 속성을 가진 대부분의 다른 조사들과 비교하여 낮은 수치는 아니다.

본 조사는 일본의 전기·전자·정보산업 연합의 조합원들로 구성된

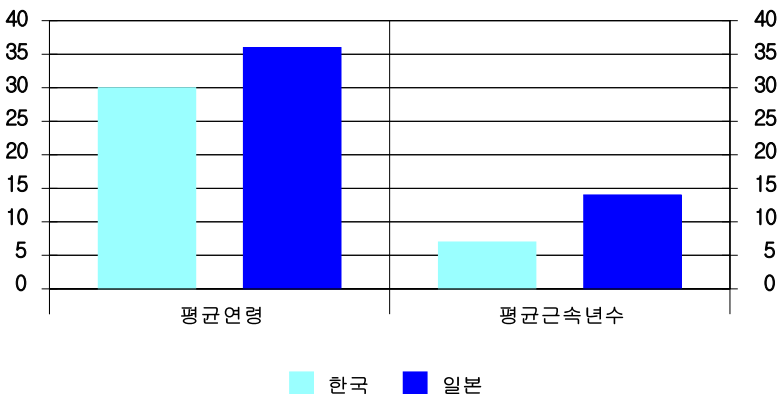
10) 자세한 사항은 최근 한국 산업연구원의 후원으로 개최된 국제 심포지엄(2005년 11월) “경쟁력 향상을 위한 노사관계 개혁의 비전 모색(Seeking a vision for labor-management reform to enhance competitiveness)”에서 발표된 논문들을 참조. (<http://www.kiet.re.kr/UpFile/newsbrief/1133775182921.pdf>)

한 그룹에게 먼저 파일럿 테스트를 거친 후 그에 근거하여 설문문항이 수정되었다. 일본 연구팀은 두 개의 보고서를 작성했는데, 그 보고서 안에서 일본 WRPS로부터 얻은 데이터를 분석하여 최초 연구결과를 발표했다(Chuma, Kato and Ohashi, 2004; and Chuma, Kato, and Ohashi, 2005). 한국의 자료 수집과정은 제2장에서 설명한 바와 같다.

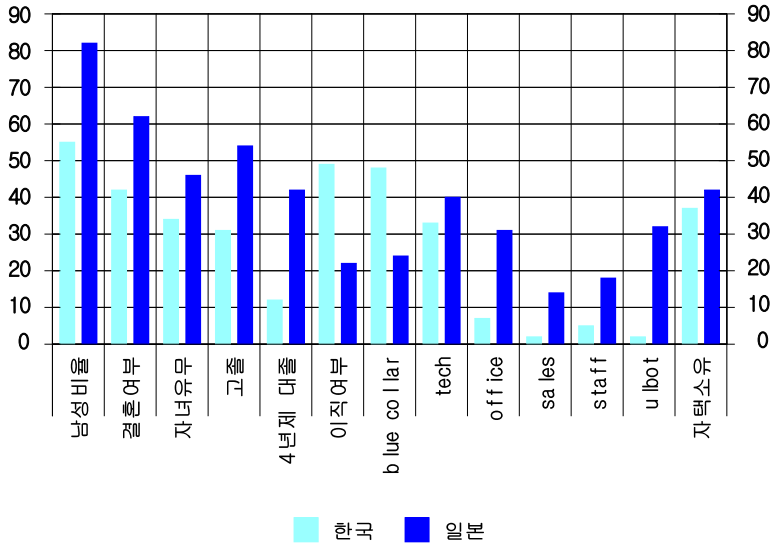
요약하면, 그 구성상 우리는 아시아의 두 중요한 경제권으로부터 비교가 가능한 매우 유사한 데이터의 쌍을 확보한 셈이다. 본 보고서에서는 일본의 WRPS와 대조를 이루는 것으로서 한국의 WRPS 데이터의 최초 분석을 통한 예비적 연구결과를 소개하고자 한다. 본 보고서에서 사용된 표본은 노동조합에서 일하는 상근 노조간부들을 제외하고 회사로부터 임금을 받는 정규직 근로자들만을 대상으로 하고 있다. 이는 첫째, 우리의 관심의 대상은 정규직 근로자들의 관점이지 상근 노조간부들이 아니기 때문이며 둘째, 일본의 WRPS의 경우는 상근 노조간부들이 과대 표집된 반면 한국의 WRPS의 경우 상근 노조간부가 과대하게 표집되지 않았기 때문이다.

[그림 3-1]과 [그림 3-2]에 양국가의 기본적인 근로자들의 특성이 나타나있다. [그림 3-1]에서 보여지는 것과 같이 일본의 근로자들은 한국

[그림 3-1] 한국과 일본 근로자들의 연령 및 근속년수(년): 전체 표본



[그림 3-2] 한국과 일본 근로자들의 인적특성(%): 전체 표본



근로자들에 비해 연령이 높은 편이며(36세:30세) 현재 근무하고 있는 회사에서의 평균 근속년수는 한국 근로자들의 두 배에 달한다.¹¹⁾ [그림 3-2]는 그 외의 양 국가의 근로자들의 인적특성들을 나타내고 있다. 일본 근로자들 중 80% 이상이 남자인데 반해 한국의 근로자들의 경우 남성의 비율이 55% 미만이다. [그림 3-1]의 두 국가간 연령과 근속년수의 차이에서도 알 수 있듯이 일본 근로자들이 한국 근로자들에 비해 기혼율 및 자녀가 존재하는 비율도 높았다. 더욱이 고졸 이상과 4년제 대졸 이상의 학력 소지자의 비율 또한 일본이 높았는데, 양 국가간 근로자들의 이러한 학력의 차이는 표본에 해당하는 근로자들의 직무구성을 반영하는 것으로 한국의 경우 표본의 50%가 블루칼라였는데 반해 일본의 경우 블루칼라의 비율이 25%였다.¹²⁾

11) 별도로 명시된 것을 제외하고 본 보고서에서 기술하고 있는 한국과 일본의 모든 차이는 신뢰구간 99%, $p < .01$ 에서 통계적으로 유의미하다.

12) 두 국가의 오피레이터 비율의 차이는 대체로 한국의 노조가 일본의 노조에 비해 덜 포괄적이라는 사실에 기인한다. 한국에서는 일반적으로 대졸자 및 사무직 근로자들은 그들 경력의 최초 시작시점으로부터 노동조합으로부터 제외되는 반면 일본은 대

최종학교 졸업 이후 바로 입사한 것이 아니라 다른 회사에서 얼마간 근무 후 현재의 회사로 이직해 온 근로자의 비율은 일본에 비해 한국이 상당히 높았다(22%:50%). 이러한 결과는 최근 한국이 장기고용이라는 동아시아의 노사관계 모델에서 일본보다 더욱 더 일탈해가고 있다는 인식과 일치하는 것이다.

직장위원(shop steward)과 같은 직장노조의 직책을 맡고 있는 근로자의 비율 또한 한국 표본보다 일본의 표본에서 훨씬 높게 나타났다.¹³⁾ 마지막으로 자택을 소유한 근로자들의 비율은 양 국가가 비슷하게 나타났다.

[그림 3-3]과 [그림 3-4]는 동일한 분석을 유노조 기업의 표본과 무노조 기업의 표본을 나누어서 실시하였다. 광범위한 표본을 사용하여 분석한 양 국가간 근로자들의 다양한 인적특성상의 차이는 한 가지 흥미로운 예외의 경우를 제외하고는 무노조 기업의 표본과 유노조 기업의 표본간에 별 차이가 없었다. 유노조 기업 표본의 경우, 다른 회사에서 얼마간 근무 후 현재의 회사로 이직한 경우가 일본에 비해 한국이 실제 높게 나타났으나 무노조 기업 표본의 경우 정반대의 패턴이 나타났다. 무노조 부문에 있어서는 이 같은 이직 케이스가 한국보다 일본에서 더욱 우세한 것으로 나타나 일본에서 이중노동시장이 여전히 존재하며 활성화되어 있음을 시사했다. 일본에서는 최근 들어 대기업의 정규직 근로자들로 구성된 1차 노동시장과 중소기업의 근로자들로 구성된 2차 노동시장 사이의 차이가 점차 뚜렷해지고 있다¹⁴⁾.

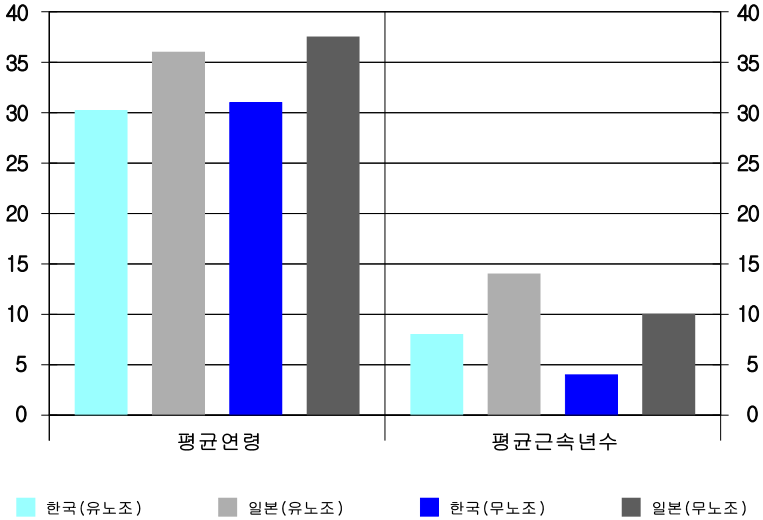
한국 WRPS는 비록 연구진이 직접 일본의 WRPS를 따라 모든 단계를 설계하고 관리했지만, 일본 표본과 비교하였을 때 전반적으로 한국 표본의 근로자들이 나이도 어리고 근속년수도 짧았다. 구체적으로 일본

졸자나 사무직 근로자라 하더라도 중간관리자가 되기 전까지는 노동조합에 소속된다. 무노조 기업 근로자 표본의 경우에도 양 국가간 비슷한 차이가 관찰되는데 이는 무노조 기업의 표본은 근로자들의 특성을 기준으로 유노조 기업의 표본과 대응시켰기 때문이다.

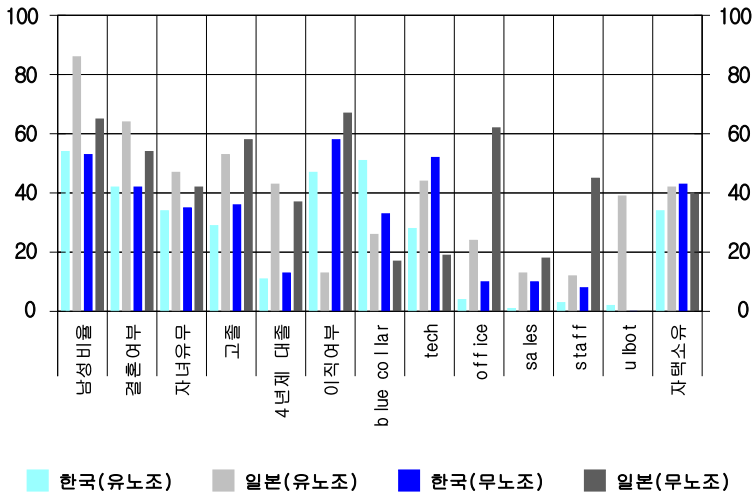
13) KWRPS에서는 직장위원들도 일반 조합원으로 간주된다.

14) 많은 연구들에서 1990년대 일본의 경제침체 기간중 일본 경제의 이중구조가 점차 뚜렷해지고 공식화되고 있음을 지적했다. Kato(2003) 참조.

[그림 3-3] 한국과 일본 근로자들의 연령 및 근속년수: 노조 유무별



[그림 3-4] 한국과 일본 근로자들의 인적특성: 노조 유무별



의 표본과 비교했을 때 한국 표본은 여성과 블루칼라의 비율은 더 높았고, 고학력 소지자의 비율은 낮았으며, 중간에 이직해 온 근로자들의 비율은 높고 직장위원회 소속 위원의 수는 더 적었다. 본 보고서에서 앞으로 기술될 내용들에 관하여는 신중한 해석이 필요하다. 두 국가간의 차이와 유사점에 관한 최종 결론은 데이터들을 이용한 완벽한 다변량 회귀분석이 시행된 이후에 내려질 수 있을 것이다.¹⁵⁾

제3절 참여격차¹⁶⁾

Freeman과 Rogers(1999)의 연구에 따라, 우리는 작업장에 영향을 미치는 다음의 네 가지 핵심적 의사결정사항들에 관하여 강한 영향력을 행사하기를 원하는 근로자들을 식별하기 시작했다. 이는 (i) 직무(Job) - 그들의 직무를 수행하기 위해 필요한 일련의 작업들을 어떻게 조직화하여 해당직무를 어떻게 수행할 것인가를 결정, (ii) 목표(Goal) - 작업집단 또는 작업부서를 위한 목표의 설정, (iii) 시간(Time) - 휴식시간 및 야근, 그리고 time off 등을 모두 포함한 작업 스케줄 설정, (iv) 훈련(Training) - 작업그룹 또는 작업부서의 사람들을 위해 어떤 교육이 필요한가에 대한 결정 등이다.

우리는 또한 그러한 의사결정에 대하여 자신들의 영향력 행사 의지가 결핍된 근로자들도 확인했다. 이를 통해 우리는 누가 영향력의 행사를 원하고 있지만 실제로 기회가 주어지지 않고 있는지를 발견해 낼 수 있다. [그림 3-5]에서 보여지듯이 무노조 기업과 유노조 기업을 통틀어서 약 30% 이상의 한국 근로자들이 그들 직무에 대하여 자신들의 참여와 영향력이 매우 중요하다는 것에 동의한 반면, 8%를 조금 넘는

15) 이를 위한 다변량 회귀분석을 현재 수행중에 있다.

16) Kato는 참여격차(participation gap)로 지칭하지만 한국의 연구진은 이를 발언격차(voice gap)로 명명하고 있다. 그리고 Kato가 사용하는 구체적 참여격차 및 일반적 참여격차는 각각 제2장의 평균격차 및 인별 발언격차에 해당된다(역자주).

근로자들만이 실제로 그러한 관여와 영향력을 행사하고 있었다. 22%의 한국 근로자들이 '구체적 참여격차(Specific participation gap)'를 느끼고 있었다. 반면, 일본의 경우 상당히 높은 비율의 근로자들이 실제 직무에서 영향력을 행사(43%)하고 있었으나, 그럼에도 불구하고 훨씬 더 많은 비율의 근로자들이 그들 직무에서 더 많은 영향력의 행사를 원하고 있었다(75%). 따라서 실질적으로는 한국에 비해 일본에서의 참여격차가 더 큰 것으로 나타났다(일본 32%: 한국 22%).

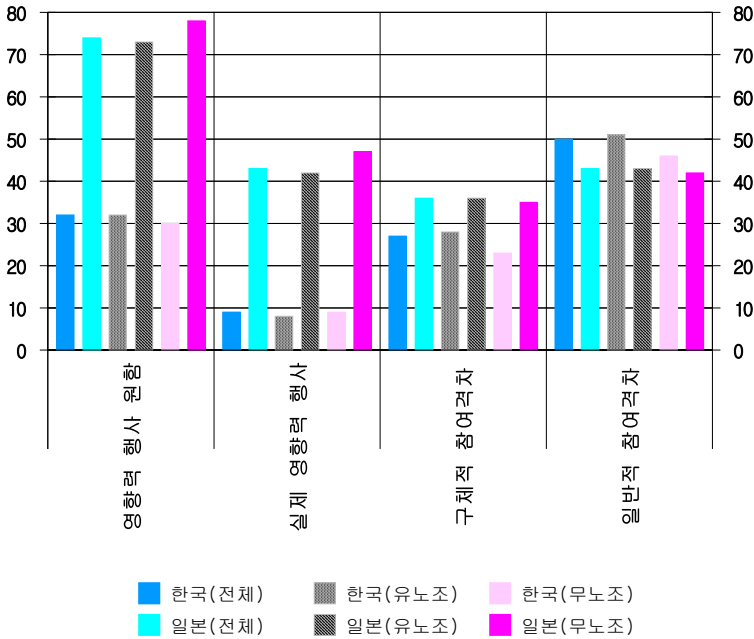
Freeman과 Rogers(1999)가 설명했던 것처럼, 구체적 참여격차는 실제 참여 및 대표격차를 과소평가하는 경향이 있다. 왜냐하면 실제 참여격차를 느끼고 있다고 간주되려면, 근로자들은 먼저 그들이 자신들의 직무에 있어 높은 수준의 참여와 영향력을 갖는 것이 매우 중요하다는 사실에 동의해야 하며, 그 후에 그들은 그러한 참여와 영향력을 갖고 있지 않다고 보고해야 하기 때문이다. 그러나 일부 근로자들은 그들이 높은 수준의 관여나 영향력을 갖는 것이 그렇게 중요하다고 생각하지 않으면서, 그들이 어떤 관여나 영향력도 행사하고 있지 않다고 보고하는 경우가 있다. 구체적인 참여격차에서는 이러한 근로자들은 어떤 참여 및 대표격차도 느끼지 않는다고 가정하고 있다.

이 문제를 바로잡기 위해 Freeman과 Rogers(1999)는 가령 그들이 원하는 수준보다 낮은 수준의 참여 및 영향력을 행사하는 근로자들의 비율 등과 같이 좀더 일반적인 참여격차의 측정도구를 사용할 것을 제안했다. [그림 3-5]는 그러한 일반적 참여격차 또한 보고하고 있는데, 흥미로운 점은 한국이 일본에 비해 일반적 참여격차를 느끼고 있는 근로자의 비율이 더 높은 것으로 나타났다는 점이다(한국 50%: 일본 43%).

마지막으로, 유노조 기업과 무노조 기업을 분리하여 살펴보았을 때에도 똑같은 결론을 내릴 수 있는가를 알아보기 위해 무노조 기업 표본과 유노조 기업의 표본을 분리하여 같은 분석을 실시하였다. 다행히 무노조 기업과 유노조 기업의 표본을 분리하여 살펴보았을 때에도 일본 근로자들과 한국 근로자들 간의 차이는 그렇게 민감하게 나타나지 않았다.

[그림 3-5] 직무수행방식의 결정에 대한 참여격차

(근로자 비율: %)



[그림 3-6~8]은 근로자들이 자신들의 영향력 행사를 원하는 세 가지의 각기 다른 의사결정 영역별로 같은 비율들을 보고하고 있다. 이는 (i) 작업그룹 또는 작업부서의 목표설정, (ii) 휴식시간 및 야근 그리고 time off 등을 모두 포함한 작업 스케줄의 설정, (iii) 작업그룹 및 작업 부서의 사람들을 위해 어떤 교육이 필요한가에 대한 결정 등이다.

[그림 3-6]에서와 같이 그들의 작업그룹이나 작업부서의 목표를 설정하는 데 있어서 실제 영향력을 행사하고 있는 근로자의 비율은 양 국가에서 모두 극히 낮았다(한국 3%: 일본 8%). 그러나 그러한 목표설정에서 영향력 행사를 원하는 근로자들의 비율은 한국에 비해 일본에서 상당히 높은 편(한국 24%: 일본 46%)이었으므로, 실제 구체적 참여 격차를 느끼고 있는 근로자들의 비율은 한국보다 일본에서 훨씬 높았

다(한국 22%: 일본 39%). [그림 3-5]의 경우와는 달리 목표에 대한 일반적인 참여격차를 느끼고 있는 근로자의 비율은 한국보다 일본에서 매우 유의하게 높았다(일본 75%: 한국 59%). 또한 한국 근로자와 일본 근로자들의 이러한 차이는 무노조 기업과 유노조 기업을 분리하여 살펴보았을 때에도 유사했다.

작업 스케줄에 대한 영향력에 관하여는 [그림 3-7]에서와 같이 일본이 한국에 비해 영향력의 행사를 원하는 근로자들의 비율이 더 높았다(일본 15%: 한국 4%). 그러나 일본은 그만큼 실제 그러한 영향력을 행사하고 있는 근로자들의 비율이 한국에 비해 높았다(일본 32%: 한국 23%). 결과적으로 양 국가간 구체적 참여격차를 느끼고 있는 근로자의 비율 차이는 통계적으로 유의성을 나타내지 않았다. 반면, 작업 스케줄에 관하여 일반적 참여격차를 느끼고 있는 근로자의 비율은 일본이 더 높았으며, 이는 무노조 기업과 유노조 기업을 나누어 살펴보더라도 핵심적 결과에는 변화가 없다. 다만 두 국가간 일반적 참여격차를 느끼고 있는 근로자들의 비율의 차이는 무노조 기업의 근로자들에게서 더욱 명백하게 나타나고 있다.

[그림 3-8]은 훈련에 대한 근로자들의 영향력에 관한 결과이다. 이 또한 전반적인 결과는 앞의 세 가지의 의사결정 영역에서의 영향력과 비슷하다. 훈련에 있어 영향력을 행사하는 근로자들의 비율은 한국보다 일본이 더 높은(일본 7%: 한국 2%) 반면 교육에 대한 영향력 행사 수요는 한국보다 일본에서 상당히 더 강하다(일본 34%: 한국 22%). 따라서 교육에 대하여 구체적인 참여격차를 느끼고 있는 근로자의 비율은 일본이 한국보다 높다(일본 28%: 한국 20%). 이러한 결과는 우리가 참여격차의 개념을 '구체적 참여격차'로 보느냐, 또는 '일반적 참여격차'로 보느냐에 따라서도 변화가 없으며, 무노조 기업과 유노조 기업을 분리해서 살펴보았을 때에도 유사했다.

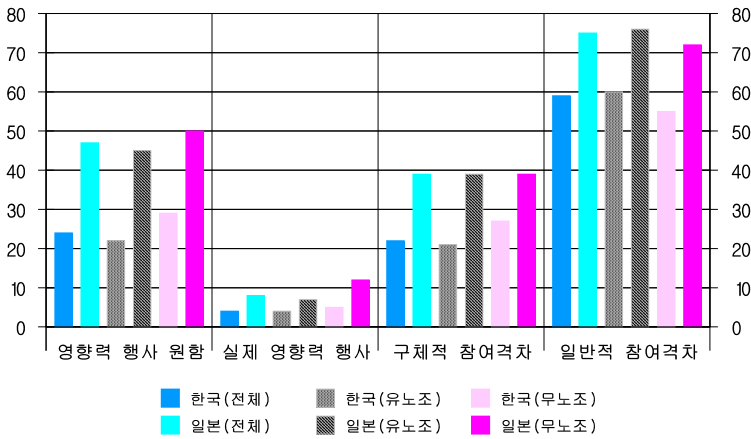
요약하자면, 한국의 전기·전자·정보산업에 속한 근로자들 중 참여격차를 느끼고 있는 근로자들의 비율은 일본의 전기·전자·정보산업의 근로자들의 비율만큼 높지 않다. 이는 대부분 한국의 근로자들이 그

58 근로자 참여 한일 비교

러한 참여에 대한 욕구가 일본 근로자들에 비해 더 낮음에 기인한다. 그러나 앞서서도 언급했던 것처럼 이러한 결론은 단지 예비적 결과로서 다양한 변수들을 통제하여 시행한 다변량 회귀분석의 결과를 얻기 전까지는 매우 신중하게 해석되어야 한다.

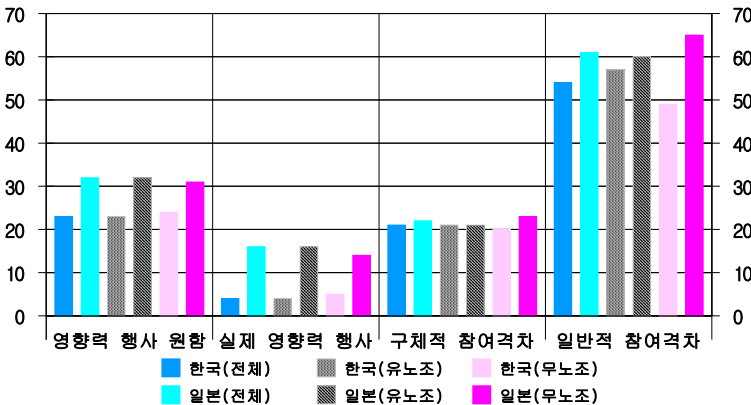
[그림 3-6] 작업그룹의 목표설정에 대한 참여격차

(근로자 비율: %)



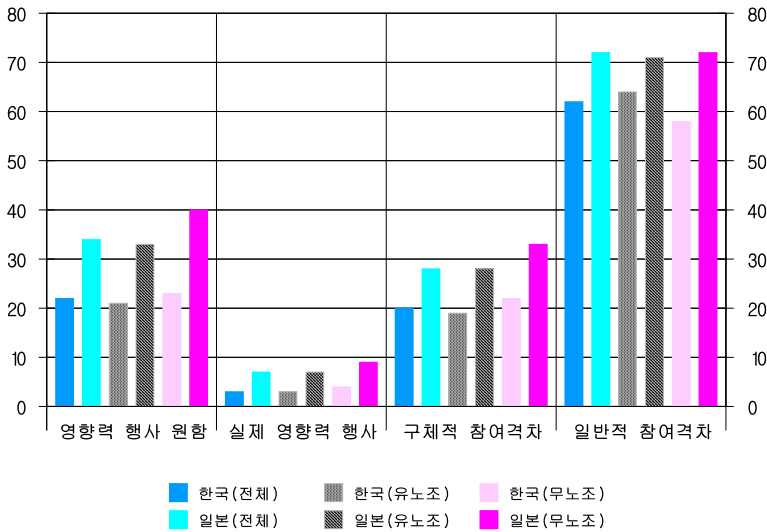
[그림 3-7] 작업 스케줄 설정에 대한 참여격차

(근로자 비율: %)



[그림 3-8] 교육 프로그램 결정에 대한 참여격차

(근로자 비율 : %)

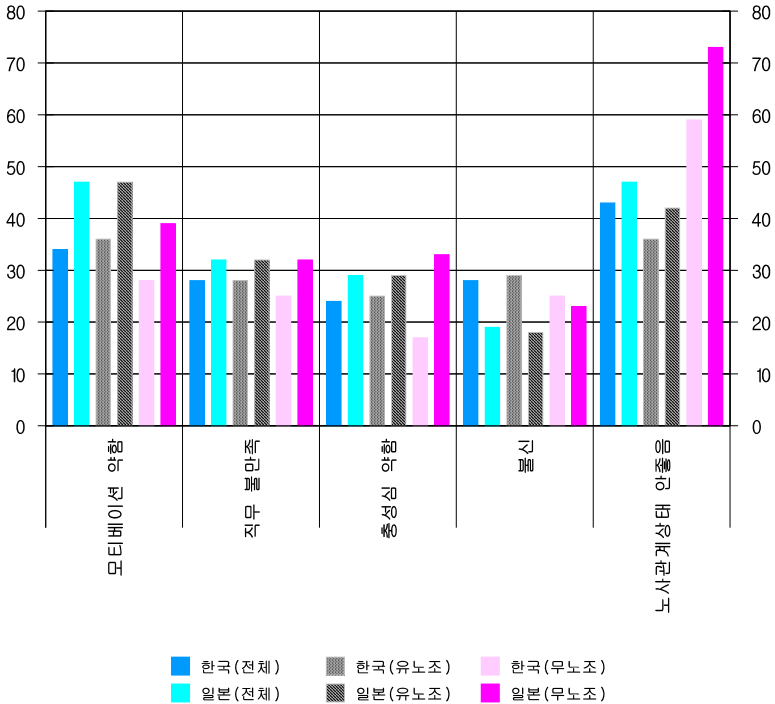


제4절 근로자 불만

Freeman과 Rogers(1999)에 따르면, 불만족한 근로자들의 비율을 측정하기 위해서는 다음의 다섯 가지 도구를 고려해야 한다 이는 (i) 일하러 가는 것이 즐겁지 않다는 사실에 어느 정도 동의하는 근로자들의 비율(weak motivation), (ii) 그들의 현재 직무에 전반적으로 만족하지 못하는 근로자들의 비율(job dissatisfaction), (iii) 회사에 대한 충성심이 약한 근로자들의 비율(weak loyalty), (iv) 회사에 의해 제공된 정보를 잘 믿지 않는 근로자들의 비율(mistrust), 그리고 (v) 그들의 노사관계를 ‘그저 그렇다’ 혹은 ‘나쁘다’고 평가하는 근로자들의 비율(weak labor management relations) 등이다.

[그림 3-9] 근로자 불만족(Worker Discontent)

(근로자 비율: %)



[그림 3-9]는 양 국가의 불만족한 근로자들의 비율을 보여주고 있다. 약 3명 중 1명의 한국 근로자들은 일하러 가는 것이 즐겁지 않다는 사실에 어느 정도 동의하고 있었으며, 일본 근로자들의 경우 2명 중 1명 꼴로 같은 응답을 했다. 따라서 일에 대한 동기부여가 약한 근로자들의 비율은 일본보다 한국이 조금 낮았다(한국 27%:일본 31%). 이처럼 비록 그 차이는 위의 동기부여가 약한 근로자들의 비율만큼 뚜렷하지는 않으나 불만족한 근로자들의 비율은 일본보다 한국이 더 낮은 것으로 나타났다. 비슷하게 회사에 대한 충성심이 약한 근로자들의 비율 또한 일본보다 한국이 더 낮았다(한국 23%:일본 30%).

[그림 3-9]에서 거의 30%에 가까운 한국의 근로자들이 그들의 회사에 대하여 불신을 갖고 있는 것이 나타났다. 반면, 일본 근로자들의 경

우는 오직 5명 중 1명꼴로 그러한 불신을 갖고 있었다. 마지막으로 노사관계 이슈와 관련하여, 그들의 노사관계를 나쁘다고 평가한 근로자들의 비율은 일본보다 한국이 더 낮은 것으로 나타났다. 최근 한국에서 개최된 적대적 노사관계가 기업의 성장을 저해하는 핵심 요인 중 하나라는 내용의 논의들에 비추어 보면 이러한 결과는 다소 놀라운 것이다. 이외에 기타 수치들은 무노조 기업과 유노조 기업을 분리하여 살펴본 것을 제외하고는 거의 유사했다.

제5절 근로자 참여

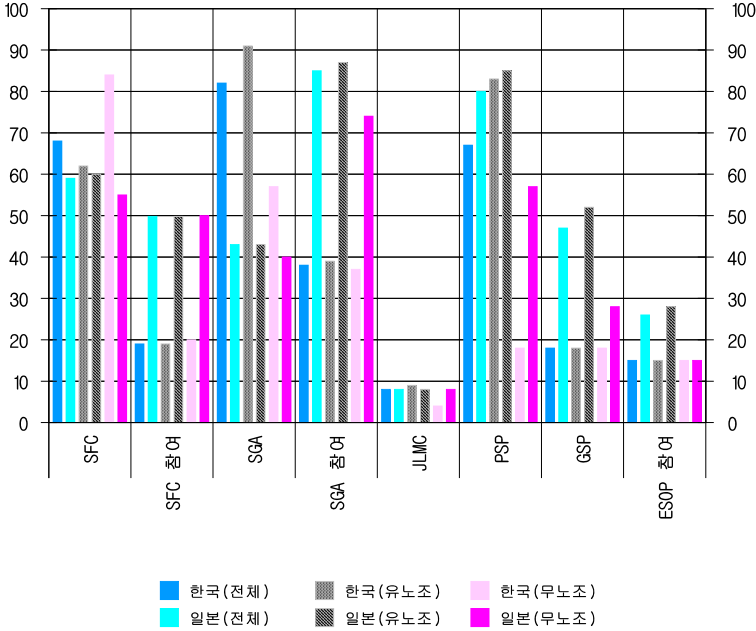
Levine과 Tyson(1990)이 제안했었던 것처럼, 일본은 제2차 세계대전 후 거대 제조기업 근로자들의 상대적으로 높은 고용안정성과 강한 집단 응집력이 성공적인 종업원 참여제도의 정착이 가능하도록 하여 우호적인 노사관계시스템의 형성에 기여했다. 뿐만 아니라 안정적인 경제 성장과 낮은 실업률 그리고 안정적인 금융 기업의 통합이 성공적인 종업원 참여제도가 정착되기에 우호적인 외부적 환경을 조성했다.

전후 일본 경제의 이러한 우호적인 환경의 결과로, 특히 제조업에 있어서, 참여적 고용관행이 널리 확산되고 확고히 구축되었다(Kato and Morishima, 2002). 이러한 관행들은 최근 많은 미국 기업들로 하여금 근로자 참여와 노사협력을 실제 시행해 보도록 자극해 온 ‘일본식 경영’의 하나의 상징이 되었다(구체적인 예는 Levine, 1995:5를 참조). 요약하자면, 전후 일본 경제는 명백히 참여적 작업관행의 매우 중요한 실험장의 하나였다.¹⁷⁾

17) 일부에서는 일본의 1990년대 경제침체와 급속한 노동력의 고령화가 앞서 언급했던 참여 우호적 환경을 침식시키고 있다는 주장이 제기되고 있다. 이처럼 일본 고용관행의 진화에 대한 자세한 내용은 Kato(2001, 2003a), Chuma(1998, 2002), 그리고 Ohashi and Tachibanaki(1998)의 연구를 참조.

[그림 3-10] 고성과 작업관행

(근로자 비율: %)



이와는 대조적으로 한국에서는 그러한 관행들의 사용에 대하여 이용 가능한 정보들이 상대적으로 매우 제한적이었다(Kato, Lee and Ryu, 2005, Kato et al. 2005; and Kim, 2004). 특히 선행연구의 검토 결과 본 KWRPS가 한국에서의 참여적 작업관행의 시행 정도에 대한 개인 근로자 수준에서의 최초의 포괄적 데이터를 제공하고 있었다. 따라서 본 데이터는 일본에 비해 한국의 근로자들 사이에서 핵심적인 참여적 고용관행들이 얼마나 널리 사용되고 있는지를 밝혀줄 수 있을 것이다.

[그림 3-10]과 같이 선행연구들에서 일본 회사의 참여적 작업시스템의 핵심적 작업관행들로 간주되고 있는 여섯 가지 고용관행들에 대하여 살펴보았다.¹⁸⁾ 약 70%의 한국 근로자들이 관리자와 종업원들이 정

18) 이익배분제(PSPs)에 관해서는 Ohashi(1989)와 Ohkusa and Ohtake(1997)의 연구를,

기적으로 만나 현장 운영과 현장의 환경 등에 대한 이슈에 대해 토론하는 직장위원회(Shopfloor Committees)가 있는 회사에서 일하고 있었다. 이는 실제 벤치마킹의 대상이 되었던 일본의 경우보다 더 높은 수치였다(일본은 약 60%). 그러나 실제 이러한 직장위원회가 도입된 이후에는, 일본 근로자들의 참여율이 더 높았다. 일본의 경우 직장위원회 미팅에 항상 참여한다는 근로자가 2명 중 1명이었던데 반해 한국의 경우 오직 5명 중 1명만 항상 참석한다고 답했다.

품질관리조(QC circle)나 무결점 모임 등과 같이 작업장 수준에서 자발적으로 그 운영에 대한 계획과 목표를 정하고 실제 그 계획과 목표들을 달성해 나가는 소그룹활동에 80% 이상의 한국 근로자들이 참여하고 있었다. 그러나 다소 놀랍게도, 일본 근로자들의 대부분은 그러한 소그룹활동이 없는 회사들에서 일하고 있었다. 이는 부분적으로는 조사 대상이 되었던 산업 내의 일본 기업들 중 상당수가 최근에 그러한 소그룹활동을 없앤 데에 기인한다.

그러나 직장위원회의 경우와 같이 소그룹활동을 가진 회사들의 근로자들의 참여율은 일본이 두드러지게 높아(85%) 일본의 소그룹활동이 매우 광범위함을 증명해주었다. 이와는 매우 대조적으로, 소그룹활동을 가진 한국 회사들의 근로자 참여 비율은 여전히 40%를 넘지 못하고 있어 한국 소그룹활동에 있어 종업원의 참여 범위가 매우 좁음을 보여주었다.

일본의 대기업 내에서 노사관계의 핵심 메커니즘 중 하나는 노사협의회이다. 기업 또는 지부 단위의 상위 수준에서 조직되어 노측과 사측 양측의 대표를 포함하는 노사협의회는 기본적인 사업정책에서부터 근로조건까지의 다양한 이슈들을 다루는 기업 상위수준에서의 종업원의 참여 메커니즘으로서의 역할을 한다.¹⁹⁾ Kato(2006)에 따르면, 노사협의회에서 공유된 정보가 일반 종업원들에게까지 얼마나 널리 전파되었는

종업원지주제(ESOPs)와 관련해서는 Jones and Kato(1993, 1995)의 연구를, 그리고 노사공동협력위원회(JLMCs)와 직장위원회(SFCs)에 대해서는 Kato and Morishima (2002), 소그룹활동(SGAs)에 대해서는 Kato(2003a)의 연구를 참조.

19) 노사협의회의 제도적 형성에 대한 자세한 사항은 Kato(2003a)를 참조.

나에 따라 노사협의회의 생산성 효과는 유의미한 차이를 보인다고 한다. 따라서 우리는 노사협의회에서 제공된 모든 정보가 자신들과 공유된다고 응답한 근로자들의 비율을 계산했다. 약 7%의 한국 근로자들이 노사협의회에서 제공된 모든 정보가 실제 자신들과 공유되고 있다고 답한 반면 일본의 경우 거의 9% 가량이 그렇다고 답해 한국의 노사협의회가 일본에 비해 종업원 참여 범위가 좁음을 보여주었다.

종업원들의 재무적 참가에 관한 패턴이 역전되었다. 가령 일정 비율의 종업원의 임금을 기업 전체의 성과와 연동시킨 이익배분제의 경우, 일본은 80% 이상의 근로자들이 현재 이익배분제하에 있는 반면 한국의 경우 오직 66%로 조사되었다. 재무적 참가제도에 관한 일본과 한국의 선행연구들은 상대적으로 일정 비율의 종업원의 임금을 작업그룹이나 작업부서의 성과, 즉 그룹 내지 부서 단위의 성취와 연동시킨 집단성과배분제(Gainsharing Plans)에 관한 연구가 적다. KWRPS와 JWRPS는 두 국가에서 근로자들 사이에 집단성과배분제(GSPs)의 보급에 대한 최초의 신뢰성 있는 결과를 제공한다. 조사대상인 전기·전자·정보산업의 근로자들 중 일본의 경우 거의 50%의 근로자들이 집단성과배분제하에서 임금을 받고 있는 반면 한국의 경우 오직 18%만 집단성과배분제의 적용을 받고 있다. 마지막으로, 전기·전자·정보산업 내의 일본 근로자들 중 28%가 종업원지주제(Employee Stock Ownership Plans: ESOP)에 참여하고 있는 반면, 한국 근로자들의 종업원지주제 참여율은 오직 15%였다.

이러한 제도들의 주요 목적은 결국 종업원들의 목소리를 증진하자는 데에 있으므로 우리는 직장위원회나 소그룹활동 그리고 노사협의회와 같은 비재무적 참여 메커니즘들이 종업원들로 하여금 그들의 참여나 영향력 행사의 체감도를 향상시켜줄 수 있을 것이라 기대한다.

반면에 우리는 재무적 참가제도들(이익배분제, 집단성과배분제, 그리고 종업원지주제)은 종업원들로 하여금 기업의 의사결정에 관하여 영향력을 행사하고 싶은 바람을 키워줄 것이라 기대한다. 왜냐하면 재무적 참가제도의 핵심적 기능은 회사와 근로자들의 이해를 일치시켜 주는

것이기 때문이다. 그러한 목표 일치는 종업원들이 기업의 성과에 더욱 더 관심을 갖게 하고 따라서 회사의 의사결정에 더 높은 수준의 관여와 영향력을 행사하게 한다. 따라서 일본 근로자들의 재무적 참가제도 참여 정도가 훨씬 높다는 것은 일본의 근로자들이 한국의 근로자들에 비해 더 높은 수준의 영향력 행사를 원한다는 본 조사에서의 초기 관찰결과를 설명해 준다.

[그림 3-10]에서는 일본과 비교했을 때 한국 근로자들 사이에서 참여적 작업관행의 시행 정도에 관한 우리의 주요 결과물들이 조사의 표본을 무노조 기업과 유노조 기업으로 분리하여 살펴보다도 크게 변화가 없음을 보여주고 있다.

제6절 요약

전기·전자·정보산업 내의 한국 근로자들을 대상으로 한 조사를 통해 본 연구는 한국 근로자들이 느끼는 대표/참여격차의 크기와 한국 내 불만족한 근로자들의 비율, 그리고 한국 내 참여적 작업관행의 시행 정도에 대하여 동일 산업의 근로자들을 대상으로 한 일본의 조사와 비교한 최초의 결과물을 도출했다.

본 연구에서 우리는 다음의 사실들을 발견했다.

첫째, 일본에 비해 한국이 참여격차를 느끼고 있는 근로자의 비율이 더 낮으며, 이는 한국 근로자들에 비해 일본 근로자들이 참여와 영향력 행사의 욕구가 더 크기 때문이다.

둘째, 불만족한 근로자의 비율 또한 일본에 비해 한국이 전반적으로 낮았다.

셋째, 직장위원회와 소그룹활동 등의 종업원 참여 프로그램의 시행은 일본에 비해 한국에서 더 높았다.

넷째, 그러나 이들 종업원 참여 프로그램에 있어 종업원들의 실제 참

여범위는 일본에 비해 한국이 여전히 더 좁았다.

다섯째, 재무참가제도의 경우는 일본 근로자들에 비하여 한국 근로자들에게 더 적게 보급되어 있었다.

이러한 결과들은 여전히 기초적이거나, 시사하는 바가 매우 크다. 가령, 일본 근로자들 사이에서의 재무적 참가의 대중성은 일본 근로자들로 하여금 더 큰 영향력을 갖기를 원하도록 할 것이고, 이는 한국 근로자들에 비해 일본 근로자들이 느끼는 참여격차를 더 크게 만들 수도 있는 것이다. 본 연구의 결과들은 매우 신중하게 해석되어야 하며, 이후 다양한 변수들을 통제한 다변량 회귀분석의 시행으로 보다 높은 신뢰성을 확보할 수 있을 것이다.

제 4 장 결 론

이상 한국의 근로자 참여 조사 자료를 통해 살펴본 한국의 근로자 참여와 발언 그리고 한일 비교 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 한국의 경우 자신이 희망하는 수준보다 현재 발언권을 덜 보유하고 있는 근로자의 비중은 사안별로 51.8~64.4%로 나타나 절반 이상의 근로자들이 발언격차를 느끼고 있다. 발언격차를 느끼는 사람의 비중은 일본이 한국보다 높는데, 그 이유는 한국 근로자들이 발언권을 많이 갖고 있어서가 아니라 일본 근로자들의 발언 욕구 수준이 더 높기 때문인 것으로 나타났다.

둘째, 한국의 경우 소집단활동과 현장간담회가 있는 사업장은 각각 84.6% 및 70.6%이지만 두 제도가 도입된 사업장의 근로자 참여율은 각각 37.3% 및 18.3%로 높지 않았으며, 소집단활동이 없는 경우에 65.1%의 근로자들이 그리고 현장간담회가 없는 경우 79.4%의 근로자들이 해당 참여 제도의 도입을 희망하고 있어 참여 격차가 존재하고 있었다. 한편 일본의 경우 두 참여 제도의 도입률은 낮았지만 일단 두 제도가 있는 경우에 참여하는 근로자 비중은 한국에 비해 높았다.

셋째, 직장생활에 불만족하는 한국 근로자의 비중을 살펴보면 직무불만 25%, 출근하기 싫음 30.4%, 회사에 대한 몰입 낮음 20.5%, 회사에 대한 신뢰 낮음 25.8%, 노사관계가 나쁨 39.4%로 나타났다. 회사에 대한 불신을 제외하면 직장생활에 불만족하는 사람들의 비중은 한국보다

일본이 더 높게 나타났다.

넷째, 부록에 수록된 한국과 일본의 노동조합원을 대상으로 한 다변량 분석 결과를 보면 근로자 참여와 불만을 발언이 부분 매개하는 [근로자참여→발언→불만]의 관계가 양 국가에서 모두 성립하고 있었다. 즉 업무상 발언권이 낮거나 발언격차가 큰 경우 직장생활에 대한 불만이 높는데, 업무상 발언권이나 발언격차는 근로자 참여에 의해서 영향을 받고 있었다.

다섯째, 한국의 자료를 사용하여 근로자 참여와 발언이 노동조합 대체효과를 갖는지를 분석한 결과 근로자 참여와 발언은 노동조합 활동 참여, 노동조합에 대한 신뢰 및 몰입과 대체로 정(+)의 관계가 나타나 노동조합 대체효과가 아닌 보완적 효과를 발견하였다. 근로자 참여와 발언이 노동조합에 대한 찬반투표 의향에 미치는 영향을 분석한 결과 무노조 표본에서만 노동조합 대체효과와 경향성을 발견할 수 있었다.

이상의 분석결과가 노사 당사자에 갖는 함의는 다음과 같다. 우선 경영측은 근로자 태도를 개선하기 위해 근로자 참여나 근로자 발언을 확대할 필요가 있다. 본 연구나 일본 그리고 미국의 연구에서도 업무관련 발언격차나 낮은 발언권이 근로자 불만을 야기하는 것으로 나타났고, 업무관련 발언권은 다시 근로자 참여 프로그램에 의해서 영향을 받는 것으로 나타났다. 기업이 근로자 참여 프로그램을 도입하되 근로자의 실질적인 발언권을 높이는 방향으로 참여 프로그램을 설계하면 근로자의 발언권을 높이고 발언격차를 줄여 근로자 태도를 개선할 수 있을 것이다. 우리 기업들이 글로벌 경쟁 환경에서 생존하고 성장하기 위해서 근로자 참여와 발언 확대를 통한 근로자 태도 개선을 혁신역량 강화로 연결시킬 필요가 있다. 근로자 참여와 발언을 확대하는 작업현장은 기술혁신과 정합성이 있는 것으로 연구되고 있듯이, 근로자 참여와 발언의 확대는 근로자 태도개선만이 아니라 이를 조직의 향상적 혁신역량 강화와 연결시킬 수 있는 전략적 수단이 될 수 있다.

근로자 참여와 발언이 노동조합 대체효과를 가질 수 있는 가능성으로 인해 이에 대한 노동조합의 태도는 조심스러운 것이 사실이다. 노동

조합이 작업장 수준 근로자 참여를 강조하다 보면 ‘사용자와 노동조합의 차별성’이 문제가 된다는 어느 노동조합 간부의 고백에서도 나타나듯이 작업장 수준 근로자 참여 문제는 노동조합의 정체성과도 관련이 있고, 작업장 수준 근로자 참여가 자칫 노동조합의 역할을 무력화시킬 수 있다는 우려들도 제기되고 있다. 본 연구의 분석결과 근로자 참여와 발언은 무노조 사업장에서는 노동조합 대체 경향성이 나타나는 것으로 확인되었지만, 노동조합이 있는 사업장에서 작업장 수준 근로자 참여 및 근로자 발언은 노동조합 대체가 아니라 보완적인 효과가 있는 것으로 나타나 위와 같은 우려들이 근거가 없음을 밝히고 있다. 유노조 사업장에서 근로자 참여 및 발언이 확대 강화되면 노동조합도 약화되는 것이 아니라 오히려 강화되고 근로자 불만도 감소하기 때문에 노동조합과 근로자 그리고 사용자 모두에게 이득이 된다. 다만 이상의 결론은 본 연구의 유노조 표본이 한국노총 산하 노동조합들임을 고려해서 일반화에는 유의할 필요가 있을 것이다.

본 연구가 갖은 이론적 함의는 다음과 같다. 우선 본 연구는 그동안 전략적 인사관리나 고성과/참여적 작업관행 그리고 근로자 참여 연구들에서 소홀히 취급되어왔던 개인수준의 미시기제를 검증하였다. 고성과/참여적 작업관행이나 근로자 참여에 대한 연구들은 이것이 기업 성과를 높인다는 연구결과들을 제시하고 있지만, 어떤 미시적 기제를 통해서 그런 효과가 나타나는지에 대한 실증 연구들은 매우 부족했다. 이와 관련해서 본 연구는 [근로자 참여-근로자 발언-근로자 태도]라는 인과고리가 작동하고 있음을 확인하였다. 나아가 고성과/참여적 작업관행이 노동조합에 미치는 효과에 대해서도 그동안 연구의 필요성만 무성하게 강조되었는데, 본 연구는 유노조 사업장의 경우 상호 보완적 관계가 나타나는 반면 무노조 사업장의 경우 노동조합 대체 경향성이 나타난다는 점을 확인하였다.

참고문헌

- 이정현·김동배(2005), 『고성과조직시스템의 효과와 영향요인』, 한국노사관계학회 발표문.
- Addison, John T. and Clive R. Belfield(2000), “The Impact of Financial Participation and Employee Involvement on Financial Performance: A Re-estimation Using the 1998 WERS,” *Scottish Journal of Political Economy* 47(5), pp.571~583.
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, A. L. Kalleberg(2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off*, Ithaca, NY.: Cornel Univ. Press.
- Bayo-Moriones, Jose Alberto, Pedro Javier Galilea-Salvatierra, and Javier Merino-Diaz de Cerio(2003), “Participation, Cooperatives and Performance: An Analysis of Spanish Manufacturing Firms,” in Takao Kato and Jeffrey Pliskin(eds.), *Determinants of the Incidence and the Effects of Participatory Organizations: Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, Amsterdam: Elsevier/JAI, pp.31~56.
- Becker, Brian E. and Mark A. Huselid(1998), “High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications,” in Gerald R. Ferris(ed), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Stamford, Conn. and London: JAI Press, pp.53~101.
- 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* 83(3),

- (August), pp.434~445.
- Bowles, S., H. Gintis(1993), "The Democratic Firms: an Agency-theoretic Evaluation," in Bowles, S, Gintis, H, & Gustafsson, B.(eds.), *Market and Democracy: Participation, Accountability and Efficiency*, Cambridge: Cambridge Univ. Press, pp.13~39.
- Campbell, D. J.(2000), "The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative," *Academy of Management Executive* 14(3), pp.52~66.
- Carmichael, H. Lorne and W. Bentley MacLeod(1993), "Multiskilling, Technical Change and the Japanese Firm," *Economic Journal* 103(416), pp.142~160.
- Chuma, A. Hiroyuki, Takao Kato, and Isao Ohashi(2004), "What Japanese Workers Want: Evidence for the Japanese Worker Representation and Participation Survey," Working Paper 103-20, Department of Economics, Colgate University.
- _____ (2005), "Worker Discontent, Voice and EI Programs in Japan: Evidence for the Japanese Worker Representation and Participation Survey," Working Paper No.235, Center on Japanese Economy and Business, Columbia Business School.
- Chuma, Hiroyuki(1998), "Is Japan's Long-Term Employment System Changing?" in Toshiaki Tachibanaki and Isao Ohashi(eds.), *Internal Labour Markets, Incentives and Employment*, New York, London: St. Martin's Press/Macmillan Press, pp.225~268.
- Chuma, Hiroyuki(2002), "Employment Adjustments in Japanese Firms during the Current Crisis," *Industrial Relations* 41(4), pp.653~682.
- Conyon, Martin J. and Richard B. Freeman(2001), "Shared Modes of

- Compensation and Firm Performance: UK Evidence,” NBER Working Paper No.8448.
- Eriksson, Tor(2003), “The Effects of New Work Practices—Evidence from Employer–Employee Data,” in Takao Kato and Jeffrey Pliskin(eds.), *Determinants of the Incidence and the Effects of Participatory Organizations: Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, Amsterdam: Elsevier/JAI, pp.3~30.
- Fiorito, J.(2001), “Human Resource Management Practices and Worker Desire for Union Representation”, *Journal of Labor Research* 22(2), pp.335~354.
- Fiorito, J, A. Young(1998), “Union Voting Intentions: Human Resource Policies, Organizational Characteristics and Attitudes,” in K. Bronfenbrenner, R. A. Oswald, S. Friedman, R. L. Seeber, R. W. Hurd(eds.), *Organizing to Win*, Ithaca, N.Y.: ILR Press, pp.232~246.
- Freeman, R. B., J. L. Medoff(1984), *What Do Unions Do?*, New York: Basic Books.
- Freeman, Richard B. and Joel Rogers(1999), *What Workers Want*, Ithaca and London: Cornell University Press, ILR Press.
- Freeman, Richard B. and Morris M. Kleiner(2000), “Who Benefits Most from Employee Involvement: Firms or Workers?” *American Economic Review* 90(2), pp.219~223.
- Freeman, Richard, Morris Kleiner and Cheri Ostroff(2000), “The Anatomy of Employee Involvement and its Effects on Firms and Workers,” NBER Working Paper No.8050.
- Genda, Yuji and Marcus E. Rebick(2000), “Japanese Labour in the 1990s: Stability and Stagnation,” *Oxford Review of Economic Policy* 16(2), pp.85~102.
- Helper, Susan(1998), “Complementarity and Cost Reduction: Evidence

- from the Auto Supply Industry,” Working Paper No.6033, Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Ichniowski, Casey and Kathryn Shaw(1995), “Old Dogs and New Tricks: Determinants of the Adoption of Productivity-Enhancing Work Practices,” *Brookings Papers on Economic Activity* pp.1~65.
- Ichniowski, Casey, Kathryn Shaw, and Giovanna Prennushi(1997), “The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines,” *American Economic Review* 87(3), pp.291~313.
- Jones, Derek C. and Takao Kato(1993), “The Scope, Nature, and Effects of Employee Stock Ownership Plans in Japan,” *Industrial and Labor Relations Review* 46(2), pp352~367.
- Jones, Derek C. and Takao Kato(1995), “The Productivity Effects of Employee Stock-Ownership Plans and Bonuses: Evidence from Japanese Panel Data,” *American Economic Review* 85(3), pp.391~414.
- Kato, Takao and Motohiro Morishima(2002), “The Productivity Effects of Participatory Employment Practices: Evidence from New Japanese Panel Data,” *Industrial Relations* 41(4), pp.487~520.
- _____(2003), “The Nature, Scope and Effects of Profit Sharing in Japan: Evidence from New Survey Data,” *International Journal of Human Resource Management* 14(6), pp.942~955.
- Kato, Takao, Ju Ho Lee, and Jang-Soo Ryu(2005), “The Productivity Effects of Profit Sharing, Employee Ownership, Stock Option, and Team Incentives: Evidence from Korean Panel Data,” APEC Study Center Discussion Paper No.37, Columbia University.
- Kato, Takao, Ju Ho Lee, Kang-Sung Lee, and Jang-Soo Ryu(2005),

- “Employee Participation and Involvement in Korea: Evidence from a New Survey and Field Research,” *International Economic Journal* 19(2), pp.251~281.
- Kato, Takao(2001), “The End of Lifetime Employment in Japan? Evidence from National Surveys and Field Research,” *Journal of the Japanese and International Economies* 15(4), pp.489~514.
- _____ (2003), “The Recent Transformation of Participatory Employment Practices,” in Seiritsu Ogura, Toshiaki Tachibanaki and David Wise(eds.), NBER Conference Report Labor Markets and Firm Benefit Policies in Japan and the United States, Chicago: University of Chicago Press, pp.39~80.
- _____ (2004), “The Determinants of the Extent of Participatory Employment Practices: Evidence from Japan,” *Industrial Relations* (forthcoming), 45(4), pp.579~605
- _____ (2006), “The Nature, Scope and Effects of Joint Labor-Management Committees in Japan,” in Panu Kalmi and Mark Klinedinst(eds.), *Participation in the Age of Globalization and Information*, Amsterdam: Elsevier/JAI, pp.55~80.
- Kim, Dong-Bae(2004), “Chapter 7 Human Resource Management,” in Woonduck Lee(ed.), *Labor in Korea 1987~2002*, Seoul: Korea Labor Institute, pp.243~283.
- Laursen, K., N. J. Foss(2003), “New Human Resource Management Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance,” *Cambridge Journal of Economics* 27, pp.243~263.
- Lawler, Edward E, Susan A. Mohrman, and Gerald Ledford(1995), *Creating High Performance Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.

- Leoni, Riccardo, Annalisa Cristini, Sandrine Labory and Alessandro Gaj(2001), "New Work Practices in Italy - Adoption and Performance Effects," Paper presented at the International Conference on Organizational Design, Management Styles and Firm Performance, University of Bergamo, Bergamo, Italy.
- Levine, David I(1995), *Reinventing the Workplace: How Business and Employees can Both Win*, Washington, D.C.: Brookings Institution.
- Levine, David I. and Laura D'Andrea Tyson(1990), "Participation, Productivity and the Firm's Environment," in Alan S. Blinder (ed), *Paying For Productivity*, Washington, D.C.: Brookings Institution, pp.183~236.
- Miller, K. I., P. R. Monge(1986), "Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta-analytic Review", *Academy of Management Journal* 29(4), pp.727~753.
- Morishima, M.(1991), "Information Sharing and Firm Performance in Japan", *Industrial Relations* 30(1), pp.37~61.
- Ohashi, Isao and Toshiaki Tachibanaki(eds.)(1998), *Internal Labour Markets, Incentives and Employment*, New York, London: St. Martin's Press/Macmillan Press.
- Ohashi, Isao(1989), "On the Determinants of Bonuses and Basic Wages in Large Japanese Firms," *Journal of the Japanese and International Economies* 3(4), pp.451~479.
- Ohkusa, Yasushi and Fumio Ohtake(1997), "The Productivity Effects of Information Sharing, Profit Sharing, and ESOPs," *Journal of the Japanese and International Economies* 11(3), pp.385~402.
- Parker, S. K.(1998), "Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Intervention", *Journal of Applied Psychology* 83(6), pp.835~

852.

- Parker, S. K., C. M. Axtell(2001), "Seeing another Viewpoint: Antecedents and Outcomes of Employee Perspective Taking", *Academy of Management Journal* 44(6), pp.1085~1100.
- Parker, S. K., T. D. Wall, P. B. Jackson(1997), "That's not My Job: Developing Employee Work Orientation", *Academy of Management Journal* 40(4), pp.899~929.
- Pil, Frits K. and John Paul MacDuffie(1996), "The Adoption of High-Involvement Work Practices," *Industrial Relations* 35(3), pp.423~455.
- Thibaut, J., L. Walker(1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Turner, T.(1994), "Unionization and Human Resource Management in Irish Companies", *Industrial Relations Journal* 25(1), pp.39~51.
- Tyler, T. R., Lind, E. A.(1992), "A Relational Model of Authority in Groups", *Advances in Experimental Social Psychology* 25, pp.115~191.
- Tyler, T. R., S. L. Blader(2000), "Cooperation in Groups: Procedural Justice", *Social Identity and Behavioral Engagement*, Philadelphia: Psychology Press.
- Tyler, T. R., S. L. Blader(2003), "The Group Engagement Model: Procedural Justice, *Social Identity and Cooperative Behavior Personality and Social Psychology* 7(4), pp.349~361.
- Wall, T. D., P. R.Jackson(1995), "New Manufacturing Initiative ad Shopfloor Job Design", in Howard, A.(ed.), *The Changing Nature of Work*, San Francisco: Josey-Bass, pp.139~174.

[부록] 노동조합원의 참여, 발언, 태도 한일 비교-다변량 분석

이하의 내용은 Chuma, Kato, Ohashi(2004, 2005)의 일본 조합원 대상 다변량 분석 결과와, 이와 비교하기 위해 한국의 조합원을 대상으로 실시한 다변량 분석(probit) 결과들이다. 다변량 분석의 프레임은 [근로자 참여→ 발언→ 불만], 즉 근로자 참여와 근로자 태도를 업무상 발언이 매개하는 관계인데, 분석결과 한일 양국 모두 근로자 참여와 불만을 업무상 발언이 부분매개(partial mediation)하는 것으로 나타났다.

한일 비교 연구가 공통 설문지와 조사 대상 산업을 일치시키는 등 비교 가능성이 높다는 점을 반영해서 대부분의 변수들이 동일한 기준으로 작성되었지만, 다음의 두 가지는 상이한 기준으로 작성되었음을 감안해 해석에 유의할 필요가 있다.

첫째, 업무상 발언의 경우 일본은 매우 많음, 한국은 매우 및 많은 편을 1로 둔 값이다. <부표 1>에서와 같이 한국의 경우 현재 보유하고 있는 업무상 발언이 매우 낮다. 이로 인해 일본과 같이 현재 보유하고 있는 업무상 발언이 매우 많음을 기준으로 분석할 경우 대부분의 분석 모형이 통계적으로 유의하지 않다. 이에 따라 일본과는 달리 한국의 경우 매우 많음 및 많은 편을 1로 두고 분석하였다.

둘째, 일본의 경우 현장간담회 참여 및 소집단활동 참여를 동 제도들이 있는 경우에 한정해서 변수화했음에 비해 한국의 경우는 전체를 기준으로 이 두 가지 참여 여부 변수를 작성하였다. 한국의 경우 현장간담회나 소집단활동이 없는 경우에는 두 제도에 참여하지 않는 것으로 간주된다. 즉 한국의 경우 두 제도 참여의 준거 범주는 두 제도가 없거나 있더라도 참여하지 않는 경우임에 비해 일본의 경우 준거범주는 동 제도들이 있지만 참여하지 않는 경우이다. 참고로 한국도 일본과 동일한 방법으로 분석해도 결과에는 큰 차이가 없었다.

78 근로자 참여 한일 비교

<부표 1> 기술통계

	한국		일본	
	평균	사례	평균	사례
직무 불만족	0.252	1696	0.310	2077
일하러 가기 싫음	0.316	1660	0.473	2072
회사몰입 낮음	0.218	1690	0.292	2075
회사 신뢰 낮음	0.264	1697	0.191	2074
노사관계 나쁨	0.336	1696	0.413	2077
발언: 업무방법	0.514	1690	0.419	2081
발언: 일정계획	0.349	1675	0.154	2076
발언: 목표설정	0.264	1673	0.068	2074
발언: 훈련	0.238	1685	0.065	2077
현장간담회 있음	0.645	1706	0.605	2086
현장간담회 참여	0.120	1698	0.497	1208
소집단활동 있음	0.935	1687	0.433	2082
소집단활동 참여	0.365	1675	0.867	894
노사협의회 내용 100% 전달 받음	0.103	1727	0.088	2071
평사원	0.854	1616	0.635	2090
조합간부	0.111	1717	0.394	2045
기능계	0.618	1590	0.255	2064
기술계	0.296	1590	0.444	2064
사무계	0.039	1590	0.112	2064
영업-기타	0.047	1590	0.129	2064
남성	0.597	1678	0.850	2075
연령	30.9	1602	35.9	2046
초대졸 이상	0.226	1634	0.530	2066

주: 발언권은 일본은 매우 많다, 한국은 매우 및 많은 편을 합산한 수치임. 참고로 한국의 업무상 발언 평균을 매우 많음을 기준으로 산정하면 위 표의 순서대로 업무방법에서 훈련까지가 각각 0.088, 0.047, 0.033, 0.023점임.

<부표 2> 발언과 직무불만: 일본

	계수	t	계수	t	계수	t	계수	t
발언: 방법	-0.35 ***	-5.56						
발언: 일정			-0.23 ***	-2.69				
발언: 목표					-0.41 ***	-3.10		
발언: 혼련							-0.23 *	-1.74
비감독직	0.20 ***	2.95	0.23	3.31	0.21 ***	3.07	0.23 ***	3.28
연령	0.28 ***	3.05	0.25 ***	2.72	0.25 ***	2.75	0.26 ***	2.81
남성	0.01	1.46	0.00	0.85	0.01	1.01	0.00	0.92
초대졸 이상	0.13 *	1.82	0.14 **	1.96	0.12 *	1.63	0.12 *	1.72
노조간부	-0.10 *	-1.69	-0.11 *	-1.72	-0.11 *	-1.79	-0.11 *	-1.79
기술직	-0.10	-1.20	-0.11	-1.42	-0.13	-1.59	-0.12	-1.52
사무직	-0.18	-1.58	-0.21 *	-1.90	-0.20 *	-1.83	-0.22 *	-1.96
영업-기타	0.10	0.98	0.03	0.34	0.03	0.28	0.03	0.27
카이자승	59.0		35.3		37.8		31.3	
LL	-1,202.4		-1,214.2		1,212.6		-1,217.0	
N	2,002		1,996		1,995		1,998	

<부표 3> 발언과 직무불만: 한국

	계수	t	계수	t	계수	t	계수	t
발언: 방법	-0.30 ***	-4.03						
발언: 일정			-0.30 ***	-3.79				
발언: 목표					-0.21 **	-2.40		
발언: 혼련							-0.30 ***	-3.28
비감독직	0.10	0.89	0.14	1.19	0.16	1.38	0.11	0.96
연령	0.01	1.13	0.01	1.45	0.01	1.56	0.01	1.40
남성	-0.15	-1.64	-0.19 **	-2.06	-0.18 **	-2.01	-0.20 **	-2.18
초대졸 이상	0.08	0.85	0.09	0.98	0.07	0.82	0.08	0.91
노조간부	-0.16	-1.26	-0.12	-0.97	-0.13	-1.05	-0.11	-0.92
기술직	0.14 *	1.66	0.13	1.56	0.14 *	1.74	0.15 *	1.78
사무직	0.24	1.26	0.27	1.41	0.27	1.43	0.27	1.44
영업-기타	0.03	0.16	0.10	0.53	0.11	0.59	0.09	0.49
카이자승	29.3		27.2		19.0		24.2	
LL	-783.6		-779.4		-784.4		-787.7	
N	1,460		1,449		1,448		1,457	

<부표 4> 발언과 일하기 싫음 : 일본

	계수	t	계수	t	계수	t	계수	t
발언 : 방법	-0.16 ***	-2.67						
발언 : 일정			-0.14 *	-1.83				
발언 : 목표					-0.31 ***	-2.65		
발언 : 훈련							-0.16	-1.32
비감독직	0.23 ***	3.46	0.23 ***	3.57	0.22 ***	3.29	0.23 ***	3.53
연령	0.18 **	2.03	0.16 *	1.89	0.16 *	1.89	0.17 **	1.98
남성	-0.01	-1.56	-0.01 **	-1.95	-0.01	-1.78	-0.01 *	-1.90
초대졸 이상	0.11 *	1.63	0.12 *	1.74	0.10 *	1.48	0.11 *	1.58
노조간부	-0.13 **	-2.16	-0.12 **	-2.11	-0.12 *	-2.13	-0.13 **	-2.15
기술직	0.01	0.15	0.00	0.03	-0.01	-0.12	0.00	-0.05
사무직	-0.08	-0.80	-0.10 *	-0.97	-0.10 *	-0.92	-0.11	-1.02
영업-기타	0.02	0.24	0.00	-0.05	-0.01	-0.12	-0.01	-0.09
카이자승	48.1		44.2		46.6		43.3	
LL	-1,357.7		-1,355.6		-1,353.9		-1,357.4	
N	1,998		1,992		1,991		1,994	

<부표 5> 발언과 일하기 싫음 : 한국

	계수	t	계수	t	계수	t	계수	t
발언 : 방법	-0.36 ***	-4.99						
발언 : 일정			-0.33 ***	-4.34				
발언 : 목표					-0.36 ***	-4.23		
발언 : 훈련							-0.29 ***	-3.24
비감독직	0.30 **	2.48	0.35 ***	2.94	0.35 ***	2.91	0.32 ***	2.67
연령	-0.02 ***	-2.66	-0.01 **	-2.36	-0.01 **	-2.40	-0.01 **	-2.52
남성	-0.15 *	-1.67	-0.19 **	-2.15	-0.16 *	-1.81	-0.19 **	-2.17
초대졸 이상	0.08	0.88	0.08	0.95	0.08	0.87	0.08	0.89
노조간부	-0.10	-0.84	-0.06	-0.53	-0.06	-0.49	-0.06	-0.49
기술직	-0.03	-0.41	-0.01	-0.12	-0.01	-0.17	-0.01	-0.13
사무직	-0.12	-0.60	-0.08	-0.42	-0.05	-0.26	-0.08	-0.39
영업-기타	-0.33 *	-1.75	-0.32 *	-1.68	-0.29	-1.54	-0.30	-1.62
카이자승	81.9		75.5		73.0		66.4	
LL	-851.8		-850.1		-850.2		-858.4	
N	1,442		1,431		1,430		1,439	

<부표 6> 발언과 몰입: 일본

	계수	t	계수	t	계수	t	계수	t
발언: 방법	-0.19 ***	-3.09						
발언: 일정			-0.19 **	-2.24				
발언: 목표					-0.14	-1.08		
발언: 훈련							-0.17	-1.27
비감독직	0.21 ***	2.94	0.22 ***	3.17	0.22 ***	3.13	0.22 ***	3.15
연령	0.13	1.35	0.11	1.18	0.11	1.17	0.12	1.26
남성	-0.01 **	-2.15	-0.01 **	-2.40	-0.01 **	-2.34	-0.11 **	-2.34
초대졸 이상	0.12 *	1.68	0.13 *	1.77	0.11	1.54	0.11	1.56
노조간부	-0.11 *	-1.71	-0.11 *	-1.74	-0.11 *	-1.79	-0.11 *	-1.77
기술직	0.20	2.47	0.20 *	2.40	0.19 **	2.30	0.19 **	2.29
사무직	-0.06	-0.54	-0.08	-0.70	-0.08	-0.69	-0.09	-0.76
영업-기타	0.05	0.44	0.02	0.17	0.01	0.13	0.01	0.11
카이자승	69.8		63.9		59.7		60.8	
LL	-1,170.0		-1,170.3		-1,172.0		-1,172.5	
N	1,999		1,994		1,993		1,996	

<부표 7> 발언과 몰입: 한국

	계수	t	계수	t	계수	t	계수	t
발언: 방법	-0.31 ***	-3.98						
발언: 일정			-0.34 ***	-4.07				
발언: 목표					-0.42 ***	-4.40		
발언: 훈련							-0.48 ***	-4.65
비감독직	0.10	0.74	0.13	1.01	0.12	0.90	0.05	0.38
연령	-0.01 **	-2.06	-0.01 *	-1.83	-0.01 *	-1.87	-0.01 **	-2.10
남성	-0.33 ***	-3.47	-0.36 ***	-3.82	-0.34 ***	-3.53	-0.37 ***	-3.90
초대졸 이상	0.04	0.38	0.04	0.42	0.03	0.35	0.04	0.46
노조간부	-0.10	-0.72	-0.06	-0.45	-0.06	-0.46	-0.04	-0.30
기술직	-0.04	-0.41	-0.02	-0.20	-0.02	-0.25	-0.03	-0.35
사무직	-0.23	-1.05	-0.20	-0.89	-0.17	-0.75	-0.19	-0.84
영업-기타	-0.01	-0.05	0.01	0.07	0.03	0.16	0.01	0.05
카이자승	68.6		69.2		71.2		75.1	
LL	-709.0		-706.2		-705.2		-706.4	
N	1,456		1,445		1,445		1,453	

<부표 8> 발언과 신뢰: 일본

	계수	t	계수	t	계수	t	계수	t
발언: 방법	-0.08	-1.19						
발언: 일정			-0.27 ***	-2.72				
발언: 목표					-0.27 *	-1.74		
발언: 훈련							-0.06	-0.39
비감독직	0.22 ***	2.86	0.22 ***	2.88	0.22 ***	2.78	-0.23 ***	2.96
연령	0.26 ***	2.47	0.25 **	2.43	0.25 **	2.41	0.25 **	2.44
남성	-0.02 ***	-2.79	-0.02 ***	-2.86	-0.02 ***	-2.76	-0.02 ***	-2.83
초대졸 이상	0.16 **	2.07	0.17 **	2.20	0.15 **	1.94	0.16 **	2.02
노조간부	-0.13 **	-1.96	-0.13 *	-1.86	-0.13 **	-1.92	-0.13 **	-1.94
기술직	-0.01	-0.07	0.00	-0.04	-0.02	-0.17	-0.01	-0.15
사무직	-0.38 ***	-2.81	-0.38	-2.82	-0.38 ***	-2.80	-0.39 ***	-2.88
영업-기타	0.03	0.27	0.03	0.23	0.02	0.16	0.02	0.13
카이자승	61.2		65.8		61.1		58.7	
LL	-943.3		-938.3		-940.4		-942.3	
N	2,000		1,994		1,993		1,996	

<부표 9> 발언과 신뢰: 한국

	계수	t	계수	t	계수	t	계수	t
발언: 방법	-0.34 ***	-4.51						
발언: 일정			-0.20 ***	-2.60				
발언: 목표					-0.21 **	-2.47		
발언: 훈련							-0.38 ***	-4.04
비감독직	0.17	1.45	0.23 **	2.01	0.24 **	2.03	0.19	1.56
연령	0.00	-0.01	0.00	0.28	0.00	0.34	0.00	0.08
남성	-0.02	-0.27	-0.04	-0.41	-0.04	-0.40	-0.05	-0.53
초대졸 이상	0.00	0.03	0.01	0.07	0.00	-0.05	0.01	0.13
노조간부	-0.12	-0.98	-0.10	-0.79	-0.10	-0.78	-0.10	-0.79
기술직	0.25 ***	3.05	0.25 ***	3.07	0.26 ***	3.20	0.25 ***	3.08
사무직	0.11	0.55	0.12	0.60	0.14	0.70	0.16	0.83
영업-기타	0.03	0.16	0.06	0.32	0.06	0.34	0.06	0.30
카이자승	38.6		23.8		23.8		34.7	
LL	-783.9		-784.8		-786.9		-783.9	
N	1,461		1,450		1,449		1,458	

<부표 10> 발언과 노사관계: 일본

	계수	t	계수	t	계수	t	계수	t
발언: 방법	-0.32 ***	-5.35						
발언: 일정			0.33 ***	-4.00				
발언: 목표					-0.11	-0.94		
발언: 훈련							-0.06	-0.46
비감독직	0.14 **	2.06	0.15 **	2.28	0.16 **	2.41	0.17 ***	2.47
연령	-0.11	-1.25	-0.14	-1.59	-0.13	-1.52	-0.14	-1.62
남성	-0.02 ***	-3.72	-0.02 ***	-4.28	-0.02 ***	-4.29	-0.02 ***	-4.23
초대졸 이상	-0.10	-1.50	-0.09	-1.30	-0.11	-1.56	-0.11	-1.62
노조간부	-0.17 ***	-2.79	-0.16 ***	-2.77	-0.17 ***	-2.59	-0.17 ***	-2.86
기술직	-0.02	-0.26	-0.03	-0.36	-0.04	-0.48	-0.03	-0.40
사무직	-0.31 ***	-2.87	-0.33 ***	-3.09	-0.34 ***	-3.19	-0.33 ***	-3.14
영업-기타	-0.01	-0.11	-0.06	-0.62	-0.06	-0.64	-0.06	-0.06
카이자승	90.6		77.2		63.2		62.0	
LL	-1,310.0		-1,312.8		-1,318.6		-1,321.9	
N	2,001		1,995		1,994		1,997	

<부표 11> 발언과 노사관계: 한국

	계수	t	계수	t	계수	t	계수	t
발언: 방법	-0.30 ***	-4.23						
발언: 일정			-0.22 ***	-2.88				
발언: 목표					-0.02	-0.27		
발언: 훈련							-0.19 **	-2.25
비감독직	0.25 **	2.22	0.30 ***	2.69	0.34 ***	3.01	0.30 ***	2.65
연령	0.01 **	2.46	0.02 ***	2.88	0.02 ***	2.79	0.02 ***	2.83
남성	-0.24 ***	-2.77	-0.26 ***	-3.00	-0.26 ***	-3.01	-0.27 ***	-3.09
초대졸 이상	0.02	0.27	0.03	0.35	0.01	0.17	0.03	0.30
노조간부	-0.10	-0.89	-0.09	-0.77	-0.09	-0.81	-0.09	-0.82
기술직	0.03	0.45	0.03	0.36	0.05	0.61	0.03	0.44
사무직	-0.33	-1.62	-0.32	-1.55	-0.34	-1.64	-0.31	-1.51
영업-기타	-0.30	-1.60	-0.23	-1.25	-0.22	-1.22	-0.23	-1.24
카이자승	48.3		37.1		28.6		35.1	
LL	-881.7		-880.8		-885.4		-886.3	
N	1,460		1,449		1,448		1,457	

84 근로자 참여 한일 비교

<부표 12> 참여와 발언 - 업무방법: 일본

	계수	t	계수	t	계수	t
노사협의회	0.36 ***	3.53				
현장간담회			0.26 ***	3.45		
소집단 참여					0.40 ***	2.89
비감독직	-0.30 ***	-4.51	-0.29 ***	-3.34	-0.45 ***	-4.41
연령	0.23 ***	2.49	0.18	1.49	0.35 **	2.32
남성	0.02 ***	4.78	0.02 ***	3.88	0.02 ***	2.64
초대졸 이상	0.03	0.39	-0.03	-0.36	0.04	0.36
노조간부	0.09	1.46	0.05	0.68	-0.06	-0.70
기술직	0.13 *	1.67	0.22 **	2.11	0.20 *	1.66
사무직	0.25 **	2.35	0.30 **	2.32	0.09	0.49
영업-기타	0.43 ***	4.27	0.52 ***	3.79	0.53 ***	3.27
카이자승	115.2		82.5		76.9	
LL	-1,297.1		-757.2		-553.3	
N	1,998		1,159		860	

<부표 13> 참여와 발언 - 업무방법: 한국

	계수	t	계수	t	계수	t
노사협의회	0.32 ***	2.80				
현장간담회			0.53 ***	4.94		
소집단 참여					0.33 ***	4.64
비감독직	-0.89 ***	-8.00	-0.87 ***	-7.76	-0.96 ***	-8.36
연령	-0.01 ***	-2.74	-0.01 **	-2.19	-0.01 **	-2.23
남성	0.26 ***	3.05	0.31 ***	3.59	0.28 ***	3.26
초대졸 이상	0.08	0.91	0.03	0.36	0.04	0.47
노조간부	-0.07	-0.59	-0.03	-0.29	-0.05	-0.46
기술직	-0.13 *	-1.69	-0.10	-1.31	-0.12	-1.58
사무직	0.06	0.31	0.11	0.60	0.10	0.52
영업-기타	-0.08	-0.50	-0.12	-0.71	-0.05	-0.28
카이자승	104.0		122.7		124.9	
LL	-954.3		-935.8		-929.3	
N	1,455		1,441		1,434	

<부표 14> 참여와 발언 - 일정계획: 일본

	계수	t	계수	t	계수	t
노사협의회	0.31 ***	2.76				
현장간담회			0.34 ***	3.86		
소집단 참여					0.19	1.21
비감독직	-0.25 ***	-3.17	-0.24 **	-2.40	-0.43 ***	-3.72
연령	-0.02	-0.15	0.03	0.23	0.15	0.87
남성	0.00	-0.24	-0.01	-0.65	-0.01	-1.07
초대졸 이상	0.26 ***	2.99	0.15	1.40	0.26 **	2.05
노조간부	0.07	0.95	0.09	1.01	-0.05	-0.51
기술직	0.07	0.75	0.14	1.14	0.07	0.52
사무직	0.05	0.39	0.11	0.69	0.09	0.46
영업-기타	0.05	0.42	0.17	1.08	-0.13	-0.69
카이자승	35.4		31.9		26.6	
LL	-843.5		-527.1		-411.0	
N	1,982		1,150		858	

<부표 15> 참여와 발언 - 일정계획: 한국

	계수	t	계수	t	계수	t
노사협의회	0.04	0.35				
현장간담회			0.31 ***	2.98		
소집단 참여					0.29 ***	4.00
비감독직	-0.59 ***	-5.74	-0.56 ***	-5.43	-0.60 ***	-5.79
연령	0.00	-0.81	0.00	-0.28	0.00	-0.33
남성	0.02	0.21	0.03	0.32	-0.01	-0.15
초대졸 이상	0.19 **	2.28	0.17 *	1.95	0.16 *	1.94
노조간부	0.16	1.49	0.16	1.40	0.17	1.53
기술직	-0.16 **	-1.99	-0.12	-1.46	-0.16 **	-2.03
사무직	0.26	1.47	0.32 *	1.76	0.34 *	1.80
영업-기타	-0.03	-0.18	-0.08	-0.44	0.01	0.06
카이자승	61.8		69.9		77.4	
LL	-912.7		-894.8		-890.4	
N	1,444		1,430		1,423	

<부표 16> 참여와 발언 - 목표설정: 일본

	계수	t	계수	t	계수	t
노사협의회	0.15	1.01				
현장간담회			0.10	0.90		
소집단 참여					0.03	0.15
비감독직	-0.57 ***	-5.63	-0.56 ***	-4.19	-0.72 ***	-4.82
연령	0.05	0.32	0.16	0.76	0.07	0.30
남성	0.01 *	1.70	0.02 **	2.39	0.01	0.49
초대졸 이상	-0.25 **	-2.26	-0.24 *	-1.73	-0.30 *	-1.81
노조간부	-0.03	-0.35	-0.03	-0.23	-0.04	-0.30
기술직	-0.14	-1.15	0.03	0.20	-0.06	-0.33
사무직	0.20	1.33	0.45 **	2.44	0.58 ***	2.61
영업-기타	-0.01	-0.09	0.21	1.08	-0.43	-1.51
카이자승	77.2		58.8		56.1	
LL	-457.0		-286.8		-231.1	
N	1,982		1,156		859	

<부표 17> 참여와 발언 - 목표설정: 한국

	계수	t	계수	t	계수	t
노사협의회	0.16	1.36				
현장간담회			0.45 ***	4.22		
소집단 참여					0.17 **	2.29
비감독직	-0.57 ***	-5.49	-0.57 ***	-5.37	-0.59 ***	-5.64
연령	0.00	-0.62	0.00	-0.58	0.00	-0.33
남성	0.16 *	1.78	0.24 **	2.55	0.19 **	2.06
초대졸 이상	0.08	0.89	0.02	0.17	0.06	0.71
노조간부	0.18	1.58	0.17	1.49	0.19 *	1.68
기술직	-0.12	-1.40	-0.08	-0.91	-0.14	-1.64
사무직	0.58 ***	3.20	0.65 ***	3.57	0.61 ***	3.21
영업-기타	0.22	1.25	0.23	1.31	0.25	1.44
카이자승	78.2		97.2		85.6	
LL	-806.9		-781.1		-787.7	
N	1,443		1,429		1,422	

<부표 18> 참여와 발언 - 훈련: 일본

	계수	t	계수	t	계수	t
노사협의회	0.06	0.39				
현장간담회			0.36 ***	2.94		
소집단 참여					0.13	0.62
비감독직	-0.44 ***	-4.31	-0.36 ***	-2.75	-0.49 ***	-3.44
연령	0.29	1.59	0.53 *	1.89	0.31	1.17
남성	0.02 **	2.52	0.02 ***	2.56	0.01	0.71
초대졸 이상	-0.28 **	-2.44	-0.25 *	-1.76	-0.24	-1.48
노조간부	0.03	0.33	-0.01	-0.05	-0.08	-0.65
기술직	-0.02	-0.15	0.00	0.01	0.05	0.30
사무직	-0.17	-0.93	-0.10	-0.47	0.04	0.14
영업-기타	-0.19	-1.10	-0.05	-0.26	-0.29	-1.10
카이자승	74.0		61.7		34.1	
LL	-434.9		-270.4		-235.2	
N	1,984		1,157		860	

<부표 19> 참여와 발언 - 훈련: 한국

	계수	t	계수	t	계수	t
노사협의회	0.28 **	2.38				
현장간담회			0.44 ***	4.10		
소집단 참여					0.30 ***	3.89
비감독직	-0.82 ***	-7.85	-0.81 ***	-7.59	-0.86 ***	-8.16
연령	-0.01 **	-2.12	-0.01 *	-1.92	-0.01 *	-1.78
남성	-0.02	-0.21	0.04	0.42	0.00	-0.05
초대졸 이상	0.19 **	2.09	0.15	1.61	0.16 *	1.78
노조간부	0.22 *	1.86	0.23 *	1.95	0.24 **	2.02
기술직	-0.10	-1.13	-0.07	-0.77	-0.11	-1.31
사무직	0.41 **	2.29	0.47 ***	2.58	0.45 **	2.38
영업-기타	0.09	0.51	0.08	0.41	0.14	0.76
카이자승	105.7		117.7		117.7	
LL	-750.2		-730.0		-731.5	
N	1,452		1,438		1,431	

88 근로자 참여 한일 비교

<부표 20> 근로자 참여와 불만: 일본

	직무불만	일하러	몰입	신뢰	노사관계
노사협의회	-0.35 ***	-0.22 ***	-0.24 ***	-0.31 ***	-0.26 ***
현장간담회	-0.20 ***	-0.13 **	-0.11 *	-0.07	-0.13 **
소집단	-0.27 **	-0.08	-0.12	-0.54 ***	-0.54 ***
카이자승	88.6	88.6	82.0	103.1	119.0
LL	-1,183.3	-1,183.3	-1,155.6	-918.6	-1,288.2
N	1,991	1,991	1,988	1,989	1,990

주: 통제변수 내역은 <부표 19>와 같음.

<부표 21> 근로자 참여와 불만: 한국

	직무불만	일하러	몰입낮음	신뢰낮음	노사관계
노사협의회	-0.02	-0.23 *	-0.48 ***	-0.37 ***	-0.43 ***
현장간담회	-0.34 ***	-0.44 ***	-0.24 *	-0.51 ***	-0.51 ***
소집단 참여	-0.30 ***	-0.19 **	-0.28 ***	-0.37 ***	-0.34 ***
카이자승	37.6	79.9	75.4	72.9	94.4
LL	-756.0	-827.7	-684.2	-743.2	-835.8
N	1,412	1,398	1,410	1,413	1,412

주: 통제변수 내역은 <부표 19>와 같음.