

노동정책연구
2007. 제7권 제3호 pp.119~144
© 한국노동연구원

연구논문

기간제 근로자 인사관리의 영향요인과 효과

김동배*
이인재**

비정규직 연구가 활성화되고 있지만, 직접고용 비정규직 인사관리의 결정 요인과 효과에 대한 연구는 매우 드물다. 본 연구는 한국노동연구원이 2004 년도에 실시한 제3차 사업체패널 본조사 및 비정규직 부가조사 자료를 사용 해서 기간제 근로자 인사관리의 영향요인과 효과를 분석하였다. 분석 결과 정규직의 육성형 인사정책과 정규직의 참여적 작업관행은 기간제 인사관리의 내부화 정도와 정(+)의 관계가 나타났다. 기간제 인사관리의 내부화 정도 는 비정규직 활용 목적과 정규직과 비정규직 간의 직무구분 여부에 의해서 도 영향을 받는데, 유연성 목적으로 기간제를 활용하는 경우에는 기간제 인 사관리의 내부화 정도가 높아지는 반면, 정규직과 비정규직 간의 직무구분이 존재하는 경우에는 기간제 인사관리의 내부화 정도는 낮아지는 것으로 나타 났다. 기간제 인사관리의 내부화 정도는 기간제 근로자 활용 효과와 일부 정(+)의 관계가 나타났다. 이상의 분석 결과가 갖는 함의와 연구의 한계를 지적하였다.

핵심용어 : 기간제, 인사관리, 내부화, 직무구분, 유연성

논문접수일 : 2007년 9월 3일, 심사의뢰일 : 9월 5일, 심사완료일 : 9월 14일

* 한국노동연구원 연구위원(dongbae@kli.re.kr)

** 한국노동연구원 연구위원(leeinjae@kli.re.kr)

I. 문제 제기

비정규직이 사회적 이슈로 부각되면서 비정규직의 정의와 규모 그리고 근로 조건에 대한 연구(안주엽 · 김동배 · 이시균, 2002)와 비정규직 활용의 영향요인에 대한 연구가 활발하게 진행되고 있지만(김주일, 2002; 안주엽 외, 2002; 권순식, 2004; Lee & Kim, 2005), 비정규직의 인사관리 특히 직접고용 기간제 근로자 인사관리의 영향요인 및 효과에 대한 연구는 찾아보기 힘들다. 기간제 근로자 인사관리에 대한 연구는 학술적인 흥미만이 아니라 2007년 7월 1일부터 적용되는 비정규직 법안, 특히 비정규직 차별구제신청을 감안할 때 기업 실무에 주는 함의가 크다. 비정규직 차별의 대상이 근로조건 전반에 대한 ‘차별적 처우’로 광범위하게 정의되어 인사관리 전반에 적용될 수 있기 때문이다.

기간제 근로자의 인사관리는 정규직 인사관리와 유사한가 아니면 완전히 다른 인사관리가 적용되는가? 이러한 차이를 설명하는 요인은 무엇인가? 그리고 기간제 근로자 인사관리의 특성에 따라서 비정규직 활용의 성과에 차이가 나타나는가? 대부분의 연구자들이 양자 간에는 별 차이가 없는 것이라고 가정했기 때문에 관련 연구는 거의 이루어지지 않았다(Connelly & Gallagher, 2004). 단순하게 생각해서 기업이 고용유연성이든 비용절감이든 특정한 목적을 달성하기 위해 비정규직을 고용한다고 보면, 이러한 목적을 달성하기 위해서 기존 정규직 인사관리와는 다른 인사관리를 비정규직에 적용할 것이다. 그러나 어떤 목적으로 그리고 어떤 성격의 직무에 비정규직을 활용하느냐에 따라 비정규직 인사관리가 달라질 것으로 예상할 수 있고, 간접고용 비정규직과는 달리 직접고용 비정규직 인사관리는 기존 정규직 인사관리의 프레임 속에서 설계되기 때문에 정규직 인사관리의 특성에 따라 달라질 수 있을 것이라 예상할 수 있다.

외국의 경우에도 기간제 근로자의 인사관리에 대한 선행연구는 Lautsch (2002, 2003)를 제외하면 찾아보기 힘들다. 기간제 근로자의 인사관리만이 아니라 직접고용 비정규직의 고용상의 지위가 근로자 태도 및 행위에 미치는 연구도 많지 않은데(Barnett & Miner, 1992; Parker et al., 2002; Davis-Blake et

al., 2003), 그 이유는 단순히 정규직 인사관리와 비슷할 거라고 가정하면서 연구를 하지 않았거나 자료 접근의 문제 그리고 연구자들이 고용형태를 구분하지 않고 연구한 데 있었던 것으로 평가되고 있다(Connelly & Gallagher, 2004). 설문조사에서 기업의 응답자는 직접고용 비정규직 인사관리에 대해서는 정확한 정보를 갖고 있을 수 있지만 간접고용에 대해서는 그렇지 않을 가능성이 높다(Lautsch, 2003). 따라서 이러한 문제를 고려하면 직접고용과 간접고용을 구분하지 않은 연구는 측정상의 문제점을 안고 있다.

국내의 선행연구들도 비정규직이라는 고용상의 지위가 태도 및 행위에 미치는 영향에 관한 연구들이 다수를 차지하고 있고(이도화 · 이상민, 2000; 박우성 · 노용진, 2002; 박봉규 · 권혁기, 2004; 김태형 · 김정원 · 권중생, 2004), 간혹 비정규직의 근로조건을 정규직과 비교하거나 비정규직 인사관리의 이상적인 방향성에 대한 연구들이 있지만(김주일, 2003; 김종관 · 이용락, 2004) 기간제 근로자 인사관리의 결정요인과 효과에 대한 본격적인 연구들로 보기는 힘들다. 본 연구와 가장 가까운 국내 연구로는 권순식(2004)의 연구에서 나타나는 비정규직 관리의 제도화 개념, 즉 비정규직 관리 규칙의 공식화 정도인데, 동 연구도 이를 독립변수로 취급하고 이 자체의 결정요인을 분석하지 않았으며 비정규직 인사관행을 풍부하게 다루지 않았다.

본 연구는 한국노동연구원이 2004년도에 실시한 제3차 사업체패널 조사 자료를 사용해서 직접고용 비정규직 중 기간제/한시 근로자의 인사관리에 영향을 미치는 요인과, 해당 인사관리가 비정규직 활용 효과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 이러한 연구는 이론적 연구에 그치지 않고 비정규직 인사관리의 특성에 따라 비정규직 근로자의 태도와 행위가 달라질 수 있다는 점에서 비정규직 태도에 대한 연구의 지평을 확대하는 데 기여할 수 있고, 비정규직 인사관리를 어떻게 설계할 것인가와 관련해서 현장 실무자들에게도 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

II. 선행연구 및 연구 가설

기간제 근로자 인사관리는 정규직 인사관리와 동일한가 아니면 차이가 있는가? 유사하거나 차이가 있다면 그 선행요인은 무엇이며 효과는 어떠한가? 정규직 인사관리와 기간제 근로자 인사관리의 연계성과 관련해서 우리는 ‘내부화(internalization)’라는 용어를 사용하기로 한다. 내부화라는 용어는 내부노동시장이론의 핵심어인데 그 요지는 인력의 할당과 보상이 외부노동시장의 수요와 공급이 아니라 조직 내부의 규칙이나 관습에 의해 결정된다는 것이다(Doeringer & Piore, 1971). 정규직 인사관리가 내부화되었다고 전제하면 기간제 인사관리가 정규직 인사관리와 닮은 정도는 내부화 정도로 볼 수 있다. 우리는 통상 정규직 근로자에 적용되는 내부노동시장의 인사관행들이 기간제 근로자에 대해서도 적용되는 정도를 기간제 인사관리의 내부화 정도로 사용하기로 한다. 이와 관련해서 Lautsch(2002, 2003)는 ‘통합(integration)’이라는 용어를 사용하기도 하는데 그 의미는 유사하지만 우리는 내부화라는 용어가 더 무난한 것으로 본다.

그동안 정규직 인사관리는 주로 비정규직 활용 동기의 일환으로 다루어졌다. 비정규직 활용 동기에 대한 학자들의 동의는 크게 비용절감과 기업이 보유하고 있지 않은 외부의 지식이나 자원에의 접근으로 요약된다(Matusik & Hill, 1998; Gramm & Schnell, 2001). 비용절감 동기와 관련해서 정규직 인사관리는 비효율적인 내부노동시장과 등치되고 그 비효율성을 줄이기 위한 대안으로서 비정규직을 활용하거나, 다른 한편으로는 정규직의 숙련도나 정규직 고용에 대한 규제로 인해 수요변동에 대응한 정규직 조정비용이 큰 경우에 비정규직을 완충장치로 활용한다는 것이다(Pfeffer & Baron, 1988; Abraham, 1990; Gramm & Schnell, 2001; Houseman, 2001). 이러한 비정규직 활용 동기 중 전자는 비용절감 동기 그리고 후자는 유연성 동기로 구분할 수도 있다.

정규직 인사관리는 비정규직 활용 동기만이 아니라 비정규직 인사관리와 관련해서도 중요한 함의를 가질 수 있다. 정규직과 비정규직이 혼재된 상황에서

정규직 인사관리는 비정규직 인사관리 설계를 위한 준거를 제공할 수 있다. 비정규 기간제의 인사관리를 결정할 때 정규직 인사관리는 규칙이나 제도를 상이한 컨텍스트에 적용할 경우에서와 같이 일종의 제도적 유비(*institutional analogy*)로 작용할 수 있다. 예를 들어 Lautsch(2003)는 승진 경로나 연공 규칙과 같은 내부노동시장 규칙이 기간제 근로자의 복리후생에 영향을 미친다는 점을 발견하였다. 정규직 인사관리의 성격은 장기적 관점에서 내부 육성(*make*)을 지향하는 정도에 따라 구분할 수 있다. 정규직에 대해 육성형 인사정책을 추구하는 경우 장기고용, 인사고과, 교육훈련, 로테이션, 정기승진 등의 인사관행이 활성화되는데, 다른 조건이 동일하다면 이러한 정규직 인사관행들이 기간제 인사관리에 유비(*analogy*)되어 유사하게 적용될 가능성이 높을 것이며 따라서 기간제 근로자 인사관리의 내부화 정도가 높을 것이다.

그런데 정규직 인사관리가 기간제 인사관리에 미치는 영향의 방향성에 대해서는 두 가지 상반된 논거도 있다. 이는 비정규직 활용 목적이 정규직 활용 목적과 보완관계인가 아니면 대체관계인가라는 논의(Lautsch, 2003)나, 기능적 유연성과 수량적 유연성 간의 복잡한 관계에 대한 논의로 연결된다(김동배 · 이영면, 2005). 이러한 논의에 따르면 정규직 근로자에 대해서 고도의 내부육성형 인사관리가 적용되더라도 기간제 근로자 인사관리는 내부화 정도는 높을 수도 있고 낮을 수도 있기 때문에 그 방향성을 예측하기 곤란하다. 이러한 경우 대립 가설을 별도의 가설로 제시하고 이를 검증하는 것도 하나의 방법이기도 하지만(Capjelli & Newmark, 2004), 다른 조건이 동일하다면 제도적 유비의 논리가 작동할 것이므로 우리는 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 1 : 정규직 근로자에 대해 내부 육성형 인사관리를 실행할수록 기간제 인사관리의 내부화 정도가 높을 것이다.

한편 다른 조건이 일정하다면 정규직 근로자들의 작업과정에 있어서 참여가 높은 경우 기간제 근로자 인사관리의 내부화 정도가 높아질 것이다. 최근 일본의 전자업체에서 소집단활동이 정제하고 있는 이유 중의 하나가 비정규직 증가라고 지적하고 있듯이(한국노사관계학회, 2005), 근로자 참여가 강조되는 작업 조직에서 비정규 기간제 인사관리를 과도하게 분리하는 경우 참여적 작업조직의 작동에 필수적인 지식공유나 협력을 비정규직으로부터 얻지 못할 가능성이

높을 것이다. 김주일(2003)의 연구에 의하면 우리나라 사업장 인사담당자들은 비정규직 활용의 가장 큰 문제점으로서 낮은 몰입도, 높은 이직률, 그리고 정규직과의 팀워크 부족의 순서로 응답하였다. Smith(2001)의 사례연구에 의하면 자율성이 높은 정규직 작업팀에도 비정규직이 혼재되어 작업하듯이 정규직과 비정규직 간 업무 경계가 무너지는 경향들이 나타나는데, 이처럼 혼재되어 작업을 하는 경우에는 정규직과 비정규직 간 과업의 상호의존성이 높아질 것인데, 과도한 인사관리의 분리는 기간제 근로자의 협력을 얻기가 힘들 것이다. 예를 들어 Lautsch(2002)는 사례연구에서 작업의 성격이 팀작업인 경우에는 정규직 인사관리와 비정규직 인사관리가 거의 유사하다는 사실을 발견하였다. 이상의 논의를 종합하면 근로자 참여가 강조되는 작업조직을 운영하는 경우 기간제 근로자 인사관리의 내부화 정도가 높을 것으로 예측할 수 있다. 이상의 논의에 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : 참여적 작업조직은 기간제 인사관리의 내부화 정도를 높일 것이다.

정규직 인사관리와 기간제 근로자 인사관리는 비정규직 활용 목적, 직무구분 여부에 따라서 달라질 수 있다. Lautsch(2002)는 사례연구를 통해서 활용 목적(유연성-비용절감)과 작업과정의 기술적 여건에 의해서 결정되는 직무구분 여부에 따라 비정규직 인사관리에 차이가 있다는 점을 발견하였다(표 1 참조). 단순한 직무에 훈련을 거의 제공하지 않고 임금이 낮으며 정규직 전환이 없는 분리형(separation), 정규직과 직무 및 훈련은 동일하지만 임금이 낮고 정규직 전환이 없는 이중형(two-tier), 정규직보다는 약간 단순한 업무와 정규직에 비해서는 약간 적은 훈련을 제공하고 일부를 정규직으로 전환하는 계절형(seasonal), 정규직과 인사관리가 유사하고 일부를 정규직으로 전환하는 통합형(integration)의 4가지 유형이 그것이다. 동 연구 결과는 비용절감 목적이 아니라 유연성 목적으로 활용하는 경우 그리고 직무분리가 없는 경우 비정규직 인사관리가 정규직 인사관리와 유사해진다는 것으로 요약할 수 있다.

Lautsch(2002)의 사례연구에서 직접고용은 분리형에만 나타나고 나머지는 파견 근로자를 고용하지만, 미국과 우리나라는 파견과 관련해서 제도 여건이 다르기 때문에 우리나라의 경우에는 동 연구 결과를 직접고용에도 적용할 수

〈표 1〉 Lautsch(2002)의 비정규직 인사관리 유형 분류

직무구분	활용 목적	
	비용	유연성
분리	분리형(separation)	계절형(seasonal)
미분리	이중형(two-tier)	통합형(integration)

있을 것이다. 평가나 훈련 등 인사관행들은 그 자체가 직·간접적 비용을 수반한다는 점을 감안하면 비용절감 목적에 비해서 유연성 목적으로 활용하는 경우 비용절감 목적의 인사관리 차등화 유인이 적어지기 때문에, 기간제 근로자 인사관리는 정규직 인사관리와 유사해질 가능성이 높다. 그리고 기술적 요건에 의해서 직무를 분리할 수 없는 경우에는 그렇지 않은 경우에 인사관리를 차등화할 근거가 취약하기 때문에 정규직 인사관리와 기간제 인사관리가 유사해질 가능성이 높다. 반면 정규직 직무와 기간제 근로자의 직무가 분리되는 경우 기간제 근로자는 단순 업무만을 담당할 가능성이 높기 때문에 이에 따라 인사관리도 별도로 진행될 가능성이 높을 것이다.²⁾ 이상의 논의에 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3-1 : 유연성 목적으로 활용하는 경우 기간제 근로자 인사관리의 내부화 정도가 높을 것이다

가설 3-2 : 기간제와 정규직 직무가 분리되는 경우 기간제 근로자 인사관리의 내부화 정도는 낮을 것이다.

한편 가설 3의 도출 과정에서 논의한 활용 목적과 직무구분을 동시에 고려하면, 비용절감 목적 및 직무가 분리되어 있는 경우에는 기간제 인사관리와 정규직 인사관리가 가장 차이가 클 것으로 예측할 수 있고, 반면 유연성 목적 및 직무가 분리되어 있지 않은 경우에는 그 반대의 경향을 예상할 수 있을 것이다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

2) 기간제 근로자를 고숙련, 즉 전문성이 높은 기간제와 그렇지 않은 경우로 구분해서 살펴볼 필요가 있지만, 사업체패널 조사 자료로 이를 구분할 수 없어, 추후의 연구 과제로 돌린다.

가설 4 : 비용절감 목적 및 직무구분이 있는 경우에 비해 유연성 목적 및 직무구분이 없을 경우에 기간제 근로자 인사관리의 내부화 정도가 높을 것이다.

기간제 근로자 인사관리와 정규직 인사관리의 통합 정도, 즉 기간제 근로자 인사관리의 내부화 정도는 비정규직 활용의 효과와 어떤 관계가 있을까? 기간제 근로자 활용 효과는 매우 다양한 측면에서 측정할 수 있겠지만 여기서는 자료의 제약이나 인과관계 고리의 직접성 등 다양한 요인을 감안해서 직접적인 효과로서 활용상의 문제점에 국한하고자 한다.³⁾ 김주일(2003)의 연구에서 비정규직 활용의 가장 큰 문제점으로서 낮은 몰입도, 높은 이직률, 그리고 정규직과의 팀워크 부족의 순서로 나타나듯이, 비정규직 활용의 이러한 문제점들은 고용상 지위만이 아니라 차별이라고 단정하기에는 무리가 있을 수도 있지만 어쨌든 정규직과 비정규직 인사관리의 분리형 관리에 기인하는 바가 크다는 것은 자명할 것이다. 여러 가지 일화들에 의하면 예를 들어 명절 선물의 값이 정규직과 비정규직 간에 다르다는 사소한 이유들도 비정규직 근로자의 조직에 대한 태도를 악화시키고 있다. 권순식(2004)은 비정규직 관리의 제도화, 즉 비정규직 관리 규칙의 공식화 정도는 경영성과와 정(+)의 관계가 있다는 사실을 발견했는데, 여기서 비정규직 관리의 제도화는 본 연구의 비정규직 인사관리의 내부화 정도와 유사한 맥락에서 해석할 수 있는 변수이다. 예컨대 다른 조건이 일정하다면 기간제 인사관리의 내부화 정도가 높을수록 비정규직 활용의 문제점도 적게 나타날 것이다. 이에 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5 : 기간제 인사관리의 내부화 정도가 높을수록 기간제 활용 효과도 높을 것이다.

3) 다른 지표로서 기간제 근로자 활용 목적의 달성 정도를 생각할 수 있는데, 5점으로 측정 한 동 변수의 분포가 편의되어 있고 분석 결과 모형의 유의성이 없었음을 밝힌다. 한편 기간제 근로자 활용성과라면 경영성과로 측정해야 한다는 주장도 설득력이 있으나, 우선 양자간 인과관계 고리의 근접성이 낮고 아울러 관계의 선후 관계를 파악하기 위한 자료가 구비되지 않아서 본고에서는 이를 다루지 못했음을 밝힌다.

Ⅲ. 자료 및 변수

1. 자료

본 연구는 한국노동연구원(2004)의 사업체패널 3차년도 인사관리자용 본조사 자료와 비정규직 부가조사를 결합하여 사용하였다. 인사관리자용 본조사는 2004년 5월에 시작되어 총 2,004개의 사업장에서 응답하였고, 비정규직 부가조사는 본조사에서 비정규직을 고용하고 있는 사업장만을 대상으로 2004년 12월에 시작하였다. 비정규직 부가조사에서 동년 11월 응답 기준 시점 대비 비정규직을 활용하고 있다고 응답한 사업장은 총 896개인데 이 중 사업장 규모 30인 이상인 경우는 835개 사업장이다. 여기서 고용형태별 정보가 없는 11개 사업장을 제외하면 총 824개 사업장의 비정규직 인사관리에 대한 정보를 활용할 수 있다.

〈표 1〉 고용형태별 비정규직 분포

		빈도	비율
직접고용 전체		390	47.3
고용 형태별	기간제만(본 연구의 대상)	232	59.49
	파트타임만	43	11.03
	일시적 고용(대체근로)	40	10.26
	기간제+파트타임	38	9.74
	기간제+일시대체	23	5.90
	기간제+파트타임+일시대체	9	2.31
	파트타임+일시대체	5	1.28
간접고용		173	21.0
직접고용과 간접고용 혼용		261	31.7
전 체		824	100.0

주: 간접고용의 범주에는 파견, 용역, 호출, 소사장 및 그 고용인력, 외주, 독립도급이나 프리랜서 등이 포함됨.

사업장 응답자들은 직접고용 비정규직 인사관리에 대해서 보다 정확한 정보를 갖고 있다는 전제하에 본 연구는 직접고용 비정규직만을 대상으로 하였다. 그런데 <표 1>에서와 같이 직접고용 비정규직도 세부 고용형태별 및 그 배합 유형별로도 다양한 모습을 취하는데, 세부 고용형태별로 인사관리에 차이가 있을 수 있기 때문에 본 연구는 기간제(유기계약, 한시근로, 기간제)만 활용하는 경우를 분석 대상으로 하였다. 기간제만 고용하는 경우 총 사례수는 232개이지만, 변수별 결측치들을 감안하면 분석모형에 따라 최저 212개로 사례수가 줄어들기도 한다.

2. 변수

가. 종속변수

기간제 근로자 인사관리는 인사고과, 훈련, 정기승진, 직무순환, 정규직 전환의 5가지로 측정하였다. 5가지 영역에 대한 응답 범주는 <표 2>와 같이 미적용, 일부 적용, 전부 적용의 범주형으로 측정하였다. 우리는 전부 적용/실시인 경우를 1로 두고 나머지의 경우에는 0의 값을 부여해서 이항로짓 분석을 실시하였다. 미적용과 전부 적용이 아닌 경우 예를 들어 1명만 적용하거나 99%를 적용해도 일부 적용에 응답할 수 있어 일부 적용의 의미가 매우 모호하기 때문에 단순화해서 전부 적용의 경우에만 1의 값을 부여한 더미변수를 작성하였다.⁴⁾ 그리고 <표 3>에서와 같이 5개 인사관행 간에 유의한 상관관계가 나타나고 있어서 인사관행들을 내적 일관성을 갖는 하나의 전체 시스템으로 분석할 필요성도 있다. 이에 따라 기간제 인사관리 5개 관행을 합산해서 기간제 인사관리 지수를 작성하여($\alpha=0.675$) 분석에 활용하였다. 기간제 인사 지수(평균 1.59, 표준편차 1.47)는 비정규직 활용성과를 분석하는 경우에는 독립변수로도 활용되는데, 동 변수는 기간제 근로자 인사관리의 내부화 정도를 의미한다.

4) 일부 적용의 범위가 모호한 측면도 있지만 응답 척도가 서열성을 갖고 있어서 서열로짓(ordered-logit) 분석도 실시하여 이항로짓의 결과와 비교한 결과 대부분 유사한 결과를 보였다. 서열로짓분석 결과는 <부표 1>에 정리되어 있다.

〈표 2〉 기간제 근로자 인사관리

	미적용/미실시	일부 적용/실시	전부 적용/실시	사례수
인사고과	53.4	14.7	31.9	232
훈련 ¹⁾	32.5	11.7	55.8	231
정기승진	69.0	17.2	13.8	232
직무순환	56.9	19.8	23.3	232
정규직 전환	37.1	28.9	34.1	232

주: 훈련의 경우 적용의 의미는 정규직과 동일하게 실시 여부임.

〈표 3〉 기간제 근로자 인사관행간 상관관계

	1	2	3	4
1. 인사고과				
2. 훈련	0.293***			
3. 정기승진	0.477***	0.180***		
4. 정규직 전환	0.287***	0.274***	0.239***	
5. 로테이션	0.366***	0.306***	0.282***	0.292***

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01 (N=231).

기간제 인사관리의 효과변수는 기간제 근로자 활용에서 나타나는 문제점 5개 항목의 요인 점수이다. 5개 항목은 각각 업무몰입도가 낮음, 기술/기능부족, 낮은 생산성, 정규직과의 팀워크/업무연계 부족, 높은 이직률이다(각각 1=매우 심각, 3=중간, 5=전혀 그렇지 않다). 요인분석 결과 하나의 요인으로 구분되었고 내적 일관성의 지표인 크론바 알파는 0.811이었다. 이 변수의 의미는 기간제 근로자 활용으로 인한 각종 문제점의 정도인데, 값이 높을수록 문제점이 적다는 점, 즉 활용 효과가 높다는 것을 의미한다.

나. 독립변수

독립변수는 정규직 인사정책과 소집단활동 참가, 그리고 기간제 활용 동기 및 직무구분 여부이다. 정규직 인사정책 측정항목은 인사관리 목적으로서 ‘인건비 절감↔몰입 극대화’, ‘외부충원/불필요시 해고↔장기고용’, ‘단기성과 중심↔장기육성과 개발’의 3 항목인데 각각은 7점 척도로 구성되어 있다. 3항목을 요인 분석한 결과 하나의 요인으로 구분되었고 내적 일관성의 지표인 크론바

알파는 0.631로 나타났다. 이 변수의 의미는 정규직 인사관리가 장기적 관점에서 내부 육성형으로 이루어지고 있는 정도이다. 정규직 참여적 작업조직의 지표로 소집단활동에 참여율이 50% 이상인 경우에 1의 값을 부여한 더미변수를 작성하였다. 소집단활동 참여는 정규직의 작업조직이 근로자 참여를 많이 요구하고 있다는 점을 의미한다. 사업체패널에는 소집단활동 이외에 일선 작업단위의 자율, 제안, 고객업무 담당, 제조업의 경우 보전업무와 품질업무 담당 정도와 같은 작업장 수준 근로자 참여 관행이 다수 조사되어 있다. 우리는 이 중에서 전산업에 걸쳐 가장 무난한 근로자 참여 지표로서 소집단활동을 선정하였고, Osterman(1994)을 참조해서 동 소집단활동 참여율 50%를 기준으로 더미변수를 작성하였다.

비정규직과 관련된 독립변수는 활용 목적으로서의 유연성 목적과 직무구분이다. 유연성 활용 목적은 비정규직 활용 동기의 1순위로써 ‘인력수요의 변화에 따른 인력조정 용이’나 ‘해고가 용이하기 때문’에 응답한 경우에 1의 값을 부여한 더미변수이다. 설문에는 비정규직 활용 동기를 1순위와 함께 2순위로 측정하고 있는데 우리는 1순위 활용 동기만을 사용하였다. 유연성 목적은 수요변동의 완충장치로 비정규직을 고용한다는 수량적 유연성 목적의 의미를 갖는다. 직무구분, 즉 정규직 업무와 비정규직 업무의 구분은 조사표에서 6개 직군별로 구분해서 질문하였다. 6개 직군은 관리직, 전문·기술직, 사무직, 판매·서비스직, 기능직, 단순노무직군인데, 1개의 직군이라도 직무구분이 있는 경우에 1의 값을 부여한 더미변수이다. 참고로 232개 사업장 중 6개 직군 모두 직무구분이 없는 경우가 45.3%, 1개 직군만 직무구분이 있는 경우는 40.9%, 2개 이상 직무구분이 있는 경우는 13.8%이다.

다. 통제변수

본 연구는 비정규직 고용 및 인사관리와 관련성이 있을 것으로 예상되는 변수들로서 업종, 사업장 규모와 연령, 노동조합, 경쟁전략, 조직구조 특성으로 팀제 도입 여부, 근로자 인적특성으로서 여성근로자 비중과 근로자 이직률, 마지막으로 기간제 근로자 비중을 통제하였다. 조직규모는 비정규직 활용과 관련해서 매우 복잡한 의미를 갖는 변수이고(김동배·이영면, 2005), 조직규모와 내부

노동시장 형성 정도간 정(+)의 관계를 고려하면 정규직 내부노동시장이 비정규직 인사관리에 영향을 미친다는 Lautsch(2003)의 연구에서와 같이 비정규직 인사관리에도 영향을 미칠 것이다. 다른 측면에서 사업장 규모는 규모의 경제효과를 통해서도 비정규직 인사관리에 영향을 미칠 수 있다. 조직규모는 사업장 전체 근로자의 숫자로 측정하였고 로그값을 취하여 분석에 사용하였다.

노동조합도 여러 실증연구에서 비정규직의 활용에 영향을 미치는 요인으로 취급되어 왔고(Davis-Blake & Uzzi, 1993; Uzzi & Barsness, 1998; Gramm & Schnell, 2001; Houseman, 2001), 노동조합과 내부노동시장 형성 간의 정(+)의 관계나 조사 시점 당시 노동조합의 비정규직 인사관리에 대한 정책 방향에 따라서 차이는 있겠지만 어떤 식으로든 비정규직 인사관리에 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 노동조합이 존재하는 경우 1의 값을 부여한 더미변수를 작성하여 분석하였다. 사업장 연령은 창립효과 측면에서 비정규직 활용이 비교적 최근에 증가하고 있다는 점에서 비정규직 활용과도 관계가 있고, 구조 관성의 측면에서 사업장 연령은 조직 내부 변화와 부(+)의 관계가 예상될 수 있기 때문에 이와 관련이 있는 비정규직 인사관리와도 관계가 있을 것으로 예상할 수 있다(Uzzi & Barsness, 1998).

차별화 전략과 반대의 전략으로 거론되는 비용통제를 목적으로 하는 저가전략은 비정규직 활용과 정(+)의 관계가 있는 것으로 보고되고 있다(Gramm & Schnell, 2001, 김주일, 2002). 차별화 전략은 높은 숙련과 헌신을 갖춘 근로자를 요구하기 때문에 정규직 인사관리와 밀접한 관련이 있다는 점에서 정규직 인사관리를 통해서 비정규직 인사관리에 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 차별화 전략은 주력제품/서비스의 경쟁우위의 원천으로서 저가(低價) 이외의 품질 우수, 품목의 다양성, 신속한 신제품/서비스 개발, 기술력 우위(각 5점, 1=전혀 그렇지 않다, 5=전적으로 그렇다) 4항목의 요인점수($\alpha=.829$)를 작성하여 분석하였다.

팀제는 조직 유연화의 지표로도 볼 수 있고 정규직 직무재조정의 지표로도 볼 수 있다. 정규직 직무재조정이 있는 경우 비정규직을 활용할 가능성이 높다(Uzzi & Barsness, 1998)는 연구와 같이 비정규직 활용과도 관계가 있고, 정규직 직무재조정이 있는 경우 정규직과 비정규직 간의 직무구분이 있을 가능성이 높

고 이는 다시 비정규직 인사관리에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 팀제는 현재 팀제를 도입한 경우에 1의 값을 부여한 더미변수이다.

〈표 4〉 변수의 기술통계

		사례수	평균	표준편차
업종	광공업(준거범수)	232	0.28	0.45
	전기·가스·수도·건설	232	0.08	0.27
	도소매·음식·숙박	232	0.09	0.28
	운수통신	232	0.14	0.35
	금융보험	232	0.12	0.33
	부동산임대·사업서비스	232	0.15	0.35
	기타	232	0.15	0.35
사업장 규모(상용근로자 수)		232	329	804
노동조합		232	0.49	0.50
사업장 연령		232	20.98	15.95
차별화전략(아래 4개 문항의 요인값)		224	0.00	1.00
	제품/서비스 품질 우수(5점)	225	3.56	0.67
	제품/서비스 품목 다양성(5점)	227	3.29	0.71
	신속한 제품/서비스 개발(5점)	227	3.12	0.75
	기술력 우위(5점)	225	3.44	0.71
여성근로자 비중		230	24.39	21.75
근로자 이직률 높음		226	0.50	0.50
팀제 도입		232	0.59	0.49
기간제 근로자 비중		232	31.88	77.94
정규직 인사정책(아래 3문항의 요인값)		232	0.00	1.00
	몰입 극대화 방침(7점)	232	4.69	1.49
	장기고용 방침(7점)	232	5.19	1.28
	장기육성과 개발 방침(7점)	232	4.54	1.35
소집단활동		230	0.13	0.34
유연성 목적		232	0.25	0.43
직무구분		232	0.55	0.50
기간제 인사관리지수		231	1.59	1.47
기간제	인사고과	232	0.32	0.47
	훈련	231	0.56	0.50
개별	정기승진	232	0.14	0.35
	정규직 전환	232	0.34	0.47
인사관행	로테이션	232	0.23	0.42
	기간제 활용효과(요인)	232	0.00	1.00

그 외 본 연구는 정규직 인력 특성과 기간제 근로자 비중 그리고 산업변수를 통제하였다. 정규직 인력 특성은 여성 근로자 비중과 월평균 이직률인데, 여성 근로자 비중은 2차 노동시장의 지표로도 해석될 수 있는 변수로서 비정규직 활용 및 인사관리 특성에 영향을 미칠 수 있고, 이직률은 정규직의 수량적 유연성 지표로 해석할 수 있는 변수로서 역시 비정규직 활용 및 인사관리에 영향을 미칠 수 있는 변수이다. 기간제 근로자 비중은 사업장 상용근로자 대비 기간제 근로자 비중(%)으로 측정하였는데, 기간제 근로자의 비중에 따라서 인사관리의 성격이 달라질 수 있다는 점을 감안한 것이다. 예를 들어 300인 규모의 사업장에 기간제 근로자가 1~2명 있는 경우와 100~200명 있는 경우 기간제 인사관리의 성격이 크게 달라질 수 있다. 참고로 월평균 이직률은 분포의 특성을 감안해서 중위수를 기준으로 중위수 이상의 경우에 1의 값을 부여한 더미변수이다. 업종은 광공업을 준거로 하여 6개의 업종 더미변수를 작성하여 분석에 사용하였다. 이상 변수의 기술통계치는 <표 4>와 같다.

IV. 분석 결과

가설 검증에 변수간 상관관계를 구하였다. 기간제 인사관리의 영향요인과 관련해서 유연성 목적과 직무구분은 모두 $p < .01$ 수준에서 각각 유의한 정(+) 및 부(-)의 관계를 보이고 있고, 소집단활동은 $p < .1$ 수준에서 유의한 정(+)의 관계를 보이며, 정규직 인사정책은 계수의 부호는 정(+)이지만 통계적 유의성이 없다. 기간제 활용효과는 기간제 인사관리 지수와 $p < .01$ 수준에서 유의한 정(+)의 관계를 보인다. 그러나 보다 엄밀한 관계를 보기 위해서는 다른 변수들의 효과를 통제한 다변량 분석이 필요할 것이다.

1. 기간제 근로자 인사관리의 영향요인

가설 1~가설 3의 검증 관련 <표 6>은 분석 결과를 요약한 것이다. 우선 정규직의 육성형 인사정책은 기간제 인사고과 적용과 유의한 정(+)의 관계를 보이

〈표 5〉 변수간 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.기간제 활용효과													
2.기간제 인사지수	0.201												
3.정규직 인사정책	-0.035	0.103											
4.소집단 활동	-0.079	0.133	0.080										
5.유연성 목적	0.033	0.185	0.032	0.014									
6.직무구분	-0.159	-0.198	0.138	0.063	-0.168								
7.규모	-0.106	0.097	0.046	0.219	0.039	0.010							
8.노조	-0.004	0.142	0.083	0.122	-0.036	-0.186	0.345						
9.업력	-0.008	0.032	-0.002	-0.002	0.003	-0.088	0.176	0.343					
10.차별화전략	-0.183	-0.001	0.226	0.197	-0.052	0.068	0.142	-0.017	-0.010				
11.여성 비중	-0.035	0.006	-0.065	-0.194	-0.034	-0.041	0.031	-0.038	-0.007	0.005			
12.이직률	-0.148	-0.131	-0.160	-0.139	0.030	-0.172	-0.019	-0.032	-0.022	-0.168	0.141		
13.팀제	-0.114	0.150	0.057	0.122	-0.007	0.236	0.066	-0.008	-0.067	0.198	-0.044	-0.165	
14.기간제 비중	-0.092	-0.059	0.000	-0.119	0.073	0.080	-0.200	-0.208	-0.071	-0.083	-0.050	0.009	0.002

주: $|r| \geq 0.226, p < .001$; $|r| \geq 0.176, p < .01$; $|r| \geq 0.138, p < .05$; $|r| \geq 0.114, p < .1$. (N=217)(two-tailed).

〈표 6〉 기간제 인사관리 영향요인 분석

	인사지수 (OLS)		인사고과 (Logit)		교육훈련 (Logit)		정기승진 (Logit)		정규직 전환 (Logit)		직무순환 (Logit)	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	0.51	0.53	-3.79 ***	1.06	-1.82 **	0.91	-4.95 ***	1.47	-0.30	0.93	-1.38	1.01
규모	0.09	0.10	0.32 *	0.18	0.32 *	0.17	0.46 *	0.24	-0.30 *	0.17	-0.10	0.18
노동조합	0.15	0.22	0.58	0.41	-0.09	0.36	-0.19	0.58	0.25	0.38	0.53	0.42
사업장 연령	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	-0.01	0.02	0.01	0.01	0.00	0.01
차별화전략	-0.02	0.10	-0.14	0.20	-0.21	0.17	0.12	0.27	0.16	0.18	0.00	0.19
여성 비중	0.01	0.01	0.00	0.01	0.02 *	0.01	-0.02	0.02	0.02 *	0.01	0.00	0.01
이직률	-0.46 **	0.19	-0.38	0.37	-0.44	0.32	-0.10	0.52	-0.55 *	0.33	-1.04 ***	0.38
팀제	0.38 *	0.20	0.00	0.39	0.62 *	0.34	0.84	0.61	0.63 *	0.37	0.31	0.42
기간제 비중	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
정규인사정책	0.15	0.09	0.46 **	0.19	0.24	0.16	0.20	0.27	0.10	0.16	-0.13	0.18
소집단활동	0.64 **	0.29	0.39	0.54	0.62	0.51	0.61	0.66	1.14 **	0.48	0.46	0.52
유연성 목적	0.52 **	0.22	0.89 **	0.40	0.05	0.37	1.33 ***	0.51	0.56	0.37	0.68 *	0.41
직무구분	-0.51 **	0.20	-0.50	0.38	-0.88 **	0.34	-1.06 **	0.53	-0.51	0.35	-0.07	0.39
F/카이제곱	3.52		54.20 ***		36.53 ***		32.70 **		29.58 **		24.28	
Adj.R ² /-2LL	0.17		216.40		262.63		126.64		248.40		210.50	
N	217		218		217		218		218		218	

주: 업종이 통제되었음. *p<.1, **p<.05, ***p<.01(two-tailed).

고, 통계적 유의성은 없지만 로테이션을 제외하면 나머지 인사관행들과 부호의 방향은 정(+)의 관계를 보이고 있어 가설 1이 일부 지지를 얻고 있다. 물론 여기서 정규직 인사정책의 효과를 해석함에 있어 사업체패널에서 측정하고 있는 전반적 인사정책이 개별 인사관행과 상관관계가 크지 않다는 점(김동배 · 장지예, 2006)도 감안할 필요가 있다.

정규직 작업조직의 지표인 정규직 소집단활동은 기간제 인사 지수와 유의한 정(+)의 관계를 보이고, 세부 관행을 보면 정규직 전환과 유의한 정(+)의 관계를

〈표 7〉 기간제 활용 목적과 직무구분

		직무구분	
		있음	없음
활용 목적	비유연성	105 (준거범주)	70 (비유연_구분무)
	유연성	22 (유연_구분유)	35 (유연_구분무)

〈표 8〉 활용 목적과 직무구분의 결합효과

	인사지수 (OLS)		인사고과 (Logit)		교육훈련 (Logit)		정기승진 (Logit)		정규직 전환 (Logit)		직무순환 (Logit)	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	-0.04	0.53	-4.42 ***	1.11	-2.78 ***	0.94	-5.61 ***	1.52	-0.67	0.93	-2.21 **	1.10
규모	0.10	0.10	0.33 *	0.18	0.34 **	0.17	0.41 *	0.24	-0.32 *	0.17	0.00	0.19
노동조합	0.15	0.22	0.57	0.41	-0.10	0.36	-0.20	0.59	0.26	0.38	0.46	0.43
사업장 연령	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	-0.01	0.02	0.01	0.01	0.00	0.01
차별화전략	-0.02	0.10	-0.15	0.20	-0.21	0.17	0.14	0.27	0.17	0.18	-0.05	0.19
여성 비중	0.01	0.01	0.00	0.01	0.02 *	0.01	-0.02	0.02	0.02 *	0.01	-0.01	0.01
이직률	-0.47 **	0.19	-0.39	0.37	-0.45	0.32	-0.08	0.52	-0.55 *	0.33	-1.11 ***	0.39
팀제	0.39 *	0.20	0.01	0.39	0.62 *	0.34	0.83	0.61	0.62 *	0.37	0.39	0.42
기간제 비중	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
정규인사정책	0.15	0.09	0.46 **	0.19	0.24	0.16	0.20	0.27	0.10	0.16	-0.13	0.18
소집단활동	0.64 **	0.29	0.41	0.54	0.62	0.51	0.59	0.66	1.14 **	0.48	0.48	0.53
비유연_구분무	0.55 **	0.23	0.61	0.45	0.97 **	0.40	0.73	0.67	0.37	0.40	0.71	0.47
유연_구분유	0.60 *	0.32	1.09 *	0.59	0.22	0.52	0.75	0.89	0.28	0.56	1.74 ***	0.59
유연_구분무	1.01 ***	0.28	1.33 **	0.52	0.84 *	0.49	2.39 ***	0.63	1.16 **	0.48	0.42	0.55
F/카이자승	3.33***		54.41***		36.75***		33.40**		30.02*		30.55**	
Adj.R ² /-2LL	0.17		216		262		126		248		204	
N	217		218		217		218		218		218	

주: 업종이 통제되었음. *p<.1, **p<.05, ***p<.01(two-tailed).

보인다. 그리고 나머지 관행들과의 관계도 통계적 유의성은 없지만 부호의 방향은 정(+)이다. 정규직의 참여적 작업조직에 대한 가설 2도 일부 지지를 얻고 있다. 유연성 목적은 훈련을 제외한 모든 인사관리 지수 및 관행과 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있어서 가설 3-1도 기각할 수 없다. 한편 직무구분의 경우 모든 변수와 부(-)의 관계를 보이고 있으며 이 중 기간제 인사관리지수, 훈련, 정기적 승진과는 통계적으로 유의한 부(-)의 관계를 보이고 있어 가설 3-2도 기각할 수 없다.

활용 목적과 직무구분을 동시에 고려한 효과에 대한 가설 4를 검증하기 위해 <표 7>과 같이 4개의 집단을 구분하고, 비유연성 목적 및 직무구분 있음을 준거로 3개의 더미변수를 작성하여 분석한 결과가 <표 8>이다.⁵⁾ 분석 결과 유연성 목적+직무 미구분의 더미변수는 직무순환을 제외한 모든 지표들과 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있어 가설 4도 기각하기 어렵다.

2. 기간제 근로자 인사관리의 효과

가설 5를 검증하기 위해서 비정규직 활용효과에 대한 선형회귀분석을 실시한 결과가 <표 9>이다. 통제변인은 기간제 근로자 인사관리의 영향요인 분석에서 사용한 바와 동일한데 기간제 인사관리에 영향을 미칠 것으로 상정한 독립변인들은 효과 분석에서는 투입하지 않았다. 분석 결과를 보면 기간제 인사관리의 내부화 정도를 의미하는 비정규직 인사 지수는 활용효과와 유의한 정(+)의 관계를 보이는데 5가지 세부 관행별로 구분해서 살펴보면 통계적으로 유의한 관행은 없다. 인사관행 간 보완성을 감안하면 개별 관행의 효과는 없지만 전체 시스템 지수의 효과는 나타날 수 있는데, 분석 결과는 이런 관점에서 해석할 수 있다. 이상의 결과를 보면 가설 5도 일부 지지를 얻고 있다.

5) 참고로 직무구분과 활용 목적의 상호작용항을 투입한 분석 결과는 모두 유의하지 않았다.

〈표 9〉 기간제 근로자 인사관리의 효과

	모형 1		모형 2	
	B	S.E.	B	S.E.
상수	0.36	0.37	0.46	0.38
규모	-0.05	0.07	-0.08	0.07
노동조합	-0.14	0.16	-0.13	0.16
사업장 연령	0.00	0.00	0.00	0.00
차별화전략	-0.12 *	0.07	-0.11	0.07
여성 비중	0.00	0.00	0.00	0.00
이직률	-0.38 ***	0.14	-0.39 ***	0.14
팀제	-0.29 **	0.14	-0.28 *	0.15
기간제 비중	0.00 *	0.00	0.00 *	0.00
인사관리 지수	0.11 **	0.05		
인사고과			0.11	0.18
교육훈련			0.21	0.15
정기승진			0.26	0.23
정규직 전환			-0.13	0.15
로테이션			0.18	0.18
F/카이제곱	3.00		2.51	
Adj.R ² /-2LL	0.12		0.12	
N	217			

주: *p<.1, **p<.05, ***p<.01. 업종이 통제되었음.

V. 논의 및 함의

본 연구는 직접고용 비정규직인 기간제 근로자 인사관리의 내부화 정도에 영향을 미치는 요인과 이것이 비정규직 활용효과에 미치는 영향을 분석하였다. 우리는 기간제 근로자 인사관리의 내부화를 ‘통상 정규직 근로자에 적용되는 내부노동시장의 인사관행들이 기간제 근로자에 대해서도 적용되는 정도’의 의미로 사용하였다.

분석 결과 정규직의 육성형 인사정책과 정규직의 참여적 작업관행은 기간제 인사관리의 내부화 정도와 일부 정(+)의 관계가 나타났다. 비정규직 활용 목적과 정규직과 비정규직 간의 직무구분 여부도 기간제 인사관리의 내부화 정도에

영향을 미치는 것으로 나타났다. 유연성 목적으로 기간제를 활용하는 경우에는 기간제 근로자 인사관리의 내부화 정도가 높아지는 반면, 정규직과 비정규직 간의 직무구분이 존재하는 경우에는 반대의 결과가 나타났다. 활용 목적과 직무구분의 결합효과를 분석한 결과 비유연성 목적 및 직무구분이 있는 경우에 비해 유연성 목적 및 직무구분이 없는 경우 기간제 인사관리의 내부화 정도가 가장 높게 나타났다. 마지막으로 기간제 인사관리의 내부화 정도가 높을수록 기간제 근로자를 사용하는 경우 직접적으로 발생하는 문제점은 낮아지는 것으로 나타났다.

이 글의 분석 결과는 직접고용 비정규직의 인사관리는 정규직 인사관리와 유사할 것이라는 그간의 가정과는 반대되는 반면, 미국 기업을 대상으로 했기 때문에 제도적 맥락은 상이하지만 정규직 인사관리 및 비정규직 활용 목적과 기술적 조건에 따라서 비정규직 인사관리가 다양하게 차별화될 것이라는 Lautsch (2002, 2003)의 연구와 맥락을 같이한다. 정규직의 육성형 인사정책이 기간제 인사관리 내부화 정도와 정(+)의 관계를 보이는 것은 기간제 인사관리를 설계할 때 정규직 인사관리가 준거로 작용할 수 있다는 점을 시사한다. 반면 정규직의 육성형 인사정책 그리고 그 구체적 구현물인 내부노동시장의 형성 정도가 취약한 경우에는 기간제 근로자에 적용될 정규직 인사관리 자체가 부실하기 때문에 기간제 인사관리의 내부화 정도가 낮게 나타난다고도 해석할 수 있다. 한편 이러한 해석에 대한 대체설명으로서 사실상 정규직인데 고용계약만 기간제로 하는 경우를 가정할 수 있는데 본 연구의 자료로 이를 확인할 수 없다는 한계가 있다. 그리고 상황 조건에 따라 정규직에 대한 육성형 인사정책이 기간제 근로자 인사관리의 내부화와 오히려 부(-)의 관계를 가질 수 있다는 대체가설 내지 대체설명이 존재할 수 있는데 정규직 인사정책과 기간제 인사관리 간의 관계가 강하게 나타나지 않았다는 점은 이러한 대체가설이나 대체설명이 설득력이 있을 수 있다는 점을 시사한다. 추후 이와 관련된 보다 심도 깊은 연구가 필요하다고 하겠다. 여하튼 이 글의 분석 결과는 비정규직 특히 직접고용 비정규직 근로자의 태도나 행위에 대한 개인 수준의 연구들에서도 비정규직 인사관리의 내부화 정도가 중요한 변수로 취급되어야 한다는 점도 아울러 시사한다. Lautsch(2002)의 연구에서와 같이 비정규직의 활용 목적과 직무구분 여부는

비정규직 인사관리의 내부화 정도와 각각 정(+) 및 부(-)의 관련성이 있는 것으로 나타났다. 그리고 유연성 목적과 직무구분의 상호작용항은 대부분 유의하지 않았지만 유형의 더미변수를 투입한 분석 결과 Lautsch(2002)의 분리형에 비해서 나머지 유형들 특히 유연성 목적의 직무구분이 없는 경우에 정규직 인사관리와 기간제 인사관리의 내부화 정도가 가장 높은 것으로 나타났다. 비정규직 활용 목적과 기술적 조건에 의해서 결정되는 직무분리 가능성의 조합에 따라서 비정규직 인사관리가 차별화된다는 점은 비정규직을 활용하려는 기업들에 시사점을 제공할 수 있다. 예를 들어 주어진 활용 목적에서 흐름생산이나 연속공정인 조립라인과 같이 기술적으로 직무구분이 곤란한 경우 또는 그 반대로 은행 창구와 같이 직무구분이 용이한 경우에 이와 정합성을 갖는 비정규직 인사관리들이 상이할 수 있다.

기간제 인사관리의 내부화 정도가 높아지면 해당 비정규직 활용에서 나타나는 제반 문제점들을 덜 인식하는 것으로 나타났다. 변수의 의미는 다르지만 권순식(2004)의 연구에서 비정규직 관리 규칙의 공식화 정도인 제도화 정도가 경영성과와 정(+)의 관계가 나타났던 것과도 유사한 결과이다. 기업실무 관점에서 보면 유연성 목적이나 경쟁력 위기로 인한 비용절감 목적으로 비정규직을 활용하는 경우 그 숨은 비용이 문제로 지적되는데, 활용 목적 적합성 및 기술적 여건이 허락하는 범위 안에서 가능한 한 비정규직 인사관리를 내부화하는 것이 이러한 비용을 절감할 수 있는 방법이라는 점을 시사한다. 비정규직 인사관리의 내부화는 2007년 7월 1일부터 시행되는 비정규직 차별구제신청이 임금만이 아니라 다른 인사관리상의 처우에 의해서도 영향을 받을 수 있다는 점에서 주목할 만한 점으로 보인다. 2007년 7월 1일부터 적용되는 새로운 법제도에서는 정규직과 기간제 인사관리를 과도하게 차등하는 것은 차별구제신청과 같은 과거와는 다른 새로운 문제점에 봉착할 수도 있다.

본 연구는 많은 한계를 안고 있는 탐색적 연구이다. 우선 각종 변수의 측정 및 조작화에 있어서 한계가 많고 선행연구의 부족에 기인한 바와 크지만 이론적 예측도 부실하기 때문에 추후 보완이 필요한 것으로 보인다. 기간제 근로자 인사관리의 특성을 규정하는 중요한 요인은 기간제 근로자 인적자본의 특성 예를 들어 기간제 근로자 인적자본의 가치와 기업특유성일 수 있다(Lepak &

Snell, 1999, 2002). 기간제 근로자 인사관리를 내부화하는 것이 좋은가 나쁜가가 아니라 기간제 근로자의 인적자본 특성에 따라 내부화 여부 및 그 정도를 차등하는 것이 관건일 수 있다. 이처럼 기간제 근로자 인적자본의 특성이 그 인사관리의 특성을 규정하는 매우 중요한 변인일 수 있지만 자료의 한계상 동 변수를 사용할 수 없었는데, 추후 이와 관련된 연구가 진행될 필요가 있을 것이다.

이 글에서 사용한 비정규직 활용효과는 앞에서 재차 강조한 바와 같이 엄밀한 의미에서 경영성과는 아니다. 이와 관련해서 향후 적절한 자료를 구비해서 기간제 인사관리 나아가 다른 고용형태의 비정규직 인사관리가 재무성과와 같은 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구가 필요하다고 하겠다. 이를 위해서는 인과관계를 구명할 수 있는 적절한 자료를 구축하여 기간제 근로자 인사관리가 재무성과와 같은 경영성과에 미치는 효과를 연구할 필요가 있다. 마지막으로 이 글에서 사용한 자료는 비정규직보호입법이 통과되기 훨씬 이전인 2004년에 조사한 것이므로 시의성이 떨어질 수 있다는 점을 감안해서 최근 비정규직법 통과 이후의 자료를 사용하여 분석 결과에 차이가 있는지를 확인할 필요도 있을 것이다.

<부표 1> 기간제 인사관행 결정요인 분석(서열로짓 분석)

	인사고과		교육훈련		정기승진		정규직 전환		직무순환	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
규모	0.273 *	0.152	0.405 **	0.163	0.327 **	0.161	-0.115	0.137	-0.098	0.148
노동조합	0.691 **	0.349	-0.167	0.348	0.344	0.380	0.315	0.312	0.750 **	0.342
사업장 연령	-0.009	0.010	-0.003	0.010	-0.011	0.010	-0.001	0.009	-0.002	0.009
차별화전략	-0.082	0.166	-0.173	0.166	0.012	0.174	0.001	0.146	0.041	0.156
여성 비중	0.003	0.008	0.011	0.008	-0.006	0.010	0.010	0.008	0.002	0.008
이직률	-0.319	0.310	-0.310	0.304	-0.233	0.335	-0.142	0.274	-0.594 **	0.300
탑제	-0.035	0.324	0.688 **	0.324	0.351	0.367	0.531 *	0.291	0.117	0.321
기간제 비중	0.001	0.002	-0.001	0.003	0.005 *	0.003	-0.002	0.002	0.003	0.002
정규인사정책	0.394 **	0.155	0.284 *	0.147	0.000	0.165	0.142	0.134	0.100	0.145
소집단활동	0.056	0.465	0.618	0.491	0.571	0.467	0.711 *	0.416	0.424	0.436
유연성 목적	0.628 *	0.351	0.058	0.355	0.556	0.360	0.414	0.317	0.536	0.332
직무구분	-0.527	0.323	-0.857 ***	0.330	-0.612 *	0.349	-0.148	0.288	-0.162	0.314
-2LL	367.4		369.6		319.7		455.9		395.2	
N	218		217		218		218		218	

주: 업종이 통제되었고 상수는 보고하지 않았음. *p<.1, **p<.05, ***p<.01(two-tailed).

참고문헌

- 권순식. 「비정규직 고용이 기업성파에 미치는 영향에 관한 실증연구」. 『경영학 연구』 33 (3) (2004): 891~931.
- 김동배 · 이영면. 「고용유연화의 기능적 유연성과 수량적 유연성의 관계에 관한 연구」. 『경영학 연구』 34 (4) (2005): 1229~1260.
- 김동배 · 장지예. 「무엇이 인사관리를 차별화하는가?」. 한국노동연구원, 제3차 사업체패널 학술대회 발표논문, 2006.
- 김종관 · 이용락. 「비정규직 근로자의 차별적 처우 개선방안에 관한 연구」. 『인적자원관리연구』 8 (2004): 5~24.
- 김주일. 「비정규직 고용의 영향요인에 관한 연구」. 『경영저널』 2 (1) (2002): 57~76.
- 김주일. 「비정규직근로의 인사노무관리」, 『임금연구』 (2003 여름호): 4~25.
- 김태형 · 김정원 · 권중생. 「비정규직 근로자와 정규직근로자의 직무몰입 결정요인의 차이에 관한 연구」. 『대한경영학회지』 43 (2004): 507~527.
- 박봉규 · 권혁기. 「비정규직 근로자의 직무태도와 조직시민행동에 관한 연구」. 『인적자원관리연구』 10 (2004): 81~102.
- 박우성 · 노용진. 「비정규직 근로자의 직무만족 결정요인」. 『인사관리연구』 26 (1) (2002): 151~173.
- 안주엽 · 김동배 · 이시균. 『비정규근로 실태와 정책과제』. 서울: 한국노동연구원, 2002.
- 이도화 · 이상민. 「정규직과 비정규직 근로자의 직무태도 및 성과의 차이」. 『대한경영학회지』 24 (2000): 249~272.
- 한국노사관계학회. 「고성과 조직형성을 위한 미일 기업 사례연구」. 추계학술대회 발표문, 2005.

- Abraham, K. G. "Restructuring the Employment Relationship: The Growth of Market-Mediated Work Arrangements." in *New Developments in the Labor Market*, K. G. Abraham and R. B. McKersie (eds.), pp.85~120. Cambridge: MA, MIT Press, 1990.
- Barnett, W. P., A. S. Miner. "Standing on the Shoulders of Others: Career Interdependence in Job Mobility." *Administrative Science Quarterly* 37 (2) (1992): 262~287.
- CapjPELLI, P., D. Newmark. "External Churing and Internal Flexibility: Evidence on the Functional Flexibility and Core=Perihpery Hypothesis." *Industrial Relations* 43 (1) (2004): 148~182.
- Connelly, C. E., D. G. Gallagher. "Emerging Trends in Contingent Work Research." *Journal of Management* 30 (6) (2004): 959~983.
- Davis-Blake, A. and B. Uzzi. "Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors." *Administrative Science Quarterly* 38 (2) (1993): 195~223.
- Davis-Blake, A., J. P. Broschak, E. George. "Happy Together? How Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty among Standard Employees." *Academy of Management Journal* 46 (4) (2003): 475~485.
- Doeringer, P., M. Piore. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. D.C. Heath, 1971.
- Gramm, C. L. and J. F. Schnell. "The Use of Flexible Staffing Arrangements in Core Production Jobs." *Industrial and Labor Relations Review* 54 (2) (2001): 245~258.
- Houseman, S. N.. "Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence from an Establishment Survey." *Industrial and Labor Relations Review* 55 (1) (2001): 149~170.
- Lautsch, B. A.. "Uncovering and Explaining Variance in the Features and Outcomes of Contingent Work." *Industrial and Labor Relations Review* 56 (1) (2002): 23~43.
- _____. "The Influence of Regular Work Systems on Compensation for

- Contingent Workers.” *Industrial Relations* 42 (4) (2003): 565~588.
- Lee, I., Dong-Bae Kim. “Unions and the Use of Flexible Staffing in Korea: Evidence from an Establishment Survey.” *International Economic Journal* 19 (2) (2005): 223~234.
- Lepak, D. P., S. A. Snell. “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development.” *Academy of Management Review* 24 (1) (1999): 31~48.
- _____. “Examining the Human Resource Architecture: The Relationship among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations.” *Journal of Management* 28 (4) (2002): 517~543.
- Lepak, D. P., R. Takeuchi, S. A. Snell. “Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity.” *Journal of Management* 29 (5) (2003): 681~703.
- Matusik, S. F., C. W. L. Hill. “The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage.” *Academy of Management Review* 23 (4) (1998): 680~697.
- Osterman, P. “How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?.” *Industrial and Labor Relations Review* 47 (2) (1994): 173~188.
- Parker, S. K., M. A. Griffin, C. A. Sprigg, T. D. Wall. “Effect of Temporary Contracts on Perceived Work Characteristics and Job Strain: A Longitudinal Study.” *Personnel Psychology* 55 (2002): 689~719.
- Pfeffer, J. and J. N. Baron. “Taking the Workers Back Out: Recent Trends in the Structuring of Employment.” *Research in Organizational Behavior* 10 (1988): 257~303.
- Smith, V. “Teamwork vs. Tempwork.” in D.B. Cornfield, K. E. Campbell, H. J. *Working in Restructured Workplaces*, Thousand Oaks: Sage, 2001, pp.7~28.
- Uzzi, B. and Z. I. Barsness. “Contingent Employment in British Establishments: Organizational Determinants of the Use of Fixed-term Hires and Part-time Workers.” *Social Forces* 76 (3) (1998): 967~1007.

What Determines the Features and Outcomes of Contingent Work System?

Dong-Bae Kim & Injae Lee

Existing research tends to depict contingent work either as having similar implications for firms and workers in all settings or as varying in its implications depending only on contingent workers' occupation or personal characteristics. However, this paper argues that systematic differences in contingent work systems across firms are due to organizational contexts and technological factors and performance objectives of management. Using data from a nationally representative survey of Korean establishments, this paper examines how the features of regular work system and technological factors and performance objectives of management influence the features of contingent work system. The empirical results show that firms with better-developed internal labor market and a higher degree of employee involvement are more likely to have a more integrated work systems for regular and contingent workers. Some firms use contingent work to achieve performance objectives not possible with the regular workforce, whereas firms in other cases create contingent jobs to reinforce the same goals as regular work. We find that contingent workers are more likely to be integrated with regular workers in the latter case. We also find that the performance of a contingent work system is positively associated with the degree of integration between regular and contingent work systems.

Keywords : fixed-term contracts, human resource management, internalization, flexibility, job segregation.