노 동 정 책 연 구
2010. 제10권 제4호 pp.153~179
ⓒ 한 국 노 동 연 구 원

연구논문

근로자대표기구의 전략적 참여와 참여적 작업조직활동 모색 : 노사관계의 역할을 중심으로

김 현 동*
이 동 진**

본 연구는 근로자 경영참여가 회사 경영에서 어떠한 역할을 하고 있는지를 실증적으로 검토해 보기 위해서 사업체패널조사 WPS2007(Workplace Panel Survey) 자료를 활용하여 전략 수준에서의 근로자의 간접참여와 작업장 수준에서의 직접참여가 작업장 혁신활동에 미치는 영향을 분석하고 있다. 근로자들의 전략적 의사결정에 대한 참여수준이 높아지면 작업장 운영에서의 자율권이 신장되며 참여적 작업조직 프로그램 또한 활성화된다. 노조 유무에 따라 근로자대표기구의 경영활동과 근로자들의 참여 프로그램 활성화 노력의 연계과정이 달라진다. 이러한 결과들은 경영전략을 수립하고 실행하는 데 근로자대표기구의 참여가 작업장 혁신활동의 성공으로 이어지려면 노사관계를 신중하게 고려하여 작업장 수준에서의 근로자들의 참여 프로그램 활성화 노력과 연계시켜야 한다.

핵심용어 : 근로자의 경영참여, 근로자대표기구 전략의사결정 참여, 작업집단 자율성, 참여적 작업조직 프로그램, 작업장 혁신

논문접수일 : 2010년 8월 17일, 심사의뢰일 : 2010년 9월 13일, 심사완료일 : 2010년 12월 24일
* 동국대(서울) 경영학과 조교수(kim1415@dongguk.edu)
** 동국대 경영학과 강사(djonly@hanmail.net)

Ⅰ. 서 론

최근 초우량기업으로 찬사를 받아온 도요타 자동차가 렉서스의 기능에 심각한 하자가 발견되어 대량 리콜하는 사태가 발생하였다. 소비자의 인식에 문제기업으로 낙인이 찍히면 그로 인한 손해를 원상복구하기 매우 어렵다. 이렇듯 제품과 서비스의 품질 미비로 인하여 기업은 경영상 심각한 문제에 봉착할 수 있다. 높은 품질의 제품과 서비스가 기업의 경쟁력을 결정짓는 요소이므로 기업들은 제품 생산과 서비스의 제공이 효과적으로 이루어지는 방안을 끊임없이 모색하고 있다. 작업시스템은 기업의 제품 및 서비스의 품질과 기능에 직접적인 연관을 지니고 있으므로 다양하며 빠르게 변화하고 있는 소비자의 요구를 충족시키기 위해서는 효과적인 작업시스템 구축 노력이 반드시 전제되어야 할 것이다(Appelbum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000). 특히, 날이 갈수록 동태적으로 변화되는 경영환경 속에서 기업은 변화에 신속하게 대처하는 역량을 갖추어야 한다. 작업현장의 혁신을 통하여 기존의 관행을 바꾸려는 노력을 거듭하여야 경영환경의 변화에 민첩하게 대응할 수 있다. 작업현장의 틀을 바꾸려면 혁신활동이 수반되어야 하며 혁신성과를 달성하기 위하여 상당수의 기업체에서 작업장 구성원들의 참여를 독려하는 추세이다.

효과적인 작업시스템은 생산성, 공정성 그리고 발언권(voice)과 같은 서로 상충되는 목표들 사이의 균형적 달성을 통해서 구축될 수 있는데, 작업과정에서 근로자의 참여가 활성화된다면 현장에서의 다양한 목소리와 아이디어를 공정에 반영할 수 있게 되어 작업장에서의 생산성은 향상될 수 있게 된다(손동희 2009). 근로자들 또한 작업장 생산방식과 관련된 의사결정과 운영에 영향력을 발휘할 수 있게 되면서 문제해결과 실행에 대한 책임감을 가지며 작업에 대한 동기와 몰입이 높아지게 된다. 이렇듯 근로자의 경영참여는 인적자원을 효율적으로 활용하여 작업장의 생산성을 향상시킬 수 있으므로 작업시스템을 운영하고 혁신하는 데 있어서 현장근로자의 역할은 매우 중요하다.

하지만 최근 작업시스템에서 강조되고 있는 혁신활동은 그것을 추진하는 데

있어서 기존의 생산방식을 재검토하여 수정하여야 하므로 이미 기존의 시스템에 안착된 근로자들의 입장에서 번거롭고 어려운 과제이다. 우리나라는 OECD 가입국 중에서 파업일수와 파업에 따른 손해액이 상당히 높아 적대적인 노사관계국으로 분류되고 있는데, 최근 노동조합의 전임자 임금지급(타임오프제도), 복수노동조합의 허용 여부와 같은 민감한 사안이 줄지어 놓여 있어서 고용관계는 여전히 불안정한 상태에 있다(배규식 · 권현지 · 노용진 2008). 이러한 기업경영 상황 하에서 작업시스템을 효과적으로 구축하는 데 있어서 노사 모두 상호이익을 추구하는 참여 유형이 과연 작업장 혁신과 관련되고 있는 것인가에 대해 실증적으로 검토해 볼 필요가 있을 것이다.

중규모 이상의 사업장에서 모든 구성원이 작업장 운영에 참여하는 것은 사실상 불가능하다. 따라서 근로자의 경영참여는 근로자대표기구를 통한 간접적인 형태로 이루어진다. 경영참여의 여러 장점－의사소통 활성화, 책임감 및 작업동기 증가－에도 불구하고 회의적인 시각이 존재하고 있다. 경영진의 입장에서 노동조합이 작업장 운영에 참여하면 사측의 작업장 운영에 대한 권한과 충돌하여 작업장 혁신의 걸림돌로 작용될 수 있다. 노측의 시각에서 근로자대표기구의 경영참여는 작업장의 근로조건 개선과 같은 노동조합의 설립 목적과 부합되는 사안을 달성하는 데 경영진과 타협적인 자세로 일관할 수 있다. 이렇듯 근로자대표기구의 경영참여는 긍정적 · 회의적 시각이 동시에 존재하고 있다. 현재 근로자의 경영참여는 작업장 성과를 향상시키는 방안으로 끊임없이 시도되고 있다. 그럼에도 노동조합과 노사협의회와 같은 근로자대표기구의 간접적인 경영참여가 작업조직 운영에 있어서 작업장의 혁신성과가 도출되는 과정에 대한 실증연구는 아직까지 미흡한 실정이다.

따라서 본 연구에서는 근로자 경영참여와 작업장 혁신활동 사이의 관계를 실증적으로 규명하고자 하며, 이러한 목적을 달성하기 위해서 한국노동연구원에서 조사한 사업체패널조사(WPS2007)의 자료를 이용하여 근로자 경영참여와 혁신활동 성과와의 실증적인 관계를 검토하고 이를 바탕으로 효과적인 작업장 시스템 구축을 위한 시사점을 제시하고자 한다.

Ⅱ. 이론 및 가설

경영참여는 참여의 주체가 누구인가, 참여수준은 어디까지인가, 그리고 참여의 범위 등에 따라서 매우 다양한 형태를 취하고 있다. 우선 경영참여의 주체를 구분해 보면, 참여 주체가 근로자집단이 직접 경영사항에 참여하는 직접참여와 노조나 노사협의회와 같은 근로자대표기구를 통해서 참여하는 간접참여로 구분할 수 있다. 근로자의 참여 범위를 기준으로 삼으면 작업장수준, 교섭수준 그리고 전략수준 등 노사관계의 세 수준으로 구별될 수 있다(Kochan & Katz 1988). 여기서 작업장수준의 참여는 직무확대 및 충실화, 직무순환, 자주보전, 품질관리, 자율관리팀제 등 생산 과정상의 의사결정이 주류를 이루고 있다. 전략수준의 참여는 투자계획, 고용문제 등 전사 차원의 전략적 논의 단위에 참여하는 것을 의미한다(배규식 外 2008). 본 연구에서는 Kochan and Katz(1988)의 간접참여로 간주되는 근로자대표기구의 경영활동에 따라 전략수준과 작업장수준의 적합성(fit)과 혁신성과 사이의 관계가 어떻게 달라지는지 실증 검토하고자 한다.

선행연구에서는 근로자대표기구를 통한 간접참여와 혁신성과에 대하여 이중적인－긍정적 · 부정적－의미를 시사하고 있다(Verma 2005). 근로자대표기구의 경영 의사결정에 대한 참가수준이 높아진다면 작업장 운영에 참가 주체의 숫자가 늘어나게 된다. 참가 주체의 증가는 의사결정 과정에 투입되는 시간과 비용을 부풀려 작업장이 비효율적으로 운영된다. 참여수준의 차이 또한 노사 간 갈등을 불러일으켜 작업장의 비효율성을 증대시킬 수 있다. 근로자대표기구는 경영진과 단체수준에서 근로조건을 교섭하고 협상한다. 고성과 작업조직을 필두로 하는 작업장 혁신활동은 개인 수준에서 전개되므로 단체 수준에서 활동하는 근로자대표기구와 갈등을 빚어 노사관계 분위기가 악화될 수 있다. 비록 근로자대표기구의 간접참여가 회의적으로 비추어져도 전략적 성과를 달성하는 데 기여할 수 있는 여지 또한 남아 있다. 근로자대표기구가 작업장 내부에서 독점적인 위치를 굳히려면 조합원들에게 높은 임금과 복리후생을 제공하여야 한다.

근로자대표기구는 작업장 혁신활동에 능동적으로 참여하여 생산성을 높여 근로자에게 분배되는 몫을 키우려고 한다. 근로자대표기구는 관리자와 근로자 간의 소통기제로서의 역할 또한 수행할 수 있다. 근로자대표기구가 전략적 의사결정 과정에 관여하는 수준이 높아진다면 전략적 성과를 달성하여야 대표기구로서의 위치가 탄탄해질 수 있어서 혁신활동을 활성화시키는 노력을 기울인다. 근로자들은 대표기구를 통하여 작업방식을 개선하고 더 나은 대안을 모색하는 노력을 실현시킬 수 있다. 따라서 근로자의 간접참여는 이중적 성격을 띠어도 근로자대표기구의 전략적 수준에서의 참여는 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 추정된다.

회사의 정책 수준에서 근로자대표기구인 노동조합이나 노사협의회가 기업의 전략적 의사결정에 참여하여 전략적 목표와 방향을 실현하려면 작업현장에서 일정 부분 책임을 지면서 기여를 모색하게 된다. 회사의 경영목표를 달성하기 위하여 근로자대표기구는 작업현장에서 생산성과 효율성을 향상시키는 방안을 고심하게 된다(배규식 外 2008). 근로자들이 작업현장에 참여한다면 조직의 의사결정구조가 유연해지면서 문제해결 과정이 신속하게 이루어지며 작업조직 개선이 보다 효율적으로 이루어질 수 있다(권순식 · 심상완 · 조효래 · 이건혁 2009). 또한 자아실현 욕구를 충족시켜 작업조직활동을 도전적이면서 흥미롭게 느끼게 되므로 근로자들로 하여금 작업수행에 몰입하도록 만들게 된다(권순식 外 2009). 노동조합의 경영전략참여는 근로자들로 하여금 작업장 혁신성과에 기여하여 근로자대표기구로서의 위치를 굳히면서 근로자들의 요구를 관철시킬 수 있는 기회로 간주된다. 따라서 근로자대표기구의 입장에서는 작업현장에서 근로자들의 참여를 독려하여 회사의 전략적 의사결정의 효율성에 기여하고자 한다. 이렇듯 현 연구에서는 근로자의 경영참여라는 원칙이 효과적으로 전파되려면 참여수준(회사와 사업장) 그리고 참여 주체(경영진과 근로자)에서 정합성이 이루어져 일관되게 실행되어야 작업 혁신활동을 효과적으로 수행한다고 가정한다.

1990년대 중반 이후 근로자의 경영참여와 연구는 조직수준의 성과에 대한 실증연구가 본격적으로 이루어졌다. 최근에는 근로자참여가 어떤 과정을 통해 조직성과에 이르는지에 대한 연계 요인(missing link)에 대한 관심이 부각되고

있다(권순식 外 2009). 본 연구에서 근로자의 경영참여와 조직성과 사이의 매개과정을 실증적으로 분석하여 참여수준과 참여 주체 사이에 적합성(vertical fit)이 근로자의 경영참여를 효과적으로 이루는 데 기여하는지 분석해 보고자 한다.

1. 전략수준과 사업장수준에서의 근로자 경영참여

근로자대표기구로서의 역할을 구축하려면 경영성과를 높여 조합원들에게 보다 나은 복리후생을 보장하여야 한다. 근로자대표기구가 회사의 전략적 의사결정에 개입하는 수준이 높아지게 된다면 전략성과를 달성하여 근로자들의 임금과 복지수준을 향상시키려고 한다. 근로자대표기구는 작업자들의 작업현장에 대한 요구사항을 수렴하여 작업장 성과를 달성하는 방안을 강구하여 전략적 효용성을 달성하고자 노력하게 된다. 특히, 근로자대표기구는 경영진들의 이해도가 상대적으로 떨어지는 작업현장에 대한 개선책을 적극적으로 활용하여 회사경영에 기여할 수 있는 여지를 넓힐 수 있다. 회사의 전략적 방향을 결정하고 경영 목표를 설정하는 데 근로자대표기구의 영향력이 증가되면 작업현장에서 근로자의 작업조직 활동범위 또한 넓어져야 근로자대표기구로서의 역할을 완수할 수 있다.

권순식 · 심상완 · 조효래 · 이건혁(2009)은 창원공단에 소재한 30인 이상 122개 사업체를 대상으로 노사 의사소통의 중요성을 설문조사하였다. 작업장수준에서 근로자 참여를 촉진하는 제도인 종업원제안제도, 품질개선소모임, 전사적 품질관리, 문제해결팀, 직무순환 등은 노사 간 의사소통 과정이 매개되어야 작업장의 생산성과 품질을 향상시킬 수 있다. 이영면 · 이동진(2009)은 노사협의회는 노사 간 마찰을 사전 예방하고 노사 간 의사소통을 활성화시키는 데 주로 활용된다고 조사되었다. 따라서 무노조기업 또한 유노조기업과 마찬가지로 노사협의회는 노사 간의 차이를 매개하는 역할을 수행하여야 한다고 시사한다. Verma(2005)는 근로자대표기구와 작업장 의사소통과 관련된 선행연구들에서 근로자대표기구가 근로자의 요구사항과 불만 제기를 회사 측에 전달하는 의사소통의 매개체 역할을 수행하는 것이 매우 중요하다고 요약하였다. 유노조기업에서 근로자대표기구인 노동조합과 회사와의 의사소통이 활성화되면 무노조기

업에 전파되어 노사협의회와 관리자와의 의사소통 또한 늘어나게 된다(Verma 2005). 이렇듯 근로자대표기구가 중심이 되어 노사를 연결시키는 매개체가 되려면 작업장 성과가 향상되어져야 한다.

근로자대표기구는 자연스럽게 자율권과 작업장 프로그램 참여수준을 높여 혁신성과를 창출하여 작업장 내에서 노동조합의 위치와 역할을 탄탄하게 굳히려고 노력할 것이다. 근로자대표기구(노동조합/노사협의회)가 회사 경영활동에 참가하는 수준이 높아야 회사의 경영상황과 사업 정보에 대하여 근로자들에게 전달해 주면서 작업시스템을 개편하는 데 있어서 다양한 대안을 모색할 수 있다(배규식 外, 2008; 권순식 外 2009). 즉 현장근로자들의 작업조직 참여범위를 넓히고 작업장을 효율적으로 운영하여 생산성을 향상시키는 방안을 적극적으로 모색하게 된다. 이렇듯 근로자대표기구의 역할이 늘어나야 현장근로자의 참여적 작업조직활동이 활발해지며 작업장 운영에 있어서 자율권이 높아져 전략수준과 작업장수준에서 정합을 이룰 수 있다.

가설 1 : 근로자대표기구(노동조합 또는 노사협의회)를 통한 전략수준에서의 근로자 참여는 작업장수준에서의 근로자 참여, 즉 자율권과 작업장 프로그램 참여수준을 향상시킬 것이다.

2. 근로자 경영참여 성과의 연계과정 : 참여적 작업장 프로그램

작업현장에서 현장근로자들에게 자율권이 주어져 현장에서 자율적으로 업무분장하고 작업방식을 설계하여 작업현장을 운영한다면 작업장에서 부딪히는 문제를 즉각적으로 해결하며 작업방식 개선을 모색할 수 있다. 참여적 작업조직활동에서 근로자들은 지니고 있는 능력과 경험 그리고 이론적 지식을 토대로 작업장 운영에 필요한 기술을 숙련시키고 작업과정을 개선하는 데 적용 가능한 지식을 개발해 내어 작업현장의 운영에 있어서 생산성을 향상시키고 효율화를 꾀할 수 있다(권순식 外 2009). 높은 수준의 자율권과 작업조직활동의 참여는 또한 현장근로자들로 하여금 책임감, 보람, 인정 등의 사회적 · 심리적 욕구를 충족시켜 현장 혁신활동에 매진하도록 만들 수 있다.

Birdi, Clegg, Patterson, Robinson, Stride, Wall, & Wood(2008) 연구에서 임

파워먼트 다기능훈련과 생산작업조직－JIT, 종합적 품질관리(TQM), 첨단제조기술(AMT)－이 조직성과에 미치는 영향을 308개 업체를 대상으로 22년 동안 추적한 결과 임파워먼트와 다기능훈련은 작업현장의 생산성에 긍정적인 영향을 미친다고 입증하였다. 따라서 Birdi et al.(2008)은 작업현장 근로자들에게 자율권한 이양에 대한 긍정적인 의미를 탐색할 수 있었다. 김동배 · 이인제(2009) 연구에서는 2005년 사업체패널자료의 7개의 참여적 조직관행으로 구성된 작업조직 지수가 설문으로 측정된 회사의 혁신활동에 긍정적인 영향을 미친다. 권순식 外(2009)는 창원에 소재한 30인 이상 사업체의 인사노무관리자들에게 사업체패널자료 설문 문항과 유사한 참여적 조직관행으로 근로자의 경영참여를 측정하여 혁신활동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 입증하였다. 하지만, 김동배 · 이인제(2009)와 권순식 外(2009)는 참여적 작업조직활동이 작업현장에서의 혁신활동을 활성화시킨다고 입증하여도 정성적으로 측정된 한계를 벗어나지 못하였다.

현 연구 모델의 틀은 근로자대표기구의 전략적 의사결정 관여도와 긴밀하게 연계되어 있다. 근로자대표기구가 경영전략을 설계하고 실행하는 데 관여하는 수준이 높아지면 경영성과를 올리는 데 능동적인 역할을 하게 된다. 작업장 근로자들의 자율권이 높아져야 작업장 업무방식을 전략 목표와 가치에 적합하게 구축하여 효과적으로 작업을 수행할 수 있다. 기존 연구에서 이미 참여지향적 프로그램이 실시되면 이직률이 낮아지고 업무개선 제안이 늘어나며 기업의 재무성과가 향상되는 등 작업장에서 전략적 성과를 달성할 수 있다(Wall, Wood & Leach 2004; Verma 2005). 근로자대표기구는 참여적 작업장 프로그램을 능동적으로 활용하여 전략적 목표와 가치를 달성하고자 한다.

근로자대표기구의 회사 경영참여가 작업장수준의 근로자 참여로 전파되어 재무성과 향상에 기여할 수 있어야 근로자대표기구는 참여경영을 구현하려는 동기를 지니게 된다. 재무성과의 향상이 이루어져야 근로자대표기구는 회사와 단체교섭을 통하여 현장근로자들에게 보다 많은 혜택이 돌아가게 하여 대표기구로서의 위치를 탄탄하게 굳힐 수 있다. 노동조합과 회사의 재무적 성과향상이라는 주제는 오랫동안 연구되어 왔으나 다양한 변수들에 의하여 유의미한 영향을 받아 왔으므로 뚜렷한 결론을 내리기는 어렵다. 현 연구는 노동조합이 자

신의 위상을 높일 기회를 가진다면 회사의 경쟁력을 향상시키고자 노력을 기울인다고 본다. 따라서 근로자대표기구의 참여가 작업장수준의 혁신활동에 전파되어 재무성과의 향상으로 이어져야 근로자대표기구를 매개로 한 참여경영이 활성화될 수 있다. 작업장 혁신활동과 재무성과를 연계지어 검증한 연구가 소수에 불과하므로 현 연구는 작업장 혁신활동 성과와 기업의 재무지표를 연계지어 선행연구가 놓친 부분을 보완하고자 한다. 현 연구는 자율권과 참여적 작업조직 관행이 작업장 혁신활동에 긍정적인 영향을 미치는 점을 혁신활동의 결과와 회사의 재무성과를 연계시켜 측정하여 선행연구의 범위를 넓히고자 한다.

가설 2 : 작업장 수준에서의 근로자의 참여, 즉 자율권과 참여적 작업장 프로그램 수준이 높아질수록 작업장 혁신성과 및 재무성과는 향상될 것이다.

3. 노사관계에 따른 근로자의 경영참여와 참여적 작업조직 인과관계의 변화

다수의 선행연구에서 작업장 혁신프로그램을 실시하여 사업장을 개편하는데 노동조합이 강력하게 반발한다면 작업장 조직프로그램을 실행하는 데 상당한 어려움을 겪게 된다고 입증하여 작업장 혁신을 추진함에 있어서 노사관계의 중요성을 입증하여 왔다(배규식 外 2008). 손동희(2009)는 노동조합이 회사경영에 기여하는 측면을 크게 두 가지－‘효율성’과 ‘형평성’－로 구분하였다. 노동조합이 ‘효율성’ 측면에 비중을 둔다면 조직성과에 중점을 두면서 작업장의 생산성을 향상시키고자 노력을 기울인다. 반면 노동조합이 ‘형평성’에 우선적인 가치를 부여한다면 작업조직이 근로자의 이해관계를 공정하게 반영되도록 노력한다. 손동희(2009)는 노동조합의 ‘효율성’ 역할이 활성화된 조직의 재무성과가 유의미하게 높음을 입증하여 노동조합이 회사 경영에 기여할 수 있는 방안을 밝혀냈다. 비록 노동조합의 회사성과에 대한 기여도는 노사관계 특성에 따라 유의미하게 달라짐에도 노동조합이 생산성 향상에 매진한다면 경영성과를 향상시킬 여지가 상당히 남아 있다(Kleiner, Leonard, & Pilarski 2002; 손동희 2009).

Kim and Bae(2005)는 한국 재벌 자회사로서 대규모 사업장을 운영하고 있는

LG전자와 삼성SDI를 사례 연구하여 근로자대표기구의 활동이 작업장 혁신에 미치는 영향을 조사하였다. LG전자는 유노조사업장이고 삼성SDI는 무노조사업장이므로 Kim and Bae(2005)의 연구는 노조 유무에 따른 작업장 조직 운영의 차이점을 뚜렷하게 비교하는 기회를 가질 수 있었다. LG전자 노동조합과 삼성SDI 양측 다 근로자대표기구는 경영진과 협력하여 다양한 작업장 혁신활동을 추진하는 데 상당히 기여하고 있으나 실행 방식에서는 다소 차이점을 나타내고 있다. LG전자는 종업원의 작업장 혁신활동에 관여하는 폭이 다소 넓으며 상향지향적인 방식으로 개입하고 있다. 반면 삼성SDI는 톱-다운 형태의 품질개선활동이 위주가 되므로 LG전자와 비교하여 현장 근로자들이 작업장 혁신프로그램에 관여할 수 있는 폭은 상대적으로 좁다. 비록 Kim and Bae(2005)의 연구는 두 대기업의 사업장만을 대상으로 사례 조사하였으나 유노조기업과 무노조기업을 대조하여 작업장 혁신프로그램을 수행하는 데 노동조합의 영향력이 유의미함을 입증하였다. Kim and Kim(2004) 연구에서도 세 곳의 유노조사업장과 세 곳의 무노조사업장에 종사하는 857명의 현장근로자들을 대상으로 노조 유무에 따라 작업장 활동이 어떻게 달라지는지 조사하였다. 무노조사업장과 비교하여 유노조사업장에서 근로조건과 노동권에 대한 사안을 효율적으로 조정할 수 있어서 현장근로자들의 노사협의회에 대한 기대수준과 만족도가 상당히 높은 수준에 있다. 이렇듯 한국의 사업장에서는 노동조합의 유무에 따라 근로자들이 회사의 경영에 참여하여 작업장 혁신프로그램을 추진하는 방식이 달라질 수 있으므로 작업장을 운영하는 데 있어서 노동조합의 존재를 반드시 고려하여야 한다.

해외 사업장을 대상으로 한 연구에서도 노동조합과 관리자가 작업장을 운영하고 생산시스템을 개선하는 데 협력적인 관계를 이루어야 작업장 혁신성과가 향상될 수 있다. Cutcher-Gershenfeld and Kochan(2004)에서 노동조합과 경영진의 이해관계가 Win-Win을 지향하는 통합적 협상에 의하여 조정되어야 작업장 혁신활동이 안착될 수 있다고 입증하였다. 특히 문제해결팀, 브레인스토밍 등의 노사 간 공동 작업할 수 있는 기회가 주어져야 작업장 혁신프로그램을 전사적으로 전파시켜 작업현장에서의 혁신활동이 활성화될 수 있다. Block and Berg(2009)에서도 노동조합과 관리자가 태스크포스 팀을 구성하여 노사가 협

력하여야 작업장 혁신성과가 향상된다고 입증하였다. Batt, Colvin, and Keefe (2002)는 통신산업에서 유노조기업의 이직률은 무노조기업과 비교하여 유의미하게 낮은 수준을 나타내며 참여적 조직관행인 문제해결팀, 소집단활동 또한 작업근로자들의 이직률을 낮추는 긍정적인 효과가 있다. 따라서 현 연구는 무노조기업에 비하여 유노조기업에서 근로자대표기구가 회사의 경영활동과 관련된 의사결정과 실행 과정에 참여하는 수준이 높아지면 자율권이 신장되고 참여적 작업조직활동이 활발해져 작업장 혁신 결과가 향상될 수 있다고 본다.

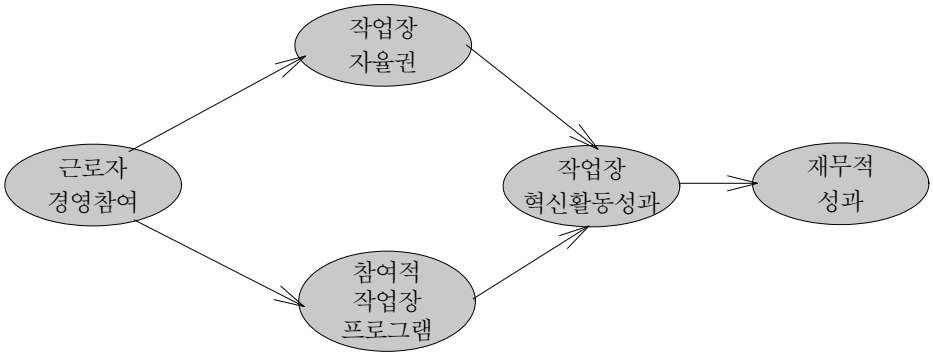
가설 3 : 근로자대표기구의 전략적 의사결정 참여, 자율권 및 참여적 작업장 프로그램 그리고 회사성과로의 연계 과정은 무노조기업에 비해서 유노조기업에서 강화될 것이다.

Ⅲ. 실증분석

1. 연구 모형

본 연구에서는 측정방정식 모형을 이용하여 잠재변수들을 관측변수들을 통해서 측정하고, 구조방정식 모형에 의해 잠재변수들 사이의 구조적 관계를 AMOS 8.0을 사용하여 실증적으로 파악하고자 한다(그림 1).

〔그림 1〕 연구 모형



2. 자료의 성격

본 연구에서는 한국노동연구원에서 조사의뢰하여 수집된 「사업체패널조사(WPS2007)」의 자료가 사용되고 있다. WPS2007는 1,774개 사업장에서 자료를 수집하고 있음에도 유노조/무노조 사업장 각각 500개 업체 정도만이 근로자 경영참여에 대하여 보고하고 있다. 이 1,000개 업체 중 자율권, 작업장 프로그램 작업장 경영혁신 프로그램 성과, 재무적 성과 등을 보고한 기업체는 총 518개 업체로 집계되었다. 따라서 WPS2007 표본은 1,774개 사업장이어도 결측치가 제거된 518개 업체만을 대상으로 본 연구의 모델을 검증하고 있다.

3. 변수의 측정

가. 근로자 경영참여

근로자들의 경영참여는 '경영전략', '투자전략', '신기술·신기계 도입', '외주하청' 그리고 '국내외 공장이전'에 대한 근로자대표기구의 의사결정 참여 정도가 포함되고 있다. 이들 항목들의 측정은 모두 노사관계 담당자들을 대상으로 4점 척도(1점 : '사전에 통보도 없이 회사가 결정', '4점 : 노사 공동결정')로 측정하고 있다. 전략적 수준에서의 근로자의 경영참여를 측정하려면 본사의 전략적 의사결정에 근로자대표기구가 어느 정도 관여할 수 있는지 반영되어야 한다. 위 문항들은 본사의 전략적 의사결정이 내려져야 실행이 가능한 경영활동이며 질문 문항 또한 근로자대표기구의 참여 정도를 조사하고 있다. 따라서 사업체패널의 설문 문항을 활용하여 근로자의 경영참여도를 측정하고자 한다.

나. 작업장 자율권

팀이나 작업반과 같은 작업단위의 자율권은 작업조직에 대한 설문 중에서 '업무수행 방식', '업무속도', '신규팀 채용' 그리고 '팀(반)원 훈련'에 대한 결정에 대해서 작업단위가 보유하고 있는 자율권 정도가 포함되고 있으며, 모두 인사담당자들을 대상으로 설문이 이루어지고 있다. 작업조직에 대한 사업체패널의 설문문항은 작업장의 관리자들이 작업현장 운영에 어느 정도의 권한을 행사할 수

있는지 측정하고 있다. 따라서 위에 언급한 네 문항을 활용하여 구성하였다.

다. 참여적 작업장 프로그램

작업장 프로그램은 근로자들의 역량관리와 기능의 효율적 활용을 위주로 작업장에서 실시되고 있다(노용진 2009). 참여적 작업장 프로그램은 권순식 外(2009)와 김동배 · 이인재(2009)의 근로자참여 프로그램변수 조작방식을 참조하여 2007년 사업체패널자료에서 설문된 문항을 이용하였다. 이 두 연구에서 '종업원제안제도', '소집단활동', '문제해결팀', '다기능 교육' 등을 활용하였으므로 본 연구도 참여적 작업장 프로그램 운영에 대한 변수를 작업조직에 대한 설문으로 구성하였다(권순식 外 2009; 김동배 · 이인재 2009). 구조방정식에서는 측정변수를 최소한 두 문항이상의 복수 문항으로 구성할 것을 추천하고 있다. 개선프로그램 수행 여부에 관한 문항 또한 작업장 업무수행 방식에 대하여 설문하고 있으므로 현 연구의 참여적 작업장 프로그램에 부합된다고 본다. 따라서 참여적 작업장 프로그램 운영은 '작업조직'에 대한 설문과 '지난 5년간 개선프로그램 수행 여부'에 관한 설문으로 구성되었다. 작업조직에 대한 설문은 '6시그마', '전사품질관리', '제안제도', '소집단활동', '다기능 교육훈련' '정기적 업무로테이션' 그리고 '작업단위인 팀/반 회의'의 실시 여부가 포함되고 있다. 과거 5년간 실시된 개선프로그램은 '제품생산공정/서비스제공방식/업무수행방식개선', '고객차별화서비스도입', '부품/중간재/제품 물류체계개선', '신기술 · 신기계 도입 등 기술개선'을 포함하고 있다. 이 항목들의 측정은 모두 인사담당자들을 대상으로 측정된 변수를 더미변수로 전환하여 총합하여 연속형 변수로 조작하였다. 위 문항들은 작업조직에서의 근로자의 역량과 기능이 어떻게 활용되고 있는지 설문하였으므로 참여적 작업조직이 혁신활동에서 추구하는 목적은 반영된다고 보아 사업체패널의 설문 문항으로 참여적 작업장 프로그램 변수를 조작하였다.

라. 작업장 프로그램의 경영혁신 성과

사업체패널에서 작업장 프로그램 혁신성과는 작업장 수준과 개인 수준으로

분류될 수 있다. 현 연구의 자율권과 참여적 작업활동은 작업장 수준이므로 작업장수준에서 측정된 혁신성과 변수를 사용하였다. 작업장 프로그램의 경영혁신 성과는 작업장 혁신에 대한 설문 중에서 '노동생산성', '납기(納期)' 그리고 '품질'이 향상되거나 단축된 정도가 포함되고 있다. 작업장 경영혁신 성과를 구성하는 항목들은 작업장의 생산성에 대한 설문 문항으로 이루어져 있으므로 작업장에서의 경영혁신성과를 적절하게 반영하고 있다. 위 세 항목들은 또한 인사 담당자들을 대상으로 설문이 이루어지고 있다.

마. 기업의 재무적 성과

기업의 재무적 성과는 '매출액'과 '영업이익'을 정규직 근로자 총수로 나누어 정규 분포로 만들고자 로그로 변환하였다. 인사관리자에 의한 설문지 응답은 공분산이 중복되어 설명되는 변수들의 분산을 부풀릴 우려가 존재한다. 따라서 기업의 성과에 계량적인 성과지표를 포함시켜 설문지로 조사된 혁신성과와 연계시켜 계량/비계량 성과지표의 장단을 상호간 보완하려고 한다.

바. 통제변수

기업의 혁신활동과 재무성과에 유의미한 영향을 미치는 변수들을 통제하였다. 회사 크기는 종업원 숫자를, 회사 연령은 2007년에서 설립 연도 차감한 값을 로그 변환하였다. 회사 경영에서 혁신전략의 중요성은 "귀 사업장 주력(제품/상품이나 서비스)의 시장 전력은 어디에 가장 가깝습니까?"(A07210)와 "귀 사업장은 다음 혁신유형 중 어디에 가장 가깝습니까?"(A07211) 두 문항으로 측정하였다. 회사 크기와 회사 연령은 기업의 재무적 성과를, 그리고 혁신전략은 작업장 자율권과 참여적 작업장 프로그램을 통제하였다.

Ⅳ. 실증분석 결과

1. 기술통계 분석

본 연구에서의 표본 기업체에서 제조업은 53%인 275개 업체, 도소매업은 7%인 36개 업체, 운수업, 출판 · 영상 · 방송 · 정보통신서비스업은 6%인 31개 업체, 금융보험업은 5%인 26개 업체 등으로 다양하게 구성되어 있다. 평균 종업원 수는 약 744명이며, 기업 연령은 26.44년 그리고 노조율은 50.6%로서 회사의 규모와 연령, 그리고 노조비율이 높은 편에 속한다. 1인당 매출액은 5억9천3백만 원으로 1인당 평균 영업이익은 7천5백만 원이다. 기업의 혁신전략은 3.398로 혁신활동을 기업의 핵심적인 역량으로 간주하고 있다. 근로자의 경영참여 정도는 약 2.07 그리고 작업장 자율권은 2.60으로 낮은 수준에 속한다. 참여적 작업조직활동은 평균 3.72로 각 회사가 3~4개 정도의 참여적 작업조직활동을 하고 있는 것으로 나타났다. 실시 현황을 세부적으로 살펴보면 식스시그마 프로그램은 161개 업체 31.1%, 식스시그마 이외 품질프로그램은 222개 업체 42.9%, 업무개선제안제도는 399개 업체 77%, 소집단활동은 272개 업체 52.7%, 정기적 업무로테이션은 232개 업체 44.8%, 다기능 교육훈련은 218개 업체 41.8%, 그리고 팀반 정기적 회의는 423개 업체 81.2%로 구성되어 있다. 지난 5년간 실시된 개선프로그램은 평균 1.3 정도로 하나 혹은 두 개 정도의 개선프로그램을 실시하고 있다. 제품생산공정/서비스제공방식/업무수행방식 개선은 36.7% 190개 업체, 고객차별화서비스 도입은 29.5%인 153개 업체, 부품/중간재/제품물류체계 개선은 27.6%인 143개 업체, 신기술/신기계 도입 등 기술개선은 35.9%인 186개 업체로 구성되어 있다.

본 연구 표본이 추출한 WPS2007은 제조업체 비율이 .418, 기업 규모와 연령 평균이 422.465명과 22.371년, 노조 비율은 .377, 그리고 1인당 매출액 평균은 3억9천9백8십만 원으로 보고되었다. 따라서 본 연구의 표본이 원래 표본인 WPS2007와 비교하여 제조업체와 노조 비율이 높으며, 기업 규모와 연령이 오

〈표 1〉 기술통계 및 상관관계 분석 결과

변수	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
(1)	.53	.50																		
(2)	.04	.20	-.225																	
(3)	.07	.26	-.292	-.058																
(4)	.06	.24	-.269	-.053	-.069															
(5)	.06	.23	-.269	-.052	-.069	-.062														
(6)	.05	.22	-.245	-.048	-.063	-.058	-.058													
(7)	.04	.21	-.225	-.044	-.058	-.053	-.053	-.048												
(8)	04	.19	-.214	-.042	-.055	-.051	-.051	-.046	-.042											
(9)	745.56	1454.64	-.047	-.022	-.051	.001	-.044	.281	-.035	.003										
(10)	26.438	17.456	.112	.006	-.114	.051	-.143	.099	-.012	-.139	.175									
(11)	3.338	.725	.138	-.012	.135	-.168	-.050	-.016	-.019	-.197	.090	-.039								
(12)	.506	.500	.057	-.119	-.096	.199	-.046	.031	-.138	-.144	.174	.336	-.004							
(13)	2.07	.80	.001	-.021	.090	-.024	.011	-.007	-.034	-.041	.004	.007	.053	.078						
(14)	2.60	.50	-.111	.117	-.009	-.177	.068	.088	.146	-.015	.014	-.069	.128	-.112	.168					
(15)	3.72	195	.230	-.074	-.098	-.221	-.088	-.013	-.105	-.191	.158	.022	.261	.166	.063	.115				
(16)	1.297	1.63	.237	-.091	-.115	.049	-.091	-.031	-.132	-.147	.184	.262	.117	.781	.061	-.042	.345			
(17)	3.72	1.95	.344	-.034	-.082	-.111	-.100	-.140	-.064	-.079	-.031	-.043	.191	-.027	.049	.071	.330	.185		
(18)	593.53	1570.20	.066	.046	.062	-.116	-.024	.194	-.080	-.114	.116	.033	.083	.101	.011	.088	.103	.102	-.026	
(19)	75.77	1158.46	.042	.024	.042	-.077	-.069	.167	-.051	-.078	.188	.075	.113	.119	-.039	.039	.093	.117	.045	.538

주 : 1) r > .085, p<.05; r > .110, p<.01; r > .190, p<.001(양측검정) 표본 크기=518

2) (1) 제조업 (2) 건설업 (3) 도소매업 (4) 운수업 (5) 출판 · 영상 · 방송 · 통신 · 정보서비스업 (6) 금융보험업 (7) 전문과학기술서비스업 (8) 사업시설관리업 (9) 회사 크기 (10) 회사 연령 (11) 혁신전략 (12) 노조 유무 (13) 근로자 경영참여 (14) 작업장자율권 (15) 참여적 작업조직활동(각 기업체마다 참여한 프로그램을 총합) (16) 개선프로그램(각 기업체마다 참여한 프로그램을 총합) (17) 작업장 프로그램의 경영혁신성과 (18) 1인당 매출액(백만원) (19) 1인당 영업이익(백만원)

래 되었다. 본 연구는 제조업체와 서비스업체를 포괄하고 있으므로 업종 간 근로자의 경영참여와 기업의 재무성과가 유의미한 차이가 나타나는지 검증해 보았다. ANOVA로 제조업체와 서비스업체의 근로자 경영참여(F = .001)와 기업의 재무성과(1인당 매출액 : F = 2.245; 1인당 영업이익 : F = .915) 그리고 회사 규모(F = 1.160)를 비교한 결과 유의미하지 않았다. 비록 작업장의 자율권(F = 6.474)은 무노조기업이, 참여적 작업장 프로그램 운용(F = 71.220)은 유노조기업이 유의미하게 높았음에도 독립변수인 근로자의 경영참여와 종속변수인 기업의 재무성과가 유사하므로 업종을 포괄하여 연구 모델을 검증하였다.[1)]

1) 본 연구의 표본을 제조업과 서비스업으로 분류하여 구조방정식 모형으로 연구 모델을 검

<표 1>에서 보는 바와 같이 변수들 간의 상관관계를 분석해 보면 근로자대표기구를 통한 경영참여는 작업현장의 자율권과 긍정적인 상관관계를 지니고 있으며(r = .168, p<.01) 참여적 작업조직활동이 높을수록 작업장 혁신성과(r = .330, p<.001)와 1인당 매출액(r = .103, p<.05)과 1인당 영업이익(r = .093, p<.05)은 늘어나고 있다(표 1). 유노조 사업장에서는 참여적 작업조직활동(r = .166, p<.01) 및 개선프로그램(r = .781, p<.001)과 긍정적인 상관관계를 지니고 있으나 작업장 자율권에는 부정적인 영향을 미친다(r = -.112, p<.01).

상관관계 분석 결과를 요약하면 근로자대표기구의 경영참여가 높을수록 작업현장에서 근로자의 자율권이 높아지고 있어서 근로자의 경영참여가 회사와 사업장 간 유기적으로 연계되어 있다. 노사관계는 근로자의 경영참여에 유의미한 변수로서 유노조 사업장에서는 무노조 사업장과 비교하여 작업조직활동이 능동적으로 전개되고 있으나 자율권이 저해되는 상반된 영향을 미치고 있다.

2. 가설 검정

본 연구의 모델 변수 간의 인과관계는 다양한 변수가 매개하고 있으므로 구조방정식을 분석하여 근로자대표기구의 회사 경영참여와 작업현장 프로그램 그리고 작업장 혁신성과의 인과관계를 표본기업 전체와 유노조와 무노조 두 그룹으로 분류하여 검증하였다(표 2; 표 3).

구조방정식은 연속형 변수를 대상으로 모델을 검증하고 있으므로 예/아니오 이분법으로 조사된 참여 작업조직 프로그램 설문 문항을 총합하여 연속형 변수로 바꾸었다. 또한 연구 모델을 공분산 분석으로 검증하여 설문 문항의 표준적재치가 너무 낮으면 측정 변수의 설명력이 떨어져 신뢰하기 어렵다. 노조 유무에 관계없이 근로자대표기구를 통한 경영참여에서 외주하청과 국내외 공장이전은 경로계수가 .2 이하이므로 외주하청과 국내외 공장이전 문항을 제거하

증하였다. 제조업 서비스업 둘 다 근로자대표기구의 경영활동참여는 자율권을 높이며, 참여적 작업조직활동은 혁신성과를 달성할 수 있다. 다만 제조업체에서 근로자대표기구의 경영활동참여는 참여적 작업조직활동을 활성화시키며, 자율권은 혁신성과에 긍정적인 영향을 미친다. 따라서 제조업이 서비스업보다 근로자대표기구의 경영활동참여가 혁신활동성과로 이어지는 연결 고리가 강하게 나타났다.

〈표 2〉 구조방정식 모형 계수

잠재변수	설문지 문항	총기업	유노조	무노조
근로자대표 기구 경영 활동 참여	경영전략	.890***	.855***	.919***
	투자전략	.979***	.997***	.961***
	신기술/신기계 도입	.829***	.777***	.873***
작업현장 자율권	업무수행방법 결정에 대한 자율권	.913***	.907***	.929***
	업무속도 결정에 대한 자율권	.901***	.919***	.862***
	신규팀 채용 결정에 대한 자율권	.529***	.515***	.541***
	팀(반)원 훈련결정 과정에 대한 자율권	.664***	.706***	.627***
참여적 작업장 프로그램	작업조직 프로그램 총합	.920***	.848***	.854***
	지난 5년간 개선프로그램 수행 여부 총합	.377**	.565***	
작업장혁신 활동 성과	노동생산성 제고	.875***	.865***	.882***
	납기(서비스 대기시간) 단축	.876***	.890***	.858***
	생산/서비스의 품질제고	.868***	.878***	.868***
회사 재무 적성과	회사 매출액	.656***	.800***	.459***
	회사 영업이익	.653***	.581***	.836***
혁신전략	혁신시장 전략	.525***	.541***	.623***
	혁신유형	.777***	.837***	.584***

* : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001(양측검정) (회사 크기와 회사 연령은 외생변수이므로 포함 안함)

〈표 3〉 측정방정식 모형 분석 결과

잠재변수 인과관계	총기업 (표본크기=518)		유노조 (표본크기=264)		무노조 (표본크기=254)	
	표준화 계수	표준 편차	표준화 계수	표준 편차	표준화 계수	표준 편차
근로자대표기구 경영활동참여 → 작업현장 자율권	.167***	.032	.166**	.048	.182**	.044
근로자대표기구 경영활동참여 → 참여적 작업조직 프로그램	.120**	.111	.076	.168	.179**	.164
작업현장 자율권→ 작업장 혁신활동성과	.025	.053	.094	.068	-.122+	.087
참여적 작업조직 프로그램→ 작업장 혁신활동성과	.350***	.016	.455***	.027	.404***	.029
작업장 혁신활동성과→회사 재무성과	.153**	.079	.270***	.109	.008	.078
혁신전략→ 작업현장 자율권	.192**	.047	.194**	.086	.234***	.097
혁신전략→참여적 작업조직 프로그램	.392***	.215	.516***	.318	.382***	.414
회사 크기→ 회사 재무성과	.283***	.052	.289***	.063	.233*	.085
회사 연령→ 회사 재무성과	.108+	.062	-.044	.092	.137+	.082
Chi-Sqaured/df	420.877/128		261.665/128		204.345/112	
CMIN	3.288		2.044		1.825	
GFI	.921		.906		.910	
CFI	.927		.936		.945	
RMSEA	.067		.063		.060	

* : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001(양측검정)

고 세 문항으로 구성하여 측정 변수의 타당성과 신뢰도를 높이려고 했다(표 2). 또한 무노조기업에서는 지난 5년간 개선프로그램 수행 여부 총합이 .176으로 계수가 매우 낮으므로 무노조기업의 연구모델 검증 시 제거하였다.

전체 그룹을 구조방정식으로 분석하면 CMIN/DF는 3.288로 적합도 기준(CMIN/DF = 3)을 넘어섰으나, RMSEA는 .067, GFI는 .921, 그리고 CFI는 .927로 수용 가능하다(표 3). 근로자대표기구의 경영활동 참여는 작업현장의 자율권을 향상시켰으며(β = .167, p<.001) 참여적 작업조직 프로그램 활동에도 유의미한 영향을 미친다(β = .120, p<.01). 참여적 작업조직 프로그램 활동은 혁신활동의 성과를 높이지만(β = .350, p<.001) 작업현장의 자율권은 아무런 영향을 미치지 못하며(β = .025, p>.10), 작업장 혁신활동성과는 회사의 재무성과와 유의미하게 연계된다(β = .153, p<.01). 통제변수인 혁신전략과 회사 크기는 작업현장 자율권(β = .192, p<.01)과 참여적 작업조직 프로그램(β = .392, p<.001), 그리고 회사 재무성과(β = .283, p<.001)에 유의미한 영향을 미친다.

가설 3에서 설정한 대로 유노조/무노조 그룹으로 구분하여 연구 모델을 검정하였다. 유노조 그룹 264개 업체를 대상으로 연구 모델을 분석하면 카이제곱은 261.665, 자유도는 128, CMIN/DF는 2.044, RMSEA는 .063, GFI는 .906, CFI는 .936으로 모델은 수용가능한 수준이다(표 3). 유노조 그룹에서 노동조합의 경영활동참여가 작업장에서의 자율권(β = .166, p<.01)에 긍정적인 영향을 미치지만 참여적 작업조직 프로그램(β = .076, p>.10)에는 아무런 영향을 미치지 못한다. 유노조 그룹에서 참여적 작업조직 프로그램(β = .455, p<.001)은 작업장 혁신성과를 높여주며 이는 재무적 성과로도 연결된다(β = .270, p<.001)(표 3). 반면 작업현장에서의 자율권(β = .094, p>.10)은 경영성과에 아무런 영향을 미치지 못하고 있다. 무노조 그룹 254개 업체를 대상으로 분석한 결과 연구 모델 타당성 지수는 카이제곱 204.345, 자유도 112, CMIN/DF 1.825, RMSEA .060, GFI .910, CFI .945로 무노조기업 연구 모델 또한 수용 가능한 수준이다(표 3). 무노조 그룹에서도 유노조 그룹과 마찬가지로 노사협의회의 경영활동참여는 작업장에서의 자율권(β = .182, p<.01)과 참여적 작업조직 프로그램(β = .179, p<.01)에 긍정적인 영향을 미친다. 참여적 작업조직 프로그램(β = .404, p<.001)은 작업장 혁신성과를 높여주지만 작업현장에서의 자율권(β = -.122, p<.10)은

작업장 혁신성과에 부정적인 영향을 미치고 있다. 무노조기업에서의 작업장 혁신활동성과는 회사 재무성과로 연결되지 못하므로 유노조 그룹과 달리 혁신성과의 기업경쟁력에 대한 기여도는 전무하다(β = .008, p>.10)(표 3). 유노조/무노조 두 그룹 전부 통제변수인 혁신전략은 작업현장 자율권(유노조 : β = .194, p<.01; 무노조 : β = .234, p<.001)과 참여적 작업조직 프로그램(유노조 : β = .516, p<.001; 무노조 : β = .382, p<.001)에, 회사 크기는 회사 재무성과에 유의미한 영향을 미치고 있다(유노조 : β = .289, p<.001; 무노조 : β = .233, p<.05). 근로자대표기구의 경영활동참여와 작업장 혁신활동성과 및 기업의 재무성과가 직접적으로 연계되는지 분석해 보았으나 유의미하지 않으므로 매개효과는 성립되지 못한다. 따라서 유노조기업에서는 근로자대표기구의 경영활동이 기업성과로 연계되고 있으며 무노조기업에서는 반드시 참여적 작업조직이 구축되어져야 어느 정도의 성과가 달성될 수 있다.

본 연구 결과를 종합해 보면 근로자대표기구의 경영참여는 현장근로자들에게 높은 수준의 자율권을 행사할 수 있는 기회를 제공하며, 참여적 작업조직 프로그램을 실시하는 데 유의미한 영향을 미치므로 가설 1을 지지하고 있다. 참여적 작업조직 프로그램을 실시하는 비중이 높아지면 혁신활동의 성과는 향상되지만 현장근로자의 자율권은 혁신활동성과에 별다른 역할을 하지 못한다. 따라서 가설 2는 부분적으로 지지하고 있다. 작업장 표본을 유노조/무노조 사업장으로 분류하면 무노조기업과 비교하여 유노조기업에서는 근로자대표기구의 경영참여가 작업장 혁신활동으로 연결되는 고리는 상대적으로 약하다. 가설과 달리 무노조기업에서 작업현장 자율권이 작업장 혁신활동성과에 근소하나마 부정적인 영향을 미쳐 자율권의 효용에 대한 의문을 제기하였다. 그럼에도 유노조기업에서만 참여적 작업조직 프로그램이 기업의 재무성과로 연계되므로 참여적 작업조직 프로그램의 효용성은 무노조기업보다 상당히 높은 수준이다. 이렇듯 노조 유무는 현장근로자의 경영참여와 작업장 혁신활동성과에 유의미한 영향을 미치고 있다. 유노조기업에서 근로자대표기구의 경영참여가 작업장 혁신활동으로 이어지는 과정은 취약함에도 기업의 재무성과 향상이 입증되어 가설 3에 대하여 엇갈린 결과를 보여주고 있다. 이렇듯 작업혁신 현장에서 노조 유무가 중요한 변수이므로 기업체의 경영진은 노사관계를 고려하여 현장근

로자의 경영참여를 실시하여야 작업현장에서의 혁신성과를 효과적으로 운용할 수 있다고 시사한다.

Ⅴ. 맺음말 : 토론과 연구 함의

본 연구는 다음과 같은 시사점을 전해 주고 있다.

첫째, 연구 모델을 분석한 결과 근로자대표기구가 전략적 의사결정에 관여하는 비중이 높아질수록 참여지향적 작업프로그램이 활성화된다. 근로자대표기구의 활동은 작업현장에 전파되어 현장근로자들에게 작업장 운영에 있어서 보다 많은 참여기회가 부여될 수 있다. 이는 작업장의 관리자들은 작업조직을 설계하고 구성하는 데 근로자대표기구를 작업현장에서 영향력 있는 변수로 고려해야 함을 시사한다. 현장근로자의 참여가 작업장 성과를 향상시킬 수 있다면 경영진은 근로자대표기구가 전략계획을 세우고 작업현장에서 실행하는 데 적극적으로 활동하는 분위기를 조성하여야 한다.

둘째, 참여적 작업조직활동과 달리 작업현장의 자율권은 현장작업장 운영에서 별다른 역할을 하지 못하고 있다. 이는 작업현장에 업무수행방식에 대한 자율권이 이양되어도 실제로는 경영진에 의한 탑-다운 방식으로 작업장이 운영되고 있음을 시사한다. 참여적 작업조직 프로그램이 톱-다운 방식으로 실시되면 신속하게 추진되어 비용을 절감할 수 있다. 하지만 참여적 작업조직 프로그램이 실시될 때 근로자대표기구의 참여가 부족하여 현장근로자의 아이디어와 피드백이 제대로 반영되지 못하여 참여적 작업조직 프로그램이 현장과 동떨어질 수 있다. 따라서 향후 연구에서 근로자대표기구의 참여와 자율권이 연계될 때 작업장 운영에 있어서 어떤 역할을 하는지 좀 더 탐구할 필요가 있다.

셋째, 노사관계가 근로자대표기구의 경영활동 참여와 회사성과의 연관성에 유의미한 영향을 미치는 중요한 변수임을 입증하였다. 노조 유무와 관계없이 참여적 작업조직 프로그램은 작업장 혁신성과에는 유의미한 영향을 미침에도 유노조기업에서만 작업장 혁신활동이 회사의 재무성과로 이어졌다. 이는 노동조합이 '효율성' 측면에 관여하는 비중이 높아지면 회사의 경쟁력에 기여할 수

있다는 선행연구와 어느 정도 일치되는 연구 결과이다(손동희 2009). 상당수의 관리자들은 노동조합이 회사의 경영성과에 미치는 영향을 부정적으로 바라보는 경향이 있음을 부인하기 어렵다. 본 연구는 노동조합의 회사성과에 대한 긍정적인 역할을 조명하여 경영진과 노동조합이 작업장에서 노사관계를 어떻게 설정하는가에 따라 회사성과가 유의미하게 달라질 수 있음을 입증하였다. 따라서 작업조직을 구축하고 설계함에 있어서 노사관계 특성은 반드시 고려되어야 한다.

넷째, 유노조 사업장에서 자율권이 회사성과에 기여하는 정도가 미미하다. 참여적 작업조직 프로그램은 근로자대표기구의 경영활동참여와 분리된 수준에서 작업장 성과에 긍정적인 역할을 하고 있다. 즉 유노조 사업장에서 참여지향적인 작업조직 프로그램과 자율권은 기업성과로 이어지는 매개 역할을 하지 못하고 있다. 이는 유노조 사업장에서 대다수의 경영진은 노동조합에 작업현장의 권한을 대폭 이양하면 작업현장에서 혁신을 실현하는 데 관리자들과 마찰 및 충돌이 빚어질까 두려워 소극적인 자세를 나타낼 수 있다. 하지만, 본 연구에서는 일반적인 견해와 달리 작업장 혁신활동성과는 기업의 재무성과로 뚜렷하게 이어지고 있다. 작업장 경영진은 노동조합이 '효율성' 측면에 초점을 맞춘 활동을 전개하면 회사의 재무성과는 향상될 수 있다는 점을 염두에 두고 노동조합이 작업장 운영에 능동적인 역할을 하도록 뒷받침하여야 한다. 유노조 사업장에서는 경영진 단독으로 작업장 혁신을 추진하기보다 근로자대표기구와 파트너십을 형성하여 작업조직을 운영하고 생산시스템을 개선하도록 노력하여야 한다.

마지막으로 무노조 사업장에서 자율권은 혁신활동성과에 부정적인 영향을 미치고 있다. 일반적으로 무노조 사업장에서 노사협의회는 작업장 혁신활동에서의 노사협의회 역할은 상대적으로 낮은 수준에 머물러 있다. 기존의 여러 보고서에서 노사협의회는 전략적 의사결정에 관하여 보고 사항으로만 다루고 있고, 근로자의 복지에 대해서는 의결 사항만으로 다루어 노사협의회의 활동과 기능은 수동적으로 평가되고 있다(이주희 · 이승협 2005). 무노조 사업장에서도 노사협의회가 기업경영 의사결정에 참여하는 비율이 높아지면 작업장에서 현장근로자들의 자율적인 권한 또한 높아지게 된다. 하지만, 현장근로자들의 자율권이 신장되어도 작업장 혁신활동은 구현하기 어려운 현실에 부딪힌다. 오히려 거래비용의 증가를 초래하여 작업장 혁신성과에 부정적인 영향을 미칠 수

있다. 이렇듯 무노조 사업장의 자율권은 허울 뿐이므로 기업체의 경영진은 노사협의회와 자율권에 대한 방침을 세워야 한다. 작업현장에서 자율권을 허용되지 않고 표준화된 지침과 정책을 충실히 따르도록 유도하거나 혹은 작업현장 경영에 자율적인 권한을 과감하게 이양하는 방안을 강구하여야 한다.

본 연구는 근로자대표기구가 기업경영 의사결정에 관여하여 경영진과 근로자 간의 의사소통을 활성화시켜야 작업장 혁신성과를 창출할 수 있는지 검증해 보았다. 실제 작업장 혁신활동을 수행하는 데 있어서 근로자대표기구는 매우 중요한 역할을 하고 있다. 앞으로 한국 기업체가 작업장 혁신활동을 효율적으로 운영하려면 경영진은 근로자대표조직에 대한 기존의 틀을 바꾸어 노동조합/노사협의회에게 보다 적극적인 역할을 주문하여야 한다. 특히, 근로자의 경영참여라는 원칙이 전사적으로 실현되려면 참여 수준과 참여 주체에서 정합성을 이루어야 혁신성과를 향상시킬 수 있다. 따라서 앞으로 경영진은 회사 본부와 사업장 간 근로자의 경영참여라는 측면에서 긴밀한 연계가 이루어지도록 노력을 기울어야 한다.

본 연구는 또한 참여경영에 있어서 노사관계의 중요성을 시사하고 있다. 유노조기업은 무노조기업과 비교하여 자율성이 낮아져($\beta = -.122$, $p<.10$) 노동조합은 작업장에서 근로자가 자율권을 행사하는 데 저해요인으로 작용한다. 하지만, 유노조기업에서 근로자의 경영참여가 높아지면 행사할 수 있는 자율권 수준이 뚜렷하게 올라가게 된다($\beta = .166$, $p<.01$). 유노조기업에서 근로자의 경영활동 참여와 노사관계 협력성을 상관관계 분석해 본 결과 $r = .251(p<.01)$로 유의미하게 나타났다. 이는 노사관계가 순조로워야 근로자의 경영참여 또한 능동적으로 이루어질 수 있음을 의미하고 있다. 실제 유노조기업 작업현장에서 근로자에게 자율권이 제대로 보장이 되지 않는 사례가 빈번하게 보고되고 있다. 이는 노사관계가 적대적이어서 발생하는 사례로 추정된다. 따라서 유노조 기업체가 참여경영을 실시하여 작업장 혁신성과를 높이려면 노사관계를 전반적으로 검토한 후 참여경영 방안을 마련하여야 한다.

본 연구는 사업체패널을 활용하여 연구 모델을 검증하여 변수들을 조작하고 활용하는 데 제약이 있었다. 또한 유노조 사업장과 무노조 사업장의 회사 규모와 회사의 재무성과가 유의미하게 차이가 나므로 연구 모델을 유노조/무노조

사업장의 동일한 조건에서 측정했다고 보기는 어렵다(노조 유무와 회사의 크기 : r = .093, p<.05; 1인당 매출액 : r = .101, p<.05; 1인당 영업이익 : r = .119, p<.05). 하지만, 한국노동연구원이 실시한 근로자참여실태조사 자료를 보면 노동조합원들이 보고한 사업장 규모가 무노조 사업장보다 월등히 크다고 보고되어 본 연구 모델은 한국 노사관계의 현실을 반영했다고 볼 수도 있다(김동배 · 이인재 2009). 본 연구 모델을 2007년 사업체패널자료로 분석하였으므로 횡단적 분석(cross-sectional study)의 한계점인 인과관계를 명확하게 유추하는 데 어려움을 지니고 있다. 사업체패널은 표본의 대표성을 확보하고 있으나 단수 응답자를 활용한 설문지의 타당성과 신뢰도에 대한 의문점은 해소하기 어렵다(Gerhart, Wright, McMahan, & Snell 2000). 몇 년 후 새로운 사업체패널조사가 실시되어 본 연구 모델을 종단적으로 분석할 수 있다면 인과관계를 분명하게 밝혀낼 수 있을 것이다. 이외에도 이분법으로 조사된 참여적 작업조직 프로그램을 표준화하여 연속형 변수로 전환시켰음에도 원래의 설문 문항이 이분법이었다는 한계점을 벗어나기 어렵다. 또한 무노조기업에서 참여적 작업조직 프로그램을 구성하는 '지난 5년간 개선프로그램 총합'에 대한 항목을 활용하지 못한 점이 아쉬운 점으로 남는다. 이는 동일한 조건에서 노조 유무에 따라 연구모델이 어떻게 차이가 나는지 검증하지 못했음을 의미한다. 이러한 한계점에도 각기 다른 설문지와 응답자에게서 조사된 변수들을 활용하므로 자기보고 방식 설문지를 활용할 때 제기되는 동일방법 편의를 제어하려고 노력하였다. 작업장 혁신활동이 제조업에서 활발하게 수행되고 있으므로 제조업으로만 산업을 통제하여야 인과관계가 명확하다는 견해도 나올 수 있으나 다양한 산업군에서 혁신활동이 활발하게 수행되는 추세를 본 연구는 반영하고자 하였다. 유노조기업에서는 자율권과 참여적 작업조직활동은 사실상 별다른 역할을 하지 못했다. 그럼에도 작업장의 혁신성과가 기업의 재무성과로 연계되었다는 연구 결과는 노동조합의 경영활동참여와 작업장의 성과 간 연계고리가 존재함을 시사한다. 앞으로의 연구에서는 유노조기업에서 노동조합의 활동과 작업장 성과 간 매개변수를 탐색하는 노력을 보다 적극적으로 기울여야겠다.

이렇듯 여러 한계점에 부딪혔음에도 근로자대표기구의 경영활동 참여도가 작업장 혁신성과로 이어지는 과정이 노사관계에 따라 어떻게 달라지는지 검증

하여 한국의 기업체에서 작업장 혁신프로그램 활성화 방안을 모색하였다. 한국사회에서 노사관계의 비중과 민감성을 고려하여 향후 연구에서도 종업원들의 경영참여를 통한 작업장 혁신활동의 진전을 노사관계라는 틀 속에서 어떻게 구현할 것인가에 대한 고민이 필요한 시점이다.

참고문헌

권순식 · 심상완 · 조효래 · 이건혁.「근로자참여와 조직성과 : 노사소통의 매개역할」.『산업관계연구』19 (4) (2009): 17-42.

김동배 · 이인재.「인사관행이 기술혁신에 미치는 영향」.『인사관리연구』33 (1) (2009): 1-26.

노용진.「노사관계와 혁신적 인사제도의 도입」.『산업관계연구』16 (1) (2009): 69-92.

배규식 · 권현지 · 노용진.「작업장 혁신 중장기 발전전략 연구」. 한국노동연구원, 2008.

손동희.「근로자참여 유형과 성과 : 효율성과 형평성을 중심으로」.『산업관계연구』19 (1) (2009): 169-195.

이영면 · 이동진.「성공적인 노사협의회 운영의 영향요인에 대한 연구」.『노동정책연구』9 (4) (2009): 83-118.

이주희 · 이승협.「경영참여의 실태와 과제」. 한국노동연구원, 2005.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and A.L. Kalleberg. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off.* Cornell University Press, 2000.

Batt, R., Colvin, A.J.S., and J. Keefe. "Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry." *Industrial and Labor Relations Review* 55 (4) (2002): 573-594.

Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C.B., Wall, T.D., and S.J.

Wood. "The Impact of Human Resource and Operation Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study." *Personnel Psychology* 61 (3) (2008): 467-501.

Block, R.N., and P. Berg. "Joint Responsibility Unionism: A Multi-Plant Model of Collective Bargaining under Employment Security." *Industrial and Labor Relations Review* 63 (1) (2009): 60-81.

Cutcher-Gershenfeld, J., and T. Kochan. "Taking Stock: Collective Bargaining at the Turn of the Century." *Industrial and Labor Relations Review* 58 (1) (2004): 3-26.

Gerhart, B., Wright, P.M., McMahan, G.C., and S.A. Snell. "Measurement Error in Research on the Human Resources and Firm Performance Relationship: Further Evidence and Analysis." *Personnel Psychology* 53 (4) (2000): 855-872.

Kim, D., and J. Bae. "Workplace Innovation, Employment Relations and HRM: Two Electronics Companies in South Korea." *International Journal of Human Resource Management* 16 (7) (2005): 1277-1302.

Kim, D., and H. Kim. "A Comparison of the Effectiveness of Unions and Non-union Works Councils in Korea: Can Non-union Employee Representation Substitute for Trade Unionism?" *International Journal of Human Resource Management* 15 (6) (2004): 1069-1093.

Kleiner, M.M., Leonard, J.S., and A.M. Pilarski. "How Industrial Relations Affects Plant Performance: The Case of Commercial Aircraft Manufacturing." *Industrial and Labor Relations Review* 55 (2) (2002): 195-216.

Kochan, T.A. and H.C. Katz. *Collective Bargaining and Industrial Relations: From Theory to Policy and Practice*. Irwin, 1988.

Verma, D. "What do Unions do to the Workplace? Union Effects on Management and HRM Policies. *International Journal of Labor Research* 26 (3) (2005): 415-449.

Wall, T.D., Wood, S.J., and D.J. Leach. "Empowerment and Performance." In Cooper, C.L. & Roberson, I.T.(Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley Publication, 2004.

abstract

Strategic Involvement of Employee Representative & Employee Involvement Practices

Hyondong Kim · Dongjin Lee

This study uses WPS2007(Workplace Panel Survey) to examine how strategic involvement of employee representatives contributes to firm innovation outcomes. The results of the current study indicate that strategic involvement of employee representatives facilitate job autonomy and employee involvement practices. Moreover, unionization exerts significant influences over the linkage between strategic involvement of employee representatives and employee involvement practices. The present study shows that company executives carefully consider the labor relation as a key factor to the success of employee involvement practices.

Keywords : strategic involvement of employee representative, employee involvement practice, unionization, workplace innovation outcomes