

노동정책연구  
2013. 제13권 제2호 pp.31~66  
한국노동연구원

연구논문

## 비정규직 고용관리의 결정 요인에 관한 실증 연구\*

권순식\*\*

본 연구는 비정규직 고용관리를 고용다양성, 비정규직 비율, 기존 정규직 인사관리와의 통합이란 관점으로 접근해 그 영향 요인에 대해 분석했다. 분석 자료는 2009년 기준으로 제시된 한국노동연구원 사업체 자료이다. 비정규직 인사관리의 동기를 설명할 수 있는 이론으로 상호호혜성, 옵션이론, 학습이론, 그룹관계이론 등 네 가지를 구성하고 이에 기초해 비정규직 고용관리(고용형태 다양성, 비정규직 비율, 인사관리의 통합)에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구가설을 설정했다. 분석 결과는 다음과 같다.

상호호혜성 관점을 반영하는 가설들과 그룹관계이론을 반영하는 가설들은 모두 지지되었고 옵션 관점과 학습이론적 관점을 반영하는 가설 등은 부분적으로 지지되었다. 그 내용을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 종업원 참여관행건수가 많은 조직은 직접고용 비정규직에게 정규직에게 부여하는 인사관리 관행과 복리 혜택 등을 부여하는 경향이 높으며 수량적 유연성 확보를 위해 간접고용 비정규직을 많이 고용하고 있는 것으로 확인되었다. 둘째, 주력제품의 경쟁정도가 높은 조직은 비정규직 인력을 많이 고용하지만 주력제품의 시장수요가 감소할 때에 비정규직 비율을 줄이는 경향이 있었다. 셋째, 시장선도전략(Prospector)을 취하는 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 직접고용 비정규직에 대한 인사 관행과 복리의 제공 정도가 높게 나타났다. 넷째, 조직 내 직접고용 비정규직이 증가할수록 직접고용 비정규직에 대한 인사 관행과 복리의 제공 정도가 높으며 조직 내 직접고용 정규직과 유사한 직무를 하는 정규직이 있는 조직이 그렇지 않은 조직보다 직접고용 비정규직에 대한 인사 관행과 복리의 제공 정도가 높았다. 마지막으로 이 결과에 기초해 연구의 의의와 한계점, 향후 연구 방향 등을 제시했다.

핵심용어: 비정규직 고용관리, 직접고용, 간접고용, 통합, 비정규직 비율

논문접수일: 2013년 1월 22일, 심사의뢰일: 2013년 3월 5일, 심사완료일: 2013년 3월 20일

\* 이 논문은 2010년도 정부(교육과학기술부) 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었다(NRF-2010-332-B00098).

\*\* 국립중앙대학교 경영학과 부교수(kssist@changwon.ac.kr)

## I. 서론

원래 기업에서 비정규직은 적극적인 인적자원관리의 대상이 아니었다. 기업의 경쟁우위를 유지하는 동인으로 인적 자산의 관리가 중시되어 왔지만 일반적으로 비정규직은 기업의 주변부 노동으로 간주되어 관리론에서 상대적으로 소홀하게 여겨져 온 감이 있다.

현재까지 비정규직에 관한 사회적 관심이 표면화되어 왔고 이에 대해 수많은 연구들이 진행되었음에도 불구하고 비정규직의 관리적 측면의 함의를 주는 연구는 상대적으로 많지 않다. 이 분야에 대한 초기 연구들은 기업의 비정규직 활용의 이유와 요인에 대해 주로 분석했으나(Houseman, 2001) 차츰 세부적으로 비정규직 활용 및 기업별 관리 내용과 그 요인을 분석하는 연구 흐름으로 발전하고 있다. 이에 따라 흥미롭게도 이미 비정규직 관리 정도가 기업별로 상당한 차이가 난다는 것을 보고하는 연구들이 존재하고 있다(김운호, 2011; 2009; 김동배·이인재, 2007; 권순식, 2010; 2004; Lauth, 2003; 2002). 본 연구는 이 영향 요인을 집중적으로 부각하고 탐구한다.

Beck and Gerhart(1996), Lepak and Snell(1999), Kang et al.(2007) 등은 기업의 인적자원관리의 원칙과 구조(HR Architecture)를 다양한 고용관계와 HRM 구성의 조합으로 설명했다. 이 연구들은 비정규직 고용을 기업의 인적자원관리 구조 내에 존재하는 하위 요소로서 핵심인적자원과의 연계성 및 상호작용에 의해 조직 경쟁우위 형성에 기여하는 작용을 하는 것으로 간주하고 있다. 즉 이들은 조직인력 운영 및 인적자원관리의 최종적 목적이 조직 효율성이란 것을 전제로 하면서 이를 위해 핵심적 인적역량(인적 자산)과 사회적 자산의 중요도를 강조하고 이의 창출과 흐름을 보완하는 차원으로 비정규직의 활용 가치를 인정한다.

그러나 대체로 기존 연구들에서 비정규직 관리의 내용은 이미 인력 외부화 이후 진행되는 반작용이니만큼 정규직의 그것에 비해 그 정도와 범위가 매우 제한될 수밖에 없었을 뿐 아니라 비정규직 인력을 조직 핵심역량이나 경쟁우위

에 비해 주변적 요소로 간주하고 있어 학문적으로 연구의 중심으로 삼기에는 기본적인 한계가 있었다. 예를 들면 Atkinson(1984)의 핵심-주변부 인력 모델에서는 비정규 인력이 기업 경쟁우위에서 벗어난 주변적 인력으로 분류 취급되고 있으며 기업의 다양한 고용형태 및 인적자원관리 구조(HR Architecture)의 연관성을 설명하고 있는 Lepak and Snell(1999), Kang et al.(2007)에서도 비정규 고용은 기업의 핵심 우위의 형성에서 보완적인 역할을 담당하는 것으로 기술되고 있지만 논의의 추상화 수준이 높아 논문의 주요 의제로 부각되지 않는다.

본 연구는 다원적 관점<sup>1)</sup>을 지향하여 비정규직 고용을 논의의 중심으로 부각하고 2009년 한국노동연구원의 사업체 자료를 분석함으로써 관리론에 대한 주제를 실증적으로 탐구한다. 이를 통해 그동안 주변 인력으로서 인적자산의 창출과정에 2차적인 존재로 밀려나 있었던 비정규직 인력 관리에 대한 내용과 그 영향 요인을 부각하고 비정규직 고용이 기존 정규직 인사관리 구조로 통합되는 수준이 조직별로 다양하게 나타나고 있는 현상 등을 다각적인 이론을 통해 조명할 것이다.

이 주제를 탐구하기 위해서 가장 먼저 짚어야 할 내용은 무엇을 비정규직 고용관리로 볼 것인지, 즉 비정규직 고용관리란 모호한 개념을 어떻게 조작적으로 정의하고 실증적으로 구현할 것인지이다. 이 용어는 애매모호성을 가지고 있는 개념이지만 본 연구는 비정규직의 관리 내용을 ‘고용형태의 다양성’, ‘비정규직비율’ 및 이를 통해 판단하는 직접고용이나 간접고용의 선호정도, ‘인사관리의 통합’ 등 세 가지 차원으로 접근해 구체화하고자 한다. 기존 연구들이 비정규직 고용관리를 주로 단일 차원으로만 파악했던 것을 감안하면 본 연구는 이를 보다 다차원적으로 구성할 뿐 아니라 다양한 이론을 통해 비정규직 고용현상을 파악한다.

본 연구에서 도입된 주요 이론은 상호호혜성, 옵션, 학습이론, 그룹관계이론

1) 본 논문에서 다원적 관점을 지향한다는 의미는 비정규직 관리 요인을 기업 내부적 요인만 고려하지 않고 다양한 상황과 환경을 반영하는 시각 등에 기초하여 파악하고 있다는 점을 의미하는 것으로, 기업에서 나타나고 있는 인적자원관리가 단지 기업조직의 합리적인 의사결정의 산물이란 일원적 시각을 벗어나 조직이 접한 내·외부 환경의 압력과 사회적 또는 제도적 압력의 소산이라는 점을 강조하는 것이다. 즉 비정규직 관리가 네 가지 이론을 포함하는 다양한 내·외부 상호작용의 결과라는 점을 부각하고 있다는 점에서 다원적이란 용어를 사용했다.

등이다. 각 이론적 관점에 따라 비정규직 관리에 관한 연구가설을 설정하여 비정규직 고용관리에 대한 요인을 다각도로 조명한다.

## II. 연구배경과 가설

본 장에서는 국내외에서 진행된 비정규직에 대한 수많은 연구들 중에서 특히 인사관리적인 시사점을 주는 연구들만을 추려서 이들을 중심으로 연구 흐름 및 이론적인 배경 등을 정리해본다.

### 1. 비정규직 고용관리의 이론적 관점과 연구가설

기존 연구들에 의하면 비정규직 고용은 노무비의 절감과 고용유연성의 확보로 변화하는 환경에 신속하게 적응하거나 조직이 내부적으로 접하거나 개발하기 어려운 전문적 지식과 기술의 확보와 축적을 위해 진행되는 것으로 보고되고 있다(Houseman, 2001; Matusik and Hill, 1998). 그러나 현실적으로 기업에서의 비정규직 고용관리가 치밀한 장기 계획과 목표 아래에서 이루어지고 있다는 근거를 제시하는 사례와 연구는 매우 빈약한 수준이며 실제 기업에서 기업의 장기적 전략과 인사정책 등에 비정규직 고용이 체계적으로 통합되고 관리되고 있다는 증거를 찾기는 매우 어렵다(Gamble and Huang, 2009; Wong, 2001). 특히 영미나 우리나라의 경우 비정규직 고용형태의 결정이나 비정규직 고용과 관리 관련 업무는 대부분 최고경영자가 아닌 중간관리자나 현장감독 등 하위관리자 등의 몫이었으므로(Broschak and Davis-Blake, 2006; 권순식, 2004) 전략이나 정책과의 연관된 체계성을 발견하기란 쉽지 않다. 이같이 대부분의 기업에서 비정규직 고용이 전략과의 연계성 또는 치밀한 계획 아래에서 진행되지 않았다면 비정규직 사용으로 인해 발생하는 결과는 예상 외로 부정적일 수도 있는데 제한적인 고용관리를 통해 부정적 효과를 완화하려는 시도를 하는 것은 인사관리 측면에서 매우 의미 있는 작업이 될 것이다.

그런데 ‘기업의 비정규직 고용관리’란 기업이 비정규직을 고용하고자 하는

동기와 목표, 인적자원관리 구조, 구체적 인사 관행의 내용 등을 모두 포함하는 포괄적인 개념이다 보니 이를 연구하는 학자들에 따라 관점이 달라 매우 혼란스럽다. 이 개념을 주제로 포함하고 있는 기존 연구들을 다음과 같이 분류할 수 있다. 첫째, 조직의 경쟁우위 형성을 위해 어떻게 지식 융합 과정을 창출하는지(Matusik and Hill, 1998; Kang et al., 2007; Lepak and Snell, 1999) 등 지식융합을 통한 경쟁우위 형성을 강조하는 연구들로서 이들은 비교적 논의의 추상화 수준이 높다. 둘째, 논의의 추상화 수준에서 중위 정도에 위치한 연구들로서 기업이 어떤 비정규직 형태를 고용해야 하는지(Lai, Soltani, and Baum, 2008), 즉 비정규직 고용형태의 선택 혹은 비정규직 고용의 전략적 통합(Wong, 2001) 등에 대한 개념 연구나 사례 연구 등이 있다. 셋째, 추상화 수준이 가장 낮은 연구들로서 비정규직의 채용(Staffing), 평가와 훈련기회의 제공, 조직 사회화, 급여 관리, 경력 관리, 복리후생, 퇴직금(연금)과 사회보험의 제공 등 인사관리 관행 및 제도가 비정규직 인력에게로 확대되는 과정 및 그 요인을 추적하고 탐구하는 연구들이 있다(김윤호, 2011; 2009; Lutch, 2003; 2002; 김동배·이인재, 2007; 권순식, 2010; 2004). 첫째와 둘째 그룹에 속한 연구들이 위로부터의 연구로, 경영전략과 전반적인 인사관리 구조의 맥락 속에서 지식축적 과정을 중시하고 이에 기여하는 비정규직 고용의 의미를 파악하는 방식으로 추상화 수준이 비교적 높은 연구라면 셋째 그룹의 연구들은 아래로부터의 구체적인 제도 및 관행에 초점을 두고 기존 정규직에게 제공되어온 구체적인 인사관리 관행이 비정규직에게도 제공되며 확대되는 과정과 그 요인을 탐구했다. 특히 후자의 연구에서 논란이 되었던 것은 비정규직 관리의 대상으로 직접고용 비정규직과 간접고용 비정규직을 모두 포함하는지인데, 한국에서 간접고용 비정규직 형태를 관리의 대상으로 포함하는지에 대해서는 위장하청 내지 위장도급의 오해를 불러일으킬 수 있는 소지가 있어 매우 민감하다. 일반적으로 간접고용 비정규직 고용은 관리의 외부화를 목적으로 사용되므로 이를 직접적인 관리의 대상으로 포함하는 것은 적절하지 않다(김윤호, 2011; 2009). 이에 따라 본 연구에서는 정규직과의 고용관리적 통합의 대상으로 간접고용을 고려하지 않으며 직접고용 비정규직만을 직접적인 통합의 대상으로 가정한다. 그러나 조직의 ‘비정규 고용형태의 다양화’와 ‘비정규직 비율(직접고용, 간접고용 포함)’

을 관리의 차원에 포함함으로써 조직 내 비정규 고용형태 구성과 직접고용이나 간접고용 등 각 형태별 선호 결정 요인 등을 추가적으로 규명하고 있다.

#### 가. 고용관계에 관한 상호호혜성의 관점

조직 인력과 조직 간의 관계성 측면을 부각해 비정규직 고용관리의 요인을 설명할 수 있는 이론으로서 Barnard(1938)의 유인과 공헌 균형 이론, Blau(1964)의 사회적 교환, Rousseau(1989)의 심리적 계약이론 등을 들 수 있다. 이 이론들은 공통적으로 기업이 지속적으로 존속하고 성장하기 위한 조건으로서 기업조직과 종업원 간의 상호관계의 중요성을 부각하고 이를 상호호혜성(Mutual Reciprocity)의 논리로 설명한다. 상호호혜성이란 조직에 공헌하고자 하는 종업원들의 헌신과 노력은 그들이 조직으로부터 받는 관심과 투자와 비례한다는 것으로 이 이론들은 조직과 그 구성원 간의 상호호혜적인 노력이 조직을 지속적으로 유지하는 핵심적인 동력이라고 간주했다. 이 이론들은 조직이 제공하는 근로자에 대한 인적투자를 조직이 근로자 개인에게 제공하는 유인으로 간주 하며 조직의 지속성은 유인 수준과 공헌 수준의 적절한 균형에 의해 달성된다는 관점을 가지고 있다. 이 관점에 따르면 비정규직 인력 역시 조직과의 관계 측면에서 유인과 공헌의 균형관계가 존재하며 비정규직 고용관리나 복리의 제공 등이 유인의 성격으로 작용할 수 있다.

조직과 종업원의 관계를 높은 유인-높은 공헌의 상호 호혜적 관계로 유지하는 것을 중시하는 제도적 관행으로 참여적 관행을 지적할 수 있는데, 이는 노사 간 상호이익 모델을 지향하는 고성과 작업조직을 구성하는 핵심적 요소이다(Kochan and Osterman, 2004). 고성과 작업조직은 높은 생산성과 높은 종업원 처우 수준을 동시에 달성하기 위한 고용관행에서의 변화가 주요 동력으로 작용하는 조직으로서 조직에게 종업원들의 몰입과 참여로 인한 높은 성과를, 종업원들에게는 높은 고용안정성과 내재적 보상 등을 제공하는 윈윈모델 또는 고단위(High Road)전략으로 지칭되어 왔다(Kochan and Osterman, 2004; Osterman, 2000).

대체로 비정규직이 정규직에 비해 소수이고 비정규직 인사관리가 정규직 인사관리 이후에 생겨난다는 점을 감안하면 정규직 인사관리가 비정규직 인사관

리의 설계와 실행에 대한 준거가 될 가능성이 농후하다(Lautch, 2003). 또한 기존 인사관리의 대상이 된 정규직의 규모가 충분히 클 경우 추가되는 작은 규모의 비정규직 인력에 대한 인사관리 및 복리 제공에 대한 추가적 비용 부담은 한계비용 체감의 법칙에 의해 낮아질 수가 있어 이를 비정규직 인력에게까지 확대해 제공하기가 쉬워진다. 이에 따라 조직과 정규직 근로자의 관계가 서로 높은 상호호혜성의 관계를 유지하면 이런 경향이 작은 규모의 비정규직 인력에게도 적용될 가능성이 증가할 수 있다. 즉 조직이 정규직 인력관리에서 높은 유인-높은 공헌의 균형을 중시한다면 이런 경향이 소수 그룹의 비정규직에게도 확대 적용하기가 쉽다는 것이며 비정규직에게도 정규직에 적용되어왔던 인사관리서비스와 복리 등이 유인으로서 제공될 수 있다는 의미가 된다. 이의 적용 대상 비정규직을 직접고용 비정규직과 간접고용 비정규직으로 분류한다면 정규직과 업무적 접촉과 사회적 접촉을 가까이서 할 수 있는 직접고용 비정규직이 간접고용 비정규직보다 동일한 인사관리 관행 등을 적용하기가 훨씬 용이하고 간접고용 비정규직은 그 활용 목적이 관리통제의 외부화를 통한 수량적 유연성 확보이기 때문에 직접적으로 인사관리 관행 등의 적용을 할 수 있는 대상이 되지 않는다(김윤희, 2011; 2009). 즉 정규직과 직접고용 비정규직은 서로 근접하여 종업원 참여관행을 통해 서로 접촉을 할 수 있는 관계인데 이는 정규직과 직접고용 비정규직 양 직종의 직업생활에 대한 이해도를 증진시키고 인간적인 공감대를 활성화하기 위해 정규직과 직접고용 비정규직 양자 간의 인사관리적 통합을 촉진하는 작용을 할 수 있을 것이다. 따라서 정규직을 대상으로 높은 유인-높은 공헌의 균형 기제를 중시하는 조직은 소규모의 직접고용 비정규직을 대상으로 이 기제를 확대할 가능성이 있을 것이다. 이에 투입되는 조직의 자원은 유한하므로 대상 인력인 직접고용 비정규직 규모를 소수로 유지하고 소수의 직접고용 비정규직을 대상으로 이 기제를 확대할 가능성이 크다. 또한 이로 인해 결핍되는 수량적 유연성을 간접고용 비정규직 고용을 확대함으로써 참여관행의 기제가 제공하지 못하는 수량적 유연성의 가치를 보완하고 조직의 유한한 자원을 핵심적 역량에 투입할 수 있도록 완충적 역할을 담당할 수 있게 한다. 이 내용을 다음의 가설에 반영했다.

가설 1 : 종업원 참여 수준이 높은 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 직접고용 비정

규직 비율이 낮고 간접고용 비정규직의 비율이 높을 것이다.

가설 2 : 종업원 참여 수준이 높은 조직은 직접고용 비정규직에도 비슷한 인사 및 복리 서비스를 제공할 것이므로 인사관리의 통합 수준이 높을 것이다.

#### 나. 옵션이론

옵션이론에 의하면 비정규직 고용이 가지는 유연성은 기업으로 하여금 미래 불확실성에 대비하는 옵션의 가치를 부여하기 때문에 선호되는 경향이 있으며 특히 환경이 매우 불확실한 시장에서 활동하는 기업일수록 이런 옵션의 가치는 높게 나타날 수 있다고 본다. 기업에게 비정규직 고용은 고정비로 간주되는 정규직 고용을 당분간 유예하는 옵션으로서의 의미를 가질 뿐 아니라 불확실성이 해소되고 경제적 전망이 악화될 때 쉽게 고용을 포기할 수 있는 옵션으로서의 의미를 제공한다(Foote and Folta, 2002). 즉 비정규직을 고용함으로써 제한된 경제적 비용으로 근로자들을 스크린 할 수 있고 향후 불확실성이 일정 정도 해소되었을 때 최종적인 의사결정을 유리하게 할 수 있다.

환경의 불확실성이 높을 때 정규직 채용에 대한 의사결정을 하였을 경우 향후 환경의 악화로 말미암아 이를 철회해야 하는 상황이 발생할 가능성이 크고 이것이 현실화되었을 때 매우 광범위한 비용을 지불하게 한다. 예를 들면 정규직 해고로 인한 사회적 평판의 악화, 높은 퇴직금의 지불, 남아 있는 정규직들의 사기 저하, 조기 퇴직 시 지불해야 하는 프리미엄 등이 여기에 해당된다. 또한 이들 인력의 재직 시 제공된 교육훈련, 높은 인건비 및 복리 등 인적자산의 투자에 대해 이를 전혀 회수할 수 없게 된다. 이같이 과거에 결정한 인력 고용에 대한 의사결정에 대해 이를 철회하거나 수정해야 할 상황이 발생할 경우 이전에 투자한 자본을 다시 회수할 수 없을 뿐 아니라 심지어 추가적인 해고 비용을 증가시킴으로써 기업으로 하여금 이중의 고통을 안길 수 있다. 반면 비정규직 고용이란 옵션은 정규직을 고용함으로써 발생하는 불가역성의 비용을 피할 수 있게 해줄 뿐 아니라 향후 구조조정 등의 상황에서 인력 해고 비용을 최소화 하면서 인력을 감축할 수 있게 한다.

옵션 관점은 불확실성의 환경에서 기업이 인력증강을 하고자 할 경우 인적투자의 불가역성을 최소화하는 방향으로 의사결정을 하는 성향이 있으며 그 도구



가 바로 비정규직 인력의 고용이라는 것을 제시한다(Foote and Folta, 2002). 이에 따라 옵션 관점의 가설은 환경의 불확실성이 높을 경우와 향후 불확실성이 해소될 때의 의사결정 등 두 가지 차원으로 접근할 수 있다.

첫째, 조직은 환경이 불확실한 경우 비정규직을 보유하고 정규직 고용결정을 유보함으로써 향후 보다 우호적인 고용결정을 할 수 있도록 준비 한다. 환경의 불확실성이 높은 환경에서 활동하는 기업일수록 다양한 유연성에 의한 옵션의 가치는 높아질 것이므로 비정규직 고용형태가 다양화되고 비정규직을 사용하는 경향이 높아질 것이다. 특히 간접고용 비정규직이 직접고용 비정규직보다 높은 수량적 유연성을 제공하는 형태임을 감안하면<sup>2)</sup> 환경의 불확실성이 높은 기업일수록 직접고용보다 간접고용을 선호할 가능성이 높을 것이다. 이것을 다음의 가설에 반영했다.

가설 3 : 기업의 사업 환경의 불확실성이 높을수록 기업은 다양한 비정규직을 사용할 것이다.

가설 4 : 기업의 사업 환경의 불확실성이 높을수록 기업은 비정규직을 많이 사용하므로 비정규직 비율이 높게 나타날 것이다. 이 중 특히 간접고용 비정규직을 직접고용 비정규직보다 많이 사용할 것이다.

둘째, 현재의 비정규직의 고용은 향후 경제적 전망이 악화될 때 쉽게 고용을 포기할 수 있는 옵션으로서의 의미를 제공한다. 향후 기업의 경제적 전망은 좋아질 때와 악화될 때로 나누어 볼 수 있다. 기업의 비정규직 고용은 향후 다음의 시나리오를 가능하게 한다.

기업의 사업 환경이 우호적으로 변화하면 비정규직 유지로 인한 유연성의 가치가 낮아지므로 현존하는 비정규직에게 정규직으로의 통합 기회를 제공하거

2) 간접고용 비정규직이 직접고용 비정규직보다 기업에게 높은 수량적 유연성을 공급한다는 입장의 근거는 다음과 같다. 첫째 직접고용 비정규직 고용은 근로자와 조직과의 개별계약에 의존하지만 간접고용 비정규직은 에이전트나 하청회사 또는 파견회사와 조직과의 계약에 의한 인력의 채용과 유지, 그리고 해축이 비교적 집단적으로 이루어진다. 따라서 인력수급의 분량이나 변동성에서 직접고용 비정규 고용보다는 훨씬 높다. 둘째 간접고용 비정규직은 인력관리 통제의 외부화를 주요 목적으로 한 고용이므로 이를 사용하는 조직에게 관리통제상의 의무나 책임 등을 부과하지 않는다. 따라서 사용자 조직은 이들 인력의 유지와 해축에 있어 직접고용형태보다 훨씬 자유로울 수 있다.

나 인사관리적 통합을 통해 정규직 인사시스템 속으로 이를 흡수하려는 경향을 보일 것이다. 이것이 비정규직을 해고하고 빈자리를 정규직으로 대체 고용하는 것보다 추가적인 인재 스크린과 선발 비용을 줄이고 비정규직 해고로 인한 기업의 이미지 하락 등을 막을 수 있어 더 경제적인 것이다. 이에 따라 다음의 가설을 설정했다.

가설 5 : 기업의 사업 환경이 호전되는 기업은 그렇지 않은 기업보다 직접고용 비정규직의 인사관리 통합 수준이 높을 것이다.

그러나 만약 기업의 사업 환경이 향후 악화된다면 기업은 옵션으로 유지해온 비정규직 인력을 낮은 해고 비용으로 해고할 수 있고 관련 사업부문을 쉽게 매각할 수 있다. 즉 사업 환경이 악화되는 상황에서 기업은 유연인력의 축소를 통해 외부의 충격을 완화하는 경향을 보인다. 또한 간접고용 비정규직이 직접고용 비정규직보다 수량적 유연성이 높다는 것을 감안하면 사업 환경이 악화될 때 기업은 간접고용 비정규직을 해고하는 경향이 직접고용보다 높게 나타날 것으로 예상할 수 있다. 이에 따라 다음의 가설을 설정한다.

가설 6 : 기업의 사업 환경이 악화될수록 기업은 옵션으로서의 비정규직을 해고하게 될 것이므로 비정규직의 비율이 낮아질 것이다. 특히 사업 환경의 악화가 간접고용 비정규직에 미치는 영향이 직접고용 비정규직에 미치는 효과보다 크게 나타날 것이다.

가설 7 : 기업의 사업 환경이 악화될수록 기업은 옵션으로서의 비정규직을 해고하게 될 것이므로 비정규직 고용형태의 다양성이 낮아질 것이다.

#### 다. 학습이론적 관점

어떤 인적자원관리 연구자들은 때때로 비정규직 근로자들을 정규직 근로자들과 함께 뒤섞여 상호작용하는 것이 인적자원관리의 효율성을 달성하는 방법이 될 것이라고 주장한다(Cardon, 2003; Lepak and Snell, 1999; Matusik and Hill, 1998). 이들은 양 직종의 상호작용이 조직의 경쟁우위가 되는 지식가치 생성에 기여할 수 있다고 본다.

가치 생성의 근원으로서 March(1991)는 조직학습의 두 가지 패턴(탐색적 학

습과 활용적 학습)을 소개한다. 탐색적 학습은 현재 조직이 가지고 있지 않은 기술이나 지식을 조직으로 통합하여 이전과 다른 새로운 경쟁우위를 생성하는 방식의 급진적 과정이며, 활용적 학습은 현재 조직이 가지고 있는 기술이나 지식을 중심으로 외부의 지식을 유입해 조직의 경쟁우위로 축적하는 점진적인 과정이다.

본 연구에서는 March의 탐색적 학습과 활용적 학습의 개념을 Miles and Snow(1978)의 조직 분류와 연관시켜보고자 한다. Miles and Snow는 조직의 전략적 위치를 혁신이란 단일 축으로 판단해 선도전략군(Prospector), 분석전략군(Analyzer), 방어전략군(Defender), 반응전략군(Reactors) 등 네 가지로 분류하고 있다. 이 중 본 연구는 선도전략군에 주목한다. 선도전략군이란 남들보다 먼저 새로운 제품이나 서비스를 개발하고 시장을 선점하는 것을 중시하는 기업군이다. 반면 분석전략군은 선도전략군을 분석하고 이를 뒤쫓아 가는 기업군이며 방어전략군이란 기존의 제품이나 서비스로서 안정적인 시장을 차지하고 있으며, 신제품과 새로운 서비스 개발이나 신시장 진입을 먼저 시도하지 않는 방어적인 기업군이다. 우리는 선도전략을 취하는 조직은 탐색적 학습과정을 통해 급진적인 혁신을 추구하는 조직으로 간주하고, 반면 나머지 전략군을 활용적 학습을 통한 점진적 혁신을 추구하는 조직으로 간주한다. 이 같은 이론적 연결은 Auh and Menguc(2005)에서도 이미 시도했던 방식이다. 이럴 때 선도전략을 추구하는 조직과 그렇지 않은 조직에서의 비정규직 고용관리는 어떤 차이가 있는가? 일반적으로 조직 내 비정규직 인력이 보유하고 있는 지식과 기술은 조직 전반에 대한 지식(구조적 지식, Architectural Knowledge)이라기보다는 조직의 일부 루틴이나 특정 기능에 대해 전문화된 기술이나 지식(Common Component Knowledge)일 가능성이 높다(Lepak and Snell, 1999; Matusik and Hill, 1998). 비정규직은 조직전반의 기술이나 지식을 학습할 정도로 충분히 동일한 조직에서 오랫동안 일할 수 없기 때문에 특정 분야의 시장에서 자신의 지속적 고용가능성을 보장하는 전문화된 지식에 특화된 가능성이 높다(Matusik and Hill, 1998).

만약 조직이 활용적 학습을 통해 점진적 혁신을 추구하는 전략을 취한다면 조직의 경쟁우위를 형성하고 있는 주요 구조적 지식(즉 핵심인력이 가진 지식)

을 중심으로 비정규직이 가지고 있는 특화된 지식을 공유하거나 통합하고자 하는 경향이 높게 나타날 것이다. 따라서 인사관리는 핵심인력이 가지고 있는 구조적 지식의 갱신과 발전을 지원하도록 설계되어 비정규직보다는 핵심적 정규인력에 많은 인사관리적 자원이 투입될 가능성이 높아진다. 즉 조직은 핵심인력이 가진 구조적 지식의 갱신과 개발에 많은 인센티브를 부여하는 인사관리체제를 형성하게 됨에 따라 상대적으로 통제 내에 있는 비정규직(직접고용 비정규직)에 대한 인사관리 서비스의 제공이 낮아질 가능성이 있다.

반면 조직이 탐색적 학습을 통해 새로운 시장 분야를 개척하거나 급진적인 혁신을 취하는 전략(즉 선도전략)을 추구한다면 현존하는 경쟁우위를 형성하고 있는 구조적 지식의 축적과 업데이트를 추구하기보다는 조직이 접하지 못했던 다양하고 특화된 전문성을 가진 지식(Component Knowledge)의 이해와 획득을 용이하게 하기 위해 노력할 것이다. 이를 위해 조직은 조직 내에 고용하고 있는 인력 그룹 간 상호 밀착도를 비교적 낮게 유지하면서 상호 경쟁적 관계를 형성하여 각 인력 그룹이 접하는 외부 네트워크로부터의 지식과 기술의 습득에 주력함으로써 기존의 구조적 지식과 구분되는 새로운 지식과 기술을 획득하려고 노력할 것이다(Kang et al., 2007; Hansen, 1999). 이를 위해 조직을 구성하는 하위 인력 그룹 간의 적당한 분절과 하위 그룹 간 경쟁을 촉진할 뿐 아니라 그룹 간 긴장을 통한 혁신을 추구하는 것이 필요해진다. 이 같은 결과로 정규직과 비정규직의 경계의 의미가 퇴색하고 새로운 지식이 개발되는 지점에 대해 많은 인센티브 등 인사관리적 자원이 투입될 가능성이 커지게 된다. 즉 내부 인력의 하위 그룹 간 공정한 경쟁을 촉진하기 위해 필요한 인센티브와 인사관리 및 복리 등의 서비스 등이 정규직 근로자 뿐 아니라 직접적인 인사관리의 영역에 있는 비정규직 근로자들에게도 공정하게 제공될 가능성이 높아지게 된다. 따라서 직접고용 비정규직에 대해서는 새로운 지식과 기술의 개발을 동기부여하기 위해 여러 가지 인센티브를 제공하거나 공정한 경쟁과 처우를 보장하기 위해 정규직에 준하는 인사 관행 및 복리를 제공할 가능성이 높아질 것이다. 이에 의해 다음의 가설을 설정한다.

가설 8 : 선도전략을 취하는 조직은 그렇지 않은 조직보다 직접고용 비정규직을 대상으로 많은 인사관리 관행 등을 제공될 것이므로 인사관리의 통합 수준

이 높을 것이다.

한편 조직 내 비정규 고용형태의 다양성 정도는 조직이 어떤 성과를 목적으로 하는지에 따라서도 달라질 수 있다. 가령 탐색적 학습성과(Exploratory learning)를 중시하는 조직은 점진적 학습성과(Exploitative learning)를 중시하는 조직에 비해 다양하고 새로운 외부 지식과의 접촉과 상호작용을 중요시하므로 여러 사람으로부터의 다양한 아이디어와 창의력을 접촉하고 활성화하기 위한 방편으로 조직 내 인력의 다양성 정도를 높게 유지하는 경향을 가질 수 있을 것이다. 이를 다음의 가설에 반영했다.

가설 9 : 선도(Prospector)전략을 취하는 조직은 그렇지 않은 조직보다 비정규직 종류가 다양할 것이다.

#### 라. 그룹관계이론

소수자 그룹과 다수자 그룹의 관계이론은 조직 내 그룹의 상대적 크기가 사회적 작용의 질과 그룹 간 갈등 수준에 많은 영향을 미친다는 것을 주장한다(Allport, 1967; BlaLock, 1967; Kanter, 1977; Reed, 1978; Wagner, Pfeffer, and O'Reilly, 1984). 즉 조직 내 인력 그룹 간 갈등 등 비정규직 고용으로 말미암은 갈등은 비정규직 인력의 규모와 비율, 그 구성에 절대적으로 의존한다는 것이다.

조직내 소수자 그룹의 수와 비율이 증가하고 기업 활동에서 소수자 그룹에 의존하는 정도가 증가하면 양자 간 갈등의 가능성이 증가하므로 이를 사전에 예방하고 바람직한 사회적 관계를 유도하기 위한 인사관리적인 조치 등이 시행될 필요가 증가한다. 그룹관계이론은 조직 내에서 초기의 비정규직 근로자들은 정규직 근로자들에 비해 소수에 불과하지만 시간의 흐름에 따라 비정규직 근로자들의 수와 비율, 이들에 대한 의존성이 점차 증가함에 따라 전반적인 인사관리의 방향이 이들의 발언권과 이익을 일정 정도 반영하도록 변화될 수 있다는 것을 시사한다. 따라서 조직에서 비정규직 비율이 증가하면 정규직 중심의 인적자원관리 관행들이 비정규직 인력을 포용하여 확대 적용되거나 아니면 별도의 비정규직 인사관리체제가 유지되지만 기존의 정규직 인사관리체제와의 차별성이 축소되고 양자 간 통합성이 높아질 수 있을 것으로 예상된다. 이에 의해

다음과 같이 가설을 설정했다.

가설 10 : 직접고용 비정규직 비율이 높은 조직은 그렇지 않은 조직보다 직접고용 비정규직 인사관리의 통합 수준이 높을 것이다.

비정규직과 정규직간 직무의 유사성이나 차별성 역시 두 고용형태의 사회적 관계의 성격에 중요한 영향을 주는 요소로 고려될 수 있다. 가령 소수자 그룹과 다수자 그룹 간에 발생할 수 있는 다양한 부작용과 갈등 상황을 피하기 위해 어떤 경영자들은 소수자 그룹과 다수자 그룹의 직무를 엄격히 구분, 이를 차별하고 양자 간 직무적인 상호작용을 차단하고 분리하는 방식의 관리를 선호할 수 있을 것이다. 그럼으로써 비정규직 근로자 그룹과 다수를 차지하는 정규직 근로자 간의 인사관리 관행과의 차별성을 강화할 수 있을 뿐 아니라 정규직과 비정규직 간의 사회적 관계가 형성되는 것을 사전적으로 차단하여 급여 및 조직으로부터의 처우 등이 상호 비교되는 상황을 최소화할 수 있다. 조직에서 비정규직과 정규직의 상호작용을 제한하는 방식은 직무 설계를 통해 직무적 접촉을 제한하거나 아니면 작업 및 휴식공간을 분리해 비직무적 접촉(즉 사회적 접촉)을 줄이는 방법 등 두 가지가 있다(Allport, 1954; Broschak and Davis-Brake, 2006).

반면 이와 반대로 정규직과 비정규직 양자 간의 상호작용이나 접촉이 빈번할수록 상호 비교 과정이 촉진될 뿐 아니라 이를 통해 상호 간 처우의 차별성이 축소될 가능성이 증가할 것이다. 그리고 양자 간의 상호작용이나 접촉은 정규직과 비정규직이 상호 비슷한 직무를 담당할 때가 그렇지 못할 때보다 높게 나타날 것이다. 양자 간 상호 비슷한 직무를 담당할 경우 전문지식이 쉽게 공유될 수 있을 뿐 아니라, 직무 분야에서의 관심 영역이 비슷하기 때문에 서로에 대한 바람직한 관계가 형성되기 쉽고 직무 관련 내용이나 조직으로부터의 처우 등에 대해 상호 비교하는 것이 그렇지 않은 경우보다 상대적으로 쉬워진다. 만약 어떤 조직에 비정규직이 담당하는 직무와 유사한 직무를 담당하는 정규직이 있어 서로의 직무 및 근로 조건 등이 서로 관찰되고 비교되는 것이 용이해지면 조직은 비정규직에 대한 처우를 정규직의 그것과 차별화하는 것이 쉽지 않을 것이다. 이럴 경우 조직은 비정규직을 대상으로 정규직에 상응하거나 유사한 근로 조건 등을 부여하고 정규직에 부여했던 다양한 인사 및 복리 서비스를 비정규

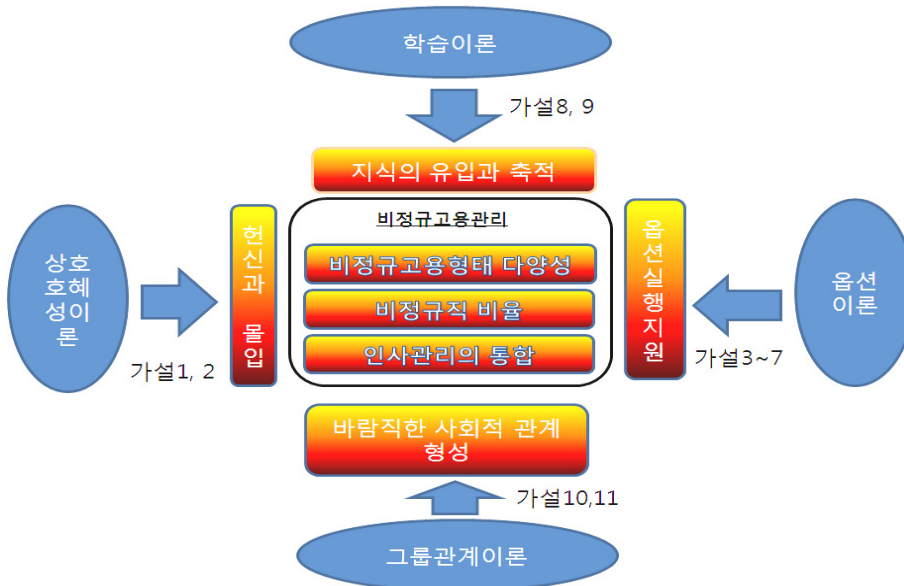
직에게도 제공할 가능성이 증가할 수 있다. 이에 따라 다음의 가설을 설정한다.

가설 11 : 직접고용 비정규직이 담당하는 직무와 유사한 직무를 담당하는 정규직 이 있는 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 직접고용 비정규직에 대한 인 사관리 통합의 수준이 높을 것이다.

## 2. 연구모델

비정규직 고용관리에 대한 요인을 분석하기 위해서는 이 같은 다양한 관점과 용어 등을 일관적으로 반영할 수 있는 이론을 구성하고 이에 근거한 가설 등을 설정함으로써 체계적으로 연구를 진행할 필요가 있다. 이에 따라 본 연구에서 는 비정규직 관리에 대한 시사점을 주는 다양한 연구들을 상호 연결하여 네 가 지 이론적인 근거에 기초해 구체적인 연구가설을 설정하고 이를 실증적으로 검 증하는 방식을 따른다(그림 1 참조).

(그림 1) 비정규직 고용관리의 연구모델



이 연구모델을 구성하는 이론적 기초를 다음과 같이 요약할 수 있다. ① 비정규직 관리는 조직과 비정규직과의 상호호혜적인 관계를 형성하는 유인으로 작용해 비정규직의 조직에 대한 헌신이나 일에 대한 열심을 유도할 수 있다(상호호혜성) ② 비정규직 고용으로 말미암은 유연성은 환경 불확실성에 대응하는 다양한 옵션으로서의 가치를 제공한다(옵션이론) ③ 비정규직 고용관리를 통해 외부자와 내부자 간의 원활한 상호작용을 촉진해 지식축적 및 경쟁우위의 개발에 기여할 수 있다(학습이론) ④ 비정규직 관리는 비정규직과 정규직의 바람직한 사회적 관계를 형성하도록 유도한다(소수그룹과 다수그룹의 관계 이론) 등이다.

### Ⅲ. 실증연구방법

#### 1. 자료

본 연구는 한국노동연구원 2009년도 사업체패널조사 자료(WPS 2009)를 활용하여 연구가설 등을 검증했다. 2009년도 사업체패널은 이전 자료에 비해 경제위기 이후에 나타난 변화를 비교적 잘 반영하는 자료로서 특히 옵션 관점을 실증하는 데에 비교적 적합한 성격을 가진다.

사업체패널 자료의 주요 응답자들은 사업체의 인사담당관리자, 노무담당관리자, 근로자 대표 등으로 구성되어 있으나 본 연구는 주로 인사담당관리자들의 응답 자료를 분석에 활용했다. 그 이유는 인사담당관리자가 사업체의 인력 현황 및 인사관리체제를 가장 정확하게 이해하고 있어 본 자료의 제공원으로서 가장 적합하다고 판단했기 때문이다. 2009년 사업체자료는 농림어업 및 광업을 제외한 상용근로자 30인 이상의 전 사업체를 모집단으로 해서 임의방식으로 추출한 민간부문 약 1,626개 사업체, 공공부문 111개 사업체 등 약 1,700개(정확하게 1,737개)의 사업체로 구성되어 있다. 그러나 종업원 규모가 100인 미만의 소규모 업체의 경우 종업원참여, 인사관리와 고용형태의 다양성 등 본 분석에서 주요하게 취급하는 변수들이 충분히 제시되지 않을 가능성이 높아 본 연구



에서는 종업원 규모 100인 이상의 사업체만을 추출한 뒤 9차 표준산업분류 대분류를 기준으로 제조업과 서비스업종 소속 사업장만을 범주화하여 이를 분석의 대상으로 삼았다.<sup>3)</sup> 이럴 때 표본 집단은 약 969개 사업체(제조업종 397개, 서비스업종 572개)가 된다. 향후 분석에서는 분석의 내용에 따라 투입되는 표본의 수가 차이가 나므로 분석결과에 투입된 표본의 수를 명시해 표시했다.

## 2. 분석방법

본 연구의 분석방법은 비정규 고용다양성, 비정규직 비율(간접고용 비정규직 비율 또는 직접고용 비정규직 비율을 포함함), 비정규직 인사관리의 통합 등을 종속변수로 한 다중회귀분석과 토빗분석(Tobit Analysis)을 이용해 각 이론적 관점으로부터 도출한 연구가설 등을 검증하는 방식을 취했다. 분석에 투입된 종속변수와 통제변수, 독립변수 들은 다음과 같다.

### 가. 종속변수

각 가설의 이론적 배경에 따라 종속변수는 다소 유동적이다. 상호호혜성의 관점에서는 직접고용 비정규직 비율, 간접고용 비정규직 비율, 비정규직 인사관리의 통합 등이 종속변수로 포함된다. 옵션 관점에서의 종속변수는 고용다양성과 비정규직 비율(직접고용, 간접고용), 비정규직 인사관리의 통합이다. 학습 이론관점에서의 종속변수는 고용다양성과 비정규직 인사관리의 통합이고 그룹 관계이론에서는 비정규직 인사관리의 통합이다.

‘고용형태의 다양성’이란 인력구성의 이질성이란 개념에서 도출한 것으로 (Broschak and Davis-Blake, 2006) 조직이 얼마나 다양한 비정규직 고용형태를 유지하고 있는지를 의미한다. ‘비정규직 비율’은 조직의 전체 가치 생성활동에

3) 제9차 한국표준산업분류 대분류 기준으로 표본을 분류할 때, 본 표본은 제조업 397개, 전기가스 수도 12개, 하수폐기 처리 4개, 도소매 59개, 운수 95개, 숙박음식 23개, 출판영상서비스 40개, 금융보험 48개, 부동산 임대 3개, 예술 여가 6개 등으로 나타나 제조업 397개를 제외하면 나머지 서비스업종(전체 572개가 됨)이 매우 적은 케이스 수를 가진 업종들로 쪼개져 있는 형태이므로 특정 업종을 중심으로 업종 효과를 비교해보기가 어렵다. 따라서 제조업과 서비스업 등 크게 두 가지 범주로 표본을 나누어 양 업종 간 비정규직 사용현상의 차이를 비교해보기로 했다.

서 비정규인력에 대한 의존도를 판단할 수 있는 근거로 제시될 수 있으며, 특히 직접고용이나 간접고용의 비율을 통해 기업의 직접고용이나 간접고용의 선호 정도 등을 판단할 수 있다(Lai, Soltani, and Baum, 2008). 마지막으로 ‘인사관리 통합’이란 용어는 정규직과 비슷하게 비정규직 인력에게 교육훈련, 인사과, 승진 등 다양한 인사관리 관행이 제공되는지와 연금이나 퇴직금, 연차휴가, 산재보험, 의료보험 등 다양한 복리가 제공되는지 등에 관한 것으로 비정규직 고용관리가 정규직 인사관리 방식으로 통합되는 정도 또는 영향을 받는 정도(Spill Over Effect)를 의미한다. 이 개념은 Lautsch(2002; 2003), 김동배·이인재(2007), 김윤호(2011; 2009), 권순식(2010; 2004) 등에서 기초해 도출한 것이다.

고용다양성은 비정규 고용형태의 다양성을 의미하는 것으로 파견근로유무(0=없음, 1=있음), 특수고용(독립도급)유무, 재택근로유무, 사내하청유무, 기간제 근로유무, 파트타임유무 등 7가지 고용형태에 대한 답변을 합산한 값으로 산출했다. 직접고용 비정규직 비율은 직접고용하고 있는 전체 종업원수에 대한 기간제와 파트타임의 비율로 측정되었고 간접고용 비정규직 비율은 직접고용하고 있는 전체 종업원수에 대한 파견근로와 사내하청(도급근로)의 비율로 산출했다. 직접고용 인사관리 통합은 직접고용 비정규직에 교육훈련제공정도, 인사과제공정도, 승진제공정도, 승급제공정도, 퇴직금제공정도, 연차휴가제공정도, 국민연금제공정도, 건강보험제공정도, 고용보험제공정도, 산재보험제공정도 등을 각각 4점 척도(1=전혀 제공되지 않음, 4=모든 직접고용 비정규직에게 제공)로 측정 후 이를 평균한 값을 산출했다.

#### 나. 통제변수

본 연구의 통제변수로 종업원수(로그), 전문경영체제정도, 노조조직률, 몰입형 인사관리, 육성형 인사관리, 사업장 구분 가변수(서비스업, 제조업) 등을 포함했다. 종업원수(로그)는 전체 종업원수에 자연대수 로그값을 취한 것이다. 전문경영체제정도는 사업체의 경영체제가 어떤 형태와 가까운지를 4점 척도(1=소유경영체제, 4=소유와 경영이 완전히 분리된 전문경영체제)로 측정한 것이다. 노조조직률은 직접고용관계에 있는 전체 종업원수에 대한 노조원수의 비율

로 환산되었다.

종업원수는 조직의 규모를 대변하는 변수로써 규모가 큰 조직은 작은 조직에 비해 여유 자원이 많아 비정규직 고용과 관리방식에 보다 많은 자원을 투입할 가능성이 있어 차이가 날 수 있을 것이다. 그리고 전문경영체제를 갖춘 조직일수록 비정규직 고용 형태와 비정규직 관리 방식에 차이가 날 수 있다. 전문경영체제를 갖춘 조직일수록 환경의 변화에 대해 더욱 민감하게 대처할 것이므로 다양한 고용형태와 비정규직으로 말미암은 유연성을 최대한 활용하고자 하는 경향을 보일 수 있을 것이다. 노조조직률은 노조의 힘을 대변하는 개념으로써 정규직 노조의 힘이 세면 정규직에 대한 노무비용이 높게 형성됨으로 인해 비정규직에 제공되는 관리 비용이나 임금 등이 상대적으로 낮게 형성될 가능성이 많다. 헌신형 인사관리는 “인사관리의 1차적 목표는 1=비용절감, 5=근로자의 기업에 대한 충성심과 애착을 높임에 있다” 등의 질문에 대해 5점 척도로 측정된 것으로 헌신형 인사관리정책이 비정규직의 고용과 관리에 미치는 영향을 통제하기 위한 변수로 도입되었다. 육성형 인사관리 정책은 “필요한 자격을 갖춘 사람을 1=외부에서 충원하고 불필요시 해고, 5=장기고용을 통해 내부 육성한다” 등의 문항으로 측정된 것으로 육성형 인사관리정책이 내부 노동시장과 비정규직 고용에 미칠 수 있는 영향을 통제하려는 의도로 도입되었다. 또한 서비스산업을 기준으로 제조업에 대한 가변수를 형성해 산업을 통제했다(서비스업=0, 제조업=1).

#### 다. 독립변수

독립변수는 네 가지 이론적 관점에 따라 분류된다. 먼저 상호호혜성 관점을 규명하기 위한 독립변수로서 종업원 참여(Employee Involvement)를 도입했다. 종업원 참여(Employee Involvement)는 식스 시그마, 전사적 품질관리(TQM), 제안제도, 품질관리분임조(QC), 다기능교육, 업무로테이션, 팀제도 등 일곱 가지 관행의 시행여부(0=안함, 1=시행)를 합산하여 산출했다. 옵션 관점의 독립변수로서 국내시장경쟁정도와 매출의 해외시장 비중, 주력제품의 시장수요약화정도를 도입했다. 국내시장경쟁정도는 주력제품이나 서비스의 시장에서의 경쟁정도를 5점 척도(1=매우 낮다, 5=매우 높다)로 측정된 값이고 해외시장 비

중은 매출에서 해외시장이 차지하는 비율로 측정한 값으로 기업 환경의 불확실성을 대리하는 개념으로 도입되었다. 이에 의해 본 연구에서는 주력제품의 경쟁정도가 높고 해외시장비중이 높을수록 환경 불확실성이 높은 것으로 간주한다. 한편 주력 제품의 시장수요악화정도는 기업 환경이 호전되거나 악화됨을 대리하는 개념으로 도입되었다. 즉 주력 제품이나 서비스의 시장 수요가 늘어나거나 아니면 줄어드는 것으로써 기업 환경이 개선되거나 아니면 악화됨을 판단한다는 의미이다. 학습이론적 관점을 규명하기 위한 독립변수로는 시장선도자(Prospector) 가변수를 도입했다. “귀 사업장 주력 제품이나 서비스의 시장전략은 다음 중 어떤 것과 가깝습니까?”의 물음에 대해 시장선도자에 대한 가변수를 형성해 이를 분석에 투입했다. 마지막으로 그룹관계이론의 관점을 규명하기 위한 독립변수로서 직접고용비정규직비율, 직접고용비정규직과 유사직무를 수행하는 정규직유무 등 두 가지를 도입했다. 여기서 비율은 전체 종업원에 대한 비율로 환산되었고 유사직무를 수행하는 정규직의 유무는 그러한 정규직이 있을 때 1을, 그렇지 않을 경우 0를 부과한 가변수이다(표 1 참조).

#### IV. 분석결과

<표 1>은 문항 내용 및 변수의 측정방법, 각 변수의 평균과 표준편차를 정리한 것이다. 전체종업원수는 평균 611명이고 직접고용 비정규직 비율은 평균 13%, 간접고용 비정규직 비율은 평균 11%로 나타나고 있다. 고용형태 다양성의 평균은 1.93으로 나타나 각 사업체별 1.93개의 비정규고용형태가 있는 것으로 파악되고 있다. 노조조직률은 평균 30%로 나타나고 있다. 직접고용 인사관리의 통합에 대한 평균값은 3.27(4점 척도)로 나타나 많은 사업체가 비정규직에 인사관리 및 복리 관행을 제공하고 있다고 응답했음을 알 수 있다. 시장선도자 군에 속한다고 응답한 사업체가 약 64%, 그렇지 않다고 응답한 사업체가 약 36%로 나타나고 있다.

〈표 1〉 문항내용 및 변수의 측정, 평균, 표준편차

변수명	문항내용 및 변수의 측정방식	평균	표준편차	비고
고용형태 다양성	비정규 고용형태의 다양성을 의미함. 사업장별로 파견근로(0=무, 1=유), 특수고용(독립도급)유무, 재택근로유무, 사내하청유무, 기간제근로유무, 파트타임유무 등 7가지의 형태에 대해 유무로 합산함.	1.93	1.00	7가지 고용형태 모두 채용할 때 7점 부여
직접고용 비정규직 비율	(기간제+파트타임)/전체 종업원수	.13	.20	
간접고용 비정규직 비율	(파견근로+사내하청도급근로)/전체 종업원수	.11	.28	
직접고용 인사관리 통합	직접고용 비정규직에 교육훈련제공정도, 인사고과제공정도, 승진제공정도, 승급제공정도, 퇴직금제공정도, 연차휴가제공정도, 국민연금제공정도, 건강보험제공정도, 고용보험제공정도, 산재보험제공정도 등을 각각 4점 척도(1=전혀 적용 안 됨, 4=모든 직접고용 비정규직에 적용됨)로 측정 후 평균값을 도출	3.27	.86	4점 척도
현신형 인사관리	인사관리의 1차적 목표는 1=비용절감임, 5=근로자의 기업에 대한 충성심과 애착을 높임에 있다	3.52	.79	5점 척도
육성형 인사관리	필요한 자격을 갖춘 사람을 1=외부에서 충원하고 불필요시 해고한다, 5=장기고용을 통해 내부 육성한다	3.74	.77	5점 척도
전체 종업원수	직접고용하고 있는 종업원수, 회귀분석시엔 로그값으로 투입됨	611	1154	명 기준
노조조직률	노조원수/전체 종업원수	.30	.33	
전문경영체제	1=소유자가 대부분의 의사결정권을 가지고 경영활동을 직접 관장, 4=소유주의 영향에서 완전히 독립한 전문경영체제	2.13	1.10	4점 척도
제조업 가변수	서비스업=0, 제조업=1(제9차 한국표준산업분류 대분류 기준으로 양 업종을 나눔)	.44	.49	제조업소속 사업장 : 397개 서비스업중 소속 : 572개
국내경쟁 정도	주된 제품/서비스의 국내시장에서의 경쟁정도 1=경쟁이 매우 약함, 5=경쟁이 매우 심함	3.98	.84	5점 척도
해외시장 비중	매출에서 해외시장이 차지하는 비중	11.4	22.56	%
시장수요 악화정도	귀 사업장의 주된 제품/서비스의 시장수요상황은 어떤지요? 1=빠르게 늘어나고 있다, 5=빠르게 줄고 있다	2.65	.85	5점 척도
시장선도자	귀 사업장 주력 제품/상품이나 서비스의 시장 전략은 다음 중 어디에 가장 가깝습니까? 에 대해 고객의 욕구와 시장의 초기 신호에 신속히 대응하여 항상 가장 먼저 신제품을 제공하려고 한다 라고 답한 사업장을 1로 처리하고 나머지는 0로 처리	.64	.48	0=시장선도 아님 1=시장선도임
종업원 참여	식스시그마, 전사품질관리, QC, 제안제도, 직무로테이션, 다기능교육, 팀회의 등 실시유무를 합산	2.45	.190	0=실시 안 함 1=실시
유사직무 정규직 유무	직접고용 비정규직과 유사직무를 하는 정규직의 유무	.45	.49	0=없음 1=있음

위 변수들에 대한 상관관계를 <표 2>에 정리했다. 대부분의 상관계수는 .38 이하로 나타나고 있어 이후 회귀식에 각 변수들을 독립변인으로 투입할 경우 다중공선성 등의 문제를 일으킬 가능성은 거의 없다고 판단된다. <표 3>은 비정규직 고용형태 다양성을 종속변수로 한 위계적 회귀분석결과를 정리한 것이다. 회귀모델 1에서는 현신형 인사관리와 육성형 인사관리 등 통제변수만을 회귀식에 투입한 분석의 결과만을 정리하고 있다. 그중 전문경영체제의 특징이 두드러지는 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 고용형태의 다양성이 높은 것으로 나타났고 종업원의 규모가 큰 조직일수록 고용형태 다양성이 높은 것으로 나타났다. 또한 제조업종에 속한 사업장은 서비스업종에 속한 사업장보다 고용형태 다양성 수준이 낮게 나타나고 있다. 회귀모델 2는 회귀모델 1의 통제변수에 부가적으로 각 이론적 관점을 대리하는 독립변수 등을 투입해 분석한 결과를 제시하고 있다. 기업이 접하는 환경 불확실성을 대리하는 개념의 변수인 국내시

<표 2> 변수들에 대한 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. 고용형태다양성															
2. 직접고용비정규직비율	.22**														
3. 간접고용비정규직비율	.35**	.006													
4. 직접고용인사관리통합	-.022	.11**	-.042												
5. 현신형인사관리	-.063	-.013	.003	.077*											
6. 육성형인사관리	.046	-.009	-.017	.11**	.38**										
7. 전체 종업원수	.11**	.023	.041	.023	.013	.003									
8. 노조조직률	.032	-.18**	.038	.029	-.012	.043	.12**								
9. 전문경영체제	.094*	.051	.11**	.089*	.12**	.069*	.20**	.12**							
10. 제조업가변수	-.037	-.37**	.03	-.16**	-.03	-.10**	-.02	.11**	-.01						
11. 국내경쟁정도	.033	.055	.047	-.051	-.12**	-.060	.003	-.16**	.026	-.050					
12. 해외시장비중	-.019	-.28**	.064*	-.02	.022	.007	.13**	.05	.13**	.43**	-.009				
13. 시장수요감소정도	-.080	-.004	-.11**	.026	-.036	-.025	-.065*	.091**	-.085*	-.009	.020	-.07			
14. 시장선도자	.11**	.020	.055	.080*	.025	.098**	.073*	.024	.009	-.010	.043	.11**	.022		
15. 종업원참여	.11**	-.036	.12**	.136**	.114**	.16**	.075*	.076*	.24**	.087*	-.053	.11**	-.13**	.076*	
16. 유사직무정규직유무	-.14**	-.004	-.083*	.19**	.001	-.004	-.04	-.28	.036	-.046	-.019	-.067*	-.018	-.015	.026

주 : \*5%, \*\*1% 유의수준(양측 검증).

장경쟁정도는 고용형태 다양성에 정(+)의 방향으로 영향을 주는 것으로 나타나고 있으나 해외시장 비중의 영향은 유의하지 않았다. 이는 가설 3을 부분적으로 지지하는 결과이다. 반면 시장선도자는 고용형태 다양성에 유의한 영향을 주지 못하고 있는데 이는 가설 8을 기각하는 결과이다. 시장수요가 감소하고 있는 사업체는 그렇지 않은 사업체보다 고용형태의 다양성이 낮게 나타났는데 이는 기업의 사업 환경이 좋지 않을 때 기업은 비정규직을 해고함으로써 비정규 고용형태의 다양성이 낮아진다는 가설 7을 지지하는 결과이다.

〈표 3〉 고용형태 다양성에 대한 다중 회귀분석결과

변수명		종속변수(비정규 고용형태 다양성)	
		회귀모델 1	회귀모델 2
(상수)		-0.69(.35)*	-0.175(.45)
헌신형 인사관리		-0.023(.054)	-0.027(.057)
육성형 인사관리		.063(.056)	.055(.060)
전문경영체제		.16(.037)***	.13(.039)**
노조조직률		-0.23(.11)*	-0.12(.12)
종업원수(로그)		.66(.10)***	.58(.11)***
제조업가변수 (0=서비스업, 1=제조업)		-0.19(.08)*	-0.25(.08)**
시장선도자			-0.021(.086)
불확실성	국내시장경쟁 정도		0.47(.024)*
	해외시장비중		-0.001(.001)
시장수요약화정도			-0.16(.048)**
종업원참여			.033(.023)
R제곱		.097	.11
F값		14.57***	10.06***
분석에 투입된 관측수(N)		820	759

주: 비표준화계수(표준오차) 유의수준을 표시한 것임.

기본적으로 양측검증이지만 각 가설을 검증하기 위한 변수들에 대해서는 단측검증을 기준으로 적용함(† 10% 유의수준, \* 5% 유의수준, \*\*1% 유의수준, \*\*\*0.1% 유의수준).

<표 4>는 비정규직 비율, 직접고용 비정규직 비율과 간접고용 비정규직 비율에 대한 토빗분석결과를 정리한 것이다. 이와 같이 비정규직 비율을 종속변수로 설정할 경우 좌절단된 형태의 자료 분포를 보이기 때문에 이를 보정하기 위해서 토빗분석을 사용하는 것이 좋다. 먼저 통제변인이 종속변수에 미치는 영향 중에 전문경영체제, 노조조직률, 규모를 의미하는 로그 종업원수의 영향을 주의해 볼 필요가 있다. 전문경영체제의 조직은 그렇지 않은 조직보다 직접고용 비정규직과 간접고용 비정규직 비율이 모두 높게 나타나고 있어 비정규직을 적극적으로 활용하고 있다는 것을 확인할 수 있다. 반면 노조조직률이 높은 조직은 비정규직 비율이 낮게 나타났다는 점 역시 매우 특이하다. 특히 노조조직률은 직접고용 비정규직 비율과는 부적 관계로 나타난 점이 부각된다. 노조조

<표 4> 비정규직비율(직접고용, 간접고용 포함)에 대한 토빗분석결과

변수명	종속변수					
	토빗모델 3	토빗모델 4	토빗모델 5	토빗모델 6	토빗모델 7	토빗모델 8
	비정규직 비율		직접고용 비정규직 비율	간접고용 비정규직 비율		
(상수)	-.15(.19)	-.095(.26)	-.13(.086)	-.087(.11)	-.86(.19)***	-.73(.24)***
현신형 인사관리	-.013(.031)	-.011(.032)	-.012(.013)	-.009(.013)	-.009(.028)	-.013(.029)
육성형 인사관리	.009(.032)	-.001(.034)	-.0009(.013)	.0003(.014)	.005(.029)	-.015(.031)
전문경영체제	.010(.020)***	.086(.023)***	.028(.009)**	.022(.009)*	.071(.019)***	.054(.020)*
노조조직률	-.22(.064)**	-.17(.07)**	-.12(.03)**	-.090(.029)**	.032(.060)	.061(.063)
종업원수(로그)	.076(.044)†	.027(.063)	.091(.026)**	.072(.026)**	.19(.05)**	.15(.06)*
제조업 가변수 (0=서비스업, 1=제조업)	-.15(.044)**	-.18(.048)***	-.20(.02)***	-.20(.02)***	.031(.041)	-.005(.043)
시장선도자		-.050(.050)		-.015(.020)		.070(.045)†
불확실성	국내시장 경쟁정도		.061(.029)*		.018(.011)†	.033(.021)*
	해외시장 비중		.00008(.0011)		-.0002(.0004)	.0004(.0010)
	시장수요감소		-.055(.028)*		-.017(.010)†	-.057(.025)*
종업원참여		.027(.012)*		.003(.005)		.034(.011)**
Log Likelihood	-700.24	-655.17	-237.65	-204.93	-469.30	-435.39
Chi-square(df)유의도	47.46(6)***	55.76(10)***	142.35(6)***	137.95(10)***	37.79(6)***	51.67(10)***
투입된 관측수(N)	820	759	820	759	820	759

주: 비표준화계수(표준오차)유의수준을 표시한 것임.

기본적으로 양측검증이지만 각 가설을 검증하기 위한 변수들에 대해서는 단측검증을 적용함(† 10% 유의수준, \* 5% 유의수준, \*\*1% 유의수준, \*\*\*0.1% 유의수준).



직물과 직접고용 비정규직의 부적 관계를 정규직 노동조합이 비슷한 업무 양식을 가진 직접고용 비정규직을 꺼려하고 이의 확산을 저지하는 힘을 행사하고 있다고 해석할 수도 있지만 이보다는 2006년 제정된 기간제 비정규직법의 영향에 의해 많은 기간제 근로자들이 정규직종으로 통합될 뿐 아니라 신분의 전환 이후 새로운 노조원으로 가입됨에 따라 나타난 현상의 영향이 아닌가 추측한다. 그러나 본 분석결과로 이 같은 사실을 미리 예단할 수는 없으며 이에 대한 추가적인 분석이 향후에 시행되어 결과를 보다 정확하고 면밀히 파악하는 것이 필요할 것이다. 또한 종업원규모가 큰 사업체일수록 직접고용과 간접고용 비정규직의 상대적인 비율도 높게 나타나고 있다. 즉 기업규모가 커질수록 비정규직 활용을 통한 수량적 유연성이 많이 요구된다는 것을 확인할 수 있다. 아울러 제조업종보다 서비스업종이 비정규직 고용을 많이 하고 있는 것으로 나타나고 있다.

독립변수 중에는 국내시장경쟁정도, 시장수요감소, 종업원 참여 등이 각 종속변수에 미치는 영향이 유의하다. 환경의 불확실성을 대리하는 시장경쟁정도는 비정규직 비율, 직접고용 비정규직과 간접고용 비정규직 비율 모두에 정적 영향을 주고 있는데 이는 시장경쟁정도가 높은 사업체는 그렇지 않은 사업체보다 직접고용 비정규직비율과 간접고용 비정규직 비율이 모두 높다는 것을 의미한다. 이에 부가해 시장경쟁정도가 직접고용에 미치는 영향계수와 간접고용에 미치는 영향계수를 비교했을 때 두 영향계수(간접고용영향계수 - 직접고용영향계수)의 차이를 반영하는 t값은 통계적으로 유의하지 않았다.<sup>4)</sup> 이 결과는 국내 경쟁정도가 높을수록 기업은 비정규직 고용을 많이 하지만 간접고용을 직접고용보다 더 선호한다는 증거가 유의하지 않다는 의미이다. 한편 해외시장비중은 종속변수에 미치는 영향이 유의하지 않았다. 이를 종합해 볼 때 가설 4는 부분적으로 지지되었다.

4) 시장경쟁정도가 간접고용 비정규직 비율에 미치는 영향계수를  $\beta_1$ , 시장경쟁정도가 직접고용 비정규직 비율에 미치는 영향계수를  $\beta_2$  라고 하면 같은 표본을 공유하지만 상호 분리된 회귀방정식에서는 두 계수 간의 Covariance가 0이 되므로  $t = (\beta_1 - \beta_2) / \sqrt{se(\beta_1)^2 + se(\beta_2)^2}$  가 된다(Wooldridge, 2000). 이에 따라 t값을 계산하여 통계적 유의성을 따질 수 있다. 즉  $t = (0.33 - 0.18) / \sqrt{0.21^2 + 0.11^2} = 0.69$ 로 되어 통계적으로 유의하지 않다.

한편 주력제품의 시장수요가 감소하고 있다는 사업체, 즉 사업 환경이 악화되고 있는 사업체는 옵션으로 보전하고 있는 비정규직을 해고함으로써 비정규직의 비율이 낮아짐을 확인할 수 있다. 이에 부가해 시장수요의 감소가 간접고용 비정규직에 미치는 영향계수와 직접고용 비정규직에 미치는 영향계수를 상호비교하면 이 차이를 반영하는 t값은 2.00\*(p<.05)로 통계적으로 유의하다. 이는 가설 6을 지지하는 결과이다. 아울러 종업원 참여는 직접고용 비정규직 비율과 예상대로의 관계를 보이진 않지만 간접고용 비정규직 비율과는 1% 유의수준에서 정적 관계를 보여주고 있다. 이것은 종업원 참여관행을 많이 시행하는 사업체는 직접고용 비정규직을 소수로 유지하지만 간접고용 비정규직을 많이 활용한다는 내용의 가설 1을 부분적으로 지지하는 결과이다.

<표 5>는 비정규직과 정규직의 인사관리 통합에 관한 회귀분석결과를 정리

<표 5> 인사관리의 통합에 관한 회귀분석결과

변수명	종속변수(직고 비정규직 인사관리의 통합)	
	회귀모델 9	회귀모델 10
(상수)	2.98(.33)***	2.57(.42)***
현신행 인사관리	-.012(.052)	-.019(.052)
육성형 인사관리	.084(.052)	.065(.054)
전문경영체제	.059(.034)†	.049(.036)
노조조직률	.067(.11)	.060(.12)
종업원수(로그)	-.002(.097)	-.048(.098)
제조업가변수 (0=서비스업, 1=제조업)	-.29(.075)***	-.35(.09)***
시장선도자		.15(.07)*
불확실성	국내경쟁강도	.013(.045)
	해외시장비중	.0031(.0022)
시장수요악화정도		.044(.044)
종업원참여		.063(.020)**
직접고용 비정규직비율		.31(.14)*
유사정규직존재유무		.34(.07)***
R제곱	.035	0.113
F값과 유의도	3.94**	5.04***
분석에 투입된 관측수(N)	521	485

주: 비표준화계수(표준오차)유의수준을 표시한 것임.

기본적으로 양측검증이지만 각 가설을 검증하기 위한 변수들에 대해서는 단측검증을 적용함(† 10% 유의수준, \* 5% 유의수준, \*\*1% 유의수준, \*\*\*0.1% 유의수준).

한 것이다. 먼저 통제변수들 중에 전문경영체제가 인사관리 통합에 미치는 영향이 유의하게 나타났다. 이는 전문경영체제의 특징이 강한 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 비정규직에 대한 인사 관행 및 복리 등을 제공하는 정도가 높다는 것을 의미한다.

네 가지 이론적 관점을 대리하는 독립변수들 중에 시장선도전략, 종업원 참여, 직접고용 비정규직 비율, 유사정규직존재유무 등이 종속변수에 미치는 영향이 유의하게 나타났다. 시장선도전략을 취하는 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 비정규직과 정규직의 인사통합의 수준이 높는데 이는 직접고용 비정규직에 대해 인사 관행 및 복리 등의 제공 등이 빈번하게 이루어지고 있음을 의미한다. 이는 가설 9를 지지하는 결과이다. 또한 제조업에 속한 사업체는 서비스업에 속한 사업체보다 직고 비정규직과 정규직의 인사관리 통합정도가 낮은 것으로 나타났다.

한편 종업원 참여관행을 다양하게 시행하는 조직은 그렇지 않은 조직보다 직접고용 비정규직과 정규직의 인사관리통합이 높게 나타났는데 이는 가설 2를 지지하는 결과이다. 그룹관계이론을 반영하는 직접고용 비정규직비율과 유사정규직유무 역시 가설 10과 가설 11에서 예상한 대로 양 직종의 인사관리 통합에 정적인 영향을 주고 있다. 그러나 기업의 사업 환경이 좋아 지면 인사관리의 통합수준이 높을 것이란 가설 5는 지지되지 않았다.

## V. 결 론

### 1. 분석결과의 정리 및 시사점

<표 6>은 지금까지의 분석결과를 요약해 제시한 것이다. 각 이론적 관점에 따라 형성된 가설들은 가설 5와 가설 8을 제외하곤 대부분 지지되거나 아니면 부분적으로 지지되었다. 그룹관계이론적 관점을 반영하는 가설은 모두 지지되었으며 그 외 상호호혜성과 옵션이론, 학습이론을 반영하는 가설들은 부분적으로 지지되었다. 각 이론적 관점에 따라 나타난 결과가 의미하는 바는 다음과 같다.

〈표 6〉 분석결과의 정리

근거 이론	가설	가설의 내용	결과
상호호혜성	가설 1	종업원 참여수준이 높은 조직은 그렇지 않은 조직보다 직접고용 비정규직비율이 낮고 간접고용의 비율이 높을 것이다	부분 지지
	가설 2	종업원 참여 수준이 높은 조직은 그렇지 않은 조직보다 인사관리의 통합이 높다	지지
옵션이론	가설 3	기업 사업 환경의 불확실성(경쟁강도, 해외시장비중)이 높을수록 기업은 다양한 비정규형태를 사용할 것이다	부분 지지
	가설 4	기업 사업 환경의 불확실성(경쟁강도, 해외시장비중)이 높을수록 기업은 비정규직을 많이 사용할 것이다. 이 중 특히 간접고용 비정규직을 직접고용 비정규직보다 많이 사용한다.	부분 지지
	가설 5	기업의 사업 환경(주력제품 시장수요)이 좋아지면 인사관리의 통합 수준이 높아질 것이다	기각
	가설 6	기업의 사업 환경(주력제품 시장수요)이 악화될수록 비정규직의 비율이 낮아질 것이다. 특히 사업 환경의 악화가 간접고용 비정규비에 미치는 영향이 직접고용 비정규직에 미치는 효과보다 크게 나타날 것이다.	지지
	가설 7	기업의 사업 환경(주력제품 시장수요)이 악화될수록 비정규고용형태의 다양성은 낮게 나타날 것이다	지지
학습이론	가설 8	시장선도전략을 취하는 조직은 그렇지 않은 조직보다 고용형태의 다양성을 추구할 것이다.	기각
	가설 9	시장선도전략을 취하는 조직은 그렇지 않은 조직보다 직접고용비정규직의 인사관리통합수준이 높을 것이다.	지지
그룹관계이론	가설 10	직접고용비정규직의 비율이 높은 조직은 그렇지 않은 조직보다 직접고용 비정규직 인사관리의 통합 수준이 높다	지지
	가설 11	직접고용비정규직이 담당하는 직무와 유사한 직무를 담당하는 정규직이 있는 조직은 그렇지 않은 조직보다 직접고용 비정규직에 대한 인사관리의 통합 수준이 높다	지지

첫째, 상호호혜성 관점의 결과는 종업원 참여와 비정규직 고용과의 관계에 대해 기존 연구들보다 진일보한 결과를 보여주고 있다. 이 결과는 종업원 참여 수준이 높은 조직은 정규직에게 제공되는 인사관리 관행과 복리관행 등을 직접고용 비정규직에게도 제공하고 있다는 것을 의미한다. 아울러 종업원 참여수준이 높은 조직은 기업 운영에 필요한 수량적 유연성을 사내하청과 도급, 파견 등 간접고용 비정규직의 적극적 사용을 통해 획득하고 있다는 것을 확인하게

한다. 과거 한국노동연구원의 사업체 자료를 분석한 연구에서는 종업원 참여와 비정규직 고용과의 관계가 대체성을 띠기보다는 보완성을 띠고 있다는 결과가 우세하게 보고 되었다(e.g., 권순식, 2006; 김동배·이영면, 2005). 그러나 왜 그와 같은 관계가 나타나는 지에 대한 내부적 과정 등을 충분히 설명하지 못했고 이를 블랙박스 처리할 수밖에 없었던 한계점이 있었다.

본 연구는 종업원참여와 비정규직고용의 관계를 좀 더 세부적으로 분석함으로써 기능적 유연성과 수량적 유연성의 상호보완적 관계를 고용형태별 특징을 통해 조명해준다. 즉 정규직과 유사한 인사관리적 통제를 행사하는 직접고용형 비정규직보다 에이전트를 통한 통제 방식인 간접고용형 비정규직이 가장 높은 수량적 유연성을 제공하는 고용형태라는 점을 감안하면 종업원 참여형 조직 내의 기능적 유연성과 수량적 유연성과의 보완적 관계가 참여형 고용인력과 간접고용 비정규 인력에 의한 역할 분담에 의해 설명될 수 있다. 즉 직접고용 비정규직에 대해서는 정규직에 적용해온 인사 관행과 복리 등을 일부 제공하여 종업원 참여형 조직이 추구하는 상호호혜성의 기제의 일부로 이들을 흡수하고 포용하는 정책을 취하지만 이로 인해 결핍되는 수량적인 유연성을 간접고용 비정규직 사용을 통해 확보하는 것으로 나타나고 있다.

둘째, 실물옵션이론(Real Option Theory)에 의하면, 불확실성에 처한 기업은 미래 환경변화에 대비해 유연한 선택가능성을 확보하기 위해, 불확실성이 해소될 때까지 자원에 대한 투자를 유보하는 대신(가설 3, 4), 자신에게 유리한 투자 의사결정을 내릴 수 있는 시점에서 원하는 선택을 할 수 있는 권리를 보유하는데(가설 5, 6, 7) 비정규직 고용은 이 같은 옵션 선택의 기회를 제공하기 때문에 선호되고 있다(Foote and Folta, 2002). 즉 기업 환경의 불확실성이 높을 때에 기업은 비정규직 고용을 증가해 향후 불확실성에 대처할 수 있는 옵션을 증가시키지만 향후 시장 환경이 악화될 때 옵션으로서의 비정규직을 해고함으로써 환경에 대한 적응 비용을 최소화하는 경향이 있음을 확인케 한다.

본 분석결과는 이 같은 경향을 비교적 명확하게 지지하고 있지만 직접고용 비정규직 인사관리 통합에 대한 가설(가설 5)만큼은 기각되었다. 이에 대해 다음과 같이 추론을 해볼 수 있겠다. 기업의 사업 환경이 개선된다고 해서 기업이 즉각적으로 직접고용 비정규직을 정규직으로 전환한다거나 아니면 비정규직에

게 인사관리 관행이나 복리 등을 제공하는 것이 비현실적일 가능성이 있다. 기업의 사업 환경이 개선되어 이것이 재무적인 여유로 나타나고 이어 고용정책에 영향을 미치기까지는 상당한 시간이 걸리기 때문에 이 같은 주제를 횡단분석만으로 규명한다는 것은 기본적인 한계가 있을 것이다.

셋째, 학습이론적 관점의 가설은 조직학습(탐색적 학습, 활용적 학습)과 조직의 전략 유형인 시장선도자(Prospector)와 시장분석자(Analyzer), 시장방어자(Defender) 등의 이론적 연결을 의미한다. 분석 결과에 의하면 시장선도자가 고용형태의 다양성에 미치는 영향은 기각되었지만 시장선도자가 인력관리의 통합을 추구한다는 가설은 지지되었다. 이 같은 연결의 근거는 시장선도자가 탐색적 학습을 추구하는 경향을 가지고 시장방어자가 활용적 학습을 추구하는 경향을 가진다는 Miles and Snow(1978), March(1991)의 개념에 의한 것이다. 본 연구는 비록 초보적인 수준의 연구 설계이었지만 두 가지 학습과 전략의 연결 개념을 기업의 고용관행까지 확대하여 이에 대한 실증적인 분석을 시도했다는 것에 의의가 있다. 이 분석결과는 조직 학습과 전략, 고용관행 간의 관계에 대하여 추가적 논의를 촉발할 수 있으며 향후 이에 대한 보다 엄격하고 면밀한 방법론에 근거한 실증적인 연구를 모색할 필요가 있다.

넷째, 그룹관계이론을 반영하는 두 가지 가설들은 모두 지지되었다. 이는 조직에서 직접고용 비정규직에 대한 의존도가 증가할수록 이들에 우호적인 인사관리정책 등이 시행됨을 의미한다. 그 근거는 정규직과 비정규직간의 접촉이며 이에 의해 형성되는 사회적 관계이다. 본 분석 결과는 이 같이 양 직종 간의 접촉이 가능할 때 양 직종 간의 인사관리가 유사하게 통합되는 경향이 있다는 것을 보여준다. 이는 비정규직과 정규직의 차별 해소 등을 촉진하는 정책적 대안으로 정규직과 비정규직의 직무 구분과 경계를 다소 유연하게 하고 양 직종 간의 사회적 접촉을 증가시킴으로써 정규직에 과도하게 집중된 조직적 지원과 자원을 비정규직에게도 분배할 수 있다는 의미가 된다.

이상의 결과에서 본 연구가 가지는 장점은 비정규직 고용이나 관리의 요인을 파악하려는 기존의 연구들에 비해 본 연구는 다양한 차원의 종속변수들을 포함해 입체적으로 비정규직 고용관행의 요인들을 다양한 이론에 근거해 탐색하고 있다는 점이다. 같은 주제를 기존 연구들이 단일 차원으로 접근한 것과는 달리

본 연구는 고용다양성, 비정규직 비율, 인사관리적 통합 등 다양한 차원으로 접근할 뿐 아니라 다양한 이론적 관점에 기초한 가설을 제시함으로써 비정규직 고용관행에 대한 다각도의 견해를 제공한다.

## 2. 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구에서 활용한 양적인 자료가 연구자가 설계한 1차 자료가 아니라 한국노동연구원에 의해 수집된 2차 자료라는 점에서 분석 모형을 설정하는 것에 많은 제약을 가질 수밖에 없었다. 2009년 사업체패널 자료는 가장 최근에 수집된 자료이고 우리나라 대부분의 산업을 포괄하는 대표성이 있는 자료이긴 하지만 이미 측정되어 있는 설문 항목의 개념에 구속되어 있는 문제로 인해 각 이론적 입장을 대변하는 다양한 변수 조합을 구성해 내는 것에 많은 어려움을 겪을 수밖에 없었다. 그 중 가장 취약했던 내용은 옵션 관점의 환경 불확실성을 구성하는 변수와 환경의 불확실성이 사라지고 난 뒤의 조직 환경을 구성하는 변수에 대한 것이었다. 결국 이에 대한 적합한 변수를 충분히 찾지 못해 환경 불확실성은 국내시장 경쟁 정도로, 불확실성이 사라지고 난 뒤의 조직 환경은 설문 당시 조직이 느끼는 주력 제품의 시장수요의 증감에 대한 판단 등의 단일 문항으로 대체하였다. 학습관점을 반영하는 시장 선도자(Prospector) 개념 역시 단일 문항에서 추출한 변수로 충분한 내용 타당도를 가지는지에 대해서 확신할 수 없는 상황이다. 이런 의미에서 본 연구의 결과는 매우 탐색적인 메시지를 주는 것으로 봐야 할 것이고 본 분석에서 네 가지 이론적 관점에 따른 설명력의 차이나 분석 모델의 비교 등 지나치게 상세한 의미 부여는 바람직하지 않고 별로 중요하지 않다.

둘째, 본 연구는 횡단면 분석이 야기하는 일반적인 단점을 모두 가지고 있다. 누락변수 편향의 등으로 인해 발생하는 내생성의 문제를 적절하게 해결하기 어렵고 선행요인들에 대한 인과관계를 자료상 강하게 주장하기 어려운 측면이 있다. 따라서 다양한 이론적 입장을 대변하는 선행요인들에 대한 가설들을 설정하긴 하였지만 시간적 선후 관계에서 명확하지 않은 한계를 가지고 있다.

마지막으로 본 분석에 나타난 특이한 발견 중 하나로 종업원 참여수준이 높

은 조직일수록 직접고용 비정규직의 인사관리통합 수준이 높지만(<표 5> 회귀 모델 10을 참조) 오히려 간접고용 비정규직 고용을 선호해 간접고용의 비율이 높게 나타나고 있다는 점이다(가설 1). 즉 종업원 참여수준이 높은 조직은 현존하는 직접고용 비정규직에 대해서는 인사관리비용(즉 통합 비용)을 기꺼이 투자하지만 이로 인해 결여되는 유연성을 주로 간접고용을 통해 충당하는 이중성이 있음을 확인할 수 있다. 또한 가설 10에 의하면 직접고용 비정규직 비율이 높은 조직은 그렇지 않은 조직보다 직접고용 비정규직의 인사관리통합 수준이 높게 나타나고 있어 가설 1의 결과와 대비된다. 이에 기초해 향후 종업원 참여, 직접고용 비정규직 비율, 직접고용 비정규직의 인사관리 통합 등 세 가지 변수의 영향관계를 보다 심층 있게 분석해 볼 필요성이 제기된다.

이런 한계들을 종합적으로 고려해 보았을 때 본 주제와 관련하여 시도해볼 수 있는 향후의 바람직한 연구 방향으로 다음을 제시할 수 있다. 비정규직 관리 형태나 내용의 요인을 파악하기 위해 네 가지 이론적 설명을 내포하는 내용을 한 가지 모델로 제시하기보다는 각 이론적 관점에 따라 연구 모델을 각각 설정해 접근하는 것이 보다 정교한 방법론을 구사할 수 있을 뿐 아니라 풍성한 결과와 학문적 기여도를 가져올 것으로 사료된다. 특히 조직학습(탐색적 학습과 활용적 학습)과 전략(선도자와 방어자), 조직의 고용관행과의 연결성을 탐구하는 실증적 모델을 구체화하여 시도하는 것을 권장할 만하며 이 분야 연구가 이에 대한 실증 분석이 매우 부족하다는 점에서 매우 귀중한 연구 시도가 될 것이다. 무엇보다 2차 자료에 의존하는 방식보다는 연구자가 연구모델을 직접 설계하고 이에 적합한 자료를 직접 수집하는 방식이어야 본 글이 제시한 한계에서 자유로울 수 있을 것이다. 시간적 선후 관계를 고려한 연구 설계라면 더욱 좋을 것이다.

## 참고문헌

- 김동배 · 이인재(2007). 「기간제 근로자 인사관리의 영향요인과 효과」. 『노동정책연구』 7(3): 119~144.



- 김동배·이영면(2005). 「고용유연화의 기능적 유연성과 수량적 유연성의 관계에 관한 연구」. 『경영학연구』 34 (4) : 1229~1260.
- 김윤희(2009). 「비정규직 관리방식의 유형분류와 유형선택의 선행요인에 관한 연구」. 『산업관계연구』 19 (4) : 165~216.
- \_\_\_\_\_ (2011). 「비정규직 관리유형이 조직성과에 미치는 영향」. 『산업노동연구』 17 (2) : 141~175.
- 권순식(2004). 「비정규직 고용이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구: 교환이론적 관점을 중심으로」. 『경영학연구』 33 (3) : 891~931.
- \_\_\_\_\_ (2006). 「근로자 참여와 비정규직 고용의 관련성에 관한 실증 연구」. 『노동정책연구』 6 (2) : 75~106.
- \_\_\_\_\_ (2010). 「은행권의 비정규직 분화: 결정요인과 함의」. 『산업노동연구』 16(1) : 101~133.
- Allport, G. W.(1954). *The nature of prejudice*. Cambridge. MA: Addison-Wesley.
- Atkinson, J.(1984). “Manpower Strategies for Flexible Organizations.” *Personnel Management* 16: 28~31.
- Auh, S. and B. Menguc(2005). “Balancing exploration and exploitation: the moderating role of competitive intensity.” *Journal of Business Research* 58: 1652~1661.
- Barnard, C. I.(1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Becker, B. and B. Gerhart(1996). “The impact of human resource management on the organizational performance.” *Academy of Management Journal* 39: 779~802.
- Blalock, H. M.(1967). *Toward a theory of minority-group relations*. New York: Wiley.
- Blau, P.(1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Broschak, J. P. and A. Davis-Blake(2006). “Mixing standard work and nonstandard deals : the consequences of heterogeneity in employment arrangement.” *Academy of Management Journal* 49 (2): 371~393.

- Carden, M. S.(2003). "Contingent labor as an enabler of entrepreneurial growth." *Human Resource Management* 42(4): 357~373.
- Foote, D. A. and T. B. Folta(2002). "Temporary workers as real options." *Human Resource Management* 12: 579~597.
- Gamble, J. and Q. Huang(2009). "One store, two employment systems: core, periphery and flexibility in china's retail sector." *British Journal of Industrial Relations* 47 (1): 1~26.
- Hansen, M. T.(1999). "The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits." *Administrative Science Quarterly* 44: 82~111.
- Houseman, S. N.(2001). "Why employers use flexible staffing arrangement: evidence from an establishment survey." *Industrial and Labor Relations Review* 5 (1): 149~170.
- Kang, S. C., Morris, S. S., and S. A. Snell(2007). "Relational archetypes, organizational learning, and value creation: extending the human resource architecture." *Academy of Management Review* 32 (1): 236~256.
- Kanter, R. M.(1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kochan, T. and P. Osterman(1994). *The Mutual Gains Enterprise*, Boston: Harvard Business School Press.
- Lai, P.-C., Soltani, E., and T. Baum(2008). "Distancing flexibility in the hotel industry: the role of employment agencies as labour suppliers." *The International Journal of Human Resource Management* 19 (1): 132~152.
- Lautsch, B. A.(2003). "The influence of regular work systems on compensations for contingent workers." *Industrial Relations* 42 (4): 565~588.
- Lautsch, B. A.(2002). "Uncovering and explaining variance in the features and outcomes of contingent work." *Industrial and Labor Relations Review* 56 (1): 23~43.
- Lepak, D. P. and S. A. Snell(1999). "The human resource architecture : toward a theory of human capital allocation and development." *Academy of Management Journal* 24 (1): 31~48.

- March, J. G.(1991). "Exploration and exploitation in organizational learning." *Organizational Science* 2: 71~87.
- Matusik, S. F. and W. L. Hill(1998). "The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage." *Academy of Management Review* 23 (4): 680~697.
- Miles, R. E. and C. C. Snow(1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York : McGraw-Hill .
- Osterman, P.(2000). "Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare." *Industrial and Labor Relations Review* 53 (2): 179~196.
- Pearce, J. L.(1993). "Toward an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee co-workers." *Academy of Management Journal* 36: 1082~1096.
- Pinfield, L. T. and F. B. Michelle(1994). "Employment systems : toward a coherent conceptualization of internal labor markets." *Research in Personnel and Human Resources Management* 12: 41~78.
- Reed, T. L.(1978). "Organizational change in the American foreign service, 1925~1965: The utility of cohort analysis." *American Sociological Review* 43: 404~421.
- Rousseau, D. M.(1989). "Psychological and implied contracts in organizations." *Employee Responsibilities and Rights Journal* 2: 121~139.
- Wagner, W. G., J. Pfeffer and C. A. O'Reilly(1984). "Organizational demography and turnover in top management groups." *Administrative Science Quarterly* 29: 74~92.
- Wong, M. M.(2001). "Strategic use of contingent workers in Hong Kong's economic upheaval." *Human Resource Management Journal* 11 (4): 22~37.
- Wooldridge, J. M.(2000). *Introductory Econometrics: a modern approach*. South-Western College Publishing.

## The Empirical Study on the Factors of Management of Contingent Work

Soon Sik Kwon

This study empirically analyzed the factors of personnel management of contingent work. The data set put into analysis is KLI Workplace Panel publicized in 2012. Theoretical backgrounds of this study were presented and hypotheses were made based on 4 kinds of theoretical perspectives such as reciprocity, real option, learning theory, group relation theory. The contents of management of contingent work consisted of 3 dimensions(employment variety, ratio of contingent work, integration contingent work to regular work system). The results fully supported the reciprocity and group relation hypotheses, but partially supported real option and learning hypotheses. According to the results, the implication and future research direction was discussed.

Keywords : personnel management, integration, direct-hired contingent work, indirect-hired contingent work, the ratio of contingent employment