

노동정책연구  
2020. 제20권 제3호 pp.1~26  
한국노동연구원  
<https://doi.org/10.22914/jlp.2020.20.3.001>

연구논문

## 하도급생산시스템 성과의 영향요인 : 인사관리특성

이동진\*

본 연구는 하도급생산시스템의 문제 예방과 성과 개선 방안으로 자체적인 전략에 기초하는 인사관리에 주목하고, 위·수탁 거래유형(상황)과 고용형태(비정규직 활용규모) 및 인사제도 묶음의 조합으로 이루어진 인사관리특성과 전반적 조직성과의 관계를 가설화 및 검증하였다. 분석 결과, 첫째 하도급생산시스템의 조직성과 중 혁신성과(공정혁신)는 위탁기업에 비해 수탁기업이 더 낮은 것으로 검증되었다. 둘째, 하도급기업의 고용형태로 간접고용 비정규직 활용규모는 영업이익률과, 그리고 직접고용 비정규직 활용규모는 혁신성과와 역U자형 회귀관계를 갖는 것으로 분석되었다. 셋째, 견고한 내부노동시장을 대표하는 내부형 인사제도로 인력전개(deployment) 범주에 속하는 성과평가시스템과 교육훈련제도는 혁신성과에 정(+)의 효과가 있는 것으로 검증되었다. 이러한 실증은, 글로벌화된 자유시장경제에서 진화된 조직은 시장형이라는 시장근본주의자들의 논증·실증과는 별도로, 현실에서 기업들이 준조직(quasi-firms) 형태의 하도급생산시스템을 구축하여 관료제와 협력적 공동체의 양극단이 결합된 내부형 조직(견고한 내부노동시장)을 설계·운영하며 시장에 대응하기도 한다는 점을 시사한다.

핵심용어 : 하도급생산시스템, 견고한 내부노동시장, 내부형 인사관리, 인력전개

논문접수일: 2020년 3월 2일, 심사의뢰일: 2020년 3월 5일, 심사완료일: 2020년 5월 26일

\* 한국기술교육대 산업경영학부 강사(djonly@hanmail.net)

## I. 서론

글로벌화(신자유주의 운동)와 급속한 기술 변화로 고조된 불확실성과 경쟁은 경영자들로 하여금 위험 분산과 경영 재량권을 늘리기 위한 일환으로 조직규모를 확대하는 동기를 만들 수 있는데, 그 현상 중 하나가 대기업과 중소기업 간 하도급생산네트워크가 공고화되고 있는 측면이다. 거래비용이론 관점에서 보면 기업은 시장 내 유사지대(quasi-rents)를 차지하기 위한 기회주의적 행태와 거래 시 발생하는 정보비용을 통제(조정)하기 위해 (완벽한) 수직결합을 통해 효율성을 제고하려고 하는 유인이 존재한다. 이러한 위계를 지식 차원에서 접근하면, 원·하청기업 간 지속적인 거래에 의해 조직차원에서 축적된 경험과 기억(memory of doing)은 구성원들 사이에 기업특유의 섬세한 의사소통 시스템을 형성하게 하고, 이를 기초로 원·하청 간 거래상황에 따라 적합하게 운용될 수 있는 조직 차원의 여러 루틴들이 만들어져 그 실행능력(capabilities)을 높인다.

자동차, 기계, 전자산업의 기술혁신에서 흔히 보듯이 시스템적 특성이 중요한 경우 조립부문의 대기업과 부품소재부문의 중소기업 사이에 기술적 상호작용을 통해 기술혁신이 수행된다(홍장표, 2006; Rowley, Behrens & Krackhartz, 2000; Dyer & Nobeoka, 2000). 원·하청 간 협력적 생산네트워크는 높은 위험과 비용이 분산되며, 특히 혁신자원이 부족한 중소기업은 정부정책과 지역 노동시장 상황(Karlsson & Olsson, 1998), 거래업체와의 관계 양상(홍장표, 2006)에 따라 외부 혁신자원(지식과 역량)의 도움을 받는 구조가 될 수 있다는 논리가 실증에 의해 주지의 사실로 자리 잡아 가고 있다. 그러나 현실적으로 대기업과 중소기업 간 기술협력은 수직적 협력네트워크 형태로 중소기업이 대기업에게 전속되는 하도급네트워크가 전통적으로 형성되어 이어져 내려오고 있는데, 이러한 상황에서 혁신성과는 떨어지는 것으로 나타난다(송영조·홍장표, 2017). 또한 대기업 대비 중소기업의 생산성이 2001년 36.6%에서 2013년 29.4%까지 하락한 것으로 조사된다(한국생산성본부, 2015).

더욱이 시장에서 원·하청기업 간 (대부분의) 비대칭적 지위는 노동시장으로

과생되어 대기업·정규직으로 구성된 상위노동시장과 중소기업·비정규직의 하위노동시장 간 분절을 고착화하여 사회·경제 불평등을 가중시키기도 한다. 가령 전자업종의 경우 2018년 기준으로 원청에서 하청기업으로 내려갈수록 대기업 위탁기업과 비교하여 위·수탁을 겸하는 기업의 임금수준은 40~80%에 지나지 않는 것으로 조사되고 있다(한국노동연구원, 2018). 주지하는 대로, 글로벌 자유시장경제에서 혁신성장 동력으로 강조되는 경쟁개념이 의도와 달리 실제로 시장에서는 원청기업의 수요독점에 따른 우월적 지위에 의해 위험과 비용이 하청기업에게 전가되는 데 비해 안정성과 이윤은 그 반대로 원청기업이 획득하는 불공정성과 비효율성 문제를 야기하기도 한다. 또한, 원청기업이 근로자들을 직접고용하게 될 경우 발생할 수 있는 채용, 관리 및 해고 비용 등을 피하기 위해서 표면적으로 하도급거래를 체결하는 간접고용 문제도 드러나고 있다.

이러한 경제적 또는 윤리적 문제에 따라 주주, 고객 외에 종업원, 협력업체, 시민단체, 환경 등을 고려해야만 한다는 이해관계자이론(stakeholder theory)이 최근 강조되고 있다. 즉, 글로벌화 이후 불평등 고착화로 대표되는 주주자본주의 문제점이 불거지면서 대리인이론과 거래비용이론을 보완하는 이해관계자이론이 출현하게 되었는데, 이를 토대로 대기업과 중소기업 간 상생경영의 필요성이 지속적으로 제기되고 있다. 현실적으로 글로벌화된 자유시장경제에서 원·하청 간 협력네트워크는 전통적인 노동규제와 정부에 의해 시장을 보완하는 제도가 설계 및 집행되며 관리·감독되는 국가통제 방식(state regulated capitalism)만으로는 하도급생산시스템들의 시장 적용에 한계가 있으며(O'Rourke, 2003), 정부와 기업·시장이 서로 협력적으로 접근하는 관민협조방식(public-private partnership)이 보다 적절하다고 할 수 있다.

전통적으로 원·하청 문제에 대한 접근은 정부에 의한 규제와 인센티브에 비중이 높았는데, 이는 동기이론 차원에서 보면 기업 행동을 개선하는 데 행동주의적 학습에 속하는 처벌과 긍정적 강화이론을 활용한 것이다. 그에 따라 결정론적 시각에서 원·하청기업 외부노동시장의 분절구조(김철식·이병훈, 2011; 한국노동연구원, 2018), 거래관계 특성(송영조·홍장표, 2017), 불완전계약 환경(홍장표·김종호, 2016), 노동법과 제도 및 노사관계 환경(Arthurs, 2001; O'Rourke, 2003)과 같이 원·하청생산시스템 성과를 결정하는 기업의 외부환

경요인에 대한 논증·실증이 대부분으로, (자유의지에 입각해서) 하도급기업의 전략에 기초하며 독특한 내부자원에 해당되는 자체적인 문제해결역량 강화에 초점을 둔 접근(RBV)은 상대적으로 미흡하였다.

원·하청 생산네트워크를 규율 및 감시하는 데 있어서, 본 연구는 기업 주도 방안으로 행동주의와 구성주의 학습이 동시에 요구되는 자체적인 전략을 기반으로 하는 인사관리특성에 초점을 두고자 한다. 보다 구체적으로, 상황-구성형 태적(contingent-configurational) 접근에 따라, 하도급생산시스템 인사관리의 주요 상황에 해당되는 위·수탁 거래유형과 내부노동시장특성(HR architecture) (비정규직 활용규모(employment mode)와 인사제도 묶음(HR configuration))의 조합으로 이루어진 인사관리특성과 전반적 조직성과의 관계를 분석하고자 한다. 이러한 목적 달성을 위해 다음과 같은 구체적인 내용들을 검토한다. 첫째, 선행연구에서 나타나고 있는 원·하청기업의 조직성과를 개선하는 인사관리의 원리들을 면밀히 검토한다. 둘째, 선행연구에 근거하여 인사관리특성과 원·하청기업의 조직성과 전반(경제적 성과 및 사회적 효용)의 관계를 가설화하고, 한국노동연구원에서 2017년 말 기준으로 설문조사한 사업체패널조사(WPS2017) 자료를 이용하여 검증한다. 마지막으로 검토한 이론들과 실증분석 결과를 바탕으로 원·하청기업의 인사관리에 관한 시사점과 향후 연구방향을 제시한다.

## II. 이론적 배경 및 가설

### 1. 하도급생산시스템의 인사관리 상황으로 거래유형과 조직성과

시장을 독자적으로 개척하고 제품이나 기술도 자신의 주관으로 개발해야 하는 시장판매기업과는 달리, 하도급기업은 구매 대기업과의 협력 속에서 제품기술과 공정기술을 획득하고 판매처도 대기업에 의존하고 있다(송영조·홍장표, 2017). 더욱이, 고객업체는 일반적으로 기존에 알려진 기술에 집착하고 잘 알려지지 않은 새로운 혁신을 적용하는 것을 꺼려하기 때문에 특정 고객업체에 의존도가 높은 하도급기업은 기존 기술을 부분적으로 개량하는 활동에 치중하고

신기술 개발을 회피하는 경향이 있다(Kaufmann & Tondtling, 2002). 특히 글로벌화 이후 무한경쟁의 틀 속에서 대기업이 수요독점의 입장을 견지함으로써 생산물 시장에서 하청기업과의 비대칭적 지위를 이용하여 위험과 비용은 하청 회사에 전가하면서도 안정성과 이윤은 취득하려는 윤리적 문제가 제기되고 있다. 즉, 전속된 하도급 거래관계 특성(전속형 가치사슬구조)에서는 하위 하청기업으로 비용전가가 이루어지며, 그 대가로 상위 원청기업으로 수익이전이 이루어지는 것으로 논증된다(조성재 · 이병훈 · 홍장표 · 임상훈 · 김용현, 2004).

실제로 김철식 · 이병훈(2011)은 한국노동연구원에서 조사한 사업체패널(WPS 2007)자료를 이용하여 외부효과(externality)를 고려하지 않은 상태에서 위탁기업은 위탁기업에 비해 1인당 영업순익 및 급여복지비는 낮게, 그리고 이직률은 높게 검정하였다. 계속해서 한국노동연구원(2015)에서 한국기업데이터DB를 기반으로 54,412개 사업체를 분석한 결과, 원 · 하청기업의 평균 노동생산성이 전업종 평균을 비롯하여 세부적으로 섬유·의복, 석유화학, 철강금속, 전자, 전력가스, 건설, 유통, 통신, SI 업종에서, 그리고 평균 영업이익률도 전업종 평균뿐 아니라 구체적으로 식품음료, 섬유·의복, 석유화학, 기계, 전력가스, 유통, 통신, SI 업종에서 원청업체가 하청에 비해 높은 것으로 계산되었다. 이상의 논의를 바탕으로 하도급생산시스템 인사관리의 상황적 접근으로 거래유형을 주요 상황으로 보고 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 1 : 위 · 수탁거래기업은 위탁거래만 하는 경우보다 전반적인 조직성과(경제성과 및 사회적 효용)가 낮을 것이다.

## 2. 하도급생산시스템의 견고한 내부노동시장특성<sup>1)</sup>과 조직성과

하도급거래에서 발생할 수 있는 주요 이슈 중 하나는 바로 간접고용 문제다.

1) 언급한 대로, 본 연구에서 인사관리특성은 원 · 하청거래유형(상황)과 내부노동시장특성(HR architecture)을 포괄한다. 여기서 내부노동시장특성은 고용형태(비정규직 활용규모)(employment mode)와 인사제도 묶음(HR configuration)의 조합을 나타내는데(Lepak & Snell, 1999), 견고한 특성은 직무안정을 토대로 인력의 내부육성에 초점을 두는 내부형 시스템(Delery & Doty, 1996)인데 비해 느슨한 특성은 임의고용을 신조로 정규직에 비해 채용과 해고가 비교적 자유로운 계약직(비정규직) 활용과 성과급 지급을 강조하는 시장형 시스템(Delery & Doty, 1996)을 가리킨다.

기업의 사업 목적은 저임금을 기반으로 인건비 절감에 맞추어져 있고, 기능적 유연성보다 수량적 유연성이 더 뚜렷하고 물량변동에 따른 불확실성을 내부노동시장에서 흡수하지 않고 외부노동시장(사내하청 활용 등)에 의존한다는 것이다(한국노동연구원, 2015). 그러나 비정규직 활용은 양적 유연성 강화라는 가지적 이득 이면에 그들의 부정적 태도에서 비롯되는 기능적 유연성 손실이 존재한다(Lautch, 2002). 더욱이 정규직 근로자들 또한 내부노동시장의 불확실성을 증가시키는 조직정책에 불만을 가지고 부정적 직무태도를 나타낼 수 있다(Davis-Blake & Uzzi, 1993; Way, Lepak, Fay & Thacker, 2010).

비정규직 고용효과의 해석이론들을 이동진·강대석(2019)을 토대로 재정리하면 다음과 같다. 먼저 사회교환이론은 경영자와 비정규직 근로자들 간 호혜적 규범형성 여부에 따라 긍정 혹은 부정 효과로 나뉜다. 다음으로, 학습이론은 기존 조직이 접근하기 어려운 새로운 지식과 전문성 확보 방법으로 인력 외부화가 활용되는데, 이는 혁신유형에 따라 긍정 혹은 부정 효과로 나뉠 수 있다. 마지막으로, 포트폴리오이론은 전략과의 연계성을 중요시하여 기업의 경영전략에 따라 적합한 인력 포트폴리오 구성이 필요하며, 따라서 적정 규모의 인력 외부화가 요구된다고 설명한다. 이상의 이론들을 종합해 보면 비정규직 활용규모는 적정 수준이 존재하는데, 그 기준 이하에서는 긍정적 고용효과를 갖지만 넘어서게 되면 부정적 효과로 반전된다고 할 수 있다.

실제로 노세리·김미희·이상민(2015)은 특히 대기업과 제조업 영역에서 비정규직 고용이 재무성과와 역U자형의 곡선적 관계를 갖는 것으로 예측 및 검증하였다. 이선호·박우성(2017)은 간접고용 비정규직 활용과 당기순이익이 역U자형의 관계를 갖는 것으로 실증한 바 있다. 또한 이동진·강대석(2019)은 간접고용 비정규직 활용규모와 혁신성과의 관계가 역U자의 관계를 가지는데, 내부형 인사관리특성을 가질 때 그 적정규모는 더 확대되는 반면에 시장형인 경우 적정규모가 줄어드는 것으로 분석하였다. 하도급생산시스템에서 위험의 외주화와 비용 분산(전가)을 목적으로 한 사내하청 등 무분별한 간접고용 활용은 최근 사회적 정당성 기반이 흔들리고 있을 뿐만 아니라 고용형태특성과 인사제도의 묶음(HR configuration) 간 적합을 어렵게 만들기도 쉽다. 한편, 적정 규모의 비정규직 활용과 모든 조직구성원에게 공정한 인사제도가 시행되는 경우 정

규직 근로자들은 단지 비교준거집단으로 비정규직을 선택함으로써 만족을 경험하는 정도를 넘어서 조직몰입을 형성할 수 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 2 : 하도급생산시스템에서 고용형태특성을 나타내는 간접고용 및 직접고용 비정규직 활용규모는 전반적인 조직성과(경제성과 및 사회적 효용)와 역U자형의 관계를 가질 것이다.

하도급거래에서 위험분산에 대한 대립가설들이 존재하는데, 하나는 대규모 제조업체(원청)가 자신의 독점적 지위를 이용하여 외부의 공급업체(하청)를 경기변동의 완충지로 이용한다는 위험전가 가설이며, 나머지 하나는 고객업체(원청)가 핵심 공급업체의 위험을 흡수하며 장기적 협력관계를 구축한다는 위험흡수 가설이다(홍장표, 2010; Asanuma & Kikutani, 1992). 시장의 불확실성이 클 때 원청기업은 공급업체가 직면하는 위험을 흡수하는 한편 고객업체의 수익성 변동 위험을 공급업체가 분담하는 양방향 위험 분담이 나타날 가능성이 있다(홍장표, 2010). 글로벌화와 급속한 기술의 발달로 고조된 불확실성과 경쟁은 국경을 초월한 대기업과 중소기업 간 생산시스템 확대로 이어졌을 뿐만 아니라, 고객업체와 공급업체의 관계가 수직적이고 종속적인 특징만 갖는 것이 아니라 장기적인 협력관계가 구축되는 하도급시스템으로 진화하였다.

이러한 하도급생산시스템은 상생협력 제도를 운영함으로써 수익성, 생산성, 품질, 납기 등의 성과 제고를 위한 공동노력을 전개해 나아가고 있는 것으로 조사되고 있다(한국노동연구원, 2018). 하도급시스템은 자원의 효율적 배분이 시장메커니즘에 의해 이루어지는 대신 원·하청 기업가들 간 조정에 의해 생산이 지시되는 시장의 대안적 방법이다. Gereffi, Humphrey & Sturgeon(2005)은 기업 간 관계, 즉 원료조달부터 제품생산, 판매와 AS에 이르기까지 가치사슬구조 유형을 권력 비대칭 및 명시적 조정 수준이 올라감에 따라 시장, 모듈 가치사슬, 관계적 가치사슬, 전속적 가치사슬, 위계로 구분하였는데, 여기서 하도급시스템은 이론적으로 모듈형과 관계형도 포함되지만 불확실성이 높은 시장 여건에서 현실적으로 그 전형은 위계에 가까운 전속형으로 나타나기 쉽다.

한편, Eccles(1981)는 미국 매사추세츠주 건설업체의 하도급생산시스템에 대한 실증분석을 토대로 원·하청기업들 간 협업을 통한 공동학습 투자로부터 해

택을 얻을 수 있기 때문에 이러한 기업현상이 나타나는 것으로 설명하였다. 또한, 협업에 수반되는 사회적 상호작용을 통해 경험할 수 있는 개인들의 즐거움은 주지하는 대로 인간이 추구하는 기본욕구로 자유시장에서는 무디어지기 쉬우며, 따라서 하도급기업현상과 깊은 관련이 있다. 결국 하도급생산시스템은 여러 산업에 걸쳐 광범위하게 활용되고 있는데, 그 이유는 하나의 기업 내에 위계질서를 갖추는 것이 아니라 원·하청기업들 간 지속적 관계가 형성되는 기회를 제공하기 때문이다(Granovetter, 1985). 이러한 사회적 관계 또한 원·하청기업들의 경제적 활동을 설명하는데 중요한 한 측면을 차지한다.

하도급기업의 기술혁신과 재무성과 및 고용효과는 기술협력네트워크 측면에서 긍정적 혹은 부정적으로 다양하게 난다(김철식·이병훈, 2011). 가령 고객업체가 공급업체 실적에 따라 차등보상하는 서열경쟁을 도입한 경우 공급업체는 기술개발 투자 유인을 갖게 되는 반면(Aoki, 2000) 지나친 경쟁은 혁신에 실제로 부정적 영향을 미칠 수 있는데(Aghion, Bloom, Blundell, Griffith & Howitt, 2005), 이를 종합하여 송영조·홍장표(2017)는 원청기업에 대한 납품경쟁과 혁신성과의 역U자형 관계를 실증하였다. 내부노동시장특성 또한 (하도급 지위와 별도로) 조직전략과 고용형태 및 인사제도 묶음 사이의 적합(fit)을 이루는 인사아키텍처(HR architecture)가 구축된 기업일수록 탁월한 조직성고가 유도되면서 궁극적으로 지속적 경쟁우위가 확보된다고 본다(Lepak & Snell, 1999). 즉, 조직내 가치 있고 독특한 인적자본 형성(RBV)이 경쟁구도(산업구조)(OE) 못지않게 중요하다는 입장이다. 이러한 전략적 인사관리(SHRM)의 가설은 Delery & Doty(1996), MacDuffie(1995) 등 여러 연구에서 검증된 바 있다.

따라서 하도급생산시스템은 관료제와 협력적 공동체의 양극단이 결합한 내부형 인사관리, 즉 견고한 내부노동시장의 안정적인 토대에서 불확실한 시장에 대항하여 전반적 조직성과 제고, 그리고 궁극적으로 지속적 경쟁우위를 확보한다고 믿는 기업이론으로 볼 수 있다. 본 연구에서 내부노동시장요소는 인사제도의 묶음(HR configuration)으로 직무분석, 인력전개(deployment),<sup>2)</sup> 직무안정 및 임금규칙으로 구성된다(Osterman, 1987). 이상의 논의를 바탕으로 다음과

2) 본 연구에서 인력전개(deployment)는 인재육성에 초점을 두고 있는 내부형 인사관리의 핵심적인 요소로 성과평가시스템을 토대로 내부충원과 교육훈련에 의한 경력개발 활동을 객관화한 제도들이 체계적인 결합된 범주에 해당된다.



같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 3 : 하도급생산시스템에서 견고한 내부노동시장특성을 대표하는 내부형 인사제도들, 즉 직무분석, 인력전개, 직무안정 및 임금규칙은 전반적 조직성과(경제성과 및 사회적 효용)에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### Ⅲ. 실증분석

#### 1. 표본자료 특성

본 연구에서는 한국노동연구원(KLI)에서 조사의뢰하여 수집된 ‘사업체패널 조사(이하 WPS2017)’ 자료가 사용되었다. 이 자료에 대한 조사는 2017년 7월 중순부터 6개월간 이루어졌으며 응답시점은 동년 12월로 하고 있다. WPS2017 자료에서는 사업장이 농림어업 및 광업을 제외한 상용근로자 30인 이상이 포함되었는데, 최종적으로 수집된 2,868개 사업장 자료 중에서 721개(전체 중 25.14%) 하도급생산시스템 사업장 자료가 분석에 사용되었다. WPS2017 하도급시스템 사업장 자료 특성은 다음과 같다. 먼저 자료의 산업별 분포는 제조업 414개(57.4%), 지식정보서비스업 44개(6.1%), 그리고 금융·보험업 4개(0.6%) 등으로 구성되었다. 다음으로 규모별 분포는 30~99인 292개(40.5%), 100~299인 184개(25.5%), 300~499인 87개(12.1%), 그리고 500인 이상 100개(13.9%) 등으로 구성되었다.

#### 2. 변수 측정

##### 가. 하도급생산시스템 거래유형

하도급 거래유형은 WPS2017에서 하도급거래 중 비중이 가장 큰 품목의 하도급거래가 위탁만 하는 경우(1)와 그 이외의 범주(위탁 또는 수탁(만) : 0), 위·수탁 모두 거래하는 경우(1)와 그 밖의 범주(위탁만 또는 수탁만 : 0), 그리고 수

탁만 하는 경우(1)와 그 이외의 범주(위탁(만) 또는 수탁: 0)에 각각 속하는 사업장들을 더미화하여 분석에 사용하였다.

#### 나. 견고한 내부노동시장(내부형 인사관리)특성: 고용형태 및 인사제도 묶음

내부노동시장특성(HR architecture)은 고용형태와 인사제도 묶음의 조합으로 대표될 수 있다(Lepak & Snell, 1999). 먼저, 하도급기업의 고용형태는 간접고용 비정규직 비율의 경우 전체근로자 대비 파견직, 하청·용역직, 일용직, 특수고용직(독립도급) 근로자 수의 비중이, 직접고용 비정규직 비율은 전체근로자 대비 기간제, 파트타임 근로자 수의 비중이 백분율로 계산되었다.

다음으로, 인사제도 묶음은 4개의 범주, 즉 직무분석, 전개(HRD), 안정 및 임금규칙으로 구분될 수 있는데(Osterman, 1987), 첫째 직무분석은 직무분석 실시 여부에 의해 측정되었다. 둘째, 인력전개(deployment) 범주는 성과평가지스텝(인사고과 실시여부와 피드백 제공 정도의 합산)과 교육훈련시간(법정교육시간을 제외한 1인당 교육훈련 시간)에 의해 측정되었다. 셋째, 직무안정은 정규직 근로자에 대해 경영상의 이유로 해고하지 않는다는 경영정책이나 합의사항의 존재 여부에 의해 측정되었다. 넷째, 임금규칙은 직접보상의 경우 임금수준(대졸신입사원 임금수준)에 의해, 간접보상은 복지후생(주거비, 건강보조, 식사보조, 문화·체육·오락지원, 자기계발, 근로자 상담 등) 개수에 의해 측정되었다.

#### 다. 전반적 조직성과

실증모델에서 다루는 조직성과는 WPS2017의 재무현황 조사표(사전조사)와 성과변수 중에서 가격경쟁력, 품질, 혁신(제품이나 서비스 상품, 공정, 조직 및 마케팅)으로 구성되며, 2017년 말을 기준으로 인사담당자 등으로부터 설문 응답이 이루어졌다. 먼저 영업이익률은 사전조사된 당기매출액 대비 당기영업이익액(손실액) 비율로 계산되었다. 다음으로 가격경쟁력은 ‘귀 사업장의 주력 제품/상품이나 서비스의 가격수준은 경쟁업체에 비해 어떠하였습니까?(5점 척도)’로 측정되었다. 계속해서 품질은 ‘귀 사업장의 주력 제품/상품

이나 서비스의 품질은 경쟁업체에 비해 어떠하였습니까?(5점 척도)로 측정되었다. 마지막으로 혁신은 ‘귀 사업장의 제품이나 서비스 상품, 공정, 조직 및 마케팅 혁신이 실행되었습니까?(2점 척도)’에 각각 응답한 측정치들이 합산되었다(8점 척도).

#### 라. 통제변수

본 연구는 김철식·이병훈(2011), 송영조·홍장표(2017), 한국노동연구원(2018), Kakabadse & Kakabadse(2005)에 근거하여 하도급생산시스템의 인사관리특성과 조직성과의 관계에 영향 미칠 것으로 예상되는 주요 변수들을 의도적으로 통제하였다. 구체적으로 조직 수준의 통제변수로서 업종, 산업구조, 시장수요 상황, 조직규모(매출액 및 종업원 수), 노조유무, 사업장설립역사가 포함되었다.

### 3. 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구에 포함된 변수들의 측정치들에 대한 기술통계 및 상관관계 분석결과는 <표 1>과 같다. 분석결과에 따르면 수탁기업의 경우 조직성과 중 혁신성과와의 상관계수가  $p < .01$  수준에서 통계적 유의성을 보이면서  $-.13$ 으로 추정되었으며, 나머지 조직성과 변수와의 상관분석에서는 통계적 유의성이 검출되지 않았다. 한편, (하도급 거래형태와 조직성과변수를 제외하고) 나머지 변수들 간 상관계수의 분포를 살펴보면 종업원수와 매출액 간( $r = .63, p < .01$ ), 매출액과 임금수준 간( $r = .64, p < .01$ ) 상관이 비교적 높게 추정되었으나  $.70$  이하(Gunst & Mason, 1980)로 선형회귀분석에서 독립변수 또는 통제변수로 사용될 경우 다중공선성(multicollinearity) 문제는 없을 것으로 판단된다.

<표 1> 기술통계 분석결과 및 변수 간 원상관행렬

	평균	표준 편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)
(1)	.33	.47	1																					
(2)	.15	.35	-.29**	1																				
(3)	.57	.49	.02	-.01	1																			
(4)	3.88	.82	.02	.05	-.15**	1																		
(5)	2.94	.93	-.00	.01	-.02	-.01	1																	
(6)	4.81	1.24	-.01	-.06	-.04	.04	.15**	1																
(7)	11.22	2.01	-.10*	-.12**	.06	.07	.17**	.63**	1															
(8)	.27	.44	-.07	-.08*	.06	.01	.07	.45**	.50**	1														
(9)	24.29	14.93	-.06	-.11**	.07*	.09*	.03	.28**	.31**	.35**	1													
(10)	42.27	212.64	-.02	.07*	-.16**	.05	.02	-.18**	-.05	-.08**	-.04	1												
(11)	8.12	20.64	.05	.11**	-.28**	.03	.08*	.16**	-.03	.01	-.10**	-.03	1											
(12)	46940.25	492090.85	-.03	.11**	-.10**	.03	.08*	-.11**	-.03	-.06	-.03	.90**	-.03	1										
(13)	491.27	1736.65	.05	.13**	-.24**	.03	.08*	.10**	-.09*	-.05	-.13**	-.02	.96**	-.02	1									
(14)	.51	.50	.03	-.12**	.07	.11**	-.01	.24**	.33**	.29**	.24**	-.05	-.15**	-.01	.19**	1								
(15)	2.99	.83	-.05	-.04	-.01	.05	.10*	.23**	.26**	.11*	.13**	-.07	.10*	-.03	.07	.12**	1							
(16)	2.46	.56	-.03	-.08*	.01	.10*	.03	.27**	.31**	.16**	.09*	-.10**	-.05	-.06	-.11**	.25**	.12**	1						
(17)	.16	.37	.04	-.04	.04	.05	.01	.18**	.21**	.27**	.16**	-.02	-.07	-.02	-.09*	.19**	.15**	.06	1					
(18)	2976.54	627.70	-.05	-.16**	.07*	.01	.08*	.45**	.64**	.40**	.31**	-.03	-.08*	.00	-.12**	.26**	.21**	.28**	.17**	1				
(19)	5.15	3.13	-.10*	-.07*	.09*	.04	.09*	.42**	.57**	.35**	.22**	-.09*	-.05	-.06	-.10**	.29**	.17**	.45**	.12**	.49**	1			
(20)	2.99	11.53	-.03	-.00	.03	-.04	.08	.02	.20**	.03	.03	.04	-.08	.02	-.06	.05	-.01	.04	.01	.15**	.09**	1		
(21)	3.03	.54	.01	.01	-.06	.01	.18**	-.03	-.03	.03	-.05	.05	-.02	.05	-.01	-.07	.00	-.05	-.03	-.05	-.10*	.04	1	
(22)	3.53	.72	.06	.06	-.00	.16**	.04	.00	.02	.00	.01	.04	-.01	.07	-.03	.01	.06	.11**	.04	-.03	.05	.09*	-.14*	1
(23)	.99	1.33	-.00	-.13**	.10**	.15**	.10**	.18**	.29**	.13**	.11**	-.01	-.07*	.02	-.11**	.23**	.27**	.26**	.15**	.23**	.30**	.03	-.03	.10**

주: 1) \* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ (양측검정).

2) (1) 위·수탁기업 (2) 수탁기업, (3) 제조업, (4) 산업구조, (5) 시장수요상황, (6) ln종업원 수, (7) ln매출액, (8) 노조, (9) 사업장설립역사, (10) 간접고용 비정규직 비율, (11) 직접고용 비정규직 비율, (12) 간접고용 비정규직 비율<sup>2</sup>, (13) 직접고용 비정규직 비율<sup>2</sup>, (14) 직무 분석, (15) 성과평가시스템, (16) 교육훈련, (17) 직무안정, (18) 임금수준, (19) 복지후생, (20) 영업이익률, (21) 가격경쟁력, (22) 품질, (23) 혁신.

#### 4. 가설검정

본 연구는 하도급생산시스템 내에 위·수탁거래유형(상황), 비정규직 활용규모(고용형태) 및 인사제도 묶음(HR configuration)의 조합이 나타내는 인사관리 특성(HR architecture)이 전반적 조직성과에 어떻게 영향을 미칠지에 대해 검정하였다. 분석결과, 인사관리특성과 조직성과의 관계에 대한 다중회귀분석 <표

2>, 하도급 거래유형별 조직성과의 차이분석 <표 3>, 그리고 전반적 조직성과 중 혁신성과를 구성하는 제품, 공정, 조직 및 마케팅혁신의 영향요인에 대한 로지스틱 회귀분석 <표 4>에 나타나는 바와 같았다.

먼저, 통제변수와 하도급생산시스템 성과 간 회귀분석결과(표 2 참조)를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 제조업의 경우 비제조업에 비해 혁신성과가  $p<.01$  수

<표 2> 하도급기업 성과의 영향요인에 대한 분석결과

변수		영업이익률	가격경쟁력	품질	혁신	
하도급 거래유형	위·수탁기업	.014	.032	.010	-.042	
	수탁기업	.031	-.050	.061	-.103*	
조직통제	제조업	-.042	-.119**	.046	.147***	
	산업구조	-.071	-.026	.162***	.146***	
	시장수요	-.009	.151***	-.031	-.011	
	ln중업원	-.139*	-.043	.057	-.034	
	ln매출액	.340***	.007	.100	.160*	
	노조	-.132**	.229***	-.046	-.067	
	사업장 설립 역사	-.007	-.031	.068	-.020	
내부 노동 시장 특성	고용 형태	간접고용 비정규직 비율	.480**	-.030	.004	-.275
	직접고용 비정규직 비율	-.273*	-.097	.116	.272*	
	간접고용 비정규직 비율 <sup>2</sup>	-.453**	.099	-.008	.280	
	직접고용 비정규직 비율 <sup>2</sup>	.115	.034	-.106	-.256*	
인사 제도	1. 직무분석	.009	-.110*	-.142**	.031	
	2. 성과평가시스템	-.001	.039	.040	.111**	
	3. 교육훈련	.019	.092	.149**	.131**	
	4. 직무안정	.005	-.035	.060	.050	
	5. 임금수준	.083	-.022	-.198***	-.016	
	6. 복지후생	-.056	-.124*	-.009	.102	
R <sup>2</sup>		.134	.092	.093	.176	
F		2.533***	1.643**	1.67**	3.502***	
표본 수		331	329	329	331	

주: 1) \* :  $p<.10$ , \*\* :  $p<.05$ , \*\*\* :  $p<.01$ .

2) 하도급기업의 거래유형은 위탁과 수탁을 동시에 하는 위·수탁기업, 수탁만 하는 수탁기업 및 위탁만 하는 위탁기업으로 구성되며, 기준집단(base group)은 위탁기업임.

준에서 통계적으로 유의하게 더 우수한 것으로 나타났다. 둘째, 산업구조는 분산(高 경쟁)되어 있을수록 전반적인 조직성과 중 품질과 혁신성도가  $p < .01$  수준에서 통계적 유의성을 가지면서 높게 분석되었다. 셋째, 시장수요는 빠르게 증가하는 상황에 놓인 하도급기업일수록 높은 가격경쟁력을 갖는 것으로 검정되었다. 넷째 조직규모의 경우, 종업원이 많은 사업장일수록 영업이익률이  $p < .10$  수준에서 통계적으로 유의하게 낮게, 그리고 매출액이 큰 사업장일수록 영업이익률과 혁신성도가  $p < .01$  또는  $.10$  수준에서 통계적 유의성을 가지면서 높게 분석되었다. 마지막으로, 노조기업은 무노조의 경우에 비해  $p < .01$  또는  $.05$  수준에서 통계적 유의성을 가지면서 영업이익률은 더 낮게, 가격경쟁력은 반대로 더 높게 분석되었다.

다음으로, 하도급기업의 인사관리 상황으로 거래유형과 조직성과의 관계를 분석한 결과를 살펴보면 다음과 같다. 회귀분석 결과(표 2 참조), 기준집단(base group)인 위탁기업에 비해 수탁기업이 조직성과 중 혁신성도가  $p < .10$  수준에서 통계적으로 유의하게 더 낮게 나타났다. 그 밖의 거래유형과 조직성과의 관계에서는 통계적 유의성이 검출되지 않았다. 보다 세부적으로, 혁신성도의 4가지 대상(제품, 공정, 조직 및 마케팅 혁신)과 하도급 거래유형 간 로지스틱 분석결과(표 4 참조), 수탁거래기업은 여러 혁신 중 공정혁신이 위탁기업(기준집단)에 비해  $p < .05$  수준에서 통계적 유의성을 가지면서 더 낮은 것으로 검정되었다. 따라서 가설 1은 부분적으로 채택되었다.

한편, 거래유형별 기업성과의 기술 및 차이 분석결과에 따르면(표 3), 첫째, 조직성과 중 영업이익률은 위탁기업(3.38%), 수탁기업(2.83%), 위·수탁기업(2.43%) 순으로 계산되었는데, 이 중 위탁기업과 수탁기업 간 차이에서  $p < .10$  수준에서 통계적 유의성이 나타났다. 둘째, 품질에 대한 인식 수준의 경우 다른 형태의 조직성과에서 나타나는 서열패턴과 달리 수탁기업(3.63), 위·수탁기업(3.59), 위탁기업(3.46) 순으로 계산되었으며, 여기서 수탁기업과 위탁기업 간, 그리고 위·수탁기업과 위탁기업 간 차이에서  $p < .05$  수준에서 통계적 유의성이 검출되었다. 셋째, 혁신성도에 대한 인식(평가) 수준은 위탁거래기업(1.12), 위·수탁거래기업(.99), 수탁거래기업(.58) 순으로 나타나는데, 이 중 위·수탁기업과 수탁기업 간 차이에서  $p < .01$  수준에서 통계적 유의성이 검출되었다.

〈표 3〉 하도급 거래유형별 성과 측정치의 기술 및 차이 분석

구분 1			위탁기업			위·수탁기업			수탁기업			
			표본 크기	평균	표준 편차	표본 크기	평균	표준 편차	표본 크기	평균	표준 편차	
하도급 거래 유형별	영업이익률		319	3.38	12.28	200	2.43	11.17	66	2.83	8.53	
	가격경쟁력		353	3.02	.55	230	3.04	.55	103	3.05	.47	
	품질		354	3.46	.75	230	3.59	.67	104	3.63	.68	
	혁신		375	1.12	1.42	239	.99	1.27	107	.58	1.08	
성과의 기술 분석	혁신 대상	제품	375	.24	.43	239	.24	.43	107	.14	.35	
		공정	375	.30	.46	239	.28	.45	107	.15	.36	
		조직	375	.32	.47	239	.28	.45	107	.16	.37	
		마케팅	375	.25	.43	239	.19	.39	107	.13	.34	
구분 2			위탁 vs. 위·수탁기업			위·수탁 vs. 수탁기업			위탁 vs. 수탁기업			
			자유도	평균 제곱	F	자유도	평균 제곱	F	자유도	평균 제곱	F	
하도급 거래 유형간 성과의 차이 분석	영업이익률	집단 간	1	110.68	.79	1	131.58	.70	1	1236.10	2.83 *	
		집단 내	517	140.84		264	188.20		517	436.55		
	가격경쟁력	집단 간	1	.05	.17	1	.01	.02	1	.05	.17	
		집단 내	581	.31		331	.28		581	.31		
	품질	집단 간	1	2.28	4.41 **	1	.13	.30	1	2.28	4.41 **	
		집단 내	582	.52		332	.45		582	.52		
	혁신	집단 간	1	2.15	1.16	1	12.81	8.66 ***	1	2.15	1.16	
		집단 내	612	1.86		344	1.48		612	1.86		
	혁신 대상	제품	집단 간	1	.00	.01	1	.71	4.36 **	1	.00	.01
			집단 내	612	.18		344	.16		612	.18	
		공정	집단 간	1	.05	.26	1	1.35	7.44 ***	1	.05	.26
			집단 내	612	.21		344	.18		612	.21	
조직		집단 간	1	.16	.74	1	1.17	6.37 **	1	.16	.74	
		집단 내	612	.21		344	.18		612	.21		
마케 팅	집단 간	1	.62	3.52 *	1	.24	1.72	1	.62	3.52 *		
	집단 내	612	.18		344	.14		612	.18			

주: 1) \*:  $p < .10$ , \*\*:  $p < .05$ , \*\*\*:  $p < .01$ .

계속해서 하도급생산시스템에서 전반적 조직성과에 대한 비정규직 활용효과를 살펴보면 다음과 같다. 회귀분석 결과(표 2 참조), 먼저 간접고용 비정규직의 경우 조직성과 중에서 영업이익률에 대하여  $p < .05$  수준에서 활용규모는 정(+)의 효과가, 그리고 그 활용규모의 제공은 부(-)의 효과가 있는 것으로 나타났다. 다음으로 직접고용 비정규직의 경우, 조직성과 중 혁신성과에 활용규모는 정(+)의 효과가, 그리고 그 활용규모의 제공은 반대로 부(-)의 효과가 있는 것으로 검정되었다. 이는 간접고용 및 직접고용 비정규직 활용은 그 규모를 늘려감에 따라서 각각 영업이익률과 혁신성과가 개선되다가 최적수준에 해당되는 극

점을 지나면서 반대로 감소하게 된다는 의미다. 한편, 혁신성과 대상을 세분화하여 비정규직 활용과의 관계를 분석한 결과(표 4 참조), 마케팅 혁신성과가 직접고용 비정규직 활용과 완만한 역U자 형태의 로지스틱 회귀방정식 추정이 이루어졌다. 가설 2는 부분적으로 채택되었다.

이와 같이 하도급시스템 고용형태(employment mode) 중 비정규직 활용규모와 조직성과의 곡선형 관계를 추정한 다중회귀방정식을 비정규직 비율변수로 편미분하여 그 최적 활용규모를 계산해 보면, 간접고용 비정규직의 경우 전체 근로자 대비 0.5298%일 때 영업이익률이 극값을 가지며, 직접고용 비정규직은 전체근로자 대비 0.5312%에서 혁신성과가 가장 높게 인식되고 있는 것으로 나타났다. 이 계산 결과는 <표 1>에 나타난 바와 같이 하도급생산시스템에서 평균적으로 간접고용 비정규직 42.27%(표준편차 212.64%)를, 직접고용 비정규직 8.12%(표준편차 20.64%)를 현실적인 활용규모의 대표적 수준으로 볼 때 매우 낮게 형성되고 있음을 알 수 있다. 이에 대한 해석은 시사점 및 향후 연구방향에서 후술하기로 한다.

직무분석, 인력전개, 직무안정 및 임금규칙 범주로 대표되는 내부노동시장요소(Osterman, 1987)에 해당되는 인사제도 묶음(HR configuration)이 하도급생산시스템 성과에 미치는 영향을 분석한 결과(표 2 참조)는 다음과 같다. 첫째, 직무분석은 하도급시스템 성과 중 가격경쟁력( $\beta = -.110$ )과 품질( $\beta = -.142$ )에  $p < .05$  또는  $.10$  수준에서 통계적 유의성을 가지면서 부(-)의 효과가 있는 것으로 나타났다. 둘째, 인력전개는, 먼저 인사 의사결정의 기초가 되는 성과평가시스템의 경우 혁신성과( $\beta = .111$ )에  $p < .05$  수준에서 통계적으로 유의하게 정(+)의 효과가, 다음으로 교육훈련은 품질( $\beta = .149$ )과 혁신성과( $\beta = .131$ )에  $p < .05$  수준에서 통계적 유의성을 가지면서 정(+)의 효과가 있는 것으로 검정되었다. 셋째, 조직성과에 대한 직무안정 효과는 통계적 유의성이 검출되지 않았다. 마지막으로, 임금규칙의 경우 임금수준이 높은 하도급생산 사업장일수록 품질( $\beta = -.198$ )이  $p < .01$  수준에서 통계적 유의성을 가지며 떨어지는 것으로, 그리고 복지후생이 풍부한 사업장일수록 가격경쟁력( $\beta = -.124$ )이  $p < .10$  수준에서 통계적 유의성을 보이며 낮아지는 것으로 분석되었다.

혁신성과에서 그 대상을 세분화하여 내부노동시장요소와의 관계를 로지스틱 분석한 결과(표 4 참조), 먼저 직무분석은 어느 혁신유형과도 통계적 유의성이



검출되지 않았다. 둘째, 인력전개(deployment) 범주를 구성하는 성과평가시스템은 조직혁신( $\beta=.285$ )에  $p<.10$  수준에서 통계적 유의성을 보이면서 정(+)<sup>1)</sup>의 효과를, 또 다른 구성요소인 교육훈련은 공정, 조직 및 마케팅 혁신( $\beta=.659, .576, .593$ )에  $p<.05$  또는  $.10$  수준에서 통계적 유의성을 가지면서 정(+)<sup>1)</sup>의 효과가 있는 것으로 나타났다. 셋째, 직무안정은 마케팅혁신( $\beta=.574$ )에  $p<.10$  수준에서 통계적 유의성을 보이면서 정(+)<sup>1)</sup>의 효과가 있는 것으로 검증되었다. 마지막으로, 임금규칙 범주의 경우 임금수준은 혁신성과 유형 어느 것보다 통계적 유의성이 나타나지 않았는데 비하여 복지후생은 공정혁신( $\beta=.142$ )에  $p<.01$  수준에서 통계적 유의성을 보이면서 정(+)<sup>1)</sup>의 효과가 있는 것으로 분석되었다.

〈표 4〉 하도급기업 혁신성과 유형의 영향요인에 대한 로지스틱 분석결과

변수		제품 혁신	공정 혁신	조직 혁신	마케팅 혁신	
상수		-7.606 ***	-6.166 ***	-5.421 ***	-7.360 ***	
하도급거래 유형	위·수탁기업	-.259	.186	-.244	-.442	
	수탁기업	-.393	-1.018 **	-.597	-.523	
조직통제	제조업	.993 ***	1.348 ***	.007	.276	
	산업구조	.475 ***	.376 **	.156	.516 ***	
	시장수요	.061	-.032	-.263 *	.184	
	ln종업원	.045	-.188	-.072	-.071	
	ln매출액	.126	.093	.290 ***	.145	
	노조	-.600 *	-.199	-.147	-.310	
	사업장 설립 역사	-.004	.006	-.015	.007	
내부 노동 시장 특성	고용 형태	간접고용 비정규직 비율	.005	-.008	-.006	-.007
		직접고용 비정규직 비율	.021	.042	.039	.075 **
		간접고용 비정규직 비율 <sup>2</sup>	.000	.000	.000	.000 *
		직접고용 비정규직 비율 <sup>2</sup>	.000	.000	-.000	-.001 **
인사 제도	1. 직무분석	-.183	.071	.424	.246	
	2. 성과평가시스템	.255	.226	.285 *	.240	
	3. 교육훈련	.378	.659 **	.576 *	.593 *	
	4. 직무안정	.326	.195	-.209	.574 *	
	5. 임금수준	.000	.000	.000	.000	
	6. 복지후생	.058	.142 ***	.005	.038	
-2log 우도		357.992	353.594	367.595	339.768	
Cox와 Snell의 R <sup>2</sup>		.134	.166	.130	.144	
Nagelkerke R <sup>2</sup>		.190	.232	.182	.208	
표본 수		331	331	331	331	

주: 1) \* :  $p<.10$ , \*\* :  $p<.05$ , \*\*\* :  $p<.01$ .

2) 하도급기업의 거래유형은 위탁과 수탁을 동시에 하는 위·수탁기업, 수탁만 하는 수탁기업 및 위탁만 하는 위탁기업으로 구성되며, 기준집단(base group)은 위탁기업임.

이러한 분석결과를 요약하면, 전반적 조직성과 중에서 가격경쟁력과 품질의 경우 견고한 내부노동시장특성을 나타내는 직무분석과 복지후생은 오히려 부정적인 영향요인으로 작용하고 있는 것으로 나타났으나, 견고한 내부노동시장 특성을 대표하는 인력전개(deployment) 범주에 속하는 성과평가시스템(PMS)과 교육훈련(HRD)은 조직성과 중 혁신성과와 품질에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 혁신 대상을 세분화한 분석결과에서는 견고한 내부노동시장특성을 표상하는 인력전개뿐만 아니라 직무안정과 풍부한 복지후생이 긍정, 조직 및 마케팅 혁신에 긍정적인 효과를 미치는 것으로 검증되었다. 따라서 가설 3은 부분적으로 채택되었다.

## IV. 결론 및 시사점

### 1. 결과 요약 및 시사점

본 연구는 하도급생산시스템 인사관리의 주요 상황으로 위·수탁거래 유형과 견고한 내부노동시장특성(낮은 비정규직 활용율과 내부형 인사제도 묶음의 조합)으로 이루어진 인사관리특성과 전반적 조직성과의 관계를 가설화 및 검증하였다.

분석결과는 다음과 같다. 한국노동연구원의 WPS2017 자료를 토대로 가설모형을 실증한 결과, 먼저 하도급생산시스템 성과 중 영업이익률의 경우 위탁기업이 수탁기업보다, 혁신은 위·수탁기업이 수탁기업보다 그 측정치 평균이 더 높게 계산되었으며 통계적으로 유의한 차이가 존재하는 것으로 분석되었다. 더욱이 회귀분석에서 혁신성과는 위탁기업과 비교해서 수탁기업이 더 낮게 나타나는 것으로 검증되었다. 즉, 가설 1은 부분 채택되었다. 둘째, 하도급기업의 고용형태 중에서 간접고용 비정규직 활용규모는 영업이익률과, 그리고 직접고용 비정규직 활용규모는 혁신성과와 역U자형 회귀관계를 갖는 것으로 검증되었다. 즉, 가설 2는 부분 채택되었다. 마지막으로, 견고한 내부노동시장을 대표하는 내부형 인사제도 묶음 중 인력전개(deployment) 범주에 속하는 성과평가시

스팀과 교육훈련제도는 혁신성과에 정(+)의 효과를 갖는 것으로 검증되었다. 더욱이 혁신 대상을 세분화하면 인력전개뿐만 아니라 내부형 인사제도로 분류되는 직무안정과 풍부한 복지후생이 공정, 조직 및 마케팅 혁신에 긍정적인 효과를 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 3은 부분 채택되었다.

본 연구의 분석결과를 바탕으로 다음과 같은 의의와 시사점을 도출할 수 있다. 먼저, 글로벌화와 기술시장의 급격한 변화로 유연성과 민첩성에 대한 요구 압력이 커지고 있는 가운데 기업들은 사업전략 실행에 중요한 직무(strategic job)에 집중하여 실행능력(capabilities)을 강화하고 불완전한 시장정보로 인해 발생하는 비용을 최소화하기 위해 준기업 형태의 하도급생산시스템을 활용하고 있다. 그러나 현실적으로 이러한 생산시스템에서 원·하청 간 불공정성과 비효율 문제가 발생되기도 하는데, 이에 대한 전통적 해결방식은 정부의 노동정책과 규제, 사회입법과 제도에 의한 사후적 처방이었으나, 글로벌화와 급속한 기술 변화로 불확실성이 높은 최근 상황에서는 생산·공급네트워크 스스로 자율적인 문제해결역량 개발과 상호보완이 요청된다. 이를 학습이론 관점에서 보면, 기업행동 개선을 위해 긍정적 강화나 처벌뿐만 아니라 부정적 강화와 내재적 동기 개발모델과 균형도 이루어질 필요가 있다. 본 연구는 원·하청문제에 대한 기존의 결정론적 시각 또는 제도경제학적 접근을 보완하기 위해 자원기준이론(RBV)의 관점에 따라 하도급생산시스템 내에 자체적인 전략을 토대로 한 거래유형, 고용형태 및 인사제도 묶음의 조합으로 대표되는 인사관리특성과 전반적인 조직성과의 관계를 실증하고 있다는 데 그 의의가 있다.

둘째, 시장근본주의자들은 하이에크(Hayek, F.A.)의 소위 진화론적 합리주의(evolutionary rationalism)에 입각하여 불확실성이 높은 경쟁시장에 적응하기 위해 요구되는 조직 유연성과 민첩성에는 날씬한 조직형태와 느슨한 내부노동시장(시장형 인사관리)이 적절하다고 주장하는데, 동일한 상황에서 기업들은 서로 부족한 자원을 보완하기 위해 협력적 생산네트워크를 구축하여 조직규모를 확대하기도 한다. 즉, 무한경쟁 시대에 기업들은 전략적 마인드를 강화하며 독특한 자원 보유를 위해 견고한 내부노동시장을 구축하여 불확실한 시장에 대응하기도 한다. 본 연구는 글로벌 경제의 불확실성이 고조되고 있는 상황에서 진화된 조직은 시장형이라는 시장근본주의자들의 논증과는 별도로, 현실에서

는 오히려 준기업 형태의 기업 간 협력적 네트워크를 결성하고 관료제형과 공동체형의 양극단이 결합된 내부형 조직(internal system)(Delery & Doty, 1996)을 구축할 수도 있다는 점을 시사한다.

셋째, 비정규직 고용은 여러 해석이론과 실증연구들을 대응해 보면 양적 유연성(인건비, 부수적 관리비용)과 기능적 유연성(전략적 실행능력) 간 딜레마가 존재한다(이동진·강대석, 2019). 본 연구에서는 하도급생산시스템에서 비정규직 활용규모와 조직성과의 관계가 역U자형임이 나타났는데, 그 최적 활용규모가 간접고용의 경우 영업이익률 기준 전체근로자 대비 0.5298%, 직접고용은 혁신성과 기준 전체근로자 대비 0.5312%로 각각의 평균 활용률(간접고용 42.27%, 직접고용 8.12%)과 비교해 보면 매우 낮은 수준에 위치하고 있는 것으로 계산되었다. Penrose 효과(Teece, 1982), 즉 조직의 객관적인 적정 규모는 존재하지 않으며 다만 경영실행능력(managerial capability) 한계에 의해서 결정된다는 설명에 입각하여 볼 때, 본 연구의 분석은 하도급생산시스템에서 직접고용뿐만 아니라 특히 간접고용 비정규직에 대한 인사관리(또는 이해관계자경영, 지속가능경영)가 전략적 수준으로 이루어지고 있다고 보기 어렵다는 점을 시사한다. 즉, 하도급생산시스템의 간접고용 문제해소와 예방을 위해 협력업체를 포함한 이해관계자집단을 고려한 전략적 파트너십 지향 인사관리(SHRM)의 필요성을 함의한다.

마지막으로, 하도급생산시스템은 주지하는 대로 주류 경제학에서 강조하는 시장질서(spontaneous order)뿐만 아니라 보수적인 윤리학자들이 고집스럽게 주장하는 인위적 또는 선형적 질서(transcendent order)의 설계·계획에 의해 그 질서가 비로소 유지될 수 있다고 할 수 있다. 따라서 하도급시스템에서 나타날 수 있는 불공정성 및 비효율 문제해결은 정부와 기업·시장의 관민협조방식(public-private partnership)에 의해 이루어질 필요가 있다. 즉, 강한 정부에 의해 사회윤리(정의)를 고려한 규제 및 인센티브와 경제논리에 입각한 민간기업의 자율이 화합해야 한다. 하도급생산시스템의 자체적인 문제해결역량으로 본 연구가 주목한 부분은 인사관리다. 언급한 대로, 인사제도 중에서 성과평가시스템(인사고과 및 체계적인 피드백)과 교육훈련제도는 혁신성과에 정(+)의 효과가 있는 것으로 검정되었는데, 체계적인 피드백과 교육훈련제도는 공동체

(community)에, 공식적 인사고과제도는 관료제(hierarchy)에 각각 부합한다. 따라서 불확실한 시장에 적응하며 지속적 경쟁우위를 확보하는 하도급생산시스템은, 물론 시장질서(가격결정 메커니즘과 행위규범)와 더불어 공동체와 관료제의 양극단 간 결합이 뜻하는 자연적(본능적) 질서(소통과 협동 및 학습에 대한 선형적 욕구)(natural order)와 인위적 질서(설계 및 계획에 의한 규칙·질서 부여 습관)가 균형적으로 적용되어야 한다는 점을 본 연구는 시사한다.

## 2. 연구의 한계 및 제언

본 연구는 일정한 한계를 안고 있기 때문에 결과 해석에 유의할 필요가 있으며, 이러한 한계를 극복하기 위한 후속연구들이 이루어질 필요가 있다. 또한 본 연구에서 다루고 있는 변수들과 그에 대한 실증모델이 제한적이라는 점을 지적하지 않을 수 없다. 즉, 민주주의와 자유시장경제의 기본토대가 되는 사회 성원의 심리적 기초(micro-foundations) 정립에 기여하기 위해서는, 예를 들어 하도급생산시스템 내에 근로자들의 공정성 인식과 같이 개인수준의 프로세스와 조직의 인사관리의 다층적 관계(multi-level relations)가 체계적으로 검토되어야 하나 본 연구는 조직수준의 단층분석에 그치고 있다. 더욱이, 하도급시스템에서 제기되고 있는 불공정성 및 비효율 문제의 효과적 해결은 주지한 대로 국민협조방식(public-private partnership)이 현실적으로 요구되는데, 하도급생산네트워크 내에 민간기업의 인사관리와 정부의 원·하청상생협력방안과의 연계에 대한 거대 담론이 전개되지 못하였다. 또한 위·수탁기업의 전반적 조직성과는 인사제도 및 리더십의 개발에 따라 바뀔 수 있는데 본 연구는 횡단분석에 그치고 있다.

계속해서, 회귀관계가 성립되기 위해서 고용형태와 인사제도의 측정치들은 영업이익률을 비롯한 조직성과 변수들보다 시간적 우선성(temporal precedence)이 전제(Hume, D.)되어야 하나 분석에 사용된 WPS2017자료는 동일 시점에서 측정이 이루어졌기 때문에 역인과성(reverse causality) 존재를 부인하기 어렵다. 마지막으로, 하도급생산시스템 인사관리의 주요 상황으로 거래유형과 통제변수들(업종, 산업구조, 시장수요상황)을 포함한 실증모델을 단층분석하였는데,

엄밀히 말해서 이들은 조직수준보다 거시단위의 변수들로 다층적 관계가 검토되어야 한다. 즉, 분산분석( $\chi^2$ -test)과 회귀분석( $t$ -test)으로 구성된 임의계수회귀모델(random-coefficient regression model)(HLM)이 적용되어야 하나 그러하지 못한 기성화(既成化)된 WPS2017패널자료 사용의 한계점이 있다.

따라서 향후연구에서는 첫째, 하도급생산시스템을 구성하는 위·수탁기업은 하도급 차수가 올라감에 따라 근로자들의 공정성 인식이 낮아지는 것으로 나타나고 있는데(한국노동연구원, 2018), 조직성과의 기초가 되는 공정성 인식 개선의 단초를 발굴하기 위해 인사관리의 주요 상황변수들(예를 들어, 업종, 기업규모, 산업구조, 시장수요, 기술협력방식, 거래기간, 거래의존도 벤더 차수 등)을 포함하여 전략(기업)수준의 고용정책, 인사제도 묶음, 그리고 개인수준의 인식과 태도 및 행위의 다층적 관계가 검토되어야 할 것이다. 둘째, 복잡한 하도급생산시스템들에 적합한 인사관리 현상을 제대로 포착하기 위해 전략적 파트너십 지향 인사관리를 포함하여 다양한 인사관리 유형들을 이용한 종합적인 검토가 이루어져야 할 것이다. 셋째, 계량분석에서 처리할 수 있는 변수들의 제한을 극복하기 위해 질적 분석방법(ethnographic interview)을 이용하여 위·수탁기업의 인사관리와 조직성과 사이의 프로세스를 체계적으로 설명(묘사)하는 이론개발과 정부의 규제 및 인센티브제도와 연계에 대한 거대 담론 전개, 그리고 이 결과물들에 대한 대대적인 공유(보급)가 이루어져야 할 것으로 보인다. 넷째, 시간흐름에 따른 하도급기업의 인사제도 및 리더십의 개발과 조직성과의 관계에 대한 종단분석이 이루어져야 할 것이다. 마지막으로, 하도급생산시스템에서 제기되는 문제해결로 정부의 인센티브와 같이 긍정적 강화(positive reinforcement)와 상호보완될 수 있는 민간영역의 자율에 의한 또 하나의 방식으로, 독립적인 비정부기구(NGO)가 하도급기업과 정부정책을 감시하고 여론을 통해 이해당사자들을 압박하는 부정적 강화모델(negative reinforcement)의 개발도 검토해 볼 필요가 있다.

## 참고문헌

- 김철식·이병훈(2011). 「하도급 구조와 노동시장 불평등에 관한 연구」. 『한국 사회학』 45 (2) : 1~24.
- 노세리·김미희·이상민(2015). 「비정규직 고용과 기업성과의 비선형적 관계에 관한 연구」. 『경영학연구』 44 (6) : 1735~1758.
- 송영조·홍장표(2017). 「하도급기업의 거래관계 특성이 혁신성가에 미치는 영향」. 『산업경제연구』 30 (3) : 1051~1074.
- 이동진·강대석(2019). 「기업내 인사관리특성이 간접고용 비정규직 활용과 조직성과의 관계에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구」. 『조직과 인사관리 연구』 43 (4) : 1~25.
- 이선호·박우성(2017). 「비정규직 활용과 기업성과: 비정규직 인사관리 제도화의 조절효과」. 『산업관계연구』 27 (1) : 81~106.
- 조성재·이병훈·홍장표·임상훈·김용현(2004). 『자동차산업의 도급구조와 고용관계의 계층성』. 한국노동연구원.
- 한국노동연구원(2015). 『산업과 고용구조 정상화를 위한 정책과제: 원하청 관계를 중심으로』. 고용노동부.
- \_\_\_\_\_ (2018). 『원하청 임금격차 및 상생협력방안』. 고용노동부.
- 한국생산성본부(2015). 『2015 기업규모별·업종별 노동생산성 분석』. 한국생산성본부.
- 홍장표(2006). 「하도급네트워크를 통한 기업간 기술협력과 혁신성과」. 『중소기업연구』 28 (4) : 95~116.
- \_\_\_\_\_ (2010). 「하도급거래에서 고객업체와 공급업체의 위험부담에 관한 연구」. 『Asia Pacific Journal of Small Business』 32 (2) : 69~81.
- 홍장표·김종호(2016). 「불완전계약에서 서열경쟁이 공급업체의 연구개발투자에 미치는 영향」. 『경제발전연구』 22 (2) : 95~122.

- Aghion, P., N. Bloom, R. Blundell, R. Griffith, and P. Howitt(2005). "Competition and Innovation : An Inverted-U Relationship." *Quarterly Journal of Economics* 120 (2) : 701~728.
- Aoki, M.(2000). *Toward a Comparative Institutional Analysis*. The MIT Press, Cambridge Massachusetts.
- Arthurs, H.(2001). "Reinventing Labor Law for the Global Economy : The Benjamin Aaron Lecture." *Berkeley Journal of Employment and Labor Law* 22 (2) : 271~294.
- Asanuma, B. and T. Kikutani(1992). "Risk Absorption in Japanese Subcontracting : A Micro Econometric Study of the Automobile Industry." *Journal of the Japanese and International Economics* 6 : 1~29.
- Davis-Blake, A. and B. Uzzi(1993). "Determinants of Employment Externalization : A Study of Temporary Workers and Independent Contractors." *Administrative Science Quarterly* 38 (2) : 195~223.
- Delery, J. E. and D. H. Doty(1996). "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions." *Academy of Management Journal* 39 (4) : 802~835.
- Dyer, J. H. and K. Nobeoka(2000). "Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network : The Toyota Case." *Management Journal* 21 (3) : 345~367.
- Eccles, R.(1981). "The Quasifirm in the Construction Industry." *Journal of Economic Behavior and Organization* 2 (4) : 335~357.
- Gereffi, G., J. Humphrey and T. Sturgeon(2005). "The Governance of Global Value Chain." *Review of International Political Economy* 12 (1) : 78~104.
- Granovetter, M.(1985). "Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness." *American Journal of Sociology* 91 (3) : 481~510.
- Gunst, R. F. and R. L. Mason(1980). *Regression Analysis and Applications*. New York : Marcel Dekker.



- Kakabadse, A. and N. Kakabadse(2005). "Outsourcing : Current and Future Trends." *Thunderbird International Business Review* 47 (2) : 183~204.
- Karlsson, C. and O. Olsson(1998). "Product Innovation in Small and Large Enterprises." *Small Business Economics* 10 : 31~46.
- Kaufmann, A. and F. Tondtling(2002). "How Effective is Innovation Support for SMEs? An Analysis of the Region of Upper Austria." *Technovation* 22 (3) : 147~159.
- 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 Review* 24 (1) : 31~48.
- MacDuffie, J. P.(1995). "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry." *Industrial and Labor Relations Review* 48 : 197~221.
- Osterman, P.(1987). "Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets." *Industrial Relations* 26 (1) : 46~67.
- O'Rourke, D.(2003). "Outsourcing Regulation : Analyzing Nongovernmental Systems of Labor Standards and Monitoring." *The Policy Studies Journal* 31 (1) : 1~29.
- Rowley, T., D. Behrens, and D. Krackhardt(2000). "Redundant Governance Structures : An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel Semiconductor Industries." *Strategic Management Journal* 21 (3) : 369~386.
- Teece, D. J.(1982). "Towards An Economic Theory of The Multiproduct Firm." *Journal of Economic Behavior and Organization* 3 (1) : 39~63.
- Way, S. A., D. P. Lepak, C. H. Fay and J. W. Thacker(2010). "Contingent Workers' Impact on Standard Employee Withdrawal Behaviors : Does What You Use Them for Matter?" *Human Resource Management* 49 (1) : 109~138.

## Influential Factors on Subcontracting Production System : HRM Characteristics

Lee DongJin

As global competition has increased over recent years, managers might be motivated to diversify away risk by means of vertical linkage or the like. Neoclassical explanation of these sizable firms are shown to be deficient. This paper analyze and interpret a relations between HRM characteristics in joint production system and overall performance using KLI's 2017 workplace panel data in order to theorize HRM of subcontracting production system. The results of the current study are as follows: Firstly, there are significant differences of operation profit rate and innovation between contracting firms and subcontracting ones, the former is higher than the latter. Secondly, it is statistically significance that analyze the inverted U-shaped relations between contract workers' ratio and organization performance. Lastly, it shows that workforce deployment including performance management system and education & training practice are positively influenced to innovation. Findings suggest that internal system(Delery & Doty, 1996) based on combination of bureaucracy and community might be constructed rather than evolution to market type organization to cope with uncertainty in an era of globalization. The present study shows that it will be necessary to develop multi-level relations between HRM characteristics and workers' psychological process to theorize HRM in subcontracting production network(quasi-firms).

Keywords : subcontracting production system, ILM, internal system, deployment