

사람중심 경영과 노사관계*

김 동 배**

I. 머리말

글로벌화와 불확실성의 시대에 우리 기업의 생존은 인적자원에 대한 투자와 활용이라는 사람중심 경영을 통한 항상적 혁신역량의 구축에 달려 있다. ‘경영이란 물건이 아니라 사람을 다루는 것’이라 하면 사람중심 경영은 동어반복적일 수 있지만, 외환위기 이후 지나친 단기성과주의의 폐해 및 사람이 중심인 무형자산이 기업경쟁력을 좌우하는 현 시점을 감안하면 ‘사람중심 경영’은 재차 강조되어도 무방할 것이다. 예를 들어 제조업 강국 일본의 화려한 부활 이면에는 지속적인 R&D투자와 함께 사람중심 경영이 놓여 있음에 주목할 필요가 있다. 일본 경영인들은 사람을 잘라서 이익을 내는 것은 생각하지도 못하고 만일 그런 생각을 한다면 “당신 옷 벗으시오”라는 게 경영계의 암묵적 규범으로 알려져 있다.

사람중심 경영과 관련해서 자주 거론되는 가치경영, 오너십 경영의 핵심어는 참여와 발언을 통해 근로자가 일의 주인이 되는 ‘일하고 싶은 직장 만들기’로 요약할 수 있다. 예를 들어 Pfeffer(2001)는 근로자들이 직장생활에서 가장 중시하는 가치는 자기실현, 일의 사회적 가치의미, 동료관계, 직장생활과 사회·가정생활 조화이며, 가치경영을 구현하기 위한 7가지 정책으로 단기이익·주주가치 극대화 경영의 지양, 자율과 임파워먼트, 자율작업팀, 집단성과급, 잠재능력 발휘를 극대화하는 관리, 직장과 사회(가정)생활의 조화, 권위주의의 불식을 들고, 근로자가 회사의 주인처럼 생각하고 행동하는 ‘오너십’ 경영을 구현하기 위한 정책으로 정보공유, 자율과 참여의 확대, 학습에 대한 투자, 우리사주 보유나 집단성과배분 등을 들고 있다(Ownershipassociates, 1988).

* 본 논문은 한국노동연구원 개원 18주년 기념토론회 발표문을 수정·보완한 것이다. 자세한 내용은 발표문을 참조.

** 한국노동연구원 연구위원(dongbae@kli.re.kr).

사람중심 경영 그리고 그 핵심어인 참여와 발언이 왜 중요한가에 대해서는 그 동안 많은 연구들이 진행되었고 추후 보다 정교한 이론적 기제에 대한 연구들이 요망되고 있다. 근로자의 발언과 이탈에 대한 고전적인 연구(Freeman & Medoff, 1984)를 비롯 생산성 향상을 낳는 각종 기제들과 함께 심리적 오너십의 증진(Cotton, 1993), 보다 적극적인 노동지향성의 제고(Parker et al., 1997; Parker, 1998; Campbell, 2000) 등의 연구들이 진행되었다(김동배이경목, 2002; 김동배, 2003a, 2003b). 또한 자율의 경제학(Parker et al., 2001), 공정성(Justice)과 정당성(Legitimacy)(Tyler & Blader, 2000), 소통과 집합적 학습(Wall & Jackson, 1995; Parker et al., 2001) 등의 개념들과 참여 및 발언과의 관련성에 대해서 추후 국내외 심층적인 연구들이 기대되고 있는 영역이기도 하다.

사람중심 경영을 통한 인간적·생산적 작업장 구축은 우리나라 노사관계 품질개선을 위한 미시적 토대라는 점에서 노사관계적 함의가 크다. 산별전환, 노사관계 로드맵 등 거시수준 노사관계가 요동을 치고 있지만, 작업장 수준의 노사관계 혁신이 동반되지 않을 경우 노사관계 시스템의 품질개선은 기대하기 힘들 것이다. ‘사람’, ‘참여’, ‘혁신’을 핵심어로 하는 작업장 노사관계의 형성은 우리나라 노사관계 품질향상을 위해 기업수준에서 지속적으로 추진되어야 할 과제로 보인다.

본 논문은 근로자 참여와 발언을 사람중심 경영과 노사관계의 핵심어로 두고, 최근 한국노동연구원에서 실시한 실태조사 자료에 근거해서 그 효과와 영향요인을 살펴보기로 한다. 핵심적인 문제의식은 다음과 같이 3가지로 요약할 수 있다. 첫째, 근로자 참여와 발언은 정말 중요한가?, 둘째, 경영측과 관련해서 사람중심 경영과 근로자 참여간 관계는 어떠한가?, 셋째, 노동조합측과 관련해서 노동조합과 근로자 참여 및 발언간의 관계는 어떠한가?

II. 자료

본 논문은 한국노동연구원이 지난 2년간 생산한 다양한 자료를 사용하고 있다. 개인수준 자료는 국제비교 연구를 위해 실시한 한국노동연구원(2006)의 「근로자 이익대표 및 참여에 관한 설문조사」를 중심으로 하되, 대조를 위해서 한국노동연구원(2005) 「한국노동패널 8차년도 노사관계 부가조사」를 활용한다. 기업수준 자료는 한국노동연구원의(2006) 「노사관계실태조사」를 주로 사용하되, 대조를 위해서 한국노동연구원(2006) 「사업체패널조사」를 활용한다. 이상 4종류의 자료 개요는 다음과 같다.

- A: 한국노동연구원(2006) 「근로자 이익대표 및 참여에 관한 설문조사」(KWRPS)
 ·모집단: 노동부의 2004년 노동조합 명부 중 한국노총 산하 전기 및 전자(산업코드 30~32)산업 조합원 100인 이상 노동조합 58개(조합원 37,598명)
 ·조사기간: 2005. 11~2006. 1
 ·회수: 조사 수락 31개 노동조합에 대해 노동조합 규모별 설문발송(2,400부), 최종 1,744부 회수
 ·무노조 기업과 대조하기 위해 한국신용평가에 수록된 전기 및 전자산업(산업코드 30~32) 100인 이상 무노조 68개 기업의 573명을 별도 조사
- B: 한국노동연구원(2005) 「한국노동패널 8차년도 노사관계 부가조사」
 ·모집단: 전국 도시지역에 거주하는 5,000가구와 13,321가구원
 ·2005년 조사 성공가구와 가구원: 4,970가구, 11,580가구원
 ·조사기간: 2005. 4~8
- C: 한국노동연구원(2006) 「노사관계실태조사」
 ·모집단: 노동부의 2004년 노동조합 명부에서 업종 및 규모별 층화 표집 및 무노조 사업장과 대조하기 위해 한국신용평가 기업체 리스트 중 노동조합 모집단의 업종과 규모를 기준 층화 표집
 ·조사기간: 2006. 3~2006. 8(현재 자료정리 중)
 ·응답현황: 유노조 905쌍 및 무노조 802쌍(노사 양측 응답기준)
- D: 한국노동연구원(2006) 「사업체패널조사」
 ·모집단: 통계청 사업체기초통계조사자료에서 업종, 규모, 지역별 층화 표집, 1600여 개 사업체(공공부문 전수는 별도)
 ·조사기간: 2006. 7. 1~현재 진행 중(현재까지 회수된 1,014개 사업체 분석)

III. 근로자 발언은 중요한가?

작업현장의 업무관련 발언격차(voice gap)가 높다. 업무 영역은 나의 업무내용 및 방법, 팀.반의 교육훈련, 팀.반의 일정계획, 팀.반의 목표설정이다. 각 영역에 대한 발언보유(have)는 “현재 귀하가 직접적인 참여(관여하고 영향력 행사)정도”로, 그리고 각 영역에 대한 발언의 중요성(want)은 “현재 귀하가 영향력을 갖는지 여부와 상관없이 만일 귀하가 아래의 결정에 직접적으로 아주 많이 참여(관여하고 영향력 행사)할 수 있다고 할 때, 이러한 참여는 귀하에게 얼마나 중요”로 질문하였다. 이상의 설문은 미국

(Freeman & Rogers, 1999) 및 일본(Chuma et al., 2004a, 2004b)의 조사에서 사용된 문항 및 척도이다. 중요성과 보유간 차이인 발언격차의 현황을 보면 계산방식에 따라 약 20~51%에 이르고, 개인별 발언격차를 경험하는 경우도 51~64% 정도에 이른다.

<표 1> 발언격차의 현황

	발언격차1			발언격차2			개인별 발언격차
	중요성 (A)	현재 (B)	발언격차 (A-B)	중요성 (C)	현재 (D)	발언격차 (C-D)	
업무내용방법	33.1	8.8	24.2	86.9	53.4	33.5	51.8
팀 교육훈련	23.0	2.4	20.6	77.9	26.0	51.9	64.4
팀 일정계획	24.4	4.7	19.7	78.6	36.9	41.7	56.5
팀 목표설정	25.9	3.6	22.3	78.0	29.6	48.4	61.8

주: 1) 4점 척도(1=매우 많다/중요하다, 4=전혀 없다/중요하지 않다).

2) 발언격차 계산은 Freeman & Rogers(1999)의 방식에 따름. 발언격차 1은 매우만, 발언격차 2는 다소도 포함; 개인별 격차는 중요성 대비 현재의 발언권이 부족한 경우의 비중임.

자료: KLI(2006), 「근로자 이익대표 및 참여에 관한 설문조사」.

근로자 발언은 일하고 싶은 의욕 등 직무나 회사에 대한 근로자 태도와 밀접한 관련성이 있다. ‘출근해서 일하는데 보람을 느낀다’에 정말 그렇다고 응답한 비중은 발언권 지수가 낮은 경우 22.6%이지만 높은 경우는 43.6%이고, 회사정보를 매우 신뢰한다고 응답한 경우도 발언권 정도에 2.4~12.1%까지 차이가 나타나며, 나머지 근로자 태도들도 발언권 정도에 따라서 큰 차이가 나타난다. 표본이 상이하기 때문에 수치는 다르지만 한국노동패널 자료에서도 동일한 패턴이 나타나서 양자간 관계의 외적 타당성이 높다고 할 수 있을 것이다. 이상의 결과는 근로자 발언이 일하고 싶은 의욕 등 근로자 태도에 중요한 영향을 미친다는 것으로 요약할 수 있다.

<표 2-1> 발언과 근로자 태도

발언권 지수	매우의 비중				매우와 어느 정도 포함			
	일하러	직무 만족	조직 몰입	회사정보 신뢰	일하러	직무 만족	조직 몰입	회사정보 신뢰
1	22.6	4.7	18.0	2.4	51.6	63.3	66.4	56.7
2	21.0	4.9	8.9	3.9	62.5	70.6	72.3	67.7
3	28.4	5.4	12.9	4.7	72.8	76.5	83.1	77.5
4	43.6	12.3	25.3	12.1	83.5	86.4	91.6	86.1

주: 1) 발언권 내역은 <표 1>과 동일하고 발언권 지수는 4~16의 값을 갖는 구간변수임(4=1, 5~8=2, 9~11=3, 12 이상은 4의 값 부여).

2) 태도 변수는 4점. 매우 그렇다에 응답한 비중과 매우 및 어느 정도에 응답한 비중을 발언권 정도별로 표시한 것임.

자료: KLI(2006), 「근로자 이익대표 및 참여에 관한 설문조사」.

<표 2-2> 발언과 근로자 태도

발언권 지수	매우의 비중				매우와 어느 정도 포함			
	일의 보람	전반 만족	계속 근무	경영진 신뢰	일의 보람	전반 만족	계속 근무	경영진 신뢰
1	1.0	0.0	4.4	1.7	25.9	12.8	52.3	34.3
2	2.4	0.1	5.3	1.9	33.7	20.0	50.3	41.7
3	3.3	0.4	5.9	4.1	46.2	27.8	60.5	47.9
4	6.8	1.7	13.0	7.0	55.0	40.4	67.9	56.1

주: 1) 발언권 측정 및 발언권 지수는 「근로자 이익대표 및 참여에 관한 설문조사」의 경우와 동일. 태도 변수는 5점 척도인데 매우(5점), 매우(5점) 및 어느 정도(4점)에 응답한 비중.

2) 임금근로자에 한정. 직종 및 직급에서 임원급, 군인 등은 제외. 업종에서 공공행정 및 교육서비스 제외. 기업형태에서 정부기관, 무소속, 시민단체, 종교단체, 주한미군사령부 제외. 대리응답자도 제외(N=3029).

자료: KLI(2006), 「한국노동패널 부가조사」.

발언이 중요하다면, 근로자 참여와 발언의 관계는 어떠한가? 근로자 참여가 높으면 업무관련 발언도 높다. 업무내용·방법 결정관련 발언권이 매우 많다고 응답한 경우를 보면 참여지수가 가장 낮은 경우는 6.5%임에 비해 가장 높은 경우는 14.9%, 그리고 8.1~31.4%로 차이가 크다. 앞서 발언과 태도간 관계와 마찬가지로 상이한 자료별로 이러한 관계가 일관되게 나타나고 있어 양자간 관계의 일반성이 높다고 할 수 있다.

<표 3-1> 참여와 발언

참여지수	매우 많음의 비중				많음과 매우 많음의 비중			
	업무방법	교육훈련	일정계획	목표설정	업무방법	교육훈련	일정계획	목표설정
0	6.5	0.9	3.9	2.2	50.2	23.0	36.1	28.9
1	7.0	2.3	3.5	3.4	44.9	22.4	30.8	25.1
2	10.3	2.5	4.5	3.4	53.5	23.0	33.5	27.4
3	9.3	2.6	5.4	3.9	63.1	31.1	47.7	32.6
4>=	14.9	3.7	8.7	6.2	68.9	41.6	49.1	49.7

주: 참여는 현장단위 토론, 소집단활동, 노사협의회, 전사단위 성과배분, 사업장부서단위 성과배분, 우리사주제 참여의 6개 합산점수(0~6점 분포)이나, 사례수 문제로 4 이상은 합산함. 발언의 내역은 <표 1>과 같고 참여정도별 매우 많음, 매우 및 많음에 응답한 비중.

자료: KLI(2006), 「근로자 이익대표 및 참여에 관한 설문조사」.

<표 3-2> 참여와 발언

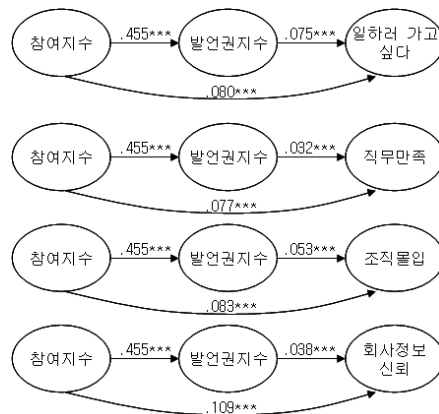
참여지수	매우 많음의 비중				많음과 매우 많음의 비중			
	업무방법	교육훈련	일정계획	목표설정	업무방법	교육훈련	일정계획	목표설정
0	8.1	1.4	5.5	2.9	46.1	10.2	37.1	23.3
1	13.3	3.2	9.4	6.3	65.5	27.0	57.9	45.8
2	21.2	8.1	16.6	12.4	75.8	39.1	72.2	58.8
3>=	31.4	12.7	21.0	17.2	85.3	54.4	76.6	69.0

주: 참여는 소집단활동, 노사협의회, 제안활동, 우리사주제, 집단성과배분 5개 참여 여부의 합산점수(0~5점 분포)이나, 사례수 문제로 3 이상은 합산함. 발언의 내역은 <표 1>과 같고 참여정도별 매우 많음, 매우 및 많음에 응답한 비중.

자료: KLI(2006), 「한국노동패널 부가조사」.

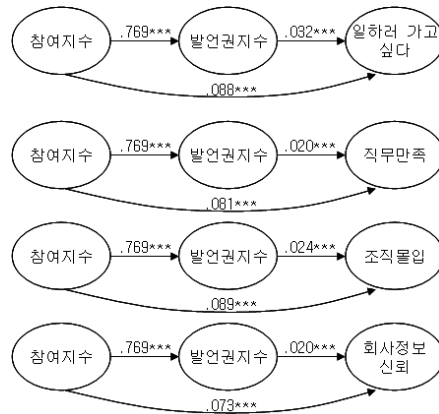
이상 근로자 참여, 발언, 근로자 태도간 관계를 선형회귀분석(OLS)을 통해 살펴보면, 발언권이 근로자 참여와 태도를 (부분) 매개(partial mediation)하는 것으로 나타난다. 이 결과는 근로자 불만 감소나 보다 적극적으로는 ‘보람을 느끼면서’ 일하도록 하기 위해서 근로자 참여의 증대와 이를 통한 발언의 증대가 필요하다는 점을 시사한다. 그 동안 근로자 참여를 핵심으로 하는 기존 고성과 작업장 내지 작업장 혁신이 경영성과를 높인다는 연구들이 많이 이루어졌는데, 이 결과는 근로자 참여가 성과를 낚는 미시기계 중의 하나가 「업무관련 발언증진→근로자 태도개선」임을 시사하기도 한다.

[그림 1-1] 매개 모형 다변량 분석결과



주: 성, 연령, 학력, 직급, 조합원 여부 통제. 서열로짓 분석결과도 유사.
 자료: KLI(2006), 「근로자 이익대표 및 참여에 관한 설문조사」.

[그림 1-2] 매개 모형 다변량 분석결과

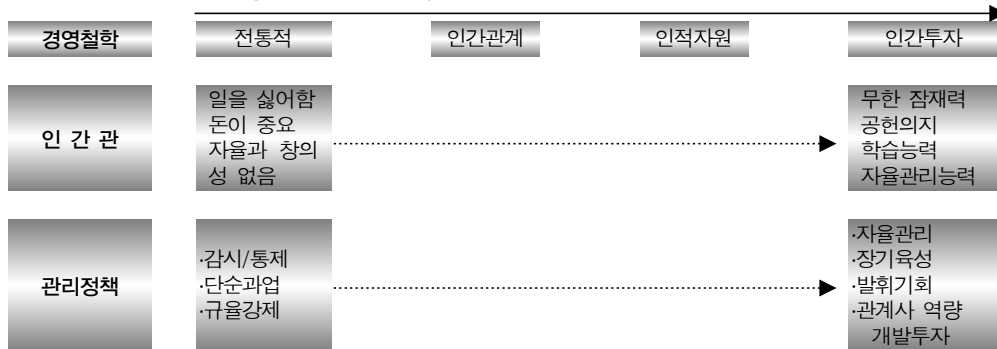


주: 성, 연령, 학력, 직급, 조합원 여부, 업종과 규모 통제.
 자료: KLI(2006), 「한국노동패널 부가조사」.

IV. 사람중시 경영과 근로자 참여

앞서 사람중시 경영의 핵심은 참여와 발언으로 규정했는데 기업체 조사자료를 통해서 양자간 관계를 살펴보기로 하자. 근로자에 대한 가정 및 이에 근거한 사람관리의 방침인 경영·인사철학은 시대별 변천과정을 거쳐왔다. 항상적 혁신역량 구축만이 생존의 첩경인 고도의 불확실성 속에서 ‘사람을 통한 경쟁우위의 달성’에 가장 부합되는 경영·인사철학은 인간투자(human investment) 모형으로 생각되며, 동 철학의 핵심은 인간의 자율 및 학습능력에 대한 무한한 신뢰와 투자 그리고 사회적 자본인 ‘관계’에 대한 투자로 요약할 수 있다. 인간투자 철학은 어떤 경영방침 내지 인사방침과 정합성을 갖는가? 인간투자 경영·인사철학은 주주(즉은 노동)중시보다 근로자(산 노동) 중시의 경영방침과 정합성을 지니며(Why should past labor receive a higher priority than current labor?, Pfeffer, 2001), 인건비 통제보다는 근로자의 몰입을 극대화하는 인사방침이 더 적합할 것으로 생각된다.

[그림 2] 경영철학(management philosophy)의 역사적 전개



자료 : Miles & Snow(1994)을 참조해 작성.

우리 기업의 경영방침을 보면 주주이익보다는 근로자의 고용과 복지중시가 더 많고, 인건비 절감보다는 몰입지향적인 인사방침을 채택하는 경우가 더 많이 나타난다. 참고로 한국노동연구원(2006)의 사업체패널조사에서는 인건비 절감, 중간, 몰입지향적 인사방침의 비중이 각각 15.2%, 26.0%, 58.8%로 나타나는데, 구체적인 수치의 차이는 사업체패널의 경우 5점 척도로 측정하였고 두 자료의 표본 차이에 기인한 것으로 보이지만, 전체적으로는 몰입지향적 인사방침이 많다는 점은 동일하다. 그러나 주주중시와 근로자

중시 그리고 인건비 절감과 몰입의 중간형의 비중도 높다는 점에도 주목할 필요가 있다. 외환위기 이후 경영방침의 변화 추세를 감안하면 추후 그 변화 방향에 주목할 필요가 있을 것인데, 이는 기업지배와 관련된 제도 여건이나 분위기 변화에 따라 달라질 것이라는 점에서 우리 사회의 집합적 선택의 문제가 될 것으로 보인다.

<표 4> 경영인사방침

	주주이익↔근로자 고용과 복지				인건비 절감↔근로자 몰입 증대			
	주주	중간	근로자	사례수	인건비	중간	몰입	사례수
전 체	15.2	41.6	43.2	1707	29.8	34.4	35.8	1707
무노조	13.2	39.8	47.0	802	25.2	33.5	41.3	802
유노조	16.9	43.2	39.9	905	33.8	35.2	30.9	905

주 : 7점 척도임.
 자료 : KLI(2006), 「노사관계실태조사」.

근로자 중시 및 몰입지향적 인사방침은 노사협의회의 활성화와 정(+)의 관계가 나타나고, 작업장 수준 근로자 참여와도 정(+)의 관계가 나타난다. 노사협의회의 목적달성 여부에 대한 노사간 일치된 의견을 보면 주주중시 경영의 경우 20.7%, 근로자 중시의 경우 43.3%가 긍정적으로 응답하고 있어 양자간에 차이가 크다. 대조를 위한 사업체패널 자료 분석결과도 동일한 경향이 나타난다.

<표 5> 경영방침과 노사협의회 활성화

경영방침		노사관계실태조사	사업체패널조사
		주주	20.7
경영방침	주주_근로자	25.6	-
	근로자	43.3	-
	인건비	28.6	64.8
경영방침	인건비_몰입	27.9	74.7
	몰입	40.4	81.5

주 : '노사협의회가 참여협력 증진을 위한 목적을 제대로 달성하고 있느냐(5점 척도)'는 질문에 노사 모두가 그렇다와 매우 그렇다에 응답한 비중. 사업체패널의 경우 유노조 기업(N=387)에 한정된 질문이며, 노사협의회 활성화는 '노사협의회는 실질적으로 운영된다(5점)'에 그렇다와 매우 그렇다의 사용자측 응답 비중.
 자료 : KLI(2006), 「노사관계실태조사」; KLI(2006), 「사업체패널조사」.

근로자 중시 및 몰입지향적 인사방침은 작업장 수준 근로자 참여의 지표인 정보공유 채널의 숫자, 일선 작업단위의 자율성, 소집단활동 참여비중, 인당 제안건수도 대체로 정(+)의 관계가 나타난다. 대조를 위해 사용한 사업체패널조사 자료 분석결과도 동일한 경향이 나타난다. 보다 정밀한 분석이 이루어져야 하겠지만, 앞서 언급한 바와 같이 사람중시 경영은 참여를 높이고, 따라서 근로자 발언도 높이는 것으로 요약할 수 있다.

<표 6-1> 경영방침과 참여

		커뮤니케이션	작업단위 자율	소집단참여율	인당 제안건수
경영방침	주주	1.8	1.9	12.8	3.0
	주주_근로자	2.0	2.2	14.7	3.2
	근로자	2.2	2.2	16.3	2.0
경영방침	인건비	1.8	1.9	13.3	2.3
	인건비_몰입	2.0	2.3	14.5	3.1
	몰입	2.3	2.3	17.2	2.6

주 : 커뮤니케이션은 해당 관행 6개의 존재 여부 합산점수(0~6점의 분포), 작업단위 자율은 일선작업단위가 업무량, 업무방법, 업무속도, 단위에 필요한 훈련의 결정(각 4점)에 영향력이 있는 편과 많은 편인 경우 각 1점을 부여한 값임(0~4점의 분포).

자료 : KLI(2006), 「노사관계실태조사」.

<표 6-2> 경영방침과 참여

	커뮤니케이션	작업단위 자율	소집단참여율	인당 제안건수
인건비	3.1	1.9	20.0	3.3
인건비_몰입	3.4	2.1	21.1	3.9
몰입	4.4	2.3	26.7	4.3

주 : 커뮤니케이션은 해당 관행 9개의 존재 여부 합산점수(0~9점의 분포), 작업단위 자율은 일선작업단위가 업무방법, 업무속도, 단위에 필요한 훈련의 결정(각 4점)에 영향력이 있는 편과 많은 편인 경우 각 1점을 부여한 값임(0~3점의 분포). 인당 제안건수를 제외한 3개 변수와 인사방침간 규모와 업종을 통제한 편상관계수는 모두 유의한 정(p<.000).

자료 : KLI(2006), 「사업체패널조사」.

근로자 중시 및 몰입지향적 인사방침은 협력적인 노사관계 분위기와도 정(+)의 관계가 나타난다. 주주중시 경영의 경우 3.9% 그리고 근로자 중시 경영의 경우 9.9%가, 인건비 절감 방침의 경우 3.7% 그리고 몰입지향적 방침의 경우 10.3%가 노사양측이 노사관계가 매우 협력적이라고 보고 있다. 대조를 위해 사용한 사업체패널 자료의 경우에도 동일한 패턴이 나타난다.

<표 7-1> 경영방침과 노사관계 분위기

		매우 그렇다			그렇다와 매우 그렇다		
		협력적 관계	상호약속 준수	상호신뢰	협력적 관계	상호약속 준수	상호신뢰
경영방침	주주_근로자	3.9	0.4	0.4	37.1	26.6	23.6
	주주	4.4	1.5	1.1	42.8	37.0	36.8
	근로자	9.9	4.6	4.9	63.7	56.8	55.4
경영방침	인건비	3.7	0.8	1.0	39.0	30.1	28.7
	인건비_몰입	5.4	1.9	1.9	48.0	43.0	42.0
	몰입	10.3	5.1	4.7	63.8	56.5	55.3

주 : 노사관계 분위기는 Dastmalchian et al.(1989)의 척도이며, 노사 양측 응답이 일치한 경우의 비중임.

자료 : KLI(2006), 「노사관계실태조사」.

<표 7-2> 경영방침과 노사관계 분위기

	매우 그렇다		그렇다와 매우 그렇다	
	상호약속준수	상호신뢰	상호약속준수	상호신뢰
인건비	2.1	2.1	66.7	67.6
인건비_몰입	2.3	1.1	69.9	68.1
몰입	3.9	4.9	78.7	79.6

주: 노사관계 분위기 척도는 <표 7-1>과 동일. 유노조 사업장에 한정된 질문이며, 노사 모두 응답이 일치한 경우임.
 자료: KLI(2006), 「사업체패널조사」.

근로자 중시 및 몰입지향적 인사방침은 근로자 참여, 협력적 노사관계와 정(+)의 관계를 보이는데, 그렇다면 혁신과 고용과는 어떤 관계가 있는가? 근로자 중시 및 몰입지향적 인사방침은 연구개발에 대한 높은 투지나 혁신선도형 기업일 경우가 많고, 정규직 고용증가와는 정(+)의 관계가 나타남에 비해 비정규직 고용증가와는 부(-)의 관계가 나타난다.

<표 8> 경영방침과 혁신

경영방침		연구개발투자 많음 (노사관계실태조사)	혁신선도기업 비중 (사업체패널조사)
		주주	17.9
경영방침	주주_근로자	18.7	-
	근로자	23.5	-
	인건비	15.3	36.5
경영방침	인건비_몰입	18.3	46.5
	몰입	27.4	56.0

주: 동종업종 대비 연구개발투자 정도(5점) 중 많은 편과 매우 많음에 응답한 비중. 혁신체제는 선도, 추종, 단순한 개선, 없음의 4범주인데 선도에 응답한 사업체 비중.
 자료: KLI(2006), 「노사관계실태조사」; KLI(2006), 「사업체패널조사」.

<표 9> 경영방침과 지난 3년간 고용변화

경영방침		정규직 증가	비정규직 증가
		주주	23.6
경영방침	주주_근로자	25.4	10.4
	근로자	30.8	9.5
	인건비	18.9	14.2
경영방침	인건비_몰입	26.7	9.0
	몰입	35.2	9.2

주: 응답범주는 감소, 불변, 증가인데, 이 중 증가에 응답한 비중임.
 자료: KLI(2006), 「노사관계실태조사」.

이상의 분석결과는 경영방침, 근로자 참여, 혁신, 고용증가간에 정(+)의 관련성이 나타난다고 요약할 수 있다. 보다 엄밀한 분석이 이루어지기 전에는 인과성을 논하기는

근란하지만, 정의 관련성은 부정할 수 없다. 이 결과는 사람중시의 경영인사철학이 ‘사람을 통한 경쟁우위의 달성’의 관건일 수 있다는 점을 시사하며, 이는 일본 제조업의 화려한 부활 이면에는 근로자 중시의 일본식 경영을 주목해야 한다는 지적과도 상통한다.

<표 10> 경영방침, 참여, 혁신, 고용

	1	2	3	4	5
1 근로자 중시					
2 몰입지향	0.560***				
3 근로자 참여	0.068***	0.146***			
4 연구개발투자	0.131***	0.198***	0.184***		
5 정규직 증가	0.080***	0.159***	0.124***	0.134***	
6 비정규직 증가	-0.024	-0.061**	-0.001	-0.061**	0.104***

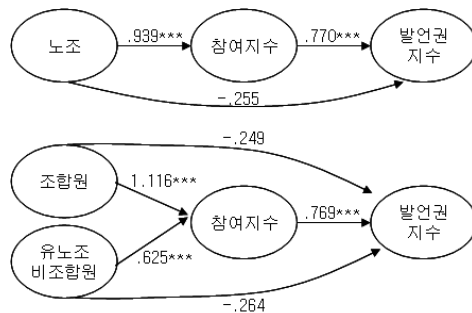
주: 경영방침은 7점 척도, 근로자 참여는 <표 6-1>의 4개 항목의 표준화 값 합산지수, 연구개발투자는 5점 척도, 정규직 및 비정규직 증가는 더미변수임. 업종과 규모를 통제한 편상관계수.

자료: KLI(2006), 「노사관계실태조사」.

V. 노동조합, 근로자 발언, 광의의 근로자 이익대표

노동조합은 근로자 참여를 통해서 작업장 수준 근로자 발언권에 영향을 미치는 것으로 나타난다. 노동패널자료 분석결과 노동조합과 근로자 발언권간 정(+)의 관계가 나타나는데, 인과고리를 확대하면 양자간 관계를 근로자 참여가 매개한다. 한편 근로자 참여를 통제하면 노동조합의 효과는 부(-)로 나타나지만 통계적으로 유의하지 않다. 이 결과의 함의는 근로자의 업무관련 발언권을 증진시키기 위해 노동조합은 근로자 참여를 높

[그림 3] 노조, 참여, 발언: 참여의 매개효과(OLS)



주: 성, 연령, 학력, 직급, 업종과 기업규모 통제.
 자료: KLI(2006), 「한국노동패널 부가조사」.

여야 한다는 것인데, 그렇다면 문제는 ‘우리나라 노동조합 운동의 작업장 수준 근로자 참여에 대한 태도나 전략이다. 노동조합과 근로자 참여간 관계에 대한 단선적 예측도 곤란하고(노병직·김동배, 2002), 게다가 양자간 관계를 체계적으로 검증할 기업수준 자료도 미흡한 실정이다. 여기에 보고하지 않았지만 사업체패널의 경우 정(+)의 관계가 나타나지만, 노사관계실태조사의 경우 부(-)의 관계가 나타나는데, 추후 보다 체계적인 연구가 필요한 영역으로 보인다.

노동조합과 작업장을 넘어선 근로자 발언간 관계는 어떠한가? 노동조합에 대한 근로자 평가는 노동조합이 상당한 부(-)의 외부효과를 낳으면서 조합원의 경제적 이익에 치중하는 경향이 있다는 식으로 나타난다. 지나치게 투쟁적이면서 조합원의 권익 및 고용 보호에는 기여하지만, 비정규직 증가에 책임이 있고 중소기업 근로자에 피해를 주며 비조합원의 이익을 제대로 대변하지 못한다는 응답이 많다. 비조합원의 이익을 제대로 대변하지 못한다, 비정규직 증가의 책임이 있다에 대해서는 조합원들의 경우에도 그렇다는 응답이 더 많다. 반면 노동조합의 정치적 이익대변은 취약한 것으로 나타나고, 원내 진출 정당 중 민노당이 높기는 하지만, 근로자 정치적 이익대변을 제대로 하고 있는 정당은 거의 없는 것으로 평가하고 있다.

<표 11> 노동조합에 대한 평가

		긍정적 측면					부정적 측면				
		권익 보호	고용 보호	경제성 장기여	분배구조 개선	정치 민주화	생산성 저하	너무 투쟁적	비노조원대변 못함	비정규 증가	중소기업피해
전 체	Y	35.7	35.8	29.5	26.4	23.8	16.1	46.3	39.3	39.8	36.2
	N	23.8	23.8	26.2	27.7	31.6	44.6	20.6	19.2	20.2	23.4
무노조	Y	31.9	32.7	27.0	23.5	21.3	16.7	49.0	38.8	40.3	37.7
	N	24.8	25.0	27.0	29.3	32.4	41.8	18.2	18.9	18.8	20.8
유노조 비조합원	Y	42.4	40.1	26.6	26.0	23.2	21.5	52.0	40.7	36.7	37.3
	N	22.6	24.3	35.6	29.4	36.2	41.2	18.6	17.5	23.7	28.2
조합원	Y	54.6	51.5	46.4	44.4	39.6	9.2	26.7	42.0	38.4	26.6
	N	18.4	15.7	15.4	16.4	23.9	63.5	37.0	21.8	27.1	36.2

주 : Y=그렇다와 매우 그렇다, N=그렇지 않다와 전혀 그렇지 않다.
 자료 : KLI(2006), 「한국노동패널 부가조사」.

<표 12-1> 근로자 정치적 이익대변이 잘됨

	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	전혀 아님	시레수
전 체	1.7	14.8	66.4	17.1	2225
평조합원	1.5	14.5	67.2	16.8	1237
조합간부	3.2	16.9	60.3	19.6	189
유노조_비조합원	2.6	17.0	68.1	12.3	235
무노조	1.1	13.9	66.3	18.7	561

자료 : KLI(2006), 「근로자 이익대표 및 참여에 관한 설문조사」.

<표 12-2> 원내진출 정당별 이익대변

	열린 우리	한나라	민주	민노당
전 체	5.0	6.9	3.7	21.7
평조합원	4.3	7.1	3.8	20.9
조합간부	2.2	4.5	5.1	33.0
유노조 비조합원	8.8	8.0	4.5	18.9
무노조	6.0	6.7	2.5	21.1
시례수	2,062	2,060	2,052	2,067

주 : 잘 대변한다에 응답한 숫자(나머지 범주는 그저 그렇다, 잘 대변하지 못한다).
 자료 : KLI(2006), 「근로자 이익대표 및 참여에 관한 설문조사」.

VI 요약 및 함의

작업장 수준에서 근로자의 업무관련 ‘발언’은 일하고 싶은 생각, 직무만족, 조직몰입, 회사경영진에 대한 신뢰 등 근로자 태도에 중요한 영향을 미치는 요인이며, 근로자 참여가 발언의 선행요인인 것으로 나타나, 전체적으로 보면 ‘참여 → 발언 → 근로자 태도’의 관계가 성립한다.

근로자 중시 및 몰입지향적 경영·인사방침은 협력적 노사관계, 참여, 혁신에 대한 투자, 정규직 일자리 증가와 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타난다. 이는 ‘참여’와 ‘발언’을 핵심어로 하는 사람중심 경영은 노사협력을 통한 경쟁력 강화와 좋은 일자리 확보를 위한 기업수준의 유력한 정책수단일 수 있다는 점을 시사한다. 이와 관련해서 외환위기 이후 우리 기업의 패러다임으로 부각하고 있는 주주중시 경영이나 지나친 단기성과주의에 대한 재평가가 필요할 것이며, 이러한 기업의 정향성과 밀접한 관련성이 있는 기업 지배 관련 제도적 여건 및 분위기의 향방에도 주목할 필요가 있을 것이다.

노동조합은 근로자 참여를 통해서 ‘발언’에 영향을 미치는 것으로 나타난다. 이는 노동조합이 작업장 수준 근로자 이익대표를 위해 근로자 참여에 대한 보다 적극적인 정책을 견지할 필요성을 제기한다. 작업장을 넘어선 근로자 발언과 관련 노동패널조사에서 나타난 노동조합에 대한 부정적 인식은 노조로서는 상당한 위기로 다가올 수 있는 정도인 바, 작업장 수준, 정치영역을 포함한 초기업수준의 전체 근로자 발언 내지 이익대표에 대한 대안적인 접근이 요망된다고 할 수 있을 것이다.

전체적으로 보면 사람중심 경영은 노사협력과 경쟁력 강화라는 측면에서는 기업경영의 위기, 그리고 작업장 수준 근로자 발언격차를 해소할 수 있는 유력한 수단인 것으로 보인다. 사람중심 경영은 노사협력, 일의 보람, 혁신, 일자리를 담보할 수 있는 경영방식

으로 미시수준 노사관계 혁신을 위해 더욱 더 강조되어야 할 것으로 보인다. [11]

<참고문헌>

- 김동배·이경목(2002), 『근로자 참여의 영향요인과 성과』, 한국노동연구원.
- 김동배(2003a), 「고성과참여적 작업시스템: 경영성과를 높이는 인적자원관리」, 『HR Professional』 4, pp.32~38.
- 김동배(2003b), 「작업장 수준 근로자 참여와 경영성과」, 『임금연구』 11(1), pp.84~93.
- 노병직·김동배(2002), 「노사관계 특성이 고성과 작업조직에 미치는 영향」, 『인사관리 연구』 26(3), pp.55~77.
- Bacon, N., P. Blyton(2002), “Militant and Moderate Trade Union Orientations: What are the Effects on Workplace Trade Unionism, Union-Management Relations and Employee Gains?”, *International Journal of Human Resource Management*, 13(2), pp.302~329.
- Campbell, D. J.(2000), “The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative”, *Academy of Management Executive*, 14(3), pp.52~66.
- Chuma, H., T. Kato, I. Ohashi(2004a), “What Japanese Workers Want: Evidence from the Japanese Worker Representation and Participation Survey”, Working Paper, Colgate Univ.
- _____ (2004b), “Worker Discontent, Voice, and EI Programs in Japan: Evidence from the Japanese Worker Representation and Participation Survey”, Working Paper, Center on Japanese Economy and Business, Columbia Business School.
- Cooke, W. N., D. G. Meyer(1990), “Structural and Market Predictions of Corporate Labor Relations Strategies”, *Industrial and Labor Relations Review* 43(2), pp.280~293.
- Cotton, J. L.(1993), *Employee Involvement*, London : Sage
- Dastmalchian, A., P. Blyton, R. Adamson(1989), “Industrial Relations Climate: Testing ad Construct”, *Journal of Occupational Psychology* 62, pp.21~32.
- Freeman, R. B., J. L. Medoff(1984), *What do Unions do?*, New York: Basic Books.
- Freeman, R. B., J. Rogers(1999), *What Workers Want*, Ithach and London: Cornell Univ. Press, ILR Press.
- Kaufman, B. E., D. G. Taras(eds.), *Nonunion Employee Representation: History, Contemporary*

- Practices, and Policy*, NY.: M.E. Sharpe.
- Kumar, P., G. Murray(2002), "Canadian Union Strategies in the Context of Change", *Labor Studies Journal* 26(4), pp.1~28.
- Miles, R. E., C. C. Snow(1994), *Fit, Failure, and the Hall of Fame: How Company Succeed or Fail*, The Free Press: New York.
- Ownershipassociates(1998), *The Ownership Culture Report* 1(2), pp.1~3.
- Parker, S. K., T. D. Wall, P. B. Jackson(1997), "That's not My Job: Developing Employee Work Orientation", *Academy of Management Journal* 40(4), pp.899~929.
- Parker, S. K.(1998), "Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Intervention", *Journal of Applied Psychology* 83(6), pp.835~852.
- Parker, S., T. Wall(1998), *Job and Work Design*, London: Sage.
- Parker, S. K., T. D. Wall, J. L. Cordery(2001), "Future Work Design Research and Practices: Toward and Elaborated Model of Work Design", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74, pp.413~440.
- Pfeffer, J.(1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, M.A.: HBR Press.
- Pfeffer, J.(2001), "Business and the Sprit: Management Practices that Sustain Values", Working Paper, Stanford Univ.
- Strauss, G., D. G. Gallagher, J. Fiorito(eds.), *The State of the Unions*, IRRA.
- Tyler, T. R., S. L. Blader(2000), *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity and Behavioral Engagement*, Philadelphia: Pshchology Presss.
- Wall, T. D. & P. R. Jackson(1995), "New Manufacturing Initiative ad Shopfloor Job Design", in Howard, A.(ed.), *The Changing Nature of Work*, San Francisco: Josey-Bass, pp.139~174.