

근로자대표기구의 전략적 참여와 기업성과에 관한 실증연구

- 종업원에 대한 내부적 CSR에 의한 매개효과 -

이 동 진* · 김 현 동**

본 연구는 근로자 경영참여가 회사 경영에서 어떠한 역할을 하고 있는지를 실증적으로 검토해 보기 위해서 사업체패널조사 WPS2009(Workplace Panel Survey) 자료를 활용하여 전략 수준에서의 근로자의 간접참여와 종업원들에 대한 내부적 CSR활동이 포함되고 있는 작업장 수준에서의 인사관리가 기업성과에 미치는 영향을 분석하고 있다. 분석결과, 첫째 근로자대표기구를 통한 전략적 의사결정 참여와 기업성과간의 인과관계는 내부적 CSR활동에 의해 매개되고 있는 것으로 나타나고 있다. 둘째, 인사관리에 의한 내부적 CSR활동 중 비정규직활용, 산업재해발생, 여성관리자활용, 고령근로자활용 정도 등은 매개적 기능에 기여하는 것으로 보기 어렵게 검증되고 있다. 셋째, 매개모형은 경영참여와 기업성과간 직접적인 관계를 검토한 모형에 비해 전반적으로 모형적합도가 우수하게 나타나고 있다. 이러한 결과는, 경영참여와 기업성과는 종업원에 대한 내부적 CSR활동을 반영한 인사관리에 의해 연계되고 있다는 점을 시사한다고 볼 수 있다. 향후연구에서는 내부적 CSR활동으로서 인사관리에 대한 이론구조 검토와 그에 따른 다양한 실증연구가 이루어질 필요가 있을 것으로 보인다.

주제어: 근로자의 경영참여, 근로자대표기구 전략의사결정 참여, 내부적 CSR, 기업성과

1. 서론

작업시스템은 기업의 제품 및 서비스의 품질과 기능에 직접적인 연관을 지니고 있으므로 다양하며 빠르게 변화하고 있는 소비자의 요구를 충족시키기 위해서 효과적인 시스템 구축 노력이 반드시 전제되어야 할 것이다(황규대, 2007; Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000; Appelbaum & Batt, 1994). 효과적인 작업시스템은 생산성, 공정성 그리고 발언권(voice)과 같은 서로 상충되는 목표들 사이의 균형적 달성을 통해서 구축될 수 있는 데, 작업과정에서 근로자의 참여가 활성화된다면 현장에서의 다양한 목소리와 아이디어를 공정에 반영할 수 있게 되어 작업장에서의 생산성은 향상될 수 있게 되며, 따라서 목표들간 균형적 달성을 추구할 수 있게 된다(손동희 2009; Budd, 2004). 또한 근로자들이 작업장 생산방식과 관련된 의사결정과 운영에 영향력을 발휘할 수 있게 되

* 동국대학교 산학협력단 연구원, 성균관대학교 경영대학 시간강사(djonly@hanmail.net)

** 동국대학교(서울) 경영학과 조교수, 교신저자(kim1415@dongguk.edu)

면서 문제해결과 실행에 대한 책임감을 가지며 작업에 대한 동기와 몰입이 높아지게 된다(조봉순·김기태·최창호·이동섭, 2009; Ichiowski, Shaw & Prennushi, 1995). 이렇듯 근로자의 경영참여는 근로자들의 동기부여와 몰입을 통하여 인적자원을 효율적으로 활용하여 작업장의 생산성을 향상시킬 수 있으므로 작업시스템을 운영하고 혁신하는 데 있어서 현장근로자의 역할은 매우 중요하다.

따라서 효과적인 작업시스템 구축과 변화를 위해서는 근로자 경영참여와 작업장혁신과의 관계를 분석해 볼 필요가 있을 것이며, 여기서 근로자 경영참여는 앞서의 고성능작업시스템(HPWS)에 대한 논란을 해소하기 위해서 회사 경영진의 통제적 의도가 반영되는 개념이건 그러지 않던 간에 전략수준에서의 간접적 참여방식과 작업장수준에서의 직접적 참여방식이 결합된 형태가 되어야 할 것이다. 근로자의 경영참여는 고성능작업시스템(High-Performance Work System, HPWS)으로 대표되는 경영시스템에 연계되어 노동생산성(MacDuffie, 1995)과 재무성과(손동희, 2009; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995)를 향상시키며 이직률(Huselid, 1995; 김동배, 2001; Wall, Wood, & Leach, 2004)을 낮추는 긍정적인 효과가 있는 것으로 분석되고 있다. 그러나 고성능작업조직에 근로자참여를 경영진의 생산방식에 대한 통제의 일환으로 보는 시각도 존재하는 데(이주희·이승협, 2005), 즉 근로자들에게 일정 부분의 자율성을 보장해주면서 작업수행방식에 개입하여 경영진의 의도대로 근로자들을 이끌고 가려는 경영전략으로 보고 있는 경우이다(김동배, 2001; Deyo, 1995; Drago, 1996).

우리나라는 OECD 가입국 중에서 파업 일수와 파업에 따른 손해액이 상당히 높아 적대적인 노사관계국으로 분류되고 있는 데, 최근 노동조합의 전임자 임금 지급(타임오프제도), 복수노동조합의 허용과 같은 민감한 사안이 근로 현장에 적용되면서 고용관계는 여전히 불안정한 상태에 놓여 있다. 이러한 기업경영 상황 하에서 작업시스템을 효과적으로 구축하는 데 있어서 노사 모두 상호 이익을 추구하는 참여유형(노용진, 2005; Frenkel & Royal, 1999)이 과연 기업성과와 관련되고 있는 것인가에 대해 실증적으로 검토해 볼 필요가 있을 것이다. 더욱이 노사관계의 영향력을 고려하여 노동조합과 노사협의회와 같은 근로자 대표기구의 전략수준에서의 간접 경영참여가 기업성과를 도출하는 과정에 대한 실증연구는 아직까지 미흡한 실정이다.

한편 최근 CSR에 관한 연구는 외부적 CSR활동과 종업원들의 태도 및 행위를 포함하는 HR성과(이수정·윤정구, 2010; Greening & Turban, 2000; Peterson, 2004), 재무성과(박현준·이종건, 2002; 배정호·김병도·김준호, 2008; Williams & Barrett, 2000)의 관계에 대한 분석에 국한되고 있다. 종업원들에 대한 내부적 CSR활동은 기업비전을 구현하기 위한 일환으로써 종업원들이 CSR의 정당성을 지각하는 데 근거로 작용된다고 볼 수 있는 데, 최근 이수정·윤정구(2010)는 종업원들이 CSR의 정당성을 어디에 귀인하는지에 따라서 조직에 긍정적이기도 하고 부정적이기도 한 결과를 초래하고 있는 것으로 검정하고 있다. 즉, 전체 CSR활동을 측정하게 되면 기업성과에 긍정 혹은 부정으로 일관되지 않게 영향을 미치는 것으로 분석될 수 있다(박현준·이종건, 2002).

따라서 본 연구에서는 근로자 경영참여가 기업성과를 도출하는 과정에 있어서 종업원에 대한 내부적 CSR활동의 역할에 대해 실증적으로 규명하고자 하며, 이러한 목적을 달성하기 위해서 다음과 같은 구체적인 내용들을 실증적으로 분석해 보고자 한다. 첫째, 선행연구에서 나타나고 있는 근

로자 경영참여의 개념과 목표, 종업원에 대한 내부적 CSR 그리고 기업성과와의 관계를 면밀히 검토해 본다. 둘째, 선행연구에 근거하여 근로자 경영참여와 혁신활동 성과와의 실증적인 관계를 검토하기 위해서 2011년도에 한국노동연구원에서 조사한 사업체패널조사(WPS2009)의 자료를 이용하여 통계적 유의성을 검정해 본다. 마지막으로 검토한 개념과 실증분석 결과를 바탕으로 효과적인 작업장시스템 구축을 위한 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

경영참여는 참여의 주체가 누구인가, 참여수준은 어디까지인가, 그리고 참여의 범위 등에 따라서 매우 다양한 형태를 취하고 있다. 먼저 참여대상으로 구분해 보면 의사결정참여, 이익참여 그리고 자본참여 세 가지로 구분할 수 있다. 이러한 근로자 참여 중 이익참여와 자본참여는 경제적인 분배와 관련이 깊어 경제적 민주주의와 연계된다고 할 수 있다. 나머지 의사결정에 대한 참여는 기업의 생산 및 노동의 배치 등에 관련된 경영사항에 대해 근로자가 참여하는 것을 뜻하며, 기업 내 지배질서에 대한 근로자의 영향력 행사를 의미한다는 점에서 산업민주주의 영역에 속한다고 볼 수 있다(이주희, 이승협, 2005).

다음으로 경영참여의 주체에 따라 구분해 보면, 참여주체가 근로자집단이 직접 경영사항에 참여하는 직접참여와 노조나 노사협의회와 같은 근로자대표기구를 통해서 참여하는 간접참여로 구분할 수 있다. 계속해서 근로자의 참여범위 또한 작업장수준, 교섭수준 그리고 전략수준 등 노사관계의 세 수준으로 구별할 수 있다(Kochan & Katz, 1988). 여기서 작업장수준의 참여는 직무확대 및 충실화, 직무순환, 자주보전, 품질관리, 자율관리팀제 등 생산과정 상의 의사결정이 주류를 이루고 때로는 작업장수준의 인사사항에 대한 참여도 포함하는 경우가 있다. 교섭수준의 참여는 노조 및 노사협의회를 통한 인사제도 변경, 안전, 교육훈련 등에 대한 의제가 많다. 전략수준의 참여는 투자계획, 공장이전, 고용문제 등 전사차원의 전략적 논의 단위에 참여하는 것을 의미한다. 경영참여의 정도 역시 몇 가지 수준으로 구분될 수 있는 데, 먼저 종업원들이 의견을 제시하지만 최종 결정은 관리자에 의해 이루어지는 조언적(consultative) 참여, 다음으로 작업장수준의 의사결정에 직접참여하는 실질적(substantive) 참여, 마지막으로 노조나 노사협의회를 통한 대표적(representative) 참여의 세 가지로 구분할 수 있다(Levine & Tyson, 1990).

그러나 이와 같이 참여의 범위와 내용을 구분짓는 다양한 기준들 사이에는 서로 중복되는 부분이 상당 존재한다. 언급한 바와 같이, 본 연구에서는 참여유형에 대한 여러 다양한 기준 중에서 Kochan & Katz(1988)의 노사관계의 세 수준에 따라서 전략수준 및 교섭수준의 의사결정 참여와 작업장수준의 참여 사이의 적합(vertical fit)¹⁾과 혁신성과 사이의 관계를 실증검토하기 위함으므로

1) Delery & Doty(1996)는 전략적 인적자원관리에 대한 접근방식을 보편주의적(universal) 접근, 상황적(contingency) 접근, 구성주의적(configurational) 접근 등 세 가지로 구분하고 있다. 먼저 보편주의적 접근은 자원기준이론에 기초해 보편타당한 최고의 실천관행(best practice)이 존재함을 가정하고 있다. 다음으로 상황적 접근은 외적 적합(external fit)에 초점을 두어 기업의 경영전략과 인적자원관리정책의 연관성에 따라 효과가 달라진다는 점을 강조하고 있다.

소유참가에 해당하는 이익참가와 자본참가는 제외하고 경영상의 의사결정행위에 근로자나 근로자의 대표기구가 참여하는 의사결정에 대한 참가를 근로자의 경영참여로 한정하고자 한다. 따라서 본 연구에서의 경영참여는 “기업경영에 관련된 기업 내 전략적 의사결정 및 작업장 운영과정에 근로자, 근로자대표 또는 노동조합이 참여하는 것”으로 정의하고 있다.

근로자의 경영참여에 대한 연구는 반데일러적 작업조직 및 인사관리의 개념으로 주장 및 설명되다가 1990년대 이후로 종업원의 참여와 조직성과 간 실증이 본격적으로 이루어지게 되었다. 대표적인 연구로 Huselid(1995)는 QWL(Quality of Working Life), QC(Quality Circles) 등의 작업장수준의 참여가 이직률, ROA(Return on Assets) 등과 정(+)의 상관관계가 있음을 보여주고 있다. 또한 Cook(1994)과 McMahan & Lawler(1995)의 연구에서는 종업원 참여시스템을 운영하는 기업일수록 다른 기업에 비해 더 좋은 성과를 나타내고 있으며, 특히 중소기업에서 그 효과가 더 크게 나타나고 있다. 국내의 대표적인 연구로 김동배(2001)는 작업조직의 참여적 특성이 높고 인사관리의 몰입지향성이 높은 경우 이직율이 낮고 인당매출액이 높게 나타나고 있음을 보여주고 있다.

이들 이후로 경영참여에 대한 연구는 과거와는 조금 다른 양상을 보이고 있는 데, 종래에 근로자참여와 조직성과의 관계에 대한 두 변수들과의 관계를 넘어서서 근로자참여가 어떤 과정을 통해 조직성과에 이르는지에 대한 실증이 이루어지고 있다. 이는 그간 생략되어 있는 연계요인(missing link)에 대한 관심이 부각되고 있기 때문이다(조봉순·김기태·최창호·이동섭, 2009; 권순식·심상완·조효래·이건혁, 2009). 다시 말해서 참여와 조직성과 간의 관계에 대한 보다 정교한 이해를 위해서는 어떤 과정을 통해 참여가 성과에 영향을 미치는지에 대한 고찰이 요구되고 있다는 것이다(Kauffeld, 2006).

참여적 작업시스템²⁾에 관한 연구에 있어서 작업조직 차원과 인사관리 차원을 구분하고 있는 데, 우선 작업조직은 대체로 공장(plant) 수준의 변수인 반면 인사관리는 기업(corporate) 수준의 변수로서 양자는 조직의 수준이 다르다. 이에 대해서 김동배(2001)는 양자를 구분하는 것은 내적 적합(internal fit)을 갖는 참여적 작업시스템을 설계함에 있어서 중요한 실천적 의미를 갖는다고 설명하고 있다. 한편 Kochan & Katz(1988)는 노사관계의 개념적 틀을 상위수준에서 하위수준 순서에 따라서 전략수준, 교섭수준 그리고 작업장 수준으로 구분하여 설명하고 있다. 여기서 전략수준 및 교섭수준에서의 의사결정 방향과 작업장 수준에서의 인사관리체계와의 조화(configuration)는 수직적 적합(vertical fit)(Delery & Doty, 1996)에 해당되는 것으로 볼 수 있다³⁾.

마지막으로 구성주의적 접근은 고성능작업장을 구성하는 선진적 인적자원관리체계의 내적 적합(internal fit)의 중요성을 강조하고 있으며, 상호보완적 실천관행들의 유기적 결합이 기업의 성과향상 측면에서 시너지효과를 발생시키는 것으로 보고 있다. 한편 본 연구에서 수직적 적합(vertical fit)은 구성주의적 접근에서 실천관행들의 유기적 결합방식에 속하는 개념으로 특히 전략수준 및 교섭수준의 참여와 작업장수준의 참여와의 결합으로 볼 수 있다. Delery & Doty(1996)는 수직적 적합을 기업의 전략과 인사체계와의 조화(congruence, 또는 fit, 또는 configuration)로 설명하고 있으며, 기업 내 인사정책 또는 관행들의 내적 일관성은 수평적 적합(horizontal fit)으로 정의하고 있다.

- 2) 통상적으로 참여적 작업시스템이란 테일러적인 작업조직으로부터의 탈피인 유연 또는 참여적 작업조직과 이를 지원 또는 보완하는 인사관행들의 총합을 지칭하는 것으로 정의될 수 있다(김동배, 2001). 그러나 본 연구에서는 경영참여의 개념에 근로자들의 경영 의사결정에 간접참여를 포함하고 있으므로 김동배(2001)의 참여적 작업시스템 범위보다 확대하여 경영전략, 노사관계까지를 포함하고 있는 것으로 보고 있다.
- 3) 김동배(2001), MacDuffie(1995)는 몰입지향적 인사관리를 기업수준(corporate level)으로, 이에 비해서 작업조직은 공장수준(plant level)으로 다층(multi-level)구조로 보고 있다. 그러나 본 연구에서는 몰입지향적 인사관리와 작업조직

1. 전략수준과 사업장수준에서의 근로자 경영참여

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

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

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

을 모두 공장수준에서 단층적으로 본다. 그러한 이유는 종래에 중앙집권적인 형태로 기업차원에서 일괄적으로 인사관리체계가 하향식으로 적용되던 것이 최근에는 사업장 단위로 차별화된 인사관리가 이루어지고 있는 것으로 보고 있기 때문이다. 분권적 형태의 인사관리에 대한 자세한 내용은 Becker, Huselid & Beatty(2009)를 참조하기 바란다.

2. 근로자 경영참여 성과의 연계과정

작업현장에서 현장근로자들에게 자율권이 주어져 현장에서 자율적으로 업무분장하고 작업방식을 설계하여 작업현장을 운영한다면 작업장에서 부딪히는 문제를 즉각적으로 해결하며 작업방식 개선을 모색할 수 있다. 참여적 작업조직활동에서 근로자들은 지니고 있는 능력과 경험 그리고 이론적 지식을 토대로 작업장 운영에 필요한 기술을 숙련시키고 작업과정을 개선하는 데 적용 가능한 지식을 개발해 내어 작업현장의 운영에 있어서 생산성을 향상시키고 효율화를 꾀할 수 있다(권순식·심상완·조효래·이건혁, 2009). 높은 수준의 자율권과 작업조직 활동의 참여는 또한 현장근로자들로 하여금 책임감, 보람, 인정 등의 사회적·심리적 욕구를 충족시켜 현장 혁신활동에 매진하도록 만들 수 있다. Birdi, Clegg, Patterson, Robinson, Stride, Wall & Wood(2008) 연구에서 임파워먼트, 다기능훈련과 생산작업조직-JIT, 전사적 품질관리(TQM), 첨단제조기술(AMT)-이 조직성과에 미치는 영향을 308개 업체를 대상으로 22년 동안 추적한 결과 임파워먼트와 다기능훈련은 작업현장의 생산성에 긍정적인 영향을 미친다고 입증하였다. 따라서 Birdi, Clegg, Patterson, Robinson, Stride, Wall & Wood(2008)는 작업현장 근로자들에게 자율권한 이양에 대한 긍정적인 의미를 탐색할 수 있었다. 김동배·이인제(2009) 연구에서는 2005년 사업체패널자료의 7개의 참여적 조직관행으로 구성된 작업조직 지수가 설문으로 측정된 회사의 혁신활동에 긍정적인 영향을 미친다. 권순식·심상완·조효래·이건혁(2009)는 창원에 소재한 30인 이상 사업체의 인사노무관리자들에게 사업체패널자료 설문 문항과 유사한 참여적 조직관행으로 근로자의 경영참여를 측정하여 혁신활동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 입증하였다. 하지만, 김동배·이인제(2009)와 권순식·심상완·조효래·이건혁(2009)는 참여적 작업조직활동이 작업현장에서의 혁신활동을 활성화시킨다고 입증하여도 정성적으로 측정된 한계를 벗어나지 못하였다.

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

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

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

3. 종업원에 대한 내부적 CSR

Hopkins(2004)는 CSR을 ‘기업의 이해관계자를 윤리적으로 책임있게 대하는 것’으로 정의하고 있다. ‘윤리적이고 책임있게’라는 말은 시민사회에서 받아들일 수 있는 방식으로 이해관계자를 대하는 것이다. 따라서 넓은 의미에서 CSR은, 기업이 이윤을 추구하면서도 기업의 안팎에 존재하는 사람들로 하여금 더 수준 높은 삶을 누리도록 하는 것으로 볼 수 있다. 여기에서 가장 중요한 이해관계자 중 한 쪽은 바로 조직 내부 종업원들이므로 ‘고용의 질(quality of employment)’을 유지하는 것은 CSR의 여러 다양한 활동 중 본질적인 부분이라고 할 수 있다.

CSR은 내부적 책임(internal CSR)과 외부적 책임(external CSR)으로 구분할 수 있는 데, 여기서 내부적 책임은 CSR의 여러 측면들 중에서 조직내부 운영과 관련된 활동들로, 그리고 외부적 책임은 조직의 외적인 이미지와 명성을 드높이기 위한 활동들로 구분할 수 있다(Welford, 2005). 이러한 기준으로 볼 때 ‘고용의 질’은 고용관계와 밀접하게 관련성을 갖는 내부적 CSR활동으로 분류할 수 있으며, 이에 따라서 이상민(2008)은 국내 기업의 CSR 정책참여에 대해서 정부의 제도적 압력에 대응하여 발전해 온 측면이 강하며 CSR 정책 중 자선활동 등 외부적 CSR이 강조된 반면, 고용관계와 관련된 내부적 CSR 정책참여는 저조하다고 비교분석하고 있다. 따라서 CSR에서 가장 중요한 이해관계자 중 한 쪽인 종업원들에 대한 내부적 CSR활동인 ‘고용의 질’을 유지하는 것은 최소한의 CSR을 다하는 것이라 할 수 있다.

CSR은 역사적으로 산업화 초기의 단계로까지 거슬러 올라갈 수 있으며, 본격적으로 개념화되기 시작한 계기는 Bowen(1953)의 ‘기업인의 사회적 책임(social responsibility of the businessman)’이 출판되면서부터이다. 최근에 새로운 논의는 1980년대부터 본격적으로 시작되었으며, 이후 1990년대에는 기업과 다양한 이해관계자들에 의해 자발적인 논의가 진행됨에 따라 급속한 확산이 이루어지게 된다. 1990년대 최초의 자발적인 논의는 Levi Strauss & Co.가 1991년에 CSR에 대한 윤리강령(code of conduct)을 발표한 사례를 들 수 있으며, 그 이후 2000년까지 OECD 국가들에서 약 250여 개 기업이나 업계에서 다양한 측면의 윤리강령이 발표되고 있다(이영면 외, 2007). 이와 같이 기업들이 그들 스스로 CSR에 대해서 대내외적으로 공표함으로써 CSR은 시장경제체제 내에 제도화에 이르게 된 것으로 볼 수 있다. 내부적 CSR활동으로서 ‘고용의 질’에 대한 논의는 최근 ‘좋은 일자리(decent work)’에 대한 여러 차원에서의 개념적 접근과 함께 일하는 사람들의 인권(human rights)과 노동에 대한 측정기준을 제시하면서 이루어지고 있다.

Anker, Chernyshev, Egger, Mehran & Ritter(2003)은 ‘좋은 일자리’를 포괄적으로 정리하면서 첫째, 불완전한 고용, 낮은 임금, 산업재해로 인한 일자리 상실, 차별, 사회보장제도의 부족, 최소한의 연금 부족 등으로 인해 빈곤이 발생하고 있으며 좋은 일자리를 통해서 이러한 빈곤을 퇴치해야 한다고 보고 있다. 두 번째로는 글로벌화와 지속가능한 개발을 통한 사회적 측면을 언급하고 있는데, 여기에는 글로벌화가 경제개발과 사회발전을 동시에 추구하게 된다면 양질의 일자리가 증가할 것으로 보고 있다. 마지막으로, 경제성장이 개인의 삶의 질을 제고할 수 있다고 보고 있다. 구체적으로 Anker et al.(2003)은 여섯 가지 차원에서 ‘좋은 일자리’를 보고 있는데, 일할 수 있는 기회 (opportunities for work), 자유로운 상황에서의 일(work in conditions of freedom), 기업과 국가의 경쟁력 향상에 도움이 되는 생산적인 일자리(productive work), 일자리에서의 공정하고 평등한 대우(equity in work), 건강한 삶을 보장하는 안정적인 일자리(security at work) 등을 포함하고 있다. 이와 같이 ‘좋은 일자리’에 대한 개념적 논의를 바탕으로 ‘고용의 질’에 대한 측정기준들이 보고되고 있다.

III. 실증분석

1. 자료의 성격

본 연구에서의 자료는 한국노동연구원에서 조사의뢰하여 수집된 ‘사업체패널조사(WPS2009)’의 자료가 사용되고 있다. 이 자료조사는 2009년 7월 중순부터 12월까지 6개월간 조사가 이루어졌으며 응답 시점은 2009년 12월로 하고 있다. ‘WPS2009’ 자료에서는 사업장이 농림어업 및 광업을 제외한 상용근로자 30인 이상인 경우만이 포함되고 있으며, 최종적으로 1,744개의 사업장에 대한 자료가 수집되었다.

본 연구에서 사용되고 있는 WPS2007 자료특성은 다음과 같다. 먼저 자료의 산업별 분포는 제조업 732개(42.0%), 전기·가스·수도업·건설업 134개(7.7%), 도소매·숙박·음식업 149개(8.5%), 운수·방송·통신업 189개(10.8%), 금융·보험업 62개(3.6%), 연구개발·전문·교육서비스업 158개(9.1%), 보건·사회복지서비스업 106개(6.1%) 등으로 구성되고 있다. 다음으로 규모별 분포는 전체 1,744개 사업장 중에서 30-99인 727개(41.7%), 100-299인 488개(28.0%), 300-499인 188개(10.8%) 그리고 500인 이상 341개(19.6%) 등으로 구성되고 있다. 본 연구에서는 자료에 응답한 사업장의 규모나 업종 등에 제한을 두지 않고 전체 1,744개 자료 모두가 분석에 사용되었다.

2. 변수의 측정

가. 근로자 경영참여

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

<표 1> 종업원에 대한 내부적 CSR활동에 대한 측정

측정 범주	측정 지표	변수 설명	척도	표본 크기
		측정설문과 평가기준		
고용 안정	비정규직 비율	측정: 비정규직 비율 평가기준: 0~100%(5~0점), 100% 이상(0점) 결측치(0점)	비율 척도	1744
	평균 근속년수	측정: 전체 근로자 중 이직비율 평가기준: 0~100%(5~0점), 100% 이상(0점) 결측치(0점)	비율 척도	1744
임금 및 복리 후생	임금수준	측정: 국내 동종 산업내 평균 임금수준과 비교한 임금수준 평가기준: 매우낮음(1점), 보통(3점), 매우 높음(5점) 결측치 또는 해당없음(0점)	순서 척도	1744
	건강보험 적용비율	측정: 비정규직에 국민연금, 건강보험, 고용보험, 산재보험 적용비율 평가기준: 전혀 적용않함(0점), 모두 적용(4점) 결측치 또는 해당없음(0점)	순서 척도	1744
훈련 교육	교육훈련 시간	측정: 연간 교육훈련 시간 평가기준: 1시간(0.02점)~240시간(5점) 결측치 또는 999998(0점)	비율 척도	1744
건강 및 안전	산업재해 발생률	측정: 연간 전체 근로자 중 산재 또는 직업병 발생자수 평가기준: 85명(0점)~0명(5점) 결측치(5점)	비율 척도	1744

<표 1> 의 계속

측정 범주	측정 지표	변수 설명	척도	표본 크기
		측정설문과 평가기준		
고용 평등 기회	여성 관리자 비율	측정: 사업장 전체관리자(과장급 이상 직원) 중 여성관리자 비율 평가기준: 0%(0점) ~ 44.07점(0점) 결측치(0점)	비율 척도	1744
	고령 근로자 비율	측정: 전체 근로자 중 고령 근로자 비율 평가기준: 0%(0점) ~ 100% 이상(5점) 결측치(0점)	비율 척도	1744
	장애인 근로자 비율	측정: 전체 근로자 중 장애인 근로자 비율 평가기준: 0%(0점) ~ 100% 이상(5점) 결측치(0점)	비율 척도	1744
공정한 갈등 해결 시스템	노사 협의회 운영 여부	측정: 실질적 노사협의회 운영 여부 평가기준: 완전히 무명무실함(1점), 보통(3점), 매우 실질적으로 운영됨(5점) 결측치(0점)	순서 척도	1744

나. 작업장 인사관리에 반영된 종업원에 대한 내부적 CSR활동

본 연구에서 고려되고 있는 작업장수준에서의 인사관리에 반영되는 종업원에 대한 내부적 CSR 활동에 관한 측정은 이영면·박상언(2007)에서 제시되고 이영면·이동진(2011)에서 타당도 검정이 이루어지고 있는 국내 기업의 ‘고용의 질’ 평가틀을 토대로 이루어지고 있다. 이들 연구에서 제시되고 있는 국내 기업의 ‘고용의 질’ 평가틀은 고용여건, 고용안정, 임금 및 복지후생, 훈련 및 교육, 건강 및 안전, 고용평등기회, 공정한 갈등해결시스템 그리고 인권 등의 구성요소들과 각각의 요인들을 측정하는 세부 지표들로 이루어지고 있는 다. 본 연구에서 사용되고 있는 WPS2009에서는 고용여건, 고용안정의 인력감축경험, 훈련교육의 경력개발, 건강 및 안전의 직업건강프로그램, 공정한 갈등해결시스템의 합리적 징계절차, 결사자유의 침해 그리고 인권의 프라이버시 보호를 측정하는 설문문항이 포함되고 있지 않거나 명목척도(‘예’ 또는 ‘아니오’)로 측정이 이루어지고 있다. 따라서 본 연구에서 종업원에 대한 내부적 CSR활동에 대한 평가에서는 이들 측정지표들이 제외되고 있으며, 그 밖에 ‘고용의 질’ 측정지표로서 근무여건 구성항목에서 고용규모가 포함되고 있으나 본 연구에서는 조직규모가 ‘고용의 질’을 대표하는 특성으로 보기 어렵다고 판단되어 고용의 질 측정지표와 별도로 통제변수로 고려하고 있다.

다. 기업성과

본 연구의 실증모형에서 고려되고 있는 기업성과는 WPS2009에서의 성과변수 중에서 재무적 성과, 노동생산성, 제품·서비스 품질, 근로자 주도 혁신활동 그리고 전반적 노사관계의 질을 포함하고 있으며, 인사담당자들로부터 측정이 이루어지고 있다. 먼저 재무적 성과는 '2009년을 기준으로 동종업체에서 평균과 비교해서 귀 사업장의 재무적 성과는 어떠합니까?(5점 척도)'로 구성되어 있다. 다음으로 노동생산성은 '2009년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 노동생산성은 어떠합니까?(5점 척도)'로 구성되어 있다. 제품·서비스 품질은 '2009년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 제품·서비스 품질은 어떠합니까?(5점 척도)'로 구성되어 있다. 계속해서 근로자 주도 혁신활동은 '동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 근로자 주도 혁신활동은 어떠합니까?(5점 척도)'로 구성되어 있다. 마지막으로 전반적인 노사관계의 질은 '귀 사업장의 전반적인 노사관계는 어떠합니까?(5점 척도)'로 구성되어 있다. 본 연구에서는 이들 5가지 항목에 대한 측정치들을 기업성과변수에 대한 측정치들로 분석에 사용하고 있다.

라. 통제변수

본 연구에서는 이영면·이동진(2011), 김현동·이동진(2010)에 근거하여 기업성과에 영향을 미칠 것으로 취급되는 주요 변수들을 통제하고 있다. 먼저 업종은 한국표준산업분류(제9차 개정안)를 기준으로 7개 업종, 즉 제조업, 전기·가스·수도업·건설업, 도소매·숙박·음식업, 운수·방송·통신업, 금융·보험업, 연구개발·전문·교육서비스업, 보건·사회복지서비스업을 별도로 구분하고 있다. 계속해서 조직특성 변수로는 사업전략, 노동조합 유무, 조직규모, 조직연령 그리고 시장수요를 통제 변수로 설정하고 있다. 이 중 사업전략은 Miles, Snow, Meyer & Coleman(1978)의 전략유형에 대한 구분에 따라 시장주도유형을 '선구자', 시장도전형은 '반응자', 시장유지형은 '방어자' 그리고 이들 세 유형 어느 것에도 속하는 않는 형태를 '분석자'로 구분하고 있다. 이와 같은 변수들에 대해서 Porter & Kramer(2006)는 노동권 및 인권이 고려되고 있는 CSR 관점에서 사업, 산업구조 그리고 그에 속하는 기업들의 경쟁적 위치에 따라 CSR과 관련된 이슈들은 다양해 질 수 있다고 설명하고 있으며, 기업성과는 Porter(1980)의 '산업구조-전략행동(conduct)-성과 패러다임'에 근거하여 업종, 전략유형, 시장수요상황 등을 통제변수로 고려하고 있다.

<표 2> 의 계속

	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)	(23)	(24)	(25)	(26)	(27)	(28)	(29)	(30)	(31)	(32)	(33)	(34)
(28)	0.81	0.90	-.01	-.03	-.16**	.24**	-.10**	.09**	-.10**	-.05	-.07**	.01	.14**	.10**	-.03	.11**	-.14**	-.04	-.05*	-.06*	-.07**	-.06**	-.02	-.04	-.01	-.06*	-.09**	-.05	-.07**	1						
(29)	0.13	0.31	.03	-.02	-.06*	.07**	-.04	-.04	.02	.04	-.02	-.02	-.01	.07**	-.00	.02	-.01	.03	.03	-.02	-.01	-.02	.00	-.02	-.04	-.01	-.03	-.03	-.01	.16**	1					
(30)	2.82	1.56	.00	-.07**	.03	.05	.02	-.12**	.09**	.10**	-.03	-.04	-.07**	.32**	.38**	.07**	.08**	.40**	.36**	.34**	.22**	.21**	-.03	.11**	.08**	.11**	.18**	-.09**	-.13**	-.04	.04	1				
(31)	2.92	1.01	.14**	.03	.04	-.01	-.02	-.18**	-.08**	.14**	.06**	.02	-.30**	-.04	.07**	-.04	.08**	.05	.06**	.08**	.04	.05*	-.00	-.05*	.31**	-.07**	-.00	-.01	-.06*	-.05	.00	.03	1			
(32)	2.93	0.99	.12**	.05*	.01	.02	.02	-.19**	-.09**	.13**	.08**	.02	-.30**	-.06**	.02	-.06*	.07**	.02	.04	.06*	.04	.07**	-.05*	-.04	.27**	-.02	.02	.02	-.05*	-.04	-.01	.02	.65**	1		
(33)	3.31	1.04	.18**	.00	.05*	-.02	-.04	-.19**	-.08**	.19**	.08**	.00	-.38**	-.07**	.03	-.06*	.06**	.03	.05*	.01**	.06*	.08**	-.00	-.05*	.27**	-.05*	.07**	-.01	-.05	-.07**	.01	.05*	.59**	.68**	1	
(34)	2.91	1.08	.12**	.01	.05	-.01	.02	-.18**	-.07**	.18**	.03	.03	-.32**	-.01	.10**	-.03	.06*	.10**	.11**	.13**	.08**	.09**	-.02	-.05	.27**	.00	.09**	.01	-.04	-.07**	.01	.10**	.51**	.62**	.63**	1
(35)	3.81	0.59	-.02	-.00	-.00	-.01	-.02	.03	.03	.08**	-.07**	-.06*	.01	.02	.04	.03	.05*	.02	.01	.01	-.04	-.02	.03	.04	.04	.03	.15**	.06*	-.01	-.06**	.00	.13**	.04	.01	.06**	.08**

주: 1) *: p<.05, **: p<.01(양측검정)

2) (1) 제조업 및 기타 (2) 전기·가스·수도·건설업 (3) 도소매·숙박·음식업 (4) 운수·방송·통신업 (5) 금융·보험업 (6) 연구개발·전문·교육서비스업 (7) 보건·사회복지서비스업 (8) 선구자 (9) 반응자 (10) 방어자 (11) 분석자 (12) 노조 (13) 조직규모 (14) 조직연령 (15) 시장수요상황 (16) 경영전략 (17) 투자전략 (18) 신기술·신기계도입 (19) 외주하청 (20) 국내외 공장이전 (21) 비정규직 (22) 이직 (23) 임금 (24) 복지후생 (25) 교육 (26) 산업재해 (27) 여성관리자 (28) 고령근로자 (29) 장애인근로자 (30) 노사협의회 (31) 재무성과 (32) 노동생산성 (33) 품질 (34) 혁신활동 (35) 노사관계

3. 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구에 포함되고 있는 변수들의 측정치에 대한 기술통계 및 상관관계 분석결과는 <표 2>와 같다. 분석결과에 따르면 근로자대표기구를 통한 전략적 참여와 기업성과는 각각의 측정치들간의 상관관계 정도가 $p < .05$ 수준에서 .60을 상회하는 결과치들로 분석되고 있는 데 비하여 작업장수준에서의 인사관리에 반영되고 있는 종업원에 대한 내부적 CSR활동에 대한 측정치들간 상관계수는 절대값 기준에서 .40이 최대치로 대부분 이보다 훨씬 작은 .00~.13의 수준에서 분포되고 있는 것으로 나타나고 있다. 또 이들 계수값들은 양(陽)의 부호와 음(陰)의 부호가 혼재되고 있는 양상으로 분석되고 있다.

4. 가설검정

본 연구에서는 근로자 경영참여와 기업성과와의 관계에서 작업장수준에서의 인사관리에 반영된 종업원에 대한 내부적 CSR활동에 의한 매개효과를 검정하기에 앞서서 통제변수를 고려한 다중회귀분석을 실시하고 있다. 통제변수들로는 업종, 사업전략유형, 노조유무, 조직규모 및 연령 그리고 시장수요상황이 포함되고 있으며, 이들 변수들이 포함된 분석결과는 <표3>에서와 같다.

먼저 업종의 경우를 보면 인사관리에 반영된 내부적 CSR활동 정도가 기준집단(제조업 및 기타)에 비해 도소매·숙박·음식업은 $p < .01$ 수준에서 통계적으로 유의하게 낮게 나타나고 있는 반면에 운수·방송·통신업, 금융·보험업, 연구개발·전문·교육서비스업은 $p < .05$ 수준에서 높게 나타나고 있는 것으로 분석되고 있다. 계속해서 기업성과는 기준집단(제조업 및 기타)에 비해 금융·보험업, 연구개발·전문·교육서비스업, 보건·사회복지서비스업의 경우 $p < .01$ 또는 $p < .05$ 수준에서 통계적으로 유의하게 낮게 분석되고 있다.

다음으로 조직특성을 살펴보면 먼저 사업전략의 경우 기업성고가 기준집단(선구자유형)에 비해 분석자유형을 채택하고 있는 기업이 $p < .01$ 수준에서 통계적으로 유의하게 낮게 나타나고 있다. 노조의 유무는 노조가 존재하는 경우 $p < .01$ 수준에서 통계적으로 유의하게 종업원에 대한 내부적 CSR활동 수준은 더 높게, 그리고 기업성고는 더 낮게 분석되고 있다. 조직규모와 시장수요상황은 내부적 CSR과 기업성과 모두 대규모조직일수록, 그리고 시장수요가 빠르게 늘어나는 상황일수록 $p < .01$ 또는 $p < .10$ 수준에서 통계적으로 유의하게 더 커지는 것으로 분석되고 있다.

<표 3> 통제변수를 고려한 다중회귀모형 분석결과

변수		내부적 CSR활동	기업성과
통제	상수	1.78(.04) ***	2.54(.14) ***
	전기·가스·수도·건설업	-.02(.03)	.05(.06)
	도소매·숙박·음식업	-.08(.02) ***	-.01(.06)
	운수·방송·통신업	.05(.02) **	.02(.05)
	금융·보험업	.09(.04) **	-.18(.09) **
	연구개발·전문·교육서비스업	.06(.03) **	-.40(.06) ***
	보건·사회복지서비스업	.04(.03)	-.33(.07) ***
	방응자	-.02(.02)	-.04(.04)
	반어자	-.04(.03)	-.08(.06)
	분석자	.03(.02)	-.76(.05) ***
	노조유무	.12(.02) ***	-.13(.04) ***
	조직규모	.13(.01) ***	.12(.03) ***
	조직연령	.00(.00)	.00(.00)
	시장수요상황	.03(.01) ***	.03(.02) *
외생	경영전략	.01(.01)	-
	투자전략	.02(.01) *	-
	신기술·신기계 도입	.01(.01)	-
	외주하청	-.01(.01)	-
	국내외 공장이전	-.00(.01)	-
매개	내부적 CSR활동	-	.20(.06) ***
R제곱		.237	.187
F		29.713***	29.555***

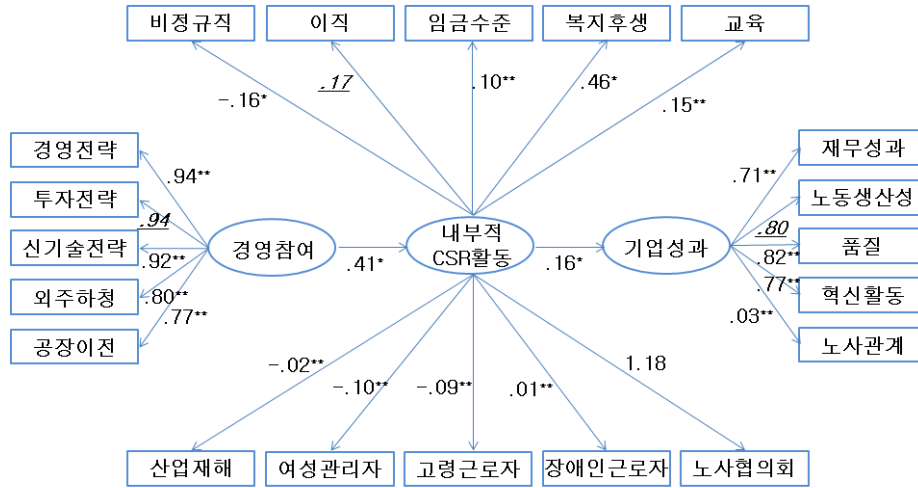
주: 1) *: p<.10, **: p<.05, ***: p<.01

2) 통제변수 중 업종별 구분에서 제조업 및 기타터미와 사업전략유형 구분에서 선구자(prospector)터미변수는 기준(base) 집단으로 분석에서 제외되었음.

본 연구에서는 근로자 경영참여와 기업성과와의 관계에서 작업장수준에서의 인사관리에 반영된 종업원에 대한 내부적 CSR활동에 의한 매개효과를 검증하기 위해서 일반구조방정식모형을 분석하고 있다. 본 연구의 표본자료를 이용하여 실증분석한 결과, [그림 1]에서와 같이, 근로자의 경영참여가 예측변수(predictor variable), 종업원에 대한 내부적 CSR활동이 매개변수(mediational variable), 그리고 기업성과가 기준변수들(criterion variables)로 식별되고 있다. 여기에서 구조모형은 경영참여와 기업성과간 관계가 내부적 CSR활동에 의해 매개되고 있는 것으로 분석되고 있으며, p<.10 수준에서 통계적인 유의성을 보이고 있다.

측정방정식 분석결과, 요인들별로 각각 1개의 고정모수를 제외하고 p<.10 또는 p<.05 수준에서 측정치들이 수렴되고 있는 것으로 나타나고 있다. 구조방정식 분석결과에서 주지한 바와 같이 종업원에 대한 내부적 CSR은 경영참여와 기업성과간 관계에 매개적 기능을 하고 있는 것으로 분석

되고 있으나, 이러한 매개적 기능에 비정규직활용(λ_y : -.16), 산업재해(λ_y : -.02), 여성관리자활용(-.10), 고령근로자활용(λ_y : -.09), 장애인근로자활용(λ_y : .01)은 기여하는 것으로 보기 어렵게 검정되고 있다.



** : $p < .10$, *** : $p < .05$

주: 요인계수값 중에서 이탤릭체는 고정된 계산값임.

[그림 1] 실증모형

모형적합도 판정을 위해, 완전매개모형에 해당되는 모형3의 경우 먼저 카이제곱검정 결과 $p < .001$ 수준에서 통계적으로 유의하게 나타나고 있으나, 적합도 지수 GFI .89, CFI .87, NFI .86, IFI .87, RMSEA .081로 계산되고 있어 GFI, CFI, NFI, IFI는 .90 이하로 계산되고 있어 실증모형이 표본자료에 잘 합치되고 있다고 단정짓기 어려운 판정값을 보이고 있다(이순목, 2000; Mueller, 1996). 한편 RMSEA⁴⁾ 계산값은 .10 이하로 곤란한(unacceptable) 수준을 하회하여 괜찮은(reasonable) 수준에 가까운 판정값을 보이고 있다(이순목, 2000; Bagozzi & Yi, 1988; Bronwe & Cudeck, 1993, Steiger, 1990).

4) 적합도 지수 중 적절한 모형임을 잘 알려주는 판정값은 RMSEA이다(Browne & Cudeck, 1993). 이 지수는 가설모형이 모집단에서 개략적으로 성립한다는 가정을 검토하게 해주므로 간명모형을 식별하는 데 도움을 준다. .05이하면 좋은 적합도, .08까지도 괜찮은(reasonable) 적합도를 나타내며, .10이면 곤란한(unacceptable) 적합도를 의미한다(이순목, 2000; Bagozzi & Yi, 1988; Bronwe & Cudeck, 1993, Steiger, 1990).

<표 4> 실증모형의 적합도 비교

모형적합도 검정 및 판정지수	모형 1	모형 2	모형 3
	경영참여가 기업성과에 직접적으로 미치는 영향	경영참여가 기업성과에 직접 및 내부적 CSR에 의한 간접적으로 미치는 영향	경영참여가 기업성과에 내부적 CSR에 의해 간접적으로 미치는 영향
자유도	34	167	168
카이제곱(p 값)	1162.28(.00)	2131.32(.00)	2131.78(.00)
GFI	.89	.89	.89
CFI	.91	.87	.87
NFI	.91	.86	.86
IFI	.91	.87	.87
RMSEA	.130	.082	.081

본 연구에서의 표본자료에 기반하여 경영참여와 기업성과간의 관계를 분석하고 있는 모형1과 경영참여가 기업성과에 직접 및 종업원에 대한 내부적 CSR을 경유하여 간접적으로 기업성과에 미치는 영향을 분석하고 있는 모형2의 적합도 검정 및 판정지수에 대한 계산결과를 살펴보면, <표 4>에서와 같이, 모형1은 CFI, NFI, IFI에서 표본에 잘 적합하고 있는 것으로 나타나고 있으나 모형들 간 비교하는 데 본 연구에서 중요하게 고려하고 있는 적합도 지수인 RMSEA가 .130으로 곤란한 (unacceptable) 수준인 .10이상을 보이고 있어 허용할 만한 수준을 벗어난 부적합 모형으로 판정할 수 있을 것이다. 다음으로 부분적 매개모형에 해당되는 모형2는 모형간 비교에 중요하게 고려하고 있는 판정지수인 RMSEA이 완전매개모형인 모형3에 비해 미세하게나마 열악하게 나타나고 있다. 결국, 본 연구의 표본을 토대로 할 때 경영참여와 기업성과간 관계는 종업원에 대한 내부적 CSR 활동에 의해 완전매개되고 있는 구조모형이 최적의 적합모형으로 볼 수 있다.

IV. 결론 및 시사점

본 연구의 분석결과를 종합해 보면 다음과 같다. 먼저, 실증모형을 분석한 결과 작업장수준에서의 인사관리에 반영되고 있는 종업원에 대한 내부적 CSR활동은 근로자대표기구가 전략적 의사결정에 관여하는 비중이 높아질수록 기업성과가 제고되는 인과구조에서 매개적 기능을 하고 있는 것으로 검정되고 있다. 여기에서 내부적 CSR활동의 구성요인들 중 이직, 임금수준, 복지후생, 교육, 노사협의회 실질적 운영은 매개적 기능에 기여하고 있는 데 반하여 비정규직활용, 산업재해, 여성관리자활용, 고령근로자활용, 장애인근로자활용은 매개적 기능에 기여하지 않는 것으로 분석되고 있다.

둘째, 통제변수를 고려한 실증모형을 분석한 결과 업종의 경우 금융·보험업, 연구개발·전문·교육서비스업에 속하는 기업들은 제조업 등에 비해 조직성과는 낮게 나타나고 있으나 종업원에 대한 내부적 CSR활동 수준은 높게 검정되고 있다. 또 노조유무에 따라서 노조기업은 기업성과는 낮게

나타나고 있으나 종업원에 대한 내부적 CSR활동은 활발한 것으로 분석되고 있다. 계속해서 조직 규모가 큰 조직일수록 그렇지 않은 조직에 비해 내부적 CSR과 기업성과가 더 높게 나타는 것으로 검증되고 있다.

마지막으로 근로자대표기구에 의한 전략적 의사결정 참여와 기업성과간 직접적인 관계를 검증한 모형과 이들간 관계가 작업장수준에서의 인사관리에 반영된 종업원에 대한 내부적 CSR활동에 의해 연계되는 매개모형을 비교한 결과 내부적 CSR에 의한 완전매개모형이 본 연구에서 사용되고 있는 WPS2009 자료에 가장 잘 적합하고 있는 것으로 분석되고 있다.

본 연구의 분석결과를 바탕으로 다음과 같은 의의 및 시사점을 도출할 수 있다. 먼저 CSR에 대한 기존 연구들은 외부적 CSR활동과 기업성과간 관계를 입증하는 데 치중되고 있는 데 비하여 본 연구는 종업원에 대한 내부적 CSR활동에 초점을 두면서 근로자대표기구에 의한 전략적 의사결정 참여와 기업성과 상이의 관계를 검증하고 있다. 따라서 본 연구는 CSR에 대한 실증연구의 초점을 작업장수준에서의 인사관리의 대상이 되는 조직내부로 이동시키며, 전략적 수준에서의 근로자경영 참여와 작업장수준에서의 인사관리간의 수직적 적합이 기업성과에 어떻게 영향을 미치는지에 대해서 구성주의적(configurational) 접근을 하고 있다는 데 그 의의가 있다고 하겠다.

둘째, 본 연구의 최적의 실증모형에 따르면 작업장수준에서의 인사관리에 반영된 종업원에 대한 내부적 CSR활동 중 비정규직활용, 산업재해, 여성관리자, 고령근로자, 장애인근로자활용이 매개적 기능에 기여하지 않는 것으로 나타나고 있는 데, 이는 Herzberg, Mausner & Snyderman(1959)의 2요인이론에서 위생요인 또는 불만족요인(dissatisfier)을 범주화한 것과 마찬가지로 ‘무불만족’으로부터 ‘높은 불만족’에 이르는 연속선상에 표현될 수 있는 측정논리가 적용될 수 있는 요인들로 설명될 수 있을 것이다. 따라서 WPS2009 자료에 기반한 본 연구는 근로자대표기구에 의한 전략적 의사결정 참여가 기업성과간 관계를 매개하는 종업원에 대한 내부적 CSR활동이 동기요인과 위생요인으로 구성되고 있음을 시사한다고 있다고 볼 수 있다.

마지막으로 본 연구의 분석결과에 따르면 종업원에 대한 내부적 CSR이 반영되고 있는 작업장수준에서의 인사관리는 전략적 수준에서의 근로자참여와 기업성과를 연계하고 있는 데, 비정규직 및 산업재해 감소, 여성관리자, 고령근로자 및 장애인근로자 확대는 근로자참여와 기업성과간 관계에 긍정적이지 않거나 미미한 영향을 미치는 것으로 분석되고 있다. 본 연구는 작업장수준에서의 인사관리는 기업성과에 긍정적인 영향을 미치지 않는 부분들도 포함되고 있으며, 따라서 종업원에 대한 내부적 CSR활동으로 접근해야 한다는 점을 시사한다고 볼 수 있다.

본 연구는 많은 한계를 안고 있기 때문에 결과의 해석에 유의할 필요가 있으며, 이러한 한계점을 극복하기 위한 후속 연구들이 이루어질 필요가 있다고 본다. 먼저 본 연구는 WPS자료를 활용하여 연구모형을 검증하여 변수들을 조작하고 활용하는 데 제약이 있었다. 본 연구 모델을 2009년 기준의 사업체패널자료로 분석하였으므로 횡단적 분석(cross-sectional study)의 한계점인 인과관계를 명확하게 유추하는 데 어려움을 지니고 있다. WPS는 표본의 대표성을 확보하고 있으나 단수 응답자를 활용한 설문지의 타당성과 신뢰도에 대한 의문점은 해소하기 어렵다(Gerhart, Wright, McMahan, & Snell 2000). 따라서 계속해서 새로운 WPS가 실시되어 본 연구 모델을 종단적으로

분석할 수 있다면 인과관계를 분명하게 밝혀낼 필요가 있을 것으로 보인다.

둘째, 본 연구에서 사용되고 있는 내부적 CSR활동의 구성요인들에 대한 측정논리의 문제점을 지적하지 않을 수 없다. 본 연구에서는 이들 척도의 정밀도를 높이기 위해서 순서척도 이상의 척도를 선별적으로 사용하고는 있으나, 가령 비정규직활용의 경우 비정규직의 활용도가 0%이면 1점으로부터 100% 이상이면 5점으로 전환해서 사용하고 있는 데, 이와 같은 측정논리가 과연 타당한 것인지에 대한 의문을 갖지 않을 수 없을 것이다. 따라서 향후연구에서는 비정규직활용뿐만 아니라 산업재해, 여성관리자, 고령근로자, 장애인근로자 등의 적절한 활용수준에 대한 실증적 검토가 이루어질 필요가 있을 것으로 보인다.

마지막으로 본 연구에서는 구성주의적 접근에 초점을 두고 있음에 따라서 상황적 접근이 이루어지지 못하고 있다는 한계점이 있다. 통제변수를 포함한 실증모형의 분석결과에 따르면 업종, 노조의 유무, 조직규모 그리고 시장수요상황에 의해 종업원에 대한 내부적 CSR활동과 기업성과가 제약되고 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 향후연구에서는 표본의 범위를 좁혀서 특정 업종 등의 종업원에 대한 내부적 CSR활동과 인사관리 특성에 초점을 근로자참여와 기업성과 사이의 구조적 관계를 검증해 볼 필요가 있을 것으로 보인다.

참고문헌

- 권순식·심상완·조효래·이건혁. 「근로자참여와 조직성과: 노사소통의 매개역할」. □산업관계연구□ 19(4)(2009): 17-42.
- 김동배·이인재. 「인사관행이 기술혁신에 미치는 영향」. □인사관리연구□33(1)(2009): 1-26.
- 노용진. 「노사관계와 혁신적 인사제도의 도입」. □산업관계연구□ 16(1)(2009): 69-92.
- 배규식·권현지·노용진. 「작업장 혁신 중장기 발전전략 연구」. 한국노동연구원, 2008.
- 손동희. 「근로자참여 유형과 성과: 효율성과 형평성을 중심으로」. □산업관계연구□ 19(1)(2009): 169-195.
- 이상민. 「이중적 CSR 체제의 기원: 미국, 독일, 일본, 한국의 국제비교 연구」. □한국사회학□ 42(7)(2008): 215-253.
- 이수정·윤정구. 「기업의 사회적 책임활동의 야누스 효과」. □한국인사조직학회 추계학술대회 발표 논문집□ 2010.
- 이순목. 「요인분석의 기초」. 교육과학사, 2000.
- 이영면·이동진. 「고용의 질과 기업성과의 관계에 관한 실증연구」. □조직과 인사관리연구□35(4)(2011): 발간예정.
- _____. 이동진. 「성공적인 노사협의회 운영의 영향요인에 대한 연구」. □노동정책연구□9(4)(2009): 83-118.
- _____. 박상연. 「고용의 질에 관한 글로벌 기준과 측정지표」. □조직과 인사관리연구□31(2)(2007): 149-177.
- 이주희·이승협. 「경영참여의 실태와 과제」. 한국노동연구원, 2005.
- 조봉순·김기태·최창호·이동섭. 「참여적 작업시스템이 조직성과에 영향을 미치는 과정에 관한 연구: 종업원 역량과 직무만족의 역할을 중심으로」. □산업관계연구□ 19(2)(2009): 177-201.
- 황규대. 「경쟁우위 달성을 위한 전략적 인적자원관리」. 박영사, 2007.
- Anker, R., Chernyshev, I., Egger, P., Mehran, F. & J.A. Ritter. "Measuring Decent Work with Statistical Indicators." *International Labor Review* 142(2)(2003): 147-177.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & A.L. Kalleberg. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press, 2000.
- _____. & R. Batt. *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*. ILP Press, 1994.
- Bagozzi, R.P. & Y. Yi. "On the Evaluation of Structural Equation Models." *Journal of the Academy of Marketing Science* 16(1)(1988): 74-94.
- Batt, R., Colvin, A.J.S. & J. Keefe. "Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry." *Industrial and Labor Relations*

- Review* 55 (4) (2002): 573-594.
- Becker, B.E., Huselid, M.A. & R.W. Beatty. *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*. Harvard Business Press, 2009.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C.B., Wall, T.D. & S.J. Wood. "The Impact of Human Resource and Operation Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study." *Personnel Psychology* 61 (3) (2008): 467-501.
- Block, R.N., & P. Berg. "Joint Responsibility Unionism: A Multi-Plant Model of Collective Bargaining under Employment Security." *Industrial and Labor Relations Review* 63 (1) (2009): 60-81.
- Bowen, H.R. *Social Responsibilities of The Businessman*. N.Y.: Harper & Brothers, 1953.
- Browne, M.W. & R. Cudeck. "Alternative Ways of Assessing Model Fit." In Bollen, K.A. & J.S. Long (Eds.). *Testing Structural Equation Models*. Sage, 1993.
- Budd, J.W. *Employment With A Human Face: Balancing Efficiency, Equity, and Voice*. Cornell University Press, 2004.
- Cooke, W.N. "Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union-Nonunion Comparison." *Industrial and Labor Relations Review* 47(4)(1994): 594-609.
- Cutcher-Gershenfeld, J. & T. Kochan. "Taking Stock: Collective Bargaining at the Turn of the Century." *Industrial and Labor Relations Review* 58 (1) (2004): 3-26.
- Delery, J.E. & D.H. Doty, D.H. "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational performance Predictions." *Academy of Management Journal* 39(4)(1996): 802-835.
- Deyo, F.C. "Human Resource Strategies and Industrial Restructuring in Thailand." In Frenkel, S. & J. Harrod (Eds.). *Industrial and Labor Relations*. Ithaca, N.Y.: IRL Press, 1995.
- Drago, R. "Workplace Transformation and the Disposable Workplace: Employee Involvement in Australia." *Industrial Relations* 35(4)(1996): 526-543.
- Gerhart, B., Wright, P.M., McMahan, G.C. & S.A. Snell. "Measurement Error in Research on the Human Resources and Firm Performance Relationship: Further Evidence and Analysis." *Personnel Psychology* 53 (4) (2000): 855-872.
- Herzberg, F., Mausner, B. & B.B. Snyderman. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959.
- Hopkins, M. "Corporate Social Responsibility: An Issue Paper." Policy Integration Department, World Commission on the Social Dimension of Globalization, *International Labour Office Working Paper No. 27*(2004).
- Huselid, M.A. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover,

- Productivity, and Corporate Financial Performance.” *Academy of Management Journal* 38(3)(1995): 635–672.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & G. Prennushi. “The Effect of Human Resource Management Practices on Productivity.” *NBER Working Paper No. 5333*(1995).
- Kauffeld, S. “Self-Directed Work Groups and Team Competence.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79(1)(2006): 1–21.
- Kim, D. & J. Bae. “Workplace Innovation, Employment Relations and HRM: Two Electronics Companies in South Korea.” *International Journal of Human Resource Management* 16 (7) (2005): 1277–1302.
- Kim, D. & H. Kim. “A Comparison of the Effectiveness of Unions and Non-union Works Councils in Korea: Can Non-union Employee Representation Substitute for Trade Unionism?” *International Journal of Human Resource Management* 15 (6) (2004): 1069–1093.
- Kleiner, M.M., Leonard, J.S. & A.M. Pilarski. “How Industrial Relations Affects Plant Performance: The Case of Commercial Aircraft Manufacturing.” *Industrial and Labor Relations Review* 55 (2)(2002): 195–216.
- Kochan, T.A. & H.C. Katz. *Collective Bargaining and Industrial Relations: From Theory to Policy and Practice*. Irwin, 1988.
- Levine, D. & Tyson. L. “Participation, Productivity and the Firm's Environment.” In Blinder, A.(eds.) *Paying for Productivity*. The Brookings Institution. Washington D.C., 1990.
- MacDuffie, J.P. “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry.” *Industrial and Labor Relations Review* 48(2)(1995): 197–221.
- MacMahan, G.C. & Lawler, E. “The Effect of Union Status on Employee Involvement: Diffusion and Effectiveness.” In Pasmore, W. & R. Woodman R.(Eds.). *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich CT: JAI, 1995.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. & H. Coleman, Jr. “Organizational Strategy, Structure and Process.” *Academy of Management Review* 3(3)(1978): 546–562.
- Porter, M.E. *Competitive Strategy*. N.Y.: The Free Press, 1980.
- _____ & Kramer, M.R. “Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.” *Harvard Business Review* 84(12)(2006): 78–93.
- Steiger, J.H. “Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach.” *Multivariate Behavioral Research* 25(2)(1990): 173–180.
- Verma, D. “What do Unions do to the Workplace? Union Effects on Management and HRM Policies.” *International Journal of Labor Research* 26(3)(2005): 415– 449.

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

Welford, R. "Editorial." *Corporate Social Responsibility & Environment Management* 12(2) (2005): 1-61.