

노사관계의 성격과 조직유연성

노 용 진*, 윤윤규**, 정 원 호***

본 연구는 노사관계의 성격이 고용조정, 비정규직 고용, 기능적 유연성 등 조직유연성에 어떤 영향을 줄 것인가에 관한 실증분석에 초점을 맞추고 있으며, 동시에 고용조정, 기능적 유연성, 비정규직 고용 등 조직유연성 형태들간의 관계가 유노조기업과 무노조기업 사이에 차이가 있는지를 실증적으로 분석하였다. 노사관계의 성격 변수로는 노동조합의 존재, 노사협력의 정도, 노동조합의 힘 등이 사용되었다. 분석 결과는 노동조합의 존재가 기능적 유연성에는 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치지 않지만, 고용조정과 비정규직 고용에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않고 있다. 노사협력은 비정규직 비율에만 통계적으로 유의한 음(-)의 영향을, 노동조합의 교섭력은 기능적 유연성에만 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있다. 조직유연성 형태간 관계 중 기능적 유연성은 고용조정과 비정규직에 각각 통계적으로 유의한 음(-)과 양(+)의 영향을, 고용조정은 기능적 유연성에 통계적으로 유의한 음(-)의 영향을, 비정규직은 기능적 유연성에 통계적으로 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있다.

우리나라 노사관계체제가 지난 외환위기 이후 환경적 변화의 압력을 강하게 받고 있다. 임금격차를 이용한 무노조기업으로부터의 경쟁압력 외에도 외환위기에 따른 기업들의 전반적인 구조조정과 그에 뒤이은 신자유주의적인 경제체제, 대외개방의 강화와 중국경제의 부상, 급속한 테크놀로지의 발전 등으로 시장경쟁이 격화되고 경영환경의 불확실성이 전반적으로 높아지고 있는 것이다. 그에 따라 외환위기 이후 초기의 고용조정과 임금양보, 그 뒤를 이은 성과주의적 임금체계의 확산, 비정규직 고용의 증가 등 종전과 다른 새로운 유형의 고용관계 형태와 조직운영 방식들이 등장하여 확산되고 있다. 본 연구는 이와 같은 전반적인 고용관계의 변화 추세 속에서 그에 대해 유노조기업들이 어떻게 대응하고 있는지를 조직유연성에 초점을 맞추어서 분석하는데 목적을 두고 있다.

조직유연성은 복잡한 다차원적인 개념인 것으로 알려지고 있다. 기업들이 조직유연성을 추구할 수 있는 수단과 방안이 여러 가지로 존재할 수 있기 때문이다. 가령, 기존의 인력을 줄이는 고용조정이나 계약해지가 용이한 비정규직 고용이나 외주하청 등을 활용하는 수량적 유연성이 있을 수 있고, 직무의 확대, 직무순환, 직무전환 등을 통해 기존의 인력을 유연하게 사용하는 기능적 유연성도 있을 수 있다. 임금수준이나 임금체계의 유연성을 통해 인건비의 유연성을 추구할 수도 있다. 그 밖에도 근로시간이나 근무제도의 유연한 활용을 통해 조직유연성을 추구할 수도 있고, 재택근

* 서울산업대학교 경영학과 조교수

** 한국노동연구원 연구위원

*** 한국직업능력개발원 연구위원

무 등 공간적 유연성 등도 활용할 수 있다. 이처럼 다양한 유형 중에서 어떤 조직유연성들의 배합을 사용할 것인가는 해당 기업의 구조적 특성이나 노사관계의 성격들과 관련이 있을 것으로 짐작된다.

노사관계가 제도적 요인으로 유노조기업과 무노조기업의 임금격차를 충분히 벌린 성숙단계에 접어들게 되면, 조직유연성은 노사관계의 성격을 보여주는 중요한 지표 중 하나이다. 노동조합의 존재 목적이 임금 및 근로시간 등 근로자들의 고용조건 개선에 있기 때문에 노동조합의 상대적 교섭력이 충분히 존재하는 한 유노조기업과 무노조기업의 임금격차는 자연스러운 현상이며, 그것은 역으로 유노조기업의 경쟁력을 압박하는 한 요소가 된다. 유노조기업의 경쟁력을 심각하게 훼손하지 않는 임금격차가 어느 정도일 것인가는 기업마다 상황마다 차이가 있겠지만, 이와 같은 상황에서 유노조기업의 경쟁력을 보호하기 위해 노사가 어떤 형태로든 조직유연성을 제고하는 경향이 있는데, 그들이 어떻게 대응하는가에 따라 유노조기업의 조직유연성이 여러 가지 형태를 취하면서 나타나는 경향이 있다. 이 때 나타나는 조직유연성의 양태들이 노사관계의 성격을 보여주는 중요한 지표이고, 그것은 향후 노사관계의 변화 방향을 예측할 수 있는 근거가 된다.

본 연구의 특징 중 하나는 조직유연성의 여러 구성요소들을 동시에 고려하는 집합적 접근을 취하고 있다는 점에 있다. 그 동안 우리나라에서 노사관계와 조직유연성간의 관계에 관한 연구들은 조직유연성을 집합적인 차원에서 연구하기보다는 조직유연성의 개별 구성요소들의 결정요인을 노사관계와의 연관성 속에서 찾는 경향이 있었다. 가령, 노사관계와 고용조정의 관계(이규용 외, 2001; 윤윤규, 2007), 또는 노사관계와 비정규직 고용간의 관계(김동배·김주일, 2002; 김주일, 2001; 노용진·원인성, 2003; 박우성·박재용, 2005), 노사관계와 기능적 유연성의 관계(김동배·이경목, 2003; 노병직·김동배, 2001; 노용진, 2006) 등에 관한 연구들이 대표적인 사례들이다. 그러나 조직유연성의 구성요소들 사이에는 대체관계이든 보완관계이든 상호 관계가 존재하고 있기 때문에 집합적인 형태로 연구될 필요가 있다. 특히 유노조기업에서는 조직유연성의 구성요소들이 노사간 단체교섭에서 집합적으로 쟁점화되고, 구성요소들의 배합을 둘러싸고 노사간 상호 교환이 이루어지기 때문에 집합적 연구의 필요성이 더욱 크다고 할 수 있다.

한편 조직유연성을 집합적으로 연구하는 흐름도 있는데, 대표적으로 기능적 유연성과 수량적 유연성간의 상호관계에 대한 연구가 그것이다. Atkinson(1984)의 핵심-주변모형 이후 고용 포트폴리오에 관한 연구들이 이론 연구나 실증분석 등이 다수 존재한다. 그러나 이들 연구들은 조직유연성의 결정요인으로서 노사관계의 성격을 부분적으로 포함하고 있기는 하지만, 본 연구처럼 노사관계와의 연관성 속에서 기능적 유연성-수량적 유연성 간의 관계를 본격적으로 분석한 선행연구는 드물다.

본 연구의 또 다른 특징은 회귀모형으로 연립방정식모형(simultaneous equation model)을 사용하고 있다는 점이다. 조직유연성의 배합 결정이 상호 연관성을 갖기 때문에 조직유연성간의 인과관계를 추출할 필요가 있었음에도 불구하고, 기존의 연구들은 주로 기능적 유연성을 독립변수로 하고 수량적 유연성을 종속변수로 하는 단일 모형을 사용하고 있기 때문에 수량적 유연성과 기능적 유연성간의 인과관계를 추정하는데 어려움이 있었다. 가령, 이러한 한계 때문에 Cappelli &

Neumark(2004)의 경우, 연구결과를 상호 연관성(association)으로 한정하고 있다. 이러한 인과적 관계를 추정하기 위해 연구는 연립방정식모형을 사용하고 있다.

본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 우선 제 2 절에서 노사관계와 조직유연성에 관한 이론적 논의와 연구모형을 정립하고, 제 3 절에서 사용 데이터와 기초 통계를 설명하고자 한다. 이어서 제 4 절에서 본 연구의 실증 분석결과를 기술하고, 마지막으로 제 5 절에서 본 연구의 결론을 맺고자 한다.

1. 이론적 논의 및 연구모형

1. 이론적 논의

가. 노사관계와 조직유연성

테크놀로지의 급속한 발전과 글로벌 경제의 등장, 소비자의 선호도와 급변하는 제품수요의 변화, 노동시장의 성격 변화 등 조직의 환경변화에 대해 신속하게 대응하는 능력의 중요성이 해가 갈수록 더 많이 강조되고 있다. 환경변화에 대한 기업의 신속한 대응능력을 조직유연성이라 표현할 수 있는데, 더욱 구체적으로는 (1) 제품수요의 변화에 대해 노동력 투입의 수준과 시기를 조절하고, (2) 임금수준을 생산성과 지불능력에 따라 변화시키며, (3) 수요변화에 대처하기 위하여 작업들 간에 노동자를 교차 배치할 수 있는 기업의 능력(Ozaki, 1999)으로 정의할 수 있다. 이와 같은 조직 목표들을 달성하기 위한 수단과 방식에 따라 조직유연성의 형태들은 다음과 같이 구분된다(Ozaki, 1999; Keller & Seifert, 2002; Wilthagen, Tros & Lieshout, 2003).

첫째로, 수량적 유연성이다. 이는 채용과 이직, 자연감원, 정리해고 등 근로자수의 조정을 통해 노동력을 수량적으로 조정하는 것이다. 기업이 필요한 시점에 고용규모를 줄인다는 의미에서 비자발적 이직 형태인 고용조정이 그것의 가장 대표적인 형태이다. 그러나 최근에는 수량적 유연성 형태가 필요할 때 고용조정을 용이하게 해주는 단시간, 기간직, 파견직 등 불안정한 고용형태인 비정규직 고용이 확대되고 있다. 수량적 유연성으로는 근로자 수를 유지하면서 노동시간의 단축이나 증가 또는 변형을 통해 노동력 투입을 시간적으로 조정하는 노동시간 유연성¹⁾이 있다. 노동시간 유연성이 우리나라에서는 주로 초과근로의 조정 형태를 취하고 있는데, 이것은 노사관계와 관련해서 그 중요성이 상대적으로 낮기 때문에 연구모형의 지나친 복잡화를 피하기 위해 여기에서는 제외하고자 한다.

1) 고용규모의 조정을 통한 조직유연성 형태를 외부적-수량적 유연성, 노동시간의 조정을 내부적-수량적 유연성이라는 개념들로 구분하여 사용되기도 한다. 본 연구에서는 노동시간 유연성이 분석의 대상에서 제외되어 있기 때문에 이하에서는 수량적 유연성이라는 용어는 외부적-수량적 유연성을 지칭하는 의미로 사용하고자 한다.

둘째로, 기능적 유연성이다. 이것은 협소한 직무규정과 경직적 직무배치에 기초를 두고 있는 테일러주의적인 직무의 재설계를 통한 직무확대, 직무의 순환과 전환, 팀제 등을 기초로 하여 노동력의 유연한 배치, 근로자 숙련의 향상(다기능화)을 통하여 기술과 소비자 수요의 변화에 대응하는 조직유연성 형태를 지칭한다. 기능적 유연성은 단순한 직무구조와 직무배치의 유연성을 넘어서서 근로자의 작업장 참여, 권능확대 등 참여적 작업조직의 속성까지를 포괄하는 고성과작업조직(Appelbaum et al, 2000), 고몰입조직(Walton, 1995), 대안적 작업조직(Gittleman et al, 1998) 등과 동일한 의미로 사용되기도 한다. 이것은 기능적 유연성이 단지 조직유연성 차원만이 아니고 고품질-고혁신전략 등과도 연결되어 있음을 함축한다.

셋째로, 임금유연성은 개인적 및 집단적 생산성의 변화에 따라, 그리고 시장에 의한 비용압력을 임금의 조정으로 대응하는 조직유연성이다. 임금유연성은 임금체계의 유연성과 함께 임금 수준의 조정이 주된 관심의 대상이 되고 있다. 그 중 임금체계의 유연성은 성과주의나 능력주의 등 임금체계의 개별화 또는 경영성과와 연계된 집단적 성과주의 등의 형태로 나타나고, 임금 수준 유연성은 기업의 경영성과에 따라 임금인상률을 조정하는 것을 의미하는데, 조직유연성과 관련해서는 임금양보나 성과주의적 임금인상 등이 주된 관심의 대상이다. 또한 동시에 임금체계와 기능적 유연성의 정합성을 높이기 위해서 직무급의 숙련급(pay for skills)으로의 전환도 많은 주목을 받았던 분야이다. 임금유연성이나 임금 수준 조정은 노사관계의 핵심 쟁점 중 하나이지만, 다른 조직유연성 형태와는 달리 고용 측면보다는 비용 측면에 관여되어 있기 때문에 상대적 독립성이 강하다고 할 수 있다. 이 점 때문에 본 연구에서는 모형의 단순화를 위해 임금유연성을 분석 대상에서 제외하고자 한다.

이상의 조직유연성 중 수량적 유연성은 노사관계와의 연관성 속에서 볼 때 이질적 요소들이 혼재되어 있다. 수량적 유연성을 대별하면 인위적 고용조정과 비정규직 고용으로 구분될 수 있는데, 전자는 주로 정규직에 대한 정리해고 등을 의미하기 때문에 전자와 후자는 그 대상에서 차이가 있다. 노동조합의 지배구조가 가지는 특성 때문에²⁾ 노동조합 내부로 편입된 정규직 근로자에 대한 수량적 유연성과 노동조합 밖에 존재하는 비정규직 근로자에 대한 수량적 유연성은 노동조합의 수용성에 현격한 차이가 있게 된다. 이 점 때문에 본 연구에서는 수량적 유연성을 인위적 고용조정과 비정규직 고용 등 2 가지로 구분하여 살펴보고자 한다.

노사관계와 관련해서 조직유연성에 대한 근로자들이나 노동조합의 선호도에 일정한 서열이 있을 것으로 기대된다(Kochan et al, 1986). 각각의 조직유연성이 근로자들이나 노동조합에 주는 피해의 정도가 질적으로 차이가 있기 때문이다. 우선 이상의 조직유연성 중 정규직에 대한 고용조정이 환경 변화에 대한 대응의 속도가 가장 빠르고 고용의 규모조정에 대한 효과가 가장 크지만, 근로자들에 대한 충격도 가장 큰 방식이기 때문에 정규직 근로자들이나 노동조합이 가장 민감하게 반대하는 경향이 있다. 정규직의 고용불안이 나타날 때 임금유연성이나 임금수준 양보가 이루어지는

2) median voter model에 따르면, 노동조합은 1인1표제에 기초한 정치적 성격을 가지고 있기 때문에 중간 근로자 또는 평균 근로자의 견해가 지배적이게 되고 한계 근로자의 이해가 배제되는 지배구조를 가지고 있다. 그에 따라 노동조합은 자신의 조직구성원의 이해를 일차적으로 배려하고 비조직원을 상대적으로 배제하는 인사이더-아웃사이더 문제가 발생하게 된다.

경향으로 미루어 볼 때 근로자들이나 노동조합의 선호도가 고용조정보다는 높지만 기능적 유연성 보다는 낮게 나타날 것으로 기대된다. 반면에 기능적 유연성은 근로자들에게 노동강도의 강화나 새로운 숙련 형성의 필요성 등의 불편을 줄 수 있지만, 그것은 동시에 작업과정의 흥미 유발, 성취감 등 작업자에 대한 동기부여적 요소가 존재하고, 더구나 그러한 불편마저도 고용 자체의 해지만큼 심각한 것은 아니기 때문에 고용조정이나 임금조정보다는 근로자들이나 노동조합의 수용도가 낮지 않을 것으로 기대된다. 동시에 비정규직 고용도 노동조합의 인사이드-아웃사이드 문제 때문에 고용조정이나 임금조정보다는 정규직 근로자들의 수용성이 높을 것으로 기대된다. 이상의 논의에 기초하면, 고용조정과 임금조정이 근로자나 노동조합의 반대에 부딪칠 가능성이 높은 조직유연성 형태이며, 기능적 유연성과 비정규직 고용이 상대적으로 근로자나 노동조합의 수용도가 높은 온건한 형태로 분류될 수 있다.

유노조기업의 조직유연성은 조직유연성에 대한 근로자와 노동조합의 수용성에 의해 서 뿐 아니라 해당 기업이 조직유연성을 얼마나 절실하게 필요로 하는가에 의해서도 영향을 받을 것이기 때문에 노동조합의 존재가 조직유연성에 미치는 영향의 방향을 이론적으로 예측하기 어렵다. 즉, 통상 무노조기업과의 임금격차 등을 보완하기 위해서 유노조기업은 무노조기업보다 조직유연성을 더 많이 필요로 할 것이지만, 조직유연성에 대한 근로자들과 노동조합의 저항도 클 것으로 기대되기 때문에 유노조기업과 무노조기업 중 어느 쪽에 조직유연성이 더 많이 도입되었을 것으로 단선적으로 예측하기는 어렵다.

그러나 조직유연성 압력이 점점 더 커질수록 유노조기업에서는 비정규직 고용 또는 기능적 유연성, 임금양보, 고용조정 등의 순서로 조직유연성이 추구될 가능성이 상대적으로 더 높기 때문에 지난 경제위기가 진정된 2006년 현재 시점에서 노동조합의 존재가 조직유연성에 미치는 영향은 비정규직 고용과 기능적 유연성의 경우에는 양(+)¹⁾의 값을, 고용조정과 임금조정에는 음(-)²⁾의 값을 가질 가능성이 크다. 이는 유노조기업의 조직유연성 필요성이 더 크다는 점과 유노조기업 내에서는 비정규직 고용과 기능적 유연성 등 정규직 근로자에게는 온건한 형태의 조직유연성이 추구될 가능성이 더 높다는 점을 감안한 이론적 가설이다.

한편 노사관계의 성격도 유노조기업의 조직유연성 추구방식에 영향을 줄 가능성이 높다. 본 연구에서는 노사관계의 성격 변수로 노사협력의 정도와 노동조합의 교섭력 등 두 가지 특성을 주목하고 있다.

노사협력은 노동조합이 파이의 배분뿐 아니라 기업의 경영성과 제고를 통한 배분 몫 키우기에도 관심을 가지고 있음을 함축한다. 따라서 노사협력성이 높은 노동조합은 근로자의 단기적 이해를 크게 손상시키지 않으면서 장기적으로 경영성과에 도움이 되는 온건한 형태의 조직유연성을 추구하는데 긍정적인 태도를 가질 가능성이 있다. 사용자측도 노사협력의 유지를 위해서 온건한 형태의 조직유연성을 더 많이 추구할 가능성이 높다. 이 점에서 노사협력의 정도는 비정규직 고용과 기능적 유연성에 정(+)³⁾의 영향을 미칠 가능성이 크지만, 반면에 고용조정이나 임금양보에는 음(-)⁴⁾의 영향을 미칠 것으로 기대된다.

한편 노동조합의 교섭력은 제도적 요인에 의한 임금격차를 확대하고, 노동조합원들에 대한 고용

안정성을 제고할 가능성이 높다. 이 점에서 노동조합의 교섭력이 높은 기업에서는 그렇지 않은 기업보다 조직유연성의 필요성이 더 높게 나타날 것으로 기대된다. 반면에 노동조합의 교섭력은 고용조정에서 노동조합의 영향력이 보다 많이 반영되는 작업장 지배구조를 창출하게 됨을 의미하기 때문에 노동조합의 교섭력이 클수록 조직유연성 추구에서 근로자와 노동조합의 선호도가 더 많이 반영될 것이다. 이 점 때문에 노동조합의 교섭력은 조직유연성에 전반적으로 부(-)의 영향을 미칠 것으로 기대된다. 이상의 두 가지 상반적인 요인 때문에 노동조합의 교섭력이 클수록 고용조정 등 정규직의 수량적 유연성은 낮게 나타나고, 대신 비정규직 고용과 같은 온건한 형태의 조직유연성은 높게 나타날 것으로 기대된다.

나. 조직유연성 형태들 사이의 관계

기업의 고용전략과 관련해서 또 한 가지 주된 관심사항 중 하나는 이들 조직유연성을 서로 어떻게 배합할 것인가에 있다. 그 중에서도 특히 수량적 유연성과 기능적 유연성의 관계는 많은 주목을 받아 왔다. Atkinson(1984)의 핵심-주변모형 이후 기능적 유연성과 수량적 유연성이 상호 공존 가능한가, 나아가 그 두 가지 유연성간의 관계가 상호 보완적인가 상호 대체적인가 등의 문제의식이 그것이다.

특정 근로자에 대한 직무확대나 유연한 직무배치는 그로 하여금 환경변화에 대해 더 쉽게 적응할 수 있도록 해주기 때문에 그에 대한 고용안정성을 보장하기가 더 용이하다. 이 점은 일본식 고용관계에서 평생고용의 보장이 근로자들의 유연한 활용에 기초하고 있다는 주장과 맥락을 같이 한다(Cappelli & Neumark, 2004). 동시에 기능적 유연성은 근로자들의 양호한 직무-조직태도에 기초를 두고 있고, 근로자들의 직무-조직태도 개선에 고용안정성이 긍정적 영향을 미치고 있다는 점도 이와 관련하여 주목할 필요가 있다. 이상의 논거들에서 핵심인력에 대한 고용조정과 기능적 유연성의 관계는 서로 대체적이고, 따라서 고용조정이 기능적 유연성에, 기능적 유연성이 고용조정에 부정적 영향을 준다는 이론적 가설을 설정할 수 있다.

그러나 기능적 유연성과 비정규직 고용의 관계의 방향은 이론적으로 추론하기가 간단하지 않다. 앞서 언급한 것처럼 고용불안과 기능적 유연성이 서로 충돌을 일으킬 것이기 때문에 직무 단위나 근로자 개인 단위에서는 기능적 유연성과 수량적 유연성이 상호 대체적인 관계에 있다. 그러나 기능적 유연성과 비정규직 고용의 관계가 조직 단위에서 논의될 때에는 핵심인력의 직무와 주변인력의 직무를 구분할 수 있고 핵심인력과 주변인력의 인사체계들을 서로 분절시킬 수 있기 때문에 핵심인력의 기능적 유연성과 주변인력의 수량적 유연성이 서로 보완적인가 대체적인가를 추론하는 것이 단순하지 않다.

우선 기능적 유연성과 수량적 유연성의 상호 보완성을 주장하는 논거로 가장 많이 제시되는 것은 핵심인력의 기능적 유연성을 위해서는 핵심인력에게 고용안정성을 제공해줄 필요가 있고, 수량적 유연성이 요청되는 상황에서 핵심인력의 고용을 보호하기 위해서 비정규직 등 고용조정이 용이한 주변인력의 존재가 필요하다는 점이다(Kalleberg, 2001). 유사한 논리로 핵심인력의 기능적 유연

성 유지를 위한 상대적 고임금은 인건비 절약을 위해 비정규직 고용을 촉진할 것으로 추론할 수 있다. 이상의 주장은 기능적 유연성으로 환경 변화에 대해 충분하게 대응할 수 없는 상황이 발생할 수 있으며 그에 따라 조직유연성으로서 불완전한 성격을 가지고 있는 기능적 유연성³⁾은 수량적 유연성에 의해 보완될 필요가 있음을 의미한다.

그러나 이상의 논리는 기능적 유연성이 수량적 유연성의 보완을 필요로 한다는 점, 즉 기능적 유연성이 수량적 유연성과 대체 관계가 아니라는 점 이상을 함축하는 것은 아니다. 왜냐하면 그것이 핵심인력의 기능적 유연성이 없는 곳이나 약한 곳에서는 비정규직 고용이 억제될 것이라는 의미로 해석될 수 있는 것이 아니기 때문이다. 가령, 핵심인력의 기능적 유연성이 약하고 핵심인력에 대한 수량적 유연성이 다반사로 이루어지고 있는 기업에서 비정규직 고용이 억제될 이유를 찾기는 어렵다. 또는 핵심인력의 기능적 유연성이 없고 고용안정도 보장되는 기업에서 기능적 유연성이 높은 기업보다 비정규직 고용의 비율이 낮을 이유가 없다. 이처럼 핵심인력의 기능적 유연성이 높은 곳이 낮은 곳보다 비정규직 고용의 비율이 높을 이유가 없기 때문에 기능적 유연성과 수량적 유연성의 관계를 단선적으로 예측할 수 없다. 기능적 유연성과 수량적 유연성 사이의 관계에 관한 선행연구들의 실증분석 결과도 양(+)³⁾의 효과와 음(-)의 효과로 혼재된 상태이다(이에 관한 문헌연구는 Kalleberg(2001)을 참조하길 바람).

이런 논리적 근거에서 보면, 기능적 유연성과 비정규직 고용은 상호 보완적 성격보다는 상호 공존 개념에 가깝다. 실제로 우리는 기능적 유연성과 비정규직이 공존하는 기업들을 많이 목격할 수 있다. 상호 공존 개념과 관련해서 설득력 있는 논거 중 하나는 기업들이 굳이 하나의 조직유연성 형태만 추구할 이유가 없다는 점이다(Cappelli & Neumark, 2004). 조직유연성 형태들 사이에 상충하는 측면이 존재하지 않는다면 복수의 형태를 추구하는 것이 조직유연성을 더 효과적으로 발휘할 수 있기 때문이다. 이 점에서 기능적 유연성과 비정규직 고용은 상대적 독립성을 가지는 것이고, 그만큼 두 가지 조직유연성 형태를 모두 사용할 수 있다는 것이다. 이상의 논의에서, 본 연구는 기능적 유연성과 비정규직 고용의 관계는 이론적으로 추론 가능한 관계가 아니라 실증적으로 확인해야 하는 탐색적 과제로 선정하고자 한다.

마지막으로, 기능적 유연성과 수량적 유연성 관계만큼 높은 관심의 대상은 아니지만, 정규직의 고용조정과 비정규직 고용 사이의 관계도 탐구해야 할 중요한 사안 중 하나이다. 이와 관련해서 먼저 비정규직 비율이 높으면 정규직의 고용안정이 높을 것이기 때문에 비정규직 비율은 정규직의 고용조정에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 기대된다. 그러나 정규직의 고용조정이 비정규직 비율에 미치는 영향은 단선적이지 않을 것으로 전망된다. 정규직의 높은 고용안정은 비정규직 비율에 정(+)³⁾의 영향을 미칠 것으로 기대되지만, 반면에 정규직의 고용조정 이후 결원을 비정규직 고용으로 충당하는 측면도 존재하기 때문에 정규직 고용이 비정규직 비율에 미치는 영향은 실증적으로 확인이 필요한 부분이다.

3) 가령 기존 제품의 혁신은 현직 근로자들의 기능적 유연성에 의해 대처가 가능하지만, 종전 제품과 완전히 다른 제품 생산이 요구된다면 기존 근로자들의 숙련과 역량만으로 대처할 수 있을지 불투명해진다(Cappelli & Neumark, 2004). 또는 제품수요의 지속적 감퇴로 감원이 필요한 상황에서도 기능적 유연성만으로 대처하기는 어려운 경우들이 발생할 수 있다.

조직유연성 형태들 사이의 관계에 관한 이상의 논의들은 근로자와 노동조합의 선호도와 이해를 반영하지 않고, 순전히 사측의 경영논리에만 기초하고 있는 것들이다. 기업의 고용관계에 관한 의사결정에 근로자와 노동조합의 영향력이 개입되는 유노조기업에서는 근로자측의 이해를 동시에 반영하는 모형을 감안해야 한다. 우리는 앞서 근로자들과 노동조합에게 있어서 조직유연성의 형태들은 비정규직 사용, 기능적 유연성, 고용조정 등의 순으로 선호되고 있다는 추론을 전개한 바 있다. 유노조기업에서 이들 조직유연성 형태들은 노사간에 서로 교환되는 상충관계를 보일 가능성이 높다. 특히 노동조합의 선호도가 낮은 고용조정은 기능적 유연성이나 비정규직 고용 등 온건한 형태의 조직유연성과 교환될 가능성이 높기 때문에 고용조정과 기능적 유연성, 고용조정과 비정규직 고용 사이에는 상호 대체관계가 존재할 가능성이 높다. 그러나 기능적 유연성과 비정규직 고용에 대한 노동조합의 수용도는 노동조합의 특성이나 노사관계의 특성에 따라 달라질 것이기 때문에 기능적 유연성과 비정규직 고용의 관계는 이론적인 추론보다 실증적으로 확인이 필요한 사항이다.

2. 연구모형

이상의 이론적 논의에 기초하여 본 연구에서 사용되는 통계모형은 다음과 같다.

첫째로, 각 조직유연성 형태에 대한 노동조합 효과를 검증하기 위해 노동조합 더미를 주된 독립변수로 하고 정규직에 대한 고용조정의 비율, 기능적 유연성의 참여 비율, 비정규직 고용의 비율 등 3 가지를 종속변수로 하는 연립방정식 모형을 설정하고자 한다. 통제변수들로는 관리사무직 비중, 이익배분제, 조직규모, 제조업 여부 등이 사용되었다. 여기에서는 각 조직유연성 형태들, 즉 내생변수들은 독립변수로 사용하지 않기 때문에 SUR모형이 사용될 것이다.

둘째로, 노사관계의 특성이 각 조직유연성 형태에 어떤 영향을 미치는가를 검증하기 위해 노사협력의 정도와 노동조합 조직률을 주된 독립변수들로 하고 정규직에 대한 고용조정의 비율, 기능적 유연성의 참여 비율, 비정규직 고용의 비율 등 3 가지를 종속변수로 하는 연립방정식 모형을 설정하고자 한다. 이 경우도 내생변수들이 독립변수에 포함되지 않는다고 가정한 SUR 모형이며, 통제변수는 위와 동일하다. 다만, 분석대상의 표본이 유노조기업으로 한정된다.

셋째로, 각 조직유연성 형태간 관계를 검증하기 위해 그 내생변수들을 독립변수에 포함한 연립방정식 모형이다. 내생변수의 추정을 위한 도구변수로는 시장수요 변동, 고령인구 비중, 품질경쟁력, 컨설팅 등 제도적 동형화 변수, 상대임금 수준 등이다. 이 모형에서는 유노조기업과 무노조기업의 차이를 살펴보기 위해 유노조기업 표본과 무노조기업 표본으로 구분하여 분석을 실시하고자 한다. 통제변수는 위와 동일하다. 다만, 노동조합 더미변수나 노사관계의 특 변수들은 제외되었다.

3. 자료 및 변수 측정

가. 자료

본 연구는 한국노동연구원의 「사업체패널조사」(2006년) 자료를 사용하고 있다. 「사업체패널조사」(2006년)는 농림어업 및 광업을 제외한 상용근로자 30인 이상의 전 사업체를 모집단으로 해서 1500 개의 사업체를 표본으로 선정하고 있는데, 표본추출 방법은 통계청의 「사업체기초통계조사」 자료를 기초로 한 산업별 규모별 지역별 층화추출 방식이다. 「사업체패널조사」의 기본 조사단위는 사업체이지만, 공공부문, 전기·가스·수도업, 금융보험 등의 경우에는 기업체 단위이다.

「사업체패널조사」 2006년 자료는 그 이전의 패널자료와 연결되어 있지 않기 때문에 사실상 1차년도 자료라고 할 수 있다. 조사 대상은 인사담당자와 노사관계담당자, 근로자대표로 구분되어 있는데, 유노조사업체는 근로자대표로 노동조합 대표를, 무노조사업체는 노사협의회 대표 근로자위원을 조사하였다. 인사담당자를 대상으로 해서는 사전적으로 사업체 특성이나 재무성과를 조사한 이후에 고용현황 및 고용관리, 보상관리, 작업조직, 숙련관리, 의사소통 등의 인사체도가 조사하였고, 노사관계담당자와 근로자대표를 대상으로 해서는 노무부서 현황, 노동조합 현황 및 역사, 임금·단체교섭, 노사분규, 경영참여, 노사협의회 등이 조사되었다.

설문조사 방법으로는 면접원이 조사대상 사업체를 방문하여 컴퓨터를 이용한 개별 면접법인 CAPI(Computer Assisted Personal Interviewing)시스템이 사용되었지만 사업체의 고용현황과 재무현황은 paper sheet 형태로 사전 조사되었다. 조사기간은 2006년 6월에서 10월까지 약 5개월이었다. 본 연구에서는 인사관행의 규정화가 약한 종업원 100인 미만 사업체와 주요 변수에서 결측치를 보이는 관측치를 제외하고 남은 1,138개 사업체를 기본 표본으로 설정하고 있다.

나. 변수의 측정 및 기초 통계

본 연구는 한국노동연구원의 사업체패널 자료에서 제공되는 다양한 항목에 대한 정보들로부터 비자발적인 정규직 감원율, 비정규직 활용정도, 기능적 유연성 등 다양한 형태의 조직유연성에 대한 지표들을 도출하였으며, 이러한 조직유연성을 설명할 수 있는 다양한 독립변수들을 구성하였다. 본 연구에서 사용된 주요 변수들에 대한 설명과 기초통계는 <표 1>에 제시되어 있다.

본 연구의 주요 관심변수인 조직유연성 지표 중에서 수량적 유연성을 대리하는 지표로 설정된 정규직 감원율, 비정규직 비율이 어떻게 계산되었는지를 살펴보자. 정규직 감원율은 정규직 중에서 정리해고, 명예퇴직, 권고사직 등 비자발적 이직자들이 차지하는 비율로 측정되었다. 비정규직 비율은 해당 사업장과 직접적인 고용관계를 맺고 있는 기간제, 파트타임 근로자뿐만 아니라, 직접 고용관계를 맺고 있지는 않지만 해당 사업장에서 일하는 외국인 근로자, 파견·용역·일시대체 근로자, 특수고용형태 근로자, 재택·가내근로자, 사내하청 근로자, 일용근로자, 기타 비정규직 근로자 등을

포함하는 넓은 의미의 비정규직이 접하는 비율로 측정되었다. 한편 기능적 유연성을 대표하는 기능적 유연성 지표는 소집단 참여근로자 비중, 정기적 로테이션 근로자 비중, 다기능 교육훈련 받은 근로자 비중으로부터 계산·표준화(0-1) 하였다.

본 연구의 주요 설명변수로는 노조 및 노조 조직율, 노사간 협력관계, 산업, 종업원 규모, 관리사무직 비중, 이익분배제 등이 사용되었다. 관리사무직 비중은 생산직을 제외한 관리직, 사무직, 기술직 등을 포함하는 직종의 비중으로 측정되었다. 노사간 협력관계의 정도는 노사간 신뢰, 정보교환, 근로조건 협의 등의 설문항목에서 제공되는 정보로부터 계산하여 0~1의 값으로 표준화 하였다. 이익분배제는 성과배분제 운영 여부로부터 도출하였다. 한편 본 연구의 분석에서는 다양한 유연성 지표의 내생성을 통제하기 위 도구변수로서 시장수요 변동, 고령인구 비중, 품질경쟁력, 컨설팅 등 제도적 동형화 변수, 상대임금 수준 등이 사용되었다. 시장수요변동 변수는 시장수요상황을 묻는 질문항목의 정보를 이용하여 계산·표준화(0~1) 하였다. 상대임금 수준은 동종업계 평균임금과 비교시 임금수준을 묻는 항목의 정보로부터 계산·표준화(0~1) 하였다. 품질경쟁력 변수는 경쟁업체에 비해 품질이 높을수록 높은 값을 가지도록 산정되었다. 끝으로 컨설팅 등 제도적 동형화 변수는 변수값이 높을수록 동형화 정도가 높게 구성되었는데, 이는 타사 인사관리자와 정기적 회합, 경영단체로부터 정보 및 조언·자문, 우수사업장 벤치마킹, 컨설팅 여부 등 설문항목을 함께 고려하여 측정되었다.

100인 이상 전체 표본의 기초통계를 보면(<표 1>), 100인 이상 사업체 포본의 성격을 반영하여 노조기업의 비중이 56%로 높게 나타났으며, 사업체 내 평균적인 조직율은 45% 수준으로 나타났다. 산업별로는 제조업이 37%를 차지하고, 관리사무직 비중은 67%를 나타내고 있다. 표본 사업체 중 성과배분제를 운영하는 기업은 절반이 넘는 57%로 나타났다.

<표 1> 변수의 정의 및 기초통계(100인 이상 전체 표본)

변수	정의 및 설명	N	평균값	표준편차
정규직 감원율	정규직 중에서 정리해고, 명예퇴직, 권고사직 등 비자발적 이직자 비율	1136	0.0113	0.0438
비정규직 비율	직접고용관계 여부를 떠나 해당 사업장에서 일하는 비정규직 비율: 기간제, 파트타임, 외국인근로자, 파견·용역·일시대체 근로자, 특수고용형태, 재택·가내근로자, 사내하청 근로자, 일용근로자, 기타 비정규직 근로자	1137	0.2086	0.2628
기능적 유연성 지표	소집단 참여근로자 비중, 정기적 로테이션 근로자 비중, 다기능 교육훈련 받은 근로자 비중으로부터 계산·표준화(0-1)	1138	0.2176	0.2263
노조더미	노조=1, 무노조=0	1138	0.5589	0.4967
노조 조직율	조합원수의 비율	1138	0.4545	0.4481
노사협력성	노사간 신뢰, 정보교환, 근로조건 협의 등의 항목에서 계산·표준화(0-1)	1138	0.5603	0.1167
산업더미	제조업=1, 비제조업=0	1138	0.3735	0.4839
관리사무직 비중	생산직을 제외한 관리직, 사무직, 기술직 등을 포함	1138	0.6753	0.3441
이익분배제	성과배분제 운영 여부	1138	0.5685	0.4955
log(종업원수)	2005년 종업원수의 자연로그값	1138	5.9290	0.9396
시장수요 변동	시장수요상황 항목에서 계산·표준화(0-1)	1138	0.2408	1.0066
50세이상 비율	만 50세 이상 근로자 비율	1138	0.1284	0.1629
상대임금수준	동종업계 평균임금과 비교시 임금수준 항목에서 계산·표준화(0-1)	1138	0.5134	0.1397
품질경쟁력	경쟁업체에 비해 품질이 높을수록 높은 값을 가짐(0-1)	1130	0.6366	0.1429
컨설팅 등 제도적 동형화 변수	변수값이 높을수록 동형화 정도가 높음: 타사 인사관리자와 정기적 회합, 경영단체로부터 정보 및 조언·자문, 우수사업장 벤치마킹, 컨설팅 여부 등 설문항목으로부터 계산	1138	0.5468	0.3190

다음으로 유노조 및 무노조 사업체간 기초통계를 비교하명(<표 2>), 먼저 정규직 감원률과 비정규직 비율에서 유노조 사업체가 무노조 사업체에 비해 다소 낮은 것으로 나타났으므로 커다란 차이라 볼 수 없다. 한편 기능적 유연성의 경우 유노조 사업체가 무노조 사업체에 비해 상당히 높은 것으로 나타났다. 종업원수는 유노조 사업체가 무노조 사업체에 비해 큰 반면, 관리사무직 비중은 무노조 사업체가 더 높은 것으로 나타났다. 이익분배제도는 무노조와 무노조 사업체간 차이가 크지 않다. 상대임금 수준과 품질경쟁력에서는 양자간에 차이가 크지 않는 반면, 컨설팅 등 제도적 동형화 변수는 유노조 사업체가 무노조 사업체에 비해 큰 것으로 나타났다.

<표 2> 기초통계: 유노조 및 무노조 사업체간 비교

주요변수	유노조 사업체			무노조 사업체		
	N	평균값	표준편차	N	평균값	표준편차
정규직 감원률	636	0.0099	0.0387	500	0.01294	0.0493
비정규직 비율	636	0.1987	0.2056	501	0.2210	0.3207
기능적유연성 지표	636	0.2526	0.2407	502	0.1730	0.1980
노조여부	636	1	0	502	-	-
노조조직율	636	0.8133	0.2592	502	-	-
노사협력성	636	0.607	0.1387	502	0.5364	0.1256
산업더미	636	0.3616	0.4808	502	0.3884	0.4878
관리사무직 비중	636	0.6465	0.3495	502	0.7117	0.3338
이익분배제	636	0.5581	0.4969	502	0.5816	0.4937
log(05년 종업원수)	636	6.1596	1.0043	502	5.6368	0.7562
시장수요 변동	636	0.1147	1.0413	502	0.4003	0.9377
50세 이상 근로자 비율	636	0.1390	0.1418	502	0.1147	0.1854
상대임금수준	636	0.5160	0.1482	502	0.5099	0.1281
품질경쟁력	632	0.6212	0.1439	498	0.6562	0.1393
컨설팅 등 제도적 동형화 변수	636	0.5845	0.3212	502	0.4990	0.3099

4. 실증분석 결과

<표 3> 사업체 조직유연성 결정요인(노조여부): 100인 이상 전체 표본

설명변수	수량적 유연성				기능적 유연성	
	정규직 감원률		비정규직 비율		기능적 유연성 지표	
	추정치	표준오차	추정치	표준오차	추정치	표준오차
상수항	0.015265*	0.0091	0.1896***	0.0477	-0.0696	0.0450
노조더미	-0.0031	0.0028	-0.0177	0.0144	0.0713***	0.0135
제조업더미	0.006738**	0.0033	-0.1025***	0.0175	0.0183	0.0165
관리사무직비중	-0.0025	0.0047	0.0300	0.0247	0.0434*	0.0233
이익배분제	-0.0009	0.0027	0.0151	0.0140	0.0985***	0.0132
log(종업원수)	-0.0001	0.0015	0.0058	0.0076	0.0262***	0.0072
N	1136					
adj R-sq	0.007		0.056		0.097	

주 : 각 추정식은 OLS 방법으로 추정됨. *는 10% 유의수준, **는 5% 유의수준, ***는 1% 유의수준을 의미함.

<표 4> 사업체 조직유연성 결정요인(노조조직율): 100인 이상 유노조 사업체 표본

설명변수	수량적 유연성				기능적 유연성	
	정규직 감원률		비정규직 비율		기능적 유연성 지표	
	추정치	표준오차	추정치	표준오차	추정치	표준오차
상수항	0.0061	0.0117	0.0864	0.0598	-0.1984**	0.0689
노조조직률	0.0022	0.0061	-0.0301	0.0309	0.1345***	0.0357
제조업더미	0.0115***	0.0042	-0.0453**	0.0213	0.0125	0.0245
관리사무직비중	0.0050	0.0058	0.1114***	0.0296	0.1062***	0.0341
이익배분제	-0.0029	0.0032	0.0411**	0.0161	0.1105***	0.0185
log(중업원수)	-0.0006	0.0016	0.0095	0.0079	0.0336***	0.0091
N	636					
adj R-sq	0.008		0.085		0.113	

주 : 각 추정식은 OLS 방법으로 추정됨. *는 10% 유의수준, **는 5% 유의수준, ***는 1% 유의수준을 의미함.

<표 5> 사업체 조직유연성 결정요인(노사협력성): 100인 이상 유노조 사업체 표본

설명변수	수량적 유연성				기능적 유연성	
	정규직 감원률		비정규직 비율		기능적 유연성 지표	
	추정치	표준오차	추정치	표준오차	추정치	표준오차
상수항	0.0001	0.0125	0.1321**	0.0636	-0.0979	0.0743
노사협력성	0.0127	0.0112	-0.1160**	0.0568	0.0353	0.0664
제조업더미	0.0112***	0.0042	-0.0428**	0.0213	0.0136	0.0249
관리사무직비중	0.0050	0.0057	0.1127***	0.0292	0.0864**	0.0341
이익배분제	-0.0030	0.0032	0.0421***	0.0161	0.1112***	0.0188
log(중업원수)	-0.0006	0.0016	0.0091	0.0079	0.0335***	0.0092
N	636					
adj R-sq	0.009		0.09		0.093	

주 : 각 추정식은 OLS 방법으로 추정됨. *는 10% 유의수준, **는 5% 유의수준, ***는 1% 유의수준을 의미함.

<표 6> 조직유연성 유형간 관계: 100인 이상 전체표본 - GMM 추정치

설명변수	수량적 유연성				기능적 유연성	
	정규직 감원율		비정규직 비율		기능적 유연성 지표	
	추정치	표준오차	추정치	표준오차	추정치	표준오차
상수항	0.0109	0.0119	0.1920***	0.0699	-0.0567	0.1396
정규직 감원율	-	-	0.9561	3.7430	-10.4209***	3.0714
비정규직 비율	-0.0054	0.0439	-	-	0.7505*	0.4382
기능적 유연성 지표	-0.0676***	0.0142	0.3578**	0.1810	-	-
제조업더미	0.0081	0.0062	-0.1078	0.0334	0.1653**	0.0646
관리사무직비중	0.0007	0.0055	0.0244	0.0302	-0.0141	0.0638
이익배분제	0.0013	0.0024	-0.0143	0.0198	0.0310	0.0290
log(종업원수)	0.0020	0.0013	-0.0076	0.0097	0.0286**	0.0142
N	1128					

주 : 1) 위 추정치는 3개 방정식체계를 시스템 추정방법이자 도구변수 추정방법인 GMM(Generalized Method of Moments) 방법에 따라 추정하였음. 각 방정식에는 종속변수로 사용되는 변수가 설명 변수로 동시에 포함되었으며, 이들 내생변수들에 대한 도구변수로는 시장수요 변동, 고령인구 비중, 품질경쟁력, 컨설팅 등 제도적 동형화 변수, 상대임금 수준이 사용.

2) *는 10% 수준, **는 5% 유의수준, ***는 1% 유의수준을 의미함.

<표 7> 조직유연성 유형간 관계: 100인 이상 노조사업체 표본

설명변수	수량적 유연성				기능적 유연성	
	정규직 감원율		비정규직 비율		기능적 유연성 지표	
	추정치	표준오차	추정치	표준오차	추정치	표준오차
상수항	0.0026	0.0096	0.0914	0.0683	-0.1158	0.1431
정규직 감원율	-	-	-3.7662	3.6322	-8.3108	5.9008
비정규직 비율	-0.0163	0.0485	-	-	1.3819*	0.7227
기능적 유연성 지표	-0.0461**	0.0237	0.1787	0.2128	-	-
제조업더미	0.0094**	0.0044	-0.0127	0.0482	0.1624**	0.0744
관리사무직비중	0.0098	0.0065	0.1124***	0.0430	-0.0349	0.1082
이익배분제	0.0038	0.0034	0.0104	0.0260	0.0420	0.0434
log(종업원수)	0.0017	0.0015	0.0044	0.0122	0.0181	0.0185
N	632		632		632	

주 : 1) 위 추정치는 3개 방정식체계를 시스템 추정방법이자 도구변수 추정방법인 GMM(Generalized Method of Moments) 방법에 따라 추정하였음. 각 방정식에는 종속변수로 사용되는 변수가 설명 변수로 동시에 포함되었으며, 이들 내생변수들에 대한 도구변수로는 시장수요 변동, 고령인구 비중, 품질경쟁력, 컨설팅 등 제도적 동형화 변수, 상대임금 수준이 사용.

2) *는 10% 수준, **는 5% 유의수준, ***는 1% 유의수준을 의미함.

<표 8> 조직유연성 유형간 관계: 100인 이상 무노조사업체 표본

설명변수	수량적 유연성				기능적 유연성	
	정규직 감원율		비정규직 비율		기능적 유연성 지표	
	추정치	표준오차	추정치	표준오차	추정치	표준오차
상수항	0.025717	0.0215	0.262145*	0.1447	0.087009	0.153
정규직 감원율			3.829811	4.3948	-6.61093***	2.0833
비정규직 비율	0.02582	0.0461			0.380677	0.3015
기능적 유연성 지표	-0.12402***	0.0183	0.631804*	0.3521		
제조업더미	0.0117	0.0104	-0.18477***	0.0464	0.109155	0.071
관리사무직비중	-0.01066	0.0119	-0.02682	0.0867	-0.06537	0.0935
이익배분제	0.003503	0.00473	-0.03057	0.0371	0.040136	0.0339
log(종업원수)	0.000741	0.0023	-0.01895	0.0189	0.012162	0.0175
N	496		496		496	

주 : 1) 위 추정치는 3개 방정식체계를 시스템 추정방법이자 도구변수 추정방법인 GMM(Generalized Method of Moments) 방법에 따라 추정하였음. 각 방정식에는 종속변수로 사용되는 변수가 설명 변수로 동시에 포함되었으며, 이들 내생변수들에 대한 도구변수로는 시장수요 변동, 고령인구 비중, 품질경쟁력, 컨설팅 등 제도적 동형화 변수, 상대임금 수준이 사용.

2) *는 10% 수준, **는 5% 유의수준, ***는 1% 유의수준을 의미함.

참 고 문 헌

- 김동배·김주일(2002) 비정규직 활용의 영향요인, 『노동정책연구』, 제2권 제4호, pp17-38
- 김동배·이경묵(2003) 『근로자 참여의 영향요인과 성과』, 한국노동연구원
- 김동배·이영면(2005) 고용유연화의 기능적 유연성과 수량적 유연성의 관계에 관한 연구, 『경영학연구』, 제34권 제4호, pp1229-1260
- 김주일(2001) 비정규 고용의 영향요인에 관한 연구, 『경영저널』, Vol. 2, No. 1. pp57-76
- 노병직·김동배(2002) 노사관계 특성이 고성과 작업조직에 미치는 영향, 『인사관리연구』, 제26권 제3호, pp55-77
- 노용진(2006) 노사관계와 혁신적 인사제도의 도입, 『산업관계연구』, 제16권 제1호, pp69-93
- 노용진·원인성(2003) 내부노동시장의 성격과 비정규직 고용의 비율, 『노동정책연구』, 제3권 제2호, pp47-67
- 박우성·박재용(2005) 비정규직의 활용과 노동조합의 역할: 실증분석과 시사점, 『산업관계연구』, 제15권 제1호, pp23-41
- 윤윤규(2007) 『기업의 고용조정에 관한 연구』, 한국노동연구원
- 이규용·노용진·전병유(2001) 고용구조와 정리해고·명예퇴직의 비율, 『노동경제논집』, 제24권 제3호, pp39-62
- Atkinson, J.(1984) Manpower Strategies for Flexible Organization, *Personnel Management*, August, pp28-31
- Appelbaum, E. T. Bailey, P. Berg, and A. L. Kalleberg(2000) *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work systems Pay Off*, Ithaca, NY: Cornell Univ. Press
- Cappelli, P. & D. Neumark(2004) External Churning and Internal Flexibility: evidence on the Functional Flexibility and Core-Periphery Hypothesis, *Industrial Relations*, 43(1) pp148-82
- Gittleman, M., M. Horrigan., and M. Joyce(1998) "Flexible" Work Practices: Evidence from a Nationally Representative Survey, *Industrial and Labor Relations Review*, 52, pp99-113
- Kalleberg, A. L.(2001) Organizing Flexibility: The Flexible firm in a New Century, *British Journal of Industrial Relations*, 39(4) pp479-504
- Keller, B. & Seifert, H.(2002) Flexicurity – Wie lassen sich Flexibilität und soziale Sicherheit vereinbaren? *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, pp.90-106.
- Kochan, T. A., H. C. Katz, and R. B. McKersie(1986) *The Transformation of American*

Industrial Relations, Basic Books, NY

Ozaki, M.(1999) *Negotiating flexibility, The role of the social partners and the State*, International Labour Office.

Walton, R. E.(1985) From Control to Commitment in the Workplace, *Harvard Business Review*, 65, pp77-84

Wilthagen, T., Tros, F. & Lieshout, H.v.(2003), Towards "flexicurity"?: balancing flexibility and security in EU member states, *Invited paper for the 13th World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA)*, Berlin