

# 고용의 질이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구

이 영 먼\*, 이 동 진\*\*

본 연구는 2008년 한국노동연구원에서 수행한 2007 WPS 자료를 활용하여 고용의 질과 기업성과 간의 회귀적 관계를 실증분석하고 있다. 기업의 사회적 책임의 일환으로서 '고용의 질'은 고용의 양뿐 아니라 사람들이 이미 가지고 있는 일을 어떻게 충분히 보상하며 만족스러울 수 있도록 보장할 것인가 하는 '좋은 일자리' 개념이 주요 이슈로 포함되고 있다. 본 연구는 '좋은 일자리' 보장에 대해 기업들의 적극적인 참여를 이끌고 기업 스스로 '고용의 질'을 전략적인 관점에서 관리해 나아가기 위해서 고용의 질과 기업성과와의 관계를 분석할 필요가 있다는 점에서 착안하였다.

분석결과 고용의 질은 기업성과의 모든 측면들과 양(+)의 회귀관계를 갖는 것으로 나타나고 있는 데, 이 중 재무성과, 노동생산성 그리고 노사관계와 통계적 유의성을 보였다. 고용의 질 측정지표의 구성요인들 별로 기업성과와의 관계를 살펴보면 임금 및 복지후생만 음(-)의 회귀관계를 보였다. 이와 같이 구성요인들 사이의 모순적 관계는 결국 고용의 질을 하락시키는 원인으로 작용될 것이므로 고용의 질의 개념들을 고려하여 구성요인들 사이의 조화로운 관계를 반영하는 인사관리 설계의 필요성을 시사하는 부분으로 볼 수 있다.

핵심용어: 기업의 사회적 책임, 고용의 질, 기업성과

## 1. 서 론

최근 기술의 변화, 글로벌화와 경쟁심화를 포함하는 기업환경의 급격한 변화는 노동을 제공하는 피고용자의 여건을 어렵게 만들고 있다(Anker, 2002; Anker et al., 2003; 방하남 외, 2007). 고용환경이 갈수록 어려워짐에 따라 '좋은 일자리(decent work)'에 대한 관심은 계속해서 증대되고 있다. 최근 국가나 지역의 경제수준에 상관없이 근로자의 인간다운 노동의 조건확립이라는 차원에서 매우 중요한 개념으로 인식되고 있으며, OECD, ILO, ISO 등에서 고용의 질에 관한 연구와 논의가 매우 활발하게 진행되고 있다.

---

\* 동국대학교 서울캠퍼스 경영대학 교수(youngman@dongguk.edu)

\*\* 동국대학교 서울캠퍼스 경영대학 시간강사(djonly@hanmail.net)(교신저자)

이에 따라 2003년 가을 OECD 국가 고용담당 장관 회의의 주제는 '보다 많고 나은 일자리'가 되었으며, ILO은 경제수준이 낮은 국가에서의 노동기준을 보호하기 위해 '좋은 일자리' 개념을 촉진하고 있다. ISO 또한 ISO 26000이라는 기업의 사회적 책임기준을 만들어가고 있으며, 여기에서는 노동권과 인권문제를 포함시켜 강조하고 있다. 이러한 변화의 배경에는 글로벌 기업들의 적극적인 참여가 있다. 이들 기업은 기업의 사회적 책임의 수행이라는 관점에서 노동권과 인권을 포함하는 '고용의 질(quality of employment)'을 강조하고 있다.

'고용의 질'을 정의하기란 쉽지 않은 데, 최근에 '좋은 일자리'에 대한 논의가 진행되면서 보다 포괄적인 개념으로 확대되고 있다. 이 '좋은 일자리' 개념에는 '고용', '사회적 보호', '노동자의 권리', '사회적 대화' 등의 항목이 포함되고 있다. 이렇듯 '고용의 질'이라는 논제에는 실업감소라는 이슈와 더불어 사람들이 이미 가지고 있는 일을 어떻게 충분히 보상하며 만족스러울 수 있도록 보장할 것인가가 포함되고 있다. 따라서 '고용의 질'을 제고하기 위해서는 정부와 비정부기구의 역할 뿐만 아니라 기업과 구성원들의 자발적인 노력이 매우 중요하다고 볼 수 있다.

방하남 외(2007)는 '고용의 질'에 대한 기업과 사회의 주요 관심을 반영하여 거시, 중위(meso) 그리고 미시 수준에서 '고용의 질'의 개념과 측정지표들을 정리하고 구조화된 자료를 이용하여 초보적 수준에서 측정치들을 계산하고 있다. 이러한 연구를 바탕으로 이영면·박상언(2007)은 ILO의 People's Security, ISO의 ISO 26000 등에 대한 배경설명과 각각에서 제시되고 있는 '고용의 질'에 대한 측정지표들을 정리하고 있으며, 이러한 지표들에 대한 검토를 토대로 국내 기업들에 적용해 볼 수 있는 측정지표 시안을 제시하고 있다. 이 후 이영면·박상언(2007)에서 제시된 시안을 이용하여 조성재 외(2009)은 공공부문과 민간부문의 기업들 간 고용의 질을 비교 분석을 하고 있다.

이와 같은 일련의 연구에도 불구하고 고용의 질에 대해 기업들의 적극적인 참여를 이끌기 위해서는 기업성과와 고용의 질과의 관계를 명확히 제시할 필요가 있겠으나 아직까지 이렇다할만한 한 실증분석은 제대로 이루어지지 않고 있다. 따라서 본 연구에서는 고용의 질과 기업성과와의 관계를 실증적으로 규명하고자 하며, 이러한 목적을 달성하기 위해서 다음과 같은 구체적인 내용들을 고찰하고 실증적으로 분석해 보고자 한다. 첫째, 선행연구에서 나타나고 있는 고용의 질의 개념과 목표 그리고 기업성과의 관계를 면밀히 검토해 본다. 둘째, 고용의 질과 기업성과와의 실증적인 관계의 검토를 위해서 2008년도에 한국노동연구원에서 조사한 사업체패널 자료를 이용하여 통계적 유의성을 검정해 보고자 한다. 마지막으로 이를 바탕으로 고용의 질 확대를 위한 시사점을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

기업의 성장을 위해서는 생산적인 고용관계를 통한 효율성이 강조되지만 경제적 측면에서의 생산성만이 고용관계에서 강조되어서는 않될 것이다. 따라서 근로자들의 인간적인 삶을 위한 최소

한의 고용의 질은 기업들도 보장할 필요가 있다. 여기서는 먼저 기업의 사회적 책임의 한 부분으로서 '고용의 질'에 대해서 살펴보고, 다음으로 기업수준에서의 '고용의 질' 개념과 측정, 마지막으로 '고용의 질'과 기업성과와의 관계에 대해서 살펴보기로 한다.

## 1. 기업의 사회적 책임과 고용의 질

기업의 사회적 책임은 매우 광범위한 개념으로서 가장 중시되는 분야는 환경과 노동인 데, 환경에 대한 관심은 환경단체나 기업 모두에서 높게 나타나지만 노동은 그러하지 못한 실정이다(이장원, 2007). 노동부분의 기업의 사회적 책임에 있어서 가장 중요한 이해관계자 중 한 쪽이 근로자들 이므로 '고용의 질'을 유지하는 것은 기업의 최소한의 사회적 책임을 다 하는 것이라 할 수 있다.

기업의 사회적 책임은 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 이루지게 된다. 1990년대 최초의 자발적인 논의는 Levi Strauss & Co.가 1991년에 발표한 기업의 사회적 책임에 대한 윤리강령(code of conduct)을 들 수 있으며, 그 이후 2000년까지 OECD 국가들에서만도 약 250여개 기업이나 업계에서 다양한 측면의 윤리강령을 발표하였다(이영면·박상연, 2007). 이와 같이 기업들이 그들 스스로 사회적 책임에 대해서 대내외적으로 공표함으로써 기업의 사회적 책임은 시장경제체제 내에 제도화에 이르게 된 것으로 볼 수 있다.

윤리강령은 기업의 사회적 책임에 대한 포괄적인 내용을 전제로 하고 있으며, 일반적으로 특정한 행동에 대한 기업의 의지로 활용하고자 서면으로 작성된 원리나 정책을 의미한다. Zadek(2004)은 기업의 사회적 책임을 조직학습과정으로 보고 수준에 따라 5단계로 분류하고 있다. 즉, 1) 방어적 책임, 2) 순응적 책임, 3) 경영적 책임, 4) 전략적 책임 그리고 5) 시민적 책임단계가 그 수준들이다. 이 분류기준에 따르면 기업들의 윤리강령의 공표는 두 번째 순응적 책임단계를 넘어서서 세 번째 경영적 책임단계로 전환하기 위한 노력으로 볼 수 있다. 사회적인 책임으로서 '고용의 질'에 대한 논의는 최근 '좋은 일자리'에 대한 여러 차원에서의 개념적 접근과 함께 일하는 사람들의 인권과 노동에 대한 측정기준을 제시하면서 이루어지고 있다.

Anker et al.(2003)은 '좋은 일자리(decent work)'를 포괄적으로 정리하면서 첫째, 불완전한 고용, 낮은 임금, 산업재해로 인한 일자리 상실, 차별, 사회보장제도의 부족, 최소한의 연금 부족 등으로 인해 빈곤이 발생하고 있으며 좋은 일자리 또는 양질의 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. 세 번째로, 경제성장이 개인의 삶의 질을 제고할 수 있다고 보고 있다. 구체적으로 Anker et al.(2003)은 여섯 가지 차원에서 양질의 일자리를 보고 있는데, 일할 수 있는 기회, 자

유로운 상황에서의 일, 기업과 국가의 경쟁력 향상에 도움이 되는 생산적인 일자리, 일자리에서의 공정하고 평등한 대우 등을 포함하고 있다. 이와 같이 '좋은 일자리'에 대한 개념적 논의를 바탕으로 고용의 질에 대한 측정기준들이 보고되고 있다.

## 2. 고용의 질에 대한 측정

전반적으로 기업의 사회적 책임에 대한 글로벌 기준에 있어서 노동의 윤리강령에 대한 논란은 특히 선진국과 개발도상국간의 의견대립 등으로 인하여 글로벌 기준의 채택을 어렵게 하고 있다. 하지만 기업수준에 있어서 고용의 질과 관련하여 ILO는 OECD와 함께 '핵심적인 노동기준' ('core' set of labour standard)을 제시한 바 있고 그 외에도 GRI (Global Reporting Initiatives)와 글로벌 콤팩트, SA8000 등의 기준을 들 수 있다.

먼저, 기업차원에서 제공하는 '고용의 질'을 측정하기 위해서 ILO는 OECD와 함께 '핵심적인 노동기준'(core set of labour standard)을 제시한 바 있다. 또 GRI(Global Reporting Initiative's)는 유엔환경계획(United Nations Environment Programme, UNEP)과 유엔의 글로벌 콤팩트(Global Compact)가 공조하는 협의센터로서, 전 세계적으로 지속가능 보고서(Sustainable Development)에 대한 가이드라인을 개발하고 확산하기 위한 기구이다. 따라서 GRI 가이드라인은 사회보고서(social report)를 작성하려는 기업을 지원하기 위해 설립되었다고 할 수 있으며, 그 성과 측정지표들은 경제성과, 환경성과, 사회성과 영역으로 구성되어 있다. GRI는 2006년에 세 번째 수정된 가이드라인을 제시하고 있다.

한편, Social Accountability 8000(SA8000)은 1996년 기업의 사회적 책임에 대한 기준을 개발하고 작업장의 조건과 지역사회 개선에 기여하기 위해 설립된 국제사회보고(Social Accountability International)에서 개발한 글로벌 기준이다. SA8000은 작업장의 조건과 준수여부를 검증하는 시스템으로 1998년에 개발되었으며, ILO 협약과 UN의 아동권리와 인권에 대한 선언을 바탕으로 국제인권규범의 원칙에 따라 9개의 핵심 분야로 구성되어 있다. 그러나 이 기준은 ISO 9000이나 ISO 14000과 같이 품질보증을 위한 경영전략의 하나로 개발되었기 때문에, 사회감사의 이해관계자들이 인정한 민주적 절차에 의해 개발되지 못했다는 한계점을 가지고 있다. 이에, 국제표준화기구인 ISO는 기업의 사회적 책임에 대한 가이드라인을 현재 개발 중이며, ISO26000으로 명명된 이 가이드라인은 2008년에 그 최종안이 발표되고 있다.

또한 다우존스지속가능성지수(Dow Jones Sustainability Index, DJSI)는 기업의 지속가능성 성과를 바탕으로 기존의 다우존스지수와는 별도로 개발되어 활용되고 있다. DJSI는 1999년에 최초로 Dow Jones, STOXX Limited, SAM Group에서 개발되었으며 경제, 환경, 사회를 포함하는 다양한 지표들로 구성되어 있다. 사회지표의 위험요인에는 아동노동, 분쟁해결, 평등권 및 차별금지, 산업안전, 해고 및 결사의 자유 등이 포함되어 있다.

'고용의 질'과 관련한 이상의 글로벌 기준들이 각각 어떠한 이슈와 내용들을 강조 및 포괄하고 있는 지는 다음 <표 1>과 같이 요약, 비교해 볼 수 있다. 이 표에서 확인할 수 있듯이, 각 기준은

서로 다르지만 전반적으로 인권의 보호, 그리고 노동권에 대한 보호를 기본적인 기준으로 구체적인 사항들을 정하고 있다. 이러한 기준들을 참고로 해서 우리 기업들도 글로벌 기준뿐 아니라 우리사회에 맞는 인권과 노동권에 대한 글로벌 기준을 만들 필요가 있을 것이다.

<표 1> '고용의 질'과 관련한 주요 글로벌 기준과 이슈

주요 이슈	ILO	GRI V.3	ISO26000	DJSI
인권(human rights)				
작업장 안전 및 건강 유지	○	○	○	○
아동노동 제한		○	○	○
강제노동의 금지		○	○	
결사의 자유	○	○	○	○
단결권	○	○	○	
단체교섭권	○	○	○	
적정 임금 지급	○	○	○	
원주민의 권리, 교육훈련		○		○
뇌물 금지				
내부자 고발 보호				
작업장/종업원(workplace/employees)				
고용계약 및 고용형태	○	○		
주당 최장 근로시간	○	○	○	
주당 휴식시간	○			
교육훈련	○	○	○	
징계				
규모축소/일시해고	○	○	○	
성희롱/학대	○	○	○	
모성보호		○		
차별 금지	○	○	○	○

출처: Hopkins(2004)을 수정하여 정리한 방하남 외(2007) 재인용

방하남 외(2007)는, 이와 같은 ILO의 People's Security Surveys(PSS)의 대한 측정 지표, GRI(Global Reporting Initiative's)의 지속가능보고서 작성을 위한 가이드라인에 제시된 사회적 성과 지표 중에서 고용관행과 인권 부분, ISO26000은 글로벌 비즈니스를 전개하는 기업의 사회적 책임에 대한 가이드라인(Guidance on Social Responsibility), 그리고 Dow Johns Sustainability World Index(DJSWI), Dow Johns STOXX Sustainability Index(DJ STOXX SI) 등을 바탕으로, 전문가들의 검토회의를 거쳐 고용의 질 측정지표를 개발하고 있으며, 이에 근거하여 이영면·박상언(2007)은 국내 기업들의 '고용의 질'에 대한 논의를 본격화시키기 위한 계기 마련을 위해 고용의 질 측정지표 시안을 보고하고 있다.

<표 2> 국내 기업의 '고용의 질'을 평가하기 위한 지표(시안)

대분류	중분류	소분류
고용여건	근로시간	근로자 평균 주당 실근로시간
		교대제 근무를 하는 근로자의 비율
	고용규모	기업이 창출하고 유지하고 있는 근로자수
고용안정	비정규직비율	직접 또는 간접으로 고용하고 있는 비정규직 근로자 비율
	평균근속연수	근로자의 평균근속연수
	인력감축경험	지난 5년간 강제적인 인력감축 경험이 있는지 여부
임금 및 복리후생	임금수준	임금수준이 동종 산업내 평균 임금수준이상인지 여부
	복리후생	건강보험을 적용받는 근로자의 비율
훈련 및 교육	훈련시간	근로자 1인당 연간 교육훈련시간
	경력개발	고용가능성제고를 위한 평균 경력개발교육 시간
건강 및 안전	직업건강	직업건강과 관련된 프로그램이 있는지 여부
	안전한 작업환경	(지난 1년간) 산재발생률
고용평등 기회	차별금지 (고용, 승진)	관리자중에서 여성관리자(과장급이상)가 차지하는 비율
		재직자 중 50세이상 고령근로자의 비율
		재직자 중 장애인근로자 비율
공정한 갈등해결 시스템	노사관계	지난 5년간 결사의 자유를 침해한 건수
		노사협의회가 실질적으로 운영되고 있는지 여부
	내부 의사소통시스템	징계절차는 합리적으로 이루어지고 있는지 여부
인권	프라이버시 보호	근로자의 프라이버시가 보호되고 있는지 여부

출처: 이영면·박상언(2007)

### 3. 고용의 질과 기업성과

기업이 사회적 책임을 다한다는 것은 윤리적 측면뿐만 아니라 기업 경영상으로도 매우 중요한 사항이다. 최근 급증하고 있는 사회적 책임투자가 대표적인 예라고 할 수 있다<sup>1)</sup>. 이는 법적인 강제 사항은 아니지만 대형투자자들이 사회적 책임을 다하는 기업에 투자하겠다는 움직임이라고 할 수 있다. 우리나라는 아직 초기 단계지만 글로벌수준에서는 매우 활발하게 진행되고 있다. 그 근저에는 사회적 책임을 다하는 기업들이 궁극적으로 수익성도 높다는 인식이 깔려있다고 하겠다.

예를 들면 은행과 같은 금융부문에서는 유엔환경계획(UNEP)과 47개국 234개 은행, 보험회사, 자산관리회사간에 상호협약이 체결된 바 있다. 아시아지역에서는 사회적 책임 투자의 활성화를 위해 아시아 지속가능 및 책임투자협회(Association for Sustainable & Responsible Investment in Asia, ASRIA)에 64개 기관이 회원으로, 40개 기관이 준회원으로 가입해서 활동하고 있다. 이러한 경향은

1) 배정호·김병도·김준호(2008)가 언론에서 보도되고 있는 국내 기업들의 사회적 공헌활동을 조사한 바에 따르면 2001년 2건, 2002년 3건, 2003년 8건, 2004년 16건, 2005년 24건, 2006년 47건으로 점증하고 있는 것으로 나타나고 있다.

새롭게 만들어지고 있는 재무지표인 FTSE4Good이나 다우존스지속성지수 (Dow Jones Sustainability Index, DJSI) 등에서도 살펴볼 수 있다. 미국의 경우 사회적 책임 투자(Socially Responsible Investment, SRI)의 규모가 10조달러를 넘어서고 있다. 즉 최소한의 사회적 책임을 다하는 기업에만 투자하려는 투자자금이 14경(1,000조원의 열네 배)원에 달하고 있다는 것이다 (Cerulli Associates, 2001).

박헌준·이종건(2002)은 292개의 국내 상장제조업체를 대상으로 기업의 기부행위 및 환경보호활동과 재무적 성과간의 관계를 실증적으로 분석한 결과, 기업의 기부행위 수준이 높을수록 기업의 수익성 및 경제적 부가가치, 단기 상환력이 높아지고 재무 레버리지가 낮아지는 것으로 나타나고 있다. 배정호·김병도·김준호(2008)는 2001년 1월 1일부터 2006년 11월 31일까지 사회공헌활동이 언론에 공개된 국내기업 100개를 분석하고 있으며 그 결과에 따르면 사회공헌활동 및 관련 투자는 사건당일과 사건 직전일의 비정상 수익률(1.04%)이 발생하는 것으로 나타나고 있으며, 이는 시가 총액을 기준으로 1000억원에 달하는 것으로 계산되고 있다.

사회적 책임의 일환으로서 고용의 질 보장에 힘쓰는 기업들은 수익성에만 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 없으며, 그 외에도 다양한 이익을 예상할 수 있다. 첫째, 기업의 사회적 책임은 직원의 의욕향상과 우수사원의 채용에 중요한 기준이다. 사원으로서의 자부심을 높이고 그에 따라 우수한 인재들이 사회적 책임을 다하는 기업에 취업하기를 원하므로 인재확보가 용이하다. 둘째, 혁신, 창의성, 지적자본, 학습 등은 기업의 바람직한 사회적 책임 전략으로부터 많은 도움을 받을 수 있다. 많은 기업들이 자신들의 기업가치가 인적자본이라고 강조하는 이 시기에 내부적인 이해관계자를 제대로 관리하는 것은 더욱 중요해 질 것이다. 셋째, 위기관리는 외부 이해관계자에 대한 심도있는 분석에서 나온다. 신기술, 사회와 시장의 변화는 법정 소송, 투자 손해 등의 위험을 가져온다. 기업의 사회적 책임은 기업 스스로 규제를 준수하도록 도와주어 법적으로 소송을 피할 수 있도록 하므로 위기관리의 기준이 될 수 있다. 마지막으로 글로벌화와 기업의 사회적 책임에 대한 일반 시민들의 관심이 높아짐으로써 이들이 사회에 미치는 영향력은 매우 크다고 할 수 있다.

### III. 실증분석

#### 1. 자료의 성격

본 연구에서의 자료는 한국노동연구원에서 조사의뢰하여 수집된 '2007 사업체패널(2007 WPS) 자료'가 사용되고 있다. 이 자료조사는 2008년 6월 중순부터 11월 초까지 약 5개월간 조사가 이루어졌으며 응답 시점은 2007년 12월로 하고 있다. '2007 WPS 자료'에서는 사업장이 농림어업 및 광업을 제외한 상용근로자 30인 이상인 경우만이 포함되고 있으며, 최종적으로 1,744개의 사업장에 대한 자료가 수집되었다.

본 연구에서 사용되고 있는 2007 WPS 자료특성은 다음과 같다. 먼저 자료의 산업별 분포는 제조업 719개(41.24%), 전기·가스·수도업 25개(1.43%), 건설업 94개(5.39%), 개인서비스업 270개(15.48%), 유통서비스업 264개(15.14%), 사업서비스업 164개(9.40%), 사회서비스업 208개(11.93%) 등으로 구성되고 있다. 다음으로 규모별 분포는 전체 1,744개(100.00%) 사업장 중에서 30-99인 675개(38.70%), 100-299인(28.50%), 300-499인(11.93%) 그리고 500인 이상 364개(20.87%) 등으로 구성되고 있다. 본 연구에서는 자료에 응답한 사업장의 규모나 업종 등에 제한을 두지 않고 전체 1,744개 자료 모두가 분석에 사용되고 있다.

## 2. 변수의 측정과 기초통계

### 가. 종속변수

본 연구의 실증모형에서 고려되고 있는 기업성과는 2007 WPS에서의 성과변수 중에서 재무적 성과, 노동생산성, 제품·서비스 품질, 근로자 주도 혁신활동 그리고 전반적 노사관계의 질을 포함하고 있다. 먼저 재무적 성과는 '2007년을 기준으로 동종업체에서 평균과 비교해서 귀 사업장의 재무적 성과는 어떠합니까?(5점 척도)'로 구성되어 있다. 다음으로 노동생산성은 '2007년을 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 노동생산성은 어떠합니까?(5점 척도)'로 구성되어 있다. 제품·서비스 품질은 '2007년을 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 기업성과 변수에 대한 측정치들로 분석에 사용하고 있다.

### 나. 독립변수

본 연구에서 고려되고 있는 '고용의 질(quality of employment)'에 관한 측정은 이영면·박상언(2007)에서 제시되고 있는 국내 기업의 고용의 질 평가지표 시안을 토대로 이루어지고 있다. 측정지표별 상대적 비중은 방하남 외(2007)에서 전문가들을 대상으로 한 설문에 의해 결정된 가중치를 적용하고 있으며, 평가기준은 조성재 외(2009)에서의 기준을 그대로 사용하고 있다.

이들 연구에서 제시되고 있는 국내 기업의 고용의 질 측정지표 시안은 고용여건, 고용안정, 임금 및 복지후생, 훈련 및 교육, 건강 및 안전, 고용평등기회, 공정한 갈등해결시스템 그리고 인권 등의 구성요인들과 각각의 요인들을 측정하는 세부 지표들로 이루어지고 있는 데, 본 연구에서 사용되고 있는 2007 WPS에서는 건강 및 안전 구성항목의 직업건강프로그램, 공정한 갈등해결시스템 구

성항목의 결사자유의 침해 그리고 인권 구성항목의 프라이버시 보호를 측정하는 설문문항이 포함되고 있지 않다. 따라서 본 연구에서의 고용의 질 측정지표에서는 이 측정지표들이 제외되고 있으며, 그 밖에 고용의 질 측정지표로서 근무여건 구성항목에서 고용규모가 포함되고 있으나 본 연구에서는 조직규모가 고용의 질을 대표하는 특성으로 보기 어렵다고 판단되어 고용의 질 측정지표와 별도로 통제변수로 고려하고 있다.

따라서 방하남 외(2007)에서 가중치의 총합은 100으로 하고 있으나 본 연구에서는 고용의 질을 측정하는 항목들 중에서 직업건강프로그램(5.93), 결사자유의 침해(2.81), 프라이버시 보호(15.05) 그리고 고용규모(1.40)이 제외되어 가중치 총합 74.81이 적용되고 있다. 본 연구에서의 고용의 질에 관한 측정지표에 평가기준과 가중치를 부여하여 계산한 결과와 기초통계는 다음 <표 3>과 같이 나타나고 있다.

<표 3> '고용의 질' 측정변수의 설명 및 기초통계

측정 범주	측정 지표	변수 설명		등급 구분	빈도 (%)	표본크기	가중치	평균	표준 편차	
		측정설문과 평가기준								
고용 여건	주당 평균근로 시간	측정1: 주5일제 실시여부	평가기준1: 예(우수) 100점, 아니오(미흡) 0점	우수	1438(89.1)	1606	3.49	2.05	.85	
		측정2: 초과근로시간	평가기준2: 0시간(우수) 100점, 4시간까지(보통) 50점, 4시간(미흡) 이상 0점	우수	277(16.0)					
				보통	445(25.6)					
				미흡	1013(58.4)					
고용 안정	교대 근로자 비율	측정: 교대제 실시여부	평가기준: 없음(우수) 100점, 있음(미흡) 0점	우수	977(56.0)	1744	1.25	.70	.62	
				미흡	767(44.0)					
고용 안정	비정규직 비율	측정: 비정규직 비율	평가기준: 없음(우수) 100점, 10%미만(보통) 50점, 10%이상(미흡) 0점	우수	885(53.4)	1656	6.08	3.91	2.54	
				보통	361(21.8)					
				미흡	410(24.8)					
고용 안정	평균 근속년수	측정: 전체 근로자 중 이직비율	평가기준: 5%미만(우수) 100점, 5~10%(보통) 50점, 10%이상(미흡) 0점	우수	361(21.5)	1680	9.18	2.75	3.76	
				보통	284(16.9)					
				미흡	1035(61.6)					
고용 안정	인력감축 경험	측정: 지난 3년간 정규직 감축이나 경영상의 이유로 해고 경험유무	평가기준: 없음(우수) 100점, 있음(미흡) 0점	우수	1441(82.6)	1744	8.35	6.90	3.16	
				미흡	303(17.4)					
임금 및 복리 후생	임금수준	측정: 국내 동종 산업내 평균 임금수준과 비교한 임금수준	평가기준: 매우 높음을 100점부터 매우 낮음을 0점(5점 척도)	우수	306(17.6)	1744	12.83	5.42	2.64	
				보통	1062(60.9)					
				미흡	376(21.6)					
고용 안정	건강보험 적용비율	측정: 비정규직에 국민연금, 건강보험, 고용보험, 산재보험 적용비율	평가기준: 모두 적용을 100점부터 전혀 적용 않음을 0점(4점 척도)	우수	933(53.5)	1744	5.08	2.78	2.45	
				보통	57(3.4)					
				미흡	754(43.1)					
훈련 교육	교육훈련 시간	측정1: 교육훈련 실시여부	평가기준1: 예(우수) 100점, 아니오(미흡) 0점	우수	1597(91.6)	1744	2.73	1.04	.45	
		측정2: 다기능교육훈련 실시여부	평가기준2: 예(우수) 100점, 아니오(미흡) 0점	미흡	147(8.4)					
				우수	172(9.9)					
				미흡	1572(90.1)					
	훈련 교육	경력개발	측정3: 다기능 피훈련자 비율	평가기준3: 100%를 100점부터 20%미만을 0점(6점 척도)	우수	152(8.7)	1744	4.76	1.02	1.58
					보통	153(8.8)				
				미흡	1439(82.5)					
		측정1: 경력개발 프로그램 실시여부	평가기준1: 예(우수) 100점, 아니오(미흡) 0점	우수	404(23.2)	1744	4.76	1.02	1.58	
		측정2: 핵심인재에 대한 정의 유무	평가기준2: 있음(우수) 100점, 없음(미흡) 0점	미흡	1340(76.8)					
		측정3: 핵심인재에 대한 인사제도 유무	평가기준3: 있음(우수) 100점, 없음(미흡) 0점	우수	460(26.4)					
				미흡	1284(73.6)					
		측정3: 핵심인재에 대한 인사제도 유무	평가기준3: 있음(우수) 100점, 없음(미흡) 0점	우수	252(14.4)	1744	4.76	1.02	1.58	
				미흡	1492(85.6)					

<표 3> 계속

측정 범주	측정 지표	변수 설명 측정설문과 평가기준	등급 구분	빈도 (%)	표본크기	가중치	평균	표준 편차
고용 평등 기회	여성 관리자 비율	측정: 사업장 전체관리자(과장급 이상 직원) 중 여성관리자 비율 평가기준: 10% 이상을 우수 100점, 0~9.9%를 연속점수 0~99점으로 적용	우수	897(51.5)	1741	3.01	1.86	1.25
			보통	343(19.7)				
			미흡	501(28.8)				
	고령 근로자 비율	측정: 전체 근로자 중 고령 근로자 비율 평가기준: 10% 이상을 우수 100점, 0~9.9%를 연속점수 0~99점으로 적용	우수	930(53.4)	1741	2.22	1.46	.85
			보통	411(23.6)				
			미흡	400(23.0)				
장애인 근로자 비율	측정: 전체 근로자 중 장애인 근로자 비율 평가기준: 2.5% 이상을 100점, 2~2.5%를 75점, 1.5~2%를 50점, 1~1.5%를 25점, 1%미만을 0점으로 적용	우수	446(26.1)	1709	2.27	.72	.91	
		보통	157(9.2)					
		미흡	1106(64.7)					
공정한 갈등 해결 시스템	노사 협의회 운영 여부	측정: 실질적 노사협의회 운영 여부 평가기준: 실질적 운영을 100점부터 유명무실을 0점으로 5점 척도로 적용	우수	972(55.7)	1744	3.60	2.50	1.02
			보통	541(31.0)				
	합리적 징계 절차		우수	1135(65.1)	1744	3.21	2.09	1.53
			미흡	609(34.9)				
고용의 질 지표					1431	74.81	40.40	8.05

주: 등급구분은 측정지표별 점수분포에서 연속변수의 경우 하위점수를 기준으로 0~24% 속하는 그룹은 미흡, 25~74%에 속하는 그룹은 보통, 75~100%에 속하는 그룹은 우수로 구분함. 이산변수의 경우도 마찬가지로 비율로 각각 등급을 구분하고 있음.

#### 다. 통제변수

본 연구에서는 조직성과에 영향을 미치는 것으로 취급되는 주요 변수들을 통제하고 있다. 먼저 업종은 한국표준산업분류를 기준으로 10개 업종, 즉 전기·가스업, 건설업, 도소매업, 운수업, 숙박·음식업, 방송·통신·정보서비스업, 금융·보험업, 전문과학기술서비스업, 교육서비스업 그리고 보건·사회복지서비스업을 별도로 구분하고 나머지 제조업 등은 제조업 및 기타 업종으로 묶어 비교기준으로 사용하고 있다. 다음으로 지역은 서울·경기·강원을 비교기준으로 사용하고 있으며, 이와 별도로 4개 지역, 즉 대구·경북, 부산·울산·경남, 광주·전라·제주 그리고 대전·충청을 묶어 구분하고 있다.

다음으로 조직특성 변수로는 사업전략, 노동조합 유무, 조직규모, 조직연령 그리고 시장수요를 통제변수로 설정하고 있다. 사업전략은 Miles, Snow, Meyer & Coleman(1978)의 전략유형에 대한 구분에 따라 시장주도유형을 '선구자(prospector)'로 묶어 비교기준으로 사용하고 있으며, 시장도전형은 '반응자(reactor)', 시장유지형은 '방어자(defender)' 그리고 이들 세 유형 어느 것에도 속하는 않는 형태를 '분석자(analyzer)'로 구분하고 있다.

마지막으로 인사관리특성 변수로는 인사관리에 있어서 인건비절감에 초점을 두고 있는지, 아니면 종업원 충성심 제고에 두고 있는지에 따른 인사관리목표, 개인성과에 준거하고 있는지, 아니면 팀워크 강화에 준거하고 있는지에 따른 인사관리기준 그리고 사업전략과의 연계성 정도를 나타내고 있는 사업전략과의 연계를 통제변수로 설정하고 있다. 본 연구에서의 통제변수에 대한 설명 및 기초통계 결과는 다음 <표 4>와 같이 나타나고 있다.

<표 4> 통제변수의 설명 및 기초통계

변수 설명		표본 크기	빈도 (평균)	구성비율 % (표준편차)	
업종	전기가스업더미(전기가스업=1)	1744	25	1.40	
	건설업더미(건설업=1)	1744	94	5.40	
	도소매업더미(도소매업=1)	1744	117	6.70	
	운수업더미(운수업=1)	1744	147	8.40	
	숙박음식업더미(숙박음식업=1)	1744	36	2.10	
	방송통신정보서비스업더미(방송통신정보서비스업=1)	1744	58	3.30	
	금융보험업더미(금융보험업=1)	1744	71	4.10	
	전문과학기술서비스업더미(전문과학기술서비스업=1)	1744	92	5.30	
	교육서비스업더미(교육서비스업=1)	1744	99	5.70	
	보건사회복지서비스업더미(보건사회복지서비스업=1)	1744	102	5.80	
	제조업 및 기타업종 기준(base)집단	1744	903	51.80	
	지역	대구경북더미(대구경북=1)	1744	179	10.30
부산울산경남더미(부산울산경남=1)		1744	225	12.90	
광주전라제주더미(광주전라제주=1)		1744	121	6.90	
대전충청더미(대전충청=1)		1744	160	9.20	
서울경기강원 기준(base)집단		1744	1059	60.70	
조직 특성	사업전 략	반응자유형더미(시장도전형=1)	1744	515	29.50
		방어자유형더미(시장유지형=1)	1744	167	9.60
		분석자유형더미(형태없음=1)	1744	255	14.60
		선구자유형 기준(base)집단	1744	807	46.30
	노동조합(노조결성=1)	1504	658	43.80	
	조직규모(log고용규모)	1744	(2.23)	(.55)	
	조직연령(2007-설립연도)	1744	(21.37)	(16.38)	
	시장수요 상황(1 빠르게 줄, ... ,3 늘리지 줄지도 않음, ... ,5 빠르게 늘)	1744	(3.18)	(.99)	
인사 관리 특성	인사관리목표(1. 인건비절감 ↔ 5. 충성심 제고)	1744	(3.46)	(.94)	
	인사관리기준(1. 개인성과 ↔ 5. 팀워크)	1744	(3.06)	(1.04)	
	사업전략과의 연계(1. 전혀 그렇지 않음, ... ,3. 보통, ... ,5. 매우 그러함)	1744	(3.51)	(.82)	

주: 기타업종은 석탄, 원유 및 천연가스광업, 비금속광물광업, 하수, 폐수 및 분료처리업, 폐기물 수집운반, 처리 및 원료재생업, 출판업, 부동산업, 임대업, 사업시설 관리 및 조경서비스업, 사업지원 서비스업, 공공행정, 국방 및 사회보장 행정, 창작, 예술 및 여가관련 서비스업, 스포츠 및 오락관련 서비스업, 협회 및 단체, 수리업, 기타 개인서비스업이 포함되고 있음.

<표 5> 변수간 상관관계

	(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)	
(2)	.75**																												
(3)	.70**	.81**																											
(4)	.57**	.64**	.63**																										
(5)	.03	.02	.03	-.03																									
(6)	.07**	.08**	.07*	.02	.13**																								
(7)	-.03	-.05*	-.04	-.01	-.00	-.00																							
(8)	-.04	-.02	-.05*	-.06*	-.02	.03	-.06**																						
(9)	-.00	-.03	-.02	-.01	-.01	-.01	-.07**	-.08**																					
(10)	-.04	-.03	-.04	-.02	.00	-.01	-.04	-.04	-.04																				
(11)	-.01	-.02	.00	.01	.00	-.01	-.04	-.04	-.04	-.03																			
(12)	.01	-.00	.00	.02	-.02	.08**	-.05*	-.06*	-.06**	-.03	-.04																		
(13)	.06*	.05*	.08**	.06*	.02	.06*	-.06*	-.06**	-.07**	-.03	-.04	-.05*																	
(14)	.20**	.28**	.30**	.19**	.00	.12**	-.06*	-.07**	-.07**	-.04	-.05	-.05*	-.06*																
(15)	.02	.02	.00	-.01	-.02	-.01	-.06*	-.07**	-.08**	-.04	-.05	-.05*	-.06*	-.06*															
(16)	-.01	-.03	-.01	-.01	.02	-.02	-.05*	-.01	-.01	-.01	-.03	-.07**	-.06**	.02	-.04														
(17)	.02	.02	-.00	.05*	-.07	-.03	.01	-.06*	.04	-.06*	-.06*	-.04	-.08**	.02	.02	-.13**													
(18)	-.02	-.00	.00	.01	.04	.03	.02	-.04	.01	.04	-.04	.01	-.04	.04	.08**	-.09**	-.11**												
(19)	.12**	.09**	.13**	.05*	.01	.04	-.03	-.04	-.05	-.03	-.04	-.07**	.06*	.09**	-.00	-.11**	-.12**	-.09**											
(20)	-.10**	-.11**	-.13**	-.15**	-.04	-.09**	-.02	-.05*	-.08**	.02	.03	-.04	-.06*	.02	-.02	-.02	.03	-.04	.01										
(21)	-.04	-.04	-.04	-.01	-.01	.01	.04	-.03	-.01	-.02	.01	.02	-.02	-.03	-.02	-.02	.00	.01	-.01	-.21**									
(22)	.31**	.31**	.39**	.32**	.01	-.00	.01	-.09**	.13**	-.06*	-.04	-.04	.03	.20**	-.03	-.03	.05*	.05	.05*	-.27**	-.14**								
(23)	.10**	.08**	.10**	.05	.03	.26**	-.09**	-.07**	.27**	-.02	-.02	.03	.01	.11**	.02	.01	.07*	.06*	.05	-.05	-.05	.11**							
(24)	-.04	-.02	-.03	-.06*	.04	.16**	-.08**	-.05*	-.02	.03	-.02	.12**	.07**	.01	.09**	-.06**	.00	-.05	.02	.00	-.05*	-.08**	.37**						
(25)	.04	.07**	.06**	.04	.04	.13**	-.02	-.11**	.08**	-.02	-.10	.10**	-.02	.25**	.04	-.03	.04	-.00	-.03	-.02	-.03	.06*	.36**	.29**					
(26)	.01	-.04	-.03	-.04	.03	.06*	-.07**	.06*	-.14**	-.02	.04	.12**	.08**	-.16**	.09**	-.08**	-.03	-.01	.03	.03	-.02	-.08**	-.09**	.12**	-.10**				
(27)	.09**	.09**	.08**	.02	.14**	.17**	-.05	.04	-.07**	-.01	.05	.05*	.03	.04	.03	.00	-.06*	.01	.02	-.06*	-.02	.02	.05*	.08**	.04	.07**			
(28)	.03	.02	.02	.00	.08**	.06*	.02	-.01	-.04	.02	-.04	-.04	.00	.04	.05*	.09**	.01	.03	.00	-.01	-.01	.05*	.01	-.02	.03	.03	.15**		
(29)	.07**	.07**	.06**	.10**	-.17**	-.20**	.01	.01	.07**	-.07**	.01	-.10**	-.06*	.09**	-.01	.04	.07**	.03	.03	-.03	.05*	.14**	-.09**	-.27**	-.03	-.10**	-.15**	-.01	

주: 1) \*: p<.05, \*\*: p<.01(양측검정)

2) (1) 재무성과 (2) 노동생산성 (3) 제품품질 (4) 혁신활동 (5) 노사관계 (6) 전기가스업 (7) 건설업 (8) 도소매업 (9) 운수업 (10) 숙박음식업 (11) 방송통신정보서비스업 (12) 금융보험업 (13) 전문과학기술서비스업 (14) 교육서비스업 (15) 보건사회복지서비스업 (16) 대구경북 (17) 부산울산경남 (18) 광주전라제주 (19) 대전충청 (20) 반응자 (21) 방어자 (22) 분석자 (23) 유노조기업 (24) log(고용규모) (25) 조직연령 (26) 시장수요 정도 (27) 인사관리목표(인건비절감↔충성심제고) (28) 인사관리기준(개인성과↔팀워크) (29) 사업전략과 인사관리의 연계성

## 2. 회귀분석결과

고용의 질과 기업성과와 회귀관계를 분석한 결과는 다음 <표 4>와 같이 나타나고 있다. 아래의 결과에서 보듯이 통제변수로 사용되고 있는 일부 업종, 지역, 조직특성, 인사관리특성, 그리고 주요 변수에 해당되는 고용의 질 등에서 통계적으로 유의미한 변수들을 찾을 수 있다.

먼저 업종의 경우를 보면 전기가스업은 제조업 등 기준집단에 비해 재무성과, 노동생산성, 제품품질, 혁신활동 그리고 노사관계 모두가 낮게 나타나고 있으며, 이중 노동생산성은  $p < .10$  수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다. 운수업은 제조업 등 기준집단과 비교하여 재무성과, 노동생산성, 제품품질 그리고 혁신활동이  $p < .05$  수준에서 통계적으로 유의하게 더 낮은 것으로 나타나고 있으며, 전반적인 노사관계 수준 또한 통계적으로 유의하지는 않으나 기준집단에 비해 더 낮은 것으로 나타나고 있다. 금융보험업은 기준업종에 비해 전반적인 노사관계 수준이  $p < .01$  수준에서 통계적으로 유의하게 더 낮은 것으로 나타나고 있다. 한편 전문과학기술서비스업과 교육서비스업은 제조업 등 기준집단에 비해 재무성과, 노동생산성, 제품품질 그리고 혁신활동이  $p < .05$  또는  $p < .10$  수준에서 통계적으로 유의하게 더 높거나 활발한 것으로 나타나고 있으며, 전반적인 노사관계 수준은 통계적으로 유의하지는 않으나 더 낮게 나타나고 있다. 보건사회복지서비스업은 기준업종에 비해 기업성과 모든 부분에서 더 낮거나 활발하지 않은 것으로 나타나고 있으며, 이 중 전반적인 노사관계 수준만이  $p < .01$  수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다.

지역의 경우를 살펴보면 대구경북은 서울경기 등 기준집단에 비해 노동생산성이  $p < .10$  수준에서 통계적으로 유의하게 더 낮은 것으로 나타나고 있으며, 그 밖에 통계적으로 유의하지는 않으나 재무성과, 제품품질 그리고 혁신활동은 기준지역에 비해 더 낮게, 그리고 전반적인 노사관계 수준은 더 높게 나타나고 있다. 광주전라제주지역은 기준지역에 비해 재무성과가  $p < .10$  수준에서 통계적으로 유의하게 더 낮은 것으로 나타나고 있으며, 그 밖에 노동생산성, 제품품질 그리고 혁신활동은 통계적으로 유의하지는 않으나 기준지역에 비해 더 낮게, 그리고 전반적인 노사관계 수준은 더 높게 나타나고 있다. 대전충청은 기준지역에 비해 기업성과 모든 부분에서 더 높게 나타나고 있으며, 이 중 재무성과와 제품품질은  $p < .10$  수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다.

<표 6> 기업성과의 영향요인: 고용의 질을 중심으로

독립변수		종속변수: 기업성과					
		재무성과 (동종평균대비)	노동생산성 (동종평균대비)	제품품질 (동종평균대비)	혁신활동 (동종평균대비)	전반적인 노사관계	
상수		-2.570(6.852)	-1.894(6.591)	3.254(6.097)	7.950(7.385)	3.507(.182)***	
업종	전기가스	-6.268(5.364)	-9.641(5.160)*	-4.662(4.773)	-5.311(5.781)	-.219(.142)	
	건설	.282(3.313)	-1.773(3.186)	-.659(2.947)	-.003(3.570)	-.053(.088)	
	도소매	-2.566(2.874)	-2.206(2.764)	-3.543(2.557)	-3.148(3.098)	-.116(.076)	
	운수	-7.121(2.641)***	-8.780(2.540)***	-6.827(2.350)***	-5.826(2.846)**	-.079(.070)	
	숙박음식	-1.598(4.515)	-2.276(4.342)	-.594(4.017)	1.131(4.866)	.012(.120)	
	방송통신정보	.055(3.937)	1.088(3.787)	3.968(3.503)	5.362(4.243)	-.069(.105)	
	금융보험	1.607(3.255)	.262(3.131)	1.672(2.896)	4.857(3.508)	-.250(.086)***	
	전문과학기술	7.982(2.958)***	7.242(2.845)**	8.887(2.631)**	10.706(3.187)***	-.063(.079)	
	교육	6.687(3.480)*	13.951(3.347)***	14.693(3.096)***	6.686(3.750)*	-.148(.092)	
지역	보건사회복지	-.415(2.910)	1.793(2.799)	-1.196(2.589)	-.284(3.136)	-.208(.077)***	
	대구경북	-1.987(2.251)	-4.132(2.165)*	-2.795(2.003)	-2.252(2.426)	.032(.060)	
	부산울산경남	.715(2.114)	.582(2.033)	.230(1.881)	3.102(2.278)	-.017(.056)	
	광주전라제주	-4.803(2.707)*	-3.239(2.604)	-3.549(2.408)	-4.626(2.917)	.091(.072)	
조직 특성	대전충청	4.233(2.352)*	3.416(2.262)	6.369(2.093)***	1.083(2.535)	.016(.062)	
	사업 전략	반응자	-.445(1.575)	-1.424(1.514)	-1.582(1.401)	-3.863(1.697)**	-.059(.042)
		방어자	.837(2.387)	-1.703(2.296)	-.660(2.124)	-.870(2.573)	-.039(.063)
		분석자	21.233(2.094)***	19.484(2.014)***	23.735(1.863)**	23.238(2.256)***	.034(.056)
	노동조합	4.378(1.659)***	2.198(1.596)	3.218(1.476)	1.525(1.788)	-.027(.044)	
	log(고용규모)	-1.801(1.452)	-1.706(1.396)	-1.179(1.292)	-2.013(1.565)	.016(.039)	
	조직연령	-.026(.046)	.007(.045)	-.050(.041)	-.010(.050)	.001(.001)	
시장수요	.677(.707)	-.192(.680)	.259(.629)	-.041(.762)	-.014(.019)		
인사 관리 특성	인건비↔충성심	2.076(.723)***	1.573(.695)**	1.347(.643)**	.645(.779)	.060(.019)***	
	개인성과↔팀워크	-.808(.650)	-.834(.625)	-.956(.578)*	-1.221(.701)*	.036(.017)**	
	전략과의 연계성	-1.501(.876)*	-.708(.843)	-.523(.779)	-1.255(.944)	.111(.023)***	
고용의 질 지표		.154(.088)*	.181(.085)**	.081(.078)	.089(.095)	.006(.002)***	
R제곱		.143	.152	.214	.141	.066	
F		8.159***	8.714***	13.288***	8.008***	3.430***	
표본크기		1245	1245	1245	1245	1245	

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

다음으로 조직특성을 살펴보면 먼저 사업전략의 경우 반응자유형은 선구자유형의 기준집단에 비해 기업성과 모든 부분이 더 낮게 나타나고 있으며, 이들 중 혁신활동은  $p<.05$  수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다. 한편 분석자의 경우는 선구자유형과 비교하여 기업성과 모든 부분이 더 높은 것으로 나타나고 있으며, 이들 중 재무성과, 노동생산성, 제품품질 그리고 혁신활동은  $p<.05$  수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다. 노동조합 유무는 노조기업이 비노조기업에 비해 재무성과, 노동생산성, 제품품질 그리고 혁신활동은 더 높거나 활발하게, 그리고 전반적인 노사관계 수준은 더 낮은 것으로 분석되고는 있으나, 이들 중 재무성과만이  $p<.01$  수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다. 그 밖에 고용규모, 조직연령 그리고 시장수요 정도는 기업

성과와 통계적으로 유의한 회귀관계를 보이지 않는 것으로 분석되고 있다.

인사관리특성을 살펴보면 먼저 인사관리목표의 경우 인건비 절감보다는 종업원들의 충성심 제고에 초점을 두는 조직일수록 기업성과 모든 측면이 더 높은 것으로 나타나고 있으며, 이들 중 혁신활동만 제외하고 모두가  $p < .05$  수준에서 통계적으로 유의한 것으로 분석되고 있다. 인사관리기준은 팀성과보다는 개인성과에 기준하는 조직일수록 재무성과, 노동생산성, 제품품질 그리고 혁신활동이 더 높거나 활발한 것으로 나타나고 있으며, 이들 중 제품품질만이  $p < .10$  수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다. 이에 반하여 전반적인 노사관계 수준은 개인성과보다 팀성과에 기준하는 인사관리를 시행하는 조직일수록  $p < .05$  수준에서 통계적으로 유의하게 높은 것으로 분석되고 있다. 사업전략과 인사관리의 연계성의 경우는 연계가 잘 이루어지는 조직일수록 전반적인 노사관계 수준이  $p < .01$  수준에서 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타나고 있으나, 재무성과는 그렇지 않은 조직일수록  $p < .10$  수준에서 통계적으로 유의하게 높은 것으로 분석되고 있다. 이상으로 기업성과와 본 연구에서 통제변수로 사용하고 있는 업종, 지역, 조직특성 그리고 인사관리특성과의 회귀분석결과에 대해서 살펴보았다.

본 연구에서 주요 변수로 사용하고 있는 고용의 질의 경우는 고용여건, 고용안정, 임금 및 복지후생, 훈련교육, 건강 및 안전, 고용평등기회 그리고 공정한 갈등해결시스템 등으로 구성되고 있는 합산지표(composition index)이다. 이러한 고용의 질 변수와 기업성과와 회귀관계를 분석한 결과 재무성과, 노동생산성, 제품품질, 혁신활동 그리고 노사관계 등 모든 기업성과 측면과 양(+)의 회귀관계를 보이고 있다. 이들 중 재무성과는  $p < .10$  수준에서, 노동생산성은  $p < .05$  수준에서, 그리고 노사관계는  $p < .01$  수준에서 통계적으로 유의한 회귀관계를 갖는 것으로 분석되고 있다. 고용의 질 측정지표를 구성하는 요인들별로 기업성과와의 관계를 분석한 결과는 <부표 2>에서 정리되고 있으며, 구성요인들 간 상관관계 분석결과는 <부표 1>에 보고되고 있다. 구성요인별 기업성과와의 관계는 합산지표를 고려한 경우와 마찬가지로 대체적으로 양(+)의 회귀관계를 갖는 것으로 나타나고 있으나, 유독 임금 및 복지후생만은 음(-)의 회귀관계를 보이고 있다. 이에 대한 설명은 시사점 및 향후 연구방향에서 하기로 한다.

#### IV. 결론 및 시사점

본 연구의 실증분석 결과를 종합해 보면 다음과 같다.

첫째, 고용의 질과 기업성과 간의 관계에 있어서 기업성과에 일정한 영향을 미칠 것으로 예견되는 변수들에 대한 회귀분석 결과, 먼저 업종과 상당한 관련성을 보인다는 점이다. 기업성과 중에서 재무성과, 노동생산성, 제품품질 그리고 혁신활동은 전문과학기술서비스업과 교육서비스업이 높게 나타나고 있으나, 운수업은 제조업 등 기타업종에 비해 낮게 나타나는 것으로 분석되고 있다. 기업성과 중에서 나머지 측면인 전반적 노사관계는 금융보험업과 보건사회복지서비스업이 제조업 등 기타업종에 비해 낮게 나타나고 있다. 이러한 결과는 산업구조의 차이에 따른 양상으로 보인다. 전

문과과학기술서비스업과 교육서비스업과 같이 무형자산을 기반으로 하는 조직들이 전통적인 설비에 의존하며 비교적 안정적 시장을 확보하고 있는 조직들에 비해서 기업성과의 여러 측면들이 더 강조되고 있는 것으로 설명할 수 있다. 그리고 금융보험업과 보건사회복지서비스업의 전반적인 노사관계 수준이 낮게 나오는 것은 산업화 이래로 전통적으로 노조기업이 많은 제조업에 비해 노사관계에 관한 문제해결 능력과 경험이 다소 부족하기 때문인 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 조직특성으로 산업전략 유형과 노동조합 존재 여부는 기업성과의 일부 측면 또는 여러 측면들과 통계적인 관련성을 보이고 있으며, 그 밖에 고용규모, 조직연령 그리고 시장수요 정도는 관련성을 보이지 않고 있었다. 사업전략 유형은, Miles et al.(1978)의 구분에 따라, 시장의 움직임에 수동적으로 대응하는 유형인 방어자 전략을 구사하는 조직들이 혁신활동 수준이 시장을 주도하는 조직들에 비해 낮게 나타나고 있음을 확인할 수 있으며, 뚜렷한 형태 없이 그때그때 시장의 상황에 따라 움직이는 분석자 유형의 전략을 구사하는 조직들의 경우 기업성과의 여러 측면들이 높게 나타나고 있음을 알 수 있다.

다음으로 인사관리특성으로 인사관리목표 및 기준 그리고 전략과의 연계성은 기업성과와 관련성을 보이고 있다. 인사관리목표는 인건비 절감보다 종업원들의 충성심 제고에 두는 조직의 경우가 기업성과의 여러 측면들이 높게 나타나고 있다. 인사관리기준은 개인성과보다 팀워크를 기준으로 하는 조직의 경우 전반적인 노사관계 수준이 높게, 그 반대의 조직의 경우는 제품품질과 혁신활동이 더 높게 나타나고 있다. 이와 유사한 양상으로 전략과 인사관리와의 연계성은 그 정도가 높을수록 전반적인 노사관계 수준이 높게, 그 반대는 재무성과가 더 높게 나타나고 있다. 여기서 인사관리 기준과 전략과의 연계성이 재무성과, 제품품질 그리고 혁신활동과 같은 기업성과의 일부와 나머지 측면인 전반적인 노사관계와의 관련성 부호가 상반되고 있는 것은 전통적으로 인사관리가 노동조합에 반대하는 입장을 취하고 있으며 팀워크보다는 개인성과에, 사업전략과의 연계보다는 행정적이며 기능적인 접근이 이루어졌기 때문에 그러한 관행과 종업원들의 인식이 아직까지 남아 있기 때문인 것으로 해석될 수 있다. 다른 한편으로는 기업성과에 대한 측정에 문제점이 있기 때문인 것으로 볼 수 있는 데, 이는 본 연구의 한계 부분에서 다시 설명하기로 한다.

마지막으로 고용의 질은 기업성과의 모든 측면들과 양(+)의 회귀관계를 갖는 것으로 나타나고 있는 데, 이들 중 재무성과, 노동생산성 그리고 전반적인 노사관계와는 통계적 유의성을 보이고 있다. 이러한 결과는 기업의 사회적 책임의 일환으로서 고용의 질 확보 또는 보장이 노사관계뿐만 아니라 기업성과의 경제적 측면에 속하는 재무성과와 노동생산성을 제고하는 데에도 도움이 된다는 점을 확인할 수 있다. 한편 제품품질과 혁신활동은 고용의 질과 통계적 유의성을 보이고 있지 않은 데, <부표 2>에서 정리되고 있는 고용의 질 측정지표 구성요인들과 기업성과와의 회귀분석 결과에서 나타나고 있는 바와 같이 제품품질과 혁신활동은 다른 성과측면들과는 차별적으로 구성요인들 중에서 고용평등기회와 밀접한 연관성이 있는 것으로 나타나고 있다. 따라서 측정지표의 구성요인들 간 합산비율이 달라짐에 따라 회귀관계의 통계적 유의성도 달라질 것으로 예견되는 데, 보다 구체적 설명은 향후 연구에서 논의하기로 한다.

이러한 분석결과를 바탕으로 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 인사관리특성 중에서 인사관리기준과 기업성과의 관계를 볼 때, 제품품질과 혁신활동이 활발히 이루어지기 위해서는 개인성과보다는 팀워크가 강조되는 형태의 인사관리가 사업장에 적용되는 것이 바람직하나 현실적으로는 그와 반대로 나타나고 있다. 이는 산업화 시대에 개인의 효율성에 초점을 두었던 인사관리 관행으로부터 탈피하여 지식사회에서 강조되는 품질개선과 혁신활동을 포함하는 집단학습에 초점을 두는 인사관리로의 전환의 필요성을 시사하는 부분으로 보인다.

둘째, 사업전략과 인사관리와의 연계성이 높은 경우에 전반적인 노사관계를 제외하고는 기업성과가 낮게 나타나고 있다. 이는 전통적으로 노무자들에게 작업을 할당하고 감독하는 기능적 업무를 수행하던 인사관리의 틀에서 보면 이해될 수 있는 결과이겠지만 전략적 인사관리의 패러다임에서는 전혀 그렇지 않다. 따라서 본 연구결과는 현재 인사관리가 전략의 입안과 실행에 적극적으로 가담하는 전략적 파트너로서의 역할이 강조되고 있음에도 불구하고 현실적으로는 그러하지 못하고 있다는 점을 보여준다고 하겠다.

마지막으로 고용의 질 측정지표는 기업성과의 양(+)의 회귀관계를 보이고 있는 데, 고용의 질 측정지표의 구성요인들별로 기업성과와의 관계를 살펴보면 임금 및 복지후생만은 음(-)의 회귀관계를 보이고 있다(<부표 2> 참조). 이는 구성요인들 사이의 상관관계 분석(<부표 1> 참조)에서 확인할 수 있듯이 구성요인들 사이의 상충관계가 발견된다. 즉, 고용의 질이 기업성과와 양(+)의 회귀관계를 갖는 것을 본 연구결과에 의해서 확인할 수 있으나 고용의 질을 구성하는 요인들 간에는 갈등적 관계가 존재하고 있다는 것이다. 이 또한 역시 인사관리문제로 풀이될 수 있는 데, 구성요인들 간의 조화로운 관계가 인사관리 내에 설계되어야 할 필요가 있다는 점을 시사한다고 볼 수 있겠다.

본 연구는 많은 한계를 안고 있기 때문에 결과의 해석에 유의할 필요가 있으며, 이러한 한계점을 극복하기 위한 후속 연구들이 이루어질 필요가 있다고 본다. 우선 본 연구에서 주요 변수로 채택되고 있는 고용의 질과 기업성과 간의 관계를 설명하는 이론적 논거가 부족한 편이다. 따라서 본 연구의 분석 결과는 상이한 자료를 사용한 다른 연구들에 의해서 결과에 대한 재검정이 필요할 것이다. 특히 본 연구에서와 같이 횡단 자료를 사용하였을 경우 역인과관계(reverse causality)의 가능성이 존재할 수 있으므로 종단자료를 사용한 추후 다른 연구 결과들에 의해 인과성이 재확인될 필요가 있을 것으로 보인다.

둘째, 연구자에 따라서 기업성과를 다른 방식으로 측정할 수 있다는 점에서 본 연구에서의 측정이 포괄적이지 못하였고 주관적 응답 자료만을 사용하였다는 한계가 인정되어야 할 것이다. 또한 기업성과의 일부는 동종산업의 평균을 기준으로 하였고 다른 일부는 산업 전반을 기준으로 하여 측정이 이루어지고 있는 부분이 지적되어야 할 것이다. 따라서 추후 연구에서는 기업성과가 개념적 정의를 토대로 하여 보다 포괄적이며 정교한 측정이 이루어져야 할 것으로 보인다. 이외에도 재무성과 자료를 일부 포함시켜 기업성과 측정치로서 주관적 응답 자료와 객관적 재무성과 자료를 모두 고려하여 실증분석해 볼 필요도 있을 것으로 보인다.

셋째, 고용의 질 측정지표 중에서 고용연건 구성항목에서 교대근로자 비율 측정지표의 경우는 제조업이 비제조업에 비해 상대적으로 높을 수밖에 없다. 따라서 업종별로 구조적인 차이를 보일 수도 있을 것이나 본 연구에서는 업종별 제한을 두지 않고 있다. 따라서 향후 연구에서는 산업별 특성을 고려하여 업종별 고용의 질과 기업성과 간의 실증적 관계를 규명하고 업종특성에 맞는 고용의 질 측정지표로의 개선이 이루어질 필요가 있을 것으로 보인다.

마지막으로, 본 연구는 선행연구에서 전문가 검토를 거쳐 확정된 고용의 질 측정지표 구성요인들별 가중치를 사용하고 있는 데, 요인들별 분석결과(<부표1>과 <부표 2> 참조)를 보면 이들 사이에는 상충관계를 갖는 것으로 나타나고 있다. 따라서 향후 연구에서는 고용의 질 측정지표 구성요인들 사이의 합산비율을 체계적으로 재고하여 측정지표의 타당도 개선이 이루어질 필요가 있을 것으로 보인다.

## 참고문헌

- 김윤호·한수진·박오원. 「인적자원관리 시스템 유형별 조직성과의 차이」. 『경영학연구』 38(3)(2009): 737~771.
- 박현준·이종진. 「기부완 환경보호: 기업의 사회공헌활동과 재무적 성과간의 관계에 관한 실증적 연구」. 『인사·조직연구』 10(1)(2002): 95~133.
- 방하남·이영면·김기현·김한준·이상호. 『고용의 질: 거시·기업·개인수준에서의 지표개발 및 평가』. 한국노동연구원, 2007.
- 배정호·김병도·김준호. 「기업의 사회공헌활동이 기업가치에 미치는 영향」. 『인사·조직연구』 16(2)(2008): 159~192.
- 이영면·박상언. 「고용의 질」에 관한 글로벌 기준과 측정지표」. 『인사관리연구』 31(2)(2007): 149~177.
- 이장원. 「노동부문의 기업의 사회적 책임: 현황과 과제」. 『기업의 사회적 책임과 노동 - 2007 CSR 노동포럼 논문집』. 한국노동연구원, 2007.
- 조성재·이병훈·이영면·나인강·김기민. 『KLI 사업체패널자료를 이용한 공공부문 고용관계 분석』. 한국노동연구원, 2009.
- Anker, R. "People's Security Surveys: An Outline of Methodology and Concepts." *International Labour Review* 141(4)(2002): 309-329.
- \_\_\_\_\_, Chernyshev, I., Egger, P., Mehran, F. & Ritter, J.A. " Measuring Decent Work with Statistical Indicators." *International Labor Review* 142(2)(2003): 147-177.
- Bowen, H.R. *Social Responsibilities of The Businessman*. N.Y.: Harper & Brothers, 1953.
- Budd, J. *Employment with a Human Face*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 2004.
- Cerulli Associates. *Ethical Investor Newsletter*. Cerulli Edge-Global Edition, 2001.  
<http://www.ethicalinvestor.com.au>
- Hopkins, M. "Corporate Social Responsibility: An Issue Paper." Working Paper No. 27, Policy Integration Department, World Commission on the Social Dimension of Globalization, International Labour Office, Geneva, 2004.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. & Coleman, Jr., H. "Organizational Strategy, Structure and Process." *Academy of Management Review* 3(3)(1978): 546-562.
- Potter, E.E. "Human Rights and Sustainability: A Corporate Perspectives." In J.A. Gross & L. Compa (eds.), *Human Rights in Labor and Employment Relations*, Labor and Employment Relations Associates Series, 2009.
- Zadek, S. "The Path to Corporate Responsibility." *Harvard Business Review* 82(12)(2004): 1-12.

<부표 1> 고용의 질 측정지표 구성요인 간 상관관계

	고용여건	고용안정	임금 및 복리후생	훈련교육	건강 및 안전	고용평등기회
고용안정	-.022					
임금 및 복리후생	.016	-.146 **				
훈련교육	.060 *	.047	.212 **			
건강 및 안전	.179 **	.026	-.033	-.037		
고용평등기회	-.051 *	-.033	-.082 **	-.095 **	-.041	
갈등해결 시스템	-.047	.019	.213 **	.312 **	-.189 **	.030

주: \*: p<.05, \*\*: p<.01(양측검정)

<부표 2> 고용의 질 측정지표 구성요인과 기업성과 간의 회귀분석결과

독립변수	종속변수: 기업성과				
	재무성과 (동종평균대비)	노동생산성 (동종평균대비)	제품품질 (동종평균대비)	혁신활동 (동종평균대비)	전반적인 노사관계
상수	-.536(3.723)	-3.259(3.626)	-2.538(3.408)	3.808(4.049)	3.498(.095)***
고용여건	1.949(.594)***	2.447(.578)***	2.403(.543)***	1.978(.645)***	.018(.015)
고용안정	.347(.116)***	.355(.113)***	.281(.106)***	.196(.126)	.007(.003)**
임금 및 복리후생	-.751(.188)***	-.628(.183)***	-.692(.172)***	-.733(.204)***	.010(.005)**
훈련교육	.421(.396)	.218(.385)	.482(.362)	.436(.430)	.052(.010)***
건강 및 안전	.283(.236)	.334(.230)	-.043(.216)	.206(.257)	-.002(.006)
고용평등기회	.324(.371)	.657(.362)*	.907(.340)***	1.205(.404)***	.008(.009)
공정한 갈등해결 시스템	.694(.337)**	.426(.328)	.646(.309)**	-.209(.367)	-.003(.009)
R제곱	.032	.035	.039	.027	.032
F	6.631***	7.316***	8.228***	5.595***	6.695***
표본크기	1431	1431	1431	1431	1431

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