

근로자 참여의 영향요인과 성과

김동배 · 이경묵

목 차

제1장 서 론	1
제 1 절 연구목적	1
제 2 절 연구방법	3
제 3 절 연구의 구성	4
제2장 연구의 이론적 배경	6
제 1 절 근로자 참여의 개념	6
제 2 절 근로자 참여의 영향요인	8
1. 이론적 관점	8
2. 근로자 참여의 영향요인	14
제 3 절 근로자 참여와 경영성과	24
1. 생산성에 미치는 영향	24
2. 수익성에 미치는 영향	31
제 4 절 연구의 틀	33
제3장 근로자 참여의 영향요인	35
제 1 절 선행연구	35
1. 개요	35
2. 근로자 참여의 영향요인 선행연구	36
3. 근로자 참여의 영향요인 선행연구 요약 및 연구과제	40
제 2 절 근로자 참여의 실태	42
1. 자료	42
2. 근로자 참여의 실태	43

제3절 근로자 참여의 영향요인	52
1. 자료 및 변수	52
2. 근로자 참여 개별관행의 영향요인	53
3. 근로자 참여지수의 영향요인	59
4. 근로자 참여의 영향요인 요약	61
제4절 소 결	66
제4장 근로자 참여와 경영성과	68
제1절 선행연구	68
1. 개 요	68
2. 근로자 참여와 경영성과 선행연구	68
3. 근로자 참여와 경영성과 선행연구 요약 및 연구과제	75
제2절 근로자 참여와 경영성과 실태	77
1. 자 료	77
2. 근로자 참여와 경영성과 실태	77
제3절 근로자 참여가 경영성과에 미치는 영향	78
1. 변수 및 기술통계	78
2. 근로자 참여 개별관행이 경영성과에 미치는 영향	82
3. 근로자 참여 관행간 보완성이 경영성과에 미치는 영향	84
4. 근로자 참여와 경영성과에 미치는 영향 요약	88
제4절 소 결	89
제5장 근로자 참여와 개인성과	90
제1절 선행연구	90
1. 개 요	90
2. 근로자 참여와 개인성과 선행연구	91
3. 근로자 참여와 개인성과 선행연구 요약 및 연구과제	97
제2절 근로자 참여와 개인성과의 실태	100
1. 자 료	100

2. 근로자 참여의 실태	102
제3절 근로자 참여가 개인성과에 미치는 영향	120
1. 생산에 대한 태도 및 행위에 미치는 영향	123
2. 고용관계 인식에 미치는 영향	136
3. 심리적 복지에 미치는 영향	140
4. 근로자 참여가 개인성과에 미치는 영향 요약	145
제4절 소 결	147
제6장 근로자 참여와 작업집단 성과	148
제1절 선행연구	148
1. 개 요	148
2. 근로자 참여와 작업집단성과 선행연구	150
3. 근로자 참여와 작업집단성과 선행연구 요약 및 연구과제 ...	153
제2절 근로자 참여와 작업집단성과의 실태	155
1. 자 료	155
2. 근로자 참여 실태	156
제3절 근로자 참여가 작업집단 성과에 미치는 영향	166
1. 근로자 참여가 작업집단 성과에 미치는 영향	166
2. 근로자 참여와 작업집단 성과에 미치는 영향 요약	171
제4절 소 결	172
제7장 결론 및 정책적 함의	173
제1절 연구의 요약	173
제2절 정책적 함의	182
1. 근로자 참여 확대를 위한 방안	182
2. 생산적 근로자 참여를 위한 방안	185
참고문헌	188
설문지	205

표 목차

<표 3-1> 근로자 참여의 영향요인 선행연구 요약	41
<표 3-2> 근로자 참여 변수의 측정 및 기술통계	45
<표 3-3> 근로자 참여 영향요인 변수의 측정 및 기술통계	46
<표 3-4> 분류변수별 간접참가	48
<표 3-5> 분류변수별 직접참가	49
<표 3-6> 분류변수별 재무참가	51
<표 3-7> 근로자 참여 변수간 상관관계	53
<표 3-8> 이사회참관의 영향요인	54
<표 3-9> 경영회의 참가의 영향요인	55
<표 3-10> 노사협의회 활성화 영향요인	56
<표 3-11> 정보공유의 영향요인	56
<표 3-12> 작업장 참가의 영향요인	57
<표 3-13> 성과배분의 영향요인	58
<표 3-14> 우리사주제의 영향요인	59
<표 3-15> 근로자 참여지수 영향요인	60
<표 3-16> 근로자 참여의 영향요인 분석결과 요약	62
<표 4-1> 근로자 참여와 경영성과간의 관계에 대한 선행연구 요약 ...	76
<표 4-2> 근로자 참여 관행별 인당매출액 비교	78
<표 4-3> 변수 측정 및 기술통계	79
<표 4-4> 변수간 상관관계	81
<표 4-5> 근로자 참여 개별관행과 경영성과	83
<표 4-6> 근로자 참여와 경영성과: 상호작용항	85
<표 4-7> 근로자 참여와 경영성과: 참여지수	87

<표 5-1> 근로자 참여와 개인성과 간의 관계에 대한 선행연구 요약	98
<표 5-2> 기업체 현황	101
<표 5-3> 개인 응답자 현황	101
<표 5-4> 조사대상 업체의 생산 특성	103
<표 5-5> 작업조직 현황	104
<표 5-6> 인사관리 현황	106
<표 5-7> 노사관계 및 근로자 의사결정 참가 현황	107
<표 5-8> 근로자 참여 변수의 기술통계	110
<표 5-9> 생산에 대한 태도 및 행위	116
<표 5-10> 고용관계에 대한 태도	118
<표 5-11> 근로자의 심리적 복지	120
<표 5-12> 통제변수	121
<표 5-13> 변수간 상관관계 축약표	122
<표 5-14> 재량적 노력	124
<표 5-15> 협력	125
<표 5-16> 학습지향	126
<표 5-17> 지식공유	128
<표 5-18> 생산지식의 중요성	131
<표 5-19> 생산에 대한 책임감	132
<표 5-20> 엠파워먼트	133
<표 5-21> 내재적 보상	135
<표 5-22> 경영자에 대한 신뢰	137
<표 5-23> 권한의 정당성 인식	138
<표 5-24> 대립적 노사관계관	139
<표 5-25> 직무만족	141
<표 5-26> 조직몰입	143
<표 5-27> 작업 스트레스	145
<표 5-28> 근로자 참여가 개인성과에 미치는 영향 요약	146
<표 6-1> 근로자 참여와 집단성과간의 관계에 대한 선행연구 요약	154

<표 6-2> 작업조 성과, 반회의 활성화 기술통계	157
<표 6-3> 총합변수의 평가자 일관성	158
<표 6-4> 변수측정 및 기술통계	160
<표 6-4-1> 작업조 단위의 과업통합 및 참가의 측정 및 기술통계	161
<표 6-4-2> 총합변수의 기술통계	161
<표 6-5> 상관관계표	162
<표 6-6> 작업조 성과의 영향요인1	167
<표 6-7> 작업조 성과의 영향요인2	169
<표 6-8> 작업조 성과의 영향요인3	170
<표 6-9> 총합변수의 평가자간 일관성	171
<부표 1> 변수간 상관관계	187

그림 목차

[그림 2-1] 근로자참여의 차원	7
[그림 2-2] 근로자참여의 영향요인	14
[그림 2-3] 분석틀	33

요 약

경영환경의 불확실성이 증가하면서 노사협력을 통한 국제경쟁력 강화가 국가적인 관심사로 등장하고 있지만, 우리나라의 노사관계는 전반적으로 대립적 성격을 벗어나지 못하고 있다. 분배위주의 대립적 노사관계의 대안이자 참여·협력적 노사관계의 구축방안으로서 근로자 참여의 확대가 절실히 요구되고 있는 실정이다. 근로자 참여는 인적자원 역량 강화를 통한 기업경쟁력 강화와 함께 근로자의 근로생활의 질을 향상하는 방안이며 사회 전체적으로 보면 민주주의의 토대를 강화한다는 의미도 지닌다.

민주주의적 가치에 입각할 때 근로자 참여는 약간의 효율성을 침해하더라도 당위적으로 추구되어야 한다. 하지만 경영성과를 높이는 생산적 근로자 참여를 구현할 수 있다면 근로자 참여의 자발적인 확산 및 그 장기적인 활성화를 기할 수 있다. 본 연구는 근로자 참여 확대방안을 모색하고자 그 영향요인을 분석하였고 생산적 근로자 참여방안을 모색하고자 근로자 참여와 경영성과 간의 관계를 분석하였다.

근로자 참여의 영향요인과 근로자 참여가 경영성과에 미치는 영향에 관한 이론적 논의들을 검토하여 연구의 틀을 설정하고 이에 근거해서 우리나라 제조업에 대한 설문조사 자료를 사용해서 실증 분석을 실시하였다. 먼저 한국노동연구원이 2002년에 실시한 「사업체패널조사」 자료를 사용해서 근로자 참여의 영향요인을 분석하였고, 동일한 자료를 사용해서 근로자 참여가 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다. 이어서 한국노동연구원이 2002년 자동차 부품회사를 대상으로 실시한 「근로자 참여에 대한 의견조사」 자료를 사용해서 근로자 참여가 개인의 태도 및 행위에, 즉 개인성과에 미치는 영

향을 분석하였고 이어서 근로자 참여가 작업집단의 성과에 미치는 영향을 분석하였다.

분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 전체적으로 근로자 참여를 확대함과 동시에 특히 근로자 대표를 통한 간접참가를 대폭 확대할 필요가 있다. 근로자 참여 관행별로 그 영향요인이 상이한 것으로 나타나서 근로자 참여 방식들이 상황조건별로 차별화될 수 있다는 시사점을 얻을 수 있었지만, 전반적으로 근로자 참여 정도가 낮고 특히 근로자 대표를 통한 간접참가가 가장 낮은 것으로 나타났다. 작업장 수준의 직접참가, 근로자 대표를 통한 간접참가, 재무참가 간의 상호 보완성을 고려할 때 이상의 결과는 노사협의회와 같은 근로자 대표를 통한 간접참가를 확대할 필요가 있다는 점을 시사한다.

둘째, 근로자 참여를 확대하기 위해서 노사관계 당사자들의 보다 적극적인 노력이 필요하다. 노동조합은 성과배분을 제외하면 대체로 근로자 참여와 부(-)의 관계가 나타났다. 노동조합과 근로자 참여 간에 부의 관계가 나타나고 있는 것은 대립적인 노사관계의 산물로서 노사관계가 상호 의존적이고 쌍방향적이라는 점을 고려하면 어느 일방이라기보다 노·사·정을 포함한 노사관계 당사자들의 책임으로 보아야 한다. 노동조합이 있는 경우 노동조합의 보호 효과 및 조직 동원 효과로 인해서 오히려 근로자 참여가 내실화될 수 있다는 점을 고려하면 이러한 결과는 노동조합이라는 중요한 제도적 자산을 낭비하고 있는 것이다.

셋째, 근로자 참여는 경쟁력 강화를 위해서 기업이 자발적으로 채택하는 경우와 함께 제도 행위자들에 의해서 사회적으로 구성되는 측면이 크기 때문에 그 확대를 위한 제도 행위자들의 노력이 강구될 필요가 있다. 제품·시장 요인과 함께 제도적 요인도 근로자 참여에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 제품·시장 요인은 기업이 근로자 참여가 효율적이기 때문에 이를 자발적으로 채택할 유인 구

조임에 비해서 제도적 요인은 정부나 협회 그리고 전문가단체들의 규범적 영향력에 의해서 근로자 참여가 영향을 받고 있다는 것을 의미한다. 특히 기업 내부에서 제도 환경을 해석하고 실행하는 인사 부서의 위상이 높을수록 근로자 참여가 높게 나타나고 있어서 기업 내 인사부서의 위상 강화가 근로자 참여를 확대하는 유력한 방안이 될 수 있다.

넷째, 생산적 근로자 참여를 위해서는 근로자 대표를 통한 간접 참가, 작업장 수준 근로자의 직무참가인 직접참가, 그리고 성과배분과 같은 재무참가를 동시에 도입하는 것이 효과적이다. 근로자 참여는 대체로 경영성과를 높이는 것으로 나타났고 이와 함께 간접참가와 직접참가 그리고 재무참가가 상호 보완적으로 활용되는 경우 경영성과를 높이는 것으로 나타났다.

다섯째, 생산적 근로자 참여를 위해서는 근로자 참여는 몰입지향적인 인사관리에 의해서 보완될 필요가 있다. 작업장 수준의 직무관련 참가 또는 참여적 작업조직은 생산에 대한 태도 및 행위는 개선하지만 고용관계에 대한 인식은 몰입지향적인 인사관리에 의해서 개선되는 경향이 나타났다. 생산에 대한 태도 및 행위와 고용관계에 대한 인식간의 밀접한 관련성을 고려하면 근로자 참여는 몰입지향적인 인사관리와 함께 도입되어야 한다.

여섯째, 생산적 근로자 참여를 위해서는 그 보완재로서 관리자의 셀프리더십이 구비되어야 한다. 근로자 참여가 개인성과 및 작업집단성과에 미치는 영향을 분석한 결과 부하의 자율통제를 특징으로 하는 셀프리더십은 개인의 태도 및 행위 개선만이 아니라 작업집단 성과도 높이는 것으로 나타났다. 실제로 민주적이고 참여적 리더십이 특징인 셀프리더십은 근로자 참여의 중요한 구성 요소이기 때문에 현장관리자 나아가 전체 관리자의 셀프리더십 개발과정 자체가 근로자 참여의 일부로 보아도 무방할 것이다.

근로자 참여 확대를 위한 정책적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 노사 당사자의 근로자 참여에 대한 인식지평 확대, 참여역량 강화, 참여 모형의 개발과 보급, 참여 실행프로그램의 자문과 컨설팅 등을 총괄하는 근로자 참여센터나 산학연 공동기구의 설립을 검토할 필요가 있다. 둘째, 정부가 주도하여 인사관리 전문가 인증 제도를 마련하거나 기업내 인사관리의 적법성 및 공정성에 대한 규제를 강화함으로써 인사·노무관리 담당자의 기업내 및 사회적 위상을 제고할 필요가 있다. 셋째, 정부는 재정적 지원, 규제 강화, 규범의 창출과 같은 입체적인 노력을 기울일 필요가 있다. 「근로자참여및협력증진에위한법」 개정을 통한 노사협의회의 활성화 등 관련 법의 개정을 통한 규제 강화, 노사공동 직업능력개발사업에 대한 재정적 지원이나 재무참가에 대한 세제 혜택의 강화, 기업지배와 관련된 근로자 참여의 규범적 모형 제시와 같은 입체적 노력을 보완적으로 경주할 필요가 있다.

생산적 근로자 참여를 위한 정책적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 근로자 참여 방식간의 보완성에 주목하여 간접참가와 직접참가 그리고 재무참가를 동시에 도입할 필요가 있다. 근로자 대표를 통한 간접참가는 마치 노동조합의 보호 및 조직 동원 효과와 같은 역할을 수행하고 직접참가에서 해결할 수 없는 상위 수준의 문제해결을 제공하고, 역으로 직접참가는 근로자 대표의 기회주의를 감시하고 간접참가에서 논의된 내용이 공론화되는 장소를 제공하기 때문에 양자가 결합되어야 시너지효과를 발휘할 수 있다. 직접 및 간접참가가 장기적 효과를 거두기 위해서는 재무참가가 함께 추진되어야 함은 물론이다. 근로자 참여 확대를 위한 정부의 입체적 노력은 이를 촉진시킬 것이고 기업 측면에서도 참여 방식간 보완성에 유의해서 근로자 참여를 실시할 필요가 있다. 둘째, 근로자 참여의 보완재로서의 몰입형 인사관리를 동시에 구비할 필요가 있다. 몰입형 인사관리를 확산시키기 위해서는 그 요소 중 숙련형성이나 고용

보장과 같이 외부효과가 있는 관행의 경우 국가 차원의 근로자 숙련형성 지원이나 고용보장에 대한 인센티브와 같은 정책적 개입이 필요하고, 기업 측면에서도 인사관리와 근로자 참여간의 보완성에 주목하여 근로자 참여를 도입할 필요가 있다. 셋째, 근로자 참여의 보완재로서 관리자의 리더십 개발을 동시에 실시할 필요가 있는 바, 이와 관련해서 정부는 근로자 직업능력개발사업의 일환으로 근로자 대표와 관리자의 리더십, 문제해결, 의사소통과 같은 사회적 기능의 개발에 대한 대폭적인 지원을 제공할 필요가 있고, 기업 측면에서도 참여적·민주적 리더십 개발을 위한 노력을 경주할 필요가 있다.

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

최근 기업 경영환경의 특징은 불확실성의 증가로 요약할 수 있다. 기업은 조직역량을 강화함으로써 경영환경의 불확실성에 효과적으로 대처할 수 있다. 조직역량은 다양한 요인으로 구성되지만 최근 인적자원 역량의 중요성이 더욱 증가하면서 ‘사람에 기반한 경쟁’ 논리가 대두되고 있다. 조직의 인적자원 역량은 구성원 개인의 인적자본(human capital)만이 아니라 구성원의 자치능력 그리고 공유가치와 규범 등 복잡한 사회적 요소에 의해서 결정된다(김식현, 1999).

기업은 근로자 참여 경영을 통해서 인적자원 역량을 강화할 수 있다. 근로자 참여는 자치능력이나 문제해결에 필요한 전문적 능력과 같은 능력개발에 대한 투자를 수반하고, 자율과 책임을 내용으로 하는 근로자 참여는 보다 주체적이고 적극적인 사람을 육성하기 때문에 근로자 참여는 기업내 인적자원 역량 강화로 연결된다. 따라서 기업 입장에서 보면 근로자 참여는 인적자원 역량에 기반한 경쟁을 실현하기 위한 유력한 방안이 될 수 있다.

근로자 참여는 근로자의 복지증진이라는 차원에서도 중요하다. 물론 개인 차는 있겠지만 대체로 학력의 상승과 사회 전반적 민주화의 진전으로 인해서 대부분의 근로자는 민주적인 기업경영을 선호할 것이다.

통상 근로자는 자신의 직무와 관련된 영역이나 자신들의 운명에 영향을 미치는 의사결정에 대해서 영향력을 행사하려는 참여 욕구가 강하다고 본다. 만일 근로자 참여가 최소한 경영성과를 저해하지만 않는다면, 기업은 근로자 참여를 확대함으로써 수익성과 함께 근로자의 심리적 복지라는 두 가지 재화를 동시에 생산할 수 있을 것이다. 그리고 기업의 재무적 사정이 허락하는 한 약간의 수익성을 희생하더라도 근로자의 심리적 복지를 위해서라도 근로자 참여를 확대할 필요도 있을 것이다.

마지막으로 근로자 참여는 사회 전반적인 민주주의의 강화라는 측면에서도 중요하다. 산업사회에 있어서 민주주의 원리는 정치 영역과는 달리 기업의 울타리를 넘어서자마자 더 이상 적용되지 않는 경우가 많다. 대체로 근로자들은 정치 영역에 있어서는 시민권을 행사하지만 기업경영에 있어서는 이에 대응되는 시민권을 확보하지 못하고 있다. 근로자 참여는 기업내 민주주의를 강화하고 이는 다시 사회 전반적인 민주주의의 강화로 연결되기 때문에 기업경영에 있어서 근로자 참여를 강화할 필요가 있다.

본 연구의 첫번째 목적은 근로자 참여 영향요인의 규명이다. 근로자 참여는 근로생활의 질 증진과 사회 전반적인 민주주의 확대를 위해서 당위론적으로 확대될 필요가 있다. 근로자 참여를 확대하기 위해서는 우선 어떤 요인이 근로자 참여에 영향을 미치는지를 규명할 필요가 있다. 이에 근거해서 근로자 참여를 촉진하는 요인을 강화하고 저해하는 요인을 완화하는 방향으로의 근로자 참여를 확대하기 위한 정책대안을 개발하고자 한다.

본 연구의 두번째 목적은 생산적인 근로자 참여 방안의 모색이다. 당위론적 관점에서 보면 근로자 참여를 확대해야 하지만 기업의 입장에서 보면 근로자 참여가 최소한 경영성과를 저해하지 않아야 이를 도입할 유인이 생긴다. 만일 경영성과를 높이는 생산적인 근로자 참여 방안이 있다면 기업은 자발적으로 근로자 참여를 확대할 유인을 갖게 된다. 생산적 근로자 참여 방안과 관련해서 우선 다수준 분석을 통해서 근로자 참여가 성과에 미치는 영향 및 그 메커니즘을 규명하고자

한다. 이에 근거해서 근로자 참여 방식간의 최적 배합과 인사관리와 관리자 리더십과 같은 근로자 참여의 보완재 구비가 생산적인 근로자 참여를 실현하는 방안임을 밝히고자 한다.

제2절 연구의 방법

본 연구는 문헌연구와 실증연구를 사용하였다. 근로자 참여의 영향 요인 및 성과와 관련된 선행연구와 이론은 기존의 문헌연구를 통해서 수집하였다. 실증연구는 한국노동연구원이 2002년에 실시한 「사업체패널조사」 자료를 사용해서 근로자 참여의 영향요인 및 근로자 참여가 기업의 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 한편 근로자 참여와 개인성과 및 집단성과 간의 관련성은 한국노동연구원이 2002년에 실시한 자동차부품회사에 대한 개인, 작업집단, 사업체 설문조사 자료를 사용해서 분석하였다.

근로자 참여와 경영성과 간의 관계 규명은 다수준 분석(multi-level)을 시도하였다. 다수준 분석은 동일한 구성 개념간의 관계가 분석 수준별로 일관되게 나타나는지를 분석하는 것이다. 예컨대, 근로자 참여는 개인수준, 집단수준, 그리고 조직수준에서 경영성과와 특정한 관계가 일관되게 나타나는지를 분석하는 경우 이는 다수준 분석에 해당된다.

근로자 참여와 경영성과 간의 다수준 분석은 다른 한편으로 보면 근로자 참여가 경영성과에 영향을 미치는 메커니즘을 규명하는 작업이다. 그동안 근로자 참여와 경영성과에 대한 연구들은 영향 메커니즘에 대해서 체계적인 실증이 없었다. 근로자 참여가 경영성과를 높이는 경로는 개인수준의 태도와 행위 변화를 통해서 집단수준의 성과를 높이고, 이것이 총합되어 기업 전체의 경영성과를 높이게 된다. 따라서 3수준 모두에 걸쳐서 근로자 참여와 경영성과 간의 관계가 동시에 분석될 필요가 있다.

제3절 연구의 구성

제1장은 근로자 참여의 연구의 목적과 구성을 다루고 있다. 제2장은 근로자 참여의 개념과 영향요인 그리고 경영성과에 대한 이론 및 선행 연구들을 정리하였다. 제1절의 근로자 참여의 개념에서는 근로자 참여를 의사결정참가만이 아닌 재무참가도 포함하는 것으로 보았고, 의사결정참가의 경우 협의적 참가와 실질적 참가를 모두 포함하는 개념으로 보았다. 제2절의 영향요인에 대한 이론으로서는 통제 주기론, 진화론, 제도화 이론, 시소모형을 검토하였고, 선행연구를 검토하면서 각 이론적 관점에서 취급하는 주요 영향요인 변수들을 정리하였다. 제3절은 근로자 참여가 생산성에 미치는 영향 경로를 근로자 개인에 미치는 영향요인을 중심으로 정리하였고, 이어서 근로자 참여가 수익성에 미치는 영향을 정리하였다. 이상의 검토에 근거해서 제4절에서는 본 연구의 분석틀을 제시하였다.

제3장은 한국노동연구원이 2002년에 실시한 「사업체패널조사」 자료를 사용해서 근로자 참여 방식별로 영향요인을 분석하였다. 근로자 참여 방식은 직접참가와 간접참가, 그리고 재무참가로 구분하였으며, 각 참여 방식 내의 하위 참여 방식들별로 영향요인을 분석하였고, 마지막으로 근로자 참여 지수를 작성해서 그 영향요인을 살펴보았다.

제4장부터 제6장은 생산적 근로자 참여 방안을 모색하기 위한 근로자 참여와 경영성과 간의 다수준 분석을 담고 있다. 제4장은 한국노동연구원이 2002년에 실시한 「사업체패널조사」 자료를 사용해서 근로자 참여가 생산성 지표인 1인당 매출액에 미치는 영향을 분석하였다. 제4장의 주요한 문제의식은 근로자 참여 방식간의 보완성 효과를 검증하기 위해서 직접참가, 간접참가, 재무참가라는 근로자 참여 방식간의 상호작용항 및 참여지수를 작성해서 분석하였다.

제5장은 한국노동연구원이 2002년에 실시한 자동차 부품회사에 대한

개인단위 설문조사 자료를 사용해서 근로자 참여가 개인의 태도 및 행위에 미치는 영향을 분석하였다. 근로자 참여는 셀프리더십과 작업시스템으로 구성되고, 작업시스템은 다시 과업통합·참가·자율로 구성되는 작업조직과, 동기부여·숙련형성·정보공유로 구성되는 인사관리로 구분하였다. 근로자 개인의 태도 및 행위는 노동에 대한 태도 및 행위, 고용관계에 대한 인식, 최종 결과변수로서 직무만족, 조직몰입, 작업스트레스를 포함한 총 14개의 심리변수이다.

제6장은 한국노동연구원이 2002년에 실시한 자동차 부품회사에 대한 개인, 작업집단, 그리고 기업체 단위에 대한 설문조사 자료를 사용해서 근로자 참여가 집단성파에 미치는 영향을 살펴보았다. 여기에서 집단성파는 구성원들이 지각한 작업조의 성과이고, 근로자 참여 변수는 제5장과 동일한 범주로 총합의 문제를 피하기 위해서 다양한 방식으로 변수를 작성해서 분석하였다.

제7장은 연구의 결과를 요약하고 그 정책적 함의를 제시하였다.

제 2 장 연구의 이론적 배경

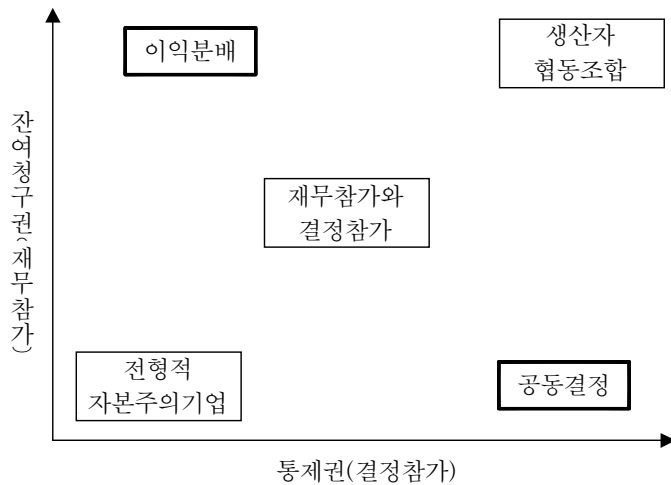
제 1 절 근로자참여의 개념

근로자 참여는 Jain(1980)과 같이 경영의사결정 참가에 한정하는 협의의 근로자 참여와, 의사결정참가와 함께 재무참가까지 포함해서 광의의 의미로 사용하는 경우로 구분할 수 있다. 본 연구는 후자의 의미에서 근로자 참여를 사용하기로 하겠다. 근로자 참여는 기업지배(corporate governance)에 대한 참여이고, 기업지배는 잔여이익에 대한 청구권 및 이에 기반한 경영의사결정에 대한 통제권의 배분을 의미한다. [그림 2-1]은 근로자 참여의 두 차원을 도시한 것인데 전형적인 자본주의적 기업은 근로자 참여가 전혀 이루어지지 않는 경우이고 생산자협동조합은 근로자들이 잔여청구권과 통제권을 갖는 경우이다.

재무참가는 이익분배나 성과배분과 같은 경영성과물에 대해서 근로자들이 분배권을 갖는 경우와 종업원지주제와 같이 근로자들이 자본에 참여하는 경우가 있다(최종태, 1988).

의사결정참가는 학자들에 따라 다양한 유형으로 구분하고 있다. 우선 의사결정참가는 통상 근로자 대표를 통한 간접참가와 근로자들이 직접 참여하는 직접참가로 구분한다. 조직의 의사결정을 수준에 따라 전략적·관리적·일상업무적 의사결정참가로 구분할 경우 간접참가는 전략적 및 관리적 의사결정에, 그리고 직접참가는 일상업무적 의사결

〔그림 2-1〕 근로자 참여의 차원



주: Ben-Ner & Jones(1995)을 참조하여 작성.

정 내지 작업장 수준의 의사결정 참가에 해당된다(Jain, 1980).

의사결정 참가는 참가의 깊이 내지 근로자의 영향력 행사 정도에 따라 구분하기도 한다. 이와 관련해서는 대체로 협의적 참가와 실질적 내지 이양적 참가를 구분한다(Levine & Tyson, 1990; Cotton, 1993; Poutsma & Huijgen, 1999). 협의적(consultative) 참가와 실질적·이양적(delegative) 참가의 구분 기준은 근로자의 영향력 행사 정도이다. 예컨대, 품질관리분임조(QCs)로 대표되는 협의적 참가의 경우 작업자들은 의견을 개진하고 경영자들은 이를 수렴하지만, 최종의사결정은 경영층에서 내린다. 반면 자율작업팀(SMT)으로 대표되는 실질적 참가의 경우 작업자들은 상당한 재량과 이에 따른 책임을 지니며 감독자의 개입이 거의 없이 과업할당, 작업방법, 작업속도, 훈련 등을 자율적으로 결정한다. 학자들에 따라서는 전자의 형태를 오프라인(off-line) 참가 그리고 후자의 경우를 온라인(on-line) 참가로 구분하기도 한다(김동원, 1996).

협의적 참가와 실질적 참가에 대해서는 학자들에 따라 참가를 협의적 참가에 한정하고 실질적 참가를 의사결정권한의 이양(delegation)으

로서 참가와 구분하는 경우도 있다(Locke & Schweiger, 1978; Leana, 1987). 이들은, 참가는 노사간 의사결정의 공유를 의미하는 반면 이양은 의사결정권을 하급자에게 완전히 이전하는 것으로서 양자를 상호 독립적인 것으로 구분한다. 따라서 이들에 의하면 참가는 권한의 이양인 자율과는 구분되는 독립적인 차원이며, 참가는 협의적 참가에 한정된다.

그러나 보다 세부적인 차원 구분이 필요한 경우가 아니라면 근로자 참여는 협의적 참가와 함께 실질적·이양적 참가까지 포함하는 것으로 보는 것이 타당하다. 왜냐하면 양자는 참여의 깊이라는 연속선에서 파악할 수 있기 때문이다.

제 2 절 근로자 참여의 영향요인

1. 이론적 관점

어떤 요인이 근로자 참여를 낳거나 확산 또는 축소시키는데에 대한 이론적 접근은 크게 통제주기론, 진화론, 제도화이론, 시소모형으로 구분할 수 있다. 통제주기론은 거시적인 관점에서 경영권의 위기를 계기로 근로자 참여가 확산되지만 이것이 사라지면 근로자 참여도 축소되는 주기(cycle)를 겪는다는 관점인 반면, 진화론은 근로자 참여는 정부의 입법 등 복합적인 요인이 근로자 참여를 지속적으로 확산시킨다는 관점이다. 제도화이론은 규범적·인지적 환경이 근로자 참여에 미치는 영향을 분석하는 데 유용한 이론적 접근이며, 마지막으로 시소모형은 노동조합의 전략이 근로자 참여에 미치는 영향을 분석하는 데 적합한 모형이다. 이하에서는 각 이론적 접근법을 살펴보기로 한다.

가. 통제주기론

통제주기론(cycles of control)은 경영권 위기가 근로자 참여를 확대

시키는 요인으로 보고 있다. 1980년대에 이론적 영향력을 발휘했던 통제주기론은 Ramsay(1977)에 의해서 주창되었고 마르크스주의적 관점을 취하고 있다. 통제주기론의 요지는 영국의 경우 근로자 참여는 노동의 인간화 시도로부터 전개된 것이 아니라 경영자의 권한이 위협받을 때 근로자의 동의를 확보하는 수단으로서 주기적으로 진행되어 왔다는 것이다. 그 특징은 근로자 참여를 주도하는 편은 경영자이고, 근로자 참여의 근거에 있는 경영자의 철학은 노사간 이해갈등을 인정하기 않는 일원론(unitary)이며, 경영권이 위기를 경험할 때마다 주기적으로 등장했다는 것이다. Ramsay(1977)가 영국의 역사적 경험을 분석한 것을 요약하면 다음과 같다.

첫번째 파고는 1860년부터 제1차 세계대전 이전까지의 이익분배의 도입이다. 이 기간 중 이익분배는 여러 번의 주기를 맞이하였는데, 이익분배의 도입은 박애주의가 아니라 근로자 대표 조직과의 투쟁 속에서 탄생했고 그 목적은 근로자들의 저항을 극복해서 노동생산성을 높이기 위한 것이었다. 이익분배제의 도입은 절반 정도가 실패했고, 성공한 경우에도 사료의 한계상 어느 정도 지속되었는지는 알 수 없다.

두번째 주기는 제1차 세계대전의 종료와 함께 휘트니위원회까지의 시기이다. 전쟁 이후 노동조합원의 급속한 증가와 계급의식의 양등, 샵스튜워드(shop-steward) 운동의 활성화, 러시아 혁명이 몰고 온 파급효과는 경영층의 불안감을 가중시켰다. 이러한 사정을 반영해서 휘트니(J. H. Whitley)가 주도하는 정부 산하 소위원회가 결성되고 동 위원회는 보고서를 통해서 임금, 근로조건, 실업, 노사협력 증진을 다루는 전국 단위의 노사공동위원회의 구성과 그 하부에 지역위원회 및 노동자 위원회의 설립을 제안하였다. 그러나 강력한 노동조합이 존재하는 곳에서는 노동조합의 반대로, 그리고 경우에 따라서는 경영자의 반대로 대부분 좌절되었다.

세번째 시기는 제2차 세계대전 시기의 노사공동의 생산성위원회 운동이다. 전쟁중인 1943년의 경우 250만 명을 포괄하는 4,169개의 생산성위원회가 존재했다. 생산성위원회는 단체교섭 사안이 아니라 생산성 및 효율성 사항만 토론할 수 있었다. 그러나 위원회의 성공률은 절반

정도였고 전쟁 이후인 1948년에는 550개의 위원회만 남았으며 1950년 경을 정점으로 경기가 호전되면서 이 운동도 쇠퇴하게 된다.

네번째는 현재의 근로자 참여로서 생산성 교섭이라는 단체교섭에 대한 새로운 접근과 함께 나타나는데, 그 주요한 형태는 생산성 증진 관련 사안을 다루는 노사협의기구의 설치이다. 1970년대의 경우 대규모 기업이나 공공부문에서 이를 선도적으로 채택하는 경향이 나타났다.

나. 진화론

진화론의 대표적인 논자로는 Poole(1989)를 들 수 있다. 물론 Poole은 자신의 진화론을 유토피아적 진화론과는 구분하지만 전반적으로 보면 진화론에 포함된다고 하겠다. 유토피아적 진화론은 근로자 참여의 단선적 발전을 주장한다. 그리고 근로자 참여를 촉진시키는 요인들로서 노사관계 규제의 필요성과 산업평화가 선거에 미치는 영향으로 인한 근로자 참여에 대한 입법의 증가, 산업의 집중화로 인한 경영 정보 공개의 필요성과 노동조합의 영향력 증대, 첨단산업의 출현과 근로자의 학력 등 수준 상승, 근로자 참여를 촉진하는 경영기법의 개발, 민주주의 가치의 확산 등을 들고 있다.

진화론의 선형적인 발전과 비교해서 Poole(1989)은 자신의 관점을 ‘불균등 발전(uneven but advancing)’으로 특징지운다. 즉 근로자 참여는 국가간 및 일국 내의 환경과 상황의 차이에 따라 불균등하지만 발전을 한다는 것이다. 그리고 불균등하지만 근로자 참여가 발전하고 있다는 점에서 자신의 관점을 통제주기론과도 구분하고 있다. 여기에서 국가간의 차이는 문화와 이념적 조건, 노조와 경영자 간의 권력관계, 관련 입법 등에서 차이가 있다. 한 국가 내에서도 시공적인 차이가 있을 수 있다. 시간적으로 보면 경기 후퇴기와 계급갈등이 첨예한 시기와 그렇지 않은 시기는 차이가 있고, 공간적으로 보면 사양산업이나 주변부 산업은 특수한 유형을 경험할 수 있다.

Poole(1989)도 초기의 근로자 참여의 형태로서 이익분배나 종업원지주와 같은 재무참가는 경기변동에 따른 주기론의 설명이 설득력이 있

었다는 점을 인정한다. 그러나 1979년 이후의 상황에 대해서는 주기론의 설명력은 떨어지며 진화론에 해당되는 자신의 불균등 발전론이 설명력이 있다고 평가한다. 왜냐하면 1979년 이후의 불황 속에서도 근로자의 재무참가는 증가했기 때문이다. 그리고 그 이유 중 가장 중요한 것이 근로자 재무참가에 대해서 세제 혜택을 주는 1978년 이후 일련의 정부의 입법 변화로 본다. 그러나 정부의 입법만으로 근로자 참여의 확대를 설명하기에는 부족하고 경영자의 가치, 노동조합의 약화, 기업 공개의 진전과 신기술의 발달 등으로 인한 인적자원의 확보와 유지의 필요성 증가 등을 함께 들고 있다.

Poole(1989)은 상황 변화에 따른 경영자의 합리적 선택도 고려해서 근로자 참여의 확산을 설명하고 있다는 점에서 사회과학의 설명 논리로서 행위자 모형의 관점에서 보면 합리적 선택(rational choice)에 포함된다. 예컨대, Poole(1989)의 연구모형 중 행위론(action)적 접근모형은 전략적 선택모형으로서 정부의 영향과 경제기술적 조건이라는 컨텍스트의 중요성을 인정하지만 가장 중요한 변수로서 근로자의 몰입을 증진시키기 위한 경영자의 선택을 들고 있다.

다. 제도화 이론

제도화 이론(institutionalization theory)도 근로자참여의 영향요인에 대한 하나의 이론적 접근이다(이경묵, 1999). Meyer & Rowan(1977)에서 시작된 제도적 동형화(institutional isomorphism) 관점은 신제도론, 사회학 내 신제도론, 신제도사회학 등으로도 불리고 있는데, 이는 1960대와 1970년대에 걸쳐서 지배적 조직이론이었던 상황이론이 조직의 합리성을 과도하게 가정하고 있다는 점을 비판하면서 등장하였다. 이 관점의 핵심 명제는 합리적인 계산 없이 당연시되는 제도적 규칙에 대한 복종 또는 동형화로 요약할 수 있다. 제도화 이론에 입각해서 그동안 내부노동시장의 형성과 관련해서 다수의 실증연구가 이루어졌는데, 이 관점은 근로자 참여에 대해서도 상당한 설명력을 가질 것으로 보이며, 이와 관련된 실증연구들이 필요한 것으로 보인다.

제도화 이론에서 특히 근로자 개념화(conception)라는 용어가 중요하다. 근로자 개념화는 법제도라는 규범적 환경이 근로자는 누구이며 무엇을 할 수 있고, 무엇을 할 수 없는가에 대한 사회적 구성(social construction)으로 볼 수 있다. 예컨대, Dobbin et al.(1993)은 그동안 미국의 경우 근로자 개념화는 19세기 말에는 단기 보상과 처벌에 의존하는 다원적인 근로자관, 테일러리즘은 이기적인 부속물로서의 근로자관, 온정주의에서는 조작 가능한 정치적 실체로서의 근로자관, 노사관계론적 접근에서는 대항적인 이해집단으로서의 근로자관, 1960년대 말 이후에는 자기실현적이고 미래지향적이며 복합인(complex man)으로서의 근로자관으로 변해 왔으며, 이에 대응해서 내부노동시장의 성격도 변해 왔다고 주장한다. 이렇게 보면 근로자 개념화란 인사철학과 매우 유사한 개념임을 알 수 있다.

Dobbin et al.(1993)의 주장은 Jacoby(1985)의 역사적 연구와도 대응되는데, 이에 의하면 1930년대 후반과 1940년대 초반에야 미국의 경영자들은 생산직 근로자를 인격과 태도, 존엄성과 권리를 갖춘 인간(human being)으로 인식하기 시작하였고, 내부노동시장을 도입함으로써 그때까지 화이트칼라만이 누렸던 특권과 지위, 예를 들어 고용보장과 다양한 복리후생을 생산직 근로자에게도 부여하기 시작했다고 주장하였다.

결국 제도화 이론에 의하면 정부나 경영자단체 그리고 노동조합이나 전문가단체 등 제도적 행위자들이 근로자의 지위와 권리를 어떻게 사회적으로 정의하느냐라는 근로자 개념화에 따라 근로자 참여가 영향을 받게 되는데, 특히 정부의 입법이 근로자 개념화에 미치는 영향을 강조하고 있다. 예컨대, 재무참가나 의사결정 참가는 그 자체가 자본주의적 기업에 있어서 근로자의 권리에 해당되는 것이기 때문에, 근로자의 권리가 사회적으로 어떻게 구성되느냐에 따라 근로자 참여가 영향을 받게 된다는 것은 어떻게 보면 당연한 논리이기도 하다.

라. 시소모형

시소모형(yo-yo model)은 Hammer & Stern(1986)에 의해서 제기되었는데, 근로자 참여에 대한 하나의 이론적 접근으로 볼 수 있다. 특히 시소모형은 노동조합의 전략적 선택이 근로자 참여에 미치는 영향을 알아보는 데 있어서 유용한 설명을 제공할 수 있다.

원래 이것은 Kochan & Dyer(1976)의 노사협력의 3단계 모형에 대한 비판적 검토로부터 시작되었다. Kochan & Dyer의 노사협력 3단계 모형은 변화를 위한 자극 단계, 참가를 위한 초기 의사결정 단계, 그리고 제도화 단계로 구성되는데, 제도화 단계에서는 노사 당사자의 비용-편익 계산에 따라 협력프로그램이 사멸되거나 제도화되는 단계이다.

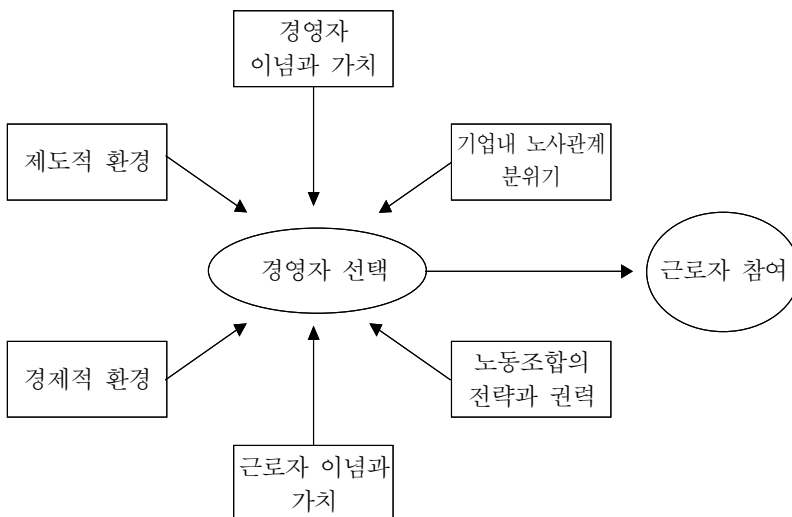
Hammer & Stern(1986)은 노사협력의 제도화 단계에 있어서도 협력과 갈등의 시소 과정을 겪게 될 것이라고 본다. 여기에서 노사간 협력을 근로자 참여로 치환시켜서 생각해 보면 이것도 근로자 참여에 대한 하나의 이론적 접근모형으로 볼 수 있다. 이 모형은 노동조합의 행동은 조합원 통제의 필요성과 노동조합이 갖고 있는 노사관계에 대한 인지모형에 의해서 결정되고, 노동조합의 노사관계에 대한 인지모형은 다시 단체교섭모형과 협력모형으로 구분된다.

단체교섭 모형은 계급갈등은 불가피하다고 보는 제로섬 게임의 논리에 입각하고 있는 반면, 협력모형은 계급갈등은 회피 가능하고 보다 상위의 목표에 의해서 해결 가능하다고 보는 모형이다. 결국 노동조합은 조합원에 대한 영향력이나 제반 코스트를 고려해서 협력 내지 근로자 참여와 적대적인 단체교섭 사이에서 시소와 같은 행위를 보인다는 것이다. 이들은 노사협력 프로그램 운영사례에 대한 조사를 통해 자신들의 시소모형이 타당하다는 점을 밝혔다.

2. 근로자 참여의 영향요인

근로자 참여의 영향요인을 포괄적으로 다루고 있는 연구모형은 Poole(1989)의 행위론적 연구모형이다. 이 모형은 전략적 선택론과 흡사한 것으로서 이를 약간 수정해서 도시하면 [그림 2-2]와 같다. 이 연구모형은 원래 근로자의 재무참가를 설명하기 위한 것이지만 근로자 참여 전반을 설명함에 있어서 유용한 모형이며, 앞에서 다룬 4가지 이론적 접근에서 암묵적으로 전제하는 이론적 변수를 모두 포괄할 수 있는 장점이 있다. 아래에서는 각 영향요인별 그 효과에 대해서 선행연구들을 참조해서 설명하기로 한다. 여기에서 근로자 참여는 참여의 정도만이 아니라 참여의 방식까지 포함하는 포괄적인 의미로 사용하겠다. 다만 구체적인 참여방식에 대한 세부적인 논의는 피하기로 하겠다.

[그림 2-2] 근로자 참여의 영향요인



주: Poole(1989) p.27의 그림을 수정해서 제작성.

가. 제도적 요인

제도적 요인은 제도화 이론과 진화론에서 주요한 변수로 다루고 있다. 제도화 이론에서 제도 영역은 Meyer & Rowan(1977)의 연구 이후로 제도적 동형화가 강하게 작동하는 주요한 변수로서 취급되어 왔다. 제도적 환경의 영향을 많이 받는 제도 영역과 그렇지 않은 부문 간에는 근로자 참여의 정도가 다르게 나타날 수 있다. 왜냐하면 제도적 환경의 영향이 강한 부문은 정당성과 이해관계자의 지원을 얻기 위해서 정당시되는 관행들을 채택해야 하기 때문이다. 정당시되는 관행들은 정부나 전문가단체 또는 해당 사회의 일반화된 신념체계로부터 나올 수 있으며, 조직은 이에 동조함으로써 보상을 받게 된다. 대체로 제도 영역에 포함되는 것은 정부의 직접적 규제가 미치는 공공부문, 산출물의 측정이 곤란한 서비스부문, 비영리조직, 공중의 감시에 노출될 가능성이 높은 대규모 조직을 들 수 있다. 특히 해당 기업이 정부나 공공기관에 납품을 하거나 거래관계가 있는 경우 정부의 정책에 의해서 영향을 크게 받을 수 있다. Edelman(1990, 1992)은 이를 공공근접성(proximity to public sphere)으로 명명하고, 이것이 기업내 적법절차의 채택과 밀접한 관련이 있다는 점을 규명하였다.

기업내 인사부서의 존재와 그 위상에 따라 근로자 참여가 영향을 받을 수 있다. 인사부서는 제도화 이론에서 규범적이거나 인지적인 제도적 환경의 해석 창구역할을 수행하거나 또는 진보적인 인사관리의 지표(Edelman, 1992)로서 사용한다. Jacoby(1984, 1985)의 역사적 연구에 따르면 미국의 경우 인사부서와 노동조합은 일선감독(foreman)의 전제주의적 현장관리 개념과는 다른 고용관계 개념에 입각해서 근대적 인사관리를 확립한 주역들이다. Kochan et al.(1984)도 미국의 경우 인적자원관리(HRM)를 탄생시킨 주역으로서 개별적 고용관계라는 새로운 인사관리 개념과 이론으로 무장된 인사전문가들이었고 이들의 전략적인 위상이 중요한 역할을 수행하였다고 평가하였다.

인사부서의 위상도 중요한 변수이다. Kossek(1987)은 인사부서의 지

위가 인사관리 변화에 중요한 영향을 미친다고 주장하고, Kochan & Dyer(1993)는 인사관리 혁신에 있어서 최고경영자와 라인의 전념의 중요성을 지적하며, Wolfe(1995)는 인사관리 혁신의 성공적 실행은 환경 조건과 더불어 주도자(champion)의 권력이 중요한 역할을 수행한다고 주장한다. 이처럼 단순히 인사부서의 존재 여부가 아니라 인사부서의 위상이 중요하다는 점을 알 수 있다. 나아가 인사부서가 제도환경을 해석하고 이에 대응함에 있어서 전문능력도 중요한 변수이다. Strang & Sole(1998)은 제도적 패턴의 확산 과정은 구체적인 관행(practice)이 아니라 전문가에 의해서 추상화된 이론적 모형이며, 이것이 확산되어 다시 구체적인 관행(practice)으로 재조립된다고 본다. 예컨대 Wood(1996)는 인사관리와 경영전략의 전략적 통합 정도로 측정한 인사부서의 전략적 관여가 작업장 수준의 근로자 참여를 유의하게 증가시킨다는 사실을 발견하였다.

Meyer & Rowan(1977)의 연구 이래로 제도화 이론에서는 조직간 네트워크가 제도적 동형화에 미치는 효과를 강조해 왔다. 네트워크는 정보와 규범 등 각종 영향력의 통로이다(Strang & Soule, 1998). 네트워크는 제도적 동형화 메커니즘 중 규범적 동형화를 촉진시키는 역할을 수행한다. DiMaggio & Powell(1983)은 규범적 동형화를 전문화에서 구하고 있고, 그 원천으로서 인지적 정당화를 수행하는 공식 교육기관과 규범적 규칙과 기대를 생산하는 전문가협회나 기업가협회를 들고 있다. Granovetter(1992)도 인적 네트워크의 특성이 특히 불확정성이 높은 초기 제도의 출현 단계에 있어서 중요한 영향을 미친다고 본다. 여러 개의 대안이 있다는 의미에서의 불확정성이 높은 경우에는 사회적 네트워크가 최종안을 채택하는 데 중요한 영향을 미친다는 것이다. 연구자들은 근로자 참여나 인사관리혁신이 관리혁신으로서 불확실성이 높은 것으로 지적하고 있다(Appellbaum & Batt, 1994; Tolbert & Zucker, 1996). 이처럼 근로자 참여의 불확실성이 높기 때문에 협회나 전문가단체 또는 컨설팅업체 등과의 네트워크와 같은 제도적 연계성은 근로자 참여의 최종안을 확정하고 채택하는 데 중요한 영향을 미친다고 볼 수 있다.

기업지배구조에 따라서 근로자참여에 차이가 나타날 수 있다. 소유와 경영의 분리 이후 대두된 경영자주의(managerialism) 이념은 전문경영인에 의한 통제를 신조로 하고 있는데 전문경영인들의 전반적인 지향은 근로자 참여에 대해서 우호적이다(Poole, 1989). 이에 의하면 소유경영체제와 전문경영체제에 따라 근로자 참여에 차이가 나타날 수 있다. 기업지배구조가 근로자 참여에 미치는 영향에 대해서는 다수의 학자들이 지적하고 있다(Dore, 1989; Levine & Tyson, 1990; Cappelli, 1995; Cappelli et al., 1997; Pfeffer, 1995, 1997).

자본시장은 감시(monitoring)가 어려운 투자에는 적대적이다. 근로자 참여에 대한 투자는 감시가 어렵기 때문에 자본시장에서 높은 거래비용을 부담하고 자금을 조달해야 한다(Levine & Tyson, 1990). 자본시장에서의 적대적인 인수·합병으로 인해서 단기 성과에 대한 압력이 증가하고 고정비의 절감 필요성이 증가되면 경영자는 장기적인 관점에서 인적자원에 투자할 인센티브가 약하게 된다(Cappelli, 1995).

국가별로 대별하면 주주 자본주의와 이해관계자 자본주의 간에 근로자 참여의 차이가 있을 수 있으며, 한 국가 내에서도 자본시장의 규율에 노출되어 있는 정도에 따라 근로자 참여가 영향을 받을 수 있다. 예컨대, 주주나 채권자로부터 단기 이익 압력을 많이 받는 경우나, 주식시장에 상장되어 있는 기업의 경우에는 그렇지 않은 기업과 비교해서 근로자참여의 정도에 차이가 있을 수 있다.

조직의 연령도 제도화 이론에서 취급하는 변수이다. 조직의 연령이 의미하는 바는 창립 당시의 제도적 환경이 조직에 각인(imprint)되기 때문에 이후에도 그 영향이 지속된다는 의미이다. 예컨대, 사회 전반적으로 권위주의적 풍토가 강했던 시기에 창립된 기업과 그렇지 않은 신생기업 간에는 근로자 참여의 정도에 차이가 있을 수 있다.

나. 경제적 요인

경제적 요인은 진화론과 암묵적이지만 통제주기론 그리고 시소모형에도 포함될 수 있지만 제도화 이론과는 상반되는 변수들이다. 경제적

환경은 시장·기술 변수로 구성되며 경영자가 근로자 참여를 합리적으로 선택할 유인구조를 담고 있는 변수들이다.

먼저 제품-시장변수는 근로자참여에 영향을 미친다. 노동에 대한 수요가 제품시장의 파생수요인 것처럼, 노동력의 질에 대한 수요도 제품시장 전략에 따라 영향을 받게 된다. 단순반복작업에 의해서 표준품을 대량 생산하는 경우에는 종업원의 재량권이 생산성에 미치는 효과가 적기 때문에 경영자는 근로자 참여를 선택할 유인이 적고, 대신에 감독을 강화하는 전략이 보다 효과적이거나, 해고의 위협에 근거한 관리나 권위주의적인 관리가 더 효율적일 수 있다(Levine & Tyson, 1990; Cappelli et al., 1997). 작업장 수준의 근로자 참여인 참여적 작업시스템의 영향요인으로 가장 중요하게 지적되고 있는 것이 고품질 전략이라는 점도 이러한 사실을 뒷받침하고 있다(Lawler et al, 1998). 즉 고품질은 근로자의 참여와 몰입을 통해서 획득될 수 있기 때문이다.

제품시장의 안정성도 중요한 변수이다. Jacoby(1985)는 역사적 연구를 통해서 미국의 경우 1920년대 이전에는 기술특성이나 수익성과 인사관리 간에 관계가 나타나지 않았지만, 1920년대 이후 기업규모 이외에 인사정책의 근대화를 선도한 기업들은 높은 수익을 올리는 기술선도부문, 제품의 수요가 안정적인 산업, 그리고 자유주의적 사상을 지닌 소유경영자 기업들이었다고 주장한다. 제품의 수요가 안정적인 기업은 안정적인 고용관계가 전제되기 때문에, 고용관계 안정화를 핵심으로 하는 근대적인 내부노동시장이 먼저 형성되었다는 것이다.

Levine & Tyson(1990)은 경기침체의 빈도의 깊이에 따라 고용보장의 비용-효익이 달라진다고 보았다. 즉 제품시장의 수요가 안정적이거나 시장이 성장하는 경우에는 고용보장의 비용이 줄어든다. 따라서 경영자가 고용보장과 몰입에 근거한 근로자 참여를 선택할 유인이 증가한다. 이에 따르면 제품시장의 수요가 안정적인 기업과 그렇지 않은 기업 간에 근로자 참여의 정도에 차이가 있을 수 있다.

세계시장에서의 경쟁 여부도 근로자 참여에 영향을 미칠 수 있다. 작업장 수준의 근로자 참여인 참여적 작업시스템과 세계시장에서의 경쟁간의 관련성에 대해서 Osterman(1994)은 다음과 같이 설명하고 있

다. 첫째, 외국 경쟁자들이 채택하고 있는 모범적인 작업시스템이 해당 기업의 작업시스템 개편의 주요한 압력이었으며 해외시장에서 경쟁하는 기업의 경우 이러한 압력을 가장 많이 받는다는 것이다. 둘째, 해외시장에서 경쟁하는 경우 국내시장에서 경쟁하는 기업에 비해서 새로운 아이디어나 관행에 접할 기회가 많기 때문에 작업시스템을 개편할 가능성이 높다. Osterman(1994)의 논의는 뛰어난 경영성과를 창출하고 있는 기업의 작업시스템은 이른바 최선의 관행(best practices)으로서 다른 국가들에 과급되는 효과가 있다는 지배효과(dominance effect) 또는 기업이 세계적인 차원에서 벤치마킹을 한다는 의미에서 조직효과(organizational effect)에 대한 논의와도 유사하다(Smith & Meiksins, 1995). 예컨대, 이 경우에도 국내시장에서 경쟁하는 경우보다 해외시장에서 경쟁하는 기업이 이른바 해외의 최선의 관행을 벤치마킹할 가능성이 높다.

근로자의 숙련 수준도 근로자 참여에 영향을 미칠 수 있다. Williamson(1985)은 기능 특유성과 과업의 상호 의존성이 모두 높은 경우에는 고용보장과 자율적인 감독이 이루어지는 팀조직(related team)을 효과적인 고용지배 장치로 본다. 기능 특유성이 있는 경우 고용관계의 단절로 인한 노사양측의 손실이 방지될 수 있고, 과업의 상호의존성이 높은 경우 성과나 투입물의 측정이 곤란하기 때문에 자율과 상호 감시에 의존하는 팀조직이 더 효과적이라는 것이다. 유사한 맥락에서 Burawoy & Wright(1990)는 직무 상실의 비용이라는 노동시장 조건 이외에 작업의 상호 의존성과 작업자의 숙련 수준에 따라 동의와 협력에 의한 지배의 유효성이 결정된다고 보았다. 즉 과업의 상호 의존성이 높은 경우 감독비용이 많이 들고 숙련 수준이 높은 경우 종업원의 재량적인 행위가 성과에 영향을 많이 미치기 때문에 참여와 협력을 통한 지배가 보다 효과적이라는 것이다.

자본장비율도 근로자 참여에 영향을 미칠 수 있다. Osterman(1987)은 고용관계 시스템의 선택에 있어서 중요한 조건으로서 근로자의 실수로 인한 장비나 제품 손실의 정도를 들고 있다. 노동집약적이면서 단순반복적인 작업의 경우 근로자의 재량적 노력에 의한 생산성의 차

이가 적기 때문에 경영자가 근로자 참여를 선택할 유인이 적어진다고 (Levine & Tyson, 1990). Sutton & Dobbin(1996)은 자본집약도가 높은 경우 개인별로 성과를 측정하기가 힘들고 모니터링이 곤란하기 때문에 태만이나 이직을 감소하기 위한 보다 정교한 고용지배를 채택할 유인이 크다고 보았다. Delaney(1996)도 자본장비율이 높은 경우 작업 중단으로 인한 손실이 크기 때문에 작업장 내 유연성을 증진시키는 근로자 참여를 도입할 유인이 증가한다고 보았다.

신기술의 활용도 근로자 참여에 영향을 미칠 수 있다. 물론 신기술의 도입이 근로자 숙련을 향상시키는지 아니면 탈숙련화를 낳는지에 따라 근로자 참여에 미치는 영향은 달라질 것이다. 어쨌든 신기술로 인해서 숙련이 증가하는 근로자들이 있다면 경영자는 이들을 확보하고 기업에 대한 몰입을 증대시키기 위해서 근로자 참여를 확대할 유인을 갖는다(Poole, 1989).

다수의 학자들이 정보기술로 대표되는 신기술이 근로자 참여에 미치는 영향을 지적하고 있다(Streeck, 1987; Parks, 1995; Whitfield & Poole, 1997). 연구자들은 정보기술의 기술적 잠재력은 합의와 신뢰에 기반한 정당한 권한의 창출을 통해서 실현될 수 있다는 주장에서와 같이 근래 마이크로칩을 중핵으로 하는 정보기술이 근로자 참여에 미치는 영향을 강조한다. 예컨대, Dore(1989)는 일본 대기업의 고용관계로 대표되는 조직지향적 시스템으로의 변화를 촉진하는 요인 중의 하나로서 기술발전에 따른 물질 자본(하드웨어)보다 인적 자본(소프트웨어)의 중요성 증가와, 기술발전에 따른 과업의 복잡화로 내재적 동기부여의 필요성이 증가하고 있는 점을 지적하고 있다.

이러한 지적들은 정보기술의 도입에 따라 테일러리즘에서 상정했던 단순노동이 결코 단순하지 않은 노동으로 변하고 있으며 반테일러적인 근로자 참여를 촉진하고 있다는 주장(Cotton, 1993)과 맥을 같이하고 있다. 예를 들어, Pil & MacDuffie(1996)는 인사관리 이외에 유연자동화 기술이 팀과 문제해결집단으로 구성되는 작업장 수준 근로자 참여를 보완한다고 주장한다. 즉 다능화된 유연한 작업자와 팀으로 구성되는 유연한 작업조직은 유연자동화 기술인 정보기술에 의해서 뒷받침될

때 채택비용이 줄어들고 나아가 그 효과성이 높아진다는 것이다.

노동력 부족이라는 노동시장 조건도 참여적 작업시스템에 영향을 미치는 변수이다. 해고의 위협과 지시에 근거한 고용지배의 효율성은 근로자의 직무상실비용이 높을 것을 필요로 하는데, 효율임금(*efficiency wage*) 모형에 따르면 근로자의 직무상실비용은 현재의 임금수준과 실업률의 함수이다. 따라서 높은 실업률은 근로자 참여를 선택할 유인을 감소시킨다(Levine & Tyson, 1990). 유사한 맥락에서 노동력 부족, 특히 숙련노동의 부족을 내부노동시장 형성의 결정적인 요인으로 지적하기도 하고(Althausen, 1989), 스웨덴 볼보사의 자율작업팀에 대한 실험도 높은 이직률을 감소시키기 위해서 경영자가 전략적으로 선택한 것이라는 주장도 있다(Kossek, 1987).

다. 노사 당사자의 가치와 이념

노사 당사자의 가치와 이념은 통제주기론, 진화론, 제도화 이론, 시소모형 모두에 적용되는 변수들이다. 노사 당사자의 가치와 이념에 따라 근로자 참여의 정도 및 방식에도 차이가 나타날 것이다. 이 점과 관련해서 일찍이 Dalchler & Wilpert(1978)는 근로자 참여에 대한 가치에 해당되는 참여의 이론적 배경을 민주주의, 사회주의, 인간 성장과 개발, 생산성과 효율성 등 4가지로 구분하고 이것들이 각각 근로자 참여의 지향성과 참여 형태 및 정도에 미치는 영향을 분석하였다. 예컨대, 민주주의 이론에 입각한 경우 근로자대표를 통한 간접참가를 지향하고, 사회주의 이론에 입각한 경우 근로자 자주관리를 지향하며, 인간 개발과 성장이론에 입각한 경우에는 직무 수준의 광범위한 직접참가를 지향하며, 생산성과 효율성 이론에 입각한 경우 공학적인 관점에서의 직무 수준의 제한된 근로자 참여를 지향한다.

특히 최고경영자의 가치는 근로자 참여에 영향을 미치는 중요한 변수이다. 예컨대, Osterman(1994)은 ‘근로자 및 그 가족의 복지에 대한 책임’이라는 최고경영자의 가치가 작업장 수준 근로자 참여인 참여적 작업조직의 도입과 유의한 정의 관계가 있음을 발견하였다. 어떻게 보

면 경영체제보다는 최고경영자의 가치가 근로자참여에 결정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. 예를 들어, Jacoby(1985)는 1920년대 미국의 경우 자유주의적 성향을 지닌 소유경영자들이 진보적인 고용관계를 선택했다는 사실을 발견하였다.

근로자 참여의 방식에 대해서는 대체로 경영자들은 법제화된 참여보다는 자발적인 참여를, 노동조합원과 비조합원을 차별하지 않는 참여를, 노동조합을 통하기보다는 근로자와 직접 접촉할 수 있는 참여를, 산업민주주의보다는 작업장 내 직접민주주의를, 가능한 한 근로자의 이사회 대표는 소수를, 권력관계에 변화가 없는 범위 내에서 근로자의 사회적 통합과 근로자들이 작업에 보다 많은 책임을 지는 형태의 참여를 선호하는 것으로 나타난다(Jain, 1980).

연구에 의하면 일반 근로자들은 개인적인 실익이라는 관점에서 근로자 참여를 평가하는 것으로 나타났다. 예컨대, 많은 연구들은 근로자들은 고용 및 작업과 같이 자신들의 이해와 직결된 영역에 있어서의 의사결정에의 참가를 희망하고 있으며, 참가를 희망하는 근로자들이 실제로 참가를 시도할지의 여부는 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 파워를 어느 정도 지니고 있다고 지각하는가에 달려 있다는 연구 결과를 제시하였다(Jain, 1980).

라. 노동조합과 노사관계 특성

노동조합과 노사관계 특성도 앞에서 살펴본 4가지 이론적 접근 모두에 적용되는 변수이지만 특히 시소모형에서 핵심적인 변수이다. 노동조합의 존재 여부나 권력 그리고 노사관계 상태에 따라 근로자 참여가 당연히 영향을 받게 된다.

그러나 노동조합과 근로자 참여 간의 관계에 대한 그간의 실증연구들은 일관된 결론을 도출하지 못했다. 그 이유는 노동조합이 근로자 참여에 대해서 어떤 전략을 채택하는지에 대한 일반적인 예측이 곤란하고, 노동조합의 전략은 국가별 제도적 환경에 의해서 달라질 수 있기 때문이다. 노동조합의 생산성 효과에 대한 연구자들이 단순히 노동

조합의 존재 여부가 아니라 기업 내 노사관계 상태가 결정적인 변수일 수 있다고 지적하는 바와 같이(Freeman & Medoff, 1984) 동일한 제도적 환경 속에서도 기업별로 노사관계의 상태에 따라 노동조합의 효과는 달라질 수 있다.

노동조합의 효과에 대한 선험적인 예측이 거의 의미가 없다는 주장도 설득력이 있지만 한편으로 노동조합 존재 자체가 아니라 노사관계 상태가 더 중요하다는 주장은 상당한 설득력이 있다. 물론 노사관계 상태와 근로자 참여 간에는 선후관계가 불분명할 수도 있지만 노사관계 상태가 양호한 기업의 경우 근로자 참여가 활성화되어 있을 가능성이 높다. 예컨대, 단순히 노동조합의 존재 여부나 권력의 정도가 문제가 아니라 노사관계 상태가 근로자 참여에 영향을 미치는 요인일 수가 있다.

노동조합의 권력의 지표인 조직률과 작업장 수준 근로자참여 정도간에 비선형 관계가 나타나고 있는 점도 흥미 있는 사실이다. 예컨대, Reshef et al.(1993)의 캐나다 기업에 대한 연구에서 노동조합 조직률과 작업장 수준 근로자 참여 간의 비선형($\cap$) 관계가 있으며 정점이 조직률 43.7%라는 사실을 발견하였다. 즉 조직률이 43.7% 미만인 경우 조직률의 증가와 함께 근로자 참여가 증가하는 반면, 조직률이 43.7%를 넘어서기 시작하면 근로자 참여가 감소한다는 것이다. Eaton & Voos(1992)도 노동조합 조직률을 20% 미만, 20~40%, 40% 이상으로 각각 구분해서 조직률과 근로자 참여 간의 관계를 살펴본 결과 팀은 20~40%의 조직률에서 나머지 두 집단보다 유의하게 많이 활용되고 있어서 팀과 노동조합 조직률 간에 비선형($\cap$) 관계가 나타났으며, QC, 직무충실화, QWL위원회, 종업원지주제도 통계적 유의성은 없었지만 노동조합 조직률과 비선형($\cap$) 관계가 나타났다.

제 3 절 근로자 참여와 경영성과

1. 생산성에 미치는 영향

근로자 참여가 경영성과에 미치는 영향에 대한 이론은 근로자 참여가 어떻게 경영성과를 높이는가에 대한 논의로 요약할 수 있다. 연구자들은 근로자 참여가 경영성과를 높이는 메커니즘을 다양하게 지적하고 있는데 이는 대략 노력 발휘, 숙련의 축적 및 학습, 노사관계 개선, 그리고 노동에 대한 지향성의 변화로 요약할 수 있다.

근로자 참여는 개인을 통하지 않고도 구조적인 측면에서 생산성을 증진시킬 수도 있다. 이는 구조적 효과(structural effect)로 명명하는데, 구조적 효과란 개인의 동기부여와 노력에 의한 성과 개선과는 독립적으로 얻어지는 성과를 의미한다(Ichniowski et al., 1996). 예를 들어, 다능화 교육과 로테이션을 통한 유연한 직무할당은 결근으로 인한 생산성 손실의 비용을 감소시킨다. 그리고 의사결정의 분권화와 팀작업은 자율감독이나 동료에 의한 감시를 통해서 감독 및 중간관리층의 숫자를 줄이거나 다른 생산적인 활동에 종사하게 함으로써 생산성을 높일 수 있다(Bowles & Gintis, 1993).

이하에서는 위에서 설명한 구조적 효과를 제외하고 근로자 개인을 통한 생산성 효과에 대해서 검토하기로 한다. 이와 함께 근로자 참여의 상호 보완성에 대해서도 검토하기로 한다.

가. 재량적 노력

근로자 참여가 근로자의 재량적 노력 발휘를 증진시켜서 경영성과를 높인다는 주장은 가장 자주 거론되는 성과향상 메커니즘이다. 근로자 참여가 동기부여의 증진이나 근로자 만족 그리고 심리적 애포워먼트를

매개로 생산성을 향상시킨다는 주장들도 이 범주에 포함할 수 있다.

근로자 참여와 생산성에 대한 논의는 기본적으로 근로자는 생산성에 대한 어느 정도의 통제력을 가지고 있다고 전제한다(Levine & Tyson, 1990; Bowles & Gintis, 1993; Freeman & Lazear, 1995). 즉 노동능력이 구체적인 노동으로 전화되는 과정에서 완전한 감독은 불가능하기 때문에 작업자의 재량적 노력에 따라 성과가 달라진다. 노력 발휘의 문제는 근로자의 태만(shirking) 문제로도 불린다. 근로자 참여가 근로자의 재량적 노력 발휘에 미치는 영향에 대해서는 조직행위론이나 경제학에서 많이 연구되어 왔었다.

Miller & Monge(1986)는 참여가 성과를 낳는 모형으로서 인지적 모형과 정서적 모형 그리고 상황 모형을 제시하는데, 인지적 모형(cognitive model)은 근로자는 작업 과정에 대해서 경영자가 모르는 유용한 지식과 아이디어를 가지고 있으며, 참가는 이러한 정보의 흐름을 증진시킨다는 것이다. 정서적 모형(affective model)의 경우 근로자 참여는 근로자의 고차적 욕구를 충족시켜서 만족과 사기를 높여 성과를 증진시킨다고 본다. 이에 따르면 근로자 참여는 고차적 욕구의 충족으로 만족을 낳고 근로자 만족은 높은 노력 지출로 이어진다.

경제학의 대표적인 주장으로는 근로자 소유기업이 종업원 노력 발휘를 높이는 기제에 대한 Bowles & Gintis(1993)의 논의를 들 수 있는데, 이를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 근로자 참여는 종업원의 조직과의 일체화(identification)를 증가시키고, 일 자체의 보람을 증가시키므로 작업자의 노력에 대한 기피 또는 노력의 비용을 줄이는 참여 효과가 있다. 즉 참여를 통해서 노동에 대한 태도 또는 선호 자체가 달라진다. 둘째, 기업 이익에 대한 잔여청구권으로 인해서 작업자 상호간에 태만 행위를 감시할 유인이 증가하여 무임승차 문제를 해결하는 상호 감시 효과가 있다. 이것은 반드시 노동자 소유기업이 아니라도 집단성과급이 동일한 효과를 낳는 것으로 지적되고 있다. 예컨대, Kandel & Lazear(1992)는 무임승차 문제는 동료 압력에 의해서 해결될 수 있고, 동료 압력은 집단성과급과 상호 관찰이 가능하고 밀접한 상호작용이 있는 팀작업일 경우 유효하게 작동한다고 본다. 셋째, 인센티브 효과를

든다. 즉 노력 발휘는 감독의 강도와 해고로 인한 금전적 손실(현재 임금수준의 함수)의 함수로 볼 때, 감독과 임금 수준의 상이한 조합에 의해서 동일한 노력 수준이 발휘될 수 있다. 근로자 참여는 자율적인 감독을 의미하므로 감독의 약화와 대신에 임금의 상승을 의미하므로 비생산적인 감독 노동을 줄인다는 측면에서 보다 효과적이며 상승된 임금의 동기부여 효과가 크다는 것이다.

Freeman & Lazear(1995)는 근로자 노력 발휘를 정보비대칭 문제의 완화에 입각해서 수식을 통해서 설명한다. 이들의 주장은 경영이 어려운 시기에 경영협의회는 경영자보다도 더 믿을 만한 의사소통(credible communication)을 가능하게 함으로써 종업원들의 노력 발휘를 증진시킨다는 것으로 요약할 수 있다. 즉 경영이 어렵다는 정보가 경영자를 통하는 것보다 경영협의회를 통하는 것이 종업원들에게 더 신뢰성(credible)이 있기 때문에 종업원들이 더 노력을 많이 하게 된다는 것이다. 이들의 모형을 소개하면 다음과 같다.

경영에 대한 정보가 노사간에 비대칭적으로 분포되어 있고, 경영자는 정보를 전략적으로 이용할 수 있다는 사실을 작업자들이 알고 있다고 가정하자. 정상적인 작업 속도하에서의 노력을 N 그리고 작업자 효용을 $U(N)$, 빠른 작업 속도하에서의 노력을 F 그리고 효용을 $U(F)$ 라 두고, 만일 공장폐쇄가 되었을 경우의 효용을 U_0 로 두자. $U(N) > U(F) > U_0$ 로 가정하자. 경영사정이 좋을 확률을 p , 경영사정이 어려울 확률을 $1-p$ 로 두자. 그리고 경영사정이 어렵고 종업원들이 정상 속도로 일하는 경우 기업의 이익은 음이 된다고 가정하자. 근로자들이 정상적인 노력지출과 높은 노력 지출 사이에 무차별할 가능성을 p^* 구해보면 아래에서 구해진다.

$$E(Un) = pUn + (1-p)U_0 = E(Uf) = UF$$

$$p^* = \frac{Uf - U_0}{Un - U_0}$$

만일 $p > p^*$ 라면 근로자들은 정상적인 속도로 작업하려고 할 것이고, 근로자들이 충분히 공격적인 경우에는 경영이 어려운 조건에서도 정상

적인 속도로 작업하려고 하게 되는데, 여기에서 경영협의회를 통한 신뢰성 있는 정보의 제공은 이러한 위험을 줄이는 데 도움이 된다.

나. 숙련향상과 학습 증진

근로자 참여는 기업특유 기능의 축적이나 숙련향상을 통해서 생산성을 증진시킬 수 있다. 숙련의 축적과 학습 증진은 동기부여나 재량적 노력 증진과는 독립적인 근로자 참여가 성과를 증진시키는 메커니즘이다.

Kato & Morishima(2002)는 기업특유 기능의 축적을 목표 일치와 함께 근로자 참여가 생산성을 높이는 중요한 기제 중의 하나로 지적한다. 마치 노동조합이 집합적 언로를 제공함으로써 이탈(exit) 대신에 조직에의 잔류를 선택하도록 하는 것처럼, 근로자 참여는 근로자 발언의 기회를 제공함으로써 이직을 감소시키고 이직의 감소는 기업특유 기능의 축적을 가져온다. 비슷한 맥락에서 Freeman & Lazear(1995)는 경영협의회는 고용보장을 증진시켜서 근로자로 하여금 장기적 관점을 지니게끔 만들고, 따라서 근로자들의 기업특유 기능에 대한 투자를 증가시킨다고 보았다.

작업장 수준의 근로자 참여는 그 자체로서 근로자 숙련을 증진시킬 수 있다. 작업장 수준의 근로자 참여는 작업자가 오퍼레이터 기능만을 담당하는 것이 아니라 과업 통합과 의사결정참가를 통해서 공정 전체의 흐름에 대한 지식을 높일 수 있다. Wall & Jackson(1995)은 이러한 통합적 작업방식이 성과를 높이는 두 가지 메커니즘으로서 신속반응과 예방적 행위를 제시하고, 이러한 메커니즘은 특히 과업의 불확실성이 높은 경우에 성과를 높인다고 주장한다. 첫째, 신속반응메커니즘(quick response explanation)이란 지식을 활용하여 이상 작업 등 문제가 발생할 경우 신속하게 해결한다는 것을 의미하고, 예방메커니즘(anticipatory explanation) 이러한 과정을 통해서 지식이 축적되면 문제의 발생 조건을 미리 감지하여 문제의 발생 자체를 예방한다는 것이다.

Miller & Monge(1986)가 주장한 근로자 참여가 성과를 낳는 모형

중 인지적 모형(cognitive model)은 근로자는 작업과정에 대해서 경영자가 모르는 유용한 지식과 아이디어를 가지고 있으며, 참여는 이러한 정보의 흐름을 증진시킨다는 것이다. 이와 유사하게 Freeman & Lazeear(1995)는 경영협의회는 근로자가 사용자에게 새로운 해결책이나 아이디어를 제공할 인센티브를 높인다고 보았다. 즉 근로자들은 자신이 제공한 정보가 경영자에 의해서 악용될 소지가 없는 경우에 참 정보를 제공할 유인을 지니는데, 경영협의회는 근로자가 제공한 정보의 사용에 대한 통제권을 부여함으로써 참 정보를 제공할 유인을 증가시킨다는 것이다. 이처럼 근로자 참여는 근로자들만이 알고 있는 작업관련 지식의 활용을 증진시키고 암묵지의 명시지화를 가져와서 조직 학습을 증진시킨다.

작업장 수준 근로자 참여 중 문제해결집단이나 개선활동은 실제로 학습의 과정이기도 하다. 예컨대, 근로자와 현장감독자 및 엔지니어들도 참여하는 각종 개선활동을 통해서 근로자들이 표준의 설정 과정에 참여하고 집합적인 의사결정을 거쳐서 표준 자체를 변화시켜 나가는 것은 조직 학습의 과정이며, 이러한 과정은 상호 토론과 비판을 통해서 공동 개선의 장을 마련한다는 점에서 소통의 공간이기도 하다. 이와 관련해서 최근 지식 공유(transactive memory)와 조직 성과에 대한 연구들이 이루어지고 있는데, 근로자 참여는 지식 공유를 증가시킴으로써 조직 학습을 촉진할 수 있다.

다. 노사관계 개선

근로자 참여는 노사관계 개선과 그 결과로서 갈등 및 고충의 감소로 생산성을 높일 수 있다. 통제주기론에서 주장하듯이 경영권이 위기에 처할 경우에 참여가 발생하든 아니면 경영권의 위기와 무관하게 경영자가 근로자의 진심을 확보하고 개발하기 위해서 근로자 참여를 채택하든 근로자 참여는 노사관계 개선과 밀접한 관련이 있으며, 노사관계 개선은 생산성 향상으로 연결될 것이다.

노사관계 개선을 통한 갈등 감소로 인한 생산성 효과를 Katz &

Kochan(1985)은 대체효과(replacement effects)로 부른다. 즉 노사관계 개선은 갈등과 고충처리에 소요되는 제반 직·간접적 시간과 에너지를 절약하고 이를 다른 생산적인 분야에 사용할 수 있기 때문에 생산성이 높아진다는 것이다.

Morishima(1991)와 Kato and Morishima(2002)의 목표일치(goal alignment) 모형도 여기에 해당된다. 목표일치 모형은 근로자 참여를 통한 정보의 비대칭 문제 완화가 노사 상호간의 신뢰를 낳고 노사간 신뢰가 생산성 증진으로 연결된다고 본다. 예컨대, 경영정보의 공유는 기업의 목적과 노동조합 및 근로자의 목적을 일치시키는 데 기여할 수 있다. 그렇게 되면 근로자들은 단기적 임금인상보다는 고용안정 등 장기적인 목적의 성취를 위해서는 기업의 경쟁력이 유지되어야 한다는 것을 알고 보다 적은 임금인상을 요구할 것이고, 근로자의 동기부여가 증진되고 감독비용이 줄게 됨으로써 결과적으로 수익성과 생산성이 증가되고 노무비는 감소하게 된다.

근로자 참여는 근로자의 경영자에 대한 신뢰를 증가시켜서 생산성을 높인다는 실증연구 결과도 제시되고 있다(Appelbaum et al., 2000). 경영자에 대한 신뢰의 증가는 경영권한의 정당성(legitimacy) 인식으로 연결되고, 경영권한의 정당성에 대한 인식이 증가하면 경영의사결정이 순조롭게 집행될 가능성이 높다. 따라서 경영의사결정에 대한 근로자 참여가 의사결정 자체의 속도는 지체시킬 수 있지만 결정이 내려진 이후에는 정당성 증가로 신속한 집행이 가능해지기 때문에 성과를 향상시킬 가능성이 높다.

라. 노동지향성 변화

근로자 참여는 노동에 대한 전반적인 지향성을 변화시킴으로써 생산성을 증가시킬 수 있다. 노동에 대한 전반적인 지향성에 대해서는 노동에 대한 선호의 내생성에 대한 논의나 심리적 소유(psychological ownership) 그리고 최근 노동 지향성(work orientation)에 대한 논의들이 있다.

Bowles & Gintis(1990)는 산업사회에 있어서 근로자의 노동에 대한 선호는 자본주의적 생산관계로부터 나오는 내생적인 것으로서 예컨대, 노동에 있어서 근로자의 기회주의나 무임승차 경향은 인간의 자연적인 경향성이 아니라 자본주의적 재산권 구조 때문이라는 것이다. 무임승차나 기회주의 경향이 자본주의가 아닌 다른 체제에서는 과연 사라지는가라는 문제는 논외로 하더라도, 근로자 참여는 노동에 대한 이러한 선호 자체를 변화시킬 수 있고, 따라서 보다 적극적인 태도를 낳을 수 있다. 근로자 참여는 심리적 소유 의식을 증가시켜서 성과를 높인다는 주장도 유사한 맥락에서 이해할 수 있다(Cotton, 1993).

근로자 참여와 노동지향성에 대해서는 작업장 수준 근로자 참여에 대한 연구에서 전략지향성, 노동지향성, 역할지향성, 역할 확대 등의 주제로 본격적으로 다루고 있다(Parker et al., 1997; Parker, 1998; Campbell, 2000). 노동지향성에 대한 이러한 개념들은 근로자의 인식 지평 및 역할 범위와 관련된 것으로서, 작업장 수준 근로자 참여는 근로자의 전략적 마인드와 함께 생산에 대한 책임의식을 증가시키고 생산에 있어서 보다 적극적(proactive)인 역할 수행을 낳는다는 것으로 요약할 수 있다. 근로자의 노동지향성 변화는 생산에 대한 책임감과 노동의 유의미성을 증진시켜서 생산성을 높일 수 있다. 그리고 노동지향성 변화는 재량적 노력이나 숙련 및 학습도 증진시킨다.

마. 보완성

근로자 참여와 생산성 간의 관계에 있어서 보완성(complementarity)은 매우 중요한 개념이다(Levine & Tyson, 1990; Kato & Morishima, 2002). 여기에서 보완성이란 근로자 참여 관행들이 개별적으로 실시되는 경우보다 함께 결합되는 경우에 생산성 효과를 높일 수 있다는 것을 의미한다. 그리고 근로자 참여 관행들이 상호 보완적으로 활용되는 경우에는 앞에서 살펴본 생산성을 높이는 메커니즘들도 보다 잘 작동하게 될 것이다.

재무참가와 의사결정참가는 동시에 도입하는 경우 생산성 효과를 높

일 수 있다. 의사결정 참가는 그 자체만으로도 생산성을 증진시킬 수 있지만, 재무참가와 함께 추진되어야 장기적으로 효과를 극대화할 수 있다. 근로자측에서 보면 의사결정 참가를 통해서 경영성과를 개선시켜도 그 대가로 성과배분이 없다면 장기적으로는 의사결정 참가의 매력을 별로 느끼지 못하게 될 것이다. 재무참가의 고질적인 문제는 무임승차(free-ride) 문제인데, 의사결정 참가와 결합되는 경우 무임승차 문제를 완화시킬 수 있다. 예컨대, 작업장 수준의 근로자 참여는 동료 상호간의 감시효과가 있기 때문에 무임승차 문제를 완화시킨다.

의사결정 참가에 있어서도 간접참가와 직접참가는 상호 보완적으로 활용되어야 생산성 향상 효과가 커진다. 예컨대, 작업장 수준의 직접참가는 간접참가에서 획득한 정보 공유의 장으로 활용될 수 있고 역으로 여기에서 해결되지 못한 문제들이 근로자 대표를 통해서 상위 수준에서 논의될 수 있다. 그리고 직접참가는 일반 근로자 측면에서 보면 근로자 대표를 통한 간접참가의 감시기제로 작용할 수 있다.

근로자 참여 관행간 보완성만이 아니라 근로자참여는 인사관리상의 제반 정책과 보완적으로 활용되어야 그 생산성 효과를 극대화할 수 있다. 예컨대, 근로자 참여는 강도 높은 훈련이나 고용보장과 결합되어야 생산성 효과가 극대화될 수 있다(Brown et al., 1993; Ichniowski et al., 1995). 고용이 안정적으로 보장되어야 근로자들은 참여할 유인을 갖게 되고 보다 장기적인 관점을 지니고 적극적으로 참여하려고 할 것이다. 그리고 강도 높은 훈련을 통해서 숙련과 지식이 축적되어야 참여를 통해서 의견을 제시하고 문제해결 과정에 적극적으로 관여할 수 있게 된다.

2. 수익성에 미치는 영향

경영자나 주주측에서 보면 근로자 참여가 생산성에 미치는 영향보다 수익성에 미치는 영향이 더 중요할 수 있다. 근로자 참여와 수익성의 관계는 노동조합과 경영성과 간의 관계에 대한 논의(Freeman & Medoff, 1984)와 흡사하다. 예컨대, 노동조합의 효과와 마찬가지로 근

로자 참여는 생산성은 증진시키지만 반드시 수익성의 증대로 연결되지 않을 수 있다는 것이다. 이러한 현상은 근로자 참여는 근로자측의 교섭력을 증진시켜서 근로자 참여가 창출하는 총 지대보다 근로자측에 귀속되는 지대가 더 많아지기 때문에 발생한다. 이에 대해서는 경영협회의 사회적 강제와 관련해서 Freeman & Lazear(1995)이 수식으로 증명하였다.

유사한 맥락에서 Ben-Ner & Jones(1995)도 근로자 참여가 확산되지 못하는 이유로서 근로자 참여가 반드시 기업에 이익이 되지 않을 수 있다는 점을 지적하였는데, 이를 요약하면 다음과 같다. 기업의 이익은 생산성, 근로자참여 자체의 비용, 근로자측 교섭력 증진으로 인한 비용의 함수이다. 근로자참여 자체의 비용은 교육훈련, 커뮤니케이션, 성과 측정 등과 관련된 관리비용과 이익의 일부를 분배해야 하는 인센티브 비용으로 구성된다. 근로자의 추가적 기능 습득이나 정보공유 그리고 의사결정권 공유는 근로자측의 교섭력을 증진시켜서 생산성을 초과하는 임금 상승을 낳을 수 있다. 결국 근로자 참여 자체 비용과 근로자의 교섭력 증가로 인한 비용이 근로자 참여로 인한 생산성 증가를 압도하면 경영자는 근로자 참여를 채택할 유인이 없다.

그러나 근로자 참여와 기업의 수익성 간의 관계는 여러 가지 조건에 따라 달라질 수 있기 때문에 반드시 수익성을 저하시킨다고는 볼 수 없다. 예컨대, 정부나 협회 그리고 전문가단체에서 근로자참여 프로그램의 개발과 적용에 대한 자문을 통해서 근로자참여 자체의 비용을 감소시킬 수 있다. 그리고 합리적인 노사관계가 정착된 경우라면 근로자측도 근로자참여를 통해 창출된 총 지대를 초과하는 지대를 전유할 가능성도 낮다. 이렇게 보면 근로자 참여와 수익성 간의 관계는 국가별 노사관계의 지형 및 특정 국가 내에서도 기업내 노사관계의 성격에 따라 달라질 수 있다는 점을 시사한다.

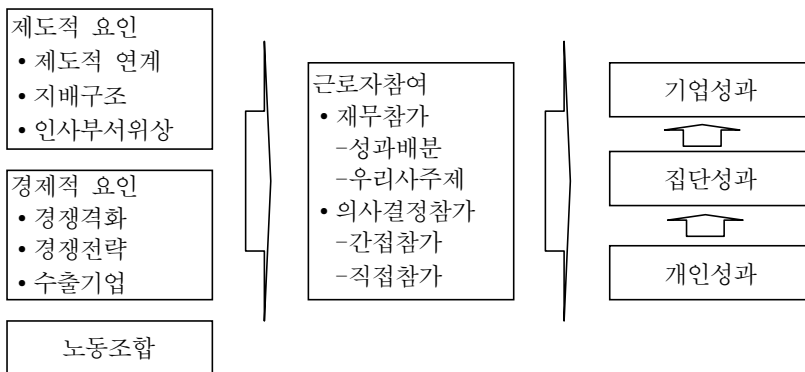
제4절 연구의 틀

근로자 참여의 영향요인과 성과에 대한 본 연구의 전체적인 연구 틀은 크게 두 개로 구성되어 있다. 하나는 근로자 참여의 영향요인이며, 다른 하나는 근로자 참여가 경영성과에 미치는 영향인데, 근로자 참여가 경영성과에 미치는 영향은 조직 수준, 개인 수준, 그리고 집단 수준으로 구분해서 살펴보았다. 본 연구의 분석 틀을 도시하면 [그림 2-3]과 같다.

근로자 참여의 영향요인에 대한 이론적 접근 및 영향요인 변수에서 검토하였던 변수들 중 노사 당사자의 가치와 이념은 측정이 곤란하여 분석 틀에서 제외하였다. 그러나 노사 당사자의 가치와 이념이 근로자 참여에 미칠 수 있는 영향을 고려하면 향후 이 변수들의 영향에 대한 연구가 필요하다고 하겠다.

본 연구는 제조업체를 대상으로 하였기 때문에 제도적 요인 중 제도영역 변수들을 사용할 수 없었고, 제도적 요인 중 자본시장의 압력과 관련된 거래소 법인 변수와 조직 연령은 연구의 주요 관심사가 아니기

[그림 2-3] 분석틀



때문에 통제 변수로 사용하였다. 나머지 제도적 요인에서 검토하였던 제도적 연계, 지배구조, 인사부서 위상은 각각 그 지표를 개발해서 분석에 사용하였다.

근로자 참여의 영향요인으로서 이론적으로 검토하였던 경제적 요인 변수들의 다수는 분석에 사용하지 못하였다. 이론적으로 검토하였던 변수 중 경쟁격화, 경쟁전략, 수출기업만을 사용하였고 나머지 변수들은 자료의 한계로 분석에 사용하지 않았는데 이에 대해서도 역시 추후 보완 연구가 필요하다고 하겠다.

근로자 참여의 영향요인으로서 노동조합과 노사관계 특성 변수도 자료의 한계상 포괄적으로 사용하지 못하였고, 다만 노동조합 유무 변수만 사용하였다. 그러나 노동조합 조직률이나 기업내 노사관계 특성이 미칠 수 있는 영향의 중요성을 고려하면 향후 이 부분에 대한 연구가 필요하다고 하겠다.

근로자 참여가 성과에 미치는 영향에 대한 연구는 개인 단위, 집단 단위, 기업 단위 등 세 가지로 구분해서 살펴보았는데, 각 하위 수준은 상위 수준에 대한 메커니즘을 밝히는 작업이기도 하다. 개인성과 분석에서는 이론적 접근에서 논의하였던 근로자 참여가 경영성과를 높이는 다양한 메커니즘 변수들을 분석하였고, 기업성과 분석에서는 근로자 참여간 보완성 효과에 주목하였으며, 집단성과 분석은 개인과 기업의 연계 고리를 규명하는 데 초점을 두었다.

제 3 장 근로자 참여의 영향요인

제 1 절 선행연구

1. 개 요

근로자 참여에 대한 연구들은 주로 이것이 경영성과에 미치는 영향을 연구하였고 근로자 참여의 채택에 영향을 미치는 요인에 대한 연구는 상대적으로 부족하다. 초기 연구에 포함되는 IDE(1979)의 연구는 법제도상의 (de jure)참가가 실질적인 참여(de facto)에 미치는 영향요인을 연구했으며, 그 이후 근로자 참여의 일부인 재무참가의 채택 요인에 관한 연구들이 몇 편 있다.

1990년대에는 작업장 수준의 근로자 참여에 대한 연구에 해당되는 고성과·참여적 작업시스템의 도입에 영향을 미치는 연구들이 나타나기 시작한다. 학자들마다 용어는 다르게 사용하고 있지만 고성과·참여적 작업시스템의 내용은 작업현장에 있어서의 근로자 참여이다. 작업장 수준의 근로자 참여에 대한 연구들이 진행되면서 그 영향요인 변수들도 확대되기 시작한다.

예컨대, 법제상의 근로자 참여에 영향을 미치는 요인은 국가간 비교연구가 아니면 불가능하고, 경영자의 전략적 선택이 작용할 여지가 없기 때문에 영향요인을 풍부하게 다루는 데는 한계가 있다. 그러나 작

업장 수준의 근로자 참여는 대부분 법제상의 참여가 아니라 경영자가 전략적으로 선택할 수 있는 임의적인 참여이기 때문에 그 채택에 영향을 미치는 다양한 요인에 대한 연구가 이루어질 수 있다.

아래에서는 연도 순으로 근로자 참여의 영향요인에 대한 연구들을 살펴보고, 이에 근거해서 연구과제를 도출하기로 한다.

2. 근로자 참여의 영향요인 선행연구

IDE(1979)는 유럽의 12개 국 7,832명에 대한 설문조사 자료를 사용해서 참가의 공식적 제도, 기술, 조직규모, 조직의 분화와 공식화, 자동화, 노동조합 등이 개인 근로자의 의사결정 참가 정도에 미치는 영향을 연구하였다. 분석 결과 기술, 규모, 조직구조 특성, 자동화 등 상황적인 요인보다도 법제도상의 차이에 따라 실질적인 근로자 참여 정도가 달라진다는 결론을 얻었다.

FitzRoy & Kraft(1987)는 1977년 61개 및 1979년 62개 독일의 금속산업 사업체 자료를 사용해서 이익분배의 채택에 영향을 미치는 요인을 분석하였다. 분석 결과 이익분배의 채택은 회사연령, 숙련공의 이직률, 생산성, 생산직 근로자의 비율과 정의 관계가 나타났다.

Poole(1988)은 영국의 303개 기업에 대한 자료를 사용해서 종업원 지주제와 이익분배에 영향을 미치는 요인을 분석하였다. 분석 결과 재무적 참가는 협의적 노사관계 스타일, 노사공동위원회와 같은 의사결정 참가의 존재, 노동조합 내지 직원 연합과 같은 근로자대표 조직의 존재, 노동조합이 존재하는 경우 조직률이 높을수록 채택률이 높은 것으로 나타났다. 한편 기업특성을 보면 공기업, 금융산업, 대기업, 성장산업에서 채택률이 높았다. 저자는 이상의 연구 결과를 근로자 참여에 대한 통제의 주기(cycles of control)론 관점이 아니라 진화론적 관점에 대한 지지로 해석하였다.

Cooke(1990)은 노사협력프로그램을 실시하는 회사 92개를 대상으로 근로자 참여프로그램이 현장내 작업자-감독자 간의 관계에 미치는 영향을 분석하였다. 이 연구는 작업장 수준에서 근로자-감독자 간의 관계에

대한 연구이지만 이것이 근로자 참여의 성공을 좌우하는 핵심임을 고려하면 근로자 참여에 영향을 미치는 연구로 볼 수 있다. 근로자 참여는 QC, QWL, 자율작업팀, 평균 2주 1회 정도의 회합을 갖는 경우를 팀형으로, 그리고 노사공동 생산성위원회와 같이 소수의 대표자로 구성되어 간헐적인 회합을 갖는 경우를 위원회식 프로그램으로 구분하였다. 분석 결과 팀형의 참가는 정의 관계를, 그리고 경영층의 상대적 권력행사인 하청의 활용은 부의 관계를 보였다. 조직특성 변수들로서는 고용 성장, 경영위기, 중간 수준의 조직규모가 정의 관계를, 지속적 성장 둔화는 부의 관계를 보였으며, 적대적 노사관계 관성의 지표로 설정했던 평균 근속년수는 14년을 정점으로 한 비선형 효과($\cap$)가 나타났다.

Milner & Richards(1991)는 영국의 205개 사업장에 대한 설문조사 자료를 사용해서 근로자 참여에 영향을 미치는 요인을 분석하였다. 근로자 참여는 QC, 노사공동협의회, 제안제도, 정기적인 뉴스레터 발간 여부로 측정하여 합산지수를 사용하였다. 분석 결과 조직규모, 노동조합의 존재, 기능인력 부족 경험, 성과배분제의 실시가 근로자 참여와 유의한 정의 관계가 있는 것으로 나타난 반면, 계열사가 아닌 독자기업은 근로자 참여와 부의 관계가 나타났다. 여기에서 성과배분은 이익 분배, 개인 성과급, 보너스, 종업원지주제 실시 여부의 합산 점수인데, 성과배분이 근로자 참여와 정의 관계를 보이고 있는 것은 재무참가와 의사결정참가가 결합되어 사용될 가능성이 높다는 것을 의미한다. 그리고 근로자 참여가 노동조합 인정에 정의 효과를 미치고 있어서 근로자 참여가 노동조합 배제용이 아니라는 사실을 보여주고 있다.

Eaton & Voos(1992)는 미국기업 313개에 대한 설문조사 자료를 사용해서 노사관계 특성이 각종 근로자 참여 관행에 영향을 미치는 요인을 분석하였다. 분석 결과 노조는 팀, QWL위원회, QC와 정의 관계가, 이익분배와는 부의 관계가 나타났다. 한편 노동조합 조직률을 20% 미만, 20~40%, 40% 이상으로 구분해서 조직률과 근로자 참여 간의 관계를 살펴본 결과 팀은 20~40%의 조직률에서 나머지 두 집단보다 유의하게 많이 활용되고 있어서 팀과 노동조합 조직률 간에 비선형($\cap$) 관계가 나타났으며, QC, 직무충실화, QWL위원회, 종업원지주제도 통

계적 유의성은 없었지만 조직률과 비선형($\cap$) 관계가 나타났다.

Reshef et al.(1993)은 1985년 캐나다 50인 이상 946개 기업체 설문조사 자료를 사용해서 노사관계 특성이 근로자 참여에 미치는 영향을 분석하였다. 근로자 참여 관행은 이익분배, 직무분담(job sharing), 직무확대·충실화·로테이션, 자율작업집단, 성과배분, QC, 노사공동위원회, 숙련급, 문제해결집단의 참여지수로 측정하였다. 분석 결과 노동조합 조직률과 근로자 참여 간의 관계가 비선형($\cap$) 관계가 있으며 정점이 조직률 43.7%라는 사실을 발견하였다. 즉 조직률이 43.7% 미만인 경우 조직률의 증가와 함께 근로자 참여가 증가하는 반면, 조직률이 43.7%를 넘어서기 시작하면 감소하였다. 이들은 이를 경영자 효과와 노동조합 효과로서 설명한다. 경영자 효과는 노동조합이 효과적으로 저항할 수 있는 권력을 확보하기 이전까지는 노동조합 기피를 위해서 경영자가 주도적으로 혁신을 추구하며 이에 대해서 노동조합은 영향력을 행사하지 못하지만, 노동조합 효과는 노동조합이 저항에 충분한 권력을 획득한 이후에는 노동조합의 저항으로 혁신이 감소하는 현상을 말한다.

Eaton(1994)은 1987년 86개, 그리고 1990년 62개 노사 당사자에 대한 설문조사 자료를 사용해서 노동조합이 있는 기업의 근로자 참여 프로그램의 생존에 영향을 미치는 요인을 분석하였다. 분석 결과 근로자 참여 프로그램의 생존에는 노사관계 상태가 결정적인 영향을 미친다는 사실을 발견했다. 이외에도 양보교섭과 분권적 교섭구조는 프로그램 생존과 부의 관계를 보였던 반면, 근로자 참여 프로그램에 대한 노동조합의 관여나 몰입은 그 생존과 정의 관계를 보였다.

Osterman(1994)은 미국의 694개 사업장에 대한 설문조사 자료를 사용해서 근로자 참여에 영향을 미치는 요인을 분석하였다. 근로자 참여는 자율작업팀, 직무순환, QC, TQM 실시 여부로 측정한 참여적 작업조직이다. 분석 결과 근로자 참여는 경영자의 온정주의적 가치, 해외시장에서의 경쟁, 근로자 숙련 수준, 품질과 다양성에 기반한 경쟁전략과 정의 관계가 있는 반면, 조직규모와는 부의 관계가 있다는 사실을 발견하였다.

Wood(1996)는 영국의 50인 이상 135개 제조 사업장을 대상으로 근로자 참여의 영향요인을 분석하였다. 근로자 참여를 몰입형 경영(HCM)으로 측정하였는데, 이는 총 18개의 관행의 실행 여부의 합산으로 작성한 복합지수이다. 여기에는 팀, QC, 생산직 근로자의 품질업무 담당, 팀브리핑을 통한 정보공유 등 작업장 수준의 직접참가와 선발기준, 인사고과, 이익분배, 고용보장과 같은 인사관리 관행으로 구분할 수 있다. 분석 결과 인사관리와 사업전략의 전략적 통합 정도, 이익센터 체제가 정의 관계가 있었던 반면, 노동조합 조직률은 부의 관계가 나타났다. 그리고 5년간 근로자 참여의 증가는 초기의 근로자 참여 수준, 인사관리와 사업전략의 통합 정도, 이익센터 체제가 정의 관계를 보였던 반면, 영국인 소유기업과 노동조합 존재나 조직률은 부의 관계를 보였다.

McNabb & Whitfield(1997)는 영국의 WIRS3 자료와 EMSPS 자료를 결합해서 근로자 참여의 영향요인을 분석하였다. 근로자 참여는 팀작업과 유연성 관행의 존재 여부로 측정하였다. 분석 결과 클로즈드숍은 부의 관계이지만 나머지 노동조합 변수는 정의 관계가 나타났으며, 근로자 참여 변수는 지각된 경영성과와 유의한 정의 관계가 나타났고, 노동조합과 근로자 참여 간의 상호작용항도 유의한 정의 관계가 나타났다.

Gittleman et al.(1998)은 미국의 5,987개 사업장 자료를 사용해서 근로자 참여의 영향요인을 분석하였다. 근로자 참여는 작업장 수준의 직접참가로서 팀작업, TQM, QC, 동료평가, 기술이나 장비 구입시 의사결정 참가, 직무순환의 실시 여부들로 측정하였고 실시 여부 및 합산지수를 작성해서 분석하였다. 분석 결과 신기술의 도입과 조직규모가 근로자 참여와 유의한 정의 관계가 나타났다.

Lawler et al.(1998)은 포춘지 1,000대 기업을 대상으로 한 설문조사를 통해서 근로자 참여의 영향요인을 분석하였다. 근로자 참여는 정보공유, 교육훈련, 성과배분, 권력공유로 측정하였다. 분석 결과 근로자 참여는 조직규모, 경쟁환경, 경쟁전략과 유의한 정의 관계가 나타났다. 경쟁환경 변수로서 해외경쟁 정도, 성장 시장, 기타 환경의 급속한 변화, 비용경쟁격화, 속도에 따른 경쟁, 제품수명주기 단축, 품질경쟁도

정의 관계가 있는 것으로 나타났다. 경쟁전략으로는 고객 중시, 기술 중시, 속도, 신속한 시장 대응, 지식 중시는 근로자 참여와 정의 관계가 나타났지만 저가전략은 유의한 관계가 나타나지 않았다.

3. 근로자 참여의 영향요인 선행연구 요약 및 연구과제

이상에서 검토한 선행연구들을 요약하면 <표 3-1>과 같다. 선행연구들은 근로자 참여에 영향을 미치는 다양한 영향요인들을 다루고 있다. 특히 작업장 수준의 근로자 참여에 해당되는 고성과·참여적 작업시스템의 영향요인에 대해서는 제품시장 및 경쟁전략 변수들이 미치는 영향을 풍부하게 다루고 있다.

그러나 선행연구들은 다양한 근로자 참여 방식에 대한 차별적인 영향요인을 다루지 않았다. 예컨대, 근로자 직접참가와 대의참가 그리고 재무참가는 그 하위 요소별로도 다양한 참여 방식으로 구성되어 있는데, 그 각각의 영향요인을 포괄적으로 다룬 선행연구를 찾아보기 힘들다. 근로자 참여 형태별로 그 영향요인은 차이가 있을 것이기 때문에 다양한 참여 형태별 영향요인을 별도로 살펴볼 필요가 있다.

근로자 참여에 영향을 미치는 요인들도 확대해서 살펴볼 필요가 있다. 기존의 연구들, 특히 고성과·참여적 작업시스템의 영향요인에 대한 연구들은 대부분 제품시장 및 경쟁전략 변수들을 강조하고 있다. 연구자별로 경영스타일이나 조직구조 그리고 인사관리와 사업전략의 통합 정도를 다루는 연구들로 있지만 이를 함께 다루는 연구는 찾아보기 힘들다.

특히 최근 제도화 이론에서 강조하고 있는 영향요인들에 대한 검증도 필요한 실정이다. 근로자 참여의 도입이나 채택이 기업이 처한 상황조건 속에서 경영자의 합리적 선택에 의해서만 이루어진다고 보기는 힘들다. 근로자 참여의 도입이나 채택은 제도적 동형화의 영향을 강하게 받을 가능성도 크다. 예컨대, 정부나 전문가단체 그리고 경영자협회와 같은 제도 행위자(institutional actors)들이 기업의 근로자 참여 도입에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 이러한 변수들이 근로자 참여에 미

〈표 3-1〉 근로자 참여의 영향요인 선행연구 요약

연구자	자 료	근로자 참여	분석 결과
IDE(1979)	유럽 12개국 7,832명	개인의 의사결정참가	상황요인보다 법제상의 차이 효과가 큼.
FitzRoy & Kraft(1987)	독일 기업 (N=62)	이익분배	회사 연령, 숙련공 이직률, 생 산성, 생산직 근로자 비중이 정(+)
Poole(1988)	영국 기업 (N=303)	재무참가(이익분배, 종업원지주제)	경영자 노사관계스타일, 의사 결정 참가, 근로자대표 조직, 노조조직률, 공기업, 금융, 대 기업, 성장산업이 정(+)
Cooke(1990)	미국 기업 (N=92)	작업자-일선감독자 관계	팀형참가, 성장, 경영위기, 중 간수준 조직규모 정(+), 성장 둔화, 하청은 부(-)
Milner & Richards (1991)	영국 기업 (N=205)	작업장참가지수(QC, 제안,공동협의회,뉴스 레터)	규모, 노조, 기능인력 부족, 성과배분제는 정(+), 독자기 업은 부(-)
Eaton & Voos (1992)	미국 기업 (N=313)	팀, QC, QWL 위원회 등 개별 관행	노조는 팀, QWL위원회, QC 와 정(+)이지만 이익분배와는 부(-), 조직률과 선행 및 비 선행관계
Reshef et al. (1993)	캐나다 기업 (N=946)	작업장참가지수 (SMT, 직무순환, QC 등 9개 관행)	노조 조직률이 작업장 혁신 과 비선행관계(역U)
Eaton(1994)	미국 기업 (N=62)	참여프로그램의 생존	노사관계 상태, 노조의 관여 는 정(+), 양보교섭과 분권적 교섭구조는 부(-)
Osterman (1994)	미국 기업 (N=694)	작업장 참가지수 (SMT, 직무순환, QC, TQM)	경영자 가치, 수출기업, 숙련 수준, 고품질전략은 정(+), 규 모는 부(-)
Wood(1996)	영국 기업 (N=135)	HCM지수(팀, QC, 품 질업무 등 18개 관 행)	인사부서 위상, 이익센터, 과 거의 참여 수준은 정(+), 노 조 및 조직률은 부(-)
McNabb & Whitfield (1997)	영국 기업 WIRS3 자료	작업장 참가지수 (팀, 유연성 2개 관행)	노조는 정(+), 클로즈드숍은 부(-)
Gittleman et al. (1998)	미국 기업 (N=5987)	작업장 참가지수(팀, QC, 로테이션 등 6개 관행)	신기술 도입, 조직규모 정(+)
Lawler et al. (1998)	포춘 1,000대 기업	근로자참여(정보공유, 교육훈련, 성과배분, 권력공유)	조직규모, 경쟁환경, 경쟁전 략 정(+)

치는 영향도 검증해 볼 필요가 있다.

제 2 절 근로자 참여의 실태

1. 자 료

본 장에서는 한국노동연구원이 2002년도에 실시한 「사업체패널조사」 자료를 사용하여 근로자 참여의 영향요인을 분석하였다. 이 자료의 사업장 단위 사례수는 총 1,395개이지만, 근로자 참여를 수준별로 살펴보기 위한 본 연구의 목적상 제조업 691개만을 분석대상으로 하였다. 한편 제조업이지만 생산직 근로자수에 대한 결측치(N=35), 생산직 근로자수가 '0'명(N=38)이라고 응답한 경우, 그리고 제조업으로 잘못 분류된 경우(N=6)를 제외한 사례는 612개 사업장이다.

근로자 참여에 대한 정보는 노사관계용 설문지에 다수 포함되어 있어서 이를 612개의 인사관리자용 설문지와 결합하였다. 노사관계용 설문지 중 인사관리자용 설문지와 결합된 경우는 노무관리자 523개와 노무관리자 응답이 없는 경우 근로자 대표 응답 31개를 합한 총 554개 사례를 최종 분석대상으로 하였다.

그러나 변수별로 결측치에 체계적인 차이가 있어서 실제 사례수에는 차이가 있다. 예를 들어, 인사관리자용 설문지의 벤치마킹, 컨설팅과 같은 변수는 본사 응답 사항으로서 사업장 단위에서는 응답하지 않았기 때문(N=82)에 전체 사례수가 그만큼 감소한다. 그리고 노사관계용 설문지의 경우 근로자 대표가 없다고 응답한 경우(N=111) 근로자 대표의 이사회 참가, 경영회의 참가, 노사협의회 항목은 모두 결측치이기 때문에 그만큼 사례수가 줄어든다. 따라서 변수별 결측치가 없다고 해도 모든 변수가 투입된 경우의 최종 유효표본은 361개까지 감소하고, 변수별 결측치가 있는 경우에는 분석모형별로 표본수가 그 이하로 줄어든다.

2. 근로자 참여의 실태

가. 변수

근로자 참여는 크게 의사결정참가와 재무참가(financial participation)로 구분하였고, 의사결정 참가는 간접참가와 직접참가로 구분하였다. 각 범주의 근로자 참여의 정의 및 측정은 <표 3-2>와 같다.

간접참가는 근로자 대표의 이사회 참관, 근로자 대표의 주요 경영회의 배석, 그리고 노사협의회의 활성화 정도 변수로 구성되어 있다. 이사회 변수는 근로자 대표의 이사회 참석에 대한 질문 중 ‘이사회에 매번 참석’한다는 경우에 1의 값을 부여한 더미변수이다. 경영회의 변수는 근로자 대표의 회사 주요회의 참석에 대한 질문 중 ‘항상 배석한다’에 1의 값을 부여한 더미변수이다. 노사협의회 변수는 노사협의회의 활성화 정도에 대한 6가지 질문 문항(각 5점)의 요인점수로서 이 변수는 노사협의회의 활성화 정도를 의미한다.

직접참가는 정보공유와 작업장 참가로 구성되어 있다. 정보공유는 경영설명회 개최 여부, 경영정보를 담은 소식지 발간 여부, 근로자와 경영자 간의 핫라인 설치 여부, 직제 라인상 정기적 회합을 통한 경영정보 공유 여부의 합산지수로서, 이 변수는 개별 근로자의 회사 경영정보에 대한 접근 가능성(availability) 정도를 의미한다.

작업장 참가는 자율, 과업통합, 작업장 수준의 참가를 평균한 합산지수이다. 자율은 현장 작업 단위가 작업량, 작업목표, 작업방식(각 5점)에 대해서 ‘자율권이 있는 편’, ‘전적으로 자율권을 가짐’에 응답한 경우 각각 1을 부여한 더미변수이다. 과업통합은 생산직 근로자가 전문부서와 ‘거의 동등하게’, ‘또는 그 이상’으로 보전업무와 품질업무를 담당하는 경우에 각 1의 값을 부여한 더미변수이다. 작업장 참가는 소집단 활동에 참여하는 생산직 근로자 비율이 50% 이상인 경우에 1의 값을 부여한 소집단 변수와, 제안활동이 있는 경우에 1의 값을 부여한 제안으로 구성되어 있다. 작업장 참가 변수는 작업장 수준에서의 근로자 직

접참가 정도를 의미한다.

재무참가는 성과배분과 종업원지주제의 유무로써 측정하였다. 성과 배분은 이익분배나 또는 집단성과배분을 실시하고 있는 경우에 1의 값을 부여한 더미변수이며, 우리사주는 우리사주제도를 도입하고 있는 경우에 1의 값을 부여한 더미변수이다.

근로자 참여의 영향요인은 크게 회사 특성, 제품시장 및 경쟁전략 변수, 제도적 변수로 구분하였다(표 3-3 참조). 회사 특성 변수는 산업, 연령, 규모, 노동조합 유무, 상장법인 내지 코스닥 등록법인 여부이다. 산업 변수로서 중공업 변수는 정진호(1999)의 분류에 따라 제조업 산업 23-24, 27, 28-35, 371의 경우에 1의 값을 부여한 더미 변수이다. 한편 다변량 분석에서는 중공업 더미 변수를 통제한 경우와 제조업 중분류 23개 변수를 통제한 결과를 대조해서 살펴보았다.

제품시장 및 경쟁전략 변수는 수출기업 여부, 경쟁 정도, 경쟁전략 변수가 있다. 수출기업 여부는 수출을 하고 있는 경우 1의 값을 부여한 더미 변수이다. 경쟁 정도는 Wood(1996)의 제품시장 변화 척도를 사용한 것으로서 지난 3년간 주력제품/서비스 시장에서의 ‘경쟁기업의 수’, ‘기존 제품/서비스의 수정 및 변화’, ‘신제품 개발과 도입비율’, ‘제품수요’, ‘품질의 중요성’의 증가를 5점 척도로 측정하였다. 요인분석 결과 하나의 요인으로 구분되었기 때문에 그 요인점수를 분석에 사용하였다. 이 변수는 지난 3년간 주력제품/서비스 시장에서의 경쟁격화를 의미한다.

경쟁전략 변수는 Osterman(1994)의 측정을 참조한 것으로서, 주력제품의 특성을 저가(低價), 품질, 다양성, 속도, 기술력(각 5점)으로 측정하였다. 요인분석 결과 두 개의 요인으로 구분되었는데 저가를 제외한 4개의 항목이 첫번째 요인으로 구분되었기 때문에 그 요인점수를 사용하였다. 이 변수는 저가(低價)가 아니라 품질, 다양성, 속도 등 이른바 high-road strategy 구사 정도를 의미한다.

제도 변수는 경영체제, 벤치마킹 경험, 컨설팅 경험, 인사부서의 관여 정도로 구성되어 있다. 전문경영체제 변수는 경영체제에 대한 질문 ‘소유주가 모든 권한을 가지고 회사의 제반 경영활동을 직접 관장’, ‘전

문경영자에 대한 권한 이양이 미약하여 소유주 중심의 경영', '전문경영자가 경영을 하지만 중요 경영문제에 의사결정은 여전히 소유주가 관장', '자율적인 전문경영체제' 중 네번째에 응답한 경우에 1의 값을 부여한 더미 변수이다. 벤치마킹과 컨설팅 경험은 지난 3년간 동 경험이 있는 경우에 각 1의 값을 부여한 더미 변수이다. 인사부서 관여는 Wood(1996)의 인사관리와 경영전략의 통합 측정 항목을 참조하여, '인

〈표 3-2〉 근로자 참여 변수의 측정 및 기술통계치

		측정	N	평균	표준 편차
간접 참가	이사회	근로자 대표 이사회 항상 참관=1	427	0.0867	0.2817
	경영회의	근로자 대표 경영회의 항상 참가=1	431	0.1392	0.3466
	노사협의회	6개 항목 요인점수($\alpha=0.7725$)	431	0.0000	1.0000
		- 정보공유의 장(5점)	438	3.6324	0.8635
		- 조직개편 논의의 장(5점)	437	2.7071	0.8811
		- 고용조정 논의의 장(5점)	433	3.1293	0.9486
		- 생산성 향상 논의의 장(5점)	438	3.5274	0.8492
		- 인사사고과 논의의 장(5점)	436	2.6858	0.9247
직접 참가	정보공유	- 안전보건 논의의 장(5점)	437	3.7529	0.8258
		채널 4개 항목 합산지수(평균)	544	0.5335	0.2917
		- 경영설명회 개최=1	545	0.6587	0.4746
		- 경영정보 소식지 발간=1	551	0.1996	0.4001
		- 경영자와의 핫라인 설치=1	552	0.4982	0.5005
	작업장참가	- 직제 회의 통한 경영정보 공유=1	552	0.7772	0.4165
		7개 항목 합산지수(평균)	424	0.3973	0.2380
		- 작업단위 업무량 자율적 결정=1	520	0.3288	0.4702
		- 작업단위 업무방식 자율적 결정=1	519	0.3642	0.4817
		- 작업단위 업무속도 자율적 결정=1	520	0.3673	0.4825
		- 생산직이 보전부서와 동등 또는 그 이상으로 보전부서를 담당=1	471	0.2994	0.4585
		- 생산직이 품질부서와 동등 또는 그 이상으로 품질부서를 담당=1	466	0.5193	0.5002
		- 소집단활동 참가율이 50% 이상=1	521	0.2207	0.4151
		- 제안활동이 있는 경우=1	527	0.5560	0.4973
재무 참가	성과배분	이익분배나 집단성과배분 실시=1	539	0.2356	0.4248
		- 이익분배 실시=1	539	0.1354	0.3425
		- 집단성과배분 실시=1	539	0.1781	0.3830
	우리사주	우리사주제 있으면=1	516	0.1802	0.3848

사 이슈와 사업전략의 통합’, ‘사업전략 수립 과정에서의 인사담당자 역할’, ‘최고경영자 의사결정에 인사담당자가 미치는 영향’(각 5점)으로 측정하였다. 요인분석 결과, 하나의 요인으로 구분되었기 때문에 그 요인점수를 분석에 사용하였다. 이 변수는 기업이 인적자원을 얼마나 중시하고 있는지를 의미한다.

〈표 3-3〉 근로자 참여 영향요인 변수의 측정 및 기술통계치

	측 정	N	평 균	표준 편차
산업	중공업=1 ¹⁾	554	0.5921	0.4919
회사 연령	(2002-사업장 창립년도)	543	20.9227	14.6981
규모	사업장 근로자 총원	554	565.17	2797.79
노조	노동조합 존재=1	554	0.3682	0.4828
공개기업	상장업체 또는 코스닥 등록=1	554	0.2076	0.4059
수출더미	수출을 하고 있는 경우=1	546	0.6667	0.4718
경쟁정도	5개 항목 요인점수($\alpha=0.6134$)	515	0.0796	0.9552
	- 경쟁기업 수 증가(5점)	530	3.3566	0.8426
	- 제품변화/수정 증가(5점)	522	3.5613	0.6823
	- 신제품 개발 증가(5점)	521	3.4779	0.7338
	- 제품수요 증가(5점)	528	2.8352	0.9470
	- 품질의 중요성 증가(5점)	528	4.1496	0.7635
경쟁전략	4개 항목 요인점수($\alpha=0.7362$)	518	0.1698	0.9419
	- 제품/서비스 품질 우수(5점)	530	3.9132	0.7353
	- 제품/서비스 품목 다양(5점)	528	3.5455	0.9209
	- 신제품 개발속도 빠름(5점)	522	3.3084	0.9014
	- 기술력 뛰어남 (5점)	523	3.7495	0.8049
전문경영체제	전문경영체제=1	535	0.0860	0.2806
벤치마킹경험	지난 3년간 벤치마킹 경험=1	430	0.2558	0.4368
컨설팅경험	지난 3년간 컨설팅 경험=1	430	0.4186	0.4939
인사부서관여	3개 항목의 요인점수($\alpha=0.7919$)	546	-0.0046	0.9222
	- 인사 이슈와 사업전략 통합(5점)	548	3.3431	0.9402
	- 인사담당자 전략수립 공헌(5점)	547	3.1810	0.9150
	- 인사담당자 CEO결정에 영향(5점)	548	3.3157	0.9584

주: 1) 다변량 분석에서는 중공업 더미 대신에 제조업 산업중분류 23개 변수를 투입하여 분석한 결과도 동시에 제시하였음.

나. 근로자 참여의 실태

근로자 참여의 영향요인 변수별 근로자 참여의 현상을 분석한 결과는 <표 3-4>~<표 3-6>이다. 영향요인 변수 중 경쟁 정도, 경쟁전략, 그리고 인사관리 관여 정도는 연속 변수이기 때문에 편의상 중위수(median)값을 기준으로 고저(高低)의 두 범주로 구분하여 살펴보았다.

먼저 <표 3-4>는 간접참가 정도를 영향요인 분류변수별로 살펴본 결과이다. 전체적으로 보면 근로자 대표가 이사회에 참석하고 있는 경우는 8.7%에 불과하며, 주요 경영회의에 배석하고 있는 경우는 13.9%이다. 노사협의회의 경우 요인점수이기 때문에 평균이 '0'으로 나타나고 있는데, 비교를 위해서 단순평균값을 구하면 평균과 표준편차가 각각 3.2386과 0.6052이다. 노사협의회 활성화 정도에 대한 질문이 5점 척도로 구성되어 있기 때문에 이 수치는 노사협의회의 제반 기능이 전혀 발휘되지 못하고 있다(1점)와 매우 잘 발휘되고 있다(5점)의 중간(3점)보다 약간 높은 점수이다. 따라서 간접참가 방식으로서 노사협의회도 제대로 기능을 하지 못하고 있다고 볼 수 있겠다.

우선 기업특성별로 간접참가 방식의 채택에 차이가 나타나고 있다. 중화학 공업의 경우 경공업에 비해서 노사협의회 활성화 정도가 높게 나타나고 있다. 조직규모 및 노동조합 유무별로 간접참가의 유형에 차이가 나타나고 있다. 규모가 작거나 노동조합이 없는 기업은 이사회 참석이나 경영회의 참석이 높게 나타나고 있는 반면, 규모가 크거나 노동조합이 있는 기업은 노사협의회의 활성화 정도가 높게 나타나고 있다. 이와 함께 공개기업이 아닌 경우 근로자 대표의 경영회의 참석이 유의하게 높게 나타나고 있다.

경쟁 변수별로는 경쟁 정도가 심한 경우 및 high-road-strategy 경쟁전략을 채택하는 정도가 높은 경우 노사협의회의 활성화 정도가 유의하게 높게 나타나고 있는 반면, 근로자 대표의 이사회 참가나 경영회의 배석에는 통계적으로 차이가 나타나지 않고 있다.

제도 변수별로는 전문경영체제의 경우 근로자 대표의 이사회 참석이

높게 나타나고 있고, 벤치마킹 경험이 있는 경우 노사협의회 활성화 정도가 높게 나타나고 있으며, 인사부서의 관여가 높은 경우 근로자 대표의 경영회의 참석과 노사협의회 활성화 정도가 높게 나타나고 있다. 그러나 제도 변수별 나머지 간접참가 방식에는 차이가 나타나지 않고 있다.

〈표 3-4〉 분류 변수별 간접참가

(단위: 비율, 점수)

		이사회 참관(Sig.)	경영회의 참석(Sig.)	노사협의회 활성화 정도(Sig.)
전 체		8.70%	13.90%	0.0000 ¹⁾
산업	경공업	8.30%	12.60%	-0.1308
	중화학공업	8.90% (0.821)	14.80% (0.521)	0.0827 (0.031)
규모	99인 이하	13.20%	21.80%	-0.2885
	100~299인	9.70% (0.010)	11.30% (0.003)	0.0237 (0.000)
	300인 이상	3.40%	8.60%	0.2585
노조	없음	12.50%	19.10%	-0.1353
	있음	4.10% 0.002	7.70% (0.001)	0.1592 (0.002)
공개기업	아니오	9.20%	17.30%	-0.0047
	예	6.90% (0.458)	2.90% (0.000)	0.0149 (0.863)
수출	아니오	8.90%	18.70%	-0.1111
	예	8.70% (0.935)	12.20% (0.081)	0.0392 (0.162)
경쟁정도	낮음	8.40%	13.50%	-0.1586
	높음	8.70% (0.922)	11.50% (0.558)	0.1575 (0.001)
경쟁전략	낮음	7.40%	13.10%	-0.0384
	높음	7.90% (0.880)	12.30% (0.822)	0.1644 (0.061)
전문 경영체제	아니오	7.70%	13.90%	-0.0258
	예	16.20% (0.075)	14.30% (0.951)	0.2195 (0.156)
벤치마킹 경험	없음	9.30%	15.90%	-0.1914
	있음	11.60% (0.533)	12.40% (0.424)	0.2295 (0.001)
컨설팅 경험	없음	10.90%	16.90%	-0.1549
	있음	8.70% (0.521)	13.20% (0.364)	0.0103 (0.152)
인사부서 관여	낮음	7.20%	11.20%	-0.1789
	높음	10.60% (0.221)	17.20% (0.074)	0.2105 (0.000)

주: 1) 6개 문항의 단순평균은 3.24점임.

2) Sig.는 %의 경우 Chi-square 검증 결과이며 점수는 F검증 결과임.

<표 3-5>는 직접참가의 정도를 분류 변수별로 살펴본 결과이다. 전체적으로 보면 개별 근로자의 기업에 대한 접근 가능성 정도인 정보공유 점수가 '0.53'인 반면, 작업장 참가지수는 '0.39' 정도로 정보공유에 비해서 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 예컨대, 개별 근로자의 경영정보 접근 가능성은 상대적으로 높은 반면, 고성과 작업시스템의 핵심지표인 작업장 참가는 상대적으로 낮게 나타나고 있어서 대비되는 결과를 보여주고 있다. 이 수치들을 <표 3-2>와 대조해서 보면 정보공유

〈표 3-5〉 분류 변수별 직접참가

(단위 : 점수)

		정보공유(Sig.)	작업장참가(Sig.)
전 체		0.5335	0.3973
산업	경공업	0.5068	0.3522
	중화학공업	0.5515 (0.080)	0.4260 (0.002)
규모	99인 이하	0.4388	0.3746
	100~299인	0.5201 (0.000)	0.3693 (0.004)
	300인 이상	0.6948	0.4559
노조	없음	0.4949	0.3893
	있음	0.6000 (0.000)	0.4098 (0.389)
공개기업	아니오	0.5209	0.3964
	예	0.5819 (0.048)	0.4007 (0.877)
수출	아니오	0.4801	0.3634
	예	0.5597 (0.003)	0.4129 (0.053)
경쟁 정도	낮음	0.4980	0.3591
	높음	0.5694 (0.006)	0.4357 (0.001)
경쟁전략	낮음	0.4834	0.3430
	높음	0.5752 (0.002)	0.4409 (0.000)
전문경영체제	아니오	0.5214	0.3945
	예	0.6467 (0.005)	0.4552 (0.142)
벤치마킹 경험	없음	0.4778	0.3478
	있음	0.6051 (0.000)	0.4585 (0.000)
컨설팅 경험	없음	0.4631	0.3376
	있음	0.5758 (0.000)	0.4359 (0.000)
인사부서 관여	낮음	0.5069	0.3468
	높음	0.5685 (0.014)	0.4473 (0.000)

주: Sig.는 F검증 결과임.

의 세부 내역별로는 직제 라인의 정기적 회의를 통한 경영정보 공유가 '0.77'로 가장 높게 나타나고 있고, 그 다음으로 경영설명회 개최가 '0.65'로 높게 나타나고 있다. 그리고 작업장 참가의 세부 내역별로는 제안활동이 '0.55'로 가장 높게 나타나고 있고, 그 다음으로 품질업무의 통합이 '0.51'로 높게 나타나고 있다.

기업특성별로 살펴보면 중화학공업과 대규모 기업의 경우 정보공유와 작업장 참가가 유의하게 높게 나타나고 있다. 그러나 공개기업과 노동조합이 있는 경우 정보공유는 높게 나타나고 있지만 작업장 참가에는 차이가 없어서 대비되는 결과를 보이고 있다.

제품시장 및 경쟁전략 변수별로 직접참가 정도에 일관되게 통계적으로 유의한 차이가 나타나고 있다. 수출기업인 경우, 경쟁심화 정도가 높은 기업인 경우, 그리고 high-road-strategy 경쟁전략을 채택하는 정도가 높은 기업인 경우 그렇지 않은 기업에 비해서 정보공유와 작업장 참가 정도가 모두 높게 나타나고 있다.

제도 변수별로 살펴보면 전문경영체제의 경우 정보공유 정도는 높게 나타나고 있는 반면, 작업장 참가는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않고 있다. 나머지 제도 변수들은 모두 일관되게 통계적으로 유의한 차이가 나타나고 있다. 벤치마킹 경험이 있는 기업의 경우, 컨설팅 경험이 있는 기업의 경우, 인사부서의 전략적 관여 정도가 높은 기업의 경우에는 그렇지 않은 기업에 비해서 정보공유와 작업장 참가가 통계적으로 유의하게 높게 나타나고 있다.

<표 3-6>은 재무참가의 정도를 분류 변수별로 살펴본 결과이다. 전체적으로 보면 성과배분제는 23% 정도의 기업에서 도입하고 있는 반면, 우리사주제는 18% 정도의 기업에서 도입하고 있는 것으로 나타났다. <표 3-2>를 참조해서 살펴보면 성과배분제의 경우 이익분배는 13% 정도의 기업에서 실시하고 있으며 나머지 집단성과배분은 17% 정도의 기업에서 실시하고 있는 것으로 나타났으며, 약 23% 정도의 기업이 둘 중 하나를 채택하고 있는 것으로 나타났다.

기업특성별로 보면 중화학공업, 대규모 기업, 노동조합이 있는 경우에 성과배분제와 우리사주제를 통계적으로 유의하게 많이 도입하고 있

는 것으로 나타났다. 한편 공개기업의 경우에는 성과배분제 도입에는 차이가 없는 반면, 우리사주제는 통계적으로 유의하게 많이 도입하고 있는 것으로 나타났다.

제품 및 경쟁전략 변수별로 살펴보면 3변수별 모두 재무참가의 도입과 관련성이 있는 것으로 나타났다. 수출기업인 경우, 경쟁격화 정도가 높은 기업의 경우, 그리고 high-road-strategy 경쟁전략을 채택하는 정도가 높은 기업의 경우에 그렇지 않은 기업에 비해서 성과배분제와 우리사주제 도입이 통계적으로 유의하게 높게 나타나고 있다.

〈표 3-6〉 분류 변수별 재무참가

(단위 : %)

		성과배분(Sig.)	지주제(Sig.)
전 체		23.60%	18.00%
산업	경공업	16.50%	13.40%
	중화학공업	28.30% (0.001)	21.20% (0.024)
규모	99인 이하	13.20%	8.00%
	100~299인	24.20% (0.000)	16.30% (0.000)
	300인 이상	38.70%	34.40%
노조	없음	19.00%	13.50%
	있음	31.20% (0.001)	25.30% (0.001)
공개기업	아니오	22.40%	10.40%
	예	28.10% (0.202)	45.50% (0.000)
수출	아니오	14.50%	10.20%
	예	28.10% (0.001)	21.80% (0.001)
경쟁 정도	낮음	16.60%	13.30%
	높음	30.70% (0.000)	24.50% (0.002)
경쟁전략	낮음	17.70%	10.70%
	높음	31.30% (0.002)	23.90% (0.001)
전문경영체제	아니오	22.40%	17.30%
	예	33.30% (0.097)	25.60% (0.176)
벤치마킹 경험	없음	18.30%	12.30%
	있음	34.50% (0.000)	25.30% (0.002)
컨설팅 경험	없음	18.80%	10.10%
	있음	27.50% (0.033)	23.00% (0.000)
인사부서 관여	낮음	18.70%	15.90%
	높음	29.10% (0.005)	20.80% (0.146)

마지막으로 제도 변수별로 보면 전문경영체제와 인사부서의 전략적 관여 정도가 높은 기업은 그렇지 않은 기업에 비해서 성과배분제를 많이 도입하고 있는 것으로 나타났다. 한편 벤치마킹과 컨설팅 경험이 있는 기업의 경우 그렇지 않은 기업에 비해서 성과배분과 우리사주제를 통계적으로 유의하게 많이 도입하고 있는 것으로 나타났다.

제 3 절 근로자 참여의 영향요인

1. 자료 및 변수

이상에서 분류 변수별로 근로자 참여의 영향요인에 대한 현상분석을 실시하였다. 그런데 다른 변수들을 통제한 상태에서 각 영향요인 변수들의 순수한 효과를 검증할 필요가 있다. 이에 따라 다변량 통계분석을 실시하였다. 사용 자료는 제2절과 동일하고, 변수작성 내역은 <표 3-2> 및 <표 3-3>과 동일하다. 다만, 규모의 경우 통상적인 방법과 마찬가지로 로그값을 취해서 분석에 사용하였다.

분석 기법은 근로자 참여 관행이 유무 변수인 경우에는 해당 관행이 존재하는 경우에 1의 값을 부여해서 로짓 회귀분석을 실시하였고, 연속 변수인 경우에는 선형회귀분석(OLS)을 실시하였다. 분석 순서는 우선 개별참여 관행들의 영향요인을 분석하였고, 이어서 근로자 참여의 시스템지수를 작성해서 분석하였다.

<표 3-7>은 영향요인 변수와 근로자 참여 관행들 간의 상관관계를 구한 것이다. 상관관계는 제2절에서 살펴본 바와 유사하지만, 제2절의 경우와는 달리 <표 3-7>은 모든 변수에 결측치가 없는 경우만을 대상으로 상관관계를 구했기 때문에(listwise) 결과에 차이가 나타나기도 한다.

〈표 3-7〉 근로자 참여 변수간 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
이사회																		
경영회의	0.26 (**)																	
노사협의	-0.04	0.05																
정보공유	-0.06	0.03	0.35 (**)															
작업참가	0.04	0.12	0.21 (**)	0.16 (*)														
성과배분	0.10	-0.01	0.13	0.15 (*)	0.17 (*)													
지주제	-0.03	-0.08	0.10	0.12	0.12	0.17 (*)												
중공업	-0.07	0.03	0.00	0.03	0.18 (**)	0.11	0.13											
회사연령	0.02	-0.07	0.13	-0.03	-0.02	0.00	0.15 (*)	-0.11										
규모	-0.11	-0.17 (*)	0.17 (*)	0.28 (**)	0.09	0.17 (*)	0.32 (**)	0.02	0.43 (**)									
노조	-0.14 (*)	-0.16 (*)	0.11	0.02	-0.02	0.04	0.18 (**)	-0.08	0.45 (**)	0.52 (**)								
공개기업	-0.06	-0.23 (**)	0.04	0.11	0.09	0.03	0.50 (**)	0.05	0.34 (**)	0.36 (**)	0.30 (**)							
수출	0.04	-0.02	0.01	0.04	0.08	0.11	0.12	0.11	0.23 (**)	0.22 (**)	0.14 (*)	0.16 (*)						
경쟁환경	0.03	-0.10	0.16 (*)	0.10	0.16 (*)	0.19 (**)	0.24 (**)	0.03	0.02	0.18 (**)	0.10	0.10	-0.01					
경쟁전략	0.13 (*)	0.00	0.07	0.03	0.24 (**)	0.20 (**)	0.16 (*)	0.01	-0.01	0.13	-0.01	0.12	0.08	0.33 (**)				
전문경영	0.07	0.03	0.06	0.17 (*)	0.04	0.05	0.06	-0.04	-0.04	0.17 (*)	0.16 (*)	-0.04	-0.09	-0.05	0.07			
벤치마킹	0.08	-0.06	0.18 (**)	0.21 (**)	0.24 (**)	0.15 (*)	0.21 (**)	0.13	0.10	0.24 (**)	0.08	0.11	0.16 (*)	0.17 (*)	0.13	0.11		
컨설팅	-0.07	-0.09	0.07	0.17 (*)	0.20 (**)	0.09	0.17 (*)	0.15 (*)	-0.04	0.16 (*)	0.03	0.10	0.17 (*)	0.02	-0.05	0.01	0.38 (**)	
인사관여	0.16 (*)	0.06	0.14 (*)	0.08	0.13	0.09	0.05	0.01	0.01	0.07	0.06	0.01	0.06	0.04	0.07	0.08	0.17 (*)	0.08

주: * $p < .05$, ** $p < .01$ (two-tailed) (N=218).

2. 근로자 참여 개별 관행의 영향요인

먼저 개별 근로자 참여 관행별로 영향요인에 대한 다변량 분석을 실시하였다. 분석 결과는 <표 3-8>에서 <표 3-14>까지 요약되어 있다. 각 분석에서 모형 1은 중공업더미 변수를 사용했으며, 모형 2는 중공

〈표 3-8〉 이사회 참관의 영향요인

	모형 1	모형 2
상수	-.6835 (1.0801)	.3412 (1.5093)
중공업더미	-.1382 (.4648)	
회사 연령	.0267 (.0177)	.0303 (.0207)
규모(로그)	-.5112** (.2549)	-.6823** (.3142)
노조 유무	-1.2898** (.6324)	-1.7964** (.7268)
공개기업더미	.1427 (.5711)	.2564 (.6734)
수출더미	.6179 (.5531)	1.0282 (.6971)
경쟁 정도	.1405 (.2571)	.3206 (.3125)
경쟁전략	.1651 (.2852)	-.0109 (.3142)
전문경영체제더미	1.4635** (.7288)	2.3645*** (.8746)
벤치마킹더미	.3955 (.5364)	.8858 (.6411)
컨설팅더미	-.4161 (.5113)	-.7957 (.6138)
인사부서 관여 정도	.6205** (.2925)	.5996* (.3324)
Chi-square	24.064**	51.560**
N	286	286

주: () 안은 표준오차. * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$ (양측검증). 모형 2는 산업중분류 변수 통제.

업더미 변수 대신에 제조업 산업중분류 23개 변수를 통제하였다. 제조업 산업 변수의 기저는 15번 음식료품산업이며 이를 기준으로 22개의 제조업 산업더미 변수를 작성해서 분석에 사용하였다.

〈표 3-8〉은 근로자 대표의 이사회 참가 여부에 대한 로짓 회귀분석 결과이다. 중공업더미 변수를 투입한 모형 1과 제조업 산업중분류 변수를 통제한 모형 2 간에 핵심 변수별로는 큰 차이가 없다. 조직규모와 노동조합이 근로자 대표의 이사회 참석과 부(-)의 부호를 보이고 있는 것은 제2절에서 살펴본 바와 같다. 그러나 전문경영체제와 인사부서의 관여정도 변수가 근로자 대표의 이사회 참석과 유의한 정(+)의 부호를 보이고 있다.

〈표 3-9〉는 근로자 대표의 경영회의 참석 여부에 대한 로짓 회귀분석 결과이다. 모형 1과 모형 2의 결과도 대부분 유사하게 나타나고 있다. 분석 결과를 보면 공개기업과 노동조합의 존재가 근로자 대표의 경영회의 참석과 부(-)의 부호를 보이고 있으며, 통계적으로 유의하지

〈표 3-9〉 경영회의 참가의 영향요인

	모형 1	모형 2
상수	.0250 (1.0102)	-1.0844 (1.5052)
중공업더미	.1631 (.3828)	
회사 연령	.0104 (.0154)	-.0054 (.0194)
규모(로그)	-.3087 (.2267)	-.2587 (.2578)
노조 유무	-.7467 (.5167)	-.9717* (.5682)
공개기업더미	-1.8792**(.7641)	-1.8874**(.8076)
수출더미	-.0816 (.3982)	-.1269 (.4846)
경쟁 정도	-.0604 (.2029)	-.0310 (.2355)
경쟁전략	.0071 (.2146)	-.1839 (.2402)
전문경영체제더미	.2497 (.7207)	.3274 (.8006)
벤치마킹더미	-.3087 (.4807)	.1484 (.5491)
컨설팅더미	-.0324 (.4087)	-.0352 (.4637)
인사부서 관여 정도	.2337 (.2129)	.1567 (.2394)
Chi-square	27.207***	62.998***
N	289	289

주: () 안은 표준오차. * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$ (양측검증). 모형 2는 산업중분류 변수 통제.

는 않지만 규모도 부(-)의 부호를 보이고 있는 것도 제2절의 분석과 유사하다.

〈표 3-10〉은 노사협의회의 활성화 정도에 대한 선형 회귀분석 결과이다. 모형 1과 모형 2의 결과도 유사하게 나타나고 있으며, 다만 회귀계수의 통계적 유의성에 약간의 차이가 나타나고 있다. 분석 결과를 보면 경쟁격화 정도, 벤치마킹 여부, 그리고 인사부서의 관여 정도가 노사협의회의 활성화 정도와 유의한 정(+)의 부호를 보이고 있으며, 이는 제2절의 현상분석 결과와 동일하다. 다만, 제2절의 분석과 차이가 있는 것은 조직규모와 노동조합의 정의 효과가 사라진 것인데, 이는 다른 변수가 통제되면서 그 설명력이 상실된 것으로 보인다.

〈표 3-11〉은 정보공유의 정도에 대한 선형 회귀분석 결과이다. 모형 1과 모형 2의 결과는 컨설팅더미 변수의 통계적 유의성이 모형 2에서는 사라진다는 점이다. 조직규모와 벤치마킹 그리고 컨설팅 경험이 정보공유의 정도와 정(+)의 관계를 보이고 있는 것은 제2절의 분석과

〈표 3-10〉 노사협의회 활성화 영향요인

	모형 1	모형 2
상수	-0.6300** (0.2860)	-0.5450 (0.3640)
중공업더미	0.1510 (0.1250)	
회사 연령	0.0007 (0.0050)	0.0026 (0.0050)
규모(로그)	0.0867 (0.0610)	0.0960 (0.0640)
노조 유무	0.0911 (0.1460)	0.0779 (0.1480)
공개기업더미	-0.1210 (0.1440)	-0.1030 (0.1500)
수출더미	-0.1250 (0.1400)	-0.2220 (0.1500)
경쟁 정도	0.1540** (0.0680)	0.1520** (0.0700)
경쟁전략	-0.0682 (0.0710)	-0.0586 (0.0730)
전문경영체제더미	0.0515 (0.2350)	-0.1190 (0.2380)
벤치마킹더미	0.3090** (0.1500)	0.3000* (0.1540)
컨설팅더미	-0.0388 (0.1340)	-0.0733 (0.1380)
인사부서 관여 정도	0.1360* (0.0710)	0.1950*** (0.0730)
F-value	2.421***	1.859***
Adj. R ²	0.056	0.087
N	288	288

주: () 안은 표준오차. * p<.1, ** p<.05, *** p<.01(양측검증). 모형 2는 산업중분류 변수 통제.

〈표 3-11〉 정보공유의 영향요인

	모형 1	모형 2
상수	0.1700*** (0.0630)	0.2120** (0.0860)
중공업더미	-0.0079 (0.0290)	
회사 연령	-0.0011 (0.0010)	-0.0003 (0.0010)
규모(로그)	0.0673*** (0.0150)	0.0603*** (0.0150)
노조 유무	-0.0137 (0.0370)	-0.0239 (0.0380)
공개기업더미	-0.0100 (0.0360)	-0.0191 (0.0370)
수출더미	-0.0082 (0.0320)	0.0002 (0.0340)
경쟁 정도	0.0206 (0.0160)	0.0174 (0.0170)
경쟁전략	0.0024 (0.0170)	0.0099 (0.0170)
전문경영체제더미	0.0242 (0.0550)	0.0406 (0.0570)
벤치마킹더미	0.0616* (0.0350)	0.0613* (0.0370)
컨설팅더미	0.0619** (0.0310)	0.0491 (0.0330)
인사부서 관여 정도	0.0012 (0.0160)	-0.0046 (0.0170)
F-value	5.067***	2.463***
Adj. R ²	0.177	0.168
N	369	369

주: () 안은 표준오차. * p<.1, ** p<.05, *** p<.01(양측검증). 모형 2는 산업중분류 변수 통제.

〈표 3-12〉 작업장참가의 영향요인

	모형 1	모형 2
상수	0.3120*** (0.0620)	0.3120*** (0.0620)
중공업더미	0.0549** (0.0280)	
회사 연령	0.0000 (0.0010)	-0.0005 (0.0010)
규모(로그)	-0.0054 (0.0140)	-0.0062 (0.0150)
노조 유무	-0.0077 (0.0350)	-0.0094 (0.0350)
공개기업더미	0.0160 (0.0340)	0.0289 (0.0350)
수출더미	0.0131 (0.0300)	0.0125 (0.0310)
경쟁 정도	0.0087 (0.0160)	0.0078 (0.0160)
경쟁전략	0.0295* (0.0160)	0.0384** (0.0170)
전문경영체제더미	-0.0108 (0.0530)	-0.0241 (0.0530)
벤치마킹더미	0.0631* (0.0330)	0.0427 (0.0340)
컨설팅더미	0.0591** (0.0300)	0.0683** (0.0300)
인사부서 참여 정도	0.0260* (0.0150)	0.0367** (0.0160)
F-value	2.796***	2.247***
Adj. R ²	0.067	0.118
N	299	299

주: () 안은 표준오차. * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$ (양측검증). 모형 2는 산업중분류 변수 통제.

동일하다. 그러나 제2절의 분석과는 달리 비록 통계적으로 유의하지는 않지만 노동조합과 공개기업의 부호가 부(-)의 부호를 보이고 있으며, 수출기업, 경쟁격화 정도, 경쟁전략, 전문경영체제, 인사부서의 참여 정도의 회귀계수도 통계적으로 유의성이 없다.

〈표 3-12〉는 작업장 참가의 영향요인에 대한 선형 회귀분석의 결과이다. 모형 1과 모형 2의 결과는 대체로 유사하게 나타나고 있다. 중공업 더미, 경쟁전략, 벤치마킹, 컨설팅, 인사부서 참여 정도가 작업장 참가 정도와 정(+)의 부호를 보이고 있는 것은 제2절의 분석과 동일하다. 그러나 제2절의 분석과는 달리 조직규모의 부호가 통계적으로 유의하지는 않지만 부(-)의 부호를 보이고 있으며, 경쟁격화 정도 변수의 회귀계수도 통계적 유의성이 나타나지 않고 있다.

〈표 3-13〉은 성과배분의 영향요인에 대한 로짓 회귀분석 결과이다. 모형 1과 모형 2 간에는 핵심변수 회귀계수들의 통계적 유의성에 약간

씩 차이가 나타나고 있다. 중화학공업, 조직규모, 경쟁 정도, 벤치마킹

〈표 3-13〉 성과배분의 영향요인

	모형 1	모형 2
상수	-3.9000*** (.6412)	-4.9468*** (1.0032)
중공업더미	.5826** (.2894)	
회사 연령	-.0073 (.0107)	-.0200 (.0124)
규모(로그)	.4060*** (.1373)	.5792*** (.1638)
노조 유무	.3057 (.3292)	.3105 (.3593)
공개기업더미	-.3024 (.3323)	-.2500 (.3687)
수출더미	.2262 (.3187)	.1887 (.3606)
경쟁 정도	.2713* (.1550)	.2021 (.1685)
경쟁전략	.2639 (.1654)	.2951 (.1820)
전문경영체제더미	-.2440 (.5194)	-.7688 (.5743)
벤치마킹더미	.3122 (.3153)	.7286** (.3572)
컨설팅더미	.1181 (.3036)	-.0972 (.3344)
인사부서 관여 정도	.1192 (.1601)	.1805 (.1791)
Chi-square	47.613***	89.481***
N	373	373

주: () 안은 표준오차. * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$ (양측검증). 모형 2는 산업중분류 변수 통제.

더미 변수가 성과배분과 정(+)의 관계를 보이고 있는 것은 제2절의 분석 결과와 동일하다. 그러나 제2절의 분석 결과와는 달리 노동조합, 수출기업, 경쟁전략, 컨설팅 경험, 인사부서의 관여 정도는 통계적으로 유의한 관계가 나타나지 않고 있다.

〈표 3-14〉는 우리사주제의 영향요인에 대한 로짓 회귀분석 결과이다. 모형 1과 모형 2의 결과는 대체로 유사하게 나타나고 있지만 회귀계수의 유의성에 차이가 보이기도 한다. 중화학공업 더미, 조직규모, 공개기업 더미, 컨설팅 경험이 우리사주제의 도입과 정(+)의 부호를 보이고 있는 것은 제2절의 분석과 동일하다. 그러나 제2절의 분석과는 달리 노동조합과 수출기업의 경우 회귀계수의 부호가 부(-)로 나타나고 있으며, 경쟁 정도, 경쟁전략, 그리고 벤치마킹 경험의 회귀계수도 통계적 유의성이 나타나지 않고 있다.

〈표 3-14〉 우리사주제의 영향요인

	모형 1	모형 2
상수	-5.4012*** (.8911)	-5.7887*** (1.2302)
중공업더미	.8605** (.3911)	
회사 연령	.0110 (.0138)	.0085 (.0165)
규모(로그)	.2907* (.1755)	.3266 (.1998)
노조 유무	-.1411 (.4156)	-.0446 (.4469)
공개기업더미	2.4392*** (.3992)	2.5044*** (.4402)
수출더미	-.1664 (.4479)	-.2995 (.5022)
경쟁 정도	.3456 (.2137)	.3443 (.2279)
경쟁전략	.2471 (.2274)	.2538 (.2453)
전문경영체제더미	.9439 (.6479)	.8786 (.6856)
벤치마킹더미	.0955 (.4181)	.0868 (.4631)
컨설팅더미	.6941* (.3976)	.8335* (.4368)
인사부서 관여 정도	-.0218 (.2163)	.0191 (.2376)
Chi-square	104.574***	119.664***
N	352	352

주: () 안은 표준오차. * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$ (양측검증). 모형 2는 산업중분류 변수 통제.

3. 근로자 참여 지수의 영향요인

앞의 분석은 근로자 참여의 개별 형태들에 대한 영향요인을 분석하였지만, 근로자 참여의 전체 지수를 작성해서 그 영향요인을 살펴볼 필요가 있다. 그 이유는 우선 7개 근로자 참여 형태간에는 상호 대체관계가 존재할 수 있다. 예컨대, 간접참가의 경우 근로자 대표는 이사회, 경영회의, 노사협의회 중 어느 하나를 통해서든 기업경영정보에 접근할 수 있고, 재무참가의 경우에도 이익분배나 우리사주제 어느 하나만 채택하더라도 성과배분이 이루어지는 것으로 볼 수 있다. 다음으로 근로자 참여 관행간에는 보완성이 또한 존재한다. 상호보완성이 존재하는 경우 이상적인 근로자 참여는 간접참가와 직접참가 그리고 재무참가가 상호보완적으로 이루어질 경우이다. 예컨대, 근로자 참여에 대한 선행연구들은 의사결정 참가와 재무참가가 결합되어야 그 효과가 지속될 수 있음을 지적하고 있다(Levine & Tyson, 1990).

〈표 3-15〉 근로자 참여 지수 영향요인

	모형 1	모형 2
상수	-1.540*** (.438)	-1.584*** (.592)
중공업더미	.259 (.187)	
회사 연령	.001 (.007)	-.002 (.008)
규모(로그)	.192** (.095)	.199* (.107)
노조 유무	-.430* (.225)	-.447* (.233)
공개기업더미	.398* (.216)	.431* (.233)
수출더미	.135 (.213)	.177 (.232)
경쟁 정도	.254** (.105)	.208* (.112)
경쟁전략	.234** (.111)	.248** (.121)
전문경영체제더미	.676* (.351)	.515 (.367)
벤치마킹더미	.488** (.220)	.514** (.233)
컨설팅더미	.216 (.198)	.208 (.210)
인사부서 관여 정도	.236** (.107)	.246** (.113)
F-value	6.160***	2.882***
Adj. R ²	.222	.212
N	218	218

주: () 안은 표준오차. * p<.1, ** p<.05, *** p<.01(양측검증). 모형 2는 산업중분류 변수 통제.

이상의 논리에 따라 근로자 참여의 시스템 지수를 작성하였다. 먼저 간접참가, 직접참가, 그리고 재무참가의 비중을 동일하게 하기 위해 각 참가 형태 내의 하위 참여 형태들의 표준화 값을 평균해서 각각 간접참가, 직접참가, 재무참가 점수를 작성하였다. 예를 들어 간접참가의 경우 이사회, 경영회의, 노사협의회의 표준화 값을 구해서 3으로 나눈 값으로 간접참가지수를 작성하였다. 이처럼 척도가 동일한 간접참가지수, 직접참가 지수, 재무참가 지수를 작성한 후 3개 지수를 합산해서 전반적인 근로자 참여 지수를 작성하였고, 영향요인에 대한 분석을 실시하였다. 분석 결과는 <표 3-15>와 같다.

중공업더미 변수를 투입한 모형 1과 제조업 중분류 변수를 통제한 모형 2의 결과는 대체로 유사하다. 기업특성 변수를 보면 조직규모와 공개기업이 정의 부호를 보이고 있는 반면, 노동조합은 부의 부호를 보이고 있다. 제품시장과 경쟁전략 변수를 보면 수출기업더미는 유의한 관계가 나타나지 않는 반면, 경쟁격화 정도와 high-road-strategy

경쟁전략 변수는 근로자 참여와 유의한 정의 관계가 나타나고 있다. 마지막으로 제도 변수들은 모두 정의 관계를 보이고 있으며, 컨설팅더미 변수를 제외하면 회귀계수는 통계적으로 유의하게 나타나고 있다.

이상의 분석 결과는 앞에서 살펴본 개별 참여 관행의 분석 결과와 대체로 일치하고 있으며, 따라서 이에 대해서도 개별 관행의 영향요인 분석에서 내린 해석을 유사하게 적용할 수 있다. 다만, 공개기업더미 변수가 참여지수와 정의 관계를 보이고 있는 것은 앞에서 살펴본 바와 같이 우리사주제에 대한 공개기업의 회귀계수가 대단히 컸다는 점이 반영된 것으로서, 이와 반대로 공개기업이 간접참가와 유의한 부의 상관관계가 나타났다는 점을 고려해서 해석에 주의할 필요가 있겠다(표 3-6 참조).

4. 근로자 참여의 영향요인 분석 결과 요약

이상 근로자 참여의 영향요인 분석 결과를 요약하면 <표 3-16>과 같다. 전체적인 결과를 보면 근로자 참여 방식별 그 영향요인이 상이하게 나타나고 있으며, 역으로 동일한 영향요인이 근로자 참여 방식에 미치는 효과도 상이하게 나타나고 있다.

기업특성별로 살펴보면 중화학공업의 경우 작업장 참가, 성과배분, 그리고 우리사주제가 많이 도입되고 있는 것으로 나타났다. 중화학공업의 경우 경공업에 비해서 자본집약도가 높다. 자본집약도가 높은 경우 근로자의 태만이나 실수로 인한 작업 손실이 매우 클 가능성이 높고, 작업자의 행위를 감시(monitor)하기가 곤란하기 때문에 근로자 참여 경영을 통해서 근로자의 조직에 대한 몰입을 높일 가능성이 크다 (Osterman, 1987; Sutton & Dobbin, 1996; Delaney, 1996). 즉 중화학공업의 경우 통제전략보다는 몰입전략을 채택할 가능성이 높다고 할 수 있다. 그러나 중화학공업의 경우 직접참가 중 작업장 참가와 재무참가의 도입은 높지만 간접참가와 정보공유 정도는 경공업과 비교해서 차이가 없는 것으로 나타나고 있어서, 다양한 참여 방식을 효과적으로 결합하고 있지는 않은 것으로 보인다.

〈표 3-16〉 근로자 참여의 영향요인 분석결과 요약

		간접참가			직접참가		재무참가		참여 지수
		이사회	경영 회의	노사 협의회	정보 공유	작업장 참가	성과 배분	우리 사주	
기업 특성	중화학공업					◎(+)	◎(+)	◎(+)	
	규모	◎(-)			☆(+)		☆(+)	○(+)	◎(+)
	노동조합	◎(-)							○(-)
	공개기업		◎(-)					☆(+)	○(+)
시장 경쟁 변수	수출기업								
	경쟁격화			◎(+)			○(+)		◎(+)
	경쟁전략(h.r.s)					○(+)			◎(+)
제도 변수	전문경영체제	◎(+)							○(+)
	벤치마킹 경험			◎(+)	○(+)	○(+)			◎(+)
	컨설팅 경험				◎(+)	◎(+)		○(+)	
	인사부서 관여	◎(+)		○(+)		○(+)			◎(+)

주: 1) 중공업 변수를 통제한 모형 1의 결과임.

2) ○ $p < .1$, ◎ $p < .05$, ☆ $p < .01$. ()는 관계의 방향임.

기업규모와 노동조합은 이사회 참가와 유의한 부(-)의 관계를 보이고 있다. 이것은 노동조합이 없는 소규모 기업에서 이사회 참가를 채택할 가능성이 높다는 점을 시사한다. 그 이유는 소규모 기업의 경우 조직의 공식화 정도가 낮기 때문에 근로자 대표의 비공식적인 참여가 높기 때문인 것으로 보인다. 예컨대, 노동조합이 없는 소규모 기업의 경우 경영회의나 이사회가 특별히 분화된 독자적인 회의체가 아니라 근로자 대표도 참석하는 느슨한 모임 형태일 가능성이 높다.

규모가 큰 기업이 직접참가 중 정보공유와 재무참가를 많이 도입하고 있는 것으로 나타나지만, 작업장 참가에는 유의한 영향을 미치지 못하고 있으며 그 회귀계수가 오히려 부(-)의 부호를 보이고 있다(표 3-12 참조). 조직규모가 증가하는 경우 근로자 참여 프로그램 채택에 있어서 규모의 경제가 발생하기 때문에 제반 근로자 참여 프로그램을 도입할 가능성이 높다. 그리고 규모가 증가하는 경우 근로자 행위에 대한 감시(monitoring) 비용도 지수적으로 증가하기 때문에 감시의 대체물로서 근로자 참여의 도입을 통해서 조직몰입을 제고시키고, 조직몰입에 의한 간접적 통제를 선호할 가능성도 높다. 조직규모와 정보공

유 및 재무참가 간의 정의 관계는 이상과 같은 맥락에서 이해할 수 있다.

그러나 조직규모와 작업장 참가 간에는 통계적으로 유의하지는 않지만 부(-)의 부호가 나타나고 있다. 이 결과는 조직규모와 근로자 참여에 부의 관계가 나타났던 Osterman(1994)의 연구 결과와 동일한 반면, 근로자 참여와 조직규모와 정의 관계가 나타났던 Gittleman et al(1998)의 연구와는 반대되는 결과이다. 그리고 이 결과는 조직규모와 생산직 근로자의 숙련 간에 부(-)의 관계가 나타난다는 숙련 연구의 결과와도 일치한다(Kelley, 1989, 1990; Keefe, 1991). 본 연구의 작업장 참가지수의 중요한 구성요소는 작업집단의 자율, 생산직 근로자의 보전 및 품질업무 담당 정도이다. 그런데 조직규모가 증가하면 조직의 분화가 진전되기 때문에 품질이나 보전 업무를 전담하는 독자적인 전문부서가 설치될 가능성이 높고, 조직규모가 증가하면 수직적 위계가 증가할 가능성도 높고 이와 함께 공식화와 행위의 표준화 정도도 높아지기 때문에 현장 작업집단의 자율성이 낮아질 가능성도 높아진다. 조직규모와 작업장 참가 간에 부(-)의 관계가 나타나고 있는 현상은 이상과 같은 맥락에서 이해할 수 있겠다.

노동조합은 근로자 대표의 이사회 참가와는 유의한 부(-)의 관계를 보이고 있으며, 통계적으로 유의하지는 않지만 근로자 대표의 경영회의 참석, 정보공유, 작업장 참가, 우리사주제와는 부(-)의 관계를 보이는 반면, 노사협의회 및 성과배분과는 정(+)의 관계를 보이고 있다(표 3-8~표 3-14 참조). 노동조합과 근로자 참여 간의 관계에 대해서는 단선적인 예측도 불가능하고 실증연구 결과도 대단히 복잡적이다(노병직·김동배, 2002). 그 이유는 노동조합의 행위모형에 대한 합의가 없다는 주장과 같이 노동조합이 고성과 작업조직에 대해서 어떤 전략을 채택하는지에 대한 일반적인 예측이 곤란하기 때문이며, 가령 노동조합의 일반적인 행위모형을 가정한다고 해도 실제로 노동조합의 행위는 국가별 제도적 환경에 의해서 달라질 수 있기 때문이다.

그런데 이상의 분석 결과 특히 참여지수 분석 결과는 우리나라 기업에 있어서 노동조합과 근로자 참여 간에는 대체로 부(-)의 관계를 보

이는 것으로 요약할 수 있다. 그리고 노동조합과 노사협의회의 활성화는 우리나라 노사협의회가 제2의 단체교섭의 장으로 활용되는 경향이 크다는 점을 고려하면, 실제로 노동조합은 성과배분과만 정(+)의 관계를 지닐 뿐 나머지 근로자 참여 관행과는 부(-)의 관계를 보인다는 결론을 도출할 수 있다. 그 이유는 노사 양측의 전략에서 찾을 수 있겠다. 사용자측은 노동조합을 파트너로서 경영에 참여시키는 데 인색할 수 있고, 노동조합도 적극적으로 경영참여를 시도하지 않았을 수 있다. 예컨대, 그동안 우리나라 노동조합운동에 있어서 경영참가의 대명사는 인사위원회나 징계위원회의 노사동수 구성과 같은 이른바 ‘인사권’에 대한 참여였으며, 노동조합이 적극적으로 근로자 참여를 추진했다고 보기는 힘들다. 물론 이 배경에는 노동조합운동에 대한 회사측의 자의적인 탄압을 방지하려는 노동조합의 숨은 의도가 있었다는 점을 간과해서는 안 된다. 이상의 분석결과는 위와 같은 맥락에서 이해할 수 있겠다.

마지막으로 상장 및 코스닥 등록기업의 경우 근로자 대표의 경영회의 참석과는 유의한 부(-)의 관계가 나타나고 있지만, 재무참가 중 우리사주제의 도입과는 유의한 정(+)의 관계가 나타나고 있다. 공개기업의 경우 노사협의회 활성화 정도, 정보공유, 성과배분과도 통계적으로 유의하지는 않지만 부(-)의 부호를 보이고 있다. 이 결과는 이상과 같은 근로자 참여가 우리나라 기업경영에서 아직 정당성을 많이 확보하지 못하고 있다는 점을 시사하고 있다. 예컨대, 만일 노사협의회나 작업장 참가가 사회적 정당성을 많이 확보한 근로자 참여 방식이라면, 상장업체나 코스닥 등록업체의 경우 공중의 감시에 노출될 가능성이 높아서 제도적 압력을 많이 받기 때문에 그 도입 정도가 높게 나타날 수 있다.

제품시장 및 경쟁전략 변수를 살펴보면 수출기업을 제외하면 대체로 근로자 참여와 정(+)의 부호를 보이고 있으며, 그 중 경쟁격화는 노사협의회 활성화 및 성과배분과 그리고 high-road-strategy는 작업장 참가와 유의한 정(+)의 부호를 보이고 있다. 수출기업더미 변수는 경영회의, 정보공유, 노사협의회와는 통계적으로 유의하지 않지만 부(-)의 부호를, 반면 이사회 참가, 작업장 참가, 성과배분, 우리사주제와는 통계

적으로 유의하지 않지만 정(+)의 부호를 보이고 있다. 그러나 통계적으로 유의한 부호는 하나도 나타나지 않고 있다. 이러한 결과는 수출액 비중을 독립변수로 사용해서 참여적 작업시스템에 미치는 영향을 분석했던 이병훈·김동배(2002)의 연구 결과와도 일치한다. 예컨대, 이상의 분석 결과는 수출기업이나 수출액의 비중이 경쟁압력의 지표 내지 해외 우수기업의 근로자 참여 관행에 대한 노출 정도를 의미하지 않고 있다고 할 수 있겠다.

나머지 제품시장 및 경쟁전략 변수들은 대체로 근로자 참여 관행과정의 관계를 보이고 있다. 경쟁격화 정도와 high-road-strategy는 근로자 참여를 증진시킬 것으로 예상되는 변수들이다. 예컨대, 경쟁이 심화되는 기업의 경우 제품시장의 불확실성이 높기 때문에, 불확실성에 유연하게 대응하기 위한 방안으로 근로자 참여를 통해서 근로자의 조직에 대한 높은 몰입을 유도할 가능성이 높다. 그리고 high-road-strategy 경쟁전략을 구사하는 기업의 경우 고품질, 다양성, 속도, 혁신에 기반한 전략을 구사하기 위해서는 근로자의 조직몰입을 높일 필요가 있으며 이를 위해서 근로자 참여를 도입할 가능성이 높다.

제도 변수들은 대체로 근로자 참여와 정(+)의 부호를 보이고 있으며 그 중 전문경영체제는 이사회 참가와 유의한 정(+)의 관계를, 벤치마킹 경험은 노사협의회, 정보공유, 작업장 참가와 유의한 정(+)의 관계를, 컨설팅 경험은 정보공유, 작업장 참가, 그리고 우리사주제와 유의한 정(+)의 관계를, 마지막으로 인사부서의 관여 정도는 이사회 참가, 노사협의회 활성화, 작업장 참가와 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있다.

그러나 통계적으로 유의하지 않지만 전문경영체제더미 변수는 작업장 참가 및 성과배분과 부(-)의 부호를, 벤치마킹 경험은 근로자 대표의 경영회의 배석과 부(-)의 부호를, 특히 컨설팅 경험 여부는 간접참가의 3형태 모두와 부(-)의 부호를, 마지막으로 인사부서 관여 정도는 우리사주제와 부(-)의 부호를 보이고 있다. 이 결과는 규범적 및 인지적 환경으로 구성된 제도적 환경의 근로자 참여에 대한 신호(signal)가 동질적이지 않다는 점을 시사하고 있으며, 특히 컨설팅을 제공하는 주체들은 근로자 직접참가나 재무참가의 확산에는 기여하는 반면, 근로

자 대표를 통한 간접참가의 확산에는 기여하지 못하고 있다는 점을 시사하고 있다.

제도 변수들 중 벤치마킹이나 컨설팅 경험을 제도적 동형화의 지표로 보고, 인사부서를 제도 환경의 해석자이자 제도적 관행들을 조직의 구체적인 실천 관행으로 전화시키는 창구 역할을 수행하는 것으로 본다면, 이상의 사실은 제도적 영역에서 근로자 참여 확산을 위한 노력들이 계속되고 있지만 그 신호가 복잡적일 수 있다는 점을 시사한다. 역으로 해석하면 우리나라 기업에서 근로자 참여를 확산시키기 위해서는 개별 기업의 노사가 아니라 정부, 협회, 전문가단체와 같은 이른바 제도 행위자(institutional actor)들에 의한 근로자 참여 확산을 위한 집합적 노력이 필요하고, 제도 행위자들의 집합적 노력은 다양한 근로자 참여 형태를 균형 있게 모형화하고 실행프로그램을 개발해서 그 확산을 도모할 필요가 있다는 점을 시사하고 있다. 예컨대, 근로자 참여 방식들은 상호 보완적으로 실행되어야 그 효과를 극대화할 수 있기 때문에 재무참가와 결정참가, 결정참가 중에서도 직접참가와 간접참가가 동시에 실시될 필요가 있으며, 제도 행위자들은 이러한 점에 주목해서 근로자 참여의 다양한 방식들을 균형 있게 확산시킬 필요가 있다.

제4절 소 결

근로자 참여의 실태를 분석한 결과 전반적으로 근로자 참여 정도가 높지 않은 것으로 나타났다. 근로자 대표를 통한 간접참가를 보면 표본 기업 중 근로자 대표의 이사회 참관은 8.7%, 근로자 대표의 경영회의 참석은 13.9%만이 실시하고 있고, 노사협의회 활성화 정도도 5점 만점에 3.23점에 불과했다. 직접참가 중 정보공유는 1점 만점에 0.53점으로 상대적으로 높게 나타났지만, 작업장 참가는 1점 만점에 0.39점으로 낮게 나타났다. 재무참가 중 집단성과배분을 실시하는 경우는 23.5%, 우리사주제가 있는 경우는 18%에 불과하였다. 이상의 실태분석 결과

는 전반적으로 근로자 참여를 활성화시킬 필요가 있다는 점을 시사한다.

근로자 참여의 영향요인을 분석한 결과 근로자 참여 방식별로 영향요인이 다르게 나타났다. 노동조합은 성과배분을 제외하면 대체로 근로자 참여와 부(-)의 관계가 나타났고, 경쟁격화나 고품질 경쟁전략이 대체로 근로자 참여에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 제도적 변수들도 대체로 근로자 참여에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상의 분석 결과는 우선 노동조합이 근로자 참여의 확대에 관심을 둘 필요가 있다는 점을 시사한다. 나아가, 근로자 참여는 제품시장 요인과 함께 제도적 요인에 의해 사회적으로 구성된다는 점에서 근로자 참여를 확대하기 위해서는 기업 차원의 자생적인 노력만이 아니라 정부나 협회 그리고 전문가단체 등 제도 행위자들이 근로자 참여를 확대시키기 위한 집합적 노력을 경주할 필요가 있다는 점을 시사한다.

제 4 장 근로자 참여와 경영성과

제 1 절 선행연구

1. 개 요

근로자 참여가 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구는 다양한 국가 별로 상이한 근로자 참여 방식, 그리고 다양한 효과에 대한 연구들이 이루어졌다. 물론 근로자 개인의 태도나 이직 그리고 고용안정 등에 대한 연구도 이루어졌지만 이는 제5장에서 다루기로 하겠다.

그러나 근로자 참여가 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구 중 다양한 방식의 근로자 참여간 상호 보완성(complementarity) 효과를 체계적으로 검증한 연구는 드물다. 아래에서는 근로자 참여가 경영성과에 미치는 영향에 대한 대표적인 실증연구들을 요약해서 소개하고, 이에 근거해서 본 연구의 과제를 도출하기로 하겠다.

2. 근로자 참여와 경영성과 선행연구

Schuster(1984)는 1975년에 스캔론 플랜이 도입된 비행기 엔진제조 업체인 다국적기업의 2개 사업부에 대한 종단 조사(1975~84)를 통해서 스캔론 플랜이 생산성, 고용수준, 그리고 자발적 이직에 미치는 영

향을 분석하였다. 분석 결과 생산성이 유의하게 증가했으며, 고용 수준의 변동 및 이직률도 산업평균보다 낮았으며, 제안 활성화 및 제안 채택률도 70% 정도로 매우 높았다는 사실을 발견하였다.

FitzRoy & Kraft(1987)는 1977년 61개 및 1979년 62개의 독일의 금속산업 사업체 자료를 사용해서 이익분배와 경영협의회가 부가가치 생산성에 미치는 효과를 분석하였다. 분석 결과 이익분배와 근로자 훈련, 노동조합, 숙련공 비율은 생산성과 정의 관계가 나타났음에 비해서 경영협의회는 오히려 부의 관계가 나타났다.

Cotton et al.(1988)은 1978~83년간 의사결정 참가가 생산성 및 근로자 만족에 미치는 영향에 관한 실증연구 논문 91개에 대한 메타 분석을 통해서 의사결정 참가의 유형에 따라 그 효과가 상이하다는 점을 발견하였다. 연구 결과 작업장 수준의 의사결정 참가는 생산성에는 정의 효과를 미치지만 근로자 만족에 미치는 영향은 복합적인 것으로 나타났다. 협의적 참가가 생산성 및 근로자 만족에 미치는 영향에 대한 단정적인 결론을 내릴 수 없었으며, 비공식적인 참가와 종업원지주제는 모두 생산성과 근로자 만족과 정의 관계를 가지는 것으로 나타난 반면, 단기적 참가와 간접참가는 모두 생산성과 근로자 만족에 미치는 영향에 대한 단정적인 결론을 내릴 수 없었다.

Kleiner & Bouillon(1988)은 미국의 106개 기업을 대상으로 정보공유가 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다. 정보공유지수는 7개 항목의 경영정보 제공 여부의 총합으로 작성하였고, 정보공유지수와 경영자가 평가한 정보의 기밀성 간의 상호작용항도 분석에 사용하였다. 종속변수로 임금 및 부가급, 생산성, 현금 흐름, 보상 비율을 사용했다. 분석 결과 정보공유와 임금 및 부가급이 유의한 정의 관계가 있었고 생산성과는 관계가 없었으며, 수익성 및 현금 흐름과는 통계적으로 유의하지 않지만 부(-)의 관계가 나타났다. 이들의 연구 결과는 전반적으로 잔여청구모형(residual-claimants)을 지지하고 있다.

Cable & Wilson(1989)은 1978~82년간 영국의 엔지니어산업의 52개 기업을 대상으로 이익분배가 기업의 부가가치에 미치는 효과를 분석하였다. 분석 결과 이익분배를 채택하고 있는 기업이 그렇지 않는 기업

보다 3~8% 생산성이 높은 것으로 나타났다. 한편 이익분배와 다른 조직 변수와의 상호작용 효과도 높게 나타나서, 이익분배가 작업조직의 변화를 수반해야 효과가 극대화될 수 있다는 결론을 얻었다.

Bradley et al.(1990)은 영국의 종업원 소유회사인 John Lewis Partnership에 대한 사례조사를 통해서 근로자 참여의 일환인 종업원 소유가 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 매출액, 부가가치 증가, 고용 수준과 같은 성과만이 아니라 다른 측면들에서도 전통적 기업인 경쟁사에 비해서 우수한 것으로 나타났다.

Morishima(1991)는 일본의 97개 사업체를 대상으로 노사협의회에 대한 연구를 통해서 노사협의회를 통한 정보공유가 경영성과에 미치는 영향을 연구하였다. 노사협의회를 통한 정보공유는 수익성, 인당 생산성, 노무비, 인력충원 계획에 대해서 각각 정보를 공유하고 있는지의 여부를 측정해서 합산지수를 사용하였다. 종속변수는 2차 자료를 통해서 입수한 인당 부가가치, 총 자산이익률과 매출액이익률, 인당 노무비이며, 분석 결과 정보공유는 생산성과 수익성과는 정의 관계가 나타난 반면, 인당 노무비와는 부의 관계가 나타났다. 저자는 이를 잔여청구모형이나 유연성 상실 모형이 아닌 목표 일치(goal-alignment) 모형이 작동하였기 때문인 것으로 해석하였다.

Kruse(1992)는 1971~85년간 1,198개의 미국 기업에 대한 패널 자료를 사용해서 연금 형태의 이연이익분배가 인당 매출액에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 이연이익분배는 인당 매출액을 유의하게 증가시키는 것으로 나타났으며, 그 효과의 크기는 이익분배를 더미로 측정할 경우 제조업의 경우 2.8~3.5% 그리고 서비스업의 경우 2.5~4.2%의 매출액 증대를 낳는 것으로 나타났다.

Addison et al.(1993)은 독일의 경영협의회가 기업의 이익과 생산성에 미치는 영향을 실증분석하였다. 1990~91년간 101개 기업에 대한 서베이를 통해서 얻은 총 50개의 사업장 자료이다. 분석 결과 순이익과는 부의 관계가 나타났지만 통계적 유의성이 없었고, 부가가치 생산성과는 정의 관계가 나타났지만 역시 통계적 유의성이 없었다. 총자본투자는 유의한 부의 관계가 나타났지만 순자본투자는 유의하지 않은

부의 관계가 나타났으며, 근로자의 임금 수준과는 유의한 정의 관계가 나타났지만 임금 부상과는 유의하지 않은 부의 관계가 나타났다. 이상과 같은 복잡한 연구 결과로 인해서 연구자들은 경영협의회가 성과에 미치는 영향에 대해서 단정적인 결론을 유보하였다.

Cooke(1994)는 1989년에 미시간 주의 481개 기업에 대한 설문조사 자료를 사용해서 의사결정 참가(팀작업), 집단성과급, 노동조합의 복잡한 상호작용이 인당 부가가치로 측정된 노동생산성에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 노동조합·팀작업·집단성과급, 노동조합·팀작업, 노동조합·집단성과급은 노동생산성에 정의 효과를 미치는 반면, 무노조·팀작업은 노동생산성에 영향을 미치지 않고, 무노조·팀작업·집단성과급은 노동생산성에 정의 효과를 미친다는 점을 발견하였다. 이 결과는 노동조합이 근로자의 직접참여(팀작업)의 활성화에 긍정적인 역할을 할 수 있다는 점을 시사한다.

Bhargava(1995)는 영국의 114개 기업의 패널자료(1979~89년까지의 자료)를 이용해서 이익분배가 기업의 이익에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 이익분배는 순이익을 증가시키며 이익분배의 도입시 약 5%의 이익증가를 보일 것으로 추정하였다.

Ben-Ner & Jonse(1995)는 근로자 참여의 두 차원인 잔여청구권과 통제권의 결합 방식에 따라 이것이 경영성과에 미칠 수 있는 영향에 관한 효과를 정리하였다. 잔여청구권은 개인 수준에서 근로자의 몰입과 동기부여를 증진시키지만 무임승차 문제를 야기하고, 기업 수준에서는 노사간 이해 공유와 협력을 증진시키지만 노사갈등 및 경영자의 권한을 약화시킨다. 통제권은 잔여청구권보다 더 큰 효과를 미치는데, 강도 높은 참가는 보다 많은 정보공유 및 의사결정에의 참가, 합의에 의한 결정 이후 집행의 신속성, 간접참가로 인한 개인의 참가와 관련된 비용감소, 노동조합이 있는 경우 노동조합의 조합원 통제 효과라는 긍정적인 효과도 있지만, 만일 잔여청구권이 보장되지 않으면 책임감 있는 의사결정이 이루어질 수 없다. 잔여청구권과 통제권의 결합효과는 단순 합보다 크고 심지어 방향이 바뀔 수도 있으며 경우에 따라서 U자형을 그릴 가능성도 있다.

Doucouliafos(1995)는 노동자 소유기업 15개와 자본주의적 소유기업 28개에 대한 메타 분석을 통해서 근로자 참여가 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 노동자 소유기업의 경우 근로자 참여의 생산성 효과가 더 크다는 점을 발견했는데, 그 이유는 노동자 소유기업의 경우 의사결정 참가와 재무참가가 결합되기 때문인 것으로 보았다. 한편 노동자 소유기업의 경우 이익참가의 효과가 의사결정 참가의 효과보다 더 크게 나타나는 반면, 자본주의적 기업의 경우 의사결정 참가의 효과가 크다. 그 이유는 노동자 소유기업의 경우 노동이 자본을 고용하는 반면, 자본주의적 기업의 경우 경영자의 이익으로 귀속되는 재무참가보다는 근로자들에게 직접 영향을 미치는 의사결정 참가가 더 효과적이라고 판단하기 때문인 것으로 해석하였다.

Fernie & Metcalf(1995)는 영국의 WIRS3(1990) 자료를 사용해서 근로자 참가, 성과배분 및 개인 단위의 성과급, 근로자 대표체계가 기업의 경제적 성과 및 노사관계 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 근로자 참여 변수는 지난 3년간 근로자 참여 시도 노력과 커뮤니케이션 정도, 성과배분 및 개인 단위의 성과급, 노사협의회와 노동조합이며, 종속변수는 지각된 노사관계 분위기, 이직률, 결근율, 지각된 생산성 수준, 지난 3년간 지각된 생산성 성장률, 1984년 이후 고용 수준의 변화이다. 분석 결과 근로자 참여 변수로서 커뮤니케이션은 성과와 정의 관계를, 쌍방향 커뮤니케이션은 노사관계와 정의지만 일방향 커뮤니케이션은 부의 관계를 보였고, 근로자 참여 시도는 생산성, 생산성 증가, 고용 증가, 노사관계 분위기와 정의 관계를 보였다. 이익분배와 종업원 지주제는 생산성 증가율과 정의 관계를, 개인성과급은 생산성 및 이직률과 정의 관계를, 고용 증가와는 부의 관계를 보였다. 마지막으로 노사협의회는 생산성 증가 및 노사관계 분위기와 정의 관계를, 노동조합은 이직률을 제외하면 전부 부의 관계가 나타났다.

Jones & Kato(1995)는 1973~80년간 109개 일본 기업의 패널자료를 사용해서 종업원지주제와 보너스가 기업의 부가가치 생산성에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 종업원지주제가 생산성에 미치는 효과는 도입시 4~5% 정도의 생산성 향상 효과를 낳는 것으로 추정되었고

보너스도 마찬가지로 생산성과 정의 관계를 보였으며, 생산성 향상 효과는 보너스 10% 증가시 생산성 1% 향상의 규모로 추정되었다. 마지막으로 양자간의 상호작용항도 생산성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Kleiner & Lee(1997)는 한국노동연구원(1991)의 노사협의회에 대한 231개 기업체 설문조사 자료를 사용해서 우리나라의 노사협의회가 경영성과에 미치는 영향을 연구하였다. 분석 결과 효과적인 노사협의회나 노동조합이 선발, 승진, 교육훈련, 직무구조, 직무분석, 고과에 대해서도 근로자측 영향력을 유의하게 높인다는 사실을 발견했다. 나아가 효과적인 노사협의회는 노동생산성을 유의하게 높인다는 사실을 발견하였고, 이를 노사협의회의 근로 기능으로 해석하였다.

Sako(1998)는 1994년 유럽의 자동차 부품회사 221개 공장에 대한 1차 설문조사를 통해서 직접참가와 간접참가 간의 상호보완성 효과를 검증하였다. 직접참가는 작업장 수준에 있어서의 품질분임조(QC)를, 그리고 간접참가는 노사협의회를 설정하였다. 경영성과는 불량률과 경영자들이 지각한 종업원들의 작업방법 개선에 대한 제안이다. 분석 결과 직접참가와 대의참가가 모두 존재하는 경우에 가장 성과가 높게 나타났다고, 양자가 부재하는 경우에 가장 성과가 낮게 나타났다. 이 연구는 직접참가와 대의참가가 결합될 때 성과가 극대화될 수 있다는 이른바 Kato & Morishima(2002)의 연구와 함께 근로자 참여 방식간의 보완성 효과를 검증한 연구이다.

Addison et al.(2000)은 영국의 WIRS3 자료 중 비농 영리기업 863개 사업장 및 독일의 경우 1994년 Lower Saxony의 15인 이상 기업체의 1,015개 사업장 자료를 사용해서 근로자 참여가 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다. 근로자 참여 변수는 독일의 경우 경영협의회 존재 유무, 영국은 지난 3년간 근로자 참여의 증가지수를 작성하였다. 경영성과는 총 잉여의 대리변수로 3년 전과 비교한 고용 수준과 인당 부가가치(독일) 및 지각된 노동생산성 증가(영국), 이익은 양국 모두 경쟁사 대비 이익 수준과 함께 대리변수로서 임금 수준을 사용하였다. 분석 결과 영국의 경우 노동조합이 없는 경우에 이익 수준을 제외하고는

전부 유의한 정의 관계가 나타났음에 비해, 노동조합이 있는 경우 유의하지 않거나 대부분 부의 관계가 나타나서 근로자 참여의 사회적 최적은 노동조합이 없는 경우인 것으로 나타났다. 한편 독일의 경우 대기업은 총 잉여와는 정의 관계가 나타났지만 이익의 감소에 대해서는 단정적인 결론을 내릴 수 없었고, 소기업(100인 미만)의 경우에는 이익의 감소가 총 잉여의 증가를 압도하는 결과가 나타났다. 이 연구 결과는 Freeman & Lazear(1995)의 노사협의회 강제 주장과는 정반대의 정책적 함의를 가지고 있다.

Freeman & Kleiner(2000)는 1983~93년간 273개 사업체 패널자료와 이와는 별도로 25인 이상 2,400명의 근로자를 대상으로 한 설문조사 자료(WRPS)를 사용해서 근로자 참여가 생산성과 근로자 태도에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 근로자 참여는 생산성 지표인 매출액과는 관계가 없는 것으로 나타난 반면, 개별 근로자들에게 미치는 영향은 작업 관련 의사결정에의 높은 관여, 직무만족과 조직몰입 그리고 기업에 대한 신뢰를 증가시키는 것으로 나타났으며, 근로자들은 근로자 참여 프로그램의 효과를 긍정적으로 평가하는 것으로 나타났다. 결국 경영성과를 최소한 저하시키지 않으면서 근로자에게는 이득을 주는 근로자 참여 프로그램은 사회 전체적으로 보면 순이득이라는 결론을 내리고 있다.

Kato & Morishima(2002)는 일본의 126개 상장기업의 1973~92년의 20년간 패널자료를 사용해서 의사결정 참가와 재무참가가 결합되는 경우에 경영성과가 증진된다는 보완성 가설을 검증하였다. 의사결정 참가는 노사협의회를 통한 참가와 작업장 수준에서 감독자와 근로자 간의 회합을 통합 참가로 구분하였고, 재무참가는 종업원지주제와 이익 분배로 보았던 보너스로 구분하였다. 보완성 효과를 구분하기 위해서 의사결정 참가 두 개가 모두 존재하고 재무참가 중 하나만 존재하는 경우, 의사결정 참가 중 하나 및 재무참가 중 하나만 존재하는 경우, 의사결정 참가나 재무참가 중 하나만 존재하는 경우, 하나도 존재하지 않는 경우의 더미변수를 작성하였다. 분석 결과 의사결정 참가 두 개가 모두 존재하고 재무참가 중 하나만 존재하는 더미변수가 인당 부가

가치와 유의한 정의 부호를 보였는데, 그 효과는 근로자 참여가 도입된 7년 이후 정도 지나야 발생한다는 사실을 발견하였다.

3. 근로자 참여와 경영성과 선행연구 요약 및 연구과제

근로자 참여가 경영성과에 미치는 영향에 대한 선행연구들을 요약하면 <표 4-1>과 같다. 근로자 참여가 기업 단위의 경영성과에 미치는 영향에 대한 선행연구들은 다양한 참여형태를 독립변수로 사용하고 있으며 그 결과도 연구 상황에 따라 상이하게 나타나고 있다. 그 이유 중의 하나는 국가별로 노사관계제도와 문화가 다르기 때문에 근로자 참여의 ‘의미’가 다를 수 있다는 점도 고려할 수 있겠다. 근로자 참여가 경영성과에 미치는 영향에 대한 기존 연구들의 공통된 결과는 근로자 참여가 “최소한 경영성과를 저해하지는 않는다”로 요약할 수 있고, 그 사회정책적 함의는 Freeman & Kleiner(2000)의 주장처럼 사회적 순이득인 근로자 참여를 활성화해야 한다는 것으로 요약할 수 있겠다.

본 연구의 주제와 관련해서 주목할 연구는 다양한 참여방식간의 보완성 효과인데, Cable & Wilson(1989)의 연구를 효시로 해서 미국의 경우 Cooke(1994)의 연구, 그리고 유럽을 대상으로 한 Sako(1998)의 연구, 마지막으로 일본을 대상으로 한 Kato & Morishima(2002)의 연구가 있다. 이 중 Kato & Morishima(2002)의 연구는 노사관계 상황이 우리나라와 유사한 일본을 대상으로 했다는 점에서 본 연구와 가장 유사한 선행연구이다. 다만, 이들의 연구는 근로자 참여방식간의 다양한 결합방식을 검증하지 않고 더미변수로만 처리했다는 아쉬움이 있다. 그리고 작업장 수준의 직접참가 변수를 우리나라의 ‘반회의’에 해당되는 것으로 보이는 작업장위원회(shop-floor committee)에 한정하고 있어서 작업장 수준의 근로자 직접참가를 협소하게 파악하고 있으며, 간접참가도 노사협의회에만 한정하고 있어서 이사회 참관이나 주요 경영회의에의 참가 등 다양한 방식의 근로자 참여방식이 다루어지지 않았다.

따라서 우선 근로자 참여의 다양한 방식이 경영성과에 미치는 영향

을 살펴볼 필요가 있고, 이와 함께 근로자 참여방식간의 보완성 효과도 상호작용 효과나 시스템지수 효과 등 다양한 방식으로 검증해 볼 필요가 있다.

〈표 4-1〉 근로자 참여와 경영성과 간의 관계에 대한 선행연구 요약

연구자	자료	근로자참여	분석 결과
Schuster(1984)	2개 사업부 (종단연구)	스캐론 플랜	생산성, 제안과 정(+), 고용수준 변동 및 이직률과 부(-)
Fitzroy&Kfrat (1987)	독일기업 (N=62)	이익분배,경영협의회	이익분배는 노동생산성과 정(+), 경영협의회는 노동생산성과 부(-)
Cotton et al. (1988)	메타분석 (91개연구)	의사결정참가 유형	작업장수준 참가→생산성(+), 비공식적참가 및 종업원지주제→만족과 생산성(+)
Kleiner & Bouillon(1988)	미국기업 (N=106)	정보공유	수익성 및 현금 흐름 부(-)
Cable & Wilson(1989)	영국기업 (N=52)	이익분배	부가가치 생산성과 정(+) 이익분배*작업조직도 정(+)
Bardley et al. (1990)	영국기업 (사례)	종업원 소유기업	매출액, 부가가치 등 정(+)
Morishima (1991)	일본기업 (N=97)	노사협의회의 정보공유	생산성 및 수익성과 정(+), 인당 노무비와 부(-)
Kruse(1992)	미국기업 (N=1,198)	이연이익분배	인당 매출액 정(+)
Addison et al. (1993)	독일기업 (N=53)	경영협의회	유의하지 않음
Cooke(1994)	미국기업 (N=481)	팀작업, 집단성과급	노동조합과의 상호작용 효과가 생산성에 정(+)
Bhargava(1995)	영국기업 (N=114)	이익분배	순이익과 정(+)
Fernie & Metcalf(1995)	영국기업 (WIRS3)	재무참가,노사협의회, 커뮤니케이션 등	대부분 정(+)
Jones&Kato (1995)	일본기업 (N=109)	종업원지주제,보너스	각각 생산성과 정(+), 상호작용항도 정(+)
Kleiner & Lee (1997)	한국기업 (N=231)	노사협의회	노동생산성과 정(+)
Sako(1998)	유럽기업 (N=221)	노사협의회,직접참가 (QC)	동시 도입시 낮은 불량률 및 높은 생산성
Addison et al. (2000)	영국,독일기업 (N=1,878)	경영협의회(독일), 근로자참가(영국)	영국은 무노조 기업에서 생산성 및 이익과 정(+), 독일은 소기업 이익과 부(-)
Freeman & Kleiner(2000)	기업(N=273) 개인(N=2400)	근로자참여	생산성과는 무관, 근로자 태도 개선
Kato & Morishima (2002)	일본기업 (N=126)	노사협의회, 작업장참가, 종업원지주제,보너스	참여방식간 보완성 효과

제 2 절 근로자 참여와 경영성과 실태분석

1. 자 료

본 장에서는 한국노동연구원이 2002년도에 실시한 「사업체패널조사」 자료를 사용하여 근로자참여가 경영성과에 미치는 영향요인을 분석하였다. 이 자료의 내용은 제3장에서 설명한 바와 같다. 다만, 여기에서는 제3장에서 사용한 변수와 함께 노동생산성의 지표로서 2001년도 인당 매출액 자료를 추가하였다. 인당 매출액은 설문지로도 질문하였는데, 그 신뢰성을 체크하기 위해서 2차 자료와 대조해서 사용하였으며, 설문지에서 매출액 항목이 결측치인 경우에는 회사연감과 한국신용정보 자료를 사용하여 보완하였다. 최종 확보한 매출액 자료는 총 554개 사례 중 31개를 제외한 521개 사업장이다. 그리고 우리나라 기업의 경우 매출액 자료가 사업장이 아니라 회사 단위로 보고되기 때문에 인당 매출액은 2001년도 매출액을 회사 전체 인원으로 나눈 값을 사용하였다.

2. 근로자 참여와 경영성과 실태

현상분석을 위해 사용한 7가지 근로자 참여 관행의 측정 및 기술통계치는 제3장의 <표 3-2>와 같다. 다만, 편의상 노사협의회, 정보공유, 작업장 참가의 경우 연속 변수이므로 중위수(median) 값을 기준으로 낮은 집단과 높은 집단을 구분해서 현상 분석에 사용하였다. 분석 결과는 <표 4-2>에 요약되어 있다.

분석 결과 근로자 대표가 이사회에 참석하는 경우, 그리고 우리사주제가 있는 경우가 그렇지 않은 경우에 비해서 각각 인당 매출액이 높게 나타나고 있다. 그리고 통계적인 차이는 없지만 경영회의에 근로자 대표가 참석하는 경우와 작업장 참가 수준이 높은 경우에는 인당 매출

〈표 4-2〉 근로자 참여 관행별 인당 매출액 비교

		평균	표준편차	유의도
전 체		287.970	572.568	-
이사회 참석	없음	284.654	306.428	0.006
	있음	584.622	1901.492	
경영회의 참석	없음	290.959	298.163	0.217
	있음	237.765	336.682	
노사협의회 활성화	낮음	298.723	824.538	0.711
	높음	321.736	362.989	
정보공유	낮음	259.654	688.866	0.164
	높음	332.037	358.841	
작업장 참가	낮음	336.553	1002.683	0.288
	높음	265.832	284.676	
성과배분	없음	285.514	643.303	0.684
	있음	309.896	300.973	
우리사주제	없음	268.624	633.935	0.052
	있음	402.033	322.073	

주: 유의도는 F검증 결과임.

액의 평균값이 그렇지 못한 경우보다 더 낮게 나타나고 있다.

그러나 이상의 분석 결과는 다른 관련 변수들이 통제되지 않은 상태에서 차이를 비교한 것이기 때문에, 개별 근로자 참여 관행과 인당 매출액 간의 관계에 대한 단정적인 결론을 내리기는 곤란하다. 나아가, 제3장에서 설명한 바와 같이 근로자 참여 관행들간에는 상호 대체성과 상호 보완성이 존재할 수 있고, 따라서 상호작용 효과나 시스템 효과가 경영성과에 미치는 영향이 오히려 더 중요할 수도 있다. 이와 관련하여서는 제3절의 다변량 분석에서 보다 자세하게 분석하기로 한다.

제 3 절 근로자 참여가 경영성과에 미치는 영향

1. 변수 및 기술통계

변수의 측정 및 기초통계는 <표 4-3>에 요약되어 있다. 독립변수인

근로자 참여 변수는 7개 개별 참가관행과 함께 간접참가, 직접참가, 재무참가로 구분해서 작성하였다. 7개 개별 관행이 아니라 3개 영역별 참여 지수 및 전체 참여지수를 작성해서 경영성과에 미치는 영향을 분석한 이유는 다음과 같다.

〈표 4-3〉 변수 측정 및 기술통계

	측 정	N	평균	표준편차
인당 매출	2001년 매출액(백만원)/종업원수	521	287.970	572.568
간접참가	이사회 참가, 경영회의 참가, 노사협의회 활성화 3변수의 표준화 수치 평균점수	415	-0.0080	0.6194
	근로자 대표 이사회 참관 여부	427	0.087	0.282
	근로자 대표 경영회의 참석 여부	431	0.139	0.347
	노사협의회 활성화(요인점수)	431	0.000	1.000
	정보공유, 작업장 참가 2변수의 표준화 수치 평균점수	418	0.0114	0.7796
직접참가	정보공유지수	544	0.534	0.292
	작업장 참가지수	424	0.397	0.238
	성과배분, 우리사주제 2변수의 표준화 수치 평균점수	516	-0.0059	0.7864
재무참가	성과배분 실시 여부	539	0.236	0.425
	우리사주제 도입 여부	516	0.180	0.385
상호작용1	간접참가*직접참가	334	0.1073	0.4643
상호작용2	간접참가*재무참가	399	0.1955	0.6547
상호작용3	간접참가*재무참가	390	0.0302	0.5653
상호작용4	간접참가*직접참가*재무참가	320	0.0363	0.4315
참여지수1	간접참가+직접참가+재무참가	320	0.1635	1.5128
참여지수2	본문 참조	368	1.8342	0.8994

주: 1) 변수 측정 내역은 제3장에서 설명한 바와 같음.

선행연구들은 근로자 참여 형태간 보완성으로 인해서 상호작용이 경영성과에 미치는 영향을 중시한다. 제3장에서 언급한 바와 같이 근로자 참여방식간에는 상호 보완성이 존재할 수 있다. 예컨대, 의사결정 참가는 재무참가와 결합되어야 제대로 효과를 발휘할 수 있고(Levine & Tyson, 1990), 의사결정 참가도 간접참가와 직접참가 간에는 상호 보완성이 존재한다(Sako, 1998). 즉 근로자 대표를 통한 경영정보 공유 만이나 작업장 수준의 직접참가만으로는 생산성에 미치는 효과를 장담

할 수 없으며 양자가 결합되는 경우에, 그리고 의사결정 참가가 재무 참가에 의해서 보완되는 경우에 경영성과를 높일 수 있다는 점이 중요하다. 그런데 보완성을 검증하기 위해 7개 참여형태간 상호작용 효과를 보려면 무수히 많은 상호작용항이 필요하기 때문에 사실상 분석이 곤란해진다. 따라서 분석 가능성을 위해서도 간접참가지수, 직접참가지수, 재무참가지수로 근로자 참여 변수를 줄일 필요가 있다.

다음으로 간접참가, 직접참가, 그리고 재무참가의 영역 내에서 각 참여 관행간에 대체관계가 존재할 수 있다. 예를 들어, 간접참가의 세 가지 방식인 이사회, 경영회의, 그리고 노사협의회를 통한 근로자 대표의 참여는 이상적으로는 3개가 다 존재하는 것이 좋겠지만, 3자간에는 중복이 발생할 수 있어서 하나만 존재해도 근로자 대표의 경영정보 접근이 충족될 수도 있다. 그리고 재무참가의 경우에도 우리사주나 성과배분간에는 대체관계가 발생할 수도 있다. 이처럼 상호 대체관계를 고려해서 근로자 참여의 전체적인 효과를 보기 위한 참여지수2를 작성하였다.

참여지수2는 다음과 같이 작성하였다. 먼저 노사협의회, 정보공유, 작업장 참가는 연속 변수이므로 각 변수의 중위수 값을 기준으로 그 이상인 경우 1을 부여한 더미 변수를 작성하였다. 간접참가는 이사회, 경영회의, 노사협의회 중 하나라도 1이 있으면 1의 값을, 직접참가는 정보공유와 작업장 참가 중 하나라도 1이 있으면 1의 값을, 재무참가는 이익분배나 성과배분 중 하나라도 1인 경우에 1의 값을 부여하였다. 마지막으로 대의참가, 직접참가, 재무참가를 합산한 지수를 작성하였다.

근로자 참여 개별 관행 및 참여지수들과 인당 매출액 간의 상관관계를 보면 <표 4-4>와 같다. 분석에서 인당 매출액의 분포가 너무 편이되어 있어서 로그값을 취한 결과 정규분포에 근사하게 변형되었다. 따라서 분석에 사용된 인당 매출액은 로그를 취한 값이다.

개별 근로자 참여 관행간 관계를 보면 노사협의회, 정보공유, 작업장 참가, 성과배분, 우리사주제 간에 정의 관계가 나타나고, 이상의 참여 관행들과 이사회 참관 및 경영회의 참석과는 상관관계가 약한 것으로 나타났다. 반면 근로자 대표의 이사회 참관과 경영회의 참석 간에는

〈표 4-4〉 변수간의 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1																
2	-0.01															
3	-0.01	0.25 (**)														
4	0.19 (**)	-0.05	0.04													
5	0.27 (**)	-0.05	0.09	0.36 (**)												
6	0.08	-0.02	0.10	0.23 (**)	0.21 (**)											
7	0.07	0.05	0.03	0.13 (*)	0.20 (**)	0.19 (**)										
8	0.26 (**)	0.01	-0.04	0.09	0.17 (**)	0.16 (**)	0.19 (**)									
9	0.09	0.67 (**)	0.68 (**)	0.51 (**)	0.21 (**)	0.16 (**)	0.11	0.03								
10	0.22 (**)	-0.05	0.12 (*)	0.38 (**)	0.77 (**)	0.79 (**)	0.25 (**)	0.21 (**)	0.23 (**)							
11	0.21 (**)	0.03	-0.01	0.14 (*)	0.24 (**)	0.23 (**)	0.76 (**)	0.78 (**)	0.09	0.30 (**)						
12	0.03	-0.01	0.18 (**)	-0.02	0.03	0.08	0.02	0.08	0.08	0.07	0.07					
13	0.07	0.00	0.01	0.16 (**)	0.23 (**)	0.18 (**)	0.26 (**)	0.27 (**)	0.09	0.26 (**)	0.34 (**)	0.12 (*)				
14	0.02	0.11	0.07	0.06	0.04	0.09	0.10	0.05	0.13 (*)	0.08	0.10	0.24 (**)	0.30 (**)			
15	0.14 (*)	0.15 (**)	0.19 (**)	0.14 (*)	0.14 (*)	0.12 (*)	0.22 (**)	0.28 (**)	0.25 (**)	0.17 (**)	0.33 (**)	0.22 (**)	0.24 (**)	0.45 (**)		
16	0.26 (**)	0.26 (**)	0.33 (**)	0.47 (**)	0.60 (**)	0.58 (**)	0.58 (**)	0.54 (**)	0.56 (**)	0.76 (**)	0.73 (**)	0.10	0.35 (**)	0.15 (**)	0.36 (**)	
17	0.21 (**)	0.12 (*)	0.18 (**)	0.52 (**)	0.44 (**)	0.51 (**)	0.55 (**)	0.41 (**)	0.43 (**)	0.61 (**)	0.62 (**)	-0.02	0.18 (**)	0.06	0.23 (**)	0.81 (**)

주: 1) N= 308. * $p<.05$, ** $p<.01$ (two-tailed).

- 2) 1=인당 매출액, 2=이사회 참관, 3=경영회의 참석, 4=노사협의회 5=정보 공유, 6=작업장 참가, 7=성과배분, 8=우리사주제, 9=간접참가, 10=직접참가, 11=재무참가, 12=간접*직접참가, 13=직접*재무참가, 14=간접*재무참가, 15=간접*직접*재무 16=참가지수 1, 17=참가지수 2.

통계적으로 유의한 정의 관계가 나타났다. 참여 영역별 관계를 보면 직접참가와 간접참가, 재무참가와 직접참가 간에 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계가 나타나고 있지만, 간접참가와 재무참가 간에는 상관관계수가 통계적 유의성이 없다. 이상적인 참가방식이 간접참가와 직

접참가, 의사결정 참가와 재무참가가 결합되어 운영되는 것이라면, 이 결과는 표본 기업의 경우 근로자 참여 방식간 최적 결합이 이루어지지 않고 있다는 점을 시사한다.

인당 매출액과 개별 근로자 참여방식 간의 관계를 보면 노사협의회, 정보공유, 우리사주제가 인당 매출액과 유의한 정(+)의 관계가 나타났고, 참여 영역별 지수의 경우 직접참가와 재무참가가 유의한 정(+)의 관계가 나타나는 반면, 간접참가의 경우 상관관계수의 통계적 유의성이 없다. 근로자 참가 방식간 2변수 상호작용항은 모두 인당 매출액과 유의한 상관관계가 나타나지 않고 있는 반면, 3변수 상호작용항은 유의한 정(+)의 상관관계가 나타나고 있다. 이 결과는 의사결정 참가의 직접참가와 간접참가, 그리고 재무참가가 함께 도입될 경우 경영성고를 높일 가능성이 높다는 점을 시사한다.

마지막으로 근로자 참여의 전체 시스템지수인 참가지수1과 참가지수2도 모두 인당 매출액과 유의한 정의 상관관계를 보이고 있다. 참가지수1은 근로자 참여 방식간의 상호보완성을 보기 위해서 작성한 참여 시스템지수이고, 참여지수2는 참가방식 내 개별 관행들간의 대체효과도 고려함과 동시에 세 가지 참여방식간의 상호 보완성을 보기 위해서 작성한 변수이다. 따라서 위의 결과는 근로자 참여방식간의 상호보완성 가설 및 간접참가, 직접참가, 그리고 재무참가 영역내 참여 관행간에는 대체효과가 있을 수 있다는 점을 지지하는 것으로 보인다.

그러나 이상의 결과는 다른 변수 및 통제변수들이 통제되지 않은 상태에서 이변수(bi-variate)간 상관관계수만을 보여주는 것으로서 결과 해석에 유보가 필요하다. 이에 따라 다른 통제 변수와 근로자 참여방식 변수를 함께 투입한 다변량 분석을 해볼 필요가 있다.

2. 근로자 참여 개별 관행이 경영성과에 미치는 영향

<표 4-5>는 근로자 참여 개별 관행과 인당 매출액 간의 관계에 대한 선형 회귀분석 결과이다. 변수의 투입은 개별 참여관행간 상관관계를 고려해서 간접참가, 직접참가, 그리고 재무참가를 단계적으로 투입

〈표 4-5〉 근로자 참여 개별 관행과 경영성과

	모형 1	모형 2	모형 3
상수	4.733*** (0.304)	4.616*** (0.308)	4.745*** (0.307)
회사 연령	-0.001 (0.004)	0.001 (0.004)	0.002 (0.004)
규모(로그)	0.133** (0.053)	0.078 (0.058)	0.050 (0.057)
노조 유무	-0.149 (0.130)	-0.107 (0.130)	-0.109 (0.128)
공개기업	0.280** (0.137)	0.270** (0.136)	0.082 (0.144)
수출더미	0.170 (0.127)	0.160 (0.126)	0.156 (0.124)
근로자대표 이사회 참관	0.056 (0.188)	0.068 (0.186)	0.040 (0.183)
근로자대표 경영회의 참석	0.156 (0.169)	0.101 (0.170)	0.104 (0.166)
노사협의회 활성화 정도	0.152** (0.057)	0.096 (0.061)	0.089 (0.060)
정보공유지수		0.517** (0.223)	0.490** (0.219)
작업장참가지수		0.173 (0.237)	0.097 (0.235)
성과배분더미			-0.014 (0.122)
우리사주제더미			0.497*** (0.138)
F-value	3.057***	3.104***	3.433***
Adj. R ²	.159	.171	.203
N	306	306	306

주: 1) () 안은 표준오차임. * p<.1, ** p<.05, *** p<.01(two-tailed)

2) 제조업 산업중분류 변수 23개가 통제되었음.

해서 결과를 비교하였다.

전체적으로 보면 개별 근로자 참여관행 중 성과배분만 제외하고는 모두 회귀계수가 정(+)의 부호를 보이고 있어서 근로자 참여가 경영성과를 최소한 저해하지는 않는다는 점을 보여주고 있다. 성과배분과 인당 매출액 간의 상관관계도 0.07로서 정의 부호를 보이고 있지만, 회귀모형에서는 다른 변수들이 통제되었기 때문에 부(-)의 회귀계수가 나타난 것으로 보인다.

통제 변수와 간접참가 관행을 투입한 모형 1을 보면 간접참가 관행 중 노사협의회 활성화는 인당 매출액과 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 직접참가 관행을 투입한 모형 2에서는 노사협의회 회귀계수의 통계적 유의성이 사라지고 대신 정보공유와 인당 매출액 간에 유의한 정(+)의 관계가 나타났다. 재무참가까지 투입한 모형 3을 보면 정보공유와 우리사주제의 회귀계수가 유의한 정의 부호를 보

이고 있다.

3. 근로자 참여관행간 보완성이 경영성과에 미치는 영향

가. 상호작용항을 이용한 근로자 참여의 효과분석

근로자 참여 관행간 보완성 효과를 살펴보기 위해서 먼저 참여방식 간 상호작용항을 사용해서 선형 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과는 <표 4-6>과 같다. 모형 1은 근로자 참여 영역별 변수 세 가지만을 투입해서 개별 영역의 근로자 참여지수가 경영성과에 미치는 영향을 분석하였고, 모형 2에서 모형 5는 2변수 상호작용항 3개와 3변수 상호작용항을 교대로 투입해서 분석한 결과이다.

먼저 통제 변수를 보면 회사 연령, 조직규모, 공개기업, 그리고 수출 기업더미의 경우 회귀계수의 방향이 모두 정(+)의 부호를, 그리고 노동조합더미 변수는 회귀계수의 방향이 부(-)의 부호를 보이고 있지만 모두 그 통계적 유의성이 없다.

통계적으로 유의하지 않지만 회사 연령과 인당 매출액 간의 관계가 정(+)의 부호를 보이고 있는 것은 오래된 기업의 경우 축적된 공정기술력이나 학습된 조직 지식이 풍부할 수 있기 때문에 노동생산성이 높을 수 있다는 점을 시사한다.

회귀계수의 통계적 유의성은 없지만 노동조합과 인당 매출액 간의 부(-)의 관계가 나타나고 있는 것은 노동조합의 집합적 언론 기능에 기인한 노동조합의 생산성 효과(Freeman & Medoff, 1984)에 대한 논의와는 반대되는 결과이다. 그러나 노동조합더미 변수와 인당 매출액 간의 2변수간 상관계수가 0.216($p=.000$)으로 유의한 정(+)의 관계가 있음을 고려하면 산업중분류 변수가 통제되면서 노동조합의 생산성 효과가 사라진 것으로 보인다. 예컨대, 노동조합더미 변수와 산업중분류 중 음식료품을 기저로 해서 작성한 산업중분류 변수간의 상관관계를 구해보면 산업코드 16과 0.079($p=0.064$), 코드 26과 0.081($p=0.056$), 코드 28과 -0.121($p=0.004$), 코드 34와 0.082($p=0.053$), 코드 36과 -0.071($p=$

0.096)의 상관관계가 나타나고 있기 때문에 이런 변수들이 통제되면서 노동조합 회귀계수의 부호가 바뀐 것으로 추정할 수 있다.

공개기업의 경우에도 통계적 유의성은 없지만 회귀계수가 정의 부호를 보이고 있다. 공개기업과 인당 매출액과 정의 관계가 나타나는 것은 상장 요건을 고려하거나 어느 정도 검증된 기업들이 공개기업으로 선택된다는 점을 고려하면 당연한 것으로 이해할 수 있다.

〈표 4-6〉 근로자 참여와 경영성과: 상호작용항

	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5
상수	5.068*** (0.313)	5.050*** (0.316)	5.068*** (0.314)	5.078*** (0.316)	5.086*** (0.313)
회사 연령	0.002 (0.004)	0.002 (0.004)	0.002 (0.004)	0.002 (0.004)	0.002 (0.004)
규모(로그)	0.069 (0.056)	0.070 (0.057)	0.069 (0.057)	0.067 (0.057)	0.064 (0.056)
노조 유무	-0.098 (0.127)	-0.099 (0.127)	-0.098 (0.128)	-0.096 (0.128)	-0.085 (0.127)
공개기업	0.178 (0.138)	0.179 (0.138)	0.178 (0.138)	0.180 (0.138)	0.187 (0.138)
수출더미	0.126 (0.125)	0.131 (0.126)	0.126 (0.125)	0.125 (0.125)	0.133 (0.125)
간접참가	0.120 (0.089)	0.117 (0.089)	0.120 (0.089)	0.118 (0.089)	0.092 (0.090)
직접참가	0.174** (0.079)	0.172** (0.079)	0.173** (0.080)	0.173** (0.079)	0.171** (0.078)
재무참가	0.178** (0.071)	0.176** (0.071)	0.177** (0.074)	0.176** (0.071)	0.143* (0.074)
간접*직접		0.055 (0.114)			
직접*재무			0.004 (0.084)		
간접*재무				0.030 (0.095)	
간접*직접*재무					0.198 (0.130)
F-value	3.511***	3.389***	3.378***	3.383***	3.486***
Adj. R ²	0.187	0.185	0.184	0.185	0.191
N	306	306	306	306	306

주: 1) () 안은 표준오차임. * p<.1, ** P<.05, *** p<.01(two-tailed)

2) 제조업 산업중분류 변수 23개가 통제되었음.

마지막으로 수출기업더미 변수의 회귀계수도 유의하지 않지만 정(+)의 부호를 보이고 있는 점도 세계시장을 대상으로 경쟁하는 기업의 경우 공개기업과 같이 일정 정도 검증을 받은 선택된 기업이라는 관점에서 해석할 수 있겠다.

연구의 주요 관심사인 근로자 참여 방식과 인당 매출액 간의 관계를 살펴보면 다음과 같다. 우선 직접참가와 채무참가는 인당 매출액과 유의한 정(+)의 관계가 나타나고 있음에 비해, 간접참가의 경우에는 그렇지 않다. 이 결과는 앞에서 살펴본 상관관계 분석과도 일치한다. 근로자 참여간 상호 보완성 효과를 살펴보기 위해서 투입한 2변수 및 3변수 간의 상호 작용항도 통계적 유의성은 없지만 모두 그 회귀계수가 정(+)의 부호를 보이고 있다. 이상의 결과는 근로자 참여간 보완성 효과가 나타나는 경향이 있다는 점을 시사한다.

그러나 상호 작용항의 회귀계수의 통계적 유의성이 없기 때문에 상호 보완성 효과에 대하여 강하게 주장할 수는 없다. 다만 상호 작용항을 이용한 분석은 근로자 참여 방식간의 상호 보완성을 검증하는 방법 중의 하나에 불과하기 때문에, 이에 근거해서 단정적인 결론을 내리기에 무리가 있다.

나. 참여지수를 이용한 근로자 참여의 효과분석

근로자 참여 방식간의 상호 보완성 효과는 상호 작용항 이외의 다른 방식으로도 검증할 수 있다. 앞에서 설명한 바와 같이 관행들간에 누적적 관계나 보상적 관계가 존재하는 경우에는 가산적 보완성을 가정할 수 있으며, 가산적 보완성은 시스템지수를 통해서 검증할 수 있다.

보완성(complementarity)을 검증하기 위해서는 보완관계에 대한 가정이 필요하며, 상호 작용항으로써 보완성을 검증하는 것은 너무 엄격한 가정에 입각해 있다. 관행들간의 관계는 누적적(additive) 관계, 보상적(compensatory) 관계, 그리고 상호적(mutual) 관계가 있을 수 있는데, 누적적 관계는 개별 관행들이 독립적으로 유효성에 기여하는 경우를 말하고, 보상적 관계는 특정 정책이 없거나 부족하더라도 다른

정책이 이를 보완할 수 있는 경우를 말하며, 마지막으로 상호적 관계는 관련 관행들이 모두 존재해야 유효성을 낳는 경우이다(Majchrzak, 1997). 그런데 누적적 관계나 보상적 관계의 경우가 일상적인 경우임에 비해서 상호적 관계는 비현실적인 가정일 수 있으며, 상호 작용항을 통한 검증은 상호적 관계에 있는 보완성을 검증하는 방법이다.

<표 4-7>은 근로자 참여방식간의 상호 보완성을 참여지수를 통해서 분석한 결과이다. 앞에서 설명한 바와 같이 근로자 참여지수 1은 근로자 참여방식간의 상호 보완성을 가산적(additive)인 보완성이 존재하는 것으로 가정하고 작성한 변수이며, 참여지수 2는 간접참가, 직접참가, 그리고 재무참가의 각 영역내 관행들간에는 대체관계가 있을 수 있지만 3 영역간에는 가산적 보완성이 존재할 수 있다는 가정하에 작성한 참여 시스템지수이다.

모형 1은 참여지수 1을 사용한 분석이며, 모형 2는 참여지수 2를 사용한 분석 결과이다.

우선 통제 변수의 효과들을 보면 <표 4-6>의 분석 결과와 유사한 결과를 보이고 있다. 다만 회사 연령의 효과는 참여지수 2를 투입한 모

<표 4-7> 근로자 참여와 경영성과: 참여지수

	모형 1	모형 2
상수	5.039*** (0.307)	4.618*** (0.294)
회사 연령	0.001 (0.004)	-0.002 (0.004)
규모(로그)	0.075 (0.055)	0.118** (0.052)
노조 유무	-0.095 (0.127)	-0.031 (0.126)
공개기업	0.193 (0.133)	0.188 (0.134)
수출더미	0.127 (0.124)	0.212* (0.125)
참여지수 1	0.160*** (0.037)	
참여지수 2		0.140** (0.061)
F-value	3.795***	3.498***
Adj. R ²	0.192	0.157
N	306	350

주: 1) () 안은 표준오차임. * $p < .1$, ** $P < .05$, *** $p < .01$ (two-tailed).

2) 제조업 산업중분류 23개 변수를 통제하였음.

형 2에서 부호의 방향이 부(-)로 바뀌고 있는 점이 대비된다. 회사연령과 인당 매출액 간의 2변수 상관계수는 0.023($p=0.067$)으로, 그리고 참여지수 2와 회사 연령 간의 상관계수가 0.101($p=0.052$)로 나타나고 있는 점을 고려하면 이 결과는 참여지수 2가 투입되면서 회사 연령의 설명력에 차이가 나타난 것으로 해석할 수 있다.

연구의 초점인 참여지수 1과 참여지수 2의 회귀계수는 모두 유의한 정(+)의 관계가 나타나고 있다. 따라서 가산적 보완성 가정에 근거한 합산지수를 통한 분석 결과는 근로자 참여 방식간의 보완성 효과가 있다는 점을 지지하고 있다. 이 결과는 근로자 참여를 통한 경영성고를 높이기 위해서는 의사결정 참가와 재무참가를 동시에 병행하고, 의사결정 참가의 경우에도 간접참가와 직접참가를 동시에 활성화시키는 것이 바람직하다는 점을 시사한다.

예컨대, 참가의 수준(level)간 보완성 및 의사결정 참가와 재무참가간의 보완성이 존재하기 때문에 근로자 참여의 효과를 극대화하기 위해서는 3자를 보완적으로 구비해야 할 필요성을 제기하고 있는 것이다. 이 결과는 일본 기업을 대상으로 한 Kato & Morishiam(2002)의 연구 결과와도 일치한다. 그러나 자료의 한계상 인당 매출액만이 아니라 영업이익이나 순이익과 같은 다른 재무적 성과에 미치는 영향을 함께 검증하지 않았기 때문에 근로자 참여가 수익성에 미치는 영향에 대해서는 결론을 도출할 수 없다.

4. 근로자 참여와 경영성과 관계분석 결과 요약

근로자 참여 7개 관행의 개별적인 생산성 효과를 분석한 결과 노사협의회, 정보공유, 그리고 우리사주제는 인당 매출액을 유의하게 높이는 것으로 나타났고, 성과배분을 제외하면 나머지 개별 참여관행들의 회귀계수도 통계적 유의성은 없지만 정(+)의 부호가 나타났다.

근로자 참여 방식간의 상호 보완성 효과를 살펴보기 위해서 간접참가, 직접참가, 재무참가 간의 상호 작용항을 사용해서 분석한 결과 비록 통계적 유의성은 없지만 모두 그 회귀계수가 정의 부호를 보이고

있어서 근로자 참여간 보완성 효과가 나타나는 경향성을 발견할 수 있었다. 근로자 참여 방식간의 상호 보완성 효과를 살펴보기 위해서 참여지수를 사용한 분석에서 두 가지 참여지수의 회귀계수가 모두 통계적으로 유의한 정의 부호를 보이고 있어서 근로자 참여 방식간의 보완성 효과가 있다는 결론을 도출할 수 있었다. 이상의 분석 결과는 <표 4-1>에서 살펴본 외국의 선행연구들과도 대체로 일치하는 결론이다.

제4절 소 결

근로자 참여와 경영성과 간의 관계를 분석한 결과 근로자 참여 개별 관행도 노동생산성을 저해하지는 않는 것으로 나타났고, 근로자 참여 방식간에는 상호보완성 효과가 있는 것으로 나타났다. 기업이 근로자 참여를 도입할 유인은 이것이 최소한 경영성과를 저해하지 않아야 하는데, 분석 결과 근로자 참여는 경영성과를 저해하지는 않는 것으로 나타났고, 간접참가, 직접참가, 그리고 재무참가를 함께 도입할 경우에 경영성과를 더 많이 증진시킬 수 있다는 결론을 도출할 수 있었다.

제3장에서 살펴본 바와 같이 대체로 우리나라 제조업의 경우 근로자 참여의 정도는 높지 않은 것으로 나타났다. 보다 엄밀한 분석이 필요하고 근로자 참여가 수익성에 미치는 효과도 분석할 필요는 있지만, 이상의 분석 결과는 우리나라 제조업이 근로자 참여를 통해서 생산성을 증진시킬 수 있다는 점을 시사한다. 그리고 근로자 참여를 도입하는 경우 참여 방식간 상호 보완성을 고려해서 간접참가와 직접참가 그리고 재무참가를 함께 도입하는 것이 보다 효과적이라는 시사점도 제공한다.

제 5 장

근로자 참여와 개인성과

제 1 절 선행연구

1. 개 요

근로자 참여가 개별 근로자에게 어떤 영향을 미치는가는 근로자 개인의 근로생활의 질(QWL)만이 아니라 근로자 참여가 조직성과에 미치는 영향의 미시적 토대를 규명함과 동시에 근로자 참여의 장기적 생존과 관련해서 매우 중요한 과제이다. 일부에서 주장하듯이 근로자 참여가 스트레스에 의한 관리인가, 아니면 근로자의 근로생활의 질을 증진시키는가는 근로자 개인들에 있어서 매우 중요한 문제이다. 그리고 근로자 참여가 경영성과를 높인다면 이는 반드시 미시 수준에서 개인의 행위와 태도의 변화를 거쳐서 경영성으로 연결될 것이며, 근로자 참여의 장기적인 생존도 이것이 개별 근로자에 어느 정도 사회적·심리적·물질적 복지를 제공하느냐에 의해서 크게 영향을 받을 수 있다.

이처럼 근로자 참여가 개인에 미치는 영향은 여러 가지 의미에서 매우 중요하다고 하겠다. 그러나 대부분의 기존 연구는 근로자 참여가 경영성과, 그것도 생산성이나 재무적 성과에 미치는 영향을 주로 다루었다. 따라서 근로자 참여가 개인 근로자에 미치는 다양한 효과에 대한 실증연구는 국내외를 불문하고 부족하며, 최근에는 그 중요성이 인

식되면서 연구논문들이 제시되고 있는 실정이다. 최근 연구자들이 작업장 수준의 근로자 참여에 해당되는 고성과·참여적 작업시스템이 근로자 개인에 미치는 영향이나 비정규직에 미치는 영향들에 관심을 두면서 몇 편의 선행연구들이 있었고, 2000년을 전후해서 관련 연구들이 약간 증가하고 있다. 비정규직 관련 문제는 본고를 벗어나기 때문에 여기에서는 다루지 않기로 하겠다. 이하에서는 작업장 수준의 근로자 참여가 개별 근로자에 미치는 선행연구들을 요약하고, 이에 근거해서 연구과제를 도출하고자 한다.

2. 근로자 참여와 개인성과 선행연구

근로자 참여의 효과에 대한 초기 연구들은 근로자 참여가 과연 노사 간 권력 평등화(power equalization)를 가져오는가를 검증하고자 하였다. 연구 결과들은 복잡적이다. 예컨대, 근로자 대표를 통한 간접참가나 경영협의회의와 같은 법제상의 간접참가는 전문성이 뒷받침되지 않는 경우에는 오히려 노사간의 권력 격차를 증가시킬 수 있다(Mulder, 1971; Kavcic et al., 1971)는 연구들과, 근로자들의 의사결정 참가가 실질적인 권력 평등화를 가져온다는 연구(Abdek-Halim, 1983)도 있다.

근로자 참여가 개인에 미치는 영향에 대한 초기 연구 결과는 몇 편의 메타 분석(Meta-analysis) 논문에 집약되어 있다. Miller & Monge (1986)은 근로자 참여에 대한 106개의 선행연구들을 대상으로 근로자 참여가 성과와 근로자 만족에 미치는 영향을 검증하기 위해서 메타 분석을 실시하였다. 분석 결과 근로자 참여와 근로자 만족 간에는 상관관계의 평균이 0.34, 근로자 참여와 생산성 간에는 상관관계의 평균이 0.15로 나타났다. 이 연구의 결론은 근로자 참여는 근로자의 만족을 높고 근로자 만족이 생산성의 증가로 이어진다는 것이다. 한편 제4장에서 살펴본 바와 같이 Cotton et al.(1988)의 연구에서 비공식적인 참가와 종업원지주제는 근로자 만족을 높이는 것으로 나타났지만 나머지 참가 유형과 근로자 만족 간의 관계에 대해서는 뚜렷한 결론을 내리지 못하였다.

한편 이익분배가 근로자의 고용안정에 미치는 영향에 관한 연구나 근로자 참여가 이직률에 미치는 영향에 대한 연구도 있다. Wilson et al.(1990)은 영국의 엔지니어산업 52개 기업의 1978~82년간 기업 단위 자료를 사용해서 의사결정 참가 및 재무적 참가가 이직률에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 의사결정 참가는 유의하지 않지만 이직률을 줄여주고, 노동조합과 종업원지주제 그리고 이익분배는 통계적으로 유의한 수준에서 이직률을 낮추는 것으로 나타났다. Kruse(1991)는 2,976개 기업의 1971~85년간의 자료를 사용해서 이익배분이 고용 수준의 변화에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 제조업체의 경우 1971~85년간에 걸쳐서 이익배분을 실시하는 기업의 고용안정성이 높았지만 비제조업체의 경우 유의한 차이가 나타나지 않았다.

작업장 수준의 근로자 참여와 직접적으로 관련이 있는 선행연구들은 고성과·참여적 작업시스템 연구의 일환으로 1990년대 후반부터 본격적으로 이루어지기 시작한다.

Hodson(1996)은 작업조직에 대한 6개월 이상의 참여관찰(ethnography) 연구 86개로부터 총 108개의 사례를 추출하여 내용 분석을 통해서 작업조직이 근로자 경험에 미치는 영향을 분석하였다. 작업조직은 장인형, 직접감독, 조립라인, 관료제, 참여적 작업조직 등 5가지이다. 작업조직 유형은 차례로 블라우너가 기술발전의 궤도로 설정했던 인쇄, 섬유, 자동차, 화학 공정에 대응되는데, 다만 화학 공정을 최근의 변화를 반영해서 관료제와 참여적 작업조직으로 세분화하였다. 여기서 참여적 작업조직은 ‘업무관련 의사결정에 근로자를 적극적으로 참여시키는 경우’이다. 근로자 경험은 직무만족, 자부심, 특유기능, 자발적 노력(effort bargaining)으로 구성된 과업관련 경험과 연대성, 비공식적 훈련, 우정(social friendship)으로 구성된 동료관련 경험으로 측정하였다. 분석 결과, 블라우너의 가설 즉 기술발전과 근로자 소외 간의 U자형 가설은 자발적 노력을 제외하면 특히 동료관련 경험들의 경우 참여적 작업조직의 점수가 높지 않아서 부분적으로 지지되었으며, 엄밀하게는 U자형의 관계가 아니라 J-대칭형(reverse J) 형태를 취하였다. 다만, 저자는 참여적 작업조직이 아직 맹아기이기 때문에 단정적인 결론은 유보하였다.

Parker et al.(1997)은 JIT와 TQM을 도입했지만 근로자의 자율을 확대하지 않았던 자동차 시트제조업체의 근로자 35명과, JIT-TQM을 도입하면서 자율작업팀의 도입, 작업팀원들의 품질 업무통합, 다기능화 등을 포함해서 근로자 자율을 확대한 경우의 근로자 46명에 대한 연구를 통해서, 근로자 자율이 확대되지 않고 생산방식만 변한 경우에는 전략 지향성만 증가하고 역할 지향성의 변화는 없었음에 비해서, 생산방식의 변화가 근로자 자율의 확대를 수반한 경우에는 전략 지향성과 동시에 역할 지향성이 모두 증가했다는 사실을 발견했다. 다만, 후자의 경우 보전 담당원의 경우에는 보전 업무가 생산직 근로자로 넘어가면서 탈숙련화되었기 때문에 전략 지향성은 높아졌지만 역할 지향성은 변화가 없었다.

여기에서 전략 지향성(strategic orientation)이란 근로자들이 기업의 전략 목표로부터 도출되는 새로운 원리들을 이해하고 수용하는 정도를 의미하며, 역할 지향성(role orientation)은 근로자들이 전략 지향성에서 파생되는 자신의 역할 수행과 관련해서 생산에 대한 책임감과 역할 수행에 필요한 생산 지식의 필요성을 인식하는 정도를 말한다. 이 연구는 생산방식에 따른 작업방식의 변화는 과업구조 및 권한 관계의 재구조화를 요구하고, 특히 역할 지향성을 제고하기 위해서는 근로자 자율을 확대할 필요가 있다는 점을 시사한다. 결국 생산기법이나 작업방식의 문제가 아니라 사람과 조직의 변화가 핵심이라는 것이다.

Cappelli & Rogovsky(1998)는 1992년 미국의 8개 기업 감독자 91명과 이와 매칭된 작업자 342명에 대한 설문조사를 통해서 근로자 참여가 근로자의 조직시민행동(OCB)에 미치는 영향을 연구하였다. 근로자 참여는 작업조직과 인사관리로 구분하였다. 작업조직 참여는 근로자가 작업수행 방식, 품질관리, 작업집단내 과업 할당, 작업 시작 및 종료 시간 결정에 미치는 영향력으로 측정하였고, 인사관리에 대한 근로자참여는 충원 요건, 동료의 승진, 채용, 훈련방법, 안전과 관련된 사안에 대한 근로자의 영향력 정도로 측정하였다. 분석 결과 작업조직 참가와 인사관리 참가 중 전자만 조직시민행동과 유의한 정의 관계가 있었고, 직무특성을 매개로 한 모형에서도 작업조직 참가가 직무특성에 모두

유의한 관계가 있는 반면, 인사관리 참가는 부분적으로만 유의한 관계가 있었으며, 직무특성은 조직시민행동에 부분적으로만 유의한 관계가 있었다.

Berg(1999)는 미국의 18개 철강산업 1,355명에 대한 설문조사 자료를 사용해서 고성과 작업시스템이 직무만족에 미치는 영향을 분석하였다. 종속 변수는 전반 만족이며, 고성과 작업시스템은 자율작업팀원 여부, 오프라인 참가, 커뮤니케이션, 공식 및 비공식 훈련 여부로 측정하였다. 분석 결과 자율작업팀, 오프라인 참가, 비공식 훈련은 직무만족을 유의하게 증가시키고, 이와 함께 가정생활에 대한 배려와 협력적 노사관계 분위기 등도 역시 근로자 직무만족을 증가시킨다는 사실을 발견하였다.

Appelbaum et al.(2000)은 미국의 철강, 섬유, 의료기기 산업에 속한 40개 공장 4,374명의 근로자에 대한 설문조사를 통해서 고성과 작업시스템이 근로자의 심리적 변수에 미치는 영향을 연구하였는데, 이는 이 분야에서의 최초의 포괄적인 연구라고 평가할 수 있다. 이들은 고성과 작업시스템을 참여기회(opportunity to participate)를 핵심으로 하고 나머지 2개의 구성요소로서 숙련과 동기부여를 위한 인센티브로 구성된 것으로 보았다. 참여기회는 자율성, 자율작업팀 소속 여부, 오프라인(off-line)팀 소속 여부, 의사소통 기회로 측정하였고, 숙련은 (비)공식적 훈련 수혜 여부, 근속년수, 교육 수준으로 측정하였으며, 동기부여/인센티브는 고용보장 정도, 기업의 경쟁력 정도, 경영정보 공유 정도, 승진기회 유무, 임금 수준 및 공정성으로 측정하였다. 고성과 작업시스템이 근로자에 미치는 영향은 경영자에 대한 신뢰, 내재적 보상, 조직몰입, 직무만족, 직무스트레스 등 5가지로 측정하였고, 신뢰와 내재적 보상이 나머지 작업시스템과 나머지 3개 변수간을 매개하는 것으로 보았다.

분석 결과 고성과 작업시스템의 구성요소는 신뢰와 내재적 만족 그리고 직무만족과 조직몰입을 높이는 반면, 직무스트레스를 증가시키지 않았고, 신뢰와 내재적 만족의 매개효과도 지지되었다. 그러나 Appelbaum et al.(2000)의 연구에서는 이들이 핵심적인 변수로 설정했던 참여기회

가 실제로는 재량적 노력을 발휘하기 위한 기회를 의미함에도 불구하고, 참여적 작업시스템이 재량적 노력에 미치는 영향에 대해서는 실증하지 않았다는 한계가 있다.

Boselie et al.(2000)은 2000년 네덜란드의 Flex Company 근로자 2,247명의 개인 단위 설문조사 자료를 통해서 전념형 인사관리 시스템이 고용 불안감과 경영의사결정에 대한 신뢰에 미치는 영향을 분석하였다. 전념형 인사관리 시스템의 5차원은 보상, 근로자 참여, 교육훈련, 정보공유, 감독의 지원 등인데 분석 결과 5차원이 모두 고용 불안감 및 경영의사결정에 대한 신뢰와 유의한 관계가 나타났다. 예컨대, 근로자 참여가 높은 경우 고용 불안감을 낮게 지각하는 반면 신뢰는 높게 나타났다.

Godard(2001)은 1997년 퀘벡을 제외한 캐나다 전체 근로자에 대한 무작위 전화 설문조사를 통해서(N=508) 고성능 작업시스템이 근로자에 미치는 다양한 효과를 분석하였다. 그는 고성능 작업시스템을 대안적 작업관행으로 명명하면서 이를 JIT, 리엔지니어링, 품질경영과 같은 프로그램, 로테이션, 다기능화, 팀 자율성, 팀 책임성으로 구성되는 온라인, 정보공유, 품질관리서클, 노사공동위원회의 오프라인, 그리고 이익분배와 집단성과급으로 구성되는 경제적 보상이라는 4가지 영역으로 측정하였다. 근로자에 미치는 영향은 직접적인 작업 경험과 이로부터 파생되는 결과의 두 영역으로 구분하였으며, 전자로는 소속감, 과업몰입, 엠파워먼트, 과업 부하(work load), 스트레스를, 그리고 후자로는 피로도, 자부심, 직무만족, 조직몰입, 동기부여, 조직시민행동 등을 측정하였다.

분석 결과 대안적 작업관행지수는 대체로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 대안적 작업관행지수의 제공 항은 대부분 근로자에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 나아가, 포화점이 평균 2.7점으로 5점 만점의 대안적 작업관행지수를 고려하면 대안적 작업관행은 상대적으로 낮은 수준에서 근로자에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나, 이른바 대안적 작업관행의 수확체감 현상이 나타났다. 그러나 Godard(2001)의 경우는 성과급을 제외하면 보완제인 인사관리 관

행들을 측정하지 않았다는 중요한 한계가 있다. 예컨대, 인사관행들의 보완성 효과가 있는 경우에도 위와 유사한 결과가 도출되었는지에 대한 규명이 필요하다.

Bailey et al.(2001)은 Appelbaum et al.(2000)의 자료를 사용해서 참여적 작업시스템이 근로자의 임금 수준에 미치는 영향을 분석한 결과 참여적 작업시스템은 근로자 임금을 증진시킨다는 사실을 발견하였다. 보다 구체적으로 살펴보면 고성과 작업시스템지수는 전체 산업, 철강 산업, 의류산업의 경우 근로자의 임금 수준과 정(+)의 관계가 나타났지만 의료 및 광학기기의 경우 학력이 통제되면서 그 효과가 사라졌다. 고성과 작업시스템의 개별 영역들을 보면 팀 작업은 의류산업에서, 오프라인 참가는 철강산업에서, 커뮤니케이션과 자율은 의류와 철강산업에서 근로자의 임금과 정의 관계를 보였다. 이상의 결과는 고성과 · 참여적 작업시스템은 근로자 숙련의 증진과 참여를 통한 경영성과 향상을 통해서 근로자의 임금을 상승시키거나, 근로자의 진심을 얻기 위해 기업이 고임금이나 성과배분 또는 양자를 동시에 활용하기 때문에 근로자의 임금을 상승시킬 수 있다는 점을 시사한다.

Colvin et al.(2001)은 354개의 텔레콤 사업장에 대한 설문조사를 통해서 고성과 작업시스템이 중간관리자의 임금 및 중간관리자와 근로자 간의 임금격차에 미치는 영향을 연구하였다. 이들은 고성과 작업관행을 근로자의 숙련 수준, 신기술의 활용 정도, 오프라인 및 온라인 팀 작업, 그리고 성과배분으로 측정하였다. 분석 결과 중간관리자의 임금 수준은 근로자의 기본급, 근로자 숙련, 정보기술, 그리고 성과배분과는 정의 관계를 보인 반면, 온라인 및 오프라인 팀 작업과는 모두 부의 관계를 보였다. 일선근로자와 중간관리자 간의 임금격차는 노동조합, 근로자 숙련수준, 온라인 및 오프라인 팀 작업, 성과배분과는 부(-)의 관계를 보인 반면, 정보기술의 활용 정도와는 정(+)의 관계를 보였다. 정보기술의 활용 정도를 제외하면 이상의 분석 결과는 근로자 참여 관행이 중간관리자와 일선근로자 간의 임금격차를 줄인다는 연구 결과로 요약할 수 있다. 결국 근로자 참여의 증진, 특히 작업장 수준에서의 직접참가의 증진은 근로자와 중간관리자 간의 '차이'를 좁혀나갈 뿐만 아

니라 Parker et al(1997)의 연구 결과에서처럼 근로자의 마인드 자체가 이미 경영자와 같이 전략적인 마인드를 갖도록 하는 것임을 알 수 있다.

Hodson(2002)은 근로자 참여에 대한 94개의 참여관찰 사례로부터 122개의 사례를 추출, 내용을 분석하여 근로자 참여 유형이 근로자 경험에 미치는 영향을 분석하였다. 근로자 참여 유형은 근로자 소유 또는 종업원지주제, 노사공동 프로그램, 장인적(craft) 조직인 전통적 팀, 자율작업팀과 같은 경영자 주도팀, 감독의 직접 통제에 의존하는 무참가 등 5가지 유형이다. 다만, 여기서 전통적 팀은 장인적 조직이며, 통상적인 의미에서의 전통적인 작업조직은 감독의 직접 통제에 의존하는 무참가임에 유의할 필요가 있다. 근로자 경험은 노동에 대한 자부심, 직무만족, 노동의 유의미성, 비공식 훈련, 기업특유 기능, 창의성, 협력의 긍정적인 경험과, 고용불안, 복리후생, 자율, 내부 갈등, 연대성, 자의적 감독, 경영진과의 갈등 등의 부정적 경험으로 측정하였다. 분석 결과 4가지 근로자 참여 방식은 무참가에 비해서 긍정적 경험을 높이고 부정적 경험을 낮추는 것으로 나타났다. 그러나 경영자 주도의 팀은 전통적 팀에 비해서 노동의 자부심, 직무만족, 노동의 의미, 비공식 훈련이 유의하게 낮았고 협력은 근로자 소유에 비해서 낮았으며, 단지 파업은 다른 세 가지 참여 방식에 비해서 유의하게 낮았다. 저자는 파업이 낮다는 것은 경영자 주도팀을 노조 대체용으로 활용하려는 경영자의 의도가 있기 때문인 것으로 해석하였다. 부정적 경험을 비교해도 경영자 주도팀은 전통적 팀에 비해서 자율과 연대성이 유의하게 낮았다.

3. 근로자 참여와 개인성과 선행연구 요약 및 연구과제

근로자 참여가 개인에 미치는 영향에 대한 선행연구들을 요약하면 <표 5-1>과 같다. 최근 연구의 특징은 작업장 수준의 근로자 참여가 개인에 미치는 영향을 많이 다루고 있다.

작업장 수준의 근로자 참여는 참여적 작업시스템(high-involvement work system)으로 요약할 수 있다. 참여적 작업시스템은 참여적 작업 조직과 이를 보완하는 전담 지향적 인사관리로 구성되어 있으며, 그

핵심은 작업장에서의 근로자 의사결정 참가이다.

여기서 참여적 작업조직은 제3장에서 살펴본 작업장 참가에 해당되고, 정보공유와 재무참가는 전념 지향적 인사관리에 포함되며, 근로자 대표를 통한 간접참가는 개인 단위에서 지각하는 정보공유에 반영된다. 이처럼 작업장 수준의 근로자 개인의 관점에서 본다면 근로자 참여는 참여적 작업시스템으로 집약된다고 하겠다.

〈표 5-1〉 근로자 참여와 개인성과 간의 관계에 대한 선행연구 요약

연구자	자료	근로자 참여	분석결과
Miller & Monge(1986)	메타 분석 (106개 연구)	의사결정 참가	근로자 만족과 정(+)
Hodson(1996)	내용 분석 (108개 사례)	작업조직 5유형	과업관련 경험 및 동료관련 경험과 비선형 관계(reverse J)
Parker et al. (1997)	영국 (N=81명)	JIT-TQM,SMT 등	자율확대시 전략 지향성 및 역할 지향성 모두 증가
Cappelli & Rogovsky(1998)	미국 (N=342명)	작업조직 및 인사관리에 대한 결정 참여	작업조직상의 참여만 조직시민행동(OCB)과 정(+)
Berg(1999)	미국 (N=1,355명)	참여적 작업시스템 (4개 관행)	자율작업팀, 오프라인참가, 비공식훈련이 직무만족 증가
Appelbaum et al. (2000)	미국 (N=4,374명)	참여적 작업시스템	신뢰, 내재적보상, 직무만족, 조직몰입을 증가시킴.
Boselie et al. (2000)	네덜란드 (N=2,247명)	몰입형 인사관리 (근로자참여 포함)	근로자참여는 경영의사결정에 대한 신뢰 증가 및 고용 불안감 감소
Godard(2001)	캐나다 (N=508)	참여적 작업시스템	각종 심리적 변수에 대해서 비선형관계(역 U)가 나타남.
Bailey et al. (2001)	미국 (N=4,374명)	참여적 작업시스템	근로자 임금 증가시킴.
Colvin et al. (2001)	미국기업 (N=354)	참여적 작업시스템	생산직 근로자와 중간관리자 간의 임금 격차를 감소시킴.
Hodson(2002)	내용 분석 (122개 사례)	근로자참여 5유형	근로자 참여는 긍정적인 노동경험 증가 및 부정적 노동경험 감소. 경영자 주도 팀은 장인형팀에 비해서 긍정적 효과가 낮게 나타남.

그런데 지금까지 참여적 작업시스템에 대한 연구들은 현장관리자의 리더십에 주목하지 않았다. 참여적 작업시스템의 구성요소인 작업조직과 인사관리가 투입물로서의 관행(practices)이라면 현장관리자의 리더십은 프로세스(process)에 해당된다. 따라서 투입물인 관행이 제대로

작동하느냐의 여부는 프로세스 변수인 현장관리자의 리더십에 의해서 크게 좌우된다고 볼 수 있다. 이와는 달리 집단 유효성 연구에서는 팀 리더의 중요성이 일찍부터 강조되어 왔으며, 특히 자율작업팀과 관련해서 셀프리더십이 강조되어 왔다(Manz & Sims, 1987). 학술적 차원에서 참여적 작업시스템 연구와 집단 유효성 연구 간의 ‘대화’를 위해서도 근로자 참여 연구에 리더십을 포함시키는 것이 필요하다. 게다가 셀프리더십은 그 용어로부터 알 수 있듯이 근로자 자율을 핵심으로 하고 있기 때문에 작업장 수준에서의 근로자 참여와 불가분의 관계에 있다. 이상의 맥락에서 본 연구는 셀프리더십을 작업장 수준 근로자 참여의 중요한 구성요인으로 설정하고 작업장 수준 근로자 참여를 크게 셀프리더십, 작업조직, 인사관리 등 3개로 구분하고자 한다.

이와 함께 여기에서는 근로자 참여와 개인 수준의 다양한 성과 변수 간의 관계를 살펴보고자 한다. 지금까지 참여적 작업관행이 성과를 높이는 미시 기제에 대한 논의들은 작업장 수준의 근로자 참여 내지 참여적 작업관행들이 개인 수준의 능력, 동기, 엠파워먼트, 전략지원을 높인다는 것으로 요약할 수 있으며, 보다 구체적으로는 개인의 재량적 노력(discretionary effort) 발휘를 증진시키고, 문제해결에 대한 신속한 대응이나 문제예방 능력 증진을 포함한 다양한 학습을 촉진시키고, 근로자간 협력을 증진시키며, 엠파워먼트를 증진시킴으로써 노동에 대한 태도를 변화시킨다는 것으로 요약할 수 있다. 그러나 이에 대한 포괄적인 검증은 극히 부족한 실정이다. 예컨대, Appelbaum et al.(2000)은 근로자의 재량적 노력 발휘가 성과를 높이는 핵심 변수라고 주장하면서도 실제로는 이를 검증하지 않았다.

게다가, 경영자에 대한 신뢰 연구는 있지만 권한의 정당성 인식이나 노사관계에 대한 태도와 같은 중요한 변수를 취급하지 않았다. 근로자 참여에 대한 고전적인 문제는 노동조합에 미치는 영향이며, 이는 참여적 작업시스템에 대해서도 마찬가지이다. 과연 근로자 참여는 노동조합 대체용인가, 아니면 노동조합운동과 상호보완적일 수 있는가는 여러 가지 측면에서 매우 중요한 연구과제라고 할 수 있다. 만일 노동조합의 힘을 약화시키는 노동조합 대체용이나 기피용이라면 작업장 수준

의 근로자 참여는 노동조합의 반대로 인해서 제대로 정착하기 힘들 것이며, 그 반대의 경우라면 경영자는 노동조합과 함께 이를 추구해야 그 효과를 극대화할 수 있을 것이다(노병직·김동배, 2002). 그러나 참여적 작업시스템에 대한 연구들은 경영성과에 미치는 영향에 주목하였고 이것이 노동조합에 미치는 영향에 대해서는 침묵했던 경향이 있다(Godard & Delaney, 2000). 따라서 여기에서는 작업장 수준의 근로자 참여가 노사관계에 미치는 영향의 일환으로서 노사관계관에 미치는 영향과 경영권한의 정당성 인식에 미치는 영향도 아울러 알아보고자 한다.

제 2 절 근로자 참여와 개인성과의 실태

1. 자 료

제5장에서는 근로자 참여경영이 개인 수준의 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 분석에 사용된 자료는 한국노동연구원에서 2002년에 실시한 자동차 부품회사를 대상으로 실시한 설문조사 자료이다.

모집단은 300인 이상 규모의 자동차 부품제조업체 86개 사업장인데, 전화를 통해서 설문 응답을 승낙한 업체는 총 59개 사업장이다. 이 사업장들을 대상으로 10월 15일까지 설문지를 우편으로 발송하였고 11월 15일까지 총 43개 사업장으로부터 설문지를 회수하였다.

설문지는 크게 3종류로 구성되어 있다. 사업장 단위의 근로자 참여 현황을 질문한 사업장용, 작업조별 조장을 포함한 5명씩이 응답한 개인 설문지, 그리고 작업조를 관리하는 현장관리자(작업반장)의 설문지가 그것이다. 사업장용 설문지는 공장장이나 인사노무 담당자, 현장관리자용 설문지는 작업반장, 개별 근로자용 설문지는 해당 작업반장 산하 조장을 포함한 조원들이 응답하도록 하였다. 대체로 하나의 작업반 산하에 적게는 2개 조에서 많게는 6개 정도의 작업조가 있었는데, 작업조 숫자에 맞추어 개인용 설문지를 발송하였다. 따라서 사업장별 개

인용 설문지는 적게는 10부에서 많게는 30부도 있다.

이 중 사업장용 설문지는 총 40개가 회수되었고, 작업조원 설문지는 43개 회사에서 784개, 그리고 현장관리자용 설문지는 42개가 회수되었다. 응답업체의 개요는 <표 5-2>와 같고, 개인별 특성은 <표 5-3>과 같다.

먼저 회사 특성을 보면 300인 이상 사업체임을 반영해서 평균 종업원 숫자가 674명이며 회사의 업력도 27년 정도로 오래된 기업들이다. 대부분 남성 작업자들로 구성되어 있으며, 생산직 내 여성의 비율은

<표 5-2> 기업체 현황

		N	평균	표준편차
회사 연령		40	27.05	12.60
인원현황	근로자 총원	40	674.98	441.81
	생산기능직 인원	39	444.15	287.32
	생산직 내 남성	39	362.85	253.06
	생산직 내 여성	39	57.74	67.29
	비정규직	40	45.43	82.99
생산직 평균근속년수		39	9.33	3.52
생산직 월평균 이직률(%)		38	1.68	1.98

<표 5-3> 개인 응답자 현황

		빈 도	비 율
연령별	20대	178	22.7
	30대	382	48.7
	40대 이상	220	28.1
	무응답	4	.5
성 별	여성	101	12.9
	남성	665	84.8
	무응답	18	2.3
혼인 여부별	미혼	227	29.0
	기혼	515	65.7
	무응답	42	5.4
직급별	조원	616	78.6
	조장	168	21.4
조합원 여부별	비조합원	139	17.7
	조합원	645	82.3

비정규직의 비율과 비슷하게 적게 나타나고 있다. 생산직의 평균 근속 연수는 회사의 업력을 반영해서 9년 이상으로 나타나고 있으며, 월평균 이직률은 1.7% 정도로 낮게 나타나고 있다.

응답자의 인구통계적 특성은 앞에서 살펴본 사업체 특성을 반영하고 있는 것으로 보인다. 연령대별로는 20대가 가장 적고 연령대를 반영해서 기혼이 65% 정도 높게 나타나고 있으며, 여성의 비율은 13% 정도에 불과하다. 직급별로는 조장의 비율이 약 21% 정도로 나타나고 있는데, 이 비율은 각 조별로 조장을 포함해서 대략 5명씩 응답하도록 요청했기 때문인 것으로 보인다. 대부분의 사업체에 노동조합이 구성되어 있기 때문에 조합원의 비율이 82.3%로 높게 나타나고 있다.

2. 근로자참여의 실태

가. 사업체 근로자 참여 실태

생산방식 및 생산기법의 특징은 개인 수준의 근로자 참여와 밀접한 관계가 있다. 개인 수준의 근로자 참여는 생산 과정이 요구하는 근로자의 역할에 의해서 일차적으로 규정되고, 생산 과정에서의 근로자 역할은 무엇보다도 생산 과정 자체의 특징에 의해서 규정되기 때문이다. 예컨대, 작업장 수준의 근로자 참여 중 보전업무와 품질업무의 통합 정도는 전사적 품질관리(TQM)나 전사적 설비보전(TPM) 프로그램의 도입과 밀접한 관련이 있다. 응답업체의 생산 과정상의 특징을 파악하기 위해서 몇 가지 생산기법의 도입 및 도입년도에 대한 응답 현황을 보면 <표 5-4>와 같다.

생산기법의 도입 현황을 보면 품질관리기법인 TQC/TQM과 6-Sigma의 도입률이 매우 높게 나타나고 있으며, 전자의 경우 도입년도가 오래되었음에 비해서 후자는 최근에 급속히 도입되고 있는 것으로 나타났다. 예컨대, TQC/TQM을 가정 먼저 도입했다고 응답한 기업은 그 도입년도가 1975년이었다고 응답했음에 비해서 6-Sigma의 경우 20개의 기업이 2000년도에 도입했다고 응답하였다. 1975년은 표준협회에서

〈표 5-4〉 조사대상 업체의 생산 특성

		N	도 입	도입년수
생산기법 도입현황	6-Sigma	40	77.5%	1.40
	BPR	40	22.5%	3.67
	JIT	40	67.5%	8.42
	TQC/TQM	40	85.0%	13.73
	TPM	40	72.5%	10.04
		N	평 균	표준편차
자동화율(%)		40	48.50	22.59
3년간 제품혁신건수		37	37.16	61.37
주력제품 특성(5점)	가격저렴	38	3.39	1.03
	품질우수	38	4.08	0.63
	품목다양	38	3.95	0.73
	신제품개발속도 빠름	38	3.74	0.76
	기술력 우수	38	4.00	0.70
매출액 중 수출액 비중(%)		38	25.18	20.62

주: 도입년수=(2002-도입년도).

품질분임조 등록을 받기 시작하면서 우리나라 제조업에 TQC가 확산되기 시작한 시점이다. 따라서 최근 자동차 부품업체에 있어서 품질경영의 화두는 TQC/TQM에서 6-Sigma로 이동하고 있는 것으로 보인다.

전사적 설비보전 프로그램의 평균 도입년수도 10년에 달하고 있는데 가장 먼저 도입했다고 응답한 기업의 도입년수가 1978년이다. 기록에 의하면 TPM은 한국표준협회가 1988년 일본플랜트메인テナンス협회(JIPM)와 연계하여 협회에 PM 지도실을 설치하면서부터 우리나라 제조업체에 확산되기 시작했음을 고려하면 자동차 부품 사업장의 경우 이보다 먼저 TPM 프로그램이 도입되어 있었다고 볼 수 있다. 적기생산시스템(JIT)을 가장 먼저 도입했다고 응답한 기업은 그 도입년수가 1980년이라고 응답하였고, 도입 빈도가 가장 낮은 BPR을 가장 먼저 도입했다고 응답한 기업은 그 도입년수가 1992년인 것으로 나타났다.

조사대상 업체의 자동화율은 48.5% 정도로 나타나고 있는데 편차도 크게 나타나고 있다. 지난 3년간 제품혁신건수가 평균 37건 정도로 나타나고 있어서, 연간 10건 이상의 신제품 개발이 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 이와 함께 high-road-strategy 경쟁전략을 측정하기

위한 주력제품의 특성에 대한 항목을 보면 대기업 자동차 부품회사의 특성을 반영해서 품질과 기술력이 상당히 높은 것으로 나타나고 있다. 매출액 중 수출액의 비중은 약 25% 정도로 나타나고 있는 점은 대부분 주요 거래처가 국내 자동차 회사임을 반영하는 것으로 보인다.

<표 5-5>는 조사대상 업체의 작업조직 현황을 요약한 것이다. 우선 과업 통합의 정도를 보면 직접부문 생산직 근로자의 품질업무 통합이 가장 높게 나타난다. 이것은 <표 5-3>에서 살펴본 주력제품의 특성과도 일치하는 결과이다. 품질업무의 통합 정도가 높은 배경에는 완성차 업체의 품질경영에 대한 지속적인 지도도 중요한 역할을 한 것으로 추정된다.

〈표 5-5〉 작업조직 현황

		N	평균	표준편차
과업 통합	생산직(직접) 보전업무 담당(5점)	40	2.18	0.71
	생산직 품질업무 담당(5점)	40	3.25	0.78
	생산직 로테이션 정도(5점)	40	3.00	1.15
	생산직 로테이션 해당 비율(%)	40	21.38	21.30
작업장 참가	소집단활동 참가비율(%)	39	43.21	34.90
	소집단 연간 문제해결건수	34	71.94	157.58
	연간 인당 제안건수	38	5.93	5.80
	제안 채택률(%)	38	50.39	27.62
작업조 자율(5점)	작업방법	38	2.39	0.89
	작업속도	38	2.24	0.82
	작업량	38	2.08	0.88
	작업시간/초과근무	38	2.47	0.89
	조원 로테이션	37	2.54	0.80
	조원간 업무배분	38	3.05	0.90
	조원의 훈련	38	2.39	0.79
	결원시 인원보충	38	1.89	0.61
	신입조원 채용	38	1.63	0.54
	조원 고충처리	38	2.05	0.66
	조원 인사고과	36	2.06	0.63
	조원 근태관리	38	2.58	0.60

주: 작업조의 자율은 1= 과장급 단독 결정, 3= 반장 단독 결정, 5=작업조원 자율 결정.

품질업무에 비해서 직접부문 생산직 근로자의 보전업무 통합 정도는 상대적으로 낮게 나타나고 있는데, 이는 자동화로 인해 기계설비가 단순한 기계가 아니라 전자장비화되면서 보전업무를 전문적인 공학적 지식이나 보전 지식을 갖춘 전문부서가 담당하게 되었기 때문이다. 생산직 근로자 중 로테이션을 하고 있는 근로자는 21% 정도로 나타나고 있으며, 로테이션의 범위는 대체로 작업조 내에서 자주 한다(3점)인 것으로 나타나고 있다.

작업장 참가 실태를 보면 소집단활동에 참가하는 근로자의 비율은 43% 정도로 나타나고 있고, 소집단활동에 의한 연간 문제해결건수는 71건으로 나타나고 있다. 이 수치는 소집단별 평균 문제해결건수가 아니라 총 문제해결건수로 보인다. 연간 인당 제안건수는 5.9건 정도로 나타나고 있으며 제안 채택률은 50% 정도로 나타나고 있다.

작업조직의 나머지 차원인 작업조의 자율은 조원간 업무배분을 제외하면 전부 3점 미만으로 나타나고 있는데, 여기에서 3점은 작업반장과 같은 일선관리자가 결정 권한을 갖는 경우를 말한다. 특히 인원보충이나 채용과 같은 인사관리와 관련된 사항의 경우 2점 미만으로서 가장 낮게 나타나고 있다.

<표 5-6>은 조사대상 업체의 생산직 인사관리 현황을 요약한 것이다. 인사고과의 승진 반영률은 36% 정도로 나타나는 반면, 이에 근거한 보상차등률은 5% 정도에 불과한 것으로 나타났다. 여기에서 생산직 인사고과가 없다고 응답한 경우는 12.5%인데 이 경우에는 0의 값을 부여하였다. 지난해 재직자 Off-JT는 약 85% 그리고 재직자 OJT는 80% 정도가 실시한 것으로 나타났다. 재직자 Off-JT 수혜비율이 평균 32%이고 그 경우 평균 훈련시간이 24시간 정도이기 때문에 연간 1인당 Off-JT 훈련시간을 추정하면 약 8시간 정도이다.

생산직 출신 과장급 이상 관리자 비율은 5% 미만으로 나타나고 있다. 고용 보장에 대해서는 67.5%가 고용을 보장하고 있다고 응답했고, 30%가 특별한 사정이 없는 한 고용을 보장한다고 응답한 반면, 나머지 2.5%만 고용을 보장하지 않고 있다고 응답하였다.

생산직 임금과 관련해서 생산직 월급제가 없다고 응답한 경우는

〈표 5-6〉 인사관리 현황

		N	평 균	표준편차
선발	선발도구 숫자	40	3.50	1.41
	엄격 선발 정도(5점)	40	3.53	0.82
인사 고과	고과점수 승진 반영률(%)	40	36.63	22.74
	고과에 의한 보상 차등률(%)	39	5.51	9.34
교육 훈련	지난해 Off-JT 실시 여부	38	0.84	0.37
	지난해 Off-JT 수혜 비율(%)	38	32.05	33.00
	지난해 Off-JT 평균시간	38	24.47	19.14
	지난해 OJT 실시 여부	35	0.80	0.41
	지난해 OJT 수혜 비율(%)	36	4.44	3.61
	지난해 OJT 평균시간	36	11.44	12.04
	신입사원 훈련시간	40	11.44	10.20
생산직 출신 관리자 비율 (%)		40	4.83	4.36
고용보장 정도(3점)		40	1.65	0.53
보상	생산직 월급제 적용 비율(%)	40	18.75	25.06
	기본급 중 숙련급 비중(%)	40	9.75	13.66
	동종업체 대비 임금 수준(5점)	40	2.20	0.72
채무 참가	연봉 중 성과배분액 비중(%)	40	5.41	4.16
	우리사주 지분율(%)	40	1.79	3.36

주: 고용보장 정도는 0= 없음, 1=특별한 사정이 없는 한 고용보장, 2= 고용보장

25%이며 이를 '0'으로 간주하고 계산하면 월급제를 적용받는 생산직 근로자의 비율은 약 19%이다. 성과배분제가 없다고 응답한 경우는 22.5%이며 이 경우를 '0'으로 간주하고 계산하면 연간 임금총액에서 성과배분액이 차지하는 비율은 약 5.4%이다. 우리사주제가 없다고 응답한 경우는 67.5%이며, 이를 '0'으로 간주하고 계산하면 우리사주 지분율은 약 1.8%이다.

노사관계 및 근로자 의사결정 참가 실태를 요약하면 <표 5-7>과 같다. 응답업체 중 노동조합이 없는 경우는 2개에 불과하고, 전반적인 노사관계 상태에 대해서는 대립적-협력적의 중간에서 약간 협력적인 편인 3.6점 정도로 나타나고 있다. 근로자들이 직접 경영정보를 접하거나 경영자와 대화할 수 있는 의사소통 채널이나 관행 중에서 가장 많이 활용하는 세 가지를 순서대로 열거하면 직제 라인상의 정기적인 회합

을 통한 경영정보의 공유, 경영자의 현장 순시 및 이 과정에서 근로자와의 대화, 그리고 종업원 간담회이다.

근로자 참여의 깊이를 Dachler & Wilpert(1978)의 영향력 척도(IPC)를 사용해서 측정한 결과 고용조정, 성과배분, 복리후생의 경우 근로자측 의견반영 정도를 넘어 거부권을 행사할 수 있는 수준에 근접할 정도의 참가가 이루어지고 있는 것으로 나타났고, 경영계획과 신기계·

〈표 5-7〉 노사관계 및 근로자 의사결정 참가 현황

		N	평 균	표준편차
노조 유무		40	0.95	0.22
전반적 노사관계 상태(5점)		39	3.62	1.04
노사간 평소 대화 활성화(5점)		39	3.67	0.70
개별적 정보공유 관행 유무	종업원간담회	39	0.77	0.43
	근로자 태도조사	39	0.36	0.49
	경영정보 소식지	39	0.54	0.51
	현장 순시 및 대화	39	0.82	0.39
	핫라인 운영	39	0.49	0.51
	팀회합 통한 정보공유	39	0.85	0.37
	비공식적 대화모임	39	0.36	0.49
근로자 참여 깊이(6점) ¹⁾	경영계획	38	2.71	1.14
	신기계설비 도입	38	2.79	1.23
	경영혁신운동	37	3.14	1.08
	생산성향상	37	3.84	1.26
	작업조직 개편	37	3.43	1.24
	소집단활동	37	3.38	1.30
	인사노무제도 개선	35	3.31	1.55
	근로자 훈련	37	3.32	1.18
	성과배분	37	4.70	1.47
	복리후생	37	4.70	1.33
	고용조정	37	4.89	1.41
근로자대표 참가(3점)	경영회의 참석(4점)	39	2.44	1.02
	이사회 참관 ²⁾	39	0.28	0.51

주: 1) 1= 사전에 정보도 없음, 2= 사전에 정보만 제공, 3= 사전정보 제공과 의견개진, 4= 3과 함께 의견을 결정에 고려, 5= 4와 함께 거부권 행사, 6= 노사공동 결정.

2) 이사회 참관 0= 전혀 참관 안함, 1= 제한된 사안 참관, 2= 모든 사안 참관.

설비의 도입이 정보제공 수준에 머무르고 있는 것을 제외하면 나머지 대부분의 항목에 대해서는 사전에 정보를 제공받고 반영 여부에 관계 없이 의견 개진을 하는 수준인 것으로 나타났다.

또 다른 간접참가 방식으로서 근로자 대표의 이사회 참관과 경영회의 참가를 질문하였다. 이사회 참가의 경우 전혀 참관하지 않는다 72.5%, 근로자 복지 등 제한된 사안에 대해서만 참관한다 22.5%, 모든 사안에 대해서 참관한다는 2.5%에 불과한 것으로 나타났다. 주요 경영회의 참석의 경우 가끔 참석한다가 35%, 거의 대부분 참석한다는 15%로 나타났으며, 나머지는 전혀 또는 거의 참석하지 않는다고 응답하였다.

나. 개별 근로자 참여 실태

1) 근로자 참여 관행

<표 5-8>은 작업장 수준 근로자 참여 변수들의 측정 및 기술통계치를 요약한 것이다. 먼저 셀프리더십은 Manz & Sims(1987)의 셀프 리더십 6개 차원 22개 측정 항목을 각 차원별 2개 항목으로 총 12개 항목으로 줄여서 측정하였다. 셀프리더십의 핵심 개념은 구성원이 스스로 자신의 신념, 가치, 목표 및 성과 표준을 가지고 자기평가를 통해서 행위를 조절하는 자율통제(self-control)이며, 이러한 자율관리 상황에서 리더의 역할은 부하의 자율통제를 촉진하는 것이다(Cohen et al., 1997). 분석 결과를 보면 우리나라 현장관리자의 셀프리더십은 대체로 3~3.5점 이내로 나타나고 있으며, 상대적으로 가장 높게 나타나고 있는 것이 자기평가(self-evaluation)임에 비해서 자율목표 설정(self-goal setting)이 가장 낮게 나타나고 있다.

셀프리더십은 자율작업팀만이 아니라 전통적인 작업 단위에도 적용될 수 있는 개념이다(Cohen et al., 1997). 대부분의 경우 작업반장인 우리나라 현장관리자의 셀프리더십 점수가 3~3.5로 나타나고 있는 것은 1987년 이전의 현장통제 방식이든 강압적이고 병영적인 통제는 아니라는 점을 반영하는 것으로 보인다. 그러나 동 수치가 높지 않게 나타나고 있는 것은 비록 강압적 현장관리는 아니지만 그렇다고 근로자

의 자율에 기반한 현장관리도 아닌 양자의 중간적인 모호한 상태라는 점을 시사한다. 예컨대, 앞에서 살펴본 바와 같이 우리나라 작업조직상의 가장 큰 특징은 현장작업 단위의 자율성이 낮다는 것이며(표 5-5 참조), 이 점은 국내의 다른 연구들에서도 확인되고 있다. 자율목표 설정이 낮은 반면, 자기평가가 상대적으로 가장 높게 나타나고 있는 점은 목표는 하향식으로 전달하지만 자기평가를 중시한다는 일종의 부조화 상태인데, 이것도 위와 같이 모호한 상태의 현장관리가 특징이라는 점에서 이해할 수 있다.

작업조직의 특성을 과업 통합, 현장참가, 그리고 작업조 자율의 3차원으로 구분해서 살펴보았다. 과업 통합을 보면 보전업무보다는 품질업무의 통합 정도가 높게 나타나고 있는데, 이는 앞에서 살펴본 사업체 조사와 동일한 결과이다(표 5-5). 품질업무의 담당 정도 2.7점은 '부품점검 등 약간 담당'(2점)과 '담당 공정의 품질업무 전담'(3점)에서 후자에 가까운 것으로서, 대부분의 자동차 부품회사에서 초-중-종 검사 등의 방식을 통해서 직접부분 근로자들이 담당 공정의 품질업무를 거의 전담하고 있는 현실을 반영하고 있는 것으로 보인다.

로테이션은 2.3점으로 나타나고 있는데, 이는 '작업조 내에서 가끔'(2점)과 '작업조 내에서 자주'(3점) 중 전자에 가까운 수치이다. 이것은 과거에는 로테이션을 실시하는 경우 잘 모르는 공정을 담당하다 보면 불량 발생 가능성이 높아서 사용자측에서 이를 자제했지만, 최근에는 로테이션의 긍정적인 효과를 인식하면서 비공식적인 로테이션을 묵인하거나, 다능공을 육성하기 위해 계획적으로 실시하는 기업들이 증가하는 현실을 반영하는 것으로 보인다. 한편 해당 작업조 내에서 능숙하게 담당할 수 있는 공정의 비율은 거의 70%에 이르고 있는데, 이는 로테이션의 효과만으로 보기는 힘들며 응답자들이 평균근속년수가 9년에 이르고 있다는 점도 고려해서 해석할 필요가 있는 것으로 보인다. 예컨대, 오래 근속하는 경우 비공식적인 학습이나 여러 가지 이유로 최소한 작업조 내 공정은 담당할 수 있게 될 가능성이 높아진다.

오프라인(off-line) 참가의 대표적인 형태인 소집단활동에 참여하는 비율은 43% 정도로 나타나고 있는데, 이는 사업체 조사의 수치 43.21%

〈표 5-8〉 근로자 참여 변수의 기술통계

	측 정	N	평균	표준편차
셀프 리더십 (5점)	12개 문항의 요인점수($\alpha=0.9276$)	747	0.0000	1.0000
	- 행동 전에 먼저 생각하도록 권장	761	3.3522	.8237
	- 예행연습을 권장	760	3.2737	.8659
	- 스스로 반 목표를 세우도록 함	760	3.0908	.8822
	- 스스로 개인목표 세우도록 함	761	3.0276	.8844
	- 스스로 잘못을 깨닫도록 함	761	3.3311	.8164
	- 자신에 대해 엄격하도록 기대	761	3.2300	.8182
	- 서로 칭찬하도록 권장	760	3.3289	.8495
	- 일을 잘하면 칭찬을 아끼지 않음	757	3.3738	.8647
	- 도전적 목표 설정 권장	760	3.1487	.8134
	- 자신감을 고취시킴	760	3.3526	.8257
	- 항상 반의 목표를 자각하게 함	755	3.4132	.7871
	- 일의 진행을 자기점검하게 함	759	3.4704	.8000
작업시스템	(작업조직+인사관리)/2($\alpha=0.7471$)	634	-0.0002	0.4352
작업조직	(과업통합+참가+자율)/3($\alpha=0.6208$)	685	0.0152	0.5216
• 과업통합	4개 항목 표준화 값의 평균($\alpha=0.5186$)	759	0.0019	0.6381
	- 보전업무 담당 정도(5점)	772	2.1360	1.0442
	- 품질업무 담당 정도(5점)	779	2.7882	.9660
	- 로테이션 정도(5점) ¹⁾	773	2.3027	1.0200
	- 작업조 내 능숙 담당공정 비율	783	69.7957	22.9524
• 참가	3개 항목 표준화 값의 평균($\alpha=0.5118$)	732	0.0093	1.0658
	- 소집단활동 참가더미	756	.4312	.4956
	- 반회의 개최 빈도 ²⁾	753	3.3546	1.3150
	- 연간 인당 제안건수	757	4.5839	5.1729
• 작업조 자율 (4점)	7개 항목 요인점수($\alpha=0.8834$)	749	0.0000	1.0000
	- 작업순서	758	2.5435	.9767
	- 작업방법	760	2.7671	.8815
	- 작업속도	754	2.6830	.9156
	- 작업량	758	2.4736	1.0026
	- 조원간 업무배분	748	2.4078	.9740
	- 조내 로테이션	746	2.3097	.9759
	- 휴가 계획	748	2.1551	1.0140
인사관리	(동기부여+숙련형성+정보공유)/3($\alpha=0.7658$)	713	-0.0044	0.5730
• 동기부여	8개 항목 표준화값 평균($\alpha=0.6260$)	731	-0.0148	3.5424
	- 경영사정 악화되어도 해고 안할 것임(5점)	776	2.8351	1.0649
	- 계속 경영사정이 좋을 것임(5점)	773	3.0285	.8633
	- 반장 승진할 수 있음(더미)	751	.3862	.4872
	- 성과배분 있음(더미)	784	.6798	.4668
	- 복리후생 투자 많음(5점)	768	2.6849	.9161
	- 임금 수준 적정함(5점)	770	2.8065	.8350
	- 가정생활 배려 잘함(5점)	768	2.6081	.9056
	- 인사관리는 전반적으로 공정함(5점)	768	2.8555	.8273

〈표 5-8〉의 계속

	측 정	N	평균	표준편차
• 숙련형성	3개 항목 표준화값 평균($\alpha=0.4780$)	760	-0.0013	0.7012
	- 지난해 받은 Off-JT시간	771	7.5071	9.5882
	- 지난해 받은 OJT시간	765	5.4484	8.4596
	- 비공식 훈련 정도(5점)	776	3.6224	1.0487
• 정보공유 (5점)	3개 항목 표준화값 평균($\alpha=0.7263$)	764	-0.0004	0.8837
	- 경영정보를 근로자에 공개하고 있음	772	2.7124	.9798
	- 나는 경영사정을 잘 알고 있음	770	2.4649	.8889
	- 고충사항을 잘 파악해서 해결 해줌	772	2.5492	.8607

주: 1) 1=없음, 2=조내 가끔, 3=조내 자주, 4=다른 조로 가끔, 5=다른 조로 자주

2) 0= 반 회의 없음, 1= 월 1회 미만, 2= 월 1~2회, 3= 주 1회 4= 매일.

와 거의 일치한다(표 5-5 참조). 한편 소집단활동에 참여하는 경우 소집단 회의의 개최 횟수를 보면 연 4회 미만 10.4%, 분기별 1회 정도 18.4%, 매월 31.0%, 주 1회 29.2%, 매일 7.1%로 나타나고 있다.

작업반 단위의 회의는 우리나라에서 온라인 참가의 중요한 형태이다. 그 대표적인 사례로는 대우조선의 반 생산회의나 대우자동차의 한 마음생산회의 그리고 세아예술포의 반 생산회의 등이 있다. 반 회의의 경우 일방적인 작업 지시나 사소한 전달사항에 덧붙여 체조 등으로 형식적으로 운영될 수도 있지만, 작업현장의 문제에 대한 토론 및 개선 활동이 이루어지는 참여의 공간으로 활용될 수도 있다. 대우조선의 반 생산회의는 후자의 대표적인 사례로 손꼽힌다. 조사 결과를 보면 반 회의의 개최빈도는 3.3점으로 대략 매주 1회씩 회의를 개최하는 것으로 나타나고 있다. 연간 제안을 제출하지 않는다고 응답한 근로자는 28.1%이며, 나머지는 제안을 제출하는 것으로 나타났으며, 인당 제안 건수는 4.6건 정도로 나타났다.

마지막으로 작업조의 자율을 7가지 항목으로 측정했다. 대략 점수대가 2.1~2.7점대로 분포하고 있는데, 척도가 4점으로 재량권이 없는 편(2점), '재량권이 있는 편'(3점)임을 고려하면 일반 작업자들도 작업조의 재량권을 높게 평가하지 않고 있는 것으로 나타나고 있다. 예컨대, 사업체 조사의 결과와 비교하면 일반 작업자들은 작업조의 재량권을

약간 높게 평가하고 있다(표 5-5 참조). 그러나 사업체 단위의 척도와 개인 단위의 척도가 다르기 때문에 단순비교에는 무리가 있다.

작업장 참가의 마지막 구성요소인 인사관리의 특성은 크게 동기부여, 숙련형성 그리고 정보공유로 구분하여 살펴보았다. 참여적 작업시스템이나 전략적 인사관리 연구자들은 높은 성과를 낳는 인사관리의 차원으로서 대체로 동기부여와 숙련 증진 관행을 공통적인 요인으로 설정한다. 이는 성과가 동기와 능력의 함수라는 전통적인 도식에도 부합하는 구분이다. 그러나 정보공유에 대해서는 연구자별로 구분이 다른데 예를 들어, Appelbaum et al.(2000)의 경우에는 동기부여 증진 관행의 일부로 보았지만 Gardner et al.(2001)은 이를 별도의 앰파워먼트 증진 관행의 구성요소로 보았다. 본 연구는 후자의 입장을 채택해서 정보공유를 별도의 차원으로 구분하였다.

먼저 동기부여 증진 관행들을 살펴보면 다음과 같다. ‘경영사정이 악화되어도 해고 안할 것임’, ‘계속 경영사정이 좋을 것임’(각 5점)으로 측정한 고용보장의 두 항목에 대한 응답을 보면 근로자들은 고용보장의 정도를 높게 인식하지 않고 있다. 이는 사업체 조사에서 공식적인 고용보장 정책이 매우 높게 나타났던 것과는 차이가 있다(표 5-6 참조). 예컨대, 기업은 공식적으로 고용을 보장하고 있다고 해도 근로자측에서는 고용 불안을 강하게 느낄 수도 있다. 특히 경제위기를 겪으면서 평생직장의 신화가 깨어진 상황에서 근로자들이 체감하는 고용 불안은 공식적인 고용보장 정책과 무관하게 높을 가능성이 있다.

반장으로의 승진 가능성에 대한 질문에서 약 38%만이 그렇다고 응답하였다. 만일 반장직 승진이 T/O에 의해서 이루어지는 것이라면 오히려 이 수치는 주관적으로 과장되었을 가능성이 있다. 사업장 단위 설문지에서 생산과장급 이상 승진한 생산직 출신이 5% 미만이었다는 점과 개인 근로자의 승진 가능성에 대한 질문을 종합해 보면 우리나라 생산직 근로자의 내부 승진은 동기부여 증진 관행으로서 상당한 한계를 가지고 있음을 알 수 있다. 게다가 미래의 작업조직을 계층의 감소와 유연한 자율작업팀의 도입이라고 한다면 동기부여를 증진시키기 위해서는 생산직 근로자의 경력개발을 위한 특별한 노력들이 필요한 것

으로 보인다.

회사 단위 또는 부서 단위의 성과배분제가 있다고 응답한 경우는 약 68% 정도로 나타나고 있는데, 이는 사업장 조사에서 77% 정도가 성과 배분제가 있다고 응답한 것보다 약간 낮은 수치이다. 보상과 관련된 복리후생 및 임금 수준에 대해서는 모두 3점 미만으로 응답하고 있는데 통상 임금과 관련된 질문은 대부분 불만으로 나타나고 있는 사실을 고려해서 해석할 필요가 있겠다. 그러나 동기부여 증진 관행 중 '가정 생활에 충실하도록 잘 배려해 주고 있다'(5점)는 항목에 대한 점수는 가장 낮은 점수를 보이고 있는바, 이 점에 대한 개선책이 필요한 것으로 보인다. 마지막으로 인사관리의 전반적 공정성 지각 점수도 높지 않은 것으로 나타난다.

2) 근로자의 생산에 대한 태도 및 행위

이상에서 살펴본 작업장 수준의 근로자 참여에 대응되는 생산직 근로자의 생산에 대한 태도 및 생산 과정에서의 행위는 어떠한가를 살펴보면 다음과 같다.

먼저 재량적 노력(discretionary effort)은 작업장 수준 근로자 참여가 경영성과를 높이는 중요한 메커니즘으로 지적되고 있다(Appelbaum et al., 2000). 여기에서는 Frenkel et al.(1999)의 재량적 노력 측정 항목 3개를 2개로 줄여서 질문하였다. 분석 결과 대략 3.5점 정도의 점수를 보이고 있어, 응답 근로자들은 어느 정도는 스스로 작업에 열심히 임하고 있는 것으로 보인다.

작업조원간의 협력도 성과를 높이는 중요한 메커니즘이며, 특히 작업 과정에서 작업자간 상호 의존성이 높은 경우에는 협력 정도에 따라 성과가 좌우된다. 협력을 측정하기 위한 항목은 Hyatt & Ruddy(1997)의 팀원간 협력 측정 문항을 참조해서 총 6개로 측정하였다. 점수를 보면 3.6~3.8점 정도에 분포하고 있는바, 작업조원간에는 작업 과정상에서 협력이 어느 정도 이루어지고 있는 것으로 보이지만 4점 이상 대로 높게 나타나지는 않고 있다. 이 점은 앞서 살펴본 바와 같이 작업조의 자율성이 높지 않은 점과 관련이 있는 것으로 보인다. 조원간의 협력

에서 표준작업의 준수는 품질과 직결된 문제로서, 만일 불량이 발생하면 담당 작업자는 우선 표준작업을 준수했는지 여부부터 추궁당하기 때문에 이를 제대로 준수해야 한다.

작업장 수준 근로자 참여가 활성화되면 근로자들에 의한 개선활동도 활발하게 진행되는데, 개선활동은 근로자의 학습 지향성을 높이게 된다. 학습 지향 항목의 측정은 Frenkel et al.(1999)의 창의성 측정 항목과 Hyatt & Ruddy(1997)의 전향적 행위(proactive behavior) 측정 항목을 취합해서 4개의 문항으로 측정하였다. 위의 두 연구자 모두 용어는 달리 사용하고 있지만 측정 항목이 작업 행위상의 변화(new)를 다루고 있다는 점에서 학습 지향으로 명명하였다. 점수의 분포를 보면 3.2~3.7점으로 나타나고 있어, 응답자들의 학습 지향성은 낮다고는 볼 수 없지만 높은 편도 아닌 것으로 보인다.

지식 공유(transactive memory)는 Pil(미발표)의 측정 항목을 참조하여 작성하였다. 지식 공유란, 누가 무엇을 잘 알고 있는지(who knows what)에 대한 구성원들의 공유 지식으로서 이것이 활성화되어 있는 경우 조직 단위의 성과에 중요한 영향을 미치게 된다(Rulke & Rau, 2000; Yoo, 2001). 작업장 수준의 근로자 참여가 활성화되어 있는 경우 지식공유도 활발하게 이루어질 가능성이 높다. 예컨대, 온라인 내지 오프라인 참가가 활발히 이루어지는 경우 토론과 공론의 장을 통해서 누가 특화된 지식을 보유하고 있는지를 구성원들이 인지할 가능성이 높다. 지식 공유의 점수를 보면 3.3~3.4점의 분포를 보이고 있다.

작업장 수준의 근로자 참여는 작업자에게 기대되는 행위 및 행위 규범, 즉 역할(role)의 변화를 가져오기 때문에 이 수준에 있어서 근로자 참여 및 작업조직 개편의 성공은 작업자 역할을 어떻게 성공적으로 변화시킬 것인가에 달려 있으며(Best, 1990; Womack et al., 1990; Guest, 1997; Parker et al., 1997), 작업자 역할의 변화는 노동에 대한 근로자 태도의 변화를 수반해야 한다. 노동에 대한 근로자 태도를 측정하기 위해서 Parker et al.(1997)의 역할 지향성의 두 하위 차원인 생산 지식의 중요성과 생산에 대한 책임 측정 항목을 줄여서 각각 11개 및 5개 항목으로 측정하였다. 생산 지식의 중요성이란 근로자들이 일을 효과

적으로 수행하기 위해서 다양한 지식 및 숙련을 습득·활용하는 것을 얼마나 중요하게 생각하는가의 정도를 의미하고, 생산에 대한 책임은 근로자가 작업상의 문제나 목표에 대해서 책임감을 느끼는 정도이다(Parker et al., 1997).

점수를 보면 생산 지식의 경우 3.6~4.2점대의 분포를 보이고 있으며 특히 인지적 활동(cognitive activity)에 해당하는 문제해결과 관련된 3 항목 및 품질과 직결된 선후 공정 흐름과 최종 고객의 욕구 인지에 대한 점수는 4점대로 높게 나타나고 있다. 다만, 이 수치는 이러한 지식의 중요성을 인식하고 있다는 것이지 이를 보유하고 있다는 것을 의미하지 않는다. 생산에 대한 책임 점수도 3.5~4.1대로 분포하고 있으며 특히 품질 결함에 대한 책임을 가장 높게 인식하고 있다. 이것은 앞에서 살펴본 바와 같이 자동차 부품업체의 경우 직접 생산자가 자신이 생산하는 부품의 품질에 대해서 책임을 지고 있다는 점을 반영한 것으로 보인다.

작업장 수준 근로자 참여는 곧 근로자의 심리적 엠파워먼트 증진으로 연결된다. 본 연구에서 사용하는 작업장 수준 근로자 참여는 근로자의 보다 적극적인 역할을 요구하는 참여적 작업조직 및 숙련형성과 동기부여를 증진시키는 인사관리로 구성되어 있기 때문에 근로자의 심리적 엠파워먼트를 증진시키는 것으로 볼 수 있다. 근로자의 심리적 엠파워먼트란 작업 역할에 대한 적극적(active) 지향성을 반영하는 개념으로 “자신의 작업 역할과 작업 환경을 형성하기를 원하고 형성할 수 있다고 느끼는 정도”로 정의할 수 있으며, 이는 의미, 능력, 자기결정, 효과라는 필수적인 4차원의 구성요소로 구성되어 있다(Spreitzer, 1995). 그리고 심리적 엠파워먼트는 과거 직무특성 모형과 유사하지만 동료 도움, 지원적 분위기를 포함하고 있다는 점에서 차이가 있으며 근로자의 지각을 중시한다는 점에서는 사회정보처리(SIP)와 유사한 개념이다(Parker et al., 2001). 심리적 엠파워먼트의 측정은 Spreitzer (1995)를 참조해서 4차원별로 총 9개 문항을 사용하였다.

점수를 보면 2.7~4.1로서 하위 차원별로 차이가 나타난다는 특징이 있다. 높은 점수의 순대로 보면 의미(meaning), 능력(competence), 효

〈표 5-9〉 생산에 대한 태도 및 행위

	측 정	N	평 균	표준편차
재량 노력 (5점)	2개 문항의 평균값 - 업무 이외 일도 담당한다 - 기대 이상으로 노력한다	767 769 768	3.5026 3.5163 3.4870	0.7387 .9882 .7794
조원간 협력 (5점)	6개 문항의 요인점수($\alpha=0.8333$) - 조 목표 달성 위해 공동 노력 - 필요시 조원간 서로 도와줌 - 타인의 의견을 존중 - 작업조 전체를 위해 합의하려 노력 - 표준작업 준수함 - 작업표준 지속적 개선함	765 768 770 770 767 767 768	0.0000 3.7044 3.8532 3.6805 3.7066 3.7823 3.6380	1.0000 .8057 .6692 .7079 .7071 .7304 .7482
학습 지향 (5점)	4개 문항의 요인점수($\alpha=0.7382$) - 개선 여지를 항상 생각 - 문제해결을 위한 새로운 방법 늘 연구 - 문제가 커지기 이전에 미리 해결 - 개선 아이디어 있으면 동료와 공유	762 768 767 766 767	0.0000 3.4740 3.2686 3.7063 3.4720	1.0000 .8102 .8722 .7962 .8947
지식공유 (5점)	4개 문항의 요인점수($\alpha=0.8331$) - 조원들은 서로의 특기와 능력을 잘 안다 - 조원들은 문제 해결사가 누군지 잘 안다 - 조원들간 지식과 노하우 서로 공유 - 조원들간 작업관련 정보 서로 공유	766 773 768 770 771	0.0000 3.3312 3.4596 3.4312 3.4137	1.0000 .7993 .7901 .7708 .7704
생산 지식 (5점)	11개 문항의 요인점수($\alpha=0.8902$) - 문제의 근본원인 인지 - 문제 발견 및 분석능력 - 문제 예측 및 예방능력 - 선후 공정 흐름 인지 - 최종 고객욕구 인지 - 회사의 전반적 목표 인지 - 경쟁사와의 차이 인지 - 주도적 능력 - 새로운 시도 의지 - 타인 이해능력 - 조원과 협조능력	765 776 776 775 774 775 773 772 775 773 774 776	0.0000 4.2500 4.0348 3.9819 4.1163 4.0800 3.8098 3.8018 3.6748 3.7322 3.8618 4.1727	1.0000 .8124 .7870 .8003 .7402 .8709 .7992 .8914 .7642 .7882 .7373 .7975
생산 책임 (5점)	7개문항의 요인점수($\alpha=0.8484$) - 제품 납기가 지연되는지 - 고객의 불만이 있는지 - 품질 결함이 있는지 - 재작업할 일들이 쌓이고 있는지 - 재고품이 누적되고 있는지 - 작업자간 업무협조가 잘 이루어지는지 - 현장 기능인력이 부족한지	763 772 773 773 772 774 773 773	0.0000 3.6399 3.6753 4.1462 3.5557 3.5698 3.7607 3.6210	1.0000 .9730 .9215 .8352 .8957 .8838 .8923 .8889

〈표 5-9〉의 계속

	측 정	N	평 균	표준편차
엠펙워먼트 (5점)	9개 문항의 요인점수($\alpha=0.8453$)	759	0.0000	1.0000
	- 나의 일은 내게 몹시 중요함	774	4.0504	.8003
	- 나는 가치 있는 일을 하고 있다	772	3.8446	.7852
	- 업무능력을 확신	774	3.8101	.7520
	- 업무에 필요기능 보유	770	3.7468	.7422
	- 문제해결 능력 보유	772	3.6192	.7808
	- 업무방법 스스로 결정	770	3.1675	.9739
	- 업무 관련 충분한 재량권	769	2.7646	1.0323
	- 나의 일을 우리 조원에 큰 영향을 미침	772	3.3472	.9790
	- 나의 일은 우리 반에 큰 영향을 미침	771	3.4254	.9673
내재적보상 (5점)	3개 문항의 요인점수($\alpha=0.8282$)	770	0.0000	1.0000
	- 업무 중 나의 지식과 기능을 잘 활용	773	3.0983	.9208
	- 업무는 창의성 요구	771	2.8508	.9789
	- 업무는 도전감 부여	771	2.8236	1.0218

과(impact), 그리고 마지막으로 자기결정(self-determination)이다. 자기결정은 자율과 동일한 개념으로서 앞에서 살펴본 바와 같이 우리나라의 작업 단위의 자율이 매우 낮게 나타나고 있는 점을 반영하고 있는 것으로 보인다. 이상의 결과는 생산직 근로자의 심리적 엠펙워먼트를 증진시키기 위해서는 작업 단위의 자율성, 나아가 작업자의 자율성을 증진시키는 것이 무엇보다도 중요하다는 점을 시사하고 있다.

마지막으로 작업장 수준의 근로자 참여는 일 자체로부터 얻는 보상인 내재적 보상(intrinsic reward)을 증진시킬 것이다. 예컨대, Appelbaum et al.(2000)의 연구에서 내재적 보상은 참여적 작업시스템과 조직몰입, 직무만족, 스트레스와 같은 개인 단위의 성과변수를 매개하는 역할을 수행하는 것으로 나타난 것처럼 내재적 보상은 매우 중요한 변수이다. 내재적 보상은 Appelbaum et al.(2000)의 세 가지 측정 항목을 그대로 사용해서 측정하였다. 점수를 보면 2.8~3.0점으로 낮게 나타나고 있다.

3) 고용관계에 대한 인식 및 태도

작업장 수준의 근로자 참여는 노동에 대한 태도만이 아니라 고용관계에 대한 근로자 인식 및 태도에 영향을 미칠 수 있다. 왜냐하면 근로

자의 노동에 대한 태도는 거래 관계인 고용관계와 밀접한 관계가 있고, 작업장 수준 근로자 참여는 노동이 노동력으로 전환되는 생산 시점만이 아니라 거래 관계에 해당되는 인사관리도 포함하고 있기 때문이다. 고용관계에 대한 태도를 알아보기 위해 노사관계에 대한 인식, 경영자에 대한 신뢰, 경영자 권한의 정당성에 대한 인식 정도를 측정하였다.

노사관계에 대한 인식은 Metochi(2002)의 'them and us' 측정항목을 줄여서 6개 문항을 사용하였다. 'them and us'란 노사간 사회적 정체성(social identity)의 차이에 대한 인식으로서 노사간 분리(division)와 이해갈등에 대한 인식 정도를 의미한다. 분석 결과가 흥미로운 것은 노사간 분리에 대한 점수보다 이해갈등 지각은 전부 3.6점대로 상대적으로 높게 나타난다는 점이다. 특히 노사간 분리에 대한 질문 중 노사는 하나가 될 수 없다고 생각한다는 질문에 대해서는 평균 2.8점으로 약간 부정적인 답이 나오고 있는 점은 주목할 만하다. 이러한 결과에는 응답자의 82% 정도가 조합원이라는 점도 작용하고 있는 것으로 보인다. 예컨대, 평소 노사는 완전히 다른 정체성을 지닌 집단이라는 생각

〈표 5-10〉 고용관계에 대한 태도

	측 정	N	평 균	표준편차
노사관 (각 5점)	6개 문항의 요인점수($\alpha=0.7539$)	769	0.0000	1.0000
	- 노사는 이해 대립	770	3.2506	.8599
	- 노사는 하나가 될 수 없음	771	2.8080	.9627
	- 사용자는 근로자 처지를 이해 못함	771	3.2477	.8632
	- 권익증진 위해서는 강한 노조가 필요	772	3.6244	.9246
	- 노조가 없으면 사용자는 근로자를 이용	771	3.6226	.9597
	- 근로자 권익보호 위해 대표 이사회 참가해야	770	3.6026	.8880
경영자 신뢰	3개 문항의 요인점수($\alpha=0.8970$)	771	0.0000	1.0000
	- 전반적으로 경영진에 믿음이 간다	772	2.8510	.8791
	- 경영진의 말을 믿을 수 있다	773	2.8771	.8074
	- 경영진의 결정을 믿을 수 있다	772	2.9080	.7812
권한 정당성 (5점)	5개 문항의 요인점수($\alpha=0.7869$)	755	0.0000	1.0000
	- 경영진을 매우 존경한다	773	2.8357	.8609
	- 경영진을 도와야 한다고 생각	770	3.2117	.8353
	- 내 생각과 달라도 회사 규정은 준수해야	766	3.6005	.7985
	- 잘못된 규정이라 생각해도 준수하려 노력	765	3.4353	.8187
	- 이유를 불문하고 규정 위반은 잘못	767	3.2777	.9572

은 상대적으로 낮을 수 있지만, 조합원 신분이기 때문에 노동조합의 필요성이나 근로자 대표의 필요성에 대해서는 상대적으로 높게 인식을 해야 인지 부조화가 감소된다.

경영자에 대한 신뢰는 Frenkel et al.(1999)의 상급관리자에 대한 신뢰 측정 항목을 참고해서 3개 문항으로 측정하였다. 점수를 보면 2.8~2.9점대로 나타나고 있어, 경영자에 대한 신뢰가 낮게 나타나고 있다는 점을 알 수 있다.

경영자 권한의 정당성은 Tyler(1990)의 권한의 정당성 인식 항목 중 지원과 지각된 의무 항목들을 발췌해서 총 5개 문항으로 측정하였다. 점수를 보면 경영자를 존중한다는 항목을 제외하면 평균 점수들이 3.2~3.6점으로 나타나고 있어서 경영자에 대한 신뢰와는 대비되는 결과를 보이고 있다. 경영자를 신뢰하거나 존경하지는 않지만 경영권한에 대해서는 어느 정도 그 정당성을 수용하고 있는 것은 재미있는 사실이다.

4) 근로자 심리적 복지

작업장 수준의 근로자 참여 경영의 개인 단위 성과 변수는 개인의 심리적 복지로 볼 수 있으며, 이는 직무만족, 조직에 대한 몰입, 그리고 스트레스로 요약할 수 있다. 개인 단위의 성과를 분석한 선행연구들에서도 근로자 개인 차원의 성과는 만족, 몰입, 스트레스를 포함하고 있다(Appelbaum et al., 2000; Godard, 2001).

직무만족은 Frenkel et al.(1999) 및 Godard(2001)의 측정을 참조해서 전반적인 직무만족을 3개 문항으로 측정하였다. 분석 결과 점수는 2.7~3.4점대에 분포하는 것으로 나타났다. 전반적인 만족도는 3.4점이지만 다시 시작하거나 친한 친구에게 권유하고 싶을 정도로 담당 업무에 대한 만족이 높은 것은 아니라는 특징이 나타난다.

작업장 수준의 근로자 참여의 대표적인 형태인 참여적 작업시스템을 전통적인 작업시스템과 대비해서 ‘몰입(commitment)’ 전략으로 표현되고 근로자 몰입의 구성요소인 인사관리가 몰입 지향적 인사관리라는 말로 표현되듯이 근로자의 조직몰입과 관련성이 높게 나타날 것이다. 조직몰입은 Meyer & Allen(1997)의 측정 문항을 참조해서 5개 항목으

〈표 5-11〉 근로자의 심리적 복지

	측 정	N	평 균	표준편차
직무만족 (각 5점)	3개 문항의 요인점수($\alpha=0.7950$)	774	0.0000	1.0000
	- 전반적으로 현재 업무에 만족	776	3.4111	.8885
	- 다시 시작해도 현재의 업무를 담당	776	2.9034	1.0763
	- 일자리를 구하는 친구 있으면 현 업무 권유	774	2.7881	1.0407
조직몰입 (각 5점)	5개 문항의 요인점수($\alpha=0.8443$)	768	0.0000	1.0000
	- 회사에 대한 자부심	774	3.1873	.8105
	- 회사 발전 위해 노력	774	3.5775	.7466
	- 회사 일을 나의 문제로 생각	774	3.3630	.7739
	- 가족의 일원으로 생각	768	3.5156	.8024
	- 계속 근무할 생각임	774	3.1085	1.0128
스트레스 (각 5점)	3개 문항의 요인점수($\alpha=0.6656$)	768	0.0000	1.0000
	- 퇴근시 파김치가 됨	776	3.4124	.9059
	- 스트레스가 많은 업무임	773	3.3558	.9296
	- 업무 도중 다른 생각할 여유가 없음	770	3.2636	.9062

로 측정하였다. 분석 결과를 보면 점수가 3.1~3.5점대에 분포하고 있다. 5개 항목 중 ‘다른 회사에서 임금을 더 많이 준다고 해도 계속 근무할 생각이다’가 가장 낮은 점수를 보이고 있는 것도 특징이다.

직무만족이나 조직몰입 못지않게 업무상 스트레스도 매우 중요한 심리적 변수이다. 예컨대, 참여적 작업시스템에 대한 비판은 이를 스트레스에 의한 관리(management by stress)라고 부르기도 한다. 참여적 작업시스템이 개인에 미치는 효과를 연구한 선행연구들도 스트레스를 중요한 종속변수로 설정하고 있다. 스트레스는 Frenkel et al.(1999), Appelbaum et al.(2000), Godard(2001)을 참조해서 3개 문항으로 측정하였다. 분석 결과 3.2~3.4점대에 분포하고 있어서 응답자들은 어느 정도 업무상 스트레스를 느끼고 있는 것으로 나타났다.

제 3 절 근로자 참여가 개인성과에 미치는 영향

여기에서는 작업장 수준의 근로자 참여인 참여적 작업시스템이 근로

〈표 5-12〉 통제변수

		N	평균	표준편차
연 령	연령	780	34.8987	7.2267
남 성	남성=1	766	0.8681	0.3386
근 속	근속년수	759	9.0352	5.6321
조 장	직급이 조장=1	784	0.2143	0.4106
조합원	노동조합원=1	784	0.8227	0.3822
임 금	월평균 임금(만원)	775	169.46	62.11

자의 생산에 대한 태도 및 행위, 고용관계에 대한 인식, 그리고 근로자의 심리적 복지에 미치는 영향을 분석하였다. 본 연구에서 다루고 있는 생산에 대한 태도 및 행위, 고용관계에 대한 인식, 그리고 심리적 복지는 그 자체로서 개인 단위의 성과이자, 집단성과와 같이 경영성과를 높이는 중요한 메커니즘으로 지적되고 있는 변수들이다(Appelbaum et al., 2000; Parker et al., 2001; Gardner et al., 2001). 요컨대, 이 변수들은 근로자 참여 경영의 개인 단위 성과 변수이면서 동시에 근로자 참여 경영이 기업 단위에서 경영성과를 높이는 미시 메커니즘 변수들이다.

〈표 5-12〉는 통제변수들의 기술 통계치이다. 다만 월평균 임금은 로그값을 취해서 분석에 사용하였다. 분석은 먼저 모형 1에서는 통제변수와 함께 셀프리더십 및 작업시스템 전체 지수를 투입하였다. 모형 2에서는 작업시스템의 두 구성요소인 작업조직과 인사관리의 효과를 분리하기 위해서 두 하위 변수를 구분해서 투입하였다. 마지막으로 모형 3에서는 작업조직과 인사관리의 어떤 차원들이 종속변수에 영향을 미치는지를 보다 구체적으로 살펴보기 위해서 각각의 하위 차원 변수들을 투입해서 분석하였다. 종속변수를 분석한 순서는 먼저 생산에 대한 태도 및 행위, 고용관계에 대한 인식, 근로자의 심리적 복지, 마지막으로 Appelbaum et al.(2000)의 연구와 같이 내재적 보상 등이 독립변수와 종속변수 간의 사이에서 매개 역할을 하는지를 분석하였다. 변수간 상관관계는 〈부표 1〉과 같은데, 핵심변수만 축약하면 〈표 5-13〉과 같다.

〈표 5-13〉 변수간 상관관계 축약표

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
셀프리더십	0.36 (**)	0.38 (**)	0.07	0.34 (**)	0.44 (**)	0.40 (**)	0.52 (**)	0.26 (**)	0.37 (**)	0.37 (**)	0.42 (**)	0.28 (**)	0.34 (**)	-0.14 (**)
작업시스템	0.38 (**)	0.50 (**)	-0.12 (**)	0.28 (**)	0.34 (**)	0.38 (**)	0.40 (**)	0.18 (**)	0.37 (**)	0.43 (**)	0.48 (**)	0.49 (**)	0.44 (**)	-0.32 (**)
작업조직	0.21 (**)	0.26 (**)	-0.02	0.31 (**)	0.27 (**)	0.38 (**)	0.30 (**)	0.25 (**)	0.38 (**)	0.43 (**)	0.36 (**)	0.15 (**)	0.24 (**)	-0.11 (*)
인사관리	0.38 (**)	0.52 (**)	-0.17 (**)	0.13 (**)	0.27 (**)	0.22 (**)	0.33 (**)	0.04 (**)	0.22 (**)	0.26 (**)	0.40 (**)	0.61 (**)	0.45 (**)	-0.38 (**)
과업통합	0.13 (**)	0.18 (**)	-0.03	0.24 (**)	0.17 (**)	0.23 (**)	0.20 (**)	0.19 (**)	0.24 (**)	0.36 (**)	0.25 (**)	0.08 (**)	0.14 (**)	-0.06
참가	0.17 (**)	0.18 (**)	-0.03	0.20 (**)	0.22 (**)	0.32 (**)	0.24 (**)	0.14 (**)	0.28 (**)	0.23 (**)	0.25 (**)	0.14 (**)	0.19 (**)	-0.11 (**)
자율	0.20 (**)	0.25 (**)	0.05	0.29 (**)	0.22 (**)	0.34 (**)	0.26 (**)	0.27 (**)	0.36 (**)	0.42 (**)	0.36 (**)	0.13 (**)	0.21 (**)	-0.07
동기 증진	0.38 (**)	0.52 (**)	-0.16 (**)	0.13 (**)	0.24 (**)	0.17 (**)	0.30 (**)	0.02 (**)	0.18 (**)	0.23 (**)	0.37 (**)	0.57 (**)	0.44 (**)	-0.37 (**)
숙련형성	0.14 (**)	0.11 (**)	-0.01	0.10 (*)	0.21 (**)	0.19 (**)	0.27 (**)	0.12 (**)	0.21 (**)	0.16 (**)	0.22 (**)	0.20 (**)	0.12 (**)	-0.09 (*)
정보공유	0.30 (**)	0.42 (**)	-0.17 (**)	0.09 (*)	0.20 (**)	0.24 (**)	0.25 (**)	0.04 (**)	0.19 (**)	0.21 (**)	0.33 (**)	0.52 (**)	0.36 (**)	-0.33 (**)

주: 1=직무만족, 2= 조직몰입, 3= 스트레스, 4=재량적 노력, 5= 협력, 6= 학습지향, 7=지식공유, 8=생산지식, 9=생산책임, 10=엠퍼워먼트, 11=내재적 보상, 12=경영자 신뢰, 13=권한의 정당성 인식, 14= 노사관계관.

* $p < .05$, ** $p < .01$ (양측검증), $N=563$ (listwise).

상관관계를 보면 셀프리더십과 작업집단의 자율이 스트레스와 통계적으로 유의하지는 않지만 정(+)의 관계를 보이고 있는 것을 제외하면 나머지 작업장 수준 근로자참여 변수들은 모두 현상 분석에서 예상한 바와 같은 부호를 보이고 있다. 예컨대, 셀프리더십과 작업시스템 관련 모든 변수들은 대립적 노사관계관과 부(-)의 관계를 보이고 있으며, 나머지 14개 심리변수들과 모두 정의 관계를 보이고 있다. 다만 셀프리더십과 작업조직의 자율이 스트레스와 정(+)의 관계를 보이고 있는 것은 일견 납득하기 힘들지만, 두 변수 모두 근로자의 자율을 내용으로 하고 있다는 점을 고려하면 이해할 수 있다. 예컨대, 외적 통제에 대해서는 시키는 대로만 작업을 하거나, 경우에 따라서 노력의 정도와 관련된 사적 정보를 숨기면서 이른바 게임(game)을 즐길 수도 있지만, 자율통제(self-control) 상황에서는 진심으로 열심히 일을 하게 될 가능성

이 높기 때문에 오히려 작업 스트레스가 증가할 가능성이 높다. 이 점은 셀프리더십과 자율이 단일 지수로서 재량적 노력과 상관계수가 가장 크다는 점과 일맥상통한다. 그러나 <부표 1>과 같이 작업장 수준 근로자참여 변수들간의 상관관계가 높기 때문에 다른 변수들이 통제된 상황에서 개별 참여 변수의 순수한 효과를 살펴볼 필요가 있다. 이에 따라서 개별 변수들을 종속변수로 한 선형 회귀분석(OLS)을 실시하였다.

1. 생산에 대한 태도 및 행위에 미치는 영향

<표 5-14>는 작업장 수준의 근로자 참여가 재량적 노력의 발휘에 미치는 영향을 분석한 결과이다. 작업반장의 셀프리더십은 분석모형에 관계없이 재량적 노력을 증진시키는 것으로 나타났다. 근로자에 의한 자율통제를 지향하는 셀프리더십은 외적 통제에 의한 강압보다 재량적 노력의 발휘를 촉진시킬 수 있다. 작업시스템 전체 지수도 재량적 노력을 높이는 것으로 나타났지만, 전체 지수 대신 작업조직과 인사관리를 분리해서 투입한 모형에서는 인사관리가 아니라 작업조직만 재량적 노력을 증진시키는 것으로 나타났으며, 작업조직의 하위 차원 중에서 과업 통합과 작업조의 자율이 재량적 노력을 유의하게 증진시키는 것으로 나타났다.

상관관계 분석에서는 작업장 수준의 근로자 참여 변수 모두가 재량적 노력의 발휘와 정(+)의 관계가 있었지만, 근로자 참여 변수들간의 상관관계가 높아서 다른 변수들이 통제되면서 위와 같은 결과가 나타난 것으로 이해할 수 있다. 사실 상관관계 표를 보면 재량적 노력의 발휘와 작업조직 변수들 간의 상관계수가 인사관리의 상관계수보다 크다는 점도 발견할 수 있다.

재량적 노력은 노동력이 노동으로 전환되는 생산 시점(point of production)에서 발휘된다. 생산 시점에서는 동기부여나 숙련형성 그리고 정보공유와 같은 보완적인 인사관행도 재량적 노력의 발휘에 영향을 미치겠지만, 보다 직접적으로 영향을 미치는 것은 노동 과정 자체의

〈표 5-14〉 재량적 노력

	모형 1	모형 2	모형 3
상수	3.530 ^{***} (0.464)	3.629 ^{***} (0.457)	3.533 ^{***} (0.467)
연령	0.005 (0.005)	0.006 (0.005)	0.005 (0.005)
남성더미	-0.141 (0.093)	-0.156 [*] (0.091)	-0.130 (0.091)
근속년수	0.004 (0.008)	-0.001 (0.008)	-0.002 (0.008)
직급더미(조장)	0.026 (0.070)	0.005 (0.069)	-0.047 (0.070)
조합원더미	0.027 (0.077)	0.012 (0.076)	0.026 (0.076)
로그임금	-0.031 (0.096)	-0.040 (0.094)	-0.017 (0.095)
셀프리더십	0.157 ^{***} (0.030)	0.166 ^{***} (0.030)	0.167 ^{***} (0.030)
작업시스템	0.294 ^{***} (0.075)	-	-
작업조직		0.367 ^{***} (0.059)	-
인사관리		-0.025 (0.052)	-
과업통합			0.147 ^{***} (0.048)
참가			0.043 (0.029)
자율			0.157 ^{***} (0.030)
동기부여			0.002 (0.011)
숙련형성			-0.015 (0.041)
정보공유			-0.032 (0.044)
F-value	11.410 ^{***}	12.956 ^{***}	10.388 ^{***}
Adj. R ²	0.123	0.153	0.170
N	595	595	595

주: () 안은 표준오차. * p<.1, ** p<.05, *** p<.01.

특성일 것이다. 작업 자체의 요구 내지 노동에 있어서의 근로자의 역할 그리고 통제의 성격이 재량적 노력의 발화에 더 많은 영향을 미칠 수 있다. 이렇게 보면 재량적 노력 발휘가 경영성과를 높이는 핵심 메커니즘이라고 지적하였던 참여적 작업시스템에 대한 기존 논의들은 (Appelbaum et al., 2000) 작업조직과 인사관리의 차별적 효과에 대한 논리로 보다 구체화될 필요가 있다. 그리고 이러한 논리는 나머지 생산에 대한 태도 변수들에도 동일하게 적용할 수 있다.

<표 5-15>는 작업조원간 협력의 영향요인을 분석한 결과이다. 분석 결과 셀프리더십과 작업시스템 지수는 작업조원간 협력을 유의하게 증진시키는 것으로 나타났다. 모형 2에서는 작업시스템의 하위 2차원인 작업조직과 인사관리 지수 모두 협력을 증진시키는 것으로 나타났다.

〈표 5-15〉 협력

	모형 1	모형 2	모형 3
상수	1.364** (0.600)	1.403** (0.600)	1.311** (0.618)
연령	-0.015** (0.007)	-0.015** (0.007)	-0.014** (0.007)
남성더미	-0.272** (0.118)	-0.280** (0.118)	-0.287** (0.118)
근속년수	0.022** (0.010)	0.019* (0.010)	0.020** (0.010)
직급더미(조장)	-0.028 (0.090)	-0.037 (0.090)	-0.069 (0.092)
조합원더미	0.142 (0.098)	0.134 (0.098)	0.152 (0.099)
로그임금	-0.178 (0.124)	-0.181 (0.123)	-0.171 (0.126)
셀프리더십	0.355*** (0.039)	0.358*** (0.039)	0.348*** (0.039)
작업시스템	0.474*** (0.096)	-	-
작업조직		0.334*** (0.078)	-
인사관리		0.162** (0.068)	-
과업 통합			0.123* (0.063)
참가			0.062 (0.039)
자율			0.088** (0.040)
동기부여			0.026* (0.014)
숙련형성			0.107** (0.054)
정보공유			-0.025 (0.057)
F-value	25.058***	22.605***	16.115***
Adj. R ²	0.244	0.246	0.248
N	597	597	597

주: () 안은 표준오차. * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$.

보다 구체적으로 살펴보기 위해서 작업조직과 인사관리의 하위 차원들을 투입한 모형 3을 보면 작업조직 변수 중에는 과업 통합과 작업조의 자율이, 그리고 인사관리 중에는 동기부여 증진과 숙련형성이 작업조원간 협력을 증진시키는 것으로 나타났다.

작업조원간의 협력은 집단유효성 연구에서 작업 특성이나 제반 선행요인들이 작업집단의 성과를 높이는 메커니즘 내지 매개변수로서 중요하게 지적되는 변수이다(Parker et al., 2001). 특히 협력은 자율작업 집단의 생존과 활성화를 위한 핵심적인 변수이기도 하며, 구성원간의 협력이 잘 이루어지고 있다는 점은 원만한 인간관계가 형성되어 있다는 것을 의미하는 것으로 그 자체로서 사회적 차원의 성과이기도 하다.

〈표 5-16〉은 학습 지향의 영향요인을 분석한 결과이다. 분석 결과

셀프리더십과 작업시스템 지수는 작업조원간의 학습 지향을 유의하게 증진시키는 것으로 나타났다. 모형 2에서는 작업시스템의 하위 2차원인 작업조직과 인사관리 지수 중 작업조직 지수만 학습 지향을 증진시키는 것으로 나타났다. 보다 구체적으로 살펴보기 위해서 작업조직과 인사관리의 하위 차원들을 투입한 모형 3을 보면 작업조직 변수는 모두 학습 지향을 증진시키는 것으로 나타난 반면, 인사관리 차원 중에는 정보공유만 학습 지향을 증진시키는 반면, 동기부여는 오히려 학습 지향과 부(-)의 관계를 보이고 있다.

<표 5-13>의 상관관계 축약표를 보면 인사관리의 3차원인 동기부여, 숙련향상, 그리고 정보공유 모두 학습 지향과 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있다. 따라서 이 결과는 작업시스템 구성요소간의 상관관계

〈표 5-16〉 학습 지향

	모형 1	모형 2	모형 3
상수	0.425 (0.606)	0.547 (0.597)	0.208 (0.604)
연령	0.003 (0.007)	0.004 (0.007)	0.004 (0.007)
남성더미	0.110 (0.120)	0.087 (0.119)	0.111 (0.117)
근속년수	0.010 (0.010)	0.003 (0.010)	0.002 (0.010)
직급더미(조장)	0.132 (0.091)	0.105 (0.090)	0.074 (0.090)
조합원더미	-0.019 (0.100)	-0.040 (0.098)	-0.013 (0.098)
로그임금	-0.146 (0.125)	-0.155 (0.123)	-0.092 (0.123)
셀프리더십	0.268*** (0.040)	0.279*** (0.039)	0.264*** (0.039)
작업시스템	0.549*** (0.097)	-	-
작업조직		0.548*** (0.078)	-
인사관리		0.062 (0.067)	-
과업 통합			0.104* (0.062)
참가			0.140*** (0.038)
자율			0.208*** (0.040)
동기부여			-0.032** (0.014)
숙련형성			0.023 (0.053)
정보공유			0.180*** (0.056)
F-value	21.508***	21.957***	17.878***
Adj. R ²	0.217	0.242	0.271
N	592	592	592

주: () 안은 표준오차. * p<.1, ** p<.05, *** p<.01.

로 인해서 다른 변수들이 통제되었기 때문인 것으로 보인다.

작업조직 변수들이 학습 지향을 증진시키는 것에 비해서 정보공유를 제외한 인사관리 변수들이 학습 지향에 미치는 영향이 약하거나 오히려 학습 지향성을 낮추는 것으로 나타난 것은 재량적 노력에 대한 분석 결과에서 논의한 바와 같이 학습 지향도 우선적으로 생산 시점의 변수들에 의해서 영향을 많이 받는다는 점을 시사하고 있다. 물론 학습 지향을 측정할 항목들이 작업상 문제해결이나 개선 그리고 새로운 시도들을 어느 정도 하고 있느냐와 같이 주로 작업과 관련된 개선 지향성을 측정하였다는 점도 고려해서 해석할 필요는 있다.

다만 인사관리 차원 중 정보공유가 학습 지향을 높이는 것은 이른바 목표 일치(goal alignment) 가설에서 주장하는 바와 같이 정보비대칭 문제가 완화되면서 경영자에 대한 신뢰나 경영권한의 정당성 지각이 높아진 결과 작업 과정에서의 학습 지향성이 높아진 것으로 해석할 수도 있다. 예컨대, <부표 1>의 상관관계표를 보면 정보공유는 경영진에 대한 신뢰와 권한의 정당성 인식간의 상관관계수는 각각 0.52($p<.000$) 및 0.36($p<.000$)으로 나타나고 있다. 이와 함께 정보공유는 작업관련 정보의 공유도 의미하기 때문에 학습 지향성을 높일 가능성도 있다.

<표 5-17>은 지식공유(transactive memory)의 영향요인을 분석한 결과이다. 분석 결과 셀프리더십과 작업시스템 지수는 지식공유를 유의하게 증진시키는 것으로 나타났다. 작업시스템 지수 대신 작업조직과 인사관리 지수를 투입한 모형 2에서는 작업조직과 인사관리 지수 모두 지식공유를 증진시키는 것으로 나타났다. 작업조직과 인사관리의 세부 차원 효과를 살펴보기 위해서 각 지수의 하위 차원들을 투입한 모형 3을 보면 작업조직 변수 중에는 자율이, 그리고 인사관리 중에는 숙련향상이 지식공유를 유의하게 증진시키는 것으로 나타났다. 다만 다른 변수들의 회귀계수도 통계적으로 유의하지는 않지만 그 부호는 모두 정(+)의 방향을 보이고 있다.

본 연구의 지식공유는 누가 무엇을 잘 알고 있는지(who know what)에 대한 인지만이 아니라 이를 어느 정도 공유하고 있는지도 동시에 측정하는 것이다. 작업집단의 자율이 지식공유를 증진시키는 것은

〈표 5-17〉 지식공유

	모형 1	모형 2	모형 3
상수	0.053 (0.561)	0.067 (0.562)	-0.140 (0.576)
연령	-0.006 (0.006)	-0.006 (0.006)	-0.004 (0.006)
남성더미	-0.121 (0.110)	-0.124 (0.110)	-0.134 (0.110)
근속년수	0.012 (0.009)	0.011 (0.009)	0.012 (0.009)
직급더미(조장)	0.032 (0.084)	0.029 (0.084)	-0.005 (0.086)
조합원더미	0.012 (0.092)	0.010 (0.093)	0.037 (0.093)
로그임금	0.035 (0.115)	0.034 (0.116)	0.062 (0.117)
셀프리더십	0.419*** (0.037)	0.420*** (0.037)	0.406*** (0.037)
작업시스템	0.481*** (0.090)	-	-
작업조직		0.272*** (0.073)	-
인사관리		0.216*** (0.064)	-
과업통합			0.077 (0.059)
참가			0.038 (0.036)
자율			0.090** (0.037)
동기부여			0.022 (0.014)
숙련형성			0.148*** (0.051)
정보공유			0.026 (0.053)
F-value	36.076***	32.062***	23.085***
Adj. R ²	0.321	0.320	0.326
N	594	594	594

주: () 안은 표준오차. * p<.1, ** p<.05, *** p<.01.

자율이 새로운 과업지식의 습득, 조직에 대한 통합적 이해의 촉진, 작업에 있어서 개인의 주도적 역할, 자기 효능감을 증진시킨다는 기존 연구의 결과를 참조해도 이해할 수 있다(Parker et al., 2001). 작업집단의 자율이 증진되면 수직적 관계로부터 수평적인 관계로 전환되면서 작업관련 정보나 문제해결 역시 수평적인 관계에서 해결하려는 경향이 발생할 것이며, 이 경우 지식공유가 활성화될 가능성이 높아진다. 예컨대, 외적 통제 상황이라면 현장관리자에 의존하던 정보와 지식을 자율 통제(self-control) 상황에서는 동료에게 의존할 가능성이 높아지는 것이다.

숙련형성은 공식적인 Off-JT 및 OJT만이 아니라 비공식적으로 동료나 상사 간에 기능과 노하우를 어느 정도 잘 가르쳐 주는지도 포함하여 측정된 복합지수이다. 공식적인 교육훈련과 함께 특히 비공식적인 숙련 전달 과정에서 누가 무엇을 잘 알고 있는지에 대한 정보가 공유될 가능성이 높기 때문에 지식공유도 활성화될 수 있다. 예컨대, 동료나 고참-신입사원 간의 비공식적인 훈련 과정 자체가 이미 지식공유의 형성 과정이기도 하다.

지식공유는 근로자 참여가 경영성과를 높이는 기제 중 학습을 통한 기제의 중요한 구성요소이다(Wall & Jackson, 1995; Parker et al., 2001). 근로자 참여가 경영성과를 높이는 기제에는 동기부여와 같은 태도를 통한 것만이 아니라 학습의 증진, 그리고 보다 근본적으로는 새로운 역할 지향성이 있는데, 지식공유는 학습기제의 일부로서 새로운 역할 지향성에 대한 태도 및 역할 실행에 있어서도 중요한 역할을 수행할 수 있다.

<표 5-18>은 역할 지향성의 첫번째 차원인 생산 지식의 중요성 인식에 대한 회귀분석 결과이다. 분석 결과 셀프리더십과 작업시스템 지수는 생산 지식의 중요성에 대한 인식을 유의하게 증진시키는 것으로 나타났다. 모형 2에서는 작업시스템의 하위 2차원인 작업조직과 인사관리 지수 중 작업조직 지수만 생산 지식의 중요성을 증진시키는 것으로 나타났다. 보다 구체적으로 살펴보기 위해서 작업조직과 인사관리의 하위 차원들을 투입한 모형 3을 보면 작업조직 변수 중 과업 통합과 작업조직의 자율이 생산 지식의 중요성 인식을 증진시키는 것으로 나타난 반면, 인사관리 차원 중에는 동기부여가 오히려 부(-)의 부호를 보이는 것을 제외하고는 유의한 부호를 보이고 있지 않다.

생산 지식의 중요성은 근로자의 노동에 대한 전반적인 지향성(orientation)인 역할 지향성의 한 차원이다. Parker et al.(1997)에 의하면 최근 기술변화나 경쟁여건의 변화로 인한 생산시스템의 변화는 사람과 조직이 바뀌지 않으면 효과적으로 작동할 수 없으며, 새로운 생산방식이나 작업조직은 노동에 대한 새로운 지향성을 요구하고 있다. 노동에 대한 새로운 지향성은 우선 근로자들이 마치 경영자와 같이 조

〈표 5-18〉 생산 지식의 중요성

	모형 1	모형 2	모형 3
상수	0.225 (0.660)	0.352 (0.646)	-0.219 (0.655)
연령	-0.006 (0.007)	-0.005 (0.007)	-0.005 (0.007)
남성더미	-0.225* (0.130)	-0.256** (0.127)	-0.244* (0.126)
근속년수	0.019* (0.011)	0.010 (0.011)	0.010 (0.011)
직급더미(조장)	0.121 (0.099)	0.092 (0.097)	0.025 (0.098)
조합원더미	0.212* (0.109)	0.190* (0.107)	0.243** (0.106)
로그임금	-0.035 (0.136)	-0.042 (0.133)	0.061 (0.134)
셀프리더십	0.193*** (0.043)	0.206*** (0.042)	0.203*** (0.042)
작업시스템	0.217** (0.106)	-	-
작업조직		0.447*** (0.084)	-
인사관리		-0.158** (0.073)	-
과업 통합			0.202*** (0.067)
참가			-0.014 (0.041)
자율			0.207*** (0.042)
동기부여			-0.042*** (0.015)
숙련형성			0.076 (0.058)
정보공유			0.049 (0.061)
F-value	7.740***	10.097***	8.961***
Adj. R ²	0.083	0.121	0.148
N	595	595	595

주: () 안은 표준오차. *p<.1, ** p<.05, *** p<.01.

직의 전략적 목표로부터 도출되는 전반적인 생산관련 원리를 이해하고 수용하는 전략 지향성과 이를 뒷받침하기 위한 새로운 역할 지향성을 요구한다.

본 연구에서 측정한 생산 지식의 중요성 인식 항목은 Parker et al.(1997)이 측정한 항목을 축약한 것으로서 인지적 활동, 팀작업, 생산 요건에 대한 국부적 및 광의의 이해, 그리고 자기 주도(self-direction)로 구성되어 있다.

과업 통합은 근로자가 보전업무, 품질업무를 담당하는 정도, 로테이션 정도, 다기능화 정도의 항목으로 구성된 복합지수이다. 따라서 근로자의 과업 통합이 확대되면 요구되는 지식의 지평도 확대된다. 예컨대, 품질에 대한 지식은 고객이 무엇을 원하는지에 대한 인식 및 경쟁사와

의 경쟁우위의 차이에 대한 인식까지 생산직 근로자의 인식 지평이 확대될 수 있고, 품질 불량에 대한 이해를 위해서는 선후 공정에 대한 이해의 정도도 넓어져야 할 것이다. 그리고 품질 및 보전업무의 통합 정도가 높아지면 문제해결과 관련된 인지적 지식의 중요성들도 함께 높아진다. 이처럼 과업 통합의 정도가 높아지면 단순한 조작(operation) 기술만이 아니라 문제해결 및 예방, 생산공정에 대한 이해, 고객의 욕구와 경쟁사와의 차이, 문제해결을 위한 새로운 시도와 관련된 자기 주도성 등 생산직 근로자의 지식 지평도 동시에 확대되거나 이러한 지식의 필요성에 대한 인식이 증가될 수 있다. 과업 통합과 생산 지식의 중요성 간의 관계는 이상과 같은 맥락에서 이해할 수 있겠다.

한편 작업조의 자율도 생산 지식의 중요성과 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있다. 이는 앞의 자율과 학습 지향성에서 살펴본 바와 같이 작업집단의 자율이 증진되면 수직적 관계로부터 수평적인 관계로 전환되면서 작업관련 정보나 문제해결을 작업조 내에서 자율적으로 해결해야 할 상황이 자주 발생할 수 있다. 따라서 수평적인 지식공유가 활성화될 가능성이 높다. 게다가 생산 지식의 중요성 중에는 자기 주도성 항목도 포함되어 있는데 이는 자율과 밀접한 관련이 있는 항목이다. 선행연구에 의하면 작업집단의 자율은 자기 주도성과 자기 효능감(self-efficacy)을 증진시킨다(Parker et al., 2001). 따라서 이로 인해서도 작업조의 자율이 생산 지식의 중요성과 정의 관계를 가질 수 있다. 이상의 맥락에서 작업집단의 자율과 지식공유 간의 정의 관계를 이해할 수 있겠다.

<표 5-19>는 생산에 대한 책임감(production ownership)에 대하여 회귀분석한 결과를 요약한 것이다. 분석 결과 셀프리더십과 작업시스템 지수는 생산 책임감에 대한 인식을 유의하게 증진시키는 것으로 나타났다. 모형 2에서는 작업시스템의 하위 2차원인 작업조직과 인사관리 지수 중 작업조직 지수만 생산 책임감을 증진시키는 것으로 나타났다. 보다 구체적으로 살펴보기 위해서 작업조직과 인사관리의 하위 차원들을 투입한 모형 3을 보면 작업조직 변수 중 과업 통합과 작업조의 자율이 생산 지식의 중요성 인식을 증진시키는 것으로 나타난 반면, 인사

관리 차원 중에는 숙련형성이 유의한 정(+) 부호를 보이고 있다. 과업

〈표 5-19〉 생산에 대한 책임감

	모형 1	모형 2	모형 3
상수	0.187 (0.607)	0.270 (0.602)	-0.144 (0.612)
연령	-0.009 (0.007)	-0.009 (0.007)	-0.008 (0.007)
남성더미	-0.054 (0.120)	-0.073 (0.119)	-0.057 (0.118)
근속년수	0.029*** (0.010)	0.023** (0.010)	0.024** (0.010)
직급더미(조장)	0.365*** (0.091)	0.346*** (0.090)	0.288*** (0.091)
조합원더미	0.162 (0.100)	0.148 (0.100)	0.191* (0.099)
로그임금	-0.058 (0.125)	-0.063 (0.124)	0.009 (0.125)
셀프리더십	0.219*** (0.039)	0.228*** (0.039)	0.214*** (0.039)
작업시스템	0.514*** (0.097)	-	-
작업조직		0.473*** (0.078)	-
인사관리		0.088 (0.068)	-
과업 통합			0.132** (0.063)
참가			0.059 (0.038)
자율			0.203*** (0.040)
동기부여			-0.011 (0.014)
숙련형성			0.105** (0.054)
정보공유			0.087 (0.057)
F-value	22.895***	22.112***	17.214***
Adj. R ²	0.228	0.242	0.262
N	595	595	595

주: () 안은 표준오차. * p<.1, ** p<.05, *** p<.01.

통합과 작업조 자율이 생산 책임감을 증진시키는 것은 <표 5-17>의 생산 지식의 중요성에서 설명한 동일한 논리로 이해할 수 있겠다. 인사관리 중 숙련향상 지수가 생산 책임감을 증진시키는 것은 기업에서 숙련향상을 자율-책임과 연결시키는 경우도 생각할 수 있겠다. 이른바 ‘자율-책임’ 또는 ‘책임 있는 자율’에 의한 관리가 숙련향상을 기반으로 이루어진다고 볼 수 있다.

<표 5-20>은 엠파워먼트(empowerment)에 대한 회귀분석 결과를 요약한 것이다. 분석 결과 셀프리더십과 작업시스템 지수는 엠파워먼트를 유의하게 증진시키는 것으로 나타났다. 모형 2에서는 작업시스템

의 하위 2차원인 작업조직과 인사관리 지수를 투입한 결과 두 지수 모두 앰파워먼트를 증진시키는 것으로 나타났다. 보다 구체적으로 살펴

〈표 5-20〉 엠파워먼트

	모형 1	모형 2	모형 3
상수	-1.334** (0.584)	-1.244** (0.577)	-1.701*** (0.577)
연령	-0.002 (0.007)	-0.002 (0.007)	-0.003 (0.006)
남성더미	-0.109 (0.115)	-0.130 (0.114)	-0.093 (0.111)
근속년수	0.012 (0.010)	0.006 (0.010)	0.005 (0.009)
직급더미(조장)	0.276*** (0.088)	0.256*** (0.087)	0.169* (0.086)
조합원더미	0.155 (0.097)	0.140 (0.096)	0.183* (0.094)
로그임금	0.240** (0.120)	0.233** (0.119)	0.326*** (0.118)
셀프리더십	0.197*** (0.038)	0.206*** (0.038)	0.213*** (0.037)
작업시스템	0.635*** (0.094)	-	-
작업조직		0.546*** (0.075)	-
인사관리		0.137** (0.066)	-
과업 통합			0.276*** (0.059)
참가			-0.008 (0.036)
자율			0.261*** (0.037)
동기부여			0.000 (0.014)
숙련형성			0.012 (0.051)
정보공유			0.095* (0.054)
F-value	25.754***	25.108***	21.532***
Adj. R ²	0.251	0.269	0.311
N	592	592	592

주: () 안은 표준오차. * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$.

보기 위해서 작업조직과 인사관리의 하위 차원들을 투입한 모형 3을 보면 작업조직 변수 중 과업 통합과 작업조의 자율이 엠파워먼트를 증진시키는 것으로 나타난 반면, 인사관리 차원 중에는 정보공유가 유의한 정(+) 부호를 보이고 있다.

엠파워먼트는 직무특성 모형과 차이는 있지만 유사한 점이 많은 개념이다. 예컨대, 엠파워먼트의 의미(meaning), 자기 결정(self-determination), 효과(impact)는 직무특성 모형의 각 작업의 유의미성, 자율, 피드백과 유사하다(Parker et al., 2001). 과업 통합과 자율이 엠파워먼트에 미치는 영향을 직무특성이론을 차용해서 설명하면 다음과 같다.

과업 통합이 이루어진다는 것은 생산자가 품질이나 보전업무를 직접 담당하기 때문에 요구되는 기능의 다양성과 과업의 상대적 완결성 및

과업의 정체성을 증가시킴으로써 과업의 유의미성, 즉 엠파워먼트의 구성요소 중 의미(meaning)를 증진시킨다. 과업 통합이 이루어지면 품질이나 보전업무와 같이 전문부서에서 담당하는 일을 직접 담당하게 되고 로테이션을 통한 다기능화가 진전되기 때문에 과업수행능력에 대한 자신감, 즉 엠파워먼트의 하위 차원인 능력(competence)에 대한 지각이 증가할 수 있다.

자율이 엠파워먼트에 미치는 영향은 자율이 엠파워먼트의 한 차원인 자기 결정과 유사한 개념임을 고려하면 쉽게 이해할 수 있다. 게다가 엠파워먼트는 통상적인 의미로는 권한 이양과 같은 자율과 거의 동의어로도 사용된다. 만일 작업집단의 자율 증가가 작업집단의 책임을 수반하는 것이라면 어떤 방식을 통하든 피드백도 증가할 것으로 예측할 수 있다. 피드백이 증가한다는 것은 엠파워먼트의 하위 차원인 효과(impact)에 대한 지각도 증가한다는 것을 의미한다.

마지막으로 정보공유도 엠파워먼트를 증진시키는 것으로 나타났다. 이 결과는 정보공유를 인사관리의 동기부여 증진 관행으로 보았던 Appelbaum et al.(2000)과 정보공유를 엠파워먼트 증진 관행으로 보았던 Gardner et al.(2001)의 연구 중 후자의 분류가 타당할 수 있다는 점을 시사한다. 경영정보의 공유는 기업 차원에서의 노동의 결과에 대한 피드백으로서 엠파워먼트의 효과에 대한 지각을 증가시키고 노동의 유의미성에 해당하는 의미(meaning)도 동시에 증가시킨다. 본 연구에서 측정하였던 정보공유는 주로 경영정보의 공유이지만 이것이 작업관련 제반 정보의 공유와 비례한다고 가정하면, 정보공유의 증가는 능력에 대한 확신감도 동시에 증가시킬 수 있다. 이상과 같은 맥락에서 정보공유와 엠파워먼트 간의 관계를 이해할 수 있겠다.

<표 5-21>은 내재적 보상(intrinsic reward)에 대한 회귀분석 결과를 요약한 것이다. 분석 결과 셀프리더십과 작업시스템 지수는 내재적 보상을 유의하게 증진시키는 것으로 나타났다. 모형 2에서는 작업시스템의 하위 2차원인 작업조직과 인사관리 지수를 투입한 결과 두 지수 모두 내재적 보상을 유의하게 증진시키는 것으로 나타났다. 보다 구체적으로 살펴보기 위해서 작업조직과 인사관리의 하위 차원들을 투입한

모형 3을 보면 작업조직 변수 중 작업조의 자율이, 그리고 인사관리 변수는 모두 내재적 보상과 유의한 정의 관계를 보이고 있다. 그러나 작업조직의 나머지 두 차원인 과업 통합과 참가도 유의하지는 않지만 내재적 보상을 증진시키는 것으로 나타났다.

내재적 보상은 성장 욕구나 고차 욕구의 충족으로 작업 자체로부터 얻는 만족을 의미한다. 따라서 내재적 보상은 인사관리보다는 작업조직 변수들에 의해서 설명되는 것이 타당하다. <표 5-13>을 보면 작업조직 변수들도 내재적 보상과 유의한 정(+)의 부호를 보이고 있지만 다른 변수들이 통제되면서 이러한 결과가 나타난 것으로 해석할 수 있겠다.

작업조의 자율은 참여 기회(opportunity to participate)의 중요한 지

<표 5-21> 내재적 보상

	모형 1	모형 2	모형 3
상수	-0.259 (0.573)	-0.287 (0.573)	-0.579 (0.583)
연령	0.008 (0.006)	0.008 (0.006)	0.007 (0.006)
남성더미	0.149 (0.113)	0.156 (0.113)	0.179 (0.112)
근속년수	0.006 (0.009)	0.008 (0.009)	0.008 (0.009)
직급더미(조장)	0.226*** (0.086)	0.232*** (0.086)	0.165* (0.087)
조합원더미	0.027 (0.095)	0.031 (0.095)	0.059 (0.095)
로그임금	-0.050 (0.118)	-0.048 (0.118)	0.008 (0.119)
셀프리더십	0.251*** (0.037)	0.248*** (0.037)	0.240*** (0.037)
작업시스템	0.737*** (0.092)	-	-
작업조직		0.295*** (0.075)	-
인사관리		0.426*** (0.065)	-
과업 통합			0.058 (0.060)
참가			0.016 (0.036)
자율			0.190*** (0.038)
동기부여			0.036*** (0.014)
숙련형성			0.085* (0.051)
정보공유			0.129** (0.054)
F-value	33.378***	29.869***	22.654***
Adj. R ²	0.304	0.304	0.322
N	595	595	595

주: () 안은 표준오차. * p<.1, ** p<.05, *** p<.01.

표이다. 참여 기회란 생산직 근로자들이 조직의 루틴(routine)을 수정하는 의사결정에 참여할 수 있는 기회로서 근로자들의 재량적 노력이 발휘될 수 있는 기회이기도 하다(Appelbaum et al., 2000). 참여 기회의 중요한 계기로서의 자율이 증진되면 근로자들은 작업 도중 도전감의 경험, 창의성 발휘 및 자신이 가진 지식과 기능을 발휘할 기회를 갖기 때문에 내재적 보상이 증가할 가능성이 높아진다. 인사관리 차원들도 신뢰를 매개로 내재적 보상을 증진시키는 것으로 보인다.

2. 고용관계 인식에 미치는 영향

<표 5-22>는 작업장 수준의 근로자 참여가 경영자에 대한 신뢰에 미치는 영향을 분석한 결과이다. 분석 결과 셀프리더십과 작업시스템 지수는 신뢰를 유의하게 증진시키는 것으로 나타났지만, 셀프리더십은 모형 3과 모형 4에서는 그 통계적 유의성이 사라지고 있다. 모형 2에서 작업시스템의 하위 2차원인 작업조직과 인사관리 지수를 투입한 결과 인사관리 지수만 경영자에 대한 신뢰를 유의하게 증진시키는 것으로 나타났다. 이를 보다 구체적으로 살펴보기 위해서 작업조직과 인사관리의 하위 차원들을 투입한 모형 3을 보면 인사관리 변수 중 동기부여, 숙련향상, 정보공유 모두가 경영자에 대한 신뢰를 유의하게 증가시키는 반면, 작업조직 변수들은 모두 유의하지 않게 나타난다.

경영자에 대한 신뢰는 작업현장의 생산 시점과 관련된 것이라기보다는 고용계약 관계와 더 밀접한 관련성이 있을 수 있다. 신뢰는 “거래 상대방 자신에게만 유리한 배신행위를 하지 않을 것이라고 믿는 신념”으로 요약할 수 있는데, 노사관계에서 거래는 기본적으로 고용계약과 관련된 것으로서 이는 대부분 인사관리와 밀접한 관련이 있다. 예컨대 인사관리의 고용, 평가와 보상, 개발과 훈련 등은 생산 시점에 있어서 근로자의 공헌 또는 공헌에 대한 기대의 대가로 사용자가 근로자에게 부여하는 보상들이다. 따라서 고용관계 내지 거래관계와 관련된 인식들은 기본적으로 작업조직 변수들보다는 인사관리 변수들에 의해서 영향을 크게 받을 수 있다. 그리고 이 논리를 권한의 정당성에 대한 인식

〈표 5-22〉 경영자에 대한 신뢰

	모형 1	모형 2	모형 3
상수	0.616 (0.589)	0.378 (0.539)	0.432 (0.556)
연령	0.012* (0.007)	0.010 (0.006)	0.010 (0.006)
남성더미	-0.061 (0.116)	-0.005 (0.106)	-0.003 (0.107)
근속년수	-0.011 (0.010)	0.005 (0.009)	0.006 (0.009)
직급더미(조장)	-0.128 (0.089)	-0.067 (0.081)	-0.070 (0.083)
조합원더미	-0.151 (0.098)	-0.117 (0.089)	-0.122 (0.091)
로그임금	-0.145 (0.121)	-0.128 (0.111)	-0.139 (0.113)
셀프리더십	0.080** (0.038)	0.056 (0.035)	0.051 (0.036)
작업시스템	1.149*** (0.094)	-	-
작업조직		-0.030 (0.070)	-
인사관리		1.048*** (0.061)	-
과업 통합			-0.056 (0.057)
참가			0.016 (0.035)
자율			0.005 (0.036)
동기부여			0.119*** (0.013)
숙련형성			0.119** (0.049)
정보공유			0.222*** (0.052)
F-value	28.915***	44.025***	30.394***
Adj. R ²	0.272	0.393	0.390
N	598	598	598

주: () 안은 표준오차. * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$.

이나 노사관계관에 대해서도 마찬가지로 적용할 수 있다.

<표 5-8>에서와 같이 인사관리의 동기부여 차원은 고용보장, 승진, 보상 등으로 구성된 복합 지수이다. 따라서 이 지수가 높을수록 근로자의 경영자에 대한 신뢰가 높아질 수 있다. 근로자 숙련에 대한 투자분을 회수하기 위해서는 장기간 고용을 해야 하므로 고용보장에 대한 신호(signal)를 보내는 것으로 알려지고 있으며(Frazis et al., 2000), 근로자 숙련에 대한 투자는 인적자원을 중시한다는 경영자 가치의 신호로도 작용할 수 있다. 따라서 숙련형성과 경영자에 대한 신뢰가 정의 관계를 보일 수 있다. 마지막으로 경영정보의 공유는 노사간 정보비대칭 문제를 완화시키고 이와 함께 경영성과를 왜곡하고자 하는 유혹을 미리 배제함으로써 경영자의 기회주의를 제약하는 요인으로 작용해서

경영자에 대한 신뢰를 증진시킬 수 있다(Kato & Morishima, 2002).

<표 5-23>은 작업장 수준의 근로자 참여가 경영권의 정당성 인식에 미치는 영향을 분석한 결과이다. 분석 결과 셀프리더십과 작업시스템 지수는 정당성 인식을 유의하게 증진시키는 것으로 나타났다. 모형 2에서 작업시스템의 하위 2차원인 작업조직과 인사관리 지수를 투입한 결과 인사관리 지수만 정당성 인식을 유의하게 증진시키는 것으로 나타났다. 이를 보다 구체적으로 살펴보기 위해서 작업조직과 인사관리의 하위 차원들을 투입한 모형 3을 보면 인사관리 변수 중 동기부여와 정보공유가 경영권의 정당성 인식을 유의하게 증가시키는 반면 작업조직 변수들은 모두 유의하지 않게 나타난다. 다만 나머지 변수들의 회귀계수도 통계적 유의성은 없지만 모두 정(+)의 부호를 보이고 있다. 경영

〈표 5-23〉 권한의 정당성 인식

	모형 1	모형 2	모형 3
상수	0.014 (0.607)	-0.155 (0.596)	-0.014 (0.616)
연령	0.016** (0.007)	0.016** (0.007)	0.015** (0.007)
남성더미	-0.128 (0.119)	-0.103 (0.117)	-0.087 (0.117)
근속년수	0.006 (0.010)	0.014 (0.010)	0.014 (0.010)
직급더미(조장)	0.028 (0.091)	0.052 (0.089)	0.032 (0.091)
조합원더미	0.088 (0.099)	0.113 (0.097)	0.098 (0.098)
로그임금	-0.117 (0.125)	-0.099 (0.122)	-0.121 (0.125)
셀프리더십	0.169*** (0.040)	0.157*** (0.039)	0.155*** (0.039)
작업시스템	0.831*** (0.097)	-	-
작업조직		0.109 (0.078)	-
인사관리		0.654*** (0.068)	-
과업 통합			0.002 (0.064)
참가			0.046 (0.038)
자율			0.057 (0.040)
동기부여			0.085*** (0.014)
숙련형성			0.036 (0.054)
정보공유			0.099* (0.057)
F-value	25.060***	25.947***	18.143***
Adj. R ²	0.247	0.276	0.275
N	589	589	589

주: () 안은 표준오차. * p<.1, ** p<.05, *** p<.01.

권한의 정당성 인식에 대한 분석 결과도 <표 5-22>에서 살펴본 논리대로 해석할 수 있다. 다만 셀프리더십이 경영권한의 정당성 인식에 미치는 영향이 일관되게 정(+)의 관계로 나타나는 것은 이것이 권한의 수용성을 증진시키기 때문이다.

<표 5-24>는 작업장 수준의 근로자 참여가 대립적 노사관계관에 미치는 영향을 분석한 결과이다. 분석 결과 작업시스템 지수는 대립적 노사관계관과 유의한 부(-)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 모형 2에서 작업시스템의 하위 2차원인 작업조직과 인사관리 지수를 투입한 결과 인사관리 지수만 대립적 노사관계관과 유의한 부(-)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이를 보다 구체적으로 살펴보기 위해서 작업조직과 인사관리의 하위 차원들을 투입한 모형 3을 보면 인사관리 변수 중 동

<표 5-24> 대립적 노사관계관

	모형 1	모형 2	모형 3
상수	0.416 (0.648)	0.570 (0.630)	0.390 (0.650)
연령	-0.018** (0.007)	-0.016** (0.007)	-0.015** (0.007)
남성더미	-0.231* (0.128)	-0.266** (0.124)	-0.278** (0.125)
근속년수	0.012 (0.011)	0.001 (0.010)	0.001 (0.010)
직급더미(조장)	-0.002 (0.098)	-0.037 (0.095)	-0.051 (0.097)
조합원더미	0.331*** (0.108)	0.306*** (0.105)	0.328*** (0.106)
로그임금	0.003 (0.133)	-0.007 (0.130)	0.021 (0.133)
셀프리더십	0.024 (0.042)	0.040 (0.041)	0.038 (0.042)
작업시스템	-0.729*** (0.104)	-	-
작업조직		0.024 (0.082)	-
인사관리		-0.671*** (0.072)	-
과업 통합			0.041 (0.066)
참가			-0.044 (0.041)
자율			0.016 (0.042)
동기부여			-0.077*** (0.015)
숙련형성			0.000 (0.057)
정보공유			-0.159*** (0.060)
F-value	10.873***	14.296***	10.121***
Adj. R ²	0.117	0.167	0.166
N	598	598	598

주: () 안은 표준오차. * p<.1, ** p<.05, *** p<.01.

기부여와 정보공유가 대립적 노사관계관과 유의한 부(-)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 근로자 참여와 대립적 노사관계관의 관계에 대한 해석도 <표 5-21>의 논리를 적용할 수 있겠다. 노사관계를 수준별로 보면 생산 시점인 작업장 수준, 고용계약 관계인 인사관리 수준, 그리고 대표조직간의 집단적 관계인 기업 수준으로 구분하는 경우 거래관계를 규정하는 인사관리가 노사관계에 대한 인식을 규정하는 중요한 요인이라는 점을 시사한다. 다만 상관관계 표에서 나타난 바와 같이 작업조직 변수들도 대립적 노사관과 부의 관계를 보인 점도 간과해서는 안 되겠다.

3. 심리적 복지에 미치는 영향

<표 5-25>에서 <표 5-27>까지는 개인근로자 차원에서의 최종 성과에 해당되는 직무만족, 조직몰입, 그리고 작업스트레스에 관한 분석이다. 먼저 <표 5-25>는 작업장 수준의 근로자 참여가 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과이다. 분석 결과 셀프리더십과 작업시스템 지수는 직무만족과 유의한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 모형 2에서 작업시스템의 하위 2차원인 작업조직과 인사관리 지수를 투입한 결과 두 지수 모두 직무만족과 유의한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이를 보다 구체적으로 살펴보기 위해서 작업조직과 인사관리의 하위 차원들을 투입한 모형 3을 보면 작업조직 변수 중 참가와 작업조직의 자율 그리고 인사관리 변수 중 동기부여가 직무만족과 유의한 정(+)의 관계로 나타났다. 나머지 변수들도 통계적 유의성은 없지만 회귀계수의 부호가 모두 정(+)의 방향을 보이고 있다.

참가는 소집단활동이나 제안 그리고 반 회의로 구성된 복합 지수이다. 참가는 근로자들이 개인적 또는 집단적으로 조직 루틴의 수정 및 개선에 관여하는 기회이자, 소집단활동이나 반 회의와 같은 집단적 활동의 경우 공론과 대화의 장이다. 게다가 이러한 집단적 공론의 장에서는 작업관련 이슈만 논의되는 것이 아니라 경우에 따라서는 경영과 관련된 광범위한 이슈들이 논의될 수 있는 작업장 수준의 참여의 공간

으로서도 기능할 수 있다(Kato & Morishima, 2002). 사회기술시스템론을 주장하는 서구의 학자들도 일본식 작업시스템을 비판하면서도 그 장점으로서 집합적 공론과 대화의 장에 대해서는 칭찬을 아끼지 않고 있다(김훈·김동배, 2001). 따라서 이러한 작업장 수준의 참가가 활성화되는 경우 그렇지 않은 경우에 비해서 직무만족도가 높아질 수 있다.

작업조의 자율은 <표 5-23>에서 내재적 보상을 유의하게 증진시키는 것으로 나타났던 것처럼 직무만족을 높이게 된다. 물론 성장 욕구의 강도나 다른 인성 변수들을 통제해야 엄밀한 주장을 펼 수는 있지만, 대체로 자율이 증가하면 직무 자체로부터 얻는 내재적 보상과 학습의 기회가 많아지고 결과적으로 직무만족이 높아질 것으로 예상할 수 있다.

<표 5-25> 직무만족

	모형 1	모형 2	모형 3
상수	-0.807 (0.602)	-0.876 (0.600)	-0.700 (0.617)
연령	0.002 (0.007)	0.001 (0.007)	0.000 (0.007)
남성더미	-0.639*** (0.119)	-0.626*** (0.119)	-0.604*** (0.119)
근속년수	-0.012 (0.010)	-0.008 (0.010)	-0.007 (0.010)
직급더미(조장)	-0.199** (0.091)	-0.184** (0.090)	-0.229** (0.092)
조합원더미	0.135 (0.100)	0.147 (0.099)	0.131 (0.100)
로그임금	0.267** (0.124)	0.273** (0.123)	0.245* (0.126)
셀프리더십	0.268*** (0.039)	0.263*** (0.039)	0.258*** (0.040)
작업시스템	0.722*** (0.097)	-	-
작업조직		0.210*** (0.078)	-
인사관리		0.479*** (0.068)	-
과업 통합			0.028 (0.063)
참가			0.065* (0.039)
자율			0.105*** (0.040)
동기부여			0.075*** (0.015)
숙련형성			0.024 (0.054)
정보공유			0.012 (0.057)
F-value	25.806***	23.804***	17.186***
Adj. R ²	0.249	0.256	0.260
N	599	599	599

주: () 안은 표준오차. * p<.1, ** p<.05, *** p<.01.

인사관리 변수 중 동기부여 차원이 직무만족과 정의 관계를 갖는 것은 사실상 동기부여 차원의 인사관리 관행들이 직무만족의 개별적 차원들로 구성되어 있다는 점을 고려하면 쉽게 이해할 수 있다. 예컨대 본 연구의 직무만족은 전반 만족으로 측정했지만, 개별적 직무만족을 측정했다면 동기부여 차원의 인사관행들과 유사한 항목으로 측정했을 것이다.

이상의 결과는 작업장 수준의 근로자 참여는 근로자의 직무만족을 높인다는 것으로 요약할 수 있다. 그동안 참여적 작업시스템을 비롯한 근로자 참여에 대한 연구들은 근로자 참여가 경영성과를 높이는 과정에 대해서는 소홀했던 경향이 있다. 미시기제에 대한 연구는 곧 근로자 참여경영이 개별 근로자에게 어떤 영향을 미쳐서 이것이 총합되어 조직성으로 연결되느냐를 보이는 것이다. 그리고 작업장 수준에 한정해서 보면 개별 근로자에게 긍정적인 효과를 미친다는 연구와 함께 부정적인 효과를 미친다는 크게 두 가지 입장이 있다(Godard, 2001). 위의 결과는 근로자 참여가 개별 근로자에게 긍정적인 영향을 미친다는 전자의 주장을 지지하고 있다.

<표 5-26>은 작업장 수준의 근로자 참여가 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과이다. 분석 결과 셀프리더십과 작업시스템 지수는 조직몰입과 유의한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 모형 2에서 작업시스템의 하위 2차원인 작업조직과 인사관리 지수를 투입한 결과 인사관리 지수만 조직몰입과 유의한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 모형 3을 보면 작업조직 변수 중 작업조의 자율 그리고 인사관리 변수 중 동기부여와 정보공유가 조직몰입과 유의한 정(+)의 관계가 나타났다. 나머지 변수들도 작업조직 변수의 참가를 제외하면 통계적 유의성은 없지만 회귀계수의 부호가 모두 정(+)의 방향을 보이고 있다.

직무만족과는 달리 조직몰입에는 작업조직 지수의 회귀계수가 통계적 유의성이 없는바, 이는 조직몰입 변수가 기본적으로 조직에의 잔류 여부 결정과 관련된 변수이고, 조직에의 잔류 여부 결정에는 고용계약상의 거래관계인 인사관리가 더 밀접한 영향을 미친다고 볼 수 있기 때문이다. 다만 작업조직과 관련된 두 개의 변수들도 조직몰입과 유의

〈표 5-26〉 조직몰입

	모형 1	모형 2	모형 3
상수	-1.120** (0.570)	-1.287** (0.551)	-1.176** (0.566)
연령	0.014** (0.006)	0.013** (0.006)	0.011* (0.006)
남성더미	-0.366*** (0.112)	-0.334*** (0.109)	-0.306*** (0.109)
근속년수	-0.001 (0.009)	0.009 (0.009)	0.008 (0.009)
직급더미(조장)	-0.087 (0.086)	-0.053 (0.083)	-0.095 (0.085)
조합원더미	0.188** (0.094)	0.219** (0.091)	0.204** (0.092)
로그임금	0.160 (0.117)	0.174 (0.113)	0.165 (0.115)
셀프리더십	0.191*** (0.037)	0.177*** (0.036)	0.183*** (0.036)
작업시스템	0.922*** (0.092)	-	-
작업조직		0.090 (0.072)	-
인사관리		0.749*** (0.062)	-
과업 통합			0.036 (0.058)
참가			-0.004 (0.036)
자율			0.093** (0.037)
동기부여			0.101*** (0.013)
숙련형성			0.005 (0.050)
정보공유			0.102* (0.053)
F-value	33.495***	36.658***	26.484***
Adj. R ²	0.304	0.350	0.357
N	597	597	597

주: () 안은 표준오차. * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$.

한 정(+)의 상관관계를 보이고 있다는 점도 간과해서는 안 된다.

정보공유는 앞에서 설명한 바와 같이 정보비대칭 문제를 완화하거나 경영자의 기회주의적 행위를 제약함으로써 경영자에 대한 신뢰를 증진시키고 경영권의 정당성 인식을 제고시키며, 나아가 협력적인 노사관계관 형성을 촉진한다. 이러한 메커니즘들을 통해서 정보공유의 증가는 조직몰입을 증가시킬 수 있다.

자율과 동기부여의 효과에 대해서는 <표 5-25>의 직무만족에 대한 해석과 동일한 맥락에서 이해할 수 있겠다. 또는 선후 관계에 대한 검증은 본 연구의 초점은 아니지만 자율과 동기부여 증진 지수들이 직무만족을 증가시켜서 조직몰입을 증가시킨다고도 볼 수 있겠다.

<표 5-27>은 작업장 수준의 근로자 참여가 작업스트레스에 미치는

영향을 분석한 결과이다. 분석 결과 셀프리더십 지수는 스트레스와 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타난 반면, 작업시스템 지수는 스트레스와 유의한 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 모형 2에서 작업시스템의 하위 2차원인 작업조직과 인사관리 지수를 투입한 결과 인사관리 지수만 스트레스와 유의한 부(-)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 모형 3을 보면 작업조직 변수 중 자율이 유의한 정(+)의 관계가 나타나고 있음에 비해서 인사관리 변수 중 동기부여와 정보공유가 스트레스와 통계적으로 유의한 부(-)의 관계를 보이고 있고 나머지 변수들은 통계적 유의성은 없지만 회귀계수의 부호가 모두 부(-)의 방향을 보이고 있다.

자율통제(self-control)가 핵심인 셀프리더십과 자율은 밀접한 관련이 있는 변수들이며 두 변수가 모두 스트레스를 증가시키는 것으로 나타났다. 이 결과는 작업팀의 자율과 책임이 개별 근로자의 스트레스를 증가시킨다는 Godard(2001)의 연구 결과와 부합되지만, 참여적 작업시스템이 스트레스와 부의 관계를 보였던 Appelbaum et al.(2000)의 연구 결과와는 정반대의 결과이다.

<표 5-13>의 축약된 상관관계 표에서 설명한 바와 같이 자율의 증가는 오히려 작업스트레스를 증가시킬 수 있다. 다만 문제가 되는 것은 스트레스 수준이 어느 정도인가이다. 적정 수준의 스트레스가 오히려 개인과 조직에 유효한 것이라면, 자율의 증가가 그 적정 수준을 넘는 스트레스를 낳는가가 중요한 것으로 보인다. 기술통계치에서 살펴본 바와 같이 스트레스의 평균점수는 3.2~3.4점대로 어느 정도 스트레스를 느끼고 있는 것으로 나타났는데 그 수준이 과도하다고 보기에는 무리가 있는 것 같다.

한편 인사관리상의 동기부여 증진 관행과 정보공유는 스트레스를 유의하게 감소시키는 것으로 나타났다. 따라서 만일 셀프리더십이나 작업조의 자율 증가로 인해서 작업스트레스가 증가하더라도 동기부여를 증진시키는 인사관리 관행이나 정보공유를 증가시키면 작업스트레스 증가를 억제할 수 있다는 결론을 도출할 수 있으며, 이는 작업시스템 전체 지수의 회귀계수가 유의한 부(-)의 부호를 보이고 있는 것에서도

〈표 5-27〉 작업스트레스

	모형 1	모형 2	모형 3
상수	-0.483 (0.676)	-0.360 (0.671)	-0.430 (0.690)
연령	-0.010 (0.008)	-0.009 (0.008)	-0.009 (0.008)
남성더미	0.032 (0.133)	0.012 (0.132)	0.025 (0.132)
근속년수	-0.008 (0.011)	-0.015 (0.011)	-0.014 (0.011)
직급더미(조장)	0.194* (0.102)	0.164 (0.102)	0.118 (0.104)
조합원더미	0.002 (0.112)	-0.010 (0.111)	0.002 (0.113)
로그임금	0.162 (0.139)	0.148 (0.138)	0.163 (0.141)
셀프리더십	0.129*** (0.044)	0.138*** (0.044)	0.135*** (0.044)
작업시스템	-0.424*** (0.109)	-	-
작업조직		0.025 (0.088)	-
인사관리		-0.393*** (0.076)	-
과업 통합			-0.028 (0.071)
참가			-0.027 (0.043)
자율			0.088* (0.045)
동기부여			-0.037** (0.016)
숙련형성			-0.026 (0.060)
정보공유			-0.125* (0.065)
F-value	3.221***	4.197***	3.256***
Adj. R ²	0.029	0.046	0.047
N	592	592	592

주: () 안은 표준오차. * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$.

확인할 수 있다. 작업장 수준의 근로자 참여에 있어서도 기업 수준의 근로자 참여와 마찬가지로 근로자 참여 관행들 간에는 매우 밀접한 상호 보완성이 존재하기 때문에, 제반 관행들을 상호 보완적으로 결합해서 활용한다면 그 부정적 효과를 최소화시키면서 근로자의 심리적 복지와 함께 경영성과를 제고시키는 데 기여할 수 있다고 하겠다.

4. 근로자 참여가 개인성과에 미치는 영향 요약

이상 작업장 수준의 근로자 참여가 개인단위 성과에 미치는 영향을 분석한 결과를 요약하면 <표 5-28>과 같다. 우선 셀프리더십은 작업스트레스의 증가를 제외하면 대부분의 개인성과와 정의 관계를 갖는

〈표 5-28〉 근로자 참여가 개인성과에 미치는 영향 요약

		LEAD	WSY	WO	HRM	INT	PAR	AUT	MOT	SKI	INF
생산 태도 및 행위	재량노력	☆	☆	☆		☆		☆			
	협력	☆	☆	☆	◎	○		◎	○	◎	
	학습지향	☆	☆	☆		○	☆	☆	◎(-)		☆
	지식공유	☆	☆	☆	☆			◎		☆	
	지식중요성	☆	◎	☆	◎(-)	☆		☆	☆(-)		
	생산책임	☆	☆	☆		◎		☆		◎	
	엠펙워먼트	☆	☆	☆	◎	☆		☆			○
고용 관계 인식	내재적보상	☆	☆	☆	☆			☆	☆	○	◎
	경영자신뢰	◎	☆		☆				☆	◎	☆
	권한정당성	☆	☆		☆				☆		○
심리 적 복지	노사대립		☆(-)		☆(-)				☆(-)		☆(-)
	직무만족	☆	☆	☆	☆		○	☆	☆		
	조직몰입	☆	☆		☆			◎	☆		○
	스트레스	☆	☆(-)		☆(-)			○	◎(-)		○(-)

주: 1) LEAD부터 차례로 셀프리더십, 작업시스템 지수, 작업조직 지수, 인사관리 지수, 과업 통합, 작업장 참가, 작업조 자율, 동기부여 증진, 숙련형성, 정보공유임.

2) ○ $p < .1$, ◎ $p < .05$, ☆ $p < .01$.

것으로 나타났고, 작업시스템 지수도 대부분의 개인성과와 정의 관계가 나타났다. 작업시스템의 하위 차원인 작업조직 관련 변수들은 생산에 대한 태도 및 행위와 관련성이 큰 것으로 나타나고 있는 반면, 인사관리와 관련된 변수들은 고용관계에 대한 태도와 관련성이 큰 것으로 나타나고 있어서 대비되는 결과를 보이고 있다.

개별 차원들을 보면 작업조의 자율이 개인성과를 가장 증진시키는 것으로 나타나고 있는 점도 주목할 만하며, 동기부여 증진 관행들이 학습 지향이나 생산 지식의 중요성과 같은 생산에 대한 태도 및 행위에 미치는 영향이 부(-)로 나타나고 있는 점도 흥미 있는 발견이다. 동기부여 증진 관행들의 효과는 작업집단 수준의 분석 결과에서도 유사하게 나타나고 있는데 이 점에 대해서는 제6장의 근로자 참여와 작업집단성과에서 자세히 다루기로 하겠다.

제4절 소 결

제5장은 작업장 수준의 근로자 참여인 참여적 작업시스템이 근로자 개인에 미치는 영향을 분석하였다. 근로자 참여가 개인의 태도와 행위에 미치는 영향은 개인의 근로생활의 질(QWL) 차원만이 아니라 근로자 참여가 경영성과를 높이는 미시 메커니즘에 대한 규명이라는 차원에서도 중요하다.

분석 결과 셀프리더십과 근로자 참여 지수인 참여적 작업시스템 지수는 생산에 대한 보다 적극적인 태도 형성, 고용관계에 대한 긍정적인 인식, 그리고 심리적 복지를 증진시키는 것으로 나타났다. 이상의 결과는 근로자 참여가 개인의 태도 및 행위 변화를 통해서 작업집단이나 기업 수준의 생산성을 증진시키는 것으로 해석할 수 있다.

현장 일선관리자의 셀프리더십과 작업집단의 자율이 개인의 태도 및 행위에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셀프리더십과 자율은 개념상 밀접한 관련이 있으며 우리나라의 전통적인 권위주의적 경영과는 서로 상극인 개념이라는 점을 고려하면 결국 근로자 참여는 단순히 참여기법의 문제가 아니라 인사철학의 문제라는 점을 시사한다.

흥미있는 결과로서 작업조직 변수들은 노동에 대한 적극적인 태도의 형성에 기여하는 반면 인사관리 변수들은 고용관계에 대한 긍정적인 태도 및 인식 형성에 기여하는 것으로 나타났다. 이 결과는 기업이 작업장 수준의 근로자 참여를 통해서 근로생활의 질 향상과 동시에 생산성을 증가시키기 위해서는 참여적 작업조직과 몰입형 인사관리 간의 보완성 효과에 주목하여 양자를 동시에 강화할 필요가 있다는 점을 시사한다.

제 6 장

근로자 참여와 작업집단성과

제 1 절 선행연구

1. 개 요

근로자 참여, 특히 작업장 수준의 근로자 참여인 참여적 작업시스템이 집단 수준의 성과에 미치는 영향에 대한 연구는 공백으로 남아 있다. 대부분의 근로자 참여와 경영성과 간의 연구는 근로자 참여가 기업 단위 혹은 사업장 단위의 성과에 미치는 영향을 연구하였다. 작업장 수준 근로자 참여를 다루는 고성과·참여적 작업시스템이 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구도 대부분 기업 수준에서 이루어졌으며 제 5장에서 살펴본 바와 같이 개인 수준의 성과에 미치는 영향을 다루고 있는 본격적인 논문은 소수에 불과하다(Appelbaum et al., 2000; Godard, 2001).

근로자 참여가 경영성과를 높이는가의 여부도 중요하지만 근로자 참여가 어떤 메커니즘을 통해서 경영성과를 높이는가를 규명하고, 그 메커니즘이 작동하는 조건을 규명하는 것은 학술적 시사점뿐만 아니라 노사 당사자에 실천적인 시사점을 줄 수 있는 매우 중요한 연구과제이다. 이와 관련해서 근로자 참여에 대한 연구는 기존에 많은 연구들이 진척되어 왔던 집단유효성(group effectiveness) 연구, 특히 근로자 참

여와 밀접한 관련이 있는 자율작업팀(SMT)의 유효성에 대한 연구로부터 많은 시사점을 얻을 수 있다.

반면 집단유효성에 대한 연구도 근로자 참여에 대한 연구로부터 얻을 수 있는 교훈도 있다. 작업조직에 대한 선행연구들은 일찍부터 작업조직이 상호 보완적인 인사관리 방식과 결합될 때 집단성과를 높일 수 있다는 점을 강조해 왔다. 예컨대, 직무충실화나 직무재설계에 접근을 취하는 연구자들은 인사관리가 작업조직에 미치는 영향에 주목하고 있으며, 특히 인사관리가 작업집단의 유효성에 미치는 영향을 강조하였고(Oldham & Hackman, 1980; Hackman, 1987; Parker & Wall, 1998), 사회기술시스템(socio-technical system) 접근에 입각한 연구자들도 작업조직에 대한 인사관리의 지원적 기능을 지적하였다(Cherns, 1976, 1987; Pasmore et al., 1982). 그러나 작업조직 설계와 인사관리의 상호작용이 집단유효성에 미치는 영향에 대해서는 아직까지 충분히 다루어지지 못했으며 향후 연구 과제로 남아 있다(Parker et al., 2001).

이처럼 대부분의 집단유효성에 관한 기존 연구에서는 작업조직 특성 요인이 집단성과에 미치는 영향을 연구하였기 때문에 고성과·참여적 작업시스템과 같이 작업조직 특성만이 아니라 인사관리 특성과 노사관계의 특성까지 포함해서 연구하는 근로자 참여 경영에 대한 연구와 학술적인 ‘대화’가 필요하고, 반면 근로자 참여 경영에 대한 연구는 지금까지 공백으로 남겨두었던 근로자 참여가 작업집단 수준의 성과에 어떤 영향을 미치는가를 연구하기 위해 집단유효성에 관한 연구 결과를 참고할 필요가 있다. 집단유효성에 대한 연구의 역사는 매우 오래되었지만 자율작업팀의 유효성에 대한 최초의 실증연구는 Gladstein(1984)이다(Yeatts & Hyten, 1998). 따라서 본 연구에서는 Gladstein(1984)의 연구를 기점으로 주로 자율작업팀 연구에 초점을 두면서 집단유효성에 대한 대표적인 실증연구들을 검토하고 이어서 연구 과제를 도출하기로 한다.

2. 근로자 참여와 작업집단성과 선행연구

Gladstein(1984)은 커뮤니케이션 기기를 판매하는 영업팀 100개 326명을 대상으로 집단 유효성의 선행요인을 분석하였다. 집단 유효성 변수는 객관적 매출액과 팀원이 지각하는 성과로서 팀 유효성, 팀 만족, 고객욕구 충족, 전반적 만족이며, 독립변수는 집단구성, 집단구조, 조직자원, 조직구조이며, 이것이 집단 과정을 매개로 해서 팀 유효성에 영향을 미친다고 보았다. 다만 집단 과정과 팀 유효성 간에는 집단과업 특성이 영향을 미칠 것이라고 보았다. 실증분석 결과 객관적인 매출성과는 연구모형의 설명력이 없었던 반면, 팀원들이 평가한 주관적 성과에는 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 이에 근거해서 주관적 성과에 영향을 미치는 요인들을 크게 리더십, 활동구조, 집단내 프로세스, 경계관리를 들었다.

Manz & Sims(1987)는 제조업 조립라인의 자율작업팀 구성원 276명에 대한 설문조사를 통해서 자율작업팀의 외부에 있는 일선관리자인 외부 리더(external leader)의 셀프리더십이 팀 유효성으로서의 리더십 지각의 유효성에 미치는 영향을 연구하였다. 독립변수인 셀프리더십은 총 6개 차원의 22개 항목으로 측정하였고, 종속변수인 팀 유효성은 리더십의 전반적 유효성으로서 팀원 및 팀 리더가 평가한 것과 현장관리자의 상위 계층에서 평가한 두 가지를 사용하였다. 분석 결과 셀프리더십의 6개 차원은 팀원 및 팀 리더가 평가한 전반적 리더십 유효성과는 모두 정의 상관관계가 나타난 반면, 셀프리더십의 리허설 차원만 상위 계층에서 평가한 리더십 유효성과 정의 관계가 나타났다.

Campion et al.(1993)은 미국 금융서비스 회사의 80개 지역 77명의 작업집단 관리자를 대상으로 한 조사를 통해서 작업집단 특성이 집단 유효성에 미치는 영향을 연구하였다. 집단 유효성에 영향을 미치는 독립변수는 5개 영역의 19개 변수, 총 54개 문항으로 측정하였다. 5개 영역과 19개 변수는 직무설계 영역에서는 자율관리, 참가, 과업 다양성, 과업 중요성, 과업 정체성과, 상호의존성 영역에서는 과업 상호의존성,

목표 상호의존성, 피드백과 보상 상호 의존성, 팀 구성 영역에서는 이질성, 유연성, 상대적 규모, 팀작업 선호도, 컨텍스트 영역에서는 훈련, 경영자의 지원, 팀간 커뮤니케이션과 협력, 그리고 프로세스 영역에서는 팀 포텐시(potency), 사회적 지원, 작업분담의 공정성, 팀내 커뮤니케이션과 협력으로 구성되어 있다. 팀 유효성 변수는 2차 자료로 측정된 팀의 생산성, 구성원 만족, 그리고 관리자가 평가한 팀별 유효성이다. 분석 결과 5개 영역 중 직무설계 영역이 가장 상관관계가 높게 나타났다으며, 이와 함께 대부분의 독립변수들이 팀 유효성 변수와 각각 관계가 있는 것으로 나타났다.

Wageman(1995)은 제록스의 서비스테크니션 152개 집단 800명을 대상으로 과업 및 결과의 상호의존성이 집단 유효성에 미치는 영향을 연구하였다. 분석 결과, 과업 및 결과 상호의존성의 결합으로 작성한 총 상호의존성이 높을수록 협력 규범, 집단 과정의 질, 그리고 전반 만족은 높아지는 반면, 노력 규범과 동기부여는 오히려 감소하고, 성과와 타인에 대한 도움(help)은 총 상호의존성과 U자형 비선형 관계에 있다는 점을 발견하였다. 총 상호의존성이 아니라 과업 상호의존성과 결과 상호의존성을 분리해서 살펴본 결과, 우선 과업 상호의존성은 협력 규범, 집단 과정의 질, 전반 만족과 정의 관계가 있는 반면, 성과, 학습, 도움과는 비선형(U) 관계가 나타났고, 결과 상호의존성은 노력 규범, 내재적 동기부여와 부(-)의 관계가 나타났고 성과, 학습, 도움과는 비선형(U) 관계가 나타났다.

Cohen et al.(1996)은 전통적 팀 69개와 자율작업팀 51개를 합한 총 120개 팀과 139명의 팀 관리자를 대상으로 한 설문조사를 통해서 집단 유효성이 아니라 보다 특화된 자율작업팀 유효성의 통합 모형을 검증하였다. 독립변수는 집단의 과업의 특성, 셀프리더십, 집단 구성이나 집단 신념 그리고 집단 과정과 같은 집단 특성, 그리고 권한, 정보, 보상과 인정, 훈련, 자원 제공과 같은 참가의 컨텍스트로서 자율작업팀에 영향을 미친다는 변인들을 통합하였고, 팀성과 변수로는 하나의 요인으로 구분된 구성원들이 평가한 품질, 생산성, 비용, 안전으로 구성된 지각성과, 팀관리자가 평가한 유효성, 그리고 신뢰, 조직몰입, 직무만족

으로 구성된 근로생활의 질을 설정하였다. 분석 결과, 자율작업팀의 경우 집단 과업 설계는 팀원이 지각한 유효성과, 셀프리더십은 관리자가 평가한 유효성과, 집단 특성은 팀원인 평가한 유효성 및 낮은 결근율과, 참가의 컨텍스트는 근로생활의 질 및 관리자가 평가한 팀 유효성과 정의 관계가 있다는 사실을 발견하였다. 반면 전통적 작업집단의 경우 집단 과업 설계는 근로생활의 질과 낮은 결근, 집단 특성은 근로생활의 질, 참가의 컨텍스트는 근로생활의 질과 유의한 정의 관계가 나타났다.

Cohen et al.(1997)은 노동조합이 있는 전화회사의 58개 자율작업팀 390명과 60개 전통적 작업집단의 412명 그리고 94명의 관리자를 대상으로 설문조사를 통해서 셀프리더십이 팀성과에 미치는 영향을 분석하였다. 독립변수는 Manz & Sims(1987)의 셀프리더십 측정 항목인데, 요인분석 결과 6개의 하위 차원으로 구분되었지만 전체가 하나의 요인으로 구분될 수 있다는 점을 밝혔다. 종속변수는 조직몰입, 집단 만족, 성장욕구 만족, 사회적 만족, 직무만족, 집단 유효성 지각, 그리고 임금 공정성 지각이다. 분석 결과, 셀프리더십은 자율작업팀만이 아니라 전통적 작업집단에서도 동일한 요인구조를 보임과 동시에 효과도 유사하였다. 보다 세부적으로는 셀프리더십의 6개 하위 차원 중 자기 비판만 팀 유효성과 관련이 없는 것을 제외하고는 5개 하위 차원이 모두 팀의 성격과 무관하게 팀 유효성 혹은 집단 유효성과 정의 관계가 있는 것으로 나타났다.

Hyatt & Ruddy(1997)는 전자기기 보전·A/S 100개팀 총 592명을 대상으로 집단 유효성의 선행요인을 분석하였다. 종속변수는 회사의 객관적 성과 자료와 관리자가 평가한 팀별 성과 자료이다. 독립변수는 13개 영역의 152개 설문 항목으로 구성된 13차원의 집단특성 변수들로서 팀원들의 설문 응답을 총합해서 사용하였다. 13개 차원은 팀 사기(morale), 팀에 대한 지원, 팀 목표에 대한 몰입, 프로세스에 대한 책임, 조직화 정도, 엠파워먼트, 커뮤니케이션, 팀원들의 자신감, 협력, 규범과 역할, 구성원간의 신뢰, 개선행위와 같은 적극적 행위로 구성되어 있다. 분석 결과, 13개 차원의 집단특성 변수들은 대부분 객관적 성과

와 정의 관계를 보였으며 관리자가 평가한 팀 성과와도 정의 관계를 보였다. 그리고 독립변수 152개 항목이 너무 많아서 요인분석을 통해 6개의 차원으로 축약해서 분석해도 결과는 유사하였다.

Janz et al.(1997)은 6개 산업의 포춘 500대 기업에 속한 13개 기업 정보시스템 부서 27개팀 231명을 대상으로 한 조사를 통해서 지식근로자 팀의 유효성에 미치는 영향을 팀의 자율성과 상호의존성의 상호작용을 중심으로 연구하였다. 독립변수로서 팀의 자율성은 제품, 계획, 사람, 프로세스의 4개 영역으로 구분해서 측정하였고, 상호의존성은 과업의 상호의존성과 결과 상호의존성을 구분해서 측정하였다. 종속변수는 크게 팀 프로세스, 팀 개발, 동기부여, 상황적 지원, 팀 유효성으로 구성되어 있다. 그리고 팀 유효성은 세 가지인데 구성원들이 평가한 팀 성과(품질, 효율성, 적시성), 팀 몰입, 그리고 팀 만족이다. 분석 결과, 팀 자율과 상호의존성의 상호작용항이 동기부여에 부(-)의 효과를 미치는 것으로 나타나서, 상호의존성이 낮은 경우에 팀 자율이 동기부여를 높일 수 있다는 점을 발견하였다. 보다 세부적인 분석을 통해서 사람에게 대한 자율성은 상호의존성의 수준과 무관하게 동기부여와 정의 관계가 나타났고, 상호의존성을 두 개로 구분하면 과업 상호의존성이 계획에 대한 자율의 효과를 억제하는 것으로 나타났다.

Tesluk & Mathieu(1999)은 노스웨스턴 주의 수송부 도로작업 교대조 조장 88명 및 교대조원 473명과 21명의 현장관리자를 대상으로 한 설문조사를 통해서 교대조의 문제해결 전략(problem management strategy)이 성과 장애요인을 감소시키고 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 발견하였다.

3. 근로자 참여와 작업집단성과 선행연구 요약 및 연구과제

자율작업팀의 특성이 집단성과에 미치는 영향에 대한 선행연구들을 요약하면 <표 6-1>과 같다. 참여적 작업시스템이 집단 수준의 성과에 미치는 연구가 활발히 진행되어 오지 않았음에 비해서 집단 및 팀 유효성 연구는 오랜 역사를 가지고 있다. 특히 자율작업팀의 유효성에

〈표 6-1〉 근로자 참여와 집단성과 간의 관계에 대한 선행연구 요약

연구자	자료	작업팀 특성	분석결과
Gladstein (1984)	100개 팀	리더십, 활동구조, 집단 프로세스, 경계관리	지각된 성과와 정(+)
Manz & Sims (1987)	N=276명	셀프리더십	셀프리더십은 지각된 리더십 유효성과 정(+)
Campion et al. (1993)	N=80개 팀	직무설계, 상호의존성, 팀구성, 컨텍스트, 프로세스,	대부분 팀 유효성과 정(+)
Wageman (1995)	N=152개 팀	과업 및 결과 상호의존성	상호의존성별 유효성 변수 차이
Cohen et al. (1996)	N=120개 팀	과업특성, 셀프리더십, 집단특성, 참가컨텍스트	독립변수별 상이한 유효성 지수와 관계
Cohen et al. (1997)	N=118개 팀	셀프리더십	셀프리더십의 6개 차원이 대부분 유효성 지수와 정(+)
Hyatt & Ruddy(1997)	N=100개 팀	13개 영역의 팀 특성	13개 집단특성 변수는 대부분 집단성과와 정(+)
Janz et al. (1997)	N=27개 팀	팀자율, 상호의존성 등	상호의존성과 팀자율의 상호작용은 동기부여와 부(-)
Tesluk & Mathieu(1999)	N=88개 팀	문제해결전략	문제해결 전략이 성과 증진

대한 연구는 자율작업팀이 참여적 작업시스템의 핵심 구성요소임을 고려하면 그동안 두 연구간 ‘대화’ 부재가 오히려 이상하게 여겨질 정도이다.

앞에서 살펴본 바와 같이 그간 작업조직의 특성에 초점을 두었던 집단 유효성 연구는 최소한 인사관리까지 포함해서 연구할 필요가 있다. 이 점은 사회기술시스템이나 직무특성이론들에서 누누이 강조했던 점이다. 그러나 대부분의 연구들은 인사관리를 컨텍스트(context)로만 취급하고 있으며, 작업조직과 인사관리의 상호보완성에 대해서는 제대로 연구하지 못하고 있다(Parker et al., 2001). 근로자의 관점에서 보면 작업조직은 생산 시점(point of production)에서의 의무에 관한 것이지만 인사관리는 고용계약에 있어서 근로자의 권리에 관한 것이기 때문에 의무와 권리의 조화라는 차원에서 양자는 동시에 다루어질 필요가 있으며, 양자간의 상호보완성(complementarity) 효과에 주목할 필요가 있다.

이상의 문제의식에 따라 본 연구는 작업조직과 인사관리로 구성된

작업시스템이 작업집단의 성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 이와 함께 그동안 참여적 작업시스템에서 간과했지만 집단 유효성 연구에서 중요한 프로세스 변수로 취급해 왔던 리더십이 집단성과에 미치는 영향도 알아보려고 한다. 결국 본 연구는 참여적 작업시스템이 집단 유효성에 미치는 영향에 대한 연구로서 여러 가지 한계가 있지만 참여적 작업시스템 연구와 집단 유효성 연구 간의 대화를 시도하는 것으로 볼 수 있다.

이러한 작업은 근로자 참여가 경영성과에 미치는 영향 메커니즘을 보다 풍부하게 검증한다는 의의가 있다. 제5장에서 설명한 바와 같이 그동안 근로자 참여가 경영성과를 높이는 개인 수준의 메커니즘에 대한 논의들은 많았지만 구체적인 실증은 부족한 실정이며, 더욱이 근로자 참여가 개인성과에 미치는 영향이 집단 수준으로 어떻게 총합(aggregation)되는가에 대한 연구는 거의 공백으로 남아 있다. 따라서 근로자 참여가 집단 수준의 성과를 높인다는 점을 규명하는 것은 미시 메커니즘인 개인성과들이 거시 수준의 경영성과로 연결된다는 점을 규명함과 동시에 기업 전체 수준의 경영성과를 높이는 메조(meso) 수준의 메커니즘을 밝히는 것이 된다.

제 2 절 근로자 참여와 작업집단성과의 실태

1. 자 료

본 장에서는 근로자 참여가 작업집단의 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 사용하는 자료는 제5장에서 설명한 우리나라 자동차 부품회사에 대한 설문조사 자료이다. 개인 설문지는 총 43개 회사에서 784명, 현장관리자용 설문지는 42개 회사, 그리고 사업장 설문지는 총 40개 회사에서 회수하였다. 설문지를 발송하면서 대표적인 작업반 1개를 선정해서 작업반 내 작업조별로 조장을 포함한 4~5명의 개인 설문을 작

성함과 동시에, 작업반장은 개인 설문지를 작업조별로 구분하고 각 작업조의 상대적 성과를 평가하도록 요청하였다.

그러나 회수된 설문지에 작업조 구분을 하지 않았거나 작업조 구분이 있다고 해도 작업반장이 각 조별로 성과평가를 하지 않은 경우 또는 그 역의 경우가 많았다. 그 이유 중에는 한 작업반에 주야 맞교대 2개조뿐이어서 성과평가가 의미가 없다고 응답하는 경우도 있었다. 제6장의 이론 수준, 즉 분석 단위는 작업조이고 근로자 참여 경영이 작업조의 성과에 미치는 영향을 알아보려고 함이기 때문에 작업조 구분이 되어 있는 19개 회사의 74개 작업조를 분석대상으로 하였다. 74개 작업조에 소속된 인원은 369명으로 작업조당 평균 인원은 약 4.9명이다.

2. 근로자 참여의 실태

가. 변수

근로자 참여가 작업조의 성과에 미치는 영향을 분석하는 경우 분석 수준이 문제가 된다. 우선 작업조별 개인 응답 변수들을 총합해서 작업조 변수로 사용하는 경우 총합(aggregation)의 문제가 발생한다. 총합문제를 해결하기 위해서는 먼저 개인단위 현상의 총합이 집단적인 현상으로 발현한다는 이론적 근거가 있어야 하고, 측정 수준이 이론 수준, 즉 종속변수의 수준과 동일해야 하며, 이상의 요건이 충족된 이후에도 통계적 분석을 통해서 개인별 응답을 총합할 전제조건이 충족되는지를 검증해야 한다. 통계적 절차는 대체로 해당 변수가 단일 차원의 구성개념인가를 검증하는 요인분석을 실시하고, 이어서 평가자간 신뢰도(interrater reliability)를 검증해야 한다(Campion et al., 1993; Klein et al., 2000).

본 연구는 작업반장의 셀프리더십, 작업반 회의, 작업조의 자율, 작업조의 성과를 개인 수준에서 측정한 변수들을 총합해서 작업조 변수로 사용하였다. 이 변수들은 개인에 대한 질문이지만 질문의 단위가 개인이 아니라 모두 작업반 내지 작업조 수준이기 때문에 측정 수준과

이론 수준이 동일하므로 총합의 전제조건이 성립된다. 따라서 우선 이 변수들에 대해서는 총합에 앞서 우선 단일 차원성을 검증하기 위해서 요인분석을 실시하였다. 작업반장의 셀프리더십과 작업조의 자율을 요인 분석한 결과는 제5장의 <표 5-7>에 요약되어 있는데, 모두 하나의 요인으로 구분되었으며 내적 일관성 지표인 Cronbach's α 가 각각 0.9236과 0.8834로 나타났다. 작업조의 성과와 반 회의의 활성화에 대한 요인분석 결과 모두 하나의 요인으로 구분되었으며, 내적 일관성 지표인 Cronbach's α 가 각각 0.8199 및 0.9755로 나타났다. <표 6-2>는 작업조의 성과와 반 회의 활성화를 측정한 세부항목의 내역 및 그 기술통계치를 요약한 결과이다.

이어서 응답자간의 일관성을 체크하기 위해 ICC(1)과 ICC(2)를 검증한 이후에 총합변수를 작성해서 사용하였다. 물론 평가자간 신뢰성을 평가자간 일관성이 아니라 일치성(agreement)에 한정해야 한다면 평가자간 일관성(consistency)으로 신뢰도를 검증하는 ICC(1)과 ICC(2)은 신뢰도 지수로는 한계가 있을 수 있으며 이 점에 대해서는 논란이 많

<표 6-2> 작업조 성과, 반 회의 활성화 기술통계

		N	평균	표준편차
작업조 성과	$\alpha=0.8199$		0.0000	1.0000
	불량률 낮음	770	3.3325	.7941
	설비 트러블이 적음	770	3.1883	.8252
	납기 준수 양호	767	3.6362	.7945
	비용 절감	763	3.3853	.7359
	고객만족 높음	762	3.3858	.7219
	안전사고 적음	766	3.6919	.7882
	개선활동 활발	768	3.2318	.7834
반 회의 활성화	$\alpha=0.9755$		0.0000	1.0000
	반원 적극적 참가	723	3.0913	.8963
	작업관련 문제 토론 활발	720	3.0014	.8397
	개선사항 토론 활발	720	3.0681	.8303
	작업반 관련 정보 공유	718	3.2521	.8211
	작업반 운영 의사결정	719	3.1669	.8494
	효율적으로 운영됨	718	3.0905	.8783

주: 5점 척도. 1= 전혀 그렇지 않다, 5= 전적으로 그렇다.

다(Shrout & Fleiss, 1979; Klein et al., 2000). 그러나 본 연구는 평가자간 신뢰성을 검증하기 위해 통상적으로 활용되고 있는 ICC(1) 및 ICC(2)를 사용하였다.

ICC(1)은 ICC(1,1)로도 명명되고 ICC(2)는 ICC(1,k) 또는 ICC(k)로도 명명되는데, 기본 설계는 모집단에서 무작위로 추출된 사람들이 각 대상이나 항목 하나씩을 평가하는 것이다. 전자는 집단 내에서 한 개인의 평가가 얼마나 집단 평균값을 신뢰성 있게 대변하는가를 나타내는 반면, 후자는 여러 명의 평가를 평균한 집단 평균의 신뢰성을 의미한다(Bliese, 2000). 따라서 평가자의 수가 증가할수록 ICC(2)도 증가하게 된다. ICC(1)과 ICC(2)은 일원 분산분석표에서 쉽게 계산할 수 있으며 아래와 같은 수식을 사용해서 계산하였다.

$$ICC(1) = (MSB - MSW) / \{MSB + [(k-1) * MSW]\}$$

$$ICC(2) = (MSB - MSW) / MSB$$

단, MSB=mean squares of between, MSW=mean squares of within, k=집단의 평균규모

<표 6-3>은 평가자간 일관성을 체크한 결과를 요약한 것이다. 대체로 총합해서 평균점수를 사용할 경우 대략 ICC(2) 0.7 이상을 추천하고 있는데, 0.5~0.7 사이의 값이면 총합에 크게 무리가 없으며, 0.5 미만인 경우에는 신뢰도가 낮은 것으로 본다(Klein et al., 2000).

<표 6-3> 총합변수의 평가자 일관성

	ICC1	ICC2
지각된 작업조 성과	0.25	0.62
셀프리더십	0.19	0.55
작업조 자율	0.16	0.50
반 회의	0.26	0.69

이외의 나머지 변수들에 대해서는 세 가지 방식으로 접근하였다. 첫째, 본 연구는 개인 수준의 근로자 참여 관행에 대응되는 사업장 설문지를 통해서 사업장 수준의 근로자 참여 변수를 측정했기 때문에 사업

장 단위에서 측정된 근로자 참여 변수들을 사용해서 작업조의 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 이 경우에는 위에서 언급한 네 가지 변수 이외에는 총합으로 인한 분석 수준의 문제는 발생하지 않는다. 따라서 이 방법을 우선적으로 사용해서 작업조의 성과를 분석하였다. 변수의 측정 및 기술통계치는 <표 6-4>에 요약되어 있다. 다변량 분석에서 통제변수로 활용할 변수로서 작업조의 평균연령, 평균근속년수, 여성 비율은 개인 설문지에서 각 작업조장의 응답이며, 작업조의 상호의존성(interdependence)은 작업반장이 응답한 것이다.

둘째, 그러나 기업 단위의 근로자 참여 변수를 독립변수로 하는 경우 인사관리는 사업장 전체에 적용되기 때문에 작업조별로는 차이가 없지만 작업조직의 경우는 차이가 있을 수 있다. 따라서 두번째 방법으로 작업조별로 차이가 나타나지 않는 인사관리 변수는 기업 단위 변수를 사용하되, 작업조별로 차이가 있을 수 있는 변수들은 작업조 단위에서 측정된 작업반장의 응답을 사용해서 분석하였다. 작업조의 자율은 총합 변수를 사용했지만 과업 통합은 반장이 응답한 작업조의 특성 2개 항목을 사용하였고, 작업장 참가는 작업반의 활성화에 대한 작업반장의 응답을 사용하여 분석하였다. 작업반장의 응답을 사용한 변수의 작성 내역 및 기술통계치는 <표 6-4-1>에 요약되어 있다. 결국 두번째 방법에 의하면 작업조직의 3차원은 모두 작업조직 단위에서 측정된 것이 된다. 작업조의 자율은 조원을 대상으로 작업조의 자율에 대해 질문한 것을 총합한 변수이고, 작업조의 과업 통합과 참가는 반장이 대표로 응답한 질문들을 사용한 것이다. 다만, 이 경우에도 인사관리가 작업조별로 차별화된다고 보는 것은 의미가 없고, 그렇다고 인사관리를 구성원 응답을 총합해서 사용하는 것도 더욱 더 의미가 없는 것으로 판단하였다.

마지막으로 여러 가지 가정이 충족되지 않지만 제5장에서 사용했던 개인 단위 변수의 총합 변수를 사용해서 분석하였다. 물론 세번째 방법은 첫번째 및 두번째 방법으로 분석한 결과와 대조하기 위해서 사용한 것이며, 그 자체로는 의미가 없다. 왜냐하면 이 총합 변수들은 개인 수준의 근로자 참여 성과를 알아보기 위해서 개인 단위에서 측정하였

〈표 6-4〉 변수 측정 및 기술통계

	측 정	N	평균	표준 편차
조 성과	지각된 조성과 요인점수 총합점수	74	0.1533	0.5528
셀프리더십	셀프리더십 요인 총합점수	74	0.0222	0.5437
작업시스템	(작업조직+인사관리)/2	74	-0.0143	0.3197
작업조직	(과업통합+참가+자율)/3	74	-0.0286	0.3772
- 과업통합	보전,품질,로테이션 표준화값 평균	74	0.0000	0.5338
· 보전업무	보전업무 담당정도(5점)	74	2.1216	0.5478
· 품질업무	품질업무 담당정도(5점)	74	3.3514	0.8347
· 로테이션	로테이션 정도(5점)	74	2.9324	1.2088
- 참가	소집단,제안건수,반회의 표준값 평균	74	-0.0374	0.6132
· 소집단활동	소집단활동 참가율	74	54.0541	36.4962
· 인당제안건수	연간 인당제안건수	74	5.5541	4.9280
· 반회의	반회의 활성화 정도 요인점수 총합	74	-0.1122	0.7585
- 자율	작업조 자율의 총합점수	74	-0.0883	0.6188
인사관리	(동기부여+숙련형성+정보공유)/3	74	0.0000	0.5447
- 동기부여	고용,승진,성과배분,임금 표준값 평균	74	0.0000	0.5937
· 고용보장	고용보장 정도(3점)	74	1.8649	0.3442
· 승진	생산직 과장급 이상 승진비율	74	4.9730	4.6522
· 성과배분	연봉 중 성과배분액 비율	74	4.0405	3.4658
· 임금수준	임금수준(5점)	74	3.8108	0.5149
- 숙련형성	OJT,Off-JT,신입훈련 표준값 평균	74	0.0000	0.6740
· OJT더미	재직자 OJT실시 여부	74	0.8784	0.3291
· Off-JT더미	재직자 Off-JT실시 여부	74	0.8243	0.3831
· 신입훈련시간	신입사원 훈련시간	74	3.1216	2.8810
- 정보공유	3개 항목의 표준값 평균	74	0.0000	1.0000
· 종업원간담회	실시 여부	74	0.7162	0.4539
· 정보소식지	경영정보 소식지 발간 여부	74	0.5811	0.4967
· 직제회합	직제라인 회합 경영정보 공유 여부	74	0.9054	0.2947
상호의존성	3개 항목의 평균	74	2.5315	0.6642
- 과업상호의존성	자재나 정보 서로 교환(5점)	74	2.5315	0.6642
- 목표상호의존성	작업조목표에 따라 개인목표설정(5점)	74	2.8108	0.8387
- 결과상호의존성	조의 성과에 따라 조원임금영향(5점)	74	3.1081	0.9871
평균 연령	조원 평균연령	74	34.4270	6.4718
평균 근속년수	조원 평균근속년수	74	8.1107	4.4208
여성 비율	조원중 여성비율	74	30.3036	35.3395

〈표 6-4-1〉 작업조 단위의 과업 통합 및 참가의 측정 및 기술통계

	측 정	N	평균	표준편차
과업 통합	2개 문항 표준값 평균	74	0.0000	1.0000
- 로테이션	조내 로테이션 활발	74	3.1351	0.9264
- 과업통합	조는 품질, 보전, 납기, 비용 등 책임	74	3.0946	0.9816
참가(반회의)	6개 항목 표준값 평균	74	0.0000	1.0000
- 반 회의 1	반원 참여 활발	74	2.5949	0.9368
- 반 회의 2	작업관련 토론 활발	74	2.5426	0.9555
- 반 회의 3	개선사항 토론	74	2.5751	0.9573
- 반 회의 4	반의 성과목표에 대한 정보공유	74	2.7042	1.0065
- 반 회의 5	작업반 운영 중요 결정	74	2.6556	0.9574
- 반 회의 6	효율적으로 운영	74	2.6446	0.9756

주: 1) 각 5점 척도. 1=전혀 그렇지 않다, 5= 전적으로 그렇다.

2) 작업반장의 응답임.

〈표 6-4-2〉 총합 변수의 기술통계

	측 정	N	평균	표준편차
셀프리더십	개인 수준 변수의 총합	74	0.0222	0.5437
작업시스템	상동	74	-0.0240	0.3364
작업조직	상동	74	-0.0099	0.3701
인사관리	상동	74	-0.0178	0.3656
과업통합	상동	74	-0.0252	0.3940
자율	상동	74	0.0246	0.8688
참가	상동	74	-0.0883	0.6188
동기부여	상동	74	-0.0204	0.3892
정보공유	상동	74	0.0529	0.5508
숙련향상	상동	74	-0.0646	0.4060

주: 개인 수준의 변수에 대한 설명은 제5장 <표 5-8>을 참조.

기 때문에 측정 수준과 이론 수준이 일치하지 않는 등 총합의 조건이 충족되지 않았기 때문이다. 이 변수들의 측정 내역에 대해서는 제5장의 <표 5-7>에 설명되어 있기 때문에 총합 변수의 기술통계치를 요약한 것이 <표 6-4-2>이다.

나. 근로자 참여와 작업집단 성과의 실태

상관관계표를 사용한 현상 분석은 첫번째 방법에 입각한 변수들이다. 즉 복잡한 총합 문제를 피하기 위해서 대부분의 근로자 참여 변수는 기업 수준에서 측정한 변수들을 사용해서 분석하였다. <표 6-5>는 근로자 참여 변수와 작업조 성과 간의 상관관계를 요약한 것이다.

작업조의 성과는 근로자 참여 변수 모두와 정(+)의 관계가 나타나고 있으며, 통제변수 중에는 여성 비율과 부(-)의 상관관계를 보이는 반

〈표 6-5〉 상관관계표

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
조 성과														
셀프리더십	.444 (**)													
작업시스템	.320 (**)	.240 (*)												
작업조직	.385 (**)	0.225	.527 (**)											
인사관리	0.109	0.126	.809 (**)	-0.074										
과업통합	0.186	-0.107	0.096	.644 (**)	-.333 (**)									
참가	.271 (*)	.314 (**)	.537 (**)	.759 (**)	0.104	0.047								
자율	.354 (**)	.304 (**)	.406 (**)	.347 (**)	.236 (*)	0.02	0.144							
동기부여	0.022	0.166	.805 (**)	0.066	.899 (**)	-.300 (**)	.282 (*)	0.218						
.교육훈련	0.200	0.019	.316 (**)	-.350 (**)	.614 (**)	-0.184	-.395 (**)	0.155	.279 (*)					
정보공유	0.170	0.005	.517 (**)	-0.161	.718 (**)	-.251 (*)	-0.063	0.149	.377 (**)	.671 (**)				
연령	0.056	0.117	0.15	0.016	0.165	-0.209	0.22	-0.044	0.137	0.193	0.082			
근속	0.078	0.212	.262 (*)	0.138	0.212	-0.186	.367 (**)	-0.017	0.206	0.100	0.135	.735 (**)		
여성비율	-0.013	-0.053	-0.129	.243 (*)	-.320 (**)	.371 (**)	-0.045	0.21	-.306 (**)	-0.157	-0.211	-.356 (**)	-.410 (**)	
상호의존성	.255 (*)	0.146	0.165	.246 (*)	0.023	0.192	0.194	-0.025	-0.106	0.032	.304 (**)	-0.155	-0.024	0.165

주: * $p < .05$, ** $p < .01$ (two-tailed) (N=74).

면, 평균연령, 평균근속년수, 그리고 과업의 상호의존성정도 정(+)¹의 상관관계를 보이고 있다. 특히 셀프리더십, 작업시스템 지수, 작업조직 지수, 작업조직 지수의 하위 차원 중에서 작업장 참가와 작업조의 자율은 통계적으로 유의한 정(+)¹의 상관관계를 보이고 있다. 이와 함께 통제변수로 설정한 과업의 상호의존성도 작업조의 성과와 정(+)¹의 관계가 있는 것으로 나타났다. 다만 각 변수들의 순수한 효과는 다른 영향요인 변수들을 통제한 다변량 분석을 통해서 보다 자세하게 파악할 수 있다.

셀프리더십은 작업조의 성과와 유의한 정의 상관관계가 나타나고 있다. 제5장에서 언급한 바와 같이 셀프리더십은 자율작업팀만이 아니라 전통적인 작업 단위에서도 유효한 개념인 것으로 주장되고 있다. 셀프리더십이 작업조의 성과와 유의한 정의 관계가 나타나고 있는 것은 Cohen et al.(1997)의 연구 결과와 일치한다.

셀프리더십은 작업 현장의 생산 시점에서 작동하는 프로세스 변수이기 때문에 근로자 참여의 인사관리 변수들보다는 작업조직 변수들과 관계가 높을 것이다. 상관관계표를 보면 셀프리더십은 인사관리 변수들과도 정(+)¹의 상관관계를 보이고 있지만 작업조직 변수 중 작업장 참가 및 작업조의 자율과 통계적으로 유의한 정(+)¹의 상관관계를 보이고 있다. 셀프리더십을 부하의 자율통제(self-control) 내지 부하의 임파워먼트를 추구하는 전반적인 지향성이라면(Cohen et al., 1997), 이것이 작업장 수준에 있어서 근로자들이 조직 루틴의 수정 및 개선에 참여하는 정도를 측정한 근로자 참여와 정의 관계를 갖는 것은 당연하며, 작업조의 자율과 정의 관계를 갖는 것도 상식적인 수준에서 쉽게 이해할 수 있다.

그러나 셀프리더십은 과업 통합과는 통계적으로 유의하지 않지만 부(-)¹의 상관관계를 보이고 있다. 이를 자세히 알아보기 위해서 기업 차원의 과업 통합 변수가 아니라 작업반장이 응답한 과업 통합 변수(표 6-3-1 참조)와 셀프리더십 간의 관계를 알아보기 위해서 상관관계 분석을 실시하였다. 분석 결과 상관계수가 -0.34로 역시 부(-)¹의 부호가 나타났다. 이 결과는 다음과 같이 해석할 수 있겠다. 우선 과업 통합의

정도가 높다는 것은 전문부서에서 담당하는 품질이나 보전업무를 생산직 직접부문 근로자들이 담당하는 정도가 높고 조원간 로테이션이 빈번히 이루어져서 다능공화가 많이 진척되었다는 것이다. 과업 통합이 일정 수준 이상 진전되면 근로자들의 숙련 수준이 높아져서 근로자들 스스로 상당부분 자율적으로 작업을 하고 있다고 볼 수 있으며, 이른바 현장관리자의 리더십 자체가 불필요한 경우로도 볼 수 있다. 이처럼 과업 통합과 셀프리더십과는 선형관계가 아닌 비선형관계($\cap$)가 존재할 가능성도 있다. 위의 사실은 이러한 점을 반영하고 있는 것으로 보인다. 그러나 보다 자세한 내역은 추후의 연구 과제로 남는다고 하겠다.

셀프리더십은 통제 변수 중 작업조의 평균연령이나 평균근속년수와 정의 부호를 보이고 있지만 여성의 비율과는 부(-)의 상관관계를 보이고 있으며, 과업의 상호의존성과도 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 작업조의 평균연령이나 평균근속년수 그리고 여성 비율이 숙련 수준을 반영한다고 보면 셀프리더십은 근로자의 숙련 수준과 일정 범위 내에서는 정의 관계를 갖기 때문인 것으로 해석할 수 있겠다. 그리고 과업의 상호의존성이 높아짐에 따라 불확실성이 높아지고, 불확실성이 높은 경우 근로자 자율에 기반한 셀프리더십이 더 효과적일 수 있기 때문에 위와 같은 결과가 나타난다고 해석할 수 있다.

작업시스템 지수는 작업조의 성과와 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 작업시스템 지수는 셀프리더십 변수와도 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있는데, 이는 본 연구의 작업시스템 지수가 작업장 수준에 있어서 근로자 참여를 의미하고 셀프리더십은 근로자 자율을 촉진하는 리더십이기 때문에, 자율과 참여의 밀접한 상호연관성을 고려하면 양자간에 정의 상관관계가 나타나는 것으로 이해할 수 있겠다.

작업시스템 지수는 통제변수 중 작업조의 근속년수와는 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있으며, 비록 통계적으로 유의하지는 않지만 작업조의 평균연령과는 정(+)의 상관관계를, 그리고 여성 비율과는 부(-)의 상관관계를 보이고 있다. 근로자 참여 정도를 의미하는 작업시스템 지수는 숙련의 관점에서 보면 숙련 지향적 작업시스템을 말한다.

예컨대, 고성과·참여적 작업시스템은 고속련공의 자율에 기반한 작업 조직을 핵심으로 하고 있다. 이상의 작업조원의 평균 연령 및 근속년 수 그리고 여성 비율이 작업조의 평균 숙련 수준을 의미한다면 이들 변수와 작업시스템 지수와의 정의 관계를 이해할 수 있겠다.

그러나 작업시스템 지수의 하위 차원들인 작업조직 지수와 인사관리 지수 간의 상관관계가 부(-)로 나타나고 있다. 이 사실은 표본 기업에 있어서 작업조직과 인사관리가 상호보완성을 제대로 지니지 못하고 있다는 점을 시사하고 있다. 예컨대, 작업조직이 근로자의 보다 적극적인 역할 및 보다 많은 투입을 요구하는 것이라면 이는 동기부여 증진, 숙련형성, 정보공유라는 인사관리를 통해서 보완되어야 제대로 효과를 발휘할 수 있다. 그리고 양자가 상호보완적으로 운영되지 못할 경우 작업장 수준의 근로자 참여는 근로자의 '진심'을 확보하기 어렵기 때문에 형식적으로 되어 소기의 효과를 거두지 못하거나 그 잠재력을 제대로 발휘하지 못하는 것으로 평가하고 있다.

작업조직과 인사관리의 부정합성을 자세히 분석하기 위해서 상관관계표를 보면, 그 이유 중의 하나가 작업조직 지수의 하위 차원 중 과업 통합이 여성의 비율과 유의한 정(+)의 관계가 나타나고 있음에 비해서, 과업 통합은 인사관리 지수와 유의한 부의 관계가 나타나고 있고, 대체로 여성의 비율은 인사관리의 하위 지수들과 부(-)의 관계가 나타나고 있다는 점을 고려하면 문제가 여성 비율과 과업 통합에 있음을 알 수 있다. 이를 자세히 알아보기 위해서 과업 통합 변수의 3 구성요소인 보전업무 담당, 품질업무 담당, 로테이션 정도와 작업조 내 여성 비율 간의 상관관계를 구한 결과 각각 0.333($p=0.045$), 0.180($p=0.125$), 0.180($p=0.124$)으로 모두 정(+)의 관계가 나타났다.

이는 여성이 대체로 저숙련 업무를 담당한다는 통념에 비추어 납득하기 힘든 결과이다. 그러나 이와 유사한 선행연구도 있다. 예컨대, 일본의 작업시스템 변화에 대한 최근의 연구에서 1인 시스템 또는 우리나라의 LG전자 구미공장처럼 2~3인의 다능공이 조립공정을 전담하는 셀생산방식(cell production)의 도입과 여성 작업자의 비율이 정(+)의 관계가 나타났다(Isa & Tsum, 2002). 위의 결과도 이러한 실태를 반영

하는지의 여부는 추후의 과제로 남는다. 다만 다변량 분석에서는 작업 시스템 지수만이 아니라 그 하위 차원인 작업조직 지수와 인사관리 지수를 분리해서 분석하였고, 나아가 인사관리와 작업조직의 각 하위 차원별로 별도로 분석했기 때문에 복합 지수로 인한 잘못된 해석은 피할 수 있다. 따라서 다변량 분석에 있어서 전체 지수의 해석에는 주의가 필요하다.

제 3 절 근로자 참여가 작업집단성과에 미치는 영향

1. 근로자 참여와 작업집단성과 분석

작업장 수준의 근로자 참여가 집단성과인 작업조의 성과를 증진시키는지를 알아보기 위해서 선형회귀분석(OLS)을 실시하였다. 분석에 사용된 변수는 <표 6-4>~<표 6-4-2>에서 설명한 변수들이다. 분석의 순서는 모형 1에서는 통제 변수와 셀프리더십 및 작업시스템 전체 지수를, 그리고 모형 2에서는 작업시스템의 두 하위 차원인 작업조직 지수 및 인사관리 지수를, 모형 3에서는 작업조직 지수 및 인사관리 지수의 각 하위 차원들을 별도로 분리해서 투입하였다. 앞의 현상 분석에서 언급한 바와 같이 작업시스템 전체 지수의 해석에 유의할 필요가 있기 때문에 모형 2 및 모형 3을 중심으로 해석하는 것이 바람직한 것으로 보인다.

<표 6-6>은 총합의 문제점을 피하기 위해서 작업조 성과, 셀프리더십, 반 회의 활성화, 셀프리더십, 작업조의 자율을 제외한 모든 변수를 사업장 단위에서 측정한 변수들을 사용하여 분석한 결과이다.

분석 결과 셀프리더십은 작업조 성과를 유의하게 높이는 것으로 나타났다. 작업시스템 지수의 하위 차원 중 작업조직 지수는 작업조의 성과를 유의하게 높이는 것으로 나타났으며, 인사관리 지수도 통계적 유의성은 없지만 회귀계수 부호가 정(+)의 방향을 보이고 있다. 세부

〈표 6-6〉 작업조 성과의 영향요인 (1)

	모형 1	모형 2	모형 3
상수	-0.378 (0.475)	-0.274 (0.467)	0.275 (0.501)
평균연령	0.009 (0.013)	0.010 (0.013)	0.000 (0.013)
평균근속년수	-0.017 (0.020)	-0.023 (0.020)	-0.020 (0.019)
여성 비율	0.000 (0.002)	-0.002 (0.002)	-0.003* (0.002)
상호의존성	0.148 (0.091)	0.128 (0.090)	0.077 (0.098)
셀프리더십	0.388*** (0.111)	0.366*** (0.109)	0.321*** (0.110)
작업시스템	0.376* (0.192)	-	-
작업조직		0.471*** (0.166)	-
인사관리		0.070 (0.110)	-
과업 통합			0.228** (0.112)
참가			0.360*** (0.129)
자율			0.208** (0.097)
동기부여			-0.240** (0.114)
숙련형성			0.349** (0.134)
정보공유			-0.046 (0.285)
F-value	4.338***	4.512***	4.820***
Adj. R ²	0.215	0.252	0.365
N	74	74	74

주: 1) 작업시스템 독립변수는 기업단위 변수 중심임.

2) () 안은 표준오차. * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$ (양측검증).

차원별로 살펴본 모형 3에서는 작업조직의 3차원인 과업 통합, 작업장 참가, 그리고 작업조의 자율은 모두 작업조의 성과를 유의하게 높이는 것으로 나타났으며, 인사관리의 하위 차원 중에서는 숙련형성이 작업조의 성과를 높이는 것으로 나타났다.

인사관리의 하위 차원인 동기부여 증진은 작업조의 성과와 오히려 부(-)의 관계가 나타나고 있다. 이는 표본 기업이 작업조직과 인사관리 간의 정합성을 유지하고 있지 못하다는 앞의 현상 분석에서와 같이 인사관리상의 동기부여 증진과 작업현장에 있어서의 근로자 참여가 따로 따로 운영되거나, 심지어 작업현장에 있어서 근로자 직접참가와 정반대로 인사관리상의 동기부여 증진이 이루어지고 있을 수 있다는 점을 시사한다.

여기에서 사용하고 있는 동기부여 증진 인사관리 관행은 <표 6-4>에서와 같이 고용보장, 내부 승진, 성과배분, 그리고 상대적 고임금으로 동기부여 증진 관행들을 포괄적으로 다루지 못했다는 측면도 있다. 제5장의 개인 단위에서 측정한 동기부여 지수는 고용보장 지각, 내부 승진, 성과배분, 복리후생, 임금수준, 가정생활 배려, 인사관리의 공정성 등으로 여기에서 측정한 지수와는 차이가 있지만 <표 5-28>에서와 같이 동기부여 증진 지수는 학습 지향성이나 생산 지식의 중요성과 유의한 부(-)의 상관관계를 보였다. 동기부여 증진 관행들이 내부노동시장의 핵심 지표인 점을 감안하면 표본 기업의 내부노동시장 관행들이 ‘생산적’으로 활용되지 못하고 있다는 점을 시사하고 있다.

이러한 해석은 대부분의 표본 기업에 강성 노동조합이 결성되어 있다는 점과, 아직까지 우리나라 노동조합운동이 작업장 수준에 있어서 근로자 참여를 노동강도의 강화 내지 근로자 수탈의 수단이라는 의혹의 눈길로 보고 있는 실정이라면(노병직·김동배, 2002), 이상의 해석은 타당성 있는 것으로 보인다. 다만 제5장에서 살펴본 바와 같이 동기부여 증진 관행들은 고용관계에 대한 긍정적인 인식을 높이고, 조직몰입과 직무만족을 높이며 이와 함께 작업스트레스도 감소시키는 것으로 나타났기 때문에 만일 작업현장 수준의 직무참가와 결합되어 활용되는 경우에는 생산성 효과를 높일 수 있다는 점도 간과해서는 안 된다.

제5장의 개인 단위 분석에서 작업장 수준의 근로자 참여의 하위 차원 중 작업조직 측면은 주로 생산과 관련된 태도 및 행위와 유의한 정의 관계가 있었고, 반면 인사관리 차원들은 고용관계에 대한 인식과 유의한 정의 관계가 있었다. 작업조의 성과가 일차적으로 생산관련 태도와 행위에 의해서 영향을 받는다면 이상의 결과는 제5장에서 살펴본 미시 차원의 메커니즘이 작동하고 있으며, 그 총합으로서 작업조의 성과를 높이는 것으로 해석할 수 있겠다.

예컨대 제5장의 <표 5-28>에서와 같이 셀프리더십과 작업조직 지수는 작업조의 성과에 직접 영향을 미칠 수 있는 재량노력, 협력, 학습, 노동에 대한 적극적 태도, 엠파워먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있어서, 이러한 관행들이 집단 수준으로 총합되면 집단성고를 높이는

기제로 작동할 수 있다. 훈련의 경우에도 마찬가지이다. 그리고 <표 6-6>의 분석 결과는 이러한 기제가 작동할 수 있다는 점을 시사하고 있다.

<표 6-7>은 작업조직은 기업 내에서도 작업조별로 다를 수 있다는 가정하에, 기업 단위의 과업 통합 변수 대신에 작업반장이 응답한 산하 작업조의 과업 통합과 기업 단위의 작업장 참가 대신에 작업반장이 평가한 반 회의 활성화 변수를 투입해서 지수들을 작성하였다(표 6-4-1 참조). 이처럼 작업조직의 하위 두 차원 변수가 달라지기 때문에 작업조직 지수도 달라지고 작업시스템 지수도 <표 6-5>와는 달라진다. 그러나 분석 결과는 <표 6-6>과 유사하다.

분석 결과 셀프리더십과 과업 통합, 작업조의 자율, 숙련형성이 작업조의 성과를 유의하게 높이는 것으로 나타난 반면, 동기부여 증진 관행은 작업조의 성과를 떨어뜨리는 것으로 나타나고 있다. 과업 통합은

<표 6-7> 작업조 성과의 영향요인 (2)

	모형 1	모형 2	모형 3
상수	-0.317 (0.498)	-0.103 (0.533)	-0.697 (0.587)
평균연령	0.007 (0.014)	0.006 (0.014)	0.002 (0.013)
평균근속년수	-0.008 (0.021)	-0.001 (0.022)	0.009 (0.022)
여성 비율	0.000 (0.002)	0.000 (0.002)	-0.002 (0.002)
상호의존성	0.108 (0.108)	0.017 (0.135)	-0.066 (0.188)
셀프리더십	0.395*** (0.114)	0.395*** (0.114)	0.410*** (0.123)
작업시스템	0.209 (0.174)		-
작업조직		0.265 (0.169)	-
인사관리		0.020 (0.116)	-
과업 통합(반장 응답)			0.302** (0.118)
참가(반장응답)			0.024 (0.150)
자율			0.224** (0.108)
동기부여			-0.278** (0.125)
숙련형성			0.308** (0.136)
정보공유			-0.101 (0.332)
F-value	3.813***	3.454***	3.810***
Adj. R ²	0.188	0.190	0.297
N	74	74	74

- 주: 1) 작업조직 변수 중 과업 통합과 참가(반 회의)는 작업반장의 응답임.
2) () 안은 표준오차. * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$ (양측검증).

<표 6-6>과 달리 반장의 응답 변수임에도 불구하고 동일한 효과를 보이고 있으며, 마찬가지로 반장의 응답인 작업장 참가도 통계적 유의성은 없지만 회귀계수의 부호가 정(+)의 방향을 보이고 있다. 그러나 작업조직의 하위 차원 변수가 바뀔에 따라 작업조직 지수 회귀계수의 통계적 유의성은 사라지고 있다.

<표 6-8>은 분석 목적이 아니라 다만 결과를 체크해 보기 위해서 제5장에서 사용하였던 개인 단위 근로자 참여 변수들을 총합하여 이것들이 작업조의 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 다만 앞에서 언급한 바와 같이 총합의 가정이 충족되지 않을 수 있기 때문에 해석에 주의할 필요가 있다.

분석 결과 셀프리더십과 작업시스템 지수는 작업조 성과와 정의 관계가 나타났고, 모형 2에서는 인사관리 지수의 회귀계수가 유의하게

<표 6-8> 작업조 성과의 영향요인 (3)

	모형 1	모형 2	모형 3
상수	-0.196 (0.475)	-0.226 (0.475)	-0.478 (0.487)
평균연령	0.009 (0.013)	0.010 (0.013)	0.012 (0.013)
평균근속년수	-0.027 (0.021)	-0.028 (0.021)	-0.019 (0.022)
여성 비율	-0.001 (0.002)	-0.001 (0.002)	-0.001 (0.002)
상호의존성	0.113 (0.091)	0.121 (0.091)	0.167* (0.099)
셀프리더십	0.274** (0.122)	0.268** (0.125)	0.331** (0.129)
작업시스템	0.573** (0.218)	-	-
작업조직		0.277 (0.204)	-
인사관리		0.345* (0.192)	-
과업 통합			0.198 (0.185)
참가			-0.047 (0.092)
자율			0.150 (0.110)
동기부여			-0.151 (0.210)
숙련형성			0.289** (0.133)
정보공유			0.030 (0.179)
F-value	5.004***	4.356***	3.348***
Adj. R ²	0.248	0.243	0.261
N	74	74	74

주: 1) 근로자 참여 변수는 모두 개인응답의 총합변수임.

2) () 안은 표준오차. * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$.

나타났으며, 모형 3에서는 숙련형성 지수가 유의한 정(+)의 부호를 보이고 있다. 그러나 <표 6-6> 및 <표 6-7>과 비교하면 작업장 참가 및 정보공유의 부호가 바뀌고 있는 등 계수 추정이 불안정한 모습을 보이고 있다. 그 이유는 총합의 전제조건이 충족되지 않은 상태에서 개인 단위의 변수들을 작업조의 변수로 총합했기 때문인 것으로 보인다. <표 6-9>는 참고로 총합 변수들의 평가자간 일관성을 구한 결과를 요약한 것이다.

〈표 6-9〉 총합변수의 평가자간 일관성

	ICC(1)	ICC(2)
작업시스템	0.31	0.69
작업조직	0.36	0.73
인사관리	0.24	0.61
과업 통합	0.25	0.63
참가	0.68	0.91
동기부여	0.27	0.64
숙련형성	0.20	0.56
정보공유	0.25	0.62

2. 근로자 참여와 작업집단성과 분석 요약

제6장에서는 74개의 작업조를 대상으로 근로자 참여가 작업집단의 성과에 미치는 영향을 분석한 결과 근로자 참여는 작업집단의 성과를 높이는 것으로 나타났다. 근로자 참여는 제5장과 같이 셀프리더십, 작업조직과 인사관리로 측정하였고 작업조직은 기업 단위에서 측정한 변수와 함께 기업내 작업조별 차이를 고려해서 작업반장이 보고한 작업조직 특성도 함께 분석하였는데 결과는 유사한 것으로 나타났다.

분석 결과 셀프리더십과 직무 수준의 근로자 참여인 참여적 작업조직은 대체로 작업집단의 성과를 높이는 것으로 나타났고, 몰입형 인사관리 중에는 숙련형성이 작업집단 성과를 높이는 것으로 나타났다. 그러나 인사관리 중 동기부여 증진 차원은 오히려 작업집단의 성과를 낮춘다는 흥미있는 결과가 나타났다. 이 결과는 외국에서 동기부여를 증

진시키는 것으로 주장되는 내부노동시장 관행들이 적어도 표본 기업에서는 비생산적인 경직적인 성격을 지닐 수 있다는 점을 시사한다. 그러나 제5장의 분석에서와 같이 동기부여 증진 관행들이 고용관계에 대한 긍정적인 인식 제고를 통해서 간접적으로 작업집단 성과를 높일 수 있기 때문에 비생산적 관행으로만 단정하기에는 무리가 있다.

제4절 소 결

제4장에서는 근로자 참여가 기업 수준의 경영성과를 증진시킨다는 점을 발견하였고, 제5장에서는 근로자 참여가 개인의 보다 생산적인 태도 및 행위를 낳는다는 점을 발견하였는데, 이처럼 근로자 참여는 개인의 태도와 행위 변화를 통해서 기업 수준의 경영성과를 높일 수 있다는 점을 주장하였다.

근로자 참여가 개인의 태도와 행위 변화를 미시 메커니즘으로서 기업수준의 경영성과를 높인다면 논리적으로 보면 이는 작업집단의 성과도 높여야 한다. 작업집단의 성과는 근로자 참여가 [개인→작업집단→기업] 수준의 성과로 연결되는 메조 수준의 메커니즘으로 볼 수 있다.

분석 결과 전반적으로 보면 근로자 참여는 대체로 작업집단의 성과를 높이는 것으로 나타났다. 세부적으로 보면 셀프리더십과 근로자 참여 중 직무 수준의 참여인 참여적 작업조직과 인사관리 중 숙련형성은 작업집단의 성과를 높이는 것으로 나타났다. 그러나 인사관리상의 동기부여 증진 차원은 오히려 작업집단 성과를 저해하는 것으로 나타나서 이것이 경직적 내부노동시장 관행이라는 의미를 함의할 수 있다는 점을 지적하였다.

제 7 장

결론 및 정책적 함의

제 1 절 연구의 요약

기업경영에 있어서 근로자 참여는 인적자원 역량 강화를 통한 기업 경쟁력 강화를 유도할 수 있고, 참여나 자주 욕구와 같은 근로자의 고차 욕구를 충족시켜서 근로자의 만족을 높이며, 기업내 민주주의를 활성화시킴으로써 사회 전반적인 민주주의의 토대를 강화시킨다. 본 연구는 이러한 근로자 참여의 중요성을 인식하여 근로자 참여에 영향을 미치는 요인과 근로자 참여와 경영성과 간의 관계를 알아보고자 하였다. 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

제2장에서 근로자 참여의 개념과 영향요인 그리고 경영성과에 대한 이론 및 선행연구들을 살펴보았다. 제1절에서는 근로자 참여의 개념을 검토하였다. 근로자 참여에는 경영의사결정 참여인 협의의 의사결정 참가와 자본 및 성과배분인 재무참가까지 포함하는 광의의 참여가 있는데, 본 연구는 근로자 참여를 광의의 의미로 해석하였다.

제2절에서는 근로자 참여의 확산과 관련된 이론으로서 통제주기론, 진화론, 제도론, 그리고 시소모형을 검토하였고, 이어서 근로자 참여에 영향을 미치는 요인들을 세부적으로 살펴보았다. 통제주기론은 경영권이 위기에 처하는 경우 경영권을 보호하기 위한 목적으로 경영자가 주도해서 근로자 참여를 시도하지만, 경영권 위기가 지나면 근로자 참여

가 쇠퇴하기 때문에 근로자 참여는 주기적으로 확산 및 쇠퇴를 겪는다는 주장이다. 그러나 통제주기론은 최근 근로자 참여의 확대를 설명하지 못한다는 비판을 받고 있다.

진화론은 선형적이든 불균등한 양태를 취하든 근로자 참여가 지속적으로 확대된다는 주장이며, 그 원인으로서는 근로자 참여에 대한 입법의 증가, 기업형태의 변화에 따른 경영정보 공개의 필요성, 노동조합의 영향력 증대, 근로자의 참여에 대한 욕구 증가, 근로자 참여를 촉진하는 경영기법의 개발, 민주주의 가치의 확산 등을 들고 있다. 이와 함께 진화론적 관점은 근로자 참여의 확산에 있어서 근로자의 조직에 대한 몰입을 증대시키기 위한 경영자의 전략적 선택도 강조하기 때문에 전략적 선택모형으로 볼 수 있다.

제도화 이론은 근로자의 권리에 대한 사회적 구성이 근로자 참여에 미치는 영향에 주목하고 있으며, 특히 정부나 협회 그리고 전문가단체와 같은 제도 행위자의 역할을 강조한다. 경영의사결정 및 경영성과에 대한 참여인 근로자 참여는 근로자의 권리와 의무에 대한 사회적 정의(definition)에 의해서 크게 영향을 받는다. 근로자의 권리 및 의무에 대한 사회적 정의는 정부정책, 노동조합, 경영자단체나 협회 그리고 전문가단체 등 제도 행위자들의 상호작용에 의해서 영향을 받으며 정부의 입법으로 표출된다. 결국 제도화 이론은 근로자참여도 사회적으로 구성(social construction)된다는 점을 강조하는 이론이다.

시소모형은 미시적 차원에서 근로자 참여가 노동조합의 이념이나 전략에 의해서 영향을 받는다는 점을 강조하는 모형이다. 기업 차원에서 보면 노동조합이 선택할 수 있는 전술은 단체교섭과 근로자 참여인데, 두 가지 전술이 노동조합의 이념이나 조직유지 목적에 부합되는 정도에 따라 근로자 참여를 선택-폐기하게 되는 시소(yo-yo)현상이 나타난다는 점을 설명한다.

근로자 참여에 영향을 미치는 요인으로서 크게 제도적 요인, 경제적 요인, 노사 당사자의 가치와 이념, 그리고 노동조합과 노사관계 특성으로 구분해서 살펴보았다. 제도적 요인으로서 제도영역, 인사부서의 존재와 위상, 조직간 네트워크, 기업지배구조, 그리고 조직의 연령이 근

로자 참여에 영향을 미칠 수 있다. 경제적 요인으로서 경쟁전략, 제품 시장의 수요 안정성, 세계시장에서의 경쟁, 근로자의 숙련 수준, 자본 장비율, 신기술의 활용 정도, 노동력 부족 여부가 근로자 참여에 영향을 미친다. 노사 당사자의 가치와 이념 특히 최고경영자의 가치와 노사관계 스타일이 근로자 참여에 영향을 미치는데, 예컨대 경영자가 협의적 스타일을 갖는 경우에 근로자 참여가 도입될 가능성이 높다. 마지막으로 노동조합의 전략과 권력이 근로자 참여에 영향을 미칠 수 있는데, 단순히 노동조합의 존재 유무나 권력의 정도가 아니라 노사관계 분위기가 결정적인 영향을 미칠 수 있다.

제3절에서는 근로자 참여가 경영성과인 생산성과 수익성에 영향을 미치게 되는 경로를 살펴보았다. 먼저 근로자 참여는 대체로 생산성을 높이는 것으로 알려지고 있는데, 생산성을 높이는 경로는 구조적 효과와 개인행위를 통한 효과로 구분할 수 있다. 후자와 관련해서 근로자 참여는 개인의 재량적 노력 증진, 숙련향상과 학습의 증진, 노사관계 개선, 그리고 노동 지향성을 변화시킴으로써 생산성을 높인다. 그리고 근로자 참여가 생산성을 높이는 데 있어서 보완성 개념이 중요한데, 이에 따르면 재무참가는 의사결정 참가와 함께 사용되는 경우에, 그리고 의사결정 참가도 간접참가와 직접참가가 결합되어 활용되는 경우에, 나아가 근로자 참여는 근로자 몰입을 증가시키는 인사관리 관행들과 함께 사용되는 경우에 생산성 효과를 극대화할 수 있다.

그러나 근로자 참여가 반드시 이익과 같은 수익성을 높인다고는 볼 수 없으며, 근로자 참여와 수익성 간의 관계는 국가별 노사관계 상태 및 개별 국가내 기업노사관계 상태에 따라 달라질 수 있다는 점을 검토하였다. 왜냐하면 근로자 참여는 근로자측의 교섭력을 증가시키기 때문에, 근로자 참여를 통해서 증가된 생산성 향상분보다 더 많은 몫이 근로자측에 귀속될 가능성이 있고 근로자 참여 그 자체의 도입 및 운영비용을 감안하면 반드시 기업측에 이익이 된다고 볼 수는 없기 때문이다. 그러나 근로자 참여를 통해서 창출된 총 지대와 근로자측 교섭력 증가로 인해서 근로자측에 귀속되는 지대 간의 관계는 노사관계 상태에 따라 달라질 수 있기 때문에 근로자 참여와 수익성 간의 관계에

대한 단정적인 결론을 내리기에는 무리가 있다.

제3장에서는 한국노동연구원이 2002년에 실시한 「사업체패널조사」 자료를 사용해서 근로자 참여의 영향요인을 분석하였다. 근로자 참여는 간접참가로서 근로자 대표의 이사회참가, 주요 경영회의 배석, 그리고 노사협의회의 활성화 정도를, 직접참가로서 개별적 정보공유와 작업장 참가를, 마지막으로 재무참가로서 성과배분제와 우리사주제의 총 7개 참여 관행을 설정하였다.

근로자 참여의 실태를 분석한 결과 전반적으로 근로자 참여 정도가 높지 않은 것으로 나타났다. 근로자 대표를 통한 간접참가를 보면 표본 기업 중 근로자 대표의 이사회 참관은 8.7%, 근로자 대표의 경영회의 참석은 13.9%만이 실시하고 있고, 노사협의회의 활성화 정도도 5점 만점에 3.23점에 불과했다. 직접참가 중 정보공유는 1점 만점에 0.53점으로 상대적으로 높게 나타났지만 작업장 참가는 1점 만점에 0.39점으로 낮게 나타났다. 재무참가 중 집단성과배분을 실시하는 경우는 23.5%, 우리사주제가 있는 경우는 18%에 불과하였다.

근로자 참여의 영향요인을 분석한 결과 7가지 근로자 참여 방식별 그 영향요인이 상이하게 나타났고, 역으로 보면 동일한 영향요인이 근로자 참여 방식에 미치는 효과도 상이하게 나타나는데, 이상의 결과는 근로자 참여의 다양한 방식은 상황조건에 따라 다르게 활용되고 있다는 것을 의미한다.

기업특성별로 살펴보면 중화학공업의 경우 작업장 참가, 성과배분, 그리고 우리사주제를 많이 도입하고 있는 것으로 나타났다. 통계적 유의성은 없지만 중화학공업은 근로자 대표의 경영회의 참가나 노사협의회의 활성화되는 반면, 근로자 대표의 이사회 참가나 개별적 정보공유는 덜 이루어지고 있는 것으로 나타났다.

규모가 큰 기업은 이사회 참가를 잘 활용하지 않는 반면 정보공유, 성과배분, 우리사주제를 많이 활용하는 것으로 나타났다. 그리고 통계적 유의성은 없지만 규모가 큰 기업의 경우 노사협의회의 활성화될 가능성은 높은 반면, 근로자 대표의 경영회의 참가, 작업장 수준의 근로자 참여가 이루어질 가능성은 낮은 것으로 나타났다.

노동조합이 결성되어 있는 경우 이사회 참가를 덜 활용하는 것으로 나타났고, 통계적 유의성은 없지만 노동조합이 있는 경우 노사협의회 활성화와 성과배분이 도입될 가능성이 높은 반면, 나머지 근로자 참여 관행은 오히려 덜 활용되고 있는 것으로 나타났다. 노동조합이 있는 경우 노사협의회는 제2의 단체교섭의 장으로 활용될 가능성이 높기 때문에 이를 논외로 한다면, 본 연구 결과는 노동조합이 있는 경우 나머지 6개의 근로자 참여가 오히려 덜 이루어진다는 것으로 요약할 수 있다.

상장 및 코스닥 등록 기업의 경우 근로자 대표의 경영회의 참석이 잘 이루어지지 않는 반면, 우리스주체의 도입은 많이 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 그리고 통계적으로 유의하지는 않지만 공개기업의 경우 노사협의회 활성화, 정보공유, 성과배분은 낮은 반면, 근로자 대표의 이사회 참가와 작업장 수준 참가는 활성화될 가능성이 높은 것으로 나타났다.

제품시장 및 경쟁전략 변수를 살펴보면 수출기업을 제외하면 경쟁의 격화 및 high-road-strategy 경쟁전략을 채택하는 경우 대부분의 근로자 참여도 많이 도입되고 있는 것으로 나타났다. 특히 경쟁이 심한 경우 노사협의회 활성화 및 성과배분의 도입 가능성이 높은 것으로 나타났다. high-road-strategy를 채택하는 정도가 높으면 작업장 참가가 활성화되는 것으로 나타났다. 그러나 수출기업 여부는 근로자 참여 방식에 따라 정의 관계와 부의 관계가 동시에 나타나고 있어서 일관된 결론을 도출할 수 없었다.

제도 변수들 중에서 전문경영체제의 경우 이사회 참가를 많이 도입하고 있고, 벤치마킹 경험이 있는 경우 노사협의회 활성화, 정보공유, 그리고 작업장 참가가 활성화되어 있는 것으로 나타났으며, 컨설팅 경험이 있는 경우 정보공유, 작업장 참가, 그리고 우리스주체가 많이 도입되어 있는 것으로 나타났고, 인사부서의 관여 정도가 높은 경우에는 이사회 참가, 노사협의회 활성화, 작업장 참가가 활성화되어 있는 것으로 나타났다.

그러나 통계적으로 유의하지 않지만 전문경영체제의 경우 작업장 참

가 및 성과배분이 덜 도입되어 있고, 벤치마킹 경험이 있는 경우 근로자 대표의 경영회의 배석이 덜 이루어지고 있으며, 특히 컨설팅 경험에 있는 경우 근로자 대표의 이사회 참가, 경영회의 배석, 그리고 노사협의회와 협의회가 낮은 것으로 나타났다. 마지막으로 근로자 참여 지수를 작성해서 그 영향요인을 분석한 결과도 개별 참여 형태에 대한 분석과 유사한 결과를 얻었다.

제4장에서는 한국노동연구원이 2002년에 실시한 「사업체패널조사」 자료를 사용해서 근로자 참여가 생산성의 지표인 인당 매출에 미치는 영향을 분석하였다. 여기에서는 근로자 참여를 간접참가, 직접참가, 그리고 재무참가로 구분해서 각각의 참여 방식이 미치는 영향과 함께, 근로자 참여의 보완성 효과를 살펴보기 위해서 참여 방식간의 상호작용효과와 참여 지수를 사용해서 분석하였다.

분석 결과 참여 방식별로 보면 직접참가와 재무참가는 인당 매출액을 높이는 것으로 나타났고, 근로자 대표를 통한 간접참가의 경우에도 통계적으로 유의하지는 않지만 인당 매출액을 높이는 것으로 나타났다. 근로자 참여의 상호보완성 효과를 검증하기 위한 참여 방식간의 상호작용효과는 인당 매출액을 높이는 것으로 나타났지만 그 통계적 유의성은 없었다.

그러나 참여 지수를 사용해서 근로자 참여 방식간의 보완성 효과를 분석한 결과 두 가지 방법으로 작성한 근로자 참여 지수는 모두 인당 매출액을 높이는 것으로 나타나서, 근로자 참여 방식은 상호 결합되어 사용되는 경우에 생산성 효과를 극대화할 수 있다는 보완성 가설을 지지하였다. 그러나 자료의 한계상 근로자 참여가 기업의 수익성에 미치는 영향을 분석하지 않았기 때문에, 근로자 참여가 경영성과에 미치는 효과에 대한 포괄적인 결론은 유보하였다.

제5장에서는 한국노동연구원이 2002년에 실시한 자동차 부품회사에 대한 개인 단위 설문조사 자료를 사용해서 작업장 수준의 근로자 참여가 개인의 태도 및 행위에 미치는 영향을 분석하였다. 근로자 참여가 개인의 태도 및 행위에 미치는 영향은 근로자 참여가 경영성과를 높이는 미시 메커니즘에 대한 분석임과 동시에 근로자 참여가 근로자의 심

리적 복지에 미치는 영향에 대한 분석이기도 하다.

근로자 참여는 셀프리더십과 작업시스템으로 구성되고, 작업시스템은 다시 과업 통합, 참가, 자율로 구성되는 작업조직과, 동기부여, 숙련형성, 정보공유로 구성되는 인사관리로 구분하였다. 근로자 개인의 태도 및 행위는 생산성을 높이는 메커니즘 변수에 해당되는 노동에 대한 태도 및 행위 8개 변수, 고용관계에 대한 인식 3개 변수, 최종 결과 변수로서 직무만족, 조직몰입, 작업스트레스의 3개 변수를 포함해서 총 14개의 태도 및 행위 변수이다.

분석 결과 근로자의 자율통제(self-control)를 지향하는 현장관리자의 셀프리더십은 근로자의 생산에 대한 적극적인 태도와 지향을 증가시키는 것으로 나타났고, 경영자에 대한 신뢰와 경영권한의 정당성 인식을 증가시키며, 직무만족과 조직몰입도 높이는 것으로 나타났다. 반면 셀프리더십은 근로자의 작업스트레스를 증가시키는 것으로 나타났고, 통계적으로 유의하지는 않지만 협력적 노사관계 인식을 증가시키지는 않는 것으로 나타났다.

리더십을 제외한 근로자 참여의 총합 지수인 작업시스템 지수는 14개 변수 모두를 긍정적으로 개선하는 것으로 나타났는데, 이를 작업장 수준의 근로자 참여인 작업조직과 이를 보완하는 인사관리로 구분해서 살펴보면 대체로 작업조직 변수는 생산에 대한 긍정적인 태도 및 행위를 증가시키는 반면, 인사관리는 신뢰나 경영권한의 정당성 인식 그리고 협력적 노사관계관과 같은 고용관계에 대한 인식과 최종 결과물인 직무만족, 조직몰입을 높이고 작업스트레스를 감소시키는 것으로 나타났다.

이상의 결과는 작업장 수준에서의 근로자 참여가 이를 보완하는 전념 지향적인 인사관리와 결합되어 사용되는 경우에 생산성 향상과 근로자의 심리적 복지를 함께 증가시킬 수 있다는 점을 시사한다.

제6장은 한국노동연구원이 2002년에 실시한 자동차 부품회사에 대한 설문조사 자료를 사용해서 근로자 참여가 집단성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 근로자 참여와 작업집단의 성과에 대한 연구는 근로자 참여가 [개인성과 → 작업집단성과 → 기업경영성과]로 총합되는 메조 수

준의 메커니즘을 규명하는 작업이다.

작업집단성과는 구성원들이 지각한 작업조의 성과이고, 근로자 참여 변수는 제5장에서 사용한 것과 동일한 범주로서 현장관리자의 셀프리더십, 작업시스템으로 구성되고, 작업시스템은 다시 과업 통합, 참가, 자율로 구성되는 작업조직과, 동기부여, 숙련형성, 정보공유로 구성되는 인사관리로 구분하였다.

분석 결과 셀프리더십은 작업집단의 성과를 높이는 것으로 나타났고, 작업장 수준 근로자 참여인 작업조직 변수도 작업집단의 성과를 높이는 것으로 나타났다. 작업장 수준의 근로자 참여를 보완하는 인사관리 중에는 숙련형성 변수가 작업집단의 성과를 높이는 것으로 나타난 반면, 동기부여 증진 관행은 오히려 작업집단의 성과를 낮추는 것으로 나타났다.

인사관리상의 동기부여 증진 관행은 제5장에서도 생산에 대한 적극적인 태도를 오히려 낮추는 경향이 있는 것으로 나타났는데, 이는 고용보장, 내부승진, 성과배분, 상대적 고임금과 같은 내부노동시장 관행이 생산현장의 근로자 참여를 보완하는 것이 아니라 오히려 경직적인 내부노동시장 관행으로 작동할 가능성이 높다는 점을 시사한다. 그러나 동기부여 증진 관행들은 고용관계에 대한 긍정적 인식을 제고하기 때문에 전체적으로 보면 비생산적이라고 단정할 수는 없는 것으로 보인다.

근로자 참여의 영향요인 및 성과에 대한 제3장에서 제6장까지의 실증연구 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 근로자 참여의 정도가 전반적으로 낮은 것으로 나타나고 있기 때문에 그 활성화를 위한 정책방안을 마련할 필요가 있다. 특히 근로자 대표를 통한 간접참가의 정도가 가장 낮은 것으로 나타나고 있고 재무참가와 작업장 수준의 근로자 참여 정도도 낮은 것으로 나타났다.

둘째, 근로자 참여를 확대하기 위해서는 노동조합의 보다 적극적인 노력이 필요한 것으로 보이며, 이와 함께 사용자측도 노동조합을 경영의 파트너로서 보다 적극적으로 참여시킬 필요가 있다. 예컨대, 노동조합은 성과배분을 제외하면 대체로 근로자 참여와 부(-)의 관계가 나타

났다.

셋째, 경쟁 격화나 차별화 경쟁전략이 대체로 근로자 참여를 촉진하고 있기 때문에 근로자 참여는 기업의 전략적 선택에 의해서 자생적으로 도입 내지 확산될 수도 있지만, 제도적 변수들이 근로자 참여에 미치는 영향을 고려할 때 근로자 참여의 확대를 위한 제도 행위자들의 집합적 노력이 필요한 것으로 나타났다.

넷째, 근로자 참여는 대체로 경영성과를 높이고 특히 간접참가와 직접참가 그리고 재무참가가 상호보완적으로 활용되는 경우 경영성과를 높이는 것으로 나타났다. 따라서 생산적인 근로자 참여를 위해서는 근로자 참여간 보완성을 고려해서 간접참가, 직접참가, 재무참가를 동시에 도입하는 것이 효과적일 수 있다.

다섯째, 근로자 참여가 경영성과를 높이는 메커니즘을 분석하기 위한 개인의 태도와 행위에 미치는 영향을 분석한 결과 근로자 참여는 이를 보완하는 몰입형 인사관리와 함께 도입될 필요가 있다. 예컨대 작업장 수준의 직무관련 참가 또는 참여적 작업조직은 생산에 대한 태도 및 행위는 개선되지만 고용관계에 대한 인식은 몰입지향적인 인사관리에 의해서 개선되는 경향이 나타났다. 따라서 생산적 근로자 참여를 위해서는 그 보완재인 몰입지향적인 인사관리도 동시에 구비할 필요가 있다.

여섯째, 근로자 참여는 이와 정합성을 갖는 관리자 리더십 개발을 수반해야 그 생산성 효과를 극대화할 수 있다. 근로자 참여가 개인성과 및 작업집단성과에 미치는 영향을 분석한 결과 부하의 자율통제를 특징으로 하는 셀프리더십은 개인의 태도 및 행위 개선만이 아니라 작업집단성과도 높이는 것으로 나타났다. 따라서 생산적 근로자 참여를 위해서는 관리자의 민주적 내지 참여적 리더십 개발도 동시에 진행하는 것이 바람직하다.

제 2 절 정책적 함의

본 연구의 결과는 우리나라 제조업의 경우 근로자 참여 정도는 전반적으로 낮게 나타나지만, 근로자 참여는 경영성과 및 근로자의 심리적 복지를 높이는 것으로 나타났고, 근로자 참여는 이를 보완하는 인사관리 및 현장관리자의 리더십 개발과 동시에 도입되어야 경영성과와 근로자의 심리적 복지를 극대화할 수 있다는 것으로 요약할 수 있다. 따라서 본 연구의 정책적 과제는 근로자 참여를 확대하기 위한 노사관계 주체의 역할과, 생산적인 근로자 참여의 도입방안으로 요약할 수 있다.

1. 근로자 참여 확대를 위한 방안

첫째, 근로자 참여를 확대하기 위해서는 노사 당사자의 인식 전환 및 역량 강화가 필요한 것으로 보인다. 근로자 참여에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과 우선 노동조합은 성과배분을 제외하면 전반적으로 근로자 참여를 저해하고 있는 것으로 나타났다. 그 역사적 배경은 논외로 하더라도 그동안 우리나라에 있어서 근로자 참여의 대명사는 인사위원회나 징계위원회의 동수 구성처럼 대단히 보호 지향적이며 지엽적인 의미로 사용되었고, 경우에 따라서는 경영의사결정을 지체시키거나 의사결정 자체를 불가능하게 하는, 매우 협소한 영역에 제한되어 있었다.

그리고 30인 이상 상용근로자를 고용하고 있거나 노동조합이 있는 경우 법적으로 강제하고 있는 노사협의제도 노동조합이 있는 사업장의 경우 대부분 제2의 단체교섭의 장으로 활용되고 있는 실정이다. 이러한 상황에서 경영자, 특히 노동조합이 있는 사업장의 경영자는 근로자 참여라는 용어 자체에 대해서 우선 거부감부터 가질 가능성이 높기 때문에 노동조합이 있는 경우에 근로자 참여가 낮게 나타날 수 있다.

근로자 참여를 확대하기 위해서는 우선적으로 노사 당사자의 근로자 참여에 대한 시야를 넓힐 필요가 있다. 예컨대, 노사 당사자는 작업장 수준의 근로자 참여나 노사공동의 근로자 직업능력개발에 주의를 기울일 필요가 있다. 근로자의 입장에서 보면 작업장 수준의 근로자 참여는 일상적인 노동과 관련된 것으로서 근로자 대표를 통한 참여나 재무참가보다도 더 중요한 의미를 지닐 수 있고, 기업의 경우 작업장 수준의 근로자 참여는 직접 생산성으로 연결될 수 있다. 작업장 수준의 근로자 참여는 참여적 작업시스템(high-involvement work system)으로 요약할 수 있다. 그리고 참여적 작업시스템의 핵심적인 구성요소는 근로자의 숙련형성이기 때문에 이는 노사공동의 근로자 직업능력개발과 밀접한 관련이 있다.

근로자 참여의 시야 확대와 함께 본 연구에서 직접 조사하지는 않았지만 노사 당사자의 참여에 필요한 역량도 함께 강화할 필요가 있다. 외국의 연구들에서도 근로자측의 참여 역량 내지 민주 역량 미비는 근로자 참여를 저해하는 중요한 변수로 지적하고 있으며, 우리나라와 같이 기업별 노동조합체계인 경우 노동조합의 전문성이 축적될 가능성이 낮기 때문에 근로자측의 참여 역량은 더욱 낮다고 보는 것이 타당할 것이다.

노사 당사자의 근로자 참여에 대한 시야의 확대 그리고 참여 역량의 확대를 위해서는 정부나 협회 그리고 전문가단체와 같은 제도 행위자의 노력이 강구되어야 할 것이다. 제도 행위자들은 다양한 근로자 참여방식의 취지와 효과 그리고 효과적인 운영에 필요한 정보 및 제반 서비스를 제공하고 모범 사례들을 발굴해서 그 보급에 힘쓸 필요가 있다. 이와 관련해서 근로자 참여 연구 및 서비스 전달을 위한 전담기구로서 산학연 공동으로 구성된 근로자 참여센터와 같은 기구 설립도 검토할 수 있겠다.

둘째, 근로자 참여를 확대하기 위해서 기업내 인사부서의 위상과 전문 역량을 강화할 필요가 있다. 역사적 경험을 보더라도 인사부서는 고용관계의 변화에 주도적인 역할을 수행하였다. 분석 결과에 따르면 인사부서의 위상이 높을수록 근로자 참여가 활성화되는 것으로 나타났

다. 기업내 고용관계를 담당하는 인사부서의 지위와 위상을 높이는 것이 근로자 참여를 확산시키기 위한 유력한 방안이 될 수 있다. 기업내 인사부서의 위상과 역할은 우선 최고경영자의 인사철학이나 노사관계 스타일에 따라 달라질 수도 있다. 예컨대, 최고경영자가 인적자원의 중요성을 높게 인식하거나 민주적인 노사관계 스타일을 갖는 경우 인사·노무부서의 위상이 높아질 수 있다.

미국의 역사적 경험을 보면 인사부서의 위상과 역할은 고용관계에 대한 정부 규제와 비례한다. 예컨대, 조직내 특정 부서의 위상은 불확실성을 어느 정도 관리하느냐에 의해서 결정되는 것처럼, 정부가 고용관계에 대한 규제를 강화하면 기업내 인사부서의 전략적 위상도 함께 높아지는 것이 통상이다. 물론 이와 함께 근로자 참여를 확산시키기 위해서는 기업내 인사담당자에 대한 체계적인 교육과 홍보가 병행될 필요가 있고, 이 역할은 정부나 협회 그리고 전문가단체가 담당해야 할 것이다.

인사부서의 위상과 전문 역량 강화를 위해서 인사전문가의 인증 과정 창설도 고려할 필요가 있다. 인사전문가 인증 과정은 정부의 개입 없이 자생적으로 이루어질 수도 있지만, 우리나라와 같이 협회나 단체의 위상과 역할이 취약한 경우에는 정부가 그 형성의 초기 단계에 적극적으로 개입할 필요가 있는 것으로 보인다. 예컨대, 초기 단계에서는 정부가 인사전문가 인증 프로그램의 개발이나 운영자금의 지원 등을 주도하고, 양성된 인사전문가협회가 자생력을 갖는 단계에는 민간에 이양하는 방안을 고려할 수 있다.

셋째, 근로자 참여를 확대하기 위한 정부를 포함한 제도 행위자의 노력이 강화될 필요가 있다. 제도 행위자의 역할과 관련해서 통계적 유의성은 없었지만 공개기업의 경우 근로자 대표의 경영회의 참석, 노사협의회 활성화, 정보공유, 성과배분이 낮은 것으로 나타났고, 컨설팅을 경험한 기업의 경우 근로자 대표를 통한 간접참가는 모두 낮은 것으로 나타났으며, 전문경영체제인 경우에도 작업장 참가와 성과배분이 낮은 것으로 나타났다.

공개기업의 경우 제도적 압력을 많이 받고, 전문경영체제의 경영자

는 경영자주의(managerialism)의 이념을 대표한다고 보고, 컨설팅업계는 경영에 있어서 유행 내지 패러다임을 선도하는 주체로 본다면, 이상의 결과는 현재 우리나라의 경우 사회적 정당성을 얻거나 효과성이 검증된 근로자 참여 방식이 없거나 경우에 따라서는 상호 상이하게 정의하고 있다는 점을 시사하는 것으로 보인다. 따라서 근로자 참여의 확산과 그 효과적 운영을 위해서는 제도적 영역에 있어서 근로자 참여에 대한 공감대 형성이 이루어질 필요가 있는 것으로 보인다.

제도 행위자 중 정부의 역할이 매우 중요한 것으로 보인다. 정부는 규범적 및 인지적 환경의 창시자이자 주도자로서의 역할을 담당한다. 예컨대, 정부는 근로자 참여와 관련된 현행 입법의 수정이나 재무참가에 대한 세제혜택의 강화나 노사파트너십과 같은 근로자 참여에 대한 재정지원을 통해서 근로자 참여를 확대할 필요가 있다. 예컨대, 근로자 참여를 확대하기 위한 첫 출발점으로서 노사공동의 근로자 직업능력개발에 대한 재정지원을 실시할 필요가 있을 것이다.

2. 생산적 근로자 참여를 위한 방안

근로자 참여는 그 자체로서 목적 함수이지만 경영성과도 높이는 경우에는 노사간 윈-윈게임이 될 수 있다. 따라서 근로자 참여가 생산적으로 운영되도록 그 도입에 주의할 필요가 있다. 생산적 근로자 참여의 도입을 위해서는 세 가지 유형의 보완성에 주의할 필요가 있는 것으로 보인다.

첫째, 근로자 참여 방식간의 보완성이다. 노동생산성에 미치는 영향에 대한 분석에서 직접참가와 재무참가는 독자적으로도 노동생산성을 높이는 것으로 나타났지만, 직접참가와 간접참가 그리고 재무참가 간의 보완성 효과가 나타났다. 논리적으로 보아도 근로자 대표를 통한 간접참가와 작업장 수준의 근로자 직접참가 그리고 경영성과 배분이라는 재무참가가 상호 결합되어 활용될 때 생산성 증진 효과가 극대화될 수 있다.

둘째, 근로자 참여와 인사관리 간의 보완성이다. 근로자 참여는 이를

지원하는 인사관리와 함께 활용되어야 생산성 증가 효과를 극대화시킬 수 있는 것으로 나타났다. 예컨대, 근로자 참여와 개인성과 간의 관계 분석에 있어서 근로자의 직무관련 참가는 숙련형성, 정보공유, 그리고 동기부여를 증진시키는 제반 인사관리 관행들의 지원하에 운영되어야 소기의 성과를 거둘 수 있다는 점이다. 다만 동기부여 증진 관행들은 생산에 대한 적극적인 태도를 저해하는 것으로 나타났지만 고용관계에 대한 태도 개선효과가 나타나기 때문에 전체적으로는 생산적 근로자 참여를 위해서 필요한 것으로 보인다.

셋째, 근로자 참여와 현장관리자 리더십 간의 보완성이다. 현장관리자의 셀프리더십은 개인 수준만이 아니라 작업집단 수준에서도 경영성과를 높이는 것으로 나타났다. 현장관리자의 셀프리더십은 근로자의 자율통제(self-control)를 지향하는 것으로서, 자율과 참여가 불가분의 관계에 있음을 고려하면 근로자 참여의 중요한 구성요소로 보아야 할 것이다.

현장관리자의 셀프리더십을 개발하기 위해서는 그 상위 관리자 스스로 셀프리더가 되어야 하고 상위 계층으로 올라가면 결국 최고경영자 스스로 셀프리더가 되어야 한다는 것을 뜻한다. 결국 근로자 참여를 활성화하기 위해서는 최고경영자가 근로자의 자율능력을 확신하고 이러한 기대에 입각해서 경영을 해나갈 필요가 있다. 다만 우리나라의 사회 전반적인 문화를 반영해서 기업경영은 대체로 권위주의적으로 이루어지고 있는 실정이고, 이를 반영해서 노사당사자가 자율과 자치에 익숙해지지 않았음을 감안하면 근로자 참여의 확대는 노사 당사자간의 꾸준한 노력을 필요로 한다고 하겠다.

참고문헌

- 김동원(1996), 『종업원참여제도의 이론과 실제』, 한국노동연구원.
- 김식현(1986), 『한국적 경영참가제도의 모형개발』, 대한상공회의소 한국경제연구센터.
- 김식현(1999), 『인사관리론』, 무역경영사.
- 김훈·김동배(2001), 『참여적 작업시스템 도입에 관한 연구』, 한국노동연구원.
- 노병직·김동배(2002), 「노사관계 특성이 고성과 작업에 미치는 영향」, 한국인사관리학회 추계학술 발표회 발표논문.
- 이경묵(1999), 「제도론: 주요 이슈와 미래의 연구방향」, 서울대학교 경영대학, 『경영논집』 제33권 제4호: 382-409.
- 이병훈·김동배(2002), 「작업시스템의 유형, 영향요인, 조직성과」, 『산업관계연구』, 제12권 제1호: 39-70.
- 이완영(2001), 『경영환경 변화와 근로자 참가』, 한국노동연구원.
- 이원덕·유규창(1997), 『근로자 참여적 경영의 실태』, 한국노동연구원.
- 장영철(1997), 『노사협의회 사례연구』, 한국노동연구원.
- 정진호(1999), “한국의 직장이동에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 경제학과 박사학위논문.
- 최종태(1988), 『현대경영참가론』, 경문사.
- Abdel-Halim, A. A.(1983), “Power Equalization, Participative Decision Making, and Individual Difference”, *Human Relations* 36 (8): 683-704.
- Addison, J.T., Kraft, K., & J. Wagner(1993), “German Works Councils and Firm Performance”, in Kaufman, B.E., M. Kleiner(eds.), *Employee Representation: Alternatives and Future Directions*, Madison : IRRA, pp. 305-338.

- Addison, J. T., Siebert, W. S., Wagner, J., & X. Wei(2000), “Worker Participation and Firm Performance: Evidence from Germany and Britain”, *British Journal of Industrial Relations* 38 (1): 7-48.
- Althauser, R. P.(1989), “Internal Labor Markets”, *Annual Review of Sociology* 15: 143-161.
- Appellbaum, E., & R. Batt(1994), *The New American Workplace*, Ithaca, NY: Cornell Univ. Press, 박준식역(1996), 『미국기업의 작업장 혁신』, 한국노동연구원.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & A.L. Kalleberg(2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay*, Ithaca, NY: Cornel Univ. Press.
- Bailey, T., Berg, P., & C. Sandy(2001), “The Effect of High-Performance Work Practicess on Employee Earnings in the Steel, Apparel, and Medical Electronics and Imaging Industries”, *Industrial and Labor Relations Review* 54 (2A): 525-543.
- Ben-Ner, A., & D. C. Jones(1995), “Employee Participation, Ownership, and Productivity: a Theoretical Framework”, *Industrial Relations* 34 (4): 532-554.
- Berg, P.(1999), “The Effects of High Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry”, *Relations Industrielles* 54 (1): 111-134.
- Best, M. H.(1990), *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bhargava, S.(1995), “Profit Sharing and the Financial Performance of Companies: Evidence from U.K. Panel Data”, *Economic Journal* 104(Setp.): 1044-1056.
- Bliese, P.D.(2000), “With-Group Agreement, Non-Independece, and Reliability”, in K. J. Klein, S.W.J. Kozlowski(eds.), *Multilevel*

- Theory, Research, and Methods in Organization*, San Francisco: Jossey-Bass, pp.349-381.
- Boselie, P., M. Hesseling, J. Paauwe, & T. van der Wiele(2000), Employee Perception on Commitment Oriented Work Systems: Effects on Trust and Perceived Job Security, ERIM Report Series Research in Management. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Bowles, S., & H. Gintis(1993), "The Democratic Firms: an Agency-theoretic Evaluation", in Bowles, S., Gintis, H., & Gustafsson, B.(eds.), *Market and Democracy: Participation, Accountability and Efficiency*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 13-39.
- Bradley, K., Estrin, S., & S. Taylor(1990), "Employee Ownership and Company Performance", *Industrial Relations* 29 (3): 385-402.
- Brown, C., Reich, M., & D. Stern(1993), "Becoming a High-Performance Work Organization: The Role of Security, Employee Involvement, and Training", *International Journal of Human Resource Management* 4 (2): 247-275.
- Burawoy, M., & E.O. Wright(1990), "Coercion and Consent in Contested Exchange", *Politics and Society* 18 (2): 251-266.
- Campbell, D. J.(2000), "The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative", *Academy of Management Executive* 14 (3): 52-66.
- Campion, M. A., Medsker, G.J., & A.C. Higgs(1993), "Relationship between Work Group Characteristic and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Group", *Personnel Psychology* 46 (4): 823-850.
- Cappelli, P.(1995), "Rethinking Employment", *British Journal of Industrial Relations* 33 (4): 563-602.
- Cappelli, P., Bassi, L., Katz, H., Knoke, D., Osterman, P., & M.

- Useem(1997), *Change at Work*, New York: Oxford University Press.
- Cappelli, P., & N. Rogovsky(1998), "Employee Involvement and Organizational Citizenship: Implications for Labor Law and Lean Production", *Industrial and Labor Relations Review* 51 (4): 633-653.
- Cherns, A.(1976), "The Principles of Sociotechnical Design", *Human Relations* 29 (8): 783-792.
- _____(1987), "Principles of Sociotechnical Design Revisited", *Human Relations* 40 (3): 153-162.
- Cohen, S.G., Ledford, G.E., & G.M. Spreitzer(1996), "A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness", *Human Relations* 49 (5): 643-676.
- Cohen, S. G., Chang, L., & G.E. Ledford(1997), "A Hierarchical Construct of Self-Management Leadership and its Relationship to Quality of Work Life & Perceived Group Effectiveness", *Personnel Psychology* 50: 275-308.
- Colvin, A.J.S., Batt, R., & H.C. Katz(2001), "How High Performance Human Resource Management Practices and Workforce Unionization Affect Managerial Pay", *Personnel Psychology* 54 (4): 903-934.
- Cooke, W.E.(1990), "Factors Influencing the Effects of Joint Union-Management Programs on Employee-Supervisor Relationships", *Industrial and Labor Relations Review* 43 (5): 587-603.
- _____(1994), "Employee Participation Programs, Group-based Incentives, and Company Performance: a Union-nonunion Comparison", *Industrial and Labor Relations Review* 47 (4): 594-609.
- Cotton, J. L., Bollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., &

- K. R. Jennings(1988), "Employee Participation: Diverse forms and Different Outcomes", *Academy of Management Review* 13 (1): 8-22.
- Cotton, J. L.(1993), *Employee Involvement*, London : Sage.
- Dachler, H. P., & B. Wilpert(1978), "Conceptional Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation", *Administrative Science Quarterly* 23 (1): 1-39.
- Delaney, J. T.(1996), "Unions, Human Resource Innovations, and Organizational Outcomes", *Advances in Industrial and Labor Relations* 7: 207-245.
- DiMaggio, P., & W.W. Powell(1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field", *American Sociological Review* 48: 147-160.
- Dobbin, F., Sutton, J.R., Meyer, J.W., & W.R. Scot(1993), "Equal Employment Law and the Construction of Internal Labor Markets", *American Journal of Sociology* 99 (2): 396-427.
- Dore, R.(1989), "Where we are Now: Musing of and Evolutionist Work", *Employment and Society* 3 (4): 425-446.
- Doucouliaos, C.(1995), "Worker Participation and Productivity in Labor-Managed and Participatory Capitalist Firms: A Meta-Analysis", *Industrial and Labor Relations Review* 49 (1): 58-77.
- Eaton, A.E., & P.B. Voos(1992), "Unions and Contemporary Innovations in Work Organizations, Compensation and Employee Participation", in Mishel, L., Voos, P.B.(eds.), *Unions, Economic Competitiveness*, New York : M.E. Sharpe, Inc., pp. 173-217.
- Eaton, A.(1994), "The Survival of Employee Participation Programs in Unionized Settings", *Industrial and Labor Relations*

Review 47 (3): 371-389.

- Edelman, L. B.(1990), "Legal Environment and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the American Workplace", *American Journal of Sociology* 95 (6): 1401-1440.
- _____(1992), "Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law", *American Journal of Sociology* 97 (6): 1531-1576.
- Ferne, S., & D. Metcalf(1995), "Participation, Contingent Pay, Representation and Workplace Performance: Evidence from Great Britain", *British Journal of Industrial Relations* 33 (3): 379-415.
- FitzRoy, F.R., & K. Kraft(1987), "Cooperation, Productivity, and Profit Sharing", *Quarterly Journal of Economics* (Feb.): 23-35.
- Frazis, H., Gittleman, M., & M. Joyce(2000), "Correlates of Training: An Analysis Using both Employer and Employee Characteristics", *Industrial and Labor Relations Review* 53 (3): 443-462.
- Freeman, R. B., & J. L. Medoff(1984), *What Do Unions Do?*, New York: Basic Books.
- Freeman, R.B., & E.P. Lazear(1995), "An Economic Analysis of Works Councils", in Rogers, J., Streeck, W.(eds.), *Works Council*, Chicago: Chicago University. Press, pp. 27-50.
- Freeman, R. B., & M. M. Kleiner(2000), "Who Benefits Most from Employment Involvement: Firms or Workers?", *American Economic Review* 90 (2): 219-223.
- FitzRoy, F.R., & K. Kraft(1987), "Cooperation, Productivity, and Profit Sharing", *Quarterly Journal of Economics* (Feb.): 23-35.
- Frenkel, S. J., Korczynski, M. Shire, K.A., & M. Tam(1999), *On the Front Line: Organization of Work in the Information Economy*, Ithaca: ILR Press.

- Gardner, T.M., Moynihan, L. M., Park, H. J., & P.M. Wright(2001), "Begining to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Attitude and Employee Outcomes", Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell Univesity, Working Paper 01-12.
- Gittleman, M., Horrigan, M., & M. Joyce(1998), "Flexible Workplace Practices: Evidence from a National Representative Survey", *Industrial and Labor Relations Review* 52 (1): 99-115.
- Gladstein, D. L.(1984), "Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness", *Administrative Science Quarterly* 29 (4): 499-517.
- Godard, J., & J. T. Delaney(2000), "Reflection on the 'High Performance' Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field", *Industrial and Labor Relations Review* 53 (3): 482-502.
- Godard, J.(2001), "High Performance and The Transformation of Work?: The Implication of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work", *Industrial and Labor Relations Review* 54 (4): 776-805.
- Granovetter, M.(1992), "Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis", *Acta Sociologica* 35 (1): 3-11.
- Guest, D.E.(1997), "Human Resource Management: A Review and Research Agenda", *International Journal of Human Resource Management* 8 (3): 263-276.
- Hackman, J.R.(1987), "The Logic of Work Teams", in J.W. Lorsch(ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 315-342.
- Hammer, T.H., & R.N. Stern(1986), "A Yo-Yo Model of

- Cooperation: Union Participation in Management at the Path Packing Company”, *Industrial and Labor Relations Review* 39 (3): 337-349.
- Hodson, R.(1996), “Dignity in the Workplace under Participative Management: Alination and Freedom Revisited”, *American Sociological Review* 61 (Oct.): 719-738.
- _____(2002), “Worker Participation and Teams: New Evidence from Analyzing Organizational Ethnographies”, *Economic and Industrial Democracy* 23 (4): 491-528.
- Hyatt, D.E., & T.M. Ruddy(1997), “An Examination of the Relationship between Work Group Characteristics and Performance: once more into the Breech”, *Personnel Psychology* 50 (3): 553-585.
- Ichniowski, C., Kochan, T.A., Levine, D., Olson, C., & G. Strauss (1996), “What works at Work: Overview and Assessment”, *Industrial Relations* 35 (3): 299-333.
- Industrial Democracy in Europe International Research Group(1979), “Participation: Formal Rules, Influence, and Involvement”, *Industrial Relations* 18 (3): 273-293.
- Isa, K., & T. Tsum(2002), “Cell Production and Workplace Innovation in Japan: Toward a New Model for Japanese Manufacturing?”, *Industrial Relations* 41 (4): 548-578.
- Jacoby, S. M.(1984), “The Development of Internal Labor Markets in American Manufacturing Firms”, in P. Osterman(ed.), *Internal Labor Market*, Cambridge Mass.:The MIT Press, pp. 23-69.
- _____(1985), *Employing Bureaucracy*, New York: Columbia University Press, pp. 191-193.
- Jain, H. C.(1980), *Worker Participation : Success and Problems*, New York: Prager.
- Janz, B. D., J.A. Colquitt, & R.A. Noe(1997), “Knowledge Worker

- Team Effectiveness: The Role of Autonomy, Interdependence, Team Development, and Contextual Support Variables”, *Personnel Psychology* 50: 877-904.
- Jones, D.C., & T. Kato(1995), “The Productivity Effects of Employee Stock-Ownership Plans and Bonuses: Evidence from Japanese Panel Data”, *American Economic Review* (June): 391-414.
- Kandel, E., & E. P. Lazear(1992), “Peer Pressure and Partnerships”, *Journal of Political Economy* 100 (4): 801-817.
- Kato, T., & M. Morishima(2002), “The Productivity Effects of Participatory Employment Practices: Evidence from New Japanese Panel Data”, *Industrial Relations* 41 (4): 487-520.
- Katz, H.C., & T.A. Kochan(1985), “Assessing the Effects of Industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working Life on Organizational Effectiveness”, *Academy of Management Journal* 28 (3): 509-526.
- Kavcic, B., Rus, V., & A.S. Tandenbaum(1971), “Control, Participation, and Effective in four Yugoslave Industrial Organizations”, *Administrative Science Quarterly* 16 (1): 74-86.
- Keefe, J. H. (1991), “Numerically Controlled Machine Tools and Worker Skills”, *Industrial and Labor Relations Review* 44 (3): 503-519.
- Kelley, M. R.(1989), “Alternative Forms of Work Organization under Programmable Automation”, in Wood, S.(ed.), *The Transformation of Work?*, London: Unwin Hyman, pp. 235-246.
- _____(1990), “New Process Technology, Job Design, and Work Organization: A Contingency Model”, *American Sociological Review* 55 (April): 191-208.
- Klein, K. J., Griffin, M. A., Bliese, P. D., Hofmann, D. A., Kozlowski,

- S. W. J., James, L. R., Dansereau, F., Yammarino, F. J., Gavin, M. B., & M. C. Bligh(2000), "Multilevel Analytical Techniques", in K. J. Klein, S.W.J. Kozlowski(eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organization*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 512-571.
- Kleiner, M., & Y-M. Lee(1997), "Works Council and Unionization: Lessons from South Korea", *Industrial Relations* 36 (1): 1-16.
- Kleiner, M. M., & M. L. Bouillon(1988), "Providing Business Information to Production Workers: correlates of Compensation and Profitability", *ILRR* 41 (4): 605-617.
- Kochan, T.A., & L. Dyer(1976), *A Model of Organizational Change in the Context of Union-Management Relations*, *American Behavioral Scientist*, pp. 59-77.
- Kochan, T.A., McKersie, R.B., & H.C. Katz(1984), *U.S. Industrial Relations in Transition: a Summary Report, Proceedings of the 39th Annual Meeting*, IRRA, pp. 261-276.
- Kochan, T. A., Katz, H. C., & R. B. McKersie(1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York: Basic Books.
- Kochan, T.A., & L. Dyer(1993), "Managing Transformational Change: The Role of Human Resource Professionals", *International Journal of Human Resource Management* 4 (3): 569-597.
- Kossek, E. E.(1987), "Human Resource Management Innovations", *Human Resource Management* 26:1, 71-92.
- Kruse, D. L. (1991), "Profitsharing & Employment Variability: Micro Evidence on the Weitzman Theory", *Industrial and Labor Relations Review* 44 (3): 437-453.
- _____(1992), "Profit Sharing and Productivity: Microeconomic Evidence from the United States", *Economic Journal* 102

(Setp.): 24-36.

- Lawler, E.E.III, Mohrman, S.A., & G.E. Jr. Ledford(1998), *Strategies for High Performance Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Leana. C. R.(1987), "Power Relinquishment versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparision of Delegation and Participation", *Journal of Applied Psychology* 72 (2): 228-233.
- Levine, D.I., & L.D. Tyson(1990), "Participation, Productivity and the Firms Environment", in A.S. Blinder(ed.), *Paying for Productivity*, Washington, D.C.: The Brooking Institution, pp 183-237.
- Locke, E. A., & D.M. Schweiger(1979), "Participation in Decision-Making: One more Look", *Research in Organizational Behavior* 1: 265-239.
- MacDuffie, J.P.(1995), "Human Resource bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production System in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review* 48 (2): 197-221.
- Majchrzak, A.(1997), "What to do When You Can't Have it All: Toward a Theory of Sociotechnical Dependencies", *Human Relations* 50 (5): 535-565.
- Manz, C.C., & H.P. Sims, Jr(1987), "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams", *Administrative Science Quarterly* 32 (1) 106-128.
- McNabb, R., & K. Whitfiel(1997), "Unions, Flexibility, Team Working and Financial Performance", *Organizational Studies* 18 (5): 821-838.
- Metochi, M. (2002), "The Influence of Leadership and Member

- Attitudes in Understanding the Nature of Union Participation”, *British Journal of Industrial Relations* 40 (1): 87-111.
- Meyer, J. P., & N. J. Allen(1997) *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage Pub., CA, U.S.A.
- Meyer, J. W., & B. Rowan(1977), “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology* 83: 340-363.
- Miller, K.I., & P.R. Monge(1986), “Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta-analytic Review”, *Academy of Management Journal* 29 (4): 727-753.
- Milner, S., & E. Richards(1991), “Determinants of Union Recognition and Employee Involvement : Evidence from London Docklands”, *British Journal of Industrial Relations* 29 (3): 377-390.
- Morishima, M.(1991), “Information Sharing and firm Performance in Japan”, *Industrial Relations* 30 (1): 37-61.
- Mulder, M.(1971), “Power Equalization through Participation?”, *Administrative Science Quarterly*(mar.): 31-38.
- Oldham, G.R., & J.R. Hackman(1980), “Work Design in the Organizational Context” *Research in Organizational Behavior* 2: 247-278.
- Osterman, P.(1987), “Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets”, *Industrial Relations* 26 (1): 46-67.
- _____(1994), “How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?”, *Industrial and Labor Relations Review* 47 (2): 173-188.
- Parker, S. K., Wall, T.D., & P.B. Jackson(1997), ““That’s not My Job’: Developing Employee Work Orientation”, *Academy of Management Journal* 40 (4): 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): 835-852.
- Parker, S., & T. Wall(1998), *Job and Work Design*, London: Sage.
- Parker, S. K., Wall, T.D., & J.L. Cordery(2001), “Future Work Design Research and Practices: Toward and Elaborated Model of Work Design”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74: 413-440.
- Parks, S.(1995), “Improving Workplace Performance: Historical and Theoretical Context”, *Monthly Labor Review* 118 (5): 18-28.
- Pasmore, W., Francis, C. Haldeman, J., & A. Shani(1982), “Sociotechnical Systems: A North American Reflection on Empirical Studies of the Seventies”, *Human Relations* 35 (12): 1179-1204.
- Pfeffer, J.(1995), “Competitive Advantage through the Effective Managment of People”, *Academy of Management Executive* 9 (1): 55-72.
- _____(1997), *New Directions for Organizational Theory: Problems and Prospects*, New York: Oxford University Press.
- Pil, R. K., & J. P. MacDuffie(1996), “The Adoption of High-Involvement Work Practices”, *Industrial Relations* 35 (3): 423-455.
- Poole, M.(1988), “Factors Affecting the Development of Employee Financial Participation in Contemporary Britain: Evidence from National Survey”, *British Journal of Industrial Relations* 26 (1): 21-36.
- _____(1989), *The Origins of Economic Democracy: Profit-sharing and Employee-shareholding Schemes*, Routledge: London.
- Poutsma, M. E., & F. Huijgen(1999), “European Diversity in the Use of Participation Schemes”, *Economic and Industrial Democracy* 20 (2): 197-223.

- Ramsay, H. (1977), "Cycles of Control: Worker Participation in Sociological and Historical Perspective", *Sociology* 11: 481-506.
- Reshef, Y., Bemmels, B., & R. A. Wolfe(1993), "The Effects of Unionization on Workplace Innovation", *Economic and Industrial Democracy* 14: 109-131.
- Rulke, D. L., & D. Rau(2000), "Investigating the Encoding Process of Transactive Memory Development in Group Training", *Group & Organization Management* 25 (4): 373-396.
- Sako, M.(1998), "The Nature and Impact of Employee Voice in the European Car Component Industry", *Human Resource Management Journal* 8 (2): 5-13.
- Schuster, M.(1984), "The Scanlon Plan: A Longitudinal Analysis", *Journal of Applied Behavioral Science* 20 (1): 23-28.
- Scott, R., & J.W. Meyer(1991), "The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence", in W.W. Powell, P.J. DiMaggio(eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago : University of Chicago Press, pp. 108-140.
- Shrout, P.E., & J.L. Fleiss(1979), "Intraclass Correlations, Uses in Assessing Rater Reliability", *Psychological Bulletin* 86 (2): 420-428.
- Smith, C., & P. Meiksins(1995), "System, Society, and Dominance Effects in Cross-national Organizational Analysis", *Work, Employment and Society* 9 (2): 241-267.
- Spreitzer, G. M.(1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal* 38 (5): 1442-1465.
- Strang, D., & S.A. Soule(1998), "Diffusion in Organizations and Social Movements: from Hybrid Corn to Poison Pills", *Annual Review of Sociology* 24: 265-290.

- Streeck, W.(1987), “The Uncertainties of Management in the Management of Uncertainties: Employers, Labor Relations and Industrial Adjustment in the 1980s, Work”, *Employment and Society* 1 (3): 281-308.
- Sutton, J. R., & F. Dobbin(1996), “The Two Faces of Governance: Responses to Legal Uncertainty in U.S. Firms, 1955 to 1985”, *American Sociological Review* 61 (5): 794-811.
- Tesluk, P.E., & J.E. Mathieu(1999), “Overcoming Roadblocks to Effectiveness: Incorporating Management of Performance Barriers into Models of Work Group Effectiveness”, *Journal of Applied Psychology* 84 (2): 200-217.
- Tolbert, P.S., & L.G. Zucker(1996), “The Institutionalization of Institutional Theory”, in S.R. Clegg, C. Hardy, and W.R. Nord(eds.), *Handbook of Organization Studies*, London:Sage, pp. 175-190.
- Tyler, T.R.(1990), *Why People obey the law*, New Haven CT: Yale University Press.
- Wageman, R.(1995), “Interdependence and Group Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly* 40 (1): 145-180.
- Wall, T.D., & P.R. Jackson(1995), “New Manufacturing Initiative and Shopfloor Job Design”, in Howard, A.(ed.), *The Changing Nature of Work*, San Francisco: Josey-Bass, pp. 139-174.
- Whitfield, K., & M. Poole(1997), “Organizing Employment for High Performance: Theories, Evidence and Policy”, *Organizational Studies* 18 (5): 745-764.
- Williamson, O. E.(1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York : The Free Press.
- Wilson, N., Cable, J.R., & M.J. Peel(1990), “Quit Rates and the Impact of Participatiion, Profit-Sharing and Unionization: Empirical Evidence from U.K. Engineering Firms”, *British*

- Journal of Industrial Relations* 28 (2): 197-213.
- Wolfe, R. R.(1995), "Human Resource Management Innovation: Determinants of Their Adoption and Implementation", *Human Resource Management* 34 (2): 313-327.
- Wood, S.(1996), "High Commitment Management and Unionization in the UK", *International Journal of Human Resource Management* 7 (1): 46-58.
- Womack, J. P., Jones, D. T. & D. Ross(1990), *The Machine that Changed the World*. Macmillan Publishing Company, 현영석 역(1991), 『생산방식의 혁명』, 기아경제연구소.
- Yeatts, D. E., & C. Hyten(1998), *High-performing Self-managed Work Teams : a Comparison of Theory to Practice*, London : Sage.
- Yoo, Y.(2001), "Developments of Transactive Memory Systems and Collective Mind in Virtual Teams", *The International Journal of Organizational Analysis* 9 (2): 187-208.

〈부록〉 설문지 1

**근로자 참여에 대한 의견 조사
- 사업장 단위 -**

안녕하십니까?

- 한국노동연구원은 인적자원관리, 노사관계 및 노동시장에 관한 정책 개발과 연구를 목적으로 설립된 정부출연 연구기관입니다.
- 한국노동연구원은 노사간 참여와 협력을 통한 기업의 경쟁력 제고와 근로자의 삶의 질 향상 방안을 모색하고자 근로자 참여에 대한 연구를 하고 있습니다.
- 설문지는 사업장의 작업관리 및 인사노무관리를 가장 잘 아시는 분 (예: 공장장님)께서 작성하여 주시면 감사하겠습니다.
- 조사 내용은 익명으로 통계 처리되며, 근로자 참여를 위한 소중한 정책자료로 활용됩니다. 바쁘시더라도 20분 정도만 시간을 내어 주시면 대단히 감사하겠습니다.

2002년 10월

한국노동연구원장

이원덕 올림

※ 조사와 관련하여 궁금한 사항은 아래의 연구진에 문의하십시오.

김동배(한국노동연구원 연구위원):

전화: 02-784-9338, FAX : 02-761-8430

이경목(서울대학교 경영대학교수):

전화: 02-880-6926, FAX : 02-880-0408

I. 사업장 현황에 관한 질문입니다.

문1. 귀 사업장의 설립년도는 언제입니까? ()년

문2. 근로자 현황은 어떻습니까?

총원 ()명

생산기능직 . . . ()명 중 남 (), 여 (), 비정규직()

문3. 경쟁업체와 비교할 때 귀 사업장의 주력제품(매출액이 가장 많은 제품)의 특성은 어떻습니까?

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	중간 정도	그렇다	매우 그렇다
1) 가격이 저렴하다					
2) 제품의 품질이 뛰어나다					
3) 제품 품목이 다양하다					
4) 신제품 개발속도가 빠르다					
5) 기술력이 뛰어나다					

문4. 사업장의 매출액 중 수출액이 차지하는 비율은 어느 정도입니까?
. . . 약 ()%

문5. 귀 사업장의 전체 제조공정 중 자동화된 작업공정이 차지하는 비율은
어느 정도입니까? ※ 자동화률 = (자동화된 공정수 ÷ 전체공정수) *
100

- ☐ 1) 10% 미만 ☐ 2) 10~20% 미만 ☐ 3) 20~30% 미만
☐ 4) 30~40% 미만 ☐ 5) 40~50% 미만 ☐ 6) 50~60% 미만
☐ 7) 60~70% 미만 ☐ 8) 70~80% 미만 ☐ 9) 80~90% 미만
☐ 10) 90% 이상

문6. 귀 사업장의 전반적인 생산방식은 다음 중 어느 것입니까?

- ☐ 1) 소품종 소량생산 ☐ 2) 소품종 대량생산
☐ 3) 다품종 소량생산 ☐ 4) 다품종 대량생산

문7. 귀 사업장에서는 아래에 제시된 관리기법을 도입하였습니까?.

- 1) 식스시그마(6-Sigma) 운동 ☐ 1) 도입()년 ☐ 2) 미도입
- 2) 비즈니스 리엔지니어링(BPR) ☐ 1) 도입()년 ☐ 2) 미도입
- 3) 적기생산시스템(JIT) ☐ 1) 도입()년 ☐ 2) 미도입
- 4) 전사적 품질관리(TQC, TQM 등) ☐ 1) 도입()년 ☐ 2) 미도입
- 5) 자주보전활동(TPM) ☐ 1) 도입()년 ☐ 2) 미도입

II. 직접부문 생산기능직(보전, 품질 등 지원 부서 제외)의 작업에 관한 질문입니다.

문1. 생산직 근로자는 기계·설비의 보전업무를 어느 정도 담당하고 있습니까?

- ☐ 1) 보전 파트에서 전적으로 담당하고 생산직 근로자는 거의 담당하지 않는다
- ☐ 2) 보전파트가 대부분 담당하고 생산직 근로자는 보조하는 식으로 약간 담당한다
- ☐ 3) 보전파트와 생산직 근로자가 거의 동등하게 책임을 지고 보전업무를 담당한다.
- ☐ 4) 대부분 생산직 근로자가 보전 업무를 책임지고 담당한다
- ☐ 5) 생산직 근로자가 전적으로 자신이 담당하는 기계·설비의 보전업무를 담당한다.

문2. 생산직 근로자는 품질업무를 어느 정도 담당하고 있습니까?

- ☐ 1) 품질문제는 전부 품질 전담 부서에서 담당하고, 생산직 근로자는 거의 책임을 지지 않는다
- ☐ 2) 담당공정에 필요한 부품의 품질(예: 선행 공정의 이상 유무)에 대해서만 책임을 진다
- ☐ 3) 2)와 함께, 자신이 담당하는 공정의 재공품에 대한 품질을 책임진다
- ☐ 4) 3)과 함께, 완성품의 품질에 대해서도 책임을 진다
- ☐ 5) 4)와 함께, 품질관리 통계자료의 수집 및 분석도 담당한다.

문3. 생산직 근로자의 로테이션은 주로 어떻게 이루어지고 있습니까?

- ☐ 1) 로테이션이 없다(☞문4)
☐ 2) 작업조내에서만 가끔씩 이루어진다
☐ 3) 작업조내에서만 자주 이루어진다
☐ 4) 3)과 함께, 동일 작업반내 작업조건 가끔 이루어진다
☐ 5) 4)와 함께, 동일 작업반내 작업조건 자주 이루어진다

문3a. 로테이션을 하고 있는 근로자의 비율은 어느 정도입니까?

- ☐ 1) 10%미만 ☐ 2) 10~20% 미만 ☐ 3) 20~30% 미만
☐ 4) 30~40% 미만 ☐ 5) 40~50% 미만 ☐ 6) 50~60% 이상
☐ 7) 60~70% 미만 ☐ 8) 70~80% 미만 ☐ 9) 80~90% 미만
☐ 10) 90% 이상

문4. 다음은 소집단 활동에 대한 질문입니다.

※소집단 활동이란 품질분임조(QC), 보전분임조, 기타 현장의 문제해결을 위해서 생산직 사원이 주체가 되어 실시하는 각종 개선활동을 말합니다. 소집단 활동이 여러 개인 경우 가장 대표적인 하나를 선택하여 답하여 주시면 감사하겠습니다.

문4a. 소집단 활동에 참여하고 있는 생산직 근로자의 비율은 어느 정도입니까?

- ☐ 1) 10% 미만 ☐ 2) 10~20% 미만 ☐ 3) 20~30% 미만
☐ 4) 30~40% 미만 ☐ 5) 40~50% 미만 ☐ 6) 50~60% 미만
☐ 7) 60~70% 미만 ☐ 8) 70~80% 미만 ☐ 9) 80~90% 미만
☐ 10) 90% 이상 ☐ 11) 소집단활동 없음(☞문5)

문4b. 소집단활동에 의한 연평균 문제해결 건수는 연간 몇 건이나 됩니까?약 ()건

문5. 생산직 근로자 1인당 연평균 제안건수는 몇 건 정도입니까?

- ☐ 1) 1~2건 ☐ 2) 3~4건 ☐ 3) 5~6건
☐ 4) 7~8건 ☐ 5) 9~10건 ☐ 6) 11~12건

- ☐ 7) 13~14건 ☐ 8) 15~16건 ☐ 9) 17~18건
☐ 10) 19~20건 ☐ 11) 20건 이상 ☐ 12) 제안제도 없음(☞문6)

문5a. 생산직 근로자가 제출한 제안건수가 채택되는 비율은 어느 정도입니까?

- ☐ 1) 10% 미만 ☐ 2) 10~20% 미만 ☐ 3) 20~30% 미만
☐ 4) 30~40% 미만 ☐ 5) 40~50% 미만 ☐ 6) 50~60% 미만
☐ 7) 60~70% 미만 ☐ 8) 70~80% 미만 ☐ 9) 80~90% 미만
☐ 10) 90% 이상

문6. 최하위 작업단위인 작업조의 다음 각 사항에 대해서 누가 실질적인 최종 결정권한을 지니고 있습니까? (직제가 반→직으로 편성된 경우 반을 조로, 직을 반으로 생각하시고 응답하여 주십시오)

	작업조원 자율적 결정	작업조원과 반장 공동결정	반장 단독 결정	반장과 과장(팀장)급 공동결정	과장 (팀장)급 단독결정
작업 방법					
작업 속도					
작업량 결정					
작업시간/초과근무					
로테이션					
조내 업무배분					
조원의 훈련					
결원시 인원보충					
신입조원 채용					
작업조원 훈련					
조원 고충처리					
조원 인사고과					
조원 근태관리					

III. 생산기능직의 인사관리에 관한 질문입니다.

문1. 생산직 사원을 채용할 때 몇 종류의 평가도구(예 참조)를 사용하고 있습니까?

- ☐ 1) 없음 ☐ 2) 1개 ☐ 3) 2개 ☐ 4) 3개

☐ 5) 4개 ☐ 6) 5개 ☐ 7) 6개 ☐ 8) 7개 이상

평가도구 예: 자격증, 지능검사, 적성검사, 흥미검사, 인성검사, 실기시험, 필기시험, 면접 등

문2. 신입사원을 채용할 때 엄격한 기준에 의해서 선발하고 있습니까?

☐ 1) 전혀 그렇지 않다 ☐ 2) 그렇지 않다 ☐ 3) 중간
☐ 4) 그렇다 ☐ 5) 전적으로 그렇다

문3. 생산직 근로자의 인사고과에 대한 사항입니다.

문3a. 승진이나 승격시 총 점수를 100으로 할 때 인사고과 점수는 어느 정도 반영하고 있습니까?

☐ 1) 반영 안함 ☐ 2) 10% 미만 ☐ 3) 10~20% 미만
☐ 4) 20~30% 미만 ☐ 5) 30~40% 미만 ☐ 6) 40~50% 미만
☐ 7) 50% 이상 ☐ 8) 인사고과 없음(☞문4)

문3b. 인사고과를 보너스 등 인센티브 차등 지급에 적용하는 경우, 동일 직급내 최하위등급과 최상위등급간에 어느 정도의 차등을 두고 있습니까?

☐ 1) 차등 안함 ☐ 2) 5% 미만 ☐ 3) 5~10% 미만
☐ 4) 10~15% 미만 ☐ 5) 15~20% 미만 ☐ 6) 20~25% 미만
☐ 7) 25~30% 미만 ☐ 8) 30% 이상

문4. 지난해 생산직 사원에 대한 아래의 훈련형태별 실시여부 및 참여 현황은 어떻습니까?.

	실시여부	훈련을 받은 근로자의 비율 【보기 1참조】	1인당 평균 훈련시간 【보기2 참조】
공식적인 현장외훈련 (Off-JT)	☐ 1) 예 ☐ 2) 아니오		
계획적인 현장훈련 (OJT)	☐ 1) 예 ☐ 2) 아니오		

【보기 1】 1) 1~9% 2) 10~19% 3) 20~29% 4) 30~39% 5) 40~49% 6) 50~59%
 7) 60~69% 8) 70~79% 9) 80~89% 10) 90% 이상

【보기 2】 1) 1~5시간 2) 6~10시간 3) 11~15시간 4) 16~20시간 5) 21~25시간
 6) 26~30시간 7) 31~35시간 8) 36~40시간 9) 41~45시간 10) 46~50시간
 11) 51시간 이상

※ 공식적인 현장외훈련(Off-JT): 일시적으로 통상적인 업무를 떠나 사내 또는 사외 교육훈련기관에서 실시하는 교육훈련을 말합니다

※ 계획적인 현장훈련 (OJT): 일상적인 업무중에 이루어지는 직업능력 개발로서 직업능력개발에 관한 계획서를 작성하고 교육담당자, 대상자, 기간, 내용 등을 구체적으로 정하여 단계적, 계속적으로 실시하는 교육훈련을 말합니다. 훈련계획에 기초하지 않고서 이루어지는 동료 혹은 직장상사로부터의 비공식적인 배움은 제외됩니다

문5. 생산직 신입사원의 입사시 교육훈련시간(현장 OJT제외)은 1인당 약 몇 시간입니까?

- ☐ 1) 1~5시간 ☐ 2) 6~10시간 ☐ 3) 11~15시간
☐ 4) 16~20시간 ☐ 5) 21~25시간 ☐ 6) 26~30시간
☐ 7) 31~35시간 ☐ 8) 36~40시간 ☐ 9) 41~45시간
☐ 10) 46~50시간 ☐ 11) 51시간 이상 ☐ 12) 교육훈련 없음

문6. 근로자의 능력개발을 지원하는 다음과 같은 제도가 있습니까?

교육훈련 수강료 또는 학자금 지원	☐ 1) 예 ☐ 2) 아니오
유급 교육훈련 휴가제도	☐ 1) 예 ☐ 2) 아니오
무급 교육훈련 휴가제도	☐ 1) 예 ☐ 2) 아니오
근로시간 중 교육훈련 수강 배려	☐ 1) 예 ☐ 2) 아니오

문7. 생산직 사원과 사무·관리직 사원의 직급체계는 동일합니까?(또는 단일 직급체계입니까?)

- ☐ 1) 그렇다 ☐ 2) 그렇지 않다

문8. 생산직 사원 중 직·반장급 이상 직급(예: 생산과장)으로 승진한 사람은 전체 생산직 사원 중에서 어느 정도입니까?

- ☐ 1) 2% 미만 ☐ 2) 2~4% 미만 ☐ 3) 4~6% 미만
☐ 4) 6~8% 미만 ☐ 5) 8~10% 미만 ☐ 6) 10~12% 미만
☐ 7) 12~14% 미만 ☐ 8) 14~16% 미만 ☐ 9) 16~18% 미만
☐ 10) 18~20% 미만 ☐ 11) 20% 이상 ☐ 12) 승진자 없음

문9. 생산직 사원의 고용과 관련해서 단체협약이나 (노조가 없는 경우) 회사 정책 혹은 최고경영자의 약속으로 고용이 보장되고 있습니까?

- ☐ 1) 그렇다 ☐ 2) 특별한 사정이 없는 한 그렇다 ☐ 3) 그렇지 않다

문10. 귀 사업장 생산직 사원의 임금관리에 대한 사항입니다.

문10a. 월급제를 적용받는 근로자의 비율은 어느 정도입니까?

- ☐ 1) 10% 미만 ☐ 2) 10~20% 미만 ☐ 3) 20~30% 미만
☐ 4) 30~40% 미만 ☐ 5) 40~50% 미만 ☐ 6) 50~60% 미만
☐ 7) 60~70% 미만 ☐ 8) 70~80% 미만 ☐ 9) 80~90% 미만
☐ 10) 90% 이상 ☐ 11) 생산직 월급제 없음

문10b. 기능(숙련)이나 자격등급에 따라 차등 지급되는 임금이 기본급에서 차지하는 비중은 어느 정도입니까?

- ☐ 1) 5% 미만 ☐ 2) 5~10% 미만 ☐ 3) 10~15% 미만
☐ 4) 15~20% 미만 ☐ 5) 20~25% 미만 ☐ 6) 25~30% 미만
☐ 7) 30~35% 미만 ☐ 8) 35~40% 미만 ☐ 9) 40~45% 미만
☐ 10) 45~50% 미만 ☐ 11) 50% 이상 ☐ 12) 차등지급 없음

문10c. 국내의 동종업체·동일직종과 비교해서 귀 사업장 생산직 사원의 임금수준은 어떤 수준입니까?

- ☐ 1) 매우 낮은 편이다 ☐ 2) 낮은 편이다 ☐ 3) 비슷한 편이다
☐ 4) 높은 편이다 ☐ 5) 매우 높은 편이다

문11. 성과 배분액이 생산직 근로자 연간임금 총액에서 차지하는 비율은 어느 정도입니까?

- ☐ 1) 2% 미만 ☐ 2) 2~4% 미만 ☐ 3) 4~6% 미만
☐ 4) 6~8% 미만 ☐ 5) 8~10% 미만 ☐ 6) 10% 이상
☐ 7) 성과배분제 없음

※ 성과배분제란 기업·공장 및 부서단위의 경영성과가 목표치를 상회할 경우 일정 부분을 집단적으로 근로자에게 현금·주식·복지기금 등의 형태로 사후적으로 배분되는 변동적 보상제도입니다.

문12. 귀 회사의 우리사주 조합의 지분율은 어떻게 됩니까?

- ☐ 1) 2% 미만 ☐ 2) 2~4% 미만 ☐ 3) 4~6% 미만
☐ 4) 6~8% 미만 ☐ 5) 8~10% 미만 ☐ 6) 10% 이상
☐ 7) 우리사주제 없음

IV. 귀 사업장의 노사관계에 관한 질문입니다.

문1. 귀 사업장에는 노동조합이 있습니까?

- ☐ 1) 있다 ☐ 2) 없다 (☞문2)

문1a. 노동조합의 설립 연도는 어떻습니까? ()년

문1b. 노동조합의 상급단체는? ① 한국노총 ② 민주노총 ③ 기타

문1c. 노동조합 조직율(조합원÷조합가입 대상자)은 어느 정도입니까?
 약()%

문2. 지난 3년간(2000~2002년) 귀 사업장에서 쟁의행위를 수반한 노동쟁의가 발생하였습니까?

- ☐ 1) 없었음 ☐ 2) 있었음 (건)

문3. 귀 공장의 노사관계 상태는 어떻습니까?

- ☐ 1) 매우 대립적 ☐ 2) 대립적인 편 ☐ 3) 보통
☐ 4) 협력적인 편 ☐ 5) 매우 협력적

문4. 경영진과 근로자간에 대화나 협의가 평소에 잘 이루어지고 있습니까?

- ☐ 1) 전혀 없음 ☐ 2) 없는 편 ☐ 3) 보통
☐ 4) 잘 이루어지는 편 ☐ 5) 매우 잘 이루어짐

문5. 근로자 참여를 위해서 다음과 같은 기법을 활용하고 있습니까?

- 1) 종업원 간담회 ☐ 1) 예 ☐ 2) 아니오
 2) 근로자의 의견이나 태도를 파악하기 위한 정기적 근로자 설문조사

 ☐ 1) 예 ☐ 2) 아니오
 3) 경영관련정보를 제공하는 정기적인 소식지 발간

	① 사전에 정보도 없음	② 사전에 정보만 제공 받음	③ ②와 함께 의견개진 할 수 있음	④ ③과 함께 의견이 의사결정 에 고려됨	⑤ ④와 함께 거부권을 행사할 수 있음	⑥ 노사간 합의에 의한 공동결정
경영계획(투자,인력,생산)						
신기계 및 설비의 도입						
경영혁신운동						
생산성 향상						
작업조직 개편						
각종 소집단 활동						
인사노무 제도 개선						
종업원 훈련						
성과배분						
복리후생						
고용조정						

생산성 향상과 관련된 사안 을 주로 다룬다	③ ② ① ⑥ ① ② ③ └──┬──┬──┬──┬──┬──┘	생산성 향상은 물론 단체교섭 사안도 함께 다룬다
주로 정보제공이나 의견청취 수준이다	③ ② ① ⑥ ① ② ③ └──┬──┬──┬──┬──┬──┘	대부분 노사간 합의를 통해 결 정한다
사용자측이 주도하는 편이다	③ ② ① ⑥ ① ② ③ └──┬──┬──┬──┬──┬──┘	근로자측이 주도하는 편이다

문8. 귀 사업장의 노조대표(노조가 없는 경우 노사협의회 대표)는 사장님

이나 공장장님이 주재하는 주요 경영회의에 참석하고 있습니까?

- ☐ 1) 전혀 참석하지 않는다 ☐ 2) 거의 참석하지 않는다
☐ 3) 가끔 참석한다 ☐ 4) 거의 대부분 참석한다

문9. 귀 사업장의 노조대표(노조가 없는 경우 노사협의회 대표)는 귀사의 이사회에 참관하고 있습니까?

- ☐ 1) 전혀 참관하지 않는다
☐ 2) 근로자 복지 등 제한된 사안에 대해서만 참관한다
☐ 3) 모든 사안에 대해서 참관한다

V. 마지막으로 질문 드리겠습니다.

문1. 생산직 종업원의 평균 근속년수는 어떻게 됩니까?

..... 약 ()년

문2. 귀 사업장은 그룹의 계열사업입니까? ☐ 1) 예 ☐ 2) 아니오

문3. 생산직 근로자(비정규직 제외)의 월(月)평균 이직률은 어떻습니까?

..... 약 ()%

※ 월평균 이직률 = (당월 이직자수 / 전월말 근로자 총수) × 100

문4. 지난 3년간 제품혁신(신제품 개발) 건수는 몇 건 정도 됩니까?

..... 약 ()건

문5. 국내의 동종업체와 비교해서 다음의 각 사항은 어떻습니까?

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	비슷 하다	그렇다	매우 그렇다
1) 생산직 근로자의 이직률이 낮다	①	②	③	④	⑤
2) 생산직 근로자의 제안활동이 잘 이루어진다	①	②	③	④	⑤
3) 생산직 근로자의 소집단활동이 잘 이루어진다	①	②	③	④	⑤
4) 제품 단위당 생산원가가 낮다	①	②	③	④	⑤
5) 제품의 불량률(고객의 클레임)이 낮다	①	②	③	④	⑤
6) 공정혁신이 잘 이루어진다	①	②	③	④	⑤
7) 제품혁신이 잘 이루어진다	①	②	③	④	⑤

- 수고 하셨습니다. 대단히 감사합니다 -

〈부록〉 설문지 2

근로자 참여에 대한 의견 조사
- 반(직)장용 -

안녕하십니까?

- 국책 연구기관인 한국노동연구원은 근로자 참여에 대한 의견 조사를 실시하고 있습니다. 선생님의 고견은 익명으로 통계 처리되며, 근로자 참여를 위한 소중한 정책자료로 활용됩니다. 바쁘시더라도 20분 정도만 시간을 내어 주시면 대단히 감사하겠습니다.
- 설문지 작성의 순서는 다음과 같습니다.
설문지, 봉투, 사례품 수령→설문지 작성→반원용 설문지 취합 및 봉투에 밀봉(작업조 구분)→인사노무담당자님께 제출. 가능한 한 문항도 빠짐 없이 응답해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

2002년 10월
한국노동연구원장
이원덕 올림

※ 조사와 관련하여 궁금한 사항은 아래의 연구진에 문의하십시오.

김동배(한국노동연구원 연구위원):

전화: 02-784-9338, FAX : 02-761-8430

이경묵(서울대학교 경영대학교수)

전화: 02-880-6926, FAX : 02-880-0408

〈응답 요령〉

- 현장조직이 조→반→직인 경우 작업조는 조를 반장은 그대로 반장이지만, 만일 조가 없이 반→직으로 편성된 경우에 작업조는 반을 반장은 직장을 의미합니다.
- 응답 표시 요령: 히딩크 감독에 대한 선생님의 평소 생각에 관한 질문입니다.

<보 기>				
①	②	③	④	⑤
전혀	그렇지	중간	그렇다	전적으로
그렇지 않다	않다			그렇다

(최고의 축구 감독이지만 최고 미남은 전혀 아니라고 생각하시는 경우)

V

1) 최고의 축구 감독이다 ①--②--③--④--⑤

V

2) 최고 미남이다 ①--②--③--④--⑤

**I. 다음은 선생님의 업무 및 귀 작업반의 작업과 관련된 질문입니다.
해당 번호에 표시(V)하여 주십시오.**

1. 선생님께서 일을 효율적으로 하기 위해서 다음 각 사항이 얼마나 중요합니까?

<보기>				
①	②	③	④	⑤
전혀 중요하지	중요하지	중간	중요하다	매우
않다	않다			중요하다

- 1) 문제발생의 근본원인을 아는 것 ①--②--③--④--⑤
- 2) 문제를 발견하고 분석하는 능력 ①--②--③--④--⑤
- 3) 문제발생의 예측 및 예방 능력 ①--②--③--④--⑤
- 4) 선후 공정 흐름을 아는 것 ①--②--③--④--⑤
- 5) 최종 고객의 욕구를 아는 것 ①--②--③--④--⑤

- 6) 회사의 전반적 목표를 아는 것 ①-②-③-④-⑤
 7) 회사와 경쟁사의 제품 차이를 아는 것 ①-②-③-④-⑤
 8) 지시가 애매해도 알아서 일을 할 수 있는 능력 ①-②-③-④-⑤
 9) 새로운 작업방식을 적극 시도하려는 의지 ①-②-③-④-⑤
 10) 타인의 의견이나 견해를 이해할 수 있는 능력 ... ①-②-③-④-⑤
 11) 작업반원·조원들과 협력할 수 있는 능력 ①-②-③-④-⑤

2. 다음 사안들에 대해서 선생님께서는 책임감을 갖고 얼마나 관심을 기울이고 계십니까?

<보기>				
①	②	③	④	⑤
전혀 관심사가 아님	중요한 관심사가 아님	중간	중요한 관심사임	매우 중요한 관심사임

- 1) 제품의 납기가 지연되고 있는지 ①-②-③-④-⑤
 2) 고객(또는 후속공정)의 불만이 있는지 ①-②-③-④-⑤
 3) 제품 품질에 결함이 있는지 ①-②-③-④-⑤
 4) 현장에 재작업 해야할 일들이 쌓이고 있는지 ①-②-③-④-⑤
 5) 현장에 완성된 재고품이 쌓이고 있는지 ①-②-③-④-⑤
 6) 현장 작업자간 업무 협조가 제대로 되는지 ①-②-③-④-⑤
 7) 현장에 숙련이 높은 기능인력이 부족한지 ①-②-③-④-⑤

3. 작업과 관련된 문제해결이나 결정을 내리기 위해서 다음의 분들과 어느 정도 개인적으로 대화를 나누십니까? 해당란에 표시(✓)하여 주십시오.

	①전혀 없다	②거의 없다	③월1회 정도	④주1회 정도	⑤매일
1)직속상사(예:과장 등)					
2)다른 작업반원					
3)다른 작업반장					
4)품질부서 사람					
5)보전부서 사람					
6)자재(부품)부서 사람					
7)인사·노무부서 사람					
8)고객					

4. 귀 작업반의 작업조들은 다음 각 사항의 결정에 대해서 어느 정도 재량권을 갖고 있습니까? 해당란에 표시(✓)하여 주십시오.

	①전혀 재량권 없음	②재량권 없는 편	③재량권 있는 편	④전적으로 재량권 가짐
1)작업의 순서				
2)작업 방법				
3)작업 속도				
4)작업량(목표량)				
5)조원간 업무배분				
6)조내 로테이션				
7)휴가 계획				
8)결원시 인원보충				
9)신입자 채용				
10)작업조원 훈련				
11)조원 고충처리				
12)조원 인사고과				
13)작업시간,초과근무				
14)조원 근태관리				

II. 다음은 직장생활에 대한 질문입니다. 해당 번호에 체크하여 주십시오.

1. 지난 1년간 현장 외부에서 직무와 관련된 교육훈련을 몇 시간 받으셨습니까?

※ 직무와 관련된 교육훈련에는 정신교육, 교양교육, 노사관계 교육, 산업안전 교육 등은 포함되지 않습니다.

- ① 4시간 미만 ② 4~8시간 미만 ③ 8~12시간 미만
 ④ 12~16시간 미만 ⑤ 16~20시간 미만 ⑥ 20~24시간 미만
 ⑦ 24~28시간 미만 ⑧ 28~32시간 미만 ⑩ 32시간 이상
 ⑪ 받은 적이 없다

2. 다음은 선생님의 경력 등에 관한 사항입니다

2-1) 이 회사에 약 몇 년동안 근무하셨습니다? 약 ()년

2-2) (당사 제외)동종업체 근무 경력은 약 몇 년 정도입니까? .. 약 ()년

3. 회사에 계속 근무할 때 반장 이상 관리직으로 승진할 수 있습니까?

..... ① 예 ② 아니오

4. 반원들은 다음과 같은 각종 성과급을 지급 받고 있습니까?

- 1) 회사의 목표달성(이익 등)에 따른 성과배분 ① 예 ② 아니오
 2) 부서 목표(생산성, 품질등)달성에 따른 성과배분 ... ① 예 ② 아니오
 3) 작업반의 목표 달성에 따른 성과배분 ① 예 ② 아니오

5. 반원들의 임금은 어떻게 결정되니까?

- ① 근속에 의해서 결정
 ② 근속과는 별도로 숙련/기능을 평가해서 임금에 반영
 ③ 근속 및 숙련/기능 평가에 따라 결정(① + ②)

6. 선생님의 월평균 임금은 대략 얼마 정도 입니까?

※ 월평균 임금은 보너스, 초과근무 수당 등을 포함해서 1년동안 받는
 임금 전체를 12로 나눈 금액입니다(세금 공제전 금액입니다)

- ① 100만원 미만 ② 100만~130만원 미만 ③ 130만~160만원 미
 만
 ④ 160만~190만원 미만 ⑤ 190만~220만원 미만 ⑥ 220만~250만원 미
 만
 ⑦ 250만~280만원 미만 ⑧ 280만~310만원 미만 ⑨ 310만~340만원 미
 만
 ⑩ 340만~370만원 미만 ⑪ 370만~400만원 미만 ⑫ 400만원 이상

7. 다음의 각 질문에 대한 선생님의 생각은 어떠하십니까?

<보기>				
①	②	③	④	⑤
전혀	그렇지	중간	그렇다	전적으로
그렇지 않다	않다			그렇다

- 1) 회사는 경영사정이 악화되더라도 인원감축 대신 다른 방안들을 강구할
 것이다 ①-②-③-④-⑤
 2) 우리 회사는 경영을 잘 하기 때문에 경영사정이 계속 좋을 것이다
 ①-②-③-④-⑤
 3) 우리 회사는 회사 사정과 관련된 제반 경영정보를 사원들에게 공개하
 고 있다 ①-②-③-④-⑤

- 4) 나는 우리 회사의 경영사정을 잘 알고 있다 ①-②-③-④-⑤
- 5) 우리 회사는 사원의 애로사항이나 불만사항을 잘 파악해서 해결해 준다 ①-②-③-④-⑤
- 6) 우리 회사는 사원들을 공정하게 평가하고 있다(우리회사의 인사고과는 공정하다) ①-②-③-④-⑤
- 7) 우리 회사는 사원들이 가정생활에 충실하도록 배려를 잘 해주고 있다 ①-②-③-④-⑤
- 8) 경쟁사에 비해 우리 회사는 사원의 복리후생을 위해서 투자를 많이 하고 있다 ①-②-③-④-⑤
- 9) 나의 임금은 경쟁사에 비해 적정하다 ①-②-③-④-⑤
- 10) 대체로 회사는 사원들을 공정하게 대우한다 ①-②-③-④-⑤

III. 귀 작업반의 작업조 운영에 대한 질문입니다.

1. 귀 작업반내 작업조 업무의 특성에 대한 질문입니다.

<보기>				
① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 중간	④ 그렇다	⑤ 전적으로 그렇다

- 1) 조의 업무 대부분은 조원들이 자율적으로 결정한다 ... ①-②-③-④-⑤
- 2) 작업조의 의사결정에 모든 조원들이 참여한다 ①-②-③-④-⑤
- 3) 조원들간에 업무 로테이션이 활발하게 이루어진다 ①-②-③-④-⑤
- 4) 우리 조는 생산량, 품질, 납기, 보전, 비용 등 조의 생산과 관련된 모든 책임을 지고 있다 ①-②-③-④-⑤
- 5) 조원들은 자재나 정보를 서로 교환하면서 일한다 ①-②-③-④-⑤
- 6) 조원의 목표는 매일 작업조의 목표에 의해 정해진다 ①-②-③-④-⑤
- 7) 조의 성과에 따라서 조원의 임금이 영향을 받는다 ①-②-③-④-⑤
- 8) 조원의 구성은 매우 다양하다(연령, 성, 숙련, 경력 등) ①-②-③-④-⑤
- 9) 조원끼리 쉽게 서로 업무를 바꿀 수 있다 ①-②-③-④-⑤

- 10) 업무에 비해서 조 인원은 충분한 편이다 ①-②-③-④-⑤
- 11) 조원들은 업무 수행에 필요한 훈련을 충분히 받는다
..... ①-②-③-④-⑤
- 12) 회사는 우리 조에 필요한 지원을 충분히 제공한다
..... ①-②-③-④-⑤
- 13) 조원들은 업무 능력에 대한 자신감이 높다 ①-②-③-④-⑤
- 14) 조원들간 인간관계가 매우 원만하다 ①-②-③-④-⑤
- 15) 조원들간 업무 분담은 공정하다 ①-②-③-④-⑤
- 16) 조원들간 대화와 협력이 잘 이루어진다 ①-②-③-④-⑤
- 17) 다른 작업반과 대화와 협력이 잘 이루어지고 있다
..... ①-②-③-④-⑤
- 18) 조원들은 각자의 주특기와 능력을 서로 잘 안다 ①-②-③-④-⑤
- 19) 조원들은 문제발생시 해결사가 누군지 서로 잘 안다
..... ①-②-③-④-⑤
- 20) 조원들은 작업관련 지식과 노하우를 함께 공유한다
..... ①-②-③-④-⑤
- 21) 조원들은 작업관련 정보를 함께 공유한다 ①-②-③-④-⑤

2. 귀 작업반 작업조원들간의 관계에 대한 질문입니다.

<보기>				
①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	중간	그렇다	전적으로 그렇다

- 1) 작업조 목표 달성을 위해 공동으로 노력한다 ①-②-③-④-⑤
- 2) 도움이 필요하면 서로 서로 도와 준다 ①-②-③-④-⑤
- 3) 다른 사람의 의견과 생각을 서로 존중한다 ①-②-③-④-⑤
- 4) 작업조 전체를 위해 합의에 도달하려고 노력한다 · ①-②-③-④-⑤
- 5) 표준작업(작업표준)을 잘 지키고 있다 ①-②-③-④-⑤
- 6) 표준작업(작업표준)을 지속적으로 개선해가고 있다
..... ①-②-③-④-⑤

3. 반장님이 주도하는 반회의는 얼마나 자주 가집니까?

- ① 없다(≒4번) ② 월1회 미만 ③ 월 1-2회 ④ 주1회 정도 ⑤ 매일

3-1. 반 회의는 대체로 어떻게 진행됩니까?

<보기>				
①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	중간	그렇다	전적으로 그렇다

- 1) 의견 개진 등 반원들이 적극적으로 참여하는 편이다
..... ①-②-③-④-⑤
- 2) 작업 관련 문제 토론이 활발하게 이루어진다 ①-②-③-④-⑤
- 3) 개선할 사항들에 대한 토론이 잘 이루어진다 ①-②-③-④-⑤
- 4) 작업반의 성과 및 목표에 대한 정보를 공유한다
..... ①-②-③-④-⑤
- 5) 작업반 운영과 관련된 중요 결정들이 이루어진다
..... ①-②-③-④-⑤
- 6) 반 회의는 효율적으로 운영되고 있다 ①-②-③-④-⑤

4. 귀 부서 다른 작업조와 비교해서 선생님 산하 작업조들의 성과를 평가
하시면 어떻습니까? 보기에서 해당 번호를 골라 작업조 별로 평가하여
주십시오.

※ 아래의 작업조 구분(A, B, C, D···)과 반(직)장님께서 반원 설문지
봉투에 표시하는 작업조 구분이 일치하도록 주의하여 주십시오.

※ 5개조 이상인 경우에는 옆란에 기입하여 주시면 감사하겠습니다.

<보기>				
①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	중간	그렇다	전적으로 그렇다

- 1) 불량률이 낮다 A조(), B조(), C조(), D조()
- 2) 기계설비의 고장이 적게 난다 A조(), B조(), C조(), D조()
- 3) 납기를 잘 지킨다 A조(), B조(), C조(), D조()
- 4) 비용절감을 많이 하고 있다 A조(), B조(), C조(), D조()

- 5) 고객(또는 후공정)만족이 높다 A조(), B조(), C조(), D조()
- 6) 안전사고가 적게 발생한다 A조(), B조(), C조(), D조()
- 7) 개선활동이 잘 이루어진다 A조(), B조(), C조(), D조()

IV. 마지막으로 통계처리에 필요한 사항입니다

1. 연세는 어떻게 되십니까? 만 ()세
 2. 성(性)은 어떻게 되십니까? ① 남성 ② 여성
 3. 결혼 여부는 어떻게 되십니까? ① 미혼 ② 기혼
 4. 노동조합원이십니까? ① 예 ② 아니오 ③ 해당 없음(노조가 없음)
 5. 귀 작업반원의 평균 연령은 어떻게 됩니까? 약 ()세
 6. 귀 작업반원의 평균 근속년수는 어떻게 됩니까? 약 ()년
 7. 귀 작업반원 중 여성의 비율은 어떻게 됩니까? 약 ()%
 8. 귀 작업반원 중 비정규직의 비율은 어떻게 됩니까? 약 ()%
- ※ 비정규직은 계약직, 임시직, 시간제, 일용직, 도급근로자, 파견근로자, 사내하청, 외국인근로자 등 정규근로자가 아닌 모든 근로자를 포함합니다.

- 수고하셨습니다. 대단히 감사합니다 -

〈부록〉 설문지 3

근로자 참여에 대한 의견 조사
- 반원용 -

안녕하십니까?

■ 국책 연구기관인 한국노동연구원은 근로자 참여에 대한 의견 조사를 실시하고 있습니다. 선생님의 고견은 익명으로 통계 처리되며, 근로자 참여를 위한 소중한 정책 자료로 활용됩니다. 바쁘시더라도 20분 정도만 시간을 내어 주시면 대단히 감사하겠습니다.

■ 설문지 작성의 순서는 다음과 같습니다.

설문지, 봉투, 사례품 수령→설문지 작성→ 봉투에 밀봉→반(직)장님께 제출. 가능한 한 문항도 빠짐없이 응답해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

2002년 9월

한국노동연구원장

이원덕 올림

※ 조사와 관련하여 궁금한 사항은 아래의 연구진에 문의하십시오.

김동배(한국노동연구원 연구위원):

전화: 02-784-9338, FAX : 02-761-8430

이경목(서울대학교 경영대학교수):

전화: 02-880-6926, FAX : 02-880-0408

〈응답 요령〉

- 현장조직이 조→반→직인 경우 작업조는 조를 반장은 그대로 반장이지만, 만일 조가 없이 반→직으로 편성된 경우에 작업조는 반을 반장은 직장을 의미합니다.
- 응답 표시 요령: 히딩크 감독에 대한 선생님의 평소 생각에 관한 질문입니다.

<보기>				
①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	중간	그렇다	전적으로 그렇다

(최고의 축구 감독이지만 최고 미남은 전혀 아니라고 생각하시는 경우)

√

1) 최고의 축구 감독이다 ①--②--③--④--⑤

√

2) 최고 미남이다 ①--②--③--④--⑤

I. 다음은 선생님 개인의 작업과 관련된 질문입니다. 해당 번호에 표시 (√)하여 주십시오.

1. 기계·설비의 보전업무를 어느 정도 담당하고 계십니까?

①	②	③	④	⑤
전혀 담당하지 않는다	보전파트를 보조하는 식	보전파트와 동등하게 담당	거의 대부분을 담당	전적으로 담당한다

2. 제품의 품질 업무를 어느 정도 담당하십니까?

①	②	③	④	⑤
전혀 담당하지 않는다	부품 점검 등 약간 담당함	담당공정의 품질업무전담	완성품의 품질 업무도 담당	통계자료수집 등 전적으로 담당

3. 선생님께서는 정기적인 업무 로테이션을 하시고 계십니까?

7. 선생님의 작업조는 다음 각 사항의 결정에 대해서 어느 정도 재량권을 갖고 있습니까? 해당란에 표시(✓)하여 주십시오.

	①전혀 재량권 없음	②재량권 없는 편	③재량권 있는 편	④전적으로 재량권 가짐
1)작업의 순서				
2)작업 방법				
3)작업 속도				
4)작업량(목표량)				
5)조원간 업무배분				
6)조내 로테이션				
7)휴가 계획				

8. 작업과 관련하여 다음의 분들과 어느 정도 개인적으로 대화를 나누십니까? 해당란에 표시(✓)하여 주십시오.

	①전혀 없다	②거의 없다	③월1회 정도	④주1회 정도	⑤매일
1)귀작업조 조원, 조장					
2)다른 작업조원, 조장					
3)귀 작업반 반장					
4)품질부서 사람					
5)보전부서 사람					
6)자재(부품)부서 사람					
7)고객					

9. 선생님은 평소 어떻게 작업을 하시고 계십니까?

<보기>				
① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 중간	④ 그렇다	⑤ 전적으로 그렇다

- 1) 필요하면 내 업무 이외의 일도 한다 ①-②-③-④-⑤
- 2) 회사에서 요구하는 것 이상으로 열심히 노력한다
..... ①-②-③-④-⑤
- 3) 개선할 여지가 있는지를 항상 생각한다 ①-②-③-④-⑤
- 4) 문제해결을 위한 새로운 방법을 늘 연구한다 ①-②-③-④-⑤
- 5) 문제가 커지기 이전에 미리 해결하려 한다 ①-②-③-④-⑤
- 6) 개선할 아이디어가 있으면 동료들과 공유한다 ①-②-③-④-⑤

10. 선생님께서 일을 효율적으로 하기 위해서 다음 각 사항이 얼마나 중요하다고 생각하십니까?

<보기>				
①	②	③	④	⑤
전혀 중요하지 않다	중요하지 않다	중간	중요하다	매우 중요하다

- 1) 문제발생의 근본원인을 아는 것 ①-②-③-④-⑤
- 2) 문제를 발견하고 분석하는 능력 ①-②-③-④-⑤
- 3) 문제발생의 예측 및 예방 능력 ①-②-③-④-⑤
- 4) 선후 공정 흐름을 아는 것 ①-②-③-④-⑤
- 5) 최종 고객의 욕구를 아는 것 ①-②-③-④-⑤
- 6) 회사의 전반적 목표를 아는 것 ①-②-③-④-⑤
- 7) 회사와 경쟁사의 제품 차이를 아는 것 ①-②-③-④-⑤
- 8) 지시가 애매해도 알아서 일을 할 수 있는 능력 ... ①-②-③-④-⑤
- 9) 새로운 작업방식을 적극 시도하려는 의지 ①-②-③-④-⑤
- 10) 타인의 의견이나 견해를 이해할 수 있는 능력 ... ①-②-③-④-⑤
- 11) 작업조원 · 반원들과 협력할 수 있는 능력 ①-②-③-④-⑤

11. 다음에 대해서 선생님께서는 책임감을 갖고 얼마나 관심을 기울이고 계십니까?

<보기>				
①	②	③	④	⑤
전혀 관심사가 아님	중요한 관심사가 아님	중간	중요한 관심사업	매우 중요한 관심사업

- 1) 제품의 납기가 지연되고 있는지 ①-②-③-④-⑤
- 2) 고객(또는 후속공정)의 불만이 있는지 ①-②-③-④-⑤
- 3) 제품 품질에 결함이 있는지 ①-②-③-④-⑤
- 4) 현장에 재작업 해야할 일들이 쌓이고 있는지 ①-②-③-④-⑤
- 5) 현장에 완성된 재고품이 쌓이고 있는지 ①-②-③-④-⑤
- 6) 현장 작업자간 업무 협조가 제대로 되는지 ①-②-③-④-⑤
- 7) 현장에 숙련이 높은 기능인력이 부족한지 ①-②-③-④-⑤

12. 담당하시는 업무 관련 선생님의 평소 생각(느낌)에 관한 것입니다.

<보기>				
①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	중간	그렇다	전적으로 그렇다

- 1) 나의 일은 내게 몹시 중요하다 ①-②-③-④-⑤
- 2) 나는 가치있는 일을 하고 있다 ①-②-③-④-⑤
- 3) 나의 업무 능력에 대해서 확신한다 ①-②-③-④-⑤
- 4) 업무에 필요한 기능을 충분히 갖추고 있다 ①-②-③-④-⑤
- 5) 작업 중 생기는 문제를 해결할 능력이 있다 ①-②-③-④-⑤
- 6) 토론이나 회의를 잘 끝나갈 능력이 있다 ①-②-③-④-⑤
- 7) 애매한 상황에서 혼자 결정을 내릴 능력이 있다 ... ①-②-③-④-⑤
- 8) 업무 방법을 스스로 결정할 수 있다 ①-②-③-④-⑤
- 9) 업무 관련해서 상당한 재량권을 갖고 있다 ①-②-③-④-⑤
- 10) 나의 업무가 조원들에게 미치는 영향이 크다 ①-②-③-④-⑤
- 11) 나의 업무가 우리 반에 미치는 영향이 크다 ①-②-③-④-⑤

13. 담당하시는 업무에 대한 만족도 등에 대한 질문입니다.

<보기>				
①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	중간	그렇다	전적으로 그렇다

- 1) 대체로 내가 담당하고 있는 일에 만족한다 ①-②-③-④-⑤
- 2) 만일 다시 시작한다 해도 현재 하고 있는 일을 담당할 것이다
..... ①-②-③-④-⑤
- 3) 일자리를 구하는 친한 친구가 있으면 현재 내가 담당하는 일을 추천해
주고 싶다 ①-②-③-④-⑤
- 4) 퇴근할 때면 지쳐서 자주 파김치가 되곤 한다 ①-②-③-④-⑤
- 5) 내가 담당하는 일은 스트레스를 많이 준다 ①-②-③-④-⑤
- 6) 업무 도중에는 다른 생각을 할 여유가 없다 ①-②-③-④-⑤
- 7) 업무를 수행하면서 나의 지식과 기능을 잘 활용하고 있다
..... ①-②-③-④-⑤

- 8) 나의 업무는 내게 창의성을 요구한다 ①-②-③-④-⑤
 9) 나의 업무는 내게 도전감을 준다 ①-②-③-④-⑤

II. 다음은 직장생활에 대한 질문입니다. 해당 번호에 체크하여 주십시오.

1. 지난 1년간 현장 외부에서 직무와 관련된 교육훈련을 몇 시간 받으셨습니까?

※ 직무와 관련된 교육훈련에는 정신교육, 교양교육, 노사관계 교육, 산업안전 교육 등은 포함되지 않습니다.

- ① 4시간 미만 ② 4-8시간 미만 ③ 8-12시간 미만
 ④ 12-16시간 미만 ⑤ 16-20시간 미만 ⑥ 20-24시간 미만
 ⑦ 24-28시간 미만 ⑧ 28-32시간 미만 ⑩ 32시간 이상
 ⑪ 받은 적이 없다

2. 지난 1년간 상급자나 훈련담당자로부터 1:1로 실제 작업을 하면서 실시하는 훈련(예: 자세교정, 방법 개선, 노하우 전수 등)을 몇 시간 받으셨습니까?

- ① 4시간 미만 ② 4-8시간 미만 ③ 8-12시간 미만
 ④ 12-16시간 미만 ⑤ 16-20시간 미만 ⑥ 20-24시간 미만
 ⑦ 24-28시간 미만 ⑧ 28-32시간 미만 ⑩ 32시간 이상
 ⑪ 받은 적이 없다

3. 고참이나 동료들은 기능이나 노하우, 보다 쉬운 작업 요령, 문제해결 방법, 그외 보다 나은 작업방법을 잘 가르쳐 줍니까?

- ① 전혀 가르쳐 주지 않는다 ② 가르쳐 주지 않는 편
 ③ 보통 ④ 가르쳐 주는 편이다
 ⑤ 대부분 가르쳐 주고 있다

4. 다음은 선생님의 경력 등에 관한 사항입니다

- 4-1) 이 회사에 약 몇 년동안 근무하셨습니다? 약 ()년
 4-2) (당사 제외)동종업체 근무 경력은 약 몇 년 정도입니까? ... 약 ()년

5. 우리 회사에 계속 근무할 때 선생님의 승진 가능성은 어떻습니까?

5-1) 반장으로 승진할 수 있다 ① 예 ② 아니오

5-2) 반장 이상 관리직으로 승진할 수 있다 ① 예 ② 아니오

6. 선생님의 월평균 임금은 대략 얼마 정도입니까?

※ 월평균 임금은 보너스, 초과근무 수당 등을 포함해서 1년동안 받는
임금 전체를 12로 나눈 금액입니다(세금 공제전 금액입니다)

① 100만원 미만 ② 100만~130만원 미만 ③ 130만~160만원 미
만

④ 160만~190만원 미만 ⑤ 190만~220만원 미만 ⑥ 220만~250만원 미
만

⑦ 250만~280만원 미만 ⑧ 280만~310만원 ⑨ 310만원 이상

7. 다음의 각 질문에 대한 선생님의 생각은 어떠하십니까?

<보기>				
①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	중간	그렇다	전적으로 그렇다

1) 우리 회사는 경영사정이 악화되더라도 인원감축 대신 다른 방안들을
강구할 것이다 ①-②-③-④-⑤

2) 우리 회사는 경영을 잘 하기 때문에 경영사정이 계속 좋을 것이다
..... ①-②-③-④-⑤

3) 우리 회사는 회사 사정과 관련된 제반 경영정보를 직원들에게 공개하
고 있다 ①-②-③-④-⑤

4) 나는 우리 회사의 경영사정을 잘 알고 있다 ①-②-③-④-⑤

5) 우리 회사는 사원의 애로사항이나 불만사항을 잘 파악해서 해결해 준
다 ①-②-③-④-⑤

6) 우리 회사는 직원들을 공정하게 평가하고 있다(우리회사의 인사고과는
공정하다) ①-②-③-④-⑤

7) 우리 회사는 직원들이 가정생활에 충실하도록 배려를 잘 해주고 있다
..... ①-②-③-④-⑤

8) 경쟁사에 비해 우리 회사는 사원의 복리후생을 위해서 많은 투자를 하

- 고 있다 ①-②-③-④-⑤
- 9) 나의 임금은 경쟁사에 비해 적정하다 ①-②-③-④-⑤
- 10) 대체로 회사는 직원들을 공정하게 대우한다 ①-②-③-④-⑤

8. 회사에 대한 선생님의 평소 느낌에 대한 질문입니다.

<보기>				
①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	중간	그렇다	전적으로 그렇다

- 1) 우리 회사에 근무한다는데 자부심을 느낀다 ①-②-③-④-⑤
- 2) 우리 회사 발전을 위해 열심히 일할 것이다 ①-②-③-④-⑤
- 3) 우리 회사의 문제를 진정 나의 문제로 생각한다 ... ①-②-③-④-⑤
- 4) 나는 우리 회사 가족의 일원이라고 생각한다 ①-②-③-④-⑤
- 5) 다른 회사에서 임금을 더 많이 준다고 해도 우리 회사에 계속 근무할
것이다 ①-②-③-④-⑤

9. 우리 회사의 경영진 및 규정(방침)에 대한 선생님의 평소 생각입니다.

<보기>				
①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	중간	그렇다	전적으로 그렇다

- 1) 경영진에 대해서 믿음이 간다 ①-②-③-④-⑤
- 2) 경영진이 하는 말은 믿을 수 있다 ①-②-③-④-⑤
- 3) 경영진이 내리는 결정은 믿을 수 있다 ①-②-③-④-⑤
- 4) 나는 경영진을 매우 존경한다 ①-②-③-④-⑤
- 5) 나는 경영진을 도와 주어야만 한다고 생각한다 ... ①-②-③-④-⑤
- 6) 내 생각과 달라도 회사의 규정은 준수해야 한다 ... ①-②-③-④-⑤
- 7) 개인적으로는 회사 규정이 잘못되었다고 생각해도 항상 준수하려고 노
력한다 ①-②-③-④-⑤

8) 이유를 불문하고 회사 규정 위반은 잘못이다 ①--②--③--④--⑤

10. 일반적인 노사관계에 대한 선생님의 평소 생각입니다.

<보기>				
①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	중간	그렇다	전적으로 그렇다

- 1) 노사는 서로 이해가 대립된다 ①-②-③-④-⑤
- 2) 나는 노사는 하나가 될 수 없다고 생각한다 ①-②-③-④-⑤
- 3) 사용자는 근로자의 처지를 이해하지 못한다 ①-②-③-④-⑤
- 4) 근로자의 권익 증진을 위해서 강한 노조가 필요하다
..... ①-②-③-④-⑤
- 5) 노조가 없으면 사용자는 근로자를 이용만 하게 된다
..... ①-②-③-④-⑤
- 6) 근로자 대표가 이사회에 참가해야 권익이 증진된다
..... ①-②-③-④-⑤

III. 선생님의 작업조 및 작업반에 대한 질문입니다.

1. 귀 작업조 조원들간의 관계에 대한 질문입니다.

<보기>				
①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	중간	그렇다	전적으로 그렇다

- 1) 작업조 목표 달성을 위해 공동으로 노력한다 ①-②-③-④-⑤
- 2) 도움이 필요하면 서로 서로 도와준다 ①-②-③-④-⑤
- 3) 다른 사람의 의견과 생각을 서로 존중한다 ①-②-③-④-⑤
- 4) 작업조 전체를 위해 합의에 도달하려고 노력한다
..... ①-②-③-④-⑤
- 5) 표준작업(작업표준)을 잘 지키고 있다 ①-②-③-④-⑤
- 6) 표준작업(작업표준)을 지속적으로 개선해가고 있다
..... ①-②-③-④-⑤

2. 귀 작업조에 대한 선생님의 평소 느낌에 대한 질문입니다.

<보기>				
①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	중간	그렇다	전적으로 그렇다

- 1) 대체로 나는 우리 작업조에 대해서 만족한다 ①-②-③-④-⑤
- 2) 기회가 있으면 다른 조로 옮기고 싶다 ①-②-③-④-⑤
- 3) 나의 이익보다 작업조의 이익을 우선시한다 ①-②-③-④-⑤
- 4) 나는 우리 조를 위해 열심히 노력할 것이다 ①-②-③-④-⑤
- 5) 앞으로도 우리 조원들과 계속 일하고 싶다 ①-②-③-④-⑤
- 6) 회사 바깥에서도 조원들과 친하게 지낸다 ①-②-③-④-⑤
- 7) 우리 조원들이 마치 가족처럼 느껴진다 ①-②-③-④-⑤
- 8) 조원들은 각자의 주특기와 능력을 서로 잘 안다 ... ①-②-③-④-⑤
- 9) 조원들은 문제발생시 해결사가 누군지 서로 잘 안다
..... ①-②-③-④-⑤
- 10) 조원들은 작업관련 지식과 노하우를 함께 공유한다
..... ①-②-③-④-⑤
- 11) 조원들은 작업관련 정보를 함께 공유한다 ①-②-③-④-⑤

3. 귀 부서의 다른 작업조와 비교해서 귀 작업조의 성과는 어떻습니까?

<보기>				
①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	중간	그렇다	전적으로 그렇다

- 1) 불량률이 낮다 ①-②-③-④-⑤
- 2) 기계설비의 고장(트러블)이 적게 난다 ①-②-③-④-⑤
- 3) 납기를 잘 지킨다 ①-②-③-④-⑤
- 4) 비용절감을 많이 하고 있다 ①-②-③-④-⑤
- 5) 고객(또는 후공정)만족이 높다 ①-②-③-④-⑤
- 6) 안전사고가 적게 발생한다 ①-②-③-④-⑤
- 7) 개선활동이 잘 이루어진다 ①-②-③-④-⑤

4. 귀 작업반 반장님의 평소 관리 스타일에 대한 질문입니다.

<보기>				
①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	중간	그렇다	전적으로 그렇다

- 1) 행동하기 앞서 먼저 생각하도록 한다 ①-②-③-④-⑤
- 2) 새로운 일을 시작하는 경우 예행연습을 권장한다
..... ①-②-③-④-⑤
- 3) 반원이 스스로 작업반 목표를 세우도록 한다 ①-②-③-④-⑤
- 4) 개개인 스스로 업무목표를 세우도록 한다 ①-②-③-④-⑤
- 5) 잘못에 대해서는 스스로 깨닫도록 한다 ①-②-③-④-⑤
- 6) 반원들 스스로 자신에 대해 엄격해지도록 기대한다
..... ①-②-③-④-⑤
- 7) 일을 잘하면 반원 서로서로 칭찬하도록 한다
..... ①-②-③-④-⑤
- 8) 일을 잘하면 반원들에 대한 칭찬을 아끼지 않는다
..... ①-②-③-④-⑤
- 9) 반원들이 도전적인 목표를 세우도록 한다
..... ①-②-③-④-⑤
- 10) 반원들이 잘 할 수 있다는 자신감을 고취시킨다
..... ①-②-③-④-⑤
- 11) 작업반의 목표를 항상 자각하도록 한다 ①-②-③-④-⑤
- 12) 일을 제대로 하는지를 스스로 점검하도록 한다
..... ①-②-③-④-⑤

5. 반장님이 주도하는 반회의는 얼마나 자주 가집니까?

- ① 없다(☞Ⅳ) ② 월1회 미만 ③ 월 1-2회 ④ 주1회 정도 ⑤ 매일

5-1. 반 회의는 대체로 어떻게 진행됩니까?

<보기>				
①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	중간	그렇다	전적으로 그렇다

- 1) 의견 개진 등 반원들이 적극적으로 참여하는 편이다
..... ①-②-③-④-⑤
- 2) 작업 관련 문제 토론이 활발하게 이루어진다 ①-②-③-④-⑤
- 3) 개선할 사항들에 대한 토론이 잘 이루어진다 ①-②-③-④-⑤
- 4) 작업반의 성과 및 목표에 대한 정보를 공유한다
..... ①-②-③-④-⑤
- 5) 작업반 운영과 관련된 중요 결정들이 이루어진다
..... ①-②-③-④-⑤
- 6) 반 회의는 효율적으로 운영되고 있다 ①-②-③-④-⑤

IV. 마지막으로 통계처리에 필요한 사항입니다

1. 연세는 어떻게 되십니까? 만 ()세
2. 성(性)은 어떻게 되십니까? ① 남성 ② 여성
3. 결혼 여부는 어떻게 되십니까? ① 미혼 ② 기혼
4. 직급은 어떻게 되십니까?
① 조원(반→직으로 편성된 경우 반원)
② 조장(반→직으로 편성된 경우 반장)
5. 노동조합원이십니까? ① 예 ② 아니오 ③ 해당 없음(노조가 없음)
6. 조장님(반→직으로 편성된 경우 반장님)만 응답하십시오.
6-1. 귀 작업조원의 평균 연령은 어떻게 됩니까? 약 ()세
6-2. 귀 작업조원의 평균 근속년수는 어떻게 됩니까? 약 ()년
6-3. 귀 작업조원 중 여성의 비율은 어떻게 됩니까? 약 ()%
6-4. 귀 작업조원 중 비정규직의 비율은 어떻게 됩니까? 약 ()%
※ 비정규직은 계약직, 임시직, 시간제, 일용직, 도급근로자, 파견근로자, 사내하청, 외국인근로자 등 정규근로자가 아닌 모든 근로자를 포함합니다.

6-5. 귀 작업조의 작업 특성은 어떻습니까?

- ① 다른 조원과 상관없이 독자적으로 작업한다
- ② 조립라인처럼 다른 조원이 시작한 일을 이어 받아서 작업한다
- ③ 조원들이 팀을 이루어 일거리를 서로 주고 받으며 작업이 이루어진다
- ④ 기타 ()

- 수고하셨습니다. 대단히 감사합니다 -