

비정규직 고용이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구 -교환이론적 관점을 중심으로-

권순식
고려대학교 경영학과 강사
한국노동교육원 초빙연구위원
(kssist@hitel.net)

본 연구는 한국의 상장제조 기업을 대상으로 비정규직 고용이 포괄적인 기업성과에 미치는 영향을 교환이론적 관점에서 실증 분석하였다. 먼저 학습이론적 관점, 적합성 관점, 교환이론적 관점 등 비정규직 고용과 기업성과의 관계를 설명할 수 있는 이론적 관점들을 소개하고 이 중 교환이론적 관점에서 연구 가설을 설정하여 실증적 분석을 시도하였다. 전화실문을 통해 얻은 데이터와 한국신용평가사의 상장 기업 성과 자료를 일치시켜 약 182개의 데이터를 형성, 이것을 통계 분석에 투입하였다. 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째 경영전략은 기업의 비정규직 고용비율과 비정규인력관리 제도화 수준에 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째 비정규직 고용은 기업의 노무비용을 절감하고 수량적 유연 대처 능력을 증대시키지만 전반적인 이직율을 상승시키고 노동생산성 및 영업이익율을 저하시키는 양면적인 작용을 하였다. 특히 비정규직 고용비율과 영업이익율과의 부(-)의 관계는 비용절감을 목적으로한 비정규직의 확대가 기업의 최종적 영업이익을 증대시킬 수 있다는 경영자들의 믿음이 신빙성이 없다는 것을 나타낸다. 셋째 비정규인력관리의 제도화 수준은 비정규직 고용효과에 대항하는 작용을 하는 것으로 나타났다. 기업의 비정규직 비율이 기업의 인적자산투자의 연기 및 포기 정도를 의미한다면 비정규인력관리의 제도화 수준은 비정규직을 대상으로 인적자산에 대한 제한적 투자 정도를 의미하는 것이다. 즉 이 두 가지 변수로써 기업과 고용인력의 관계를 교환이론에 기초한 상호호혜성의 관계로 설명할 수 있다. 넷째 성과의 구조상 자발적 이직율, 노무비용율, 노동생산성 등은 중간 결과물으로써 매개변수의 역할을 하는 것으로 나타났다.

1. 머리말

1997년 IMF 경제위기는 우리나라 기업들의 총체적인 위기로써 수많은 기업들에게 아픔과 시련을 안겨주었다. 1990년대이후 꾸준히 진행되어온 세계화의 흐름은 IMF 위기에 의하여 더욱 가속화되었다. 기업들은 경쟁력 확보를 위하여 구조조정을 단행하였으며 수많은 근로자들이 그 영향으로 퇴직하거나 해고되었다. 구조조정기 이후 상용근로자(정규직 근로자)의 비율은 감소하고 임시와 일용 등 비정규직 근로자들의 비율은 증가하였다. 그리고

이 현상은 갈수록 심화되고 있다(홍성우, 1998).

통계청 발표자료에 의하면 90년 이후 우리나라의 비정규직 근로자들의 비율은 꾸준히 증가하여 왔으며 최근 그 비율이 전체 임금근로자의 50%를 상회하는 것으로 나오고 있다. 비정규직 고용의 증가 현상은 비단 우리나라만의 특이한 현상이 아니다. 이 경향은 이미 미국과 유럽 OECD 국가들, 홍콩 등을 포괄하는 전 세계적인 현상으로 나타나고 있다.

이 현상은 비정규직 고용이 비용절감이나 고용유연성 달성을 통하여 기업성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 기대감이 경영자들에게 이미 보편화되어 있다는 것을 의미한다. 그럼에도 불구하고 비

정규직 고용이 기업성장에 긍정적인 영향을 준다는 실증적 증거는 매우 부족한 것이 현실이다. 이 현실적 인식이 본 연구를 시작하게 된 출발점이라고 할 수 있다.

비정규 고용의 증가는 기업의 인사정책, 인사관리 방식에 많은 변화를 초래하고 있다. 기존의 고용관계 정책이나 인적자원관리 정책들은 주로 장기고용이 보장되어있는 정규직 근로자들을 대상으로 실행되어왔다. 따라서 과거의 인적자원 관리 이론들이 이런 환경적 변화를 수용하거나 적용할 필요성이 대두되었다. 고용주들은 과거와 같이 근로자들의 충성에 더 이상 의존하려고 하지 않고 근로자들은 과거보다 조직이나 고용주가 미래를 보장해 줄 것이라고 기대하지 않는다. 이런 분위기는 다분히 비정규 고용의 증가 현상의 영향을 받은 것에 기인한 것이다.

기업이 비정규 고용을 증가시킨다는 것은 여러 가지 의미를 가지고 있다. 기업의 입장에서 보면 수요 환경의 변화에 대하여 탄력적으로 대응하기 위하여 비정규 고용이 필요할 수 있으며 경쟁 압력에서 생존을 위한 비용절감을 이루기 위하여 비정규 고용을 증가시킬 수 있다. 이와 같은 비정규 고용의 여러 가지 정당성에도 불구하고 비정규직 고용은 많은 문제점을 가지고 있는 것으로 보고되고 있다.

학자들은 일반적으로 비정규직 근로자들의 특징을 한계적이고 주변적인 것으로 파악하여왔다. 비정규직 근로자들의 능력, 임금과 처우, 근로 조건 등은 정규직의 그것들에 비하여 매우 취약하고 열등하다는 것이다. 따라서 근로자들은 대부분 정규직 채용을 선호하며 노동시장에서 정규직의 자리를 구하지 못함으로 인하여 대부분 비자발적으로 비정규직 고용 형태를 가지게 된다고 한다. 이런 맥락에서 최근 비정규직이 정규직으로 나아가는 가교인지 아니면 고착되는 함정인지에 대한 논란이 있어

왔다. 우리나라의 경우 비정규직은 가교라기 보다는 함정으로서의 성격을 더 강하게 가지고 있다는 주장이 제기된 바 있다(남재량·김태기 2000, 김재호 2000, 김주일 2001).

또한 비정규직에 대한 연구는 정규직에 대한 비교 관점에서 자주 이루어져왔다. 특히 비정규직 고용은 기존 근로자들에게는 고용안정에 대한 위협 요소이고 작업 강화나 노동 착취의 신호로 인식될 수 있다고 한다(Drago 1996, 1998). 그리고 정규직과 비정규직의 처우나 급여 등의 차이가 기업 내부적인 차원에서 불공정성의 문제 등을 야기할 뿐 아니라 사회 전체적인 차원에서 빈부의 양극화 현상을 초래하여 새로운 갈등 요소로 작용하기 쉽다.

최근에는 기업들이 비정규직 인력을 전략적 차원에서 확대하여 왔는지 아니면 환경 변화에 대한 즉각적인 대응과정으로 확대하고 있는지에 대한 주제들이 부각되었다(Wong 2001). 또한 기업 내부적으로 비정규 인력의 역할이 무엇인지, 비정규 인력이 기존 인력 등에게 어떤 영향을 초래하는지에 대한 연구들이 이미 진행된 바 있다(Pearce 1993).

II. 연구의 이론적 배경

2.1 학습이론적 관점, 포트폴리오 관점, 교환이론적 관점

비정규직 고용으로 인한 효과에 대하여 기존 학자들은 다양한 시각으로 연구하여 왔다. 우선 비정규직 고용의 긍정적 효과의 가능성을 언급하고 있는 것으로써 Matusik and Hill(1998), Storey et al.(2002), Mayne and Tregakis and Brewster

(1996), Wong(2001), Elmuti and Kathawara (2000) 등이 있다. 위 학자들은 각각 접근하는 시각은 다르지만 비정규직 고용의 긍정적 효과의 가능성에 대하여 다음과 같이 언급하고 있다.

먼저 Matusik and Hill(1988)은 주장하기를 조직내의 비정규직은 비용삭감의 목적으로 도입되긴 하지만 조직내 새로운 지식의 도입이나 형성, 축적에 긍정적으로 기여할 수 있다고 하였다. 비정규직의 도입은 기업 내에서 가지고 있지 못한 전문적 지식에 대한 접근을 가능하게 할 뿐 아니라 새롭게 변화하는 지식등에 대한 접근성을 높이므로 조직의 경쟁 우위 형성에 기여할 수 있다는 것이다. Storey et al.(2002)은 위와 비슷한 맥락으로 비정규직 고용은 혁신이라는 성과에 대하여 긍정적으로 작용할 수 있다는 주장을 하고 있다. 비정규직 고용은 조직의 새로운 지식과 기술의 접촉을 뜻할 뿐 아니라 기존 조직내 인력들에게도 변화에 대한 욕구를 자극하여 조직전체적으로 새로운 변화와 혁신을 용이하게 한다는 것이다.

Mayne, Tregaskis and Brewster(1996)는 비정규직 활용이 증가할수록 기업내의 인사관리부서의 역할 및 위상이 중요해진다고 하였으며 Wong (2001)은 비정규인력을 환경에 대한 즉흥적인 대응으로서보다는 전략적으로 사용할수록 기업의 성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 사례분석을 통하여 주장하였다. 박우성(2000)은 '비정규인력의 전략적 사용'이란 용어를 경영전략에 적합한 수준의 인력 포트폴리오를 구성하는 것을 의미하는 개념으로 사용한 바 있다. Elmuti and Kathamula(2000)는 글로벌 아웃소싱 전략이 조직 효율성에 미치는 영향을 다국적 기업을 대상으로 실증 분석함으로써 아웃소싱의 계획적이고도 적절한 사용이 조직 효율성 증진에 기여할 수 있음을

주장하였다.

이상에서 보는 바와 같이 비정규인력 고용에 대한 긍정적 효과를 뒷받침하는 학문 흐름은 크게 두 가지 줄기에 근거를 두고 있다고 볼 수 있다. 첫째는 지식자원의 축적 차원에서 조직을 계속적으로 지식을 축적해 나가는 동태적 개념으로 파악하는 학습이론의 관점이다. 학습이론의 관점에서 조직이 축적하는 지식은 타 조직이 모방할 수 없는 경쟁우위의 근원이 될 수 있으며 인력의 외부화는 기존 조직이 접근하기 힘든 새로운 지식과 전문성을 확보하는 방법이 될 수 있다. 둘째는 포트폴리오 관점으로써 구체적으로는 경영전략과의 연계성을 중시한다. 기업의 경영전략에 따라 적합한 인력 포트폴리오 구성이 필요하며 이에 적정 규모의 인력 외부화가 요구된다. Lepak and Snell(1998, 1999)은 기업 기능의 외부화와 내부화를 결정하는 요소로써 기업특유성(Firm specificity)과 가치(value)를 제시하였는데 기업특유성이 높은 기능일수록 그리고 가치 지향적인 기능일수록 인력의 외부화보다는 내부화가 바람직하다고 보았다. 포트폴리오 관점의 주장을 요약하면 현대 기업은 빠르게 변화하는 경쟁환경에 적응하기 위하여 인사 관리적 차원에서 경영전략과 적합한 수준의 인력 외부화가 불가피하며 전략별 적정 수준의 인력외부화는 오히려 기업의 효율성에 긍정적인 결과를 가져다 줄 수 있다는 것이다.

반면 기업의 효율성에 대하여 비정규인력 고용의 부정적인 효과의 가능성을 직접적으로 언급하고 있는 대표적 연구로써 Nollen(1996), Allan(2000), Pearce(1993), Feldman et. al.(1994)의 연구를 들 수 있다. 이들 연구들의 공통점은 비정규직 고용으로 인한 비용절감 및 효율성 개선 효과는 기대와는 달리 실제적으로 현실화되지 못할 수 있다

는 것에 주목하고 있다. 이 중 Nollen(1996)과 Allan(1998)은 비정규직 고용의 비용효율성에 초점을 두고 있는 반면 Pearce(1993), Feldman et. al.(1994)는 비정규직 고용으로 영향을 받는 근로자들의 태도에 초점을 두고 있다. Nollen(1996)은 고용주들이 비정규직 고용으로 인한 장점은 과대평가하는 반면 단점은 과소평가하는 경향이 있음을 지적하였다. Allan(2000)은 기업이 비용 절감 목적으로 비정규직 고용을 확대하는 현상이 일반화되었으나 비정규직 고용은 중장기적으로 고용주들이 미처 고려하지 못한 잠재적 비용(hidden costs)을 야기할 가능성이 있음을 지적하였다. 그는 비정규직 고용이 작업관계나 근로자들의 동기배이션, 산출물의 품질 등에 역효과를 줄 수 있다고 하였다. 또한 Pearce(1993)는 비정규 인력의 도입이 기존 인력의 심리적 작업관계에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였는데 비정규 인력의 도입은 기존 인력에게 보다 많은 업무 부담을 전가시키는 효과가 있으며 기존 인력의 조직 충성도와 신뢰도를 감소시킴을 보여주었다. Feldman et. al.(1994)은 비정규직 인력은 직무에서 비인간적인 처우나 차별적 처우에 대하여 매우 고심하는 경우가 많으며 특히 미래에 대한 불확실성, 고용불안 등으로 인하여 고용주나 사회시스템과의 관계에서 긍정적인 결과물을 기대하기가 어렵다는 것을 주장하였다.

이와 같이 비정규직 고용이 사용자와 근로자 양자의 상호이익을 도모하는 작업 배열이 아닐수 있다는 관점은 교환이론과 같은 사회학적 관점에서 설명이 가능하다. 원래 비정규직 인력의 조직 몰입

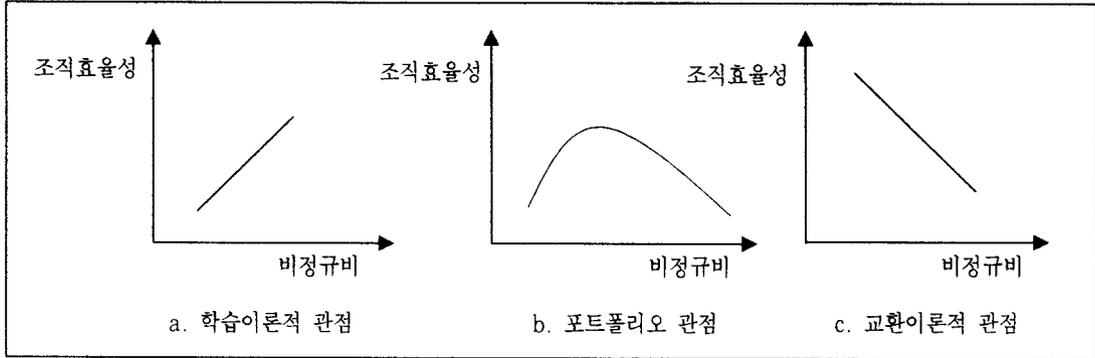
도, 노동생산성 등이 정규직의 그것과 비교할 때 열등하다는 인식은 경제적 교환 이론(Economic exchange th.)이나 사회적 교환 이론(Social exchange th.)에 근거하여 지속적으로 주장되어 왔다.¹⁾ Organ(1988)은 경영자가 근로자들을 공정하게 대우할 때 상호간의 호혜적인 규범이 생기고 일종의 사회적 교환관계가 형성됨을 지적한 바 있다. 즉 경영자가 근로자들을 공정하게 처우할 때 근로자들은 경영자들에 대한 충성과 일에 대한 몰입, 업무에서의 높은 생산성, 조직 시민(organizational citizenship)으로의 적극성을 보임으로 이에 화답한다는 것이다.

기업의 비정규직 고용은 정규직 고용의 연기 및 포기를 의미하고 이것은 인적자산에 대한 투자의 연기 및 포기를 의미하는 것이다(Foote and Folta, 2002). 위의 교환이론에 근거하면 기업이 인적 투자를 하지 않은 만큼 이들 인력이 조직에 미치는 긍정적 효과도 저조하게 되리라는 주장을 할 수 있다. 따라서 일반적으로 비정규직의 노동생산성, 일 및 서비스에 대한 품질은 정규직의 그것과 비교하여 볼 때 열등하다는 인식이 팽배해왔었다. 학자들은 대체로 비정규 인력의 전반적인 특징을 나타내는 용어로서 '한계적'이라는 용어를 사용하였는데 이것의 의미는 위에서 언급한 내용 뿐 아니라 비정규직의 직무 불안정성, 저임금 등의 문제들을 지적하는 것으로써 Kochan(2000b), Drago(1996, 1998) 등은 한계적 비정규직 고용을 통해 고용 유연성을 달성하려는 기업의 전략을 저차원 전략(Low Load strategy)이라고 표현한 바 있다.

이상의 비정규직고용과 기업 효율성과의 관계를

1) Blau(1964)는 경영자와 근로자간의 상호호혜성의 원칙을 설명하는 이론으로 경제적 교환이론과 사회적 교환이론을 구분하였는데 그는 경제적 교환이론을 거래(transaction)에 근거한 상호 호혜성으로, 사회적 교환이론을 신뢰(trust)에 근거한 상호 호혜성으로 정의 내리고 있다.

〈그림 2.1〉 세가지 관점의 비교



설명하는 세가지 이론의 직접적 차이점을 구별할 필요가 있다. 먼저 학습이론적 관점은 비정규직 비율과 기업 효율성을 정(+의 관계로써 가정하고 있고 포트폴리오 관점은 비정규직비율이 어느 적합한 수준까지 증가하면 조직 효율성이 상승하지만 그 규모를 넘어서면 오히려 감소한다는 것이므로 역전된 U 형태의 관계를 가정하고 있는 것이다. 반면 교환이론적 관점은 비정규비율과 조직효율성을 부(-)의 관계로 가정하는 것이라고 볼 수 있다. 〈그림 2.1〉에서 이 관계를 나타내었다.

2.2 교환이론적 관점의 유용성

비정규 고용과 조직 효율성에 대한 세가지 관점 중 학습이론적 관점과 포트폴리오 관점은 현재 개념적 연구들이 가끔 나오고 있지만 실증적 연구까지는 진행되지 못하고 있는 실정이다. 따라서 앞으로 실증 연구들이 진행되어서 개념적 주장들이 설득력을 얻기까지는 아직도 많은 시간이 흘러야 할 것으로 보고 있다. 현재까지의 비정규직 고용과 조

직 효율성에 관한 연구들, 특히 실증 연구들은 주로 비정규직 고용이 근로자에게 영향을 주는 태도에 많은 관심이 집중되었다. 반면 비정규직 고용이 기업 수준의 성과 변수들, 예를 들면 생산성, 혁신, 이익율 등에 미치는 영향 등에 대한 실증 연구는 상대적으로 빈약한 것이 현실이다. 따라서 이와 동일 주제를 다루고 있는 본 연구는 기존 연구들의 결과나 배경이 미약한 가운데 진행될 수 밖에 없는 실험적 연구의 성격을 가지게 된다. 그럼에도 불구하고 비정규직 고용과 조직효율성에 대한 세가지 관점 중 교환이론적 관점이 현실적 설명력이 가장 좋을 것이라는 입장에서 본 연구는 진행되었는데 그 이유를 언급하면 다음과 같다.

첫째 최근 미국을 비롯한 여타 국가에서 이루어진 비정규직 연구들을 검토해보면 정규직과의 비교 관점에서 주로 임시직과 파트타임의 직무태도분석에 초점을 두고 있으며 파트타임에 비하여 임시직은 특히 한계적이고 비자발성이 강한 것으로 나타남과 동시에 조직에 대하여 부정적인 태도 결과를 나타내고 있음을 지적하고 있다²⁾(Still 1983:

2) 파트타임보다 임시직의 태도가 부정적으로 나타난 이유로서 파트타임은 노동공급자의 입장에서 추진된 유연 형태일 수 있다는 점과 임시직의 고용불안요소와 열악한 임금, 근로환경 등을 지적하고 있다.

Allan 2000; Nollen 1996; Uzzi and Barnes 1998; Levanoni and Sales 2001; Walsh and Deery 1999). 그리고 지금까지 이루어진 우리나라 비정규직 연구들은 일부 전문직종을 제외한다면 비정규직 인력이 정규직 인력에 비하여 직무만족, 몰입도 등에서 조직에 우호적이지 못할 뿐 아니라 급여 및 근로 조건 등에서도 한계성(marginality)을 주로 많이 지적받는 것으로 나타나고 있다(안주엽 2002; 장은미 1995; 김용석·이영면 1999; 이지우·김중우 2002; 김상진 2003; 박우성·노용진 2002). 직무태도에 대한 비정규직과 정규직의 이런 차이를 설명하기 위하여 Coyle-Shapiro and Kessler(2002)와 Van Dyne and Ang (1998)은 이미 개인근로자와 고용주간의 상호호혜적 교환관계를 중시하는 관점을 도입한 바 있다.

둘째 본 연구에서는 분석대상 비정규직에서 컨설턴트, IT프리랜스 등 전문직종과 파트타이머를 제외하고 있으며 일반적으로 제조업 기업에서 공통적으로 발견되는 계약직 근로자, 파견직 근로자, 도급직 근로자 등만을 분석대상으로 한정하고 있다. 이렇게 제조업 비정규직을 분류한 이유는 기업 본부의 인사관리간부가 인력현황을 이와 같이 포괄적 방식으로 파악하는 경향이 있으므로 이들의 시각을 최대한 반영하였기 때문이다. 계약직이란 임시직의 개념을 포함한 것으로써 기업과 1년이하의 직접적 고용계약을 하고 이후 명시적 고용보장이 되어 있지 않은 근로자를 지칭한다. 파견직이란 파견회사에 고용된 근로자로서 고객회사(Client Firm)에 파견되어 업무적 통제와 지시를 고객회

사로부터 받는 형태로써 우리나라에서는 파견법을 규정하여 약 26개 직종에 이와 같은 형태의 근로를 허용하고 있다. 도급근로자는 도급계약으로 일이나 공정의 일정 부분을 도급회사에서 수수하여 고객회사(Client Firm)의 작업장의 부분적 과정을 도급회사가 통제하는 방식으로 도급회사에 소속되어 고객회사의 일정라인에서 작업하는 근로자들을 지칭한다. 이들은 국내 연구에서 나타난 교환이론적 입장이 적용될 가능성이 많은 비정규직 직종들이라고 볼 수 있다.³⁾

셋째 최근 “비정규직이 정규직으로 진행하기 위한 가교냐 아니면 함정이나”란 논쟁에서 한국노동연구원의 수년간의 패널 데이터를 분석한 결과를 보면 우리나라 비정규직 현실은 가교 라기 보다는 함정의 성격이 더 강하게 나타난다고 했다(남태량·김태기 2000; 금재호 2000; 김주일 2001). 외국의 경우를 보면 비정규직이 정규직으로 옮겨가기 위한 수단으로 여겨진다는 개념적 가능성 제기와 경험적 연구가 상존하고 있다. 노동수요적 측면 즉 기업의 입장에서 분석한 다양한 비정규직 형태별 특징, 용도 등에 대한 연구들 가운데 미국 통계국(BLS) 자료를 중심으로 분석한 Houseman(2001)은 파트타이머와 파견회사 인력(Agency Temporaries) 등은 정규직 인력 채용을 위한 탐색적 과정으로 활용되기도 함을 보여주었고 Nollen(1996), Nollen and Axil(1998), Tan and Tan(2002) 등도 비정규직은 정규직으로의 경력을 시작하기 위하여 진입하거나 또는 퇴직하거나 일시적 실업상태에 있는 사람들이 정규직종으로 이동하기 위한 가

3) 인사관리자들과의 면담에서 파악한 바에 의하면 인사관리자들은 파견직이나 도급직은 사용자의 직접고용 형태가 아니지만 이들을 고용하고 있는 파견회사나 도급회사가 대체로 영세함으로써 이들은 자사 정규직에 비하여 임금이나 근로조건 등이 열등하다는 것을 대체로 인정하고 있었다. 따라서 본 연구에서는 계약직, 파견직, 도급직 근로자들의 임금이나 근로조건 등이 대체로 비슷하고 동질적일 것이라는 가정을 전제로 분석을 진행하였다.

교의 형태일 수 있다는 개념적 가능성을 제시하고 있다. 이에 부가하여 Booth, A.L., Francesconi, M., and Frank, J.(2002)는 영국의 가게 패널 조사를 통한 실증 분석에서 비정규직이 대체적으로 직무 만족수준 뿐 아니라 급여 수준 및 교육기회가 정규직에 비해 낮은 것이 일반적이나 나름대로 정규직으로의 이동을 위한 가교적 역할(Stepping stone to permanent employment) 을 하고 있다고 결론을 내리고 있다. 이와 같이 우리 나라의 비정규직 현실은 외국에 비해 가교보다는 함정에 가깝게 인식된다.

비정규직이 정규직으로 진행하기 위한 함정의 성격이 강하다는 것의 의미는 비정규직에 진입한 사람이 정규직으로의 진입을 원하지만 비자발적으로 비정규직에 오랜 기간 고착화됨을 의미하는 것이다. 이런 고착화는 기업 및 사회 시스템에 대한 불만을 야기하여 비정규 인력의 태도 결과물이 부정적일 수 있는 근거를 제시할 수 있다.

넷째 정규직으로의 진입을 원하는 비정규직은 정규직에 못지 않은 긍정적 직무태도를 보일 수 있다는 개념적 내용이 부분적으로 언급되기도 하지만 (Allan 2002; Von Hippel 1997) 이 내용을 지지하는 실증적 기반이 매우 취약하다는 점을 지적할 수 있다. Morris and Vekker(2001)는 대부분의 임시직 진입은 정규직으로의 취업기회 부족에서 기인하고 있다고 했으며 Tan and Tan(2002)은 정규직으로의 이동을 위해 진입한 비정규직과 이들의 직무 만족도와 업무 평가 관련성에 대한 분석결과에서 정규직으로의 진입을 위해 비정규직을

택한 사람들이 정규직 못지 않게 열심히 일함으로써 긍정적인 결과를 보일 것이라는 실험적 가설에 대한 증거를 제시하지 못하고 있다. 그리고 Feldman et al.(1995)에서 보면 자의적인 선택(By Choice)에 의하여 비정규직을 택한 사람들이 정규직으로의 전환을 목적으로 한, 즉 필요에 의하여 비정규직에 진입한 사람(By Necessity)보다 오히려 긍정적인 직무태도를 보이고 있다.⁴⁾ 이에 부가하여 정규직으로의 진입을 위하여 비정규직에 진입한 사람들이 긍정적인 직무태도를 보인다는 실험적 가설을 꼼꼼이 따져보면 그 원인규명이 상당히 어려울 수 있다는 것을 발견할 수 있다. 즉 진실로 정규직으로의 전환 욕구가 긍정적 직무태도를 유도했는지, 아니면 표현 관리(Impression Management)가 원인인지 또는 비록 임시직이지만 인력고용회사(Temporary Agency)로부터 계속적 고용을 보장받기위한 욕구에 기인한 것인지에 대하여 명확하지 않을 뿐 아니라 이를 규명하기가 매우 쉽지 않다. 따라서 위 탐색적 주제에 대하여 기존 연구가 시사하는 바는 정규직으로의 전환 욕구라는 단편적인 영역으로 비정규직의 직무태도를 설명하려는 시도는 매우 부족할 수 밖에 없으며 이보다 먼저 정규직보다 비정규직을 선택하게된 자발적 선호도와 어쩔 수 없이 필요에 의해 비정규직을 선택한 비자발적 요소 등을 구분하는 경계 및 구조를 정의하고 정립하는 작업이 우선적으로 선행되어야 한다.⁵⁾ 그리고 이런 연구가 비정규직이 정규직과 유사한 긍정적 직무태도를 보인다는 증거가 없는 한 이것은 고용주와 개별 비정규직 근로자간의 교환이론적 입장의 타당성을 탐색

4) Feldman(1995)는 선택에 의한 비정규직을 자신의 직종을 교육수준과 이전 경력 등과 적합하다고 보며 구태여 정규직으로 전환하려는 의지를 가지지 않은 비정규직으로 간주하였다.

5) 자발성이 강한 비정규직은 정규직과 별 차이가 없는 긍정적인 직무태도를 보이는 경향이 있는 반면 비자발성이 강한 비정규직일수록 정규직보다 부정적인 직무태도를 보이는 경향이 있다는 것이 Tan and Tan(2002), Feldman et.al.(1995)의 대체적인 주장이다.

적으로 제시하는 것으로 잠정적으로 판단하는 근거가 될 수 있다.

다섯째 비정규직에 대한 연구를 하고 있는 학자들간에는 최근까지 이루어진 비정규화가 인력공급 측면, 즉 근로자의 필요에 의하여 진행되어온 과정이 아니라 인력수요 측면인 기업의 필요에 의하여 진행된 과정이라는 것에 대체적인 의견의 일치를 보고 있다(김주일 2001; Nollen 1996; Tan and Tan 2002). 결혼한 여성이나 사이드 잡을 가지려는 사람들에 의한 유연적 욕구에 의해 비정규화가 동력을 얻은 것이 아니라 기업측의 비용압력과 경쟁압력에 의하여 비정규화가 진행되었다는 점을 감안한다면 비정규화는 근로자들의 자발성보다는 근로자의 외적, 환경적 요소에 의해 강제된 성격을 가지게 될 가능성이 많은 것이다. 따라서 이와 같은 요소는 비정규직의 결과물에 중요한 영향을 주게 될 것이다. Feldman et al.(1994)는 당시 비정규직 상태에 있는 사람들 중 23% 정도만이 자발적 비정규 형태이고 나머지 대다수는 비자발적인 비정규 형태라고 주장하였다. 만약 이와 같이 비정규화의 형태가 비자발적인 것이 많다고 본다면 기업의 비정규직 고용과 그 결과물의 관계에서 교환이론적 입장의 현실설명력이 높아질 것이라는 것을 추정할 수 있다.

여섯째 조사한 바에 의하면 비정규직 고용과 조직의 생산성, 이윤 등 기업 성과와의 관계를 직접적으로 다루면서 기업 수준에서 진행한 실증 분석은 교환이론적 입장을 대체로 지지하는 것으로 나타나고 있다. 이 주제를 다루고 있는 논문으로써 유럽 기업들의 비정규직 증가가 기업의 이윤, 노동

력 규모, 교육 훈련 투자 등에 미친 영향을 분석한 Tregakis의 연구(1997), 비정규직 고용의 증가와 인적자원관리체제가 기업의 이윤율, 혁신, 생산성, 품질 등에 미친 영향을 분석한 Michie and Sheehan의 연구(2000), 비정규직 고용의 증가가 기업의 생산성, 이윤율, 회사의 시장가치에 미친 영향을 분석한 Kahn의 연구(2000) 등이 있다. 그러나 이 세가지 연구들 모두 실증적 성공을 거두고 있지는 않으며 비정규직 고용과 기업 성과와의 일관된 결과 등을 보여주지 못하고 있다. 가령 Tregakis(1997)와 Kahn(2000)의 실증 모형에서는 비정규직 고용과 기업성과와의 관계가 통계적 유의성의 범위에서 많이 벗어나 있으므로 설정한 연구 모형이나 방법론상의 문제점이 있는 것으로 판단한다. 그나마 Michie and Sheehan의 실증 연구(2000)에서 영국 제조업 기업들을 대상으로 분석한 결과 임시직 근로자 고용의 증가는 생산성, 품질, 혁신에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다.⁶⁾ 이것은 앞서 소개한 세가지 이론적 관점 중 경제적 또는 사회적 교환이론적 입장이 비교적 현실 설명력이 있음을 의미하는 것이다. 즉 기업이 인적자산에 대한 투자의 철회나 연기를 할수록 근로자들의 지속적 노력이나 헌신, 몰입 등을 기대할 수 없고 이런 요소들을 필요로 하는 노동생산성, 품질이나 기술적 우위, 혁신 등 성과의 향상을 기대할 수 없다는 것이다. 비정규직 고용의 증가는 인적자산투자의 포기 내지는 연기를 의미하는 것이고 이직이 잦고 조직 몰입수준이 상대적으로 낮은 비정규직의 고용을 확대함으로써 조직성과 향상을 기대할 수 없다는 것을 의미한다. 본 연구에서는

6) Michie and Sheehan(2002)의 연구에서는 임시직 고용비율과 파트타임 고용비율이 생산성, 품질, 혁신 등에 미치는 영향을 분석하고자 하였다.

비정규 고용과 기업성과와의 관계를 분석한 기존의 개념적 연구와 실증 연구를 기초로 다음과 같이 몇 가지 개선 방향을 발견할 수 있었다.

첫째 기존 실증 분석에서 공통적으로 간과하고 있는 요소인 경영전략의 역할을 규명함으로써 경영전략이 기업의 비정규직 채용성향이나 인력관리 방식에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 둘째 앞서 언급했던 비정규직이 기업성과에 미치는 양면적 성격(dual property)⁷⁾에 대한 관심이 필요하고 이것을 분석 모형에 반영할 수 있다는 점에 주목하였다. 그래서 기업성과를 포괄적으로 정의하여 노무 비용, 이익, 노동생산성 등 재무적 성과 뿐 아니라 경영자들의 유연성 지각, 이직율과 같은 인적자원관리 결과물 등에 대한 개별적 작용을 분석하여 이를 종합하는 과정을 보이하고자 하였다. 셋째 비정규 인력관리를 목적으로 하는 인사관리 정책등에 대하여 보다 많은 관심이 필요하다는 것에 주목하고 비정규직 인력관리의 제도화라는 변수를 분석에 투입하였다. 이 변수는 비정규 인력의 채용과 충원, 교육, 비정규 인력에 대한 보상이나 평가, 동기부여 정책 등에 대한 기업별 제도화 정도를 반영한 것이다.

2.3 비정규직 고용효과의 양면성과 성과의 구조

Dyer and Reeves(1995)는 조직 성과를 측정하는 네가지 가능한 형태를 제안하였는데 (1) 이직율, 결석율, 직무만족 등 인적자원관리 결과물(HR Outcomes); (2) 생산성, 품질 등 조직 결과물(Organizational Outcomes); (3) 자산 수익율

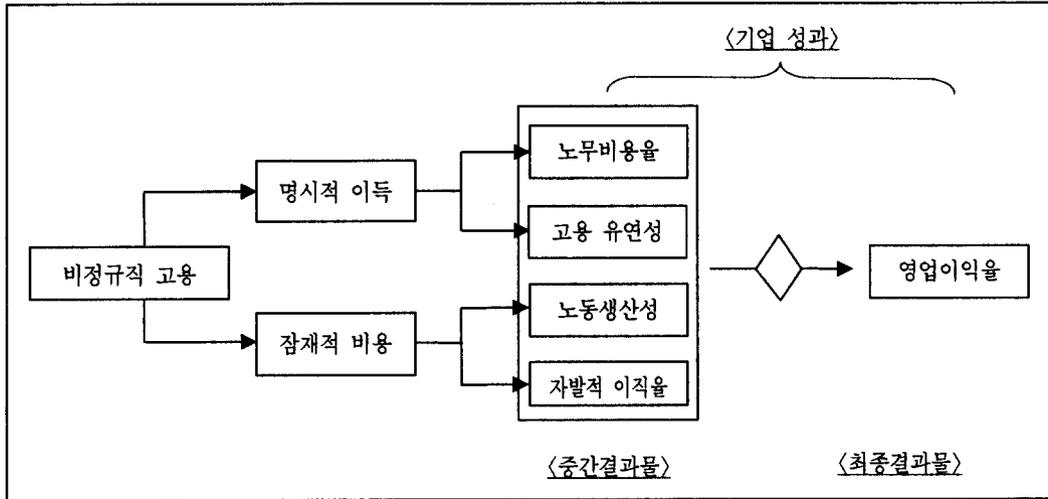
(ROA) 이윤율(profitability) 등 재무 회계적 결과물(Financial Accounting Outcomes); (4) 주가가격, 성장율 등 자본 시장 결과물(Capital Market Outcomes) 등이 그 것이다. 이들에 의하면 기업의 인적자원관리 전략은 인적자원관리 결과물에 직접적으로 영향을 미치고 단계적으로 조직 결과물과 재무 회계적 결과물, 자본 시장 결과물 등에 영향을 준다고 보았다. 그리고 각 단계가 올라갈 때마다 과정의 복잡성이 증가하여 인적자원관리 전략이 미치는 영향은 감소하게 된다고 하였다.

또한 기업 성과의 구조화에 대하여 Rodgers and Wright(1998)는 기업성과를 HR 결과물, 조직 결과물, 재무 회계적 측정 수단, 자본 시장 측정 수단 등 여러 가지 각도에서 파악할 수 있으며 가능한 다양한 시각 및 내용 등을 포함하는 포괄적인 내용으로 구성할 때 기업성과의 구조 타당성이 높아짐을 설명하였다. 이것은 기업을 구성하는 다양한 이해 관계자들의 관점을 포괄적으로 반영한 것으로서 기업성과는 투자자, 근로자, 경영자, 소비자 등 다양한 이해 관계자들의 관점을 다양하게 포함할 때 그 구조 타당성이 높아질 수 있다는 것을 의미한다.

본 논문에서는 이와 같은 맥락을 반영하여 기업 성과를 근로자의 자발적 이직율, 노무비용율, 노동생산성, 수량적 유연성, 영업이익율 등을 포함하는 비교적 포괄적인 범위로 정하여 접근하였다. 성과의 구조측면에서는 영업이익율을 최종적 기업의 성과로 가정하고 나머지 4가지 요소인 자발적 이직율, 노무비용율, 노동생산성, 수량적 유연성은 중간 성과 변수로 가정하였다. 따라서 기업의 최종적

7) 비정규직 고용은 단기적으로 기업에게 잇점(Advantage)를 줄 수 있지만 중장기적으로 보면 잠재적 비용(Disadvantage)이 증가할 수 있다는 점을 양면성이란 용어로 표현하였다.

〈그림 2.2〉 비정규 고용의 양면성과 성과의 구조



성과를 이윤이라고 하면 비정규직 고용으로 말미암아 이윤에 이르는 양면적인 경로와 성과의 구조를 〈그림 2.2〉와 같이 나타나게 된다. 〈그림 2.2〉에서는 비정규직 고용을 인한 명시적 이득을 노무비용 절감과 고용유연성 증가로 표시하고 잠재적 비용을 낮은 생산성과 잦은 이직으로 표시하였다. 그리고 이 중간 결과물들 상호간의 상쇄 작용에 의하여 최종적 영업이익율이 결정될 수 있다고 가정하였다.

III. 분석모형과 가설

이상의 논의를 기초로 본 연구의 분석 모형을 구성하였다. 분석모형에서 특징적인 것은 기업 성과를 포괄적으로 정의하여 중간결과물과 최종 결과물로 나누어 설정하였다는 점이다. 기업성과를 수량적 유연성, 노무비용, 자발적 이직, 노동생산

성, 영업이익 등 비교적 포괄적인 범위로 구조화하였고 이중 영업이익을 최종 결과물로, 수량적 유연성, 노무비용, 자발적 이직, 노동생산성 등을 중간적 결과물로서 독립변수와 최종 결과물과의 관계를 매개하는 작용을 하는 것으로 설정하였다. 분석 모형의 구체적 내용을 보면 다음과 같다.

먼저 경영전략의 역할에 대한 내용을 분석 모형에 반영하였다. 경영전략을 기업별 비정규 고용규모와 비정규직 인력관리의 제도화 수준에 영향을 주는 요소로 설정하였다. 가설 1과 가설 2는 이 내용을 반영하고 있다.

둘째 비정규직 고용 비율이 수량적 유연성, 노무비용, 자발적 이직, 노동생산성, 영업이익 등에 미치는 개별적 영향에 대한 내용을 분석에 반영한 것으로 가설 3에서 가설 7까지는 이 내용을 반영하였다.

셋째 기업의 비정규직 인사관리적 측면이 수량적 유연성, 노무비용, 자발적 이직, 노동생산성, 영업이익 등에 미치는 영향에 관한 내용을 가설

8에서 가설 12에 반영하였다. 따라서 가설 8에서 가설 12까지는 기업의 비정규직 인력관리의 제도화 수준이 기업 성과에 미치는 영향에 대한 내용으로 구성하였다.

넷째 매개 작용에 관한 내용을 분석 모형에 포함하였다. 주요 독립변수인 비정규직 고용규모, 비정규직 인력관리의 제도화 수준과 최종적 성과 결과물인 영업이익율과의 관계를 수량적 유연성, 노무비용율, 자발적 이직율, 노동생산성 등의 중간결과물이 매개한다는 것인데 이 내용을 가설 13과 가설 14에 반영하였다.

이 분석 모형을 기초로 하여 각 연구 가설들이 어떻게 설정되었고 그 내용이 무엇인지 구체적으로 살펴보도록 하겠다. 우선 경영전략이 비정규직 고용과 비정규직인력관리 제도화에 미치는 영향에 대하여 가설 1을 설정하였다.

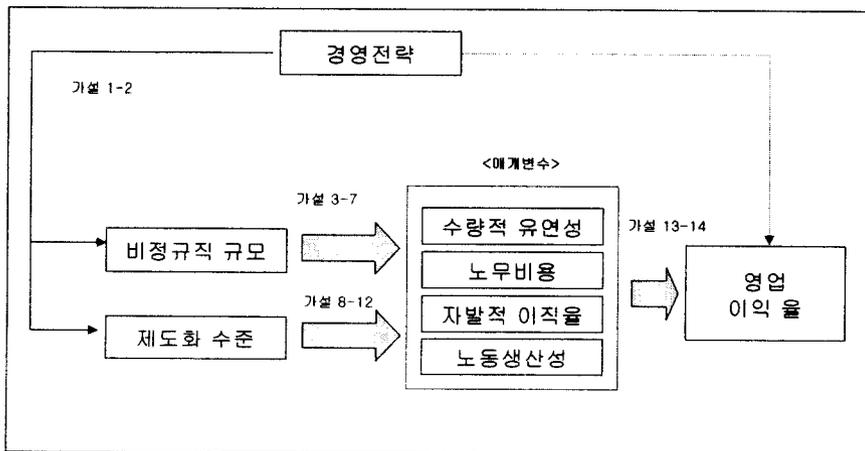
가설 1: 기업의 경영전략은 비정규 고용규모에 영향을 미칠 것이다. 차별화전략을 사용하는 기업일수록 비정규직을 적게 사용하

고 비용우위전략을 사용하는 기업일수록 비정규직을 많이 사용하게 될 것이다.

인사관리의 상황적 접근법에서 학자들이 가장 많이 주목한 요소는 기업의 전략적 상황이다. 본 연구에서는 Porter(1985)의 경쟁전략 구분에 따라 경영전략을 비용우위 전략(Cost competitiveness)과 차별화 전략(Differentiation)으로 나누어 접근하였다. 비용우위 전략이란 인건비 등 비용 절감을 통하여 생산성 향상을 목표로 하는 전략이고 반면 차별화 전략이란 기술적 우위를 바탕으로 상품이나 서비스 품질을 지속적으로 유지하거나 신속히 변화하는 능력을 가장 우선시하여 전사적 품질관리(Total Quality Management), 종업원 직무 향상, 지속적인 개선 등을 통하여 품질수준을 높임으로써 비교우위를 달성하려는 전략을 가리킨다(유규창, 1998).

기업의 경쟁전략과 인적자원관리 정책과의 연관성에 관한 연구는 다양한 학자들에 의하여 풍부하게 이루어져왔다. 이 중 경쟁전략과 인적자원관리 정책들의 통합에 대한 Santos의 연구(2000)에 의

〈그림 3〉 분석모형



하면 근로자 의사결정 참여형 인적자원관리 정책을 사용하는 기업일수록 품질 및 기술위주의 차별화 전략과 적합하며 반면 통제 중심의 인적자원관리 정책을 사용하는 기업일수록 비용우위 전략이 적합한 것으로 설명하였다.⁸⁾ Santos의 연구(2000) 외에도 Youndt, Dean and Lepak(1996), Delery and Dotty(1996) 등이 경영전략과 인적자원관리 시스템과의 적합성에 관한 연구를 진행한 바 있지만 이들 연구의 범위에는 비정규직 근로자들과 이들에 대한 기업의 고용정책 및 인사관리 정책 등을 포함하지 않았다. 그러나 점차로 비정규직에 대한 연구들이 활성화되면서 경영전략과 인사관리 정책, 비정규직 고용 정책 등과의 연관성에 대한 관심이 증대되었다.

Osterman(1994, 2000), 김주일(2001)은 근로자들간의 의사소통정도나 의사결정참여 정도가 높은 조직일수록 비정규직을 적게 고용하고 장기 고용에 근거한 정규직 중심의 체제를 유지하려고 한다고 하였다. 또한 Deery and Mahony(1994)는 이직이 잦은 비정규직 인력의 사용은 서비스 품질이나 제품 품질 우위의 지속적 유지를 어렵게 할 수 있다고 하였다.

이상을 종합하면 품질 및 기술 우위의 차별화 전략을 채택하는 기업일수록 생산계획단계나 생산과정에서 근로자의 작업 참여도와 몰입을 많이 필요로 하기 때문에 숙련 수준의 지속적 유지와 근로자의 자발적 노력 및 정성을 유도하기 위하여 장기적인 고용관계의 안정성을 더욱 선호하게 된다고 볼 수 있다. 즉 차별화 전략을 채택하는 기업일수록 비정규직 고용을 적게할 가능성이 있다. 반면 비용

우위 전략을 채택하는 기업일수록 생산과정 및 의사결정과정을 표준화하고 작업과정을 단순화하여 이것에 적합한 비정규직을 고용함으로써 나타나는 비용절감 효과를 누리게 될 것이다. 따라서 비용우위 전략을 사용하는 기업일수록 고용기간이 짧고 단속적 성격을 가지고 있는 비정규직 고용을 활용하는 정도가 상대적으로 높을 것이다.

한편 가설 2는 경영전략이 기업의 비정규인력관리 제도화에 미치는 영향에 대한 내용을 반영하였다.

가설 2: 경영전략은 비정규인력관리의 제도화에 영향을 주게 될 것이다. 즉 차별화 전략을 사용하는 기업은 비정규인력 관리의 제도화 수준이 높을 것이고 비용우위전략을 사용하는 기업은 비정규인력 관리의 제도화 수준이 낮을 것이다.

기업이 차별화 전략을 중시한다면 제품 품질과 기술적 우위를 바탕으로 한 경쟁우위를 유지하려고 함을 의미한다. 또한 이 것을 계속적으로 유지하기 위하여서는 근로자들의 자발적 노력과 정성, 작업의 품질 등이 요구된다. 그러나 고용기간이 단속적인 비정규직 근로자들의 사용은 자발적 노력과 지속적 정성을 근로자들로부터 기대할 수 없게 만든다. 비정규고용의 증가는 품질 및 기술 우위의 지속적 유지를 힘들게 할 수 있다.

비정규직 고용을 통하여 차별화 전략의 잇점을 얻으려면 비정규직 근로자들의 고질적인 잠재적 비용을 줄이기 위한 관리적 차원의 조치가 있어야 한

8) 참여형 인적자원관리 체제와 통제 중심의 인적자원관리체제에 대한 내용은 Arthur(1994), Huselid(1995), Delaney and Huselid(1996) 등에서 구체적으로 언급하고 있다.

다. 이것은 비정규직 인력에 대한 제한적인 투자를 의미하는 것으로써 기업은 비정규인력관리에 대한 나름대로의 원칙을 정하고 비정규인력들을 인사관리의 사각지대에 방치하는 것을 허용하지 않는다. 즉 품질 및 기술우위를 중시하는 기업일수록 비정규직의 부정적인 비용이 나타날 가능성이 크므로 이 것을 보완하기 위하여 비정규직 인사관리의 정착 및 제도화에 대한 필요성이 증가하게 될 것이다. 반면 비정규인력관리를 제도화하고 운용하는 것에는 관리적 노력과 비용이 수반되게 된다. 따라서 비용우위 전략을 취하는 기업에서는 가능한 비정규인력 고용으로 인한 유연성을 유지하려고 하는 경향을 보일 것이므로 이를 저해할 수 있는 규약이나 규칙 등의 관리 형태 등을 배제할 것이다.

가설 3은 비정규 고용과 기업이 느끼는 수량적 유연성과의 관계에 대한 내용을 반영하였다.

가설 3: 비정규직이 많은 기업일수록 수량적 유연성이 높을 것이다.

Atkinson(1984), Blyton(1996), Friedrich et. al.(1998), Kalleberg(2001) 등 학자들의 유연성 정의를 참조하면 공통적으로 발견되는 것은 이들이 고용유연성을 기업환경에 대응하는 경영적 능력으로 정의하고 있다는 점이다. 고용유연성으로써 가장 자주 언급한 것이 기능적 유연성과 수량적 유연성인데 기능적 유연성이란 기업이 필요로 하는 기술과 지식을 조직 내부 노동력의 업무 범위와 기술 수준을 이용하여 해결하는 능력이라고 할 수 있고 수량적 유연성이란 상품수요 증감에 따라 투입되는 노동 규모를 적절하게 변화하고 유지하는 능

력이라고 할 수 있다.

본 연구에서는 이런 맥락에서 수량적 유연성을 기업의 상품수요 증감에 따라 투입되는 인력 규모를 조정하는 능력으로 조작적으로 정의하였다. 비정규직 고용의 증가는 환경변화에 대하여 항상 적절한 인력규모를 유지하는 능력, 즉 기업의 수량적 유연성을 증대시킬 수 있는 중요 요소가 될 수 있다. 비정규직은 정규직에 비하여 해고가 상대적으로 쉽고 연금이나 퇴직금 등의 수혜대상이 아니기 때문에 해고 비용이 적게 들 수 있다. 따라서 기업은 상품수요 변화에 대하여 비정규직 인력의 수급을 조절함으로써 항상 적절한 규모의 인력을 유지할 수 있는 것이다.

가설 4는 비정규 고용과 노무비용율과의 관계에 대한 내용을 반영하였다.

가설 4: 비정규 고용이 많은 기업일수록 노무비용율(1인당 노무비용)이 낮을 것이다.

비정규 근로자들을 사용함으로써 노동비용을 절감할 수 있다는 것은 비정규직 근로자들이 연금이나 복리후생비(Fringe benefits)의 수혜대상으로 분류되지 않는다는 점에서 부각될 수 있다(Nollan and Axil 1996). 또한 국내 비정규 실태에 관한 여러 자료에서는 비정규 근로자의 임금이 동일직종에서 일하는 정규직의 임금수준에 비하여 약 30-40% 낮은 것으로 나타나고 있다(안주엽, 조준모, 남재량, 2002). 이와 같은 근거로 비정규 근로자들을 사용함으로써 기업은 노동비용을 절감할 수 있다는 주장이 가능한 것이다.

가설 5, 6, 7은 비정규고용과 자발적 이직율, 노

동생산성, 영업이익율과의 관계에 대한 내용을 반영하였다.

먼저 비정규직 고용이 조직의 총체적인 자발적 이직율에 미치는 영향에 대하여 고찰하여 보면 비정규직 고용이 조직의 이직율에 미치는 경로에 대하여 두가지를 추정할 수 있을 것이다. 첫째 비정규직 근로자들의 이직율이 정규직의 그것에 비해 매우 높으므로 조직의 총체적 이직율을 높이는 효과를 지적할 수 있다. 비정규직 근로자들은 일시적 수요요인에 의하여 고용되는데 업무 및 조직에 대한 몰입이 낮고 업무 뿐 아니라 가족이나 학업 또는 부업 등의 부차적 요소에 동시에 관여하는 경우가 많으므로 이직의 가능성과 사유가 잦을 수 있다. 따라서 조직이 지속적으로 이들을 고용하고 싶더라도 지속적인 고용을 하지 못하는 사태가 자주 발생한다. 둘째 비정규직 고용이 정규직 근로자들의 심리적 작업관계에 미치는 영향에 의하여 조직의 총체적 이직율이 영향을 받을 수 있다는 점을 추정할 수 있다. 가령 동일직종의 비정규직 고용은 같은 일을 하는 정규직원에게는 고용에 대한 위협 요소로 작용할 수 있으며(Drago 1996, 1998) 비정규직 고용은 기존 정규직원의 조직에 대한 신뢰도와 충성도를 떨어뜨리는 효과가 날 수 있음을 이미 실증적으로 검증한 바도 있다(Pearce 1993). Allan(2000)의 사례연구에서도 비정규직 고용이 기존 직원들의 조직에 대한 신뢰와 애착심, 그리고 상대적 적대의식 등을 유발할 수 있음을 보여주었다. 일반적으로 조직에 대한 몰입 및 신뢰 그리고 근로자 이직율과의 부(-)의 상관관계를 전제한다면

비정규직 고용이 기존 근로자들의 이직을 촉진하는 계기가 될 수 있음을 지적할 수 있다. 그러나 이것을 주제로 직접적으로 경험적 분석을 한 경우를 아직 발견치 못했으므로 비정규직고용과 기업의 총체적 이직율과의 관계에 대한 가설 역시 다분히 실험적인 성격을 가진다. 또한 비정규직 증가와 조직의 총체적 이직율과의 관계가 반드시 그 원인이 비정규직 고용에 있는 것인지 아니면 다른 요소 예를 들면, 조직의 구조조정에 있는지 명확하게 지적할 수 없는 한계가 있다.⁹⁾ 예를 들면 K대학교의 도서관 직원 구조조정 사례를 보면 1998년 60명 정도(정규직)의 직원규모를 2004년 현재 약 40명(정규직 30명 비정규직 10명)정도의 규모로 축소하였다. 이 기간동안 조직은 거의 정규직 숫자를 50% 정도 줄이고 비정규직을 대폭 채용할 수 있었다. 퇴사한 정규직 인원들을 살펴보면 조직의 권고퇴직에 의한 인원도 있지만 이와는 상관없이 자연감소 방식으로 자진 퇴사한 직원들이 상당수 있음을 보게 된다. 또한 자진 퇴직한 사람들의 프로파일을 보면 어학실력이나 업무처리 능력이 탁월하다는 평을 듣고 있는 사람들이 많이 이직한 것을 발견할 수 있었다. K 대학교 도서관 직원 구조조정 사례에서는 비정규직의 증가와 근로자의 자발적 이직과는 분명 양의 상관관계가 있지만 비정규직 증가가 반드시 자발적 이직의 증가의 원인이라고 단언할 수는 없다. 오히려 비정규직 고용증가가 그 원인이라기 보다는 구조조정의 시기에 직원을 대하는 조직의 태도에 실망한 직원들이 자발적으로 이직했을 가능성도 동시에 존재한다. 그러나 이와 같은 한계에도 불구하고 비정규직 고용과 기업의 총

9) 비정규직 증가는 구조조정과 맞물려 진행되는 경향이 있다. 먼저 구조조정을 통하여 정규직 규모를 축소하고 그 위치를 비정규직화한 경우가 많을 것으로 추정한다.

체적 이직율에 대하여 다음과 같은 실험적 가설을 설정하는 것에는 무리가 없으리라고 본다.

가설 5: 비정규 고용이 많은 기업일수록 조직의 총체적 이직율이 높을 것이다

비정규직 근로자들의 노동생산성이 정규직의 노동생산성보다 낮게 나타난다는 것은 주로 세가지 측면으로 설명할 수 있다. 첫째 이 것은 비정규직 근로자와 정규직 근로자들의 직무 태도적인 측면에서 설명이 가능한데 비정규직 근로자들은 정규직 근로자들에 비해 직무만족, 몰입, 헌신도 등에서 열등하므로 업무 성과가 좋지 않을 것이라는 전제에 근거한다(안주엽 2002; 장은미 1995; 김용석·이명면 1999; 이지우·김종우 2002; 김상진 2003; 박우성·노용진 2002). 둘째 비정규직의 인적 특성과 관련되는 것으로써 대체로 비정규직은 같은 일을 하는 정규직에 비하여 젊고 훈련 및 교육수준이 낮으며 업무 경험이 미숙한 경우가 많으므로 노동생산성이 열등할 수 있다는 것이다(Cohen and Haberfeld 1993). 셋째 실질적인 비용효율성 측면에서 비정규직과 정규직을 비교하면 고용주들이 비정규직 고용의 잠재적 비용을 훨씬 과소 평가하는 경우가 많다는 사실에 기인하는 것으로써 비정규직을 일단 채용하면 단기적으로 명시적 노무비용을 절약할 수 있다고 할지라도 중기나 장기적으로 보면 예기치 않게 훈련비용이나 기타 비용이 지출되는 경우가 많으며 만약 그럴 경우 이것을 회수하는 기간이 짧기 때문에 정규직에 비해 사실상 비용효율성이 좋지 않다는 점을 지적할 수 있다(Nollen 1996; Nollen and Axil 1996). 따라서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 6: 비정규 고용이 많은 기업일수록 노동생산성이 낮게 나타날 것이다.

비정규직 고용과 최종적 기업성과인 영업이익율과의 관계는 매우 복잡한 과정을 거쳐 형성될 것이다. 즉 어느 이론적 입장에서 설명하느냐에 따라 그 관계의 방향 예측이 다르게 나타날 것이다. 학습이론적 관점이나 포트폴리오 관점을 따르자면 비정규직고용과 영업이익율은 정(+)의 관계를 가지게 된다. 반면 교환이론적 관점을 취하면 비정규고용과 영업이익율은 부(-)의 관계를 가지게 될 것이다. 그리고 기업이 가지고 있는 재무적 자산에 의해 영향을 받을 수 있는 경상 이익보다는 노동생산성에 의해 직접적으로 영향을 받을 수 있는 영업이익율에 관심을 가지는 것이 비정규 고용과 이익율, 두 변수간의 관계를 설명하는 것에 훨씬 유리하게 될 것이다. 만약 교환이론적 입장을 취하면 비정규직 고용 증가는 기존 직원의 사기를 떨어뜨리고 지속적 품질 표준을 유지하지 못하는 것과 같은 잠재적 비용을 야기하게 된다. 비정규직 고용에 따라 잠재적 비용이 증가하고 노동생산성이 잠식된다면 당연히 영업이익율도 잠식될 수 있다. 따라서 다음과 같이 실험적 가설을 설정하였다.

가설 7: 비정규인력규모가 많은 기업일수록 영업이익율은 낮을 것이다.

가설 8에서 가설 12까지는 비정규인력관리 제도화가 조직의 포괄적 성과, 즉 수량적 유연성, 노무비용율, 노동생산성, 자발적 이직율, 영업이익율 등에 미치는 영향에 관한 내용을 반영하였다. 원래 제도화라는 개념은 조직을 구성하는 개인의 이질적이고 비합리적인 일탈행위를 현실적으로 수용하는 것에서

출발하였다. Selznick(1948)는 조직의 목표와 개인 간 갈등의 문제를 규칙이나 규범 등과 같은 제도를 통하여 해결할 수 있다고 보았다. 따라서 비정규직 인력관리 제도화는 기업에서 계약적 형태로 존재하는 비정규직의 특성상 조직과 개인의 목표 차이에서 오는 갈등의 문제가 존재하게 되는데 이런 문제 등을 현실적인 인력관리의 문제로 반영시킨 것으로 볼 수 있다. 기업마다 비정규인력관리 제도화의 정도와 형태는 다소 차이가 날 가능성이 있지만 조직목표와의 관계에서 나타나는 갈등의 문제를 관리하고자 하는 시도에서 실행되고 있다는 점에서 대체로 기업별 공통성이 있어 보인다. 따라서 본 논문에서 비정규직 인력관리 제도화의 조직적 정의를 계약적 형태로 존재하는 비정규직의 특성상 조직과 개인의 목표차이에서 오는 갈등의 문제를 관리하고자 하는 조직의 정책적 시도를 외재적 또는 공식적으로 지침화 하는 정도로 간주하고 연구를 진행하였다.

가령 재벌계열의 A회사의 경우 계약직, 파견직, 도급직 등 회사 내에서 일하고 있는 비정규직 형태에 대하여 이들의 선발, 급여 산출 기준, 복리후생의 이용 등에 대하여 자체적인 규정을 마련하여 시행하고 있었으며 계약이 만료되는 비정규인력에 대하여 본인이 원하면 정규직으로 신분 전환하여 계속 일할 수 있도록 배려하고 있었다. 특히 이 제도에 의하여 도급이나 파견 형태로 일했던 인력들을 자사 직원으로 채용한 경우도 있었다.

B회사는 학습지 및 교육 사업을 진행하고 있었는데 학습지 교사 및 일부 생산담당 직원들을 계약제로 고용하고 있었다. 이 회사의 경우에는 비정규직 보상, 급여, 복리후생 등에 대하여 특별한 규정

을 만들고 있지는 않지만 정규직 급여와 복리후생 체계를 준용하여 탄력적으로 운영하고 있었다. 반면 해마다 비정규직 교사들 중 우수한 실적을 내고 있는 사람들을 대상으로 하여 본인이 원할 경우 정규직 교사로 신분전환할 수 있도록 규정을 마련함으로써 매년 10명 이상의 인원이 정규직으로 신분 전환하고 있는 것으로 나타났다.

재벌계열의 C 회사는 다양한 식료품을 생산하고 있는 회사로써 비정규직 근로자들의 규모가 전체 인원의 30% 이상을 상회하고 있지만 이들 인력에 대한 직접적 관리 지침이나 규정 없이 대부분의 인력을 도급회사와의 계약으로 조달하고 인력관리 책임을 도급회사에 둬으로써 직접적인 인력관리의 부담을 들리는 정책을 지향하고 있었다. 특히 이 회사는 비정규직 직원들의 자사 정규직으로의 신분전환 등에 대해서는 매우 회의적인 시각을 가지고 있었으며 이로 인한 법적인 문제나 짐을 가능한 피해 가려는 경향을 가지고 있었다.

재벌계열의 D 회사는 다양한 가전 제품을 생산하고 있는 회사로써 계약직, 파견직, 도급직 등 비정규 인력이 전체 인력의 30% 이상을 상회하고 있었다. 이 회사는 계약직 및 파견직에 대한 인력관리에 대한 공식적 규정이나 시행세칙을 따로 두고 있지 않았지만 도급회사의 선정에 있어서 비교적 합리적 선정절차를 가지고 있었다. 도급회사의 선정평가기준을 매우 합리적으로 규정하여 시행함으로써 직접적인 도급인력의 관리 부담을 덜려고 하고 있었다. 선정기준 내용을 보면 도급회사의 자체 인력 관리 능력을 최우선 순위로 하고 다음으로 자본력, 사업경험 등을 평가항목으로 고려하고 있었다.¹⁰⁾ 이와 같은

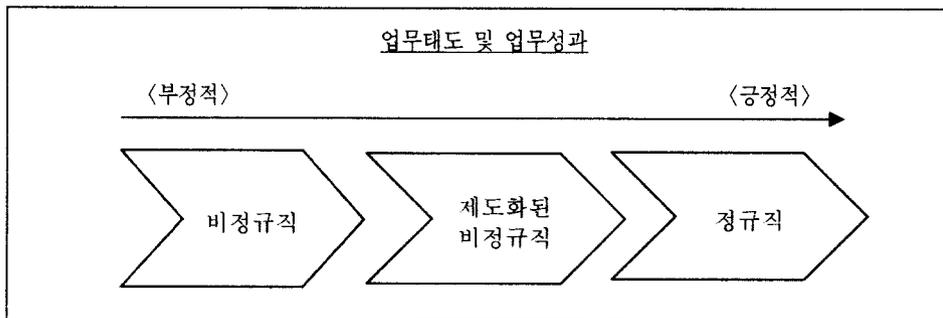
10) 연구자가 조사한 바에 의하면 대체로 도급회사를 선정할 때 주로 회사 소유자의 지인이나 친인척 소유의 방계회사를 선정하는 경우가 많았지만 이 회사는 가능한 메이저급 도급회사를 공정한 경쟁을 통하여 합리적으로 선정하고자 노력하고 있었다.

조직별 비정규인력에 대한 정책 및 관리 형태는 다양함에도 불구하고 본 연구에서 그 내용을 계량화하는 것에 많은 어려움을 겪었다. 먼저 계약직, 파견직, 도급직 등 다양한 비정규 형태별 관리 정도에 대한 측정수단을 어떻게 개발하느냐는 것과 그 정도를 기업별 지수로 나타내는 문제 등이 큰 고민거리가 되었다. 그러나 마침내 비정규 인력관리 제도화라는 측정수단을 계약직, 파견직, 도급직 등 비정규직 인력관리에 대한 조직내 체계화와 규정화 수준을 의미하는 것으로 조작적으로 정의하였다.¹¹⁾¹²⁾ 비정규 인력관리 제도화를 고려할 때 기업인력에 대한 개념적 분류를 정규직, 제도화된 비정규직, 비정규직 등 세가지 유형으로 구분할 수 있으며 제도화는 비정규직의 부정적 직무태도 및 업무성과를 완화하는 작용을 하는 것으로 가정하였다. 즉 정규직과 비정규직에 대한 직무태도 및 업무성과는 분명히 구별되는 것으로 본다면 제도화된 비정규직은 앞의 두 종류의 작업형태의 중간정도에 위치하는 작업형태로

정리할 수 있다. 이 것을 개념적인 그림으로 나타내면 <그림 4>와 같이 나타나게 된다.

비정규직 고용을 인적자산투자에 대한 포기나 연기의 개념으로 본다면 비정규직 인력을 관리하는 것에는 조직의 자원과 비용이 필연적으로 투자되게 될 것이다(Foote and Folta 2002). 따라서 제도화를 기업별 비정규직 인력관리 정도로 간주한다면 이것을 인적자산에 대한 제한적인 투자라고 볼 수 있고 이것은 조직의 목표와 상이할 수 있는 개인의 목표를 서로 일치시켜서 효율성을 도모하는 시도인 것이다. 교환이론적 입장에서 비정규직 고용증가를 기업이 인적자원에 대한 투자의 연기 내지는 포기를 의미하는 것으로 해석한다면 비정규직 인력관리 제도화는 제한적이긴 하지만 인적자원에 대한 관심과 투자의 일종으로 볼 수 있다. 따라서 비정규인력관리 제도화의 효과는 바로 비정규비가 기업성과에 미치는 효과에 대하여 대항하는 작용을 한다고 볼 수 있다.

<그림 4> 근로자들의 작업형태와 업무 태도, 업무 성과



11) 비정규직의 형태분류에 대해 다양한 시각이 존재하고 있지만 본 논문에서는 계약직, 파견직, 도급직으로 분류하였다. 이 분류는 기업 본부(Headquarter)의 인사관리 담당자들의 시각을 반영한 것으로서 특히 복수의 사업장을 가지고 있는 본부의 인사관리자들은 위의 세가지 단순 분류로써 전체 회사의 비정규직 현황을 파악하고 있었다.

12) 원래 의도는 제도화와 더불어 비정규직 인력에 대한 인사관리의 개방성 정도를 측정하여 그 정형을 분류하고자 하였는데 파일럿 테스트에서 이 두가지 변수들의 상호 연관성이 높게 나타난 것을 발견한 후 한가지 변수를 포기하고 결국 제도화라는 측면만을 분석에 고려하게 된 것이다. 원래 연구자는 비정규인력관리 제도화와 비정규직에 대한 인사관리의 개방성이라는 두가지 차원(2 by 2 매트릭스)으로 접근하여 비정규 인력관리의 정형(Typology)을 분류하고자 하였으나 결국 실패했다.

만약 기업의 비정규직 인력관리의 제도화 수준이 높으면 비정규직의 해고와 고용(placement)이라는 이슈에서 다소의 신축성과 속도가 떨어지게 될 가능성이 있다. 제도화가 되어 있지 않을 경우 비정규직의 고용과 해고는 다분히 사용자의 즉각적인 의지와 권한에 달려있다고 할 수 있다. 그러나 제도화가 이루어질 경우 적절한 절차를 통해 고용과 해고가 관리되어야 하므로 경영자가 인지하는 임의적 인력규모 조절능력과 속도는 다소 떨어지게 될 것이다. 즉 수량적 유연성이 떨어지게 될 가능성이 있는데 가설 8에 이 내용을 반영하였다.

가설 8: 비정규직 인력관리의 제도화수준이 높은 기업일수록 수량적 유연성(인력투입규모 조절능력)은 낮을 것이다.

비정규직은 원래 정규직에 비하여 급여수준이 30% 정도까지 낮은 것으로 나타났다. 그 이유는 비정규직은 정규직에 비해 연금이나 각종 수당의 수혜에서 제외될 뿐 아니라 임금수준을 상대적으로 낮게 책정하는 경우가 많기 때문이다. 이와 같은 차별적 처우는 기업의 노무 비용을 절약하게 할 수 있다. 그러나 비정규직 인력의 제도화 수준이 높을 경우 제도화된 비정규직은 이런 차별성을 시정하여 비교적 공정하게 급여수준 등이 관리되게 되므로 회사의 노무비 지출은 늘어나게 될 가능성이 크다. 가설 9는 이 내용을 반영하였다.

가설 9: 비정규직 인력관리의 제도화 수준이 높은 기업일수록 노무비용율(1인당 노무비용)은 높을 것이다.

비정규직 인력관리의 제도화가 높은 기업의 비정

규직은 그렇지 못한 비정규직에 비하여 조직목표와 개인목표의 일치성이 증대하여 보다 긍정적 업무태도와 업무 성과를 달성할 가능성이 크다. 따라서 제도화 수준이 높은 기업이 그렇지 못한 기업에 비해 근로자들의 자발적 이직율, 노동생산성, 영업이익율 등에서 긍정적 결과를 보일 것이다. 가설 10에서 가설 12까지는 이 내용을 나타내었다.

가설 10: 비정규직 인력관리의 제도화 수준이 높은 기업일수록 근로자의 자발적 이직율은 낮을 것이다.

가설 11: 비정규직 인력관리의 제도화 수준이 높은 기업일수록 노동생산성(매출액/인력투입규모)은 높을 것이다.

가설 12: 비정규 인력관리의 제도화 수준이 높은 기업일수록 영업이익율은 높을 것이다.

가설 13과 가설 14에서는 조직 성과의 구조이론(Dyer and Reeves 1995; Rodgers and Wright 1998)에 의하여 수량적 유연성, 노무 비용율, 노동생산성, 자발적 이직율 등이 매개 변수로서의 역할을 한다는 내용을 반영하였다. 이에 따라 본 논문의 성과 구조상 영업이익율은 노무비용율이나 노동생산성, 이직율, 수량적 유연성 등 중간 요소들로서 결정되어지는 최종적인 결과 변수라 할 수 있고 이 중간 요소들에 의한 매개작용의 영향을 받는 것으로 가설을 설정하였다.

가설 13: 수량적 유연성, 노무비용율, 노동생산성, 자발적 이직율 등은 비정규 고용비율과 영업이익율과의 관계를 매개하는 작용을 할 것이다.

가설 14: 수량적 유연성, 노무비용율, 노동생산

성, 자발적 이직율 등은 비정규인력관리의 제도화수준과 영업이익율과의 관계를 매개하는 작용을 할 것이다.

을 Porter의 경쟁전략개념에 근거하여 5점 척도로 측정하였다.

둘째 성과 변수를 노무비용율, 수량적 유연성, 자발적 이직율, 노동생산성, 영업이익율로 구성하였는데 이중 수량적 유연성과 자발적 이직율을 설문문을 통해 측정하였고 노무비용율, 노동생산성, 영업이익율을 한국신용평가(주)의 2002년도 상장회사 분석 결산자료를 이용하여 산출하였다.

IV. 연구방법론

4.1 표본 및 분석방법

종업원 수 50인 이상을 고용하고 있는 증권거래소 상장 제조 회사 인사담당자로부터 얻은 182개 업체¹³⁾에 대한 전화설문응답자료와 한국신용평가(주)의 상장회사 분석 2002년도 결산자료를 결합하여 분석을 실시했다. 주요 분석 기법으로는 회귀분석을 사용하였다. 2002년 7월 한달 동안 규모별로 선택한 9개 회사들을 섭외, 방문한 후 비정규직 현황과 관리 실태 등에 대하여 인사관리자들을 대상으로 심도있게 조사하였으며 이에 기초하여 후속적 전화 설문조사를 2002년 11월부터 2003년 3월에 걸쳐서 구조화된 방식으로 진행하였다. 분석에 투입된 182개 상장 제조 기업 중 의약품이 9.9%, 음식료 13.2%, 전기전자 16.5%, 기계 15.9%, 제철금속 8.2%, 석유화학 13.2%, 섬유피혁 11%, 가구종이 및 기타가 12.1%이다.

셋째 주요 관심변수로서 비정규직 비율, 비정규직 인력관리의 제도화를 설문자료를 중심으로 산출하였다. 비정규 인력비율은 비정규 인력규모를 전체 인력규모로 나누어 산출하였고 비정규인력관리 제도화는 3점척도(1=No Policy, 2=Unwritten Policy, 3=Written Policy)로써 구성된 설문문항 등을 중심으로 산출하였다. 비정규 인력관리 제도화 측정을 위하여 세가지 비정규직 형태 중 사용자의 인사관리의 통제 정도가 가장 강한 계약직의 경우 채용, 교육훈련지원, 급여정책, 복리후생참여, 계약만기자처리, 신분전환 등 여섯 가지 인적자원관리 정책에 대하여 3점 척도로써 1=전혀 정책이 없음(No policy), 2=규정이나 지침은 없지만 정책이 시행됨(Unwritten policy), 3=규정이나 지침에 의거하여 정책이 시행됨(Written policy) 등으로 구분하여¹⁴⁾ 각 기업별로 측정하였으며 사용자의 인사관리 통제 정도가 중간 정도인 파견직 근로자의 경우 파견직 운영에 대한 내부 정책, 파견회사 선정 기준, 교육훈련지원, 복리후생지원, 신분전환 등 다섯 가지 인적자원관리 정책에 대하여 각 기업별로 동일한 척도로 측정하였고 사용자의

4.2 변수들의 측정

첫째 전략변수로서 비용우위 전략과 차별화 전략

13) 화의, 워크아웃, 법정관리 등을 진행 중이거나 탈퇴후 1년이 경과하지 않은 기업 등을 모집단에서 제외하였다. 그 결과 모집단은 302개 제조업 기업으로 압축되었으며 이중 182개 기업으로부터 응답을 얻었으므로 약 60%의 응답율을 기록하였다.

14) 제도화 정도를 1=no policy, 2=unwritten policy, 3=written policy로 측정하는 방식은 이미 Mayne, Tregaskis, Brewster (1996)에서 이미 사용된 바 있다. 이들은 기업 전략의 제도화 정도를 이 방식으로 측정하여 분석을 진행한 바 있다.

인사관리의 통제정도가 가장 작은 도급직 근로자의 경우 도급회사 선정기준, 신분 전환 등 두 가지 기준에 대하여만 각 기업별로 동일한 척도로 측정하였다.¹⁵⁾ 이 모든 문항들을 기업별 해당 문항의 점수들을 합산하고 이를 평균하여 기업별로 비정규직 인력관리제도화라는 지수를 산출할 수 있었다. 가령 계약직과 파견직을 고용하고 있는 회사의 비정규인력관리 제도화는 계약직 관리제도화(6문항)과 파견직 관리제도화(5문항)을 합하고 이것을 11로 나눈 평균값으로 산출되었다. 만약 계약직과 도급직을 고용하고 있는 회사의 비정규인력관리 제도화는 계약직 관리제도화(6문항)과 도급직 제도화(2문항)를 합하고 이것을 8로 나눈 평균값으로 산출되었다.

넷째 기타 통제 변수로서 노동조합유무, 30대 재

별 유무, 산업가변수, 경쟁강도, 자기자본비율, 수출비중 등을 설정하였다. 통제변수에 대하여서는 대부분의 기업수준의 연구에서 대체로 포함하였던 변수들을 포함하고자 하였다. 이 통제변수들 중 재벌그룹 소속여부와 자기자본비율은 기업의 여유 능력의 척도로써 통제되어야 할 요인이며 노조유무, 경쟁강도와 수출비중은 기업이 처한 내외부 환경적 요소이며 산업가변수는 흑시라도 있을지 모르는 산업효과를 제어하기 위하여 투입하였다. 또한 위 통제요인 중 재벌그룹소속여부는 기업규모를 대리하는 변수인 인력규모와 매우 밀접한 관련이 있는 변수이므로 회귀분석을 진행할 때 두 변수 중 규모를 생략하고 재벌그룹소속여부만을 통제요인으로 투입하였다. 변수들에 대한 자세한 설명을 <표 4.2.1>에서 <표 4.2.4>까지 정리하였다.

<표 4.2.1> 전략변수의 측정

변수	설문 내용	이론적 배경 및 기타
비용우위 전략(전)	경쟁사보다싼 가격에 제품과 서비스를 제공함	Arthur(1992, 1994), Youndt et al.(1996), Huselid(1995), 유규창(2002)
	경쟁사보다 원자재나 부품을 저가에 구입함	
	생산과 판매과정에서 인건비 및 운명비 절감을 가장 중요시함	
차별화전략(전)	시장 상황의 변화에 따라 제품과 서비스를 신속히 변경함	
다양한 계층의 소비자 등을 대상으로 상품과 서비스를 제공함		
상품과 서비스의 판로개척을 위하여 새로운 기술과 방법을 개발하는 데 적극적인		
경쟁사보다 고가의 상품 및 서비스 시장을 공략함		

주) (전): 전화 조사를 통하여 측정

(공): 공시자료를 활용하여 측정

15) 도급직의 경우 사용자의 직접적인 인력통제의 범위를 거의 벗어나 있고 고용주인 도급회사로부터 대부분의 인력통제를 받고 있는 형태라고 볼 수 있으므로 사용자의 인력통제를 의미하는 도급직 인력관리 제도화라는 용어를 적용할 수 있을 지에 대하여 깊은 고민을 하였다. 그러나 연구자가 전화 설문에 앞서 미리 방문 조사하였던 회사들(약 9개 회사)을 면밀히 검토해보면 도급회사 선정기준의 제도화 정도나 도급직 사원들의 신분전환 등에 대하여 회사별 차이가 분명히 나고 있었으므로 이 내용을 도급직 제도화라는 내용에 반영하고자 결정하게 되었다. 따라서 개별회사별로 도급회사 선정기준과 도급직 신분전환에 대하여 제도화정도를 측정하여 이것을 도급직 제도화라는 범주에 포함하게 되었다. 이 중 도급직 신분전환은 약간 복잡한 법적 문제가 있긴 하지만 대체로 본인이 원할 경우 도급직에서 먼저 사용자 직접고용형태인 계약직으로 신분전환한 후 다시 일정 기간후 사용자조직으로 정규직화하는 형태이거나, 아니면 도급직 근로자가 자발적으로 도급회사의 고용계약을 파기하거나 고용기간 만료후 사용자의 정규직으로 재입사하는 형태가 있었다.

〈표 4.2.2〉 성과변수의 측정

변수명	측정 방법	설명	이론적 배경 및 기타
노무비용율(공)	(매출원가*노무비비율/전체투입인력규모*)로 계산함	한국신용평가사의 공시자료를 참조	Nollan and Axil (1996)
수량적 유연성(전)	1) 우리회사는 생산규모 축소의 압력을 받을 때 투입인력의 규모를 쉽게 축소할 수 있다 2) 우리회사는 생산규모축소의 압력을 받을 때 근로자들의 노동투입시간을 쉽게 줄일 수 있다 3) 우리회사는 새로운 인력수요가 발생하였을 때 외부에서 쉽게 인력을 구할 수 있다 4) 우리회사는 주문량이 폭주할 때 근로자들의 노동투입시간을 쉽게 늘릴 수 있다	인사팀장을 대상으로 전화설문한 항목으로써 5점 척도임. (1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다) 각 설문문항의 점수를 합산함	Atkinson(1984), Blyton et. al.(1996), Friedrich et. al.(1998), Kalleberg(2001)
이직율(전)	작년 한해 동안 직원들의 자발적 이직율에 대하여 직접적으로 질문함	구조조정, 권고사직 등으로 축발된 이직을 제외한 자발적 이직율임	Arthur(1992, 1994), Huselid(1995)
노동생산성(공)	회사의 2002년도 매출액을 전체인력투입규모로 나눈 값임	한국신용평가사의 공시자료를 이용	
영업이익율(공)	회사의 2002년도 영업이익을 전체인력투입규모로 나눈 값임	한국신용평가사의 공시자료를 이용	

주) (전): 전화 조사를 통하여 측정

(공): 공시자료를 활용하여 측정

(전체투입인력규모* = 정규직 근로자규모 + 계약직근로자 규모 + 파견직 근로자 규모 + 사내 도급직 근로자 규모)

〈표 4.2.3〉 비정규직 비율과 비정규인력관리 제도화의 측정

변수	측정 방법	기타 설명
비정규직 비율(전)	(계약직 + 파견직 + 도급직)/전체인력규모	
비정규 인력관리의 제도화(전)	계약직 제도화 내용으로써 채용, 교육훈련지원, 급여, 복리후생 참여, 계약만기자처리, 신분전환 등 6가지 항목을 측정함. 파견직 제도화로서 파견직 운용, 파견회사 선정기준, 교육훈련지원, 복리후생지원, 신분전환 등 5가지 항목을 측정함. 도급직 제도화로서 도급회사 선정기준, 신분전환 등 2가지 항목을 측정함.	각 문항을 3점 척도로 측정 (1=No Policy, 2=Unwritten Policy, 3=Written policy)
	각 회사별로 (계약직 제도화 + 파견직 제도화 + 도급직 제도화) / 기업별 해당문항 수로 산출함. 계약직과 도급직을 사용하고 있는 회사의 제도화지수 = (계약직 제도화 + 도급직 제도화) / 8 계약직과 파견직을 사용하고 있는 회사의 제도화 지수 = (계약직 제도화 + 파견직제도화) / 11 계약직, 파견직, 도급직을 모두 사용하고 있는 회사의 제도화 지수 = (계약직 제도화 + 파견직제도화 + 도급직제도화) / 13	

주) (전): 전화 조사를 통하여 측정

(공): 공시자료를 활용하여 측정

〈표 4.2.4〉 통제변수의 측정

변수명	측정문항 및 측정방법	기타
노동조합유무(전)	무노조기업과 노조기업을 구분하여 더미 변수로 처리함 (0=없음, 1=있음)	
재벌그룹(공)	30대 재벌그룹에 속한 기업인지 아닌지를 더미 변수로 판단(0=재벌그룹이 아님, 1=재벌그룹임)	한국신용평가(주)의 공시자료 이용
산업 가변수(공)	표준산업분류상 대분류기준으로 회사가 소속한 산업을 더미 변수로 처리함. 의약품, 음식료, 전기전자, 기계, 제철 및 금속, 석유 및 화학, 섬유 및 피혁, 가구 및 종이 기타 등 8가지로 분류함. 비정규비율이 가장 적은 것으로 나타난 의약품을 기준으로 하여 나머지 산업 등을 가변수로 처리함.	"
경쟁 강도(설)	가격, 품질, 신상품 개발, 광고 및 마케팅, 제품의 다양성 등 5가지 차원에서 5점 척도로 각각 측정하여 합산하여 산출함 (1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)	유규창(1998)
자기 자본 비율(공)	자기자본/총자본의 비율 의미	한국신용평가(주)의 공시자료 이용
수출 비중(공)	매출액중 수출이 차지하는 비율	"

주) (전): 전화 조사를 통하여 측정
(공): 공시자료를 활용하여 측정

V. 연구가설 검증

5.1 측정도구의 신뢰도 및 타당도 분석

〈표 5.1.1〉은 수량적 유연성, 경쟁강도, 비용우위 전략, 차별화 전략을 측정하는 설문 문항들에 대한 내적 일관도를 나타내는 크론바허 알파값을 보여주고 있다. 위 네가지 변수 모두 알파값이 임계값인 0.6을 모두 상회하고 있어 내적 일관도 측면에서 별 문제성이 발견되지 않았다.

다음으로 각 변수들을 구성하는 설문문항 들을 대상으로 하여 요인분석을 실시하였는데 이는 각 변수들을 구성하고 있는 설문 문항 들의 개념 타당도를 검토하기 위함이다. 〈표 5.1.2〉는 요인분석결

과 나타난 회전된 성분 행렬을 보여주고 있는데 4가지 요인으로 나누고 있음을 알 수 있다. 요인 1을 보면 전략 1, 전략 2, 전략 3은 적재값이 비슷하게 나타나고 있으며 공통적인 개념을 측정하고 있는 것으로 볼 수 있다. 요인 2를 보면 경쟁 1을 제외한 경쟁 2, 경쟁 3, 경쟁 4, 경쟁 5 등 설문 항목의 적재값이 비슷하게 나타나고 있으므로 이 네가지 설문항목은 공통된 개념을 측정하는 것이라고 볼 수 있다. 따라서 경쟁 1 설문항목을 이후 분석에서 제외시켰다. 요인 3을 보면 유연성 1, 유연성 2, 유연성 3, 유연성 4 등 설문 항목의 적재값이 비슷하게 나타나고 있으므로 이 네가지 설문항목은 공통된 개념을 측정하고 있는 것으로 볼 수 있다. 요인 4를 보면 전략 4, 전략 5의 적재값이 비슷하고 전략 6, 전략 7 등의 적재값 등이 매우

〈표 5.1.1〉 해당 변수들에 대한 신뢰도 분석

변수명	설문내용	신뢰도 계수
수량적 유연성 (노동투입량조절을 통한 환경대처 능력)	노동투입규모 조절능력(2문항)	Alpha=0.6578 (N=182, 문항수=4)
	노동투입시간 조절능력(2문항)	
경쟁강도	가격경쟁	Alpha=0.6812 (N=182, 문항수=5)
	품질경쟁	
	신상품 개발경쟁	
	광고 및 마케팅 경쟁	
	제품의 다양성 경쟁	
비용우위전략	싼 가격에 제품 제공	Alpha=0.8181 (N=182, 문항수=3)
	원자재나 부품을싼 가격에 구입	
	인건비 및 운영비 절감을 가장 우선시함	
차별화 전략	제품과 서비스를 신속하게 변경함	Alpha=0.7814 (N=182, 문항수=4)
	다양화된 계층의 소비자들 대상으로 상품 생산	
	새로운기술과 방법 개발에 적극적임	
	고가의 제품시장 공략	

〈표 5.1.2〉 회전된 성분행렬

설문 문항	성분			
	1	2	3	4
경쟁강도1	.273	.197	.514	-.211
경쟁강도2	-.090	<u>.590</u>	.174	-.511
경쟁강도3	-.039	<u>.784</u>	-.145	-.165
경쟁강도4	-.092	<u>.768</u>	.168	.128
경쟁강도5	.194	<u>.708</u>	.201	.194
경영전략1	<u>.831</u>	.204	.168	.046
경영전략2	<u>.786</u>	.108	.162	.052
경영전략3	<u>.741</u>	.215	.264	-.075
경영전략4	-.468	.292	-1.55	<u>.525</u>
경영전략5	-.601	.168	-.061	<u>.486</u>
경영전략6	-.669	.175	-.152	.160
경영전략7	-.745	.165	-.147	.171
유연성1	.303	.192	<u>.652</u>	-.313
유연성2	.135	.134	<u>.663</u>	-.047
유연성3	.222	-.041	<u>.517</u>	.289
유연성4	.029	-.036	<u>.770</u>	-.017
설명력	30.524	15.392	8.565	5.826
누적 설명력	30.524	45.916	54.501	60.327

낮게 나타나고 있다. 따라서 전략 6과 전략 7의 설문항목을 이 후 분석에서 제외하였다.

이와 같이 요인분석 결과 문항을 축소한 후 축소한 문항을 중심으로 분석에 투입하여 1 요인을 비용우위전략으로, 2 요인을 경쟁강도로, 3 요인을 수량적 유연성으로, 4 요인을 차별화전략을 의미하는 것으로 간주하였다.¹⁶⁾

5.2 기술통계량과 상관관계

〈표 5.2.1〉은 주요 변수들에 대한 기술통계량을 나타내고 있다. 기업의 자발적 이직율을 보면 평균이 6.7%로 나타나고 있다. 전체인력대비 비정규직 평균 비율은 약 14.6%에 미치고 있다. 이 수치는 기존 여러 기관에서 발표한 비정규 비율과는 다소 차이가 나는 것이다. 기존 노동계, 학계, 정부 기관에서 발표하는 비정규비 비율에 대한 수치가 최

소 20%에서 최대 50%이상인 것을 감안한다면 14.6%인 비정규직 비율은 이에 크게 미치지 못하는 것이다. 이 차이에 대한 이유로써 다음의 사항들을 고려할 수 있다.

첫째 본 수치는 기업의 본부에서 근무하고 있는 인사담당 간부들의 관점을 반영하는 것으로써 상시(常時)적 인력 현황을 파악한 것이므로 어느 시점의 비정규인력의 최소 규모라 할 수 있다.

둘째 본 연구는 상장제조업만을 조사대상으로 하였기 때문에 이것을 전 산업으로 일반화하여 학계나 노동계, 정부기관 등에서 조사한 수치와 일치시켜 비교하는 것은 다소 무리가 있을 수 있다는 점이다. 특히 비정규직의 규모나 다양성은 제조업보다는 서비스업에서 보다 크게 나타날 가능성이 있다. 따라서 제조업의 기업수준에서 파악한 비정규직 규모는 반드시 동종 산업 기업수준에서 이루어진 비정규직 연구가 후속적으로 나와야 그 측정의

〈표 5.2.1〉 기술통계량

변수	N	평균	표준편차
비용우위전략	182	2.62	.70
차별화전략	182	3.04	.64
자기자본비율	178	52.61	20.13
인력규모	182	1635	5607
수출비중	181	30.53	30.14
경쟁강도	182	16.97	2.451
비정규비	182	.146	.145
비정규인력관리의 제도화	178	2.05	.498
노동생산성	182	2.47	1.91
노무비용율	182	.179	.065
수량적 유연성	182	2.43	.49
자발적 이직율	172	6.71	3.33
영업이익율	182	.159	.417

16) 본 연구에서는 탐색적 요인분석에 의하여 제안된 모델에 대하여 Lisrel 8.30을 이용한 확인적 요인분석을 실시하였다. 그 결과 모형 적합도 지수인 GFI=0.93, AGFI=0.89로 나타나 모형이 적합한 것으로 판단할 수 있었다.

〈표 5.2.2〉 주요변수의 상관관계

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. 비용우위전략	1.00														
2. 차별화전략	-.50**	1.00													
3. 영업이익	.020	.037	1.00												
4. 노동생산성	-.030	.103	.304**	1.00											
5. 노무비용율	-.027	.033	.154*	.158*	1.00										
6. 수량적 유연성	.452**	-.30**	-.122	.010	-.089	1.00									
7. 자발적 이직율	.355**	-.29**	-.146	-.087	-.033	.442**	1.00								
8. 비정규비율	.541**	-.20**	-.048	-.125	-.187*	.425**	.385**	1.00							
9. 비정규제도화	-.085	.294**	.221**	.234**	.162*	-.22**	-.157*	-.019	1.00						
10. 노조유무	-.064	.073	-.083	-.20**	.221**	-.106	-.045	-.157*	.005	1.00					
11. 개별여부	.046	.126	.055	.106	.228**	.153*	.060	.194**	.134	-.002	1.00				
12. 자기자본비율	-.022	.042	.132	-.087	.028	-.184	-.019	-.068	.122	-.088	-.111	1.00			
13. 전체인력규모	.021	.119	.114	.058	.033	.061	.001	.082	.067	-.064	.365**	.004	1.00		
14. 수출비중	.070	-.093	.046	.203**	.134	.007	.055	-.083	-.006	-.19**	.078	.058	.146*	1.00	
15. 경쟁강도	.339**	.049	.082	-.071	-.109	.298**	.216**	.389**	.202**	-.003	.154*	.003	.235**	.043	1.00

* P < 0.5, ** P < 0.01 (two tailed)

정확도 등을 평가할 수 있을 것이다.

셋째 본 연구는 기업체에서 고용한 변호사, 컨설턴트 등 전문직 비정규직과 파트타임 등을 분석 대상에서 제외시켰기 때문에 전체 수치가 추가적으로 다소 낮게 나올 수 있는 가능성이 있다.

앞의 <표 5.2.2>는 변수들간의 Pearson 상관계수를 나타내고 있다. 상관관계 분석에서 특징적인 것은 비정규비와 제도화와의 관계가 유의하지 않다는 것이다. 이 것은 기업이 비정규직을 고용하고 있는 정도와 비정규인력관리의 제도화 수준의 상관관계가 통계적으로 유의하지 않음을 나타내고 있다. 즉 제도화 변수는 비정규비율과는 별개의 주요 독립변수로 취급될 수 있다는 것을 알 수 있다.

다음으로 기업규모를 대리하는 변수인 전체인력과 재벌소속여부의 강한 상관관계를 주목해 볼 필

요가 있다. 두 변수 모두 통제변수의 역할을 하므로 한 변수만 통제변수로 투입하는 것이 다중공선성 문제를 야기하지 않는 측면에서 유리할 것이라고 볼 수 있다. 사실 두 변수를 모두 통제변수로 투입하나 기업규모를 제외하고 재벌소속여부 한 변수만 모형에 투입하나 설명력(결정계수)의 변화는 거의 없기 때문에 이후 가설 검증에서는 연구모형의 단순화를 위해 통제변수에서 기업규모를 제외하여 나타난 회귀분석 결과들을 제시하였다.

5.3 경영전략의 역할에 대한 가설 검증

경영전략이 기업의 비정규직 고용 규모와 비정규직 인력관리의 제도화에 미치는 영향을 <표 5.3>에 나타내었다. 비용우위 전략을 취하는 기업일수

<표 5.3> 비정규비 및 비정규인력제도화에 대한 회귀분석결과

종속변수	비정규비	비정규인력관리의 제도화
상수	-3771(.0956)***	.1665(.3990)
노조유무	-.0564(.0188)**	.0262(.0790)
재벌	.0393(.0235)*	.0672(.0967)
자기자본비율	-.0003(.0004)	.0044(.0018)*
수출비중	-.0013(.0004)***	.0012(.0016)
경쟁강도	.0157(.0042)***	.0509(.0172)**
음식료	.0135(.0369)	.1607(.1537)
전기전자	.0969(.0410)*	-.0395(.1710)
기계	.0942(.0387)*	.0503(.1622)
제철 및 금속	.0796(.0457)*	.2066(.1934)
석유 및 화학	.0971(.0391)*	.1290(.1626)
섬유 및 피혁	.0566(.0413)	.0847(.1724)
가구, 종이 및 기타	.0933(.0398)*	.1781(.1656)
비용우위전략	.0312(.0055)***	-.0044(.0229)
차별화전략	.0051(.0085)	.1096(.0356)**
R제곱	.458***	.194**

* 0.05 수준에서 유의함 (One tailed Test)
 ** 0.01 수준에서 유의함 (종속변수: 비정규비)
 *** 0.001수준에서 유의함

록 비정규직을 많이 채용하고 차별화전략을 취하는 기업일수록 비정규인력관리 제도화가 높게 나타나고 있으나 차별화전략을 사용하는 기업일수록 비정규직을 적게 채용한다거나 비용우위전략을 취하는 기업일수록 비정규인력관리의 제도화 수준이 낮은 증거는 나타나지 않았다. 따라서 가설 1과 가설 2는 각각 부분 지지되었다.

5.4 비정규직과 기업성과

〈표 5.4.1〉은 수량적 유연성, 노무비용율, 자발적 이직율, 노동생산성 등을 종속변수로 하였을 때

의 회귀분석 결과를 나타낸다.

비정규비와 수량적 유연성은 정(+)의 관계로, 비정규인력관리의 제도화와 수량적 유연성은 부(-)의 관계로 유의하게 나타남으로써 가설3과 가설8이 지지됨을 알 수 있다. 즉 비정규직 비율이 높은 기업일수록 투입인력규모를 쉽게 조절할 수 있지만 비정규인력관리를 제도화할수록 이런 유연성은 떨어지는 것으로 나타났다.

종속변수가 노무비용율일 때 회귀분석결과를 보면 비정규비와 노무비용율은 부(-)의 관계로, 비정규인력제도화와 노무비용율은 정(+)의 관계로 나타남으로써 가설 4와 가설 9가 지지됨을 알 수 있다. 이

〈표 5.4.1〉 수량적유연성, 노무비용율, 자발적 이직율, 노동생산성에 대한 회귀분석

기업성과	수량적 유연성	노무비용율	자발적 이직율	노동생산성
(상수)	8.99(1.50)***	.114(.054)*	7.10(2.80)**	1.167(1.409)
노조유무	-.284(.293)	.027(.011)**	.240(.542)	-.726(.278)**
차별	.681(.349)**	.044(.013)**	.531(.662)	.421(.330)
자기자본	-.009(.007)	.0003(.0002)	.007(.012)	-.011(.006)*
수출비중	.003(.006)	.0004(.0002)*	.0121(.106)	.004(.005)
경쟁강도	.150(.007)*	-.005(.002)*	.104(.122)	-.050(.063)
음식료	.423(.553)	.016(.02)	-.283(.998)	.973(.520)*
전기전자	-.220(.621)	.010(.022)	-.723(1.141)	1.054(.584)*
기계	-.154(.592)	.021(.021)	-1.126(1.078)	.730(.556)
제철 및 금속	.597(.703)	-.005(.025)	-.711(1.310)	2.353(.661)***
석유 및 화학	-.439(.594)	.032(.021)	-1.209(1.083)	1.553(.558)**
섬유 및 피혁	.217(.622)	.004(.022)	-.019(1.156)	.944(.595)
가구 종이 및 기타	.634(.606)	.024(.022)	.425(1.112)	1.530(.569)**
비용우위	.126(.089)	.005(.003)	.079(.165)	.007(.084)
차별화	-.200(.132)	.002(.005)	-.377(.247)	.054(.124)
비정규비	2.627(1.176)*	-.113(.042)**	6.661(2.134)**	-2D.033(1.105)*
제도화	-.798(.287)**	.020(.010)*	-.951(.524)*	.917(.269)***
R제곱	.359***	.232***	.249***	.277***

(One tailed test)

* 0.05 수준에서 유의함

** 0.01 수준에서 유의함

*** 0.001수준에서 유의함

것은 비정규직비율이 높은 기업일수록 기업의 1인당 노무비용은 낮으며 비정규인력제도화가 높은 기업일수록 1인당 노무비용은 높다는 것을 나타낸다.

종속변수가 자발적 이직율일 때 비정규비와 이직율과는 정(+)의 관계, 비정규인력제도화와 이직율과는 부(-)의 관계로 나타났다. 이 결과는 비정규비율이 높은 조직일수록 근로자들의 자발적 이직율

은 높고 비정규인력제도화가 높은 조직일수록 자발적 이직율은 낮다는 것을 나타낸다. 이로써 가설 5와 가설 10이 지지됨을 알 수 있다.

종속변수가 매출액 노동생산성일 때 비정규비와 노동생산성과는 부(-)의 관계, 비정규인력제도화와 노동생산성과는 정(+)의 관계로 나타났다. 이 결과는 비정규비율이 높은 조직일수록 노동생산성이

〈표 5.4.2〉 영업이익율에 대한 계층적 회귀분석

독립변수	회귀식 1	회귀식 2	회귀식 3
(상수)	-.3778(.3575)	-.6394(.3771)*	-.4965(.4293)
노조유무	-.0803(.0704)	-.1261(.0737)	-.0931(.0770)
채벌	.0586(.0879)	.0642(.0879)	.0267(.0934)
자기자본	.0031(.0017)*	.0024(.0017)	.0031(.0017)*
수출비중	-.0001(.0014)	-.0009(.0014)	-.0010(.0014)
경쟁강도	.0224(.0156)	.0241(.0167)	.0376(.0169)*
음식료	-.1328(.1378)	-.1462(.1391)	-.2258(.1363)*
전기전자	-.0200(.1533)	.0375(.1563)	-.0783(.1550)
기계	-.0045(.1449)	.0503(.1488)	-.0463(.1468)
제철 및 금속	.1912(.1709)	.2211(.1768)	.0605(.1840)
석유 및 화학	.1126(.1461)	.1476(.1494)	-.0245(.1507)
섬유 및 피혁	.0529(.1545)	.0796(.1565)	.0014(.1569)
가구 종이 및 기타	.1623(.1490)	.1944(.1524)	.1040(.1537)
비용우위	-.0083(.0204)	.0090(.0226)	.0128(.0225)
차별화	.0115(.0318)	-.0031(.0331)	-.0189(.0338)
비정규비		-.5758(.2958)*	-.1554(.3084)
제도화		.1652(.0721)*	.0398(.0755)
수량적 유연성			-.0254(.0207)
노무비용율			.7910(.3773)*
노동생산성			.0750(.0216)**
자발적 이직율			-.0198(.0114)*
R제곱	.081	.136*	.250**
R제곱 변화		.047*	.114**

(One tailed test)

* 0.05 수준에서 유의함

** 0.01 수준에서 유의함

*** 0.001수준에서 유의함

(종속변수: 영업이익율)

낮고 비정규인력제도화가 높은 조직일수록 노동생산성이 높음을 의미한다. 이로써 가설 6과 가설 11이 지지됨을 알 수 있다.

앞의 <표 5.4.2>는 영업이익율(1인당 영업이익)을 종속변수로 하였을 때 나타난 분석결과를 보여주고 있다. 회귀식1은 통제변수와 전략변수만 독립변수로 투입하였을 때 나타난 분석결과이고 회귀식2는 비정규비와 제도화를 독립변수로 추가 투입하였을 때 나타난 결과이며 회귀식 3은 성과에 대한 중간 결과물로서 수량적 유연성, 노무비용율, 자발적 이직율, 노동생산성 등을 독립변수로 투입하였을 때 나타난 결과를 보여주고 있다. Incremental F test에 의하면 새로운 변수투입에 따라 결정계수 변화는 유의하게 나타나고 있다.

비정규비와 영업이익율과의 관계는 부(-)의 관계로 유의하게 나타났으며 이는 비정규직을 많이 고용하는 기업일수록 영업이익율은 낮음을 의미한다. 이로써 가설 7이 지지됨을 알 수 있다. 비정규인력관리의 제도화와 영업이익율과의 관계는 정(+)의 관계로 유의하게 나타나고 있으며 이는 비정규인력관리의 제도화 수준이 높은 기업일수록 영업이익율이 높음을 의미한다. 즉 가설 12가 지지됨을 알 수 있다.

한편 기업성과에 대한 중간 결과물로서 수량적 유연성을 제외한 노무비용율, 노동생산성, 자발적 이직율 등은 주요 독립변수인 비정규비와 제도화 그리고 최종 성과인 영업이익율과의 관계를 매개하는 작용을 하는 것으로 나타났다. 이로써 가설 13과 가설 14가 부분적으로 지지됨을 알 수 있다. <표 5.4.2>에서 회귀식2와 회귀식3을 상호 비교하여 보면 중간 결과 변수로서 이직율, 노동생산성, 노동비용율은 비정규비와 영업이익율사이를 매개하는 역할을 하고 있음을 알 수 있다.

VI. 결론

6.1 연구결과의 요약 및 해석

먼저 비정규직 고용은 양면적인 성격을 가지고 있음을 보여주었다. 즉 비정규직 고용은 비용절감이나 고용유연성을 증가시켜 기업이 경쟁압력에 대응하게 하는 긍정적 기능이 있는 반면 근로자들의 조직에 대한 신뢰감, 충성도, 이직율, 노동생산성 등을 떨어뜨리는 부정적 기능도 가지고 있다. 비정규직에 대한 인사관리적 측면의 제도화 수준을 측정한 비정규인력관리의 제도화라는 변수는 비정규인력비율과 대항하는 작용을 하는 변수로서 조직성과에 매우 주요한 요인으로 나타났다.

다소 부분적이긴 하지만 경영전략은 비정규직 고용비용, 비정규인력제도화 두가지 변수에 모두 영향을 주는 것으로 결과가 나타났다. 경영전략은 기업의 비정규직 고용비용에 영향을 주고 비정규직 관리적인 측면에 영향을 줄 수 있음을 보여주었다. 연구가설 등을 중심으로 나타난 분석 결과들을 정리하면 <표 6.1>과 같다. 이것을 중심으로 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째 경영전략은 기업의 비정규직 규모결정에 부분적으로 영향을 주는 것으로 나타났다. 비용우위 전략을 사용하는 기업일수록 비정규직 고용을 많이 하는 경향이 있으나 차별화전략을 사용하는 기업일수록 비정규직 고용을 적게 한다는 증거는 제시되지 못하였다. 이 것을 해석하면 비용우위전략을 중시하는 기업은 인건비 및 운병비 절감을 위해 정규직 대신 비정규직 고용을 많이 이용한다는 것으로 볼 수 있다. 그리고 이런 추세는 IMF위기 이후 우리 기업들이 꾸준히 경비 절감을 위해 노력해온 것

〈표.6.1〉 총괄연구결과

주제	번호	연구가설의 내용	결과
경영전략의 역할	가설 1	기업의 경영전략은 기업의 비정규직 고용규모에 영향을 미칠 것이다. 차별화전략을 사용하는 기업일수록 비정규직 고용을 적게 사용하고 비용 우위 전략을 사용하는 기업일수록 비정규직 고용을 많이 사용하게 될 것이다.	부분 지지
	가설 2	경영전략은 비정규인력관리체제의 제도화에 영향을 주게 될 것이다. 즉 차별화 전략을 사용하는 기업일수록 비정규인력 관리의 제도화 수준이 높을 것이고 비용 우위전략을 사용하는 기업일수록 비정규 인력관리의 제도화 수준이 낮을 것이다.	부분 지지
비정규직이 기업 성과에 미치는 영향	가설 3	비정규직 고용을 많이 하는 기업일수록 수량적 유연성(투입인력규모 조절능력)이 높을 것이다.	지지
	가설 4	비정규직 고용을 많이 하는 기업일수록 노무비용율이 낮을 것이다.	지지
	가설 5	비정규직 고용을 많이 하는 기업일수록 근로자 이직율이 높을 것이다.	지지
	가설 6	비정규직 고용을 많이 하는 기업일수록 노동생산성이 낮을 것이다.	지지
	가설 7	비정규직 고용을 많이 하는 기업일수록 영업이익율은 낮을 것이다.	지지
비정규직 인력관리 제도화가 기업 성과에 미치는 영향	가설 8	비정규직 인력관리의 제도화 수준이 높은 기업일수록 수량적 유연성(투입인력규모 조절능력)은 낮을 것이다	지지
	가설 9	비정규직 인력관리의 제도화 수준이 높은 기업일수록 노동비용율은 높을 것이다	지지
	가설 10	비정규직 인력관리의 제도화 수준이 높은 기업일수록 근로자이직율이 낮을 것이다	지지
	가설 11	비정규직 인력관리의 제도화 수준이 높은 기업일수록 노동생산성이 높을 것이다	지지
	가설 12	비정규직 인력관리의 제도화 수준이 높은 기업일수록 영업이익율이 높을 것이다	지지
매개작용	가설 13	수량적 유연성, 노무비용율, 이직율, 노동생산성 등은 비정규비와 영업이익율과의 관계를 매개할 것이다	부분지지
	가설 14	수량적 유연성, 노무비용율, 이직율, 노동생산성 등은 비정규인력관리의 제도화와 영업이익율과의 관계를 매개할 것이다.	부분지지

과 그 맥을 함께 하고 있다. 비록 차별화전략을 사용하는 기업이라고 할지라도 경제 전반에 미친 IMF라는 파도를 피하지 못했을 것이다. 대부분의 기업들이 사업을 축소하거나 인력을 감축하고 인력의 외부화를 도모해왔기 때문에 차별화전략을 취하는 기업일지라도 이 대세를 거스리지는 못하는 것으로 해석할 수 있다.

둘째 경영전략은 비정규 인력관리의 제도화에 부분적으로 영향을 주는 것으로 나타났다. 차별화전

략을 취하는 기업일수록 비정규 인력관리의 제도화 수준이 높은 것으로 나타났다. 반면 비용우위전략을 취하는 기업일수록 비정규 인력관리의 제도화 수준이 낮다는 증거는 제시되지 못했다. 즉 차별화 전략을 취하는 기업일수록 품질수준과 기술우위에 의존하는 정도가 강하므로 지속적인 헌신과 기술 수준의 유지를 유도하고 작업 품질을 유지하기 위해 비정규 인력관리를 제도화하는 경향이 있음을 알 수 있다. 그러나 비용우위 전략을 취하는 기업

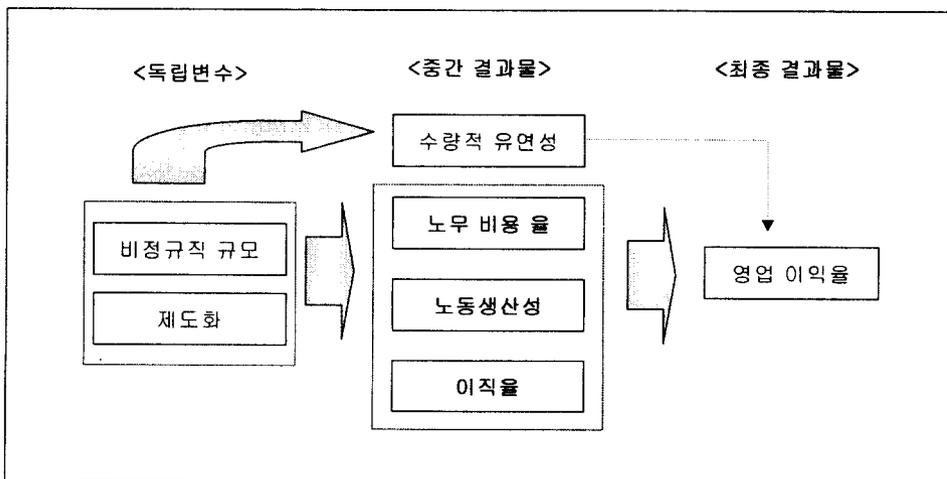
일수록 비정규 인력관리의 제도화 수준이 낮다는 증거는 제시되지 못하였다.

셋째 비정규직을 많이 고용하는 기업일수록 수량적 유연대처 능력이나 노무비용 절감 등의 긍정적 효과를 볼 수 있지만 반면 근로자 이직율을 증가시키거나 노동생산성이 감소하는 부정적 효과도 무시할 수 없음을 알 수 있었다. 또한 최종적인 성과결과물인 영업이익율은 위 4가지 요소들의 상호 작용으로 나타나며 영업이익율은 비정규직 고용비용과 부(-)의 관계로 나타났다. 본 연구에서는 자발성이 강한 전문직 비정규직을 분석대상에서 제외하였으므로 대부분 비자발적인 형태의 비정규직이 자발적인 성격의 비정규직보다 많을 것으로 사료될 수 있다. 따라서 비정규직 고용에 따른 긍정적인 효과인 유연성 개선과 노무비용절감 효과를 부정적인 효과인 이직율 증가와 노동생산성 감소효과가 압도함으로써 영업이익율은 비정규 고용을 많이 하는 기업일수록 낮게 나타났다고 해석할 수 있을 것이다.

넷째 비정규직고용규모 못지 않게 고용된 비정규직을 어떻게 관리하느냐의 내용도 기업 성과에 매우 중요한 영향을 주는 것으로 나타났다. 기업마다 비정규직 인력관리의 제도화 정도는 차이가 났으며 제도화 정도가 높은 기업일수록 영업이익율이 높게 나타나고 있었다. 또한 제도화는 노무비용율, 자발적 이직율, 수량적 유연성, 노동생산성, 영업이익율 등에 대하여 비정규규모효과와는 반대 방향으로 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉 제도화는 비정규직 고용비용에 대항하는 작용을 하고 기업의 노동생산성, 영업이익율에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다.

다섯째 기업 성과 중 이직율, 노동생산성, 노무비용율 등은 비정규직규모, 제도화 등 주요 독립변수와 최종 성과변수인 영업이익율을 매개하는 매개변수로써의 역할을 하고 있음을 알 수 있었다. 이 성과구조적 측면의 결과는 Dyer and Reeves (1995), Rodgers and Wright(1998) 등의 이론적 주장을 뒷받침해주는 것이다.

〈그림.5.4.1〉 매개작용의 분석결과



6.2 결과에 대한 해석 및 의의

첫째 본 연구가 가지는 이론적 의의를 지적할 수 있다. 우리나라 기업들은 1997년 IMF 금융위기 이후 꾸준히 고용조정에 맞물려 비정규직 고용을 늘려왔다. 이것은 기업의 경영자들이 비정규직 고용을 이용하면 기업의 성과에 좋은 영향을 기대할 수 있다는 믿음에 근거한 것이라고 볼 수 있다. 그리고 이것을 뒷받침해주는 학습이론적 관점, 포트폴리오 관점과 이와 대립적인 주장을 하는 경제적·사회적 교환이론적 관점이 있었다. 본 연구의 결과는 교환이론적 관점이 나머지 두 관점보다 한국의 제조업 비정규직 상황을 설명하는데 비교적 타당성이 있음을 보여주고 있다.¹⁷⁾ 그리고 이 교환이론적 관점은 두가지 주요 관심 변수인 비정규비율과 비정규인력관리 제도화의 상호 대립적인 작용에 의하여 뒷받침되고 있다. 기업에게 있어서 비정규직 비율은 인적자원에 대한 투자의 포기나 연기를 의미하는 것인 반면 비정규인력관리의 제도화는 제한적이긴 하지만 인적자원에 대한 관심과 투자를 의미한다고 볼 수 있다. 특히 이직율, 노동생산성, 영업이익율에 대한 분석결과를 보면 두 주요 변수는 이들 변수들에 대하여 상호 대립적인 작용을 함으로 교환이론적 관점의 타당성을 확인할 수 있었다. 즉 본 연구의 결과는 기업이 인적자산 투자를 하여야만 이직율, 노동생산성, 영업이익율 등에서 좋은 결과를 얻을 수 있다는 상호 호혜적 측면을 보여주고 있는 것이다.

본 연구가 가지는 두번째 의의로써 본 연구는

기존 실증 연구들에서 애매모호하게 나타났던 비정규직 고용과 기업성과와의 관계를 비교적 명확하게 실증하였다는 점이다. 기존 연구에서는 비정규직 고용이 기업성과에 미치는 영향에 대한 과정적 통찰력을 제시하지 못하고 그 결과 마저 일관되게 나타나고 있지 않았다. 따라서 기존 연구들에서 명확하게 제시하지 못한 과정적 통찰력과 비정규직 고용과 기업성과의 관계에 대하여 훨씬 발전적 결과를 보였다는 점은 이 연구가 가지는 큰 장점이라고 할 수 있다.

셋째 본 연구의 의의로써 연구대상의 특징을 지적할 수 있다. 기존 연구는 대체로 그 연구대상을 외국 기업이나 산업을 대상으로 하였지만 본 연구는 국내 상장 제조 회사들을 대상으로 연구하였다는 점이다. 특히 전체 상장제조회사들을 대상으로 구조화된 전화설문을 실시하여 기업에서 공개하기를 꺼려하는 자료에 대하여 효과적으로 접근, 취합하여 실증 분석을 진행하였다. 최종적으로 182개 업체로부터 비정규직 근로자들에 대한 자세한 정보를 정리할 수 있었다.

넷째 본 연구는 조직성과를 수량적 유연대처 능력, 노무비용율, 노동생산성, 이직율, 영업이익율 등 포괄적으로 접근함으로써 비정규직고용과 제도화 등 주요 독립변수가 어떤 과정을 통하여 최종성과결과물인 영업이익율에 영향을 주는지에 대한 과정적 통찰력을 제시함과 동시에 Dyer and Reeves (1995), Rodgers and Wright(1998) 등이 주장했던 성과의 구조 이론에 대한 실증적 증거를 제시하였다.

17) 비정규직비율과 노동생산성, 그리고 비정규직 비율과 영업이익율이 각각 부(-)의 관계, 반면 비정규인력 제도화와 영업이익율이 각각 정(+)의 관계를 보였다는 것은 학습이론적 관점보다는 교환이론적 관점이 현실적 설명력이 있다는 것을 나타내는 것이다. 반면 포트폴리오 관점을 테스트하기 위하여 비정규직비율의 제곱과 영업이익율과의 관계를 테스트해 보았으나 결과가 유의하게 나오지 않았다.

6.3 연구의 한계점

본 연구의 한계점으로 첫째, 분석수준을 기업조직으로 하는 대부분의 연구가 갖는 한계점을 본 연구 역시 갖고 있다는 점이다. 즉 조직을 대표하는 응답자가 조직에 대한 객관적인 사실을 정확히 알고 있는가, 또 알고 있다고 하더라도 사실을 정확하게 표현할 수 있는가 등의 문제이다. 특히 기업 수준의 연구에서 기업이 한 개 이상의 공장이나 사업장을 가지고 있는 경우 정확한 측정이 곤란할 수 있다는 점이다. 이런 경우 본부의 인사담당 간부가 공장이나 사업장의 비정규직 인력 현황을 얼마나 정확히 알고 있는지에 대한 확신이 없으며 이들의 응답이 객관적 사실보다는 개인의 느낌이나 인식을 말하는 경우가 발생할 수 있다. 나아가서 경영전략이나 기업환경에 대한 설문에 대하여 상대적 정보가 미흡할 가능성이 존재하고 있다. 둘째 반응편차(Response Bias)와 사회적 희망편차(Social Desirability Bias)에 관한 문제이다. 비정규직으로 인하여 노사분규내지 조직내 분쟁을 겪은 기업은 그렇지 않은 기업에 대해 설문을 거부할 확률이 상대적으로 높다. 또한 본 연구에서는 기업체에서 공개하기 꺼려하는 자료를 접근하여 분석하였으므로 응답과정에서 사회적 희망 편차(Social Desirability Bias)가 발생할 수 있다.¹⁸⁾ 셋째 본 연구는 동시대적 기업별 횡단 분석을 진행하였기 때문에 독립변수와 종속변수간의 인과성에 대한 명확한 관계를 제시하지 못하고 있다. 가령 비정규직

고용을 많이 하는 기업일수록 영업이익율은 낮다고 하면 비정규직 고용으로 인해 영업이익율이 낮아진 것인지 아니면 기업의 영업이익율이 낮기 때문에 인건비가 저렴한 비정규직을 고용한 것인지에 대한 인과관계를 규명할 수가 없다. 따라서 분석결과를 해석하는 것에 있어 다소 주의하여야 한다. 그리고 이 문제를 개선하기 위하여 추가적인 분석을 시도하였는데 그 내용은 각 기업의 2002년 이전 과거 3년간의 영업성과를 통제변수에 투입하여 회귀분석을 시도해보는 것이다.¹⁹⁾ 그 결과 과거 3년간의 영업성과를 통제하더라도 분석결과가 이전과 비슷하게 나타나는 것으로 나타났다. 이 것의 의미는 본 연구가 횡단적 분석으로 인한 인과관계에 대한 모호성을 부분적으로나마 해소하고 있다는 것을 나타낸다. 넷째 본 연구는 비정규직과 기업 성과와의 관계에 대한 세가지 이론적 관점 중 교환이론적 관점이 나머지 두 관점보다 항상 현실 설명력이 높다는 것을 주장하는 것이 아니다. 우선 본 연구의 분석대상이 정규직에 비하여 급여 및 근로 환경이 열악하고 비교적 비자발성이 강한 비정규직 형태라는 점에서 교환이론적 관점이 현상 설명력을 가질 수 있었다고 본다. 그러나 독립적 계약자, 프리랜스 등 전문직종과 같이 자발성이 강하거나 또는 어느 정도의 자발성이 인정되는 비정규직의 경우 포트폴리오 관점이나 학습이론적 관점이 교환이론적 관점보다 더 타당성이 있을 수 있다. 따라서 비정규직 성격과 전략, 노동시장 상황 등에 따라 연구결과는 얼마든지 다양하게 나타날 가능성이 존

18) 본 연구에서는 비정규직 응답관련 반응편차와 사회적 희망편차에 대한 대안적인 테스트를 추가적으로 실시하였다. 그 내용은 응답그룹과 비응답그룹간의 규모, 영업이익, 매출액 등 세가지 요소가 상호 차이가 있는지를 T 테스트를 통해 검증한 것이다. T 검증에 의하면 응답그룹이나 비응답그룹간 규모, 영업이익, 매출액 등의 평균이 별 차이가 없는 것으로 나타났다. 이 결과는 본 논문에서 반응 편차나 사회적 희망편차가 문제되지 않을 수 있다는 것을 의미한다.

19) 지난 3년간 영업이익이 지속적인 흑자를 기록하고 증가해 왔는지를 판별함으로써 과거기업의 영업성과를 평가하였는데 그럴 경우를 1, 그렇지 않을 경우를 0로 코딩하여 이것을 회귀분석에 투입하였다. 이 회귀분석결과를 부록에 수록하였다.

제한다. 다섯째 비정규 인력관리의 제도화라는 변수는 앞에서도 언급했듯이 기업의 비정규직 인력관리 수준을 나타내는 매우 초보적이고 탐색적인 측정 수단으로 제시된 것이다. 특히 계약직, 파견직, 도급직 근로자들이 서로 다른 비정규 고용형태를 가지고 있다는 특징을 고려하면 비정규인력관리 제도화라는 변수로써 이들을 일괄적이고 동일한 잣대로써 통합하여 내용을 결정하고 측정하였다는 점에서 변수의 개념적 또는 구조적 타당도가 다소 떨어질 가능성이 존재한다. 또한 비정규직 비율을 의미하는 비정규비라는 변수도 비정규직 고용과 조직효율성과의 관계를 설명하기 위한 포괄적 내용을 담아내기에는 부족한 감이 있다. 그리고 이전에 서술하였듯이 기업별 비정규 인력관리의 내용 및 유형을 제도화 변수의 분리된 변수에 포함하여 함께 다루는 것에 실패함으로써 비정규직 인력관리의 내용 분석의 범위가 제도화라는 측면으로 편협하게 한정되어 버린 결과를 초래하게 된 점도 한계점으로 지적될 수 있다. 따라서 이 내용들은 향후 추가적인 연구를 통하여 개선해 나가야 할 것으로 여겨진다.

향후의 연구는 위에서 열거한 한계점을 극복하기 위한 노력이 필요하겠으며 연구결과의 일반화를 위한 연구가 보다 심층적이고 다양하게 이루어져야 할 것이다. 특히 본 연구에서 새롭게 시도한 비정규인력관리의 제도화라는 변수에 대하여 계속적인 검증과 개선작업이 필요하다고 하겠다. 또한 인과관계 규명을 위한 시계열자료를 통한 후속 연구도 기대해볼만 한 향후 연구 방향이 될 것이다.

참고문헌

- 권순식(2003), 비정규직 고용이 기업성장에 미치는 영향에 관한 실증 연구, 고려대학교 대학원 박사학위논문
- 김상진(2004), 고용형태에 따른 이타 행동과 제안행동에 대한 실증 연구, 고려대학교 대학원 석사학위논문
- 김용석 이영면(1999), "파견근로자와 정규직 근로자의 직무만족 결정요인에 대한 연구," *산업관계연구*, 제 9권, pp.31-53.
- 김주일(2001), "비정규직 고용의 영향요인에 대한 연구," *경영저널*, Vol.2, No.1, pp.57-76.
- 금재호(2000), "비정규직 함정은 존재하는가?," *분기별 노동동향 분석*, 4/4, pp.37-53.
- 남재량·김태기(2000), "비정규직, 가교인가 함정인가?," *노동경제논집* 제 23권 제2호, pp.82-105.
- 박우성(2000), "비정규직 인력의 관리," *21세기형 인적자원관리*, 한국노동연구원 pp.363-385.
- 박우성·노용진(2001) "비정규직 근로자의 직무만족과 이직의도 결정요인에 관한 연구," *한국노동연구원*.
- 박우성·노용진(2002), "비정규직 근로자의 직무만족 결정요인," *인사관리연구*, 제 26집 1권 pp.151-173.
- 박우성·유규창(2000), "21세기와 근로생활의 질," *21세기형 인적자원관리*, 한국노동연구원 pp.289-309.
- 안주엽(2000), *한국의 비정규근로의 실태와 과제*, 서울: 한국노동연구원, 인터넷을 통하여 다운받은 자료임.
- 안주엽(2002), "국내기업의 비정규 인력 활용 실태," *인사관리*, 2002, 6., pp.20-22.
- 안주엽, 조준모, 남재량(2002), "비정규 근로의 실태와 정책과제(II)," *한국노동연구원*.
- 이지우·김종우(2002), "고용형태에 따른 직무 특성과 조직몰입의 관계," *인사조직연구*, 제 10권 1호, pp.1-26.
- 유규창(1998), "인적자원관리의 전략적 접근법에 관한 연

- 구.” *경영학연구*, 27(3), pp. 585-610.
- 장은미(1995), “정규직과 임시직의 조직몰입에 관한 비교 연구.” *인사관리연구*, 제26집 1권, pp.151-173.
- 홍성우(1998), “기업구조조정에 따른 비정규직 근로자 고용의 현황과 과제,” *노동교육*, 21호, pp.10-14.
- Allan, C.(2000) “The Hidden Organizational Costs of Using Non-Standard Employment,” *Personnel Review* 29(2), pp.188-206.
- Alan, P.(2002) “The Contingent Workforce: Challenges and New Directions,” *American Business Review*, June, pp.103-110.
- Arthur, J. B.(1992), “The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills,” *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), pp. 488-506.
- Arthur, J. B.(1994), “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover,” *Academy of Management Journal*, Vol.37. no.3.
- Atkinson, J. (1984) “Manpower strategies for flexible organization,” *Personnel Management*, Vol. 16, No.8., pp.28-31.
- Benson, J.(1999). Management Strategy and Labour Flexibility in Japanese Manufacturing Enterprises,” *Human Resource Management Journal*, 6(2), 1999. pp. 44-57.
- Benson, J. and Ieronimo, N.(1996), “Outsourcing Decisions: Evidence From Austraria-based Enterprises,” *International Labor Review*, 135(1), pp.59-73.
- Blau, P.(1964), *Exchange and power in social life*, New York: Wiley
- Blyton, P.(1996), “Workforce flexibility,” in Towers, B.(Eds.), *The Handbook of Human Resource Management*, 2nd ed., Blackwell, Oxford.
- Booth, A.L., Francesconi, M., Frank, J.(2002), “Temporary Jobs: Stepping Stones or Dead Ends?” *The Economic Journal*, 112(june)
- Cohen, Y. and Haberfeld, Y.(1993), “Temporary Help Service Workers Employment Characteristics and Wage Discrimination,” *Industrial Relations*, 32:272-287.
- Cohany, S. R.(1996), “Workers in Alternative Employment Arrangements,” *Monthly Labor Review*, Oct., 1996. pp.31-43.
- Coyle-Shapiro, J. and Kessler, I.(2002), “Contingent and Noncontingent working in Local Government: Contrasting Psychological Contracts,” *Public Administration*, Vol.80, No.1.
- Davis-Blake, A. and Uzzi, B.(1993) “Determinants of Employment Externaliation: a Study of Workers and Independent Contractors,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.38, June, pp.195-223.
- Deery, S. and Mahony, A.(1994), Temporal Flexibility: Management Strategies and Employee Preferences in the retail industry, *Journal of Industrial Relations*, Vol.36, No.3.
- Delaney, J. T. and Huselid M. A.(1996), “The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance,” *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 949-969.
- Delery, J. E. and Doty, H. D.(1996), “Modes in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions,” *Academy of Management Review*, 39(4), pp.802-835.
- Drago, R.(1996), “Workplace Transformation and the Disposable Workplace: Employee In-

- volvement in Australia," *Industrial Relations*, 35(4), pp. 526-543.
- Drago, R.(1998), "New Systems of Work and New Workers" In Kathleen Barker and Kethleen Christensen (Eds.), *Contingent Work: American Employment Relations in Transition*, Ithaca: Cornell University Press. pp.144-169.
- Dyer, L. and Reeves, T.(1995), "*Human Resource Strategies and Firm Performance: What do we know and where do we need to go.*" Paper presented at the 10th World Congress of the International Industrial Relations Association., May 31-June 4, Washington, D.C.
- Dyer, S.(1998), "Flexibility Models: a Critical Analysis," *International Journal of Manpower*, 19(4). pp.223-233.
- Elmuti, D. and Kathawala Y.(2000), "The Effects of Global Outsourcing Strategies and Organizational Effectives," *International Journal of Manpower*, 21(2), pp.112-128.
- Feldman, D. C., Doeringhaus, H. L. and Turnley, W. H.(1994), "Managing Temporary Workers: a Permanent HRM Challenge," *Organizational Dynamics*, 23, 49-63.
- Feldman, D. C., Doeringhaus, H. L. and Turnley, W. H.(1995), "Employee Reactions to Temporary Jobs," *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 127-141.
- Foote, D. A. and Folta, T. B.(2002), "Temporary workers as real options," *Human Resource Management Review*, 12, pp.579-597.
- Friedrich, A., Kabst, R., Weber W. and Rodehuth, M.(1998) "Functional Flexibility: Merely Reacting or Acting Strategically?," *Employee Relations*, 20(5), 1998, pp. 504-523.
- Gramm, C. L. and Schnell, J. F.(2001), The Use of Flexible Staffing Arrangements in Core Production Jobs, *Industrial and Labor Relations Review*, 54(2), pp.245-258.
- Houseman, S. N.(2001), "Why Employers Use Flexible Staffing Arrangement: Evidence From an Establishment Survey," *Industrial and Labor Relations Review*, 55(1) pp.149-170.
- Huselid, M. A.(1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635-672.
- Huselid, M. A. and Becker, B. E.(1996), "Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link," *Industrial Relations*, 35(3), pp. 400-422.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., and Schuler, R. S.(1997), "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance," *Academy of Management Journal*, 40(1), pp. 171-188.
- Kahn, S.(2000), "The Bottom Line Impact of Nonstandard Jobs on Companies' Profitability and Productivity," in F. Carre, M. A. Ferber, L. Golden, and S. A. Herzenberg (Eds), *Nonstandard Work: The Nature and Challenges of Changing Employment Arrangements*. Urbana-Champaign, IL: Industrial Relations Research Association, pp.235-266.
- Kalleberg, A. L.(2001), "Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century," *British Journal of Industrial Relations*,

- 39(4), pp.479-504.
- Kochan T. A.(2000a), "Communications on the Paradigm Guiding Industrial Relations Theory and Research: Comment on John Godard and John T. Delaney," *Industrial and Labor Relations Review*, 53(4), pp. 704-711.
- Kochan, T. A.(2000b), "Employment Practices and Institutions for a Knowledge Based Economy: Lessons from U.S. Experiences," *Prepared for Presentation at Korean Labor Institute Conference on Industrial Relations in the 21st Century: Manufacturing Commitment to Workplace Innovations, Seoul, Korea, June 2, 2000.*
- Lepak, D. P., and Snell, S. A.(1999), "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, 24(1), pp. 31-48.
- Lepak, D. P. and Snell, S. A.(1998), "Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century.," *Human Resource Management Review*, 8(3), pp.215-234.
- Levanoni, E. and Sales, C.(2001), "Differences in Job Attitudes Between Full-time and Part-time Canadian Employees," *The Journal of Social Psychology*, 130(2), pp. 231-237.
- Mallon, M.(2000), "Managers and Professionals in the Contingent Workforce," *Human Resource Management Journal*, 10(1), pp. 33-47.
- Matusik, S. F. and Hill, C. W.(1998), "The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 680-697.
- Mayne, L., Tregaskis, O. and Brewster, C.(1996), "A Comparative Analysis of the Link between Flexibility and HRM Strategy," *Employee Relations*, 18(3), pp.5-24.
- Mayrhofer, W.(1997), Warning: Flexibility can damage your organizational health, *Employee Relations*, 19(6), pp.519-534
- Michie J. and Sheehan, M.(2000), "Labor Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance," Paper presented at the September 2000 British Academy of Management Conference.
- Morris, M. D. and Vekker, A.(2001), "An Alternative Look at Temporary Workers, Their Choices, and the Growth in Temporary Employment," *Journal of Labor Research*, 22(2).
- Nollen, S. D.(1996), "Negative Aspects of Temporary Employment," *Journal of Labor Research*, 17(4).
- Nollen, S. D. and Axil, H.(1998), "Benefits and Costs to Employees" In Kathleen Barker and Kethleen Christensen (Eds.) *Contingent Work: American Employment Relations in Transition*. Ithaca: Cornell University Press. pp.126-143.
- Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Osterman, P.(1994), "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?," *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), pp. 173-188.
- Osterman, P.(2000), "Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare," *Industrial and Labor Relations Review*,

- 53(2), pp. 179-196.
- Pearce, J. L.(1993), "Toward an Organizational Behavior of Contract Laborers: Their Psychological Involvement and Effects on Employee Co-Workers," *Academy of Management Journal*, 36(5), pp. 1082-1096.
- Porter, M. E.(1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press
- Rodgers, E. W. and Wright, P. M.(1998) "Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets," *Human Resource Management Review*, 8(3) pp.311-331.
- Santos, C.(2000), "Integration of Human Resource Management and Competitive Priorities of Manufacturing Strategy," *International Journal of Operation and Production Management*, 20(5), pp.610-628.
- Still, L. V.(1983), "Part-Time Versus Full-time Salespeople: Individual Attitudes, Organizational Commitment, and Work Attitudes," *Journal of Retailing*, 59(2).
- Storey et al.(2002), "Flexible Employment Contracts and Their Implications for Product and Process Innovation," *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), pp.1-18.
- Tan, H.-H. and Tan, C. P.(2002), "Temporary Employees in Singapore: What Drives Them?," *The Journal of Psychology*, 136(1), pp.83-102.
- Tregaskis O.(1997) "The Nonpermanent Reality!," *Employee Relations*, 19(6), pp.535-564.
- Uzzi B. and Barness, Z.(1998), "Contingent Employment in British Establishments: Organizational Determinants of the Use of Fixed Term Hires and Part time Workers," *Social Forces*, 76(3), pp.967-1007.
- Van Dyne, L. and Ang. S.(1998), "Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore," *Academy of Management Journal*, 41(6), pp.692-703.
- Von Hippel et al.(1997), "Temporary Employment: Can Organization and Employees Both Win?," *Academy of Management Executive*, 11(1), pp.93-104.
- Wong, May M. L.(2001), "The Strategic Use of Contingent Workers in Hong Kong's Economic Upheaval," *Human Resource Management Journal* 11(4), pp.22-37.
- Youndt, M. A., Dean, Jr. J. and Lepak D. P. (1996) "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, 39(4), pp.836-866.

〈부록〉 영업이익율에 대한 회귀분석결과

회귀식 1은 과거 영업성과를 통제하기 전 회귀분석결과이고 회귀식 2는 과거 영업성과를 통제한 후 회귀분석결과를 나타내 보이고 있다.

독립변수	회귀식 1	회귀식 2
(상수)	-0.6394(.3771)*	-0.736(.382)*
노조유무	-.126(.074)	-.126(.074)
재벌	.0642(.0879)	.003(.092)
자기자본	.0024(.0017)	.002(.002)
수출비중	-.0009(.0014)	-.0008(.001)
경쟁강도	.0241(.0167)	.131(.086)
음식료	-.1462(.1391)	-.0099(.140)
전기전자	.0375(.1563)	.129(.160)
기계	.0503(.1488)	.112(.152)
제철 및 금속	.2211(.1768)	.261(.180)
석유 및 화학	.1476(.1494)	.224(.154)
섬유 및 피혁	.0796(.1565)	.140(.158)
가구 종이 및 기타	.1944(.1524)	.237(.154)
비용우위	.0090(.0226)	.0026(.069)
차별화	-.0031(.0331)	-.018(.067)
비정규비	-.5758(.2958)*	-.558(.304)*
제도화	.1652(.0721)*	.151(.073)*
과거영업성과		.193(.069)**
R제곱	.136*	.179*

(One tailed test)

* 0.05 수준에서 유의함 (회귀식 1: 과거영업성과 통제 안함, 회귀식 2: 과거영업성과 통제함)

** 0.01 수준에서 유의함

*** 0.001수준에서 유의함

()는 표준오차임.

(종속변수: 영업이익율)

The Effects of Contingent Employment on Organizational Performance -Empirical Analysis of Exchange Theory Perspective-

Soon-Sik Kwon*

Abstract

This study focused on empirical analysis about the effects of contingent employment on comprehensive organizational performance according to exchange theory perspective. Based on exchange theory perspective, hypotheses were made and tested empirically.

This study utilized a data set from publicly traded firms in Korean Stock Market(KOSPI). The data were obtained from a telephone survey and matched with archival records of performance made by Korean Information Service Co.. 182 matched data were put into analysis. The results are as follows.

First, management strategy had partial effects on contingent employment ratio and institutionalization of contingent employment administration. Cost competitiveness strategy had a positive effect on contingent employment ratio of the organization, but not on institutionalization of contingent employment administration. Differentiation strategy had a positive effect on institutionalization of contingent employment administration, but not on contingent employment ratio.

Second, contingent employment ratio had mixed effects on comprehensive organizational performance, the expansion of contingent employment reduced labor cost rate and increased the management perception of numerical flexibility, but it increased voluntary turn-over and reduced labor productivity and operating profit rate. Especially, the result about operating profit rate means that the expansion of contingent employment can not lead to operating profit improvement contrary to traditional management belief that flexibility and cost savings through flexible employment improve profits.

* Lecturer, School of Business Administration, Korea University.

Third, institutionalization of contingent employment administration had effects on comprehensive organizational performance in the opposite direction against the effects of contingent employment ratio on organizational performance. Institutionalization raised labor cost rate and reduced the management perception of numerical flexibility, but it reduced voluntary turn-over and raised labor productivity and operating profit rate.

Contingent employment ratio of organization means temporary delay or permanent abandonment level of human asset investment but institutionalization of contingent employment administration means restrictive care or investment level of human asset. The results of these two major valuables that have the opposite meanings explain the reciprocity between firm and employee based on exchange theory.

Fourth, according to the structure of organizational performance, turn-over, labor cost rate, productivity mediated between two major independent variables and operating profit rate, but numerical flexibility does not. In other words, the ratio and institutionalization of contingent employment also affect profits via their influence on voluntary turn-over, labor cost rate, labor productivity.

Despite of some limitation of causality due to contemporary cross-section analysis, this study shows very robust results of exchange relationship between organization and employee. At last the implication and future direction are discussed.

Key Words: exchange theory, reciprocity, contingent employment, performance, strategy, mediating effects.