

고용유연화의 기능적 유연성과 수량적 유연성의 관계에 관한 연구

김동배

한국노동연구원 연구위원
(dongbae@kli.re.kr)

이영면

동국대학교 경영대학 경영학과 교수
(youngman@dongguk.edu)

본 연구는 최근 기업들이 추구하고 있는 고용유연화에 있어서 정규직 근로자의 기능적 유연성과 수량적 유연성이 서로 대체적인가 아니면 보완적인가를 실증적으로 살펴보는 데 있다. 대체적 관계라고 주장하는 이론에서는 기능적 유연성이 제고 되는 숙련수준이 높아질수록 수량적 유연성이 줄어든다고 할 수 있다. 그에 따라 기업내외적으로 발생하는 사회적 비용은 감소할 수 있다. 그러나 보완적 관계라고 주장하는 이론에서는 기능적 유연성이 높은 정규직 핵심근로자의 완충장치로서 비정규직 중심의 수량적 유연성이 활용된다고 해석할 수 있다. 이러한 대립되는 주장에 따라 기능적 유연성과 수량적 유연성의 관계를 사전에 확정짓기는 어렵다.

이러한 주장을 실증적으로 분석하기 위해 본 연구에서는 한국노동연구원이 2003년에 시행한 사업체패널조사 2차년도 자료를 사용하였다. 분석에 사용된 표본수는 2,005개 사업장으로 300인 이상의 대기업이 전체의 18.0%, 광공업이 52.0%, 노동조합이 있는 사업장이 40.6%를 차지하고 있었다. 실제 분석에서는 결측치로 인해 표본수가 줄어든 경우가 있다. 수량적 유연성은 비정규직과 정규직 조정 여부 및 비정규직 비율과 정규직 조정비율로 측정하였다. 기능적 유연성은 고성과·참여적 작업관행들을 고려하여 숙련형성, 직무전환, 및 작업장 참여정도를 측정한 11개 변수를 종합하여 표준화한 값을 사용하였다.

수량적 유연성 정도를 종속변수로 한 경우 종속변수가 음의 값을 취하는 경우를 파악할 수 없기 때문에 회귀분석 방법 중에서 토빗 분석을 이용하여 기능적 유연성과 수량적 유연성인 비정규직 활용 정도 및 정규직 고용조정 정도간의 관계를 살펴보았다. 첫 번째 가설과는 달리 실증분석 결과에서 양자간에는 통계적으로 유의한 관계가 발견되지 않았다. 임금비용과 노동조합의 조절효과를 검증한 결과 기능적 유연성과 비용부담의 지표인 임금비용간의 상호작용변수는 정규직 고용조정 정도와 통계적으로 유의한 정의 관계가 나타났다. 기능적 유연성과 고용경직성의 지표라고 할 수 있는 노동조합과의 상호작용변수는 비정규직 활용 정도와 통계적으로 유의한 정의 관계가 나타났다. 이러한 결과는 기능적 유연성과 수량적 유연성간의 관계는 상황에 따라서 달라질 수 있으며, 이와 관련된 추가적인 연구들이 진행될 필요가 있다는 점을 시사한다. 마지막으로 연구결과가 갖는 정책적 함의와 함께 추후 연구 과제를 제시하였다.

주제어: 기능적 유연성, 수량적 유연성, 임금비용, 노동조합, 사업체 패널조사

1. 문제제기

최근 기업들은 급변하는 경영환경에 대응하기 위해 고용유연화 전략을 추진하고 있다. 이로 인해 사회

적으로는 정규직의 경우 명예퇴직이나 정리해고 등의 대상이 될 수 있다는 고용불안(job insecurity)이 증가하고 있으며 비정규직의 경우 임시직, 계약직, 파견근로 등과 같이 다양한 고용형태가 증가하면서 고용불안(job instability)이 증가하고 있

다.¹⁾ 이렇게 근로자가 기업의 울타리를 쉽게 벗어 나게 하는 경우를 기업의 수량적 유연화(numerical flexibility)의 추구라고 할 수 있다.

1997년 외환위기 이후 폭발적으로 증가했던 정규직에 대한 고용조정은 이제 상시적으로 진행되고 있다. 2005년 들어서 국민은행을 비롯한 은행권의 명예퇴직 바람은 그 대표적인 예라고 하겠다. 비정규직의 경우에도 급격한 증가와 함께 사회적 안전망 미흡은 비정규직에 대한 활용과 보호의 입장이 대립하면서 중요한 사회적 문제로 제기되고 있다. 비정규근로자에 대한 정의가 다양하기 때문에 비정규근로자의 현황을 파악하는 것은 쉽지 않지만 1980년대 후반부터 취업구조의 변화와 함께 고용형태가 다양화하기 시작하였으며 1997년말 외환위기 이후 단시간 근로자 및 일용직을 포함하는 비정규직 근로자가 증가하기 시작하였다(김주일, 2003; 안주엽 · 김동배 · 이시균, 2002). 노동계에서는 통계청의 경제활동인구 조사 결과에서 임시직과 일용직을 포함한 결과를 제시하고 있으며 2002년을 기준으로 보아도 50%를 넘는다고 보고 있다(김유선, 2003). 경영계에서는 비정규근로를 고용불안정성을 중심으로 파악하고 있는데 이를 기준으로 할 때는 최대 18% 수준으로 주장하고 있다(이호성,

2003).²⁾

정규직 활용증가 및 정규직에 대한 고용조정과 같은 수량적 유연성 제고가 증가하고 있는 상황에서 사회적 파급효과를 차치하더라도 이것이 과연 우리 기업의 경쟁력과 어떤 관계가 있는지를 고민해야 할 시점인 것으로 보인다. 수량적 유연화가 단기적으로 비용절감에 의한 효율성을 낳을지 몰라도 장기적으로 정규직의 기능적 유연화를 저해하는 방향에서 진행된다면 이는 장기적으로 기업의 경쟁력 강화에 도움이 되지 않을 것이다(강순희외, 2000; 김기원, 2002; 신원철, 2001). 왜냐하면 기업의 장기적 경쟁력을 규정하는 중요한 요소 중의 하나가 정규직 근로자의 기능적 유연성이기 때문이다.

이러한 문제 제기가 우리나라의 경우에 더욱 중요한 이유로 다음 몇 가지를 들 수 있다. 서양의 경우에는 일반적으로 직무급이 시행되고 있지만 우리는 아직도 호봉제와 같은 연공급이 일반적이고 특히 대기업의 생산직 근로자들의 경우에는 노동조합의 임금안정성 확보측면에서 아직도 호봉제 연공급이 일반적이다. 외국의 경우에는 생산성 향상의 방향으로 수량적 유연화를 추구하지만 우리의 경우에는 연공급으로 인한 경직된 임금체계가

1) 고용불안의 경우 우리말로는 정확하게 구분이 되지 않고 사용되고 있으나 영어 문헌에서 job insecurity는 정규직이라고 하더라도 직장에서 해고될 가능성이 높아서 발생하는 불안이고 job instability는 비정규직과 같이 근속기간이 처음부터 정해져 있거나 계약기간이 만료되고 재고용이 되지 않아 상대적으로 근속기간이 짧아서 발생하는 불안으로 구분해서 사용하고 있다. 본 논문에서는 이를 구분하지 않고 고용불안이란 개념으로 사용하기로 한다.

2) 외국의 경우도 마찬가지로 비정규직이 최근 들어 많은 증가추세를 보이고 있다. 미국의 경우 노동성산하 노동통계청(Bureau of Labor Statistics)의 2001년 자료에 따르면 비정규 임시직(contingent workers)이 전체 근로자의 1.7%-4.0%를 차지하고 있다고 추산하고 있다. 여기에 독립계약자(independent contractors), 임시호출근로자(on-call workers), 임시파견직(temporary help agency workers, agency temporaries) 계약회사 파견직(contract company workers) 등을 포함하면 2001년 2월을 기준으로 전체 취업자의 9.4%정도를 차지하고 있다(이영면, 2003). 그렇게 되면 전체적으로 약 11.1-13.4%의 근로자가 비정규직이라고 간주할 수 있다. 하지만 Hudson(1999)은 노동통계청의 기준에 의문을 제기하고 1997년에 28.7%가 비정규직이라고 주장하고 있다. 일본의 통계국의 노동력 조사에 따르면 정규근로자는 1997년 4,791만 명에서 2002년에는 4,604만 명으로 3.9%가 감소하였으나 비정규근로자(임시직근로자 및 일용근로자 등)는 같은 기간 동안에 600만 명에서 727만 명으로 21.2%가 증가하였다(오학수, 2003). 일본통계국의 노동력특별조사에서도 정규근로자는 감소하고 비정규근로자(파트타임, 아르바이트, 파견/촉탁 등)의 경우는 2001년 27.2%를 차지하고 있었다.

수량적 유연화 추구에 미치는 영향이 상대적으로 더 클 가능성이 있다(김동배외, 2004, 84). 이러한 특징은 외국의 실증분석과 우리나라 기업을 대상으로 한 실증연구가 상당한 차이가 있으며 외국에서 주장하고 있는 수량적 유연화를 그대로 적용하는 데는 한계가 있다는 점에서 확실히 할 필요가 있다.

일반적으로 정규직 근로자의 기능적 유연성이 높을수록 수량적 유연성 추구가 낮은 경우에 고숙련 핵심 근로자로 구성된 기능적 유연화는 기업의 장기적인 경쟁력 강화에 도움이 될 것이다. 이는 소수의 핵심근로자에 대해 높은 임금을 지급한다고 하더라도 그들의 기능적 유연화로 인해 생산성과 임금간의 격차는 크지 않을 것이고 결국 기업의 경쟁력 확보에 장애요인으로 작용하지는 않을 것이기 때문이다.

둘째, 정규직의 기능적 유연화를 추구하면서 동시에 정규직 고용의 완충장치로서 비정규직을 활용한 수량적 유연화를 추구하는 경우이다. 이 경우 기업 자체의 장기적 경쟁력을 크게 위협받지는 않겠지만 정규직-비정규직간 이른바 내부자-외부자 문제로 인해 기업내부의 보이지 않는 갈등과 사회적 측면에서의 고용형태의 양극화로 사회적 비용은 증가할 수 있다.

셋째, 정규직의 기능적 유연화는 낮으면서 정규직 고용조정이나 비정규직을 활용한 수량적 유연성만 강도 높게 추구하는 경우이다. 이 경우는 기업에 대해서도 장기적으로 경쟁력의 약화를 가져올 것이며 사회적으로도 바람직하지 못한 결과를 가져올 가능성이 크다. 따라서 이러한 여러 가능성 중에서 우리나라는 어떠한 형태로 기능적 유연화와 수량적 유연화가 진행되고 있는지를 파악하는 것은 사회적 영향측면뿐만 아니라 기업의 중장기

경쟁력 차원에서 매우 중요한 질문이라고 할 수 있다.

이상의 문제의식에 따라서 본 연구는 정규직 근로자의 기능적 유연화와 수량적 유연화의 관계에 대해 살펴보고자 한다. 본 연구의 과제는 구체적으로 정규직 근로자의 기능적 유연화와 수량적 유연화간에 어떤 관계가 있는가로 요약할 수 있다. 실증적 분석을 위해 한국노동연구원이 2001년 이후 매년 실시하고 있는 사업체 패널자료를 활용하고자 한다. 지금까지의 국내 실증연구가 소규모의 기업에 대한 연구이거나 사례연구의 경우가 많기 때문에 다수의 국내 기업에 대해 조사를 한 사업체패널 자료는 충분한 의미가 있을 것으로 판단된다(노병직, 2003; 윤진호, 1995; 이병희, 1999; 조돈문외, 2000; 조성재, 2000; 조철, 1999; 지민웅, 2000). 사업체 패널자료는 매년 2천개 이상의 기업들의 인적자원관리에 대한 자세한 설문조사를 기초로 구성되어 있다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 제2절에서는 수량적 유연화와 기능적 유연화를 포함하는 고용유연화에 대한 선행연구를 검토하여 이를 바탕으로 연구가설을 도출하였다. 제3절에서는 실증분석에서 사용되는 자료와 변수에 대해 설명하고 토빗분석과 로짓분석 방법을 사용한 가설 검증결과를 제시하였다. 마지막으로 제4절에서는 연구결과를 요약하고 향후 연구 방향과 추가적인 연구 필요성을 제시하였다.

II. 선행연구 검토 및 연구기설

2.1 고용 유연성의 개념

기업의 고용 유연성(labor/employment flexibility)이란 기업의 생산 요건의 변동에 따른 인력의 양·질적 수요 변화에 따라 인력을 신속하고도 효율적으로 배분하는 것을 말한다. 현실적으로 양분해 보면 기능적 유연성(functional flexibility)을 추구한 기업들은 근로자들을 의사결정에 참여시키고 교육훈련을 강화하여 다기능화를 강조하였지만, 수량적 유연성(numerical flexibility)을 추구한 기업들은 정규직을 최소화하고 그 대신에 비정규직을 적극 활용하였다(Kalleberg, 2001).

기업의 고용 유연성에 대한 포괄적인 이론은 찾아보기 어렵지만 대표적인 이론으로는 기업의 경계론과 관련된 거래비용이론(Williamson, 1975, 1985), 자원기반이론((Barney, 1986; Barney & Lee, 2000, Mahoney & Pandian, 1992), 옵션관점이론(Kogut, 1991; Kogut & Kulatilaka, 2001; Sanchez, 2000), 진화론(Mahnke, 2001) 등을 들 수 있다.³⁾

이상의 이론들은 모두 고용유연화가 기업의 경계를 벗어난 외부 노동력을 사용하는 것으로 보고 그 이유에 대해 설명하고 있다. 거래비용이론에서는 노동력이 필요한 경우 경직된 내부노동시장에서보다 외부노동시장에서 비정규직과 같은 인력을 활용하여 비용을 줄일 수 있다는 주장이다. 즉 고용외부화가 효율적이라는 주장이다. 자원기반이론은 원래 핵심인력을 내부적으로 확보하는 것이 중요하다

는 주장에서 시작되었지만 희소성이 없고 쉽게 대체가 가능한 비핵심인력은 굳이 내부적으로 확보·유지할 필요가 없다는 주장이다. 따라서 고용외부화가 진행된다는 것이다. 옵션관점이론은 시장수요가 불확실한 경우에는 인력을 상황에 따라 외부에서 충원하는 것이 고정비를 변동비로 전환할 수 있는 효율적인 대안이라는 주장이다. 진화론에서는 정치적 요인이나 기술적 요인에 따라 전환하는 데 비용이 결정되고 그에 따라 고용외부화의 속도가 결정된다는 주장이다.

Atkinson(1987)은 고용과 관련된 '유연성'이란 개념은 모호한 개념이라고 전제하면서도 유연성(flexibility)을 크게 수량적 유연성(numerical or external flexibility), 기능적 유연성(functional flexibility), 그리고 외부화(distancing)로 구분하였다. 수량적 유연성이란 외부의 노동시장을 활용하는 것이고, 기능적 유연성이란 내부 노동력의 생산성을 제고하는 것이며, 외부화란 협력업체나 파견근로자와 같이 기업의 경계를 벗어나는 노동력의 활용이라고 할 수 있다.

이러한 고용유연성을 기업의 전략적 관점에서 구분한 Grenier, Giles, & Belanger(1997)는 유연성 유형과 전략적 초점을 두 차원으로 하여 <그림 1>과 같이 4개의 유연성 전략(flexibility strategies)으로 세분하였다. 여기에서 유연성 모형은 근로시간의 조정과 노동의 조직화 방식에 대한 조정을 의미하고, 전략적 초점으로서의 내·외부는 내부노동시장에서 해결할 것인가 아니면 외부노동시장을 활용할 것인가를 의미한다.

근로시간 유연성(working time flexibility)은 생산여건의 변화에 따른 노동량의 조정을 초과근무

3) 각각의 이론에 대한 좀 더 자세한 설명은 김동배·이영면(2004)을 참조하기 바람.

〈그림 1〉 유연성 전략

| | | 전략적 초점 | |
|--------|---------|----------|---------|
| | | 내부 | 외부 |
| 유연화 모형 | 노동량 투입 | 근로시간 유연성 | 수량적 유연성 |
| | 노동의 조직화 | 기능적 유연성 | 외부화 |

자료원: Grenier, Giles, & Belanger(1997), p. 686.

의 조정이나 근로시간 단축 등을 활용해서 기업 내에서 해결하는 방안임에 비해, 수량적 유연성은 정규직의 채용-해고나 비정규직의 활용을 통해서 외부적으로 해결하는 방안이다(Grenier, Giles, & Belanger, 1997). Atkinson(1987)은 기능적 유연성을 내부인력과 직무내용을 재조정하는 것으로 정의하고 있는데, 위의 〈그림 1〉에 의하면 유연성 모형의 차원에서는 노동의 조직화에 그리고 전략적 초점의 차원에서는 내부에 해당된다. 나아가 Kalleberg(2001, 2003)는 기능적 유연성을 보다 포괄적으로 고성과·참여적 작업시스템, 예를 들면 내부인력의 역할체계 유연성 증진으로 정의하기도 하였다. 마지막으로 외부화에 있어서 Atkinson(1987)은 이것이 하청과 같이 독자적인 법인과외의 시장거래를 수반하기 때문에 내부노동시장의 유연성과 무관하다는 의미에서 유연성이 아니라 그 대안이라고 주장한 바 있으나 Grenier, Giles, & Belanger(1997)의 구분에 따른다면 독자적인 유연성 모형으로 구분할 수 있겠다.

그러나 이러한 유형화가 단순화의 장점은 있지만 경계간 구분이 모호할 수 있다는 한계가 있듯이

Grenier, Giles, & Belanger(1997)의 네 가지 유형도 반드시 명확하게 구분되지는 않는다.⁴⁾ 예를 들어 위의 구분에서 외부화는 외주나 하청을 활용하는 경우인데, 모기업과 '밀접한' 관련성을 갖는 분사나 외주의 경우에 이것이 외부화인지 아니면 또 다른 수량적 유연성인지 구분이 모호할 수도 있다. 우리나라에서 사내하청 근로자를 비정규직으로 분류하기도 하는 것은 이러한 사정을 반영한 것일 수 있다. 따라서 본 연구는 수량적 유연성의 범주에 Grenier, Giles, & Belanger(1997)가 주장하는 정규직 고용조정, 비정규직 활용만이 아니라, 분사나 진출 그리고 외주도 포함시키기로 한다. 왜냐하면 후자의 범주도 내부노동시장의 인력 흐름의 변동을 수반하므로 수량적 유연성에 포함시킬 수 있기 때문이다.

그러나 이러한 이론적 관점과 유연성에 대한 연구는 많이 진행되었음에도 불구하고 고용 유연성 자체를 실증적으로 연구한 논문은 많지 않은 편이다.(Folta, 1998; Steensona & Corley, 2001).

4) Smith(2001)는 미국 IT기업의 사례조사를 통해서 비정규직은 저숙련 및 낮은 책임의 업무를 담당하며 정규직과 분리된다는 비정규직의 주변화 가설, 비정규직은 편의에 따라서 쉽게 고용하고 해고할 수 있다는 편의(convenience)가설, 비정규직은 강압적 방법(iron-hand)에 의해 관리한다는 가설을 모두 비판하고 있다. 즉 비정규직도 경우에 따라 정규직과 혼재되어 고숙련의 일도 담당하고 있으며, 비정규직 인력을 지속적으로 고용하기 위한 다양한 노력들이 시도되고 있고, 비정규직을 강압이 아니라 각종 비공식적인 방법을 통해서 온정주의적으로 관리하고 있다는 사실을 발견하였다. 이 연구의 결론은 비정규직이 정규직 핵심인력의 업무를 담당하고 있으며 이른바 정규직이라는 핵심인력과 비정규직이라는 주변인력간의 경계가 약해지고 있음을 시사하고 있다.

2.2 선행연구

여기서는 고용유연성에 대한 실증적 연구를 분석하고 정리함으로써 본 연구의 실증분석에서 검증하고자 하는 가설의 근거를 마련하기로 한다. 우리가 고용유연성에 대해 관심을 가지는 이유는 앞에서 살펴 본 대로 고용유연성의 추진 방안인 기능적 유연성과 수량적 유연성간의 관계가 확정적이지 못하고 실증적으로 분석해서 확인해야 하기 때문이다. 최근 들어 사회적으로 이슈화되고 있는 일자리 창출과 비정규직의 문제는 바로 기업의 인적자원관리 정책과 밀접한 관계가 있다. 기업의 고용유연성 추진전략이 어떻게 진행되고 있으며 구체적으로 기능적 유연성과 수량적 유연성이 어떠한 관계를 가지고 있는지를 확인하는 것은 우리 기업뿐만 아니라 사회적으로 매우 중요한 과제이다.

앞에서 살펴 본 대로 기능적 유연성과 수량적 유연성의 관계는 다양한 관계, 즉 보완적 관계일 수도 있고 대체적 관계일 수도 있으며 관계가 없을 수도 있다. 기능적 유연성은 근로자들에게 교육훈련을 강화하여 생산성을 제고할 수 있도록 하고 각종 제도를 통한 의사결정 참여를 통해 팀워크와 몰입도(involverment)를 제고함으로써 시장, 기술, 생산 방식 등의 변화에 대응할 수 있는 능력을 제고한다고 할 수 있다. 이러한 기능적 유연성은 주로 정규직 근로자를 대상으로 행해졌으며 이러한 과정은 고성과 작업조직과 매우 유사한 개념을 볼 수 있다(Applebaum and Batt, 1994; Smith, 1997).

수량적 유연성은 노동력의 규모를 조정할 수 있

는 능력을 제고하는 것이다. 이를 통해 제품과 노동력에 대한 변화에 대응하고 복리후생비를 포함하는 노동비용을 절감하며 고용에 따른 법적인 부담을 줄일 수 있다. 수량적 유연성은 소위 비정규직을 활용하는 방법이 대표적이며 사용자와 직접적으로 또는 간접적으로 고용관계를 가지는 모든 근로자를 포함한다고 할 수 있다.

그러나 현실적으로 기능적 유연성에만 의존하거나 또는 수량적 유연성에만 의존하는 기업들은 별로 없고 두 가지의 유연성을 동시에 활용하고 있다. 극단적으로 수량적 유연성이 최고에 달한 기업은 모든 업무를 외부에 위탁하는 가상조직이라고 할 수 있을 것이다. 그러나 현실적으로 기업들은 노동시장이나 제품시장의 변동으로부터 핵심인력의 확보·유지를 위해 비정규직을 활용하는 수량적 유연화를 추구하는 경우가 많다.

수량적 유연성과 기능적 유연성의 관계, 특히 수량적 유연성과 기능적 유연성이 동시에 존재한다는 주장은 Atkinson(1984, 1987)의 연구결과가 그 시발점이라고 할 수 있다. 그 이후 실증적인 연구에서는 주로 정규직의 고성과·참여적 작업관행을 기능적 유연성으로 가정하고, 기능적 유연성과 비정규직 활용으로 대표되는 수량적 유연성과의 관계를 밝히려는 연구로 요약할 수 있다(Kalleberg, 2001, 2003; Cappelli & Neumark, 2004).⁵⁾ 양자간 관계에 대한 다수의 연구들은 과연 Atkinson(1987)이 유연 기업 모형에서 주장하듯이 실제로 기업들이 핵심(Core)적인 기능적 유연성과 그 완충장치로서의 주변(Periphery)의 수량적 유연성을

5) 그러나 고성과 작업모형(high performance work model)은 기능적 유연성과 다른 개념으로 보는 주장도 있다. Huselid(1995)에 따르면, 고성과 작업모형에서는 개인적 차원의 자발적 이직에 초점이 맞추어져 있고, 기능적 유연성의 관점에서는 개인보다는 조직차원에서의 비자발적 이직에 초점이 맞추어져 있다. 문제는 고성과 작업조직에서는 성과향상이 해고로 이어지지 않도록 하기 위해 고용안정성(job security)을 전제 조건으로 하고 있지만 기능적 유연성 관점에서는 고용안정성이 전제되어 있다고 하기는 어렵다(Kochan and Osterman, 1994; Helper, Levine and Bendoly, 2001).

전략적으로 통합하고 있는 가에 초점을 두고 있다. 이러한 연구는 주로 앞에서 설명한 두 유연성의 관계에서 보완적인 관계를 가정하고 이를 실증적으로 분석하는 연구이다.

이러한 관계를 실증분석한 최근의 연구로 Cappelli & Newmark(2004)는 NESII(National Employer Survey II)자료에서 수집된 1,840개의 기업을 대상으로 기능적 유연성과 수량적 유연성간의 관계를 분석하였다. 이들은 기능적 유연성에 해당되는 고성과 작업관행을 작업관련 문제를 토론하는 정기적 회의에 참여하는 근로자 비율, 자율작업팀에 소속된 근로자 비율, 로테이션을 하는 근로자 비율, 이익분배제 유무로 측정하였다. 수량적 유연성은 정규직의 비자발적 이직과 비정규직의 비율로 측정하였다.

분석결과 고성과 작업관행들로 정의된 기능적 유연성은 비제조업의 경우 정규직의 자발적 및 비자발적 이직과 정(+)의 관계를 보였지만 제조업의 경우에는 부(-)의 관계를 보였다. 비제조업의 경우에는 기능적 유연성의 증가가 수량적 유연성의 증가와 같이 가는 경향, 즉 보완적 관계를 보였지만 제조업의 경우에는 기능적 유연성과 수량적 유연성이 서로 대체적인 관계로 나타났다. 한편 고성과 작업관행과 비정규직간의 관계를 분석한 결과 제조업과 비제조업 모두 정(+)의 관계가 나타나서 기능적 유연성과 수량적 유연성이 보완관계가 있다는 결론을 도출하였다.

그러나 다른 연구들은 기능적 유연성과 수량적 유연성이 보완적 관계라는 이론적 주장과는 다른 복잡한 실증분석 결과를 제시하고 있다. Ackroyd & Procter(1988)는 영국제조업을 대상으로 한 연구를 통해서 정규직 고숙련공으로 구성된 핵심인력과 불안정한 저숙련공으로 구성된 주변인력으로

구성된다는 이중시장모형을 반박하고 있다. 이들은 다수의 기업에서 핵심인력은 정규직의 고숙련공뿐 아니라 반(半)숙련공 또는 미숙련공들도 포함해서 구성되어 있음을 보여주고 있다. 결국 주변인력이 핵심인력의 완충지대로 존재하는 보완관계가 아니라 사업의 성쇠에 따라서 핵심인력과 주변인력이 동시에 부침하는 형태를 취하고 있으며, 핵심인력과 주변인력간에 고용보장이나 임금수준에서 별다른 차이를 발견할 수 없다는 주장을 제시하였다. 이러한 분석결과는 우리나라의 경우에 좀 더 살펴볼 필요가 있다. 영국의 경우는 1980년대 대처수상 이후 노동조합의 노동권이 매우 심각하게 약화되었으며 단체협약도 법적인 제약보다는 신사협정의 수준에서 지켜진다는 점을 고려해야 한다. 우리나라의 경우 2000년이후에도 대규모 유노조 기업의 경우 아직도 호봉제에 의한 연공급이 기본적인 임금체제이면서 정규직에 대한 고용보장수준이 매우 높은 경우 핵심인력과 주변인력간에 차이가 없을 것이라는 가정이 현실적이지 못하다고 할 수 있다.

일부의 연구는 기능적 유연성의 특징에 따라 수량적 유연성과의 관계가 달라질 수 있으며 수량적 유연성의 특징에 따라 기능적 유연성과의 관계가 다르다는 연구결과를 제시하고 있다. Drago(1998)는 호주의 작업장 설문조사(AWIRS, 1990) 자료를 사용해서 고성과 작업시스템과 비정규직 활용간의 관계를 분석하였다. 그는 기능적 유연성을 고성과 작업시스템으로 보고 그 핵심을 근로자참여(employee involvement)인 QC, 제안, 근로자대표 이사회참여 등 10개 변수로 측정하였다. 분석결과 근로자 참여 관행과 비정규직 활용 간에는 복합적인 관계가 나타났고 정규직의 고용보장과 비정규직 활용간의 관계도 복합적인 것으로 나타났다. 그러나 집군 분석을 통해서 3개의 작업시스템

을 구분하고 집단별 비정규직 활용 정도를 비교한 결과 전형적인 고성과 작업시스템에 해당되는 집단의 경우에는 비정규직의 활용과 부(-)의 관계가 나타난 반면, 근로자참여수준은 높지만 고용보장 등 인사관리상 근로자 권리가 취약한 시장형(disposable) 작업시스템의 경우 근로자참여와 비정규직 활용간에 정(+)의 관계가 나타났다. 즉 기능적 유연성의 특징에 따라 수량적 유연성과의 관계가 결정된다는 주장으로 해석할 수 있다.

OECD(1999) 보고서에 의하면 1994-1996년 간 유럽연합(EU) 10개국의 경우 기능적 유연성은 파트타임의 증가와는 유의한 정(+)의 관계가 나타났지만, 단기계약직이나 하청의 증가와는 관련성이 없는 것으로 나타났다. 이는 정규직 근로자의 기능적 유연성이 비정규직 고용형태별로도 차이가 있다는 점을 시사한다.

Lautsch(2003)은 미국의 875개 사업장 설문자료를 사용해서 정규직 작업시스템의 특성이 직접고용 임시직 근로자의 활용 동기에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과 정규직 근로자작업시스템에서 저가 전략과 저임금 전략은 수량적 유연성 목적에서 임시직 근로자 활용과 유의한 정(+)의 관계를 보였다. 또한 통계적 유의성은 없었지만 정규직의 수량적 유연성은 수량적 유연성 목적의 임시직 활용과 부(-)의 관계를 보였던 반면, 정규직 근로자의 기능적 유연성은 유연성 목적의 임시직 근로자 활용과 유의한 정(+)의 관계를 보였다.

또 다른 연구에서는 노사관계의 특성에 따라 기능적 유연성과 수량적 유연성간의 관계가 달라짐을 보이고 있다. Bacon & Blyton(2001)은 30개국의 140개 철강공장의 국제비교 연구를 통해서 기능적 유연성과 수량적 유연성의 공존현상을 발견했지만 노사관계 특성에 따라서 그 관계가 달라질 수

있다는 연구결과를 제시하였다. 기능적 유연성은 생산직 근로자의 품질과 보전업무 책임 정도, 팀작업 등 12개 항목의 고성과 작업관행으로 측정하였고, 수량적 유연성은 파트타임, 계약직, 하청의 활용으로 측정하였다. 분석결과 일관(integrated) 공장은 양자간에 유의한 관계가 나타나지 않았지만 미니밀의 경우 양자간에 유의한 정(+)의 관계가 나타나서 기능적 유연성과 수량적 유연성이 공존한다는 결론을 내렸다. 다만 노사간 파트너십이 강한 경우에는 비정규직의 활용 없이 정규직 근로자의 조직에 대한 헌신과 몰입에 근거한 기능적 유연성 추구가 이루어지고 있어서 기능적 유연성과 수량적 유연성이 대체관계에 있음을 결론으로 제시하고 있다. 즉 노동조합의 존재 또는 노사관계의 상황이 두 유연성간의 관계에 영향을 미치고 있음을 암시하고 있다.

2.3 선행연구 요약 및 연구가설

Kalleberg(2001)는 기능적 유연성과 수량적 유연성의 관계에 대한 지금까지의 선행연구를 종합적으로 정리하였는데 이를 요약하면 다음과 같다. 그동안의 연구는 고성과 작업시스템이나 비정규직에 대한 연구처럼 양자를 각각 별도로 취급한 경우와, 양자를 통합적으로 파악하고자 하는 연구로 구분할 수 있다.

지금까지 통합적 접근의 연구모형은 핵심-주변 모형으로서 기업이 기능적 유연성과 수량적 유연성을 전략적으로 결합하고 있다는 것이지만, 실증연구들은 이에 대해서 복합적인 결론을 제시하고 있다. 예컨대 정규직으로 구성된 핵심에도 수량적 유연성이 진행될 수 있고, 비정규직으로 구성된 주변도 핵심에 이르는 가교(bridge)로서의 역할도 수행할 수

있으며, 단위 기업을 넘어선 조직간 네트워크를 통한 기능적 및 수량적 유연성의 추구가 가능하고, 기업 내부에서 인적자본의 특성별로 인적자원 포트폴리오 관리가 가능하다. 좀 더 나아가 Kalleberg (2003)는 기능적 유연성과 수량적 유연성의 공존으로 인해 내부자-외부자(insider-outsider)를 양산하여 노동시장의 분절을 가져왔다고 지적하였다.

지금까지 살펴 본 바와 같이 정규직을 대상으로 하는 내부적인 기능적 유연성과 비정규직을 중심으로 하는 외부적인 수량적 유연성간의 관계에 대한 선행연구 결과들은 이론적으로 제시된 단순한 대체 또는 보완관계가 아니라 상황에 따라 대단히 복잡한 관계를 보인다는 결과를 제시하고 있다. 사실 이러한 복잡한 관계의 단초는 Atkinson(1987)의 논문에서도 발견되는데 숙련수준과 수량적 유연성간에 부(-)의 관계를 논하면서 정규직의 기능적 유연성이 높으면 수량적 유연성 추구가 감소하는 양자간 대체관계를 주장하지만, 이와 동시에 중심-주변가설에서는 기능적 유연성이 높은 정규직 핵심근로자의 완충장치로서 수량적 유연성이 활용된다는 의미에서 양자간 보완관계를 시사하고 있다. 이처럼 정규직의 기능적 유연성과 수량적 유연성간 관계에 대한 예측은 불확정적이기 때문에 Cappelli & Neumark(2004)은 양자간 인과관계를 확정하기 곤란하며 단지 관계(association)일 뿐이라는 점을 재차 강조한다.

그러나 이러한 주장이 우리나라에 그대로 적용되 기에는 몇 가지 고려할 사항이 있다. 첫째, 우리나라의 경우, 특히 대기업의 경우 상대적으로 노동조합 조직률이 매우 높게 나타나고 있으며 아직도 노

사관계가 협력적인 파트너십, 즉 참여적 작업관행이 상당한 수준으로 진행되어 있다고 보기는 어렵다. 이는 기능적 유연성 추구가 쉽지 않을 것이라는 점이다. 따라서 기능적 유연성의 추구가 어려운 상황에서 수량적 유연성의 추구가 적극적으로 추진될 가능성이 높기 때문에 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다. 즉 대립적 노사관계하에서 기능적 유연성의 추구가 상대적으로 어려운 경우에는 수량적 유연성을 추구하지만 노동조합이 없는 기업들의 경우에는 상대적으로 기능적 유연성의 추구가 용이하고 그에 따라 수량적 유연성의 추구가 덜 필요하고 결과적으로 수량적 유연성 수준이 낮은 결과를 보일 것이라는 점이다.⁶⁾

가설 1: 기능적 유연성이 높을수록 수량적 유연성은 낮게 나타날 것이다

기존의 실증연구들에서 기능적 유연성은 수량적 유연성의 추구 방식 즉 정규직 조정과 비정규직 활용과 각각 상이한 관계를 가질 수 있다는 점(Cappelli & Neumark, 2004), 기능적 유연성은 비정규직 고용형태별로 관계가 상이할 수 있다는 점(OECD, 1999), 그리고 노사관계 상태에 따라서 양자간의 관계가 달라질 수 있다는 점(Bacon & Blyton, 2001)도 이 분야에 대한 연구들이 보다 세분화될 필요가 있다는 점을 시사한다.⁷⁾

특히 정규직의 기능적 유연성과 수량적 유연성간의 관계가 노사관계상태에 따라서 달라질 수 있다는 점은 양자간 관계에 영향을 미치는 환경변수들, 예를 들어 조절변수들의 영향력에 주목할 필요가

6) 기존의 외국 문헌에서는 수량적 유연성과 기능적 유연성과의 관계가 매우 혼재되는 실증적 결과를 보이기 때문에 귀무가설과 대립가설을 별도의 가설도 동시에 설정하는 경우가 많다. 그 예로는 Cappelli & Neumark(2004)를 참조 바람.

7) 다만 자료의 한계상 본 연구에서는 기능적 유연성과 비정규직 고용형태별과의 관계를 살펴볼 수는 없다.

있다는 점을 시사한다. 따라서 본 연구는 선행연구들에서 취급하지 않는 조절변수로서 노동조합과 임금비용에 주목하고자 한다.

먼저 임금비용은 기능적 유연성과 수량적 유연성간의 관계를 조절할 수 있는 중요한 상황변수이다. 비정규직 활용을 통한 수량적 유연성 추구 목적에는 노동수요 변동에 따른 인력조정의 유연성 목적이 아니라 비용절감 동기가 혼재되어 있으며 (Houseman, 2001; 안주엽 외, 2002), 광의로는 기능적 유연성이든 수량적 유연성이든 모두 비용최소화를 위한 기업의 선택대안들이기 때문이다 (Lautsch, 2003). 특히 우리나라에서는 아직도 생산직의 경우 대체로 호봉제 연공급의 임금체계를 취하고 있기 때문에 이러한 임금체계에 대한 변화가 용이하지 못한 경우 수량적 유연성을 더욱 적극적으로 추진할 가능성이 높다. 김동배 외(2004, 86)에 따르면 110개 국내기업을 조사한 결과 사원급의 경우에는 연공급이 66.8%이고 직능급은 15.7%, 직무급이 11.1%로 나타났다.

따라서 기능적 유연성과 수량적 유연성간의 관계는 임금비용에 의해서 달라질 것이라는 예상을 할 수 있다. 과도한 임금경직성이 존재한다면, 즉 임금체계를 생산성과 관련된 임금제도로 바꾸기 어려운 상황이라면, 기능적 유연성도 추구하겠지만 수량적 유연성을 더욱 강화하여 비정규 인력을 이용한 비용절감을 추구할 가능성이 크다. 이러한 배경으로는 기능적 유연성의 방안으로 언급되는 팀제, 직무통제범위 확대, 종업원 참여, 훈련개발, 정보공유 등이 많이 언급되지만 경우에 따라서는 변동급제나 인센티브제도 등도 기능적 유연성으로 포함되는 경우가 있기 때문이다(배종석, 2000; 송보화, 2004; Becker & Gerhart, 1996; Delery and Doty, 1996). 따라서 임금수준이 높다는 것

은, 아직도 호봉제 연공급이 일반적인 우리나라의 상황에서, 기능적 유연성을 약화시키는 요인으로 볼 수 있기 때문에 수량적 유연성을 더욱 강화할 가능성이 커진다고 하겠다.

가설 2: 임금비용은 기능적 유연성과 수량적 유연성간의 관계를 더욱 강화할 것이다

그 동안 노동조합 변수는 여러 실증연구에서 비정규직의 활용에 영향을 미치는 요인으로서 취급되어왔지만(Abraham, 1990; Davis-Blake & Uzzi, 1993; Abraham & Taylor, 1996; Uzzi & Barsness, 1998; Gramm & Schnell, 2001; Houseman, 2001), 기능적 유연성과 수량적 유연성간의 관계를 조절하는 요소로 취급되지는 않았다. 노동조합은 일반적으로 내부노동시장의 경직성과 정의 관계가 있다는 점을 감안하면, 노동조합이 존재하는 경우 기업이 수량적 유연화를 추구할 유인이 증가하지만, 반대로 노동조합은 이러한 기업의 시도를 제약할 수도 있기 때문에 양면적인 효과를 갖는다.

이러한 노동조합의 영향은 기능적 유연성과 수량적 유연성간의 관계를 조절할 것으로 예상할 수 있지만, 노동조합 조절효과의 방향성 또한 노동조합의 양면적 효과로 인해서 예측하기 어렵다. 예를 들어 노동조합과 내부노동시장의 경직화 효과를 고려하면 노동조합과 기능적 유연성간의 상호작용변수와 수량적 유연성간의 정(+)의 관계를 예상할 수 있는 반면, 노동조합의 규제력을 고려하면 그 반대의 방향을 예상할 수도 있기 때문이다.

그러나 우리나라의 노사관계가 상대적으로 적대적이라는 점과 기업별 노동조합체제가 아직도 일반적이라는 점 그리고 본 연구의 조사시점인 2002년

까지 비정규직에 대한 노동조합의 직접적인 규제력이 제대로 작동하지 않았다는 점을 감안한다면 우리나라의 노동조합은 기능적 유연성과는 부(-)의 관계를, 수량적 유연성에는 정(+)의 관계를 예측할 수 있다. 결국 노동조합의 존재는 노동조합과 수량적 유연성 특히 비정규직을 활용한 수량적 유연성간에는 정의 관계를 예상할 수 있다. 이에 따라 노동조합이 조절변수로서 두 유연성간의 관계를 더욱 강화할 것으로 가설을 설정하였다.

가설 3: 노동조합은 기능적 유연성과 수량적 유연성간의 관계를 더욱 강화할 것이다

본 연구에서는 사업장패널조사의 자료 특성을 충분히 활용하기 위해 기능적 유연성과 수량적 유연성간의 관계, 특히 수량적 유연성에 영향을 미칠 수 있는 여러 가지 변수들을 통제하기로 하였다. 사업장 연령, 조직규모, 원하청 거래여부, 경영환경요인, 제품시장요인, 기업의 소유구조, 제도적 동형화요인 등이 통제변수로 포함되었다.

사업장 연령은 잘 변하지 않는다는 조직구조의 관성을 의미하기도 하지만, 창립시기 제도적 환경을 반영한다는 의미에서 창립 효과를 의미하기도 한다. 비정규직 활용이 근래에 증가하였다는 점을 창립효과 측면에서 보면 신생기업들이 비정규직을 활용할 가능성이 높을 수 있다.

조직규모는 비정규직 활용과 관련해서 매우 복잡한 의미를 갖는 변수이다(Abraham & Taylor, 1996; Davis-Blake & Uzzi, 1993; Kalleberg & Reynolds, 2000). 규모와 비례해서 정규직 결원의 가능성이 높아지기 때문에 비정규직을 통한 단기 충원의 필요성이 높고, 조직규모가 증가하면 다양한 제품/서비스 생산으로 인해서 내부육성이

곤란한 전문적 기능 및 서비스 활용의 필요성이 증가할 수 있다. 또한 비정규직 활용에 있어서 규모의 경제가 발생할 가능성도 높고, 비정규직 근로자들도 규모가 큰 기업의 경우 정규직화 가능성이 높아서 대기업을 선호하기 때문에 비정규직 충원도 용이하다. 따라서 조직규모와 비정규직 활용간에는 정(+)의 관계가 나타날 수 있다. 반면 조직규모가 큰 경우 대체로 여유자원과 여유인력도 증가하기 때문에 인력의 일시적 필요를 내부 재배치로 해결할 가능성이 높고, 특정 전문적 기능이나 서비스의 내부 조달에 있어서 규모의 경제가 달성될 수 있기 때문에 조직 규모와 비정규직의 활용간에는 부(-)의 관계가 나타날 수도 있다. 따라서 일방적인 관계를 예상하기는 어렵지만 그 관계를 살펴보는 것은 의미가 있을 것이다.

원하청 거래 여부도 수량적 유연성에 영향을 미칠 수 있다. 만일 고용유연성을 극대화하기 위해 다양한 고용형태를 배합해서 사용하는 것이 합리적이라고 가정한다면, 모기업은 하청이라는 형태로 고용의 외부화를 실시하고 있는 경우 유연성을 극대화하기 위해서 다른 형태의 고용 외부화도 동시에 실시할 가능성이 높다. 특히 최근 들어서 핵심 인재경영(talent management)과 같이 핵심역량만 빼고 나머지는 아웃소싱하라는 경영 전략이 등장하면서 모기업의 경우 수량적 유연성을 추구할 가능성이 높다.

비정규직 활용동기에는 노동수요 변동에 따른 유연성 목적만이 아니라 비용절감 목적이 혼재되어 있다는 연구 결과들이 제시되고 있듯이, 단기이익 압력이나 인건비 부담과 같은 경영환경요인도 수량적 유연성에 영향을 미치는 변수이다. 제품 시장 요인들도 수량적 유연성에 영향을 미칠 수 있다. 제품시장 요인으로는 수출액 비중, 경쟁격화, 지난

3년간 시장점유율 증가, 그리고 차별화 전략을 통제하였다. 매출액 중 수출액 비중은 세계적 경쟁에서 노출정도 및 해외 기업들의 경영관행 벤치마킹 기회를 의미하는 변수로서 사용되어 왔는데, 최근 수량적 유연성이 세계적 추세인 점을 감안하면 수출액 비중은 수량적 유연성과 정의 관계를 보일 것이다.

경쟁격화는 비정규직 활용을 증가시키는 요인으로 작용하는 것으로 지적되고 있다(Pfeffer & Baron, 1988; Kalleberg, 2000). 반면 시장 점유율 증가는 대체로 수량적 유연성과 부의 관계 특히 정규직 조정을 통한 수량적 유연성과는 부의 관계를 보일 것으로 예상할 수 있다. 기업의 경쟁전략과 관련해서 비용통제를 목적으로 하는 저가전략은 비정규직 활용과 정의 관계가 있는 것으로 보고되고 있다(Gramm & Schnell, 2001, 김주일, 2002). 여기에서는 경쟁전략으로서 비용통제전략과 반대되는 차별화 전략을 통제하였다.

기업의 소유구조와 관련해서 두 변수를 통제하였다. 하나는 경영체제로서 소유경영 여부이고 나머지 하나는 외국인 지분율이다. 소유경영체제 자체만으로는 관계의 방향에 대한 예측은 곤란하지만 만일 이것이 온정주의와 결합된 경우라면 불완전하지만 정규직의 고용보장은 강화될 가능성도 높기 때문에 정규직 고용조정을 통한 수량적 유연성과는 부의 관계를 지닐 것으로 예상할 수 있다(Christensen, 1997). 반면 외국인 지분율이 상징하는 바가 주가관리를 중심으로 하는 단기이익 추구형 관리라고 한다면 이는 수량적 유연성과 정의 관계를 보일 것으로 예상할 수 있다.

마지막으로 제도적 동형화 압력과 관련된 요인을 통제하였다. 이와 관련된 변수로서 경영자단체나 협회의 숫자, 컨설팅 수혜횟수, 벤치마킹 횟수를 통제하였다.

III. 실증분석

3.1 자료

본 연구는 한국노동연구원이 2001년 이후 매년 실시하고 있는 사업체 패널조사 자료중에서 2차년도 자료를 사용하였다. 사업체패널은 우리나라의 사업체를 대표하는 패널구성 사업체를 대상으로 전반적인 경영환경 및 인적자원관리체계, 노사관계의 현황 및 임금교섭과정 등에 관한 정보를 매년 추적하고자 하는 종단적 자료이다. 사업체패널은 2002년 제1차년도 조사를 시작으로 2003년에 제2차년도 조사가 완료되었다. 2002년의 1차년도 조사는 2002년 7월~10월에 걸쳐 총 2회 실시되었다. 1회 조사에 응답한 인사관리담당자는 1,424명이며 2회에 추가로 조사된 396개 사례를 포함하면 총 사례는 1,820개이다. 인사관리담당자용 설문지가 회수된 사업장 중 노무관리담당자용 설문지가 회수된 사업장은 1,730개, 근로자 대표용 설문지가 회수된 사업장은 799개, 그리고 노무관리담당자와 근로자 대표 설문지가 함께 회수된 사업장은 790개이다.

2003년의 제2차년도 조사는 제1차년도 실사에 성공한 표본과 새로운 표본을 근거로 2,275개 사업장에 대해 4월~6월에 실시되었다. 제2차년도 조사의 설문내용은 1차년도 설문조사의 기본적인 골격은 유지하되 1차년도 조사의 경험을 참조해서 질문의 타당성과 응답의 신뢰성 제고에 필요한 수정을 가하였으며, 기업지배구조나 퇴직금 제도 등 새롭게 추가된 항목들이 있다. 2차년도의 경우 1차년도에 비해 설문내용이 보다 정교하고 풍부한 내용을 담고 있다고 볼 수 있다. 설문대상은 1차년도 조사와 마찬가지로 인사관리담당자용, 노무관리

담당자용, 근로자 대표용으로 구성되어 있다. 인사 관리담당자가 응답한 '인사관리' 관련 설문의 경우, 기업개요, 고용현황, 모집 및 선발, 교육훈련, 인사 고과 및 승진/승급, 보상제도, 작업조직 및 근로자 참여, 근로시간, 정년제도 및 고용조정, 비정규근로자 등이며, 노무관리담당자와 근로자대표 각각이 응답한 '노무관리' 관련 설문의 경우, 전반적 노사관계, 노사협의회 및 노사간 의사소통, 노동조합, 임단협 등에 관한 내용이다.

제2차년도 조사 결과, 사업체의 본사 및 지사의 인사관리담당자가 응답한 사업장은 2,005개, 노무관리담당자 2,008개, 근로자대표 1,175개의 설문

이 각각 회수되었다. 세부적으로는 인사관리담당+노무관리담당+근로자대표 모두 조사된 사업체가 983개, 인사관리담당+노무관리담당자가 조사된 사업체 1,845개, 인사관리담당자+근로자대표가 조사된 사업체 1,022개, 인사관리담당자만 조사된 사업체 121개, 노무관리담당자+근로자대표가 조사된 사업체 1,039개, 노무관리담당자만 조사된 사업체 107개, 근로자대표만 조사된 사업체가 107개에 해당된다. 본 연구의 주제인 고용 유연화에 관한 내용은 주로 인사관리담당자 설문지에 포함되어 있다. 2차 패널자료의 표본에 대한 변수와 주요 특징은 <표 1>에 제시되어 있다.

<표 1> 표본의 주요 특징

| | | 사례수 | 비율(%) |
|--------------------|-------------------|-------|-------|
| 전체 | | 2,005 | 100.0 |
| 사업장 규모 | 50인 미만 | 503 | 25.1 |
| | 50-99인 | 392 | 19.6 |
| | 100-299인 | 745 | 37.2 |
| | 300인 이상 | 361 | 18.0 |
| 업 종 | 광공업 | 1,042 | 52.0 |
| | 전기가스수도, 건설업 | 140 | 7.0 |
| | 도소매, 음식숙박업 | 213 | 10.6 |
| | 운수, 통신 | 228 | 11.4 |
| | 금융보험 | 98 | 4.9 |
| | 부동산임대, 사업서비스 | 200 | 10.0 |
| | 기타 서비스 | 81 | 4.0 |
| 노 조 | 사업장 노조 있음 | 697 | 35.4 |
| | 사업장 무노조 & 전사 노조있음 | 103 | 5.2 |
| | 노조 없음 | 1,168 | 59.3 |
| 협력업체 ¹⁾ | 협력업체 | 390 | 19.6 |
| | 모기업 | 483 | 24.3 |
| | 독자기업 | 1,118 | 56.2 |

주 : 1) 협력업체이면서 모기업이라고 응답한 경우는 협력업체로 분류하였음.

2) 분류변수별 결측치로 전체 사례수보다 적을 수 있음.

3) 구체적인 설문 내용은 사업체 패널조사 설문지의 내용을 참조하기 바람. 설문지 내용은 www.kli.re.kr의 사업체패널조사에서 확인할 수 있음.

먼저 사업장 규모를 보면 2002년의 경우 50인 미만의 사업장이 25.1%, 50인 이상 99인까지의 사업장이 19.6%, 100인 이상 299인까지의 사업장이 37.2%, 그리고 300인 이상의 사업장이 18.0%를 차지하고 있었다. 업종별로는 광공업이 전체의 52.0%를 차지하고 있었으며 기타 업종이 업종별로 10% 정도를 차지하고 있었다. 노동조합 결성을 보면 노동조합이 없는 경우가 전체의 59.3%를 차지하고 있었고 사업장에 노조가 결성된 경우가 35.4%, 전사 수준에는 노조가 결성되어 있으나 사업장에는 노조가 없는 경우가 5.2%를 차지하고 있었다. 협력업체에 해당하는 지에 대한 질문을 보면 협력업체인 경우가 전체의 19.6%, 모기업인 경우가 24.3%, 그리고 협력업체와 상관없는 독자기업인 경우가 56.2%를 차지하고 있었다.

3.2 변수 측정

종속변수인 수량적 유연성은 비정규직과 정규직 조정 여부 및 비정규직 비율과 정규직 조정률로 측정하였다. 비정규직과 정규직 조정 여부 변수는 비정규직을 활용하거나 2002년 한 해 동안 정규직 조정이 있었던 경우 각 1의 값을 부여한 더미 변수이다. 비정규직 비율은 비정규직 총원을 비정규직을 포함한 전체 사업장 인원으로 나누어서 100을 곱한 값이다. 정규직 조정률은 2002년 한 해 동안 명예퇴직, 정리해고, 권고사직, 계약회사로의 전출, 외주, 분사를 통해서 해당 사업장에서 유출된 인원 전체를 연말 사업장 전체 인원으로 나누어서 100을 곱한 값이다.

기능적 유연성은 총 11개 변수로 구성된 복합 지수이다. 기능적 유연성이란 노동량의 조정이나 주

어진 노동량으로 조직내부 인력의 유연한 활용방식과 관련된 것인데, Kalleberg(2001, 2003)는 이를 고성과·참여적 작업관행들의 구비 정도와 동일하게 취급한다. 고성과·참여적 작업관행들은 정확히 어떤 것인가에 대한 국내의 연구자들간 합의는 없지만, 숙련형성, 동기부여, 참여기회의 3차원으로 구성되어 있다는 논의들이 설득력이 있다(Appelbaum et al., 2000; Gardner et al., 2001; Wright & Boswell, 2002).

이상의 논의에 따라 기능적 유연성 정도를 숙련형성, 직무전환 그리고 작업장 참여정도로 측정하였다. 숙련형성은 엄격한 선발의 지표로서 선발도구 숫자와 2002년 한 해 동안의 교육훈련 수혜율, 1회당 교육훈련 시간, 신입사원의 교육훈련 시간, 그리고 다기능화 훈련 수혜율로 구성되어 있다. 직무전환은 정기적으로 직무전환을 하는 근로자 비율과 직무전환 정도(5점 척도)로 구성되어 있으며, 작업장 참여도는 인당제안 건수, 제출된 제안 중 채택되는 제안의 비율, 그리고 문제해결을 위한 각종 소집단활동에 참여하는 근로자 비율로 구성되어 있다. 이상 11개 변수는 척도들이 다르기 때문에 지수를 작성하기 위해서 모두 표준화 값을 구하고 변수의 숫자인 11로 나누어서 평균값을 구하여 분석에 사용하였다. 참고로 11개 지수로 구성된 기능적 유연성의 내적 일관성을 나타내는 Cronbach's α 값은 0.65로 나타났다.

임금비용은 동종업체 대비 임금수준(5점 척도), 동종업체 대비 복리후생 수준, 관리직 평균연봉, 사원 평균연봉으로 구성된 복합지수이다. 동 지수의 구성 항목들 척도들도 다르기 때문에 표준화값을 취해서 그 평균값을 사용하였다. 참고로 11개 지수로 구성된 기능적 유연성의 내적 일관성을 나타내는 Cronbach's α 값은 0.65로 나타났다.

다.⁸⁾ 노동조합 변수는 사업장이나 전사 단위의 노동조합이 결성되어 있는 경우에 1의 값을 부여한 더미 변수이다.

수량적 유연성에 영향을 미칠 수 있는 통제변수들의 작성 내역은 다음과 같다. 사업장 연령은 2003년에서 사업장 창설일을 차감하여 작성하였다. 조직규모는 2002년 말 현재 사업장 전체 인원의 로그값이다. 협력업체 더미와 모기업 더미는 협력업체 여부를 묻는 질문(1=협력업체, 2=모기업, 3=해당 없음)에서 3 '해당 없음'(독자기업)을 기저로 작성한 더미 변수들이다. 단기이익 압력은 '귀 사업장은 투자자나 모회사로부터 단기이익 압력을 많이 받고 있는가'(5점 1=전혀 그렇지 않다, 5=전적으로 그렇다)로 측정된 변수이고, 인건비 부담은 '귀사업장의 경영사정을 고려할 때 현재 인건비 부담은 어떤가'(5점, 1=전혀 부담없다, 5=매우 부담스럽다)로 측정된 변수이다. 수출액의 비중은 주력제품/서비스의 해외시장 매출액이 전체 매출액에서 차지하는 비율로 측정하였다.

경쟁격화의 측정 문항은 Wood(1996)의 5가지 경쟁격화 측정 항목을 이용하여 작성하였는데, 5문항은 주력제품/서비스 시장에 있어서 지난 3년간 경쟁자, 제품/서비스의 수정 및 변화, 신제품/서비스의 개발과 도입, 제품/서비스의 수요, 그리고 품질의 중요성(각 5점, 1=매우 감소, 5=매우 증가)이다. 5문항을 요인 분석한 결과 하나의 요인으로 구분되었기 때문에($\alpha=0.73$) 요인 값을 분석에 사용하였다. 시장점유율 증가는 지난 3년간 주력제품/서비스의 시장점유율 증가(5점, 1=대폭 감소, 5=대폭 증가)로 측정하였다. 차별화 전략은 경쟁

업체와 비교한 주력제품/서비스의 특징으로서 저가(低價), 고품질, 품목 다양성, 신속한 개발속도, 그리고 기술력 우위(각 5점, 1=전혀 그렇지 않다, 5=전적으로 그렇다)로 측정된 항목들로 구성된 복합지수이다. 요인 분석 결과 2개의 요인으로 구분되었는데, 저가(低價)를 제외한 4 질문이 첫 번째 요인으로 묶여서($\alpha=0.82$) 그 요인 값을 차별화 전략 변수로 사용하였다.

소유경영은 경영체제에 대한 질문(1=소유경영, 2=소유위탁, 3=전문위탁, 4=전문경영)에서 '1=소유경영'과 '2=소유위탁'의 경우 1의 값을 부여해서 작성한 더미변수이다. 외국인 지분율은 2002년 말 현재 외국인 지분율로 측정하였다. 협회 숫자는 2002년 현재 해당 사업장이 가입한 경영자 단체나 협회의 숫자로, 벤치마킹은 2002년 동안 해당 사업장이 국내외 우수기업을 대상으로 실시한 벤치마킹 횟수로, 그리고 컨설팅은 2002년 동안 해당 사업장이 경영자협회/단체/컨설팅 회사로부터 컨설팅을 받은 횟수로 측정하였다.

마지막으로 업종은 광공업, 전기가수도 및 건설업, 도소매 및 음식숙박업, 운수 및 통신, 금융보험, 부동산임대 및 사업서비스, 기타 서비스의 7개의 대분류 업종 중 광공업을 기저로 6개의 더미 변수를 작성해서 실증분석시 포함하였다.

이상에서 설명한 변수 작성 내역과 함께 기술통계는 <표 2>에 요약되어 있다.

8) 인건비 부담(5점 척도)도 임금비용의 구성항목으로 볼 수 있지만, 인건비 부담을 지수에 포함시키는 경우 지수의 신뢰도가 0.54로 상당히 저하되어서 포함시키지 않고 별도의 통제변수로 활용하였다. 여기에 보고하지 않았지만 인건비 부담을 통제변수에서 제거해서 분석해도 결과에 통계적으로 의미있는 차이가 없었다.

〈표 2〉 변수 작성 내역 및 기술통계

| 변수 | 작성내역 | 평균 | 표준편차 | 사례수 |
|----------|---|-------|--------|------|
| 비정규직 더미 | 비정규직 활용=1 | 0.44 | 0.50 | 1985 |
| 정규직 조정더미 | 정규직 조정=1 | 0.24 | 0.43 | 1988 |
| 비정규직 비율 | (’02년 사업장 비정규직/’02년 사업장 전체근로자)*100 | 8.25 | 16.37 | 1985 |
| 정규직 조정을 | (’02년 명퇴, 해고, 권고사직, 전출, 분사, 외주 인원/’02년 전체근로자)*100 | 3.67 | 21.20 | 1988 |
| 가능적 유연성 | 11개 변수 표준화값 평균($\alpha=0.65$) | -0.01 | 0.47 | 1851 |
| 선발도구수 | 신입사원 선발시 선발 도구 숫자 | 1.77 | 1.00 | 2005 |
| 훈련수혜율 | 1년간 훈련을 받은 근로자 비율 | 34.23 | 37.40 | 1962 |
| 훈련시간 | 1회 훈련당 평균 훈련시간 | 11.83 | 18.53 | 1939 |
| 신입훈련시간 | 신입사원 훈련시간 | 77.06 | 145.53 | 1987 |
| 다기능훈련비율 | 1년간 다기능 훈련을 받은 근로자 비율 | 4.07 | 14.46 | 1959 |
| OJT | 계획적 OJT 실시=1 | 0.44 | 0.50 | 1980 |
| 로테이션비율 | 정기적 로테이션 해당 근로자 비율 | 4.89 | 14.89 | 1981 |
| 로테이션정도 | 1=없음, 2=팀내 가꿈, 3=팀내 자주, 4=3+부서내 가꿈, 5=4+부서내 자주 | 1.48 | 1.02 | 1959 |
| 인당제안건수 | 연간 인당제안 건수 | 4.10 | 18.67 | 1983 |
| 제안채택률 | 제안 중 채택되는 비율 | 15.27 | 25.74 | 1980 |
| 소집단활동 | 소집단활동 참가 근로자 비중 | 13.26 | 28.50 | 1977 |
| 임금비용 | 4변수 표준화값 평균($\alpha=0.65$) | 0.00 | 0.70 | 1880 |
| 임금수준 | 동종업체 대비 임금수준(1=매우 낮음, 5=매우 높음) | 2.84 | 0.81 | 1971 |
| 복지 | 동종업체 대비 복지수준(1=매우 낮음, 5=매우 높음) | 3.12 | 0.75 | 1996 |
| 관리직 연봉 | 관리직 평균 연봉(천원) | 33605 | 11352 | 1908 |
| 사원 연봉 | 사원 평균 연봉(천원) | 21294 | 7418 | 1913 |
| 노조 | 노동조합 존재=1 | 0.41 | 0.49 | 1968 |
| 사업연령 | (2003 -사업장 창립년도) | 19.96 | 13.87 | 1998 |
| 로그규모 | 사업장 전체 근로자의 로그값 | 4.72 | 1.18 | 2001 |
| 협력업체더미 | 독자기업이 기저, 협력업체와 모기업 더미 변수 | 0.20 | 0.40 | 1991 |
| 모기업더미 | | 0.24 | 0.43 | 1991 |
| 단기이익압력 | 단기이익압력 받는 정도(1=전혀 없음, 5=매우 많음) | 2.08 | 0.97 | 1966 |
| 인건비부담 | 인건비부담 정도(1=전혀 없음, 5=매우 많음) | 3.49 | 0.75 | 1985 |
| 수출액비중 | 매출액에서 수출액이 차지하는 비중 | 15.05 | 26.58 | 1996 |
| 경쟁격화 | 5변수 요인분석의 첫 번째 요인값($\alpha=0.73$) | 0.00 | 1.00 | 1953 |
| 경쟁기업 수 | | 3.41 | 0.83 | 1972 |
| 제품수정변화 | 지난 3년간 주력제품 시장에 있어서 각 | 3.53 | 0.68 | 1967 |
| 신제품개발도입 | 항목의 변화(1=매우 감소, 5= 매우 증가) | 3.59 | 0.67 | 1966 |
| 제품수요 | | 3.33 | 0.87 | 1963 |
| 품질의 중요성 | | 4.01 | 0.77 | 1960 |
| 시장점유율 증가 | 지난 3년간 시장점유율 변화(1=매우 감소, 5 매우 증가) | 3.15 | 0.84 | 1963 |
| 차별화전략 | 5변수 요인분석의 첫 번째 요인 값($\alpha=0.82$) | 0.00 | 1.00 | 1929 |
| 가격저렴 | | 3.01 | 0.72 | 1952 |
| 품질우수 | 경쟁업체 비교시 주력제품/서비스의 특징 | 3.70 | 0.69 | 1952 |
| 품목다양 | (1=전혀 그렇지 않다, 5=전적으로 그렇다) | 3.30 | 0.79 | 1943 |
| 개발속도 빠름 | | 3.23 | 0.80 | 1943 |
| 기술력 우수 | | 3.57 | 0.76 | 1943 |
| 협회 수 | 가입한 경영자 단체나 협회 수 | 2.90 | 4.78 | 1965 |
| 벤치마킹 | 2002년 벤치마킹 회수 | 0.85 | 2.38 | 1963 |
| 컨설팅 | 2002년 컨설팅 받은 회수 | 0.79 | 2.80 | 1968 |
| 소유경영더미 | 소유경영체제나 소유위탁 체제=1 | 0.62 | 0.49 | 1942 |
| 외국인지분율 | 2002년말 외국인 지분율 | 6.38 | 20.41 | 1968 |

3.3 가설 검증

가설 검증을 위해 사용한 분석기법은 토빗(tobit) 분석과 로짓(logit)분석이다. 수량적 유연성 정도(intensity)를 종속변수로 한 경우에는 종속변수가 음의 값을 취하는 경우를 파악할 수 없으므로 토빗 분석을 사용하였고, 수량적 유연성 추구 여부(incidence)가 종속변수인 경우 종속변수가 이항변수이므로 이를 고려하여 로짓 분석을 실시하였다. 노동조합과 임금비용이 기능적 유연성과 수량적 유연성간의 관계를 조절하는 가를 분석하기 위해 상호 작용변수를 포함하였다. 조절효과의 검증 방법에는 상호작용변수를 사용하는 방법과 하위 집단분석(sub-group analysis)을 통한 검증방법이 있는데 본 연구는 전자의 방법을 채택하였다(Venkatraman, 1989).

선행연구들에서 나타난 바와 같이 정규직 고용조정을 통한 수량적 유연성 추구와 비정규직 활용을 통한 수량적 유연성 추구간에 차이가 있을 수 있다는 점을 감안해서 각각을 별도로 살펴보았다. <표 3>과 대조를 위해 제시한 <부표>는 각각 수량적 유연성 추구 정도와 추구 여부를 분석한 표이다. 우선 제도적 동형화 변수 3개를 제외한 변수를 포함한 모형을 모형 I, 여기에 제도적 동형화 변수 3개를 투입한 모형을 모형 II, 기능적 유연성과 임금비용의 상호작용변수 및 기능적 유연성과 노동조합의 상호작용변수를 순서대로 하나씩 추가한 경우를 모형 III과 모형 IV로, 그리고 마지막으로 모든 변수를 포함하는 모형 V로 구성되어 있다. <표 3>의 활용 정도 분석과 대조를 위해서 제시한 <부표>를 비교하면 대부분의 유사한 결과가 나타나고 있지만, 사업장 규모와 비정규직 활용정도 및 활용여부 간에는 부호의 방향이 반대로 나타나고 있다. 이

결과는 사업장 규모가 큰 경우 비정규직을 활용할 가능성은 높지만, 전체 근로자 대비 비정규직 근로자의 비중인 활용 정도는 상대적으로 낮아진다는 것으로 해석할 수 있겠다.

가설 1은 기능적 유연성과 수량적 유연성을 부(-)의 관계, 즉 상호 대체관계로 설정하고 있다. 그러나 <표 3>의 모형 I에서 보는 대로 분석결과에 의하면 기능적 유연성과 두 가지로 측정된 수량적 유연성간에는 통계적으로 유의한 관계가 나타나지 않았다. 다만 상호작용변수를 포함하는 경우 (-)의 관계를 약하게 보이고 있었다. 그러나 통계적 유의성은 없기 때문에 가설 1은 기각되었다. 결국 자료 분석 결과 기능적 유연성과 수량적 유연성간에는 통계적으로 의미있는 대체관계나 보완관계를 보이지 않는다는 점이다.

가설2는 임금비용의 조절효과와 관련된 것이다. 우선 임금비용의 독립변수 효과를 보면 이는 비정규직 활용 정도와 유의한 정의 관계를 보였다. 즉 임금수준이 높아질수록 비정규직의 활용도 많아진다고 해석할 수 있다. 그러나 정규직 조정에 대해서는 정의 관계를 보이기는 했지만 통계적 유의성을 보이지 않았다.

다음으로 임금비용의 조절효과를 살펴는 가설2에 대한 검증 결과를 보면 모형 III과 모형 V에서 보는 대로 기능적 유연성과 임금비용의 상호작용변수는 비정규직의 활용에 있어서는 통계적 유의성이 없었다. 그러나 정규직의 고용조정에 대해서는 통계적으로 의미 있는 정의관계를 보였다. 이는 기능적 유연성을 재고하는 것이 어느 정도 정규직에 대한 고용조정을 줄이는 효과가 있지만(통계적 유의성은 없다고 하더라도), 임금비용에 대한 부담이 큰 경우에는 기능적 유연성 추구보다는 결국 임금비용을 줄이기 위한 정규직 고용조정을 활용하는

〈표 3〉 비정규직 및 정규직 조정 정도의 영향요인: Tobit 분석

| | I | | II | | III | | IV | | V | |
|---------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | 비정규 강도 | 정규직 조정 | 비정규 강도 | 정규직 조정 | 비정규 강도 | 정규직 조정 | 비정규 강도 | 정규직 조정 | 비정규 강도 | 정규직 조정 |
| 상수 | -0.389 (7.174) | 1.825 (15.738) | -1.042 (7.289) | 1.802 (15.94) | -1.081 (7.298) | -0.137 (15.923) | -1.968 (7.295) | 1.198 (15.975) | -1.900 (7.301) | -0.298 (15.946) |
| 사업장연령 | -0.170** (0.067) | 0.250* (0.148) | -0.180*** (0.068) | 0.254* (0.151) | -0.180*** (0.068) | 0.249* (0.150) | -0.176*** (0.068) | 0.258* (0.151) | -0.176*** (0.068) | 0.250* (0.151) |
| 로그규모 | -1.582* (0.862) | -8.051*** (1.900) | -1.458* (0.884) | -8.855*** (1.947) | -1.464* (0.886) | -9.133*** (1.948) | -1.387 (0.883) | -8.816*** (1.948) | -1.370 (0.886) | -9.115*** (1.950) |
| 협력업체더미 | -1.991 (2.267) | -2.758 (2.288) | -2.307 (2.288) | -2.850 (2.087) | -2.291 (2.292) | -2.207 (5.083) | -2.237 (2.284) | -2.768 (5.087) | -2.270 (2.287) | -2.194 (5.083) |
| 모기업더미 | 1.619 (2.098) | 12.561*** (4.582) | 1.670 (2.142) | 11.656** (4.665) | 1.674 (2.142) | 11.779** (4.658) | 1.677 (2.138) | 11.705** (4.665) | 1.668 (2.138) | 11.795** (4.659) |
| 단기이익압력 | 1.656* (0.878) | 7.481*** (1.952) | 1.545* (0.891) | 7.980*** (1.976) | 1.547* (0.891) | 8.054*** (1.972) | 1.544* (0.890) | 7.956*** (1.976) | 1.539* (0.890) | 8.045*** (1.973) |
| 인건비부담 | 1.241 (1.137) | -1.164 (2.495) | 1.244 (1.147) | -1.199 (2.515) | 1.246 (1.147) | -1.040 (2.508) | 1.271 (1.145) | -1.174 (2.515) | 1.267 (1.145) | -1.035 (2.508) |
| 수출액비중 | 0.016 (0.033) | 0.082 (0.072) | 0.011 (0.034) | 0.077 (0.073) | 0.011 (0.034) | 0.080 (0.073) | 0.011 (0.033) | 0.078 (0.073) | 0.011 (0.033) | 0.081 (0.073) |
| 경쟁격화 | 3.130*** (0.904) | 2.867 (0.925) | 3.095*** (0.925) | 2.429 (2.053) | 3.097*** (0.925) | 2.493 (2.048) | 3.090*** (0.923) | 2.411 (2.053) | 3.084*** (0.923) | 2.486 (2.048) |
| 시장점유증가 | -1.758* (1.042) | -7.123*** (2.303) | -1.615 (1.056) | -7.226*** (2.329) | -1.608 (1.058) | -6.870*** (2.329) | -1.499 (1.055) | -7.154*** (2.331) | -1.513 (1.057) | -6.854*** (2.330) |
| 차별화전략 | -1.177 (0.900) | -0.810 (2.009) | -1.084 (0.916) | -0.766 (2.046) | -1.086 (0.916) | -0.837 (2.040) | -1.173 (0.915) | -0.826 (2.048) | -1.171 (0.915) | -0.855 (2.042) |
| 소유경영 | -3.318* (1.854) | -9.948** (4.100) | -3.585* (1.886) | -9.384** (4.167) | -3.584* (1.886) | -9.173** (4.164) | -3.900** (1.889) | -9.552** (4.177) | -3.909** (1.890) | -9.234** (4.176) |
| 외국인지분율 | 0.027 (0.041) | 0.016 (0.091) | 0.025 (0.041) | 0.006 (0.093) | 0.025 (0.041) | 0.001 (0.092) | 0.027 (0.041) | 0.007 (0.093) | 0.028 (0.041) | 0.002 (0.093) |
| 협회사자 | - | - | -0.014 (0.198) | 0.478 (0.427) | -0.015 (0.198) | 0.426 (0.427) | -0.025 (0.198) | 0.467 (0.427) | -0.023 (0.198) | 0.423 (0.427) |
| 벤처마킹 | - | - | 0.027 (0.358) | 1.256* (0.759) | 0.027 (0.358) | 1.249* (0.757) | 0.002 (0.359) | 1.245 (0.759) | 0.002 (0.358) | 1.245 (0.757) |
| 컨설팅 | - | - | 0.310 (0.313) | 0.660 (0.644) | 0.308 (0.313) | 0.586 (0.642) | 0.348 (0.313) | 0.686 (0.645) | 0.353 (0.314) | 0.596 (0.644) |
| 노조더미 | 6.436*** (2.051) | 0.447 (4.610) | 6.536*** (2.072) | 0.413 (4.656) | 6.549*** (2.075) | 0.608 (4.645) | 5.838*** (2.095) | 0.024 (4.705) | 5.838*** (2.102) | 0.474 (4.696) |
| 임금비용 | 3.473** (1.376) | 1.272 (3.026) | 3.108** (1.403) | 0.894 (3.096) | 3.099** (1.405) | 0.551 (3.094) | 3.038** (1.401) | 0.794 (3.100) | 3.055** (1.403) | 0.526 (3.097) |
| 기능적유연성 | 0.257 (2.072) | 1.013 (4.606) | -0.251 (2.195) | -2.423 (4.839) | -0.305 (2.246) | -4.116 (4.904) | -0.559 (2.198) | -2.570 (4.845) | -0.445 (2.246) | -4.129 (4.904) |
| 기능*임금비용 | - | - | - | - | 0.286 (2.541) | 11.111** (5.485) | - | - | -0.624 (2.570) | 10.889* (5.602) |
| 기능*노조 | - | - | - | - | - | 7.744** (3.686) | 4.885 (8.113) | 7.897** (3.740) | 1.616 (8.216) | - |
| LL | -3688 | -2552 | -3606 | -2516 | -3606 | -2514 | -3604 | -2516 | -3604 | -2514 |
| 카이자승 | 128*** | 68*** | 124*** | 77*** | 124*** | 81*** | 129*** | 77** | 129*** | 81*** |
| 사례수 | 1572 | 1573 | 1547 | 1548 | 1547 | 1548 | 1547 | 1548 | 1547 | 1548 |

주: 1) *p<.1, **p<.05, ***p<.01.
2) 산업 대분류 7개 변수가 통제되었음.

경우가 많다고 해석할 수 있다. 이상을 정리하면 가설 2는 부분적으로 지지되는 것으로 나타났다.⁹⁾

가설 3은 노동조합의 조절효과에 관한 것이다. 우선 독립변수 효과를 보면 노동조합은 비정규직 활용 정도와 유의한 정의 부호를 보이고 있으며 이는 <부표>의 활용 여부 분석에서도 동일하다. 기능적 유연성과 노동조합의 상호작용변수는 수량적 유연성 중 비정규직 활용 정도와는 유의한 정의 관계를 보이지만, 정규직 고용조정에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이상의 결과는 가설 3을 일부 지지하고 있다.

한편 연구의 초점은 아니지만 통제변수들의 효과를 살펴보면 몇 가지 흥미 있는 결과들이 발견된다. 우선 사업장 연령은 비정규직 활용 정도와는 부(-)의 관계를 그리고 정규직 고용조정과는 정(+)의 관계가 나타났다. 이는 앞서 언급한 바와 같이 비정규직 활용이 급증한 것이 최근의 현상이며 창립 효과를 반영해서 신생기업들이 상대적으로 비정규직을 많이 활용하고 있는 것으로 해석할 수 있다.

조직규모는 수량적 유연성 추구 정도와는 유의한 부(-)의 관계가 나타나고 있는데, 이는 조직규모가 증가하면 외부노동시장을 활용한 수량적 유연성 추구대신에 내부인력의 활용을 통한 유연성 추구의 여지가 높아진다는 이른바 조직규모와 여유자원에 입각해서 해석할 수 있겠다. 다만 <부표>의 로짓 분석에서와 같이 조직규모와 비정규직 활용 여부간에는 정의 관계가 나타나고 있는데, 이는 앞에서 설명한 바와 같이 조직규모가 증가하면 비정규직을 1명이라도 활용할 가능성은 높아진다는 점에도 유

의할 필요는 있겠다.

전체적으로 보면 수량적 유연성 추구 정도와 관련된 관계가 나타나는 변수는 단기이익 압력, 시장 점유율 증가, 경쟁격화인 것으로 나타났고 이는 <부표>의 수량적 유연성 추구정도 분석에서도 마찬가지이다. 예컨대 단기이익 압력을 많이 받는 기업이나 경쟁이 격화된 제품시장에서 경쟁하는 기업의 경우 비정규직 활용, 정규직 고용조정을 실시하는 정도 및 실시할 가능성이 높은 반면, 시장점유율이 증가하고 있는 성장기업의 경우에는 그 반대의 관계가 나타나고 있다. 이상의 결과는 경제위기 이후 급증하고 있는 수량적 유연성 추구가 제품시장에서의 경쟁 및 그 결과로서의 수익성 압력과 밀접한 관련성이 있다는 점을 시사한다.

모기업 더미 변수는 정규직 고용조정과 일관되게 정(+)의 관계를 보이고 있고, 소유경영체제는 두 가지 방식의 수량적 유연성 추구 정도와 유의한 부(-)의 관계를 보이고 있다. 이미 하청거래를 실시하고 있는 모기업이 그렇지 않은 독자기업에 비해서 정규직 고용조정 정도 및 고용조정 여부와 유의한 정의 관계가 나타나는 것은, 앞에서 언급한 바와 같이 핵심역량만 남기고 아웃소싱하라는 경영계의 모토와 관련이 있는 것으로 보인다.

한편 소유경영체제는 수량적 유연성 추구 정도 특히 정규직 고용조정 정도와는 부(-)의 관계가 나타나고 있는 반면 외국인 지분율은 통계적 유의성은 없지만 정의 관계가 나타나고 있다. 이에 대해서는 추후 보다 심층적인 연구가 필요하겠지만, 전 문경영체제가 수량적 유연성 추구하고 정의 관계가 있다는 것은 최소한 경제위기 이후 지배적인 경영

9) 다만 수량적 유연성의 추구 정도를 분석한 <부표>의 로짓 분석 결과는 부호의 방향성은 동일하지만 통계적 유의성이 없다는 점에서 강한 결론은 유보하는 것이 타당할 것이다.

패러다임이 수량적 유연성 추구를 정당화하는 경향이 있거나, 또는 소유경영체제가 우리나라의 전통적인 온정주의와 결합되는 경우 '불완전'하지만 정규직의 고용보장과 관련이 있기 때문인 것으로 해석할 수 있겠다.

IV. 연구결과 논의 및 결론

본 연구는 한국노동연구원의 사업체패널 2차년도 자료를 사용해서 정규직 근로자의 기능적 유연성과 비정규직 활용 및 정규직 고용조정이라는 수량적 유연성간의 관계를 살펴보고 임금비용과 노동조합의 조절효과를 추가적으로 살펴보고자 하였다. 분석결과 정규직 근로자의 기능적 유연성은 비정규직의 활용이나 정규직에 대한 고용조정의 정도로 측정된 수량적 유연성과 통계적으로 유의한 관계가 나타나지 않았다. 그러나 임금비용과 노동조합은 모두 비정규직을 활용하는 수량적 유연성 정도와 유의한 정의 관계가 나타났다. 임금비용과 기능적 유연성의 상호작용항은 정규직 조정 방식의 수량적 유연성 정도와 그리고 노동조합과 기능적 유연성의 상호작용항은 비정규직 활용 방식의 수량적 유연성 정도와 유의한 정의 관계가 나타나서 본 연구에서 설정한 조절효과를 일부 지지하는 것으로 나타났다.

선행연구에서 살펴본 대로 기능적 유연성과 수량적 유연성간의 관계가 간단하지 않다는 점을 보이고 있다. 정규직의 기능적 유연성이 높으면 수량적 유연성 추구 정도가 낮아질 수도 있지만 수량적 유연성 추구 정도가 높아지는 보완관계가 있을 수도 있다고 하고 있다(Lautsch, 2003; Cappelli & Neumark, 2004). 2002년도의 국내 기업체 자

료를 토대로 분석한 본 연구에서 양자간의 관계는 대체관계도 보완관계도 아닌 관련성이 없는 것으로 나타났다.

기능적 유연성과 수량적 유연성간에는 인과적인 관계를 상정하기 어렵고 경험적으로 발견되는 관계도 실제로는 단순히 연관에 불과하다는 지적이 있듯이(Cappelli & Neumark, 2004) 양자간에 통계적으로 유의한 관계가 발견되지 않는 본 연구의 결과는 기존의 연구결과와 크게 다른 것은 아닌 것으로 보인다. 특히 국내의 경우 선행연구에서 살펴본 선진국의 경우와는 여러 가지로 다른 환경적 특성을 가지고 있기 때문에 기존의 이론적 연구결과를 바탕으로 가설을 설정하는 데 한계가 있을 수 있다. 앞에서 언급된 대로 유연성은 그 기업의 특성에 의해 전략적 선택을 해야 하는 특징을 가지고 있기 때문이다.

우리나라와 같은 경우에는 아직도 많은 기업들이 호봉제 연공급을 기본적인 임금체제로 가지고 있으며 기업단위에서의 노동조합과의 관계도 협력적이라기보다는 대립적인 노사관계를 유지하고 있는 경우가 많기 때문에 기능적 유연성과 수량적 유연성의 관계를 쉽게 예측하기 어려운 경우라고 할 수 있다.

비록 가설 1이 실증적으로 지지되지 못해서 연구결과를 내세울 수는 없지만 임금비용과 노동조합유무 등과 같은 다양한 변수들이 포함된 실증분석결과는 흥미로운 해석의 여지를 남겨준다. 조절효과를 살피는 가설2와 가설3의 검증결과에서 언급되었지만 임금비용과 노동조합유무는 비정규직 활용의 정도로 측정된 수량적 유연성에 통계적으로 유의미한 양의 관계를 보이고 있다.

이는 국내 기업들이 임금비용에 대해 부담을 느끼는 경우 비정규직의 활용을 증가시키며 노동조합

이 결성되어 있는 경우에도 비정규직의 활용을 증가시킨다는 것으로 해석된다. 그 이유를 생각해 보면 우리나라 대부분의 기업들이 아직도 연공을 반영하는 임금체계를 가지고 있기 때문에 생산성이나 성과를 반영하는 임금체계를 도입하여 임금유연성을 제고하기 어렵고 그 결과 임금에 대한 유연성을 제고하기보다는 상대적으로 용이한 비정규직 활용을 통한 수량적 유연성 제고에 초점을 맞추는 인적자원관리 전략을 추구하는 것이다. 노동조합의 유무도 마찬가지로 해석할 수 있다. 노동조합이 결성되어 있는 많은 사업장에서 대립적 노사관계로 인해 정규직에 대한 기능적 유연성 제고도 쉽지 않고 정규직에 대한 고용조정은 더욱 어려운 형편이다.

이러한 논의는 기존의 국내연구 결과에서 뒷받침되고 있다. 김 훈·김동배(2001, 81)는 국내 기업들의 기능적 유연성 제고를 위한 작업조직 개편이나 일본식 작업시스템의 도입을 저해하는 요인으로 오너체제, 유교문화에 근거한 권위주의적 경영스타일, 하향적 인적자원관리를 포함하여 대립적 노사관계나 노사간 불신을 들고 있다. 최근 정승국(2004)에 따르면 2002년도의 자료를 분석한 결과 노동조합이 결성된 사업장의 교육훈련 수준은 비노동조합 사업장과 차이가 없었다. 정재호·이병희(2004)도 773개 기업을 대상으로 분석한 결과 1인당 훈련비로 측정된 종속변수에 노동조합 더미가 미치는 영향은 통계적으로 의미가 없었다. 이러한 결과는 아직도 우리나라의 경우 노동조합이 개인역량향상을 위한 교육훈련이나 참여적 인사제도를 통한 기능적 유연성 제고에 적극적이지 않으며 그 결과 노동조합에서 기능적 유연성을 제고하는 노력이 어

려운 점을 반영하고 있다고 하겠다.¹⁰⁾

또한 노동조합이 정규직에 대한 보호에 노력을 기울이는 반면에 비정규직의 활용에는 암묵적인 동의가 있을 수 있는 가능성이다. 기업의 비용절감 차원과 노동조합의 여유인력 확보라는 측면에서 비정규직의 활용이 증가할 수 있는 가능성이다. 그 결과 기업들은 상대적으로 용이한 외부 비정규직을 활용하는 수량적 유연성을 추구하는 것이다.

또한 이러한 결과를 정규직에 대한 고용조정에서 노동조합의 영향력이 통계적 의미가 없다는 점과 연결시켜 볼 때 노동조합이 정규직의 고용보호에 크게 효과적이지 못하다는 점도 살펴볼 수 있다. 이는 기존의 연구결과와도 일관성을 보인다. 1997년 외환위기이후 노동조합이 조합원을 위해 노력했으나 고용조정규모 자체를 줄이는데 그다지 효과적이지 못했다는 Lee and Na(2004, 191)의 연구 결과도 있다. 최근 윤진호(2004, 115)의 실증분석에서도 노동조합이 고용조정을 줄이거나 고용조정 강도를 줄이는 데 별다른 영향을 미치지 못한 것으로 결론짓고 있다. 이러한 연구결과는 노동조합이 이론적으로 대립되는 주장 - 신고전과 주류 노동경제학에서 주장하는 노조의 비자발적 인력감축의 증가 주장과 제도학파에서 주장하는 노조의 고용안정 추구하고 인력감축의 축소 주장 - 에도 불구하고 국내에서는 노조가 정규직의 고용보호, 즉 정규직의 수량적 유연성 감소에 큰 관련이 없는 것으로 결론지을 수 있다.

조절효과와 관련해서 본 연구의 결과는 기능적 유연성과 임금비용의 상호작용변수가 정규직 조정 정도와, 그리고 기능적 유연성과 노동조합의 상호

10) 그러나 다른 연구결과도 있다. 노용진(2004, 274)은 노동조합이 혁신적 작업조직과 혁신적 인적자원관리체계의 도입에 긍정적 영향을 미침을 볼 수 있다고 하고 특히 한국노동조합총연맹이나 무소속 노동조합의 경우 긍정적 영향을 미친다고 정리하고 있다.

작용변수가 비정규직 활용정도와 정의 관계가 있는 것으로 나타났다. 예컨대 기능적 유연성과 수량적 유연성간에는 그 자체로서는 관계가 없지만, 임금 비용이 높거나 노동조합이 존재하는 경우에는 두 가지 유연성간에 정의 관계가 나타나고 있어서 선행연구들에서 제시하는 두 가지 유연성간에 보완관계가 존재하는 것으로 나타났다.

본 연구에서 수량적 유연성을 낮춘다고 가정했던 노동조합이 존재하는 경우 기능적 유연성의 제고는 비정규직을 활용하는 수량적 유연성 제고에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 그러나 정규직의 고용조정에 대해서는 영향력이 없었다. <표 4>에서 보는 대로 기능적 유연성이 낮은 경우 노동조합이 있으면 비정규직 고용에 부의 효과를 보인다. 그러나 기능적 유연성이 높은 경우에는 비정규직 활용에 정의 영향을 미친다. 이러한 효과는 기능적 유연성 및 노조더미의 효과와 함께 해석할 필요가 있다. 기능적 유연성은 통계적 유의성은 없지만 그 자체로 기능적 유연성이 낮은 경우에는 (기능적 유연성의 값이 부(-)의 값을 가지므로) 정규직의 고용조정에 정(+)의 영향을 미치지 않지만 기능적 유연성이 상대적

으로 높은 경우에는 (기능적 유연성이 양(+))의 값을 가지므로) 정규직의 고용조정에 부(-)의 영향을 미친다.

이제 이를 종합하면 노동조합유무는 그 자체로 비정규직 활용을 증가시키고 있지만 기능적 유연성의 정도에 따라 그 방향이 바뀔 수 있다는 해석에 이르게 된다. 그러나 노조더미와 상호작용변수의 계수를 종합하면 노조더미의 계수는 더미변수로서 그 관계를 바로 추정할 수 있지만 기능적 유연성은 표준화계수이므로 이 둘의 영향력을 합하면 기능적 유연성의 정도를 고려한다고 해도 종합적으로 노동조합은 비정규직의 활용과 정(+)의 관계를 가진다고 잠정적인 결론을 지을 수 있다.¹¹⁾

이러한 결론을 뒷받침할 수 있는 근거로는 노동조합이 존재하는 경우 일반적인 대립적 노사관계로 인해 기능적 유연성 제고가 정규직 보호에는 큰 영향을 미치지 못하고 비정규직을 활용하는 것으로 나타나는 것으로 해석할 수 있다. 국내 다수 기업들은 <표 2>에서 보는 대로 아직 기능적 유연성을 제고하기 위한 다양한 노력을 기울이는 정도가 약하다고 할 수 있다. 예를 들면 혼련수해율에서 보

<표 4> 기능적 유연성과 노동조합의 상호작용 해석: 비정규직의 경우

| 기능적 유연성 | 노동조합유무 | 상호작용 계수 | 결과 |
|----------------|------------|---------|-------------------------|
| 기능적 유연성이 낮음(-) | 노동조합 있음(1) | (+) | 비정규직 활용에 어느 정도 부(-)의 관계 |
| | 노동조합 없음(0) | (+) | 추가 관계는 없음 |
| 기능적 유연성이 높음(+) | 노동조합 있음(1) | (+) | 비정규직 활용에 어느 정도 정(+)의 관계 |
| | 노동조합 없음(0) | (+) | 추가 관계는 없음 |

주: 기능적 유연성은 표준화된 계수이므로 평균보다 낮으면 부(-)의 값을 가지고 평균보다 높으면 정(+)의 값을 가짐. 그러나 노동조합유무는 더미변수이므로 종합적인 영향력을 판단하는 데는 주의를 요함

11) 다만 노동조합이 존재하고 기능적 유연성이 매우 낮은 경우에 상호작용변수의 부(-)의 영향력이 전체적인 영향력은 노조가 비정규직의 활용과 부(-)의 관계를 가진다고 할 수 있다.

는 대로 1년간 훈련을 받은 근로자 비율이 34%수준이어서 3년이 되어야 한번 정도의 교육이 진행되는 정도이고 다기능훈련을 받은 근로자의 비율도 4% 수준에 불과하다.

정기적 로테이션에 해당되는 근로자의 비율도 4.9%수준이고 실제로 로테이션을 하는 정도도 5점 척도로 1.48, 즉 '1=없음'과 '2=팀내 가끔' 수준이어서 상당히 낮은 수준이다. 전반적으로 기능적 유연성 수준이 낮다고 할 수 있다. 이러한 경향은 국내 기업들이 기능적 유연성을 제고하는 쪽으로 나아가기보다는 수량적 유연성을 추구하는 쪽으로 나가고 있다고 하겠다. 특히 임금수준에 대해 부담을 느끼는 경우 정규직보다는 비정규직을 활용하는 수량적 유연성을 추구하고 있다고 하겠다. 노동조합이 있는 경우에는 그 경향이 더욱 강하다고 할 수 있다. 이는 노동조합이 정규적인 조합원의 고용보호를 강조하기 때문에 상대적으로 비정규직을 활용하는 경우가 더욱 증가하고 있다.

임금비용의 기능적 유연성과의 상호작용향을 보면 비정규직의 활용에 대해서는 영향이 없고, 정규직의 고용조정과 대해서만 정(+)¹의 영향을 미친다. 이는 임금비용이 상대적으로 낮은 경우, 즉 평균값인 0보다 작은 음의 값을 가지는 경우 기능적 유연성이 높을수록 정규직에 대한 수량적 유연성을

낮추는 결과를 가져온다. 하지만 임금비용이 상대적으로 높은 경우, 즉 평균값이 0보다 큰 양의 값을 가지는 경우에는 기능적 유연성이 높을수록 정규직의 고용조정을 증가시키는 결과를 가져온다. 결국 다음과 같이 정리할 수 있다.

결국 기능적 유연성도 낮고 임금비용이 낮은 경우 궁극적으로 정규직 고용조정과 정(+)¹의 관계를 보이고 기능적 유연성도 높고 임금비용도 상대적으로 높은 경우에는 정규직 고용조정과 정(+)¹의 관계를 보인다. 반대로 기능적 유연성이 낮고 임금비용이 상대적으로 높거나 기능적 유연성이 높고 임금비용이 상대적으로 낮은 경우는 정규직 고용조정과 부(-)¹의 관계를 보인다.

이러한 결과는 어떠한 해석이나 시사점을 주는가? 임금비용에 대한 부담이 낮은 경우 기능적 유연성이 낮다면 임금비용 자체로는 정규직에 대한 수량적 유연성이 낮아지고 (통계적 의미는 없지만) 상호작용변수에 있어서는 정규직에 대한 수량적 유연성과 정(+)¹의 관계를 보인다. 그러나 기능적 유연성이 높다면 정규직에 대한 수량적 유연성과 부(-)¹의 관계를 보인다.

임금비용에 대한 부담이 큰 경우 그 자체로 정규직에 대한 수량적 유연성을 제고하게 되고 기능적 유연성이 낮으면 상호작용효과는 정규직 고용조정

〈표 5〉 기능적 유연성과 임금비용의 상호작용 해석: 정규직의 경우

| 기능적 유연성 | 임금비용 | 상호작용 계수 | 결과 |
|----------------|-------------------|---------|----------------------------------|
| 기능적 유연성이 낮음(-) | 임금비용이 상대적으로 낮음(-) | (+) | 정규직 고용조정과 정(+) ¹ 의 관계 |
| | 임금비용이 상대적으로 높음(+) | (+) | 정규직 고용조정과 부(-) ¹ 의 관계 |
| 기능적 유연성이 높음(+) | 임금비용이 상대적으로 낮음(-) | (+) | 정규직 고용조정과 부(-) ¹ 의 관계 |
| | 임금비용이 상대적으로 높음(+) | (+) | 정규직 고용조정과 정(+) ¹ 의 관계 |

주: 기능적 유연성과 임금비용은 표준화된 계수이므로 평균보다 낮으면 부(-)의 값을 가지고 평균보다 높으면 정(+)¹의 값을 가짐

에 부(-)의 영향을 미친다. 하지만 기능적 유연성이 높다면 정규직 고용조정에 정(+)의 영향을 미친다.

본 연구에서는 기능적 유연성이나 임금비용을 측정하고 이를 표준화했기 때문에 절대적인 수치를 부여하기는 어렵다. 이러한 상황에서 가장 현실적인 기업의 현실은 기업이 임금에 대해서는 부담을 가지면서도 기능적 유연성을 제고하지 못하는 두 번째 경우가 가장 우려되는 상황이다. 왜냐하면 임금에 대한 부담이 작은 경우 상대적으로 기능적 유연성 제고에 대한 부담이 적을 것이고 임금에 대한 부담이 크더라도 기능적 유연성이 높은 수준에 와 있다면 고용조정에 대한 부담이 작기 때문이다. 두 번째의 경우는 기업들이 부담을 가지면서도 정규직에 대해서는 별다른 해결책을 가지지 못하고 결국 비정규직을 활용하는 해결책을 추구할 가능성이 커진다. 이러한 결과는 비정규직의 활용에 대해서 임금비용이 정(+)의 영향을 미치고 노동조합도 정(+)의 영향을 미친다는 결과와도 일관성을 가진다. 조심스럽기는 하지만 기업들이 정규직에 따르는 문제를 비정규직의 활용으로 해결한다는 결론을 내릴 수 있다.

지금까지 실증분석의 결과를 토대로 이를 해석하고 그 근거를 논의하였다. 기본적으로 기능적 유연성 변수가 통계적으로 유의한 결과를 보이지 않아서 연구결과를 뒷받침할 수 있는 근거는 약하지만 임금비용과 노조더미의 조절효과를 살펴보는 데 있어서 상당한 시사점을 얻을 수 있었다. 결론적으로 전반적인 기능적 유연성 정도가 낮은 상황에서 임금비용에 대한 부담을 느끼는 기업들은 비정규직을 활용하는 수량적 유연성을 추구한다고 정리할 수 있다. 특히 노동조합이 존재하는 경우 정규직보다는 비정규직 활용을 통한 수량적 유연성 추구 정도

가 강하다고 할 수 있다고 할 수 있다.

결국 기업들은 기업간 경쟁격화와 수익성 압력이 높아지면 기능적 유연성 정도와는 관계없이 기업은 수량적 유연성을 통해 비용절감이나 인력의 유연성을 제고시키고자 하는 유인이 높아질 것이다. 예를 들어 정규직의 기능적 유연성이 높은 기업이나 그 반대의 기업 모두 수량적 유연성을 추구하는 경우 본 연구의 결과와 같이 양자간에는 관계가 나타나지 않게 된다. 본 연구의 결과는 이러한 시나리오를 지지하는 것으로 보인다. 다만 이와 관련해서는 향후 보다 심도 깊은 연구들이 진행될 필요가 있겠다. 이와 관련해서 다양한 조건에서의 양자간 관계에 대한 심층 사례연구들의 축적과 더불어 Dargo (1998)나 안주엽 외(2002)의 경우와 같이 집근분석과 같이 다양한 방법을 동원한 분석이 필요한 것으로 보인다.

또한 본 연구는 많은 한계를 안고 있으며 이와 관련해서 향후 보다 심도 깊은 연구가 요구된다. 우선 본 연구의 결과는 이론적으로나 경험적으로 인과관계라고 주장할 수는 없고 단지 관련성을 보여준 것에 불과하다. 인과관계를 구명하기 위해서는 향후 종단적인 자료의 구축과 더불어 양자간 관계에 대한 이론적 논의가 보다 구체화될 필요가 있을 것이다. 기능적 유연성의 측정에 대한 합의들이 없는 것과 마찬가지로 본 연구에서 사용한 기능적 유연성 지표의 타당성에 의문이 제기될 수 있다. 이와 관련해서 추후 보다 다양한 방식을 통한 지수 작성이 필요한 것으로 보이며, 특히 본 연구에서 다루지 않은 조직유연성이나 임금유연성 나아가 근로시간 유연성과 같은 다양한 변수들을 포함한 연구가 진행될 필요가 있을 것이다. 지수의 타당성은 임금비용도 마찬가지로 해당되며 향후 보다 다양한 방식으로 기업의 비용부담을 측정할 필요가 있을

것이다. 나아가 본 연구는 단순히 노동조합 유무 변수를 사용했지만, 노동조합 유무만이 아니라 노동조합의 정책이나 파위가 중요한 역할을 수행할 수 있다. 이와 관련된 추후 연구도 필요하다고 하겠다.

참고문헌

- 강순희·이병희 외 (2000), **지식경제와 인력수용 전망**, 서울, 한국노동연구원.
- 김기원 (2002), 한국자동차산업의 구조조정을 둘러싼 쟁점, **산업노동연구**, 8(1), 1-38.
- 김동배·박우성·박호환·이영면 (2004), **임금체계와 결정방식**, 서울, 한국노동연구원.
- 김동배·이영면 (2004), 수량적 유연화 방식과 기능적 유연화의 관계에 관한 연구, 2004년도 축계학술연구발표회 발표논문집, 한국인사·조직학회, 계명대학교, 3월 27일, 380-407.
- 김주일 (2002), 비정규직 고용의 영향요인에 관한 연구, **경영저널**, 2(1), 57-76.
- 김주일 (2003), 비정규직근로의 인사노무관리, **임금연구**, 11, 4-25.
- 김 훈·김동배 (2001), 참여적 작업시스템의 도입에 관한 연구, 서울, 한국노동연구원.
- 노병직 (2003), 기업별 노사관계시스템의 형성에 관한 연구: 한국 조선산업에서의 노사관계변천사례, 서울대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문.
- 노용진 (2004), 노사관계와 혁신적 인적자원관리의 도입, 제2회 사업체패널 학술대회 논문집, 서울, 한국노동연구원, 259-279.
- 배종석 (2001), "인적자원관리와 기업성과: 비판적 고찰과 한국기업 적용과제," **인사관리연구**, 25(3), 1-30.
- 송보화 (2004), "인사관리시스템과 기업성과의 연계 - 제조업을 중심으로," 제2회 사업체패널 학술대회 논문집, 서울, 한국노동연구원, 323-339.
- 신원철 (2001), 기업내부노동시장의 형성과 전개: 한국 조선산업에 관한 연구, 서울대학교 대학원 사회학과 박사학위 논문.
- 안주엽·김동배·이시균 (2002), **비정규근로 실태와 정책과제(III)**, 서울, 한국노동연구원.
- 오학수 (2003), 일본의 비정규근로의 인사노무관리, **임금연구**, 11, 40-59.
- 윤진호 (1995), 한국에서의 일본식 생산방식의 도입과 노동자: 대우자동차의 사례를 중심으로, **산업노동연구**, 1(1), 141-193.
- 윤진호 (2004), 고용조정과 노동조합의 역할: 과연 노동조합은 고용조정에 영향을 미쳤는가?, **산업노동연구**, 10(2), 89-122.
- 이영면 (2003), 미국의 비정규직 근로자와 인사노무관리, **임금연구**, 11, 60-76.
- 이호성 (2003), 비정규직 동일노동 동일임금 원칙의 내용과 한계, 서울, 한국경영자총협회.
- 이병희 (1998), 한국 자동차 산업의 노동시간 제도 실태와 개선 방안 - 대우자동차 사례조사, **한국자동차산업의 구조변화와 과제**, 서울, 서울사회경제연구소.
- 정승국 (2004), 교육훈련과 노동조합 효과 분석, 제2회 사업체패널 학술발표 논문집, 서울, 한국노동연구원, 169-186.
- 정재호·이병희 (2004), 고용유연화가 기업의 훈련투자에 미치는 영향, 제2회 사업체패널 학술발표 논문집, 서울, 한국노동연구원, 187-206.
- 조돈문 외 (2000), **대우자동차의 고용과 노동조합의 대응**, 대우자동차 노동조합·카톨릭대학교 사회과학연구소.
- 조성재 (2000), **한국자동차 산업의 위기요인과 구조조정**, 한국사회경제학회·한국사회연구소 공동학술대회 발표문.
- 조 철 (1999), **자동차산업의 구조조정과 도급구조 개편 방안**, 서울, 산업연구원.
- 지민웅 (2000), 일본식 하청체제 도입에 따른 한국 자동차 산업의 하청체제 변화에 관한 일 연구 - D 자동차

- 와 관련 부품업체에 대한 사례조사를 중심으로, 인하대학교대학원 경제학과 석사학위논문.
- Abraham, K. G. (1990), "Restructuring the Employment Relationship: The Growth of Market-Mediated Work Arrangements," in K. G. Abraham and R. B. McKersie (eds.), *New Developments in the Labor Market*, Cambridge, MA, MIT Press, 85-120.
- _____ and S. K. Taylor (1996), "Firms Use of Outside Contractors: Theory and Evidence," *Journal of Labor Economics*, 14(3), 394-424.
- Ackroyd, S. and S. Procter (1988), "British Manufacturing Organization and Workplace Industrial Relations: Some Attribute of the New Flexible Firm." *British Journal of Industrial Relations*, 36(2), 163-183.
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, and A. L. Kalleberg (2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off*, Ithaca, NY, Cornell Univ. Press.
- Atkinson, J. (1987), "Flexibility or Fragmentation, The United Kingdom Labor Market in the Eighties", *Labor and Society* 12(1), 87-105.
- Bacon, N. and P. Blyton (2001), "High Involvement Work Systems and Job Insecurity in the International Iron & Steel Industry," *Canadian Journal of Administrative Science*, 18(1), 5-16.
- Barney, J. B. (1986), "Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?," *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- _____ and W. Lee (2000), "Multiple Considerations in Making Governance Choices: Implications of Transaction Cost Economics, Real Option Theory, and Knowledge-Based Theories of the Firm," in N. Foss and V. Mahnke (eds.), *Competence, Governance, and Entrepreneurship*, Oxford Univ. Press, 304-317.
- Becker, B. and B. Gerhart (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Process and Prospects," *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Cappelli, P. and D. Newmark (2004), "External Churning and Internal Flexibility: Evidence on the Functional Flexibility and Core-Periphery Hypothesis," *Industrial Relations*, 43(1), 148-182.
- Christensen, P.H. (eds.) (1997), *Governance at Work: The Social Regulation of Economic Relations*, New York, NY, Oxford Univ. Press, 227-260.
- Davis-Blake, A. and B. Uzzi (1993), "Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors," *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 195-223.
- Delery, J. E. and D. H. Doty (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Drago, R. (1998), "New Systems of Work and New Workers." in K. Barker and K. Christensen (eds.), *Contingent Work: American Employment Relations in Transition*, Ithaca, NY, Cornell Univ. Press, 144-169.
- Folta, T. (1998), "Governance and Uncertainty: The Trade-off between Administrative Control and Commitment," *Strategic Management Journal*, 19, 1007-1028.
- Gardner, T. M., L. M. Moynihan, H. J. Park, and

- P. M. Wright, (2001), Beginning 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 University, Working Paper 01-12.
- Gramm, C. L. and J. F. Schnell (2001), "The Use of Flexible Staffing Arrangements in Core Production Jobs," *Industrial and Labor Relations Review*, 54(2), 245-258.
- Grenier, J-N., A. Giles, and J. Belanger (1997), "Internal vs. External Labor Flexibility," *Relations Industrielles*, 52(4), 683-711.
- Helper, Susan D., David I. Levine, and Elliot Bendoly (2001), "Employee Involvement and Pay at U.S. and Canadian Auto Suppliers," Institute of Industrial Relations Working Paper No. 71, University of California, Berkeley.
- Houseman, S. N. (2001). "Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence from an Establishment Survey," *Industrial and Labor Relations Review*, 55(1), 149-170.
- Hudson, K. (1999), No Shortage of Nonstandard Jobs, Briefing Paper. Washington, D.C., Economic Policy Institute.
- Huselid, Mark A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, 38(June), 635-73.
- Kalleberg, A. L. (2000), "Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work," *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365.
- _____ (2001), "The Advent of the Flexible Work-
place," in D. B. Cornfield, K. E. Campbell, and H. J. MaCammon (eds.), *Working in Restructured Workplaces*. Thousand Oaks, CA: Sage, 437-453.
- _____ (2003), "Flexible Firms and Labor Market Segmentation," *Work & Occupations*, 30(2), 154-175.
- _____ and J. Reynolds, (2000), Organization Size and Flexible Staffing Arrangements in the United States, in F. Carre, M. A. Farber, L. Golden, and S. A. Herzenberg (eds.), *Nonstandard Work: The Nature and Challenge of Changing Employment Arrangements*, IRRA, 145-165.
- Kochan, Thomas A. and Paul Osterman (1994), *The Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership Among, Labor, Management, and Government*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kogut, B. (1991), "Joint Venture and the Option to Expand and Acquire," *Management Science*, 37(1), 19-33.
- _____ and N. Kulatilaka (2001), "Capabilities as Real Options," *Organization Science*, 12(6), 744-758.
- Lautsch, B. A. (2003), "The Influence of Regular Work System on Compensation for Contingent Workers," *Industrial Relations*, 42(4), 565-588.
- Lee, Young-Myon and In-Gang Na (2004), "How Did Unions Protect Workers' Right after the 1997 Economic Crisis in Korea," Proceedings of the 56th Annual Meeting, Industrial Relations Research Association, San Diego, CA, USA, January 3-5.
- Mahoney, J. T. and J. R. Pandian (1992), "The Resource-Based view within the Conversation

- of Strategic Management." *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Mahnke, V. (2001), "The Process of Vertical Disintegration: An Evolutionary Perspective on Outsourcing," *Journal of Management & Governance*, 5(3-4), 353-379.
- OECD (1999), *OECD Employment Outlook*.
- Pfeffer, J. and J. N. Baron (1988), "Taking the Workers Back Out: Recent Trends in the Structuring of Employment," *Research in Organizational Behavior*, 10, 257-303.
- Sanchez, R. (2000), "Demand Uncertainty and Asset Flexibility: Incorporating Strategic Option in the Theory of the Firm," in N. Foss and V. Mahnke (eds.), *Competence, Governance, and Entrepreneurship*, Oxford Univ. Press, 318-332.
- Smith, V. (2001), "Teamwork vs. Tempwork." in D. B. Cornfield, K. E. Campbell, and H. J. MacCammon (eds.), *Working in Restructured Workplaces*, Thousand Oaks, CA, Sage, 7-28.
- Stenson, H. K. and K. G. Corley (2001), "Organizational Context as a Moderator of Theories on Firm Boundaries for Technology Sourcing," *Academy of Management Journal*, 44(2), 271-291.
- Venkatraman, N. (1989), "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence," *Academy of Management Review*, 14(3), 423-434.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, New York, The Free Press.
- _____ (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.
- Wood, S. (1996), "High Commitment Management and Unionization in the UK," *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 46-58.
- Wright, P. M. and W. R. Boswell (2002), *Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research*, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, *Working Paper* 02-11.
- Uzzi, B. and Z. I. Barsness (1998), "Contingent Employment in British Establishments: Organizational Determinants of the Use of Fixed-term Hires and Part-time Workers," *Social Forces*, 76(3), 967-1007.

<부표> 비정규직 활용여부 및 정규직 고용조정 여부의 영향요인: 로짓 분석

| | 비정규 더미 | 고용조정 더미 | 비정규 더미 | 고용조정 더미 | 비정규 더미 | 고용조정 더미 | 비정규 더미 | 고용조정 더미 | 비정규 더미 | 고용조정 더미 |
|---------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 상수 | -0.661 (0.480) | -0.841 (0.524) | -0.787 (0.487) | -0.917* (0.533) | -0.794 (0.488) | -0.965* (0.534) | -0.836* (0.488) | -0.935* (0.534) | -0.836* (0.488) | -0.973* (0.535) |
| 사업장연령 | -0.011** (0.004) | 0.006 (0.005) | -0.012*** (0.005) | 0.006 (0.005) | -0.012*** (0.005) | 0.006 (0.005) | -0.012** (0.005) | 0.006 (0.005) | -0.012** (0.005) | 0.006 (0.005) |
| 로그규모 | 0.156*** (0.058) | -0.087 (0.063) | 0.177*** (0.060) | -0.110* (0.065) | 0.175*** (0.060) | -0.117* (0.065) | 0.180*** (0.060) | -0.109* (0.065) | 0.180*** (0.060) | -0.116* (0.065) |
| 협력업체더미 | 0.021 (0.149) | 0.100 (0.170) | 0.027 (0.150) | 0.093 (0.171) | 0.030 (0.150) | 0.110 (0.171) | 0.033 (0.150) | 0.096 (0.171) | 0.033 (0.150) | 0.111 (0.171) |
| 모기업더미 | 0.197 (0.140) | 0.548*** (0.151) | 0.208 (0.143) | 0.524*** (0.154) | 0.209 (0.143) | 0.530*** (0.154) | 0.209 (0.143) | 0.525*** (0.154) | 0.209 (0.143) | 0.530*** (0.154) |
| 단기이익압력 | 0.097* (0.059) | 0.239*** (0.064) | 0.101* (0.060) | 0.263*** (0.064) | 0.101* (0.060) | 0.266*** (0.065) | 0.100* (0.060) | 0.262*** (0.064) | 0.100* (0.060) | 0.266*** (0.065) |
| 인건비부담 | 0.015 (0.076) | -0.034 (0.084) | 0.011 (0.076) | -0.035 (0.084) | 0.012 (0.076) | -0.032 (0.084) | 0.013 (0.076) | -0.034 (0.084) | 0.013 (0.076) | -0.032 (0.084) |
| 수출액비중 | 0.002 (0.002) | 0.001 (0.002) | 0.002 (0.002) | 0.001 (0.002) | 0.002 (0.002) | 0.001 (0.002) | 0.002 (0.002) | 0.001 (0.002) | 0.002 (0.002) | 0.001 (0.002) |
| 경쟁격화 | 0.163*** (0.061) | 0.131** (0.067) | 0.154** (0.062) | 0.114* (0.068) | 0.155** (0.062) | 0.116* (0.068) | 0.154** (0.062) | 0.114* (0.068) | 0.154** (0.062) | 0.116* (0.068) |
| 시장점유증가 | -0.176** (0.070) | -0.172** (0.076) | -0.174** (0.071) | -0.168** (0.077) | -0.173** (0.071) | -0.161** (0.078) | -0.169** (0.071) | -0.167** (0.077) | -0.169** (0.071) | -0.160** (0.078) |
| 차별화전략 | -0.051 (0.060) | -0.051 (0.066) | -0.042 (0.061) | -0.045 (0.067) | -0.042 (0.061) | -0.048 (0.067) | -0.046 (0.061) | -0.046 (0.067) | -0.047 (0.061) | -0.049 (0.068) |
| 소유경영 | -0.174 (0.123) | -0.218 (0.136) | -0.167 (0.125) | -0.186 (0.138) | -0.167 (0.125) | -0.184 (0.138) | -0.183 (0.125) | -0.192 (0.138) | -0.183 (0.125) | -0.187 (0.139) |
| 외국인지분율 | 0.004 (0.003) | 0.003 (0.003) | 0.003 (0.003) | 0.003 (0.003) | 0.003 (0.003) | 0.003 (0.003) | 0.003 (0.003) | 0.003 (0.003) | 0.003 (0.003) | 0.003 (0.003) |
| 협회숫자 | | | 0.006 (0.014) | 0.025* (0.014) | 0.006 (0.014) | 0.024* (0.014) | 0.006 (0.014) | 0.025* (0.014) | 0.006 (0.014) | 0.024* (0.014) |
| 벤처마킹 | | | -0.002 (0.025) | 0.038 (0.024) | -0.002 (0.025) | 0.038 (0.024) | -0.003 (0.025) | 0.037 (0.024) | -0.003 (0.025) | 0.038 (0.024) |
| 컨설팅 | | | 0.017 (0.023) | 0.018 (0.022) | 0.017 (0.023) | 0.017 (0.022) | 0.019 (0.023) | 0.019 (0.022) | 0.019 (0.023) | 0.017 (0.022) |
| 노조더미 | 0.381*** (0.138) | 0.038 (0.151) | 0.379*** (0.139) | 0.025 (0.153) | 0.380*** (0.140) | 0.032 (0.154) | 0.349** (0.141) | 0.012 (0.156) | 0.349** (0.141) | 0.025 (0.156) |
| 임금비용 | 0.252*** (0.093) | -0.020 (0.102) | 0.232** (0.094) | -0.043 (0.104) | 0.231** (0.094) | -0.055 (0.105) | 0.225** (0.094) | -0.045 (0.104) | 0.225** (0.094) | -0.056 (0.105) |
| 기능적유연성 | 0.021 (0.139) | 0.192 (0.150) | -0.025 (0.146) | 0.082 (0.158) | -0.034 (0.148) | 0.037 (0.162) | -0.031 (0.147) | 0.076 (0.159) | -0.033 (0.150) | 0.035 (0.162) |
| 기능*임금비용 | | | | | 0.064 (0.175) | 0.275 (0.182) | | | 0.008 (0.178) | 0.266 (0.185) |
| 기능*노조 | | | | | | | 0.458* (0.250) | 0.146 (0.267) | 0.456* (0.254) | 0.076 (0.270) |
| -2LL | 1990 | 1698 | 1954 | 1663 | 1954 | 1661 | 1950 | 1663 | 1950 | 1661 |
| 카이자승 | 156*** | 70*** | 155*** | 79.7*** | 155*** | 82*** | 158*** | 80*** | 158*** | 82*** |
| 사례수 | 1572 | 1573 | 1547 | 1548 | 1547 | 1548 | 1547 | 1548 | 1547 | 1548 |

주: 1) *p<.1, **p<.05, ***p<.01.

2) 산업 대분류 7개 변수가 통제되었음.

The Relationship between Functional and Numerical Flexibilities in Employment Flexibility

Dong-Bae Kim* · Young-Myon Lee**

Abstract

Companies in Korea recently began to increase aggressively the labor flexibility by habitual restructuring to respond with market competition. Consequently, the types of labor contracts are diversified and the numbers of contingent workers including contract workers, part-timers, and temporary workers rapidly increased in recent years. The Bureau of Statistics reports the ratio of contingent workers in Korea are more than half of the workers in 2002 although the Korean Employers Federation (KEF) argued that the percentage of contingent workers in practical sense are about 18 percent. The increase of contingent workers, however, does not necessarily mean the improvement of companies' competitiveness.

The enhanced labor flexibility may improve the company's competitiveness if the functional flexibility of regular workers is increased while the numerical flexibility of contingent workers is decreased. Its competitiveness, however, may also be improved if the functional flexibility of regular workers is increased and if the numerical flexibility of contingent workers is increased as a buffer to adjust unexpected labor demands. The latter case, however, may increase the social cost because this leads dual labor market at the national level. Third possibility is the loss of companies' competitiveness due to the overuse of contingent workers without the improved functional flexibility of regular workers.

These arguments lead the question of this paper to check the relationship between the functional and the numerical flexibilities in Korean companies. If the relationship is positive, then the effect of the relationship may increase the companies' competitiveness although the social cost exists due to the dual labor market system. If the relationship is negative, two

* Research Fellow, Korea Labor Institute, dongbae@kli.re.kr.

** Professor, Department of Management, Dongguk University, youngman@dongguk.edu.

interpretations are available. The first interpretation is that the increase in functional flexibility of regular employees reduces the demand for contingent workers. This keeps the competitiveness for the company and reduces the cost to the society due to the increased contingent workers. The second interpretation is the decrease in functional flexibility of regular workers and the increase in numerical flexibility of contingent workers. This case is bad for both the company and the society. Additionally, the moderate effects of compensation cost and labor union on the relationship are hypothesized.

To analyze the relationship between the functional and the numerical flexibilities of labor in Korean companies, the second year data of Enterprise Panel Data surveyed annually by Korea Labor Institute was used. The second year data were collected in between April and June in 2003. The number of surveyed companies were 2,275 and 2,005 questionnaires were returned from human resource managers, 2,008 from industrial relations managers, and 1,175 from workers representatives. Simple statistics for the sample are as follows. The size of surveyed companies are: 25.1% in less than 50 employees, 19.6% in 50-99 employees, 37.2% in 100-299 employees, and 18.0% in more than 300 employees. More than half of the companies are in mining and manufacturing industries, and 11.4% in transportation and telecommunications, and 10.6% in wholesale and lodging industries. Fifty-nine percent of companies are not unionized while 35.4% of companies have a union at the plant level and 5.2% at the company level. About 20% of companies are subcontracted companies, 24.3% of them are subcontracting companies, and 56.2% of companies do not have subcontract relationship.

The two dependent variables to measure the numerical flexibility are a dummy variable for either using contingent workers or adjusting the number of regular workers, and the ratio of contingent workers to total number of workers. The independent variable to measure the functional flexibility is a composite index variable of 11 related variables. They include skill development level, job rotation, and workplace participation information among others. These variables are standardized and merged into one variable. The Cronbach-alpha of 11 variables was 0.65. The compensation cost was measured by merging 4 variables: relative wage, and benefits level within the same industry, the average of managers' salaries, and the average of workers' wages. The union dummy variable was coded as one if either the surveyed company or plant is unionized.

The control variables include the number of years since the company was established, the number of workers, the dummy variables for subcontracted company and subcontracting company, the pressure for short-term profit, the dummy for a burden of high compensation cost, the ratio

of export to total sales. Other control variables include the dummy variable for severe market competition situation, the market share ratio, the use of market differentiation strategy. Company governance structure was also controlled as a dummy variable coded as one if the company was managed by the owner and the additional variable of the ratio of stocks owned by foreign investors. Finally, 6 industry dummy variables were controlled.

The first hypothesis was not supported by the empirical results. The functional flexibility variable was not significant in determining either the use of contingent workers or the adjustment of regular workers. A few other regression models using different control variables showed no effect. The second hypothesis on the moderate effect of compensation cost to the use of contingent workers was partially supported. The compensation cost increases the use of contingent workers but do not change the numerical adjustment of regular workers. While the interaction variable of functional flexibility and compensation cost was significant only in the numerical adjustment of regular workers model but neither of two variables is statistically significant. The third hypothesis on the moderate effect of union was partially significant in the ratio of contingent workers model because the functional flexibility variable was not significant in the model.

The result of this study is similar to the previous studies based on the fact that the relationship has been argued as mixed and no causality was clearly defined yet. One implication based on the analysis is the increased functional flexibility by regular workers possibly will enhance both the company's competitiveness with overusing contingent workers and eventually the social integration by reducing the problem of insider-outsider issues in the labor market. The other implication is the company may have the incentive of increasing numerical flexibility if the market competition or the pressure for short-term profits increases. The following studies on the relationship, however, are required to confirm the implications suggested in this study.

Key words: Functional Flexibility, Quantitative Flexibility, Compensation Cost, Labor Union, Enterprise Panel Survey