

노동시장의 유연성과 결과변수와의 관계 및 노조 힘의 조절효과

배성현* · 박세열**

〈요 약〉

본 연구는 우리나라 195개의 기업을 대상으로 세계적으로 관심의 대상이 되고 있는 노동시장의 유연성 전략 즉 수량적 유연성과 기능적 유연성이 조직의 결과변수인 생산성, 노사협력성, 고용안정 등에 어떠한 영향을 주는가를 기업 단위로 분석하였다. 또한 노동시장 유연성(수량적 유연성 및 기능적 유연성)과 노사협력성 및 고용안정간의 관계에서 노조 힘의 조절역할에 대해서도 분석하였다.

결과는 수량적 유연성은 생산성, 노사협력성, 고용안정 등과 유의한 관계를 보여 주지 않았으나 기능적 유연성은 생산성, 노사협력성, 고용안정 등에 상당한 정의 관계를 보여 주었다. 이러한 결과는 기업의 노동시장 전략에서 기능적 유연성의 중요성을 다시 확인할 수 있다. 서구에서는 기능적 유연성의 중요성을 지속적으로 주장하고 수량적 유연성의 문제점을 지적하고 있다. 그러나 본 연구에서는 기능적 유연성의 긍정적 측면은 확인이 되었으나 수량적 유연성의 부정적 관계가 확인될 수 없었다는 점에서 이들 관계는 앞으로 좀 더 연구가 지속되어야 하는 과제도 남겼다.

노동시장 유연성과 노사협력 및 고용안정과의 관계에서 노조 힘의 조절역할에 대한 분석결과는 수량적 유연성과 노사협력성 관계에서만 노조 힘의 상호작용 효과가 확인되었다. 이러한 결과는 노조의 기회주의적 행동에 대한 가능성을 엿볼 수 있다. 이러한 결과에 대한 논의를 할 것이다.

핵심주제어 : 수량적 유연성, 기능적 유연성, 생산성, 노사협력성, 고용안정, 노조 힘

논문접수일: 2011년 10월 22일 수정일: 2011년 12월 15일 게재확정일: 2011년 12월 29일

* 영남대학교 상경대학 경영학부 교수, shbae@yu.ac.kr

** 영남대학교 상경대학 경영학부 박사과정, parkmind-1087@hanmail.net

I. 연구의 목적

1980년대 후반 이래 치열한 국제경쟁, 급격한 기술변화, 불확실성의 증대 등으로 기업은 끊임없는 구조조정의 압력을 받게 된다. 이러한 무한 경쟁의 환경에서 기업은 생존 유지 발전하기 위해서는 유연한 적응 능력이 본질적인 과제가 되기 시작한다. 이렇게 되자 세계적으로 노동력에 대한 효율적 활용전략이 기업의 중요 전략으로 부상한다. 이와 더불어 세계적인 경쟁에서 기업의 경쟁력을 지원하기 위해, 각국은 고용에 대한 규제를 철폐하고 해고를 좀 더 용이하게 하는 흐름도 가세하여 노동의 유연화 전략은 세계 여러 국가에서 중요한 과제가 된다. 기업은 이와 같은 환경변화에 대응하기 위해 한편으로 노동력 해고와 고용을 용이하게 하는 양적 조정의 유연성을 추구하고 또 한편으로 기업은 생산방법에서의 유연성, 재무적 자원의 접근과 활용의 유연성, 조직과 직무설계의 유연성 등 다양한 전략을 추구하고 있다.

노동의 유연성은 크게 두 가지 전략으로 구분한다. 노동력 공급의 양적 조정에 초점을 맞춘 수량적 유연성과 내부인력에 대한 다기능 숙련화, 기능 향상을 통한 직종 간 경계의 극복, 고성능 작업조직 및 팀제 등 작업조직의 유연화 등으로 구성되는 기능적 유연성(Ozaki,1999)으로 구분할 수 있다. 전자는 비교적 자유스런 노동력 활용이 전제가 되기 때문에 다양한 형태의 비정규직, 하청, 용역 등이 대상이 된다.

1980년대 후반 이래 국제 경쟁이 치열해 지고 기업 특유의 지적자산을 가지지 못한 기업은 수량적 유연성에 의한 비용절감 전략에 중점을 두게 된다. 이렇게 되자 각국은 비정규직이 양산되고 고용안정이 사회적으로 문제가 되기 시작한다. 이러한 수량적 유연성은 근로자의 고용불안과 고통을 초래하기 쉽기 때문에 수량적 유연성에 대한 비판이 제기되고 기업은 내부 근로자에 대한 개발과 훈련으로 다기능화하고 직무순환, 직무재설계 등으로 다양한 과업을 수행하도록 하여 내부적 인력 조정을 하는 기능적 유연성이 기업 경쟁력에도 유용하고 이념적으로도 바람직하다는 연구가 제시되고 있다. 그동안 다양한 이유로 수량적 유연성이 각국에서 많이 확대된 것은 사실이고 앞으로도 증가될 것이 예상되지만(Houseman, 2001) 수량적 유연성이 기업 비용을 절감시켜 성과에 항상 유리한가는 의문을 제기하는 논자가 많다. 이에 대한 대안으로 기능적 유연성의 중요성이 관심을 끌고 있다. 이러한 노동의 유연성 전략은 기업의 생존 능력과 성과를 목표로 하는 것이기 때문에 기업성과와 어떠한 관계가 있는가가 중요한

관심의 대상이 될 수밖에 없다. 노동의 유연성이 노무비 감축과 노동력 자원을 좀 더 효율적으로 사용할 수 있는 능력을 통해 보다 큰 재무적 성과를 이끌어 내는 것이 목표지만 실제로 어떠한 결과로 나타나는지를 확인할 필요가 있다 (Caudron, 1994). 미국은 물론이고 특히 실업률이 높은 유럽에서도 노동시장의 유연성이 기업성장에 어떠한 영향을 미치는가는 적지 않는 연구가 있었다. 특히 유럽에서는 국가의 노동정책적 측면에서도 많은 관심을 가졌고, 기업 차원에서도 노동의 유연성이 기업의 다양한 성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대해 관심을 가지고 연구하고 있다. 그러나 연구 결과는 기대만큼 명료하지 못하고 다양성이 매우 크다.

우리나라에서도 노동의 유연성에 대한 연구는 노동경제학 분야에서 일부 제시되고 있으나 기업 차원에서 연구는 매우 드물다. 노동의 유연성 전략에서 비정규직 증가 문제와 함께 수량적 유연성 전략이 기업에 이익이 될 수 있는가 아니면 기능적 유연성이 기업 성과에 더욱 긍정적인가를 살펴 볼 필요가 있다. 이러한 결과는 기업의 노동 활용 전략과 인적자원관리 전략의 기초가 될 수 있기 때문에 중요한 과제라고 할 수 있다.

이러한 관점에서 본 연구는 노동시장의 유연화 전략 즉 수량적, 기능적 유연성이 기업의 결과변수인 생산성, 노사협력성, 고용안정에 어떠한 영향을 미치는가를 핵심 연구과제로 하였다. 또 하나는 노동의 유연성에 대해 노조의 힘이 어떠한 영향을 미치는가를 함께 파악하고자 한다. 노조는 노조에 미치는 영향을 긍정적으로 변화시키도록 노력한다. 최근 노조 가입률의 지속적 하락으로 노조의 영향력이 크게 위축되는 것이 세계적인 추세지만 우리나라의 노조는 노동시장의 유연성에 대해 자신의 힘을 어떻게 구사하고 어떠한 전략적 행동을 취하는가를 보는 것은 의미 있는 과제로 보여 진다. 따라서 두 번째 연구과제는 노동시장의 유연성과 결과변수 중 관련성이 적은 것으로 보이는 생산성과의 관계를 제외하고, 노동시장의 유연성과 노사협력성 및 고용안정과의 관계에서 노조 힘의 조절역할을 분석하는 것이 본 연구의 두 번째의 과제이자 목표라고 할 수 있다.

II. 노동의 유연성의 유형과 목표

연구자들은 상호 대비되는 두 가지 유연노동 활용 전략을 강조한다 (Kalleberg, 2001). 하나는 기업에 투입하는 노동력의 수(양)를 조절하여 비용을

줄이는 전략이고 또 하나는 근로자의 다양한 직무를 수행하고 의사결정에 참여할 수 있는 능력을 향상시키는 전략으로 구분한다. 이것이 소위 수량적 유연성 대 기능적 유연성(Atkinson, 1984; Hunter et al., 1993), 외부적 유연성 대 내부적 유연성(Cappelli & Neumark, 2001), 정적 유연성 대 역동적 유연성(Deyo, 1997), 직무중심 고용관계 대 조직중심 고용관계(Tsui et al., 1995) 등으로 다양하게 구분하여 부르고 있다.

첫 번째 수량적 유연성(numerical flexibility)은 기업이 자신의 제품과 서비스의 수요에 대한 변화에 대응하여 필요한 최소 수준의 노동력만을 고용하여 노동력의 투입 양을 조정 대응하는 과정으로 정의 된다(Arvanitis, 2005). 수량적 유연성은 노동력의 양적 적응을 목표로 하는 것이고 기업이 채용과 해고를 쉽게 할 필요를 말하는 것이다. 규범적 의미에서 수량적 유연성은 ‘로우로드(low road)’ 관행이라고 말하는데 높은 이직률을 초래하고, 노사관계에서 낮은 신뢰관계를 유발할 수 있다.

기업이 노동 공급의 양을 조절하는 방식으로는 기업 내부와 외부로 나눌 수 있고 기업 내부에서는 초과근무, 변형근로시간을 활용할 수 있고, 기업외부에서 기간계약직 고용, 하청, 용역 등이 가능하고 노동력이 불필요한 경우 해고하여 대응한다. 또 다른 구분으로 임시직과 파트타임근로자 방식도 있다. 임시직 근로는 기업근로자를 일시적으로 도우는 일, 요청베이스 근로자(on-call workers), 프리랜서 근로자/독립계약자가 이에 해당한다. 임시직 근로자란 다른 근로자의 일시적 대체, 계절적 일자리, 특정한 프로젝트를 위해 일하는 근로자, 고정기간 계약직 근로자 등 일시적으로 고용된 근로자(Osterman, 1999; Bronstein, 1991)를 의미한다. 수량적 유연성의 목표는 투입노동 비용을 줄이는 것이다. 이러한 유연성은 임의고용의 원칙(principle of employment-at-will) 하에 노동력의 고용과 해고가 비교적 자유로운(Jaarsveld, 2009) 미국에서 주로 활용되는 방식이라고 하여 수량적 유연성을 “미국형 모형(American Model)”이라고 하기도 한다(Arvanitis, 2005). 이러한 고용의 형태는 직무를 기반으로 하기 때문에 직무기반 고용이라고도 한다(Lepak et al., 2003).

두 번째 노동의 유연성 전략은 기능적 유연성이다. 기업이 자신의 생산량에 대한 수요 변화에 다기능, 복수과업 수행, 팀웍 활용과 함께 직무설계 혁신, 과업조직에서 근로자의 몰입 등으로 변화에 적응하는 과정을 의미한다(Arvanitis, 2005). 내부 근로자의 다양한 기능 수행과 관련이 있어 기능적 유연성이라고 하는데 기업의 변화 요구에 대한 노동력의 질적인 적응을 강조한다. 규범적 의미에서 ‘하이로드(high road)’ 관행이라고도 한다.

단순한 노동력의 양적 조정에 초점이 맞추어진 수량적 유연성에 비해 기능적 유연성(functional flexibility)이란 생산 주체, 노동력의 주체인 근로자 개인의 변화에 초점이 있다. 생산을 담당한 근로자에게 교육훈련을 통해 기술과 기능을 높이고(다기능), 과업 수행의 범위를 넓히고(복수 과업), 구성원 간의 협력을 도모하고(팀웍), 서로 다른 부서에서 과업을 수행하는 것(직무순환), 근로자의 의사결정에 참여하는 것, 근로자의 몰입과 헌신을 추구한다(Arvanitis, 2005). 따라서 기능적 유연화는 노동력을 투입한 이후 생산 과정에서 효율을 기하기 위한 유연성이라고 정의할 수 있다. 이렇게 정의 한다면 협의의 기능적 유연성뿐만 아니라 임금 유연성, 노동비용 유연성, 직무구조 유연성(Standing, 1999)과 같은 분야와 작업조직 유연성(Ozaki, 1999)과 같은 분야도 크게는 작업 과정에서 발생하는 일이므로 기능적 유연성에 포함시킬 수 있다고 할 수 있다(김동배 외, 2004).

기능적 유연성은 근로자의 기술과 기능을 향상시키는 것이 전제가 되므로 근로자에 대한 개발과 투자가 요구된다. 그리고 직무와 조직설계가 재구조화 되어야 한다. 이러한 점에서 기능적 유연성은 고성과 작업조직에서는 필수적이기 때문에 고성과 작업조직의 전제 또는 동의어로 보는 논자도 있다. 유럽에서는 노동력 활용 시 수량적 유연성 보다는 기능적 유연성에 초점을 맞춘다고 하여 “유럽형 모형(European Model)”으로 부르기도 하고(Arvanitis, 2005), 영미 계통(Anglo-Saxon)의 노사 모형에 대비되는 ‘유럽대륙 계통(Rhineland)’ 노사 모형이라고도 한다(Kleinknecht et al., 2006). 또 다른 논자들은 내부 인력을 통해 기업의 수요에 대응하는 이러한 내부적 유연성 전략을 내부자원을 개발하고 능력을 극대화하여 과업수행의 범위를 확장한다는 측면에서 자원적 유연성(resource flexibility)이라고 부르기도 하고(Cordery et al., 1993) 지식기반 고용(knowledge-based employment)이라고 부르기도 한다(Lepak et al., 2003).

Ⅲ. 가설의 설정과 연구모형

1. 노동의 유연성 전략과 조직 결과변수의 관계

1.1 노동의 유연성과 생산성과의 관계

1.1.1 수량적 유연성과 생산성간의 관계

일반적으로 수량적 유연성은 기업의 생산성에 부정적 영향을 미치는 것으로

주장되고 있으나 논자에 따라 수량적 유연성이 기업 생산성에 긍정적 영향을 준다는 주장도 있다. 긍정적 측면과 부정적 측면 등 양 주장이 존재한다.

먼저 긍정적 영향을 미친다는 논리적 근거는 다음과 같다. 즉 높은 노동 이직률을 초래하면 기업의 혁신 잠재력에 긍정적이 될 수 있다. 신규 근로자의 대량 유입은 기업의 풍부한 혁신적인 아이디어의 풀(pool)이 되고 새로운 네트워크로 조직이 개방화 된다. 게다가 기업에서 생산성이 떨어지는 인력을 좀 더 생산적인 인력으로 대체할 수 있다. 이러한 이점들은 매출과 고용 및 생산성 증가로 이어지고, 이는 유연 노동을 촉진하는 결과를 이끌어 주게 된다(Kleinknecht et al, 2006)는 것이다.

하지만 수량적 유연성의 단점을 지적하는 연구가 압도적으로 많다. 즉 한 기업에서 높은 노동 유입률과 이직률이 함께 상존하면, 조직 내의 사회적 응집성과 신뢰는 줄어들고 기회주의적 행동의 가능성은 증가된다는 것이다. 수량적 유연성은 충성심, 응집성, 협력과 같은 사회적 자본(social capital)을 감소시키고, 기업은 근로자를 통제하는 시스템을 구축해야 하며 이를 관리하는데 더 많은 비용을 지출해야 하는 단점이 있다(Naastepad & Storm, 2005). 또한 노사관계는 단기적 관점에서 비협조적 관계가 될 것이고, 노사 양측은 노사관계 개선과 협력을 위한 투자를 꺼리게 된다. 고용주는 유연근로자에 대한 인력개발 투자를 망설일 것이고, 근로자는 스스로 기업특유의 지식, 네트워크, 신뢰 등을 위한 노력(투자)을 줄인다. 인력의 높은 외부적 유동성은 그 같은 투자의 이점을 활용할 수 없게 만든다(Kleinknecht et al, 2006).

단기 노동의 유연화는 기업 거래의 비밀과 기술적 지식의 유출을 조장할 수 있고, 이는 R&D와 혁신에 대한 투자를 좌절하게 만든다. 환언하면 노동의 적극적 외부화로 인한 사회적 자본의 손실은 시장실패의 문제를 야기 시키고, 이것은 특히 혁신적, 지식 집약적 기업에 부정적 영향을 준다. 게다가 유연 근로자의 비율이 높은 기업은 서비스의 질적인 측면에서 문제가 발생할 수 있는데 이는 인력의 잦은 교체로 인해 유입되는 인력과 유출되는 인력 간에 정보전달에서 문제를 야기할 수 있기 때문이다. 기업 내 암묵적 지식의 축적을 방해하는 문제도 있고, 그 외 높은 이직률은 기업의 명성을 훼손하고 약화시킨다.

Kleinknecht 등(2006)이 네델란드 기업을 통계적으로 조사한 결과 수량적 유연성 비율이 높은 기업, 특히 임시계약직의 비율이 높은 기업은 높은 매출 신장을 실현하지 못하였고 이러한 결과는 생산성을 저해하는 결과로 나타났다. 수량적 유연성은 임금을 낮추는 이점이 있었지만 다양한 사회적 자본에서 손실을 보으로써 전체적으로 보상이 크지 않았다. 이직 근로자의 증가와 짧은 기간의

사회적 관계는 신뢰를 줄이고 기업에 대한 충성심과 일체감을 훼손한다. 구성원 상호간의 폐쇄적 비협조(hold-up) 문제를 야기하고, 지식의 유출로 시장실패를 증가시키게 만든다고 하였다.

Buchele와 Christiansen(1999)도 수량적 외부적 유연성이 노동생산성을 저해할 수 있다는 결과를 얻었다. 유럽과 미국의 매크로 자료를 조사한 결과 수량적 유연성은 노동생산성 증가에는 매우 미약하다는 것을 보여 주었다. 이들은 해고의 규제가 적고 자유스런 수량적 유연성을 채택할 수 있는 미국에서는 생산성은 저해한다고 하였다(1999, p.323).

Meer와 Ringdal(2009)도 거의 유사한 결과를 제시한다. 이들은 수량적, 저 원가전략이 일부 기업에는 유용하기는 하지만 전반적으로 노사관계의 불안정을 야기하고 기업 특유의 인적자원에 대한 투자는 지지부진하게 되고, 조직은 장기적으로 손해가 된다. 정규직 보다 임시직 근로자의 동기부여 수준이 낮고 따라서 생산성도 낮게 될 것이고 생산성 수준이 낮기 때문에 생산 단위당 노무비는 증가할 수 있다(p.528)고 하였다. 그리고 노르웨이 자료를 분석한 결과 수량적 유연성은 생산성과 약한 부(-)의 관계를 보여 주었다. 스페인의 기업을 대상으로 Sanchez와 Toharia(2000)는 962개의 기업을 대상으로 연구한 결과 임시직은 노동생산성과 부의 관계가 있음을 밝히고 있다.

Penn 등(2001)은 수량적 유연성은 구성원의 동기부여에 심각한 문제를 일으킬 수 있고, 자본집약적 산업에서는 실패의 가능성이 매우 높다고 하였다. 그 외 많은 논자들이 수량적, 외부적 노동의 유연성은 정규직에 비해 보상의 불평등을 증가시킬 수 있어 생산성을 낮추고 조직 내부에 갈등을 증가시킬 수 있다고 하였다(Pfeffer & Davis-Blake, 1992). 따라서 다음과 같은 가설이 가능하다.

가설 1 : 수량적 유연성은 생산성과 부의 관계를 가질 것이다.

1.1.2 기능적 유연성과 생산성간의 관계

많은 논자들이 위와 같은 수량적 유연성을 덜 바람직한 ‘로우로드’라 비판하고, 기능적 유연성 전략 즉 근로자에 대한 교육훈련 투자로 능력과 기술을 개발하고 다양한 과업수행, 직무재설계를 바탕으로 고신뢰·고몰입 인적자원관리를 지향하는 ‘하이로드 전략’이 생산성과 기업성과를 더욱 높여준다고 주장한다(Delaney & Huselid, 1996; Appelbaum et al., 2000; Laursen & Foss, 2003).

Lepak 등(2003)은 우수한 인력을 선발하고 훈련하여 다기능을 가진 근로자가 직무순환과 직무재설계를 통한 다양한 과업을 맡는 고용의 형태를 지식기반 고

용이라 하였다. 지식기반 근로자는 종업원의 다기능과 자기-통제를 증진하는 인력개발투자와 광범한 범위의 재량권에 의해 특징될 수 있다. 계약직 또는 하청과 같은 직무기반 근로자에 비해, 지식기반 근로자는 조직몰입과 충성심을 생겨나게 하는 조직과 독특한 심리적 계약관계를 맺게 된다(Rousseau, 1995; Tsui et al., 1995). 직무기반 근로자들은 사회적 교환관계에서 경제적 교환관계에만 의존하기 때문에 구체적으로 교환된 범위 밖에 있는 과업을 수행하게 할 의사도 없다(Conner & Prahald, 1996).

이에 비해 지식기반 고용의 이점은 기업이 미리 바람직한 행동의 전 범위를 규정할 필요가 없다는 것이다(Conner & Prahald, 1996). 고용안정과 인적자원 개발 프로그램에 대한 댓가로, 지식기반 근로자들은 자신의 직무에 요구되는 성과를 훨씬 초과하여 공헌할 의사를 가지고 조직과 호혜적 관계를 가진다. 지식기반 근로자들은 다른 고용 형태의 근로자들과 비교하여 다양한 과업을 수행할 능력을 가지고 있어 전통적 직무기술서를 초과하여 공헌하려는 자세가 잘 갖추어지게 된다. 다양한 직무를 잘 수행할 수 있는 지식기반 근로자들에 의존성이 증가하는 것은 자신의 노동력을 효율적으로 배치 전개하는 조직의 능력을 증가시킨다는 의미이고 이는 조직의 성과를 증대시킨다(Lepak et al., 2003, p.684).

기능적 유연성은 채용에서부터 교육수준이 높은 인력, 더 많은 기술과 지식을 가진 인력을 고용하고, 한편으로 지속적인 훈련을 통해 인력의 능력을 향상시킨다(Delaney & Huselid 1996; Smith et al., 2005). 더 높은 수준의 교육을 받은 인력과 훈련에 더 많이 투자된 인력을 선발하는 것은 매우 중요한데 이 두 가지 요인은 인간자본(human capital)을 구성하기 때문이다(Frenkel & Kuruvilla 2002). 기능적 유연성은 내부근로자의 능력과 직무와 조직의 적합성을 높여 성과를 증대시키는 것이 목표다. 내부근로자의 능력을 높이면 기업 내 어떤 직무와 일을 맡겨도 잘 수행할 수 있고 성과를 높인다(Smith et al., 2005).

그러나 약간 상이한 결과를 보여주는 연구도 있다. Meer와 Ringdal(2009)은 노르웨이 기업을 분석한 결과 기능적 유연성과 생산성 간의 관계에서 기대와 반대되는 결과를 얻었다. 기능적 유연성은 생산성과 정의 관계를 가정하였으나 기능적 유연성의 한 유형인 직무순환이 기업 생산성과 오히려 부의 관계를 보여 주었다. 이들의 결과는 스스로 기능적 유연성 측정상의 문제를 지적하고 나라마다 관계가 상이할 수 있음을 제시하고 있다. 일부 약간 상이한 연구결과를 제시한 경우도 있으나 전체적 논리는 기능적 유연성은 생산성을 증가시켜야 하는 것이 타당하다. 따라서 다음과 같은 가설이 가능하다.

가설 2 : 기능적 유연성과 조직의 생산성과는 정의 관계를 가질 것이다.

1.2 노동의 유연성과 노사협력성과의 관계

1.2.1 수량적 유연성과 노사협력성과의 관계

수량적 유연성은 노조 조직에 부정적 영향을 미칠 수 있음은 널리 지적되는 바다. 수량적 유연성은 자유로운 채용과 해고가 배경이 되고 비정규직을 중심으로 한 외부 노동력의 수량적 조정에 초점이 맞추어져 있어 고용안정에 매우 취약할 수 있다.

Croucher와 Brewster(1998)는 노동의 유연성과 노동조합과의 관계를 연구하였다. 이들은 수량적 유연성이 노조에 심각한 문제가 될 수 있음을 제시하고 있다. 이들은 수량적 유연성의 근로 형태 즉 과업유연화, 근로시간 유연화, 계약유연화 등이 노동조합에 미치는 부정적 영향을 분석하였다. 유연근로의 확대는 노조 운동에 치명적인 문제들이 제기 된다고 하였다. 노조원 확보의 문제, 노조원에 필요한 서비스의 질과 유형의 문제, 노조원과 의사소통의 문제 등에서 치명적인 약점을 가지게 된다고 하였다. 이와 같은 노조의 약점으로 인해 사용자는 가능한 한 많이 그리고 신속하게 유연근로를 다양한 방법으로 확대하는 방향으로 가는 주요한 동인이 되고 있다고 하였다(Croucher & Brewster, 1998, p.449). 따라서 강력한 노동운동을 위해서는 수량적 유연성을 억제하는 방향으로 가야한다고 하였다. 수량적 유연성으로 노조가 치명적인 약점을 가지게 되고 노조가 허약해지는 것은 협력할 대등한 파트너가 없어지는 결과가 된다. 협력은 대등한 힘을 바탕으로 할 때 이루어진다. 노사협력은 노조를 파트너로 인정하고 대등한 관계에서 협력을 구하는 것이다. 따라서 다음과 같은 가설이 가능하다.

가설 3 : 수량적 유연화는 노사협력과 부의 관계를 가질 것이다.

1.2.2 기능적 유연성과 노사협력성과의 관계

기능적 유연성은 내부인력의 개발, 다기능화, 직무재설계, 근로자의 경영참여 등을 근로자에 제공하고 근로자는 몰입과 애사심으로 조직을 위해 협력하도록 한다. 기업과 근로자간의 사회적 교환관계에서 호혜적 관계를 이룰 수 있도록 해준다. 그렇다면 기능적 유연성 전략을 추구하는 기업은 노조와 근로자가 기업에 협력할 수 있는 노사협력성의 기초가 마련된다고 볼 수 있다.

기능적 유연성은 근로자의 고용가능성을 높이고 해고 가능성을 줄인다

(Roca-Puig et al., 2008). 기능적 유연성으로 고용안정이 증대되면 노사관계의 협력이 증대될 수 있다. 예를 들면, 해고 금지를 통한 근로자 보호가 생산성 성과를 증가시키고, 고용이 안정된 근로자는 생산 과정에서 노사협력을 위해 노력한다고(Gachter & Falk, 2002; Lorenz, 1999) 하였다.

최근 많은 논자들이 고성과 작업조직 구축에 대해 연구하였다. 고성과 작업조직은 기능적 유연성이 노사협력을 증진시킬 수 있음을 보여준다. 고성과 작업조직은 교육훈련과 개발, 권한 위양(empowerment), 정보 공유, 공정한 보상, 노조의 경영참여를 전제로 하고 이러한 요인들은 노사협력을 증진시킬 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설이 가능하다.

가설 4 : 기능적 유연성은 노사협력성과 정의 관계를 보여줄 것이다.

1.3 노동의 유연성과 고용안정과의 관계

1.3.1 수량적 유연성과 고용안정과의 관계

많은 학자들이 유럽의 높은 실업률의 원인을 노동시장의 경직성으로 설명하는 경향이 있다. 이들은 강력한 근로자 고용보호 규제와 직장에서의 높은 사회적 혜택, 강력한 노조(소위 노동시장의 카르텔화)의 존재는 기업이 노동시장에서 수요 공급의 변화에 유연하게 대처하지 못하게 한다고 하였다. 또한 두드러진 하방경직적인 임금구조는 근로자들을 실업으로 내몬다고 본다(Siebert, 1997). 노동시장 유연화의 필요성을 주장하는 논자들은 인력의 고용과 해고를 용이하게 하고, 노조 권력을 축소하고, 관대한 사회보장의 폭을 줄이고, 임금 유연성을 확대해야 한다고 주장한다(Kleinknecht, et al., 2006). Alleman(2009)도 유럽 노사관계 자료를 분석한 결과 비정규직 근로자를 많이 쓰면 임금 수준도 낮아지고 고용안정도 낮아지는 것으로 결론을 내렸다.

수량적 유연성은 비정규직을 중심으로 하는 외부 인력의 수량적 조정이 핵심이고 기업이 불필요한 인력을 쉽게 조정할 수 있다는 점이 핵심이므로 고용안정에 부정적 영향을 미치게 된다. 수량적 외부적 유연성은 비정규직 고용과 관련이 많고 비정규직의 가장 큰 문제점 중의 하나가 노동조합 결성에서부터 교섭력 확보도 허약할 수밖에 없기 때문에 고용불안은 가중된다는 점이 비정규직의 가장 큰 문제점 중의 하나로 지적된다. 이러한 관점에 의하면 수량적 유연성은 고용안정과 부의 관계를 가져야 한다.

수량적 유연성은 고용이 불안해지기 때문에 이를 보완하기 위해 유연성을 증가

시켜 기업의 경쟁력도 향상시키고 고용도 안정시킬 수 있는 전략에 대해 유럽에서 경제정책적 측면에서 논의된 것이 유연안정성(Flexicurity:flexibility+security) 개념이다. 그러나 많은 학자들이 그러한 개념은 개념상의 모호성은 물론이고 실현가능성에 의문을 제기하고 극단적으로 개념 자체가 폐기되어야 한다는 주장(Burroni and Keune, 2011)까지 한다. 그 만큼 수량적 유연성의 고용안정에 대한 부정적 효과를 설명하는 근거가 된다. 따라서 다음과 같은 가설이 가능하다.

가설 5 : 수량적 유연성은 고용안정과 부의 관계를 가질 것이다.

1.3.2 기능적 유연성과 고용안정과의 관계

기능적 유연성은 내부적 인력에 대한 개발과 투자가 전제된다. 이는 기업 특유의 기술을 보유하게 될 가능성이 커지고 기업에서 투자한 비용을 회수하기 위해서도 고용을 안정시킨다. 내부 인력에 대한 투자와 다기능을 획득하고 기업 특유의 지식을 축적한 근로자는 기업이 인력유출 방지를 위해 적극 노력을 기울여야 할 대상이 되는 것이다.

Roca-Puig 등(2008)은 기능적 유연성은 내부근로자의 채용 시 교육수준을 중시하고 능력을 개발하고 지속적인 훈련을 강조하여 기업 내 어떤 직무와 일을 맡겨도 잘 수행할 수 있고 성과를 높이는 것이라고 하였다. 이러한 관행은 내부 근로자들에게 더 큰 고용가능성(employability)을 향상시켜 준다. 이와 같은 근로자의 고용가능성 제고는 기업 내 직무 간 이동성(mobility)을 촉진시켜 준다(Groot & Van Den Brink 2000). 결과적으로 기능적 유연성은 고용가능성을 제고하고 고용안정성을 높여준다.

많은 논자들이 기능적 유연성은 고용안정을 높여주고 협력적 노사관계를 만들어 주고 이는 높은 생산성을 가져온다고 주장한다(Appelbaum et al., 2000; Laursen & Foss, 2003). 예를 들면, 해고를 금지하고 근로자를 보호하면 생산성과 성과가 증대되고, 고용이 안정된 근로자는 생산 과정에서 노사협력을 위해 좀 더 노력하게 되고, 기업을 위한 암묵적 지식을 좀 더 공개하고 활용한다(Gachter & Falk, 2002; Lorenz, 1999). 고용안정을 전제로 해야 근로자에 대한 교육훈련 투자를 증시할 수 있는 기반이 마련된다. 그 이유는 인적자본 투자에 대한 미래의 보상과 관련하여 불확실성이 줄어들기 때문이다(Agell, 1999). Cappelli와 Neumark(2004)는 미국의 자료를 바탕으로 조사한 결과 내부적 기능적 유연성 관행이 있는 곳에서는 해고율이 낮았다고 보고하고 있다. 따라서

가설 6 : 기능적 유연성은 고용안정과 정의 관계를 가질 것이다.

2. 노동의 유연성과 노사협력성 및 고용안정과의 관계에서 노조 힘의 조절역할

2.1 노동시장의 유연성 전략과 노사협력간의 관계에서 노조 힘의 조절역할

2.1.1 수량적 유연성과 노사협력간의 관계에서 노조 힘의 조절역할

수량적 유연성 전략을 채택할 경우 노조의 힘이 약해진다. 수량적 유연근로의 증대는 노조에게 많은 문제를 안겨준다. 우선 노조원 유치가 쉽지 않고, 집단간의 이해가 너무 다르며, 노조비 징수의 문제와 노조원의 다양한 서비스 요구 증가에 대한 적절한 서비스 제공도 쉽지 않고 노조간부와 노조원간의 의사소통도 문제가 많다. 노조를 잘 이끌 수 있는 유능한 노조대표자들을 구하기도 어렵다. 노조구조도 문제가 적지 않다. 전체적으로 유연근로의 확대는 노조운동에 많은 문제들이 증가하고 치명적인 약점을 가지게 된다(Croucher & Brewster, 1998. p.449).

수량적 유연성의 경우 근본적으로 노조의 힘이 약할 수밖에 없는데 이때 노조가 노조의 힘을 확대하려고 하면 노사협력은 더욱 부정적으로 될 가능성이 있다. 수량적 전략에서는 노조는 사용자와 추구하는 목표가 전혀 상이할 가능성이 높기 때문이다. 노사협력은 힘의 균형이 이루어지고 공통의 관심사가 존재하거나 상호 이해공통 사항의 영역이 넓어야 가능하다(Preuss & Frost, 2003; Kelly, 2004). 수량적 유연성에서는 노조의 힘을 확대하고 사용하려고 할수록 노사 상호 갈등의 폭은 커질 수 있고 오히려 노사협력을 저해할 수 있는 가능성이 존재한다. 따라서 다음과 같은 가설이 가능하다.

가설 7: 수량적 유연성 전략과 노사협력간의 관계에서 노조의 힘은 부의 조절 관계를 보여줄 것이다.

2.1.2 기능적 유연성과 노사협력성간의 관계에서 노조 힘의 조절역할

기능적 유연성과 노사협력간의 관계에서 노조의 힘은 긍정적으로 역할 할 가능성이 있다.

Kelly(2004)는 노사 간의 권력(힘)과 노사협력간의 관계를 분석하였다. 그는 노사 간의 힘의 관계를 두 가지로 구분한다. 하나는 사용자가 노사관계에서 힘의 절대적 우위를 가지는 고용주 주도 노사관계(employer-dominant relations)이고 또 하나는 노사가 힘의 균형을 어느 정도 유지하는 노사관계(labor-parity relations)가 가능하다고 하였다. 전자는 노사협력이라고 하더라도 고용주의 이익과 근로자의 순응이 중심으로 반영된 협력이다. Heckscher(1996:116-7)는 이를 "오도된 협력(false cooperation)"이라고 하였다.

Kelly는 노조의 힘이 크고 노사 동격의 관계가 이루어지는 기업은 주로 내부 노동시장에 의존하고, 제품시장 경쟁이 치열하며, 생산에서 고용주가 노조의 협력에 크게 의존하고, 노조원의 가입비율이 높은 특징이 있다고 하였다. 기능적 유연성은 내부 구성원에 대한 교육과 훈련에 대한 투자로 내부의 기술축적과 학습조직을 지향한다. 그렇다면 노조의 협력이 절대적으로 필요하다. 노조의 힘이 적고 노사 간의 힘의 균형이 무너지면 고용주 주도의 노사관계가 되고 오도된 협력으로 될 가능성이 있다. 그런 점에서 노사 힘의 균형이 어느 정도 유지되는 곳에서는 노사 공생, 윈윈의 원리가 적용될 수 있는 기반이 되고 노사 균형 있는 파트너십 협정도 가능하게 된다(Kelly, 2004). 기능적 유연성 전략의 기업에서 노조의 힘이 크면 노사협력을 증진시키는 조절효과가 가능할 것으로 생각된다.

가설 8 : 기능적 유연성과 노사협력간의 관계에서 노조 힘은 노사협력을 증진시키는 방향으로 조절 할 것이다.

2.2 노동시장 유연성 전략과 고용안정간의 관계에서 노조 힘의 조절역할

2.2.1 수량적 유연성과 고용안정간의 관계에서 노조 힘의 조절역할

수량적 유연성 전략은 기업이 외부노동시장에 의존하는 전략을 말한다. 그러나 노조가 존재한다면 내부 근로자의 고용안정을 위해 외부근로자 채용을 제한하려는 것이 노조의 본질이다. Kuhn과 Padilla(2002)는 노동시장에서 노조의 힘 관계를 분석하였다. 이들은 노조는 원래 고용안정과 임금 인상이 고유 목적인만큼 노조는 대표기구를 통해 이를 위해 노력하려고 한다. 이러한 결과 노조는 항상 과잉고용(overemployment)에 의존하려는 경향을 보인다고 한다.

Kuhn 등(2002)은 기업특유의 기술(내부자)을 가진 내부 담당자의 개별 교섭력의 총합을 기반으로 한 노조 힘의 이론을 개발하였다. 이들은 노조가 노조의

힘을 바탕으로 대등한 교섭력을 가지고 임금과 고용에 대해 교섭할 수 있을 때, 노조는 내부 근로자들에게 인센티브를 증가시켜주고, 외부 근로자의 고용을 억제하도록 노력한다고 하였다. 노조대표자는 노조원을 위해 기업과 교섭하고 자신들의 주장이 거부되면 전체 근로자의 파업을 위협할 수 있다. 노조 힘은 내부 근로자 고용을 보호하고 과잉고용을 이끌어내는 결과를 얻을 수 있다. 어쨌든 노조의 힘은 고용안정을 증가시킬 수 있는 방향으로 노력할 것이다.

또 한편으로 노조의 존재는 근로자 해고 문제에 대해 경영자에 영향을 미칠 수 있다. 자유 시장 경제에서 노조는 해고 억제 노력을 통한 고용안정을 보호하는 중심 역할을 해왔다(Freeman & Medoff 1984; Addison 1986; Meltz 1989). 서구에서 수행된 연구들은 노조의 존재와 노조의 힘은 낮은 해고율과 매우 높은 관계가 있다는 연구결과를 제시하고 있다(Jaarsveld, 2009). 따라서 수량적 유연성과 고용안정간의 관계에서 노조의 힘은 이들의 관계를 더욱 강화할 수 있을 것이다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설이 가능하다.

가설 9 : 수량적 유연성 전략과 고용안정간의 관계에서 노조 힘은 이들 관계를 조절할 것이다.

2.2.2 기능적 유연성과 고용안정간의 관계에서 노조 힘의 조절역할

기능적 유연성 전략은 근로자에 조직몰입과 충성심, 헌신을 기대한다. 근로자에 고용안정을 제공하고 이에 대한 댓가로 뛰어난 능력과 높은 조직몰입과 충성심, 동기부여로 조직을 위해 높은 성과를 기대하는 전략이다. 그렇다면 기능적 유연성은 장기적 고용전략을 전제로 한 투자전략이라고 할 수 있다. 이러한 상황에서 노조 힘이 크면 고용안정이 더욱 강화될 수 있을 것이다.

Green과 McIntosh(1998)는 노조가 강력한 곳(high-union-power)에서는 노조가 약한 곳(low-union-power)보다 가장 영향을 많이 미친 분야가 고용안정이었다는 결과를 보고하고 있다. 노조의 힘은 고용주가 근로자 해고를 어렵게 하여 해고의 위협을 줄여주었고, 노조가 약한 기업보다 노조가 강하게 결속된 기업에서 해고의 위협에 덜 민감하게 대응할 수 있다는 결과를 보고하고 있다. 특히 노조가 강한 기업에서는 약한 기업 보다 해고비용이 명확하게 많이 들었다. 이들은 노조의 힘은 여러 변수들과 고용안정의 관계에서 조절변수의 역할이 가능하다고 하였다.

또 한편으로 고몰입 조직은 고성과 작업조직과 같은 개념으로 보는 논자들이

많다. 고성과 작업조직은 기능적 유연성 전략으로만 가능하다. 고성과 작업조직은 노조의 대등한 참여를 기반으로 하고 이는 노조의 건전한 힘을 바탕으로 한다. 노조의 힘 즉 교섭력이 크면 기능적 유연성을 더욱 강화해 줄 수 있는 환경이 마련된다. 따라서

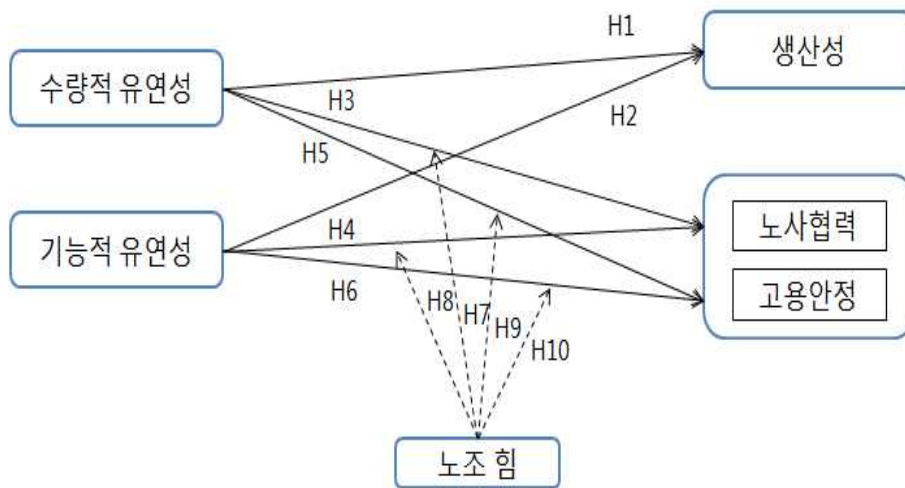
가설 10 : 기능적 유연성과 고용안정과의 관계에서 노조 힘이 이들 관계를 조절할 것이다.

3. 연구모형

본 연구는 위와 같은 가설을 근거로 다음과 같은 연구 모형을 설정하였다.

IV. 실증적 조사 및 가설 검증

1. 분석 대상 및 표본



<그림 1 > 연구모형

본 연구는 기업단위를 대상으로 한 횡단면 자료를 수집 하였고, 대상은 2008년 말 노동부 기준 모집단 5,099개소 노동조합에서 제조업 근로자 100인 이상의

조합원으로 조직된 노조를 가지고 있는 기업을 대상으로 하였다. 인사노무관리자 및 근로자 대표가 응답할 수 있는 설문지를 작성하여 총 800부의 설문지를 우편으로 발송하여 2009년 9월 1일부터 10월 31일까지 설문지를 회수하였다. 설문지 회수율은 총 210개소가 설문에 응답함으로써 설문 응답률은 약 26.25%였다. 이 중 본 연구의 종속변수인 생산성의 객관적 측정지표인 인당매출액과 통제변수인 자본(기계)장비율의 자료를 확인 할 수 없는 설문지를 제외한 최종 195부를 실증분석에 사용하였다(유효 응답률 24%). 최종 회수된 설문지는 사용자 측 101부와 근로자 대표 88부이며, 이중 동일 사업장에서 노사 양측이 모두 응답한 경우의 12부는 평균 합산처리 하여 6부로 처리하였다. 표본의 특성 중 기업의 규모는 근로자 100-300명(44개 기업), 300-999명(113개), 1,000명 이상(38개 기업)으로 구성되어 있다.

2. 변수의 정의와 측정

<표 1>에서 변수의 정의 및 지표와 지수, 척도(indicator and index, scale)를 제시하였다. 본 연구의 독립변수는 노동의 유연성변수로 각각 수량적 유연성과 기능적 유연성을 측정하였다.

수량적 유연성은 기업의 노동력 투입 양을 조정할 수 있는 능력과 정도를 의미하는데 주로 외부적 인력의 활용 정도를 의미한다. 다양한 비정규직의 활용 정도와 하청, 도급, 용역, 파견 등 다양한 형태의 인력 활용이 포함된다. 본 연구에서 수량적 유연성 정도는 Kalleberg와 Olsen(2003)의 측정 방식을 원용하였다.

기능적 유연성은 기업 내부에서 교육훈련을 통한 기술과 기능의 향상, 직무순환을 통한 경험과 지식의 축적, 직무재설계를 통한 다기능 수행, 권한 위양 등을 통한 근로자의 내부적 능력 향상에 초점이 맞추어져 있다. 본 연구에서는 역시 Kalleberg와 Olsen(2003)의 측정 방식을 참고하였고 구체적 내용은 표에 제시되어 있다.

종속변수로는 생산성, 노사협력성, 고용안정 등이 채택되었다. 먼저 생산성 변수는 조직성과의 객관적 성과지표인데 여러 가지 측정이 가능하나 노사관계 연구에서 흔히 사용하는(Cappelli & Neumark, 2001; Guthrie & Flood, 2008) 인당매출액을 본 연구에서도 활용하였다.

노사관계의 협력성 변수는 노사관계가 통합적 시각에서 상호협력하고 윈윈

할 수 있는 관계를 유지하는 정도를 의미한다. 노사협력을 유지하기 위해서는 상호 신뢰하고 노조를 경영에 적극 참여시키며 정보를 공유하고 권한위양과 공정한 성과배분 등이 기초가 되어야 한다. 본 연구의 측정도구는 Dastmalchian 등(1986)과 Angle과 Perry(1986)가 활용한 노사협력성 척도를 참고하여 사용하였다.

고용안정 변수는 근로자들이 고용에 대해 불안을 느끼지 않는 정도를 의미한다. 따라서 고용불안은 정리해고와 명예퇴직, 비자발적 이직 등이 포함된다. 고용안정 측정도구는 Haibo 등(2009)의 논문을 참고하여 작성하였다.

노조 힘 변수는 노조의 권력과 영향력을 의미한다. 노조 힘 변수에 대해서는 논자에 따라 약간의 관점이 다를 수 있다. 노조 힘을 노조의 교섭력과 같은 의미로 보는 논자도 있고(Armstrong et al., 1977), Burkitt(1974)는 노조가입률은 노조호전성, 노조결속력 등을 나타내주는 대리변수로 충분하다고 하여 노조가입률만으로도 노조 힘을 대표할 수 있다고 하는 논자도 있다. 노조의 가입률은 노조조직의 포괄성(encompassiveness)과 통일성을 보여주는 지표이기 때문이다. 그러므로 많은 논자들이 노조 힘을 보여주는 주요 지표의 하나로 간주하고 있다(Kenworthy, 1995; Ebbinghaus & Visser, 2000; Traxler et al., 2001). 그 외 Mishel(1986)은 노조 힘을 노조 조직화, 단체교섭 적용률(bargaining coverage), 노조의 경쟁 부재 등을 노조의 힘으로 측정한다. 노조 경쟁은 파업 능력을 분산한다는 논리다. 같은 개념으로 Kuruvilla 등 (2002)은 노조의 영향력 지표를 제시한 바 있다. 노조의 영향력은 노조의 사회경제적 영역에서의 영향력뿐만 아니라 구성원들을 대표하는 능력으로 정의된다. 이들은 노조 영향력을 측정하는 지표로 단체교섭 적용률을 제시하였다. 본 연구에서는 노조 조직률과 단체교섭 적용률을 통해 측정하였다. 그 외 기업 연령, 종업원 규모, 업종, 인당자본(기계)장비율 등을 통제변수로 사용하였다. 각각의 통제변수들은 모두 자연로그로 변환하여 사용하였다.

<표 1> 변수의 정의 및 지표와 지수, 척도

변수		지표와 지수, 척도 (indicator and index, Scale)	연구자/출처
통제 변수	인당자본* 장비율	2009년 유형고정자산을 종업원 수로 나눈	
	기업규모*	2009년말 기준 전체 종업원 근로자 수의 자연로그(값)	

	기업연령*	2009년-설립년도로 측정한 자연로그(값)		
	업종더미*	더미변수(중공업 1, 경공업 0)		
독립 변수	수량적 유연성 ¹⁾	① 정규직의 인원감축 유무 ② 경영상의 이유로 정규직의 해고 유무 ③ 직접 고용한 비정규직(기간제 및 단 시간근로자)의 비율(0, 1, 2,) 0%(0), 9%(1), 10%이상(2) ④ 사내하도급 유무(yes=1, no=0) ①,② 모두 시행할 경우 가중치 1 ③ 비정규직 비율10% 이상 가중치 1	가법 지수 (index) (0-6점)	Kalleberg & Olsen 수정
	기능적 유연성	팀제(Team)도입 여부(yes=1, no=0) 다기능 훈련 실시 여부(yes=1, no=0) 직무순환 실시 여부(yes=1, no=0) 직무자율권 정도(5-4점=1, 3-1점=0)	가법 지수 (index) (0-4점)	Kalleberg & Olsen
중속 변수	생산성	조직성과의 객관적 성과 측정지표: 2009년 ln인당매출액(단위: 백만원)	Likert 척도	Cappelli & Neumark Guthrie & Flood
	노사협력성	노동조합과 사용자는 문제에 대한 창의 적인 해법을 찾기 위하여 공동의 노력을 한다. 노동조합과 사용자는 서로의 입장을 이 해하려고 노력한다. 노동조합과 사용자는 경영정보를 공유하 고 있다. 임금협상 및 단체교섭 시 주요 현안과 기업경영에 관한 정보를 있는 그대로 노 동조합에게 제공하고 있다 기업의 의사결정과정에 노동조합을 참여 시키고 있다 단체교섭은 상호신뢰의 분위기에서 이루 어진다. 노동조합과 주요 사안에 대해 논의하는 책임있는 당사자간 비공식적인 의사통로 를 갖고있다	Likert 척도	Dastmalchian et al. Angle & Perry 수정
	고용 안정	자발이직률, 이직률, 해고률의 동종업체 평균수준과 비교 정도(역 코딩)	Likert	Haibo et al.,

			척도	수정
조절 변수	노조 힘 ²⁾	노조 조직률(%)과 단체교섭 적용률(%)의 합산평균		Kuruvilla et al.; Nickell et al.

- 주 1) 본 연구에서 외부적 수량적 유연성은 Atkinson(1987), Kalleberg(2001, 2003)를 참조하여 정규직의 인원 감축 및 경영상의 이유로 해고(정리해고, 명예퇴직 등), 고용조정을 위한 기업에서 직접고용 형태인 비정규직(기간제 및 단시간 근로자), 간접고용 형태(사내하도급)를 분석대상으로 하였다. 정리해고는 근로자에 대한 인원 감축이나 경영상의 이유로 인한 해고를 실시한 적이 있는지 여부를 통하여 측정 하였다.
- 2) 노조 조직률과 단체교섭 적용률은 전통적으로 노사관계 연구에서 노조 조직의 힘과 영향력을 추정하는 중요한 지표로 간주되어 왔다(Kuruvilla et al. 2002; Nickell et al. 2005).

분석에 사용된 변수들 중 Likert 척도로 구성된 노사협력성과 다중 문항으로 구성된 고용안정의 경우 Cronbach's α 값을 측정하여 측정도구의 신뢰도를 분석하였다. 본 연구에서의 종속변수인 노사관계협력성과 고용안정의 신뢰도는 각각 0.9362, 0.8169 으로 높은 신뢰도를 보이고 있다. 그러나 독립변수인 수량적 유연성과 기능적 유연성의 신뢰도 분석은 제외한다. 척도(scale)는 여러 측정변수의 이론적 혹은 숨은 잠재적 구조를 드러내고자 할 때 알맞은 방법이며 지수(index)는 관찰된 측정변수들이 어떤 구성개념을 의도 할 때 혹은 목적을 달성하고자 할 때 사용한다. 단지 관행들의 개념을 나타내는 경우에는 지수를 사용하는 것이 올바른 방법이다(Delery, 1998). 지수를 사용할 때에는 각각의 구성개념에 속하는 항목들을 연구자가 이론적 논의에 의하여 임의적으로 설정하기 때문에 구성변수들 간에는 어떤 내적연관성도 없다. 그러므로 이들 항목간의 내적일관성을 측정하여 신뢰도를 측정하는 Cronbach's α 계수나 내적관련성을 보기 위한 요인분석은 의미가 없다.

<표 2 > 종속변수의 요인분석*

노사협력성 문항	요인(Component)		최종분석 신뢰도 계수
	1	2	
창의적 해법 공동노력	.870	.075	.9362
정보 공유	.845	.043	
비공식적 의사통로	.869	.094	
상호의 문제 이해	.806	.051	
상호 신뢰적 분위기	.851	.123	
의사결정에 참여	.807	.110	
단체교섭 정보제공	.748	.211	

이직	.203	.825	.8169
해고	-.084	.811	
자발이직	.184	.814	
고유값(Eigen value)	5.539	2.638	
분산(Var.)(%)	46.158	21.979	
누적분산(Cumm.Var.)(%)	46.158	68.137	

<표 3> 상관관계

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 ln인당매출	6.52 ¹	6.38	1								
2 노사협력성	3.63	.69	.369**	1							
3 고용안정	4.00	.58	.313**	.167*	1						
4 수량유연성	3.22	1.74	.063	-.050	-.147	1					
5 기능유연성	2.22	1.75	.625**	.417**	.440**	-.027	1				
6 ln기업규모	6.42 ²	1.05	.361**	.250**	.062	-.137	.168*	1			
7 ln기업연령	3.15 ³	.72	.062	.175*	.087	-.107	.041	.057	1		
8 ln인당기계	5.66 ⁴	.79	.678**	.284**	.065	-.215**	.638**	.010	.082	1	
9 업종더미	.40	.49	.350**	.170*	-.029	-.047	.298**	.060	.162	.230**	1
10 노조의 힘	80.28	7.76	-.273**	-.114**	.326**	.054	-.099	-.138	.036	.066	-.116

주) N=195, **P<0.01, *P<0.05

ln 변환전 841.07¹, 1441.40², 28.11³, 386.75⁴

²기업규모의 기술통계는 근로자 100-300(빈도 44), 300-999(빈도 113), 1000인 이상(빈도 38).

<표 4> 생산성, 노사협력성, 고용안정을 종속변수로 하는 위계적 회귀분석

변수		생산성				노사협력성				고용안정			
		모델 I		모델 II		모델 III		모델 IV		모델 V		모델 VI	
		Beta	S.E	Beta	S.E	Beta	S.E	Beta	S.E	Beta	S.E	Beta	S.E
통계변수	ln기업규모	.142*	.038	.128*	.034	.217*	.053	.193*	.051	.103*	.046	.074	.043
	ln기업연령	.091*	.027	.067	.024	.124*	.075	.104*	.073	.086*	.065	.054	.061
	ln인당기계	.627***	.037	.444***	.042	.239*	.074	.155*	.090	.234*	.063	.077	.075
	업종더미	.114*	.060	.088*	.053	-.070*	.118	-.085*	.113	-.060	.101	-.096*	.094
독	수량 유연성			.070	.016			.024	.034			-.032	.028

립 변수	기능 유연성		.32***	.019		.391***	.040		.496***	.034
	R ²	.508	.563	.141	.223	.080	.214			
	Adjusted R ²	.497	.549	.123	.198	.061	.189			
	F	48.993***	40.287***	7.826***	8.984***	4.125***	8.517***			
	Δ R ²		.055		.081		.134			

주) | *** p<0.001, **p<0.01, * p<0.05, + p<0.1

<표5> 노동의 유연성과 결과변수와의 관계에서 노조 힘의 조절효과 분석

	종 속 변수	생산성		노사협력성		고용안정	
		모델 VII		모델 VIII		모델 IX	
		Beta	S.E	Beta	S.E	Beta	S.E
통제변수	ln기업규모	.124*	.034	.193*	.051	.093	.041
	ln기업연령	.073	.024	.117*	.073	.043	.060
	ln인당기계장비	.443***	.042	.150*	.091	.081*	.075
	업종더미	.080*	.053	-.101+	.114	-.093*	.094
독립변수	수량 유연성	.069	.016	.026	.034	-.030	.028
	기능 유연성	.377***	.019	.379***	.041	.415***	.033
	노조 힘	-.087	.003	-.026	.005	.191*	.004
상호작용	수량유연성*노조 힘			.115*	.003	.022	.003
	기능유연성*노조 힘			.035	.003	.035	.002
	R ²	.570		.236		.251	
	Adjusted R ²	.550		.199		.214	
	F	27.302***		6.361***		6.875***	
	Δ R ²	.002		.013		.002	

주) | *** p<0.001, **p<0.01, * p<0.05, + p<0.1

3. 가설 검증과 해석

3.1 노동의 유연성과 결과변수와의 관계 검증과 해석

3.1.1 노동의 유연성과 생산성과의 관계 검증과 해석

노동의 유연성과 생산성, 노사협력성, 고용안정 등의 결과변수와의 관계를 보기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. <표 4>에서 기업규모, 기업연령, 인당장

비율 변수를 통제한 후 노동 유연성 변수가 생산성에 미치는 영향을 보면 수량적 유연성은 유의한 영향을 주지 못하고 있다. 그러나 기능적 유연성은 $\beta = .382(p < .05)$ 로 매우 높은 유의한 정(+)의 관계를 보여주고 있다. 이러한 결과는 수량적 유연성은 생산성에 별다른 영향을 주지 못하나 기능적 유연성은 생산성에 상당한 영향을 미칠 수 있음을 의미한다.

이러한 결과는 서구의 많은 연구결과들과 일치하는 결과다. 수량적 유연성은 생산성과 성과증대에는 큰 영향을 줄 수 없으나 기능적 유연성은 생산성 증대에 상당한 기여가 가능하다는 점을 보여주고 있다. 따라서 수량적 유연성과 생산성과의 부의 관계를 가정한 가설1은 기각되고 기능적 유연성과 생산성과의 정의 관계를 가정한 가설2는 채택된다.

이러한 결과가 무엇을 의미하는가? 수량적 유연성은 가설부문에서 제시한 바와 같이 생산성에 긍정적 측면과 부정적 측면이 동시에 존재한다. 긍정적 측면은 신규 유입되는 근로자의 창의성, 혁신성, 그리고 조직에 대한 긍정적 변화의 가능성을 언급하는 논자(Kleinknecht et al, 2006)가 있으나 실제로는 외부적 수량적 유연성에서 우수한 창의적 인재를 구하기가 쉽지 않을 것이다. 비정규직이 수량적 유연성의 전부는 아니지만 현실적으로는 대개 비정규직을 중심으로 하는 단순한 직무대체 직종이고 주변적 직무일 가능성이 많고 긍정론자들이 주장하는 긍정적 측면은 현실적으로 나타나기 어려울 것이다. 그렇다면 부정적 측면으로 나타나지 않는 이유는 비용절감에 초점이 맞추어진 노동력 대체 직종이므로 전체 기업 생산성에 결정적으로 영향을 주지 않았을 가능성을 지적할 수 있다.

기능적 유연성은 내부 근로자에 대한 개발과 다기능 훈련, 직무재설계로 인한 다직무 수행(multitasking), 직무의 변환가능성 제고, 권한위양 등 성과와 관련된 다양한 투자가 이루어지므로 성과가 확연하게 증가하는 것으로 나타난다. 이러한 결과는 서구의 기존연구에서 노동 유연성 전략 가운데 기능적 유연성의 노력이 중요함을 지속적으로 주장하는 근거가 실증적으로 잘 드러나고 있다. 또한 수량적 유연성과 기능적 유연성 간의 효율성 논쟁 측면에서 본다면 극단적인 노무비 절감이 핵심인 기업을 제외하면 기능적 유연성이 조직의 생산성에 유리하다는 점을 상기할 수 있다. Penn 등(2001)은 고기술 자본집약적 기업에서의 수량적 유연성은 실패할 가능성이 크다고 지적하고 기능적 유연성의 중요성을 주장하였다.

3.1.2 노동의 유연성과 노사협력성과의 관계 검증과 해석

노동의 유연성과 노사협력성과의 관계는 <표 4>에서와 같이 기업규모, 기업연령, 인당장비율 변수를 통제한 후 회귀분석의 결과를 보면 역시 수량적 유연성은 노사협력에 유의한 영향을 미치지 않았으나 기능적 유연성은 노사협력성에 $\beta=.391(p<.05)$ 로 상당한 정의 영향을 미치고 있음을 볼 수 있다.

이러한 결과는 수량적 유연성이 역시 노조에 매우 취약하여 수량적 유연성과 노조의 관계성 자체가 나타나지 않는 결과일 수 있다. 서구의 연구에서도 수량적 유연성 전략은 노조 활동에 결정적으로 취약한 면을 드러내고 노조가 활성화되기 어렵다고 했다. 본 연구에서도 수량적 유연성 전략은 노조의 허약함으로 인해 노사협력 자체의 관계성을 확인할 수 없는 것처럼 보인다. 이에 반해 기능적 유연성은 기업의 근로자에 대한 투자로 교육훈련과 개발의 기회가 증가하고 기업에 몰입과 애사심으로 기업에 헌신하려 하고 조직을 위한 과외의 노력 즉 조직시민행동을 증가시킨다. 기능적 유연성이 노사협력성과 명확한 정의 관계를 보여주는 것은 기능적 유연성은 노사협력의 기반 형성이 가능하고 근로자와 호혜적 교환관계가 가능함을 보여준다. 기능적 유연성은 근로자의 능력개발로 고용가능성을 제고하고, 근로자에 대한 권한위양, 경영참여를 증대시켜 노사협력의 기반을 구축하고 이를 통해 고성과를 기대한다. 기능적 유연성은 노사협력의 환경을 만들어주는 데에 그 의의가 있다고 할 수 있다.

따라서 수량적 유연성과 노사협력성과 부의 관계를 가정한 가설 3은 기각되고 기능적 유연성과 노사협력성과 정의 관계를 가정한 가설 4는 채택된다.

3.1.3 노동의 유연성과 고용안정과의 관계 검증과 해석

노동의 유연성과 고용안정과의 관계를 검증한 결과를 보면(<표 4>), 수량적 유연성은 역시 고용안정과 유의한 관계를 보여주지 못했다. 그러나 관계의 방향성은 부의 관계를 보여주고 있다. 그리고 기능적 유연성과 고용안정과의 관계는 $\beta=.496(p<.05)$ 로 상당히 높은 유의한 정의 관계를 보여 주고 있다. 이러한 결과는 수량적 유연성은 고용안정을 잘 설명하지 못하고 있으나 기능적 유연성은 고용안정에 아주 중요한 관계가 있다는 의미이다.

수량적 유연성은 비정규직을 중심으로 하는 외부 인력의 수량적 조정이 핵심이고 기업이 불필요한 인력을 쉽게 조정할 수 있다는 점이 핵심이므로 고용안정에 부정적 영향을 미쳐야 한다. 그러나 그러한 결과가 확인되지 않는 것은 두 가지 가능성이 있다. 하나는 내부자 응답이 용역, 하청, 파견, 외주 등의 고용에 대해서는 내부자 관심이 적을 가능성과 또 하나는 조사 대상 기업들에서 전체

적인 수량적 유연성 비율이 매우 낮은 점이 영향을 줄 가능성으로 추정할 수 있다. 좀 더 심층적인 연구가 필요한 부분이다.

기능적 유연성과 고용안정과는 상당한 정의 관계를 보여준다. 이는 서구에서 기존의 많은 연구결과와 일치한다. 기능적 유연성이 고용안정과의 관계는 내부적 인력에 대한 개발과 투자가 전제된다. 이는 기업특유의 기술을 보유하게 될 가능성이 커지고 기업에서 투자한 비용을 회수하기 위해서도 고용을 안정시킨다. Roca-Puig 등(2008)은 기능적 유연성은 내부근로자의 채용 시 교육수준을 중시하고 능력을 개발하고 지속적인 훈련을 강조하여 기업 내 어떤 직무와 일을 맡겨도 잘 수행할 수 있도록 하는 것이고 이는 곧 내부근로자들에게 고용가능성(employability)을 향상시켜 준다. 기능적 유연성은 고용가능성을 제고하고 고용안정성을 높여준다는 결과가 본 연구에서도 확인된다고 할 수 있다. 따라서 수량적 유연성과 고용안정과의 부의 관계를 가정한 가설 5는 기각되고 기능적 유연성과 고용안정과의 정의 관계를 가정한 가설 6은 채택된다.

3.2 노동의 유연성과 노사협력성 및 고용안정과의 관계에서 노조

힘의 조절 역할 검증

수량적 유연성과 기능적 유연성이 각각 노사협력성과 고용안정과의 관계에서 노조 힘이 조절역할을 할 수 있는가를 확인하기 위해 조절회귀분석을 실시하였고 그 결과가 <표 5>에 제시되어 있다. 여기서 보면 기대와는 달리 수량적 유연성 및 기능적 유연성 모두 고용안정과의 관계에서 노조의 힘은 조절역할을 하지 못했다(가설 7 및 가설 8 기각). 노조는 고용안정에 힘을 기울이는 것은 옳은 일이나 통계적으로는 조절역할이 확인되지 않았다. 이의 의미는 두 가지 가능성이 있다. 하나는 수량적 유연성의 경우에 사용자측으로 보면 비정규직 활용은 단체교섭의 임의적 교섭사항이기는 하나 경영권 영역임을 주장하며 단체교섭 사항에서 논의를 피하는 경향일 가능성이 있다. 또 하나는 수량적 유연성은 기업의 비용절감 전략이므로 정규직 노조가 자신들의 고용에 직접 관계되지 않을 경우 방관적 전략으로 갈 수 있는 가능성이 있다. 노조의 기회주의적 행동에 해당된다. 현실적으로 노조는 자신들의 고용안정에 크게 문제가 되지 않으면 사용자와 갈등을 키울 이유가 없을 가능성도 있다.

다음 수량적 유연성 및 기능적 유연성과 노사협력성과의 관계에서 노조의 힘의 조절역할을 보자(<표 5>). 여기서 보면 기능적 유연성과 노사협력성간의 관계에서 노조의 힘은 조절역할을 보여주지 못했다(가설 10 기각). 그러나 수량적

유연성과 노사협력성과의 관계에서 노조의 힘은 정의 조절역할을 보여주고 있다. 이들 관계를 가정한 가설 9는 채택이 된다. 이는 매우 복잡한 의미를 가지고 있다.

노동의 유연성과 인적자원관리의 과제를 연구한 김동배 등(2003)의 연구에 의하면 수량적 유연성의 경우 노사관계가 적대적이면 경영진은 노동조합에 대한 의존성을 탈피하기 위해 수량적 유연성을 추진할 유인이 증가하고 노동조합은 이를 저지하려 할 것이고, 그 결과는 양자 간의 권력관계(노조의 힘 관계)에 따라 복잡하게 전개될 것이라고 하였다(P.57). 본 연구에서는 수량적 유연성과 노사협력간의 관계에서 노조의 힘은 정의 방향으로 조절역할을 하고 있다. 이는 수량적 유연성이 노조의 힘과 상호작용하여 노사관계가 협력적인 분위기를 증대시킬 수 있음을 의미한다. 이는 바꾸어 말하면 노사의 관계가 적대적이지 않을 경우 수량적 유연성은 비용감소로 정규직에 대한 고용안정과 성과배분에 불리하게 작용할 이유가 없으므로 굳이 반대할 이유가 없어진다. 수량적 유연성의 비용절감 전략은 정규직 노조에 불리할 것이 없다는 관점에서 이와 같은 결과가 가능할 것이다. 우리나라 대기업을 노조를 비롯한 상당수 노조에서 흔히 하청기업 노조와 같은 비정규직 노조 지원이 공허한 이념에 불과한 것이 실증적 결과로서 나타나고 있다.

또 한편으로 가능한 해석은 노동의 유연성 활용전략에서 Atkinson(1987)의 핵심-주변 이론을 이들 관계 설명에 원용할 수 있다. 즉 핵심주변 이론은 핵심인력에 대한 기능적 유연성과 완충장치로서 주변 인력에 대한 수량적 유연성 전략을 활용한다는 이론이다. 주변 인력에 대한 수량적 유연성의 활용은 핵심인력의 고용안정을 증대시켜 주고 성과보상에 긍정적으로 작용할 수 있다는 가설이다. 수량적 유연성과 노조의 힘이 상호작용하여 노사협력성을 증가시키는 것은 노조의 힘이 수량적 유연성을 반대하지 않는 분위기를 연출할 수 있다는 의미로 해석한다면 핵심인력의 고용안정과 보상에서 오히려 유리하게 작용할 가능성에 기인한다고 추정할 수 있다.

기능적 유연성과 노사협력성과의 관계에서 노조의 힘이 조절역할을 하지 못한 것은 긍정적 효과와 부정적 효과의 교차로 관계가 불명확하게 나타난 결과일 가능성과 노조의 무관심 전략으로 인한 것인지는 좀 더 연구가 필요한 부분이라고 판단된다.

V. 결론 및 함의

본 연구는 최근 세계적으로 문제가 되고 있는 노동시장 유연성 전략 즉 수량적 유연성과 기능적 유연성이 기업 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다. 본 연구는 195개의 기업을 대상으로 기업단위의 조사를 통해 노동시장의 유연성과 기업의 결과변수인 생산성, 노사협력성, 고용안정 등에 미치는 영향을 조사 분석하였다. 그리고 이들 중 노동의 유연성과 노사협력 및 고용안정의 관계에서 노조 힘의 조절 역할을 검토하였다.

먼저 노동시장 유연성과 생산성과의 관계에서 수량적 유연성은 생산성에 영향을 주지 못하였으나 기능적 유연성은 생산성에 유의한 정의 결과를 보여주었다. 본 연구에서는 수량적 유연성은 생산성에 부의 관계를 보여 줄 것이라고 가정하였으나 실제로는 유의한 부의 관계를 보여주지 못했다. 유/불리의 결과가 나타나지 않았다. 이러한 결과는 수량적 유연성은 생산성에 일관되게 부정적이지 않을 수도 있다는 의미이기도 하다. Kleinknecht 등(2006)이 주장한 긍정적 측면과 부정적 측면의 혼재로 나타난 것인지 아니면 우리나라 전체 표본으로 본다면 아직까지 수량적 유연성 활용 비율이 낮은 표본의 효과인지 좀 더 심층적인 연구가 필요한 부분이다. 이러한 결과가 다시 나타난다면 수량적 유연성이 생산성에 반드시 불리하지 않을 수 있으므로 사용자의 수량적 유연성 선호가 확대될 수 있을 것이고, 이러한 결과는 수량적 유연성은 업종이나 기술 수준 등 분야나 상황에 따라 적절히 활용하는 것이 기업에 유리할 수 있는 근거가 될 수도 있다.

기능적 유연성이 생산성과 상당한 정의 관계를 보여준 것은 내부 근로자에 대한 개발과 다기능 훈련, 직무재설계로 인한 다양한 과업 수행, 직무의 변화가능성 제고, 권한위양 등 성과와 관련된 내부 근로자에 대한 다양한 투자가 이루어지므로 생산성에 긍정적으로 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다. 이러한 결과는 서구의 기존연구에서 노동 유연성 전략에서 기능적 유연성의 노력이 중요함을 지속적으로 주장하는 근거가 우리나라에서도 현실적으로 확인되고 있다.

다음 노동의 유연성과 노사협력성과의 관계에서 수량적 유연성은 노사협력에 유의한 영향을 미치지 않았으나 기능적 유연성은 노사협력성에 상당한 정의 영향을 미치고 있다. 이러한 결과는 수량적 유연성은 노조에 매우 부정적으로 영향을 미친다는 결과를 반영한 것으로 보여 진다. 수량적 유연성 전략은 노조의 허약함으로 인해 노사협력 자체의 관계성을 확인할 수 없는 것처럼 보인다. 기

능적 유연성이 노사협력과 명확한 정의 관계를 보여주는 것은 기능적 유연성은 내부 근로자에 대한 투자로 노사협력 문화 형성이 가능하고 이는 노사협력의 기반이 될 수 있고 기능적 유연성은 근로자 또는 노조와 호혜적 교환관계가 가능함을 보여준다.

노동의 유연성과 고용안정의 관계의 결과도 유사하게 나타났다. 수량적 유연성은 비정규직을 중심으로 하는 외부 인력의 수량적 조정이 핵심이고 기업이 불필요한 인력을 쉽게 조정할 수 있다는 점이 핵심이므로 고용안정에 부정적 영향을 미쳐야 한다. 그러나 이러한 결과가 확인되지 않는 것은 두 가지 가능성이 있다. 하나는 용역, 하청, 파견, 외주 등의 고용에 대해서는 정규직 노조 자체에서 현실적 이슈가 되지 않을 가능성과 또 하나는 조사 대상 기업들에서 전체적인 수량적 유연성 비율이 매우 낮은 점이 영향을 미쳤을 가능성 등으로 추정할 수 있다.

기능적 유연성과 고용안정과는 상당한 정의 관계를 보여 주었는데 이는 서구의 연구결과와 일치한다. 기능적 유연성은 내부적 인력에 대한 개발과 투자로 전제된다. 이렇게 되면 근로자는 기업특유의 기술을 보유하게 될 가능성이 커지고 고용안정성은 증가하게 된다. 기능적 유연성은 내부근로자의 능력을 개발하고 지속적인 훈련을 강조하여 기업 내 어떤 직무와 일을 맡겨도 잘 수행할 수 있도록 하는 것이고 이는 곧 내부근로자들에게 고용가능성(employability)을 향상시켜 준다. 이러한 결과가 기능적 유연성과 고용안정과의 상당한 정의 관계로 나타난 것으로 추정된다.

마지막 주제인 노동의 유연성과 결과변수인 노사협력성과 고용안정과의 관계에서 노조 힘이 조절역할을 하는가에 대한 결과다. 먼저 수량적 유연성과 노사협력성과의 관계에서 노조의 힘은 정의 조절역할을 보여주고 있다. 이는 수량적 유연성이 노조의 힘과 상호작용하여 노사관계를 협력적 분위기를 만들 수 있음을 의미한다. 이러한 결과는 수량적 유연성 전략은 비용절감으로 정규직에 대한 고용을 안정화 시켜주고 비용절감으로 성과가 증대되면 노조에 불리하게 작용할 이유가 없으므로 노조가 반대할 이유가 없어진다는 의미일 수 있다. 노조의 기회주의적 행동이 가능함을 엿볼 수 있다. 한편으로 이러한 결과는 Atkinson(1987)의 핵심-주변 이론의 현실화 가능성도 있다. 핵심인력에 대한 기능적 유연성과 완충장치로서 주변 인력에 대한 수량적 유연성전략을 활용할 수 있고 정규직 노조가 이러한 전략에 반대하지 않을 가능성으로 해석할 수 있다.

다음 수량적 유연성 및 기능적 유연성 모두 고용안정과의 관계에서 노조 힘은 조절 역할을 하지 못했다. 노조는 고용안정에 노조의 힘을 적극 활용하는 것

이 옳은 일이나 통계적으로는 정의 조절 역할이 확인되지 않았다.

이러한 결과는 수량적 유연성의 경우에 사용자측으로 보면 비정규직 활용은 단체교섭에서 논의를 피할 가능성이 있고, 수량적 유연성은 기업의 비용절감 전략이므로 정규직 노조가 자신들의 고용과 직접 관계되지 않을 경우 방관적 전략으로 갈 수 있는 가능성이 있다. 노조의 기회주의적 행동에 해당된다. 현실적으로 노조는 자신들의 고용안정에 크게 문제가 되지 않으면 사용자와 갈등을 키울 이유가 없을 것이다. 기능적 유연성과 고용안정에서 노조 힘이 영향을 주지 못하는 것은 기능적 유연성 실행과정에서 노조의 역할이 크지 않다는 의미로도 볼 수 있다.

노동의 유연성 전략은 앞서도 언급한 바와 같이 전 세계적으로 비정규직의 확산과 함께 수량적 유연성이 확산되고 있다. 세계적으로 수량적 유연성이 기업에 적합한 전략인가에 대한 연구가 많이 이루어지고 있다. 비용에 초점을 맞춘 수량적 유연성 전략이 과연 기업성장에 언제나 긍정적일 수 있는가에 대한 관심, 이에 대한 비판으로 기능적 유연성은 생산성은 올려 줄 수 있지만 전체적으로 비용까지 증가한다면 기업에는 지속적으로 유리할까 하는 관점, 기업 전략이 추구하는 방향에 따라 수량적 유연성과 기능적 유연성의 적절한 조화는 없을가에 대한 다양한 연구가 관심이 될 수 있다. 그러나 아쉽게도 우리나라에는 노동시장 유연성 전략에 대한 기업 차원의 연구는 많은 편이 아니다. 그 이유는 기업 차원의 조사가 쉽지 않고 노조의 적극적인 협조가 쉽지 않는 점도 연구의 어려움으로 작용한다. 그러한 차원에서 본 연구는 본격적인 노동시장 전략과 기업 결과변수와의 관계를 연구한 기초가 될 수 있다는 점에서 크게 의의를 둘 수 있다.

본 연구의 한계점으로는 전체적으로 조사 대상 기업에서 차지하는 수량적 유연성의 비중이 비교적 낮아 수량적 유연성 영향에 대한 완벽한 조사가 이루어질 수 없었고 아직도 유연성에 대한 측정의 통일성, 일관성에 대한 다양한 의견이 존재한다는 한계점이 있다. 또한 조사의 어려움으로 좀 더 많은 표본이 들어가지 못한 점도 한계점으로 지적할 수 있다. 또한 본 연구는 가능한 한 실제의 자료 추정치를 중심으로 하였으나 데이터의 정확성은 역시 상당한 부분 응답자에 의존할 수밖에 없는 한계가 내재되어 있다. 앞으로 이러한 한계점이 보완된 노동시장 전략에 대한 다양한 경영학적 연구를 기대해 본다.

참고문헌

1. 김동배, 김주일, 배규식, 김정우(2004), 고용 유연화와 인적자원관리 과제, 한국노동연구원.
2. 김동배, 정인수, 금재호, 조준모(2003), 기업 내부노동시장의 변화, 한국노동연구원.
3. 김동원(2006) 우리나라 노사관계 평가기준 연구. 노동부, 정책연구보고서.
4. Ackroyd, S & S. Procter(1988), "British Manufacturing Organization and Workplace Industrial Relations: Some Attribute of the New Flexible Firm," *British Journal of Industrial Relations*, 36, 163-183.
5. Addison, J T.(1986), "Job Security in the United States: Law, Collective Bargaining, Policy, and Practice," *British Journal of Industrial Relations*, 24(3), 381-419.
6. Agell, J.(1999), "On the Benefits From Rigid Labour Markets: Norms, Market Failures, and Social Insurance," *The Economic Journal*, 109, 143 - 164.
7. Aleman J.(2009), "Labour market dualism and industrial relations in Europe," *Industrial Relations Journal*, 40(3), 252-272.
8. Angle, H. L & J. L. Perry(1986), "Dual commitment and labor-management relationship climates," *The Academy of Management Journal*, 29(1), 31-50.
9. Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg and A. L. Kalleberg(2000), *Manufacturing Advantage. Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press: Ithaca.
10. Armstrong. J . K., D. Bowers and B. Burkitt(1977), "The Measurement of Trade Union Bargaining Power," *British Journal of Industrial Relations*, 15(1), 91-100.
11. Arvanitis, S.(2005), "Modes of labor flexibility at firm level: Are there any implications for performance and innovation? Evidence for the Swiss economy," *Industrial and Corporate Change*, 14(6), 993-1016.
12. Atkinson, J.(1984), "Manpower Strategies for Flexible Organizations," *Personnel Management*, 16, 28-31.

13. —(1987), "Flexibility or fragmentation? The United Kingdom labour market in the eighties," *Labour and Society*, 12, 87-105.
14. Bronstein, A. S.(1991), "Temporary work in Western Europe: threat or complement to permanent employment?", *International Labour Review*, 130(3), 291-310.
15. Buchele R & J. Christiansen(1999), "Employment and Productivity Growth in Europe and North America: The Impact of Labor Market Institutions," *International Review of Applied Economics*, 13(3), 313-332.
16. Burkitt, B.(1974), "The Relationship between Earnings and Unionization in the Inter-War Years," *Applied Economics*, 6, 83-93.
17. Burroni L & M. Keune(2011), "Flexicurity : A conceptual critique," *European Journal of Industrial Relations*, 17(1), 75-91.
18. Cappelli, P., & D. Neumark(2001), "Do 'High Performance' Work Practices Improve Establishment-level Outcomes?", *Industrial and Labor Relations Review* 54(4), 737-75.
19. Cappelli, P., & D. Neumark(2004), "External Churning and Internal Flexibility: Evidence on the Functional Flexibility and Core-periphery Hypotheses," *Industrial Relations*, 43, 148-182.
20. Caudron, S.(1994), "Calculating the Cost of Contingent Workers," *Personnel Journal*, 73(11), 48a-48c.
21. Conner, K. R. & C. K. Prahalad(1996), "A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism," *Organizational Science*, 7(5), 477-501.
22. Cordery, J., P. M. Sevastos and S. Parker(1993), "Correlates of employee attitudes toward functional flexibility," *Human Relations*, 46, 705-723.
23. Croucher, R. & C. Brewster(1998), "Flexible working practices and the trade unions," *Employee Relations*, 20(5), 443-452.
24. Dastmalchian, A., R. Adamson and P. Blyton(1986), "Developing a Measure of Industrial Relations Climate," *Relations Industrielles*, 41(4), 851-859.
25. Delaney, J. T., & M. A. Huselid(1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.

26. Delery, J. E.(1998), "Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research," *Human Resource Management Review*, 8, 289-309.
27. Deyo, F. C.(1997), "Labor and post-Fordist industrial restructuring in East and Southeast Asia," *Work and Occupations*, 24, 97-118.
28. Ebbinghaus. B. & J. Visser(2000), *Trade Unions in Western Europe since 1945*. London: Macmillan.
29. Freeman, R. B. & J. L. Medoff(1984), *What Do Union Do?* Basic Books.
30. Frenkel, S., & S. Kuruvilla(2002), "Logics of Action, Globalization, and Employment Relations Change in China, India, Malaysia, and the Philippines," *Industrial & Labor Relations Review*, 55, 387-412.
31. Gachter, S. & A. Falk(2002), "Reputation and reciprocity: consequences for the labour relation," *Scandinavian Journal of Economics*, 104(1), 1-27.
32. Green F & S. McIntosh(1998), "Union Power, Cost of Job Loss, and Workers Effort," *Industrial and Labor Relations Review*, 51(3), 363-383.
33. Groot, W. & H. M. Van Den Brink(2000), "Education, Training and
34. Employability", *Applied Economics*, 32, 573-581.
35. Guthrie, J. P., W, C. Liu., P. C. Flood, and S. Maccertain(2008), "High Performance Work Systems, Workforce Productivity, and Innovation: A Comparison of MNCs and Indigenous Firms." Working Paper Series, The learning, Innovation and Knowledge Research Centre, DCU Business School..
36. Haibo Z., R. Dekker, and A. Kleinknecht(2009), "Flexible labor and innovation performance: Evidence from longitudinal firm-level data," *Economics and Management of Innovation EMI Discussion Paper Series*. Houseman.
37. Heckscher, C. C.(1996), *The New Unionism: Employee Involvement in the Changing Corporation*. Ithaca, NY: ILR Press.
38. Hunter, L., A. McGregor, J. MacInnes, and A. Sproull(1993). "The 'Flexible Firm': Strategy and Segmentation," *British Journal of Industrial Relations* 31, 383-407.
39. Kalleberg, A. L.(2001), "Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century," *British Journal of Industrial Relations*, 39, 479-504.

40. Kalleberg, A. L. & K. M. Olsen(2003), "Comparing Flexibility: Flexible Firms in Cross-National Perspective," *Scandinavian Journal of Business Research*, 17(1), 19-35.
41. Kelly, J.(2004), "Social Partnership Agreements in Britain: Labor Cooperation and Compliance," *Industrial Relations*, 43(1), 267-292.
42. Kleinknecht, A., R. Oostendorp,., M. Pradhan and C, W, N. Naastepad(2006), "Flexible Labour, Firm Performance and the Dutch Job Creation Miracle," *International Review of Applied Economics*, 20(2), 171-187.
43. Kuhn Kai-Uwe & A. J. Padilla(2002), "Union Power, Replacement and Labour Market Dynamics," *The Economic Journal*, 112, 317-343.
44. Kuruvilla, S. & C. L. Erickson(2002), "Change and Transformation Industrial Relations," *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 41, 171-227.
45. Laursen, K. & N. Foss(2003), "New human resource management practices, complementarities, and the impact on innovation performance," *Cambridge Journal of Economics*, 27, 243-263.
46. Lepak, D. P., R. Takeuchi., and S. Snell(2003), "Employment Flexibility And Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity," *Journal of Management*, 29, 681-703.
47. Lorenz, E, H.(1999), "Trust, contract and economic cooperation," *Cambridge Journal of Economics*, 23(3), 301-316.
48. Meer, P., H. V. & K. Ringdal(2009), "Flexibility practices, wages and productivity: evidence from Norway," *Personnel Review*, 38(5), 526-543.
49. Meltz, N, M.(1989), "Job Security in Canada," *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 44(1), 149-61.
50. Mishel, L.(1986), "The Structural Determinants of Union Bargaining Power," *Industrial and Labor Relations Review*, 10(1), 90-104.
51. Naastepad, C. W. M. & S. Storm(2005), "The innovating firm in a societal context: productivity, labour relations and real wages," in R. Verburg, J. R. Ortt & W. Dicke (Eds), *Management of Technology:*

An Introduction, London: Routledge.

53. Nickell S., L. Nunziata and W. Ochel(2005), "Unemployment in the OECD since the 1960s. What do we know?" *The Economic Journal*, 115, 1-27.
54. Osterman, P.(1999), *Securing Prosperity. The American Labour Market: How It Has Changed and What to Do About It.* Princeton University Press: Princeton.
55. Ozaki, M.(1999), *Negotiating flexibility: the role of the social partners and the state.* ILO
56. Patrick, P. M & J. Y. Seong(1999), "Developments in Labor-Management Cooperation: The Codification Of Cooperative Mechanisms," *Labor Law Journal*.
57. Penn, R., K. Lilja & H. Scattergood(1992), "Flexibility and employment patterns in the contemporary paper industry: a comparative analysis of mills in Britain and Finland," *Industrial Relations Journal*, 23(3), 214-223.
58. Pfeffer, J. & Davis-Blake(1992), "Salary Dispersion, Location in the salary distribution and turnover among college administrators," *Industrial and Labor Relations Review*, 45(4), 753-763.
59. Roca-Puig, V., I. Beltrán-Martín., J. C.Bou-Llugar and A. B. Escrig-Tena(2008), "External and internal labour flexibility in Spain: a substitute or complementary effect on firm performance," *The International journal of Human Resource Management*, 19(6), 1131-1151.
60. Rousseau, D. M.(1995), *Psychological Contracts in Organization: Understanding Written and Unwritten Agreements,* Sage, Thousand Oakes, CA.
61. Sanchez, R. & L. Toharia(2000), "Temporary workers and productivity: the case of Spain", *Applied Economics*, 32, 583-91.
62. Siebert, H.(1997), "Labour market rigidities: at the root of unemployment in Europe," *Journal of Economic Perspectives*, 11(3), 37-54.
63. Smith, K. G., C. J. Collins and K. D. Clark(2005), "Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability, and the Rate of New Product Introduction in High-technology Firms," *Academy of Management Journal*, 48, 346-357.

64. Standing, G.(1999), *Global labour flexibility: seeking distributive justice*, St. Martin's Press Inc., New York, N.Y
65. Macmillan Traxler. F., S. Blaschke., B. E. A. Kittel(2001), *National labour relations in internationalized markets: a comparative study of institutions, change, and performance*: Oxford University Press.
66. Tsui, A . S., J. L. Pearce., L. W. Porter and J. P. Hite(1995), "Choice of employee organization relationship: influence of external and internal organizational factors," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 117-51.
67. Van Jaarsveld, D. D, Kwon. H, and A. C. Frost(2009), "The Effects of Institutional and Organizational Characteristics on work force flexibility: Evidence from call centers in three liberal market economies," *Industrial and Labor Relations Review*, 62(4), 573-601.

Abstract

The Relationship between Labor Market Flexibility and Outcome Variables and Its Moderating Effect on Union Power

Bae, Seung-Hyun*, Park, Se-Yul**

Taking 195 Korean businesses and sorting them out according to the unit types, this study looks into how flexibility strategy in labor market, which consists of numerical flexibility and functional flexibility, takes effect on the organization's outcome variable, which in turn consists of productivity, labor-management cooperation, and job security. In addition, the present study analyzes the role of labor union's moderating effect on the relationship among labor market flexibility, labor-management cooperation, and job security.

It is found out as a result that numerical flexibility has no meaningful relation with productivity, labor-management cooperation, and job security, while functional flexibility has a considerably positive relation with them. This result confirms the importance of functional flexibility of business strategy in labor market. The West has continuously insisted the importance of functional flexibility, pointing out problems of numerical flexibility. On the other hand, considering that this study has confirmed functional flexibility's meaningful relation, while it has not found out numerical flexibility's negative relation, it is necessary to study further on the relationship between these two kinds of flexibility.

The result of analysis on the role of union power's moderating effect confirms only the union power's interaction effect in the relation between numerical flexibility and labor-management cooperation. The possibility of union's opportunistic behavior can be detected in this result.

Key Words : numerical flexibility, functional flexibility, productivity, job security, labor-management cooperation, union power

* Professor, School of Management, Yeungnam University, shbae@yu.ac.kr

**Ph. D. Course student, School of Management, Yeungnam University, parkmind-1087@hanmail.net