

비정규직 활용이 기업성과에 미치는 과정에 대한 연구: 종업원 역량의 매개효과*

김현의
가톨릭대학교 경영학과 박사과정

박오원
가톨릭대학교 경영학과 교수

A Study on the Process of Non-regular Workers' Utilization on Firm Performance: The Mediating Effect of Employee Competence

Hyun-ui Kim^a, Ow-won Park^b

^a Department of Business Administration, The Catholic University of Korea, South Korea

^b Department of Business Administration, The Catholic University of Korea, South Korea

Received 30 May 2022, Revised 24 June 2022, Accepted 27 June 2022

Abstract

Purpose - The purpose of this study was to examine the mediating effect of employee competence on the relationship between the utilization of non-regular workers and firm performance.

Design/methodology/approach - This study utilized 427 firm level data from HCCP. The Exploratory Factor Analysis (EFA) and the multiple regression analysis were conducted to verify the hypotheses.

Findings - We found that the utilization of non-regular workers is not significantly related to firm performance. However, the utilization of non-regular workers had a negative relationship with employee competence, and that employee competence mediated the relationship between the utilization of non-regular workers and firm performance.

Research implications or Originality - As environmental uncertainty and competition between firms intensify, more and more firms are utilizing non-regular workers. Research on the relationship between the utilization of non-regular workers and firm performance is continuously conducted, but research on the process of explaining the specific relationship between them is still insufficient. Our study contributes the related research area by identifying the mediating role of employee competence on the utilization of non-regular workers and firm performance relationship.

Keywords: Employee Competence, Firm Performance, Labor Productivity, Utilization of Non-regular workers

JEL Classifications: C12, C83, M12

* 본 연구는 2020년도 가톨릭대학교 교비연구비의 지원으로 이루어졌음.

^a First Author, E-mail: khu1117@catholic.ac.kr

^b Corresponding Author, E-mail: owpark@catholic.ac.kr

© 2022 The Institute of Management and Economy Research, All rights reserved.

I. 서론

환경의 역동성과 복잡성이 증가하면서 인력운영의 유연성을 높이고 비용절감을 위한 목적으로 기업들의 비정규직 활동은 지속적으로 증가하고 있는 상황이다(Berg and Kalleberg, 2001; Lee Seon-Ho and Park Woo-Sung, 2017; Lepak and Snell, 2002; Nho Yong-Jin and Won In-Sung, 2003). 국내의 경우 1997년 외환위기를 거치면서 비정규직의 채용이 일반화 되었으며(Kim Yoo-Sun, 2018), 통계청 자료에 의하면 2021년을 기준으로 국내 비정규직 근로자 비율은 전체 임금근로자의 38.4%로 1/3 이상인 것으로 조사되고 있다(Statistics Korea, 2021).

이렇듯 비정규직 활용 비율이 증가함에 따라 초기에는 주로 청소, 경비, 시설관리 등의 주변부적 업무를 수행하는 유형에서 현재는 다양한 직종에 폭넓게 나타나 일반화된 고용형태로 확인되고 있다(No Se-Ri, Kim Mi-Hee and Lee Sang-Min, 2015). 즉, 효율성 측면에서 비용절감을 위해 활용되던 비정규직이 지금은 다양한 필요와 이유에 따라 확대되게 되었고, 이에 적합한 기업의 전략 도출을 위해 비정규직 활용이 기업성과에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구는 지속적으로 관심을 받고 있다.

그동안 비정규직 활용과 조직성과간의 관계를 분석한 선행연구들은 일관된 결과를 보이지 못하고 혼재된 결과를 보여주고 있다. 첫째, 비정규직 활용은 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과이다. 이러한 연구들에서는 비정규직 활용으로 인한 비용절감 효과를 강조한다. 즉, 기업은 비정규직 활용을 통해 임금, 교육훈련, 복리후생 등의 직접 비용과 퇴직금, 직업훈련비 등의 부수적인 관리 비용을 절감할 수 있게 되며, 이를 통해 노동비용을 절감하게 되고 결과적으로 기업성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다는 것이다(Abraham and Taylor, 1996; Davis-Blake and Uzzi, 1993; Gramm and Schnell, 2001; Way et al., 2010).

둘째, 비정규직 활용은 기업성과에 부정적인 영향을 미친다는 연구결과이다 (Diaz-Mayans and Sánchez, 2004; Kim Bom-I et al., 2015; Kim Yoo-Sun, 2018; Kim Yoon-Ho, Kim Young-Sang and Park Ow-Won, 2014; Roca-Puig, Beltrán-Martín and Cipres, 2012). 보다 구체적으로 비정규직의 활용이 기업의 노동생산성과 재무적 성과에 부정적인 관계를 가지거나(Kim Yoon-Ho, Kim Young-Sang and Park Ow-Won, 2014; Kwon Soon-Sik, 2004; Sung Hyo-Yong, Yun Myeong-Su and Lee Si-Kyoon, 2009; Lee Si-Kyoon and Kim Jung-Woo, 2006), 또한 상대적으로 비정규직 비율이 높은 조직이 그렇지 않은 조직에 비해 노동생산성이 낮게 나타나기도 하며(Kim Bom-I et al., 2015), 비정규직 비율이 증가하면 인건비와 생산성은 변화가 없고, 이직률은 높아지고 수익성은 떨어진다는 연구 결과도 있다(Kim Yoo-Sun, 2018).

마지막으로, 비정규직 활용과 기업성과의 관계는 긍정적 또는 부정적 선행관계가 아니라 역 U자형의 비선형관계로 나타난다는 연구이다. 이러한 연구들에서는 비정규직을 활용하는 것이 이익과 비용을 고려했을 때 적정수준이 존재함을 주장하는데, 초기에는 이익에 긍정적인 영향을 미치지만 일정 수준을 넘어서게 되면 기업성과에 부정적인 영향을 미친다는 것이다(Kim Yoo-Bin and Bang Hyeong-Jun, 2020; Lee Seon-Ho and Park Woo-Sung, 2017; No Se-Ri, Kim Mi-Hee and Lee Sang-Min, 2015).

비정규직 활용의 효과에 대한 다양한 연구가 진행되었지만 대부분의 기존 연구들은 비정규직 활용과 기업성과간의 관계에 대한 직접효과(direct effect) 분석을 중심으로 연구가 진행되었다. 일부 연구들에서는 비정규직 활용과 기업성과간의 관계에 영향을 미치는 상황적 요인들의 조절효과를 분석하였다. 예를 들어 No Se-Ri, Kim Mi-Hee and Lee Sang-Min (2015)는 비정규직과 기업성과간의 관계에서 산업 및 기업규모의 조절효과를 분석하였으며, Lee Seon-Ho and Park Woo-Sung (2017)은 비정규직 인사관리 제도화의 조절효과를 검증하였다.

그런데 비정규직 활용의 효과를 면밀하게 이해하기 위해서는 상황적 요인에 대한 이해도 중요하지만 과정에 대한 분석이 이루어져야 한다. 즉, 비정규직과 기업성과간의 관계를 설명하는 블랙박스(black box) 또는 메커니즘(mechanism)을 규명할 필요가 있다(Kwon Soon-Sik, 2014). 이러한 기존 연구의 한계를 극복하기 위하여 본 연구에서는 비정규직 활용과 기업성과 간의 관계를 설명하는 종업원 역량(employee competence)의 매개효과를 분석하고자 한다. 이를 위해 먼저 비정규직 활용과 기업성과

간의 부정적 선형관계를 검증한다. 비록 비정규직 활용과 기업성과 간의 관계는 혼재된 결과를 보이지만 국내 연구 중 부정적 선형관계를 지지하는 연구가 다수이고(e.g. Kim Bom-I et al., 2015; Kim Yoo-Sun, 2018; Kim Yoon-Ho, Kim Young-Sang and Park Ow-Won, 2014), 본 연구에서 주장하고자 하는 종업원 역량의 매개효과가 비정규직 활용의 부정적 측면을 반영하기 때문에 부정적 선형관계에 초점을 두고자 한다.

또한 본 연구에서는 정규직 종업원 역량을 중요한 매개변수로 상정하였는데 그것은 비정규직 활용이 비정규직만의 문제가 아닌 정규직 직원들에게 부정적 효과가 있음을 검증하기 위함이다. 비정규직의 부정적 측면에 대한 기존 연구들에서는 비정규직 활용이 정규직 직원들의 몰입 및 충성도 감소, 고용안정성 저하 등의 부정적 현상을 초래한다고 강조한다(Banerjee, Tolbert and DiCiccio, 2012; Davis-Blake, Broschak and George, 2003; No Se-Ri, Kim Mi-Hee and Lee Sang-Min, 2015; Way et al., 2010). 이러한 논의에 기초하여 본 연구는 비정규직 활용이 정규직 종업원의 역량에도 부정적인 영향을 미치며 이것은 궁극적으로 기업성과의 저하로 이어질 수 있음을 실증분석하고자 한다.

본 연구내용은 비정규직 활용이 어떻게 기업성과에 부정적인 결과를 가져오는지에 대한 과정을 규명하여 비정규직 활용과 기업성과간의 직접효과에 대한 보다 명확한 이해를 제고하는 기여점을 가진다. 또한 비정규직 활용이 단순히 비정규직의 문제로만 귀결되는 것이 아니라 정규직 인원에게도 부정적 영향을 제공할 수 있음을 보임으로써 기업 실무에도 다양한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

1. 비정규직 활용과 기업성과 간의 관계

비정규직 활용과 기업성과간의 관계에 대한 실증연구 결과는 서론에서 기술한 바와 같이 전반적으로 세가지 관계를 보여준다. 본 절에서는 이러한 관계에 대해 좀 더 자세한 논의를 하고자 한다. 우선 비정규직 활용이 기업성과에 긍정적이라는 연구들에서는 비정규직 활용에 따른 노동비용 절감 효과에 주목해 왔다(Nayar and Willinger, 2001). 그것은 비정규직을 활용할 경우 인력과 관련하여 발생하는 직접비용과 간접비용을 감소시킴으로써 기업성과에 긍정적이라는 것이다. 구체적으로 정규직보다 비정규직 근로자에게 낮은 수준의 임금을 제공하게 되면 직접비용이 감소되므로 재무적 성과에는 긍정적인 요소로 작용하게 된다(Lee Byung-Hee, 2011). 또한 조직몰입과 동기부여 향상 등을 위한 교육훈련이나 복리후생에 대한 투자를 상대적으로 줄임으로써 직원들에 대한 간접비용을 절감할 수 있다(Abraham and Taylor, 1993; Foote and Folta, 2002; Matusik and Hill, 1998; Way et al., 2010). 국내 연구에서도 Lee Byung-Hee (2011)는 비정규직 활용으로 기업의 영업이익과 순이익이 증가함을 분석하였다. 연구자는 비정규직 근로자들에게는 정규직에 비해 낮은 수준의 처우를 제공하고, 교육훈련과 각종 복리후생 등의 금액을 줄임으로써 각종 노동비용을 절감하게 되고 궁극적으로 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한다. 요약하면 비정규직의 활용은 노동비용 절감을 통해 기업의 성과향상에 긍정적인 영향을 가져온다.

둘째, 비정규직 활용은 기업성과에 부정적이라는 연구결과들에서는 노동비용 절감의 효과보다는 다양한 이유로 인한 잠재적 비용이 커지기 때문에 기업성과에는 부정적이라는 주장이다(Lee Seon-Ho and Park Woo-Sung, 2017; Lee Si-Kyoon and Kim Jung-Woo, 2006; Sung Hyo-Yong, Yun Myeong-Su and Lee Si-Kyoon, 2009). 우선 비정규직 근로자의 경우 장기적으로 근무하는 것이 아니라 계약기간이 정해져 있기 때문에 조직 입장에서는 인적자본에 대한 투자에 소극적이다(Arulampalam and Booth, 1998; Kim Yoon-Ho, Kim Young-Sang and Park Ow-Won, 2014). 따라서 축적된 인적자본 수준이 낮고 이로 인해 높은 성과 및 생산성을 기대하기 어렵다. 또한 비정규직 활용은 정규직 근로자들에게도 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 구체적으로 비정규직을 많이 채용하고 활용할 경우 이들의 직무와 관련된 숙련도가 낮기 때문에 기존 정규직 직원들의 과업책임의 증가로 이어져 정규직 직원들의 조직몰입과 업무에 대한 동기부여 감소를 가져와서 궁극적으로 이직률 증가로 이어질 수 있다(Banerjee, Tolbert and

DiCiccio, 2012). 또한 기업 전체적으로 보면 가용한 자원이 한정적이므로 기업이 비정규직을 활용함에 따라 정규직 고용은 감소하게 되고, 이는 우수한 인적자원에 대한 투자 감소로 이어져 기업성과에 부정적인 영향을 미치게 된다(Way et al., 2010).

셋째, 비정규직 활용은 기업성과와 역 U자형의 비선형관계를 가진다는 연구이다(Altuzarra and Serrano, 2010; Kim Yoo-Bin and Bang Hyeong-Jun, 2020; Lee Seon-Ho and Park Woo-Sung, 2017; No Se-Ri, Kim Mi-Hee and Lee Sang-Min, 2015). 즉, 비정규직을 활용하는 것에 대한 적정수준이 존재한다는 주장이다. 이에 대해 No Se-Ri, Kim Mi-Hee and Lee Sang-Min (2015)의 연구는 상황 구성적 관점에 따라 비정규직 고용은 인당영업이익과 비선형 관계인 역U자형(inverted U-shape) 관계로 확인되었다. 또한 산업 유형 및 기업규모의 조절효과를 분석한 결과 제조업과 대기업 표본에서는 비선형 관계가 나타났지만, 비제조업 및 300인 미만 중소기업 표본에서는 주효과 및 조절효과 모두 유의한 결과를 보이지 않았다. 또한 Lee Seon-Ho and Park Woo-Sung (2017)의 연구는 체제 정당화 이론(system justification theory)과 핵심 주변부 이론(core-periphery theory)에 따라 비정규직 활용 수준과 기업성과는 역U자형 관계를 가질 것이라고 제시하였는데, 구체적으로는 직접고용 및 간접고용 비정규직 활용 모두 당기순이익과 역U자형의 비선형 관계를 가지는 것을 확인하였다. 또한 조절효과인 기업의 비정규직에 대한 제도화는 비정규직 비중이 작을 때는 기업의 비용을 증가시켜 성과에 부정적인 영향을 미치지만, 고용 비중이 일정 수준을 넘어서면 비정규직 제도화가 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 마지막으로 Kim Yoo-Bin and Bang Hyeong-Jun (2020)은 기업이 비정규직과 간접고용을 활용함에 있어, 특정 비중까지는 일인당 부가가치가 높아지지만 임계점 이후에는 반대로 낮아진다고 주장하였다. 즉, 비정규직을 무조건 많이 활용하기 보다는 기업의 특성을 고려한 적정수준의 비정규직 활용이 필요하다는 것이다.

비정규직과 기업성과간의 관계에 대해서는 다양한 연구결과가 공존하지만 본 연구에서는 다음과 같은 이유로 비정규직 활용과 기업성과간에는 부정적 선형관계가 존재할 것으로 가설화하였다. 첫째, 비정규직 연구와 관련된 많은 국내 연구들의 실증 결과가 비정규직 활용과 기업성과간에는 부정적 관계가 존재함을 확인하였다. 둘째, 본 연구의 주요 연구목적은 비정규직 활용이 기업성과에 미치는 부정적 효과를 검증하는 것이기 때문이다.

H1 비정규직 활용은 기업성과에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

2. 비정규직 활용과 종업원 역량간의 관계

비정규직 고용의 부정적 측면은 비정규직 인력뿐만이 아니라 정규직 인력까지 범위가 확대된다. 이러한 기존 연구에 기초하여 본 연구에서는 비정규직 활용은 정규직 종업원들의 역량감소로 이어질 것으로 예측하였다. 역량(competence)이란 우수하고 효과적인 성과를 내는 개인의 특성이며(McClelland and Boyatzis, 1980), 개인의 업무와 성과에 영향을 주고, 교육훈련을 통해 개선될 수 있는 지식, 기술, 태도로 정의할 수 있다(Parry, 1996). 이와 관련하여 많은 기업들이 인재육성을 위해 역량개발에 많은 투자를 하고 있으며, 우수한 인력의 확보를 경쟁력의 핵심요소로 인식하고 있다(Kim Ki-Tae, 2008). 그런데 비정규직 활용은 기존 근로자들의 행동과 태도에 부정적으로 작용하여 개별 직원들의 역량을 떨어뜨릴 것으로 예상된다. 이에 대한 구체적인 이유는 다음과 같다.

첫째, 비정규직을 활용하는 기업은 일반적으로 단기적 비용절감에 중점을 두고 장기적 관점으로 인력에 대한 투자가 적을 가능성이 높기 때문이다(Beugelsdijk, 2008). 일반적으로 기업은 교육훈련을 통해 조직의 목표를 달성하기 위해 필요한 종업원들의 지식, 기술 등의 역량을 향상시키고, 이는 결과적으로 조직성과 달성에 기여한다(Delery, 1998; Kim Ki-Tae, 2008; Yang Hyuck-Seung, 2002). 그러나 기존 연구결과에서 비정규직을 많이 활용하는 기업일수록 종업원들의 역량개발을 위한 교육훈련이나 육성에 대한 투자가 감소한다는 것과 인적자원에 대한 투자가 감소할수록 혁신이나 노동생산성 향상은 기대할 수 없게 된다는 것을 확인하였다(Chung Jae-ho and Lee Byung-Hee, 2004; Michie and Sheehan, 2001). 이것은 비정규직 인력에만 한정되는 것이 아니라 정규직에 대한 교육훈련 등의 투자도 적극적이지

않음을 의미한다. 따라서 역량개발에 대한 소극적 투자는 직원들의 역량 수준의 감소로 이어질 것이다.

둘째, 비정규직 활용이 다양한 측면에서 정규직들의 직무몰입을 저하시키기 때문에 역량 개발에 대한 동기를 떨어뜨릴 가능성이 높기 때문이다(Davis-Blake, Broschak and George, 2003). 일반적으로 기업에서는 비정규직에게 투자하는 교육훈련의 수준이나 절대 금액이 매우 부족하다. 이에 따라 비정규직들의 직무에 대한 숙련도나 역량은 정규직에 비해 떨어진다(Arulampalam and Booth, 1998; No Se-Ri, Kim Mi-Hee and Lee Sang-Min, 2015; Pfeffer, 1994). 따라서 정규직 근로자가 상대적으로 숙련도나 경험이 부족한 비정규직과 함께 업무를 수행하는 경우 정규직이 추가적으로 수행해야 할 업무의 양이나 책임의 수준은 증가할 수 밖에 없다. 이러한 과업의 양과 책임의 증가는 정규직 근로자의 직무에 대한 몰입이나 만족도를 떨어뜨리게 된다(Banerjee, Tolbert and DiCiccio, 2012). 직무몰입과 직무만족이 감소할 경우 직무에 대한 내적 동기가 감소하기 때문에 자신의 직무수행 역량을 높여야 한다는 의지도 약화될 수 밖에 없다. 이러한 논의에 기반할 때 비정규직 활용이 증가할수록 정규직 종업원의 역량은 점차 감소할 것으로 예상되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2 비정규직 활용은 종업원 역량에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

3. 종업원 역량의 매개효과

본 절에서는 비정규직 활용과 기업성과간의 관계에서 종업원 역량의 매개효과에 대해서 논의하려고 한다. 비정규직 활용이 기업성과에 미치는 영향에 대해서는 주효과 연구 중심이기 때문에 비정규직 활용이 어떠한 경로와 과정을 통해 기업성과에 영향을 미치는지에 대한 매개효과 연구가 필요하다(Kwon Soon-Sik, 2014). 본 연구에서는 비정규직 활용의 부정적 효과를 파악하기 위하여 종업원 역량의 매개효과에 주목한다. 즉, 비정규직의 활용이 기존 근로자들의 부정적인 행동과 태도를 유도하고, 이는 개별 직원의 역량 감소로 이어져 결과적으로 기업성과에 부정적으로 영향을 미치게 된다는 것이다.

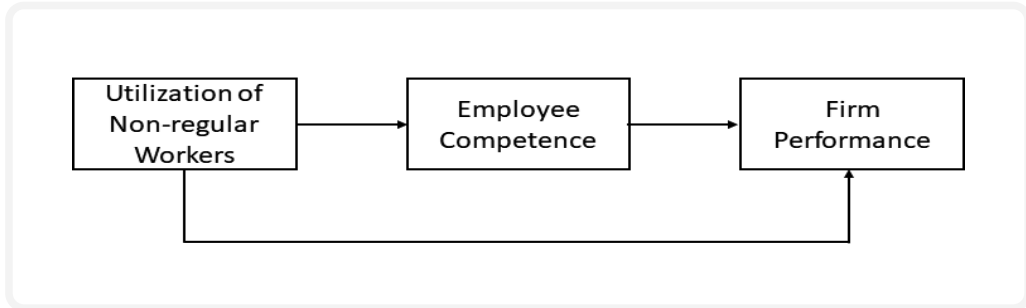
종업원 역량과 기업성과간의 관계에 대해서는 지속적인 연구가 진행되었고, 연구결과에 의하면 높은 수준의 종업원 역량은 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있다(Crook et al., 2011; Jiang et al., 2012; Kim Seong-Kook and Hong Ji-Sook, 2005; Park Ji-Sung and Ryu Seong-Min, 2015; Takeuchi et al., 2007). 이는 종업원의 지식, 기술, 태도 등의 역량이 바람직한 직무수행 행동을 유도하여 제품과 서비스 등의 결과물을 도출하는데 긍정적인 영향을 주고 이는 결과적으로 매출액 향상 등의 조직성장으로 이어지기 때문이다(Parry, 1996). 종업원 역량이 높다는 것은 문제해결을 위한 높은 수준의 인적자본을 보유하고 있음을 의미한다. 높은 수준의 인적자본은 우월한 조직성과 및 지속적 경쟁우위를 창출하고 유지하는데 중요한 역할을 한다(Takeuchi et al., 2007). Crook et al. (2011)의 메타연구에서도 인적자본 수준은 기업성과 향상에 유의한 관계를 보였다.

또한 전략적 인적자원관리(strategic HRM) 분야에서도 인적자원관리 시스템과 기업성과간의 관계를 설명하는 매개변수로 직원역량을 강조한다. 즉, 인적자원관리 시스템은 종업원의 바람직한 역량이나 인적자본 수준을 높이고 이것은 궁극적으로 다양한 조직성과를 높이게 된다(Jiang et al., 2012; Park Ji-Sung and Ryu Seong-Min, 2015; Takeuchi et al., 2007). 인적자원관리 시스템뿐만 아니라 교육훈련과 같은 특정 인사제도도 종업원 역량을 높여서 기업성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(Choi and Yoon, 2015; Kim Ki-Tae, 2008; Tharenou, Saks and Moore, 2007). 이러한 논의에 기초할 때 비정규직 활용은 종업원 역량을 감소시키고 종업원 역량이 감소됨에 따라 기업성과는 떨어진다고 추론해 볼 수 있다. 즉, 종업원 역량이 비정규직 활용과 기업성과간의 부정적 관계를 설명하는 매개과정으로 이해될 수 있다. 이러한 논의에 기반하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3 종업원 역량은 비정규직 활용과 기업성과간의 부정적 관계를 매개할 것이다.

이상의 가설을 연구모형으로 간략하게 도식화하면 <Fig. 1>과 같다.

Fig. 1. Research Model



III. 연구방법론

1. 자료 및 표본

본 연구에서는 한국직업능력개발원의 인적자본기업패널(HCCP, Human Capital Corporate Panel) 자료를 분석에 활용하였다. HCCP는 2005년부터 2년마다 기업과 근로자를 연계하여 인적자원관리와 개발현황에 대한 정보를 조사하고 있다. 또한 재무관련 데이터는 한국신용평가정보(KIS, Korea Information Service) 자료를 이용하여 기업성과와 연계한 분석이 가능하도록 자료를 제공하고 있다. 본 연구에서는 HCCP 6차(2015년 조사) 자료와 7차(2017년 조사) 자료를 사용하였는데, 6차와 7차 자료를 모두 응답한 467개 기업 중에 주요 변수들의 측정이 누락되었거나 재무자료가 공시되지 않은 기업을 제외하고 총 427개 기업을 최종 분석에 포함하였다.

427개의 기업은 크게 제조업, 금융업, 비금융업 산업으로 구분할 수 있으며, 제조업에 속하는 기업은 318개로 74.5%를 차지하여 가장 많았으며, 금융업에 속한 기업은 31개(7.3%), 비금융업에 속한 기업은 78개(18.2%)인 것으로 나타났다.

2. 변수의 측정

본 연구에 사용된 주요 변수는 비정규직 활용, 종업원 역량, 기업성과이다. 비정규직 활용이 기업의 성과에 영향을 미치기까지 일정한 시간차(time lag)가 존재할 것이라는 점을 고려하여, 본 연구에서는 비정규직 활용은 2014년, 종업원 역량과 기업성과는 2016년을 기준으로 측정하였다. 각 변수별 조작적 정의와 측정방법은 다음과 같다.

1) 비정규직 활용

본 연구의 독립변수인 비정규직 활용은 전체 근로자 대비 비정규직이 차지하는 비율을 의미하며, No Se-Ri, Kim Mi-Hee and Lee Sang-Min (2015)의 연구를 참고하여 2014년의 각 기업의 비정규직 근로자 수를 해당 기업의 전체 근로자 수로 나누어 측정하였다.

2) 종업원 역량

본 연구의 매개변수인 종업원 역량은 종업원들의 지식, 기술, 능력 등을 의미하며(Parry, 1996), HCCP 조사에서는 인사담당자가 연구개발, 영업 및 서비스, 제조, 관리 등 핵심업무에 종사하는 직원의 역량을 1점(요구 정도에 크게 못 미치는 수준)부터 5점(요구 정도를 크게 뛰어넘는 수준)까지 리커트 척도로

측정하도록 하였다. 본 연구에서는 2016년 기준 각 기업의 평균 점수를 회사의 전반적인 종업원 역량 수준으로 활용하였다(Choi and Yoon, 2015).

3) 기업성과

종속변수인 기업성과는 기업의 노동생산성(labor productivity)을 활용하였다. 노동생산성이란 기업에 소속된 종업원들의 인당 매출액을 의미한다(Datta, Guthrie and Wright, 2005). Kim Yoo-Sun (2018)의 연구를 참고하여 2016년 연말 기준 기업의 총매출액을 전체 종업원의 수로 나눈 값을 로그 치환하여 산출하였다.

4) 통제변수

본 연구에서는 통제변수로 조직 연령, 조직 규모, 산업, 노동조합 유무를 사용하였다. 조직 연령은 조사년도인 2017년에서 해당 조직의 설립년도를 차감하였으며, 조직 규모는 전체 종업원수로 계산하였다. 산업은 제조업을 준거그룹으로 설정하고 금융업과 비금융업을 더미변수로 처리하여 분석하였으며, 노동조합 유무 역시 노조가 있는 경우 1, 없는 경우 0으로 측정하여 더미변수로 분석하였다.

IV. 실증분석 결과

1. 기초통계 분석

가설 검증 전 각 변수들 간 상관관계 분석을 실시하였다. 분석 결과는 다음 Table 1에서 확인할 수 있다. 분석결과 비정규직 활용은 종업원 역량 및 기업성과와 유의한 상관관계를 보이지 않았으며, 종업원 역량은 기업 성과($r = .125, p < .05$)와 유의한 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

Table 1. Mean, Standard Deviation, and Correlations

Variables	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7
1. Ind_Finance	.07	.26	1						
2. Ind_Non-Finance	.18	.39	-.132***	1					
3. Union	.98	.14	.039	-.069	1				
4. Org. Age	36.58	17.04	-.062	-.270***	.023	1			
5. Org. Size	767.48	1838.40	.223***	.006	.045	.029	1		
6. Utilization of non-regular workers	6.70	.13	.292***	.203***	-.011	-.146***	.200***	1	
7. Employee competence	3.07	.50	.191***	.024	-.043	.042	.263***	-.044	1
8. Firm performance	12.4	2.49	.032	-.173***	-.018	.126***	.069	-.008	.125***

Notes: N = 427, * $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

2. 가설 검증

연구가설을 검증하기 위하여 위계적 회귀분석(hierarchical regression)과 부트스트랩(bootstrap) 방법을 활용하였다. 우선 비정규직 활용과 기업성과 및 비정규직 활용과 종업원 역량간의 직접효과 분석은

위계적 회귀분석을 활용하였으며, 종업원 역량의 매개효과 검증은 부트스트랩 방법으로 진행하였다. 일반적으로 매개효과 검증에 많이 활용되는 Baron and Kenny (1996) 방식에서는 독립변수가 종속변수에 유의한 영향이 있어야 매개효과를 검증할 수 있다는 가정을 가진다. 그러나 이것은 지나치게 엄격한 가정이며 이들간의 유의한 관계가 없더라도 매개효과는 존재할 수 있다는 것이 최근의 견해이다(Lee Hyun-Eung, 2014). 예를 들어 독립변수와 종속변수간의 관계를 매개하는 변수가 두 개인데, 특정 변수는 정적 관계로 매개하고 다른 변수는 부적 관계로 매개한다면 효과가 상쇄되어 독립변수와 종속변수간의 직접효과는 유의하지 않을 수 있다는 것이다(Hayes and Scharkow, 2013). 본 연구의 모형도 이와 같은 특성을 가진다. 즉, 비정규직 활용의 긍정적 효과와 부정적 효과가 공존하기 때문에 비정규직 활용과 기업성과간에는 유의한 관계가 나타나지 않을 수도 있다. 이러한 이유로 부트스트랩 방법으로 매개효과를 검증하였다.

다음으로 실증분석 결과를 살펴보면 가설 1 비정규직 활용의 직접효과 결과는 유의하지 않았다 (<Table 2> 모델 2). 또한 비정규직 활용과 종업원 역량간에는 유의한 부정적 관계를 보인다 (<Table 2> 모델 5, $\beta = -.165$, $p < .01$). 따라서 가설 2는 지지되었지만 가설 1은 지지되지 않았다. 추가적으로 종업원 역량과 기업성과간에는 유의한 긍정적 관계를 보였다 (<Table 2> 모델 3, $\beta = .123$, $p < .05$).

Table 2. Results of Regression Analysis

Variables	Firm Performance			Employee Competence	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Ind_Finance	.003	-.004	-.028	.153***	.200***
Ind_Non-Finance	-.153***	-.158***	-.169***	.055	.091*
Union	-.034	-.033	-.026	-.056	-.058
Org. Age	.083*	.085*	.079	.061	.049
Org. Size	.068	.065	.033	.230***	.252***
Utilization of non-regular workers		.024	.045		-.165***
Employee competence			.123**		
R ²	.042	.043	.056	.096	.118
ΔR^2		.001	.013**		.022***
F	3.721***	3.131***	3.566***	8.915***	9.398***

Notes: N = 427, * $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

마지막으로 <Table 3>과 같이 가설 3의 매개효과 검증을 위해 Hayes and Scharkow (2013)의 PROCESS macro를 활용한 부트스트랩 방법을 활용하였으며, 표본추출 수는 5,000회, 신뢰구간의 신뢰수준은 95%로 설정하여 직접효과와 간접효과의 유의성을 확인하였다. 분석 결과 비정규직 활용과 기업성과의 관계에서 종업원 역량의 매개효과 계수는 LLCI=-1.12, ULCI=-0.005로 나타나 독립변수-매개변수-종속변수의 표집분포에서 95% 신뢰구간 내에서 0을 포함하지 않으므로 유의성을 확보하였다. 따라서 종업원 역량은 비정규직 활용과 기업성과간의 부정적 관계를 매개할 것이라는 가설 3은 지지되었다.

Table 3. Results of Direct and Indirect effect Using Bootstrap

Coefficients	path	β (effect)	S.E.	t-value	LLCI	ULCI
Direct effect	Utilization of non-regular worker	1.185	1.033	1.147	-0.846	3.215
	→ Firm performance					
Indirect effect	Utilization of non-regular worker → Employee competence	β (effect)	Boot S.E.		Boot LLCI	Boot ULCI
	→ Firm performance	-.383	.295		-1.12	-.005

V. 결론

기업운영에 있어서 비정규직 고용과 활용이 보편화되면서 비정규직 활용이 조직에 미치는 효과에 대한 분석은 지속적인 관심을 받고 있다. 비정규직 활용은 긍정적 효과와 부정적 효과가 공존하고 비정규직 뿐만 아니라 정규직에도 영향을 주기 때문에 비정규직 활용과 기업성과간의 관계는 일관된 결과를 보이기 보다는 다양한 혼재된 결과를 보여주고 있다. 비정규직 활용의 특성을 보다 명확하게 이해하기 위해서는 그동안 연구가설의 논리로만 제기된 과정변수를 실제 측정하여 비정규직 활용과 기업성과간의 관계에 대한 과정을 검증하는 매개과정에 대한 연구가 매우 필요하다(Kwon Soon-Sik, 2014).

본 연구에서는 이러한 문제의식을 바탕으로 비정규직 활용과 기업성과간의 관계에 대한 매개과정을 분석하는 것을 연구의 목적으로 하였다. 특히 비정규직 활용이 기업성과에 미치는 부정적 효과에 초점을 두고 종업원 역량을 매개변수로 제시한 후 매개효과에 대한 분석을 실시하였다. HCCP 자료를 바탕으로 427개 기업을 대상으로 실증분석을 진행한 결과, 비정규직 활용과 기업성과간에는 유의한 결과를 확인할 수 없었다. 그러나 비정규직 활용은 종업원 역량에 부정적인 영향을 미치며, 종업원 역량은 비정규직 활용과 기업성과간의 관계를 완전매개하는 것으로 확인되었다.

본 연구의 연구결과를 토대로 이론적 및 실무적 시사점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 비정규직의 활용이 어떠한 과정을 통해 기업성과에 영향을 미치는지에 대한 구체적인 메커니즘을 규명하였다. 기존 연구들은 비정규직 활용이 성과에 긍정적, 부정적 또는 비선형적 관계를 가진다고만 보고하고 있다. 선행연구들과 대비된 차별점으로 본 연구에서는 종업원 역량을 매개변수로 설정한 후 구체적인 메커니즘을 밝혀냄으로써 비정규직 활용이 어떠한 경로를 통해서 기업성과에 영향을 미치는지에 대한 이해의 범위를 넓혔다.

둘째, 비정규직 활용으로 인한 긍정적 효과와 부정적 효과가 공존할 수 있음을 확인할 수 있었다. 본 연구결과에 의하면 비정규직 활용이 기업성과에 미치는 직접 효과는 유의하지 않지만 비정규직 활용이 종업원 역량을 떨어뜨려서 기업성과에 미치는 부정적 효과는 존재하는 것으로 확인되었다. 비정규직 활용의 직접효과가 유의하지 않은 결과를 보인 것은 비정규직 활용이 부정적 효과만 있는 것이 아니라 긍정적 효과도 존재하여 이러한 다양한 효과가 상쇄되어 비정규직 활용의 직접 효과가 유의하지 않았을 가능성이 있다. 따라서 향후 연구에서는 비정규직 활용의 상반된 효과를 반영하는 다양한 매개변수를 모두 포함하는 모형을 검증함으로써 이러한 이슈에 대응할 필요가 있다.

셋째, 기업들은 비정규직 활용이 정규직 근로자에게 부정적인 영향을 가져올 수 있음을 명확히 인지하고 부정적 효과를 최소화할 필요가 있다. 기존 연구에서도 비정규직의 활용은 정규직 직원의 조직몰입과 동기부여 감소 등을 유발한다는 실증결과를 제시하고 있다(Banerjee, Tolbert and DiCiccio, 2012; Kuvaas, Buch and Dysvik, 2013; Way et al., 2010). 본 연구에서는 비정규직 활용과 기업성과와의 부정적인 관계가 기존 종업원들의 역량감소로 인해 설명될 수 있음을 구체적인 메커니즘을 통해 확인하였다. 이에 따라 비정규직을 고용한 기업들은 이러한 부정적인 효과를 최소화하고 어떻게 하면 기업성과를 향상시킬 수 있는지에 대한 방안을 마련할 필요가 있다.

본 연구가 갖는 한계점 및 향후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 비정규직 활용과 기업성과간의 조절효과에 대한 분석이 향후 연구에서 진행될 필요가 있다. 본 연구결과에 따르면 비정규직 활용이 높은 기업일수록 종업원들의 역량이 감소하고 이는 결과적으로 기업성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 향후 연구에서는 비정규직을 활용하는 기업에서 이러한 부정적인 영향을 완화할 수 있는 다양한 조절효과를 검증해 볼 필요가 있다. 기존 연구들에서 비정규직 고용과 기업성과간의 관계를 조절하는 상황적 요인으로 산업 및 기업규모(No Se-Ri, Kim Mi-Hee and Lee Sang-Min, 2015) 또는 비정규직 제도화 수준(Lee Seon-Ho and Park Woo-Sung, 2017) 등의 효과를 분석하였다. 본 연구와 관련해서는 비정규직 활용이 종업원 역량을 감소시키는 효과가 있는데 이러한 부정적 효과를 완화할 수 있는 상황적 요인을 발굴하고 조절효과를 검증하는 연구가 추후 진행될 필요가 있다.

둘째, 비정규직 활용 목적에 따라 검증방법을 다양화해볼 필요가 있다. 기존 연구에서도 비정규직 활용 목적에 따라 기업성과에 미치는 효과는 상이한 것으로 확인된다(Martinez et al., 2011). 기업에서 비정규직을 활용하는 이유는 비용절감, 고용유연성 확대, 전문성 확보 등 다양하지만 본 연구에서는 이러한 특성이 고려되지 못하였고, 단순히 비정규직 활용비율만 활용하였다. 향후 연구에서는 양적인 측면뿐만

아니라 비정규직 활용 목적에 따른 질적 측면의 다양한 검증 방법 및 효과 등을 분석해 볼 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 기업성과를 노동생산성으로 확인하였으나 기업성과를 보다 다양화하여 효과를 확인해 보아야 한다. 예를 들면 비정규직 활용과 기업의 혁신성과와의 관계에 대한 분석이다(Altuzarra and Serrano, 2010; Beugelsdijk, 2008; Zhou, Dekker and Kleinknecht, 2011). 이들간의 관계에 대해서는 해외연구들은 발표되고 있으나 국내에는 관련연구가 매우 제한적이다. 국내 자료를 활용한 연구 수행을 통한 국제비교 연구는 국가간 차이 등을 비교해 볼 수 있는 중요한 연구로 보여진다.

References

- Abraham, A. and W. M. Taylor (1993), "Pricing Currency Options with Scheduled and Unscheduled Announcement Effects on Volatility", *Managerial and Decision Economics*, 14(4), 311-326.
- Abraham, K. G. and S. K. Taylor (1996), "Firms' Use of Outside Contractors: Theory and Evidence", *Journal of Labor Economics*, 14(3), 394-424.
- Altuzarra, A. and F. Serrano (2010), "Firms' Innovation Activity and Numerical Flexibility", *ILR Review*, 63(2), 327-339.
- Arulampalam, W. and A. L. Booth (1998), "Training and Labour Market Flexibility: Is There a Trade-Off?", *British Journal of Industrial Relations*, 36(4), 521-536.
- Banerjee, M., P. S. Tolbert and T. DiCiccio (2012), "Friend or Foe? The Effects of Contingent Employees on Standard Employees' Work Attitudes", *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2180-2204.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Berg, I. and A. L. Kalleberg (2001), "Emerging Labor Market Structures", *In Sourcebook of labor markets* (pp. 3-26). Boston, MA: Springer.
- Beugelsdijk, S. (2008), "Strategic Human Resource Practices and Product Innovation", *Organization Studies*, 29(6), 821-847.
- Choi, M. and H. J. Yoon (2015), "Training Investment and Organizational Outcomes: A Moderated Mediation Model of Employee Outcomes and Strategic Orientation of the HR Function", *The International Journal of Human Resource Management*, 26(20), 2632-2651.
- Chung, Jae-ho and Byung-Hee Lee (2004), "Flexibility, Turnover and Training", *Quarterly Journal of Labor Policy*, 4(4), 21-43.
- Crook, T. R., S. Y. Todd, J. G. Combs, D. J. Woehr and D. J. Ketchen Jr (2011), "Does Human Capital Matter? A Meta-analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance", *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443-456.
- Datta, D. K., J. P. Guthrie and P. M. Wright (2005), "Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter?", *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- Davis-Blake, A. and B. Uzzi (1993), "Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors", *Administrative Science Quarterly*, 195-223.
- Davis-Blake, A., J. P. Broschak and E. George (2003), "Happy Together? How Using Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty among Standard Employees", *Academy of Management Journal*, 46(4), 475-485.
- Delery, J. E. (1998), "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research", *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Diaz-Mayans, M. A. and R. Sanchez (2004), "Temporary Employment and Technical Efficiency in Spain", *International Journal of Manpower*, 25(2), 181-194.

- Foote, D. A. and T. B. Folta (2002), "Temporary Workers as Real Options", *Human Resource Management Review*, 12(4), 579-597.
- Gramm, C. L. and J. F. Schnell (2001), "The Use of Flexible Staffing Arrangements in Core Production Jobs", *ILR Review*, 54(2), 245-258.
- Hayes, A. F. and M. Scharkow (2013), "The Relative Trustworthiness of Inferential Tests of the Indirect Effect in Statistical Mediation Analysis: Does Method Really Matter?", *Psychological Science*, 24(10), 1918-1927.
- Jiang, K., D. P. Lepak, J. Hu and J. C. Baer (2012), "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms", *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kim, Bom-I, Soon-Won Kwon, Yun-Hee Cho and Yeung-Jo Kim (2015), "The Effect of Non-regular Employee on Corporate Financial Performance", *Korean Academy of Organization and Management*, 152-174.
- Kim, Ki-Tae (2008), "A Study on the Relationship between Training Investment and Organizational Performance: Mediating Effects of Job Satisfaction, Job Skill Enhancement, and Employee Competence", *Journal of Organization and Management*, 32(4), 29-57.
- Kim, Seong-Kook and Ji-Sook Hong (2005), "The Relationship between Salesperson Competencies and Performance in the Korean Pharmaceutical Industry", *Management revue*, 259-271.
- Kim, Yoo-Bin and Hyeong-Jun Bang (2020), "A Study on the Use of Non-regular and Indirect Workers and Its Effects on Business Performance in South Korea", *Productivity Review*, 34(3), 83-112.
- Kim, Yoo-Sun (2018), "The Impact of Irregular Employment on Business Performance: Fixed Effect Model Panel Analysis", *Journal of Labor Studies*, 37, 125-150.
- Kim, Yoon-Ho, Young-Sang Kim and Ow-Won Park (2014), "Change in Contingent Workers and the Firm Performance: A Random Coefficient Growth Modeling", *Korean Journal of Industrial Relations*, 24(4), 1-28.
- Kuvaas, B., R. Buch and A. Dysvik (2013), "Happy Together, or Not? Balanced Perceived Investment in Standard and Nonstandard Employees", *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 94-109
- Kwon, Soon-Sik (2004), "The Effects of Contingent Employment on Organizational Performance: Empirical Analysis of Exchange Theory Perspective", *Korean Management Review*, 33(3), 891-931.
- Kwon, Soon-Sik (2014), "Use of Contingent Labor and Organizational Performance: Exploration of Ambivalence", *Korean Journal of Labor Studies*, 20(3), 137-166.
- Lee, Byung-Hee (2011), "Impacts of In-house Subcontract on Economic Performance in Korean Large Firms", *Korean Journal of Industrial Relations*, 21(2), 1-22.
- Lee, Hyun-Eung (2014), "Review of Methods for Testing Mediating Effects in Recent HRD Research", *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 225-249.
- Lee, Seon-Ho and Woo-Sung Park (2017), "The Use of Nonstandard Workers and Firm Performance", *Korean Journal of Industrial Relations*, 27(1), 81-106.
- Lee, Si-Kyoon and Jung-Woo Kim (2006), "The Effect of Non-regular Workers Utilization on Firm Performance", *Labor Market Review*, 65-76.
- Lepak, D. P. and S. A. Snell (2002), "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource configurations", *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Matusik, S. F. and C. W. Hill (1998), "The Utilization of Contingent work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 23(4), 680-697.
- Martinez, A., M. Vela, M. Perez and P. De Luis (2011), "The Dynamics of Labour Flexibility: Relationships between Employment Type and Innovativeness", *Journal of Management Studies*, 48(4), 715-736.

- McClelland, D. C. and R. E. Boyatzis (1980), "Opportunities for Counselors from the Competency Assessment Movement", *The Personnel and Guidance Journal*, 58(5), 368-372.
- Michie, J. and M. Sheehan-Quinn (2001), "Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance", *British Journal of Management*, 12(4), 287-306.
- Nayar, N. N. and G. Lee Willinger (2001), "Financial Implications of the Decision to Increase Reliance on Contingent Labor", *Decision Sciences*, 32(4), 661-682.
- Nho, Yong-Jin and In-Sung Won (2003), "Attributes of Internal Labor Market and Rates of Contingent Employment", *Quarterly Journal of Labor Policy*, 3(2), 47-67.
- No, Se-Ri, Mi-Hee Kim and Sang-Min Lee (2015), "The Study of Curvilinear Relationship between Nonstandard Employment and Firm Performance", *Korean Management Review*, 44(6), 1735-1758.
- Park, Ji-Sung and Seong-Min Ryu (2015), "The Impact of High-Performance Work Systems (HPWSs) on Organizational Performance: The Mediating Roles of Organizational Competencies", *Korean Journal of Business Administration*, 28(7), 1813-1834.
- Parry, S. B. (1996), "The Quest for Competencies", *Training*, 33(7), 48-54.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Roca-Puig, V., I. Beltrán-Martín and M. S. Ciper (2012), "Combined Effect of Human Capital, Temporary Employment and Organizational Size on Firm Performance", *Personnel Review*, 41(1), 4-22.
- Statistics Korea (2021), *Economically Active Population Survey*. Available from https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=101&tblId=DT_1DE7106S&conn_path=I2 (accessed May 21, 2022)
- Sung, Hyo-Yong, Myeong-Su Yun and Si-Kyoon Lee (2009), "The Use of Nonstandard Workers and Firm Performance", *Journal of Korean Economic Development*, 15, 213-231.
- Takeuchi, R., D. P. Lepak, H. Wang and K. Takeuchi (2007), "An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating between High-performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069
- Tharenou, P., A. M. Saks and C. Moore (2007), "A Review and Critique of Research on Training and Organizational-level Outcomes", *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.
- Way, S. A., D. P. Lepak, C. H. Fay and J. W. Thacker (2010), "Contingent Workers' Impact on Standard Employee Withdrawal Behaviors: Does What You Use Them for Matter?", *Human Resource Management*, 49(1), 109-138.
- Yang, Hyuck-Seung (2002), "Strategic Human Resource Management: A Review of the Results of Existing Studies and Issues of Future Research", *Journal of Organization and Management*, 26(2), 113-143.
- Zhou, H., R. Dekker and A. Kleinknecht (2011), "Flexible Labor and Innovation Performance: Evidence from Longitudinal Firm-level Data", *Industrial and Corporate Change*, 20(3), 941-968.