creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

행정학박사 학위논문

근로시간 조정정책 대상 기업의 반응 메커니즘 연구

- 베이지안 네트워크 분석을 활용하여 -

2020년 8월

서울대학교 대학원

행정학과 행정학 전공

정 솔

국문초록

정부에서는 장시간 초과근로의 폐해를 방지하고 기업들의 낮은 노동생산성 문제를 해결하며 근로자의 일-가정 양립문화 확산을 위해 근로기준법을 개정(2018.3.20)하여 2018년 7월1일부터 기업규모에 따라 단계적으로 근로시간 단축 규정을 시행하고 있다. 즉, 정부에서 근로시간단축을 통해 목표로 하는 것은 근로자의 건강권과 휴식권을 보장하여 장시간 노동의 폐해인 근로자 삶의 질 저하와 기업의 생산성 저하를 방지하여, 노동시장 전체의 질적이고 구조적 경쟁력을 향상하는 데 있다. 다만 이러한 정부의 근로시간조정정책은 주로 근로시간을 단축하는 방향으로 이루어지고 있는 상황인데, 과거 외환위기 이후 발생한 대량실업과 근로환경의 악화 등 급격한 노동시장의 변화에 대응하여 고용 창출의 일환으로 논의되기 시작하였다고 볼 수 있다. 이에 따라 근로시간 단축 논의의 주된 쟁점은 고용안정을 위해 일자리를 나누어야 한다는 노동계의 입장과 근로시간 단축이 기업들의 노동비용을 가중시킬 것이라는 경영계의 입장이 상반되게 주장되고 있다. 이에 근로시간조정정책과 관련된 정부의 정책적 수단들의 결정 및 집행은 근로시간조정 정책의 변화로 인해 거시경제적인 측면에서 전체 고용율의 증가와 근로자의 근로환경 향상에 대해서 주로 관심이 집중되어 있다. 따라서 이러한 근로시간조정정책이 고용창출과 근로환경 개선이라는 목표를 달성하는 것이 가능한지 여부를 파악하고, 만약 가능하다면 성공적 달성을 위해 어떤 구체적 수단을 동원해야 하는가에 대해 고민이 필요한 시점이다.

본 연구의 목적은 정부에서 근로시간조정정책을 수행하는데 있어 나타난 여러 한계점들을 인식하고, 이의 개선을 위해 어떤 정책적 이해가 우선되어야 하는지에 대한 연구를 통해 정부 입장에서 올바른 정책결정 및

수행을 위한 시사점을 도출하는 것이다. 또한, 이를 통해 기업의 입장에서도 근로시간조정정책으로 인해 발생할 수 있는 부작용을 최소화하기 위해 어떤 전략을 취해야 할 것인가에 대한 제안이 가능할 것으로 판단된다.

정부의 정책이 근로시간조정으로 인한 모든 다양한 결과들(기업들 각각이 받아들이는 의미가 다르다는 의미에서)에 대해 단일한 방향에서 직접적인 수단을 통해 정책 지원을 하는 것은 효율성이 낮을 가능성이 있다. 이보다는 오히려 기업들이 근로시간조정이라는 원인요소로 인해 기업성과로 이어지는 과정에서의 행태들이 변화할 것이라는 점을 고려할 필요가 있다. 그리고 기업들 스스로 이루어지는 이런 행태들의 변화전략이 원활하게 수행될 수 있도록 정책적 지원을 할 때 결국 근로시간조정정책이 기업성과에 부정적인 영향을 미치지 않는 것으로 기업들에게 받아들여질 수 있게 될 것이고 이후 제도적으로 정착될 수 있을 것이다. 이에 따라 모든 기업들의 공통적인 목적은 기존 성과의 유지 혹은 향상으로 단일하다는 점을 고려할 때, 각 기업들이 이 하나의 목표를 이루기 위해 근로시간변경이라는 상황에 대응하여 어떤 조치들을 단계적으로 혹은 조합하여 수행하게 될 것이라는 메커니즘을 파악하는 것이 필요하다.

따라서 근로시간조정정책 대상 기업의 반응 메커니즘을 파악하기 위해 방법론적 전략은 우선, 2장에서는 기여분석(Contribution Analysis) 관점에서 근로시간조정정책이 기업성과를 기준으로 하였을 때 기업에 발생하는 반응 메커니즘을 이론적으로 밝혀낸다. 3장에서는 밝혀낸 이론적 예측틀에 대해 실증데이터를 활용한 분석 전략을 구성하였다. 그리고 구성된 분석전략에 따라 4장에서는 이렇게 도출된 이론적 틀을 근거로 하여 BNA를 수행하여 추정된 메커니즘을 검증하여 수정·강화하도록 한다. 이후 5장에서는 귀인분석(Attribution Analysis) 관점에서 실증계량분석을 통해 인과 근로시간조정정책 대상기업의 반응메커니즘 상 존재하는 변수 간

관계들의 방향성과 효과를 확인하는 방식을 취하도록 한다. 마지막으로 6장에서는 분석결과를 종합하고 정리하여 정책점 시사점을 도출하도록 한다.

분석결과 초과근로의 경우 외재적 보상 차원에서 기업의 인사관리전략을 어떻게 취하는냐에 따라 기업효용이 증가하고 기업성과로 이어짐을 알 수 있었다. 또한, 내재적 보상 차원에서 근로자에게 업무와 관련된 참여 및 자율성 보장의 수준이 높을수록 기업효용을 증가시키고 기업성과가 제고되는 것으로 나타났다. 하지만 이 때 내재적 보상 차원은 외재적 보상 차원의 인사관리전략을 고려하여 이루어지는 것으로 나타났다.

단축근로의 경우 초과근로의 경우와 달리 기업의 대응은 대체차원에 우선적으로 초점이 맞추어진다. 인력활용방식(비정규직 혹은 정규직)을 어떻게 할 것인지에 대한 고민이, 그렇다면 인력충원을 어디서 어떻게 할 것인지에 대한 고민과 함께 혹은 그보다 먼저 이루어진다. 그리고 이후 근로자에게 업무통제권한을 어느 정도로 허용할 것인지에 대한 결정을 하고 이에 따라 인사관리전략의 방향성을 결정할 때 기업효용 증가와 기업성과 제고로 이어지는 구조를 보이는 것으로 나타났다.

유연근로의 경우는 단축근로의 경우와 유사하다기 보다는 오히려 초과근로의 경우와 유사하게 외재적 보상 중 장기적 개발중심의 인사관리전략과 내재적 보상 차원과 관계가 있었으며 대체 중 인력관리방식과는 큰 연관성을 발견할 수 없었다. 다만, 업무의 표준화와 연결될 때 긍정적 기업성과로 이어지는 것으로 나타났다.

따라서 우선, 기업의 인적자원관리 전략에 대한 정책적 지원이 필요함을 알 수 있다. 기업이 취하고자 하는 인적자본 관리를 위해서는 공식적, 비공식적 교육과 훈련비용 그리고 근로환경 개선과 복지 등 간접적 노동비용이 소요된다. 이러한 부분에 대한 정책적 지원이 실질적으로 이루어진다면 기업이 충당해야하는 부담이 줄어들게 되고 이는 성과 제고의 수

준을 높일 수 있다. 그리고 두 번째로, 위와 관련하여 근로자에게 주어지는 업무통제권한의 자율성(근로시간량 결정의 자율성)을 일괄적으로 노동법제화하여 보장하는 것보다 개별 기업의 인적자본관리 상황을 고려하여 보장 수준을 결정해야 함을 알 수 있다.
결국 근로시간조정정책, 특히 근로시간 단축 및 유연정책은 도입에만 그쳐서는 정책목표를 달성하기 어려우며, 예상되는 부작용 해소를 위한 추가 정책 또한 유형의 노동비용 관점에서만 수행된다면 의도된 효과를 기대하기 어렵다 할 것이다. 즉, 근로시간의 변화에도 불구하고 기업이 성과를 유지하거나 제고할 수 있는 경영환경을 조성하는 것이 필요한데, 이에는 인적자원관리 전략, 제도의 가용성(availability) 보장, 업무시스템 개선에 대한 지원 등 무형적 요소들이 맥락적 요인으로서 갖추어질 것이 요구되는 것이다.

주요어 : 근로시간 조정, 초과근로, 단축근로, 유연근로, 인력관리 전략, 베이지안네트워크분석, 업무자율성, 보상, 대체, 기업성과, 메커니즘

학 번 : 2015-31299

<목 차>

제1장 서론 ····· 10

제1절 연구의 배경과 목적 ····· 10

1. 연구의 배경 ····· 10

2. 연구의 목적 ····· 16

제2절 연구의 대상과 범위 ····· 20

제3절 연구의 의의 ····· 22

1. 내용, 이론적 차원 ····· 22

2. 방법론 차원 ····· 25

제4절 연구의 구성 ····· 34

제2장 이론적 틀 : 근로시간조정정책 대상 기업의 반응 메커니즘에 관한 이론 ····· 36

제1절 근로시간조정정책 현황 ····· 36

제2절 근로시간조정정책의 목표와 효과에 관한 이론적 논의 ····· 39

1. 근로시간조정정책과 근로환경 개선 ····· 39

2. 근로시간조정정책의 고용효과 ····· 42

3. 기업의 반응 메커니즘 파악의 의의 및 방법 ····· 48

제3절 근로시간조정정책 대상자별 영향과 이에 따른 기업의 대응 관계 ····· 51

1. 근로시간정책 대상자별 영향 ····· 51

2. 근로시간정책 대상자별 영향에 따른 기업 대응 ·····60
3. 기업대응 변수들과 성과 간 관계 ·····74
제4절 근로시간조정정책 대상 기업의 반응 메커니즘에 대한 이론적 예측 ·····86
1. 이론적 예측 틀 ·····87

제3장 연구 설계 ·····92
제1절 이론적 예측 틀에 대한 분석 전략 ·····92
제2절 분석 방법 ·····93
1. 사용 데이터 ·····93
2. 분석방법 ·····94
3. 변수정의 ·····95

제4장 근로시간조정정책 대상기업의 반응 메커니즘 분석 ·····101
제1절 BNA 의 개념과 의의 ·····101
1. 개념 ·····101
제2절 유사연구의 BNA 활용방법 ·····102
제3절 BNA를 통한 기업의 반응 메커니즘 도출 ·····105
제4절 소결 : 근로시간조정정책 대상기업의 반응 메커니즘 분석 ·····117
1. 초과근로 ·····118
2. 단축근로 ·····119
3. 유연근로 ·····120

제5장 근로시간조정정책 대상기업에 대한 효과 분석 ····· 122

제1절 기초통계량 분석 ····· 122

제2절 패널 분석 결과 ····· 124

1. 초과근로 ····· 124
2. 단축근로 ····· 126
3. 유연근로 ····· 131
4. 보상, 대체 - 효용, 성과 간 관계 ····· 135

제3절 소결 : 근로시간조정정책 대상기업에 대한 효과 분석 ····· 140

1. 초과근로 ····· 140
2. 단축근로 ····· 141
3. 유연근로 ····· 143

제6장 결론 ····· 145

제1절 분석결과의 종합 ····· 145

제2절 정책적 시사점 ····· 148

<표 목차>

<표 1> 기업성과를 최종 산출물로 둘 때 근로시간 조정 정책에 따른 근로자 - 기업 - 기업 조치 간 연결 관계 ····· 58
<표 2> 근로시간 정책 대상자별 영향에 따른 기업대응 변수 ····· 73
<표 3> 기업대응 변수들과 기업 성과 간 관계 ····· 83
<표 4> 사업체패널데이터 변수 정의 ····· 95
<표 5> 개별 노드의 영향력 강도: BNA 결과 ····· 108
<표 6> 기초통계량 분석 결과 ····· 122
<표 7> 외재적 보상과의 조절효과 분석 결과 ····· 124
<표 8> 외재적 보상과의 조절효과 분석 결과 ····· 127
<표 9> 내재적 보상과의 조절효과 분석 결과 ····· 127
<표 10> 대체 변수와의 조절효과 분석결과 ····· 129
<표 11> 보상 변수들과의 조절효과 분석 결과 ····· 132
<표 12> 보상 및 대체 변수들과의 조절효과 분석 결과 ····· 132
<표 13> 보상 및 대체 변수들이 기업효용 및 기업성과에 미치는 영향 분석 결과 ····· 136
<표 14> 기업 효용이 기업성과에 미치는 영향 분석 결과 ····· 137

<그림 목차>

[그림 1] 연구의 구성 ·····35
[그림 2] 근로시간조정정책 대상 기업의 반응 메커니즘에 대한 이론적 예측 틀 ·····87
[그림 3] BNA 결과 : 근로시간조정정채 대상 기업의 반응 메커니즘 ··105
[그림 4] 도출된 관계 변수 간 조건부 결합확률분포도 ·····105
[그림 5] 근로시간조정정책 대상 기업의 반응메커니즘 종합 ·····111
[그림 6] 근로시간조정정책 대상 기업의 반응메커니즘: 초과근로 기준 ·····112
[그림 7] 근로시간조정정책 대상 기업의 반응메커니즘: 단축근로 기준 ····114
[그림 8] 근로시간조정정책 대상 기업의 반응메커니즘: 유연근로 기준 ····116
[그림 9] BNA결과와 비교 분석 결과 : 초과근로 ·····126
[그림 10] BNA결과와 비교 분석 결과 : 단축근로 ·····130
[그림 11] BNA결과와 비교 분석 결과 : 유연근로 ·····135
[그림 12] 보상 및 대체 변수가 기업효용 및 성과에 미치는 영향관계 ·····138

제1장 서론

제1절 연구의 배경과 목적

1. 연구의 배경

1) 정부에서 추진하는 근로시간조정정책의 목표

우리나라 근로자들은 대체로 장시간 근로 관행 하에서 일해 왔다. 우리나라의 근로시간은 연간 근로시간 통계에 포함된 2008년 이후 현재까지 OECD 국가들 중 두 번째로 많다. 2017년 기준 우리나라의 연간 근로시간은 2,024시간으로 미국(1,780), 일본(1,710), 프랑스(1,514), 독일(1,356)을 포함한 OECD 평균(1,759)보다 250시간 이상 많은 것으로 나타났다(OECD, 2018). 이러한 과도한 장시간 근로로 인하여 근로자들은 가정에서의 여가시간을 충분히 보내지 못하고 있다. 이는 우리나라의 근로자가 가정에서 자녀와 보내는 시간은 매우 부족하며 전국 20~50대 부부의 75.4%가 하루 중 대화시간이 1시간 미만으로 조사되었는데 응답자의 29.8%가 그 이유로 '늦은 귀가 및 주말근무'를 주요 원인으로 선택하였다(인구보건복지협회, 2015)는 사실에서도 알 수 있다.

반면, 우리나라 기업들의 생산성은 주요 국가의 기업들에 비해 낮은 수준이며 기업규모별 격차도 크게 나타난다. 우리나라의 시간당 노동생산성은 $32.9로 미국($63.3), 프랑스($59.9), 독일($59.9), 일본($41.5), OECD 평균($47.1)보다 매우 낮은 수준이다(OECD, 2018b). 또한, 대기업 대비 중소기업의 생산성은 32.4%로 일본(50.5%), 독일(56.5%), 프랑스(63.7%) 등 주요 선진국에 비해 낮게 나타나고 있는 실정이다(한국생산성본부, 2017).

정부에서는 이러한 기업들의 낮은 노동생산성 문제를 해결하고 근로자의

일-가정 양립문화 확산을 위해 근로기준법을 개정(2018.3.20)하여 2018년 7월1일부터 기업규모에 따라 단계적으로 근로시간 단축 규정을 시행하고 있다. 즉, 정부에서 근로시간단축을 통해 목표로 하는 것은 근로자의 건강권과 휴식권을 보장하여 장시간 노동의 폐해인 근로자 삶의 질 저하와 기업의 생산성 저하를 방지하여, 노동시장 전체의 질적이고 구조적 경쟁력을 향상하는 데 있다(김성희, 2019). 이에 따라 정부에서는 주52시간 단축근로제체로의 이행에 있어 업종, 규모에 따라 이행속도를 조절하고 중소영세업체의 경우 특별연장근로 허용, 탄력근로제 적용기간 확대 등에 대한 의견 조율 등 실제 제도 정착을 위한 조율에 많은 노력을 기울이고 있다. 또한, 기존 고용장려금 지원제도 및 일자리 함께하기 지원제도 등을 통해 제도의 부작용을 감소시키기 위한 추가적 정책도 수행되고 있다.

다만 정부의 근로시간조정정책은 주로 근로시간을 단축하는 방향으로 이루어지고 있는 상황인데, 과거 외환위기 이후 발생한 대량실업과 근로환경의 악화 등 급격한 노동시장의 변화에 대응하여 고용 창출의 일환으로 논의되기 시작하였다고 볼 수 있다. 이에 따라 근로시간 단축 논의의 주된 쟁점은 고용안정을 위해 일자리를 나누어야 한다는 노동계의 입장과 근로시간 단축이 기업들의 노동비용을 가중시킬 것이라는 경영계의 입장이 상반된 상황에서 정부의 정책결정이 어떻게 이루어져야 하는가에 있다.

근로시간 단축과 유연화를 통한 근로시간조정정책의 본질적인 지향점은 근로자의 건강한 근로를 통해 근로자를 보호하고 삶의 질을 개선하는 것이라 할 것이다. 그런데 문제는 노동계의 주장과 같이 이러한 본질적 정책목표를 달성하면서 동시에 고용을 창출하는 것이 어떻게 가능할 것인가에 대한 고민이 필요하다는 것이다. 일자리를 늘리는 것은 단순히 근

로시간의 단축 외에도 노동시장에 존재하는 많은 변수들의 영향을 받는다는 현실적인 한계를 고려해야 하기 때문이다.

즉, 근로시간조정정책과 관련된 정부의 정책적 수단들의 결정 및 집행은 근로시간조정 정책의 변화로 인해 거시경제적인 측면에서 전체 고용율의 증가와 근로자의 근로환경 향상에 대해서 주로 관심이 집중되어 있음을 알 수 있다. 물론 근로시간조정정책의 큰 방향성이 그동안 근로자를 고려하지 않는 지나친 초과근로 현상에서 벗어나 근로자에게 적정 수준의 근로시간을 보장하고 기업입장에서도 탄력근로제, 선택근로제 등을 활용하여 근로시간을 유연성 있게 운용함으로써 업무공백과 생산량 감소를 방지할 수 있도록 하는 것이라는 점에서는 최근 사회적으로 일반적 동의가 형성되고 있는 시점임은 분명하다. 다만 이러한 근로시간조정정책이 고용창출과 근로환경 개선이라는 목표를 달성하는 것이 가능한지 여부를 파악하고, 만약 가능하다면 성공적 달성을 위해 어떤 구체적 수단을 동원해야 하는가에 대해 고민이 필요하다 할 것이다.

2) 근로시간조정정책과 고용효과

이와 같이 정부는 주로 근로시간 단축을 통해 근로자 측면에서 삶의 질 향상이 가능하고 노동시장 측면에서 일자리 나누기를 통해 전반적인 고용창출이 이루어질 것이라고 예상하고 있다. 만약 근로시간 단축이 총근로시간의 감소로 이어진다면 만성적인 초과근로로 인한 근로자의 업무스트레스를 줄여 삶의 질 향상에 긍정적 영향을 미칠 수도 있을 것이다. 하지만 고용창출은 기본적으로 기업의 성장과 발전이 전제되어야 가능하다. 즉, 근로시간의 변화 자체가 고용창출과 직접적으로 연결된다고 확신하기는 어렵다. 우선, 근로시간이 단축되더라도 그에 따라 초과근로가 증가하여 실제 총근로시간량의 변동은 없을 수도 있다. 이 경우는 기업

입장에서 오히려 노동비용의 증가효과가 발생하기 때문에 일자리 나누기를 위한 동기는 저하될 수 있는 것이다.

둘째로, 정부의 근로시간 단축정책에 대해, 일반적으로 기업들은 노동시장에서 다른 모든 조건이 동일하다고 가정하였을 때 기존과 동일한 생산수준을 유지하기 위해 기존 근로자에게 초과근로를 시킬지 아니면 새로운 인력을 추가로 고용할 지에 대해 선택하게 된다. 이 때 초과근로에 따른 지급비용이 추가 고용비용에 따른 비용보다 높으면 기업은 신규인력을 고용하게 될 것이고, 반대로 초과근로시간에 따른 지급비용이 추가 고용비용보다 낮으면 기존 근로자들의 초과근로를 통해 생산수준을 유지하려 할 것이다. 그리고 이 두 가지 노동비용들의 상대적 크기는 기존 근로자들의 노동생산성 정도에 영향을 받을 가능성이 크다. 또한, 기업이 생산활동을 통해 얻는 재무적 성과도 영향을 미칠 것이며, 장기적 관점에서 개별 기업의 성장계획에 따른 유·무형의 자본투자 전략과도 연관성이 있다 할 것이다.

정리하면, 근로시간 단축에 따른 고용효과는 초과근로에 따른 노동비용과 추가고용에 따른 노동비용 간 상대적 크기에 의해 결정될 것인데, 이에 영향을 미치는 요소들로서 근로자의 노동생산성, 기업의 재무적 성과, 유·무형의 자본에 대한 투자 전략들을 고려해야 한다. 따라서 이들 요소들에 대한 고려가 없이 근로시간의 조정 자체가 고용창출에 직접적으로 영향을 미치기는 어려운 것이다.

3) 정부에서 추진하는 근로시간조정정책 수단의 한계

정부는 근로시간 단축제도의 법제화와 대상기업의 확대, 근로시간 유연제도의 장려라는 형태를 통해 근로시간조정정책을 수행하고 있으며, 이러한 근로시간조정정책 대상기업들에 대한 부가적인 지원정책을 통해 제도적 정착을 유도하고 있다.

구체적으로 살펴보면, 정부의 근로시간조정정책 목표달성을 위한 정책수단은 현재 예외적 경우(특례업종 등)를 제외하고 단축근로제도 적용을 전제로 이를 도입하는 기업들에 대해 인건비 등 직접적인 자금지원(고용장려금, 고용창출장려금, 임금감소액보전지원, 설비투자비 지원)을 통하여 제도 정착을 유도하는데 주안점을 두는 경향이 있다. 이는 근로시간에 대한 외부적 규제로 인해 기업의 생산과정에서 발생하는 노동 및 투자비용을 보전하기 위함이라는 점에서 일견 타당한 정책적 지원으로 보일 수 있다. 하지만 이러한 지원은 장기적으로 지속적으로 이루어지는 것이 아니라 지원기간의 제한이 1~2년 등 존재하며 지급조건 등에 있어서도 개별기업의 다양한 상황들을 모두 고려해서 적절하게 이루어지기가 현실적으로 쉽지 않다는 문제점이 있다. 이는 지원을 받는 개별 기업의 상황에 따라 발생하는 비용의 상대적 비중은 각기 다를 수 있기 때문이다.

이렇듯 근로시간조정정책 대상기업들에 대한 노동비용 보전에 중점을 두는 현재의 정책수단은 몇 가지 한계가 있다.

첫째는 이렇게 주로 임금비용에 대한 한시적 지원 성격을 가진 정책수단은 근로시간 단축으로 인해 발생하는 기업의 부작용 해소에 한계가 있다. 즉, 위의 지원수단들은 발생 가능한 노동비용에 대한 보전을 주목적으로 하며, 노동비용 중 특히 인건비에 비중을 두고 있는데 위에서 언급하였듯이 근로시간의 조정은 개별기업에게 직접적으로 인건비의 상승을 불러일으킬 수 있지만 이는 각 기업들이 처해있는 상황에 따라 다를 수 있다. 즉, 업무의 분할이 가능하고 숙련을 요하지 않는 생산과정을 가지고 있는 기업들에게는 근로시간 단축이 임금비용에 미치는 영향이 직접적일 수 있지만 그렇지 않은 기업들에게는 생산과정 자체의 변화 혹은 인력 관리시스템 자체의 변화가 요구되기 때문에 근로시간 단축이 임금비용 뿐 아니라 자본 투자비용 등 전반적인 비용 상승으로 연결될 가능

성이 있게 된다. 이 경우 발생하는 비용을 특정하여 지원하는 것은 어렵기 때문에 임금비용 보전 위주의 정부 지원정책 수단들이 효과를 발생하기 쉽지 않음을 알 수 있다. 또한, 고용을 통한 임금비용은 지속적으로 발생하는 것인데, 이에 대한 직접적인 자금지원이 제한적 기간 동안만 이루어진다면 기업의 장기적인 생산비용에 반영될 수 없으므로 실질적으로 기업들이 고용을 늘릴 유인이 부족하다 할 것이다.

둘째는, 근로시간조정정책의 본질적 목표와 그를 위한 정책적 수단 간 인과관계가 불명확하다는 점이다. 즉, 근로시간조정정책의 목표는 고용창출, 근로환경개선인데, 위 지원수단을 통해 이룰 수 있는 것은 근로시간 단축이라는 정책현상일 뿐이다. 다시 말하자면 만약, 근로시간조정책의 목표가 근로시간 단축 그 자체라면 위와 같은 지원 수단들이 실제 효과 여부는 불문하더라도 정책방향 자체는 옳다고 볼 수 있을 것이다. 하지만 근로시간조정정책의 본질적 목표는 초과근로의 합리적 운영 및 근로시간의 전반적인 단축, 유연 근무제 활용을 통해 근로자들의 총 근로시간을 감소시키되 노동생산성 향상을 통해 기업에 발생하는 부작용은 방지하고, 근로자의 삶의 질은 향상시키는 것이다. 그렇다면 현재 정부가 취하고 있는 지원수단들은 이러한 목표를 달성하는 것과는 다소 괴리가 있어 보인다. 오히려 이와 같이 근로시간 단축 자체를 목표로 하여 이의 전반적인 제도화를 유도하는 것은 수단적 가치가 종국적 가치의 자리를 차지하게 됨으로써 일종의 목표-수단 대치 현상으로 설명될 수 있을 것이다.

셋째, 근로시간 단축 정책이 기업에 미치는 영향을 구체적으로 고려하지 않고 평균적인 관점에서 발생하는 비용을 전제로 하고 이에 근거하여 하위 정책수단을 결정하고 수행함으로써 정책수단의 효율성이 떨어질 가능성이 높다. 즉, 노동비용 및 투자비용의 발생은 근로시간조정정책의 변화로 인해 전체 기업들에서 발생하는 평균적인 "결과"인 것은 분명하

다. 그런데 이 결과가 개별기업들에게 각각 의미하는 바는 다를 수 있다. 기업 특성 상 새로운 인력의 충원에 여유가 있거나, 요구되는 작업 수준이 미숙련된 비정규직을 활용하는데 무리가 없다면 노동비용의 증가보다는 시설투자비용에 더 민감하게 반응할 수도 있으며 그 반대의 경우도 존재 가능하다. 또한, 업무의 특수성으로 인해 신규인력의 활용보다는 상대적으로 기존 인력에 대한 장기적 투자가 필요한 기업에서는 업무공백의 단기간 대체 자체가 어려운 상황일 수도 있다. 이때는 인력에 대한 단기적 자금 지원정책이 효과를 발생시키기 어려울 것이다.

이렇듯 일견 생각하기에는 근로시간정책의 변화로 인해 일반적으로 평균적으로 예상되는 형태의 결과(노동비용 발생)가 나타나기 때문에 이 결과에 집중하여 발생하는 문제점을 해결한다는 논리는 예상되는 "결과"의 의미를 일반화시킨다는 점에서 오류가 존재한다. 즉, 이 정책이 발생시키는 각 기업들에서의 "결과"는 개별 기업들의 상황에 따라 달리 해석될 수 있다. 그런 상황에서 이 일반화시킨 의미의 "결과"를 보정하기 위한 정책적 조치들은 정책 대상들을 정확하게 연결시키지 못할 가능성이 많으며 이에 따라 정책의 효과 발생에 있어 효율성이 감소될 수 있는 것이다.

2. 연구의 목적

따라서 본 연구의 목적은 정부에서 근로시간조정정책을 수행하는데 있어 나타난 위와 같은 한계점들을 인식하고, 이의 개선을 위해 어떤 정책적 이해가 우선되어야 하는지에 대한 연구를 통해 정부 입장에서 올바른 정책결정 및 수행을 위한 시사점을 도출하는 것이다. 또한, 이를 통해 기업의 입장에서도 근로시간조정정책으로 인해 발생할 수 있는 부작용을 최소화하기 위해 어떤 전략을 취해야 할 것인가에 대한 제안이 가능할 것으로 판단된다.

위에서 서술한 바에 따르면 결국 정부에서 추진하고 있는 근로시간조정책의 한계는 다음과 같이 정리된다. 우선, 주로 인건비 등 노동비용에 대한 한시적 보전에 중점을 두는 방식으로는 기업의 정책순응을 유도하기에 부족함이 있다. 그리고 근로시간조정정책의 본질적 목표보다는 오히려 근로시간 단축이라는 수단적 가치에 중점을 둠으로써 목표-수단의 대치현상이 일어나고 있다. 또한, 근로시간조정정책이 기업에 미치는 다양한 영향을 고려하지 않고 평균적 비용의 관점에 근거하여 정책수단을 설계함으로써 정책수단의 효율성이 감소되고 있다.

이와 같은 정책 한계들은 정부에서 추진하는 근로시간조정정책이 전반적으로 정작 근로시간조정정책 대상자인 기업의 입장을 구체적으로 고려하지 않은 채로 수행되고 있다는 공통점을 내포하고 있다. 다시 말하자면 근로시간조정정책의 대상기업들이 정책의 도입으로 인해 어떤 구체적인 영향을 받고 이에 대해 어떤 대응행태를 보일 것인지에 대한 예측이 전제되지 않았기 때문에 정책 목표와 수단 간 대치 현상이 발생하고 수단에 있어서도 효율성이 떨어지고 있는 것이다.

이에 본 연구의 목적은 근로시간조정정책 대상 기업들에서 발생하는 각기 다른 영향으로 인한 부작용을 해소하기 위한 정책적 이해와 시사점 도출을 위해 무엇을 고려해야 하는가? 라는 물음에 답하는 것이라 할 수 있다.

이를 위해 우선 정책의 대상이 기업이며 조직이라는 것에 주목할 필요가 있다. 한시적 목적에 의해 결성된 조직을 제외하고 어떤 조직이나, 특히 기업은 조직의 생존을 위해 행동하게 되며, 기업의 경우 이를 위해 필요한 것은 생산을 질적 양적 측면에서 유지하거나 증가시키는 것이다. 이때 이를 저해하는 요소가 발생하면 이를 보완하기 위해 스스로 합리적인 방안들을 찾게 된다. 중요한 점은 그 방안들의 기준은 결국 양적, 질적

생산으로 대별되는 기업의 성과제고라는 것이다. 즉, 근로시간조정 또한, 결국 정책 대상인 기업 입장에서 주요한 관심은 이러한 변화에도 불구하고 기존과 동일한 성과의 유지 혹은 제고가 첫번째이고, 고용과 근로환경은 이를 달성하기 위한 수단 혹은 투자의 개념으로 받아들여지는 것이다. 즉, 개별 기업별로 각기 결과는 다르게 발생하게 되지만, 이를 보정하기 위한 기업의 행태는 기업성과 제고라는 단일한 목표를 기준으로 이루어지게 된다는 것이다.

다시 말하자면 정부의 정책이 근로시간조정으로 인한 모든 다양한 결과들(기업들 각각이 받아들이는 의미가 다르다는 의미에서)에 대해 단일한 방향에서 직접적인 수단을 통해 정책 지원을 하는 것은 효율성이 낮을 가능성이 있다. 이보다는 오히려 기업들이 근로시간조정이라는 원인요소로 인해 기업성과로 이어지는 과정에서의 행태들이 변화할 것이라는 점을 고려할 필요가 있다. 그리고 기업들 스스로 이루어지는 이런 행태들의 변화전략이 원활하게 수행될 수 있도록 정책적 지원을 할 때 결국 근로시간조정정책이 기업성과에 부정적인 영향을 미치지 않는 것으로 기업들에게 받아들여질 수 있게 될 것이고 이후 제도적으로 정착될 수 있을 것이다.

그렇다면 우선 정부가 근로시간조정정책의 목표로 의도하는 전체 고용율 제고나 근로자의 삶의 질 향상을 위해서는 우선적으로 근로시간 조정이 기업의 성과에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구가 필요함을 알 수 있다. 하지만 이 때 사실 근로시간의 변화 자체가 기업 성과에 직접적으로 어떤 특정한 방향의 영향을 미친다고 일반화하기는 어렵다. 왜냐하면 근로시간의 변화에 따라 기업들이 취할 수 있는 행동은 각 기업들의 특성에 따라 다양한 조합으로 나타날 수밖에 없기 때문이다. 하지만 모든 기업들의 공통적인 목적은 기존 성과의 유지 혹은 향상으로 단일하다는 점

을 고려할 때, 각 기업들이 이 하나의 목표를 이루기 위해 근로시간변경이라는 상황에 대응하여 어떤 조치들을 단계적으로 혹은 조합하여 수행하게 될 것이라는 메커니즘을 파악하는 것은 가능하며 또한, 필요함을 알 수 있다. 즉, 이렇게 파악된 메커니즘을 통해 정부는 근로시간 조정정책이 목표로 하는 고용 및 근로자의 삶의 질 향상을 위한 구체적이고 실천 가능한 세부 정책들을 마련할 수 있을 것이기 때문이다. 이러한 세부정책들은 단순히 지원의 형태를 취할 수도 있고 보다 고도의 행태변화를 유도하기 위한 적극적 혹은 간접적 규제의 형식을 띨 수도 있을 것이다. 다만, 중요한 것은 근로시간조정정책에 따라 성과제고를 위해 기업들이 어떤 내부적 움직임을 보일 것인가에 대한 메커니즘을 파악하는 것이 선행되어야 이러한 지식을 통해 필요한 새로운 정책 수단을 결정하거나 혹은 기존 정책들 및 그 조합을 개선해나갈 수 있다는 것이다.

이에 따라 본 연구에서는 근로시간조정정책 대상 기업이 당면하는 근로시간조정유형에 따라 기업성과에 미치는 효과 메커니즘이 어떤 형태로 구성되는지, 그리고 그 효과 방향성은 어떻게 작용하는지에 대해 파악함으로써, 근로시간조정정책에 따라 발생할 수 있는 부작용 해소 및 제도 정착을 위한 추가적인 정책 수단이 어떻게 마련되어야 할 것인지에 대해 논의하는 것을 목적으로 한다.

제2절 연구의 대상과 범위

기존 연구들에서는 근로시간 조정 정책이 영향을 미치는 대상 변수로 거시경제적 관점에서의 고용효과를 보거나 혹은 근로자 관점에서의 근로만족도를 대상으로 하는 경우가 많았다. 하지만 경제 전반적인 관점에서의 고용효과는 각 기업들의 성과 즉, 생산성과 비용을 고려함이 전제가 되며 근로자 관점에서의 만족도 또한 개별 기업들의 경영전략을 고려함이 전제가 된다. 그럼에도 불구하고 많은 연구들에서 이러한 전제조건을 구체적으로 고려하지 않고 근로시간 조정 유형이 고용 및 근로자의 심리적 상태에 미치는 영향을 직접적으로 분석하고 있다.

이에 본 연구에서는 구체적인 연구대상과 범위를 근로시간조정정책 대상 개별 기업들의 내부적 관점에 초점을 맞추고 근로시간과 기업 성과 사이에 존재하는 보다 구체적인 메커니즘을 탐색하고자 한다. 결국 근로시간의 조정 및 관리는 최종적으로는 고용과 이어질 수 있겠지만 그 전에 가장 중요한 고려점은 생산성으로 대변되는 성과일 것이다. 그렇다면 조정된 근로시간 하에 이전과 동일한 혹은 그 이상의 성과를 확보하기 위한 방안이 무엇인지 파악해야 할 것이다. 또한, 근로시간 조정과 관련된 기업의 조치들은 궁극적으로는 양적 성과와 관련되겠지만 과정적 차원에서는 질적인 관리의 문제라고 할 수 있다. 따라서 기업들은 근로시간의 변화에 대응하여 조직관리의 전략이 달라질 수밖에 없다. 그렇다면 개별기업들이 취하는 근로시간 조정 유형과 기업 성과 사이에 어떤 내부적 조치들이 연계되어 있는지를 파악해야 할 필요가 있다. 근로시간-성과 간 메커니즘 속에 잠재되어 있는 기업조직의 조직관리전략들을 개별적으로 파악하고 전략들 간 상호 관계를 밝혀낼 때 근로시간의 합리적 조정을 위한 국가정책 결정 및 수행 시 중요한 참고점으로 활용될 수 있을 것이다.

이를 위해 구체적으로 국내 기업들 중 사업체패널조사의 조사대상 기업들을 연구대상으로 설정하였다. 사업체패널조사는 우리나라의 사업체를 대표하는 표본에 대해 주기적으로 심층조사를 실시해왔기 때문에 기업들의 노동수요 및 자원관리 및 투자 실태 등을 파악하는데 용이하다는 장점을 가지고 있다. 따라서 근로시간조정정책 대상 기업들의 반응 메커니즘을 분석함에 있어 유용하게 사용될 수 있다.

이 중 본 연구의 분석을 위해 사업체패널조사의 1차년도(2006년) 조사부터 6차년도(2015년) 조사 데이터를 사용하였다. 다만, 후술할 베이지안네트워크분석(BNA)은 분석방법의 한계로 인해 5차년도(2013년) 조사 데이터를 사용하였다.

제3절 연구의 의의

1. 내용, 이론적 차원

1) 기존 선행연구 현황

새 정부가 출범하면서 일과 삶의 균형을 추구하는 근로시간 단축 정책이 가속화되고 있다. 최근 국회는 근로시간을 최대 주 52시간(연장근로 12시 간 포함)으로 단축하고 연장 근로의 한도(1주 12시간)가 적용되지 않는 특례 업종을 축소하는 내용으로 근로기준법을 개정하였다. 제도 변화에 따라 향후 출퇴근 시간의 기록, 포괄임금제 제한 등 근로 시간 관리에 관한 기업의 부담은 늘어날 것으로 예상된다.

이에 따라 많은 연구들이 그동안 우리나라에서 만연해왔던 장시간 근로의 폐해를 지적하고 단축근로 및 유연근로 적용 시 발생하는 긍정적 효과들에 대해 언급하고 있다. 연구들의 경향을 좀 더 구체적으로 살펴보자면 우선 단축근로 방식으로의 전환과 관련된 법적인 이슈, 근로자단체와 경영자 측 간의 사회적 갈등양상과 이의 조정을 통한 정부정책의 올바른 방향 검토 등 사회정책적 영역과 관련된 연구 측면이 있다. 그리고 근로시간의 단축을 통해 나타나는 거시경제적 영향에 대한 분석 영역이 있는데 주로 기업의 비용 증감을 통해 나타나는 고용효과를 예측하는 부분이다. 마지막으로 근로시간의 단축 및 유연화가 근로자의 일-가정 갈등, 삶의 질 등에 미치는 영향을 분석하는 영역을 들 수 있다.

구체적으로 정리하자면 첫번째 연구들의 주요 연구대상은 이미 근로시간의 합리적 단축 기조가 우리나라에서 사회적 합의를 얻어가고 있는 상황에서 노사 간 갈등, 정부의 노동정책과의 조화를 고려하여 그 대상 영역 및 적용 속도 등에 있어 적합한 수준의 타협점을 찾는 것과 관련된 것이다. 두번째는 과연 근로시간의 단축이 기업의 비용과 실물경제에 어떤

영향을 미치고 이로 인해 근로시간 단축 정책의 주목적인 고용 산출 효과가 발생할 것인지에 관한 연구들이다. 세번째는 근로시간의 단축과 유연화가 근로자 입장에서 어떤 영향을 발생시키는지에 관한 연구들인데 주로 많은 연구들에서 대부분 긍정적인 효과를 발생시킨다고 보고하고 있다.

2) 연구의 차별성

본 연구에서는 우선 첫번째 연구경향과는 방향을 달리한다. 근로시간 정책과 연계된 노동관계법령의 개정 이슈 및 이해당사자들 간의 합의과정을 통한 해결책을 제안하는 것은 매우 의미있는 연구사항임이 분명하지만 이는 학문적 영역에서 이론적 차원의 제안을 하는 것보다 실제 노동정책을 둘러싼 정치적, 사회적 상황을 고려하여 노동정책의 실무적 차원에서 실용적인 대안을 도출할 때 이를 통해 갈등 상황을 해결해나갈 수 있다고 판단된다. 이에 따라 본 연구는 최근 근로시간의 합리적 조정이라는 정책적 기조 하에 기업의 내부적 행태가 성과제고로 이어지기 위해 어떠한 형태의 과정을 거치는가에 대한 물음에 답하고 이를 통한 정책적 의의를 도출함으로써 조직행태 관점에서의 이론적 기여를 하는 것을 목적으로 한다.

둘째, 근로시간의 단축으로 인한 거시경제적 고용효과를 탐지하기 위해서는 방대한 양의 데이터와 관련변수들의 관측기간이 필요하다. 특히, 고용에 영향을 미치는 근로시간 단축 변수에 대한 충분한 데이터와 함께 근로시간 단축과 관계없지만 고용에 영향을 미치는 다양한 변수들에 대해 모두 통제할 수 있어야 한다는 조건이 따른다. 이에 따라 관련된 많은 연구들에서는 데이터에 대한 제약조건을 명시하고 그에 적합한 수준의 분석결과를 도출하고 있다. 사실 고용에 영향을 미치는 변수는 기업 내부적 요소 뿐 아니라 외부 상황적 변수들의 존재를 감안하지 않을 수

없다. 즉, 정치적 상황, 정부의 노동정책 , 경기변동 및 글로벌 경제 상황 등에 모두 영향을 받으며 다양한 원인으로 인해 발생하는 노동비용 또한 고용에 영향을 미치게 된다.

이에 본 연구에서는 근로시간의 단축 등 조정으로 인해 고용에 직접적으로 어떤 영향을 미치는지를 파악하기보다는 근로시간 조정 유형에 따라 기업의 성과 및 고용으로 이어지는 과정이 어떤 메커니즘으로 설명될 수 있는지를 파악하려 한다. 결국 기업이 고용을 창출하기 위해서는 기업이 획득한 재무적 성과를 통해 추가 생산 및 인력 투자를 할 수 있는 상황이 조성되어야 하고 이를 파악할 수 있는 주요한 지표는 기업의 성과로 대변되기 때문이다.

셋째, 많은 연구들에서 근로시간 단축과 유연화가 근로자 관점에서 어떤 효과를 발생시키는가에 대해 보고하고 있다. 근로시간 단축과 유연화는 장시간 근로 시 발생하는 업무스트레스와 일-가정 간 갈등으로 인한 근로효능감 저하 정도를 감소시켜 궁극적으로 개인의 근로만족도를 높인다고 한다. 관련된 기존 연구들에서는 근로시간 단축과 유연화가 주로 근로자의 근무만족도 제고와 관련이 있다고 보았지만, 실제 근로시간 단축과 유연화가 기업의 입장에서 기업성과와 어떤 방식으로 연결될 수 있는지에 대해서 분석한 시도는 많지 않은 것으로 나타났다. 또한, 근무효율을 떨어뜨릴 정도의 장시간 근로는 분명 근로자에게 부정적 영향을 미칠 가능성이 높겠지만 이것이 곧 초과근로가 근로자 입장 및 기업 입장에서 항상 부정적 효과를 발생시킬 것이라는 논리와 이어지지는 않을 것이다. 즉, 근로시간과 관련된 정책은 단축 및 유연화라는 단정적 요소와도 관련되어 있지만 평균적인 일근로시간을 기준으로 상황적 조건에 따라 초과, 단축, 유연화를 모두 고려하는 연속적인 개념으로 파악할 필요가 있을 것이다.

이에 본 연구에서는 근로시간의 유연조정(flexible arrangement) 관점에서

근로시간 조정의 유형을 초과근로, 단축근로, 유연근로의 3가지 유형으로 구분하여 각 유형에 따라 기업의 입장에서 어떤 내부적 메커니즘을 통해 기업성과와 연결되는지에 대한 분석을 하고자 한다.

2. 방법론 차원

기업 등 조직에 있어 특정 정책들과 성과 간 관계에 대해 기존 많은 실증 분석 연구들의 관심은 주로 특정 정책이 의도한 효과를 얼마나 발생시키는가에 대한 것에 대한 것이었다. 하지만 반사실적증거(counterfactual)가 적합하게 성립하지 않는 비실험적 상황에서는 정책의 효과를 파악함에 있어 정의된 변수들 간 관계를 정확한 인과관계로 간주하는 것은 어렵다. 이에 따라 특정 효과가 발생하는 인과적 메커니즘에 대한 설명에 대해서는 구체적인 연구가 부족한 상황이다.

1) 메커니즘(Mechanism) 분석의 의의

본 연구의 목적은 근로시간 조정정책에 따라 기업 내부에서 성과로 이어지는 메커니즘을 밝혀내고 그 효과를 분석하는 것이다. 그런데 그 메커니즘 속에는 다수의 요소들이 포함되기 때문에 그 관계구조 또한 복잡해질 수밖에 없다. 또한, 근로시간 정책 또한 3가지 유형으로 구분되며, 각각의 정책들로 인한 효과 메커니즘은 서로 영향을 주고 받을 가능성이 많기 때문에 따로 분리하여 분석한다면 유의미한 영향관계를 도출하기 어렵다 할 것이다. 따라서 복잡한 변수들 간 관계구조가 어떠한 형태로 구성되는지를 먼저 밝혀내고 이에 근거하여 영향 분석을 순차적으로 혼합하여 수행하는 것이 의의가 있다 할 것이다. 이를 위해 본 연구에서는 기여분석 관점에서 이론에 기반한 메커니즘을 예측하고 난 후, BNA를 활용하여 메커니즘 관계를 검증, 강화한 다음, 실증계량모형분석을 통해

도출된 메커니즘을 검증하고 관계 방향성과 효과를 확인하는 방법론적 접근법을 사용하고자 한다.

즉, 우선 아래에서 구체적으로 설명하겠지만, 기여분석과 같은 이론기반 접근법은 다수의 복잡한 변수들 간 관계 구조를 밝히고 이를 설명하는데 장점을 가지고 있지만, 도출된 관계구조의 방향성과 효과 분석에 있어서는 연구자의 전문적인 선행지식이나 실증계량모형을 통해 보완되어야 한다는 제한이 존재한다. 그리고 실증계량모형에 의한 분석은 다수의 복잡한 변수관계가 전제될 때 분석모형을 구성하는 것 자체에 어려움이 존재한다. 이는 기여분석적 접근법과 귀인(attribution) 분석적 접근법의 차이에서 나타나는 결과라 할 수 있으며 최근 특히 정책평가와 관련된 연구들에서 이 두 가지 접근법을 혼합하여 사용하는 경우가 점차 소개되고 있는 상황이다. 즉, 정책 및 사업의 수행에 대한 평가 시 다양한 정책대상자의 행태변화관계들이 복잡한 관계구조로 표현될 때, 이를 기여분석 관점에서 밝혀낸 다음 이 구조에 따라 적절한 수준의 효과가 발생하였는가를 판단함으로써 정책평가를 수행하는 방식이다.

이러한 접근방식이 주로 정책평가의 영역에서 사용되고 있는 이유는 정책이나 사업의 개입이 발생할 때 단일한 정책목표의 달성을 파악하는 방식으로는 평가할 수 없는 사례가 점차 증가하고 있기 때문이다. 예를 들어, 정책의 목표 자체가 단일하더라도 그 개념이 추상적이거나 넓은 개념으로 이해될 수 있는 것이라면 실질적으로 목표가 다분화될 것이며, 그에 따라 영향을 받는 정책대상자도 다양해짐으로 인해 결국 목표에 다다르기 위한 인과 메커니즘이 매우 복잡해지기 때문이다.

그런데 본 연구에서 고려하는 기업성과에 다다르기 위한 근로시간조정정책 대상기업의 반응 메커니즘도 이와 유사한 특징을 가지고 있다. 즉, 근로시간조정정책의 유형에 따라 영향을 받는 대상자가 기업 뿐 아니라 근로자도 포함되며 이에 따라 기업이 취하게 되는 내부적 행태 전략들이

영향을 받게 되는 등 메커니즘에 포함되는 변수들의 상호 영향 관계 구조가 다수의 경로를 나타내는 형태를 띠게 된다는 것이다.
따라서 본 연구에서는 이론기반적 접근법인 기여분석을 통해 메커니즘을 밝혀내고, 파악된 메커니즘에 근거하여 변수 관계의 방향성과 효과를 분석하는 방법론적 접근법을 취하고자 한다. 실증분석을 통해 나타난 분석 결과는 최초 도출된 메커니즘의 타당성을 검증하여 강화시키는 역할을 함과 동시에 관계 방향성과 효과에 대한 심도있는 고찰을 가능하게 하기 때문에 최종적으로 근로시간 정책과 관련된 의미있는 시사점을 도출할 수 있다는 장점을 가지고 있다.

아래에서는 주로 기여분석 접근법의 의의에 대한 설명과 함께 기여분석을 보다 효과적으로 수행하는 것을 가능하게 하는 베이지안네트워크 분석의 의의에 대해 논하도록 한다.

(1) 기여분석(Contribution Analysis: CA)

Mayne(2001)은 결과모니터링시스템과 관련된 연구에서 처음 기여분석(Contribution Analysis: CA)를 주장하였다. CA는 신뢰성 있는 인과 관계에 도달하기 위한 보다 체계적인 접근법이라고 할 수 있는데, 가상의 변화이론(Theory of Change: TOC)를 확증하거나 나타난 결과에 따라 기존 이론을 수정하는 방법을 취하는 것이 특징이다. 다만 Mayne(2002)는 CA가 명확한 증거를 생산해내는 것은 아님을 지적하였다. 즉, 이런 분석 접근법에서 인과성(Causality)은 하나의 확률적 개념으로 제시되는데, 이는 귀인(attribution) 관점에서 효과의 원인을 파악하고 계량적 수치를 측정하는 방법론과 다른 점이다(Forss et al., 2011). 즉, 귀인적 연구(Attribution studies)는 정책의 개입(intervention)에 따라 얼마만큼의 효과가 발생하는지를 찾고자 하지만 이는 반사실증거(counterfactual)에 따른 효과

와 관련된 데이터를 마련할 수 있어야 한다는 전제조건이 따른다(Leeuw and Vaessen, 2009; White, 2010). 따라서 특히 분석 영역의 주요 변수들 간 관계가 불안정하고 복잡한 혼란요소들로 구성되어있을 때는 귀인적 연구(Attribution studies)를 적용하기가 쉽지 않게 된다.

그러므로 이 때 이론기반평가(Theory Based Evaluation: TBE)를 응용한 접근법은 귀인(Attribution) 접근법을 보완하기 위한 실용적인 대안으로 제안될 수 있는 것이다. 관련하여 Lenihan(2011)은 중소기업에 대한 정책 평가영역에서 귀인(Attribution)적 접근법을 온전히 활용하기 어려울 때 그 보완수단으로서 TBE를 활용한 접근법을 제안한 바 있다.

CA를 수행하기 위한 단계적 과정은 특정 정책이나 영역 상황에 따라 달리 수정 적용될 수 있지만 일반적으로는 다음의 단계를 거치게 된다(Delahais and Toulemonde, 2012; Lemire et al., 2012).

1. 원인 - 효과 간 관계에 대해 정의한다.
2. 가상의 TOC를 구성한다.
3. TOC와 관련된 증거들을 수집한다.
4. TOC에 근거하여 contribution story를 작성하고 점검한다.
5. 추가적인 증거들을 수집한다.
6. contribution story를 수정, 강화한다.

결국 CA에 있어 기여(contribution)란 “결과에 영향을 미치는 다양한 요소들을 두고 볼 때 특정 개입(intervention)들이 관측된 결과에 대해 주목할만한 기여를 하였는가 혹은 어떤 방식으로 그렇게 하였는가“로 정의될 수 있다(Mayne, 2012).

본 연구에서는 CA를 수행하기 위하여 우선 이론기반평가(Theory Based Evaluation: TBE) 방식과 베이지안네트워크분석(Bayesian Network Analys

is: BNA) 방식을 혼합 활용해서 특정 정책과 최종 기업 성과 사이에 존재하는 인과메커니즘을 발견하여 특정 정책에 대응하는 기업의 행태를 설명하고자 한다.

많은 선행연구에서도 보았듯이 시간조정과 관련된 정책들이 기업의 성과에 미치는 효과를 명확하게 파악하는 것은 매우 어려운 일이다. 이 때 BNA를 실시함으로써 정책과 관련된 TOC를 보완하고 확인할 수 있다는 사실은 이론기반접근법이 가진 한계를 보완하는데 매우 유용하게 활용될 수 있다. 관련하여 구체적으로 TBE는 정책개입에 대한 TOC를 발견하는 방법론(Astbury and Leeuw, 2010)으로 볼 수 있는데 이런 이론기반 접근법(Theory-based approaches)은 최종성과에 이르는데 있어 주어진 정책개입의 기여를 설명하는 인과 메커니즘을 맵핑하는 기법이다. 다만 이 때 주목적은 정책적 개입에 따른 영향치를 수량적으로 계산해내는 것에 있다기보다는 대상 정책이 어떤 효과를 발생시키는데 어떻게 기여하는가를 정책개입과 관련된 변화이론을 통해 나타나는 이론가정들의 조합을 통해 설명하는데 있다.

즉, TBE는 어떻게, 그리고 어떤 조건하에서 정책들이 효과를 발생시키고 복잡한 개입들 사이의 인과성이 있는가를 검토하는데 적합하지만, 그 자체의 방법론으로서 통계적 추론에 관해서는 다소 신중한 태도를 보인다고 할 수 있다. 즉, 일반적인 계량경제학 모델들과 달리 TBE는 관심변수들에 대한 양적이거나 통계적 유의치를 알아내는데 집중하지는 않기 때문이다. 오히려 이보다는 선행연구나 배경지식들에 대한 분석이 주요 방법론적 도구로 사용되어 정책 개입의 TOC를 테스트하는 것이 목적이라고 볼 수 있다. 물론 실증데이터를 통해 TOC를 점검하는 것도 가능하다. 하지만 결국 TBE는 필연적으로 정책개입의 효과나 다른 가능한 영향변수들의 효과들에 대한 양적 계산치를 필연적으로 요구하지는 않는다. 만약 혼합적 방법(Mixed Method) 접근법으로서 적합한 데이터가 존재한다

면 연구자는 정책개입의 효과를 수량화할 수 있을 것이고 이는 TBE도 예외는 아니다. 다만 양적 데이터가 정책 개입에 충분히 노출되어있지 않다면 분석결과의 정확도가 감소할 수 있는 리스크가 존재하게 된다. 이 때 TBE는 정책개입이 실제로 어떤 방식으로 작용하는지에 대한 이론적 기반을 제공하기 때문에 단순히 양적 데이터를 통한 방법론을 사용하였을 때 발생할 수 있는 리스크를 최소화할 수 있다(White, 2009)는 장점이 있다.

이렇게 이론기반의 기여분석적 접근법은 실증계량모형과 혼합하여 사용함으로써 각 접근법이 가진 한계를 보완하고 변수 간 메커니즘에 내포된 유의미한 함의를 이끌어낼 수 있다. 그런데 이 과정에서 선행지식으로 구성되는 TOC를 보다 보완할 수 있는 방법론으로 최근 BNA를 활용하는 연구가 소개되고 있다. 이에 아래에서는 BNA 방식을 보완적으로 활용하는데 따른 의의를 구체적으로 논하도록 한다.

(2) 베이지안네트워크 분석 (BNA: Bayesian Network Analysis)

결국, 본 연구에서 이루어지는 기여분석적 접근법은 위 내용과 같이 기존 TBE 방식과 BNA를 혼합하여 최종적으로 메커니즘을 밝혀내는 방식을 취하고자 한다. 즉, 이론을 통해 구조화된 관계들의 타당도를 BNA를 통해 보완함으로써 근로시간 조정정책 유형들에 따라 최종 기업성과로 이어지는 영향 사슬(effect chain)을 설명하는 데 있어 보다 타당도를 제고할 수 있는 것이다. 또한, 그 과정에서 특정 변수가 다른 변수에 어떤 구조 형태로서 영향을 미치고 있는지를 확인할 수 있다는 장점도 존재한다. BNA 방법론의 개념과 의의는 다음과 같다.

BNA는 의학, 컴퓨터과학, 리스크 분석 등의 영역에서는 널리 활용되고 있다(Horny, 2014). 다만, 사회과학 영역에서는 변수들 간 관계가 자연과

학 영역에 비해 보다 복잡하고 유동적이며 적합한 데이터를 발견하기 어렵기 때문에 아직 많이 사용되고 있지는 않지만 BNA가 TBE와 결합되어 사용되면 효과적일 수 있다(Hawkins, 2016)는 주장이 제기되고 있다. 사실 TBE는 이론 설계와 관계 구조에 대한 설명에 있어 장점을 가지고 있지만 그에 대한 적합한 테스트를 통해 이론의 타당성을 검증하는 데는 어려움이 있다는 한계가 존재한다. 따라서 이 때 TBE 활용의 가치는 구성된 이론 프레임워크에 대해 BNA를 수행할 때 보다 향상될 수 있는데 이는 변수들 간 의존 관계를 양적방법으로 검증하고 시각적으로 표현함으로써 가능하다는 것이다. 다만, BNA방식이 양적검증방식에 대한 완전한 대체물로 간주될 수는 없기 때문에, BNA의 주요한 역할은 TBE 접근법을 통해 구조화된 특정 정책 개입의 효과 메커니즘을 실증적으로 검증하고 강화할 수 있다는데 있을 것이다 . 이런 방법론적 접근법은 Ranmu thugala et al.(2011)에 의해서도 시도된 바 있다.

다시 말하자면, BNA는 이론을 테스트하고 “결과에 영향을 미치는 다양한 요소들을 두고 볼 때 어떤 요소가 관측된 성과에 이어지는데 어떠한 방식으로 어떤 메커니즘을 통해 기여하였는가?“라는 질문에 대한 답을 찾아내는 데 유용하다. 즉, BNA는 목표가 다수의 상호 연결된 행태 결과물들에 대해 어떠한 방식으로 서로 연결되어있는지를 파악하는 것일 때 유용하다. 특정 정책대상자들을 둘러싼 환경의 복잡함을 고려할 때 모든 가능한 설명변수들과 종속변수들에 대한 전 단계의 인과 메커니즘을 파악하는 것은 매우 어려운 작업이다. BNA은 이러한 매듭을 풀고 적어도 계량모델에서의 혼란변수들(종속변수이면 독립변수인)의 파악을 통해 부분적으로 알려지지 않은 인과 체계를 확증해내고 모델에 포함된 모든 변수들에 대한 조건부 확률을 측정할 수 있다는 장점이 있다.

이와 관련하여 도출된 BN(Bayesian Network)은 회귀모델에서 나타나는 상관관계와 동일한 형태를 보여주지는 않는다. 즉, 회귀분석이 사전에

정의된 종속변수에 대한 독립변수의 영향 자체에 초점을 맞춘다고 한다면, BN은 주어진 조건부 확률을 기준으로 변수들이 상호 독립적인가를 나타낸다. 예를 들어 회귀분석은 단순히 변수 A(ex: 중소기업의 경제적 활동)가 변수 B(ex: 공적 지원 수혜)의 크기에 따라 결정된다는 것을 나타낸다면, BN에서는 변수 A(ex: 중소기업의 경제적 활동)가 기업의 생산적 기능들 중에 발생한 변화의 유형변수 C(ex: 새로운 생산기술의 획득)에 따라 결정된다는 것과 함께, 이는 변수 B(ex: 공적지원 수혜)와도 연관되어 있다는 사실을 나타낸다. 즉, 회귀분석에 비해 보다 복잡한 변수들 간 연결 관계를 도출하게 되는데, 일반적인 상관관계 분석과 다른 점은, BNA에서는 네트워크 상 변수들의 연결 관계가 각각의 변수들이 가지고 있는 조건부확률분포를 고려하여 구성되어진다는 것과 이를 통해 상호 독립적으로 판단되는 변수들의 연결 관계는 배제되어 나타난다는 것이다. 예에서 나타난 결과를 적용해보자면, 변수 A(중소기업의 경제적 활동)과 변수 B(공적지원 수혜)는 네트워크 상에서 다른 변수들이 통제된 상황에서 상호 독립적이다라는 사실을 알 수 있다는 것이다. 이런 특징에 따라, BNA에서는 러닝 알고리즘을 통해 변수들 간 관계가 명확하지 않거나 관련이 없는 변수들은 최종모델에서 제거되기 때문에, 네트워크를 통해 도출되는 모델에 포함되는 변수들을 반드시 사전 지정할 필요는 없다는 장점도 존재한다.

한편, 이러한 특징들을 가지고 있기 때문에, BNA은 기여분석과 같은 이론기반접근법 및 전통적인 계량경제 분석모델과도 혼합되어 사용될 수 있다. 그 이유는 첫째, 이론기반 접근법을 통해 파악된 질적 선행지식들 혹은 다른 계량경제모형분석을 통해 파악한 양적 분석 증거들은 BNA를 통해 도출된 네트워크 구조의 강건성(robustness)을 테스트하는 역할을 할 수 있으며 그 반대의 경우도 가능하기 때문이다. 즉, BNA에서는 네트워크 구조가 매우 직관적으로 표현되고 정책 개입의 이론적 효과 관계를

파악하기 용이하기 때문에 이에 근거하여 경험적 데이터를 통해 이론을 검증하는 것이 용이하다. 그렇기 때문에 이후 선행지식들(선행연구, 인터뷰 등)의 업데이트를 통해 이론관계를 재구조화하여 이에 맞는 변수들에 대한 데이터를 모은 뒤 다시 분석하는 것도 가능한 것이다. 특히 이 경우에는 BNA를 통해 변수들 간의 상호의존성을 발견해낸다는 것에 의의가 있을 것이다. 또한, 네트워크 상에서 DAG로 연결된 노드들은 단순히 확률변수로서만 기능하는 것이 아니라 이론으로부터 도출되는 가설, 믿음, 잠재변수로 대변될 수 있으며 전체 네트워크 구조가 이론이 내포하고 있는 메커니즘에 대한 모든 정보들을 포함하고 있기 때문에 다른 방법론적 접근법과 상호 호환이 가능하다는 점에서도 혼합적 접근법의 의의를 찾을 수 있을 것이다.

둘째, BN에서 DAG로 연결된 변수들 간의 복합적 관계들은 이 변수들 간의 인과관계로 추측(Pearl, 2000)될 수 있지만, 다만, 이 방향성과 효과에 대해서는 연구자가 변수들에 대해 가지고 있는 관련 선행 지식들을 통해 타당성이 검토되어야 한다(Williamson, 2005)는 점이다. 즉, 변수들 간 인과 방향에 대한 정확한 해석은 이론적으로 보완되어야 하고 회귀모델과 같은 전통적인 방식을 사용하여 네트워크에 표현된 변수들 간의 관계에 대한 통계적 유의성을 확인해야 할 필요성이 여전히 존재하기 때문이다.

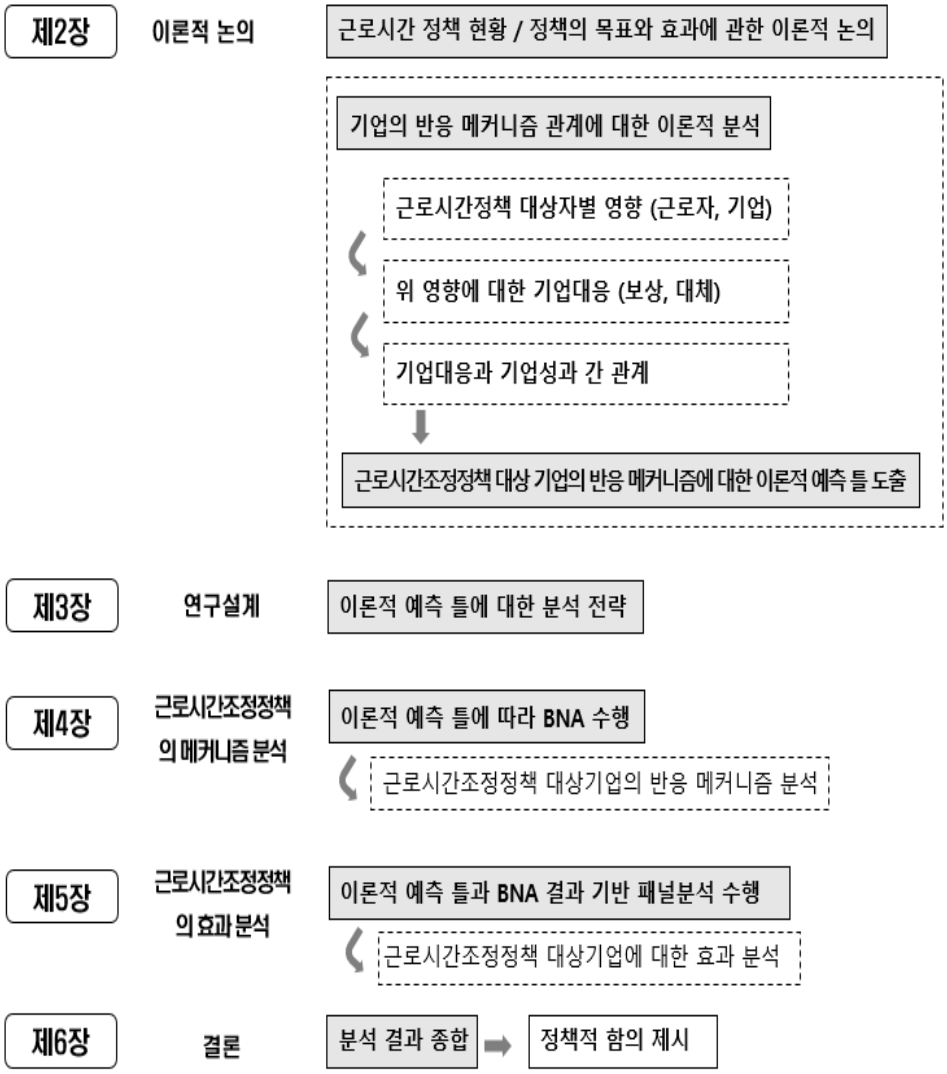
제4절 연구의 구성

본 연구의 목적은 정부가 근로시간조정정책을 수행하는데 있어 의도한 정책목표와 다르게 대상 기업들에 발생하는 한계점들이 어떤 모습으로 나타날 수 있는지에 대한 이해를 증진시킴으로써 향후 올바른 정책수단의 결정과 집행을 위한 시사점을 발견해내는 것이다. 이를 위해 근로시간조정정책에 대한 기업들의 반응메커니즘을 밝혀내는 것이 중요하다. 왜냐하면 이런 메커니즘을 밝혀냄으로써 근로시간조정정책이 정책대상자에게 미치는 영향관계에 대한 이해를 증진시키는 것이 가능할 것이고 또한, 실제 개별 기업들에게서 긍정적 고용효과 발생이 가능할지, 그렇지 않다면 그 원인요소는 무엇일지에 대한 실질적인 이해를 높이는 것 또한 가능할 것으로 판단되기 때문이다.

따라서 근로시간조정정책 대상 기업의 반응 메커니즘을 파악하기 위해 방법론적 전략은 우선, 2장에서는 기여분석(Contribution Analysis) 관점에서 근로시간조정정책이 기업성과를 기준으로 하였을 때 기업에 발생하는 반응 메커니즘을 이론적으로 밝혀낸다. 3장에서는 밝혀낸 이론적 예측틀에 대해 실증데이터를 활용한 분석 전략을 구성하였다. 그리고 구성된 분석전략에 따라 4장에서는 이렇게 도출된 이론적 틀을 근거로 하여 BNA를 수행하여 추정된 메커니즘을 검증하여 수정·강화하도록 한다. 이후 5장에서는 귀인분석(Attribution Analysis) 관점에서 실증계량분석을 통해 인과 근로시간조정정책 대상기업의 반응메커니즘 상 존재하는 변수 간 관계들의 방향성과 효과를 확인하는 방식을 취하도록 한다. 마지막으로 6장에서는 분석결과를 종합하고 정리하여 정책점 시사점을 도출하도록 한다.

이에 따른 연구의 순서 및 개략적 내용은 다음 그림과 같다.

[그림 1] 연구의 구성


제2장
이론적 논의
근로시간 정책 현황 / 정책의 목표와 효과에 관한 이론적 논의
기업의 반응 메커니즘 관계에 대한 이론적 분석
근로시간정책 대상자별 영향 (근로자, 기업)
위 영향에 대한 기업대응 (보상, 대체)
기업대응과 기업성과 간 관계
근로시간조정정책 대상 기업의 반응 메커니즘에 대한 이론적 예측 틀 도출
제3장
연구설계
이론적 예측 틀에 대한 분석 전략
제4장
근로시간조정정책의 메커니즘 분석
이론적 예측 틀에 따라 BNA 수행
근로시간조정정책 대상기업의 반응 메커니즘 분석
제5장
근로시간조정정책의 효과 분석
이론적 예측 틀과 BNA 결과 기반 패널분석 수행
근로시간조정정책 대상기업에 대한 효과 분석
제6장
결론
분석 결과 종합
정책적 함의 제시

제2장 이론적 틀 : 근로시간조정정책 대상 기업의 반응 메커니즘에 관한 이론

제1절 근로시간조정정책 현황

현재 근로기준법 제 50조는 원칙적으로 1일 8시간 주40시간을 초과하는 노동을 금지하며, 53조에서는 당사자가 합의하더라도 주12시간까지만 연장근로를 허용하고 있다. 즉, 현행법이 허용하는 주당 최장근로시간은 52시간이다. 연장근로 시 50%(8시간 초과 휴일근로는 100%)의 가산임금을 지급하며, 근로자와의 합의를 전제로 보상휴가를 부여할 수 있다.

1953년 근로기준법 제정 당시에는 법정 근로시간이 주 48시간이었으며, 1989년 3월29일 법 개정을 통해 주 44시간으로 줄어들었다. 이후 2003년 9월15일 법 개정을 통해 주 40시간으로 단축되었으며 현재까지 계속되고 있다. 연장근로를 포함한 총 근로시간은 60시간(1953년)에서 56시간(1989년), 52시간(2003년 이후)으로 단축되었다.

개정 근로기준법 제2조에 따르면 근로시간 단축으로 인한 산업계의 충격을 완화하기 위해 근로시간 단축 규정의 적용 시기를 기업규모별로 차등 적용하도록 규정하였다. 그리고 상시 300명 이상의 근로자를 사용하는 사업 또는 사업장과 정부, 공공기관에 대해서는 법 시행일과 동일하게 2018년 7월1일부터 근로시간 단축 규정을 적용하였다. 상시 50~299명의 근로자를 사용하는 사업 또는 사업장은 2020년 1월1일부터 시행하며, 상시 5~49명의 근로자를 사용하는 사업 또는 사업장은 2021년 7월1일부터 관련 규정을 적용하도록 하였다. 또한, 개정 근로기준법 제 53조에서는 상시 30명 미만의 근로자를 사용하는 사용자에 대해서는 근로자 대표와

서면으로 합의한 경우에 한해 1주 8시간까지 근로시간을 연장할 수 있도록 특별연장근로를 허용하고 있다.

현재 우리나라는 총 5종의 근로시간 유연화 제도를 운영하고 있다. 법정 근로시간 내에서 근로시간을 탄력적으로 운영하는 탄력적 근로시간제, 선택적 근로시간제, 주간 집중 근로시간제를 시행하고 있으며, 근로시간 산정이 어렵거나 업무수행 방법을 특정하기 어려운 사업장이 활용할 수 있도록 사업장 밖 근로시간제, 재량근로시간제를 운영하고 있다(노민선, 2018). 이 중 근로기준법 상 직접적으로 규정되어 있는 탄력적 근로시간제와 선택적 근로시간제에 대해 구체적으로 알아보면 다음과 같다.

현행 근로기준법 제 51조에서는 탄력적 근로시간제의 단위기간을 2주 또는 3개월로 명시하고 있다. 사용자는 취업규칙에서 정하는 바에 따라 2주 이내의 일정한 단위기간을 평균하여 특정한 주에 40시간, 특정한 날에 8시간의 근로시간을 초과하여 근로하게 할 수 있다 다만 특정한 주의 근로시간은 48시간(연장근로 포함 60시간)을 초과할 수 없다. 사용자는 근로자 대표와의 서면합의에 따라 3개월 이내의 단위기간을 평균하여 1주 간의 근로시간이 40시간을 초과하지 않는 범위에서 특정한 주에 40시간, 특정한 날에 8시간의 근로시간을 초과하여 근로하게 할 수 있다. 다만 특정한 주의 근로시간은 52시간(연장근로 포함 64시간)을, 특정한 날의 근로시간은 12시간을 초과할 수 없다(근로기준법 제51조).

근로기준법 제52조에서는 사용자가 취업규칙에 따라 업무의 시작 및 종료시각을 근로자의 결정에 맡기는 선택적 근로시간제를 적용할 수 있도록 규정하고 있다. 사용자는 근로자 대표와의 서면합의에 따라 1개월 이내의 정산기간을 평균하여 1주 간의 근로시간이 40시간을 초과하지 않는 범위에서 1주간에 40시간, 1일에 8시간의 근로시간을 초과하여 근로하게 할 수 있다. 다만 근로자 대표와의 서면합의 시에는 대상 근로자의 범위(15세 이상 18세 미만 근로자 제외), 정산기간(1개월 이내의 일정한 기

간), 정산기간의 총 근로시간, 반드시 근로하여야 할 시간대를 정하는 경우에는 그 시작 및 종료 시각, 근로자의 결정에 따라 근로할 수 있는 시간대를 정하는 경우에는 그 시작 및 종료시각, 표준근로시간(유급휴가 등의 계산 기준으로 사용자와 근로자 대표가 합의하여 정한 1일의 근로시간)을 사전에 결정해야 한다(근로기준법 제52조).

2015년 사업체패널조사에 의하면 우리나라 사업체의 평균 근로시간이 주당 46.2시간, 월 총근로시간은 200.6시간으로 나타났다(김기민, 2019). 사업체 유형으로 구분해 보면 규모가 작은 사업체는 큰 사업체에 비해, 제조업 사업체는 비제조업 사업체에 비해, 무노조 사업체는 유노조 사업체에 비해, 민간부문은 공공부문에 비해 총근로시간이 길게 나타났다. 근로유형으로 구분해보면 생산직 근로자가 사무·전문직 및 서비스·판매직보다 총근로시간이 더 길게 나타났다. 그리고 조사된 사업체 중 24%가 주당 52시간 이상의 초과근로를 하는 것으로 나타나 우리나라의 초과근로 관행이 여전히 적지 않음을 알 수 있다. 또한, 초과근로시간이 장시간일수록 근로자의 연차소진율이 낮고 유연근로제도의 도입 정도가 낮은 것으로 나타났다. 특히 주당 총근로시간이 48시간을 초과하는 경우에는 낮은 노동생산성과 높은 이직률을 보이는 것으로 분석되었는데 이는 초과근로의 지나친 증가는 사업체의 성과에 부정적 영향을 미칠 수 있음을 보이고 있다(이승렬, 2015).

이에 따라 정부는 주로 근로시간 단축 정책을 통해 근로자에게는 휴식 있는 삶을 보장하고 기업은 생산성 향상을 유도하여 전반적인 국가경쟁력 제고를 목표로 하고 있는 상황이다.

제2절 근로시간조정정책의 목표와 효과에 관한 이론적 논의

위에서 살펴보았듯이 우리나라의 근로시간조정정책은 만성적 초과근로로 인한 근로환경 개선의 필요성이 대두됨에 따라 이에 대하여 초과 및 단축근로 등 근로시간에 대한 규제를 통해 해결하고자 하고 있다. 단순히 근로시간을 단축하는 것 자체가 목적이고 그로 인한 사회적 영향과 효과를 전혀 고려하지 않는 상황이라면 정부의 제반 근로시간조정정책의 효과에 대해 논의할 여지가 없을 것이지만, 실제 정부에서는 근로시간조정정책을 통해 근로자의 업무환경을 개선하고, 일자리 공유를 통해 신규고용을 창출해내는 것을 주요 정책목표로 삼고 있기 때문에 그 효과에 대한 고려가 필요한 상황이다. 즉, 근로시간조정정책의 목표는 크게 2가지로 구분될 수 있다. 첫째는 초과근로를 줄이고 법정근로시간 단축 및 유연화를 통해 근로환경을 개선함으로써 기존 근로자에게 직접·간접적으로 긍정적 영향을 발생시키는 것이다. 근로시간의 단축 등을 통한 합리적 조정이 기존 근로자의 직무만족에 긍정적 영향을 미치고 이를 통해 업무스트레스의 감소, 일-가정 간 갈등의 감소 등으로 이어질 수 있다는 논리는 여러 실증 연구들에서 밝혀진 바 있다.

두 번째는 특히 근로시간 단축을 통해 신규고용을 창출하는 것이다. 아래에서는 이 두 가지 정책목표의 달성과 근로시간조정정책이 어떤 연관관계를 가지고 있는지에 대해 이론적으로 살펴보도록 하겠다.

1. 근로시간조정정책과 근로환경 개선

근로시간조정정책은 구체적으로, 지나친 초과근로의 제한, 법정근로시간의 단축, 기타 유연근무제의 시행 등 3가지 영역으로 구분될 수 있다. 그리고 각 영역에서의 근로시간 규제를 통해 근로자의 근로환경 개선을 정책목표 중 하나로 하고 있다.

우선, 초과근로의 경우, 많은 연구들에서 장기간 이루어지는 초과근로는 일과 생활 간 갈등을 유발하는 것으로 보고하고 있다(Fagan et al., 2012). 이는 관리직급과 전문직종에서 더 일반적으로 나타나고 있으며 지나친 초과근로는 일과 가정의 갈등 및 업무 스트레스를 통해 건강문제를 초래하고 직무만족에 부정적 영향을 미쳐서 노동생산성을 저하시킨다고 한다. 이처럼 장시간 근로의 부작용으로 주로 산업재해 빈도 증가, 근로자 자기계발기회의 상실, 업무효율성 및 생산성 저하 등을 들어 기업의 경쟁력이 약화된다(이정식, 2000)는 연구결과들이 제시된다. 결국 지나친 초과근로는 일차적으로 근로자의 안전과 건강에 부정적 영향을 미치고 일-가정 간 갈등을 촉발시켜 사회 전체적으로 보았을 때도 많은 비용이 지출되고 있기 때문에 점차 지양되어야 할 관행으로 여겨지는 것이 최근의 추세이다. 이에 우리나라에서도 장시간 이루어지는 초과근로를 제한하고 적법한 초과수당의 지급을 제도화하고 있는 상황이다. 여러 연구들에서 보았듯이 지나친 초과근로의 존재는 근로자에게 부정적 영향을 미치고 있기 때문에 근로시간조정정책 상 초과근로의 정도를 적절히 제한할 수 있다면 근로자의 직무만족을 증가시켜 기타 간접적인 긍정적 효과들이 추가 발생할 것으로 예측할 수 있다. 다만, 제한의 정도에 대한 구체적인 기준점은 정책 결정 및 수행에 있어 노사 간 충분한 협의를 통해 도출되고 변화하는 노동시장 상황에 맞추어 개선되어나가야 할 것이다.

둘째, 근로시간 단축의 경우, 근로시간 단축이 기업의 근로환경, 성과 등에 미치는 영향에 대해 다양한 연구들이 수행되어왔으며 각 연구들은 나름대로의 의미와 시사점을 제시하여왔다. 하지만 실증분석 데이터와 분석방법에 따라 단축근로가 기업의 근로환경, 성과 등에 미치는 영향이 다양하게 나타나는 등 그 효과의 방향과 정도에 대해 일관된 결과가 도출되지는 않았다. 특히 분석방법에 있어 모형의 가정만을 달리하는 실증분석이 많이 이루어짐으로 인해 근로시간 단축에 따른 다양한 파급효과

에 대한 이론적 논의의 기회가 부족하였다(이상목, 2001). 다만, 근로시간 단축이 근로자에게 미치는 다양한 영향들에 대해서는 계속하여 여러 연구들이 수행되어 왔다. 우리나라에서도 단축근로가 근로자의 여가생활과 주관적 건강상태, 삶의 질에 미치는 영향을 연구(김유선, 2011; 박철성, 2014)하였는데, 여가시간, 자기계발시간 등을 변수로 하여 대상 근로자의 주관적 행복수준과 여가생활 만족도에 단축근로가 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보고하고 있다. 또한, Golden(2012)은 정규직 근로자의 연장근로가 생산량의 증가와 비례관계에 있지 않다고 보았다. 그는 미국 제조업에 대한 실증분석 결과 초과근로가 10% 증가할 때 생산성이 오히려 2.4% 하락하는 것으로 보았다. 또한, 20년 간 미국의 많은 산업에서 관측된 시간당 생산성 증가는 근로시간 단축에서 비롯되었다고 분석함으로써 근로시간 단축이 근로환경 증진을 유발하여 근로자의 노동생산성을 증가시키는 긍정적 효과가 있다고 보고하였다.

위와 같이 근로시간 단축이 근로자 측면에서 긍정적 효과가 있다는 연구들이 있는 반면 근로시간의 단축과 근로자의 노동생산성 간 유의미한 관계를 발견할 수 없으며(Pencavel, 2015) 오히려 노동생산성 증가에 의해 기업의 긍정적 성과가 축적될 때 장기적으로 근로시간 단축이 가능해진다는 주장(송일호, 2004)도 제기되고 있다.

셋째, 유연근무의 경우, 선행연구들에 의하면 유연근로정책이 시행될 때 근로자들의 업무시간과 일 외적 생활 간 균형이 유지되어 그로인한 갈등 발생 가능성이 줄어들기 때문에 근로자들이 느끼는 업무부담이 줄어들고 스트레스가 감소하게 된다(Kattenbach et al., 2010; Baltes et al., 1999)고 한다. 또한, 탄력적 근로시간제(Compressed workweek), 선택적근로시간제(flexible time)는 기업의 생산성과 근무만족도에 모두 긍정적인 영향을 미치며 특히, 출퇴근시간을 선택할 수 있는 선택적근로시간제는 결근율을 감소시키는데도 긍정적인 영향을 미친다고 한다(Baltes et al., 1999).

이처럼 근로자들의 업무일정에 유연성을 도입하게 되면 기업 입장에서 신규 인력 고용 및 기존 인력 유지비용이 절감되는 효과가 발생하며, 근로자들의 건강 증진 및 이직률 감소, 조직성과 제고에 긍정적인 영향이 발생한다는 연구결과(Kossek & Michel, 2010)가 보고되고 있다.

위에서 살펴본 것처럼 근로시간조정정책의 목표 중 하나인 근로자의 근로환경 개선은 초과근로의 제한, 근로시간의 단축 및 유연근무제의 확산 등 수단을 통해 달성될 수 있다는 것이 여러 연구들에서 보고되고 있다. 또한, 근로시간의 조정을 통해 개선된 근로환경은 근로자에게 직·간접으로 긍정적 영향을 미칠 가능성도 높은 것을 알 수 있다.

2. 근로시간조정정책의 고용효과

근로시간조정정책의 첫 번째 목표로 들었던 근로환경 개선에 대해서는 선행연구들에서도 긍정적 영향 발생 가능성이 높음에 전반적으로 동의하고 있다. 하지만 정부에서 추진하는 근로시간조정정책의 또 다른 목표인 고용효과의 발생에 대해서는 여러 연구들에서 다소 부정적인 의견들이 보고되고 있다. 즉, 주로 근로시간 단축을 수단으로 하는 근로시간조정정책이 수행될 시 실질적으로 고용이 창출되는 효과가 발생하지 않을 가능성이 높다는 것이다.

근로시간 단축을 주 수단으로 하는 근로시간의 규제를 통해 고용이 창출될 것이라고 보는 입장에서는 근로자 1인당 근로시간이 줄어들 때 기존과 동일한 생산량을 유지하기 위해서 추가 인력이 필요하다는 가정을 기반으로 하고 있다. 이는 노동수요가 환경 변화와 상관없이 동일하게 유지된다는 가정이라 할 수 있다. 이렇게 근로시간 단축 시 동일한 업무량 유지를 위해 신규고용이 이루어진다는 가정은 ‘노동수요 불변 가정의

오류(Lump of lablor fallacy)’ 라고 알려져 있다(윤희숙, 2020). 노동수요가 불변함을 가정하는 것은 이론적으로는 타당할지 몰라도 실제 생산현장에서 적용되기 어렵다. 이는 근로시간 단축이 노동비용을 증가시키기 때문에 기업 입장에서는 생산량 및 노동수요의 감소로 이어질 수 있기 때문이다. 즉, 근로시간이 단축될 때 근로자의 소득 보전 욕구로 인해 임금이 상승하게 되고 이로 인해 증가된 고정비용은 생산물의 단위 노동비용을 증가시키게 되는 구조가 발생하게 된다는 것이다(윤희숙, 2020). 결국 기업의 비용 증가라는 측면에서 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 근로시간 단축으로 인한 기업의 비용 증가

일반적으로 근로시간 단축이 기업에 있어 노동비용의 증가를 유발시킨다는 점에서는 크게 논란의 여지가 없다. 문제는 그 정도가 근로시간 단축의 방법에 따라 달라질 수 있다는 점이다. 우선, 근로시간이 단축되었지만 기존과 동일한 임금을 지급할 시 시간당 임금비용은 상승하게 된다. 이는 기존과 동일한 생산량 유지를 위해 초과근로의 비용이 증가하거나, 신규 고용 시 채용비용이 늘어나기 때문이다. 만약 이 때, 시간 당 임금의 상승을 억제하기 위해 초과근로로 인한 수당비율을 낮추고 신규 고용을 하지 않는다면 노동비용이 증가하지 않을 수 있을 것이다. 하지만 이러한 방안은 기업 입장에서 일방적으로 정할 수 있는 성격이 아니라 노사 간 합의가 필요한 사안이며 현실적으로 첨예한 갈등이 유발될 가능성이 높다 할 것이다. 즉, 근로자의 입장은 이렇게 기존 임금의 변동을 수반하는 근로시간조정수단은 고용의 질을 저하시키기 때문에 근로시간이 단축되더라도 시간 당 임금을 상향조정하고 초과근로수당의 할증률도 감소시키지 않을 것을 요구하는 경우가 많다(김강식, 2014). 이에 대해 기업의 입장에서는 근로시간 단축 시 임금비용을 감축시키지 않고 기존 생산량을 유지하기 위해서는 업무공백이 발생하는 부분에 대한 신규인력의

고용이 필요하게 되는데 이 때 기존 임금비용의 상승과 더불어 신규고용 비용도 고려하게 되면 총 노동비용의 절대적 증가로 인한 생산차질을 감수하게 될 가능성이 많아진다. 또한, 예측되는 생산차질을 보충하기 위해 신규고용을 하게 되는 경우 각종 간접노동비용이 고정적으로 발생하기 때문에 노동비용이 다시 증가하게 된다.

2) 근로시간 단축과 신규 고용효과 간 관계

(1) 근로시간 단축과 고용 효과 간 이론적 메커니즘

정부는 근로시간조정정책을 통해 새로운 일자리 창출을 기대하고 있는 상황이다. 하지만 주로 근로시간 단축이라는 규제를 통해 수행되는 근로시간조정정책은 실제 신규 고용을 늘리는 효과와 직접적인 인과관계가 존재한다고 보기 어렵다(Brunello, G., 1989).

노동경제학 관점에서 Borsch(2002)는 근로시간 단축에 따른 고용 메커니즘을 노동비용과 노동수요 개념을 통해 설명하였는데 이를 통해 신규고용효과의 발생은 여러 가지 가정을 고려해야 함을 알 수 있다. 즉, 근로시간이 단축되면 노동비용이 증가하게 된다. 이때 증가한 비용을 재화의 가격으로 전가할 수 있는 능력에 따라서 노동수요가 변하게 된다. 그러므로 가격에 대한 수요탄력성이 탄력적일수록 노동비용증가분을 소비자에게 전가하기가 어렵기 때문에 고용이 감소하게 되고, 비탄력적일수록 전가할 여지가 많기 때문에 고용이 감소하지 않게 된다. 다만 이 때 기존 근로자의 임금감소분을 고려해야 한다. 즉, 근로시간 단축으로 근로시간이 감소하면서 임금 또한 같이 감소하는 만큼 노동비용도 같은 정도로 줄어드는 것이다. 따라서 기존 근로자의 임금감소액의 효과를 같이 고려해야 할 것이다. 이를 기업의 입장에서 산출물의 경쟁력 개념을 적용하여 설명할 수도 있다. 즉, ‘생산하는 재화의 경쟁력 정도’가 높을수록 비탄력적이라고 보고 소비자에게 노동비용을 전가할 여지가 많으므

로 노동비용 증가 정도가 상대적으로 적을 것이기 때문에 필요한 노동수요에 따라 고용이 증가할 수 있으며, 경쟁력 정도가 낮을수록 수요탄력성이 높기 때문에 소비자에게 노동비용을 전가하기 어렵고 이에 따라 노동수요가 감소하고 고용도 감소하게 된다는 것이다. 그리고 이 때 만약 고정비용이 높다고 한다면 신규고용을 하는 것보다 기존 근로자의 초과근로를 활용하는 것이 기업입장에서 유리하기 때문에 고용감소효과가 더 커지게 된다. 다만 이 논리에는 노동생산성, 자본가동률, 자본대체효과, 근로자의 선호를 통제한 상태라는, 임금과 가격이 경직적이지 않다라는 가정이 전제된다. 그렇다면 노동생산성 측면에서는 노동생산성 증가 효과가 근로시간 단축에 의한 생산감소 효과를 초과한다면 고용이 증가할 수 있다. 또한, 자본 측면에서는 원칙적으로 근로시간 단축으로 인해 노동비용이 증가할 때 이의 자본으로의 대체 현상이 일어날 때 고용이 감소할 수 있다. 다만 이 때는 자동화 혹은 설비 등 투자가 증가할 경우에는 노동생산성이 향상되고 생산규모 자체가 커져서 고용이 증가하는 산출효과도 함께 발생할 수 있다. 따라서 고용증감 여부는 대체효과와 산출효과의 크기에 의해 결정될 수 있다

이외에도 근로시간 단축을 통해 일자리 창출이 가능하기 위해서는 노동생산성이 일정하게 유지된다는 가정과 일정 생산량 산출을 위해 근로시간과 근로자 수의 조합이 필요하다는 가정이 동시에 전제될 때 이 중 근로시간이 줄어들면 산술적으로 근로자 수가 증가하게 될 것이라는 논리가 성립될 것이 요구된다. 하지만 이런 논리가 성립하기 위해서는 근로시간이 단축될 때 기업이 기존 생산량의 수준을 유지하면서도 수익감소가 발생하지 않고, 기존 근로자의 초과근로 활용보다는 신규고용을 통한 업무대체를 활용한다는 것이 추가로 가정되어야 한다. 또한, 신규 인력을 채용할 때 고정적 성격을 가진 간접노동비용의 증가속도가 근로시간

단축속도를 넘어서지 않아야 할 것이고, 노동생산성의 향상속도는 근로시간 단축 속도를 상회하여야 할 것이다.

(2) 근로시간조정정책을 통한 신규고용효과 발생의 어려움

결국 이러한 복잡하고 다양한 가정들을 충족시키지 못한다면 근로시간의 단축은 기업에 있어 시간당 노동비용을 상승시킬 가능성이 많을 것이다(김형락, 이정민, 2012; 어수봉, 2007). 시간당 노동비용의 상승은 자연스럽게 노동수요를 감소시킬 것이고, 기업 입장에서는 비용을 초래하는 노동사용량의 조정보다는 오히려 생산시스템 등 자본 투자 증가로 유인될 가능성이 높아질 것이다. 즉, 이 때 기업은 근로시간 단축으로 인해 발생하는 생산량 손실의 일부를 자본투자를 통해 상쇄하려는 경향이 강해질 수 있다(김강식, 2014).

다만, 근로시간이 단축되더라도 노동생산성이 증가한다는 가정을 한다면 기업이 체감하는 노동비용이 상대적으로 감소할 수 있지만 이에 따라 신규 노동수요는 오히려 감소할 수 있다. 더군다나 노동생산성의 향상은 일반적으로 생산시스템의 개선을 통해 노동절약적(자본집약적)인 생산방식으로의 전환이 이루어질 때 나타나는 경향이 많기 때문에 근로시간 단축으로 인해 노동생산성이 증가할 시 그 증가분만큼 노동수요는 감소할 가능성이 크다(Crepon and Kramatz, 2002). 또한, 근로시간 단축 시 노동생산성의 증가는 노사 간 합의를 통해 임금수준 유지의 조건으로 성립되는 경우도 있게 되는데 이 때도 기존 근로자의 임금수준 유지를 위해 신규 고용에 제약을 받게 된다. 그리고 노동생산성 제고의 결과가 단시간에 나타나기는 어렵고 그 측정도 모호한 반면 임금비용의 발생은 비교적 명확하게 나타나기 때문에 개별 기업 입장에서는 근로시간 단축이 단기간에 신규고용으로 이어지는 것은 쉽지 않게 된다(노용진, 2014).

현재 추진되고 있는 근로시간조정정책은 법정근로시간의 제한을 통해 초과근로를 줄이는 것에도 중점을 두고 있다. 그런데 전반적으로 우리나라의 노동시장은 고용유연성이 낮기 때문에 기업들은 경제상황에 따라 생산량 조절의 주요 수단으로 여전히 초과근로를 활용하고 있는 상황이다. 이에 따라 현실적으로 초과근로의 일괄적인 제한을 통해 신규 고용을 창출하기에는 어려움이 있다. 즉, 기업들은 근로시간 단축 시 초과근로를 줄여서 신규 고용을 하더라도 장기적 관점에서 향후 경기상황이 악화될 것을 대비하여 업무공백 비율보다 적은 수로 고용할 가능성이 높기 때문이다. 이는 재무상황이 열악하고 인력난에 시달리는 중소기업의 경우 더욱 고용창출의 효과가 제한적일 수밖에 없을 것이다.

물론 경제 전반적으로 근로시간의 단축이 여가시간을 증가시켜 관련된 문화, 스포츠, 교육 등 여타 산업의 일자리 증가 효과를 가져올 가능성을 배제할 수는 없지만 노동비용의 증가로 인한 부정적 효과와 비교하여 어느 것이 더 크게 작용하게 될 지는 쉽게 예측하기 어려울 것이다.

결국 근로시간조정정책이 가정하는 일자리 나누기를 통한 고용 창출은 노동비용의 절감 없이는 성공하기 어렵다 할 것이다. 또한, 근로시간 단축을 통해 신규 고용이 창출된다고 하더라도 일자리의 상당 부분이 임시직일 가능성이 많아서 고용 불안은 증가될 수 있다(변양규, 2012). 즉, 기업 입장에서는 장기적으로 정규직의 고용유지 비용을 고려할 수밖에 없기 때문에 근로시간 단축을 통해 발생한 업무공석을 메우기 위한 일자리로 임시직을 활용할 가능성이 커지게 되는 것이다.

특히 현재의 근로시간조정정책은 주 단위 최대근로시간을 제한하는 내용이기 때문에 평균적으로 총 근로시간을 단축하는 효과보다 노동시장에 필요 이상의 강한 제약을 가해 여러 가지 부작용을 발생시킬 것으로 예상된다.

3. 기업의 반응 메커니즘 파악의 의의 및 방법

앞에서 살펴본 바에 따르면 근로시간조정정책의 수행을 통해 근로환경 개선을 통해 근로자의 전반적인 근무의 질 증진 및 일-가정 간 갈등 해소에 긍정적 영향 발생이라는 목표를 달성하는 것은 다양한 선행연구들에 의한 이론적 근거를 발견할 수 있었다. 하지만 정부가 주요한 정책목표로 설정한 신규고용효과 발생과는 직접적인 인과관계가 존재하는 지 여부를 파악하기 어렵다는 것을 알 수 있었다. 이는 근로시간조정정책으로 인해 증가하는 기업의 비용 측면을 전제로 할 때, 신규고용효과로 이어지기 위해서 고려해야 하는 가정들이 다양한 형태로 존재하기 때문이다. 즉, 개별 기업들의 재무적 능력과 각기 처해있는 시장상황에 따라 적용하는 노동-자본 간 조정 행태가 달라짐으로 인해 노동시장 전체에서 긍정적 고용효과가 발생할지 여부를 정확히 예측하기가 어렵다는 것이다. 다만, 여러 선행연구에서 살펴보았듯이 기업의 노동비용 절감이라는 근본적인 명제가 해결되지 않는 한 신규고용의 효과가 발생하기가 이론적으로 어려울 것으로 예상된다.

정리해보자면, 근로시간조정정책의 목표 중 근로자를 대상으로 하는 부분은 이론적인 영향관계를 발견할 수 있었지만, 기업을 대상으로 고용창출을 기대하는 부분은 명확한 인과관계를 발견할 수 없었으며 이론적으로 다소 부정적인 예측이 가능한 것으로 보인다. 다만 이런 부정적 효과에 대해 언급한 대부분의 선행연구들은 노동경제학적 관점에서 노동비용과 노동수요 및 기타 기업 관련 변수들의 조합과 가정을 통해 설명하는 방식을 취하고 있다. 이런 방식은 거시경제적 관점에서 근로시간조정정책으로 인한 노동시장의 변화 양상을 전반적으로 예측하는 데 장점이 있지만, 근로시간조정정책의 대상 기업들에서 각기 발생하는 대응의 메커니즘을 구체적으로 고려하지는 않고 있다는 단점이 존재한다. 즉, 근로

시간조정정책의 주요 대상은 기업이며, 기업은 생산을 저해하는 외부충격이 발생할 시, 시장경쟁상황에서 도태되지 않기 위해 스스로 합리적인 대응방안을 찾기 위해 노력하게 된다. 그리고 그 대응방안들의 기준은 양적·질적 생산으로 대별되는 기업의 성과제고이다. 따라서 근로시간조정정책의 대상이 되는 기업들은 개별 기업별로 각기 다른 대응의 메커니즘 형태를 보일 수도 있지만 이는 기업성과 제고라는 단일한 목표를 기준으로 이루어지게 된다.

이에 기존 이론적 연구들의 설명으로는 파악할 수 없었던 근로시간조정정책에 대한 기업들의 반응메커니즘을 밝혀내는 것이 중요하다는 점을 알 수 있다. 이런 메커니즘을 밝혀냄으로써 근로시간조정정책이 정책대상자에게 미치는 영향관계에 대한 이해를 증진시키는 것이 가능할 것이고 또한, 실제 개별 기업들에게서 긍정적 고용효과 발생이 가능할지, 그렇지 않다면 그 원인요소는 무엇일지에 대한 실질적인 이해를 높이는 것 또한 가능할 것으로 판단되기 때문이다.

그렇다면 근로시간조정정책 대상 기업들의 반응 메커니즘을 도출하는 과정은 선행이론들을 근거로 정책이 영향을 미치는 대상자들에 대한 순차적인 단계를 고려해야 할 것이 요구된다. 즉, 근로시간조정정책은 원칙적으로 근로자와 기업에 동시적으로 영향을 미치는 것이지만, 실제 기업의 대응은 인적자원으로서의 근로자가 느끼는 정책영향을 고려하지 않을 수 없다. 따라서 근로자가 근로시간조정정책으로 인해 어떠한 영향을 받고 그에 따른 심리적·행태적 변화가 일어나는 것이 첫 번째 단계가 될 것이고, 이 후 이에 대응하여 기업의 내부행태전략이 변화하는 것이 두 번째 단계가 될 것이다. 그리고 최종적으로 이러한 기업의 내부행태전략은 기업의 성과제고라는 목표점을 기준으로 수정 및 보완될 것이다. 근로시간조정정책이라는 외부적 충격에 반응하여 이러한 일련의 논리적 단계에 의해 이루어지는 기업의 행태전략들이 바로 기업의 반응 메커니즘

이라고 할 수 있다.

이에 따라 아래에서는 근로시간조정정책이 근로자 및 기업에게 미치는 영향을 살펴보고, 이에 대한 기업의 대응을 파악한 뒤, 기업의 대응변수들과 기업 성과 간 관계를 살펴보도록 하겠다. 이렇게 파악된 내용들은 기업의 반응 메커니즘에 대한 이론적 예측의 틀로서, 기여분석을 위한 TOC(Theory of Change)의 형태로 구성될 수 있다. 또한, TOC 상에서 주요 변수들 간 관계에 대한 설명은 앞서 언급한 contribution story로서의 역할을 하게 된다. 구체적 도출방식은 다음과 같다.

근로시간조정정책에 따라 기업성과로 이어지는 메커니즘은 근로자 입장과 기업입장을 모두 고려하되 기업의 내부적 대응 행태를 기준으로 하여 구성하도록 한다. 즉, 근로시간정책으로 인해 근로자와 기업이 어떤 영향을 받게 되는지를 먼저 파악하고, 이에 따라 기업이 어떤 특정 대응행태를 보이게 되는지를 순차적으로 분석하여 TOC 구조를 도출하는 방식을 사용한다. 이에 따라 우선, 근로시간조정정책 대상자별 영향을 근로자 입장과 기업입장에서 분석하고, 이후 이러한 영향에 따라서 기업이 성과제고를 위해 어떤 대응을 하게 되는지에 관해 분석하도록 한다. 그리고 도출한 기업대응 변수들이 기업성과에 어떤 영향을 미치는지를 분석한 다음 최종적으로 근로시간조정정책 대상기업들의 반응 메커니즘에 대한 이론적 예측의 틀을 도출하도록 한다. 이렇게 구성된 TOC는 이후 검증 및 효과 확인을 위한 실증연구의 분석틀로 활용될 것이다.

제3절 근로시간조정정책 대상자별 영향과 이에 따른 기업의 대응 관계

1. 근로시간정책 대상자별 영향

1) 근로자 입장

(1) 비용 측면

근로자 개인에게 근로시간의 변화는 크게 업무 부담의 다과(多寡) 및 여가의 증가 혹은 감소로 이어진다. 초과근로시간이 늘어날수록 업무 부담이 양적으로 증가되며 근로자가 근무 외적으로 활용할 수 있는 개인적 여가시간은 감소된다. 반대로 근로시간이 단축되면 업무 부담은 줄어들고 개인적 여가시간은 증가한다. 하지만 이 때 기존에 요구되는 업무량의 변화가 병행되지 않는다면 업무 부담은 동일하거나 혹은 더 커질 수도 있다. 이는 유연근무의 경우도 마찬가지로 적용될 수 있는데 단축근로의 경우와 같이 업무량 변화가 없을 시는 실제 업무부담의 다과(多寡)를 일률적으로 예상할 수 없다. 이는 개인적 여가시간의 증가 예상에도 동일하게 적용될 수 있다. 즉, 요구되는 업무량을 달성하기 위해 실제 개인적 여가시간에 근로를 해야 하는 경우가 생길 수 있기 때문이다.

또한, 업무량이 동일하다고 가정했을 때 근로시간의 초과, 단축, 유연에서의 근로자 업무부담의 성격은 다를 수 있다. 초과근로의 경우는 업무량과 관계없이 근로시간이 늘어나기 때문에 업무 부담 자체는 평균적인 근로자 집단에서 양적으로 증가한다. 하지만 단축 근로의 경우 근로자가 느끼는 업무 부담은 주어진 시간 내에 업무를 완료해야 한다는 사실에서 발생하는 것이기 때문에 근로자 개인의 역량 및 기업의 조직관리전략에 따라 변동될 수 있는 성격을 가지고 있다. 즉, 근로시간 조정정책이 단순히 근로자 의향에 따라서만 이루어지는 것이 아니라는 점을 고려

했을 때 단축근로에 대한 근로자의 인식이 항상 긍정적으로 작용하지 않을 수 있는 것이다. 관련해서 우리나라 20세 이상 임금근로자 3,000명을 대상으로 실시한 근로시간 인식조사(한국고용정보원, 2014) 결과를 보면, 본인이 초과근로를 하고 있다는 응답비율이 21.9%로 높게 나타났지만 이 응답자 중 "임금감액을 감수하고 근로시간을 줄이고 싶다"고 응답한 비율은 9.2%에 불과한 것으로 나타났다. 즉, 근로자들이 초과근로 시 임금 유지 이상의 기대를 가지고 있는 것으로 보이기 때문에 근로시간 단축의 필요성은 인정하더라도 이 과정에서 노사 간 충분한 협의와 기업 내부적인 조정이 필요하며 이에 대한 정책적 지원 또한 이루어져야 함을 알 수 있다.

유연근로의 경우도 근로자 입장에서의 비용 및 효용 관계를 단축근로의 경우와 유사하게 볼 수 있는데 다만, 단축 근로의 경우와 다른 점은 근로시간 량과 시점을 선택할 수 있기 때문에 단축 근로의 경우에 비해서 근로자가 느끼는 업무 부담이 상대적으로 경감될 수 있다는 것이다.

(2) 효용 측면

초과근로를 통해 근로자가 얻게 되는 직접적인 효용은 원칙적으로 주어진 업무량의 달성으로 볼 수 있다. 근로자 개인의 역량에 따라 차이는 있겠지만 일반적으로 근로자의 계속 재직을 가정했을 때 나타나는 일차적인 효과로 볼 수 있다. 단축 근로의 경우도 직접적인 효용은 근무 외적 여가의 획득으로 볼 수 있으며 유연 근로의 경우도 마찬가지이다. 다만, 유연근로의 경우 근로자가 획득하는 절대적 여가 량의 수준은 앞서 비용의 관점에서 설명했듯이 근로자 개인의 역량과 기업의 조직관리전략에 따라 다르게 나타날 수 있는 가능성이 존재한다.

2) 기업 입장

근로시간 조정 정책은 위에서 살펴보았듯이 일차적으로 근로자에게 긍정 혹은 부정적 영향을 미칠 수 있다. 이처럼 근로시간 조정이 근로자에게 미치는 영향에 따라 기업운영에 미치는 영향도 달라진다.

(1) 비용 측면

우선 초과근로의 경우 기업이 감수하게 되는 비용적 측면에서 살펴볼 때 근로자의 절대적인 업무부담의 증가와 여가의 감소로 인해 장기적으로 조직의 인적자원운용에 부정적 영향이 초래될 수 있다. 만성적인 업무부담의 존재는 근로자 개인의 사기를 저하시키고 조직몰입을 감소시켜 이직률을 증가시키거나 노동생산성을 감소시킬 수 있다. 즉, 일차적인 영향으로 기업이 운용하는 인적자본의 양적, 질적 저하와 연결될 가능성을 들 수 있다.

단축근로의 경우 근로자는 근무 외적 여가의 절대량을 확보할 수 있기 때문에 원칙적으로 일-가정 간 갈등 및 업무부담으로 인한 스트레스가 감소하여 조직몰입과 노동생산성이 증가할 가능성이 있다. 하지만, 기업 입장에서 소요되는 비용 증가의 측면에서 부정적 효과 발생 가능성도 존재한다. 한국경제연구원(2018)이 2017년 근로시간 단축 업종 112개사를 대상으로 한 설문조사에 의하면 사업체의 55.4%가 근로시간 단축으로 인해 경영성과에 부정적 효과가 발생할 것이라고 보았다. 그리고 이에 따라 “생산성 향상 대책”(74.1%)과 “신규인력 채용(27.7%)이 필요하다고 응답하였다. 즉, 기업 입장에서는 단축된 근로시간만큼의 업무공백으로 인해 생산량에 차질이 생길 가능성을 염두에 두고 있으며 이에 대응하기 위해 인력의 보완이 필요하다는 인식을 나타내고 있다.

근로시간 단축에 따른 부정적 영향에 대해서는 다른 인식조사결과에서도 나타났는데, 부정적 평가의 주 이유로 “소득, 수입, 급여감소(36%)를 들고 있다(중앙선거여론조사심의위원회, 2018). 또한, 청주상공회소(2018)가

실시한 근로시간 단축에 대한 실태조사에서도 응답기업의 72.8%가 “근로시간 단축으로 인해 기업 경영에 어려움이 있을 것”으로 예상하는 것으로 나타났다. 그 이유에 대해서는 응답기업의 73.1%가 “생산 및 영업의 차질”, “신규인력 고용에 대한 부담”을 들었으며 35.3%는 이러한 어려움에 대한 대응방안으로 “공장자동화 등 생산성 향상”을 추진할 예정이라고 답하였으며 이에 따라 “노동생산성 향상을 위한 정부지원”이 필요하다(30.6%)고 하였다. 즉, 기업입장에서는 단축근로로 인한 업무공백을 예상하고 있으며 이에 따라 대체인력 확보, 업무프로세스 개선, 노동생산성 향상을 위한 조치가 필요하다는 인식이 존재함을 알 수 있다.

기업측면에서 보았을 때 근로시간이 단축될 때 원칙적으로 기존 인력에 대한 초과근로 수당 등 임금비용을 감소시킬 수 있다는 장점이 있다. 하지만 단축 전과 동일한 생산량을 유지하기 위해서는 새로운 비용이 요구된다. 즉, 업무 공백에 대해 신규인력을 고용하거나 자본시설의 증가로 대체하기 위한 비용이 필요해지는 것이다(김남현, 2017). 신규 인력 고용 시 이들에 대한 인건비, 교육훈련비, 복리후생비 등의 충원비용이 필요하며 자본시설에 대해서는 공정 혹은 업무시스템으로 대별되는 생산시스템 개선을 위한 투자비용이 요구되는 것이다. 한편, 근로시간 단축으로 인해 기존 근로자들은 근무 외적 여가시간이 증가하게 되는데 이를 인적자원개발로 연결시킬 때 장기적으로 1인당 노동생산성 제고를 기대할 수 있으며 이로 인해 기존 생산량을 유지하거나 증가시키는 것이 가능해진다(김남현, 2017).

결국 단축근로의 경우 근로자 입장에서는 “시간 내 완료 의무”에서 발생하는 질적 차원의 업무부담을 발생시키며, 기업 입장에서는 기존과 동일한 성과를 유지하기 위해서는 세 가지 차원의 비용이 발생한다. 첫번째는 이러한 업무부담으로 발생가능한 업무비효율을 방지하기 위해 기존

인적자원에 대한 개발비용 이며, 두번째는 대체인력 활용에 소용되는 비용이며, 세번째는 업무시스템의 개선을 위한 비용이다. 기업 조직의 운영전략에 따라 이 세 가지 비용 발생에 대처하는 방식이 달라질 것이다. 유연근로의 경우는 단축근로의 경우와 유사하지만 근로자 개별적으로 근무시간의 운용방식이 달라지기 때문에 전체 조직적 관점에서 일관된 근로시스템 유지를 위한 관리 영역에서의 비용이 추가적으로 발생하게 된다. 즉, 전경련(2016)에서 실시한 일-가정양립제도 조사 결과에 의하면 유연근무제 도입기업으로 나타난 가장 큰 효과로 근로자의 직무만족도 향상(50.6%)를 꼽았지만, 미도입기업이 도입을 꺼리는 주요 원인으로는 "직원 근태 등 인사관리의 어려움(28.6%)", "근무시간 차이로 내외부와의 소통 불편(50.6%)"를 드는 등 실제 활용하기에 현실적 어려움이 있는 것으로 나타났다. 또한, 중소기업중앙회(2018)에서 실시한 실태조사에서 탄력근무제 시행기업의 48.2%는 탄력적 근로시간제의 활용률을 높이기 위한 단위기간을 "최대 1년 단위로 확대"해야 한다고 응답하였다. 이러한 조사결과들은 기업들이 유연근로제의 유용성에 대해서는 대체로 동의하지만 실제 그 활용에 있어서는 현실적인 제약이 존재한다는 사실을 가리킨다. 즉, 도입 자체에 대해서는 긍정적인 인식을 가지고 있으나, 실제 활용도는 탄력적 근로제보다는 선택적근로시간제가 더 높은 것으로 보아 유연근로가 기업 내 업무시스템에 정착되기 위해서는 추가적으로 관리비용이 발생하며 특히 탄력근로제의 경우는 업무효율성을 실질적으로 제고하기 위해 단위기간이 확대될 때 기업이 생산일정과 연계하여 활용 여지가 많아지는 것으로 해석할 수 있다. 결국, 실제 유연근무제도의 활용도를 높이기 위해서는 기업이 관리적 차원에서 투자해야 하는 비용 또한 고려해야 함을 알 수 있다.

(2) 효용 측면

초과근로의 경우 기업 입장에서는 계획한 산출물의 양적 확보가 가능해진다. 다만 이는 업무량이 지속적으로 증가되지 않으며 초과근로가 단기적으로 필요에 의해 이루어지는 것을 전제로 한다. 즉, 장시간 근로가 반드시 근로자에 대한 부정적 효과 발생으로 이어지는 것은 아니며 활용 상황에 따라 생산성 증가의 효과는 가능하다. 이는 Caruso(2006)가 장시간 초과근로와 근로자의 생리적 건강 간 나타나는 영향관계를 분석한 결과를 통해서도 알 수 있는데, 그는 장시간 근로가 항상 근로자 건강에 부정적 영향을 미치는 것은 아님을 보였다. 즉, 작업일정에 대한 통제권한을 가지고 보상 수준이 높으며 초과근로에 대한 자율권이 주어진 근로환경에서는 부정적 영향이 나타나지 않는다고 보고하였다. 또한, White & Chobadian(1988)은 초과근로가 고용감소를 초래하는 면이 존재하지만 생산성 자체는 높게 증가시키는 효과가 있다고 보고 있다. 결국 초과근로 자체가 문제가 아니라 초과근로를 유연하고 합리적으로 운용하지 못할 때 각종 부작용이 발생함을 알 수 있다. 이에 대해 Tucker & Folkard (2012)는 근로시간에 있어 사용자가 통제권을 가지는 사용자 중심 근로시간가변성(employer-led variability)과 근로자가 자율재량권을 가지는 근로자 중심 근로시간유연성(employee-led flexibility)를 구분해야 한다고 한다. 그는 사용자가 주도하는 가변성(variability)에 근거한 근로시간 정책 및 제도는 근로자의 건강과 후생에 부정적인 영향을 미치지만 근로자가 주도하는 유연성(flexibility)에 근거한 근로시간 정책 및 제도는 근로자 건강 및 일-생활 균형과 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다고 한다. 현실적으로 불확실한 시장경쟁상황에서 기업들이 초과근로를 활용해야 할 다양한 상황들이 발생할 수밖에 없다는 점을 감안할 때 초과근로를 통해 적기에 필요한 생산량을 확보하는 것은 기업 입장에서 사업의 존립과 관련된 상당히 중요한 과제이다. 따라서 생산량 확보는 기업이 추가적으로 얻는 편익의 개념이 아니라 지속적으로 유지 수준 이상을 달성해

야할 기본적인 목표라고 할 수 있다.

단축근로의 경우 근로자는 근무 외적 여가의 절대량을 확보할 수 있기 때문에 원칙적으로 일-가정 간 갈등 및 업무부담으로 인한 스트레스가 감소하여 조직몰입과 노동생산성이 증가할 가능성이 있다. 많은 선행연구들에서도 근로시간 단축은 근로자의 정신, 신체적 건강에 긍정적 영향을 미치고(김유선, 2011; 박철성, 2014), 이로 인해 직무만족도가 제고되어 조직몰입 및 노동생산성 증가와 같은 긍정적 효과를 발생시킨다고 보고하고 있다. 또한, 인적자원개발 영역과 관련해서, 근로시간 단축은 기존 근로자의 여가 증가로 인해 자기계발이 증가할 가능성을 가지고 있으며 이를 통한 인적자원개발이 강화될 경우 기존 근로자의 노동생산성 향상을 유발하여 기업의 생산을 증가시킬 수 있다(김남현 외, 2017)고 보고되고 있다.

유연근로의 경우는 단축근로의 경우에 비해 근무 외적 여가의 절대량은 적을 수 있지만 업무량 달성을 위한 근무시간 관리방식에 자율성이 주어짐으로 인해 일-가정 간 갈등 및 업무부담으로 인한 스트레스가 감소, 직무만족도가 증가하고 이는 조직몰입 제고와 노동생산성에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 실제 기업입장에서는 일반적으로 상당수의 기업들이 유연근무제 도입을 희망(34.8%)하는 것으로 응답하고, 실제 유연근로제를 도입하고 있는 기업의 58.8%는 선택근로제 형식(시차출퇴근제)을 활용하고 있는 것으로 나타났다(노사발전재단, 2017). 기업들이 유연근로제를 활용하는 이유는 “근로자들의 복지와 근무환경 조성”(31.6%)과 “생산성 향상”(31.6%)으로 들고 있는 것으로 보아 유연근로가 근로자 입장에서 업무의 효율을 높일 뿐만 아니라 기업의 생산성 향상에도 도움이 되는 것으로 인식되고 있음을 알 수 있다.

3) 종합 : 근로시간 정책에 따른 근로자 및 기업 영향

앞에서 근로시간조정정책유형별로 근로자 입장과 기업입장의 영향을 서술하였다. 본 절에서는 전술된 내용을 종합하여 아래 표로 제시하고 도출과정을 설명하도록 한다,

<표 1> 기업성과를 최종 산출물로 둘 때 근로시간 조정 정책에 따른 근로자 - 기업 - 기업 조치 간 연결 관계

유형	대상	근로자		기업
	기준	업무부담, 여가		인적자원, 생산성
	전제 가정	전 후 동일한 업무량 / 계속 고용		전 후 동일한 업무량 / 계속 고용
초과	비용	업무 부담 양적 증가, 여가 시간 감소	➡	인적자본 저하(양적, 질적)
	효용	업무량 달성		적기에 필요한 생산량 확보
단축	비용	원칙적으로 업무 부담 감소 업무부담 질적 증가 가능 (주어진 시간 내 업무완료 위해)	➡	인적자원 개발비용 인적자원 대체비용 업무시스템 개선비용
	효용	여가 시간 증가		조직 몰입, 노동생산성 제고
유연	비용	원칙적으로 업무 부담 감소 업무부담 질적 증가 가능 (주어진 시간 내 업무완료 위해) 단축근로에 비해 업무부담 상대적 경감 가능 (근로시간량과 시점 선택 가능)	➡	인적자원 개발비용 인적자원 대체비용 업무시스템 개선비용 인적자원 관리비용
	효용	여가 시간 증가		조직 몰입, 노동생산성 제고

(1) 초과근로

초과근로의 경우 근로자 입장에서 업무부담의 양적 증가와 여가시간의 양적 감소 현상이 발생한다. 반면, 주어진 업무량의 달성이라는 효용이 동시에 발생하게 된다. 이러한 현상은 기업 입장에서 이직률 증가 및 조직몰입 감소로 이어져 결국 인적자본의 양적, 질적 저하 현상을 가져올 수 있다. 다만, 초과근로가 만성적으로 이루어지지 않는다고 가정했을 때 기업 입장에서 시장 수요변화에 따라 적기에 필요한 생산량을 확보할 수 있다는 장점이 존재한다.

(2) 단축근로

단축근로의 경우 근로자 입장에서 원칙적으로 업무부담이 감소됨에 따라 여가시간이 증가하고 일-가정 간 갈등 해소 및 건강 증진 등의 긍정적 영향이 발생한다. 그리고 이로 인해 기업 입장에서 볼 때 조직몰입과 노동생산성 제고라는 긍정적 효과가 발생할 수 있다. 하지만 단축근로 전과 동일한 생산량 확보라는 가정을 고려하면 근로자가 느끼는 업무부담은 오히려 질적으로 증가할 수도 있다. 즉, 주어진 시간 내에 업무를 완료해야 한다는 부담감이 발생할 수 있는 것이다. 따라서 기업 입장에서는 이러한 부담감 완화 차원에서 장기적 관점에서 기존 인력에 대한 교육훈련 등 개발비용이 발생할 수 있으며, 단기적으로는 발생 가능한 업무공백에 대응하기 위해 대체인력 활용을 위한 비용 및 업무시스템 효율화를 위한 개선 비용이 발생할 수 있다.

(3) 유연근로

유연근로의 경우 근로자 입장에서 원칙적으로 업무부담이 소규모 감소할 가능성이 있다. 하지만 전체 업무시간량이 변하는 것이 아니기 때문에 근로자 개인의 능력과 업무환경에 따라 업무부담의 편차가 어느 정도 존

재할 것으로 예상된다. 다만 업무시간을 효율적으로 관리할 수 있기 때문에 개인적 여가 시간은 시행 전에 비해 증가할 것이다. 또한, 단축근로의 경우와 마찬가지로 주어진 시간 내에 업무를 완료해야 한다는 부담감 발생 가능성을 고려한다면 질적 측면에서 업무부담이 증가할 가능성도 배제할 수 없다. 따라서 기업입장에서 발생하는 효과는 단축근로의 경우와 기본적으로 유사하지만 근로자 개별적으로 근무시간의 운용방식이 달라지기 때문에 전체 조직적 관점에서 일관된 근로시스템 유지를 위한 관리 영역에서의 비용이 추가적으로 발생하게 된다.

2. 근로시간정책 대상자별 영향에 따른 기업 대응

위에서 살펴보았듯이 근로시간 조정 정책에 따라 근로자들이 직접적으로 받는 긍정, 부정적 영향이 달라지고 이로 인해 기업이 직면하는 긍정, 부정적 영향도 달라지게 된다. 그리고 그 영향들에 따라 기업의 대응 방식 또한 달라지게 된다.

먼저 기업 입장에서는 근로자들이 느끼는 업무부담으로 인한 인적자본 저하 문제를 해결하기 위해 이들에 대한 직, 간접적 보상 수단을 마련할 필요가 발생하게 된다. 기업은 시장 수요의 급박한 변화에 대응하기 위해 단기적으로는 초과근로로 인해 필요 생산량을 확보할 수 있지만 긍정적 성과를 지속적으로 유지하기 위해서는 인적자본의 저하문제를 해결해야하기 때문이다. 이는 단축근로, 유연근로의 경우에는 인적자원의 개발과 연결되는데, 줄어든 업무시간 내에 업무가 완료되기 위해서는 기존인력에 대한 동기부여나 업무능력 향상이 요구되기 때문이다.

두번째로, 근로시간조정정책 변화에 따라 발생하는 업무공백을 해결할 필요가 발생한다. 특히 단축근로의 경우 줄어든 근로시간 내 기존 생산량을 확보하기 위해서 대체인력을 활용해야 할 필요가 있다. 장기적 관

점에서는 앞에서 언급했듯이 기존 인력에 대한 개발비용 투자를 통해 생산효율성을 증가시키는 것이 가능하겠지만, 단기적으로는 업무공백이 발생할 가능성이 더 크기 때문에 이에 대해 외부인력을 활용하거나 업무시스템에 대한 개선 등을 통해 기존 인력, 시스템에 대한 대체 조치가 필요하게 된다.

원칙적으로 기업은 근로시간 조정 전과 동일한 성과 유지 및 그 이상의 달성을 목표로 하는 것이 일반적이고 이와 연계하여 조직관리전략 또한 변화하게 된다. 그렇다면 위에서 종합한 논의와 같이 근로시간의 변화에 대한 기업의 대응은 크게 기존 인적자원에 대한 보상 차원과 새로운 인력 및 개선된 업무시스템과 관련된 대체 차원으로 구분될 수 있다.

이에 아래에서는 근로시간 조정정책의 영향에 따른 기업의 대응이 어떻게 이루어질 것인지에 관해 크게 보상과 대체의 두 가지 관점으로 구분하고 각 관점 별로 구체화된 개념변수들을 관련 선행연구를 통해 구체적으로 도출하도록 한다.

1) 보상

근로시간 조정 정책은 근로자들에게 업무에 대해 양적, 질적인 변화를 요구하게 된다. 초과근로의 경우 업무량이 양적으로 증가하게 되고, 단축근로, 유연근로의 경우 효율적 업무관리를 통해 기존과 동일한 업무량을 소화하기 위해 업무처리능력의 향상이라는 질적 변화가 요구된다.

이런 변화 요구에 대해 근로자는 자발적 혹은 비자발적으로 따르게 된다. 이 때 근로자의 자발적인 순응은 조직에 대한 신호발송의 차원에서 해석될 수 있다. 즉, 근로자가 자신의 가치 및 조직에 대한 헌신을 드러내거나(Anger, 2008) 추가적인 경제적 보상(Babbar & Aspelin, 1998)을 얻기 위해 조정된 근로시간에 자발적으로 따르는 행태를 보일 수 있다. 이에 비해 비자발적인 순응은 조직의 강제적 요청에 대해 만약 비순응시

발생할 수 있는 불리한 처우를 회피하기 위해서 이루어진다(Golden & Wiens-Tuers, 2005). 이 경우는 자발적인 순응에 비해 직무 만족도 등 전반적인 업무태도에 부정적인 영향을 미치는 경우가 많은 것으로 나타나고 있다(Beckers, van der Linden, Smulders, Kompier, Taris, & Geurts, 2008).

이와 같은 근로자의 업무행태 변화는 채용 시 근로자와 기업조직 간 체결했던 '심리적 계약'의 위반이라는 개념을 통해 설명할 수 있다. 즉, 채용 시 근로자는 기업조직과 공식적인 계약 이외에도 암묵적인 형태의 심리적 계약을 맺게 되는데 이후 근로내용의 변경에 대해 근로자는 자신의 주관적인 지각에 따라 심리적 계약의 위반 여부를 판단하게 된다(Rousseau, 1989)는 것이다. 그리고 이 때 심리적 계약이 위반되었다고 근로자가 판단할 때 근로자의 업무관련 태도 및 업무 만족, 조직시민행동 등에 모두 부정적인 효과가 발생하게 된다. 그리고 이에 따라 근로자의 이직의도는 높아지게 되고 조직 성과에 대한 기여 의도가 낮아지게 된다(Zhao, Wayne, Gibkowski, & Bravo, 2007).

따라서 근로시간 조정정책으로 인해 원칙적으로 근로자는 본인이 체결했던 심리적 계약의 위반 여부에 대해 주관적 기준에 따라 따져보게 될 것인데 업무량의 양적, 질적 증가 가능성을 고려할 때 부정적으로 판단하게 될 가능성이 많을 것이다.

그런데 많은 연구에서(Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1995) 이런 심리적 계약 위반 판단으로 인한 부정적 태도 및 결과는 위반사실을 둘러싼 조직적 맥락에 대한 개인의 인지적 평가를 통해 조절될 수 있다고 한다. 그리고 이런 인지적 평가에는 개인이 조직에 의해 얼마나 공정하게 대우받고 있느냐가 중요한 요소로 작용한다. 즉, 위반에 대한 근로자의 감정은 조직에 의해 수행된 절차에 관한 절차적 정의, 조직으로부터 받은 대인 간 보상의 질에 관련된 상호작용적 정의에 의해 조절될 수 있

다는 것이다. Folger’s referent cognitions theory (RCT; Folger, 1986)에 의하면 절차적 정의는 고용주(의사결정자)가 공정한 절차에 기반하여 행동할 시 근로자들이 느끼는 다소 불만족스러운 결과물에 대한 불만을 상쇄시키는 효과가 있다. 그리고 상호작용적 정의는 개인은 조직이 부정적 결과물에 대한 적합한 설명과 정당화 과정을 수행해야 할 도덕적 의무에 관심이 있다는 것을 의미한다. 따라서 이러한 정의들이 수행되었을 때 개인은 조직의 설명과 정당화를 적법하게 여기고 조직이 통제할 수 없는 상황에 대해 조직이 공정하고 적합하게 조치를 취하고 있다고 받아들이게 된다. 결국 근로자가 심리적 계약의 위반상황으로 판단하여 부정적 결과물로 이어지는 상황에서 조직 입장에서 이를 교정하기 위해서는 근로자에 대한 대우(teratment)를 얼마나 공정하게 하느냐와도 연결되는 것이다.

이를 근로시간 조정정책이 시행되었을 경우에 적용해보면, 근로시간 변화로 인해 먼저 근로자는 본인이 제공한 심리적 계약이상의 추가적 노력에 대해 공정한 보상이 주어져야 할 것으로 기대하게 된다. 즉, 이 때 주어지는 보상은 공정성에 기반해야 하는데 첫째, 절차적 정의에 의해 증가된 업무부담에 따라 금전적 혹은 비금전적 보상이 이루어져야 한다. 두번째로는 상호작용적 정의에 의해 업무량과 업무일정의 결정과정에서 정당성이 확보되어야 하는데, 이는 그 결정과정에서 근로자의 참여를 통해 실제 업무수행 시 담당자의 재량과 자율성이 보장되어야 함을 뜻하게 된다.

정리해보자면 기업은 근로자의 심리적 계약 위반 판단에 대응하여 보상을 지급하게 된다. 보상은 크게 두 가지 관점으로 구분할 수 있는데 절차적 정의 관점과 상호작용적 정의 관점이다. 전자의 관점에서 기업은 추가 업무부담에 대해 금전적 차원에서 수당을 지급하게 되고 비금전적 차원에서 고용안정과 승진 등과 관련된 인사전략을 취하게 된다. 후자의

관점에서는 업무시간 및 일정과 관련된 의사결정과정에서 근로자의 참여와 자율성을 보장하게 된다.

이렇게 보상의 공정성을 기준으로 2가지 관점으로 구분할 수 있었는데, 추가적으로 서두에서 언급한 자발적, 비자발적 순응 개념을 기준으로 각 관점에 대해 설명하는 것도 가능하다. 즉, 원칙적으로 근로내용의 변경은 이에 대한 근로자의 자발적인 순응 여부와 관계없이 조직에 대한 근로자의 주관적 기여정도가 채용시의 심리적 계약에 따라 자신이 조직에 약속한 기여보다 더 커지는 상황을 가져오게 된다. 그러나 이 때 순응의 자발성 정도에 따라 심리적 계약 위반 판단의 정도가 달라지게 된다. 즉, 순응의 자발성이 높은 경우는 심리적 계약 위반여부 판단의 기준점이 높을 것이고, 순응의 자발성이 낮은 경우(강제적으로 따르게 되는 경우)는 위반여부 판단의 기준점이 낮을 것이다.

위에서 논의한 보상의 공정성 내용과 연계해서 생각해보면, 순응의 자발성이 높을 경우는 심리적 계약 위반 판단의 정도가 상대적으로 약할 수 있기 때문에 우선적으로 절차적 정의 관점의 보상을 지급하게 될 가능성이 크다. 하지만 순응의 자발성이 낮은 경우는 심리적 계약 위반 판단의 정도가 상대적으로 더 강할 수 있기 때문에 절차적 정의 관점의 보상과 상호작용적 정의 관점의 보상이 함께 이루어져야 할 가능성이 크다.
다만, 순응의 자발성 자체는 개인적 특성에 좌우되는 측면이 강하며 단기간에 인위적으로 유발시키는 것은 어려워 보인다. 그렇다면 기업의 입장에서 근로내용 변경(근로시간 조정정책) 자체는 전제된 상황에서, 전자의 경우는 근로자의 높은 자발적 순응을 유지시키는 전략을 취해야 할 것이고 후자의 경우는 위반여부 판단의 기준점을 높이는 전략을 취해야 할 것이다.

본 연구에서는 업무 자체를 기준으로 전자의 경우는 업무의 결과로 인한 업무 외적 보상전략이라는 의미에서 '외재적' 보상으로 정의하고, 후자의 경우는 업무 수행과 관련된 업무 내적 보상전략이라는 의미에서 '내재적' 보상으로 정의하도록 한다.

(1) 외재적 보상

전자의 전략은 근로자가 발송하는 신호를 조직이 받아들이고 있다는 사실을 근로자에게 알려주는 형태로 구성될 수 있다. 이는 주로 인사관리 전략을 통해 이루어질 수 있는데 주로 승진과 관련된 인사평가의 방식이 많이 활용된다(Anger, 2005). 즉, 인사관리 전략의 일환으로서 인사평가가 주로 조직에 대한 충성심 제고와 장기적 관점의 인재육성에 중점을 두는 방식을 취할 때 근로자의 높은 자발적 순응(근로시간 변경에 대한)이 지속적으로 유지될 수 있다.

주로 초과근로의 경우가 이에 해당되는데 그 이유는 일반적으로 근로자가 발송하는 신호(자신의 가치, 조직에 대한 헌신)를 기업 입장에서 명확하게 파악하기 어려운 경우가 많은데, 초과근로 자체는 명확한 수치로 표현되기 때문에 이 신호를 파악하는 하나의 직접적인 수단으로 사용될 수 있기 때문이다. 이와 달리 단축근로와 유연근로는 근로 자체로서보다는 업무성과와 업무태도를 통해 간접적으로 신호를 파악하게 된다. 따라서 초과근로의 경우는 근로자들이 이러한 기업의 전략(자발적 순응을 유지시키는 보상으로서의 인사관리전략)에 보다 강하게 반응하게 된다. 즉, 근로자는 자신의 장기적 경력개발을 위한 투자의 방편으로 초과근로를 고려(Bell & Hart(1999)하게 되는데 여러 연구들(Booth, Francesconi, & Frank, 2003; Pannenberg, 2005; Anger, 2005b)에서도 초과근로의 정도가 그 이후의 승진 및 장기적 관점에서의 급여인상에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하고 있다. 이렇듯 많은 연구들에 의해서 근로시간과 미래의

긍정적 결과물 간 관계가 입증되어왔지만 초과근로시간과 미래의 급여 간 명확한 연결관계의 양상을 파악하는 것은 쉽지 않다. 하지만 적어도 기업이 초과근로 근로자에 대한 좋은 평가를 하는 것과 고용을 유지하게 하는 것은 비용적 관점에서 고용주에서 노동비용을 감소시키는 효과가 있다. 이는 비단 비보상 초과근로 뿐 아니라 수당이 지급된 초과근로도 마찬가지인데 기업은 추가고용으로 발생할 수 있는 고정비용을 절감하기 위해 일종의 내부 유연화 방식을 선택하는 것이다. 또한, 초과근로로 인한 높은 급여는 일종의 교환 방식의 보상으로도 해석될 수 있다. 즉, Engellandt & Riphahn(2005)과 Bratti & Staffolani(2007)의 연구에서는 초과근로를 근로자의 노력 측정의 도구로 이해하면서 이에 따라 결과될 미래의 급여를 일종의 유예된 보상 방식으로 설명한다.

다만 단축근로와 유연근로의 경우는 이러한 근로시간 변경정책에 대한 순응도 자체가 일반적으로 초과근로에 비해 상대적으로 높을 수밖에 없다. 하지만 순응의 적극성은 높지만 자발성은 상대적으로 낮기 때문에 (좋은 의미로 강요된 정책이기 때문에) 근로자가 적극적으로 신호를 발생하고 있다고 보기 어렵다. 따라서 이 때는 이런 기업의 전략과 근로자의 신호 간 연계가 상대적으로 옅어질 수 있다.

정리해보면, 결국 기업은 근로시간정책 변경으로 인한 근로자의 자발적 순응을 유도하기 위해 기본적으로 금전적 수당을 지급하는 것 외에 조직에 대한 애착과 충성심을 제고하거나, 장기적 관점에서 인적자원개발을 보장하는 내부인사관리 전략을 취하게 됨을 알 수 있다.

(2) 내재적 보상

후자의 전략(심리적 계약 위반여부 판단의 기준점을 높이는 전략)은 근로자가 인지하는 본인의 업무통제 수준을 높이는 방식이 효과적이다. 여

기서 말하는 업무통제란 업무담당 근로자가 자신의 업무를 스스로 얼마나 통제 가능한지에 대한 개념으로(Tucker, Jimmieson, & Oei, 2013) 설명된다. 즉, 강요된 근로내용 변경을 통해 근로자는 심리적계약 위반 정도를 판단하게 되는데 이 때 변경된 근로내용에 대해 본인이 어느정도의 통제력을 가질 수 있느냐에 따라 위반 판단의 기준이 달라질 수 있는 것이다. 이는 조직 내 근로자들이 업무과 관련된 의사결정에 직접 참여하게 될수록 업무에 대한 긍정적인 태도와 행동이 유발되며(Lim & Hahn, 2013), 자신이 담당하는 업무를 스스로 통제 가능할수록 높은 직무만족도를 보인다(Lawler, 1986)는 점에서도 알 수 있다. 또한, 높아진 직무만족도는 조직에 대한 충성심 제고를 통해 조직몰입, 품질 향상 등 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다(김현식, 이명호, 2015).

또한, 근로자들에게 조직과정에 대한 참여기회를 주는 것은 재량적 행동을 높이고, 역할 갈등을 감소시키는 효과가 있다. 이를 통해 업무 수행에 있어 자율권을 부여받게 될 때 업무에 대한 노하우와 같은 암묵지를 활용할 수 있게 된다(Bailey, 1993). 이처럼 근로자들이 업무수행과 관련된 의사결정 참여를 통해 문제에 관여하고 해결할 수 있게 됨으로써 조직몰입과 노동생산성에 긍정적 영향을 미치게 된다.

따라서 기업은 근로시간정책 변경으로 인해 발생할 수 있는 근로자의 비자발적 순응에 대해 심리적계약 위반판단의 기준점을 높이기 위해 업무수행과 관련된 의사결정과정에 근로자를 참여시키고 실제 업무수행과정에서 자율성을 보장하는 전략을 취하게 됨을 알 수 있다.

2) 대체

근로시간 조정정책의 변화로 인해 초과근로의 경우는 단기적 관점에서 생산량 확보의 긍정적인 효과가 존재하지만 장기적 관점에서 기존 생산력을 지속시키려면 대체인력 활용, 생산시스템 자체의 변화가 필요하다.

또한, 단축근로의 경우는 업무공백을 메우기 위한 대체조치가 필요하다. 즉, 줄어든 근로시간 내 기존 생산량을 확보하기 위해 대체인력을 활용하거나 업무시스템 개선 등의 대체 조치가 필요하게 된다. 유연근로의 경우도 근로자 각각의 근무시간 운용방식이 달라지기 때문에 조직 전반적인 운영 관점에서 일관되고 효율적인 근로시스템 유지를 위한 인력 및 업무관리 전략이 필요하게 된다.

이를 종합해보면 대체의 영역은 크게 업무에 투입되는 인력 충원 및 활용관리를 어떻게 하는냐의 측면과 업무프로세스 운영 관리를 어떻게 하는냐의 측면으로 구분됨을 알 수 있다.

각 측면에 대해 좀더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

근로시간의 단축으로 인해서 기업이 당면하게 되는 과제는 줄어든 근로시간에 따른 업무의 공백 문제를 어떻게 해결하여야 하는 것이다. 이에 가장 일차원적인 해결방안은 신규인력을 충원하는 것이다. 하지만 실제 지속적으로 안정된 수익을 창출할 수 있는 여력을 가진 일부 기업들을 제외하면 일반적으로 대부분의 기업들은 신규고용의 여력이 부족한 것이 사실이다.

고용노동부에서 2019년 6월에 1,300개 중소기업을 대상으로 실태조사를 한 결과를 보면, 50~299인 기업 중 주 52시간 상한제 시행을 준비 중이거나 준비를 못하고 있다는 응답이 각각 31.8%, 7.2%로 나타났다. 그리고 준비를 못하고 있는 이유로는 추가 채용 인건비 부담이 53.3%로 가장 많이 나타났다. 또한, 정부 지원 필요사항은 인건비 지원이 59.4%로 가장 많았고 생산설비 확충, 개선 비용지원(13.7%), 채용지원서비스(13.1%), 컨설팅 지원(9.6%) 등의 순으로 나타났다. 또한, 중소기업중앙회가 2019년 10월 중소기업 500개를 대상으로 실시한 '주 52시간 근로시간 단축에 대한 중소기업 인식조사'의 결과에 따르면 근로시간 단축이 중소기업에 미치는 영향으로는 근로자 추가고용으로 인건비 상승이 70.4%

로 가장 많았고, 구인난 등 인력부족(34.4%), 조업일수 단축 생산차질(33.8%) 등의 순으로 나타났다.

결국 법적, 정책적 상황에 따라 단축근로정책을 따르는 것을 거부하기 어려운 상황에서 현실적으로 많은 기업이 선택할 수 있는 대안은 단기적 대체인력의 활용과 생산시스템의 개선임을 알 수 있다.

대체인력의 활용은 단기 계약직의 신규고용과 연결될 가능성이 많다. 다만 이 때 고용되는 인력의 성격은 줄어든 근로시간을 단순히 대체하기 위해 기존 근로자와 유사한 수준의 인력일 경우가 있으며, 반면 기존인력의 인적자원개발이 단기적으로는 이루어지기 어렵기 때문에 필요한 상황에 단기적으로 대응하기 위해 기존 인력보다 높은 수준의 업무능력을 보유한 외부전문가일 경우도 있다. 따라서 단기 계약 형태의 고용을 모두 비정규직이라는 다소 부정적 의미로 이해할 필요는 없을 것이다.

결국 기업은 성과 향상이라는 목표 하에 시장 수요 및 경쟁 상황에 대응하여 인력 충원 및 관리 방식, 생산시스템 운영방식을 상황 적합적으로 가져가는 것이 원칙이며, 같은 논리에서 근로시간 조정정책의 변화로 인해 인력 충원 및 관리 방식, 생산시스템 운영방식도 달라지는 것이 당연하다.

이하에서는 근로시간조정정책의 변화로 인해 기업이 취하게 되는 인력 충원 및 관리 방식과 생산시스템 운영방식에 대해 각각 구체적으로 논의하도록 한다.

(1) 인력충원방식

노동시장은 일반적으로 조직내부에서 형성되는 내부노동시장과 조직 외부에 존재하는 외부노동시장으로 구분된다(김수정 외, 2012). 노동경제학 이론에 따르면 외부노동시장이 효과적으로 작동하는 상황이라면 조직이 필요로 하는 적합 근로자는 외부노동시장을 통해 공급될 것이다(Althaus

er, 1989). 하지만 외부노동시장이 효율적으로 기능하지 못하고 있는 상황이라면 조직은 내부노동시장을 활용할 유인을 가지게 되는데 이렇게 내부노동시장을 활용하게 되는 원인을 Althauser(1989)는 해당 업무에 적합하며 숙련성을 갖춘 인적자원의 희소성을 들고 있다. 즉, 조직이 필요로 하는 적시에 적합한 인적자원의 공급이 외부노동시장을 통해 충분히 이루어지지 않을 시, 내부노동시장을 통해 적합인재 풀을 형성하고 이를 활용하고자 하는 유인이 생기는 것이다.

구체적으로 Williamson(1985)은 거래비용의 관점에서 내부노동시장을 설명하고 있다. 이에 따르면 원칙적으로 기업 등 조직은 원재료를 내부에서 만들어내는 것이 효율적인지, 외부에서 구입하는 것이 효율적인지 여부를 거래비용의 관점을 통해 결정한다고 한다. 그리고 이 원리는 인적자원 수급문제에도 동일하게 적용된다고 한다. 즉, 기업 등 조직이 거래비용을 고려하여 필요 인적자원을 내부에서 육성할 것이지 혹은 외부에서 충원할 것인지를 결정하게 된다는 것이다. 따라서 기업이 처해있는 외부환경요소들이 불확실하고, 인적자원의 특유성이 높을수록 거래비용이 높아질 가능성이 많아지기 때문에 기업이 내부노동시장을 활용할 가능성이 증가한다. Lepak & Snell(1999)은 특히 인적자원의 특유성과 숙련가치의 필요성이 높게 평가되는 상황에서는 기업이 내부노동시장 활성화를 통해 인적자원개발에 중점을 두는 것이 효율적이라고 보았다. 반대로 인적자원 특유성과 숙련가치의 필요성이 낮게 평가되는 상황에서는 외부노동시장을 통해 비정규직 인력이나 아웃소싱을 활용하는 것이 효율적이라고 주장하였다.

결국 선행연구들에 의하면 기업들은 주로 외부노동시장의 실패에 대응하여 내부 노동시장을 활용하게 된다고 보고 있다. 하지만 이 경우 마찬가지로 내부노동시장의 실패 또한 고려대상이 될 것이다. 즉, 내부노동시장은 높은 인건비 부담과 조직의 경직화를 가져올 수 있다(노용진, 200

7). 구체적으로 내부노동시장을 활용할 때는 채용과 관련된 관리비용 및 임금체계에 따른 지속적인 임금상승, 교육훈련비, 기타 복지비용 등을 지출하게 되며 또한, 암묵적 장기고용관행으로 인해 고용 경직성과 조직 경직화를 유발하게 된다(Davis-Blake and Uzzi, 1993). 따라서 외부 시장 환경에 대응하여 조직 변화를 통한 성과제고의 필요성이 큰 경우는 내부 노동시장보다는 외부노동시장을 통해 새로운 인력을 흡수하려는 유인이 더 커질 수 있다.

결국 근로시간 조정정책의 변화로 인해 기업이 대체인력을 활용하게 될 때 외부노동시장이 효과적적으로 작동하는 상황이라면 단기간 필요에 의해 외부노동시장을 활용하게 될 것이다. 하지만 외부환경요소들이 불확실하고 기존 업무인력의 특유성이 높다고 판단되는 상황에서는 기업들은 내부노동시장 활성화를 통해 기존인력들을 내부적으로 육성하고자 할 것이다.

(2) 인력활용방식 - 정규직 및 비정규직 활용

대체인력활용 영역과 관련해서 업무공백을 메우기 위해 비정규직을 활용할 경우 정규직을 조직의 핵심 부분에 재배치할 수 있고(Atkinson, 1984), 내부에 부재한 전문 인력을 외부로부터 활용할 수 있다(Matusik & Hill, 1998)는 장점이 존재한다. 하지만 비정규직 활용의 지속적 증가는 부정적 영향을 미칠 수 있다. 즉, 신규고용에서 비정규직이 차지하는 비율이 지속적으로 증가한다는 것은 기존 근로자들의 조직에 대한 애착심, 신뢰의 저하, 인적자본에 대한 투자 감소 등을 통해 장기적으로 기업의 경쟁력을 저하시켜 기업성과의 하락을 가져올 가능성이 있다(김윤호 외, 2014).

따라서 특히 단축근로의 경우 기업들은 단기간에 발생하는 일시적 업무공백 문제를 해결하기 위해 비정규직을 활용할 가능성이 높다. 하지만

장기적 관점에서 비정규직 활용의 부작용을 해소하기 위해 기존 인적자원에 대한 개발과 육성 전략을 동시에 취할 여지가 존재한다.

(3) 생산시스템의 개선

근로시간 변경에 대응하기 위한 업무시스템의 혁신은 경영자의 의지가 강하더라도 조직 내 조율과정이 필요하기 때문에 단시간에 이루어지기는 어렵다. 오히려 현실적으로는 전방위적인 업무시스템 혁신이 바로 이루어지는 것보다는 업무프로세스에 있어 가능한 수준의 표준화 및 자동화가 우선적으로 이루어질 가능성이 높다. 혁신이 이루어지기 위해서는 기존 업무 내용과 흐름에 대한 경영자-근로자 간의 명확한 이해가 바탕이 되어야 하는데 이는 곧 업무프로세스의 체계화와 연결되기 때문이다. 업무프로세스의 체계화는 업무일정, 업무량, 업무담당자 등 주요 업무내용들에 대한 표준화를 요구하게 되고 확립된 표준화는 업무 유형에 따라 다를 수 있지만 유사한 내용의 반복적 수행과 관련된 업무프로세스들에 있어서는 자동화와 연결될 수 있다.

3) 종합 : 근로시간 정책과 기업 대응 변수 간 관계

아래 <표2>에서는 근로시간 조정정책의 영향에 따른 기업의 대응이 어떻게 이루어질 것인지에 관해 크게 보상과 대체의 두 가지 관점으로 구분하고 각 관점별로 도출된 기업대응변수들을 정리하였다.

<표 2> 근로시간 정책 대상자별 영향에 따른 기업대응 변수

기업 대응 변수		
보상	외재적 보상	금전적 수단(수당 지급) 비금전적 수단 (인사관리전략 : 조직에 대한 충성심 제고, 인적자원개발)
	내재적 보상	업무수행과 관련된 의사결정과정에 대한 근로자의 참여 업무수행과정에서 근로자의 자율성 보장
대체	업무인력관리	외부노동시장, 내부노동시장 활용 비정규직 활용
	업무프로세스 (시스템) 관리	공정 및 업무 프로세스의 표준화와 자동화 업무 효율성 지원 (IT 기기 활용)

보상 관점은 업무의 결과로 인한 업무 외적 보상이라는 의미에서 외재적 보상과 업무수행과 관련된 업무 내적 보상이라는 의미에서 내재적 보상으로 구분하였다. 외재적 보상과 내재적 보상은 근로자의 심리적 계약 위반 판단에 대한 기업의 조치들로 설명할 수 있었다. 이에 따라 외재적 보상 차원은 근로시간정책 변경으로 인한 근로자의 자발적 순응을 유도하기 위해 기본적으로 금전적 수당을 지급하는 것과 조직에 대한 애착과 충성심을 제고하거나, 장기적 관점에서 인적자원개발을 보장하는 내부인

사관리 전략을 취하는 것으로 구분할 수 있었다. 내재적 보상 차원은 기업이 근로시간정책 변경으로 인해 발생할 수 있는 근로자의 비자발적 순응에 대해 심리적 계약 위반판단의 기준점을 높이기 위해 업무 수행과 관련된 의사결정과정에 근로자를 참여시키고 실제 업무수행과정에서 자율성을 보장하는 전략을 취하는 것으로 구분할 수 있었다.
대체 관점은 근로시간 조정정책의 변화로 인해 기업이 인력 관리 차원에서는 외부노동시장 혹은 내부노동시장을 활용하거나, 비정규직을 활용하는 것으로 구분할 수 있었다. 그리고 근로시간 변경에 대응하기 위한 업무시스템 혁신의 전제로 가능한 수준의 공정및 업무프로세스의 표준화와 자동화 및 업무효율성 제고를 위한 IT 기기의 활용에 노력을 기울이게 됨을 파악할 수 있었다.

3. 기업대응 변수들과 성과 간 관계

본 절에서는 앞서 도출한 기업의 대응 변수들이 기업이 보유한 인적자원 효용인 노동생산성과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치고 이로 인해 유의미한 성과로 이어지게 되는지에 대해 선행연구를 통해 설명하도록 하겠다.

1) 보상

(1) 외재적 보상

ⓐ 인사관리전략 : 헌신형 방식 - 조직에 대한 충성심 제고

선행연구에 의하면 인적자원에 대한 관리전략은 크게 통제형 방식과 헌신형 방식의 2가지로 구분되어왔다(Walton, 1985; Pfeffer, 1994). 통제형 방식은 전통적인 테일러리즘에 기반하여 근로자를 비용 관점에서 언제든

지 대체 가능한 자원으로 인식하기 때문에 주된 관심은 인건비의 최소화에 있으며 근로자의 역량개발을 위한 투자는 부차적인 것으로 본다(Walton, 1985). 따라서 근로자는 경영전략에 따라 지시된 업무를 수동적으로 수행할 것만이 요구되고 근로자와 경영자 간 관계는 공식적인 계약관계로만 존재하게 된다. 반면, 헌신형 방식은 기업조직이 근로자를 인적자원(resource) 관점에서 개발이 가능한 자원으로 인식하기 때문에 구성원의 역량개발을 위해 업무수행에 있어 근로자의 자발적인 참여와 헌신을 이끌어낼 수 있는 작업환경을 조성하는데 보다 관심을 가지게 된다(Walton, 1985). 이를 위해 기업 측은 근로자의 고용 안정을 보장하고 업무의 사결정과정에 대한 참여권과 지속적인 교육훈련 제공을 통해 근로자의 자발적인 동기부여를 유도하게 된다(Pfeffer, 1994).

많은 연구들은 통제형 방식보다 헌신형 방식이 근로자의 조직몰입과 업무동기를 제고시켜서 성과향상으로 이어지게 된다고 보고하고 있다(Arthur, 1992; Huselid, 1995). 이러한 헌신형 방식을 적용하여 기업내부에서 인적자원관리전략을 통합적 제도화로 연결시킬 때 구성원의 조직에 대한 애착과 헌신, 동기부여를 유발시켜서 기업성과에 긍정적 영향을 미치게 된다고 주장되고 있다(Appelbaum et al., 2000). 즉, 유사한 선행연구들에서는 일반적으로 조직에 대한 헌신을 유도하고 근로자들의 역량개발을 위해 참여와 자율성에 대한 기회를 제공하는 인적자원관리전략들이 근로자의 조직몰입과 직무만족도 및 근로자-기업 간 신뢰를 향상시켜 업무부담과 이직률 감소 현상을 일으키고 궁극적으로 기업성과 제고로 이어질 수 있다(Appelbaum et al., 2000; Arthur, 1992; Huselid, 1995)고 보고하고 있다.

ⓑ 인사관리전략 : 고성과작업시스템 - 인적자원의 장기적 개발

기업이 지속적인 경쟁우위를 유지할 수 있는 원천으로 인적자원을 중시

하며, 근로자들의 능력개발, 조직헌신에 대한 동기부여를 목적으로 하는 인적자원관리제도들의 조합은 고성과작업시스템(High-performance work system, HPWS)으로 정의된다(Pfeffer, 1998). 기업은 이의 활용을 통해 근로자들의 업무동기를 향상시키고 생산성 향상에 이르는 과정에서의 조직의 운영적 성과(operational performance) 및 재무적 성과(financial performance)에 긍정적인 결과를 도출하게 된다고 보고되고 있다(Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Subramony, 2009). HPWS는 기본적으로 인적자원을 핵심가치로 두고 인적자원관리시스템에 대한 장기적인 투자를 통해 근로자들의 자발적 업무행위를 극대화하는데 관심을 가지며 이를 위해 보상과 학습 등의 수단을 사용하며, 기업의 경영전략과 가치를 근로자와 공유함으로써 궁극적으로 기업문화로 정립되는 것을 목표로 한다.

이런 인적자원관리전략은 주로 장기적인 관점에서 계획되고 운영되어지는데 단기적 성과위주의 계약중심 인사 관리 관점과는 달리 근로자-경영자 상호간의 신뢰에 기반을 둔 사회적 교환관계를 중요시한다. 그렇기 때문에 단기적 차원에서는 기존 근로자들에 대한 교육훈련, 고용안정성 보장 등을 통해 비용이 증가할 수 있고, 근로자의 참여과 자율성 제고는 관리 비용 증가의 요인이 될 수 있다(Freeman & Kleiner, 2000). 따라서 이러한 인적자원관리전략은 전술한 바와 같이 기업문화로서 자리잡거나 경영진의 확고한 의지가 바탕이 되지 않는다면 지속적으로 유지되기는 어려울 것이다.

상술한 바와 같이 인적자원 가치를 중시하는 위와 같은 전략이 조직의 성과에 장기적으로 긍정적 영향을 미친다는 것을 알 수 있는데, 그 과정에서 전략과 성과 간 긍정적 선순환 관계가 있다는 점을 고려하면 긍정적 영향의 지속성이 보다 강화될 수 있음을 알 수 있다. 즉, 일반시스템 이론(General systems theory)에 의하면 조직의 성과와 인적자원관리시스템 전략은 상호 연관성이 있으며 이는 긍정적 피드백 루프(feedback loo

p)를 통하여 강화될 수 있다(Shin & Konrad, 2014). 이 이론에 따르면 조직의 성과가 높으면 인적자원관리시스템의 도입 수준도 높아지며, 이에 의해 인적자원관리방식이 향상될 때 이후 조직성과에 다시 긍정적인 영향을 미친다고 한다.

이외에도 기업이 긍정적 성과를 도출하기 위해 인적자원관리전략을 어떻게 가져갈 것인가에 대해서 자원 의존 이론(resource dependency theory)을 통해서도 설명 가능하다. 자원의존이론은 조직의 행위가 현재 사용가능한 자원의 양에 의해 결정된다는 점을 중시한다. 즉, 이에 따르면 현재 가용한 자원이 부족한 조직은 인적자원관리전략을 통제 중심의 단기적 관점에서 가져갈 가능성이 많고, 현재 가용한 자원에 여유가 있거나 미래 성과가치를 현재가치로 할인하는 조직은 인적자원관리전략을 유능하고 충성심 높은 근로자들을 확보하여 높은 성과를 지속적으로 창출하는 방향으로 가져갈 가능성이 많은 것이다(Boselie, Dietz, & Boon, 2005).

(2) 내재적 보상 (참여와 자율성)

기업의 의사결정과정에 근로자의 참여를 보장할 때 긍정적 혹은 부정적 영향이 혼재되어 발생할 수 있다. 아래에서는 두 가지 영향별로 상반되는 이론들에 대해 논의하도록 한다.

ⓐ 부정적 영향 (대리인 이론, 거래비용 이론)

대리인이론에 따르면 대리인의 수가 최소일 때 주인의 입장에서 효과이다. 즉, 기업의 의사결정과정에 근로자의 참여가 늘어날수록 기업 입장에서는 통제하여야 하는 대리인의 수가 증가함에 따라 통제비용이 비례적으로 증가하게 된다. 이러한 통제비용에는 의사결정 참여 절차와 관련된 비용, 공정한 절차 유지를 위한 감독비용 등이 포함된다. 이에 따라 통제비용을 상쇄하는 성과 증가가 발생하지 않는다면 근로자 참여가 직

접적으로 기업의 성과에 미치는 영향 자체는 부정적일 수 있다.
이와 유사한 관점에서 거래비용이론도 조직의 의사결정과정에 있어 조직 구성원의 자율적 참여가 조직성과에 부정적 영향을 미칠 수 있다고 본다. 이에 따르면 기업조직의 의사결정 과정에서 일종의 거래비용이 발생할 수 있는데 이는 의사결정 참여자 간 원활한 의사교류가 이루어지게 하고 갈등 발생 시 이를 조정하기 위한 제반 비용을 뜻한다. 결국 기업의 의사결정 과정에 이러한 거래비용이 발생하게 될 때 기업의 전반적인 성과에 부정적 영향을 미칠 가능성이 존재하게 된다.

ⓑ 긍정적 영향 (집단압력이론, 내재적 동기부여이론)

위 이론들과 달리 조직 구성원의 자율적 참여가 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 주장하는 이론들도 존재한다.
집단압력이론은 조직의 업무프로세스에 있어 구성원들의 참여가 동료 구성원들의 업무 성실도를 감독하는 역할을 하게 된다고 본다. 즉, 다른 구성원이 성실히 업무를 수행하는지 여부에 대한 감시가 이루어질 수 있는 도구의 하나로서 업무프로세스에 대한 참여를 정의하는 것이다. 이에 따라 기업의 업무 및 의사결정과정에 근로자 참여가 증가할수록 근로자 간 자율적인 통제가 이루어지게 됨으로써, 실제 기업이 지출해야 하는 업무 관련 통제비용이 감소하게 되기 때문에 전반적인 기업 프로세스에 긍정적 영향을 미치게 되고 이를 통해 기업 성과에도 긍정적 영향을 미칠 수 있게 되는 것이다.(Levine &Tyson, 1990).
유사한 관점에서 조직유연화론은 조직 구성원의 참여가 조직의 의사결정 구조 자체를 보다 유연하게 만드는 역할을 할 수 있다고 주장한다(Kelley & Harrison, 1992). 즉, 기업의 의사결정과정에 있어 근로자의 참여와 자율성 확보는 조직에 존재하는 경직성과 관료화의 폐해를 감소시킴으로써 조직과정의 효율화를 이끌어낸다고 여겨진다. 이를 통해 조직 내 의사소

통을 활성화시키고 조직 구조 간 유연화를 통해 전반적인 업무 성과의 증진을 발생시킬 수 있다.

또한, 내재적 동기이론의 경우는 조직 내 구성원의 참여가 각 구성원들 입장에서 자아실현을 가능하게 하여 업무 만족도를 증가시킬 수 있다고 보고 있다(Bowen & Lawler, 1992). 이에 따르면 근로자가 자발적으로 기업의 업무 및 의사결정과정에 참여하게 될수록 근로자 본인의 직무에 대한 내재적 동기부여를 향상시키는 역할을 함으로써 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 요소로 작용할 수 있다고 한다.

2) 대체

(1) 인력충원방식

업무공백 문제를 해결하기 위해 외부 노동시장 혹은 내부노동시장 중 어떤 것을 활용할 때 기업의 성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것인가의 물음은 직접적으로 답하기 어려워 보인다. 이는 결국 기업이 고용유연화의 방식 중 외부유연화 방식을 택할 것인가 아니면 내부유연화 방식을 택할 것인가의 문제이며 이 때 선택은 외부시장환경과 기업 자체의 인적자원 투자여력에 좌우되기 때문이다. 즉, Althauser(1989)의 주장에 따라 기업들이 외부노동시장에서 적기에 필요한 숙련인력을 찾는 비용이 내부인력을 활용하는 비용보다 더 커진다면 내부유연화에 더 관심을 가질 것이고, 내부노동시장이 지나치게 비대화하여 조직 경직성을 유발하고 고정노동비용의 비중이 커짐에 따라 기업이 지출하게 되는 거래비용이 외부 인력 충원의 경우보다 더 커질 때는 외부노동시장을 활용하게 될 것이다(Williamson, 1985).

다만, 필요한 인력을 외부에서 충원할 것인가 혹은 내부에서 육성할 것인가의 문제와 그렇게 보유하게 된 인력에 대한 인사관리를 어떻게 할 것인가의 문제는 다른 관점에서 바라볼 필요가 있다. 전자는 인력을 특

정 시기와 상황 하에 어떻게 확보하는 것이 효율적인 것인가의 문제이고, 후자는 이제 보유하게 된 인력을 어떻게 관리하여 지속적인 기업성과로 연결시킬 것인가의 문제이기 때문이다. 그리고 후자의 경우는 앞서 논의했던 업무의 외재적, 내재적 보상 형태와 매치된다. 즉, 인력에 대한 업무결과에 대한 금전적, 비금전적 보상과 업무수행과정에 있어서의 참여, 자율성과 같은 보상을 통해 인적자원의 노동생산성과 조직몰입이 향상될 수 있기 때문이다.

그렇다면 전자의 경우가 후자의 경우에 단계적으로 선행할 것이고, 이 두 경우가 함께 이루어질 때 기업 성과와 연결될 수 있을 것으로 예상할 수 있다.

정리해보면 근로시간 정책변화로 인해 기업이 대체 관점에서 업무인력 충원을 내·외부 노동시장을 통해서 하게 되고, 이는 이후 충원된 인력에 대한 보상 수단과 연계되어 긍정적 기업성과로까지 이어지게 될 것으로 판단된다.

(2) 인력활용방식

비정규직 활용이 기업성과에 어떤 영향을 미치는가와 관련된 선행연구들은 대체로 일관된 형태의 관계로 보고하고 있지 않다(Lepak et al., 2003; Valverde et al., 2000; Roca-Puig et al., 2008). 관련된 실증연구들도 비정규직 고용이 어떤 전이과정을 거쳐 기업성과로 이어지는지에 대한 구체적인 설명보다는 비정규직 고용과 관심 성과변수와의 직접적 관계에 대해 실증분석을 한 경우가 많아 분석대상과 데이터에 따라 서로 다른 결론을 도출하고 있는 경향이 존재한다. 하지만 비정규직 고용이 성과에 미치는 긍정적 역할과 부정적 역할에 대한 이론적 근거는 공통적으로 논의되고 있다. 이에 따라 이하에서는 비정규직 고용의 긍정적, 부정적 효과로 구분하여 각각의 이론적 배경에 대해 논하도록 한다.

ⓐ 비정규직 고용의 긍정적 효과

비정규직 고용이 기업성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 논리는 노동비용의 감소와 시장수요에 따른 유연성 확보를 강조한다. 먼저 노동비용 측면에서 보자면, 비정규직 고용을 통해 인건비와 같은 직접적 노동비용과 훈련 및 복리후생 비용과 같은 간접적 노동비용의 절감효과를 가질 수 있고 이를 통해 기업 재무적 관점에서 발생하는 현금 흐름의 증가는 투자자들에게 긍정적 신호로 작용하여 주가상승과 기업 이익의 증대에 기여하게 된다(Nayar and Willinger, 2001).

둘째, 유연성 확보 측면에서 보자면 기업은 불확실한 시장상황에 대응하기 위해 현재 자원에 대한 투자를 미래에 선택 가능한 유리한 시점까지 유보함으로써 현재가치와 미래편익 간 유연한 조정을 통해 최종성과를 최대화하는 것이 가능하다(Bowman & Hurry, 1993). 즉, 정규직고용비용은 고정비용으로 간주되지만 비정규직 고용은 변동비의 성격을 가지고 있기 때문에 비정규직 고용 후 다양한 상황을 고려하여 계속 고용 또는 계약 해지를 선택적으로 결정할 수 있다. 이처럼 비정규직을 활용함으로써 기업은 인적자원관리전략에 있어 다양한 선택권을 보유하게 되고 결국 장기적인 관점에서 기업의 성과 제고로 이어지는데 기여할 수 있다(Foote & Folta, 2003). 이 밖에도 비정규직 고용을 통해 사업 영역 중 핵심적인 부분을 제외한 주변영역에 대한 구조조정이 가능하기 때문에 단기적으로 사업성과의 가시적인 효율성을 제고시키는 것이 가능하다(Atkinson, 1984).

ⓑ 비정규직 고용의 부정적 효과

기업성과에 대해 비정규직 고용의 부정적 효과를 설명하는 측에서는 주로 인적자본 차원 및 근로자 간 사회적 관계의 문제에 초점을 맞추고 있다. 먼저 인적자본의 중요성을 강조하는 측에서는 비정규직을 많이 활용하는 기업이 정규직을 많이 활용하는 기업에 비해 장기적으로 경쟁력확보에 어려움이 있다고 한다. 즉, 인적자본은 기업의 목표가치 달성에 이

르기 위한 핵심요소이기 때문에 기업이 훈련비용에 투자를 하는 것이 원칙적이다. 하지만 비정규직의 경우는 이직 시 발생하는 매몰비용때문에 기업 입장에서는 적극적인 교육훈련 투자를 할 동기가 크지 않다. 따라서 비정규직 활용정도가 클수록 인적자본에 대한 투자는 낮아지게 되고 이렇게 낮아진 투자는 조직 내 전반적인 일반적 인적자본의 부족 문제를 발생시킨다(김윤호 외, 2014). 이는 결국 조직이 보유하고 있는 인적자본 전반에 대한 질적 감소를 초래하여 장기적으로 기업성과에 부정적 영향을 치게 될 가능성이 높다 할 것이다.

둘째, 비정규직은 정규직과 상호의존적인 작업환경에서 함께 업무를 수행하게 되는 것이 일반적이다. 이 때 정규직과 비정규직 간 형성되는 사회적 관계의 성격에 따라 조직의 성과가 달라질 수 있다(Kang et al., 2007).

즉, 비정규직 비중이 많은 조직에서는 채용과 이직, 해고가 빈번하게 발생하기 때문에 근로자 간 혹은 근로자와 기업 간 신뢰 형성 등이 어렵기 때문에 기업 내 사회적 자본의 축적 수준이 낮아지게 되고 이는 경영가치와 일치되는 조직문화의 형성을 저해하게 된다(Giannetti & Madia, 2013). 그리고 일반적으로 기업에서 활용하는 비정규직 근로자는 업무 숙련도와 조직 애착 정도가 낮기 때문에 조직 내에서 다양한 사회적 갈등을 초래할 수 있다(Broschak and Davis-Blake, 2006). 이러한 부정적 효과는 재무적 가치로 즉각적으로 반영되지 않기 때문에 그 잠재비용의 크기를 예측하기는 쉽지 않다. 하지만 이런 잠재비용으로 인한 손실이 장기간에 걸쳐 기업의 재무적 성과 감소로 이어질 가능성이 높다(Bolton et al., 2012).

(3) 업무시스템 개선

기업에서 효율적인 기업성과를 만들어내기 위해서는 고객과 관련 업계

등 외부적 영역 뿐 아니라 내부적인 업무시스템과 경영 프로세스 등의 효율성 증진이 필요하다. 하지만 많은 기업들에서 이러한 각 요소들이 통합적으로 연계되어 이루어지지 않고 있다. 이로 인해 업무 프로세스 상 중복이 발생하고 근로량과 근로시간이 비효율적으로 증가하게 되는데 이에 대한 대처가 부족할 때 기업의 성과에 부정적 영향을 미치게 된다. 따라서 업무의 생산성과 효율성 제고를 위해서 업무시스템의 개선이 요구되는데 이에는 업무 및 생산시스템의 표준화와 자동화가 기본적으로 요구된다.

(4) 종합 : 기업 대응 변수들과 기업 성과 변수 간 관계

근로시간정책의 변화에 따른 기업 대응변수들과 성과 간 관계를 선행연구를 통해 살펴보았는데 이는 다음과 같이 정리된다.

<표 3> 기업대응 변수들과 기업 성과 간 관계

<table>
<tr><th colspan="6">기업 대응 변수들과 성과 간 관계</th></tr>
<tr><th colspan="4">기업 대응 변수</th><th colspan="2">성과 관계</th></tr>
<tr><td rowspan="3">보상</td><td rowspan="2">외재적 보상</td><td rowspan="2">비금전적 수단</td><td>(인사관리전략 : 조직에 대한 충성심 제고)</td><td colspan="2">근로자의 조직몰입과 업무동기를 제고시키고 기업성과 향상에 긍정적 영향을 미침</td></tr>
<tr><td>비금전적 수단 (인사관리전략 : 인적자원개발)</td><td colspan="2">근로자의 업무동기 향상, 조직의 운영적 성과 및 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미침</td></tr>
<tr><td>내재적 보상</td><td colspan="2">업무수행과 관련된 의사결정과정에 대한 근로자의 참여 및 자율성 보장</td><td>기업성과에 부정적 영향</td><td>통제비용의 증가(대리인 이론), 의사결정과정 투입비용 증가 (거래비용)</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>기업성과에 긍정적 영향</td><td>감시감독비용 감소 (집단압력이론), 경직성과 관료화 예방(조직유연화이론), 직무만족 증진(내재적 동기이론)</td></tr>
<tr><td rowspan="4">대체</td><td rowspan="3">업무 인력 충원 관리</td><td>외부노동시장, 내부노동시장 활용</td><td colspan="2">외부시장환경과 기업의 인적자원 투자여력에 좌우됨
충원된 인력에 대한 보상 수단과 연계하여 기업성과에 긍정적 영향을 미침</td></tr>
<tr><td rowspan="2">비정규직 활용</td><td>기업성과에 부정적 영향</td><td>인적자원에 대한 투자 감소로 인한 질적 저하</td></tr>
<tr><td>기업성과에 긍정적 영향</td><td>노동비용의 절감. 유연성 확보</td></tr>
<tr><td>업무 프로세스 (시스템) 관리</td><td>공정 및 업무 프로세스의 표준화와 자동화
업무 효율성 지원 (IT 기기 활용)</td><td colspan="2">업무시스템 및 공정에 대한 표준화 및 자동화의 개선은 기업성과에 긍정적인 영향을 미침</td></tr>
</table>

외재적 보상 차원에서 근로자들에게 조직에 대한 충성심을 제고하고 애착을 높이는 방향으로 인사관리 전략을 취할 때 근로자의 조직몰입과 업무동기가 제고되고 이에 따라 기업의 최종 성과 향상에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 근로자의 장기적인 개발을 목표로 인사관리전략을 취할 때 근로자의 업무동기가 향상되고 조직의 운영적 성과 및 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

내재적 보상의 차원에서 업무수행과정에 대한 근로자의 참여를 보장하는 것은 기업 성과에 부정적 혹은 긍정적 영향을 모두 미칠 수 있는 것으로 나타났다. 즉, 대리인 이론 관점에서 의사결정을 위한 대리인의 수가 많아짐으로 인해 그 통제비용이 증가할 수 있고, 거래비용이론 관점에서

의사결정과정에 투입되는 시간과 비용이 증가할 수 있기 때문에 기업 성과에 부정적 영향을 미칠 수 있는 것으로 나타났다. 반면, 집단압력이론 관점에서 근로자 상호 간 감시감독 기능을 통해 조직의 감시감독비용이 감소할 수 있고, 조직유연화이론 관점에서 조직의 경직성과 관료화 예방을 통해 조직 내 의사소통의 효율성이 증가할 수 있으며, 내재적동기부여이론 관점에서 근로자의 참여를 통해 직무만족도가 증가할 수 있기 때문에 기업성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 것으로 나타났다.

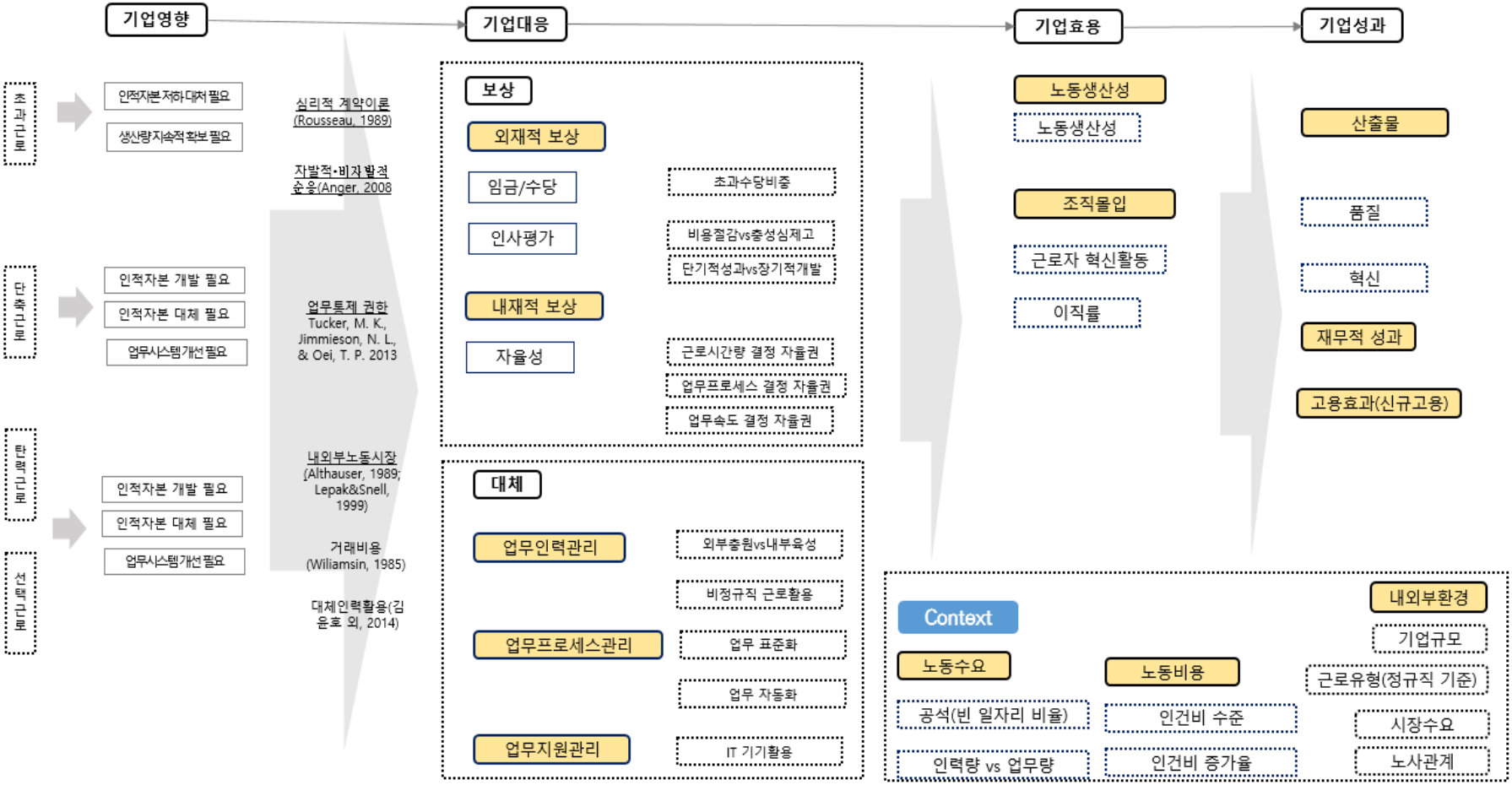
대체 영역 중 업무인력의 충원 관리 시 외부노동시장과 내부노동시장을 활용하는 것은 시장환경과 기업의 인적자원 투자 여력에 따라 기업성과에 긍정 혹은 부정적 영향을 미칠 수 있는 것으로 나타났다. 그리고 이때 충원된 인력에 대해 보상 수단을 함께 적용함으로써 긍정적 기업성과로 이어질 가능성이 있는 것으로 나타났다. 비정규직 활용의 경우는 인적자원에 대한 투자감소로 인해 전반적인 인적자본의 질적 저하를 가져올 가능성을 고려할 때 기업성과에 부정적 영향을 미칠 수 있으며, 노동비용의 절감과 인력활용의 유연성 확보 측면을 고려할 때는 기업성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 것으로 나타났다.

제4절 근로시간조정정책 대상 기업의 반응 메커니즘에 대한 이론적 예측

지금까지 근로시간조정정책이 근로자 및 기업에게 미치는 영향을 살펴보고, 이에 대한 기업의 대응을 파악한 뒤, 기업의 대응변수들과 기업 성과 간 관계를 이론적으로 추정할 수 있었다. 아래에서는 이에 대한 관계구조를 TOC(Theory of Change)의 형태로 도식화하였다.

1. 이론적 예측 틀

[그림 2] 근로시간조정정책 대상 기업의 반응 메커니즘에 대한 이론적 예측 틀



앞서 3절 1.에서 근로시간 정책의 변화를 기준으로 근로자에 대한 비용 및 효용 측면의 영향을 살펴보았고 그에 연계하여 기업에 대한 비용 및 효용 측면의 영향을 파악할 수 있었다. 3절 2.에서는 이러한 영향에 대응하기 위한 기업의 조치 변수들을 보상과 대체의 관점에서 구분하였으며 3절 3.에서는 보상과 대체 관점에서 도출된 기업의 조치변수들이 기업의 성과에 미치는 영향을 살펴보았다.

이러한 흐름은 기업조직의 성과에 대한 근로시간조정정책의 전반적인 효과메커니즘의 단계구조를 개략적으로 나타내고 있다. 이에 따라 아래에서는 각 근로시간 형태에 따른 메커니즘의 구성내용을 구체적으로 설명하도록 한다. 각각의 설명 영역은 근로시간조정책 대상 기업들의 반응메커니즘에 대한 이론적 예측으로서 기능하며, 이후 실증분석의 분석 근거 틀로 활용하도록 한다.

1) 초과근로

초과근로로 인해 기업은 인적자본의 양적, 질적 저하 현상이 발생하게 된다. 이에 단기적으로는 필요한 생산량을 확보할 수 있지만 장기적 관점에서 지속적인 생산량 확보를 위해 인적자원에 대한 투자와 개발이 필요해진다. 따라서 근로자에 대한 보상의 차원에서 외재적 보상 뿐 아니라 내재적 보상을 지급하게 된다. 그리고 외재적 보상은 근로자의 조직몰입과 업무동기 제고로 연결되어 기업성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났지만 내재적 보상은 일관된 형태를 보이고 있지는 않고 다만, 영향관계의 원인요소에 따라 긍정적 혹은 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 초과근로는 외재적 보상에 해당하는 변수들과 기업의 효용변수들에 순차적으로 영향을 미치는 관계를 보이는 것으로 예측된다. 또한 이 영향관계는 비례적인 관계를 보이고 있는데 즉, 초과근로가 그에 따른

외재적 보상의 수령을 조건으로 한다면 기업성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 예측할 수 있다.
그리고 초과근로는 내재적 보상을 통해서도 기업효용변수들에 연결되는 관계를 보일 것으로 예측된다. 다만, 내재적 보상 중 대리인 이론과 거래비용 이론에 근거하면 기업효용변수에 부정적 영향을 미칠 수 있으며, 집단압력이론과 내재적 동기부여이론에 의하면 긍정적 영향을 미치는 것으로 예측할 수 있다.

2) 단축근로

단축근로로 인해 기업은 인적자본의 질적 저하 현상이 발생하게 된다. 이에 근로자에 대한 보상의 차원에서 외재적 보상과 내재적 보상을 지급하게 된다. 또한, 근로자가 느끼는 질적 업무부담 해소를 위해 인적자원 개발의 필요가 발생하며, 단기적으로는 발생 가능한 업무공백에 대응하기 위해 대체인력 활용 및 업무시스템 효율화를 위한 개선 필요가 발생한다. 이에 따라 근로자에 대한 보상 차원의 인적자원관리 전략을 취하고 업무시스템에 대한 개선이 이루어질 때 근로자의 노동생산성과 조직몰입이 증가하여 기업의 성과에 긍정적 영향을 미치게 된다. 그리고 대체인력 활용은 영향관계의 원인요소에 따라 긍정적 혹은 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.
따라서 단축근로는 외재적 보상에 해당하는 변수들과 기업의 효용변수들에 순차적으로 영향을 미치는 관계를 보이는 것으로 예측된다. 또한 이 영향관계는 비례적인 관계를 보이고 있는데 즉, 단축근로가 그에 따른 외재적 보상의 수령을 조건으로 한다면 기업성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 예측할 수 있다.
그리고 단축근로는 내재적 보상을 통해서도 기업효용변수들에 연결되는 관계를 보일 것으로 예측된다. 다만, 내재적 보상 중 대리인 이론과 거

래비용 이론에 근거하면 기업효용변수에 부정적 영향을 미칠 수 있으며, 집단압력이론과 내재적 동기부여이론에 의하면 긍정적 영향을 미치는 것으로 예측할 수 있다.

또한, 단축근로는 대체에 해당하는 변수 중 인력충원방식 및 인력활용방식, 업무프로세스 방식들에 영향을 미치며 이들 변수들은 모두 기업효용변수와 연결되는 관계로 예측된다. 다만, 인력충원방식의 경우 외부시장환경과 기업의 인적자원 투자여력에 따라 단축근로로 인한 영향이 달라지게 되며, 이렇게 충원된 인력에 대한 보상 수단과 연계하여 기업 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 예측된다. 인력활용방식의 경우도 단축근로로 인해 비정규직의 활용에 영향을 미칠 수 있지만, 이 때 그 원인이 기업의 인적자원에 대한 투자감소로 인해 발생할 경우는 기업성과에 부정적 영향을 미칠 수 있지만, 반대로 노동비용의 절감을 위한 유연성 확보 측면에서 이루어졌을 때는 기업성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측된다. 마지막으로 근로시간 단축과 업무프로세스의 개선은 명확한 이론적 인과관계를 가지고 있지는 않다. 오히려 업무프로세스의 개선을 통해 근로시간의 단축 및 유연화가 이루어질 가능성이 더 높게 예측된다. 다만, 근로시간조정정책을 통해 초과·단축·유연 근무의 전반적 조정을 위해 업무 시스템 자체의 변화가 요구되는 경우는 업무프로세스의 개선이 발생할 것으로 예측된다.

3) 유연근로

유연근로로 인해 기업은 인적자본의 질적 저하 현상이 발생하게 된다. 다만 이는 단축근로와 비교하여 근로자의 전체 업무시간량이 변하는 것이 아니기 때문에 근로자 개인의 능력과 업무환경에 따라 상이할 수 있다. 하지만 질적 업무부담의 발생으로 기업은 근로자에 대한 보상의 차원에서 외재적 보상과 내재적 보상을 지급하게 되며 단기적으로는 발생

가능한 업무공백에 대응하기 위해 대체인력 활용 및 업무시스템 효율화를 위한 개선 필요가 발생한다. 결국 이 때 근로자에 대한 보상 차원의 인적자원관리 전략을 취하고 업무시스템에 대한 개선이 이루어질 때 근로자의 노동생산성과 조직몰입이 증가하여 기업의 성과에 긍정적 영향을 미치게 된다. 그리고 대체인력 활용은 영향관계의 원인요소에 따라 긍정적 혹은 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 유연근로는 외재적 보상에 해당하는 변수들과 기업의 효용변수들에 순차적으로 영향을 미치는 관계를 보이는 것으로 예측된다. 또한 이 영향관계는 비례적인 관계를 보이고 있는데 즉, 유연근로가 그에 따른 외재적 보상의 수령을 조건으로 한다면 기업성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 예측할 수 있다. 그리고 유연근로는 내재적 보상에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 예측된다. 다만, 내재적 보상 및 대체에 해당하는 변수와의 관계에서는 앞서 단축근로의 경우에서 살펴보았던 것과 마찬가지로 외부시장환경의 양상과 기업의 인적자원전략에 따라 기업의 효용변수들에 서로 다른 방향의 영향을 미칠 수 있는 것으로 판단된다.

제3장 연구 설계

제1절 이론적 예측 틀에 대한 분석 전략

제 2장에서 근로시간조정정책이 근로자 및 기업에 미치는 영향을 바탕으로 기업의 대응이 어떻게 이루어지는가에 대해 선행연구를 통해 이론적 예측틀로서의 반응 메커니즘을 파악할 수 있었다. 이렇게 도출된 근로시간조정정책에 대한 기업의 반응 메커니즘은 보상 및 대체 변수들과 기업 효용 및 성과 변수들과의 단계적 연결관계가 근로시간조정정책의 구체적 유형에 따라 복잡하게 구성되고 있음을 나타내고 있다.

본 연구의 목적은 정부가 근로시간조정정책을 수행하는데 있어 의도한 정책목표와 다르게 대상 기업들에 발생하는 한계점들이 어떤 모습으로 나타날 수 있는지에 대한 이해를 증진시킴으로써 향후 올바른 정책수단의 결정과 집행을 위한 시사점을 발견해내는 것이다. 이를 위해 정책에 대한 기업의 반응 메커니즘을 이론적으로 구성하였지만 메커니즘 상 변수들의 관계구조를 보다 실질적으로 파악할 필요가 있다. 즉, 이론상 구축된 메커니즘 관계구조가 가설의 수준을 넘어 구체적으로 변수들에 대한 의미있는 내용으로 검증되기 위해서는 관련된 실증데이터를 통해 분석되어야 하는 것이다. 이에 따라 본 연구에서 수행된 실증데이터를 활용한 분석전략은 두 가지 차원에서 이루어진다. 첫 번째 차원은 이론에 기반하여 예측된 메커니즘에 대해 베이지안네트워크분석(BNA)을 활용하여 도출된 이론적 관계구조를 검증 및 강화하는 방식이다. 이론기반 접근법은 다수의 복잡한 변수들 간 관계 구조로 이루어진 메커니즘을 도출하는데 효과적이지만, 추가적인 선행지식이나 실증분석을 통해 검증되고 보완될 때 보다 현실적으로 의미있는 이해가 가능하다. 특히, 근로시간조정정책으로 인해 대상기업들이 그러한 규제적인 외부충격을 완화하기

위해 어떤 내부적 행태를 보이는가를 밝혀내기 위해서는 이론적 분석 뿐 아니라 실제 기업들의 행태와 관련된 실증데이터를 통한 분석이 함께 이루어져야 분석결과의 타당성이 제고될 것이다. 다만, BNA는 데이터를 통해 메커니즘 상 복잡한 변수들 간 관계 구조를 파악하는 데는 장점을 가지고 있지만, 각 관계 간 방향성과 효과치를 파악하는 데 있어 다소 어려움이 존재한다. 이에 두 번째 분석 차원에서는 메커니즘 상에서 파악된 대상 기업들의 내부적 행태 변수들과 효용 및 성과 변수들 간 관계구조에 존재하는 방향성과 효과를 수치적으로 확인하기 위해 패널순서형로짓분석을 수행하도록 한다.

제2절 분석 방법

1. 사용 데이터

사업체패널조사는 우리나라의 사업체를 대표하는 표본에 대해 주기적으로 심층조사를 실시함으로서 우리나라 기업들의 노동수요 및 인적자원관리 실태를 점검함으로써 정부의 고용정책 및 인적자원개발 정책의 효과성을 높이는 데 목적을 두고 있다. 조사주기는 2006년에 1차년도 조사를 시작으로 2년에 1회씩 격년제로 실시되어왔다.

사업체패널조사의 특징을 세부적으로 살펴보면 우선 사업체 단위의 고용구조 및 노동수요를 파악할 수 있는데 기업의 고용유연화전략과 그 특성을 파악하는데 용이한 장점이 있다. 또한, 인적자원관리 및 노사관계의 흐름과 그 변화를 파악하는데 유용하다. 즉, 이를 통해 근로자에 대한 인사평가 및 보상 등 전반적인 인적자원관리 구조 및 특성을 실증적으로 파악할 수 있다. 마지막으로 기업의 인적자원개발 및 투자실태를 파악할 수 있기 때문에 관련된 다양한 분석과 연구가 가능하다.

정리하자면 기업의 고용구조와 노동수요 파악, 인적자원관리의 흐름 파

악, 전반적인 인적자원관리 구조 및 특성을 파악할 수 있는 특징을 가지고 있다. 따라서 본 연구에서 살펴보고자 하는 근로시간조정정책 변화가 기업성과에 미치는 효과 메커니즘을 파악하기 위한 주요한 변수들을 포함하고 있음을 알 수 있다.

사업체패널조사 설문은 응답자에 따라 크게 3개의 설문으로 구분된다. 인사담당자가 응답하는 인사담당자 응답용 설문, 노무담당자가 응담하는 노사관계 설문, 근로자대표가 응답하는 노사관계 설문으로 나누어진다. 본 연구는 사업체 단위를 대상으로 하기 때문에 인사담당자 응답용 설문을 사용하였다.

2. 분석방법

1) 베이지안네트워크 분석(Bayesian Network Analysis)

사업체패널 데이터를 사용하여 전술한 변수정의에 해당하는 응답설문 중 2013년도 데이터를 GeNIe 프로그램 데이터형태로 변환하여 투입하였다. 이후 Knoowledge Editor 상에서 변수들과 관계된 선행지식을 적용하였다. 즉, 연구설계를 통해 구성된 TOC에 따르면 근로시간조정정책 변수들과 기업대응 변수, 기업효용 변수, 기업성과 변수는 순차적인 단계에 따라 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 이에 따라 Bayesian Search 러닝알고리즘에 변수 투입 시 각 변수 영영을 기준으로 순차적으로 Tier(단계)를 할당하였고, 근로시간조정정책변수 간에는 노드가 연결되지 않도록 Dag를 강제 비할당하였다.

2) 패널순서형 로짓 분석

본 연구에서 효용 및 성과변수로 설정한 변수들은 일정한 순서(order)를

가진 범주형 변수로 구성되어 있다. 이러한 형태의 변수를 이용하여 실증분석을 실시할 경우, 종속변수와 설명변수 사이에 비선형 관계가 요구되기 때문에 일반적인 선형회귀식과 달리 순서형 로짓모형(Ordered Logit Model) 또는 순서형 프로빗 모형(Ordered Probit Model)을 사용해야 한다. 순서형 로짓 모형은 오차항의 확률분포가 로지스틱 분포를 갖는다고 가정하고 순서형 프로빗 모형은 표준정규분포를 갖는다는 가정한다. 오차항의 분포 가정에 따라 두 모형이 구분되지만 분석 결과는 크게 차이나지 않는 것으로 알려져 있다(Quddus, Noland & Chin, 2002).

3. 변수정의

사업체패널데이터 설명에서 언급하였듯이 본 연구는 기업을 연구대상으로 하는 관계로 설문유형 중 인사담당자의 응답을 조사한 설문을 데이터로 사용하였다.

이하에서 정의한 변수들은 BNA와 패널 순서형로짓분석에서 동일하게 사용되었지만, BNA를 위해서는 연속형 변수를 이산형 변수로 변환해야 할 필요성이 있다. 이에 따라 원 데이터 상 연속형 변수인 초과근로, 신규고용, 인건비증가율, 공석비율, 기업규모 변수는 GeNIe 분석프로그램을 이용하여 7개 척도로 구분한 이산형 변수로 변환하였다. 변환 기준은 계층적 분류에 의해 순서를 가지고 척도 간 거리가 동일하도록 설정하였다. 패널 순서형로짓분석에는 변환 전인 원 데이터의 연속형 변수를 사용하였다.

〈표 4〉 사업체패널데이터 변수 정의

구분		내용		
종속변	성과	산출물	산출물 혁신	작년 기준 동종업체 평균과 비교하여 판단한 제품/서비스 혁신 정도 : ①매우 낮다 ②낮은 편이다 ③비슷하다 ④높은 편이다 ⑤매우 높다

수			산출물 품질	작년 기준 동종업체 평균과 비교하여 판단한 제품/서비스 품질 정도 : ①매우 낮다 ②낮은 편이다 ③비슷하다 ④높은 편이다 ⑤매우 높다	
		재무적 성과	작년 기준 동종업체 평균과 비교하여 판단한 재무적 성과 정도 : ①매우 낮다 ②낮은 편이다 ③비슷하다 ④높은 편이다 ⑤매우 높다		
		고용효과	신규고용	공석 가운데 충원된 인원(명) 연속형 변수임에 따라 이산변수(descret variable)로 변환(7구간)	
	효용	노동생산성	작년 기준 동종업체 평균과 비교하여 판단한 사업장의 노동생산성 정도 : ①매우 낮다 ②낮은 편이다 ③비슷하다 ④높은 편이다 ⑤매우 높다		
		조직몰입	근로자혁신활동	작년 기준 동종업체 평균과 비교하여 판단한 사업장의 근로자 주도 혁신활동 정도 : ①매우 낮다 ②낮은 편이다 ③비슷하다 ④높은 편이다 ⑤매우 높다	
			이직률	작년 기준 동종업체 평균과 비교한 사업장의 이직률 : ①매우 낮다 ②낮은 편이다 ③비슷하다 ④높은 편이다 ⑤매우 높다	
설명변수	근로시간조정유형	초과근로	주당 초과근무시간(연장근로시간와 휴일근로시간을 포함) 연속형 변수임에 따라 이산변수(descret variable)로 변환(7구간)		
		단축근로	근로시간 단축을 위한 노력 정도(①매우 많이 노력함 ②노력하는 편임 ③보통 ④거의 노력하지 않음 ⑤전혀 노력하지 않음		
		유연근로	탄력근로	탄력적 근로시간제 적용을 받는 근로자 비중 (① 5%미만 ② 5%~10% ③10%~20% ④20%~30% ⑤30%~50% ⑥50% 이상)	
			선택근로	선택적 근무시간제 적용을 받는 근로자 비중 (① 5%미만 ② 5%~10% ③10%~20% ④20%~30% ⑤30%~50% ⑥50% 이상)	
	보상	외재적 보상	수당	관리직	관리직급의 초과근로수당이 월급에서 차지하는 비중 (①40% 이상 ②30%~40% ③20%~30% ④10%~20% ⑤10% 미만)
				비관리직	비관리직급의 초과근로수당이 월급에서 차지하는 비중 (①40% 이상 ②30%~40% ③20%~30% ④10%~20% ⑤10% 미만)

			인사관리전략	비용절감-충성심제고	인사관리의 목표가 고정적 인건비절감에 가까움① – ⑤인사관리의 목표가 근로자의 기업에 대한 충성심과 애착 제고에 가까움 (③을 기준으로 가까운 쪽을 선택)
				단기적성과-장기적개발	인사관리의 목표가 근로자의 단기적 성과/업적 최대화에 있음① – ⑤인사관리의 목표가 근로자의 장기적 육성/개발에 있음 (③을 기준으로 가까운 쪽을 선택)
		내재적 보상	근로시간량결정자율		근로시간의 연장 단축 등 양적 결정권 : ①전적으로 회사에 있음 ②회사와 노조 협의 ③회사가 알아서 결정하지만 몇 개의근로시간 스케줄에서 근로자 결정 가능 ④회사가 결정하지만 일정 범위 내에서 근로자의 개인사정에 맞추어 근로시간 조절이 가능 ⑤전적으로 근로자가 결정
			업무프로세스결정 참여		근로자의 공정/업무 프로세스 및 작업조직 개편의 결정 관여 정도 : ①사전에 정보도 받지못함 ②사전에 정보만 제공받음 ③근로자가 의견 개진 할 수 있음 ④근로자의 의견이 의사결정에 반영됨 ⑤근로자가 의사결정에 거부권 행사 가능 ⑥노사가 공동으로 결정
			업무속도결정자율		대표적 작업단위(팀, 작업반)의 업무속도 결정에 대한 자율 정도 : ①자율권이 전혀 없다 ②자율권이 없는 편이다 ③자율권이 있는 편이다 ④자율권이 많이 있다
	대체	업무인력관리	인력 충원방식		필요한 자격을 갖춘 사람을 외부에서 충원하고 불필요시 해고함① – 필요한 자격을 갖춘 사람을 장기고용을 통해 내부에서 육성함⑤ (③을 기준으로 가까운 쪽을 선택)
			인력 활용방식		가능한 비정규직근로자를 많이 활용함① – 가능한 정규직근로자를 주로 활용함⑤ (③을 기준으로 가까운 쪽을 선택)
		업무프로세스관리	표준화		전체 공정프로세스(제품생산, 서비스 제공)을 1

				00%라고 할 때 표준화되어 있다고 판단되는 부분의 비중 : ①20% 미만 ②20%~40% ③40%~60% ④60%~80% ⑤80% 이상
			자동화	전체 공정프로세스(제품생산, 서비스 제공)을 100%라고 할 때 자동화되어 있다고 판단되는 부분의 비중 : ①20% 미만 ②20%~40% ③40%~60% ④60%~80% ⑤80% 이상
		업무지원관리	IT 기기활용	업무수행을 위한 IT 기기 활용 근로자 비율 : ①20% 미만 ②20%~40% ③40%~60% ④60%~80% ⑤80% 이상
통제변수	비용	노동비용	인건비수준	국내 동종업계 평균 임금수준과 비교한 사업장의 임금수준 : ①매우 낮다 ②낮은 편이다 ③비슷하다 ④높은 편이다 ⑤매우 높다
			인건비증가율	(2013년도 설문) 대법원 판결 이후의 인건비 증가 수준 예상 수준(%) 연속형 변수임에 따라 이산변수(descret variable)로 변환(7구간)
	수요	노동수요	공석비율	작년 말 기준 사업장의 결원/이직(사업확장 제외)에 따른 공석(명) 연속형 변수임에 따라 이산변수(descret variable)로 변환(7구간)
			업무량 대비 인력량	사업장의 평균적인 업무량 대비 인력량 수준 ①매우 많은 편이다 ②많은 편이다 ③적절하다 ④적은 편이다 ⑤매우 적은 편이다
		기업규모	작년 말 기준 전체 근로자 수(고용계약을 맺고 임금을 받으면서 일을 하는 근로자 포함, 사업장에서 일을 하더라도 직접 임금을 받지 않는 근로자는 포함하지 않음) 연속형 변수임에 따라 이산변수(descret variable)로 변환(7구간)	
		근로유형	정규직 근로자수를 기준 (①관리직, ②전문직, ③기술직, ④사무직, ⑤서비스직, ⑥판매직, ⑦농임어업 숙련직, ⑧생산직, ⑨단순직)	
		시장수요	작년 한 해 동안 사업장의 주력 제품/서비스의 시장 수요 상황 : ①빠르게 늘어났다 ②늘어나는 편이었다 ③변동없었다 ④줄어드는 편이었다 ⑤빠르게 줄어들었다	
		노사관계	사업장의 전반적인 노사관계 : ①매우 나쁘다 ②나쁜 편이다 ③보통이다 ④좋은 편이다 ⑤매우 좋다	

1) 종속변수

기업효용 영역은 크게 노동생산성과 조직몰입변수를 사용하였다. 노동생산성 변수는 작년 기준 동종업체 평균과 비교하여 판단한 사업장의 노동생산성을 사용하였고, 조직몰입 변수는 근로자혁신활동과 이직률로 구분하였다. 근로자혁신활동은 작년 기준 동종업체 평균과 비교하여 판단한 사업장의 근로자 주도 혁신활동 정도를 사용하였고, 이직률은 작년 기준 동종업체 평균과 비교하여 판단한 사업장의 이직률을 사용하였다.

기업성과 영역은 산출물 혁신과 산출물 품질, 재무적 성과, 고용효과(신규고용) 변수를 사용하였다. 산출물 혁신은 작년 기준 동종업체 평균과 비교하여 판단한 사업장의 제품/서비스 혁신정도이며, 산출물 품질은 작년 기준 동종업체 평균과 비교하여 판단한 사업장의 제품/서비스 품질 정도이다. 재무적 성과는 작년 기준 동종업체 평균과 비교하여 판단한 재무적 성과 정도이며, 신규고용효과는 발생한 공석(빈 일자리) 가운데 충원된 인원을 사용하였다.

2) 설명변수

근로시간 조정정책 유형변수는 초과근로, 단축근로, 유연근로로 구분하였다. 초과근로변수는 주당 초과근무시간을 사용하였고, 단축근로변수는 기업이 근로시간 단축을 위한 노력 정도로, 유연근로는 유연근로제 적용을 받는 근로자 비중으로서 탄력근로제와 선택근로제로 구분하였다.
보상 영역 중 외재적 보상변수로는 관리직급 및 비관리직급에서 초과근로수당이 월급에서 차지하는 비중을 사용하였고, 인사관리전략 변수는 2가지로 구분하였는데, 첫째는 인사관리전략이 근로자의 기업에 대한 충성심과 애착제고에 가까운 정도이며 둘째는 인사관리전략이 근로자의 장

기적 육성과 개발에 가까운 정도이다. 내재적 보상변수로는 근로시간량 결정의 자율정도와 업무프로세스결정참여 정도, 업무속도결정자율정도를 사용하였다.

대체 영역 중 업무인력관리 변수는 2가지로 구분하였는데, 첫째는 인력충원방식을 외부충원과 쉬운 해고에 가까운지 아니면 내부인력을 장기육성하는 것에 가까운지 정도이고, 둘째는 인력활용방식을 비정규직을 활용하는 것에 가까운지 아니면 정규직을 활용하는지에 가까운지 정도를 측정한 변수이다. 업무프로세스관리는 전체 공정, 생산, 서비스 제공 프로세스가 표준화되어있는 정도와 자동화되어있는지 정도를 측정한 변수를 사용하였다. 업무지원관리는 업무수행을 위한 IT기기를 활용하는 근로자의 비율을 측정한 변수를 사용하였다.

3) 통제변수

노동비용 영역은 국내 동종업계 평균 임금수준과 비교한 사업장의 임금수준이며, 인건비 증가율은 대법원 판결 이후의 인건비 증가 예상 수준이다.

노동수요 영역은 작년 말 기준 발생한 사업장의 결원. 이직에 따른 공석 정도와 사업장의 평균적인 업무량 대비 인력량 수준을 사용하였다.

기업규모는 작년 말 기준 전체 근로자 수를 기준으로 산정하였고, 근로유형은 정규직 근로자 수를 기준으로 관리직, 전문직, 기술직, 사무직, 서비스직, 판매직, 농임어업 숙련직, 생산직, 단순직으로 구분하였다. 시장수요는 작년 한 해 동안 사업장의 주력 제품/서비스의 시장수용상황 정도이며 노사관계는 사업장의 전반적인 노사관계 정도를 사용하였다.

제4장 근로시간조정정책 대상기업의 반응 메커니즘 분석

제1절 BNA의 개념과 의의

1. 개념

BNA는 변수들 간 의존(dependence) 관계와 조건부 독립(conditional independence) 관계를 계산하고 시각화하는 통계적 도구이다. 베이지안네트워크(Bayesian Network: BN)는 확률그래프 모델(probabilistic graphical model)로서 일련의 확률변수(node)들과 변수들 간을 연결하는 관계선(directed edges)과 비순환방향그래프(directed acyclic graph: DAG)들로 구성된다(Jensen and Nielsen, 2007). 이 때 노드(node) X로부터 노드 Y에 형성된 관계선(edge)은 두 변수 간 통계적 의존성(statistical dependence)을 나타내며 변수 X가 변수 Y와 상관관계에 있음을 가리킨다. 노드 X는 Y의 '부모, 상위(parent)', 반대로 Y는 '자식, 하위(child)' 노드로 표현된다.

네트워크의 도식화된 구조(graphical structure)는 네트워크에 속한 각 변수들의 조건부 확률분포의 계산치에 의해 구성되는데 이 때 조건부 확률은 상위 변수들의 척도(value)값의 조합에 대해 하위변수들이 특정 척도값을 취할 확률을 뜻한다. 조건부 확률분포의 계산은 특정 유형의 러닝 알고리즘을 활용하여 수행된다. 본 연구에서는 Bayesian Search algorithm을 활용하였다. 이 알고리즘은 연구자가 가지고 있는 선행지식과 양적 데이터를 혼합하여 수행되는 특징을 가지고 있다(Heckerman et al., 1994). 이 알고리즘은 scoring heuristic에 의한 hill climbing procedure을 무작위반복(random restarts)하여 도출되는 maximum score를 DAG로 표현한다. 즉, 주어진 데이터에 한정하여 변수들의 확률분포를 계산하는 방

식으로 변수들 간 의존관계들(dependencies)을 설명할 수 있는 최적의 도식화된 구조(the best graphical structure)를 발견해내는 방식이다.
다만, 본 연구에서 활용하는 BN(Bayesian Networks)은 베이지안 접근법(Bayesian approach)과는 구별되는 점이 있다. 후자는 베이지안 확신 업데이팅(Bayesian Confidence Updating) 방법론에 기반하고 있는데, 이는 연구자에 의해 변수들의 한계 분포(marginal distributions of variables)들에 대한 가정들이 형성된 상태에서 베이즈 식(Bayes formula)을 통해 데이터를 업데이트하는 방식이다. 반면, BN 모델을 사용할 때는 베이지안 통계방식을 엄밀히 취할 필요는 없다. 물론 추론과정과 데이터 러닝 시에 사전확률을 사용하기는 하지만, 특히 Bayesian Search algorithm에서는 연구자가 사전지식, 이론을 제공하지만, 그로부터 자세하고 특정한 사전확률(initial confidence on the possibilities)을 필요로 하지는 않는다는 것이다. 또한, 베이지안 업데이팅(Bayesian Updating) 방식에서는 주로 특정 목표 변수들에 대한 이변량 변수들을 활용하여 설명 변수의 영향 수준을 확률적으로 테스트하는 것이라면, BN에서는 다변량 변수들을 활용함으로써 누적확률분포(cumulative probability distributions)를 계산해낸다. 누적확률은 시나리오 분석 시 유용하게 사용될 수 있다. 보다 중요한 점은 이를 통해 변수들 간의 복잡한 의존(dependence) 관계 구조를 명확하고 직관적인 방식으로 표현할 수 있다는 것이다.

제2절 유사연구의 BNA 활용방법

이론바탕연구와 BNA를 혼합하여 수행한 대표적 연구로 European Commission(2015)에서 실시한 중소기업 지원정책사업 평가 연구를 들 수 있다. 이 연구에서는 2007년부터 2013년에 걸쳐 수행된 중소기업 개발과 혁신

에 관련된 유럽지역발전기금(European Regional Development Fund : ERDF) 사업이 중소기업에 미치는 영향에 대하여 TBE와 BNA를 결합하여 평가하였다.

평가를 위해 기본적으로 전제된 가정은 사전에 선행지식을 통해 추정된 효과 메커니즘은 실제 데이터를 통해 점검될 수 있다는 것이었다. 따라서 이를 위해 사전에 선행지식을 통해 가정들을 도출하였고 이를 이론구조로 관계화한 후 이 관계 메커니즘을 점검하기 위해 서베이를 실시하였다. 최종적으로 서베이 데이터를 활용하여 BNA를 실시함으로써 관계 메커니즘을 점검하고, 효과분석을 위해 회귀분석 등 실증분석을 실시하였다.

이 과정 중 BNA를 통해 달성하고자 하는 연구 목적은 다음과 같은 연구문제(research question)에 대한 답을 찾기 위한 것이었다. 즉, 첫째, 이론이 적합한가? 특정 정책과 연결되는 기대 결과와 메커니즘이 가정한 이론관계구조를 기반으로 실체화되었는가? 에 대한 것이다. 둘째, 어떤 상황에서 정책이 작용하고 작용하지 않는가? 에 대한 것인데 구체적으로 보자면, 정책 수행으로 인해 기대하지 않았던 결과가 발생하였는가? 와 이론관계구조와 다른 결과가 나타난 경우, 그렇게 나온 이유는 무엇인가? 를 찾아내는 것이라 할 수 있다.

이를 위해 실제 이 연구에서 BN을 구축하기 위한 과정은 다음과 같다.

먼저, 정책 수행과 관련된 이론관계구조를 도출하였다. 이 구조를 통해 관심변수들을 결정하고 서베이 문항 설계를 하였다. 주요 변수들은 중소기업을 둘러싼 환경 변수, 기업들의 행태변수, 특징 변수, 정책 변수 등이었다. 이후 오프소스 소프트웨어인 GeNIe(Graphical Network Interface)를 사용해서 수집된 서베이 데이터를 분석하였다. 이 때 분석 대상 변수들은 이분 변수와 순서형 변수를 포함하고 있으며, 연속형 변수는 이산변수로 변환하여 사용하였다. 마지막으로 분석모형에 투입된 변수들은 B

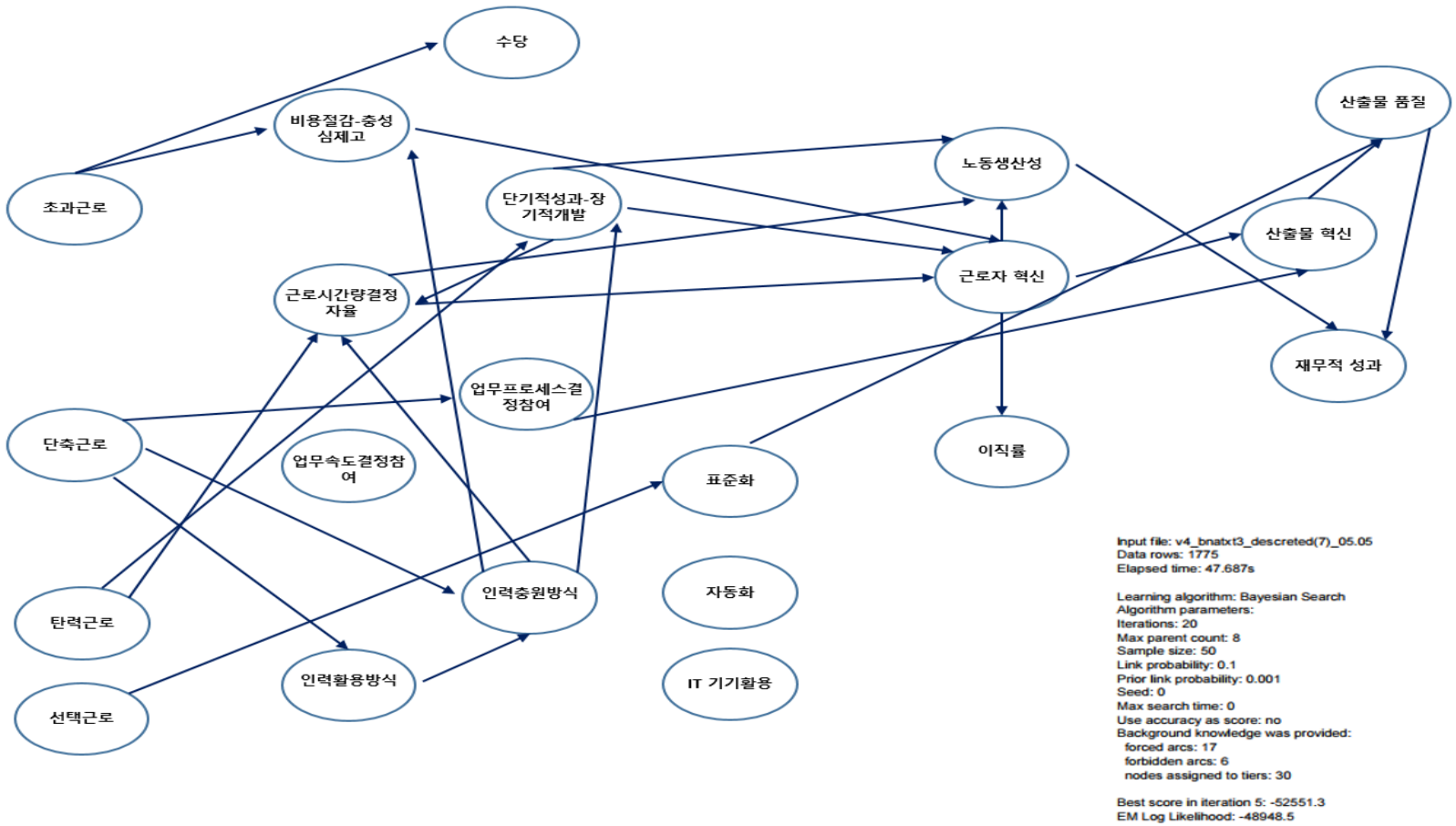
ayesian Search 알고리즘에 의한 자동학습 방식을 이용해서 네트워구조 관계로 도출되었다.

이후 BNA에 의해 도출된 이론관계구조의 점검과 효과 분석을 위해 도출된 BN 관계에 대해 회귀분석을 실시하여 최초 가정했던 연구가설들과 비교하여 의미를 해석하였다. 특히 메커니즘 관계가 추정하였던 가설과 유사한지, 다른 메커니즘 관계에 있어서는 어떤 기대하지 않았던 관계가 나타났는지에 대해 중점을 두고 분석결과를 비교 해석하였다.

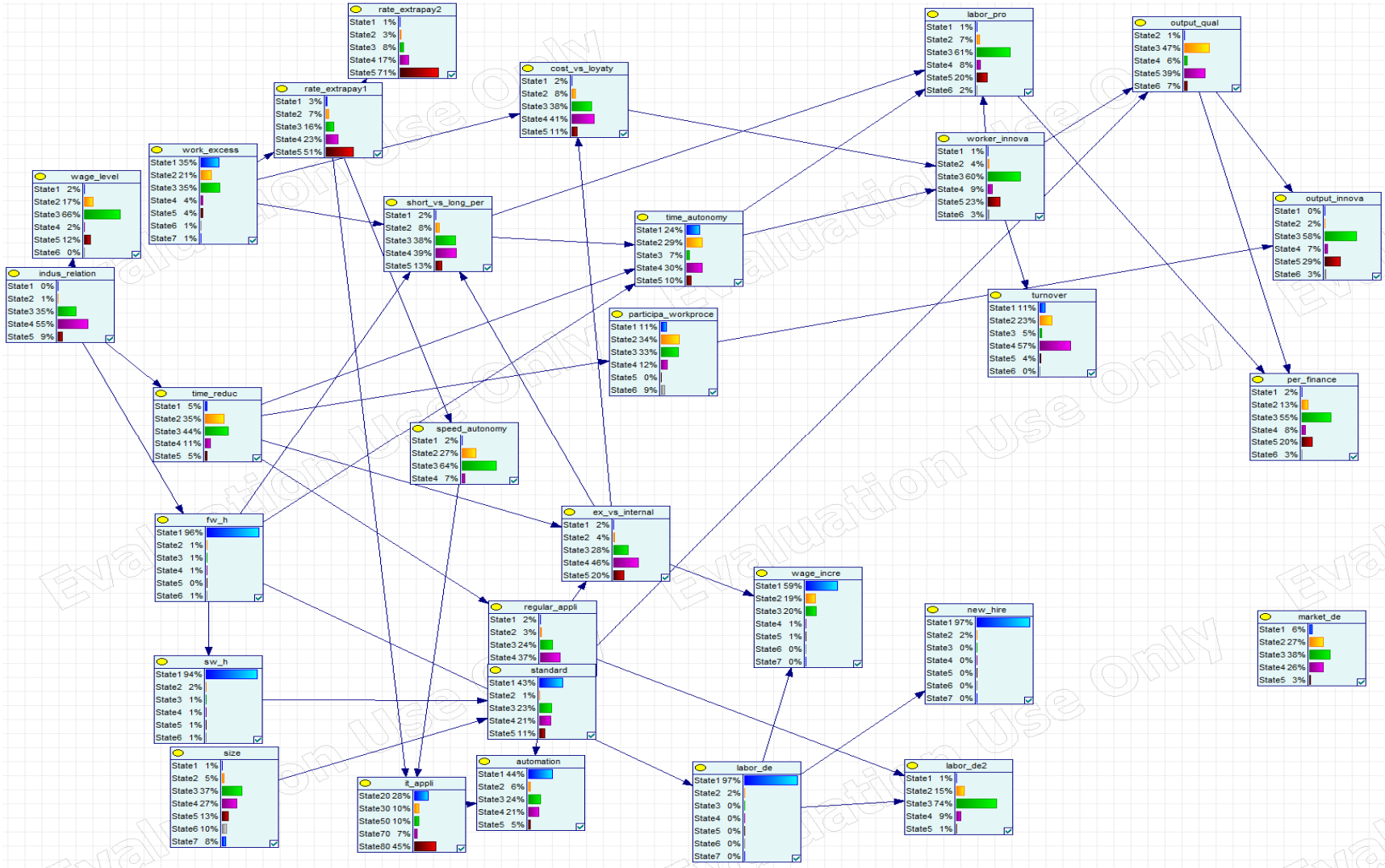
이러한 연구방법은 이후 Giffoni et al.(2018)에 의해 비즈니스 지원 정책 영역에 대한 연구 시 베이지안 네트워크 접근법을 활용하는 방법에 대해 보다 체계화되었고 Florio et al.(2018)에 의해서도 소개되는 등 최근 정부 정책 수행으로 인한 효과메커니즘을 탐색하는데 유용하게 사용될 수 있는 가능성이 제시되고 있다.

제3절 BNA를 통한 기업의 반응 메커니즘 도출

[그림 3] BNA 결과 : 근로시간조정정채 대상 기업의 반응 메커니즘



[그림 4] 도출된 관계 변수 간 조건부 결합확률분포도



위 그림들은 BNA를 통해 도출된 근로시간조정정책 대상 기업들의 반응 메커니즘을 나타낸 것이다. 이 중 [그림 4]는 각 변수 간 관계에서 조건부 결합확률분포도를 표시하였다. 아래에서는 각 경로가 구성되는 과정에서의 경로 정확도를 각 노드 연결 시 타겟노드를 기준으로 하여 나타낸 것이다. 전체 경로정확도의 평균이 0.57이상으로 도출됨에 따라 전체 노드 간 관계도의 정확도가 50%이상임을 알 수 있다.

1) 모델 타당도(타겟 노드의 경로 정확도) 검증

Accuracy for all 16 nodes = 0.571901 (16242/28400)

노동생산성 = 0.637746 (1132/1775)

신규고용 = 0.970704 (1723/1775)

비용절감-충성심제고 = 0.422535 (750/1775)

업무프로세스결정자율 = 0.358873 (637/1775)

산출물 혁신 = 0.589296 (1046/1775)

인력활용방식 = 0.406197 (721/1775)

인력충원방식 = 0.480563 (853/1775)

이직률 = 0.567324 (1007/1775)

인건비증가율 = 0.59831 (1062/1775)

단기적성과-장기적개발 = 0.426479 (757/1775)

인력량 대비 업무량 = 0.747606 (1327/1775)

근로시간량결정자율 = 0.313239 (556/1775)

근로자주도 혁신 = 0.608451 (1080/1775)

일자리 공석비율 = 0.972394 (1726/1775)

산출물품질= 0.487324 (865/1775)

재무적 성과 = 0.56338 (1000/1775)

2) 개별 노드의 영향력 강도 (Strength of Influence)

GeNIE 프로그램에서는 각 노드 간 관계에서 상호 미치는 영향력을 산출할 수 있다. 하지만 이는 회귀모형에서와 같은 인과관계의 영향력으로 해석될 수는 없다. 여기서 나타난 영향력 수치는 관계된 각 노드가 서로 상호 영향을 미치는 정도를 설명하고 있다.

<표 5> 개별 노드의 영향력 강도: BNA 결과

Parent	Child	Average	Maximum	Weighted
비용절감-충성심제고	근로자혁신활동	0.181803	0.372088	0.181803
인력충원방식	비용절감-충성심제고	0.374297	0.606839	0.374297
인력충원방식	단기적성과-장기적개발	0.163819	0.632456	0.163819
인력충원방식	인건비증가율	0.165755	0.5	0.165755
탄력근로	단기적성과-장기적개발	0.143348	0.637457	0.143348
탄력근로	근로시간량결정자율	0.168378	0.625833	0.168378
탄력근로	선택근로	0.294674	0.451179	0.294674
탄력근로	공석비율	0.053497	0.105644	0.053497
노사관계	단축근로	0.302283	0.52076	0.302283

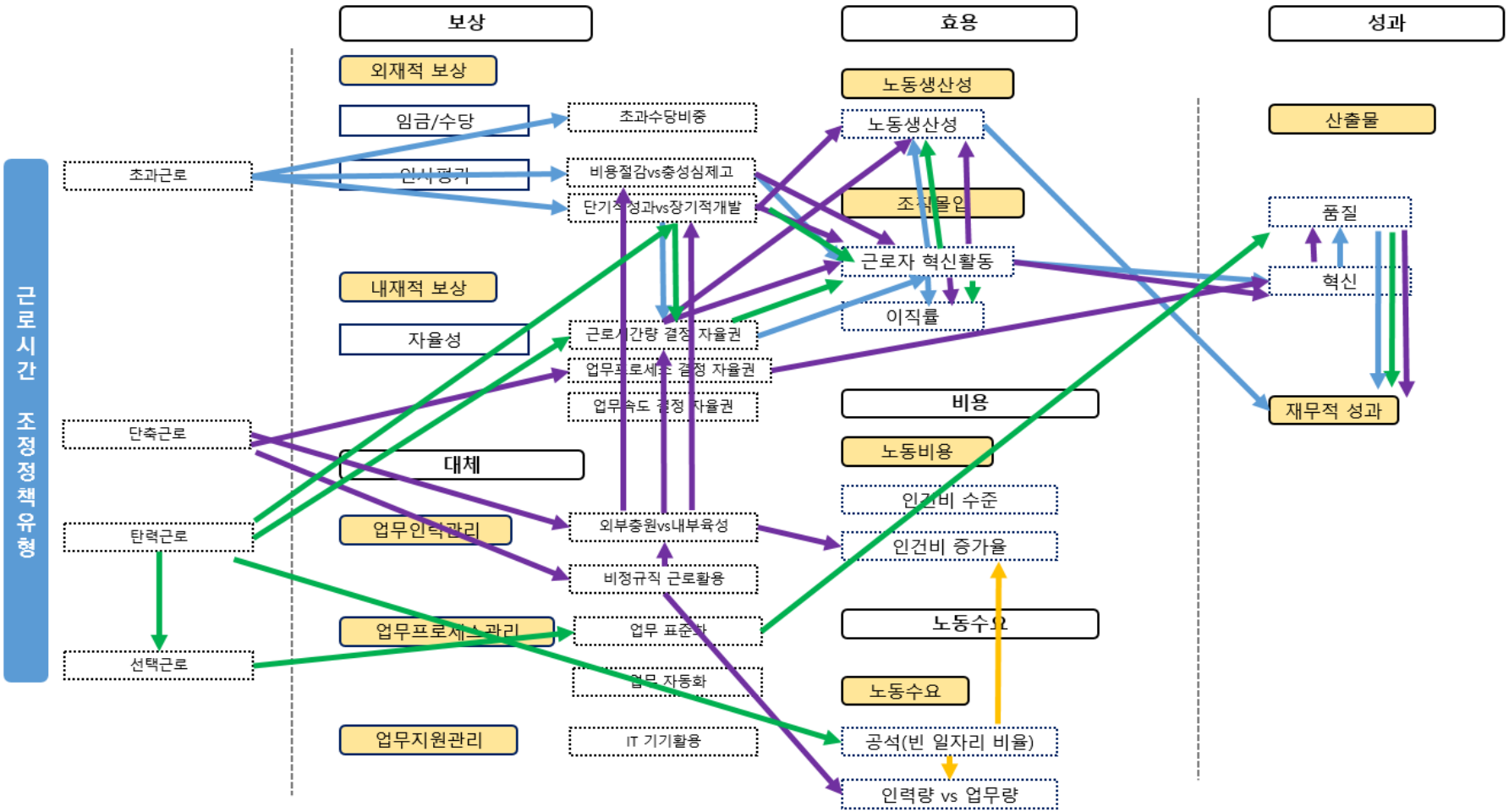
노사관계	탄력근로	0.125919	0.297815	0.125919
노사관계	임금수준	0.300532	0.569518	0.300532
IT 기기활용	자동화	0.164837	0.427641	0.164837
공석비율	인건비증가율	0.240388	0.511842	0.240388
공석비율	업무량 대비 인력량	0.233614	0.659203	0.233614
공석비율	신규고용	0.502473	0.836011	0.502473
노동생산성	재무적성과	0.368602	0.734682	0.368602
산출물품질	재무적성과	0.315869	0.635116	0.315869
산출물품질	산출물혁신	0.491973	0.831297	0.491973
업무프로세스결정 참여	산출물혁신	0.171402	0.524587	0.171402
수당(관리직)	업무속도결정자율	0.137286	0.280275	0.137286
수당(관리직)	IT 기기활용	0.219662	0.617464	0.219662
수당(관리직)	수당(비관리직)	0.312916	0.469909	0.312916
인력활용방식	인력충원방식	0.373341	0.589223	0.373341
인력활용방식	업무량 대비 인력량	0.153029	0.543149	0.153029
단기적성과-장기적개발	근로시간량결정자율	0.147039	0.632456	0.147039
단기적성과-장기적개발	노동생산성	0.228663	0.7379	0.228663
기업규모	표준화	0.389275	0.816747	0.389275
업무속도결정자율	IT 기기활용	0.287637	0.586894	0.287637

표준화	산출물품질	0.209252	0.555125	0.209252
표준화	자동화	0.528993	0.944542	0.528993
선택근로	표준화	0.255674	0.625655	0.255674
근로시간량결정자율	근로자혁신활동	0.152041	0.323936	0.152041
근로시간량결정자율	노동생산성	0.208327	0.661438	0.208327
단축근로	인력활용방식	0.13304	0.256463	0.13304
단축근로	인력충원방식	0.222267	0.524404	0.222267
단축근로	근로시간량결정자율	0.157762	0.586894	0.157762
단축근로	업무프로세스결정참여	0.140223	0.282773	0.140223
초과근로	비용절감-충성심제고	0.189654	0.524404	0.189654
초과근로	단기적성과-장기적개발	0.133658	0.600944	0.133658
초과근로	수당(관리직)	0.295952	0.57311	0.295952
근로자혁신활동	노동생산성	0.348718	0.778941	0.348718
근로자혁신활동	산출물품질	0.452401	0.858333	0.452401
근로자혁신활동	이직률	0.267719	0.411027	0.267719

2. 반응 메커니즘의 검증 및 해석

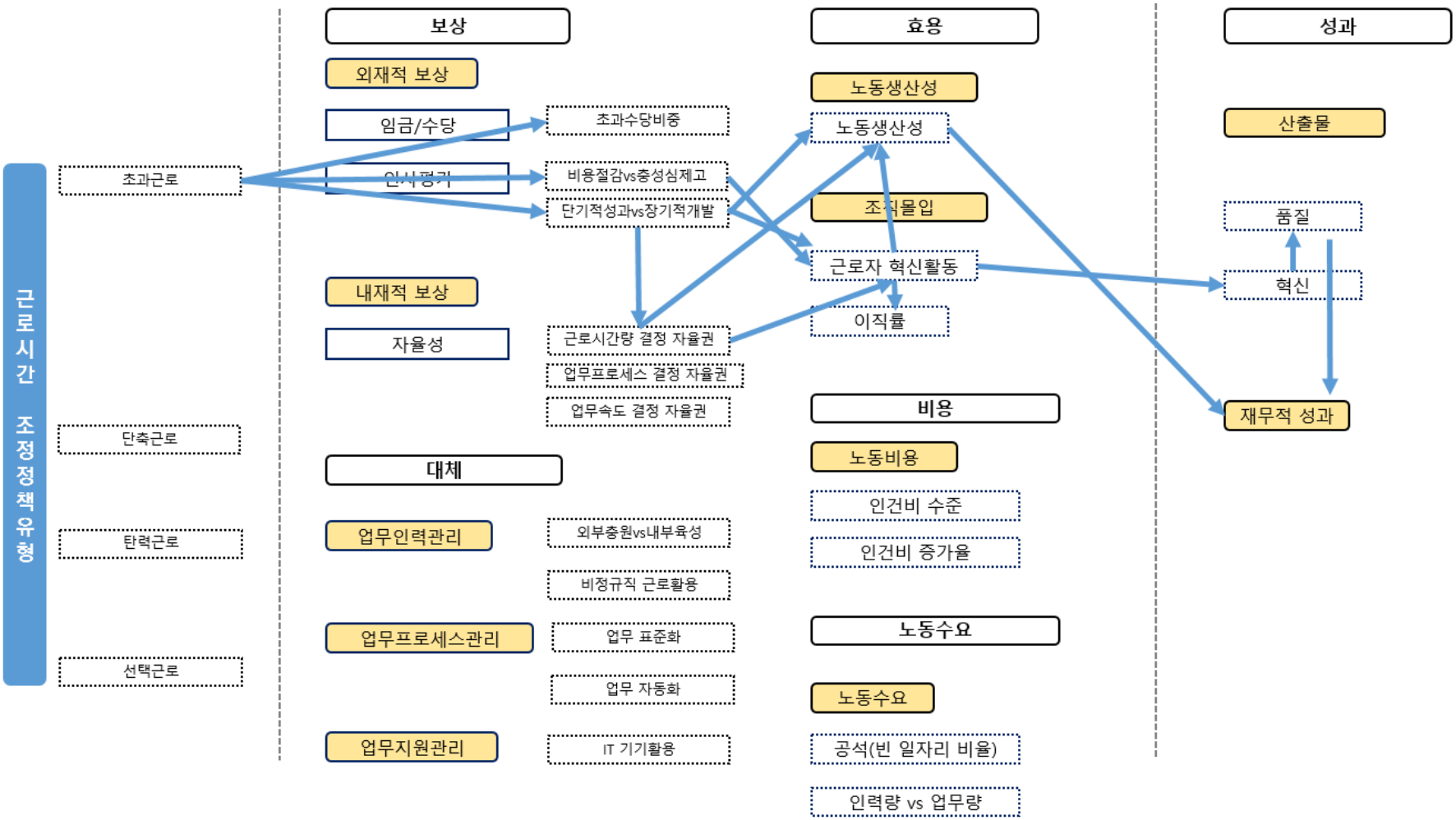
1) 전체 종합

[그림 5] 근로시간조정정책 대상 기업의 반응메커니즘 종합



2) 초과근로

[그림 6] 근로시간조정정책 대상 기업의 반응메커니즘: 초과근로 기준



초과근로는 기업대응 영역에서 주로 보상 차원의 변수들을 거쳐서 기업효용으로 연결되고 최종적으로 기업성과로 연결되는 구조를 가지는 것으로 나타났다.

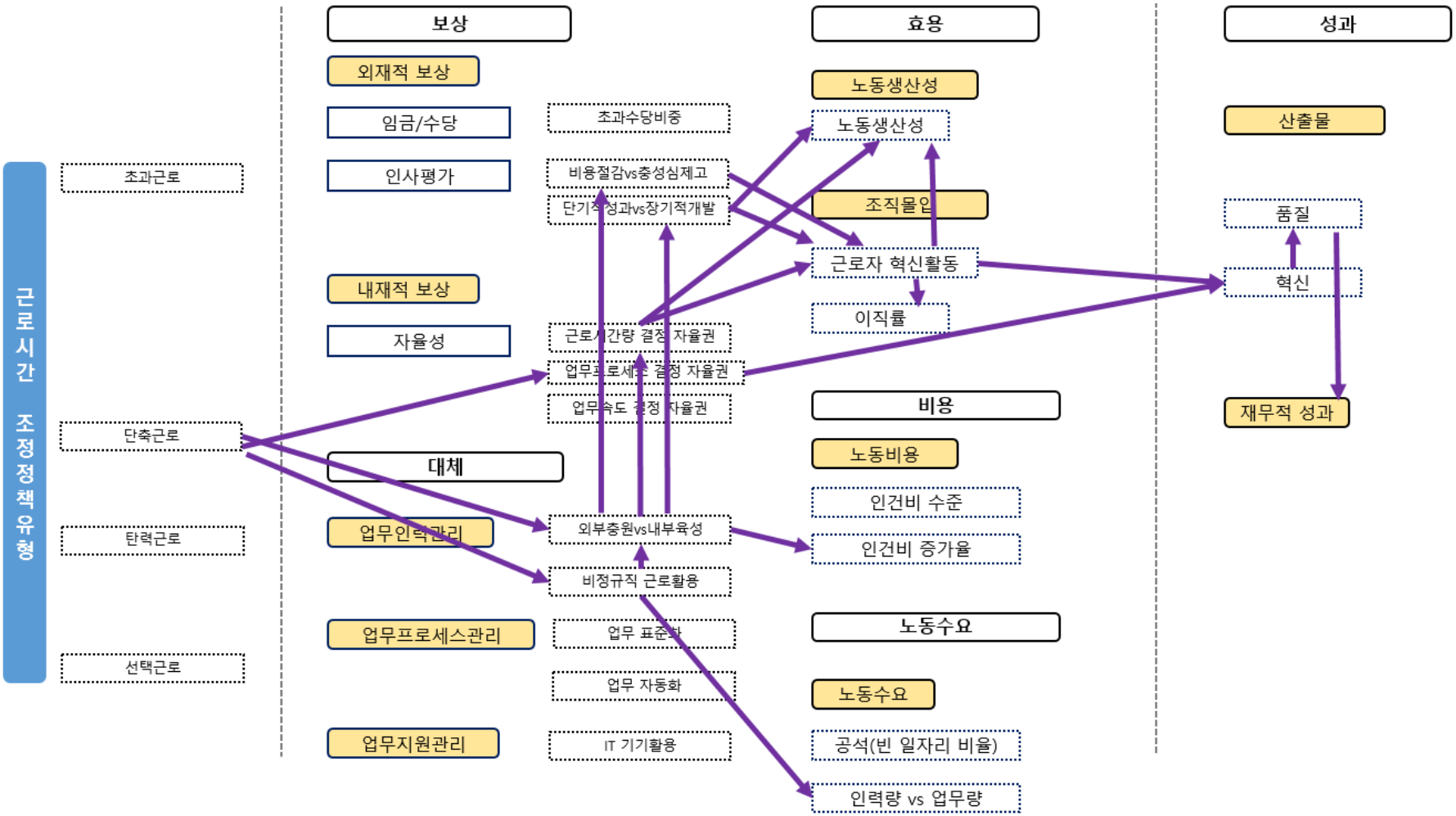
즉, 초과근로 시 기업대응이 인사관리전략을 충성심제고 중심으로 가져가는 정도 및 장기적개발위주로 가져가는 정도가 근로자혁신활동으로 이어지는데 관계가 있으며, 근로자혁신활동은 이직률과 노동생산성의 변화와 영향관계가 존재한다. 이후, 근로자혁신활동은 산출물의 혁신에 영향을 미치며 산출물 혁신은 산출물 품질에 영향을 미치고 산출물 품질은 최종적으로 재무적 성과와 연관이 있다.

특히, 이론으로 발견하지 못했던 연결 관계는 다음과 같다.

즉, 초과근로가 근로자 혁신활동과 이어지는 과정에서 인사관리전략을 단기적 성과위주 혹은 장기적 개발중심으로 가져가는 정도와 근로시간량 결정자율권의 연결 관계가 나타났다. 이는 근로자혁신활동 결과는 초과근로 시 단기적 성과위주 혹은 장기적 개발중심의 인사관리전략과 근로시간량 결정자율권들이 영향을 주는 원인요소로 추정됨을 나타낸다. 특히 근로시간량결정자율 정도는 근로자혁신활동에 독자적으로 영향을 미치는 것이 아니라 장기적 개발중심의 인사관리전략 정도와 함께 작용하여 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

3) 단축근로

[그림 7] 근로시간조정정책 대상 기업의 반응메커니즘: 단축근로 기준

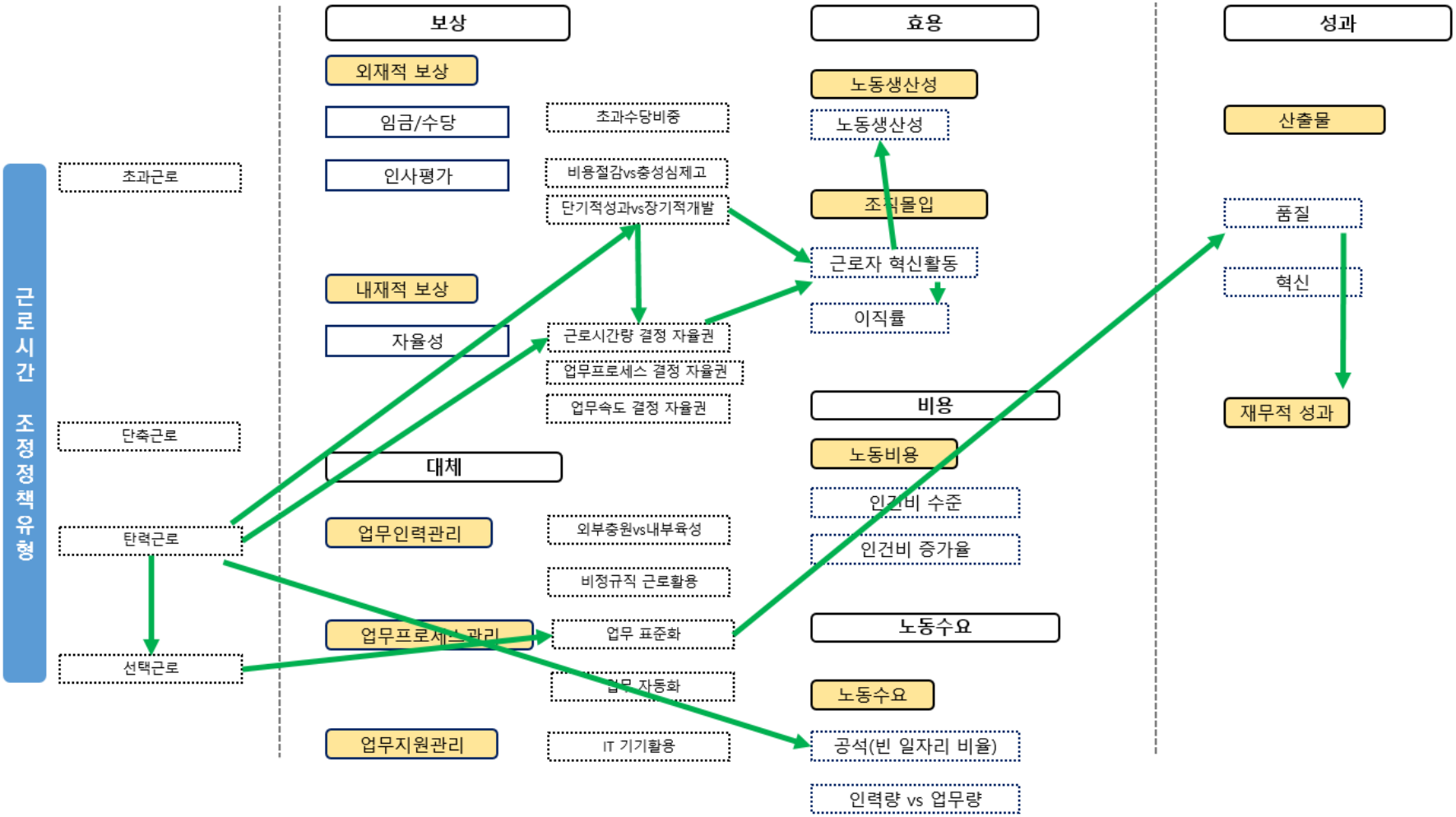


단축근로는 기업대응 영역에서 보상과 대체 차원을 거쳐 기업효용으로 연결되고 최종적으로 기업성과와 연결되는 구조를 가지는 것으로 나타났다. 특히 이 과정에서 단축근로는 기업효용과 직접적으로 영향관계를 가지기보다는 대체차원과 보상차원과의 연결 관계를 거치는 것으로 나타났다. 즉, 단축근로는 인력활용방식과 인력충원방식에 영향을 미치는 데 인력충원방식은 근로시간량결정자율과 인사관리전략에 영향을 미치고, 이어서 노동생산성과 근로자 혁신활동에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 근로자혁신활동은 이직률과 노동생산성, 산출물 혁신에 영향을 미치며, 산출물품질과 연결되어 최종적으로 재무적 성과로 이어지는 관계구조를 나타내고 있다. 또한, 단축근로는 업무프로세스결정참여에 영향을 미치며 이는 산출물혁신과 이어진다.

한편, 이론으로 발견하지 못했던 연결 관계가 존재하였는데, 단축근로시 기업의 효용에 영향을 미치는 원인요소들로서 인력충원방식과 인력활용방식은 독자적인 영향관계라기보다는 내재적 보상차원과 외재적 보상차원 중 인사관리전략방식과 함께 작용하는 것으로 해석할 수 있다.

4) 유연근로

[그림 8] 근로시간조정정책 대상 기업의 반응메커니즘: 유연근로 기준



유연근로 중 탄력근로는 기업대응 영역에서 주로 보상 차원을 거쳐 기업효용으로 연결되고 최종적으로 기업성과와 연결되는 구조를 보였다.
즉, 탄력근로 시 인사관리전략을 단기적 성과위주 혹은 장기적 개발중심으로 가져가는 정도가 근로자혁신활동으로 이어지고 있으며, 근로자혁신활동은 노동생산성과 이직률에 영향을 미치며 산출물혁신과 산출물 품질을 거쳐 재무적 성과로 이어진다.
유연근로 중 선택근로는 표준화를 거쳐 산출물품질로 이어지고 최종적으로 재무적 성과로 연결되는 관계를 보였다.
한편, 이론으로 발견하지 못했던 연결 관계가 존재함을 알 수 있었다. 즉, 탄력근로가 근로자 혁신활동과 이어지는 과정에서 인사관리전략을 단기적 성과위주 혹은 장기적 개발중심으로 가져가는 정도와 근로시간량결정자율권의 연결 관계가 나타났다. 즉, 탄력근로 시 기업의 단기적 성과위주 혹은 장기적 개발중심의 인사관리전략은 근로자혁신활동에 독자적으로 영향을 미치는 것이 아니라 근로시간량결정자율권과 함께 작용하여 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

제4절 소결 : 근로시간조정정책 대상기업의 반응 메커니즘 분석

지금까지 베이지안네트워크분석을 통해 근로시간조정정책 유형에 따라 기업성과에 미치는 효과 메커니즘을 파악할 수 있었다. 다만 BN에 포함되는 변수들은 상호 의존(dependency)관계가 가능한 결합확률분포를 나타내는 것으로서 각 변수들 간 효과성과 방향성에 대한 판단은 선행지식 및 실증분석을 통한 결과를 통해 이루어질 때 보다 정확해진다(Michal Horný, 2014). 이에 따라 아래에서는 BNA를 통해 도출된 변수들의 연결

메커니즘이 2장에서 도출한 근로시간조정정책 대상 기업들의 반응메커니즘에 대한 이론적 예측 틀에서 가정한 변수 간 관계를 연결성 측면에서 어떻게 지지하고 있는지에 대해 설명하도록 한다.

1. 초과근로

2장에서 도출한 이론적 예측 틀에 의하면 초과근로는 외재적 보상에 해당하는 변수들과 기업의 효용변수들에 순차적으로 비례적 영향 관계를 보이는 것으로 예측되었다. 이에 BNA를 통해 나타난 초과근로의 기업성과에 대한 효과메커니즘은 외재적 보상 중 충성심제고 중심 정도 및 장기적개발 중심 정도의 인사관리전략을 거쳐 기업 효용변수들에 영향을 미치고 최종적으로 기업성과에 영향을 미치는 구조를 보이고 있다. 이는 이론적 틀에서 예측한 연결과계와 일치하고 있다. 즉, 초과근로정책이 기업의 성과에 효과를 발생시키는 메커니즘은 직접접으로 노동생산성의 문제와 연관되는데 이때 고려해야 하는 요소로서 근로자주도 혁신활동을 들 수 있으며, 근로자 주도혁신활동은 근로자의 충성심제고 중심 정도 및 장기적개발 중심 정도를 고려하는 인사관리전략과 관련이 있다는 순차적 추정이 가능한 것이다.

그리고 초과근로는 내재적 보상을 통해서도 기업효용변수들에 연결되는 관계를 가지는 것으로 이론적 틀에서 예측되었는데, 다만 내재적 보상 중 대리인 이론과 거래비용 이론에 근거하면 기업효용변수에 부정적 영향을 미칠 수 있으며, 집단압력이론과 내재적 동기부여이론에 의하면 긍정적 영향을 미치는 것으로 예측할 수 있었다.

이와 관련하여 BNA를 통해 나타난 초과근로의 기업성과에 대한 효과메커니즘에서 발견한 관계는 초과근로가 기업효용으로 설정한 노동생산성과 조직몰입에 외재적 보상은 직접적으로 연결되고 있지만 내재적 보상은 외재적 보상영역을 경유하여 연결되고 있다는 점이다. 즉, 초과근

로가 기업성과로 이어지는 과정에서 내재적 보상이 독자적으로 영향을 미치는 것이 아니라 외재적 보상과 함께 작용하여 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 이론적 틀에서 예측한 바와 같이 내재적 보상 변수들의 단일한 변화보다는 외재적 보상 변수와 같은 기업의 인사관리전략의 양상이 함께 결합되어서 기업효용에 영향을 미치는 관계임을 나타내는 것이라 할 수 있다.

2. 단축근로

이론적 예측 틀에 따르면 단축근로는 외재적 보상에 해당하는 변수들과 기업의 효용변수에 순차적으로 비례적 영향을 미치는 관계를 보이는 것으로 예측되었다. 이에 대해 BNA를 통해 나타난 단축근로의 기업성과에 대한 효과메커니즘은 외재적 보상과 직접적으로 연결되지는 않고 대체 중 인력관리방식(인력충원, 인력활용)을 거쳐 외재적 보상으로 연결되고 이후 기업효용과 기업성과로 연결되는 구조로 나타났다. 즉, 단축근로 시 외재적 보상은 인력관리방식을 고려하여 이루어지게 됨을 알 수 있다.

그리고 단축근로는 내재적 보상을 통해서도 기업효용변수들에 연결되는 관계를 보일 것으로 예측되었다. 다만, 내재적 보상 변수들은 기업의 인적자원관리 전략과 가치에 대한 기업의 상황과 성향에 따라 영향받을 수 있음을 알 수 있었다. 이에 BNA를 통해 나타난 단축근로의 기업성과에 대한 효과메커니즘은 업무프로세스결정참여에 영향을 미치고 있으며, 인력관리방식에 따라 근로시간량결정자율을 거쳐 기업효용 및 기업성과로 이어지는 구조를 가지는 것으로 나타났다. 따라서 이론적 예측 틀에서 추정한 연결 관계와 일치하고 있으며 다만, 단축근로와 내재적 보상 간 관계는 기업의 인력관리전략을 고려하여 이루어짐을 알 수 있다.

또한, 단축근로는 대체에 해당하는 변수 중 인력충원방식 및 인력활용방

식, 업무프로세스 방식들에 영향을 미치며 이들 변수들은 모두 기업효용 변수와 연결되는 관계로 예측된다. 다만, 인력충원방식의 경우 외부시장 환경과 기업의 인적자원 투자여력에 따라 단축근로로 인한 영향이 달라지게 되며, 이렇게 충원된 인력에 대한 보상 수단과 연계하여 기업 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 추정되었다. 이에 BNA를 통해 나타난 단축근로의 기업성과에 대한 효과메커니즘은 단축근로가 대체 중 인력관리방식에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만 인력관리방식은 이후 직적접으로 기업효용과 이어지는 것이 아니라 내재적 보상과 외재적 보상과의 연결 관계를 거쳐 기업효용으로 이어지는 것으로 나타났다. 즉, 대체에 해당하는 변수들이 간접적으로 기업의 효용변수들에 영향을 미치는 것을 고려할 때 이론적 예측 틀에서 추정한 연결 관계가 지지됨을 알 수 있다.

3. 유연근로

유연근로는 외재적 보상에 해당하는 변수들과 기업의 효용변수들에 순차적으로 비례적 영향을 미치는 관계를 보이는 것으로 추정되었다. 이에 BNA를 통해 나타난 유연근로의 기업성과에 대한 효과메커니즘은 탄력근로가 외재적 보상 중 장기적개발중심의 인사관리전략과 이어지고 이후 기업효용과 기업성과로 이어지는 것으로 나타났다. 다만 선택근로의 경우는 보상영역과 연결 관계가 나타나지 않았음에 따라 이론적 예측 틀에서 추정한 연결 관계가 부분적으로 지지되고 있다고 할 수 있다.

그리고 유연근로는 내재적 보상에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 예측된다. 다만, 내재적 보상 및 대체에 해당하는 변수와의 관계에서는 앞서 단축근로의 경우에서 살펴보았던 것과 마찬가지로 외부시장환경의 양상과 기업의 인적자원전략에 따라 기업의 효용변수들에 서로 다른 방향의 영향을 미칠 수 있는 것으로 판단된다. 이에 BNA를 통해 나타난 유연근

로의 기업성과에 대한 효과메커니즘은 탄력근로가 내재적 보상 중 근로시간결정자율에 영향을 미치고 이후 기업효용과 기업성과로 이어지는 것으로 나타났다. 다만 선택근로의 경우는 보상영역과 연결 관계가 나타나지 않았음에 따라 이론적 예측 틀에서 추정한 연결 관계가 부분적으로 지지됨을 알 수 있다.

또한, BNA를 통해 나타난 유연근로의 기업성과에 대한 효과메커니즘은 선택근로의 경우 표준화에 영향을 미치고 이후 기업성과로 이어지는 관계구조를 보이고 있다. 다만 탄력근로의 경우는 대체영역과 연결 관계가 나타나지 않았음에 따라 이론적 예측 틀에서 추정한 연결 관계가 부분적으로 지지됨을 알 수 있다.

제5장 근로시간조정정책 대상기업에 대한 효과 분석

제1절 기초통계량 분석

<표 6> 기초통계량 분석 결과

변수	관측치	평균	표준편차	최소	최대
초과근로	8,432	3.28	1.27	1	5
단축근로	1,775	2.76	0.90	1	5
선택근로	346	2.65	1.86	1	6
탄력근로	285	2.82	1.97	1	6
기업규모	12,353	349.72	886.62	2	33983
시장수요	12,353	4.34	11.77	1	97
노사관계	8,922	3.79	0.65	1	5
임금수준	8,733	2.97	0.64	1	5
이직률	12,353	0.21	0.43	0	19
노동수요	3,545	0.02	0.14	0	7.02
신규고용	623	0.04	0.10	0	1.75
재무적 성과	8,227	3.14	0.73	1	5
노동생산성	8,236	3.18	0.63	1	5
근로자혁신활동	8,145	3.27	0.64	1	5
산출물품질	8,377	3.59	0.65	1	5
산출물혁신	8,359	3.42	0.62	1	5
비용절감-충성심제고	12,353	3.43	0.88	1	5
인력충원방식	12,353	3.74	0.85	1	5
인력활용방식	12,353	3.88	0.96	1	5

단기적성과-장기적개발	12,353	3.48	0.86	1	5
근로시간량결정자율	3,545	2.75	1.33	1	5
업무프로세스참여	12,353	2.76	1.24	1	6
표준화	7,559	3.71	1.02	1	5
자동화	7,558	3.40	1.09	1	5

분석표본에서 초과근로의 경우 단축근로 및 유연근로와 비교하여 상대적으로 관측치가 많이 발생하고 있다. 즉, 여전히 초과근로가 근로시간의 조정 유형 중 가장 큰 비중을 차지하고 있으며 평균적으로 다소 높은 수준의 초과근로가 이루어지고 있음을 알 수 있다. 단축근로의 경우는 적용 기업들은 평균적으로 많은 노력을 하고 있는 것(2.76)으로 나타났다. 선택근로 및 탄력근로로 나타난 유연근로를 적용하고 있는 기업들은 여전히 적게 나타나며 실제 적용을 받는 근로자 비중도 20%내인 것(2.65/2.82)으로 나타났다. 임금수준은 평균적으로 동종업계와 비교하여 중간수준으로 나타났고, 이직률은 21%로 높게 나타났다. 전반적으로 재무적 성과, 산출물품질 및 혁신 등 성과변수들은 평균적으로 중간수준보다 높게 나타났으며 이는 기업효용 변수인 노동생산성, 근로자혁신활동도 유사하게 나타나고 있다. 인사전략과 관련된 변수들(비용절감-충성심 제고, 단시적 성과-장기적개발)들은 평균적으로 조직에 대한 충성심을 제고하고 장기적 개발을 유도하는 방향이 높은 것으로 나타났다. 인력충원방식도 이와 유사하게 나타났으나, 인력활용방식에 있어 비정규직의 활용이 평균적으로 높게 나타나고 있다. 또한, 근로자의 참여와 자율성과 관련되 변수들은 대부분 평균적으로 중간수준보다 낮게 나타나고 있으며, 표준화, 자동화의 경우는 평균적으로 높은 수준으로 나타나고 있다.

제2절 패널 분석 결과

아래에서는 첫째, 각 근로시간 조정 정책 유형에 따라 보상 및 대체 요소들과의 상호작용항을 구성하여 효용에 미치는 영향을 살펴봄으로써 초과근로, 단축근로, 유연근로가 기업의 효용에 미치는 효과에 있어 보상 및 대체 요소들의 조절효과가 존재하는지를 검토하도록 한다. 둘째, 보상 및 대체 요소들 간 경로가 있는 경우 각 요소들 간 상호작용항을 구성하여 효용에 미치는 조절효과가 존재하는지를 검토한다. 마지막으로 보상 및 대체 요소들이 효용 및 성과에 미치는 영향을 분석한다.

1. 초과근로

초과근로와 성과 간 효과 메커니즘은 BNA 분석결과 보상 중 주로 외재적 보상 요소들을 통해 조직몰입 요소들로 이어지고 이후 노동생산성과 산출물 성과 및 재무적 성과로 연계되는 구조를 가지는 것으로 나타났다. 또한, 외재적 보상 중 장기적 개발 중심의 인사관리적략이 내재적 보상 요소인 근로시간량 결정 자율권으로 이어지고 이후 조직몰입을 통해 노동생산성 및 산출물 성과, 재무적 성과로 연계되는 관계를 가지는 것으로 나타났다.

1) 초과근로 - 보상 및 대체 - 효용 간 관계

독립변수를 초과근로로 설정했을 때 효용에 미치는 영향에 있어 보상 변수들의 조절효과를 분석하였다.

<표 7> 외재적 보상과의 조절효과 분석 결과

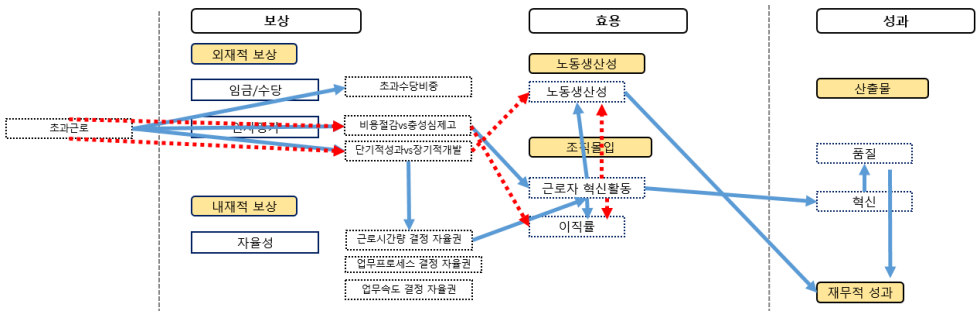
변수	노동생산성	이직률
초과근로	-0.072 (0.047)	0.097** (0.048)
비용절감-충성심제고	0.117 (0.076)	0.089 (0.115)
단기적성과-장기적개발	0.178 (0.114)	-0.002 (0.080)
초과근로×단기적성과-장기적개발	0.026** (0.013)	
초과근로×비용절감-충성심제고		-0.025* (0.013)

note: .01 - ***; .05 - **; .1 - *

분석결과 노동생산성을 종속변수로 설정하였을 때 장기적 개발중심의 인사관리전략이 정(+)적 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 인사관리전략에 따라 초과근로가 노동생산성에 미치는 영향력이 조절됨을 의미하는데 초과근로 비율이 증가함에 따라 노동생산성에 미치는 긍정적 효과는 장기적개발 중심의 인사관리전략을 취할수록 증가함을 알 수 있다.
종속변수를 이직률로 설정하였을 때는 충성심제고 중심의 인사관리전략이 부(-)적 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 즉, 인사관리전략에 따라 초과근로가 이직률 증가에 미치는 영향력이 조절됨을 의미하는데, 초과근로 비율이 증가함에 따라 이직률이 높아지는 효과가 충성심제고 중심의 인사관리전략을 취할수록 감소함을 알 수 있다.
종속변수를 근로자혁신으로 설정하였을 때 유의한 조절효과는 발견되지 않았다.
내재적 보상 중 근로시간량 결정 자율권은 효용 요소 모두에 대해 유의한 조절효과가 발견되지 않았다.

장기적 개발 중심의 인사관리전략과 근로시간량 결정 자율권으로 구성된 상호작용항 또한 효용 요소 모두에 대해 유의한 조절효과가 발견되지 않았다.

[그림 9] BNA결과와 비교 분석 결과 : 초과근로



2. 단축근로

단축근로와 성과 간 효과 메커니즘은 BNA 분석결과 대체 및 내재적 보상을 거쳐 효용으로 연결되는 형태를 보이고 있는데 외재적 보상과의 연계 또한 나타나고 있어 초과근로의 경우에 비해 좀 더 복잡한 관계를 보이고 있다.

1) 단축근로 - 보상 - 효용, 성과 간 관계

독립변수를 단축근로로 설정했을 때 효용에 미치는 영향에 있어 보상 변수들의 조절효과를 분석하였다.

〈표 8〉 외재적 보상과의 조절효과 분석 결과

변수	이직률	근로자혁신	이직률	산출물품질	산출물혁신
단축근로	-0.436 (0.339)	0.671* (0.395)	-0.571* (0.328)	0.352 (0.344)	0.363 (0.375)
비용절감-충성심제고	-0.583** (0.252)	0.162 (0.119)	-0.187* (0.099)	0.269** (0.115)	0.126 (0.110)
단기적성과-장기적개발	-0.153 (0.102)	0.718** (0.299)	-0.648*** (0.247)	0.527* (0.272)	0.708** (0.275)
단축근로×비용절감-충성심제고	0.163* (0.093)				
단축근로×단기적성과-장기적개발		-0.258** (0.109)	0.199** (0.089)	-0.176* (0.096)	-0.180* (0.100)

note: .01 - ***; .05 - **; .1 - *

〈표 9〉 내재적 보상과의 조절효과 분석 결과

변수	재무적 성과	산출물 품질	산출물 혁신	이직률	산출물 품질	산출물 혁신
단축근로	0.208 (0.172)	-0.691*** (0.220)	-0.715*** (0.210)	0.787** (0.365)	-1.271*** (0.469)	-0.958** (0.398)
업무프로세스 결정자율	-0.071 (0.054)	-0.302* (0.171)	-0.304* (0.174)	0.002 (0.052)	0.067 (0.060)	0.066 (0.059)
업무속도결정 자율	0.104 (0.134)	-0.021 (0.139)	0.024 (0.144)	0.314 (0.356)	-0.934** (0.439)	-0.596 (0.395)
단축근로×업무속도결정 자율				-0.232* (0.128)	0.355** (0.159)	0.242* (0.140)
단축근로×업무프로세스 결정자율		0.134** (0.060)	0.138** (0.061)			
단축근로×업무시간량결정자율	-0.127** (0.058)					

note: .01 - ***; .05 - **; .1 - *

독립변수를 단축근로로 설정했을 때 효용에 미치는 영향에 있어 보상 변수들의 조절효과를 분석하였다.

분석결과 이직률을 종속변수로 설정하였을 때 조직충성심제고 중심의 인사관리전략이 정(+)적 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 즉, 기업의 근로시간 단축 노력이 이직률 감소에 미치는 영향에 있어 조직충성심제고 중심의 인사관리전략이 긍정적 역할을 하는 것으로 나타났다.
장기적 개발중심의 인사관리전략도 같은 역할을 하는 것으로 나타났으며 업무속도자율정도도 같은 방향의 효과를 나타내고 있다.
근로자혁신활동을 종속변수로 설정하였을 때는 장기적 개발중심의 인사관리전략이 부(-)적 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 즉, 기업의 근로시간 단축 노력이 근로자혁신활동에 미치는 긍정적 역할에 있어 인사관리전략이 장기적 개발에 중심을 둘수록 미치는 영향이 증가함을 알 수 있다.
노동생산성을 종속변수로 설정하였을 때는 유의미한 결과가 나타나지 않았다.
산출물 품질을 종속변수로 설정하였을 때 장기적 개발중심의 인사관리전략이 부(-)적 조절효과를 가지는 것으로 나타났으며 업무프로세스 결정 참여와 업무속도자율권은 정(+)적 조절효과를 보였다.
즉, 기업의 근로시간 단축 노력이 산출물 품질에 미치는 긍정적 영향에 대하여 인사관리전략이 장기적 개발에 중심을 둘수록 미치는 영향이 증가함을 알 수 있다. 다만, 업무프로세스 결정 참여와 업무속도자율권은 수준이 높아질수록 기업의 근로시간 단축 노력이 산출물 품질에 미치는 긍정적 영향을 감소시키는 효과가 발생하였다. 이는 산출물 혁신의 경우도 동일하게 나타났다. 즉, 산출물 혁신을 종속변수로 설정하였을 때 장기적 개발중심의 인사관리전략이 부(-)적 조절효과를 가지는 것으로 나

타났으며 업무프로세스 결정 참여와 근로속도자율은 정(+)적 조절효과를 보였다.

그러나 재무적 성과를 종속변수로 설정하였을 때 근로시간량자율은 부(-)적 조절효과를 보였다. 즉, 기업의 근로시간 단축 노력이 산출물 품질에 미치는 긍정적 영향이 근로시간량결정의 자율수준이 증가할수록 강화되는 것으로 나타났다.

2) 단축근로 -대체 - 효용, 성과 간 관계

독립변수를 단축근로로 설정했을 때 효용에 미치는 영향에 있어 대체 변수들의 조절효과를 분석하였다.

<표 10> 대체 변수와의 조절효과 분석결과

변수	이직률	노동생산성	이직률	산출물혁신	노동생산성
단축근로× 인력충원방식	0.186** (0.091)				‘
인력충원방식	-0.703** (0.274)	-0.131 (0.166)	-0.161 (0.110)	0.311** (0.124)	0.358 (0.258)
인력활용방식	0.090 (0.087)	-0.958* (0.561)	-0.600** (0.246)	-0.664** (0.268)	0.075 (0.066)
표준화	-0.301*** (0.094)	0.318* (0.182)	-0.304*** (0.094)	0.272*** (0.101)	0.295*** (0.079)
자동화	-0.218** (0.090)	-0.014 (0.134)	-0.222** (0.090)	-0.063 (0.097)	-0.016 (0.075)
IT기기활용	-0.004 (0.004)	-0.007 (0.007)	-0.004 (0.004)	0.007* (0.004)	0.001 (0.003)
단축근로× 인력활용방식		0.359* (0.207)	0.249*** (0.085)	0.189** (0.096)	

단기적성과- 장기적개발× 인력충원방식					-0.122* (0.072)
note: .01 - ***; .05 - **; .1 - *					

분석결과 이직률을 종속변수로 설정하였을 때 내부육성 중심의 인력관리가 정(+)적, 비정규직 근로 활용 정도가 부(-)적 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 즉, 기업의 근로시간 단축 노력이 이직률 감소에 미치는 영향에 있어 인력충원방식을 내부육성 중심으로 가져갈수록 긍정적 영향이 강화되는 것으로 나타났다. 또한, 인력활용방식을 정규직을 주로 활용할수록 이직률 감소에 긍정적 영향이 강화되는 것으로 나타났다.

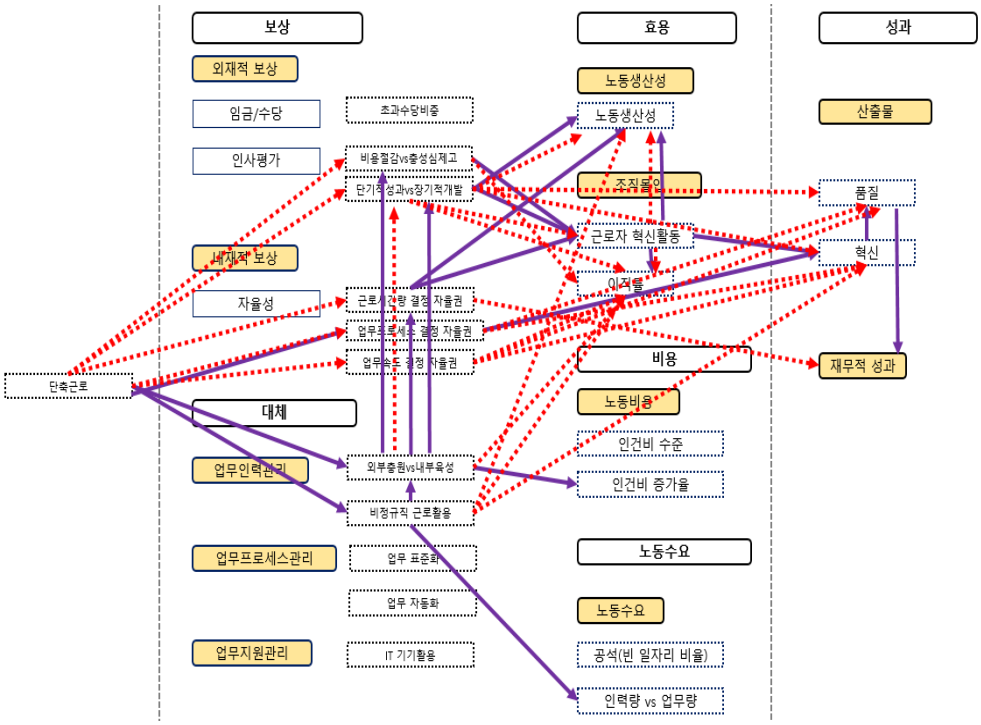
노동생산성을 종속변수로 설정하였을 때 비정규직 근로 활용 정도가 부(-)적 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 즉, 기업의 근로시간 단축 노력이 노동생산성에 미치는 긍정적 영향이 정규직 활용 수준이 증가할수록 강화되는 것으로 나타났다.

산출물 혁신을 종속변수로 설정하였을 때 비정규직 근로 활용 정도가 부(-)적 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 즉, 기업의 근로시간 단축 노력이 산출물 혁신 에 미치는 긍정적 영향이 정규직 활용 수준이 증가할수록 강화되는 것으로 나타났다

장기적 개발중심의 인사관리전략과 내부육성중심 인력관리전략의 상호작용항은 노동생산성에 부(-)적 조절효과를 가지는 것으로 나타났다.

즉, 인사관리전략을 장기적 개발중심으로 가져갈 때 노동생산성에 미치는 긍정적 영향을 인력충원방식을 내부육성중심으로 가져가는 수준이 증가할수록 감소시키는 효과가 나타났다.

[그림 10] BNA결과와 비교 분석 결과 : 단축근로



3. 유연근로

단축근로와 성과 간 효과 메커니즘은 BNA 분석결과 외재적 보상, 내재적 보상, 대체 요소와 연결되어 효용으로 이어지는 형태를 보이고 있는데 단축근로와 경우에 비해 복잡도는 감소되는 경향을 보이고 있다.

1) 단축근로 - 보상 및 대체 - 효용, 성과 간 관계

독립변수를 단축근로로 설정했을 때 효용 및 성과에 미치는 영향에 있어 보상 변수들의 조절효과를 분석하였다.

<표 11> 보상 변수들과의 조절효과 분석 결과

변수	산출물혁신	노동생산성	근로자혁신	노동생산성
탄력근로제	-2.907* (1.539)	0.451* (0.236)	0.472* (0.250)	1.019** (0.432)
비용절감-충성심제고	-0.408 (0.621)	0.305 (0.221)	0.133 (0.221)	0.296 (0.216)
단기적성과- 장기적개발	-0.934 (0.834)	-0.002 (0.220)	-0.280 (0.242)	-0.026 (0.219)
탄력근로×단기적성과 -장기적개발	0.645* (0.361)			
근로시간량결정자율	-0.076 (0.381)	0.045 (0.149)	0.184 (0.162)	0.021 (0.144)
업무프로세스결정자 율	-0.341 (0.359)	0.231 (0.224)	0.745*** (0.248)	-0.144 (0.119)
업무속도결정자율	2.017 (1.379)	0.211 (0.338)	1.055*** (0.374)	1.264** (0.558)
탄력근로× 업무프로세스결정자 율		-0.154** (0.074)	-0.209*** (0.076)	
탄력근로× 업무속도결정자율				-0.375** (0.155)

note: .01 - ***; .05 - **; .1 - *

<표 12> 보상 및 대체 변수들과의 조절효과 분석 결과

변수	근로자혁신	산출물품질	노동생산성	재무적성과
탄력근로제	0.875* (0.528)	1.291** (0.633)	-0.782* (0.447)	-0.835* (0.506)
근로시간량결정자율	0.155 (0.173)	0.164 (0.204)	0.021 (0.143)	0.079 (0.164)
업무프로세스결정자율	0.211 (0.159)	-0.230 (0.180)	-0.135 (0.120)	-0.100 (0.139)

업무속도결정자율	2.264*** (0.822)	1.989** (0.863)	0.234 (0.336)	1.087** (0.426)
인력충원방식	0.418 (0.276)	-0.071 (0.320)	-0.230 (0.225)	-0.113 (0.239)
인력활용방식	0.414* (0.231)	0.168 (0.278)	0.383** (0.188)	0.109 (0.207)
표준화	0.628** (0.298)	0.958*** (0.359)	-0.318 (0.343)	-0.199 (0.380)
자동화	0.092 (0.223)	-0.068 (0.273)	-0.193 (0.190)	-0.509** (0.222)
IT기기활용	-0.001 (0.011)	0.006 (0.013)	-0.002 (0.009)	-0.016 (0.010)
임금수준	0.914** (0.363)	1.104** (0.430)	0.036 (0.242)	0.789*** (0.288)
탄력근로× 업무속도결정자율	-0.381** (0.192)	-0.494** (0.228)		
탄력근로×표준화			0.199* (0.112)	0.215* (0.127)

note: .01 - ***; .05 - **; .1 - *

분석결과 산출물혁신을 종속변수로 설정하였을 때 장기적 개발중심의 인사관리전략이 정(+)적 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 즉, 탄력근로 비율이 증가함에 따라 산출물혁신에 미치는 긍정적 효과는 장기적개발중심의 인사관리전략을 취할수록 증가함을 알 수 있다.

노동생산성을 종속변수로 설정하였을 때 업무프로세스결정 참여와 업무속도결정자율이 부(-)적 조절효과를 가지며 표준화의 경우 정(+)적 조절효과를 나타내었다. 즉, 업무프로세스결정 참여와 업무속도결정자율은 수준이 높아질수록 탄력근로가 노동생산성에 미치는 긍정적 역할을 감소시키는 효과가 발생하였고 표준화의 수준이 높아질수록 탄력근로가 노동생산성에 미치는 긍정적 역할을 강화시키는 효과가 발생하였다.

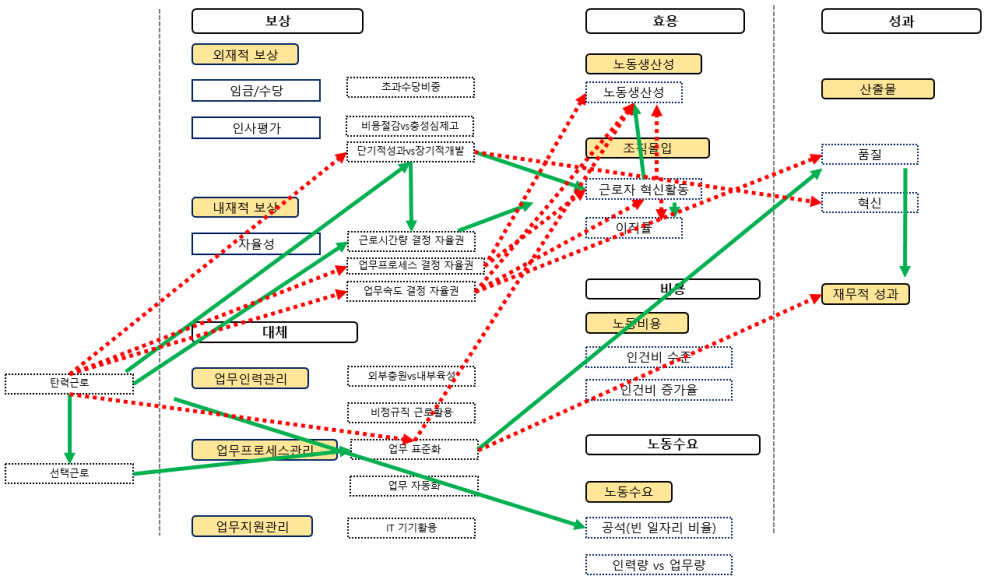
근로자혁신을 종속변수로 설정하였을 때 업무프로세스결정참여와 업무속도결정자율이 부(-)적 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 즉, 업무프로세스결정 참여와 업무속도결정자율은 수준이 높아질수록 탄력근로가 근로자혁신에 미치는 긍정적 역할을 감소시키는 효과가 나타났다.
산출물 품질을 종속변수로 설정하였을 때 업무속도결정자율이 부(-)적 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 즉, 업무속도결정자율은 수준이 높아질수록 탄력근로가 산출물품질에 미치는 긍정적 역할을 감소시키는 효과가 나타났다.
재무적 성과를 종속변수로 설정하였을 때 표준화가 정(+)적 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 즉, 탄력근로 비율이 증가함에 따라 재무적성과에 미치는 긍정적 효과는 표준화 수준이 높을수록 증가함을 알 수 있다.

2) 선택근로 - 보상 및 대체 - 효용, 성과 간 관계

독립변수를 선택근로로 설정했을 때 효용 및 성과에 미치는 영향에 있어 보상 및 대체 변수들의 조절효과를 분석하였다.

노동생산성을 종속변수로 설정하였을 때 업무프로세스결정 참여가 정(+)적 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 즉, 업무프로세스결정 참여는 근로자 참여 수준이 높아질수록 선택근로가 노동생산성에 미치는 긍정적 역할을 증가시키는 효과가 나타났다.
산출물품질을 종속변수로 설정하였을 때 업무프로세스결정 참여가 정(+)적 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 즉, 업무프로세스결정 참여는 근로자 참여 수준이 높아질수록 선택근로가 산출물품질에 미치는 긍정적 역할을 증가시키는 효과가 나타났다.

[그림 11] BNA결과와 비교 분석 결과 : 유연근로



4. 보상, 대체 - 효용, 성과 간 관계

보상, 대체 요소들과 효용, 성과 요소 간 효과 메커니즘은 BNA 분석결과 주로 보상요소들이 직접으로 조직몰입 요소인 근로자혁신활동으로 연결되어 이직률과 노동생산성에 영향을 미치며 산출물의 혁신과 산출물 품질, 재무적 성과의 순으로 연결되고 있다. 대체 요소의 경우는 직접 조직몰입 요소와 연결되기보다 보상 요소로의 연결을 통해 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

1) 보상 및 대체 - 효용, 성과 간 관계

보상 대 대체 요소 변수들이 효용 및 성과에 미치는 영향을 분석하였다.

<표 13> 보상 및 대체 변수들이 기업효용 및 기업성과에 미치는 영향 분석 결과

종속변수	노동생산성	근로자혁신	이직률
수당(관리직)	0.098 (0.064)	0.041 (0.067)	-0.068 (0.063)
수당(비관리직)	-0.074 (0.076)	0.042 (0.078)	-0.043 (0.075)
비용절감-충성심제고	0.125 (0.077)	0.090 (0.078)	-0.069 (0.074)
단기적성과-장기적개발	0.348*** (0.083)	0.164* (0.085)	-0.006 (0.079)
근로시간량결정자율	0.020 (0.047)	0.046 (0.049)	-0.052 (0.047)
업무프로세스결정자율	0.047 (0.043)	0.080* (0.045)	-0.072* (0.042)
업무속도결정자율	-0.048 (0.111)	0.439*** (0.117)	-0.221** (0.109)
인력충원방식	-0.052 (0.089)	0.358*** (0.094)	-0.296*** (0.087)
인력활용방식	0.071 (0.066)	-0.145** (0.068)	-0.043 (0.066)
표준화	0.293*** (0.080)	0.484*** (0.084)	-0.318*** (0.079)
자동화	-0.015 (0.076)	-0.017 (0.078)	-0.138* (0.074)
IT기기활용	0.001 (0.003)	0.007** (0.003)	-0.004 (0.003)
임금수준	0.414*** (0.096)	0.636*** (0.099)	-0.720*** (0.095)

note: .01 - ***; .05 - **; .1 - *;

종속변수를 노동생산성으로 설정하였을 때 장기적 개발중심의 인사관리 전략, 표준화가 정(+)적인 효과를 나타내었다. 즉, 인사관리전략을 장기적

개발 중심으로 가져갈수록, 공정 및 제품생산프로세스의 표준화 수준이 높을수록 노동생산성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.
종속변수를 근로자혁신으로 설정하였을 때 장기적 개발중심의 인사관리 전략, 업무프로세스결정자율, 업무속도결정자율, 내부육성 중심의 인력관리, 정규직근로활용정도, 표준화, IT활용의 수준이 높을수록 정(+)적인 효과를 나타내었다.

2) 효용 - 성과 간 관계

효용 요소들이 성과에 미치는 영향을 분석하였다.

<표 14> 기업 효용이 기업성과에 미치는 영향 분석 결과

변수	재무적성과	산출물품질	산출물혁신
수당(관리직)	-0.117* (0.061)	-0.112* (0.066)	0.044 (0.066)
수당(비관리직)	0.047 (0.073)	-0.047 (0.077)	-0.184** (0.076)
비용절감-충성심제고	0.026 (0.073)	0.126 (0.079)	0.086 (0.078)
단기적성과-장기적개발	-0.107 (0.078)	0.023 (0.085)	0.062 (0.084)
근로시간량결정자율	0.029 (0.046)	0.036 (0.049)	0.080 (0.049)
업무프로세스결정자율	-0.051 (0.042)	-0.016 (0.045)	0.012 (0.045)
업무속도결정자율	0.029 (0.108)	-0.214* (0.116)	-0.165 (0.116)
인력충원방식	0.018 (0.086)	-0.042 (0.094)	0.020 (0.094)
인력활용방식	0.013 (0.063)	0.059 (0.068)	0.046 (0.068)

표준화	-0.018 (0.077)	0.397*** (0.084)	0.256*** (0.082)
자동화	-0.057 (0.074)	-0.063 (0.079)	-0.105 (0.078)
IT기기활용	-0.005 (0.003)	0.001 (0.003)	0.004 (0.003)
임금수준	0.867*** (0.097)	0.391*** (0.101)	0.416*** (0.101)
노동생산성	1.671*** (0.116)	1.405*** (0.127)	0.723*** (0.112)
이직률	-0.048 (0.086)	-0.486*** (0.094)	-0.449*** (0.092)
근로자주도혁신	0.502*** (0.112)	1.407*** (0.133)	1.805*** (0.134)

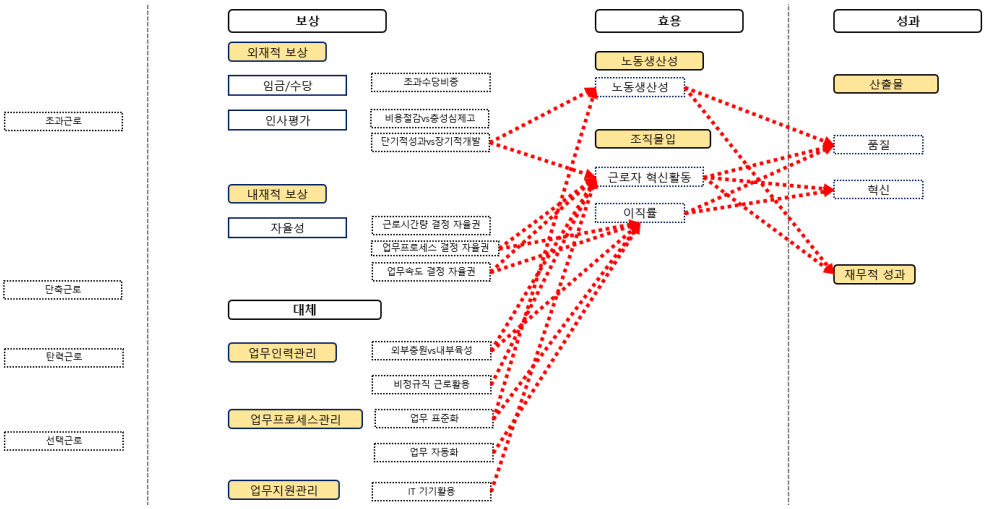
note: .01 - ***; .05 - **; .1 - *

종속변수를 재무적성과로 설정하였을 때 노동생산성과 근로자혁신이 정(+)적인 효과를 나타내었다.

종속변수를 산출물 품질로 설정하였을 때 노동생산성, 근로자혁신이 정(+)적인 효과, 이직률이 부(-)적인 효과를 나타내었다.

종속변수를 산출물 혁신으로 설정하였을 때 노동생산성, 근로자혁신이 정(+)적인 효과, 이직률이 부(-적인 효과를 나타내었다.

[그림 12] 보상 및 대체 변수가 기업효용 및 성과에 미치는 영향관계



제3절 소결 : 근로시간조정정책 대상기업에 대한 효과 분석

지금까지 근로시간조정정책 대상 기업들의 반응 메커니즘과 효과 분석을 위해 기업성과를 기준으로 하여 근로시간조정정책 유형에 따라 기업성과에 미치는 효과를, 2장(이론적 예측 틀)에서 구성하고 4장(BNA)에서 검증, 강화된 메커니즘에 근거하여, 5장(패널순서형로짓모형)에서 실증분석하였다. 이에 따라 아래에서는 이론적 예측 틀에서 가정한 변수 간 방향성과 효과 분석결과를 종합하여 설명하도록 한다.

1. 초과근로

BNA를 통해 나타난 초과근로의 기업성과에 대한 효과메커니즘은 외재적 보상 중 충성심제고 중심 정도 및 장기적개발 중심 정도의 인사관리전략을 거쳐 기업 효용변수들에 영향을 미치고 최종적으로 기업성과에 영향을 미치는 구조를 보이고 있다. 이에 패널분석을 통해 나타난 결과는 초과근로 수준 증가에 따라 기업효용 중 노동생산성에 미치는 긍정적 효과가 외재적 보상 중 장기적 개발 중심의 인사관리전략 수준이 높을수록 증가하는 것으로 나타났다. 또한, 초과근로가 기업효용 중 이직률에 미치는 긍정적 효과는 외재적 보상 중 충성심제고 중심의 인사관리 전략이 높을수록 증가하는 것으로 나타났다. 그리고 기업효용 변수는 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 노동생산성과 근로자 주도혁신은 산출물 혁신, 산출물 품질, 재무적 성과에 긍정적인 효과가 나타났고, 이직률 증가는 부정적인 효과가 나타났다. 따라서 이론적 예측 틀 및 BNA 결과에서 추정한 변수 간 방향성과 효과 관계를 지지하고 있음을 알 수 있다.

그리고 BNA를 통해 초과근로가 기업효용으로 설정한 노동생산성과 조직몰입에 외재적 보상은 직접적으로 연결되고 있지만 내재적 보상은 외재

적 보상영역을 경유하여 연결되고 있다는 관계를 밝혀낼 수 있었다. 하지만 초과근로수준에 따라 내재적 보상 변수가 기업효용에 이르는 데 있어 조절효과를 찾을 수 없었다. 다만 내재적 보상 중 업무프로세스결정자율과 업무속도결정자율이 근로자혁신에 긍정적인 영향을 미치고 근로자주도혁신은 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 이론적 예측 틀에서 나타난 관계를 부분적으로 지지하고 있는 것으로 나타났다. 이는 BNA에서 나타난 메커니즘 분석결과에서 초과근로가 내재적 보상과 단독적으로 연결되지 않고 외재적 보상을 거쳐 영향을 미치는 구조를 보이고 있는 것을 고려할 때 실증분석의 한계로 인해 초과근로가 기업효용에 이르는 내재적 보상의 조절효과를 발견하지 못한 것으로 해석할 수 있다.

2. 단축근로

BNA를 통해 나타난 단축근로의 기업성과에 대한 효과메커니즘은 외재적 보상과 직접적으로 연결되지는 않고 대체 중 인력관리방식(인력충원, 인력활용)을 거쳐 외재적 보상으로 연결되고 이후 기업효용과 기업성과로 연결되는 구조로 나타났다. 즉, 단축근로 시 외재적 보상은 인력관리방식을 고려하여 이루어지게 됨을 알 수 있었다. 이에 실증분석에서는 단축근로 수준에 따라 기업효용 중 이직률 감소에 미치는 영향에 있어 외재적 보상 중 인사관리전략 변수들이 긍정적 영향을 강화시키는 것으로 나타났다. 또한, 근로자주도혁신활동 수준 증가에 미치는 영향에 있어 장기적개발중심의 인사관리전략이 긍정적 영향을 강화하는 것으로 나타났으며, 장기적개발중심의 인사전략은 산출물 품질에 대한 효과에 있어 같은 결과를 나타내고 있다.

BNA를 통해 나타난 또 다른 메커니즘 관계는 근로시간 단축이 업무프로세스결정참여에 영향을 미치고 있으며, 인력관리방식에 따라 근로시간량

결정자율을 거쳐 기업효용 및 기업성과로 이어지는 구조를 가지는 것이라는 점이다. 이에 실증분석결과는 단축근로 수준이 기업효용 중 이직률 감소에 미치는 영향에 있어 내재적 보상 중 업무속도결정자율이 긍정적 영향을 강화시키는 것으로 나타났다. 그리고 이직률 감소는 기업성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 하지만 단축근로 수준이 기업성과 중 산출물 혁신과 산출물 품질에 직접적으로 미치는 영향에 있어서는 내재적 보상 중 업무속도결정자율과 업무프로세스결정참여가 모두 긍정적 효과수준을 감소시키는 효과를 보였다. 그리고 단축근로가 기업성과 중 재무적 성과에 직접적으로 미치는 영향에 있어서는 내재적 보상 중 근로시간량결정자율이 긍정적 효과수준을 강화시키는 것으로 나타났다.

즉, 이론적 예측 틀 및 BNA 결과에서 추정된 바와 같이 내재적 보상 변수가 업무속도결정자율일 경우 기업효용 및 기업성과에 순차적으로 긍정적 영향관계를 강화하는 것으로 나타남을 알 수 있다. 다만, 단축근로가 기업성과에 미치는 효과메커니즘에서 기업효용이 고려되지 않은 상황에서는(종속변수가 기업성과이며 조절변수가 내재적보상일 경우) 내재적 보상이 부정적 영향을 미치는 경우가 발생하는 것으로 보아, 단축근로 시 내재적 보상은 기업성과에 미치는 효과에 있어 다른 요인들을 함께 고려해야 하는 것으로 추측할 수 있다.

마지막으로 BNA를 통해 나타난 단축근로의 기업성과에 대한 효과메커니즘은 단축근로가 대체 중 인력관리방식에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 실증분석 결과는 단축근로 수준이 기업효용 중 이직률 감소에 미치는 영향에 있어 대체 변수 중 내부육성중심의 인력충원방식과 정규직위주의 인력활용방식이 긍정적 영향을 강화시키는 것으로 나타났다. 그리고 이직률 감소는 기업성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 또한, 기업효용 중 노동생산성 증가에 미치는 영향에 있어 대체 변수 중 정규직위주의 인력활용방식이 긍정적 영향을 강화시키는 것으로 나타났다.

한편, 단축근로 수준이 기업성과 중 산출물 혁신에 직접적으로 미치는 영향에 있어서도 대체변수 중 정규직위주의 인력활용방식이 긍정적 영향을 강화시키는 것으로 나타났다. 추가적으로 기업효용 중 노동생산성에 미치는 영향에 있어 대체와 외재적 보상 간 관계를 분석한 결과 장기적 개발중심의 인사관리전략이 노동생산성에 미치는 긍정적 영향을 내부육성중심의 인력충원방식일수록 감소시키는 효과가 발생함을 알 수 있었다.

3. 유연근로

BNA를 통해 나타난 유연근로의 기업성과에 대한 효과메커니즘은 탄력근로가 외재적 보상 중 장기적개발중심의 인사관리전략과 이어지고 이후 기업효용과 기업성과로 이어지는 것으로 나타났다. 이에 실증분석을 수행한 결과, 유연근로 중 탄력근로 수준 및 선택근로 수준이 기업효용 변수들에 미치는 영향에 있어 외재적 보상의 조절효과를 발견할 수 없었지만, 다만 탄력근로 수준이 기업성과 중 산출물혁신에 직접적으로 미치는 영향에 있어 외재적 보상 중 장기적개발중심의 인사관리전략이 긍정적 영향을 강화시키는 것으로 나타났다. 따라서 유연근로가 외재적 보상 및 기업효용변수와 순차적·비례적 관계를 가지고 있다고 보기는 어려워 보이지만, 탄력근로 시 기업성과로 이어지는 효과 메커니즘에서 외재적 보상변수를 고려해야 할 필요성을 발견할 수 있었다.

그리고 BNA 결과, 유연근로는 탄력근로가 내재적 보상 중 근로시간결정자율에 영향을 미치고 이후 기업효용과 기업성과로 이어지는 것으로 나타났다. 이에 실증분석을 수행한 결과, 유연근로 중 탄력근로 수준이 기업효용 중 노동생산성 및 근로자혁신활동 증가에 미치는 영향에 있어 내재적 보상 중 업무프로세스결정참여와 업무속도결정자율 수준이 높아질수록 긍정적 영향을 감소시키는 효과를 나타내었다. 반면, 선택근로의

경우는 업무프로세스결정참여가 반대의 효과를 보였다.

한편, 탄력근로 수준이 기업성과 중 산출물 품질에 직접적으로 미치는 영향에 있어서도 업무속도결정자율 수준증가가 긍정적 영향을 감소시키는 것으로 나타났다. 반면, 선택근로의 경우는 업무프로세스 결정참여가 반대의 효과를 보였다. 또한, 유연근로 중 탄력근로 수준이 기업효용 중 노동생산성 증가에 미치는 영향에 있어 대체 중 표준화 수준이 높아질수록 긍정적 영향을 증가시키는 효과를 나타내었다.

마지막으로 탄력근로 수준이 기업성과 중 재무적 성과에 직접적으로 미치는 영향에 있어서도 표준화 수준증가가 긍정적 영향을 강화시키는 것으로 나타남에 따라 유연근로 시 대체 중 표준화변수가 긍정적 효과 방향으로 작용하고 있음을 알 수 있다.

제6장 결론

제1절 분석결과의 종합

초과근로의 경우 외재적 보상 차원에서 기업의 인사관리전략을 어떻게 취하는냐에 따라 기업효용이 증가하고 기업성과로 이어짐을 알 수 있었다. 또한, 내재적 보상 차원에서 근로자에게 업무와 관련된 참여 및 자율성 보장의 수준이 높을수록 기업효용을 증가시키고 기업성과가 제고되는 것으로 나타났다. 하지만 이 때 내재적 보상 차원은 외재적 보상 차원의 인사관리전략을 고려하여 이루어지는 것으로 나타났다.

즉, 초과근로로 인해 근로자가 느끼는 양적 업무부담, 심리적 계약위반 가능성으로 인한 업무동기 저하 현상에 대응하여 기업은 직접적으로 근로자에 대해 조직 헌신과 애착을 유도할 수 있는 방향으로 인사관리전략을 마련하거나, 혹은 간접적으로 근로자의 장기적개발에 투자하는 방향으로 인사관리전략을 세우게 된다. 주목할만한 점은 초과근로 시 근로시간의 양적인 변경으로 근로자가 내재적 보상 차원(업무방식의 통제권한 정도)에 관심을 가지게 될 수밖에 없는데, 이러한 관심은 독자적으로 기업효용과 연결되는 것이 아니라 외재적 보상 차원을 전제하여 이루어진다는 사실이다. 이는 인사관리전략이 전반적으로 어떤 방향성을 가지고 있느냐에 따라 근로자에게 주어지는 업무통제권한이 영향을 받게 된다는 것을 의미한다. 그렇다면 만약 근로시간정책과 관련하여 이루어지는 노사 간 협의나, 정부정책안 등에서 주로 직접적으로 다루는 근로시간과 관계된 통제자율성에 대한 결정이 개별 기업의 인사관리전략의 방향성과 상관없이 정해진다며, 기업효용으로 연결되기가 쉽지 않을 것으로 예상할 수 있는 것이다. 왜냐하면 앞서 선행연구에서 보았듯이 근로자의 참여 및 자율성 보장이 기업성과에 미치는 영향은 상황조건에 따라 긍정

적, 부정적 영향이 상반되게 나타날 수 있기 때문이다.

단축근로의 경우 초과근로의 경우와 달리 기업의 대응은 대체차원에 우선적으로 초점이 맞추어진다. 인력활용방식(비정규직 혹은 정규직)을 어떻게 할 것인지에 대한 고민이, 그렇다면 인력충원을 어디서 어떻게 할 것인지에 대한 고민과 함께 혹은 그보다 먼저 이루어진다. 그리고 이후 근로자에게 업무통제권한을 어느 정도로 허용할 것인지에 대한 결정을 하고 이에 따라 인사관리전략의 방향성을 결정할 때 기업효용 증가와 기업성과 제고로 이어지는 구조를 보이는 것으로 나타났다.

이와 같은 일련의 기업대응구조는 기업들이 외부로부터의 변화요구(단축근로로의 변화)에 대해 비용과 효용을 모두 고려하여 매우 합리적인 방식으로 대응하고 있음을 나타낸다. 즉, 근로시간의 단축변경으로 인해 근로자 입장에서 효용 및 비용의 증가(질적 업무부담)로 인해 장기적으로 기업성과에 긍정 혹은 부정적 효과가 발생할 수 있지만, 기업 입장에서는 우선 단기적 관점에서 발생하는 업무공백 문제를 해결하기 위해 대체관점에서 인력 충원과 활용에 대해 고민하게 된다. 이 때 정규직 위주 인력활용방식과 내부육성중심의 인력충원방식을 사용할 때 긍정적 기업효용으로 이어질 수 있었다. 다만, 이때 중요한 점은 이러한 인력관리방식의 방향성은 조직헌신, 애착 유도의 인사관리전략 및 장기적 개발중심의 인사관리전략을 함께 고려할 때 성립한다는 것이다.

한편, 업무통제권한은 유형에 따라 달라질 수 있다. 실증분석 결과에서 나타나듯이 근로시간 양 자체에 대한 근로자의 결정자율권이 증가할수록 기업성과에 긍정적인 효과가 나타났지만, 구체적으로 업무프로세스결정 및 업무속도결정 등에 대한 근로자의 참여 및 자율정도가 높아질 때는 그러한 긍정적 효과 증가 수준을 감소시키는 것으로 나타났다. 이는 선행연구에서 보았듯이 근로시간변경이라는 업무의 큰 변화에 대하여 근로

자의 의사가 반영되는 것은 이와 이어지는 조직과정을 보다 유연하게 만들어 효율성을 높이는 방향으로 작용할 수 있는 반면, 구체적인 업무과정에 있어서 의사결정 참가자의 수가 증가할 때는 오히려 거래비용이 발생할 수 있다는 것을 알 수 있다.

유연근로의 경우는 단축근로의 경우와 유사하다기 보다는 오히려 초과근로의 경우와 유사하게 외재적 보상 중 장기적 개발중심의 인사관리전략과 내재적 보상 차원과 관계가 있었으며 대체 중 인력관리방식과는 큰 연관성을 발견할 수 없었다. 다만, 업무의 표준화와 연결될 때 긍정적 기업성과로 이어지는 것으로 나타났다.
이는 유연근로의 경우 우선, 기업이 생각하는 단기적 대응필요가 대체인력의 충원 및 활용과는 크게 관계가 없으며 대신 현실적으로 제도의 원활한 활용을 위해 업무프로세스의 개선을 중요시하고 있다는 점을 알 수 있다. 그리고 유연근로는 근로시간 양과 시점에 대한 근로자 스스로의 선택이 가능하다는 점에서 실제 이 제도의 활용가능성(availability)을 제고시키는 내재적 차원의 보상이 고려되며, 개인의 업무관리능력과 밀접한 관계가 있기 때문에 장기적 개발중심의 인사관리전략 또한 고려되는 것으로 해석될 수 있다. 다만 내재적 보상(업무통제권한)은 단축근로의 경우와 같이 유형에 따라 달라지는 것으로 나타났다.

제2절 정책적 시사점

위에서 근로시간조정정책의 기업성과에 대한 효과메커니즘 분석에 있어 주요하게 나타난 결과들을 정리하였다. 1장 연구의 목적에서 서술하였듯이 본 연구의 최종적인 목적은 근로시간조정정책이라는 정책개입이 수행될 때 기업들이 기존과 동일수준 이상의 성과를 얻게 하기 위해 추가적으로 어떤 정책적 개입이 필요한가에 대한 물음에 답하는 것이다. 이를 위해서 근로시간조정정책유형에 따라 기업성과를 제고시키기 위한 개별 기업들의 대응행태들이 어떤 모습으로 이루어지고 있는지를 파악하는 것이 전제되어야 한다. 그리고 이렇게 파악된 대응행태들의 순차적 단계 및 조합 형태에 근거하여 필요한 정책적 지원이나 규제 방식을 논할 수 있다. 이에 따라 아래에서는 위에서 정리된 주요 분석결과에 근거하여 정책적 시사점을 논하도록 한다.

본 연구내용에서 보았듯이 원칙적으로 근로시간의 제도적 변경은 일차적으로 기업비용을 증가시켜 원칙적으로 성과에 부정적인 영향을 미치게 된다.

이에 기업은 초과근로의 경우 인적자원관리 전략의 변화를 통해 근로자의 조직몰입과 노동생산성을 증가시켜 성과를 제고시키려 한다. 이 때 근로자의 업무시간에 대한 통제자율성 보장이 함께 적용될 때 성과제고 수준을 증가시키는 것으로 나타났다.

즉, 원칙적으로 인적자원관리 전략의 효과는 단기적으로 나타나기는 어렵다 할 것이다. 하지만 초과근로가 발생하는 상황에서는 이와 연계되어 취해지는 인적자원관리 전략의 목적이 근로자에게 일정부분 ‘신호’의 관점에서 인식될 수 있다는 측면에서 기업효용과 성과로 이어질 수 있다고 볼 수 있다. 또한, 이는 실질적으로 업무시간에 대한 통제자율성이

주어질 때 그 효과가 더 커지는 것으로 해석된다.
단축근로의 경우, 대체 관점에서 인력활용과 충원에 대한 결정이 기업효용과 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 실증분석결과에서 드러난 사실이지만 BNA 결과와 결합하면 그 사이에 인적자원관리 전략과 업무시간에 대한 통제자율성을 고려해야 함을 추가적으로 발견할 수 있었다.
즉, 정규직 위주의 인력활용, 내부육성 중심의 인력충원 방식이 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있지만 이는 조직헌신과 장기적개발의 인적자원관리 전략 및 업무시간에 대한 통제자율성이 주어질 때 가능할 결과임을 알 수 있었다.
유연근로의 경우는 2가지 주요 결과가 나타났다. 첫번째는 초과근로의 경우와 유사하지만 업무프로세스와 업무속도 결정의 자율권 측면에서는 자율권정도가 높을수록 기업성과의 긍정적 효과를 반감시키는 결과가 나타났다. 이는 두번째의 경우 업무표준화의 정도가 기업성과에 긍정적 영향을 강화시키는 효과가 나타난다는 사실과 연결하여 설명될 수 있다. 즉, 특히 유연근로와 같이 업무 시스템의 변경을 유발시키는 경향이 강한 경우, 업무에 대한 표준화가 이루어지지 않는 상황에서는 구체적인 업무프로세스 및 업무속도 결정의 자율성 증가가 오히려 거래비용 발생을 유발시켜 긍정적 효과를 감소시키는 것으로 해석할 수 있다.

그런데 근로시간 정책의 변화라는 상황에서 정부의 기업에 대한 지원정책은 일차적으로 제도도입 기업에 대한 한시적인 인건비 지원이나 인력지원 등 주로 노동비용을 직접적으로 일정부분 보전해주고자 하는 형태를 취하고 있다. 물론 기존에도 실시되고 있는 기업의 기술혁신과 경쟁력 제고를 위한 각종 지원정책이 강화되고 있는 면도 존재한다. 하지만 대부분의 이런 지원정책들이 기업의 인적자원과 업무시스템 등 무형의

자본에 대한 투자 관점과는 다소 거리가 있는 것이 사실이다. 이러한 무형의 자본에 대한 투자는 그 효과가 가시적으로 나타나기에는 장기간이 소요되기 때문에 경영과 인력운용 상 여유가 부족한 기업들은 오히려 생산시설과 기술을 우선시할 수밖에 없다. 그리고 이로 인해 장기적 관점에서는 성과에 부정적 효과가 나타날 가능성이 있다. 결국 국가 경제적 관점에서 이러한 점을 보완할 수 있는 시장 외적 지원정책이 필요한 것이다.

따라서 우선, 기업의 인적자원관리 전략에 대한 정책적 지원이 필요함을 알 수 있다. 기업이 취하고자 하는 인적자본 관리를 위해서는 공식적, 비공식적 교육과 훈련비용 그리고 근로환경 개선과 복지 등 간접적 노동비용이 소요된다. 이러한 부분에 대한 정책적 지원이 실질적으로 이루어진다면 기업이 충당해야하는 부담이 줄어들게 되고 이는 성과 제고의 수준을 높일 수 있다. 그리고 두 번째로, 위와 관련하여 근로자에게 주어지는 업무통제권한의 자율성(근로시간량 결정의 자율성)을 일괄적으로 노동법제화하여 보장하는 것보다 개별 기업의 인적자본관리 상황을 고려하여 보장 수준을 결정해야 함을 알 수 있다.
여기서 근로시간량 결정의 자율성은 특히 정부가 추진하고 있는 근로시간 단축 및 유연 제도에 대한 근로자의 가용성(availability)을 보장한다는 의미로 해석될 수 있다. 즉, Zeynep Erden Bayazit & Mahmut Bayazit (2019)의 연구에 의하면 근로유연화정책의 효과는 도입된 제도에 대한 근로자 개인의 실제 활용가능성에 의해 영향을 받게 된다고 한다. 다시 말해 근로자가 기업으로부터 제공된 외재적 보상으로서의 인사관리전략은 내재적 보상으로서의 근로시간량(초과, 단축)결정의 자율성 정도와 함께 작용하여 기업성과에 영향을 미치게 되는 것이다. 따라서 정부에서 추진하는 근로시간조정정책은 양적으로 단축이라는 일방향성을 고수하기보다

는 초과 혹은 단축근로에 대한 근로자 개인의 자율성을 존중하고 보장하는 방향으로 이루어져야 할 것이다.

이러한 논리는 단축근로로 인한 기업에 대한 지원정책에 있어서도 동일하게 적용된다. 즉, 단축근로 시 기업이 일차적으로 대체인력으로 정규직과 내부인력육성을 활용하며 이후 이에 대한 인적자원관리 전략을 초과근로의 경우와 같이 적용한다는 것은 단기간에는 근로시간 단축으로 인해 정부가 목표로 하는 고용제고가 이루어지지 않고 전반적으로 노동유연성이 경직될 가능성을 가리킨다 할 것이다. 하지만 선행연구에서 보았듯이 외부노동시장이 활성화되어있는 상황에서는 기업이 인력을 외부에서 충원할 수 있기 때문에 이에 대한 정책적 지원이 장기적으로 이루어진다면 고용효과가 제고될 수 있는 것이다. 마지막으로 유연근무제를 확대시키기 위해서 업무의 표준화가 선결되어야 함을 알 수 있다. 즉, 유연근무제는 업무에 대한 시간적 접근방식을 달리하는 것인데 이는 필연적으로 업무시스템의 변화를 가져오게 된다. 따라서 기존 업무의 프로세스에 대한 재정의를 통해 표준화가 이루어지지 않는다면 시스템의 변화 자체를 파악하기가 어렵기 때문에 어떤 부분을 개선해야 할지에 대한 결정 또한 어려워진다. 그렇기 때문에 업무 표준화가 이루어지지 않은 상황에서 업무수행(프로세스 및 속도)에 대한 자율권이 주어질 때는 오히려 거래비용 발생으로 인해 부정적 효과가 발생하게 된다. 결국 이러한 업무표준화와 관련된 기업의 BPM(Business Process Management)에 대한 컨설팅 및 인증제 등 정책적 지원이 필요함을 알 수 있다.

결국 근로시간조정정책, 특히 근로시간 단축 및 유연정책은 도입에만 그쳐서는 정책목표를 달성하기 어려우며, 예상되는 부작용 해소를 위한 추가 정책 또한 유형의 노동비용 관점에서만 수행된다면 의도된 효과를 기대하기 어렵다 할 것이다. 즉, 근로시간의 변화에도 불구하고 기업이 성

과를 유지하거나 제고할 수 있는 경영환경을 조성하는 것이 필요한데, 이에는 인적자원관리 전략, 제도의 가용성(availability) 보장, 업무시스템 개선에 대한 지원 등 무형적 요소들이 맥락적 요인으로서 갖추어질 것이 요구되는 것이다.

참고문헌

고용노동부 (2018). 휴식이 있는 삶, 일·생활 균형을 위한 노동시간 단축 가이드 - 개정근로기준법 이해하기.

김강식 (2014). 근로시간 단축의 쟁점과 과제, 질서경제저널, 17(1), pp.41-66.

김기민 (2019). 사업체의 근로시간 실태 현황, 패널브리프 17, 한국노동연구원.

김남현, 이해춘, 김승택 (2017). 장시간 근로 개선의 고용효과 추정, 노동정책연구, 17(2), 115-142.

김성희 (2019). 한국의 노동시간체제의 평가와 35시간제의 전망, 민주노총 정책연구보고서.

김수정, 박종훈, 김창수 (2012) 기업집단의 최고경영자 활용 및 퇴출에 관한 연구: 재벌집단과 비재벌집단 간 비교, 경영학연구, 41(3), 483-510.

김유선 (2008). 법정근로시간 단축이 실근로시간, 고용, 실질임금에 미친 영향, 산업노동연구, 14(2).

김유선 (2011). 주 40시간 근무제가 노동자 여가생활에 미친 영향, 산업노동연구, 17(1).

김준영 (2016). 노동시간 미스매치와 노동자의 근로환경만족도 간의 관계 분석, 산업혁신연구, 32(3), pp.229-257.

김유선 (2015). 연장근로시간 제한의 고용효과, KLSI 이슈페이퍼, pp.1-12.

_____(2017). 노동시간 실태와 단축 방안, KLSI 이슈페이퍼, pp.1-70.

김윤호, 김영상, 박오원 (2014). 비정규직 활용수준의 변화와 기업성과, 산업관계연구, 24(4), 1-28.

김형락, 이정민 (2012). 주40시간근무제의 도입이 근로시간, 임금 및 고용에 미치는 영향, 노동경제논집, 35(3), pp.83-100.

노민선 (2018). 근로시간 단축이 중소기업에 미치는 영향 및 정책과제, 중소기업연구원.

노사발전재단 (2017). 사업주단체 회원사 대상 근로시간 유연화 및 단축제도 인식조사.

노용진 (2007). 비정규 고용 비율의 결정요인에 관한 연구: 편익과 비용의 균형적 관점, 산업관계연구, 17(2), pp.101-126.

_____(2013). 초과근로시간의 결정요인, 산업관계연구, 23(3), pp.67-87.

_____(2014), 주 40시간제의 고용효과, 산업관계연구, 24(2), pp.109-129.

류성민 (2017). 임금격차와 근로시간이 종업원의 태도에 미치는 영향, 대한경영학회지, 30(5), pp.905-925.

박상언 (2000). 성과주의 임금제도와 인적자원관리: 비판적 고찰과 대안적 관점, 산업관계연구, 6(1), pp.59-93.

박철성 (2014). 주5일 근무제도 실시의 노동시장 외적 효과, 노동경제논집, 37(4).

변양균 (2012). 근로시간 단축, 일자리 나누기, 그리고 불편한 진실, KERI Column.

변양규, 우광호 (2014). 근로시간 단축과 영세사업장 인력부족 심화, KERI Brief ,pp.1-12.

배규식·조성재·홍민기·김기민·전인·이영호·권현지·진숙경·이문범 (2011). 장시간 노동과 노동시간 단축, 한국노동연구원.

송일호 (2004). 근로시간 단축이 고용, 생산성 및 단위노동비용에 미치는 효과에 대한 실증분석. 생산성논집, 18(1), pp.65-80.

안지영 (2015). 근로시간 단축이 기업의 고용에 미치는 영향, 조직과 인사관리연구, 39(4), p.01-30.

옥지호 (2016). 차등적 임금인상이 노동생산성에 미치는 영향에 대한 연구, 노동정책연구, 16(2), pp.1-32.

어수봉. (2007). 실근로시간단축 저해요인 분석 및 향후 개선과제 마련을 위한 연구, 한국노총 중앙연구원.

엄동욱 (2007). 기업에서의 승진 결정요인 변화, 노동정책연구, 7(1), pp.173-201.

유경준, 이진(2014). 근로시간 단축의 고용효과 분석: 기업규모별 추정을 중심으로, 노동경제논집, 35(3).

윤희숙 (2020) 정책의 배신, BOOK21 PUBLISHING GROUP.

이상목 (2001). 법정근로시간 단축의 단기 및 중, 장기적 고용효과: Putty-Clay-Approach, 노동경제논집, 24(3), pp.13-13.

이도화, 이종법 (2010). 조직공정성과 조직구성원 성과 사이의 관계에 대한 성별과 통제위치의 조절효과, 인적자원관리연구, 17(2), pp.121-137.

이승렬 (2015). 근로자의 근로시간, 건강, 생산성의 상관성 연구, 한국노동연구원.

이수연, 전병준, 김효선 (2019). 장시간 근로와 인식된 조직성과: 업무강도와 일가족갈등의 매개효과를 중심으로, 대한경영학회지, 32(11), pp.1917-1934.

이인석・정무관・남종훈・김준원・황재원 (2008). 일중독이 구성원의 태도에 미치는 영향에 관한 연구, 대한경영학회지, 21(6), pp.2605-2626.

이정아 (2013). 초과노동과 임금결정의 수행성, 경제와 사회, 97, pp.226-251.

이정식 (2000). 근로시간 단축의 바람직한 방향; 노동계 입장/근로의욕 향상 및 생산성 증대 기대. 월간경영계, 266(0), pp.20-23.

이진욱 (2003). 직무요구가 정서적 소진과 직무비관여에 미치는 영향, 석사학위논문, 고려대학교 대학원.

인구보건복지협회 (2015). 2015년도 제3차 저출산 인식 설문조사.

장은미 (2003). 개인성과 위주의 보상제도가 직무 수행 노력에 미치는 영향

에 관한 연구: 인적자원 관리 번들(HR Bundle)의 조절 효과를 중심으로, 인사조직연구, 11(1), pp.133-158.
전경련 (2016). 2016년 500대 기업 일-가정양립제도 조사.
조우현, 황수경 (2016).『새로운 노동 경제학』, 법문사.
중소기업중앙회 (2018). 근로시간 단축 관련 중소기업 의견조사, 서울, 중소기업중앙회.
중앙선거여론조사심의위원회 (2018). 한국갤럽 데일리 오피니언, 297, 과천, 중앙선거여론조사심의위원회.
청주상공회의소 (2018). 최저임금인상 및 근로시간단축에 따른 기업실태, 청주. 청주상공회의소
한국경제연구원(2018). 2018년 근로시간 단축대응 계획 조사.
한국고용정보원(2014). 근로시간 미스매치의 규모와 구조 실태조사, 한국고용정보원
한국생산성본부 (2017). 2017 제조업 업종별, 기업규모별 노동생산성, 서울, 한국생산성본부.
황광훈 (2018). 청년취업자의 주관적 미스매치 결정요인 및 임금효과 분석, 산업노동연구, 24(2), pp.181-214.

Althauser, R.P. (1989). “Internal Labor Markets,” Annual Review of Sociology, 15, pp.143-161.
Anger, S. (2005). Unpaid overtime in Germany: Differences between East and West, Journal of Applied Social Science Studies, 125(1), pp.17-21.
Anger, S. (2008). Overtime work as a signaling device. Scottish Journal of Political Economy, 55(2), pp.167-189.

Appelbaum, E., T. Bailey, P, Berg, and A. Kalleberg (2000). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems pay off, Itaca, NY: I LR Press.

Arthur, J. B (1992). The Link between Business Strategy and Industrial Rel ations in American Steel Minimills, Industrial and Labor Relations Revie w, 45(3), pp.488-506.

_____(1994). "Effects of Human Resource Systems of Manufacturin g Performance and Turnover," Academy of Management Journal, 37(3), pp.670-687.

Astbury B and Leeuw FL (2010). Unpacking black boxes: Mechanisms and theory building in evaluation. American Journal of Evaluation 31, pp.36 3-81

Atkinson, J. (1984). Manpower Strategies for Flexible Firms, Personnel Ma nagement, 16(8), pp.28-31.

Babbar, S., & Aspelin, D. J. (1998). The overtime rebellion: Symptom of a bigger problem. Academy of Management Executive, 12(1), pp.68-76.

Baltes, B.; Briggs, T.; Wright, J.; Neuman, G. (1999). Flexible and compres sed workweek schedules: a meta-analysis of their effects on work-rela ted criteria, Journal of Applied Psychology, 84(4), pp. 496-513.

Bailey, T.(1993). Organizational Innovation in the Apparel Industry. Industri al Relations, 32(1), pp.30-48.

Baruch-Feldman, C., & Brondolo, E. (2002). Sources of Social Support and Burnout, Job satisfaction, and Productivity, Journal of Occupational He alth Psychology, 7(1), pp.84-93

Becker, G. S.(1964). Human Capital, New York, NY: Columbia University P ress.

Beckers, D. G. J., van der Linden, D., Smulders, P. G. W., Michiel, A. J. K., Taris, T. W., & Geurts, S. A. E. (2008). Voluntary or involuntary? C ontrol over overtime and rewards for overtime in relation to fatigue a nd work satisfaction. Work & Stress, 22(1), pp.33-50.

Bauer, T. and K. F. Zimmermann (1999). Overtime Work and Overtime Co mpensation in Germany" , Discussion Paper 48, Institute for the Study of Labor(IZA).

Boselie, Paul; Dietz, Graham; Boon, Corine. (2005). Commonalities and con tradictions in HRM and performance research, Human resource manag ement journal, 15(3), pp.67-94.

Bowman, E. H., and D. Hurry (1993). Strategy Through the Option Lens: An Integrated View of Resource Investments and the Incremental-Choi ce Process, Academy of Management Review, 18(4), pp.760-782.

Bowen, D. E. & E. E. Lawler (1992). The Empowerment of Service Worke rs: What, why and when, Sloan Management Review, 33(3), pp.1-31.

Bratti, M., S. Staffolani (2007). Effort-Based Career Opportunities and Wo rking Time, International Journal of Manpower, 28(6), pp.489-512.

Brunello, G. (1989). The Employment Effects of Shorter Working Hours: A n Approach to Japanese Datax, Economica, 56, pp.473-486.

Bolton, S. C., Houlihan, M., and Laaser, K. (2012). Contingent work and its contradictions: towards a moral economy framework, Journal of Busine ss Ethics.111, pp.121-132.

Broschak, J. P. and Davis-Blake, A. (2006). Mixing standard work and nons tandard deals : the consequences of heterogeneity in employment arra ngement. Academy of Management Journal. 49(2), pp.371-393.

Buckley AP (2016). Using Contribution Analysis to evaluate small & mediu

m enterprise support policy. Evaluation 22(2), pp.129-48.

Caruso, C. (2006). Possible broad impacts of long work hours, in Industrial Health, 44(4), pp.531-536.

Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2008). The Impact of Locus of Control on Job Stress, Job Performance and Job Satisfaction in Taiwan, Leadership & Organization Development Journal, 29(7), pp.572-582.

Corporate Voice for Working Families. (2005). Business impacts of flexibili ty: An imparative for expansion. Washington D.C.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-perf ormance work practices matter? A meta-analysis of their effects on or ganizational performance. Personnel Psychology, 59, pp.501-528.

Crepon and Kramatz (2002). Employed 40 hours or not employed 39: Less ons from the 1982 mandatory reduction of the workweek, Journal of P olitical Economy, 110(6), pp.1355-1389.

Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., and Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. Journal of Applied Psycholog y, 84(4), pp.496-513.

Davis-Blake, A. and B. Uzzi (1993). Determinants of Employment Externali zation: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors, A dministrative Science Quarterly, 38(2), pp.195-223.

Delahais T and Toulemonde J (2012). Applying contribution analysis: Lesso ns from five years of practice. Evaluation 18(3), pp.281-93.

Engellandt, A., R. Riphahn (2005). Temporary Contracts and Employee Eff ort, Labour Economics, 12 (3), pp.281-299.

European Commission (2015). Support to SMEs - Increasing Research and

Innovation in SMEs and SME Development, Third Intermediate Report Work Package 2.

Fagan, Lyonette, Smith and Saldaña-Tejeda (2012). The influence of working time arrangements on work-life integration or 'balance': a review of the international evidence, ILO, Conditions of work and employment series 32, pp.1-41.

Florio, M., Parteka, A., & Sirtori, E. (2018). The mechanisms of technological innovation in SMEs: a Bayesian Network Analysis of EU regional policy impact on Polish firms. Technological and Economic Development of Economy, 24(5), pp.2131-2160.

Francesco Giffoni, Silvia Salini, Emanuela Sirtori (2018). Evaluating business support measures: The Bayesian Network approach, European Evaluation Society Conference, 24(2), pp.133-152.

Forss K, Marra M and Schwartz R (eds) (2011). Evaluating the Complex: Attribution, Contribution, and Beyond, 1. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Foote, D. A., and T. B. Folta (2003). Temporary Workers as Real Options, Human Resource Management Review, 12(4), pp.579-597.

Freeman, R. B., & Kleiner, M. M. (2000). Who benefits most from employee involvement: firms or workers?. American Economic Review, 90(2), pp.219-223.

Giannetti, C., and M. Madia (2013). Work Arrangements and Firm Innovation: Is there any relationship?, Cambridge Journal of Economics, 37(2), pp.273-297.

Golden, L. (2003). Forced Overtime in the Land of the Free. de Graaf, J. (ed), Take Back Your Time: Fighting Overwork and Time Poverty in A

merica, pp.28-36.

Golden, L., & Wiens-Tuers, B. (2005). Mandatory overtime work in the United States: Who, where, and what? Labor Studies Journal, 30(1), pp.1-26

Golden (2012). The Effects of Working Time on Productivity and Firm Performance: a Research Synthesis Paper, ILO, Conditions of work and employment series 33, pp.1-18.

Hawkins AJ (2016). Realist evaluation and randomised controlled trials for testing program theory in complex social systems. Evaluation 22(3), pp. 270–85.

Heckerman D, Geiger D and Chickering D (1994). Learning Bayesian networks: The combination of knowledge and statistical data. In: Proceedings of Tenth Conference on Uncertainty in Artificial Intelligence, Seattle, WA, pp. 293–301

Horny M (2014). Bayesian Networks. Technical Report No.5. Boston University.

Huselid, M. A(1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, Academy of Management Journal, 38(3), pp.635-672.

Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands and job performance and job satisfaction.Academy of Management Journal, 44(5), pp.1039-1050.

Jensen FV and Nielsen TD (2007). Bayesian Networks and Decision Graphs. 2nd ed. Information Science and Statistics. New York, NY: Springer.

Kang, S. C., Morris, S. S., and Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: extending the human resourc

e architecture, Academy of Management Review. 32(1), pp.236-256.

Kattenbach, R.; Demerouti, E.; Nachreiner, F. (2010). Flexible working tim es: effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job p erformance", in Career Development International, 15(3), pp. 279-295.

Kelley, M. R. & B. Harrison(1992). Unions, Technology and Labor-manage ment Cooperation, In Mishel, L. & Voos, P.(Eds,), Unions and Economic Competitiveness, pp.247-286.

Kossek E.E.; Michel, J.S. (2010). Flexible Work Schedules, in Sheldon Zede ck (ed.): APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1 (American Psychological Association).

Kovic, V.(2014). Why is Youth Unemployment in the EU So High?, Bridgin g Europe.

Lazear, E.P., & Rosen, S.(1981). "Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts" .Journal of Political Economy, 89(5), pp.841-864.

Lawler, E. E., (1986). High-Involvement Management: Participative Strateg ies for Improving Organizational Performance, San Francisco: Jossey-B ass

Leeuw F and Vaessen J (2009). Impact Evaluations and Development: NO NIE Guidance on Impact Evaluation. Washington, DC: Network of Netw orks on Impact Evaluation.

Lenihan H (2011). Enterprise policy evaluation: Is there a 'new' way of doing it? Evaluation and Program Planning 34(4), pp.323–32.

Lemire ST, Nielsen SB and Dybdal L (2012). Making contribution analysis work: A practical framework for handling influencing factors and alter native explanations, Evaluation 18, pp.294–309.

Lepak, D.P. and S.A. Snell (1999). The Human Resource Architecture: Tow

ard a theory of Human Capital Allocation and Development, Academy of Management Review, 24(1), pp.31-48.

Lepak, D. P., Takeuchi, R., and Snell, S. A. (2003). Employment flexibility and firm performance: examining the interactive effects of employmen t mode, environmental dynamism and technological intensity. Journal of Management. 29(5), pp.681-703.

Levine, D., Tyson, L., & Blinder, A. (1990). Paying For productivity: A loo k at the evidence. Washington DC: Brookings Institute, pp.183-243.

Lim, G. H. and Hahn, J. H. (2013). The Effect of Participation in Decision Making and Supervisor Trust on Affective Commitment: Mediating Effe ct of Leader-Member Exchange, Korean Journal of Business Administra tion. 26(7), pp.1803-1824.

Mayne J (2001). Addressing attribution through contribution analysis: Using performance measures sensibly. Canadian Journal of Program Evaluatio n 16(1), pp.1–24.

Mayne J (2012). Contribution analysis: Coming of age? Evaluation 18(3), p p.270–80.

Michal Horný (2014). Bayesian Networks, Technical Report No. 5.

Nayar, N. and G. L. Willinge (2001). Financial Implications of the Decision to Increase Reliance on Contingent Labor, Decision Sciences, .32(4), p p.661-682.

OECD. (2018). LFS - Average Annual Hours Worked.

Ontario Task Force on Hours of Wrk and Overtime (1987). Working Time s: The Report of the Task Force on Hours of Work and Overtime, Mini stry of Labour, Government of Ontario, Toronto, Canada.

Pencavel, J. (2015). The productivity of working hours. The Economic Jou

rnal, 125(589), pp.2052-2076.

Pearl J (2000). Causal inference without counterfactuals: Comment. Journa l of the American Statistical Association 95(450), pp.428-31.

Pfeffer, J.(1994). Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force, Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1998). The human equation: Building profits by putting people first. Boston: Harvard Business School Press.

Ranmuthugala G, Cunningham FC, Plumb JJ, et al. (2011). A realist evalua tion of the role of communities of practice in changing healthcare pra ctice. Implementation Science 6(1)

Reilly, P. A. (2001). Flexibility at work : balancing the interests of employ er and employee. England: Gower.

Roca-Puig, V., Beltran-Martin, I., Bou-Llusar, J. C., and Escrig-Tena, A. B. (2008). External and internal labour flexibility in Spain: a substitute or complementary effect on firm performance?, The International Jour nal of Human Resource Management. 21(14), pp.2547-2567.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizatio ns. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2(2), pp.121-139.

Shimer, R.(2007). Job Mismatch, American Economic Review, 97(4), pp.107 4-1101.

Shin, D., & Konrad, A. M. (2014). Causality Between High-Performance W ork Systems and Organizational Performance, Journal of Management.

Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship be tween HRM bundles and firm performance. Human Resource Managem ent, 48(5), pp.745-768.

Tucker and Folkard (2012). Working Time, Health, and Safety: a Research

Synthesis Paper, ILO, Conditions of work and employment series, 31, p p.1-44.

Tucker, M. K., Jimmieson, N. L., & Oei, T. P. (2013). The relevance of sh ared experiences: A multi-level study of collective efficacy as a moder ator of job control in the stressor-strain relationship. Work & Stress, 2 7(1), pp.1-21.

Quddus, M. A., Noland, R. B. and Chin, H. C. (2002). An analysis of motor cycle injury and vehicle damage severity using ordered probit models, Journal of safety research. 33(4), pp.445-462.

Valverde, M. and Tregaskis, O., and Brewster, C. (2000). Labor flexibility and firm performance. International Advances in Economic Research. 6, pp.649-661.

Walton, R. E.(1985). From Control to Commitment in the Workplace, Harv ard Business Review, 63(2), pp.77-84.

White H (2009). Theory-based impact evaluation: Principles and practice. 3ie Working Paper 3, pp.1-20

_____ (2010). A contribution to current debates in impact evaluation. E valuation 16(2), pp.153-64.

White, M., and A. Ghobadian. (1988). Hours Reductions within Large-Scale Macroeconomic Models: Conflict between Theory and Empirical Applica tion, by Hart, R. A.(ed.), Employment, Unemployment and Labor Utiliza tion, Unwin Hyman, Inc., Wichester MA, pp.99-106.

Williamson, O. (1985). The Economic Institution of Capitalism, NY, Free Pr ess.

Zeynep Erden Bayazit & Mahmut Bayazit (2019). How do flexible work arr angements alleviate work-family-conflict? The roles of flexibility i-deal

s and family-supportive cultures, The International Journal of Human Resource Management, 30(3), pp.405-435.

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. Personnel Psychology, 60(3), pp.647-680.

ABSTRACT

A Study on the coporate' s reaction mechanism to the adjusting working hours policy

Sol, Jung
Department of Public Administration
The Graduate School
Seoul National University

The government revised the Labor Standards Act (2018.3.20) to prevent long-term overtime work damage, solve low labor productivity problems of companies, and spread the work-family compatibility culture of work ers, and has implemented regulations on reducing working hours step b y step since July 1, 2018 according to the size of the company. In othe r words, the government's goal is to improve the quality and structural competitiveness of the labor market as a whole by guaranteeing worker s' right to health and rest, thereby preventing the quality of workers a nd the productivity of companies, which are harmful to long-term labo r. However, the government's policy to adjust working hours is mainly aimed at reducing working hours, and it can be said that it began to b

e discussed as part of job creation in response to rapid changes in the labor market, including mass unemployment and deterioration of the wo rking environment, which occurred after the Asian financial crisis in th e past. As a result, the main issue of discussions on reducing working hours is the labor position that jobs should be divided for job security and the management's position that shorter working hours will add to t he labor costs of companies. Thus, the decision and execution of the g overnment's policy measures related to the policy of adjusting working hours is mainly focused on the increase in the overall employment rate and the improvement of the working environment of workers in macro economic terms due to the change in the policy of adjusting working h ours. Therefore, it is time to figure out whether it is possible to achiev e the goals of creating jobs and improving the working environment, a nd to think about what specific means should be used to achieve succe ss if possible.

The purpose of this study is to recognize the various limitations that ha ve emerged in carrying out the policy of working hours adjustment in t he government and to derive implications for making and implementing the right policy from the government's point of view through the study of what policy interests should be prioritized to improve them. It is also believed that this will enable companies to propose what strategies sho uld be taken to minimize any side effects that may arise from the poli cy of adjusting working hours.

It is likely to be less efficient to provide policy support through direct means in a single direction for all the various consequences of the gov ernment's policy (in the sense that each company accepts different me

anings) due adjustment of working hours. Rather, it is necessary to con sider that companies will change their behavior in the process of leadin g to corporate performance due to the cause factor of adjusting workin g hours. And when policy support is provided to facilitate the change s trategies of these behaviors that are carried out on their own, the poli cy of adjusting working hours will eventually be accepted by companies as having no negative impact on corporate performance and will be abl e to be institutionalized afterwards. Therefore, considering that the com mon purpose of all enterprises is to maintain or improve their existing performance, it is necessary to identify the mechanism by which each entity will implement a set of measures step by step or in combination in response to the situation of changing working hours to achieve this one goal.

Therefore, in order to identify the reaction mechanisms of the compani es subject to the working hours adjustment policy, the methodological st rategy first reveals the response mechanisms that occur to the enterpri ses when the working hours adjustment policy is based on corporate pe rformance from the perspective of the Contribution Analysis. In Chapte r 3, an analysis strategy using empirical data was constructed for the t heoretical prediction frame. And according to the constructed analysis s trategy, Chapter 4 performs BNA based on the theoretical framework d erived from this, and verifies and modifies the estimated mechanism. In Chapter 5, the direction and effect of the relationships between variabl es existing in the response mechanism of companies subject to the caus al and working hours adjustment policies are to be checked through em pirical analysis from the perspective of Attribution Analysis. Finally, Cha

pter 6 compiles and organizes the analysis results to derive policy point implications.

The analysis showed that in the case of overtime work, the company's personnel management strategy was taken in terms of external compen sation, which led to an increase in corporate efficiency and corporate p erformance. In addition, the higher the level of work-related participati on and autonomy guarantee for workers in terms of intrinsic compensat ion, the higher the level of corporate effectiveness and the higher the corporate performance. However, it has been shown that the intrinsic c ompensation dimension takes into account the personnel management st rategy at the external compensation level.

In the case of shorter work, the entity's response is focused primarily on alternative dimensions, unlike in the case of overtime work. The qu estion of how to use the workforce (non-regular or full-time) comes fir st or second with the question of where and how to fill the workforce. And then, when deciding to what extent to allow workers to take contr ol of their work, and thus deciding the direction of the personnel mana gement strategy, it was found that the structure led to increased corpo rate utility and enhanced corporate performance.

In the case of flexible work, similar to the case of short work but rath er to the case of overtime work, it was related to the long-term devel opment-oriented personnel management strategy and inherent compensa tion dimensions of external work, and there was no significant correlati on with the workforce management method during replacement. Howev er, it has been shown that when connected to standardization of work, it leads to positive corporate performance.

Therefore, it can be seen that, first of all, policy support is needed for a company's human resource management strategy. The management of human capital that a company wants to take requires formal and infor mal education and training costs, as well as indirect labor costs such as improving working conditions and welfare. Practical policy support for t hese areas would reduce the burden on the entity, which would increas e the level of performance enhancement. And secondly, it can be seen that the level of assurance should be determined in consideration of th e human capital management situation of individual enterprises rather t han by collectively legislating and guaranteeing the autonomy of the wo rk-control limits (the autonomy of determining the amount of work hou rs) given to the workers in relation to this.
In the end, the policy of adjusting working hours, especially reducing w orking hours and flexible policies, is difficult to achieve, and if addition al policies for resolving expected side effects are carried out only from the perspective of type labor costs, it will be difficult to expect the int ended effect. In other words, it is necessary to create a business envir onment in which an entity can maintain or enhance its performance de spite changes in working hours, which requires intangible factors to be present as contextual factors, such as a human resource management s trategy, a guarantee of the availability of plans, and support for the im provement of the work system.

Keywords : adjustment of working hours, shortened work, shorten ed work, flexible work, Manpower Management Strategy, Bayesian Network Analysis, Work autonomy, Mechanism, corporate perform ance

Student Number : 2015-31299