



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](#)

공기업정책학 석사 학위논문

협력적 노사관계가
기업의 노동생산성에 미치는 영향
연구

: 근로자의 경영참여 조절효과를 중심으로

2022년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

안 남 규

협력적 노사관계가 기업의 노동생산성에 미치는 영향 연구

: 근로자의 경영참여 조절효과를 중심으로

지도교수 임 도 빈

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함

2022년 3월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

안 남 규

안남규의 석사 학위논문을 인준함

2022년 6월

위 원 장 이 수 영 (인)

부위원장 엄 석 진 (인)

위 원 임 도 빈 (인)

국문초록

본 연구는, 협력적 노사관계가 기업의 노동생산성에 긍정적 영향을 미친다는 선행연구들을 바탕으로, 협력적 노사관계가 노동생산성에 미치는 영향을 객관적으로 확인하고, 근로자의 경영참여가 노사관계와 노동생산성에 객관적 수치로 어떠한 조절효과를 가지는지 분석하여 기업경영에 있어 노사관계의 방향과 적절한 근로자의 경영참여 수준을 찾아보고자 함이 목적이다.

이를 위해 협력적 노사관계 수준이 기업의 노동생산성에 미치는 영향을 1차로 확인하고, 노사관계와 노동생산성의 관계 사이에서 근로자의 경영참여 수준이 어떠한 조절효과를 가지는지 확인하고자 하였다.

다수의 선행연구들은 협력적 노사관계가 기업성과에 긍정적 영향을 미친다면에서도 성과의 측정 변수는 대부분 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등 주관적 성과변수들을 활용한 연구들이 다수이다. 따라서 본 연구는 한국노동연구원의 사업체패널(WPS : Workplace Panel Survey) 데이터의 객관적 성과 변수들을 활용하여 협력적 노사관계의 긍정적 효과를 검증하고자 하였다. 또한 협력적 노사관계와 노동생산성 간의 관계에서 근로자의 경영참여가 어떠한 조절효과를 가지는지 실증적으로 검증함으로써 급변하는 기업환경 속에서 경쟁력 지향의 노사관계 패러다임을 구축하기 위한 주요 변수로 경영참여 역할의 중요성을 확인하고자 하였다.

본 연구를 위한 데이터는 한국노동연구원의 사업체패널 1~8차 웨이브(2005~2019년, 격년 간격) 자료의 18,016개의 관측치와 3,598개의 변수 중 본 연구의 목적에 맞게 분석에 필요한 변수만을 발췌하여 연구 대상으로 설정하였고, 최종 분석 표본은 2,225개의 관측치와 806개의 사업체이다.

독립변수인 노사관계 수준은 사업체패널의 노사관계 전반적 상태 설문 6문항의 응답으로 측정하고, 종속변수는 기업의 노동생산성을 대표할 수 있는 '1인당 매출액', '1인당 부가가치', '1인당 당기순이익'으로 설정하였다. 그리고 조절변수로 근로자의 경영참여 수준을 사업체패널의 경영참여 관련 인사·노무 담당자의 설문 6문항과 노동조합 대표자의 설문 12문항의 응답으로 측정하여 노사관계 인식 수준과 노동생산성 사이에서 어떠한 조절효과를 가지는지 확인하였다.

본 연구의 노사관계 수준과 노동생산성 간의 관계에서 주요한 관찰점은 집단간(Between) 변이가 아니라 집단 내(within) 변이이므로, 집단 내 변이에 대한 추정에 더 적합한 고정효과모형을 분석모형으로 활용하되 하우스만 검정을 실시하여 그 적합성을 확인하였다.

근로자의 경영참여가 노사관계의 수준과 노동생산성 간의 관계를 유의하게 조절할 것이라는 가설 검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저, 독립변수인 노사관계 수준을 투입하여 회귀분석 검증을 하고(1단계), 조절변수인 경영참여를 독립변수에 포함하여 회귀분석 검증을 하며(2단계), 노사관계 수준과 경영참여 상호작용 항을 투입하여 회귀분석 검증을 하였다(3단계).

연구결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 협력적 노사관계 수준은 기업의 객관적 노동생산성 지표 모두에 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 분석되었다. 둘째, 협력적 노사관계 수준은 노·사 각각의 인식 수준에 따라 노동생산성에 상반된 영향을 미치는데, 사용자측의 경우 노동생산성에 부(-)의 영향을, 노동자측의 경우 노동생산성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 셋째, 근로자의 경영참여 수준은 협력적 노사관계 수준과 노동생산성 간에 부(-)의 조절효과를 가지는 것으로 분석되었다.

이러한 결과에 대한 실무적 경험에 따른 접근방법은 다음과 같다. 첫째, 노동조합 등이 경영에 개입할수록 의사결정이 지연된다. 둘째, 중장기 발전 전략이 단기 손해를 이유로 반대되거나 좌절된다. 셋째, 기업의 발전적 투자보다는 단기 급여·복리후생 지출을 더 선호한다. 이러한 부정적 사유들로 인해 근로자의 경영참여는 노동생산성에 부정적 영향을 미칠 수 있으며, 본 연구의 결과를 통해 그 의미를 유추할 수 있다.

근로자의 경영참여가 기업의 노동생산성에 긍정적 영향을 가져오기 위해서는 이러한 부정적 3요소, 즉 지식의 부재, 전략의 부재, 단기이익 추구를 해소하기 위한 방법론적 접근이 필요하다는 것을 제언한다.

본 연구의 결과만으로 근로자의 경영참여는 노동생산성에 부정적인 것으로 인식되어서는 안될 것이다. 본 연구는 과거의 데이터들을 바탕으로 과거의 우리 노사관계와 경영참여에 따른 기업 성과를 보여주는 것으로, 과거의 단점을 찾아 극복하고 미래에는 기업 성과에 긍정적 영향을 줄 수 있는 노사관계와 경영참여 방법론을 고민하는 계기가 되기를 바란다.

주요어 : 협력적 노사관계, 근로자 경영참여, 노동생산성, 인당 매출액, 인당 부가가치, 인당 당기순이익

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법	3
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 분석	4
제 1 절 노사관계에 관한 이론적 논의	4
1. 노사관계	4
2. 기업성과	11
3. 선행연구 검토	13
제 2 절 경영참여에 관한 이론적 논의	17
1. 경영참여	17
2. 선행연구 검토	20
제 3 절 선행연구와의 차별성	23
제 3 장 연구 방법	25
제 1 절 연구의 자료	25
제 2 절 연구모형 및 가설설정	26
1. 연구모형	26
2. 연구가설	27
제 3 절 변수의 측정 및 분석방법	32
1. 변수의 측정	32
2. 분석방법	38

제 4 장 연구결과	41
제 1 절 기초통계량 분석	41
1. 패널데이터 특성	41
2. 신뢰도 분석	41
3. 기술통계 분석	44
4. 평균 분석	52
5. 평균중심화	54
6. 상관관계 분석	55
제 2 절 패널 분석	56
1. 모형 선택	57
2. 분석 및 가설검증	57
1) 노사관계 수준과 노동생산성	57
2) 노사관계 수준과 노동생산성 간의 경영참여 조절효과	61
3) 사측 노사관계 수준과 노동생산성 간의 경영참여 조절효과	61
4) 노측 노사관계 수준과 노동생산성 간의 경영참여 조절효과	73
제 3 절 분석결과의 요약과 해석	79
제 5 장 결론	84
제 1 절 연구결과 요약	84
제 2 절 연구의 시사점 및 정책적 함의	86
제 3 절 연구의 한계	89
참고문헌	91

표 목차

<표 1> 연구자별 노사관계의 개념정의 요약	6
<표 2> 연구자별 협력적 노사관계의 개념 요약	10
<표 3> 연구 가설의 정리	30
<표 4> 노사관계 수준 변수의 측정	32
<표 5> 노동생산성 변수의 측정	33
<표 6> 근로자의 경영참여 변수의 측정(인사·노무 담당자)	34
<표 7> 근로자의 경영참여 변수의 측정(노동조합 대표자)	35
<표 8> 변수의 정의 및 측정방법	37
<표 9> 고정효과를 활용한 위계적 회귀분석	40
<표10> 독립변수 및 조절변수 설문항목 신뢰도 분석	42
<표11> 노동생산성의 기초통계량	44
<표12> 노동생산성을 로그로 변환한 기술통계량.....	45
<표13> 협력적 노사관계 인식 수준 기초통계량	46
<표14> 노사관계 설문 응답 빈도	46
<표15> 근로자의 경영참여 수준 기초통계량	48
<표16> 근로자의 경영참여 설문 응답 빈도	49
<표17> 통제변수의 기초통계량	52
<표18> 노·사 간 노사관계 인식 수준 대응표본 t-test	53
<표19> 노·사 간 경영참여 인식 수준 대응표본 t-test	53
<표20> 주요 변수의 평균중심화 전·후 비교	54
<표21> 상관관계 분석표	54
<표22> 노사관계 수준이 노동생산성에 미치는 영향 분석	58
<표23> 노·사 간 노사관계 수준이 노동생산성에 미치는 영향 분석	58
<표24> 노사관계 수준과 매출액 간의 조절효과 분석	61
<표25> 노사관계 수준과 부가가치 간의 조절효과 분석	61
<표26> 노사관계 수준과 당기순이익 간의 조절효과 분석	61
<표27> 사측의 노사관계 수준과 매출액 간의 조절효과 분석	61

<표28> 사측의 노사관계 수준과 부가가치 간의 조절효과 분석	61
<표29> 사측의 노사관계 수준과 당기순이익 간의 조절효과 분석	61
<표30> 노측의 노사관계 수준과 매출액 간의 조절효과 분석	61
<표31> 노측의 노사관계 수준과 부가가치 간의 조절효과 분석	61
<표32> 노측의 노사관계 수준과 당기순이익 간의 조절효과 분석	77
<표33> 분석결과 정리	81
<표34> 가설검증결과 정리	82

그림 목차

<그림 1> 노사관계의 발전단계	8
<그림 2> 광의의 근로자 경영참여	18
<그림 3> 연구 모형	26
<그림 4> 노동생산성(매출액, 부가가치, 당기순이익) 산포도	44
<그림 5> 노사관계 설문 응답의 커널밀도추정 그래프	47
<그림 6> 경영참여 설문 응답의 커널밀도추정 그래프	50
<그림 7> 노사관계와 경영참여 산포도	51
<그림 8> 노·사 간의 노사관계 인식 수준과 경영참여 산포도	51
<그림 9> 노사관계 수준과 매출액 간의 조절효과 그래프	62
<그림10> 노사관계 수준과 부가가치 간의 조절효과 그래프	64
<그림11> 노사관계 수준과 당기순이익 간의 조절효과 그래프	66
<그림12> 사측의 노사관계 수준과 매출액 간의 조절효과 그래프	68
<그림13> 사측의 노사관계 수준과 부가가치 간의 조절효과 그래프	70
<그림14> 사측의 노사관계 수준과 당기순이익 간의 조절효과 그래프	72
<그림15> 노측의 노사관계 수준과 매출액 간의 조절효과 그래프	74
<그림16> 노측의 노사관계 수준과 부가가치 간의 조절효과 그래프	76
<그림17> 노측의 노사관계 수준과 당기순이익 간의 조절효과 그래프	78

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

21세기 경영환경을 둘러싼 세계화, 정보화 그리고 4차 산업혁명은 전 세계 시장을 하나로 단일화 하고, 정보의 생성과 공유가 활발해지며, 정보통신기술(ICT)이 융합된 로봇, 인공지능(AI)의 발전은 기업 간 완전경쟁의 상태와 변화하지 못하는 기업의 도태를 가져오고 있다. 이러한 변화와 경쟁에서 살아남기 위하여 기업은 혁신과 생존전략을 위해 끊임없이 노력해야 하고 이를 위한 노사관계의 변화 또한 필요하다.

기업이 급변하는 환경에 적응하고 생존하기 위한 변화를 시도할수록 조직내부의 갈등과 의견충돌은 동시에 증가하는 반면(이주형 등, 2011), 노사가 협력적일수록 신뢰를 기반으로 대립과 갈등은 줄어들고 노·사 간 공동의 기대감을 높여 기업성장에 긍정적으로 기여할 수 있으므로(전홍준, 2012) 과거 적대적·대립적 노사관계를 넘어 상생과 협력의 노사관계로의 변화가 필요한 것이다.

자본과 노동의 노사관계 패러다임은 시대에 따라 변화되어 왔다. 과거 주종관계(主從關係)에서 사용자 지배적 관계로, 그리고 노사대등의 관계를 지나 경쟁력 지향의 패러다임으로 전환이 필요하다. 경쟁력 지향의 패러다임을 통해 기업은 변화에 대응하고 발전하여 기업 성과를 극대화할 수 있으며, 이러한 성과를 합리적으로 배분함으로써 노동자 삶의 질을 향상시킬 것이다.

결국 경쟁력 지향의 협력적 노사관계는 노사관계의 안정과 경쟁력의 원천으로 활용되어 사용자에게는 기업 혁신을 통한 경제적 성과를 가져오고, 노동자에게는 고용보장, 임금인상, 노동시간 단축 등 근로조건 개선의 가져와 노사가 상생할 수 있는 것이다.

협력적 노사관계 수준이 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구는 다양하게 진행되어왔다. 노사관계의 협력 정도가 높을수록 직무만족, 조직몰입, 근로 생활의 질(QWL), 품질, 서비스, 이직률, 결근율, 지각률 등 기업 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

그러나 다수 연구들은 노사관계와 관련한 기업성과에 대해 주관적 요소들을 대상으로 하고 있어, 본 연구에서는 기업성과를 노동생산성으로 한정하여 객관적 지표를 통해 노사관계와의 관련성을 검증하고자 한다.

한편, 기업의 성과 제고를 위해 노사관계가 중요한 요인으로 작용함에 따라, 노동자 측과 사용자 측 모두 기업의 경쟁력 확보와 생존·발전을 위해 협력적 노사관계 구축의 필요성과 중요성을 인식하고 있다.

그러나 협력적 노사관계의 필요성과 중요성을 인식하면서도 사용자는 근로자 또는 노동조합의 경영참여에 대해서는 인색하다. 노측에 대해 온건한 관계를 유지하면서 대화와 소통, 의견청취 등 간접적 경영참여에는 높은 관심을 보이나 경영전략, 의사결정 참여 등 직접적 경영참여에 대해서는 경영간섭, 인사개입, 사용자의 고유권한 등의 이유를 내세워 막아선다. 사용자가 노동자 또는 노동조합의 경영참여는 인정하지 않으면서 노사 협력 또는 파트너십만을 강조한다면 이는 오히려 노동조합을 약화시키고 우회하려는 이른바 '독 묻은 악수'에 지나지 않는다(Darlington, 1994).

따라서 본 연구는, 협력적 노사관계와 기업성과 사이에서 근로자의 경영참여가 어떠한 조절 역할을 하는지 실증적으로 검증하고자 한다.

기업성과에 대한 측정은 노동생산성 지표로 설정하고, 노동생산성은 다시 '인당 매출액', '인당 부가가치', '인당 당기순이익'으로 설정하여 재무지표를 활용한 객관적 분석에 집중한다.

아울러, 협력적 노사관계에 대한 사용자측과 노동자측의 인식 차이 유무를 확인하고, 각각의 노사관계 인식 수준이 노동생산성에 미치는 영향과 근로자의 경영참여 조절효과에 어떠한 차이가 있는지를 실증적으로 검증하고자 한다.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

본 연구는 협력적 노사관계의 수준이 기업의 노동생산성에 미치는 영향을 검증하고, 근로자의 경영참여가 협력적 노사관계 수준과 노동생산성에 어떠한 조절역할을 하는지 확인하고자 하는데 그 목적이 있다.

연구를 위해 한국노동연구원에서 제공하는 사업체패널조사(Workplace Panel Survey : WPS)의 2005년부터 2019년 사이 1 ~ 8차(격년 간격)의 패널 자료를 활용한다. 조사 및 분석 단위는 상시근로자 30인 이상 사업장이고 조사 대상자는 개별 사업장의 인사·노무 담당자와 노동조합 대표자이다.

사업체패널조사의 설문 문항 중 노사관계의 전반적 상태 설문을 사용하여 노사관계 수준으로 설정하고, 노동생산성을 측정할 자료는 NICE평가정보(주)와 연계된 재무현황 자료를 사용한다. 조절변수로 사용될 경영참여 수준은 사업체패널 설문 문항 중 사용자 측의 경우 경영계획, 설비시스템 도입, 업무 프로세스, 교육훈련 결정 등에 관한 근로자의 참여정도 항목 6문항을, 노동자 측의 경우 경영 전략, 투자 전략, 신기술·신기술의 도입 등 항목 12개 문항을 사용한다.

패널데이터의 분석을 위해 패널회귀분석을 실시하며, 경영참여의 조절효과를 확인하기 위해 위계적 회귀분석을 실시한다.

검증에 사용될 통계프로그램은 STATA 17버전이다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 분석

제 1 절 노사관계와 기업성과에 관한 이론적 논의

1. 노사관계

1) 노사관계의 개념

노사관계는 노동과 자본과의 관계이며 사물의 개념이 아닌 인간의 개념, 즉 노동자와 사용자와의 관계라 할 수 있다. 다시 말해 노동력 제공을 통해 임금을 지급받는 노동자와 그 노동력의 수요자인 사용자 간에 형성되는 관계이다. 노동과 자본 간 가치창출 과정에서 상호 이해관계인 임금과 근로조건 결정을 위한 이해, 협상, 타협의 정치적 '갈등동반자관계'이며(최종태, 2014), 협상과 타협을 수단으로 노동자와 자본가 사이의 상호작용을 통한 합의를 도출하는 관계로 정의할 수 있다(박세호, 나인강, 2019).

이러한 관계는 개인과 집단의 차원으로 나누어지는데, 노동자 개인과 사용자 사이에서 고용, 근로조건 등의 인적 자원관리를 위해 형성되는 관계를 '개별적 노사관계'라고 하며, 노동자들이 조직된 집단과 사용자(또는 그 단체) 사이에서 노동자의 노동 3권과 사용자의 경영권, 그리고 양자를 보장하고 조정하는 노동관계법 및 제 규정들을 포함하는 관계를 '집단적 노사관계'라고 한다.

우리나라의 노동관련 법 또한 개별 노동자 보호를 위해 노동자와 사용자의 사이에 국가가 개입하여 최저기준을 정한 개별적 노동관계법(근로기준법 등)과, 노동자가 집단을 구성하고 사용자와 협상·타협 등의 집단적 자치를 통해 근로조건을 결정·변경하는 집단적 노사관계법(「노동조

합 및 노동관계조정법」, 「근로자참여 및 협력증진에 관한 법률」 등)으로 분리되어 있다.

개별적 노동관계법은 근로조건을 당사자 자치가 아닌 국가에서 직접 규율·집행하는데 특징이 있는 반면, 집단적 노사관계법은 상대적으로 힘이 약한 노동자 개개인이 모여 단체를 이루어 힘을 가짐으로써 사용자와 대등한 위치에서 근로조건을 결정·변경할 수 있는 집단 자치의 규칙을 정하는데 특징이 있다(최흥기, 2019).

일반적으로 노사관계라 하면 집단적 노사관계를 의미한다 할 수 있고, 본 연구의 범위도 집단적 노사관계로 한정한다.

노사관계는 관계의 대상을 어떻게 보느냐에 따라 연구의 접근 방식이 달라지는데, 당사자 관점에서 좁게 해석하면 노동자와 사용자 간 관계 또는 노동조합과 사용자(또는 그 단체)의 관계(협의의 노사관계)라고 정의할 수 있으며, 넓은 의미로 해석하면 노동자(또는 단체)와 사용자(또는 그 단체) 그리고 정부(정책)를 포함한 개념(광의의 노사관계)으로 정의할 수 있다(신철우외, 2013).

노사관계를 협의의 노사관계로 정의한 견해를 보면, Mills(1990)는 노사관계를 노동조합과 사용자 단체와의 관계로 정의하면서 산업평화를 유지하기 위한 노사 간의 대등한 집단관계로 보았고, 이규창(2004)는 노사관계를 노동조합과 기업 간의 관계이며 동시에 노조 간부와 기업 경영자 간의 관계로 정의하였으며, 김영재(2005)는 노사관계를 고용자와 피고용자 간의 관계와, 사용자와 노동조합 간의 관계로 분리하여 정의하였고, 권상철(2004)는 노사관계를 사용자와 근로자의 상호관계라고 정의하였다.

이에 반해 노사관계를 '산업관계'로 인식하여 노사관계에 국가권력이 공동정책 담당자로 개입하여 사용자, 노동자, 정부 간의 3자 관계로 보는 견해를 보면, Dunlop(1958)은 노사관계를 노동자(또는 노동자단체)와 사용자(또는 사용자단체), 그리고 정부를 포함한 노·사·정 세 집단의 상호관계로 정의하였고, Lester(1961)는 노사관계를 노동자 조직과 사용자 단체 사이의 갈등관리를 비롯하여 임금, 고용, 생산성 및 관련 정부정책을 모두 포함하는 평화적 산업관계(Industrial relation of peace)라고 정

의하였으며, 최종태(2010)는 노사관계를 당사자인 노사를 중심으로 국가가 개입하여 대등하게 맺어지는 관계로 정의하였다.

노동과 자본의 관계로 인식되던 노사관계는 19세기말 산업화 시기를 거치면서 실업, 착취, 분배를 둘러싼 갈등과 사회보장 요구 등 정치·경제·사회 전반에 악영향을 미쳐 노사관계에 대한 정부의 역할이 요구되었고 이에 따라 노사관계 개념 또한 노동자·사용자·정부의 관계로 확대되었다.

이상의 내용과 같이 노사관계는 다양한 관점으로 개념화될 수 있으며 학자별로 개념화한 내용은 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구자별 노사관계 개념정의 요약

구 분	연구자	개념정의
勞 使 관 계	이규창 (2004)	기업과 노동조합 간의 관계임과 동시에 노동조합의 간부와 기업의 경영자 간 관계
	권상철 (2004)	사용자와 근로자 간의 상호관계
	김영재 (2005)	사용자와 노동조합과의 관계로 보는 경우와 고용자와 피용자의 관계로 보는 경우로 나뉘어짐
	Mills (1990)	사용자 단체와 노동조합과의 관계, 그리고 산업평화 유지를 위한 노·사 간 대등하고 조직적인 집단관계
勞 使 政 관 계	Dunlop (1958)	노사관계의 직접 당사자인 경영자와 근로자, 그리고 정부를 포함한 勞·使·政 간의 상호관계
	Lester (1961)	노사관계란 산업 관계를 지칭하며, 노동자 조직과 산업경영자 사이의 관계를 포함하여, 생산성, 임금, 노동조합의 정책 및 노동문제, 고용보장, 경영자의 고용 관행 등에 관한 정부의 포괄적 행동을 지칭
	최종태 (2010)	노사 간의 관계 중심에 국가가 관여하는, 직장 및 노동시장을 매개로 하여 대등하게 맺어진 관계

* 출처 : 선행연구를 바탕으로 하여 연구자가 재정리

2) 우리나라의 노사관계 특징

우리나라의 노사관계는 산업화가 본격적으로 시작된 1960년대 이후 여러 차례의 변화를 맞이하였다.

1960년대, 산업화가 시작되고 경제가 고도성장하면서 제조업을 중심으로 생산과 고용이 급격하게 증가하고, 노동집약적 산업의 경쟁력을 유지하기 위해 저임금, 긴 노동시간, 열악한 노동 환경의 문제가 발생되었다. 그러나 이 시기 노사관계는 국가가 노동자와 사용자 사이에서 노사관계의 틀을 만드는 직접적 규제자로서 역할을 하였으며, 국가가 자본을 대신하여 노동자들을 통제하는 시기였다.

1980년대는 경제개발 중심의 성장 과정에서 축적되어온 불만이 폭발하는 시기였다. 1960년대 이후 진행된 산업화 과정에서 쌓여온 노동자들의 불만은 1987년 7, 8월의 노동자대투쟁을 계기로 폭발하였고, 한국의 노사관계와 노동정책을 수정하는 계기가 된다. 국가주도의 권위적 노동통제와 자본의 관료적 노무관리 전략도 수정의 필요성을 요구받게 된 것이다. 이 시기 노동자들은 억압되고 박탈되었던 노동권리를 일부 회복함과 동시에 노동운동이 노동자의 이익을 넘어 사회전체의 이익이 되는 노동정치의 책임을 고민하게 되었다.

그러나 국가, 자본, 노동은 이러한 새로운 변화를 제도적 틀로 만들어 내지 못하고 대결과 반목만이 거듭되었으며, 국가적인 노사관계정책은 새롭게 폭발한 노동운동에 대한 임기응변적 방어적 대응에 머물렀고, 새로운 시대적 환경변화에 직면하여 국가발전의 핵심전략으로서의 투자와 노력은 없었으며(최종태, 2010), 이러한 노사갈등은 경제성장의 장애요인으로 인식되게 된다.

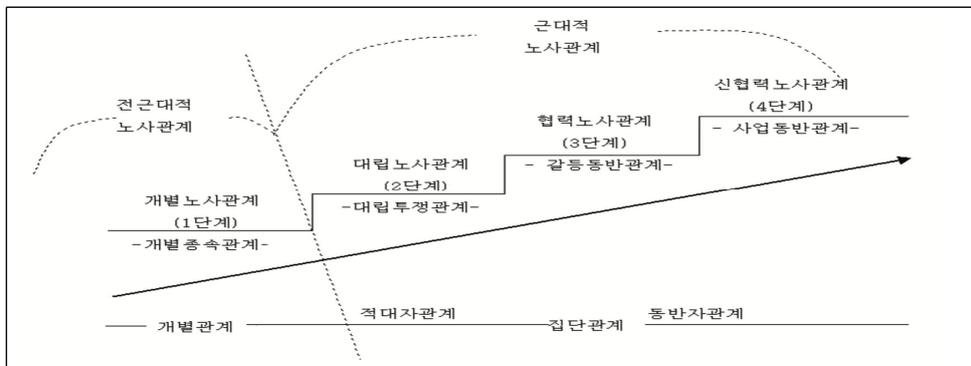
1990년대 노사관계는 과거 기울어진 노사 관계를 극복하고 대등한 노사관계를 회복한 것이 특징이다. 노동조합 조직이 크게 확대되고 임금인상 및 주 44시간 노동, 각종 수당 등 근로조건 개선을 상당부분 얻게 된다. 그러나 노사 간 이념과 생각은 괴리가 컸고 노사관계의 발전과 성숙을 위한 노사 양측의 노력도 찾아보기 힘들었다.

2000년대 노사관계는 1990년대 말 경기침체와 1998년 IMF 위기를 겪으면서 구조적 변화가 진행되었다. IMF 위기 이후 기업부도와 대량실업은 노사관계의 쟁점을 임금인상과 근로조건 개선에서 고용안정으로 옮겨가게 했고, 노동운동의 유연화로 민주노총의 합법화와 이후 정치세력화를 통한 민주노동당을 창당하면서 정치활동 활성화의 계기가 마련되었으며, 노사정위원회가 상설 정책협의기구로 법제화되면서 노·사·정 간의 사회적 파트너십 형성을 통한 사회갈등 완화, 참여와 협력의 신노사문화 구현을 위한 분위기가 만들어졌다.

그러나 현재까지 우리나라의 노사관계는 아직도 대립의 틀을 벗어나지 못하고 있다. 경쟁의 원리에 입각한 거래관계의 갈등동반자로서 '경쟁 노사관계'도 아니고, 공동체의 원리에 입각한 사업동반자로서 '공동체 노사관계'도 아닌 가치와 규범이 혼재된 대립적 노사관계를 유지하고 있다 (최종태, 2010).

노사관계는 협력과 대립이 공존한다. 생산 측면에서는 이해가 합치된 협력관계인 반면, 배분 측면에서는 대립관계가 형성된다. 그러나 급변하는 환경 속에서 기업의 생존을 위해 노사관계는 이익·운명공동체로 이해하여야 한다. 대립과 갈등의 노사관계는 기업의 생존을 위태롭게 하고 경제와 고용이 불안해지므로 노사 간의 모순과 다름을 수용하고 대립과 이질성을 극복할 것이 요구된다(최종태, 2008).

<그림 1> 노사관계의 발전단계



* 발췌 : 노사관계의 지각변동과 경영의 전략적 선택 (최종태, 2010) p.15

3) 협력적 노사관계의 개념과 특징

노사관계는 대립과 협력이라는 양면성을 가지고 있다. 노동시장 내 공급자와 수요자로서 상호 이익과 분배를 놓고 갈등하는 대립적 경제관계임과 동시에, 기업의 목표 달성과 지속발전을 위해 협력하는 생산적 협동관계가 그것이다.

기업의 지속발전과 성장을 위해서는 노사 간 일방의 이익추구를 위한 대립과 갈등을 넘어 공동의 목표와 이익을 위한 노력이 필요하고, 이를 통해 얻어진 성과를 합리적이고 공평하게 분배하는 노사 간 상생적·전략적 협업의 관계를 형성하는 것이 필요한데, 이러한 관계를 협력적 노사관계라고 할 수 있다.

협력적 노사관계의 정의와 개념은 학자마다 조금씩 견해의 차이가 있다. Nadler & Nadler(1989)는 협력적 노사관계를 노사 간 발생한 문제를 해결하기 위하여 당사자 간 협력을 통해 상호 이익을 위한 상호간의 변화를 유도하는 것이라고 정의하고, Cooke(1985)는 기업의 성과에 대해 노사가 책임을 공유하고 그 크기를 확대하여 당사자에게 분배할 수 있는 성과(생산성 및 노동자 삶의 질 향상)의 양을 증가시키기 위한 노력으로 정의하며, Cohen-Rosental & Burton(1993)는 노사가 공동의 목표를 설정한 후 이 목표를 달성하기 위하여 공동의 노력하는 것으로 정의하고, Mills(1990)는 협력적 노사관계를 노사 간의 갈등을 최소화하고, 공동의 목표를 찾아내고 이 목표를 달성하기 위해 함께 노력하며, 이를 통해 얻어진 성과를 노사 공동의 성과로 보고 노사 모두에게 공정하게 배분하는 것으로 정의한다.

국내 연구들을 살펴보면, 오문규(2009)는 협력적 노사관계를 노사 간 신뢰를 바탕으로 소통·참여·정보공유를 통해 문제를 해결하고, 노사 공동의 목표 설정과 책임·성과 공유를 통해 근로조건 향상과 기업 경쟁력 향상을 위하여 상호 노력하는 참여와 협력의 관계로 정의하였고, 전동화(2012)는 노사 간 존중과 신뢰를 바탕으로 협력하는 관계로 정의하였으며, 김태성(2014)은 신뢰를 바탕으로 한 노사 간의 공동 이익 증진과 기

업의 지속성장을 위해 노사가 상호 협력하여 현안을 해결해 나가는 관계로 정의하였고, 이현중(2017)은 노사 간 신뢰를 바탕으로 공동의 목표를 설정하고 함께 노력하여 생산성 및 삶의 질 향상을 향상시키는 것으로 정의하였다.

앞에서 살펴본 학자들의 견해를 정리하면, 협력적 노사관계란 노동자와 사용자가 대등한 힘의 균형 상태에서 상호 이익을 위하여 공동의 목표를 설정하고, 이러한 목표를 달성하기 위하여 노사가 협력함으로써 기업의 성과를 향상시키고, 이를 통해 얻어진 이익을 공정하고 합리적으로 배분하는 신뢰와 협력의 관계로 정의 할 수 있다.

이상의 내용과 같이 협력적 노사관계에 대해 학자별로 정의한 내용을 요약하면 <표 2> 와 같다.

<표 2> 연구자별 협력적 노사관계의 개념 요약

연구자	개 념
Cooke(1985)	성과에 대한 책임을 노사가 공유하고 성과를 확대하여, 배분되는 성과의 양을 높이기 위해 상호 노력하는 관계
Nadler, L & Nadler, Z.(1989)	노사 간 발생된 문제점을 당사자들의 협력을 통해 상호이익이 될 수 있도록 상호 변화를 유도하는 관계
Cohen-Rosental & Burton(1993)	노사가 함께 수행할 수 있는 공동의 목표를 설정하고, 설정된 목표를 달성하기 위하여 상호 노력하는 관계
오문규(2009)	상호신뢰를 바탕으로, 정보를 공유하고 대화와 참여를 통한 문제 해결과, 공동목표 설정 및 책임과 성과 공유를 통해 근로의 질(QWL) 향상과 기업 경쟁력 제고를 위하여 함께 노력하는 참여와 협력의 관계
전동화(2012)	집단적 노사관계 속에서, 사용자와 노동조합의간의 신뢰와 존중을 바탕으로 하는 상호 협력의 관계
김태성(2014)	신뢰를 바탕으로 노사 공동의 이익증진을 위해 노력하고, 기업의 지속가능한 성장을 위해 노사가 협력하여 문제를 해결하는 관계
이현중(2017)	노사 간 신뢰를 바탕으로 목표를 수립하고 이를 달성하기 위해 공동으로 노력하여, 생산성과 삶의 질 향상을 도모하는 관계

* 출처 : 선행연구를 바탕으로 하여 연구자가 재정리

2. 기업성과

1) 기업성과의 개념

기업성과에 관한 연구는 두 가지 주요 흐름이 있는데, 하나는 기업성과의 결정 요인을 외부시장 요인들에서 찾는 '경영성과 경제모델' 연구와, 다른 하나는 행동과학·사회과학적 패러다임을 통해 조직 요소들과 조직 환경에서 찾는 '경영성과 조직모델' 연구이다.

경영성과 경제모델의 대표적 개념과 변수들로는 매출액, 이익률, 자산, 자본, 투자, 시장점유율 등이 있고, '경영성과 조직모델'의 대표적 개념과 변수들로는 조직을 구성하고 있는 참여자, 조직구조, 과업형태, 기술 등을 종합하여 조직의 효율성과 유효성을 평가할 수 있는 변수들을 종합적으로 고려할 때 평가의 타당성이 높아진다.

기업의 경영성과는 다차원적 속성을 가진 변수이므로, 연구를 위한 변수의 정의와 측정에 학자들마다 다양한 의견이 있고 기업성과에 대한 경제적 관점에서의 연구라도 정확한 척도를 수집하기에는 많은 어려움이 있다. 조직성과에 대한 경제적 측면을 측정하는 척도로 가장 일반적으로 이용되는 변수로는 매출액 증가율, 매출액 이익률, 총자본이익률 등 기업의 경영성과지표를 활용한다. 이 변수들은 경영성과를 연구하는데 여러 분야에서 활용되고 있으며 경영 전략이나 조직행동연구에서 흔히 사용되는 척도이다(전동화, 2012).

학자들에 따라서는 기업의 경영성과 변수를 주관적 측정 변수와 객관적 측정 변수로 간단히 구분하기도 한다. 주관적 경영성과 변수로는 인적자원관리(Human Resources Management ; HRM)와 관련한 성과로써, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 이직률, 결근율 등을 들고 있고, 조직 성과로는 생산성, 고객만족도, 제품의 질, 서비스의 질 등을 들고 있다. 객관적 경영성과 변수로는 재무적, 회계적 성과인 ROA(Return on Assets ; chd 자산 이익률), ROE(Return on Equity ; 자기자본 이익률), 매출액, 수익액, 주가 등을 사용하고 있다(이용탁, 2005).

2) 협력적 노사관계와 기업성과와의 관계

협력적 노사관계는 노·사 모두가 기업의 성과에 대한 책임과 분배를 상호 공유함으로써 기업성과를 향상시키고, 노·사 모두에게 공정한 분배가 이루어져서 생산성의 향상과 근로자 삶의 질을 증가시키려는 노력의 관계라 할 수 있다(Cooke, 1985). 일반적으로 협력적 노사관계는 조직관리 차원에서 구성원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 주어 조직성과를 제고한다고 알려져 있다. 즉, 협력적인 노사관계는 근로생활의 질(QWL ; Quality of Working Life)을 높임으로써 근로자를 만족시키고, 만족도가 향상된 근로자들은 다시 조직에 대한 긍정적 인식과 태도가 형성되도록 영향을 주어, 장기적으로는 기업의 경영성과에 긍정적 영향을 미친다고 알려져 있다. 이는 곧 노·사 간 신뢰를 바탕으로 소통함으로써 적대감을 줄여나가 협력적인 노사관계를 만들어 감으로써 기업의 경쟁력은 점차 강화될 것이며, 갈등과 대립이 아닌 협력과 이해를 통해 더 큰 성과와 이익을 얻을 수 있게 된다는 것이다.

기업이 환경변화에 적응하기 위하여 변화를 시도할수록 조직 내부적으로는 갈등과 다양한 의견충돌이 동시에 증가하므로(이주형 등, 2011), 협력적 노사관계는 이러한 갈등을 완화하고 원만한 의견 조율을 통해 상호동질적인 정체성을 형성하는데 중요한 역할을 하게 된다(허찬영, 2017). 그리고, 노·사 간 협력적 관계가 유지될수록 상호 신뢰를 바탕으로 대립과 갈등은 감소하게 되고 사용자와 근로자 공통의 기대감을 높여 조직성과에 긍정적 기여를 하게 되므로(전홍준, 2012) 협력적 노사관계는 조직 성과에 있어 주요한 선행요인이 된다.

노사관계와 관련한 많은 연구에서 협력적 노사관계는 근로자의 직무만족과 조직몰입 등에 긍정적 관계가 있으며(윤종익·안관영, 2008) 이직, 지각, 결근 등 부정적 조직행동을 감소시키고 기업의 성과 향상에 긍정적인 영향을 미쳤다(나인강, 2008 ; Deery & Iverson, 2005).

이처럼 노·사 간의 협력적 관계는 인적자원관리(HRM)와 조직성과 간의 관계에 밀접한 요인으로 작용하는데(Jacoby, 2003), 근로자는 다양한

방법으로 조직성과에 기여하고자 노력하고 기업은 근로자의 기여와 노력에 대한 보상을 암묵적으로 또는 공식적으로 약속하는 심리적 계약관계가 형성된다. 이렇게 형성된 계약관계 속에서 기업과 근로자는 서로 호혜적 교환관계를 기대함으로써 성과를 향한 노력, 상호 업무협력, 긍정적 조직행동 및 태도를 형성한다(김진희, 2014). 이러한 상호관계는 호혜적이어야 하고 관계를 유지하면서 각자의 이익이 비용보다 크다고 인정될 때 지속된다(차동욱, 2004). 협력적 노사관계는 기업과 근로자 간의 상호 호혜적인 경영정보의 제공과 지식교환의 결과로 형성되는데, 기업이 근로자에 대한 다양한 정보를 제공하고, 의사소통을 함으로써 경영환경에 대한 이해도를 높여주면 근로자 또한 그러한 소통과정에 적극적으로 참여하므로써 노·사 간 상호협력적 관계가 이루어지는 것이다(Collins & Smith, 2006). 그러나 정보전달이 원활하지 못하고 정보공유의 장이 마련되지 못한채 상호 소통과 의견 교환이 단절된다면 서로에 대한 오해, 실망, 루머 등에 의한 대립적인 관계가 커져갈 것이다(Pfeffer, 1998).

3. 선행연구 검토

기존 선행연구들의 공통적인 의견은 노사관계가 대립적이고 갈등적 관계일 때 보다는 상호 협력적 관계일 때가 기업성과에 더 긍정적 영향을 미친다고 한다.

Katz et al.(1983)은 GM의 18개 공장을 대상으로 1970년부터 10년 기간 동안 '근로 생활의 질(QWL ; Quality of Working Life)' 프로그램과 노사관계 및 기업 성과 간의 관계를 분석한 결과, 경제적 성과를 측정하는데 노사관계는 매우 깊은 관련이 있는 반면 QWL 프로그램은 제한적인 기업 성과를 가져왔다.

Pearlstein(1988)은 노·사 간의 협력 수준이 높을수록 기업의 효율성과 생산성에 정(+)의 영향을 주며, 제품과 서비스 질의 향상을 가져온다고 하였고, Harrison & Martocchio (1998)는 노·사 간 협력관계가 근로자의

지각, 결근, 이직률을 감소시키는데 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

Metcalf(2003)는 영국의 Workplace Employment Relations Survey 를 바탕으로 노·사 간의 관계가 협력적일수록 고성과 작업 시스템 도입을 위한 좋은 기업환경이 조성된다고 하였으며, 특히 유노조 사업장에서 고성과 작업시스템을 도입하는 경우 무노조 사업장에서 보다 생산성 증가율이 장기적으로 더욱 높게 나타나는 것을 확인하여, 기업 성과에 영향을 미치는 중요한 변수는 노동조합의 유무가 아니라 노사관계의 특성이 라고 주장하였다.

Lippincott Williams & Wilkins(2003)는 간호사 노조를 대상으로 한 연구에서 “협력적 노사관계는 건조한 사막에서 꽃을 피우는 선인장과 같고, 이것은 좋지 못한 환경에서도 꽃을 피우고 뿌리를 내리게 할 수 있는 힘의 원동력”이며, 노·사 간의 협력관계가 조성된다면 향후 이루어질 협상에서도 계속적으로 협력관계가 유지될 가능성이 높아지고 경영자와 노동조합, 그리고 근로자 모두에 이익이 될 수 있는 성과를 달성할 수 있다고 하였다.

Deery & Iverson(2005)은 호주를 기반으로 한 다국적은행의 지점을 대상으로 노·사 간 협력관계에 영향을 미치는 요인과 기업성과에 관한 연구에서, 협력적 노사관계가 조성되면 조직몰입과 노조에 대한 충성심에 긍정적 영향을 미치게 되며, 종국적으로 조직의 생산성과 고객 서비스의 질에 긍정적(+) 영향을 미치고, 결근율에 대해서는 부(-)의 영향을 미친다고 하였다.

나인강(2008)은 사업체 패널 데이터를 바탕으로 협력적 노사관계의 선행변수를 사용자측 요인과 노동자측 요인으로 구분하여 분류하고 각각의 요인들이 협력적 노사관계를 매개로 노동생산성, 재무성과, 생산품 품질, 이직률 등에 미치는 영향 연구에서, 협력적인 노사관계는 노동생산성, 재무성과, 생산품 품질에 정(+)의 영향을 미치며, 노·사 간의 협력관계가 기업의 경영성과를 끌어올리는 주요 동인임을 강조하였다.

윤종익(2008)은 협력적 노사관계의 결정요인으로 분배 및 절차의 공정성, 조직문화, 직업 및 직장의식, 근로자와 사용자의 상호 협력태도, 기업

의 사회적 책임 등을 통해 노사관계가 형성되고 이는 직무만족, 조직몰입, 근로 생활의 질(QWL) 모두에 긍정적 영향을 미친다고 확인하였다.

윤종익·안관영(2009)는 노사관계의 협력수준을 높임으로써 조직성과인 직무만족, 조직몰입, 근로생활의 질(QWL)을 증가시키고, 기업은 협력적 노사관계 구축이 필요하며 노동조합이 없는 경우에도 노사협의회 같은 근로자 대표 기구를 통해 적극적으로 대처하는 것이 필요하다고 하였다.

김찬중(2009)은 노사관계의 질은 노·사 간 성숙도를 의미하는 것이며, 이러한 노사관계의 질이 구성원의 직무성과, 조직몰입, 이직의도 등에 미치는 영향에 대한 연구 결과, 노사관계의 질은 직무성과와 조직몰입에 정(+)의 영향을 주며, 이직 의도에는 부(-)의 영향을 주는 것으로 확인되었다.

엄동욱(2009)은 국내 기업의 협력적 노사관계는 인적자원관리제도의 혁신을 매개로 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하면서, 협력적인 노사관계 상황에서는 인사관리, 보상평가 등 HRM 제도의 모든 영역에서 기업성과에 긍정적인 영향을 미쳤고, 대립적·비협력적 노사관계 하에서는 제한된 영향과 미미한 효과만 있는 것으로 연구 결과 확인되었다.

정홍준(2009)은 사업체패널 데이터를 활용하여 협력적 노사관계가 지식창출에 미치는 영향을 분석한 연구에서, 노사관계가 협력적일수록 조직적 지식확산이 활성화되고, 기업의 지적 재산권 비율이 높아진다고 확인하면서, 기업의 경쟁우위 결정은물질적 자원 보유도 중요하나, 노사관계와 같은 보이지 않는 자원도 중요하다는 점을 강조하였다.

나영재(2010)는 특정 제조업 근로자를 대상으로 협력적 노사관계 수준을 매개로 노사관계 특성요인이 조직성과로써의 조직몰입과 근로 생활의 질(QWL)에 미치는 영향 연구에서, 협력적 노사관계 수준은 조직몰입과 근로 생활의 질에 영향을 미치고 노사관계 특성요인이 조직몰입과 근로 생활의 질에 미치는 영향을 매개한다는 것을 확인하였다.

전동화(2012)는 사업체패널 데이터를 통해 협력적 노사관계의 선행요인을 사용자측 요인과 노동자측 요인으로 구분한 후 노동생산성, 노사관계의 질, 이직률 등에 미치는 영향 연구에서, 협력적 노사관계는 노동생

산성에 대해 정(+)¹의 영향을 미치고, 이직률과 노사관계의 질에 대해서는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 그리고, 협력적 노사관계는 적극적 노조 정책과 사용자 정책, 그리고 노동생산성과의 관계를 매개하는 것으로 확인되었다.

임만수(2013)는 부산·경남지역 근로자를 대상으로 기업과 노동조합의 사회적 책임을 위한 활동이 협력적 노사관계를 매개로 하여 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지 분석한 연구에서, 협력적 노사관계에 대해 기업과 노조 각각의 사회적 책임활동은 정(+)¹의 영향을, 그리고 협력적 노사관계는 다시 직무만족에 정(+)¹의 영향을 미치며, 기업과 노동조합의 사회적 책임활동은 조직구성원의 직무만족에 정(+)¹의 영향을 미치는데 있어 협력적 노사관계가 매개역할을 한다고 확인하였다.

배호영(2015)은 인적자원관리제도의 고성능 작업시스템이 조직의 성과에 미치는 영향에 대해 협력적 노사관계가 미치는 매개 효과 분석 연구에서 기업의 경영성과 창출을 위해서는 노와 사 모두가 협력적 노사관계의 구축과 고성능 작업시스템 관리를 위해 노력해야 한다고 하였다.

우승배(2015)는 노동조합에 대한 만족도 및 신뢰도가 조직몰입, 노조몰입, 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 협력적 노사관계의 조절효과 연구에서, 협력적 노사관계는 노동조합에 대한 만족도와 신뢰가 조직시민행동, 조직몰입에 미치는 영향을 조절한다고 확인하면서, 노조와 협력적 노사관계는 기업경영의 중요한 자원이며 이러한 경영자원을 활용·육성하는 다양한 경영정책이 전개되어야 한다고 하였다.

채주석(2019)은 협력적 노사관계가 기업의 경영성과에 미치는 영향을 분석 연구한 결과, 협력적 노사관계는 기업의 당기순이익과 1인당 매출액에 모두 정(+)¹의 영향을 미치며, 전략적 인적자원관리는 조절 효과가 있는 것으로 나타났다.

제2절 경영참여에 관한 이론적 논의

1. 경영참여

근로자의 경영참여는 근로자 또는 근로자 대표인 노동조합이 기업경영과 관련한 제반 의사결정에 참여하고 영향력을 행사하는 것이다. 현대적 의미로써 근로자의 경영참여는, 참여와 협력을 통해 경영자와 근로자 각자의 강점을 활용하여 경영자와 근로자 공동의 이익을 추구하는 것으로, 노동조합 참여와 활동을 바탕으로 한 근로자 지위 향상과는 구별된다.

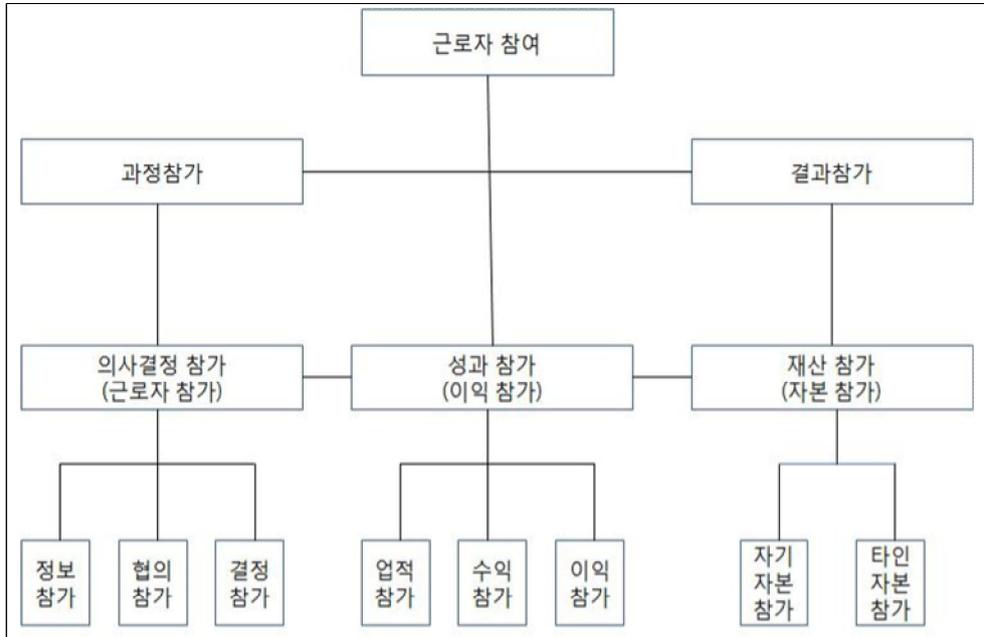
근로자의 경영참여는 의사결정 참여, 재산참여, 성과참여 등과 같이 다양한 형태로 논의되는데, 최종태(2010)는 경영참여의 의미로 "기업 경영상 문제에 대한 결정과 운영에 근로자 및 노동조합이 참여하여 그들의 의견을 반영하는 것"이라고 정의하면서, 협의의 근로자 경영참여는 근로자가 기업경영의 의사결정에 참여하는 것이며, 광의의 근로자 경영참여는 의사결정 참여뿐만 아니라 재무적 참여도 포함한다고 한다.

다만, 김식현(2002)은 "근로자의 경영참여는 근로자가 경영의 의사결정에 참여하는 것으로, 의사결정에 영향을 미치는 것을 의미한다"면서 근로자의 경영참여를 기업경영의 의사결정 참여에만 한정하며 이익참여와 자본참여는 제외해야 한다고 한다.

김성수(2010)는 "근로자의 경영참여는 근로자 또는 노동조합이 어떠한 형태로든 최고 경영관리층의 의사결정에 참가하여 영향력을 행사하는 과정"이라고 하면서, 인간소외를 극복하고 산업민주주의 실현을 위하여 기업의 의사결정에 근로자 스스로가 참여하는 것을 뜻한다고 한다.

최종태(2010)는 근로자 경영참여의 기본유형을 의사결정참여와 성과참여, 그리고 재산참여로 구분하면서, 광의의 근로자 경영참여는 의사결정참여(근로자 참여)와 성과참여(이익참여), 그리고 재산참가(자본참가)로 구분하고, 협의의 근로자 경영참여로 의사결정의 참여를 들고 있다.

<그림 2> 광의의 근로자 경영참여



* 출처 : 전동화(2012)

위 논의와 같이 ‘근로자의 경영참여’란 근로자가 어떤 형태로든 기업 경영을 위한 의사결정에 여러 가지 형태로 참여하고 영향을 미치는 것이 핵심이라고 볼 수 있다(이근석, 2009). 의사결정의 참여는 다른 두 가지 참여에 비해 기본적으로 본질적인 내용으로서, 성과참여와 재산참여는 의사결정참여의 부가적 개념으로 볼 수 있고, 의사결정의 참여가 만족할 만한 수준으로 올라서게 된다면 재산참여와 성과참여는 부가적으로 노·사가 협의하여 실현될 수 있다는 의미이다.

이러한 근로자의 경영참여 기능으로는, 첫째 사용자와 근로자 간 상호 신뢰의 증진을 도모하고, ② 근로자나 노동조합에 대한 사용자의 이해 또한 증진 시키며, 마지막으로 기업과 기업경영에 대한 근로자나 노동조합의 이해를 증진 시킴으로써 기업 경쟁력을 높이는데 긍정적 작용을 할 수 있다(최종태, 1994)

Walker(1975)는 경영참여를 “기업의 최고경영층 이하에 있는 사람들이 경영기능에 영향력을 행사하는 것”으로 보았고, Lakshmann(1990)은 “근로자들이 경영 의사결정의 준비, 결정, 수용에 영향을 미치는 것”으로 보았다. 즉, 과거 경영전권(management prerogatives) 또는 경영자의 고유 권한으로 간주되어 배타적으로 행하여졌던 기업경영의 의사결정 분야에 근로자들이 참가하는 것이다. 따라서 근로자 참가의 제도화는 기업경영의 의사결정 구조 균형을 변화시키는 것이다.

McGregor(1942)는 근로자의 경영참여를, 근로자 자신의 책임에 대해 더 높은 통제력과 자유로운 선택권을 얻을 수 있는 대표적인 경우로써, 경영자의 책임 범위 내에 있는 문제들에 대하여 근로자들이 더욱 많은 영향력을 행사할 수 있는 것이라고 하였다.

노용진(2005)11)은 근로자의 경영참여를, 근로자 또는 근로자들의 대표자가 기업의 경영사항에 참여하여 영향력을 행사하는 제도라고 하였다.

국제노동기구(International Labor Organization ; ILO)는 전문가위원회 보고서에서 “임금, 복지혜택, 안정, 작업조건 등 제반 사항에 대하여 단체교섭, 공동협의를, 근로자 대표의 이사회 참여 등 다양한 방법으로 근로자들이 기업경영의 결정에 미치는 영향”으로 근로자의 경영참여를 정의하였다.

전동화(2017)는 근로자의 경영참여 특징으로 첫째, 산업에 대한 자본가 및 경영자 지배를 대신하여 근로자 지배를 확립하자는 의미는 아니며, 경영에 참여하여 의사결정을 하는데 의미가 있고, 둘째, 단체교섭과 경영참가를 구별하여, 단체교섭은 임금·근로조건 결정 등 생산된 경제가치의 배분에 관한 공동결정인 반면, 생산수단의 운영에 관한 의사결정인 경영참여와는 다르다는 특징이 있다.

2. 선행연구 검토

근로자의 경영참여가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구는 오늘날 당위적으로 받아들여지는 근로자의 경영참여가 조직성과에 긍정적 영향을 미치는지 여부를 규명하고, 근로자의 경영참여 활동이 지속될 수 있을 것인가를 판단하는 중요한 사항이라 할 수 있다(이장호, 2011). 근로자의 경영참여가 기업의 경영성과를 높인다면 이는 개별 근로자의 경영참여에 대한 태도와 행위를 변화시키고, 이는 다시 기업과 조직의 성과로 이어지게 된다. 또한 근로자의 경영참여가 단기성·일회성 프로그램에 그치지 않고 장기·지속성을 가질 수 있는 지 여부는 경영참여가 개별 근로자와 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가에 따라 좌우될 것이다(박준우, 2004).

Miller & Monge(1986)는 근로자의 경영참여가 생산성과 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구를 통해, 근로자 경영참여가 근로자 만족을 이끌고, 다시 기업의 생산성 향상을 가져오는 것으로 확인되었다.

Cotton 등(1988)은 근로자의 경영참여와 근로자 만족에 대한 연구에서, 비공식적 경영참여와 종업원지주제도는 근로자의 직무만족을 높이는 것으로 나타났으나, 나머지 참여제도들은 근로자의 직무만족에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다.

Kleiner & Boullon(1988)은 미국 기업을 대상으로 근로자에 대한 경영정보의 공유가 기업성과에 미치는 영향을 연구하였다. 정보공유는 7개 항목으로 구성하였고, 경영성과는 생산성, 보상비율, 현금흐름 등을 사용하였다. 연구 결과 정보공유와 임금·성과급은 정(+)의 관계가 나타났으나, 생산성과는 유의한 상관관계가 없었고 현금흐름과 수익성과는 통계적으로 유의하지는 않았으나 부(-)의 영향이 있는 것으로 분석되었다.

Cooke(1994)는 의사결정 참여, 집단성과급 등과 같은 근로자의 경영참여가 노동생산성에 미치는 영향을 연구하였다. 연구 결과 노조와 팀공동작업, 집단성과급은 노동생산성에 정(+)의 영향을 미치며, 노조가 근로자의 직접참여인 팀공동작업 활성화에 긍정적 기여를 하는 것으로 확인되

었다.

Addison(2000)은 독일의 경영협의회가 기업의 생산성과 이익에 미치는 영향을 연구한 결과, 경영협의회와 순이익은 부(-)의 영향이 있으나 통계적 유의성은 없으며, 부가가치 생산성과는 정(+)의 영향이 있으나 역시 통계적 유의성은 없었다. 총자본투자는 유의한 부(+)의 영향을, 순자본투자는 유의하지 않는 부(-)의 영향을 보였다. 근로자의 임금 수준에는 유의한 정(+)의 영향을 보였지만, 임금 인상에는 유의하지 않은 부(-)의 영향이 있는 것으로 연구되었다.

Kato & Morishima(2002)는 일본 국내 상장기업의 패널자료를 활용하여 의사결정 참여와 재무적 참여가 결합된 경우에 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다. 의사결정 참여는 노사협의회 및 작업장 수준의 협의제도를, 재무참가는 종업원 지주제 및 이익배분으로 설정했다. 분석 결과 의사결정 참여인 노사협의회와 작업장 협의제도가 재무참가와 결합될 경우 인당 부가가치에 유의한 정(+)의 영향이 나타났으며, 그러한 영향은 근로자 경영참여제도 도입 이후 약7년 정도 지난 후에 발생한다는 사실을 밝혀냈다.

김태승(1999)은 근로자의 경영참여 확산과 내실화를 위하여 종업원 지주제도와 노사협의회를 중심으로 문제점을 분석한 후, 새로운 참여적 노사관계를 정립하고, 기업목표를 효율적으로 달성하기 위해 근로자들에 대한 교육훈련, 근로자 경영참여제도의 개선 등 개선방안을 제시하였다.

조은영(1999)은 근로자의 경영참여를 분야별 수준별로 구분하고 노사관계 특성을 조절변수로 하여 조직 유효성 검증 연구를 하였다. 연구 결과, 참여 수준에서는 수준이 높을수록, 참여 분야에서는 현장참여가 생산성 향상 등에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 노사관계에 대해서는 노조 유무는 유의한 영향을 미치지 않았고, 사용자와 노동자 간 협상력이 대등하고 노·사 간 갈등이 낮을수록 영향력이 증대되는 것으로 확인되었다.

조은영(2000)은 근로자의 경영참여가 활성화되면 협력적 노사관계에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 분석을 통해 작업현장에서 근로자의 생

산참여 뿐만 아니라 투자·생산·조직·인력을 포함한 전반적인 경영전략, 경영계획, 신기술·신 기계의 도입, 배치전환 등 분야에 대해 적절한 경영참여 방식을 도입할 필요가 있다고 강조하였다.

이완영(2001)은 노동부의 사업체 실태조사 대상기업 중 제조업체를 대상으로 노사관계 유형을 분류하고 각 유형에 따른 근로자의 경영참여 성과를 연구하였다. 연구 결과 근로자 경영참여는 노사관계가 동반자적 참가유형일 경우 직무만족 등의 수준이 높은 것으로 분석되었다.

김동배·이경목(2003)은 사업체 패널 조사를 통하여 근로자의 경영참여가 근로자 개인의 미시적 성과와 기업의 경영성과에 미치는 관계를 연구하였다. 연구 결과 근로자의 경영참여는 근로자들에게 생산활동에 보다 적극적인 태도와 자세를 형성하고, 직무만족, 조직몰입, 고용관계에 대한 긍정적 태도 등과 같은 심리적 복지 향상을 가져오는 것으로 나타났다.

손동희(2007)는 근로자의 경영참여를 효율성과 형평성으로 구분하여 근로자의 경영참여가 개인과 조직성과에 미치는 영향을 연구하였다. 연구 결과, 조직의 재무성과에 대해 효율성 지향의 경영참여는 정(+)의 영향을, 형평성 지향의 경영참여는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 경영참여 대상자들의 참여 동기와 목적이 참여를 통한 산출 성과에 서로 다른 영향을 미칠 수 있다고 한다. 또한, 근로자 개인의 형평성 지향 경영참여는 직무만족도를 높이고 직무 스트레스를 감소시켰으나, 효율성 지향 경영참여는 부분적으로 직무 스트레스를 유발하는 것으로 나타났다. 그리고 효율성과 형평성 간의 상호작용은, 직무만족도를 높이고 스트레스를 감소시켜 둘 간의 균형이 선순환적으로 기능하는 것으로 분석되었다.

박희연(2007)은 근로자의 경영참여가 조직성과에 미치는 영향 연구에서 근로자 경영참여의 유형으로 정보공유, 노사협의회 운영, 집단성과급, 작업장 참가 등을 설정하고, 기업의 정량적 성과인 1인당 매출액과 정성적 성과인 노사관계 만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 아울러 조직의 집단주의 성향을 조절변수로 하여, 기업이 개인주의

성향보다는 집단주의 성향을 강조할수록 집단성과급의 집중도, 즉 재무적 참여가 조직성과에 미치는 영향이 큰 것으로 분석되었다.

김혜선(2009)은 근로자의 경영참여가 조직성과에 미치는 영향 연구에서 근로자 경영참여의 유형을 광의의 개념으로 설정하고, 의사결정참여, 성과참여, 자본참여 등이 근로자의 직무만족과 노사간 신뢰라는 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 근로자의 경영참여가 성공적으로 정착하기 위해서는 노·사 간 의식변화와 함께 상호 신뢰를 축적하고, 생산성 향상만을 위한 경영자의 일방적 태도는 지양되어야 하며, 근로자들 또한 노사협력 의지와 개인의 능력개발, 그리고 책임감이 뒷받침되어야 한다고 주장한다.

전운배(2013)는 근로자의 경영참여가 활성화되면 노사관계 협력성이 높아지고, 노조상급단체는 근로자 경영참여의 활성화와 노조탈퇴 의사의 관계를 유의하게 조절하며 민주노총이 노조상급단체인 경우에는 부정적 조절효과를 보인다고 분석하였다.

제 3 절 선행연구와의 차별성

앞에서 살펴본 선행연구들을 보면 협력적 노사관계 수준과 기업·조직 성과와의 관계를 연구함에 있어 대부분 주관적 성과변수들을 활용하고 있다. 주관적 성과변수는 인적자원관리(HRM)와 관련하여 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 이직률, 결근율 등이 있으며, 조직성과와 관련하여 고객만족도, 생산성, 제품 및 서비스의 질 등이 있다. 한국노동연구원의 사업체패널 데이터를 활용한 일부 연구에서도 노동생산성을 개인의 주관적 기준으로 묻는 항목을 종속변수로 활용하는 등 성과변수의 객관적 검증이 다소 부족하다 판단되어 본 연구에서는 객관적 변수를 활용하여 노사관계와 노동생산성 간의 관계를 검증하고자 한다.

또한, 협력적 노사관계가 기업성과에 긍정적 영향을 미친다는 다수의

연구들이 있음에도 기업경영과 관련한 어떤 변수들이 둘 간의 영향을 조절하는지에 대한 연구는 부족한 실정이다. 임금인상과 근로조건 개선 등 단순하고 정형적인 노사 쟁점을 넘어, 경영참여를 통한 기업성과 개선과 이에 따른 노사 간 합리적 이익 공유를 통해 상생 발전할 수 있다는 이론적 근거를 확인하기 위하여 근로자의 경영참여가 노사관계와 기업성과 간에 어떠한 조절역할을 하는지 연구하고자 한다.

제 3 장 연구 방법

제 1 절 연구의 자료

본 연구는 기업 내 집단적 노사관계의 수준이 기업의 노동생산성에 미치는 영향을 파악하고, 근로자의 경영참여가 노사관계 수준과 노동생산성 사이에서 미치는 조절효과를 확인하고자 한다.

실증 분석을 위해 사용되는 자료는 한국노동연구원에서 실시하는 사업체패널조사(WPS : Workplace Panel Survey) 자료를 사용한다. WPS는 우리나라 사업체에 대한 노동수요와 고용구조, 그리고 기업의 경영 환경 및 노사관계 실태, 인적자원관리체계 등을 체계적으로 파악함으로써 근로자와 노동시장에 관한 정책을 수립하기 위한 기초자료로써 활용하기 위하여 사업체를 단위로 한 실태조사를 2005년부터 격년 간격으로 패널화하여 시행하고 있다.

조사 및 표본추출단위는 사업장이며, 표본추출틀은 통계청의 전국 사업체조사(통계청) 자료를 기준으로 하며, 조사대상은 상시근로자 기준으로 30인 이상 사업장으로 총 2,795개(민간 2,781, 공공 87)이며, 조사대상자는 개별 사업장의 인사·노무 담당자 및 노동조합 대표자이고, 조사방식은 면접원이 응답 대상자를 방문하여 컴퓨터를 활용하는 CAPI(Computer Assisted Personal Interviewing) 방식의 면접조사다. 재무현황 자료는 응답자가 아닌 NICE평가정보(주)의 정보를 사업체패널의 조사대상 사업체에 대한 정보와 연계하여 입력한다.

본 연구는 사업체패널 1~8차 웨이브(2005년 ~ 2019년, 격년 간격) 자료의 18,016개의 관측치와 3,598개의 변수, 총 64,821,568개의 데이터 중 본 연구의 목적에 맞게 분석에 필요한 변수만을 발췌하여 연구 대상으로 설정한다. 이를 통해 최종 분석 표본은 2,225개의 관측치와 806개의 사업체를 통해 연구한다.

제 2 절 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형

본 연구는 선행연구를 통해 확인한 협력적 노사관계의 인식 수준과 기업의 성과 사이의 관계 여부를 확인하기 위하여 협력적 노사관계 수준이 기업의 노동생산성에 미치는 영향을 1차로 확인하고, 노사관계와 노동생산성의 관계 사이에서 근로자의 경영참여 정도가 조절의 영향을 미치는지를 확인하고자 한다.

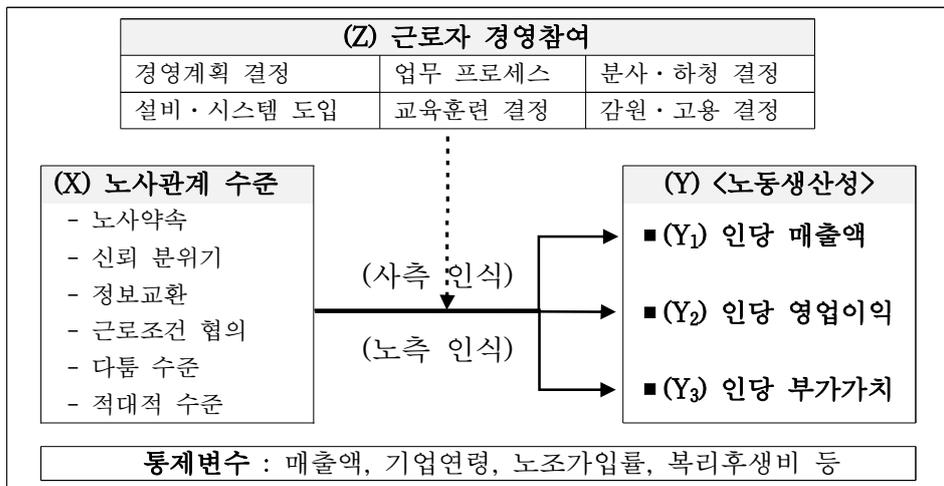
이에 따라 본 연구에서는 독립변수인 노사관계 수준을 사업체패널(WPS)의 노사관계 전반적 상태 설문 6문항의 응답으로 측정한다.

종속변수는 선행연구를 참고하여 기업의 노동생산성을 대표할 수 있는 1인당 매출액, 1인당 순이익, 1인당 부가가치를 종속변수로 설정한다.

그리고 조절변수로 근로자의 경영참여 수준을 설정하여 노사관계 인식 수준과 노동생산성 사이에서 어떠한 영향을 미치는지 확인하고자 한다.

위와 같은 변수들로 앞서 검토한 이론적 배경과 선행연구를 통해 본 연구의 가설 검증을 위한 연구의 모형을 다음과 같이 설정하고 검증을 시행하고자 한다.

<그림 3> 연구모형



2. 연구가설

1) 노사관계 수준과 기업의 노동생산성

앞에서 확인한 여러 선행연구에 따르면 노사관계 수준이 협력적일수록 기업의 성과에 유의한 정의 효과를 가져온다고 보았다. 그러나 다수의 연구들은 기업 성과 변수를 직무만족, 조직몰입, 고객만족도 등 주관적 성과변수들을 활용한 반면 본 연구는 기업 성과인 노동생산성을 측정하기 위한 객관적 변수만을 활용하여 노사관계와 노동생산성 간의 관계를 검증하며, 이러한 노동생산성은 '1인당 매출액', '1인당 부가가치', '1인당 당기순이익'으로 나누어 검증한다.

아울러 노사관계 수준은 인사·노무담당자인 사용자측의 인식 수준과 노동조합 대표인 노동자측 인식 수준에 차이를 확인하고 노측과 사측으로 각각 나누어 추가 검증한다.

가설 1. 노사관계 협력 수준이 높을수록 기업의 노동생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 매출액에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 부가가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 당기순이익에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 사용자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 기업의 노동생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 사용자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 매출액에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 사용자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 부가가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 사용자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 당기순이익에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 노동자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 기업의 노동생산성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 노동자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 매출액에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 노동자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 부가가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3. 노동자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 당기순이익에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 경영참여의 조절효과

선행연구에서 협력적 노사관계는 노사 간 공동의 목표를 설정하고 이를 성취하기 위한 공동의 노력과 성과의 합리적 배분으로 보고 있다. 그러나 이러한 협력적 노사관계가 단순히 소통과 화합의 관계일 뿐 경영참여의 정도가 낮을 경우, 반대로 노사가 대립적 관계이나 경영참여 정도가 높을 경우 등 노사관계의 수준에 따른 경영참여 정도가 노동생산성에 어떠한 조절효과를 가지는지 검증하고자 한다.

가설 4. 근로자의 경영참여는 기업의 노사관계 협력 수준과 노동생산성 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 4-1. 근로자의 경영참여는 노사관계 협력 수준과 1인당 매출액 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.

가설 4-2. 근로자의 경영참여는 노사관계 협력 수준과 1인당 부가가치 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.

가설 4-3. 근로자의 경영참여는 노사관계 협력 수준과 1인당 당기순이익 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.

아울러, 협력적 노사관계 인식 수준을 사용자측과 노동자측으로 분리하여 경영참여의 조절효과를 추가 검증한다.

가설 5. 근로자의 경영참여는 사용자측의 노사관계 협력 수준과 노동생산성 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 5-1. 근로자의 경영참여는 사용자측의 노사관계 협력 인식수준과 1인당 매출액 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.

가설 5-2. 근로자의 경영참여는 사용자측의 노사관계 협력 인식수준과 1인당 부가가치 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.

가설 5-3. 근로자의 경영참여는 사용자측의 노사관계 협력 인식수준과 1인당 당기순이익 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.

가설 6. 근로자의 경영참여는 노동자측의 노사관계 협력 수준과 노동생산성 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 6-1. 근로자의 경영참여는 노동자측의 노사관계 협력 인식수준과 1인당 매출액 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.

가설 6-2. 근로자의 경영참여는 노동자측의 노사관계 협력 인식수준과 1인당 부가가치 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.

가설 6-3. 근로자의 경영참여는 노동자측의 노사관계 협력 인식수준과 1인당 당기순이익 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.

3) 가설의 정리

앞서 살펴본 가설을 정리하면 아래 <표 3>과 같다.

<표 3> 연구 가설의 정리

연번	가 설	노사 관계	조절 변수	노 동 생 산 성
1	노사관계 협력 수준이 높을수록 기업의 노동생산성에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.			
1-1	노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 매출액에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	공 통	-	매 출 액
1-2	노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 부가가치에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	공 통	-	부 가 가 치
1-3	노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 당기순이익에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	공 통	-	당 기 순 이 익
2	사용자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 기업의 노동 생산성에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.			
2-1	사용자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 매출액에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	사 측	-	매 출 액
2-2	사용자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 부가가치 에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	사 측	-	부 가 가 치
2-3	사용자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 당기순이 익에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	사 측	-	당 기 순 이 익
3	노동자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 기업의 노동 생산성에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.			
3-1	노동자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 매출액에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	노 측	-	매 출 액
3-2	노동자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 부가가치 에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	노 측	-	부 가 가 치
3-3	노동자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 당기순이 익에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	노 측	-	당 기 순 이 익

연번	가 설	노 사 관 계	조 절 변 수	노 동 생 산 성
4	근로자의 경영참여는 기업의 노사관계 협력 수준과 노동생산성 간의 관계를 조절할 것이다.			
4-1	근로자의 경영참여는 노사관계 협력 수준과 1인당 매출액 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.	공 통	경 영 참 여	매 출 액
4-2	근로자의 경영참여는 노사관계 협력 수준과 1인당 부가가치 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.	공 통	경 영 참 여	부 가 가 치
4-3	근로자의 경영참여는 노사관계 협력 수준과 1인당 당기순이익 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.	공 통	경 영 참 여	당 기 순 이 익
5	근로자의 경영참여는 사용자측의 노사관계 협력 수준과 노동생산성 간의 관계를 조절할 것이다.			
5-1	근로자의 경영참여는 사용자측의 노사관계 협력 인식수준과 1인당 매출액 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.	사 측	경 영 참 여	매 출 액
5-2	근로자의 경영참여는 사용자측의 노사관계 협력 인식수준과 1인당 부가가치 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.	사 측	경 영 참 여	부 가 가 치
5-3	근로자의 경영참여는 사용자측의 노사관계 협력 인식수준과 1인당 당기순이익 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.	사 측	경 영 참 여	당 기 순 이 익
6	근로자의 경영참여는 노동자측의 노사관계 협력 수준과 노동생산성 간의 관계를 조절할 것이다.			
6-1	근로자의 경영참여는 노동자측의 노사관계 협력 인식수준과 1인당 매출액 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.	노 측	경 영 참 여	매 출 액
6-2	근로자의 경영참여는 노동자측의 노사관계 협력 인식수준과 1인당 부가가치 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.	노 측	경 영 참 여	부 가 가 치
6-3	근로자의 경영참여는 노동자측의 노사관계 협력 인식수준과 1인당 당기순이익 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.	노 측	경 영 참 여	당 기 순 이 익

제 3 절 변수의 측정 및 분석방법

1. 변수의 측정

1) 독립변수

노사관계의 수준을 측정하기 위한 독립변수는 WPS의 설문 문항 중 노사관계의 전반적 상태를 묻는 6문항에 대하여 인사·노무담당자와 노동조합 대표자가 각각 응답한 결과를 사용하여 측정한다. 응답은 리커트 5점 척도로 구성되어 있으며 긍정적 문항의 경우 응답자의 주관에 따라 1점에 가까울수록 노사관계는 대립적이고 5점에 가까울수록 노사관계는 협력적인 것으로 분석하며, 부정적 문항의 경우 반대로 분석한다.

<표 4> 노사관계 수준 변수의 측정

문항수	설문내용	응답 척도
문항1	“노사는 서로 약속을 잘 지킨다”	① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
문항2	“협상은 노사가 상호 신뢰하는 분위기에서 이루어진다”	
문항3	“노사 간 정보교환이 잘 이루어진다”	
문항4	“근로조건의 중요한 변화는 대부분 노사가 공동으로 협의한다”	
문항5	“노사는 사소한 일로도 자주 다툰다”	
문항6	“노사는 서로 적대적이다”	

2) 종속변수

종속변수는 노동생산성으로 설정한다. 노사관계와 노동생산성 간의 관

계를 실증적으로 분석하기 위하여 객관화 지표인 기업 재무지표에서 노동생산성 지표를 추출한다. 이에 따라 재무지표로부터 노동생산성을 확인할 수 있는 3가지 지표, 즉 ① 인당 매출액, ② 인당 부가가치, 그리고 ③ 인당 영업이익을 분석에 활용하였다.

1인당 매출액은 기업의 당기 매출액을 총 근로자 수로 나눈 값이며 인당 매출액의 증가는 기업의 경영 실적이 양호하다고 볼 수 있다. 1인당 영업이익은 당기 순이익을 총 근로자 수로 나눈 값으로, 근로자 1인당 노동성과물을 반영하는 객관적 수치이며, 1인당 부가가치는 기업 총 부가가치를 전체 근로자 수로 나누어 산출된 값으로 기업의 노동력이 얼마나 효율적으로 이용되어 부가가치를 창출하는지 나타내는 지표이다(한국생산성본부, 2019). 1인당 부가가치는 WPS에서 계산하여 변수화하여 제시하고 있으므로 해당 변수를 활용한다.

<표 5> 노동생산성 변수의 측정

노동생산성	산출방법
- 1인당 매출액	당기 매출액 ÷ 근로자 수
- 1인당 부가가치	총 부가가치 ÷ 근로자 수
- 1인당 영업이익	당기 순이익 ÷ 근로자 수

3) 조절변수

노사관계 수준과 노동생산성 간의 관계를 조절하는 수준을 측정하기 위한 조절변수는 WPS의 설문 문항에서 인사·노무 담당자의 설문문항과 노동조합 대표자의 설문문항으로 나뉘어지며, 해당 설문의 내용 및 구성은 노사관계 설문 문항과 달리 동일하지 않다.

먼저 인사·노무 담당자의 설문 문항은, 근로자가 경영활동에 참여하는 수준을 묻는 6문항에 대하여 응답한 결과를 사용하여 측정한다. 응답은

리커트 6점 척도로 구성되어 있으며 응답자의 주관에 따라 6점에 가까울수록 근로자의 경영참여도가 높고 1점에 가까울수록 근로자의 경영참여도가 낮은 것으로 분석한다.

<표 6> 근로자의 경영참여 변수의 측정(인사·노무 담당자)

문항수	실문내용
문항1	“작년 한 해 동안 귀 사업장 근로자는 공식적 통로(노동조합이나 노사협의회 등) 및 기타 비공식적 통로를 통해서 <u>경영계획(투자, 인력, 생산, 영업, 업무 계획)의 결정</u> 에 어느 정도 관여하였습니까?”
문항2	“작년 한 해 동안 귀 사업장 근로자는 공식적 통로(노동조합이나 노사협의회 등) 및 기타 비공식적 통로를 통해서 <u>신기계 및 설비 또는 장비 및 시스템 도입의 결정</u> 에 어느 정도 관여하였습니까?”
문항3	“작년 한 해 동안 귀 사업장 근로자는 공식적 통로(노동조합이나 노사협의회 등) 및 기타 비공식적 통로 를 통해서 <u>공정/업무 프로세스 및 작업조직 개편의 결정</u> 에 어느 정도 관여하였습니까?”
문항4	“작년 한 해 동안 귀 사업장 근로자는 공식적 통로(노동조합이나 노사협의회 등) 및 기타 비공식적 통로를 통해서 <u>근로자 훈련의 결정</u> 에 어느 정도 관여하였습니까?”
문항5	“작년 한 해 동안 귀 사업장 근로자는 공식적 통로(노동조합이나 노사협의회 등) 및 기타 비공식적 통로를 통해서 <u>분사나 하청의 결정</u> 에 어느 정도 관여하였습니까?”
문항6	“작년 한 해 동안 귀 사업장 근로자는 공식적 통로(노동조합이나 노사협의회 등) 및 기타 비공식적 통로를 통해서 <u>감원 등 고용조정</u> 의 결정에 어느 정도 관여하였습니까?”

응답 척도 (문항 1 ~ 문항 6 공통)	
응답	① 사전에 정보도 받지 못함 ② 사전에 정보만 제공 받음 ③ 근로자가 의견 개진을 할 수 있음 ④ 근로자의 의견이 의사결정에 반영됨 ⑤ 근로자가 의사결정에 거부권 행사 가능함 ⑥ 노사가 공동으로 결정함

다음으로, 노동조합 대표자에 대한 설문 문항은 근로자가 경영활동의 의사결정 사항에 참여하는 수준을 묻는 14문항에 대하여 응답한 결과를 사용하여 측정한다. 응답은 리커트 4점 척도로 구성되어 있으며 응답자의 주관에 따라 4점에 가까울수록 근로자의 경영참여도가 높고 1점에 가까울수록 근로자의 경영참여도가 낮은 것으로 분석한다.

<표 7> 근로자의 경영참여 변수의 측정

문항수	설문내용
14	“작년 한 해 동안 다음의 각 의사결정 사항에 대하여 노동조합은 어느 정도 참여하였습니까?”

연번	구분	측정				
		①	②	③	④	해당 없음
문항 1	경영 전략					
문항 2	투자 전략					
문항 3	신기술·신기계의 도입					
문항 4	외주 하청					
문항 5	국내외 공장이전					
문항 6	근로자의 배치전환					
문항 7	비정규직 채용					
문항 8	명예퇴직/정리해고					
문항 9	인사평가제도 변경					
문항10	임금제도 변경					
문항11	복리후생제도 변경					
문항12	승진제도 변경					

4) 통제변수

기업의 노사관계와 노동생산성 간에는 산업의 종류, 기업의 규모 및 연령과 같은 기업특성과 관련한 다양한 변수들에 의해 영향을 받을 수 있다. 본 연구는 노사관계와 노동생산성에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 다음과 같이 통제변수로 설정하였다.

먼저 기업 특성과 관련하여, 기업의 규모가 클수록 인적자원관리가 안정적이거나 근로조건이 중·소 규모 기업들에 비해 좋고, 이러한 원인으로 성과 향상에 영향을 미치므로(장은미;진현, 2016), 이를 통제하기 위해 기업별 매출액을 통제변수로 설정하였다. 기업 연령은 설립 후 운영기간이 긴 기업일수록 조직과 인사 운영, 성과에 대한 관리와 직원 간의 소통 등에 대한 학습효과가 발생하므로((Delaney & Huselid, 1996; Guthrie, 2001; Huang et al., 2015), 패널자료의 최종 조사시점인 2019년을 기준으로 기업 설립연도를 차감한 값을 기업 연령의 통제변수로 설정한다.

다음으로 노조특성과 관련하여, 노조가입비율은 노조원 수를 총 근로자 수로 나눈 값으로, 그 비율이 높을수록 노조의 기업과 조직 내 장악력이 높아 기업성과에 영향을 줄 수 있으므로(이명기, 이시환, 김진산, 2014) 노조가입비율을 통제변수로 설정한다.

근로자의 급여 수준과 복리후생 수준 또한 기업의 규모에 따른 차이와 성과에 영향을 줄 수 있고, 노조특성과도 연계되어 기업 내 경영전략에 대한 노사 협상 및 갈등을 통한 성과에 영향을 미칠 수 있으므로 통제변수로 설정한다.

<표 8> 변수의 정의 및 측정방법

변수명		정의 및 측정방법
종속변수	<노동생산성>	
	1인당 매출액	당기 매출액 ÷ 총 근로자 수
	1인당 순이익	당기 순이익 ÷ 총 근로자 수
	1인당 부가가치	부가가치 ÷ 총 근로자 수
독립변수	<노사관계 수준>	
	노사 약속	■ 사업체패널 데이터 ‘노사관계 수준’ 설문 <리커트 5점 척도> (①=전혀 그렇지 않다, ⑤=매우 그렇다) ※ 다툼 수준, 적대적 수준’ 은 역수로 변환
	신뢰 분위기	
	정보교환	
	근로조건 협의	
	다툼 수준	
적대적 수준		
조절변수	경영참여 수준	■ 사업체패널 데이터 ‘경영참여 수준’ 설문 - 인사·노무 담당자 : 리커트 6점 척도 - 노동조합 대표자 : 리커트 4점 척도 ※ 1=1, 2=2.25, 3=4.75, 4=6 로 변환 후 노·사 응답 평균
	경영계획, 설비·시스템 도입 등 6문항	
	경영 전략, 투자전략 등 14문항	
통제변수	매출액(로그)	■ 당기 매출액의 자연로그값
	기업연령	■ 기업 설립기간의 자연로그값 (설립기간 = 조사년도 - 설립년도)
	노조가입률	■ 노조가입 근로자 수 ÷ 총 근로자 수
	1인당 복리후생비	■ 노조가입 근로자 수 ÷ 총 근로자 수
	1인당 급여총액 및 퇴직급여	■ (급여총액+퇴직급여) ÷ 총 근로자 수

2. 분석방법

본 연구에서 활용할 사업체패널 자료는 시계열 관측값(time series data)과 기업 간 횡단면 관측값(cross-sectional data)이 결합된 패널데이터로, 패널회귀분석모형을 통해 연구 분석한다.

패널회귀분석의 대표적인 방법은 3가지가 있다. 회귀분석에서 일반적으로 사용되는 OLS 방법을 사용한 통합 OLS모형(Pooled OLS Model)과 패널 그룹의 관찰되지 않는 특성인 오차항을 모수(fixed parameter)로 간주하는 고정효과모형(Fixed Effect Model), 그리고 오차항을 확률분포를 따르는 확률변수(random variable)로 간주하는 확률효과모형(Random Effect Model)이 있다.

통합 OLS모형은 패널 그룹간 고유 특성을 고려하지 못하므로, 연구대상인 기업 간의 추정 편의가 발생할 가능성이 있으므로 본 연구에는 적절하지 않다고 판단되어 제외하였다.

고정효과모형과 확률효과모형 중 더 적합한 모형의 판단을 위해서는 오차항인 패널 그룹 개체의 특성에 대한 추론을 해야 하는데, 패널 개체들이 모집단에서 무작위하게 추출된 표본에 가깝다면 오차항은 확률분포를 따른다고 가정할 수 있으며, 패널 개체들이 모집단 그 자체라면 오차항은 확률분포를 따른다고 할 수 없다(민인식·최필선, 2022).

고정효과모형과 확률효과모형 중 적절한 모형을 선택하기 위한 계량적 접근방법으로 하우스만 검정을 실시한다. 하우스만 검정은 두 모형 간 추정량이 유사할 경우 추정결과에 체계적인 차이가 존재하지 않으므로 고정효과모형보다 확률효과모형이 더 적합하며, 두 모형 간 추정량이 통계적으로 유의한 수준으로 차이가 있을 경우 고정효과모형이 확률효과모형에 비해 더 적합하다고 볼 수 있다.

본 연구의 노사관계 수준과 노동생산성 간의 관계에서 주요한 관찰점은 집단간(Between) 변이보다는 집단 내(within) 변이이므로, 집단 내 변이 추정에 더 적합한 모형인 고정효과모형을 분석모형으로 활용하되 하우스만 검정을 실시하여 그 적합성을 확인한다. 노동생산성은 사업장 고

유풀성에 따라 영향을 받으며, 패널 개체의 고유특성을 통제하는데 효율적인 고정효과모델을 통해 분석하는 것이 효과적이라 판단된다.

근로자의 경영참여가 노사관계의 수준과 노동생산성 간의 관계를 조절할 것이라는 가설 검증을 위해, 경영참여가 노사관계 수준과 상호작용하여 노동생산성에 미치는 영향력의 차이를 알아보기 위해 위계적 회귀분석을 실시한다.

독립변수와 조절변수 간 상호작용이 종속변수에 어떤 영향을 미치는지 그 효과성 여부를 회귀방정식을 이용하여 검증함으로써 변수들 간의 관계와 조절 변인을 확인할 수 있다(박동수·정성환,1999; 안관영·이병직, 2002).

독립변수인 노사관계 수준을 투입하여 회귀분석 검증을 하고(1단계), 조절변수인 경영참여를 독립변수에 포함하여 회귀분석 검증을 하며(2단계), 노사관계 수준과 경영참여 상호작용 항을 투입하여 회귀분석 검증을 한다(3단계).

상호작용 항이 회귀식에 포함될 경우 다른 변수와의 다중공선성 문제가 발생하여 통계적 추정에 문제가 발생할 수 있다. 공선성 통계량을 확인하여 상관관계수가 0.9 이상이거나, 공차한계가 0.1보다 작을 경우, 그리고 분산팽창계수(VIF)가 10보다 클 경우 다중공선성 문제가 발생하므로 평균 중심화(mean centering)를 통한 새로운 변수를 생성하여 분석한다. 평균중심화는 독립변수와 조절변수 각각의 평균값을 구하여 각 변수에서 평균을 뺀 값을 측정치로 활용하며, 상호작용 항 역시 평균중심화한 값의 곱으로 산출한다(한나영·김영조, 2011)

이렇게 구성된 모형의 결과값이 상호작용 항만 유의하다면 순수조절변수이고, 조절변수 및 상호작용항 모두가 유의하다면 유사조절변수이다. 그러나 조절변수만 유의할 경우 이는 조절변수가 아닌 독립변수로 보아야 하며, 조절변수와 상호작용 항 모두 유의하지 못하면 조절변수는 중요하지 않은 변수라 할 수 있다(오창현, 2016).

고정효과를 활용한 위계적 회귀분석모형은 아래 표와 같다.

<표 9> 고정효과를 활용한 위계적 회귀분석

$$(1\text{단계}) Y_{it} = \alpha + \beta_1 X_{it} + \mu_i + \epsilon_{it}$$

$$(2\text{단계}) Y_{it} = \alpha + \beta_1 X_{it} + \beta_2 Z_{it} + \mu_i + \epsilon_{it}$$

$$(3\text{단계}) Y_{it} = \alpha + \beta_1 X_{it} + \beta_2 Z_{it} + \beta_{1,2} X_{it} Z_{it} + \mu_i + \epsilon_{it}$$

Y : 종속변수

X : 독립변수

Z : 조절변수

μ : 오차항 (관측불가한 오차)

ϵ : 교란항 (개별효과에 따른 오차)

i : 횡단관측치 (개별 사업장)

t : 시계열 관측치 (8개년도, 2005년 ~ 2019년)

제 4 장 연구결과

제 1 절 기초통계량 분석

1. 패널데이터 특성

본 연구의 실증 분석을 위해 사용되는 한국노동연구원의 사업체패널조사(WPS : Workplace Panel Survey) 데이터는 2005년부터 2019년까지 격년 간격, 1~8차 웨이브 불균형 패널 데이터이다. 18,016개의 관측치와 3,598개의 변수 중 본 연구를 위한 노사관계, 경영참여 데이터를 인사·노무 담당자인 사용자측 설문과 노동조합 대표자인 노동자측 설문으로 그룹화하여 각 그룹별로 설문 항목의 결측치(missing value)를 제외한 평균을 구하여 평균 결과값이 결측일 경우 제외하였고, 노동생산성(매출액, 부가가치, 당기순이익) 변수의 결측치 또한 제외하는 등 연구에 필요한 변수와 관측치를 조정하여 총 2,225개의 관측치, 807개의 사업체를 통해 연구 분석을 하였다.

2. 신뢰도 분석

본 연구의 독립변수인 협력적 노사관계 수준과 조절변수인 경영참여 수준의 설문 응답에 대한 내적일관성을 확인하고자 신뢰도 분석을 진행하였다. 신뢰도 분석의 방법으로는 내적일관성 분석법, 재검사법, 복수양식법 등이 있으나 본 연구에서는 내적일관성 분석법인 크론바흐 알파(Cronbach Alpha) 계수를 통해 신뢰도를 측정하였다. 설문 문항 간의 상관관계가 높다면 Cronbach's α 가 높게 나오고, 상관관계가 낮다면 Cronbach's α 가 낮게 나오는데, Cronbach's α 는 0부터 1까지의 값을 가지고, 1에 가까울수록 신뢰도가 높다고 평가하며, 보통 Cronbach's α 가

0.6 이상이면 내적일관성이 있다고 판단한다(정규형, 2019)

본 연구의 독립변수인 협력적 노사관계 수준과 조절변수인 경영참여 수준의 설문 응답에 대한 Cronbach's α 분석 결과는 아래 <표10>과 같다. 분석 결과, 독립변수인 인사·노무 담당자의 협력적 노사관계 인식 수준 설문 응답에 대한 Cronbach's α 는 0.8201으로, 노동조합 대표자의 협력적 노사관계 인식 수준 설문 응답에 대한 Cronbach's α 는 0.8566으로 나타났고, 조절변수인 경영참여에 대한 인사·노무담당자의 설문응답 Cronbach's α 는 0.9001으로, 노동조합 대표자의 설문 응답에 대한 Cronbach's α 는 0.8338으로 나타났다.

<표10> 독립변수 및 조절변수 설문항목 신뢰도 분석

구분	문항	설문내용	Cronbach's α	
노사 관계 (使)	1-1	노사는 서로 약속을 잘 지킨다	0.7605	0.8201
	1-2	협상은 노사가 상호 신뢰하는 분위기에서 이루어진다	0.7583	
	1-3	노사 간 정보교환이 잘 이루어진다	0.7727	
	1-4	근로조건의 중요한 변화는 대부분 노사가 공동으로 협의	0.7936	
	1-5	노사는 사소한 일로도 자주 다룬다	0.8278	
	1-6	노사는 서로 적대적이다	0.8266	
노사 관계 (勞)	2-1	노사는 서로 약속을 잘 지킨다	0.8130	0.8566
	2-2	협상은 노사가 상호 신뢰하는 분위기에서 이루어진다	0.8090	
	2-3	노사 간 정보교환이 잘 이루어진다	0.8176	
	2-4	근로조건의 중요한 변화는 대부분 노사가 공동으로 협의	0.8295	
	2-5	노사는 사소한 일로도 자주 다룬다	0.8603	
	2-6	노사는 서로 적대적이다	0.8581	

구분	문항	설문내용	Cronbach's α	
경영 참여 (使)	3-1	경영계획(투자,인력,생산,영업,업무계획)의 결정	0.8849	0.9001
	3-2	신기계 및 설비 / 장비 및 시스템 도입의 결정	0.8730	
	3-3	공정/업무 프로세스 및 작업조직 개편의 결정	0.8685	
	3-4	근로자 훈련의 결정	0.8841	
	3-5	분사나 하청의 결정	0.8799	
	3-6	감원 등 고용조정의 결정	0.9045	
경영 참여 (勞)	4-1	경영 전략	0.8176	0.8338
	4-2	투자 전략	0.8143	
	4-3	신기술·신기계의 도입	0.8177	
	4-4	외주 하청	0.8153	
	4-5	국내외 공장이전	0.8240	
	4-6	근로자의 배치전환	0.8196	
	4-7	비정규직 채용	0.8196	
	4-8	명예퇴직/정리해고	0.8269	
	4-9	인사평가제도 변경	0.8246	
	4-10	임금제도 변경	0.8246	
	4-11	복리후생제도 변경	0.8272	
	4-12	승진제도 변경	0.8242	

3. 기술통계분석

1) 종속변수

본 연구의 종속변수인 노동생산성은 '1인당 매출액', '1인당 부가가치', '1인당 당기순이익'이다. 각 변수들의 특성을 확인하고자 기술통계분석을 진행하였다. 각 변수들의 결측값(missing value)은 제거한 후 분석하였으며, 이에 따른 각 변수들의 기초통계량은 <표11>와 같다.

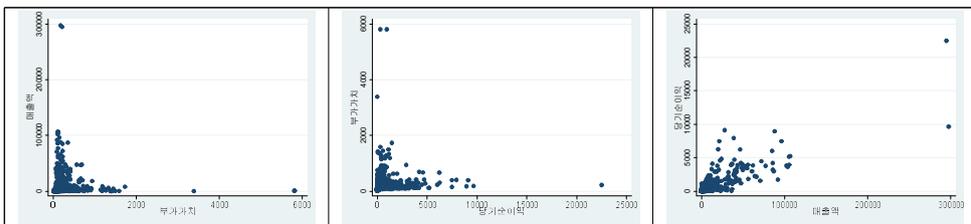
표에 제시된 화폐단위는 '백만원'이며, 1인당 매출액은 평균 3,675.614, 1인당 부가가치는 155.527, 1인당 당기순이익은 230.945로 나타났다.

<표11> 노동생산성의 기초통계량

N=2225(n=806)

변수명	평균	표준편차	최소값	최대값	왜도	첨도
1인당 매출액	3675.614	13347.7	0.303	297313	222.266	12.082
1인당 부가가치	155.527	244.120	11.540	5806	279.046	13.519
1인당 당기순이익	230.945	873.258	0.0005	22490	220.165	11.474

<그림 4> 노동생산성(매출액, 부가가치, 당기순이익) 산포도



<그림4>의 산포도에서 나타나고 있는 데이터 극단치는, 0.5% 극단값 조정(wisoring)을 하여 이상치를 상한값, 하한값으로 치환하여 조정하였다.

또한 노동생산성 변수인 1인당 매출액, 1인당 부가가치, 1인당 당기순이익은 최소값과 최대값에 매우 큰 편차를 가지고 있어, 본 연구에서는 해당 값들을 로그(Log)로 변환하여 측정하였으며, 변환한 값의 기술통계량은 아래 <표12>와 같다.

<표12> 노동생산성을 로그로 변환한 기술통계량

N=2225(n=806)

변수명	평균	표준편차	최소값	최대값	왜도	첨도
인당 매출액	6.599	1.698	-1.194	12.602	3.047	0.256
인당 부가가치	4.706	0.727	2.446	8.667	4.608	0.626
인당 당기순이익	3.260	2.214	-7.490	10.021	3.548	-0.258

2) 독립변수

본 연구의 독립변수인 협력적 노사관계 수준은 동일한 설문에 대하여 인사·노무 담당자인 사용자 측의 응답과 노동조합 대표인 노동자 측의 응답 결과를 산술 평균하여 측정하였다.

설문 응답은 노·사 각 담당자의 응답에 대한 산술평균 값을 사측과 노측으로 나누어 측정한 값과, 노·사 응답을 합한 후 평균한 '노사 공통' 값으로 나누어 측정하였고, 각 평균값의 결측치는 제거하였다. 설문 응답에 대한 기초통계량은 <표13>과 같으며, 응답 평균은 인사·노무 담당자의 경우 3.818(SD=0.563), 노동조합 대표의 경우 3.727(SD=0.638), 노사 공통의 경우 3.772(SD=0.512)로 나타났다.

<표13> 협력적 노사관계 인식 수준 기초통계량

N=2225(n=806)

변수명	평균	표준편차	최소값	최대값	왜도	첨도
협력적 노사관계 (사용자측)	3.818	0.563	1.5	5	-0.191	3.109
협력적 노사관계 (노동자측)	3.727	0.638	1	5	-0.489	3.935
협력적 노사관계 (노사 공통)	3.772	0.512	1.5	5	-0.251	3.309

빈도 분석은 <표14>와 같으며, 노·사 각 담당자 모두 5점 척도에 대해 평균 3.5~4.5점 사이에 많은 응답(사측 62.6%, 노측 59.1%, 노사 공통 65.61%)을 보이고 있다.

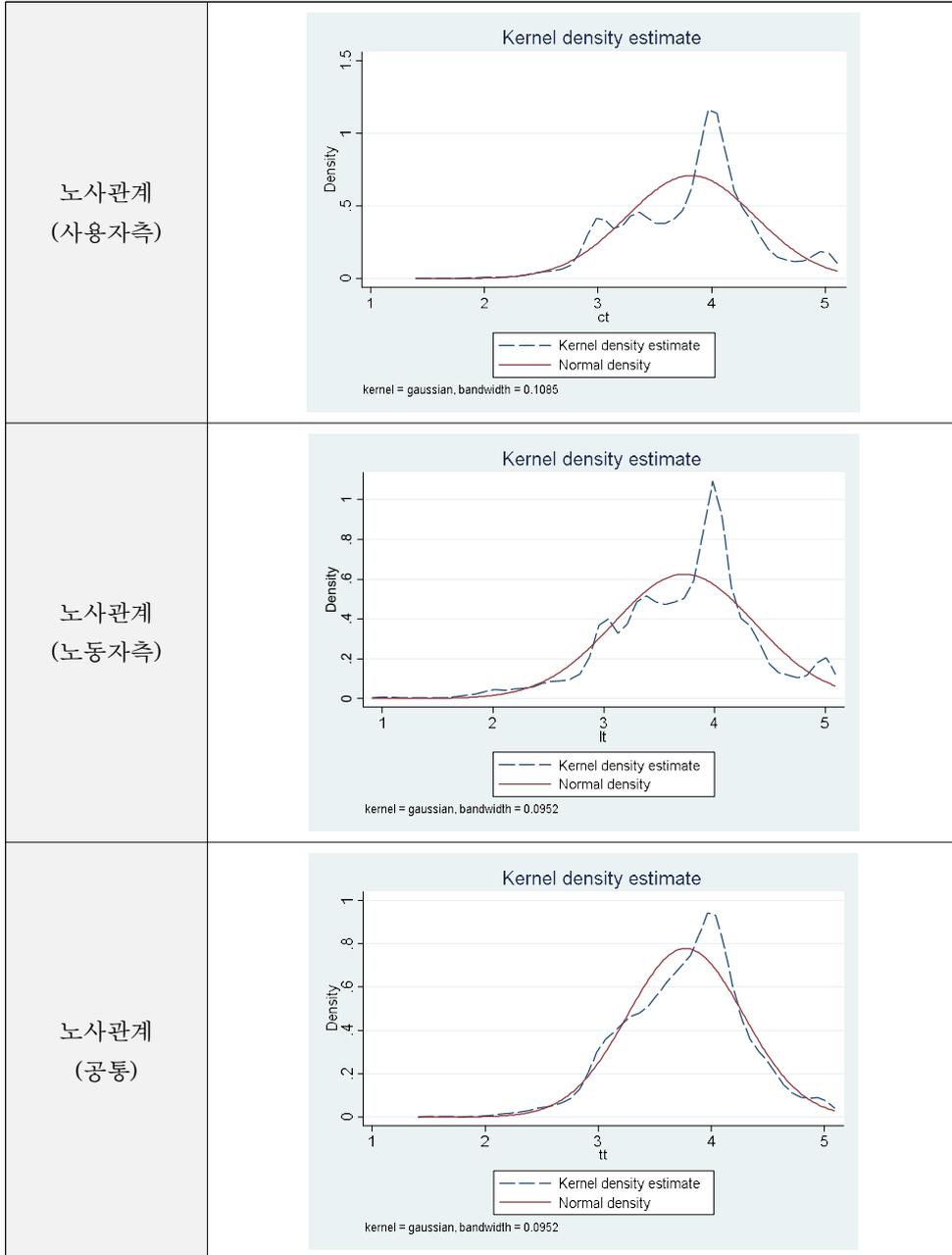
<표14> 노사관계 설문 응답 빈도

N=2,225(n=806)

구분	사측		노측		노사 공통	
	빈도	비율(%)	빈도	비율(%)	빈도	비율(%)
1~1.5미만	0	0	7	0.31	0	0
1.5~2미만	3	0.13	11	0.49	2	0.09
2~2.5미만	14	0.63	56	2.52	18	0.81
2.5~3미만	62	2.79	96	4.32	85	3.82
3~3.5미만	519	23.33	515	23.15	476	21.40
3.5~4미만	417	18.74	514	23.10	745	33.48
4~4.5미만	977	43.91	801	36.00	715	32.13
4.5~5	233	10.47	225	10.11	184	8.27

설문 응답 기초통계량에 대한 시각적 자료는 <그림5>와 같다.

<그림 5> 노사관계 설문응답의 커널밀도추정 그래프



4) 조절변수

본 연구의 조절변수인 근로자의 경영참여 인식 수준에 대한 설문은 인사·노무 담당자의 설문과 노동조합 대표자의 설문 내용이 서로 다르다. 특히, 응답 척도가 사측의 경우 6점 척도이나 노측의 경우 4점 척도로 구성되어, 노측 응답에 대해서는 1=1, 2=2.25, 3=4.75, 4=6 으로 가중치를 부여하여 변환 후 측정하였다.

설문 응답은, 독립변수인 협력적 노사관계 수준과 같이 노·사 각 담당자의 응답에 대한 산술평균 값을 사측과 노측으로 나누어 측정한 값과, 노·사 응답을 합한 후 평균한 '노사 공통' 값으로 나누어 측정하였다. 설문 응답에 대한 기초통계량은 <표15>와 같으며, 응답 평균은 인사·노무 담당자의 경우 3.115(SD=1.213), 노동조합 대표의 경우 3.848(SD=1.129), 노사 공통의 경우 3.482(SD=0.933)로 나타났다. 독립변수인 협력적 노사관계 인식 수준 대비 조절변수인 경영참여의 경우 노·사 간 응답 평균에 차이가 더 큼(노사관계 평균차이 0.075, 경영참여 평균차이 0.865)을 확인하였다.

<표15> 근로자의 경영참여 수준 기초통계량

N=2225(n=806)

변수명	평균	표준편차	최소값	최대값	왜도	첨도
경영참여 (사측)	3.115	1.213	1	6	0.867	3.260
경영참여 (노측)	3.848	1.129	1	6	-0.328	2.549
경영참여 (노사 평균)	3.482	0.933	1	6	0.252	2.940

경영참여 설문 응답에 대한 빈도 분석은 <표16>과 같으며, 사용자측은 평균 2~2.5점 사이에(21.62%), 노동자측은 4.5~5점 사이에(25.93%) 많은

응답을 보이고 있으며, 노사 설문응답 평균은 3~3.5 구간에서 가장 비율이 높게(21.48%) 나타났다.

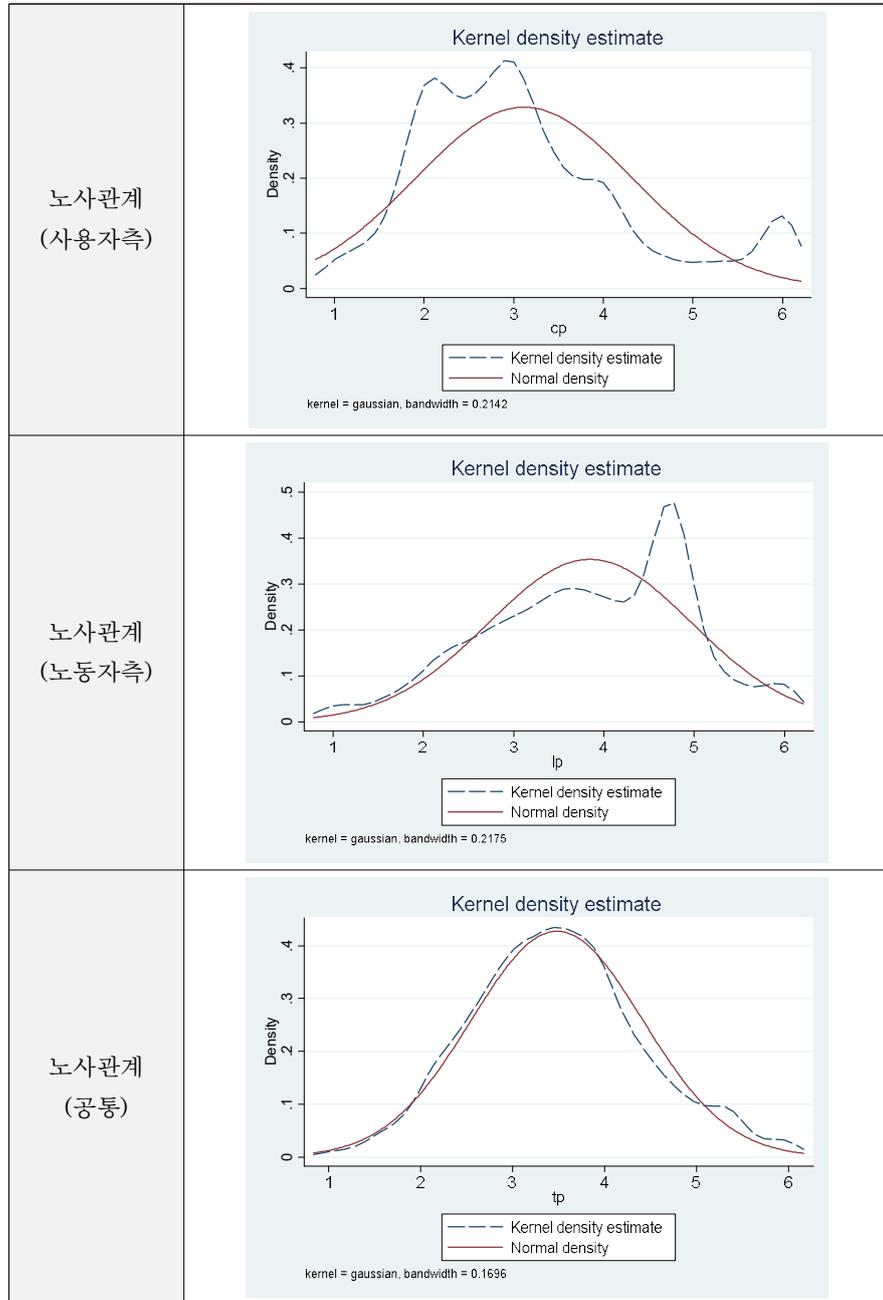
<표16> 근로자의 경영참여 설문 응답 빈도

N=2,225(n=806)

구 분	사 측		노 측		평 균	
	빈도	비율(%)	빈도	비율(%)	빈도	비율(%)
1 ~ 1.5 미만	86	3.86	59	2.65	17	0.76
1.5 ~ 2 미만	144	6.47	65	2.92	75	3.37
2~2.5 미만	481	21.62	178	8	228	10.25
2.5 ~ 3 미만	372	16.72	224	10.07	366	16.45
3 ~ 3.5 미만	439	19.73	245	11.01	478	21.48
3.5 ~ 4 미만	206	9.26	366	16.45	466	20.95
4 ~ 4.5 미만	198	8.9	266	11.96	285	12.81
4.5 ~ 5 미만	58	2.61	577	25.93	152	6.83
5 ~ 5.5 미만	60	2.7	116	5.21	116	5.21
5.5 ~ 6	181	8.13	129	5.8	42	1.89

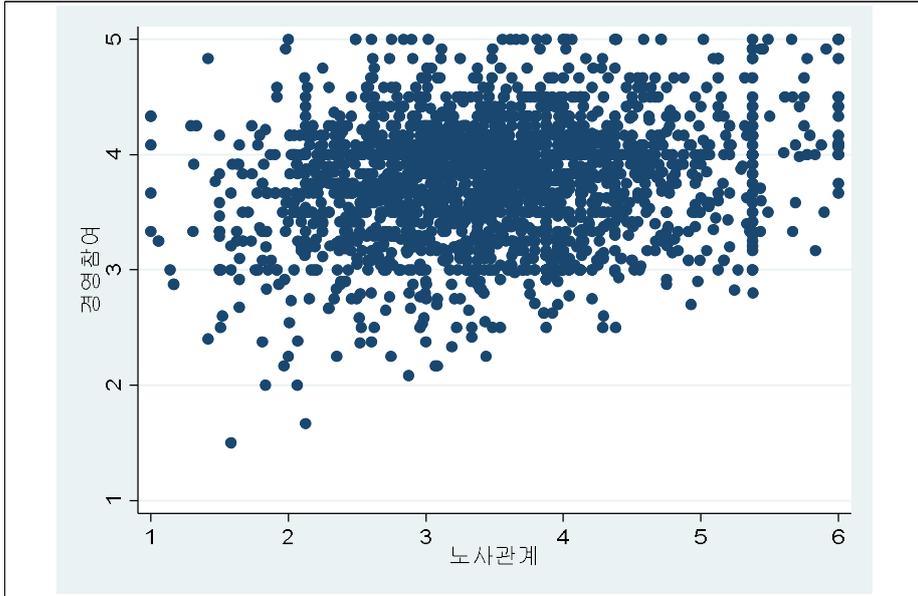
설문 응답 기초통계량에 대한 시각적 자료는 <그림 6>과 같다.

<그림 6> 경영참여 설문응답의 커널밀도추정 그래프

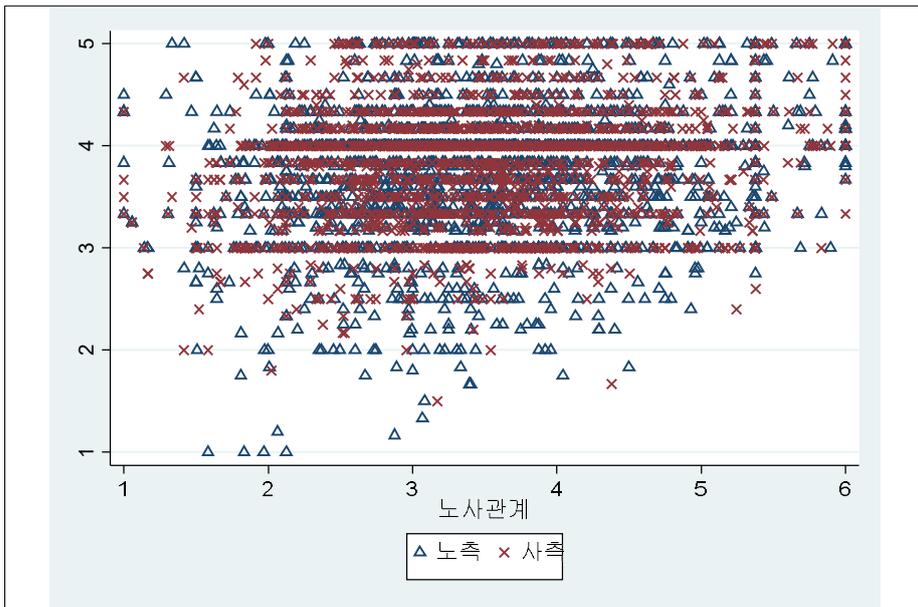


설문 응답 기초통계량에 대한 산포도는 <그림 6> <그림 7>과 같다.

<그림 7> 노사관계와 경영참여 산포도



<그림 8> 노·사 간 노사관계 인식 수준과 경영참여 산포도



5) 통제변수

본 연구의 통제변수는 매출액, 기업연령, 노조 가입비율, 인당 복리후생비, 인당 급여총액 및 퇴직급여이며 기초 통계량은 <표17>과 같다.

<표17> 통제변수의 기초통계량

N=2,225(n=806)

변수명	평균	표준편차	최소값	최대값
매출액 (Log)	12.651	1.906	4.867	17.544
기업연령	39.767	17.199	5	120
노조 가입비율	61.078	24.197	0.032	100
인당 복리후생비	24.792	110.497	0	1904
인당 급여총액 및 퇴직급여	147.6874	631.574	0	10215

4. 평균 분석

1) 독립변수에 대한 평균비교

협력적 노사관계 수준에 대하여 인사·노무 담당자인 사측의 응답과 노동조합 대표자인 노측의 응답 결과의 두 집단 간 평균 차이를 확인하고자 대응표본 t-test를 진행하였다. 분석결과, 사측의 응답 평균은 3.818(SD=0.119)으로 나타났고, 노측의 응답 평균은 3.727(SD=0.013)으로

나타났다. 이러한 응답 평균 차이가 유의한지 확인한 결과, $t=6.846$ ($p<.001$)로 확인되어 사측과 노측의 응답 평균에 차이가 있는 것으로 확인되었다. 즉 사측의 응답 평균이 노측 응답 평균보다 통계적으로 유의하게 큰 것으로 분석되었다.

<표18> 노·사 간 노사관계 인식 수준 대응표본 t-test

구분	사측		노측		t
	평균	표준오차	평균	표준오차	
노사관계 수준	3.818	0.119	3.727	0.013	6.846***

* $p<0.5$, ** $p<0.05$, *** $p>0.001$

2) 조절변수에 대한 평균비교

경영참여 정도에 대하여 사용자측 응답과 노동자측 응답 결과의 두 집단 간 차이를 확인하고자 대응표본 t-test를 진행하였다. 사용자측의 응답 평균은 3.115($SD=0.026$)으로 나타났고, 노동자측의 응답 평균은 3.848($SD=0.024$)으로 분석되었다. 이러한 응답 평균 차이가 유의한지 확인한 결과, $t=-24.403$ ($p<.001$)로 확인되어 사측과 노측의 응답 평균에 차이가 있는 것으로 확인되었다. 즉 사측의 응답 평균이 노측 응답 평균보다 통계적으로 유의하게 작은 것으로 분석되었다.

<표19> 노·사 간 경영참여 인식 수준 대응표본 t-test

구분	사측		노측		t
	평균	표준편차	평균	표준편차	
경영참여	3.115	0.026	3.848	0.024	-24.403***

* $p<0.5$, ** $p<0.05$, *** $p>0.001$

5. 평균중심화

본 연구의 조절효과 분석을 위하여, 독립변수와 조절변수에 대해 평균중심화(Mean Centering)를 하여 분석한다. 독립변수와 상호작용항, 조절변수와 상호작용항 간에는 매우 높은 상관관계가 예상되므로 다중공선성 문제가 발생할 수 있다. 따라서 독립변수와 조절변수를 평균중심화하여 상호작용항을 만듦으로써 다중공선성을 최소화한다.

다만, Paul D. Allison, Dalal and Zicker(2012), Hayes(2013) 등은 다중공선성 문제를 해결하기 위한 평균중심화 여부에 상관없이 상호작용항의 P-value는 동일하고, 수학적으로도 동일한 회귀모형이므로 평균중심화 없이 ‘독립변수×조절변수’의 상호작용변수도 문제되지 않으며, Paul D. Allison¹⁾은 조절효과 분석의 경우에는 다중공선성을 완전하게 무시해도 좋다는 의견이 있다(정규형, 2019). 그러나 본 연구에서는 평균중심화를 수행하여 다중공선성을 최소화한 후 분석한다.

평균중심화 전·후의 분산팽창계수(VIF) 값은 아래 <표20>과 같다.

<표20> 주요 변수의 평균중심화 전·후 비교

주요 변수	전		후	
	VIF	1/VIF	VIF	1/VIF
노사관계(사)	4.94	0.202	1.27	0.785
노사관계(노)	5.46	0.183	1.28	0.781
노사관계(종합)	47.05	0.021	1.04	0.961
상호조절항	67.10	0.014	1.01	0.993
Mean VIF	31.14	-	1.15	-

1) ‘When Can You Safely Ignore Multicollinearity?’
<https://statisticalhorizons.com/>.

6. 상관관계 분석

변수들 간의 상관관계를 확인하고자 상관관계 분석을 시행하였다. 변수들 간의 상관계수는 -1과 1 사이의 값을 가지는데, -1에 가까울수록 음(-)의 상관관계가, 1에 가까울수록 양(+)의 상관관계가 뚜렷해진다(민인식·최필선, 2020). 상관관계가 0.8 이상이면 다중공선성의 위험이 있다고 볼 수 있는데(정규형, 2019), 분석 결과 변수들 간의 상관계수가 0.8 미만으로, 다중공선성을 의심할 변수는 없는 것으로 확인되었다.

<표21> 상관관계 분석표

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
① 매출액 (인당/log)	1.0000										
② 부가가치 (인당)	0.5614* 0.0000	1.0000									
③ 당기순이익	0.8175* 0.0000	0.6840* 0.0000	1.0000								
④ 노사관계	0.0291 0.1704	-0.0280 0.1862	0.0327 0.1232	1.0000							
⑤ 노사관계 (노측)	0.0265 0.2115	-0.0319 0.1324	0.0350 0.0991	0.8720* 0.0000	1.0000						
⑥ 노사관계 (사측)	0.0229 0.2804	-0.0149 0.4830	0.0199 0.3486	0.8322* 0.0000	0.4542* 0.0000	1.0000					
⑦ 경영참여	0.0130 0.5410	-0.0016 0.9388	0.0064 0.7613	0.1892* 0.0000	0.1642* 0.0000	0.1583* 0.0000	1.0000				
⑧ 매출액	0.8815* 0.0000	0.5502* 0.0000	0.7088* 0.0000	0.0248 0.2415	0.0033 0.8770	0.0415 0.0504	0.0316 0.1365	1.0000			
⑨ 기업연령	-0.1356* 0.0000	-0.0784* 0.0002	-0.1038* 0.0000	0.0264 0.2139	0.0280 0.1862	0.0162 0.4445	-0.0128 0.5469	-0.0702* 0.0009	1.0000		
⑩ 노조가입	-0.0064 0.7619	-0.0453* 0.0325	-0.0059 0.7800	0.1158* 0.0000	0.1002* 0.0000	0.0973* 0.0000	0.1022* 0.0000	-0.0330 0.1202	0.0671* 0.0015	1.0000	
⑪ 복리후생	0.4176* 0.0000	0.0890* 0.0000	0.3627* 0.0000	0.0696* 0.0011	0.0847* 0.0001	0.0308 0.1485	0.0512* 0.0162	0.3158* 0.0000	-0.1288* 0.0000	-0.0679* 0.0014	1.0000
⑫ 급여 등	0.4296* 0.0000	0.0827* 0.0001	0.3688* 0.0000	0.0680* 0.0014	0.0863* 0.0001	0.0262 0.2199	0.0695* 0.0011	0.3257* 0.0000	-0.1394* 0.0000	-0.0800* 0.0002	0.9637* 0.0000

(*p<0.05)

제 2 절 패널 분석

본 연구에서 활용할 사업체패널 데이터는 시계열 관측값(time series data)과 기업 간 횡단면 관측값(cross-sectional data)이 결합된 패널데이터로, 패널회귀분석을 통해 연구 분석한다.

패널회귀분석의 3가지 대표적인 방법으로, 회귀분석에서 일반적으로 사용되는 OLS 방법을 사용한 '통합 OLS모델(Pooled ordinary least square Model ; Pooled OLS model)'과 패널 그룹의 관찰되지 않는 특성인 오차항을 모수(fixed parameter)로 간주하는 '고정효과모델(Fixed Effect Model)', 그리고 오차항을 확률분포를 따르는 확률변수(Random variable)로 간주하는 '확률효과모형(Random Effects Model)'이 있다.

통합 OLS모델은 패널 그룹 간의 고유한 특성을 고려하지 못하므로, 연구대상인 기업 간 추정 편의가 발생할 수 있으므로 본 연구에는 적절하지 않다고 판단되어 제외하였다.

고정효과 모형과 확률효과 모형의 판단 기준은 패널 개체의 특성을 의미하는 오차항에 대한 추론으로, 패널 개체들이 모집단에서 무작위하게 추출된 표본에 가깝다면 오차항은 확률분포를 따른다고 가정할 수 있으며, 패널 개체들이 모집단 그 자체라면 오차항은 확률분포를 따른다고 할 수 없다(민인식·최필선, 2022).

고정효과모형과 확률효과모형 중 더 적절한 모형을 선택하기 위한 계량적 접근방법으로 하우스만 검정을 실시한다. 하우스만 검정은 두 모형 간 추정량이 유사할 경우 추정결과에 체계적 차이가 존재하지 않으므로 고정효과모델보다 확률효과모델이 더 적합하며, 두 모형 간 추정량이 통계적으로 유의한 수준으로 차이가 있을 경우 고정효과모델이 확률효과모델에 비해 더 적합하다고 볼 수 있다.

1. 모형 선택

하우스만 검정 결과, 종속변수가 '1인당 매출액'과 '1인당 부가가치'의 경우 p-value가 0.01보다 적고, '1인당 당기순이익'의 경우 $p < 0.003$ 으로 1% 유의수준에서 귀무가설이 기각되고, 이에 따라 확률효과 모형의 추정량은 일치 추정량이 아니다. 그러므로 '고정효과모형'을 선택하는 것이 보다 적절할 것으로 확인되었다.

또한 본 연구의 협력적 노사관계 수준과 노동생산성 간의 관계에서 주요한 관찰점은 '집단 간(Between)' 변이가 아니라 '집단 내(within)' 변이 이므로, '집단 내' 변이 추정에 더 적합한 고정효과모형을 분석모형으로 활용하도록 한다. 아울러 노동생산성은 사업장의 고유한 특성들에 따라 영향을 받고, 패널 개체의 고유특성을 통제하는데 효율적인 고정효과모형을 통해 분석하는 것이 효과적이라 판단된다.

2. 분석 및 가설검증

1) 노사관계 수준과 노동생산성

(1) 협력적 노사관계 수준이 노동생산성에 미치는 영향 분석

협력적 노사관계 수준이 기업의 노동생산성 측정 변수인 '1인당 매출액', '1인당 부가가치', '1인당 당기순이익'에 미치는 영향을 확인하고자 고정효과 모형을 사용한 패널선형회귀분석을 시행하였다. 노사관계 협력 수준을 독립변수로, 종속변수는 '1인당 매출액', '1인당 부가가치', '1인당 당기순이익'으로 하여 분석하였으며 그 결과는 <표22>와 같다.

분석결과 협력적 노사관계 인식 수준은 1인당 매출액, 1인당 부가가치, 1인당 당기순이익에 모두 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

<표22> 노사관계 수준이 노동생산성에 미치는 영향 분석

종속변수		매출액		부가가치		당기순이익	
구 분		Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t
독립	노사관계 수준 (종합)	-0.008	-0.48	-0.007	-0.37	-0.068	-1.25
통제	매출액(로그)	0.878	53.86	0.044	2.07	0.480	-1.24
	기업연령	0.007	0.54	0.002	0.17	0.011	8.98
	노조 가입비율	0.002	3.66	-0.002	-2.79	-0.0004	0.26
	복리후생비	-0.000	-0.15	0.000	0.09	0.0003	-0.20
	급여 등	0.000	4.31	-0.000	-0.70	0.0002	0.34
상수		-5.004	-8.82	4.193	5.54	-3.275	0.85
R ²	Within	0.697		0.009		0.0653	
	Between	0.792		0.175		0.5231	
	Overall	0.781		0.137		0.4850	
F(sig.)		633.54***		2.18*		16.18***	
N				2,190 (794)			

*p<0.5, **p<0.05, ***p>0.001

분석 결과에 따라, 가설 1-1, 1-2, 1-3은 기각되었다.

1-1. 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 매출액에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	(기각)
1-2. 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 부가가치에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	(기각)
1-3. 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 당기순이익에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	(기각)

(2) 노·사 간 노사관계 인식 수준이 노동생산성에 미치는 영향 분석

t-test를 통해 협력적 노사관계 수준이 인사·노무 담당자인 사용자측과 노동조합 대표자인 노동자측 간의 응답 평균에 유의미한 차이가 있는 것으로 확인되어, 노사관계 수준을 사용자측과 노동자측으로 구분하여 노동생산성 측정 변수인 '1인당 매출액', '1인당 부가가치', '1인당 당기순이익'에 미치는 영향을 확인하고자 고정효과 모형을 사용한 패널선형회귀 분석을 시행하였다. 협력적 노사관계 인식 수준을 사용자측과 노동자측으로 나누어 각각의 독립변수로 설정하고, 종속변수는 동일하게 노동생산성 세 변수로 설정하여 분석하였으며 그 결과는 <표23>과 같다.

분석결과 사용자측의 협력적 노사관계 인식 수준은 '1인당 매출액'에는 유의한 영향을 미치지 않았으나, '1인당 부가가치'에는 유의한 영향(Coef.=-0.067, $p<0.001$)을, '1인당 당기순이익' 또한 유의한 영향(Coef.=-0.110, $p<0.005$)을 미치는 것으로 확인되었다.

또한 노동자측의 협력적 노사관계 인식 수준은 '1인당 매출액'과 '1인당 당기순이익'에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었으나, '1인당 부가가치'에는 유의한 영향(Coef.=0.049, $p<0.005$)을 미치는 것으로 분석되었다.

이러한 분석결과에 따라 가설 2-1, 3-1, 3-3은 기각되었고, 가설 3-2는 채택되었으며, 가설 2-2, 2-3의 경우 정(+)의 효과를 기대하였으나 부(-)의 효과가 확인되었다.

2-1	사용자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 매출액에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	(기각)
2-2	사용자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 부가가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	(-)
2-3	사용자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 당기순이익에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	(-)

3-1	노동자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 매출액에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	(기각)
3-2	노동자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 부가가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	(채택)
3-3	노동자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 당기순이익에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	(기각)

<표23> 노·사 간 노사관계 인식 수준이 노동생산성에 미치는 영향 분석

종속변수		매출액		부가가치		당기순이익	
구 분		Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t
독립	노사관계 수준 (사측)	-0.008	-0.54	-0.066**	-3.07	-0.109*	-2.02
	노사관계 수준 (노측)	-0.0002	-0.02	0.049*	2.56	0.029	0.62
통제	매출액(로그)	0.878	-0.51	0.038	1.82	0.473	8.83
	기업연령	0.0071	-0.02	0.002	0.16	0.011	0.25
	노조 가입비율	0.002	53.65	-0.002	-2.84	-0.0004	-0.22
	인당 복리후생비	-0.0001	0.54	0.0001	0.17	0.0004	0.38
	인당 급여총액	0.0003	3.66	-0.0001	-0.83	0.0001	0.80
상수		-4.998	-0.14	4.277	5.75	-3.174	-1.70
R ²	Within	0.697		0.017		0.0670	
	Between	0.793		0.130		0.524	
	Overall	0.782		0.102		0.486	
F(sig.)		458.11***		3.49**		14.25***	
N		2,190 (794)					

+p<0.1 *p<0.5, **p<0.05, ***p>0.001

2) 노사관계 수준과 노동생산성 간의 경영참여 조절효과

(1) 노사관계 수준과 매출액 간의 경영참여 조절효과 분석

협력적 노사관계 인식 수준이 노동생산성 중 '1인당 매출액'에 미치는 영향과 경영참여 수준의 조절효과를 분석한 결과는 <표24>와 같다. 협력적 노사관계 인식 수준과 경영참여 인식 수준 모두 1인당 매출액에 미치는 효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 그러나 노사관계 인식 수준과 경영참여 인식 수준의 상호작용항 조절효과는 통계적으로 유의(Coef.= -0.035, $p < 0.05$)한 것으로 나타났다.

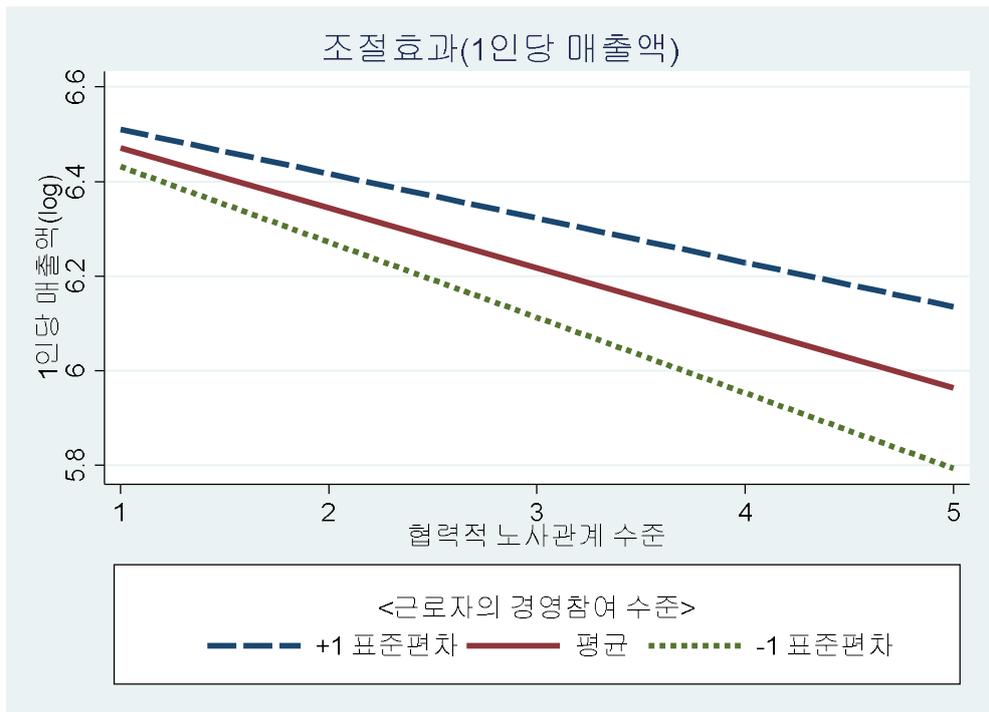
<표24> 노사관계 수준과 매출액 간의 경영참여 조절효과 분석

구분	종속변수 : 인당 매출액						
	모형1		모형2		모형3		
	Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t	
매출액(로그)	0.879***	53.86	0.878	53.83	.877	53.82	
기업연령	0.007	0.54	0.007	0.54	.007	0.56	
노조 가입비율	0.002***	3.66	0.002	3.71	.002	3.72	
복리후생비	0.0001	-0.15	-0.00006	-0.21	-.00008	-0.26	
급여 등	0.0003***	4.31	0.0003	4.35	.0003	4.42	
상수	-5.004***	-8.82	-5.000	-8.81	-4.998	-8.82	
노사관계(A)	-0.008	-0.48	-0.006	-0.36	-0.004	-0.24	
경영참여(B)			-0.007	-0.87	-0.006	-0.75	
상호작용(A*B)					-0.035*	-2.26	
R2	Within	0.697		0.6980		0.6991	
	Between	0.792		0.8006		0.7998	
	Overall	0.781		0.7886		0.7881	
F(sig.)	534.80***		401.05***		358.14***		
N	2190 (794)		2190 (794)		2190 (794)		

+ $p < 0.1$ * $p < 0.05$, ** $p < 0.005$, *** $p > 0.001$

노사관계 수준과 매출액 간의 영향에 대한 근로자의 경영참여 조절효과를 그래프로 나타내면 <그림9>와 같다. 근로자의 경영참여 수준은 평균값을 기준으로 +1 표준편차, -1 표준편차를 함께 비교하여 조절효과를 나타내었다.

<그림9> 노사관계 수준과 매출액 간의 경영참여 조절효과 그래프



분석 결과에 따라, 가설 4-1은 채택되었다.

4-1. 근로자의 경영참여는 노사관계 협력 수준과 1인당 (채택) 매출액 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.

(2) 노사관계 수준과 부가가치 간의 경영참여 조절효과 분석

협력적 노사관계 인식 수준이 노동생산성 중 '1인당 부가가치'에 미치는 영향과 경영참여 수준의 조절효과를 분석한 결과는 <표25>와 같다. 협력적 노사관계 인식 수준과 경영참여 인식 수준 모두 1인당 부가가치에 미치는 효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 그러나 노사관계 인식 수준과 경영참여 인식 수준의 상호작용항 조절효과는 통계적으로 유의 (Coef.= -0.046, $p < 0.05$)한 것으로 나타났다.

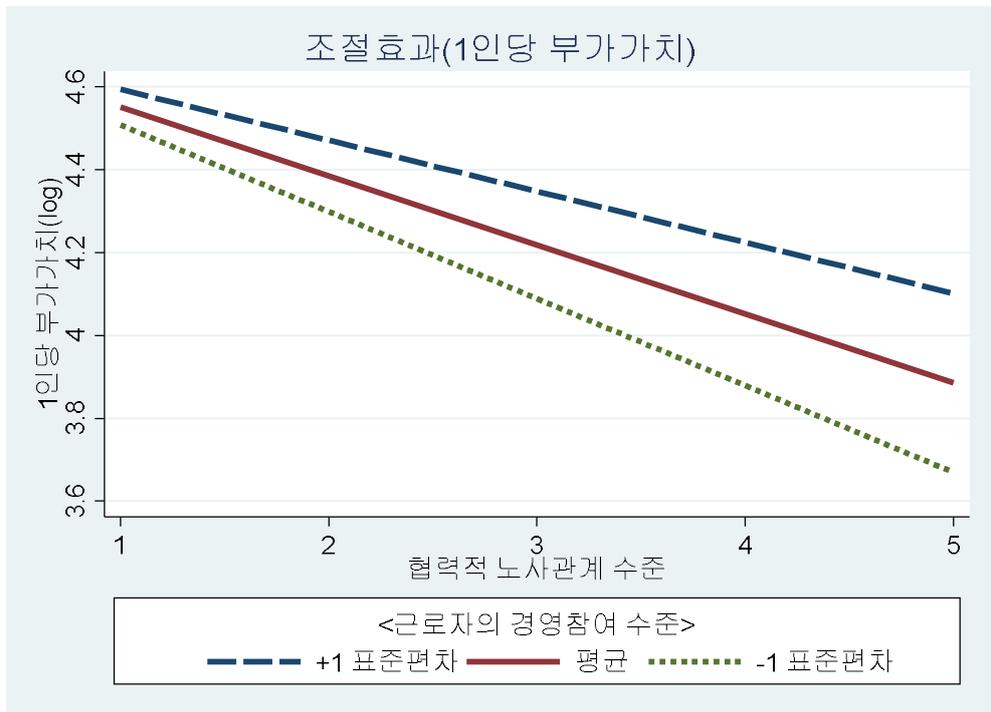
<표25> 노사관계 수준과 부가가치 간의 경영참여 조절효과 분석

구분	종속변수 : 부가가치					
	모형1		모형2		모형3	
	Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t
매출액	0.044	2.08	0.044	2.08	0.043	2.02
기업연령	0.002	0.17	0.002	0.17	0.003	0.19
노조 가입비율	-0.002	-2.80	-0.002	-2.79	-0.002	-2.79
인당 복리후생비	0.0001	0.11	0.0001	0.10	0.0001	0.04
인당 급여총액	-0.0001	-0.71	-0.0001	-0.71	-0.0001	-0.64
상수	4.193	5.62	4.194	5.62	4.197	5.64
노사관계(A)	-0.007	-0.35	-0.007	-0.34	-0.004	-0.22
경영참여(B)			-0.001	-0.08	0.001	0.04
상호작용(A*B)					-0.046*	-2.26
R2	Within	0.009	0.009	0.013		
	Between	0.175	0.175	0.170		
	Overall	0.137	0.137	0.119		
F(sig.)	2.18+	1.87	2.28*			
N	2190 (794)	2190 (794)	2190 (794)			

+ $p < 0.1$ * $p < 0.5$, ** $p < 0.05$, *** $p > 0.001$

노사관계 수준과 부가가치 간의 영향에 대한 근로자의 경영참여 조절 효과를 그래프로 나타내면 <그림10>과 같다. 근로자의 경영참여 수준은 평균값을 기준으로 +1 표준편차, -1 표준편차를 함께 비교하여 조절효과를 나타내었다.

<그림10> 노사관계 수준과 부가가치 간의 경영참여 조절효과 그래프



분석 결과에 따라, 가설 4-2은 채택되었다.

4-2. 근로자의 경영참여는 노사관계 협력 수준과 1인당 부가가치 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.	(채택)
---	------

(3) 노사관계 수준과 당기순이익 간의 경영참여 조절효과 분석

협력적 노사관계 인식 수준이 노동생산성 중 '1인당 당기순이익'에 미치는 영향과 경영참여 수준의 조절효과를 분석한 결과는 <표26>과 같다. 협력적 노사관계 인식 수준과 경영참여 인식 수준 모두 1인당 부가가치에 미치는 효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 그러나 노사관계 인식 수준과 경영참여 인식 수준의 상호작용항 조절효과는 통계적으로 유의(Coef.= -0.114, p<0.05)한 것으로 나타났다.

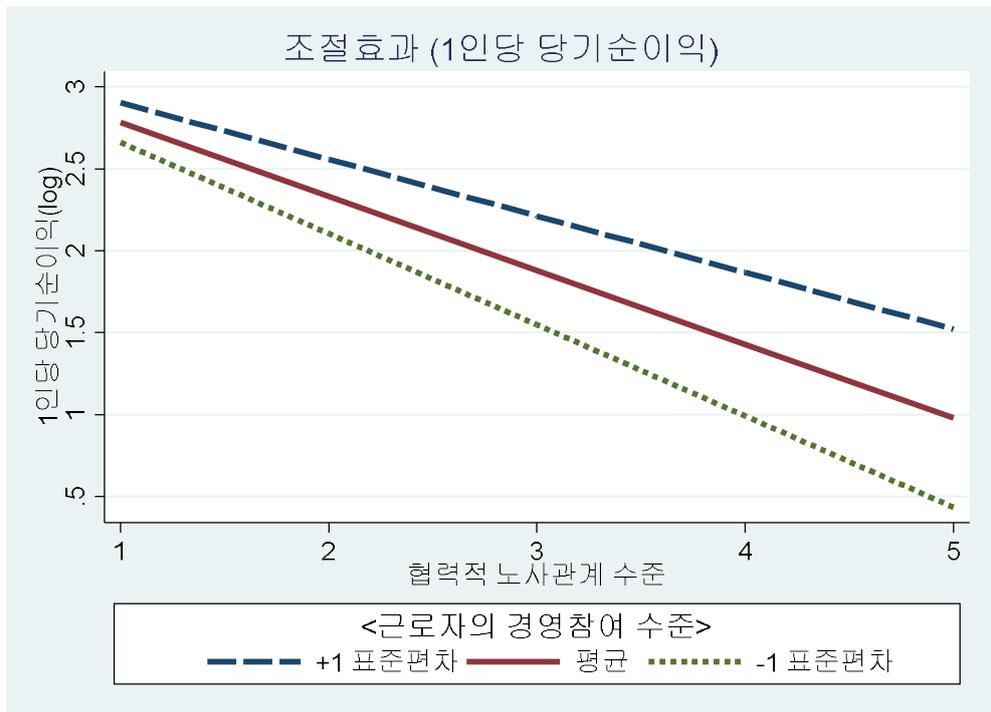
<표26> 노사관계 수준과 당기순이익 간의 경영참여 조절효과 분석

구분	종속변수 : 당기 순이익					
	모형1		모형2		모형3	
	Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t
매출액	0.480	8.98	0.480***	8.95	.476	8.91
기업연령	0.011**	0.26	0.011	0.26	.012	0.28
노조 가입비율	-0.0004	-0.20	-0.0003	-0.15	-0.0003	-0.16
인당 복리후생비	0.0003	0.34	0.0003	0.29	.0002	0.24
인당 급여총액	0.0002	0.85	0.0002	0.90	.0002	0.95
상수	-3.275	-1.76	-3.265	-1.58	-3.256	-1.75
노사관계(A)	-0.068	-1.24	-0.064	-1.15	-0.056	-1.03
경영참여(B)			-0.020	-0.66	-0.016	-0.54
상호작용(A*B)					-0.113*	-2.21
- Within	0.065		0.068		0.068	
- Between	0.524		0.516		0.516	
- Overall	0.486		0.478		0.478	
F(sig.)	13.92***		12.82***		12.82***	
N	2190 (794)		2190 (794)		2190 (794)	

+p<0.1 *p<0.5, **p<0.05, ***p>0.001

노사관계 수준과 당기순이익 간의 영향에 대한 근로자의 경영참여 조절효과를 그래프로 나타내면 <그림11>과 같다. 근로자의 경영참여 수준은 평균값을 기준으로 +1 표준편차, -1 표준편차를 함께 비교하여 조절효과를 나타내었다.

<그림11> 노사관계 수준과 당기순이익 간의 경영참여 조절효과 그래프



분석 결과에 따라, 가설 4-3은 채택되었다.

<p>4-3. 근로자의 경영참여는 노사관계 협력 수준과 1인당 당기순이익 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.</p>	(채택)
---	------

3) 사측의 노사관계 수준과 노동생산성 간의 경영참여 조절효과

노사관계 인식 수준을 인사·노무 담당자인 사측의 설문 응답과 노동조합 대표인 노측의 설문 응답으로 나누어 노동생산성에 미치는 영향과 경영참여 수준의 조절효과를 분석하였다.

(1) 사측의 노사관계 수준과 매출액 간의 경영참여 조절효과 분석

인사·노무 담당자인 사용자측의 협력적 노사관계 인식 수준이 '1인당 매출액'에 미치는 영향과 경영참여 수준의 조절효과를 분석한 결과는 <표27>과 같다. 협력적 노사관계 수준과 경영참여 수준이 1인당 매출액에 미치는 효과와, 노사관계 인식 수준과 경영참여 인식 수준의 상호작용항 조절효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 다만 상호작용항 조절효과는 10% 유의수준에서는 유의(Coef.=-0.114, p<0.1)한 것으로 나타났다.

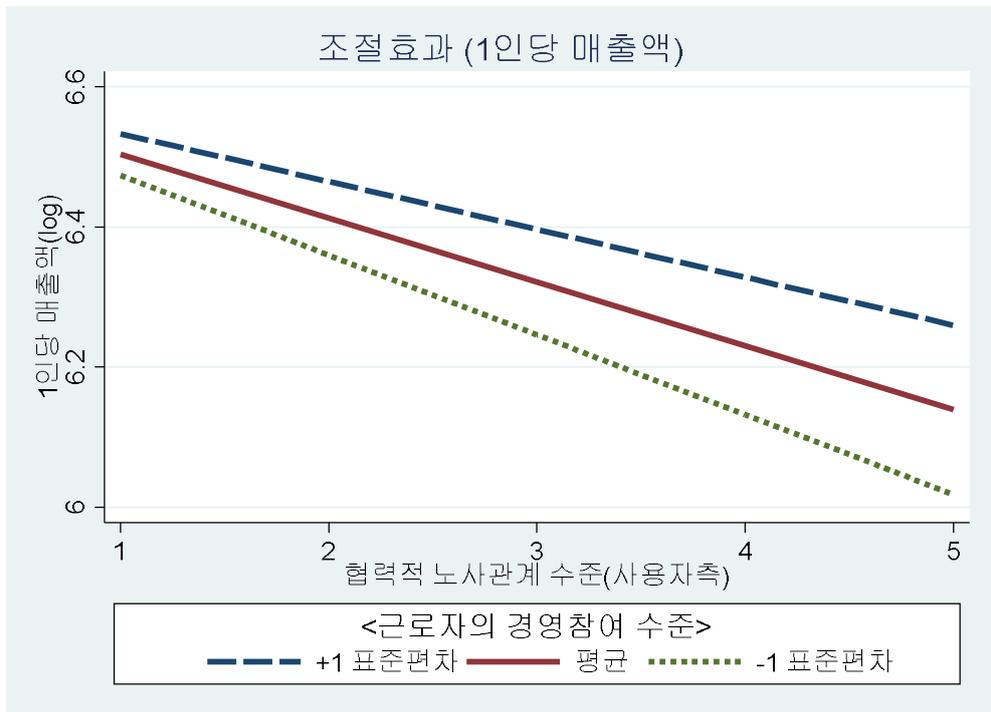
<표27> 사측의 노사관계 수준과 매출액 간의 경영참여 조절효과 분석

구분	종속변수 : 인당 매출액					
	모형1		모형2		모형3	
	Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t
매출액(로그)	0.878***	53.65	0.878***	53.61	0.877***	53.57
기업연령	0.007	0.54	0.007	0.53	0.007	0.56
노조 가입비율	0.002***	3.66	0.002***	3.71	0.002***	3.64
인당 복리후생비	-0.0001	-0.14	-0.0001	-0.20	-0.0001	-0.17
인당 급여총액	0.0003***	4.29	0.0003***	4.34	0.0003***	4.30
상수	-4.998***	-8.80	-4.990***	-8.79	-4.990***	-8.79
노사관계(노측)	-0.0002	-0.02	0.001	0.07	0.001	0.11
노사관계(A)						
(사측)	-0.008	-0.51	-0.007	-0.47	-0.006	-0.37
경영참여(B)			-0.008	-0.88	-0.007	-0.81
상호작용(A*B)					-0.024⁺	-1.72
R ²	Within	0.697		0.697		0.698
	Between	0.793		0.793		0.792
	Overall	0.782		0.782		0.7815
F(sig.)	458.11***		400.88***		357.17***	
N	2190		2190		2190	
	(794)		(794)		(794)	

+p<0.1 *p<0.5, **p<0.05, ***p>0.001

사용자측의 노사관계 수준과 매출액 간의 영향에 대한 근로자의 경영참여 조절효과를 그래프로 나타내면 <그림12>와 같다. 근로자의 경영참여 수준은 평균값을 기준으로 +1 표준편차, -1 표준편차를 함께 비교하여 조절효과를 나타내었다.

<그림12> 사측의 노사관계 수준과 매출액 간의 경영참여 조절효과 그래프



분석 결과에 따라, 가설 5-1은 채택되었다.

5-1. 근로자의 경영참여는 사용자측의 노사관계 협력 인식수준과 1인당 매출액 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.	(채택)
--	------

(2) 사측의 노사관계 수준과 부가가치 간의 경영참여 조절효과 분석

사용자측의 협력적 노사관계 인식 수준이 '1인당 부가가치'에 미치는 영향과 경영참여 수준의 조절효과를 분석한 결과는 <표28>과 같다. 사측의 노사관계 인식 수준이 1인당 부가가치에 미치는 영향은 모형1, 모형2, 모형3에서 모두 유의(Coef.= -0.067, p<0.01)하였으나, 경영참여 수준이 1인당 부가가치에 미치는 효과는 모형2와 모형3 모두 유의하지 않았다. 그리고 사측의 노사관계 인식 수준과 경영참여 인식 수준의 상호작용항 조절효과 또한 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다.

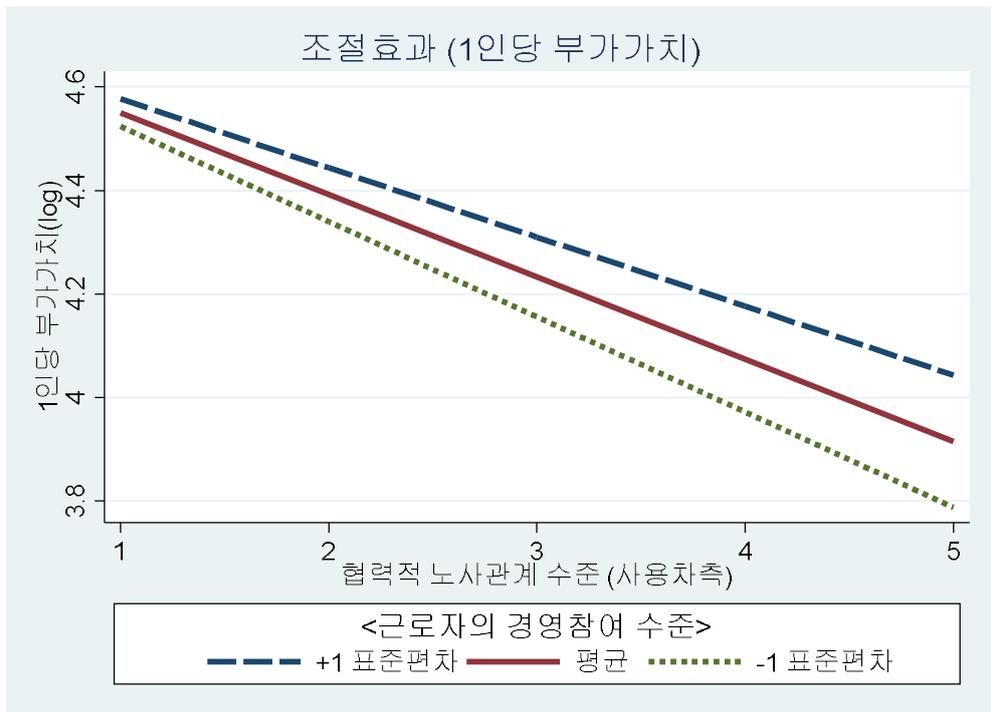
<표28> 사측의 노사관계 인식 수준과 1인당 부가가치 간의 조절효과 분석

구분	종속변수 : 부가가치						
	모형1		모형2		모형3		
	Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t	
매출액(로그)	.038+	1.82	.038+	1.81	0.037 ⁺	1.77	
기업연령	.002	0.16	.002	0.15	0.003	0.17	
노조 가입비율	-.002 ^{**}	-2.84	-.002 ^{**}	-2.82	-0.002 ^{**}	-2.87	
인당 복리후생비	.0001	0.17	.0001	0.16	0.0001	0.18	
인당 급여총액	-.0001	-0.83	-.0001	-0.81	-0.0001	-0.84	
상수	4.277 ^{***}	5.75	4.278 ^{***}	5.75	4.282 ^{***}	5.76	
노사관계(노측)	-0.049 [*]	2.56	0.049 [*]	2.56	0.050 ^{**}	2.59	
노사관계(A) (사측)	-0.066 ^{**}	-3.07	-0.066 ^{**}	-3.06	-0.064 ^{**}	-2.97	
경영참여(B)			-0.002	-0.19	-0.001	-0.13	
상호작용(A*B)					-0.027	-1.46	
R2	Within	0.0173		0.017		0.018	
	Between	0.130		0.130		0.114	
	Overall	0.102		0.102		0.088	
F(sig.)	3.49 ^{**}		3.05 ^{**}		2.95 ^{**}		
N	2190 (794)		2190 (794)		2190 (794)		

+p<0.1 *p<0.5, **p<0.05, ***p>0.001

통계적으로 유의하지 않으나 사용자측의 노사관계 수준과 부가가치 간의 영향에 대한 근로자의 경영참여 조절효과를 그래프로 나타내면 <그림13>와 같다.

<그림13> 사측의 노사관계 수준과 부가가치 간의 경영참여 조절효과 그래프
(※ 통계적으로 유의하지 않음)



분석 결과에 따라, 가설 5-2는 기각되었다.

5-2. 근로자의 경영참여는 사용자측의 노사관계 협력 인식수준과 1인당 부가가치 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.	(기각)
---	------

(3) 사측의 노사관계 수준과 당기순이익 간의 경영참여 조절효과

사용자측의 협력적 노사관계 인식 수준이 '1인당 당기순이익'에 미치는 영향과 경영참여 수준의 조절효과를 분석한 결과는 <표29>와 같다. 사측의 노사관계 인식 수준이 1인당 당기순이익에 미치는 영향은 모형1, 모형2에서 모두 유의((Coef.=-0.110, -0.109, p<0.01)하였으나, 경영참여 수준이 1인당 당기순이익에 미치는 효과는 모형2와 모형3에서 유의하지 않았다. 그러나, 사측의 노사관계 인식 수준과 경영참여 인식 수준의 상호작용항 조절효과는 통계적으로 유의(Coef.= -0.095, p<0.05)한 것으로 분석되었다.

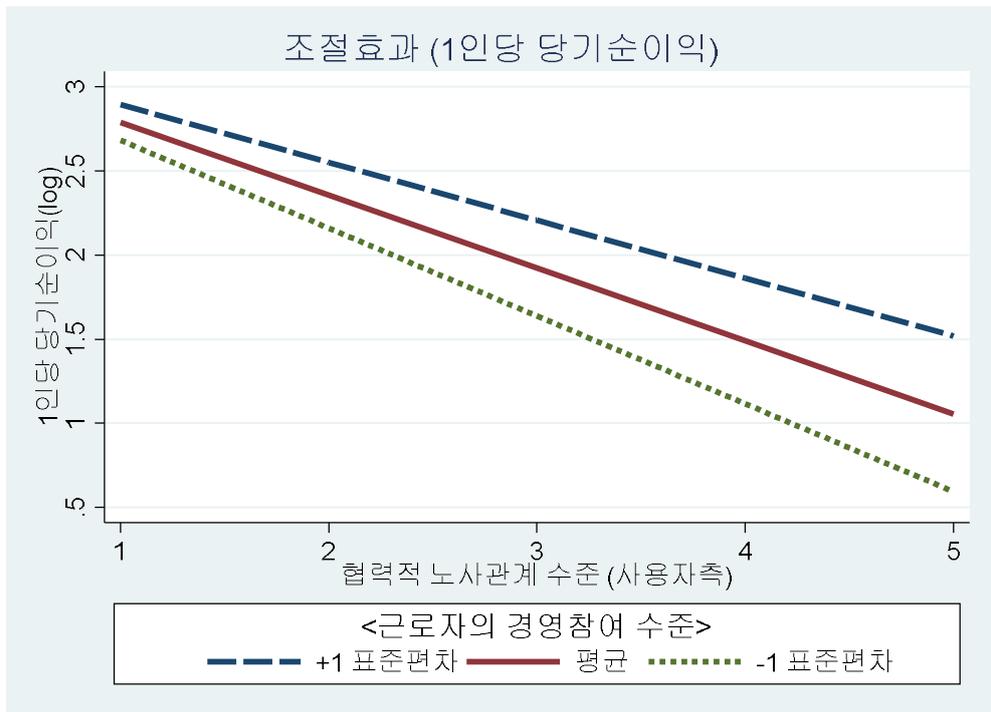
<표29> 사측의 노사관계 인식수준과 1인당 당기순이익과의 조절효과

구분	종속변수 : 당기순이익					
	모형1		모형2		모형3	
	Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t
매출액(로그)	0.473***	8.83	0.473***	8.81	0.469***	8.76
기업연령	0.011	0.25	0.010	0.25	0.012	0.28
노조 가입비율	-0.001	-0.23	-0.0003	-0.17	-0.0005	-0.24
인당 복리후생비	0.0004	0.38	0.0003	0.33	0.0003	0.36
인당 급여총액	0.0001	0.80	0.0002	0.84	0.0001	0.80
상수	-3.174 ⁺	-1.70	-3.162 ⁺	-1.70	-3.147 ⁺	-1.69
노사관계(노측)	0.029	0.62	0.033	0.69	0.035	-1.69
노사관계(A) (사측)	-0.109*	-2.02	-0.108*	-1.99	-0.101 ⁺	1.34
경영참여(B)			-0.021	-0.71	-0.018	1.92
상호작용(A*B)					-0.095*	-2.05
R2	Within	0.067	0.067	0.070		
	Between	0.524	0.526	0.517		
	Overall	0.486	0.487	0.479		
F(sig.)	14.25***	12.53**	11.63***			
N	2190 (794)	2190 (794)	2190 (794)			

+p<0.1 *p<0.5, **p<0.05, ***p>0.001

사용자측의 노사관계 수준과 당기순이익 간의 영향에 대한 근로자의 경영참여 조절효과를 그래프로 나타내면 <그림14>와 같다. 근로자의 경영참여 수준은 평균값을 기준으로 +1 표준편차, -1 표준편차를 함께 비교하여 조절효과를 나타내었다.

<그림14> 사측의 노사관계 인식수준과 1인당 당기순이익 간의 조절효과 그래프



분석 결과에 따라, 가설 5-3은 채택되었다.

<p>5-3. 근로자의 경영참여는 사용자측의 노사관계 협력 인식수준과 1인당 당기순이익 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.</p>	<p>(채택)</p>
---	-------------

4) 노측 노사관계 수준과 노동생산성 간의 경영참여 조절효과

(1) 노측의 노사관계 수준과 매출액 간의 경영참여 조절효과

노동조합 대표자인 노동자측의 협력적 노사관계 인식 수준이 '1인당 매출액'에 미치는 영향과 경영참여 수준의 조절효과를 분석한 결과는 <표30>과 같다. 협력적 노사관계 인식 수준과 경영참여 수준이 1인당 매출액에 미치는 효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 그러나 노측의 노사관계 인식 수준과 경영참여 인식 수준의 상호작용항 조절효과는 통계적으로 유의(Coef.=-0.027, $p<0.05$)한 것으로 분석되었다.

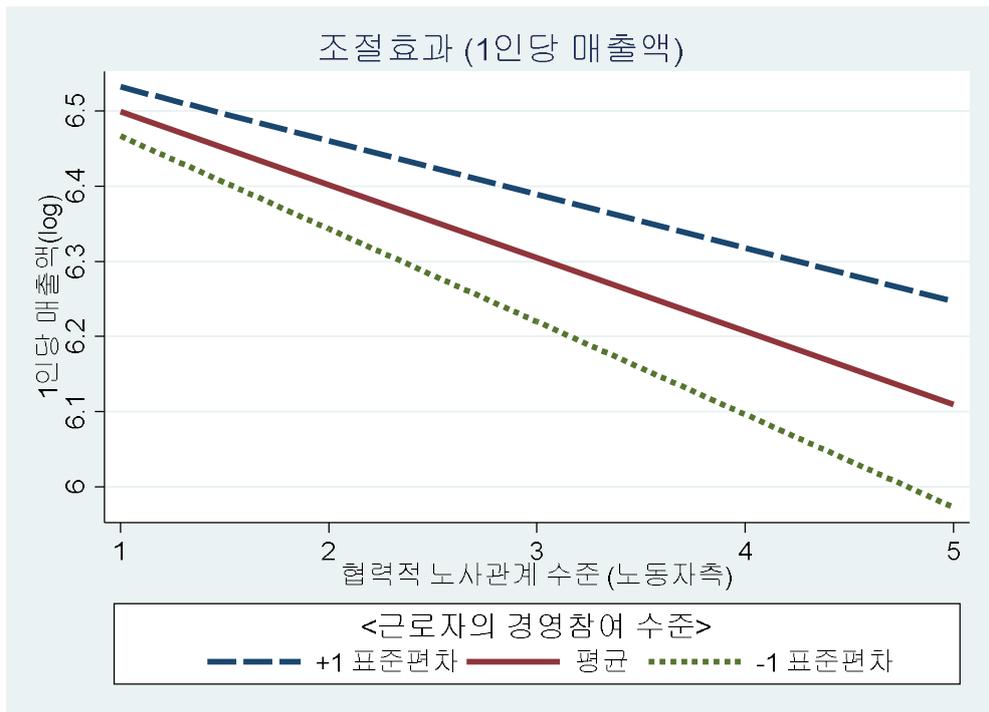
<표30> 노측의 노사관계 수준과 매출액 간의 경영참여 조절효과

구분	종속변수 : 매출액					
	모형1		모형2		모형3	
	Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t
매출액(로그)	0.878***	53.65	0.878***	53.61	0.877***	53.65
기업연령	0.007	0.54	0.007	0.53	0.007	0.55
노조 가입비율	0.002***	3.66	0.002***	3.71	0.002***	3.78
인당 복리후생비	-0.0004	-0.14	-0.0001	-0.20	-0.0001	-0.33
인당 급여총액	0.0003***	4.29	0.0003***	4.34	0.0003***	4.48
상수	-4.998**	-8.80	-4.994**	-8.79	-4.998**	-8.81
노사관계(사측)	-0.008	-0.51	0.007	-0.47	-0.005	-0.33
노사관계(A) (노측)	-0.0002	-0.02	0.001	0.07	-0.0003	-0.02
경영참여(B)			-0.008	-0.88	-0.007	-0.77
상호작용(A*B)					-0.027*	-2.14
R2	Within	0.697	0.697	0.698		
	Between	0.793	0.793	0.792		
	Overall	0.782	0.782	0.781		
F(sig.)	458.11***		400.88***		357.77***	
N	2190 (794)		2190 (794)		2190 (794)	

+ $p<0.1$ * $p<0.5$, ** $p<0.05$, *** $p>0.001$

노동자측의 노사관계 수준과 매출액 간의 영향에 대한 근로자의 경영 참여 조절효과를 그래프로 나타내면 <그림15>와 같다. 근로자의 경영 참여 수준은 평균값을 기준으로 +1 표준편차, -1 표준편차를 함께 비교하여 조절효과를 나타내었다.

<그림15> 노측의 노사관계 수준과 매출액 간의 조절효과 그래프



분석 결과에 따라, 가설 6-1은 채택되었다.

6-1. 근로자의 경영참여는 노동자측의 노사관계 협력 (채택) 인식수준과 1인당 매출액 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.

(2) 노측의 노사관계 수준과 부가가치 간의 경영참여 조절효과

노동조합 대표자인 노동자측의 협력적 노사관계 인식 수준이 '1인당 부가가치'에 미치는 영향과 경영참여 수준의 조절효과를 분석한 결과는 <표31>과 같다. 노측의 노사관계 인식 수준이 1인당 부가가치에 미치는 영향은 모형1, 모형2, 모형3에서 모두 유의((Coef.=-0.049, 0.050, 0.048, $p<0.01$)하였으나, 경영참여 수준이 1인당 부가가치에 미치는 효과는 모두 유의하지 않았다. 그러나 노측의 노사관계 인식 수준과 경영참여 인식 수준의 상호작용항 조절효과는 통계적으로 유의(Coef.= -0.037, $p<0.05$)한 것으로 분석되었다.

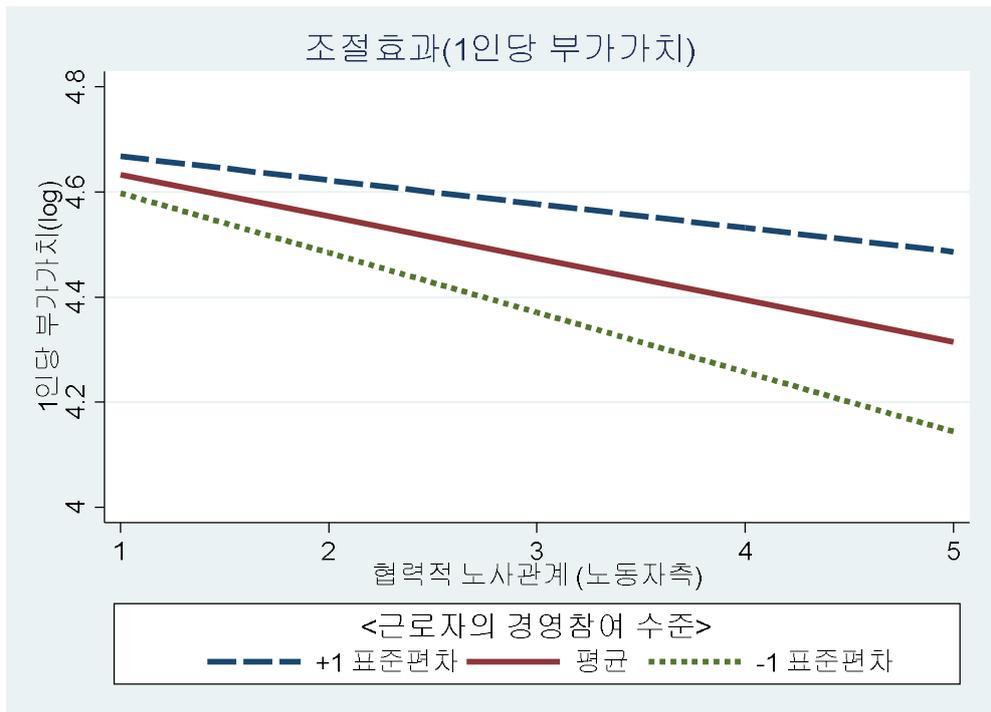
<표31> 노측의 노사관계 수준과 부가가치 간의 경영참여 조절효과

구분	종속변수 : 부가가치					
	모형1		모형2		모형3	
	Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t
매출액(로그)	.038	1.82	0.038 ⁺	1.81	0.038 ⁺	1.79
기업연령	.002	0.17	0.002	0.15	0.002	0.17
노조 가입비율	-0.002 ^{**}	-2.84	-0.002 ^{**}	-2.82	-0.002 ^{**}	-2.75
인당 복리후생비	0.0007	0.17	0.0001	0.16	-0.0001	0.03
인당 급여총액	-0.0007	-0.83	-0.0001	-0.81	-0.0006	-0.66
상수	4.277 ^{***}	5.75	4.278 ^{***}	5.75	4.273 ^{***}	5.75
노사관계(사측)	-0.066 ^{**}	-3.07	-0.066 ^{**}	-3.06	-0.063 ^{**}	-2.92
노사관계(A) (노측)	0.049 [*]	2.56	0.049 [*]	2.56	0.047 [*]	2.47
경영참여(B)			-0.002	-0.19	0.001	-0.08
상호작용(A*B)					-0.036 [*]	-2.15
R2	Within	0.017	0.0173	0.020		
	Between	0.130	0.130	0.118		
	Overall	0.102	0.102	0.092		
F(sig.)	3.49 [*]		3.05 [*]		3.23 ^{**}	
N	2190 (794)		2190 (794)		2190 (794)	

+ $p<0.1$ * $p<0.5$, ** $p<0.05$, *** $p>0.001$

노동자측의 노사관계 수준과 부가가치 간의 영향에 대한 근로자의 경영참여 조절효과를 그래프로 나타내면 <그림16>과 같다. 근로자의 경영참여 수준은 평균값을 기준으로 +1 표준편차, -1 표준편차를 함께 비교하여 조절효과를 나타내었다.

<그림16> 노측의 노사관계 수준과 부가가치 간의 경영참여 조절효과 그래프



분석 결과에 따라, 가설 6-2은 채택되었다.

6-2. 근로자의 경영참여는 노동자측의 노사관계 협력 (채택) 인식수준과 1인당 부가가치 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.

(3) 노측의 노사관계 수준과 당기순이익 간의 경영참여 조절효과

노동자측의 협력적 노사관계 인식 수준이 '1인당 당기순이익'에 미치는 영향과 경영참여 수준의 조절효과를 분석한 결과는 <표32>와 같다. 노측의 노사관계 인식 수준과 경영참여 수준이 1인당 당기순이익에 미치는 영향은 모형1, 모형2, 모형3 모두에서 유의하지 않았고, 상호작용항 조절효과 또한 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다. 다만, 상호작용항 조절효과는 10% 유의수준에서는 유의(Coef.= -0.071, p<0.1)한 것으로 나타났다.

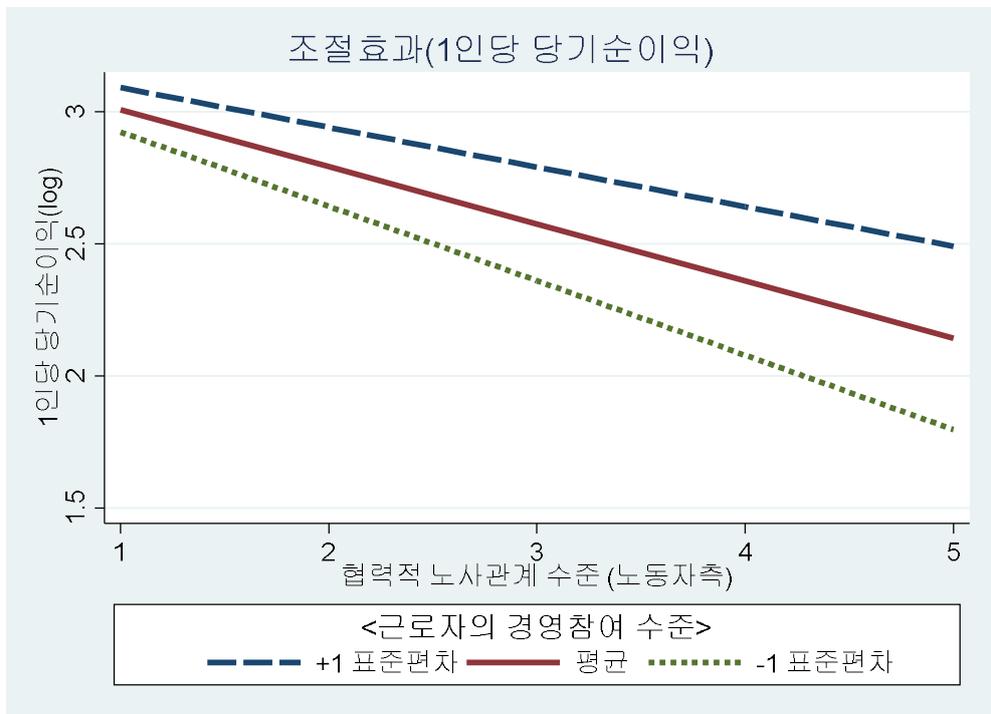
<표32> 노측의 노사관계 수준과 당기순이익 간의 경영참여 조절효과

구분	종속변수 : 당기순이익						
	모형1		모형2		모형3		
	Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t	
매출액(로그)	0.473	8.82	0.473	8.80	0.472	8.78	
기업연령	0.0110	0.25	0.011	0.25	.011	0.26	
노조 가입비율	-0.0004	-0.21	-0.0003	-0.16	-.0002	-0.10	
인당 복리후생비	0.0004	0.37	0.0003	0.32	0.0002	0.22	
인당 급여총액	0.0002	0.81	0.0002	0.85	.0002	0.96	
상수	-2.984	-1.53	-2.962	-1.52	-2.956	-1.52	
노사관계(사측)	-0.110*	-2.03	-0.109*	-2.00	-0.103*	-1.89	
노사관계(A) (노측)	0.030	0.62	0.033	0.69	0.030	0.62	
경영참여(B)			-0.021	-0.71	-0.019	-0.63	
상호작용(A*B)					-0.071 ⁺	-1.66	
R2	Within	0.0671		0.0674		0.0693	
	Between	0.5458		0.5483		0.5454	
	Overall	0.5019		0.5036		0.5011	
F(sig.)	12.47***		11.14***		10.31***		
N	2190 (794)		2190 (794)		2190 (794)		

+p<0.1 *p<0.5, **p<0.05, ***p>0.001

10% 유의수준에서 노동자측의 노사관계 수준과 당기순이익 간의 영향에 대한 근로자의 경영참여 조절효과를 그래프로 나타내면 <그림17>과 같다. 근로자의 경영참여 수준은 평균값을 기준으로 +1 표준편차, -1 표준편차를 함께 비교하여 조절효과를 나타내었다.

<그림17> 노측의 노사관계 수준과 당기순이익 간의 경영참여 조절효과 그래프
(※ 10% 유의수준)



분석 결과에 따라, 가설 6-3은 10% 유의수준에서 채택되었다.

6-3. 근로자의 경영참여는 노동자측의 노사관계 협력 (채택) 인식수준과 1인당 당기순이익 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.

제 3 절 분석결과의 요약과 해석

본 연구는 기업 내 협력적 노사관계의 인식 수준이 기업의 노동생산성에 미치는 영향을 파악하고, 근로자의 경영참여가 노사관계 수준과 노동생산성 사이에 미치는 조절효과를 확인하고자 한다.

분석은 먼저 사업체 공통의 인식수준인 노·사 간 인식 수준 합의 평균으로 독립변수를 설정하여 종속변수인 노동생산성 지표인 '1인당 매출액', '1인당 부가가치', '1인당 당기순이익'에 미치는 영향을 분석하였고, 협력적 노사관계 인식 수준을 사용자측과 노동자측으로 구분하여 동일한 노동생산성 변수에 각각 미치는 영향을 순차적으로 분석하였다.

그리고, 협력적 노사관계 인식 수준과 노동생산성 사이에 근로자의 경영참여 수준 조절효과 분석을 위하여 사업체 공통의 협력적 노사관계 인식 수준과 노동생산성 간의 조절효과 분석을 우선 시행하고, 다시 독립변수인 협력적 노사관계 인식 수준을 사용자측과 노동자측으로 구분하여 동일한 모형으로 조절효과 분석을 시행하였다.

협력적 노사관계 인식 수준이 기업의 노동생산성에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과(<표33> 분석결과 정리 : 분석 1-1, 1-2, 1-3), 사업체 공통의 협력적 노사관계 인식 수준은 노동생산성 지표인 '1인당 매출액', '1인당 부가가치', '1인당 당기순이익' 모두에 유의한 영향을 미치지 않았다(분석 1-1). 그러나 협력적 노사관계 수준을 사용자측과 노동자측의 인식 수준으로 구분하여 노동생산성에 미치는 영향을 분석한 결과, 사용자측의 협력적 노사관계 인식 수준은 '1인당 매출액'에는 유의한 영향이 확인되지 않았으나, '1인당 부가가치', '1인당 당기순이익'에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었으며(분석 1-2), 노동자측의 협력적 노사관계 인식 수준은 '1인당 매출액', '1인당 부가가치'에는 유의한 영향이 확인되지 않았으나 '1인당 부가가치'에는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다(분석 1-3).

협력적 노사관계의 인식 수준(공통)이 노동생산성에 미치는 영향에 대하여 근로자의 경영참여가 어떠한 조절효과를 가지는지에 대한 분석 결과(<표33> 분석결과 정리 : 분석 2-1, 2-2, 2-3) 독립변수와 조절변수는

모든 분석에서 종속변수에 유의하지 않았고, 상호조절항의 경우 세 가지 종속변수 모두에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다(분석 2-3).

사용자측과 노동자측을 구분하여, 먼저 사용자측의 협력적 노사관계 인식 수준이 노동생산성에 미치는 영향에 대한 근로자의 경영참여 조절 효과를 분석한 결과(분석 3-1, 3-2, 3-3), '1인당 매출액'에 대해서는 상호조절항만이 10% 유의수준에서 부(-)의 영향이 있는 것으로 분석되었다(모형 3-3). '1인당 부가가치'에 대해서는 사측의 협력적 노사관계 인식 수준은 모든 분석에서 종속변수에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었으나 상호조절항은 유의하지 않은 것으로 분석되었다(3-3). '1인당 당기순이익'의 경우 사용자측의 노사관계 인식 수준은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었고(분석 3-1, 3-2), 상호조절항 역시 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다(분석 3-3).

노동자측의 협력적 노사관계 인식 수준과 노동생산성 간의 경영참여 조절효과를 분석한 결과(분석 4-1, 4-2, 4-3), '1인당 매출액'에 대해서는 독립변수와 조절변수는 모두 유의하지 않았으나 상호조절항은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다(분석 4-3). '1인당 부가가치'에 대해서는 노동자측의 협력적 노사관계 인식 수준이 정(+)의 영향을 미치는 있는 것으로 나타났으나(분석 4-1, 4-2), 상호조절항은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다(분석 4-3). 마지막으로 '1인당 당기순이익'의 경우 독립변수와 조절변수는 모두 유의하지 않았으나 상호조절항의 경우 10% 유의수준에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다(4-3).

정리하면, 협력적 노사관계 인식 수준이 노동생산성에 미치는 영향의 경우 사용자측과 노동자측의 인식 수준이 일부 분석에서 사용자측은 부(-)의 영향을, 노동자측은 정(+)의 영향을 주어, 각각 반대 방향으로 영향을 주는 것으로 확인되었으며, 근로자의 경영참여 조절효과의 경우 사업체 공통, 사측, 노측 모두 노동생산성 지표 대부분에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

본 연구의 분석 결과를 통제변수와 상수항을 제외한 종속변수와 독립변수, 조절변수, 상호조절항만을 분리하여 <표33>으로 정리하였다.

<표33> 분석결과 정리

분석	구분	매출액		부가가치		당기순이익	
		Coef.	t	Coef.	t	Coef.	t
1-1	노사관계(공통)	-0.008	-0.48	-0.007	-0.37	-0.068	-1.25
1-2	노사관계(사측)	-0.008	-0.54	-0.066**	-3.07	-0.109*	-2.02
1-3	노사관계(노측)	-0.0002	-0.02	0.049*	2.56	0.029	0.62
2-1	노사관계(공통)	-0.008	-0.48	-0.007	-0.35	-0.068	-1.24
2-2	노사관계(공통)	-0.006	-0.36	-0.007	-0.34	-0.064	-1.15
	경영참여	-0.007	-0.87	-0.001	-0.08	-0.020	-0.66
2-3	노사관계(공통)	-0.004	-0.24	-0.004	-0.22	-0.056	-1.03
	경영참여	-0.006	-0.75	0.001	0.04	-0.016	-0.54
	상호조절항	-0.035*	-2.26	-0.046*	-2.26	-0.113*	-2.21
3-1	노사관계(사측)	-0.008	-0.51	-0.066**	-3.07	-0.109*	-2.02
3-2	노사관계(사측)	-0.007	-0.47	-0.066**	-3.06	-0.108*	-1.99
	경영참여	-0.008	-0.88	-0.002	-0.19	-0.021	-0.71
3-3	노사관계(사측)	-0.006	-0.37	-0.064**	-2.97	-0.101+	1.34
	경영참여	-0.007	-0.81	-0.001	-0.13	-0.018	1.92
	상호조절항	-0.024+	-1.72	-0.027	-1.46	-0.095*	-2.05
4-1	노사관계(노측)	-0.0002	-0.02	0.049*	2.56	0.030	0.62
4-2	노사관계(노측)	0.001	0.07	0.049*	2.56	0.033	0.69
	경영참여	-0.008	-0.88	-0.002	-0.19	-0.021	-0.71
4-3	노사관계(노측)	-0.0003	-0.02	0.047*	2.47	0.030	0.62
	경영참여	-0.007	-0.77	0.001	-0.08	-0.019	-0.63
	상호조절항	-0.027*	-2.14	-0.036*	-2.15	-0.071+	-1.66

+p<0.1 *p<0.5, **p<0.05, ***p>0.001

위의 분석 결과를 바탕으로 가설검증 결과를 정리하면 아래 <표34>와 같다.

<표34> 가설검증 결과 정리

연번	가 설	분석결과	구 분
1	노사관계 협력 수준이 높을수록 기업의 노동생산성에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.		
1-1	노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 매출액에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	×	
1-2	노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 부가가치에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	×	
1-3	노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 당기순이익에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	×	
2	사용자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 기업의 노동생 산성에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.		
2-1	사용자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 매출액에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	×	
2-2	사용자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 부가가치 에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	○	(-)
2-3	사용자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 당기순이 익에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	○	(-)
3	노동자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 기업의 노동생 산성에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.		
3-1	노동자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 매출액에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	×	
3-2	노동자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 부가가치 에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	○	(+)
3-3	노동자측의 노사관계 협력 수준이 높을수록 1인당 당기순이 익에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	×	

연번	가 설	분석결과	구 분
4	근로자의 경영참여는 기업의 노사관계 협력 수준과 노동생산성 간의 관계를 조절할 것이다.		
4-1	근로자의 경영참여는 노사관계 협력 수준과 1인당 매출액 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.	○	(-)
4-2	근로자의 경영참여는 노사관계 협력 수준과 1인당 부가가치 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.	○	(-)
4-3	근로자의 경영참여는 노사관계 협력 수준과 1인당 당기순이익 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.	○	(-)
5	근로자의 경영참여는 사용자측의 노사관계 협력 수준과 노동생산성 간의 관계를 조절할 것이다.		
5-1	근로자의 경영참여는 사용자측의 노사관계 협력 인식수준과 1인당 매출액 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.	○ (p<0.1)	(-)
5-2	근로자의 경영참여는 사용자측의 노사관계 협력 인식수준과 1인당 부가가치 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.	×	
5-3	근로자의 경영참여는 사용자측의 노사관계 협력 인식수준과 1인당 당기순이익 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.	○	(-)
6	근로자의 경영참여는 노동자측의 노사관계 협력 수준과 노동생산성 간의 관계를 조절할 것이다.		
6-1	근로자의 경영참여는 노동자측의 노사관계 협력 인식수준과 1인당 매출액 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.	○	(-)
6-2	근로자의 경영참여는 노동자측의 노사관계 협력 인식수준과 1인당 부가가치 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.	○	(-)
6-3	근로자의 경영참여는 노동자측의 노사관계 협력 인식수준과 1인당 당기순이익 간의 관계를 유의하게 조절할 것이다.	○ (p<0.1)	(-)

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과 요약

불확실한 미래와 변화하는 경영환경 속에서 기업의 지속가능한 발전을 위해 노사관계 또한 시대에 발맞추어 변화하고 발전해 왔다. 대립적 노사관계, 대등적 노사관계, 상생적 노사관계 등 노·사 간의 관계는 때로는 기업의 성과를 위해 근로자를 부품화하고, 때로는 근로자의 권익향상과 상생발전을 위해 협력을 추구하는 등 다양한 형태로 대립·갈등과 상생·협업의 공존 관계를 유지해 오고 있다.

또한, 노·사 간의 관계 변화와 더불어 경영 주체 또한 변화해 오고 있다. 기업 경영은 경영자의 고유 권한이라는 입장과, 근로자 또한 경영의 한 축으로 경영참여를 통한 기업의 상생 발전을 유도할 수 있는 주체라는 입장이 공존하고 있다.

이에 따라 본 연구는, 협력적 노사관계가 기업의 정성적 노동생산성에 긍정적 영향을 미친다는 선행연구들을 바탕으로, 협력적 노사관계 수준이 노동생산성에 미치는 영향을 정량적·객관적으로 확인해 보고, 근로자의 경영참여 수준이 노사관계와 노동생산성에 객관적 수치로 어떠한 조절효과를 가지는지 분석하여 기업경영에 있어 노사관계의 방향과 적절한 근로자의 경영참여 수준을 찾아보고자 함이 목적이다.

분석에 앞서, 여러 선행연구들을 바탕으로 노·사가 상호 대립적일수록 갈등이 커지고 대립과 투쟁으로 변화에 능동적으로 대응하지 못하는 반면, 협력 수준이 높을수록 노·사가 기업 발전과 노동자의 삶의 질 향상을 위해 협업함으로써 기업성과를 극대화할 것으로 예측하였다. 아울러 근로자의 경영참여는 기업 경영에 있어 근로자의 부품화를 탈피하고, 경영자만의 이익만을 쫓아 기업의 부정과 부실 가능성을 내부의 경험과 지식이 축적된 근로자가 경영참여라는 견제 수단으로 근시안적 이익이 아닌 장기적·발전적 기업성과에 기여할 것이라 예측하였다.

그리고 이러한 노사관계와 경영참여는 서로 상호작용하여 단순히 노사관계만 좋은 기업보다는 노사관계와 경영참여 수준이 높아질수록 기업의 성과 또한 높아질 것이라 예측하며 분석을 시작 하였다.

그러나, 분석 결과는 이러한 예측에서 벗어난 결과가 확인되었다.

첫째, 협력적 노사관계 인식 수준은 기업의 노동생산성 지표인 '1인당 매출액', '1인당 부가가치', '1인당 당기순이익' 모두에 유의한 영향을 주지 않았다. 선행연구들의 다양한 정성적 분석에 따른 긍정적 영향을 준다는 결과에 따라 객관적 성과에도 긍정적 영향을 줄 것으로 기대했음에도 불구하고 분석 결과는 모두 유의하지 않았다. 이러한 결과는 다음에 나올 노·사 간의 인식 수준을 구분하여 분석함으로써 다소 설명이 가능하였다.

둘째, 협력적 노사관계 인식 수준을 사용자측과 노동자측으로 구분하여 동일한 노동생산성 지표들에 대해 동일한 모형으로 영향을 분석한 결과, 사용자측의 인식 수준은 1인당 부가가치와 1인당 당기순이익에 부(-)의 영향을 주는 것으로 분석되었고, 노동자측의 인식 수준은 1인당 부가가치에 정(+)의 영향을 주는 것으로 분석되었다. 이러한 결과를 통해 사용자측은 노사관계가 좋다고 인식할수록 노동생산성은 낮아지고, 노동자측은 노사관계가 좋다고 인식할수록 노동생산성이 높아진다는 상반된 결과를 확인할 수 있었다. 이러한 상반된 결과로 처음 분석한 사업체 공통의 노사관계 인식 수준이 노동생산성에 유의한 영향을 미치지 않은 이유를 추정할 수 있을 것이다.

셋째, 근로자의 경영참여 조절효과는 사업체 공통의 노사관계 인식 수준이 노동생산성에 미치는 영향에 모두 부(-)의 조절효과를 가지는 것으로 분석되었으며, 노·사를 구분하여 분석한 결과 역시 사용자측의 노사관계 인식수준은 '1인당 당기순이익'에 부(-)의 조절효과를, 노동자측의 노사관계 인식수준은 '1인당 매출액'과 '1인당 부가가치'에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 10% 유의수준에서는 사용자측의 '1인당 매출액', 노동자측의 '1인당 당기순이익' 또한 부(-)의 영향을 주는 것으로 분석되었다.

특히, 조절효과를 분석한 그래프(그림9~17)를 통해 경영참여 수준이 높아질수록 노사관계와 노동생산성 간에 부(-)의 조절효과를 가지는 것을 시각적으로 확인할 수 있는데, 경영참여 수준이 낮을 경우 협력적 노사관계 수준이 높아질수록 노동생산성의 감소 폭이 적은 반면, 경영참여 수준이 높은 경우 협력적 노사관계 수준이 높아질수록 노동생산성의 감소 폭이 커진다는 결과를 확인할 수 있었다. 이를 통해 협력적 노사관계의 기반 위에 근로자의 경영참여가 기업성과를 더 긍정적으로 견인할 것이라는 기대와는 달리 근로자의 경영참여는 협력적 노사관계 수준이 노동생산성에 미치는 영향을 부정적으로 조절한다는 것을 확인할 수 있었다.

위의 연구결과를 정리하면 아래와 같다.

첫째, 협력적 노사관계 인식 수준은 기업의 객관적 노동생산성 지표에 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 분석되었다.

둘째, 협력적 노사관계 수준은 노·사 각각의 인식 수준에 따라 노동생산성에 상반된 영향을 미치는데, 사용자측의 경우 노동생산성에 부(-)의 영향을, 노동자측의 경우 노동생산성에 정(+)의 영향을 미친다고 분석되었다.

셋째, 근로자의 경영참여 수준은 협력적 노사관계수준과 노동생산성 간에 부(-)의 조절효과를 가지는 것으로 분석되었다.

제 2 절 연구의 시사점 및 정책적 함의

본 연구는, 노·사 간의 관계가 대립과 갈등보다는 협력적 관계가 유지될수록 경영자와 노동자는 상호 이익을 위해 견제와 균형을 통한 기업의 성과와 발전을 이끌어 낼 것이라는 가정으로 연구를 시작하였다.

그리고 다양한 선행연구들을 통해 협력적 노사관계가 조직몰입, 직무만족, 긍정적 태도의 형성 등을 통해 장기적으로 기업의 성과에 긍정적

영향을 미칠 것이라는 것을 확인하였다(임만수 2013, 나영재 2010, 윤종익 2009, 전동화 2012 등). 다양한 학문적 검증을 확인하면서 노·사 간의 관계에 대한 모범답안은 상호 협력이며, 근로자의 경영참여는 이러한 협력관계를, '관계'를 넘어 '경영'의 차원으로 끌어올려 기업의 장기적·지속 가능한 발전을 위해 당위적으로 받아들여져야만 하는 것으로 예측하였다.

그러나 객관적·수치적 데이터를 통한 연구 결과, 협력적 노사관계는 노동생산성에 대해 노·사 간의 인식에 따라 긍정과 부정적 영향을 동시에 미치고 있고, 근로자의 경영참여는 오히려 노사관계와 노동생산성 간에 부정적 조절효과를 가지는 것으로 분석되었다.

노동자들이 노사협력 정도가 높다고 인식할수록 노동생산성에는 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석된 것은, 선행연구들에서 확인한 바와 같이 조직몰입, 직무만족 등 같은 근로자를 대상으로 한 정성적 연구 결과를 객관적 데이터로 재확인한 것으로 볼 수 있다. 그러나 사용자들이 노사협력 정도가 높다고 인식할수록 기업의 노동생산성에 부정적 영향을 미치는 것은 여전히 사용자들의 노동조합이나 노동자 집단에 대한 인식이 상생의 관계보다는 기업 경영에 필요한 관리의 대상으로 인식하고, 관리의 수준이 높아질수록 노동생산성에 부정적 영향을 미친다는 인식이 있다고 볼 수 있다.

특히 본 연구의 중점 확인 대상이었던 근로자의 경영참여는, 연구의 설계에서 추론하였던 결과와는 반대로 노·사 간 인식을 분문하고 노동생산성에 부정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 결과의 해석은 본 연구자의 노무업무 경험에 따른 실무적 접근으로 살펴보고자 한다.

일부 기업의 경영자들은, 노동조합 또는 노동자 단체(이하 '노동조합 등')와 경영을 위한 필요최소한도의 관계만을 형성하고자 하고, 경영관리에 있어 근로기준법, 노동조합법 등 관련법에서 규정하고 있는 법률상의 걸림돌을 해소하기 위한 관리의 대상으로만 인식하려는 경우가 있다. 이러한 인식의 저변에는 다음과 같은 이유를 추론할 수 있다.

첫째, 노동조합 등이 경영에 개입할수록 의사결정은 지연될 수 있다.

경영진의 의사결정 절차와 별도로 노동조합 등을 위한 추가적 의사결정 절차가 필요하고, 경영진에 비해 의사결정 사안에 대한 이해의 폭이 상대적으로 낮고, 다수로 구성된 노동조합 등에 설명과 설득의 시간이 소요되는 등 의사결정이 지연되는 구조가 발생할 수 있다.

둘째, 기업의 중장기 발전 전략이 단기 손해를 이유로 반대되거나 좌절될 수 있다. 기업의 중장기, 미래 성장을 위한 연구목적 투자나 조직·인력의 배치는 단기적 손실을 가져오거나, 기존 일반업무 수행 노동자들의 업무가중증이 수반되어 노동조합 등의 반대에 부딪힐 수 있다.

마지막으로, 기업의 발전적 투자보다는 단기적 급여·복리후생 지출에 관심이 집중될 수 있다. 기업의 파이를 키우는 전략적 투자보다는 파이를 어떻게 배분하느냐에 관심이 집중되어 장기적으로는 기업의 성장을 방해할 수 있다.

이렇듯 근로자의 경영참여는 의사결정 지연, 발전전략 부재, 투자보다는 배분에 집중이 발생할 수 있으므로 노동생산성에 부정적 영향을 미칠 수 있으며, 본 연구의 결과 또한 그러한 영향의 결과로 볼 여지가 있다.

아울러, 이러한 부정적 영향의 또다른 원인으로는, 경영진 대비 노동자들의 전문경영 지식 부족, 의사합치가 어려운 다수의 구성원, 평생직장 의미가 사라져 애사심이 낮아짐에 따른 단기 이익 집중 등을 들 수 있다. 근로자의 경영참여가 기업의 노동생산성에 긍정적 영향을 가져오기 위해서는 이러한 노동조합 등의 부정적 3요소, 즉 지식의 부재, 전략의 부재, 단기이익 추종을 해결하기 위한 방법론적 접근이 또한 필요하다 하겠다.

2022년 1월 11일, 국회는 공공부문 노동이사제 도입을 위한 「공공기관의 운영에 관한 법률」 개정안을 통과시키고, 2022년 하반기부터 공공기관 비상임이사 중 1명을 반드시 소속 근로자로 선임해야 한다. 노동이사제는 근로자의 경영참여 중 하나이므로, 앞서 언급한 부정적 요소를 극복할 수 있는 방법을 함께 고민해야 어렵게 시도되어지는 근로자의 경영참여가 성공적으로 정착할 수 있을 것이다.

본 연구의 결과만으로 근로자의 경영참여는 기업의 노동생산성에 부

정적인 것으로 인식되어서는 안될 것이다. 본 연구는 과거의 데이터들을 바탕으로 과거의 우리 노사관계와 경영참여에 따른 기업 성과를 보여주는 것으로, 과거의 노사관계와 경영참여의 단점을 찾아 극복하고 미래에는 기업 성과에 긍정적 영향을 줄 수 있는 방법을 고민하는 계기가 되기를 바란다.

제 3 절 연구의 한계

본 연구는 주관적 판단에 따른 오류를 최소화하고자 최대한 객관적·실증적 분석을 시도했음에도 불구하고 많은 한계점을 가진다.

첫째, 본 연구의 목적 중 하나인 객관적 분석을 위해 사업체 패널 자료를 활용하였으나, 변수로 활용한 노사관계와 경영참여 수준은 결국 응답자들의 주관적인 질문에 의존하고 있고, 특정 점수에 다수 응답이 몰리는 현상이 확인되는 등 분석결과의 객관성을 높이는데 일정부분 한계가 있다.

둘째, 노사관계와 경영참여만으로 기업의 노동생산성을 설명하기에는 변수간의 인과관계가 다소 약하다. 협력적 노사관계를 비롯한 다양한 변수들이 노동생산성에 영향을 줄 수 있음은 많은 선행 연구자들이 증명하였으나, 본 연구에서는 변수를 노사관계와 경영참여에 한정하였다. 따라서 조직, 인사, 교육, 문화 등 노동생산성에 영향을 미칠 다양한 요인들이 분석 모형에 고려되지 않아 설명력이 부족하여 일반화 하기는 힘들다 할 것이다.

셋째, 노사관계는 다양한 외부요인들에 영향을 받고, 특히 정권의 노동정책에 따른 변화와 영향이 많을 것으로 추정됨에도 불구하고 그러한 사항이 고려되지 못했다. 본 연구에서 활용한 격년의 패널자료는 5년 단위 정권 교체에 따른 노동정책 성향을 반영하여 분석할 경우 보다 더 정확한 분석이 가능하였을 것이나 그러지 못한 한계가 있다.

넷째, 역인과관계(reverse causality)의 가능성을 배제할 수 없다. 기업

의 경영성과나 노동생산성의 높고 낮음이 거꾸로 노사관계의 좋고 나쁨으로 영향을 줄 수 있는 역인과관계의 가능성에 대한 지적이 있었으나, 인과관계의 방향성을 명확하게 확인할 수 있는 연구 부족으로 반영되지 못했다.

마지막으로, U자형 인과관계의 가능성을 고려하지 못했다. 노사관계나 경영참여 수준의 경우 일정 수준으로 상승될수록 노동생산성에 긍정적 영향을 미치다가, 과도하게 높은 수준은 오히려 노동생산성에 부정적 영향을 미칠 수 있는 U자형 또는 뒤집어진 J형 인과관계를 검증하지 못한 한계가 있다. 실무적으로도 과도한 노사협력 관계는 어용노조 또는 노조에 끌려다니는 무능한 경영자로 비추어질 수 있고, 과도한 경영참여는 기업의 의사결정 지연과, 급여나 복리후생 등 근로자 인건비 상승적 요소에 국한된 경영방향으로 진행될 여지가 있음에도 불구하고 연구모형에 이를 반영하지 못한 한계가 있다. 후속 연구에서는 이러한 U형 또는 뒤집어진 J형 인과관계 분석 및 검증을 추가함으로써 협력적 노사관계와 근로자의 경영참여가 기업의 성과에 긍정적 효과를 가져오는 것이 이상향적 상상이 아닌 객관적 검증으로 분석되기를 기대한다.

참고문헌

<단행본>

- 권상철(2004), 현대노사관계론, 학문사
- 고길곤(2021), 매개효과와 조절효과, 문우사
- 김성수(2010), 신노사관계론, 탐북스
- 김식현(2002), 인사관리론, 무역경영사
- 김영재·김성국·김강식(2005), 인적자원관리, 삼영사
- 김준기(2014), 공기업정책론, 문우사
- 민인식·최필선(2020), STATA 기초통계와 회귀분석, (주)지필미디어
- 민인식·최필선(2022), STATA 패널데이터 분석, (주)지필미디어
- 신철우·최찬기·강정원·김효선·한진환(2013), 최신 노사관계론, 탐북스
- 이규창(2004), 신노사관계론, 법문사
- 이규창·신건호·김길생·이승계(2004), 신노사관계론, 법문사
- 임도빈(2018), 행정학 시간의 관점에서, 박영사
- 임도빈·유민봉(2019), 인사행정론, 박영사
- 조석준·임도빈(2019) 한국행정조직론, 법문사
- 최종태, (1994) 현대경영참가론, 경문사
- 최종태(2010), 현대노사관계론, 경문사

<논 문>

- 김동배·이경목(2003), 근로자 참여의 영향요인과 성과, 한국노동연구원
- 김태성·허찬영(2013), 공기업에서의 조직문화 유형 지각이 조직유효성에 미치는 영향 : 협력적 노사관계의 매개효과, 대한경영학회지, 제26권 제7호, pp. 1771-1802.
- 김혜선(2009), 근로자 경영참여가 조직성과에 미치는 영향, 청주대학교 대학원 석사학위논문
- 나영재(2010), 노사관계의 특성요인이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 노사관계 협력수준의 매개효과를 중심으로, 전북대학교 대학원 석사학위논문
- 나인강(2008), 협력적 노사관계와 기업의 성과에 관한 실증분석, 인적자원관리 연구, 15(1), 한국인적자원관리학회, pp.53~67.
- 박동수·정성환(1999), 쌍방관계에서의 리더 행동과 리더십 유효성간 관계의 상황 조절변수, 한국경영학회 경영학연구, 28(1), 21-50.
- 박희연(2007), 종업원 경영참여가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구, 서강대학교 대학원 석사학위논문
- 배호영(2015), 고성과작업시스템과 조직성과 간의 관계에서 협력적 노사관계의 매개효과: 관계성 모형 접근, 상업교육연구, 제29권 제6호, pp.301-323
- 안관영·이병직(2002), 집단주의와 성취욕구가 조직시민행동에 미치는 효과 및 성의 조절효과에 관한 연구, 경영학연구, 31(5), 1311-1334.
- 엄동욱, 이정일, 김태정(2008), 협력적 노사관계와 기업성과에 대한 실증 연구, 한국노사관계학회 학술대회, pp.71-96

- 오문규(2008), 고성과 작업시스템이 참여·협력적 노사관계에 미치는 영향에 관한 연구 : 고성과 작업조직 인적자원관리시스템을 중심으로, 고려대학교 대학원 석사학위논문
- 오창현(2016), 현대산업 종사원의 일중독이 직장-가정갈등과 조직시민행동에 미치는 영향에 있어 자기효능감의 조절효과, 호남대학교 대학원 박사학위논문
- 우승배, (2015), 노조만족도와 노조신뢰가 조직시민행동, 조직몰입, 노조몰입에 미치는 영향 : 협력적 노사관계의 조절효과, 숭실대학교 대학원 박사학위논문
- 윤종익, (2009), 인사공정성과 조직문화 성향에 따른 노사협력관계 고찰, 인적자원관리연구, 16(1), 한국인적관리학회, pp.119-133.
- 윤종익, (2009), 협력적 노사관계의 결정요인과 조직성과, 상지대학교 대학원 박사학위논문
- 윤종익·안관영(2009), 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구, 인적자원관리연구, 제15호, pp.87-101
- 이명기·이시활·김진산(2014), 노동조합의 역할이 기업가치에 미치는 영향, 한국기업경영학회
- 이완영(2001), 경영환경 변화와 근로자 참가, 한국노동연구원
- 이장호, (2011) 참여경영이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구, 고려대학교 석사학위논문
- 이주형(2007), 협력적 노사관계 구축을 위한 고성과 작업시스템의 효과적 실행 방안, 노동법률 제16호 통권 188호, 중앙경제사, pp.124-127.
- 이현중(2017), 호텔 조직문화가 조직성과에 미치는 영향 : 협력적 노사관계의 매개효과, 관광연구저널, 제31권 제11호, pp. 167-179.

- 임도빈(2010), 관료제 개혁에 적용한 신공공관리론, 무엇이 문제인가, 한국사회와 행정연구, 제21권 제1호, pp.1-27
- 임만수(2013), 기업과 노조의 사회적 책임 활동이 협력적 노사관계를 매개로 직 무만족에 미치는 영향, 동아대학교 대학원 박사학위논문
- 전동화(2012), 협력적 노사관계의 영향요인과 기업성과의 관계, 경성대학교 대학원 박사학위논문.
- 정홍준(2009), 협력적 노사관계가 지식창출에 미치는 영향, 한국고용노사관계학회 학술대회, 한국고용노사관계학회, pp.189-209.
- 조은영(2000), 경영참가분야와 수준에 따른 조직유효성에 관한 연구 : 노사관계 특성을 조절변인으로 - 숙명여자대학교 대학원 박사학위 논문
- 채주석(2019), 협력적 노사관계분위기가 조직성과에 미치는 영향-전략적 인적자원관리의 조절효과, 한국콘텐츠학회논문지, 제19권 제8호, pp.159-171
- 최영근, (2010). 이중몰입과 과업수행간의 관계에서 협력적 노사관계의 조절효과, 제주대학교 대학원 박사학위논문
- 최종태(1988), 보수관리·불확실성하의 노사공동체적 임금관리정책으로서의 배분참여제도, 한국경제연구원
- 최종태(2010), 노사관계의 지각변동과 경영의 전략적 선택, 경영논집, 서울대학교 경영대학 경영연구소, Vol.44, pp. 1-47
- 한나영·김영조(2011), 심리적 임파워먼트와 조직시민행동의 관계에 대한 성취욕구의 조절효과 검증, 인사조직연구, 19(1), 185-226.
- 허찬영(1996), 노사협의회의 운영실태 및 활성화 방안에 관한 연구, 한국노동연구원
- 허찬영(1997), 생산직 근로자 현장참여, 한국노동교육원

- Addison, J. T., Siebert, W. S., Wagner, J., & X. Wei(2000), Worker Participation and Firm Performance : Evidence from Germany and Britain, British
- Cohen-Rosental, E. & Burton, C.(1993), "Mutual Gains: A Guide to Union-Management Cooperation", 2nd ed, Ithica, New York: ILR Press.
- Cooke, W. N.(1985), "Toward a General Theory of Industrial Relations," in David B. Lipsky, editor, *Advances in Industrial and Labor Relations*, Vol.2, Greenwich, CT: JAI Press, pp.233-252.
- Cooke, W. E.(1994), Employee Participation Programs, Group-based Incentives, and Company Journal of Industrial Relations 38(1), Performance : a Union-nonunion Comparison, *Industrial and Labor Relations Review*47(4)
- Cotton, J. L., Bollrath. D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & K. R.Jennings(1988), Employee Participation : Diverse forms and Different Outcomes, *Academy of Management Review* 13(1)
- Darlington, R.(1994), "The Dynamics of Workplace Unionism: Shop Stewards' Organisation in Three Merseyside Plants, London: Mansell.
- Dery, S. and R. Iverson. 2005. "Labor-Management Cooperation: Antecedents and Impact on Organizational Performance", *Industrial and Labor Relations Review*, 58-4, 588-609.
- Dunlop, J. T.(1958), "Industrial Relations System", Southern Illinois University Press, pp.4-6.
- Harison, David A., and Joseph J. Martocchio.(1998), "Time for Absenteeism: A 20-Year Review of Origins, Of shots, and Outcomes", *Journal of Management*, 24-3, 305-350

- Kato, T., & M. Morishima(2002), The Productivity Effects of Participatory Employment Practices: Evidence from New Japanese Panel Data, *Industrial Relations* 41(4): pp. 487~520
- Kleiner, M. M., & M. L. Boullon, Providing Business Information to Production Workers : Correlates of Compensation and Profitability, *ILRR* 41(4), 1988
- Lester, Richard. A.(1961), "Labor and Industrial Relations", The Macmillan Co.
- Miller, K. I., & P. R. Monge(1986), Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta-analytic Review, *Academy of Management Journal* 29(4): pp.727~753,
- Mills, Daniel Q., (1990), "Labor and Management Relation", 2nd ed., Mc Grew-Hill Book Company, pp.160-167.
- Nadler, L. & Nadler, Z.(1989), "Developing Human Resources" (3rd ed.). San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Pearlstein, Gloria(1988), "Preston Trucking Drives for Productivity", U.S Department of Labor, Brief, No13, February 198.

Abstract

The Effects of Cooperative Labor-Management Relations on The Labor Productivity of a Company : Moderating Effects of Management Participation

Ahn, Nam Kyu

Master of Public Enterprise Policy

Seoul National University

The purpose of this study is to objectively verify the effect of cooperative labor-management relations on labor productivity, and to analyze the moderating effect that workers' participation in management has on the relationship between labor-management relations and labor productivity as an objective numerical value, based on previous studies that cooperative labor-management relations have a positive effect on the labor productivity. Through this, it is intended to find the right direction of labor-management relations in corporate management and the appropriate level of employee participation in management.

To this end, first, the effect of cooperative labor-management relations on labor productivity is verified, and then the moderating effect of workers' participation in management on labor-management relations and labor productivity is verified.

Although a number of previous studies have shown that cooperative labor-management relations have a positive effect on

corporate performance, most of the measurement variables for performance are studies using subjective performance variables such as job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior.

Therefore, this study tried to verify the positive effect of cooperative labor-management relations through objective management performance variables of the Workplace Panel Survey(WPS) data of the Korea Labor Institute.

In addition, this study empirically verified the moderating effect of workers' participation in management on the relationship between cooperative labor-management relations and labor productivity.

Through this, it was attempted to confirm the importance of the role of management participation for sustainable management in the rapidly changing business environment.

The data for this study were set as the study subjects by extracting only the variables necessary for this study from the data for the 1st~8th wave (2005~2019, bi-annual) of the Korea Labor Institute's business panel, and the final analysis sample was 2,225 observations and 806 businesses.

This study used a fixed effect model and confirmed its suitability by performing the Hausmann test, and performed a hierarchical regression analysis to verify the hypothesis.

The study results are summarized as follows.

First, it was analyzed that the level of cooperative labor-management relations did not significantly affect the objective labor productivity index.

Second, the level of cooperative labor-management relations has opposite effects on labor productivity according to the perceptions of employers and workers; In the case of employers, negative (-) effects on labor productivity were analyzed, and in the case of workers, positive (+) effects on labor productivity were analyzed.

Third, it was analyzed that the level of workers' participation in management had a negative (-) moderating effect between the level of cooperative labor-management relations and labor productivity.

Based on the results of this study, workers' participation in management should not be perceived as negative for labor productivity.

This study is to show the effect of old methods of labor-management relations and management participation on labor productivity based on past data. Therefore, it is hoped that this will serve as an opportunity to contemplate new methods of labor-management relations and management participation that can positively affect labor productivity by finding and overcoming shortcomings from the past.

keyword : Cooperative Labor-management Relations, Management Participation, Labor Productivity, Net Income, Sales Per Person