

勞働者 經營參加가 經營成果에 미치는 效果에 대한 實證分析*

裴 震 漢**

논문초록

미국을 중심으로 최근 발전하고 있는 노동자 경영참가와 고능률생산체제가 치열해진 국제경쟁 속에서 산업민주주의와 기업의 경쟁력을 동시에 추구하려는 새로운 시도라는 점에 주목하여, 이것이 구체적으로 기업경영에 어떠한 효과를 주었는가라는 점을 실증적으로 분석한 결과 첫째, 노동자 경영참가가 생산성 또는 기업의 경영성과에 미치는 효과의 결정요인으로 노동조합의 역할이 매우 중요하다는 점, 둘째, 한국경제의 개방도가 현저하게 높아진 1997년 이후 노동자 경영참가관행들의 생산성 향상효과가 더욱 뚜렷해졌다는 점, 셋째, 노동자 경영참가관행들의 결합효과가 매우 중요하다는 가설도 타당하다는 결과, 넷째, 외국의 경우 꽤 강한 양의 생산성효과를 가진 것으로 나타나는 여러 가지 관행들이 유의하지 않게 나타나 우리나라에서 경영참가 관행들이 형식적으로 도입되었거나 실정에 맞지 않을지도 모른다는 해석을 할 수 있다는 점 등의 결론들을 얻었다.

핵심 주제어: 고능률생산체제, 노동자 경영참가, 산업민주주의
경제학문헌목록 주제분류: J5

* 이 논문은 한국학술진흥재단이 지원하는 1998년도 인문·사회과학 중점영역연구 “국가와 기업의 민주적 발전 - 한국재벌을 중심으로”의 일부를 수정·보완한 것이다. 아울러 지난해 여름 내내 도서관에서 기업성과 자료 추출에 땀흘린 대학원 경제학과 정기순 양에게 고마움을 전한다. 그리고 한국경제학회 공동학술대회에서의 한국노동연구원 배규식 박사의 논평과 익명의 두 심사자들의 귀한 논평에도 깊은 감사를 드리고 싶다.

** 충남대학교 경제학과 교수

I. 문제의 제기

국가와 기업의 민주적 발전의 문제는 기업수준에서는 결국 민주적 노사관계, 즉 산업민주주의의 정착과 발전의 문제라고 할 수 있다. 기업수준에서의 산업민주주의는 구체적으로는 노동자들의 경영참가활동으로¹⁾ 나타나며, 만약 노동자들의 경영참가가 기업수준에서 효과적으로 실천될 수 있다면 그것은 시장자유주의와 민주주의의 상충관계를 크게 완화할 수 있는 현실적 방안이 될 수 있을 것이다.

국가와 기업의 민주적 발전은 현재 무엇보다도 중요한 우리 사회의 발전방향이지만 그 당위성을 강조하지 않더라도 오늘날의 경제상황에서는 기업의 생존과 지속적 인 성장을 위해서도 기업경영에 노동자들의 경영참가가 점점 더 중요해지고 있다.

그러나 우리나라에서 기업경영면에서 가장 선진적이라 할 수 있는 5대 재벌 소속 대기업들 역시 Kochan, Katz and Mckersie(1986)가 분류하는 장기전략수준 및 작업현장 수준의 노사관계에서 노사협력 및 노동자들의 경영의사결정 참가는 매우 저조한 상황에 있다는 점이 발견된다. 이는 기업들의 환경이 매우 급변하고 있는 최근의 상황에서 노사관계의 주체들이 이러한 변화들에 대하여 아직 능동적·적극적·협력적으로 대처하고 있지 못하다는 의미로 해석할 수 있다.

그렇지만 여기서 문제가 되는 것은 민주적 노사관계 또는 노동자들의 경영참가활

1) 노동자들의 경영참가는 논자에 따라 차이가 있지만 대체로 분배참가와 의사결정참가로 나누어진다. 분배참가는 개인이나 집단이 자신들의 기여에 근거하여 기업경영의 성과를 분배에 참여하는 것을 의미하며, 여기에는 성과에 따른 각종 급여제도, 성과배분제(gainsharing), 이윤분배제(profit sharing), 종업원지주제 등을 포함시킨다. 그렇지만 본래적 의미의 산업민주주의에 해당하는 것은 노동자들의 의사결정참가이며, 이는 기업의 경영의사결정에 노동자들이 직·간접으로 참여하는 것을 의미한다. Levine and Tyson(1990)에 따르면 이 의사결정참가는 다시 협의적(consultative) 참가와 실질적(substantive) 참가, 그리고 이해대표적(representative) 참가 등으로 나눌 수 있다고 하였다. 협의적 참가에는 대체로 노동자 의식조사, 품질관리서클(QC), 각종 제안제도와 같은 참여형태가 포함된다. 실질적 참가의 대표적 형태는 자율관리작업팀이며, 이외에도 소사장제, 직무확대 및 다양화, 직무재설계 등을 포함시킬 수 있다. 노동자의 영향력이 훨씬 직접적이고 강하다. 이해대표적 참가로는 공장평의회, 노사협의회, 이사회에서의 노동자대표 참가, 노동생활의 질(quality of working life; QWL) 향상을 위한 노사공동위원회 등이 있다. 협의적 참가와 유사하지만 투자정책, 기술, 기업수준의 전략결정 등까지 포괄하여 참여범위가 훨씬 광범위하다는 점이 다르다. 미국에서는 이 유형에서도 노동자대표는 권고적 역할이나 정보제공자적 역할에 머무르는 경우가 대부분이다. 이들 여러 가지 유형들에 대한 좀더 구체적인 설명은 Eaton and Voos(1992, pp. 176~178)를 참조할 수 있다.

동을 통한 산업민주주의가 국가와 기업의 민주적 발전에는 긍정적이라 하더라도 이것이 실제 기업의 생존이나 기업의 경쟁력 향상에 부정적인 효과를 초래하는 요인이 될 뿐이라면 시장자유주의가 훨씬 강화되고 있는 오늘날의 자본주의 사회에서는 지속성을 갖기 어렵다는 사실이다. 그러므로 노동자의 경영참가가 실제로 기업의 경영성과에는 어떠한 영향을 주는가 하는 점은 매우 중요한 문제이다. 이 글은 개별 기업들에 대한 구체적인 자료를 통하여 이 노동자들의 경영참가가 실제 기업들의 경영성과에 어떠한 영향을 주었는가 하는 점을 분석해보려는 시도이다.

II. 고능률생산체제와 노동자 경영참가

1. 노동자 경영참가방식으로서의 고능률생산체제

노동자들의 경영참가가 매우 필요하다고 하더라도 지금까지 노동자 경영참가에 대한 많은 논의들은 주로 비자본주의적 기업유형에 초점을 두는 경향이 있거나 어떤 개별적인 작업관행이나 제도의 효과를 분석하는 단계에 있었다. 생산자협동조합과 같은 협동기업의 형태, 개별적인 성과배분제도의 도입이나 종업원지주제의 효과 분석 같은 것이 그러하다.

그러나 자본주의 세계에서 관료적 위계조직을 가진 기업의 문제점들을 개선하는 대안으로 협동기업과 같은 비자본주의적 기업형태의 성립가능성은 인정되지만, 여러 가지 장벽 때문에 지배적이 되기 어렵다고 한다면 결국 다른 하나의 가능성으로 기존의 자본주의 기업에 점진적으로 노동자의 분배참가 및 경영참가를 추진하는 방식이 모색되지 않을 수 없다(송현호, 1996).

그렇지만 최근 격심한 세계경쟁 가운데서 진행되고 있는 고능률생산체제²⁾와 함께 이루어지는 노동자 경영참가방식은 미국에서 자본주의 기업들에게 실험되고 있는 상당히 새로운 형태의 노동자 경영참가방식으로 해석된다.

2) 미국의 노동성은 이에 대하여 “작업방식의 혁신과 품질개선을 도모하고 급변하는 시장상황에 즉각 대응하는 의사결정을 내릴 수 있도록 모든 노동자에게 이에 필요한 각종 정보, 기능, 인센티브와 책임을 제공하는 경영시스템을 뜻하며, 이러한 경영방식의 여러 가지 구체적인 실천방식들은 ‘HPW Practice’이라고 하며, 이러한 실천방식을 사용하는 조직을 ‘HPW Organization’ 혹은 ‘HPW Workplace’라고 부른다”(이병남, 1994 에서 재인용)고 설명한다.

이원덕(1995, pp. 37~50)에 따르면 고능률생산체제의 경영관리상의 특징은 다음 몇 가지로 요약할 수 있다: ① 비전지향 경영을 실시한다, ② 기업의 목표를 고객 만족의 극대화, 종업원 만족의 극대화, 인적자원 활용의 극대화에 둔다, ③ 노동조합과 전략적 동반자 관계(strategic partnership)를 형성한다, ④ 경영관리의 모든 부문에서 JIT체제의 구축과 연관생산공정 및 작업동조화를 추구함으로써 낭비요인을 제거한다, ⑤ 직급·직위가 줄어든 수평조직, 린(lean) 조직, 외부환경변화에 신속적으로 적응할 수 있는 유연조직, 모든 구성원의 참여와 창의 그리고 학습이 중시되는 혁신조직을 지향한다, ⑥ 교육·훈련 중시, 성과연동 급여제도, 성과배분제도, 이윤분배제도 등을 활용한다.

기존 연구들에서 언급하고 있는 고능률생산체제의 주요 작업관행은 다음과 같은 것들이다: ① 노동자 의식조사, ② 직무확대(job enlargement) 및 다양화(job enrichment), ③ 직무재설계(reengineering), ④ 품질관리서클(QC), ⑤ QC 이외의 문제해결팀, ⑥ 노동생활의 질(QWL)을 위한 노사공동위원회, ⑦ 자율관리작업팀, ⑧ 성과배분제, ⑨ 개인적 인센티브제, ⑩ 팀 인센티브제, ⑪ 종업원지주제(Lawler, Mohrman and Ledford(1992), Appelbaum and Batt(1994), 이원덕(1995), Black and Lynch(2000)).³⁾

이러한 고능률생산체제는 최근 미국에서 상당히 빠른 속도로 확산된 것으로 보고된 바 있다(Osterman, 2000). 그런데 우리가 관심을 가지는 것은 이러한 확산이 기존의 자본주의 기업경영방식에서의 어떤 근본적인 전환(transformation)을 의미하는가 하는 문제이다. 이에 대해서는 논란이 있지만 근본적인 변화라고 해석하는 논자들은 그 근거의 한 가지로 그것이 내재적으로 경직적인 테일러주의적 직무통제체제의 불연속적 또는 급속한 변화로 나타난다는 점을 들고 있다. 아울러서 분화성과 다양성의 증대가 나타난다는 점도 지적한다(Locke, Kochan and Piore, 1995, p. 366; Erickson and Kuruvilla, 1998). 실제 Locke and Kochan(1995, ch. 12)은 최근 선진국들 노사관계의 전환을 분석하면서 ① 노사관계에서의 기업중심주의의 확산, ② 노동시장 유연성의 강화, ③ 노동자 숙련개발 중요성의 증대, ④ 노동조합원의 감소라는 4가지 공통적인 추세가 나타나고 있음을 발견하고 있다.

3) Black and Lynch(2000)에는 ① 자율경영팀, ② 성과배분, 이윤분배와 스톡옵션, ③ 정기적인 노동자그룹모임, ④ 리엔지니어링, ⑤ 벤치마킹, ⑥ 관리단계의 수, ⑦ 컴퓨터사용 여부 등의 변수들이 사용되었다.

근본적인 변화로 해석하는 견해가 내세우는 또 한 가지 논거는 최근 진행 중인 많은 경제환경 변화에 직면하여 전략적 경영의사결정에 노동조합이 점점 더 큰 영향을 미치려고 한다는 점이다. 그런데 전략적 경영의사결정에 영향을 미치려는 시도들은 노동조합과 사용자들의 전략에서의 근본적인 변화를 필요로 하기 때문에 각 당사자들이 심각한 환경압력에 직면했을 때 비로소 이 과정을 개시할 수 있으며, 전략적 의사결정에 참여하려는 노력들은 노조 영향력 범위의 대폭적인 확장 뿐 아니라 정상적인 단체교섭의 범위를 넘는 새로운 분야에 대한 노조의 영향력 확장을 의미하는 것이다(Kochan, Katz and Mckersie, 1986).

미국에서 발전되고 있는 고능률생산체제를 린생산방식과 팀생산방식으로 나누어 파악할 수 있다고 보고, 이 중에서 특히 팀생산방식은 스웨덴식 사회기술체계의 원리들과 품질엔지니어링의 원리들을 결합하면서 경쟁우위와 지속적 개선의 원천을 작업현장 혹은 생산직수준의 노동력에다 설정하는 형태이고, 철저히 분권화된 의사결정과정을 채택하며 노동자들이 전략적 목표들을 기획하고 집행하는 고급수준의 기업 내 의사결정조직들에서까지 노동자대표들을 참여시킬 수 있는 형태이므로, 이 형태는 노조가 조직된 기업에 좀더 적합하고 보다 혁신적인 시스템이라고 파악하는 견해도 있다(Appelbaum and Batt, 1994). 이 방향의 극단으로 발전한 형태가 노사의 파트너십형태일 것이다.

이상에서 고능률생산체제가 기존의 노사관계를 근본적으로 변화시키는 것인지 여부에 대한 논의를 살펴보았지만 우리로서는 아직 이에 대한 분명한 결론을 내릴 준비가 되어 있지 않다. 그러나 한 가지 분명한 것은 고능률생산체제라는 것이 바로 앞서 살펴본 세계자본주의의 전개가 초래하는 치열한 국제경쟁의 소용돌이 속에서 기업들이 생산성과 경쟁력을 유지하면서 동시에 산업민주주의를 확장해나갈 수 있는 하나의 가능성 있는 대안으로 등장했을 것이라는 점이다.

2. 고능률생산체제가 경영성과에 미친 효과와 쟁점

이미 언급한 대로 고능률생산체제나 산업민주주의도 자본주의사회에서 여러 가지 장애를 극복하고 지속가능성을 가지기 위해서는 이것들이 기업의 경영성과에 미치는 효과가 긍정적이어야 한다는 점은 누구도 부인하기 어렵다.

그런데 소위 고능률생산조직(HPWO)은 산출량과 품질 면에서 기존의 다른 작업

조직들보다 훨씬 생산적인 것처럼 보였다. 이는 그것이 노동을 좀더 효율적으로 이용하며(예컨대, 생산과정에 직접 품질관리 착상을 도입함으로써, 그래서 별도의 품질관리부서의 필요성을 제거함으로써), 노동력의 착상과 창의성에 의존한다는 사실 때문이었다.

새로운 고속련·고참여 작업장이 더 효과적이라고 설명하는 이론들은 노동자 개인들과 작업집단의 노력과 동기화(흥미유발, 자아실현, 보상제공, 그리고 정보소통 등을 통하여)에 초점을 두면서 개인들이 더 열심히 일하게 된다는 의미를 제시하는 이론들과 효율성을 높이는 조직구조상의 변화에 초점을 두는 이론들로 요약된다. 그리고 실제 적절한 인적자원관리정책들과 병행되는 경우 혁신적인 고능률작업관행들은 전통적인 체제에 비하여 보다 높은 수준의 생산량과 품질개선을 이루었다는 것이었다(Ichniowski, Kochan, Levine, Olson and Strauss, 1996). 혁신적 작업관행들로서 다기능훈련과 유연한 직무부여는 결근비용을 줄일 수 있고; 자율관리작업팀에 의한 분권화된 의사결정은 의사소통을 개선하면서 감독자와 중간관리자의 수를 줄이는 데 기여할 수 있으며; 문제해결, 통계적 공정관리, 컴퓨터기술 훈련은 새로운 정보기술의 이득을 증진시킬 수 있고; 노동자 및 노조의 의사결정 참여는 고충이나 다른 갈등요인을 줄여서 운영의 효율성을 높여 기업성과를 개선시키는 구조변화를 만들어낼 수 있다는 것이다. 노동자들의 동기화나 조직의 효율성 제고를 위한 관행들 중 어느 쪽이든 이들 관행을 채택한 기업들은 보다 높은 생산성과 고품질을 가지게 된다고 보는 것이다(Berg et al., 1996; Kelly, 1996).

1990년대 초까지 이를 채택한 기업들의 수는 생각보다 많이 확대되었으며 일부 지역에서는 20~35%의 고용주들이 이 제도를 중요하게 이용하게 된 것으로 발견되었다. 그렇지만 고능률생산체제에 관한 최근의 논의 가운데서 주목할 만한 쟁점들은 우리들의 주목을 끌기에 충분하다. 이하에서는 이들을 간략히 살펴보기로 한다.

첫째, 고능률생산체제에서 채택되는 고능률작업관행들이 노동강도를 높임과 동시에 노동자들에게 응분의 이득을 제공할 수 있었는가 하는 의문이 제기되었다. 특히 Osterman(2000)은 이 점에 강한 회의를 표명하였다. 그렇지만 Kochan(2000)과 Black and Lynch(2000)는 노동조합이 조직되어 있는 작업장에서 실시된 고능률작업관행들은 노동자들에게 일자리안정이나 임금상승 면에서 뚜렷한 이득을 제공하였다고 주장한다.

둘째, 일자리안정(job security)이 고능률생산체제의 성공에 매우 필요하다는 주

장(Appelbaum and Batt, 1994; Levine and Tyson, 1990; Ichniowski, Shaw and Prennushi, 1997)이 많이 발견되고 있으나, 이것이 오늘날 높아진 경제적 불안정성과 기업의 인수·합병, 분사, 공장의 해외이전, 외주(outsourcing), 업종전환 등 빈번한 경영전략 수정·변화의 상황에서는 어떤 의미로 평가될 수 있는가 하는 문제가 제기될 수 있다. 노사간의 파트너십은 특히 다운사이징과 아웃소싱 전략의 위협에 취약한데, 노사 파트너십은 1980년대에 시작되었지만 고능률생산체제가 확산되고 있는 최근에는 그 활용이 현저하게 감소 추세를 보이고 있다는 것이다(Kochan, 2000). 또한 Osterman(2000)은 고능률생산조직에 관한 관심이 최고조에 이르는 바로 그때, 미국 기업들은 노동자들이 일시해고와 높은 수준의 고용불안정성을 경험한 긴 소용돌이시대(아직도 끝나지 않았다)로 진입하였으며, 고능률작업관행의 채택이 이러한 소용돌이 속에서 계속 살아남을 것인지는 상당히 불확실하다는 우려를 나타내고 있다.

셋째, 고능률작업관행들은 여러 가지 다양한 관행들을 한꺼번에 집단적·보완적으로 실시하여야 효과가 있다는 주장이 제기되었다(Milgrom and Roberts, 1990, 1993; Holmstrom and Milgrom, 1994; Ichniowski, Shaw and Prennushi, 1997). 통계분석모형에서도 작업장관행들의 상호작용항을 도입했을 때 통계적 유의성이 있는 경우가 많이 나타났다는 것이다(Black and Lynch, 2000).

넷째, 노동조합의 역할이 어떻게 인식되어야 하는가 하는 점도 매우 중요한 쟁점이다. 비노조기업들에서의 노동자참가는 작업현장수준의 의사결정에 국한되는 경향이 있으며, 공장 및 기업수준의 의사결정에까지 확장되는 경우란 거의 없다(Eaton and Voos, 1992). 이미 언급한 바 있지만 노동조합이 조직되어 있는 작업장에서 실시된 고능률작업관행들은 노동자들에게 일자리안정이나 임금상승 면에서 뚜렷한 이득을 제공하였다는 점이 지적되고 있기 때문이다(Kochan, 2000; Appelbaum and Batt, 1994; Black and Lynch, 2000).

다섯째, 고능률생산체제를 산업민주주의의 시각에서는 어떻게 평가할 수 있는가 하는 문제가 제기될 수 있다. Eaton and Voos(1992)는 노동자참가제도, 팀생산체제, 그리고 폭넓은 노동자참가를 약속하는 다른 프로그램들도 그것들이 진정한 산업민주주의를 정확히 제공하는 경우에는 생산성 증대에 관하여 보다 큰 잠재력을 가지게 되며, 이는 독자적인 노동조합이 출현할 때 훨씬 얻어지기 쉽다고 주장한다. 고능률생산체제에서 산업민주주의의 가능성을 매우 비관적으로 생각하는 견해

도 제기되었다. Godard and Delaney(2000)는 이러한 새로운 패러다임에 대한 연구들은 노동자들에게 민주적인 기본권과 시장경제 내에서의 노동자보호를 제공하려는 여러 가지 노동관련 제도들에 대해서는 훨씬 작은 관심을 보이고 있다는 점을 지적하면서 고용관계가 노동자들에게 사용자의 권위에 종속될 것을 요구하고, 그러한 권위가 노동자의 이해와 갈등하는 목표를 지향하는 한, 새로운 패러다임이 전망하는 믿음과 협력의 수준은 그 옹호자들이 가정하고 있는 수준보다 훨씬 달성하기 어렵고 또 유지하기도 어려울 수 있다고 생각한다.

여섯째, 고능력생산체제 또는 노동자참가의 관행들이 어느 정도 실효성 있게 도입되었는가 하는 문제도 중요하다(Black and Lynch, 1996; Ichniowski, Shaw and Prennushi, 1993). 중요한 것은 도입여부가 아니라 그것이 어떻게, 언제 도입되었으며, 어떻게 실행되고 있는가 하는 점이라는 것이다. 또한 고능력생산체제의 관행들은 경영관리와 조직에 대하여 상당한 규모의 투자를 필요로 하므로, 이 비용을 회수할 수 있는 선택적인 작업장에서만 의미가 있으리라는 주장도 제기되었다(Godard, 1998, 1999; Godard and Delaney, 2000). 소규모이고 미숙련 노동력을 고용하는 저급기술의 사업장에서는 실익이 크게 없으리라는 것이다.

일곱째, 생략변수 편의, 선택편의(selection bias) 등에 기인하는 추정방법론상의 문제를 지적하는 논의도 많이 있다(Ichniowski, Kochan, Levine, Olson and Strauss, 1996; Godard and Delaney, 2000; Black and Lynch, 2000).

고능력생산체제에 대한 직접적인 연구는 물론이고 일반적인 노동자 경영참가에 대하여도 포괄적인 실증연구는 국내에 그렇게 많지 않다. 이병남(1991), 남성일·박성준(1993), 한광호·남성일(1995) 등은 이윤분배제도나 성과배분제도에 국한된 연구이며, 이용한 표본이 그렇게 크지 않으므로 일반화에 부담이 따른다. 주진우(1996)는 노동자 경영참가가 경영성과에 미친 효과는 분석하지 못하였으며, 조사대상도 노동조합 조직부문에 국한되어 있다. 윤진호(1995)는 특정 기업수준의 구체적인 사례연구이다. 이원덕·유규창(1997), 이상엽(2000)이 경영참가에 대한 좀더 폭넓은 실증적 문제들을 다루고 있다.

특히 우리나라의 매출액순위 1, 200대 기업에 속하는 대기업들의 노동자 참여적 경영의 실태를 조사한 이원덕·유규창(1997)에는 몇 가지 주목할 만한 사실들이 밝혀져 있다. 첫째, 1996년 현재 우리나라 기업들에서도 노동자 참여적 경영의 관행들이 많이 도입되고 있다는 점이다. 분배참여형태로 팀 인센티브제와 성과배분제는

미국의 기업들(1990년 자료)보다 더 높은 비율의 기업들이 도입하고 있었으며, 품질관리서클(QC), 노동생활의 질(QWL) 향상을 위한 노사공동위원회, 자율관리작업팀 등 의사결정참여의 관행들은 거의 모두 미국의 기업들보다 더 높은 비율로 기업들에게 이미 도입되고 있었다. 둘째, 의사결정참여에 있어서는 실행이 상대적으로 쉬운 협의적 참여방식이 주를 이루고 있다는 점도 지적되었다. 셋째, 그러나 문제점으로 지적된 사항들도 적지 않았는데, 참여경영의 목표가 분명하지 못하고 기업들의 과반수 이상이 프로그램의 성공여부에 대하여 아직 회의적인 상태에 있다는 점 등이 그러하였다.

노동자 경영참가에 대한 그 외 국내 기존연구들에는 본격적인 실증분석을 시도하지는 못하였지만 지금까지는 노동자 참가가 국내에서는 목적과 대상이 불분명한 채로 유행처럼 도입되는 경향이 있었다는 점을 지적하거나(심재용, 1997, p. 200), 매우 제한적·형식적으로 이루어지거나 기존의 경영조직이나 인사·노무관행들과 통합을 이루지 못하는 상황에 머물러있다(윤진호, 1995; 황석만 외, 1995; 배무기, 1996)는 평가도 있으며 더욱이 국내에서는 그래도 선진적인 기업들로 간주할 수도 있는 재벌그룹소속 대기업들도 아직 장기전력수준 및 작업현장수준의 노사관계에서 노동자들의 경영의사결정참가는 매우 저조한 실정이라는 분석결과가 제시된 바 있다(배진한, 2000).

그리하여 우리는 여기서 다음과 같은 문제들을 제기하고 그 여부를 확인하는 실증분석을 다음절에서 시도하고자 한다. 첫째, 고능률작업관행들이 기업의 생산성 향상에 실제로 도움이 되는가? 앞에서 우리는 우리나라에서 경영참가의 관행들이 형식적으로 도입되었다는 주장들도 살펴보았는데, 이것이 사실이라면 최근 도입된 노동자 경영참가관행들의 효과는 통계적으로 유의하지 않을 수도 있을 것이다. 둘째, 도움이 된다면 어떤 유형의 작업관행의 생산성향상효과가 좀더 강력하다고 할 수 있는가? 아울러서 고능률작업관행들이 서로 보완적으로 생산성 향상에 도움을 준다는 주장도 확인해볼 수 있을 것이다. 셋째, 노동조합이 조직되어 있는 경우와 그렇지 않은 경우 사이에 유의한 차이가 존재하는가? 여기서 우리는 노동조합과 각종 노동자 경영참가관행들의 상호작용효과를 정리해볼 필요가 있다. 넷째, 한국경제가 1997년 이후 IMF 긴급자금지원을 받게될 정도의 경제위기를 경험한 바 있는데, 이것이 노동자 경영참가를 위한 작업관행의 효과에 어떤 변화를 주었는가 하는 점도 분석해볼 수 있다.

이러한 분석이 가진 중요한 의의 중 하나는 여태까지 이러한 분석이 국내에서는 거의 없었다는 점이다. 노동자 경영참가를 촉진시키는 개별적인 작업관행의 경영성과에 관한 연구들은 어느 정도 있었지만 그 관행들의 효과를 종합적으로 묶어 실증 분석해보려는 노력은 거의 발견하기 어렵다.

Ⅲ. 실증분석모형과 추정결과

1. 실증분석모형

우리는 앞에서 제기한 문제를 분석하기 위해서 Black and Lynch (1997, 2000)의 방법을 사용하기로 한다. 우리의 자료가 1989~1998년에 걸치는 116개 기업들에 대한 횡단면·시계열자료, 즉 패널자료이므로 패널분석을 실시할 수 있다. 물론 패널분석에서도 패널자료를 시계열분석에 쓸 수도 있고 횡단면분석에 쓸 수도 있다. 우리는 이 양자의 방식을 모두 이용해보기로 하였다.⁴⁾ 그리고 Black and Lynch (2000)가 사용한 방식처럼 생략된 기업특성변수들의 효과를 제거하기 위하여 4개년 시차변수에 의한 회귀분석도 실시하기로 하였다.

$$\ln(Y/L)_i = \alpha \ln(K/L)_i + \beta \ln(M/L)_i + \delta Z_i + \epsilon_i \quad (1)$$

여기서 Y 는 실질매출액, L 노동자수, K 자본저량, M 원료투입, 그리고 Z 는 그 외 사업체특수적 고능률작업장의 작업관행, 사업체 및 종업원 특성들을 망라하는 변수이다. 또한 이모형에서 생략된 기업특성변수들의 존재 때문에 발생할 수 있는 편의를 제거하기 위하여 다음 모형을 설정하였다.

$$Y_{it} = \alpha' X_{it} + \delta' Z_i + \nu_i + \epsilon_{it} \quad (2)$$

4) 패널자료로 회귀분석을 하는 경우에 고정효과(fixed effect) 모형이나 확률효과(random effect) 모형 중 어느 하나를 선택할 수 있다. 이 중 하나를 선택할 때 흔히 Hausman검정을 실시하기도 한다. 추정작업에서 Hausman검정 결과, 두 방법에 의한 추정계수에 차이가 없다는 귀무가설이 기각되었으므로 우리는 결국 고정효과모형을 사용하기로 하였다.

여기서 Y 는 노동자 1인당 매출액, α' 는 노동자 1인당 자본, 노동자 1인당 원재료 등의 계수벡터이며, δ' 는 조사에서 얻은 작업장관행들의 계수벡터, ν_i 는 관측되지 않은 시간불변적 사업체 고정효과, ε_{it} 는 오차항의 개체성분이다. 우리가 만약 두 시점의 자료를 모두 가지고 있다면, 어떤 사업체에 대하여 (2)식의 1계 차분을 취한다면 모든 기업들의 관측되었거나 관측되지 않은 시간불변적 고정효과는 소거될 수 있을 것이다. 이 경우 우리는 추정계수에서 편의를 제거할 수 있다. 이것이 패널분석의 장점 중 한 가지이다.

2. 사용자료

이러한 문제들을 분석하는 데 우리는 이원덕·유규창(1997)이 사용한 “참여적 경영에 관한 실태조사” 자료와 이 자료가 조사한 표본기업들의 1989년~1998년 사이의 재무제표자료를 함께 사용한다. 조사대상 노동자참가 프로그램은 결국 이 조사 자료에서 조사된 관행들로 제약될 수밖에 없는데, 다행히 이 실태조사의 목적이 Lawler, Mohrman and Ledford(1992)의 연구대상이 된 미국의 『포춘』지 선정 매출순위 1,000대 기업들과의 비교였기 때문에 여러 가지 다양한 경영참가관행들이 함께 조사되었다. 그것들은 ① 노동자 의식조사, ② 직무확대 및 다양화, ③ 직무재설계, ④ 품질관리서클(QC), ⑤ QC 이외의 문제해결팀, ⑥ 노동생활의 질(QWL)을 위한 노사공동위원회, ⑦ 소사장제도, ⑧ 자율관리작업팀, ⑨ 생산직월급제 실시, ⑩ 직능자격 수당제도, ⑪ 성과배분제, ⑫ 개인적 인센티브제, ⑬ 팀 인센티브제, ⑭ 비금전적 포상, ⑮ 종업원지주제 등으로 여기에는 흔히 경영참가방식으로 언급되는 관행들이 대부분 포괄되고 있다.

이 외에도 기타 인사정책 및 관행변수로서 ① 고용보장, ② 자율근무시간, ③ 다기능공 양성을 위한 훈련, ④ 내부승진, ⑤ 채용과 배치·전환의 경우 노동자 의견 반영, ⑥ 노동자 채용을 위한 공식적 시험, ⑦ 고충처리제도, ⑧ 신규인력 채용의 경우 노동자 의견 반영, ⑨ 신규인력 채용의 경우 응모자에게 직무에 관한 충분한 설명 등 변수들도 조사되었는데 이들 역시 참고로 필요한 경우 활용할 것이다.

그렇지만 <표 1>에서 보는 대로 기타 인사정책 및 관행변수들은 표본기업들에서 대부분 시행되고 있는 것으로 나타나서(시행비율이 27.0%인 자율근무시간제와

〈표 1〉 변수들에 대한 요약 통계량

	관측치수	평균	표준오차	최소값	최대값	최대상관관계
PSALE	1122	354.621	829.762	0	15903.0	
KLRATIO	1123	391.114	1478.95	3.51500	45366.6	PMTRIAL (0.58)
PMTRIAL	999	102.050	149.999	0	1514.71	KLRATIO (0.58)
SIZE	1126	0.753996	0.43087	0	1	UNON (0.45)
WAGE	999	312.156	2198.07	0	28107.7	EXPLAIN (-0.21)
MANU	1160	0.75000	0.43320	0	1	RTEST (-0.17)
UNION	1130	0.65487	0.47562	0	1	SIZE (0.45)
TREND	1160	5.50000	2.87352	1	10	SURVEY (0.28)
SURVEY	1160	0.24483	0.43017	0	1	MULTI (0.49)
MULTI	1160	0.24138	0.42810	0	1	REENG (0.62)
REENG	1160	0.12845	0.33473	0	1	MULTI (0.62)
QC	1160	0.30862	0.46212	0	1	OTQC (0.55)
OTQC	1160	0.17845	0.38306	0	1	QC (0.55)
QWL	1160	0.13448	0.34132	0	1	REENG (0.50)
OUTS	1160	0.04224	0.20123	0	1	REENG (0.50)
TEAM	1160	0.05172	0.22157	0	1	REENG (0.52)
SALARY	1160	0.12845	0.33473	0	1	QUAL (0.37)
QUAL	1160	0.18190	0.38593	0	1	QC (0.42)
GAINS	1160	0.14655	0.35381	0	1	OTQC (0.42)
PINCEN	1160	0.18017	0.38450	0	1	TINCEN (0.73)
TINCEN	1160	0.13190	0.33852	0	1	PINCEN (0.73)
PRIZE	1160	0.26724	0.44271	0	1	QC (0.50)
ESOP	1160	0.14741	0.35467	0	1	SURVEY (0.35)
PERM	1090	0.94495	0.22817	0	1	GRIEV (0.40)
FREE	1110	0.27027	0.44430	0	1	MULTTR (0.39)
MULTTR	1100	0.45455	0.49816	0	1	FREE (0.39)
INTERNAL	1150	0.87826	0.32713	0	1	TOPIN (0.35)
TOPIN	1110	0.82883	0.37683	0	1	INTERNAL (0.35)
RTEST	1130	0.67257	0.46949	0	1	INTERNAL (0.35)
GRIEV	1130	0.84956	0.35766	0	1	PERM (0.40)
ROPIN	1130	0.68142	0.46613	0	1	EXPLAIN (0.44)
EXPLAIN	1150	0.88696	0.31678	0	1	ROPIN (0.44)

주: 최대상관관계 열에 제시된 변수는 상관계수 절대값이 최대가 되는 변수이며 ()의 수치는 두 변수 사이의 단순상관계수를 나타냄.

45.5%인 다기능공 훈련의 변수를 제외하면 대부분 시행비율이 67~80% 이상이다) 통계적 유의성이 뚜렷하지 않을 가능성도 높으므로 이 변수들은 제한적으로 이용하기로 하였다.

원래 한국노동연구원의 “참여적 경영에 관한 실태조사” 자료는 조사대상이 한국능률협회에서 출간한 『한국의 5,000대 기업』에 보고되어있는 우리나라 기업들 가운데서 1995년 5월말 기준으로 매출액 순위 1,200위 이내에 해당되는 기업들이었으며, 이들 중 실제 조사가 이루어진 기업의 수는 223개(회수율 19%)였다. 그렇지만, 이 자료에는 불행히도 1995년 한 해의 매출액을 제외하고는 기업의 경영성과를 평가할 수 있는 자료들이 조사되어 있지 않다. 그래서 본 연구에서는 1995년의 이들 기업의 매출액과 종업원수, 소속업종, 그리고 경상이익의 네 가지 정보를 사용하여 구체적으로 회사이름을 식별해내는 작업을 시도하였으며, 이 과정에서 회사이름이 거의 정확히 식별되는 116개 기업들에 대하여 1989~1998년(10개년)에 걸치는 기업성과 시계열자료를 확보하였다. 기업의 경영성과관련 자료는 이들 중 상장회사는 한국신용평가주식회사의 『KIS / 2000』 자료, 비상장회사는 같은 회사에서 매년 출간하는 『한국기업총람』 자료에서 추출하였다. 물론 이 자료들에도 기업에 따라서 결측자료들이 더러 존재하였는데, 이는 회귀분석과정에서 추정모형이나 도입변수들의 상이에 따라 관측치수(N)가 달라지는 현상으로 나타나고 있다.

기업의 경영성과로 사용한 지표는 노동자 1인당 실질 매출액인데 업종분류에 상응하는 1995년 기준의 생산자물가지수로 환가하였다. 추정모형에 도입되는 자본노동비율로는 노동자 1인당 실질 총자산을 채택하였다. 이 역시 대차대조표상의 총자산을 국민계정 총자본형성 환가지수(deflator)로 환가하여 1995년 불변가치로 변환한 자료를 사용하였다. 노동자 1인당 실질 원재료투입액은 경상 원재료투입액을 1995년 기준의 생산자물가지수로 환가하여 불변화하였다. 노동자 1인당 실질 인건비총액은 노동자들의 능력을 통제하기 위하여 기업특성변수로 도입하였다. 원래 실질인건비를 구하려면 명목인건비를 소비자물가지수로 환가하여야 하지만 기업의 생산함수와 관련된 문제이기 때문에 환가지수로 소비자물가대신 1995년 기준의 생산자물가지수를 사용하였다. 또 노동자수 300인 이상을 대기업으로 분류하는 더미변수를 기업규모 변수로 채택하였다. 노동자수는 임원을 제외한 관리·사무직 및 생산직 노동자의 합계를 사용하였다. 노동조합 더미변수는 노동조합이 조직되어 있으면서 그 조직률이 50% 이상인 경우를 1, 아니면 0으로 하는 변수이다.

그리고 “참여적 경영에 관한 실태조사” 자료는 앞의 노동자 경영참가관행 변수들에 대하여는 실시연수와 성공/실패 여부, 그리고 향후 2년간 지속시행계획 여부 자료를 포함하고 있기 때문에 이 변수들에 대하여 우리가 분석대상기간으로 잡은 1989~1998년까지의 시계열을 구성하는 데 무리가 없다. 다만, 한 가지 미리 밝혀두어야 할 것은 조사시점이 1996년이기 때문에 “완전히 중단”하겠다고 답한 기업에 대해서는 1998년부터 해당 관행의 실시를 중단하는 것으로 처리했다는 점이다. 사용된 변수들에 대한 구체적인 설명은 다음과 같다. 그리고 변수들의 요약통계량은 앞의 <표 1>로 정리해 두었다.

<표 1>에 따를 때 다행히 변수들간에 상관관계가 대체로 크게 높지 않아 다중공선성문제의 우려는 크지 않은 것으로 판단된다.

기업특성 변수 및 시간더미 변수:

- ① PSAL: 노동자 1인당 실질 매출액(생산자물가지수에 의한 1995년 불변가치, 백만 원)
- ② KLRATIO: 노동자 1인당 실질 총자산(국민계정 총자본형성 환가지수(deflator)에 의한 1995년 불변가치, 백만 원)
- ③ PMTRIAL: 노동자 1인당 실질 원재료투입액(생산자물가지수에 의한 1995년 불변가치, 백만 원)
- ④ WAGE: 노동자 1인당 실질 인건비총액(생산자물가지수에 의한 1995년 불변가치, 백만 원)
- ⑤ SIZE: 기업규모 변수인데 노동자수 300인 이상이면 1 아니면 0
- ⑥ MANU: 제조업이면 1, 아니면 0
- ⑦ UNION: 노동조합이 조직되어 있고 조직률이 50% 이상이면 1, 아니면 0
- ⑧ TREND: 추세변수
- ⑨ G: 1997년 이후를 나타내는 더미변수로서 1997년 이후이면 1, 아니면 0

노동자 경영참가 및 인적자원관리 변수:

- ① SURVEY: 노동자 의식조사 실시하면 1, 아니면 0
- ② MULTI: 직무확대 및 다양화 실시하면 1, 아니면 0
- ③ REENG: 직무재설계 실시하면 1, 아니면 0

- ④ QC: 품질관리서클(QC) 활동 실시하면 1, 아니면 0
- ⑤ OTQC: QC이외의 문제해결팀 실시하면 1, 아니면 0
- ⑥ QWL: 노동생활의 질(QWL)을 위한 노사공동위원회 실시하면 1, 아니면 0
- ⑦ OUTS: 소사장제도 실시하면 1, 아니면 0
- ⑧ TEAM: 자율관리작업팀 실시하면 1, 아니면 0
- ⑨ SALARY: 생산직월급제 실시 실시하면 1, 아니면 0
- ⑩ QUAL: 직능자격 수당제도 실시하면 1, 아니면 0
- ⑪ GAINS: 성과배분제 실시하면 1, 아니면 0
- ⑫ PINCEN: 개인적 인센티브제 실시하면 1, 아니면 0
- ⑬ TINCEN: 팀 인센티브제 실시하면 1, 아니면 0
- ⑭ PRIZE: 비금전적 포상 실시하면 1, 아니면 0
- ⑮ ESOP: 종업원지주제 실시하면 1, 아니면 0

기타 인사정책 및 관행 변수⁵⁾:

- ① PERM: 고용보장 적용 노동자비율 21% 이상이면 1, 아니면 0
- ② FREE: 자율근무시간 적용 노동자비율 21% 이상이면 1, 아니면 0
- ③ MULTTR: 다기능공 양성훈련 적용 노동자비율 21% 이상이면 1, 아니면 0
- ④ INTERNAL: 내부승진 적용 노동자비율 21% 이상이면 1, 아니면 0
- ⑤ TOPIN: 채용과 배치·전환에서 노동자의견 반영 적용 노동자비율 21% 이상이면 1, 아니면 0
- ⑥ RTEST: 노동자채용에서 공식적 시험 적용 노동자비율 21% 이상이면 1, 아니면 0
- ⑦ GRIEV: 고충처리제도 적용 노동자비율 21% 이상이면 1, 아니면 0
- ⑧ ROPIN: 신규 인력채용의 경우 노동자 의견 반영 적용 노동자비율 21% 이상이면 1, 아니면 0
- ⑨ EXPLAIN: 신규 인력 채용의 경우 응모자에게 직무에 관한 충분한 설명 적용 노동자비율 21% 이상이면 1, 아니면 0

5) 노동자 적용비율을 21% 이상으로 잡은 것은 조사표의 분류에 기인하기도 하고 다소 자의적이지만 굳이 설명한다면 21% 미만밖에 적용되지 않는다면 당해 관행의 적용보편성이 유의미하게 성립하기는 어렵다고 보았기 때문이다.

3. 추정결과: 몇 가지 발견사실들

(1) 시계열 분석

〈표 2〉의 추정결과를 보면 우선 다음과 같은 사실들을 확인할 수 있다. 첫째, 품질관리서클과 기타의 문제해결서클은 기업의 생산성에 통계적으로 유의한 양의 효과를 준다. 그렇지만 직능자적수당제도와 팀 인센티브제는 생산성에 유의하게 음의 효과를 주는 것으로 추정되었다. 그런데 이들 변수들 외에는 우리나라 고능률작업관행들의 생산성 향상효과가 통계적으로 그렇게 유의하지 않은 것으로 나타났다는 점을 지적해둘 수 있다. 이는 앞에서 여러 연구들이 언급한 바와 같이 우리나라에서 이러한 관행들이 치밀한 준비 없이 유행처럼 또는 형식적으로 도입된 탓일 수도 있다.

둘째, 자율관리작업팀과 팀 인센티브제의 상호작용효과가 생산성 향상에 음의 효과를 미치는 것으로 추정되었다. 그렇지만 품질관리서클 활동, 팀 인센티브제, 그리고 성과배분제의 동시적 시행이 초래하는 상호작용효과는 생산성 향상에 강한 양의 효과를 주는 것으로 추정되었다. 이 점은 관행들의 결합시행이 시너지효과를 나타낸 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 흥미로운 결과로 지적할 수 있는 한 가지 사항은 한국경제가 매우 빠른 속도로 개방⁶⁾ 되는 가운데 IMF의 자금지원을 받기까지 이르는 1997년 경제위기 이후에는 이러한 상황에 상당한 변화가 발생하였다는 것이다. 우선 생산직노동자에 대한 월급제의 효과가 1997년 이후에는 생산성에 음의 효과를 주게 되었다는 사실, 또 자율관리작업팀과 팀 인센티브제의 음의 상호작용효과가 1997년 이후에 좀더 강화되었다는 점도 발견되었다. 그러나 1997년 이후에는 고충처리제도의 시행이 생산성에 양의 효과를 주고 있으며, 이미 언급한 품질관리서클 활동, 팀 인센티브제, 그리고 성과배분제의 동시적 시행이 초래하는 양의 생산성효과도 더욱 강화되고 있

6) 1995년 WTO가 출범함에 따라 우리나라는 세계무역기구의 협정이행에 관한 특별법을 제정하고 동 기구에 능동적으로 참여하였으며, 1996년에는 OECD에도 가입하게 되었다. 1997년에는 외국인투자의 유치와 보호에 대한 정책의지가 '외국인투자 및 외자도입에 관한 법률' 시행으로 훨씬 강화되었고, 연말경에는 주지하는 대로 IMF의 긴급자금을 지원 받는 대신에 파격적인 단기금융시장 및 자본시장의 개방이 이루어졌다. 실물 면에서도 국민총소득(GNI)에 대한 수출입거래의 합계가 차지하는 비율을 보면 1991년부터 1998년까지 59.7%(91), 58.5(92), 56.6(93), 58.3(94), 63.7(95), 65.1(96), 73.0(97), 89.6%(98)으로 변화하고 있는데, 이 자료에서 1997년경부터 우리 경제의 대외개방도가 비약적으로 상승하고 있음을 잘 알 수 있다.

〈표 2〉 시계열 회귀분석 결과

종속변수: PSALE						
설명변수	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
KLRATIO	0.7914** (5.281)	0.6819** (19.49)	0.6908** (19.69)	0.6985** (19.88)	0.6730** (19.79)	0.9614** (6.561)
PMTRIAL	0.4074** (5.005)	0.3422** (13.99)	0.3037** (13.11)	0.2991** (12.88)	0.3452** (14.61)	
KARATIO ²	0.002178 (0.1491)					-0.03453** (-2.548)
PMTRIAL ²	0.06105** (10.676)					0.05500** (17.398)
KLARATIO* PMTRIAL	-0.07215** (-4.887)					
SURVEY	0.03929 (0.6058)	0.08702 (1.258)	0.09351 (1.342)	0.06592 (0.9587)		
MULTI	0.009121 (0.1220)	-0.001340 (-0.01673)	0.001910 (0.02368)	0.0003106 (0.00383)		
REENG	-0.06252 (-0.6822)	0.006217 (0.06352)	-0.007434 (-0.07538)	0.009741 (0.09846)		
QC	0.08313 (1.037)	0.1435* (1.687)	0.1410* (1.645)	0.1977** (2.365)	0.2397** (3.465)	
OTQC	0.1912** (2.670)	0.06983 (0.9297)	0.07452 (0.9861)	0.08996 (1.187)		0.1628** (3.064)
QWL	-0.03802 (-0.4265)	-0.08834 (-0.9278)	-0.07882 (-0.8220)	-0.08591 (-0.8919)		
OUTS	-0.1461 (-1.107)	0.06976 (0.4995)	0.02290 (0.1627)	0.001167 (0.00831)		
TEAM	-0.009018 (-0.0679)	-0.07243 (-0.5098)	0.05649 (0.3318)	-0.1176 (-0.8388)		
SALARY	-0.0290 (-0.1805)	-0.09269 (-0.6290)	-0.07521 (-0.5035)	-0.02293 (-0.1588)		
QUAL	-0.2208** (-2.178)	-0.2191** (-2.026)	-0.1857* (-1.704)	-0.1971* (-1.8067)	-0.1767* (-1.779)	
GAINS	-0.05512 (-0.7521)	-0.01874 (-0.2397)	-0.02260 (-0.2840)	0.06261 (0.8366)		
PINCEN	0.1615* (1.952)	0.04619 (0.5261)	0.05643 (0.6382)	0.05835 (0.6567)		
TINCEN	-0.2404** (-2.780)	-0.2053** (-2.219)	-0.1584 (-1.587)	-0.1703* (-1.883)		
PRIZE	0.1406 (1.612)	0.1142 (1.225)	0.1064 (1.134)	0.05823 (0.6302)		

〈표 2〉 계속

ESOP	-0.1275 (-1.468)	-0.005746 (-0.06232)	-0.002197 (-0.02359)	0.007330 (0.07899)		
TEAM* TINCEN			-0.3503* (-1.919)		-0.3568** (-2.811)	
QC*TINCEN* GAINS	0.4251** (3.272)	0.3795** (2.735)	0.3578** (2.568)		0.2614** (2.307)	
G*TEAM* TINCEN	-0.3464** (-2.072)	-0.3660** (-2.045)				-0.5478** (-3.167)
G*SALARY						-0.2921** (-2.543)
G*GRIEV						0.09075** (1.996)
G*QC*TINCEN* GAINS						0.5185** (3.014)
R ²	0.632	0.576	0.561	0.556	0.572	0.615
N	897	897	920	920	897	897

주: ()안은 t값, N은 관측치수를 나타내며, *표시한 추정계수는 10% 유의수준에서 통계적으로 유의한 경우이고, **표시한 추정계수는 5% 유의수준에서 통계적으로 유의한 경우이다. 아래 표에서도 동일하다.

음을 알 수 있다. 이것은 매우 주목할 만한 현상으로 경제의 개방과 국제경쟁의 격화가 고능력작업관행과 같은 노동자 경영참가관행들의 생산성효과를 더욱 강화시킨다는 가설도 구성할 수 있도록 해준다.

그렇지만 이 추정은 생략된 변수들의 영향을 받았을 수 있다. 그래서 4개년 시차 변수를 이용한 패널자료 추정결과를 이용하여 이를 비교해볼 수 있다.

생략된 기업특성변수의 효과를 제거한 방식으로 추정한 〈표 3〉의 결과를 살펴볼 때 다음 사실들을 발견할 수 있다. 첫째, 앞의 경우와 마찬가지로 기타 문제해결서클의 양의 생산성효과와 팀 인센티브제도의 음의 생산성효과가 확인되었다. 팀 인센티브제도의 음의 생산성효과는 다소 의외의 결과이지만 앞으로 좀더 깊은 연구가 필요할 것으로 보인다.

둘째, 1997년 이후에는 그 이전에 비하여 약 19.1~26.7% 정도 전반적으로 생산성이 하락하였지만 동시에 여러 가지 노동자 경영참가관행들이 생산성에 일정한 방향으로 영향을 미치게 되었다는 사실이 통계적으로 확인되고 있다. 우선 우리가 연구대상으로 삼은 경영참가관행들 중에서 생산성에 통계적으로 유의하게 음의 효

〈표 3〉 4년간의 시차변수로서 생략된 기업특성변수의 효과를 제거한 모형의 추정결과

종속변수: PSAL					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
KLRATIO	0.8242** (3.518)	0.5444** (8.202)	0.5374** (8.169)	0.5461** (8.491)	0.8243** (3.582)
PMTRIAL	0.4192** (3.044)	0.3049** (7.141)	0.2899** (6.823)	0.2910** (7.280)	0.4282** (3.201)
KARATIO ²	-0.01080 (-0.510)				-0.01229 (-0.5936)
PMTRIAL ²	0.05924** (5.888)				0.05584** (5.602)
KLARATIO* PMTRIAL	-0.07579** (-3.272)				-0.07390** (-3.337)
SURVEY	-0.02843 (-0.2189)	-0.05868 (-0.4348)	-0.09854 (-0.7202)		
MULTI	0.07417 (0.3814)	0.005793 (0.02851)	0.01916 (0.0932)		
REENG	-0.2070 (-0.9276)	-0.1279 (-0.5449)	-0.2419 (-1.022)		
QC	0.04548 (0.2468)	0.1028 (0.5343)	0.1040 (0.5315)		
OTQC	0.2564* (1.759)	0.1344 (0.9081)	0.1116 (0.7425)		0.1999* (1.763)
QWL	-0.1356 (-0.7319)	-0.1478 (-0.7634)	-0.09482 (-0.4918)		
OUTS	-0.1775 (-0.5853)	-0.02600 (-0.08248)	-0.05728 (-0.1791)		
TEAM	0.1947 (0.7336)	0.1686 (0.6106)	0.2217 (0.7922)		
SALARY	-0.02796 (-0.09970)	-0.1230 (-0.4222)	-0.1103 (-0.3732)		
QUAL	-0.1865 (-0.6919)	-0.1566 (-0.5582)	-0.1458 (-0.5109)		
GAINS	0.1135 (0.6962)	0.1012 (0.5988)	0.1237 (0.7192)		
PINCEN	0.03363 (0.1850)	-0.01772 (-0.09371)	-0.03239 (-0.1684)		
TINCEN	-0.2589 (-1.458)	-0.1464 (-0.7888)	-0.1323 (-0.7014)		-0.2523* (-1.767)
PRIZE	-0.02660 (-0.1136)	0.02529 (0.1037)	0.03553 (0.1433)		

〈표 3〉 계속

ESOP	-0.0005399 (-0.00259)	-0.08200 (-0.3784)	-0.1020 (-0.4638)		
G	-0.1918** (-2.569)	-0.2616** (-3.528)		-0.2671** (-3.683)	-0.1911** (-2.594)
G*OTQC	-0.2714 (-1.582)				-0.2304 (-1.359)
G*MULTI	0.1727 (1.245)	0.3034** (2.049)		0.3004** (2.092)	0.2519* (1.701)
G*REENG		-0.5618** (-2.929)		-0.5514** (-2.983)	-0.2321 (-1.090)
G*OUTS	0.2759 (1.078)				0.3506 (1.402)
G*SALARY	-0.4153** (-2.270)				-0.3633** (-2.061)
G*QWL	0.5467** (3.064)	0.4676** (2.767)		0.4492** (2.807)	0.6304** (3.470)
G*GAINS	0.2308 (1.391)				0.2898* (1.751)
G*TEAM	-0.5609** (-2.446)				-0.5083** (-1.997)
G*ESOP					-0.1893 (-1.164)
R ²	0.410	0.334	0.287	0.327	0.409
N	472	472	483	472	472

과를 주는 관행들이 자율관리작업팀과 리엔지니어링, 그리고 생산직노동자에 대한 월급제 시행으로 적출되었다. 자율관리작업팀의 음의 효과는 Black and Lynch (2000)의 추정결과에서도 동일하게 발견된다.⁷⁾ 반면에 생산성에 유의하게 양의 효과를 주는 경영참가관행들은 성과배분제, 노동자의 직무확대 및 다양화 실시, 노동생활의 질(QWL) 향상을 위한 노사공동위원회 운영 등으로 나타났다. 이를 우리는 노동자들의 집단적 발언효과로 해석할 수 있다.

셋째, 〈표 2〉에서 유의하게 나타났던 고충처리제도의 효과(1997년 이후의 경우),

7) 그들은 이를 일부 작업장 관행들이 채택될 때, 그것이 생산성을 개선시키는 데는 시간이 걸리기 때문으로 해석하고 있다. 자율관리작업팀 등의 경우 문제해결과 관련되는 회합 때문에 발생하는 시간소비가 단기적으로는 생산성을 낮출 수 있다는 것이다. 그러나 장기적으로는 생산성에 양의 효과를 줄 수 있을 것으로 보고 있다.

여러 가지 상호작용효과(자율관리작업팀과 팀 인센티브제의 음의 상호작용효과, 그리고 품질관리서클 활동, 팀 인센티브제, 그리고 성과배분제의 세 관행들 사이에 존재하는 양의 상호작용효과), 직능자격수당제도의 효과들이 <표 3>에서는 통계적으로 유의하지 않게 되었다는 점을 지적할 수 있다.

(2) 횡단면 분석

패널자료로 분석하는 경우에도 횡단면분석을 10년간 반복하는 방식으로 횡단면 회귀분석을 실시할 수 있다. 횡단면분석을 하는 경우 시계열분석에서는 발견되지 않는 여러 가지 다양한 결과를 얻을 수도 있다. 횡단면분석을 실시한 결과가 <표 4>와 <표 5>이며, 여기서 <표 5>는 4년 시차변수로 회귀분석한 결과이다. <표 4>에서 알 수 있는 사실은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 종업원수 기준으로 300명 이상의 대기업일수록, 그리고 제조업일수록 노동자 1인당 생산성이 유의하게 낮은 것으로 추정되었다. 노조조직 기업들의 노동자 1인당 생산성은 20.0~40.3% 정도 더 높은 것으로 추정되었다. WAGE를 도입한 것은 숙인적 특성을 통제함으로써 노동자들의 인적자본량 차이가 생산성의 크기에 미치는 효과를 통제하기 위해서였다.

둘째, 노동자의식조사 실시는 생산성에 유의한 양의 효과를 주지만 노조와의 상호작용효과는 음으로 나타났으며, 이 음의 상호작용효과가 원래의 양의 효과를 압도할 수 있을 정도이다. 집단적 발언기능이 노조에 의해 대체되는 탓일 수 있다.

셋째, 품질관리서클활동의 효과는 음일 가능성이 있지만 통계적 유의성은 약하고 기타 문제해결서클의 활동은 유의한 양의 생산성효과를 나타내고 있다.

넷째, 노동생활의 질 개선활동과 소사장제의 도입 등과 같은 조치들은 음의 생산성효과를 초래한 것으로 추정되었다. 소사장제가 흔히 수량적 유연성, 즉 고용조정 수단으로 사용된 탓일 수도 있겠다.

다섯째, 직무확대 및 다양화의 생산성효과는 음으로 나타났으며, 노조와의 상호작용은 이 음의 효과를 더욱 강화하는 방향으로 작용하였다.

여섯째, 직능자격수당제도의 실시와 성과배분제의 도입은 음의 생산성효과를 보여주지만, 전자는 통계적으로 유의하게 나타났고 후자의 효과는 그 통계적 유의성이 다소 약하였다. 성과배분제의 효과가 시계열분석의 경우와는 달리 음으로 나타난 것은 생략변수편의에 기인한 것일 수도 있다는 생각이다.

〈표 4〉 횡단면 회귀분석 결과

종속변수: PSALE						
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
KLRATIO	0.4017** (2.945)	0.5530** (26.16)	0.5447** (26.03)	0.5525** (26.33)	0.2878** (2.136)	0.5482** (26.58)
PMTRIAL	0.2843** (3.874)	0.1027** (8.191)	0.1150** (9.172)	0.1134** (9.098)	0.3187** (4.347)	0.1062** (8.436)
KARATIO ²	0.0300** (2.004)				0.04198** (2.832)	
PMTRIAL ²	0.0385** (9.790)				0.04095** (10.54)	
KLRATIO* PMTRIAL	-0.0646** (-4.477)				-0.06959** (-4.835)	
SIZE	-0.1134** (-2.526)	-0.1529** (-3.295)	-0.1772** (-3.835)	-0.1657** (-3.586)	-0.07319** (-1.714)	-0.1362** (-3.022)
WAGE	-0.00009176 (-1.405)	-0.00001195* (-1.745)	-0.00001108 (-1.557)	-0.00001227* (-1.732)		
MANU	-0.3751** (-8.187)	-0.3130** (-6.602)	-0.3734** (-7.867)	-0.3621** (-7.655)	-0.4009** (-9.271)	-0.3357** (-7.306)
UNION	0.2064** (3.152)	0.4032** (4.395)	-0.0931** (-2.418)	-0.0798** (-2.076)	0.1996** (3.009)	0.3663** (4.057)
SURVEY	0.2865** (4.424)	0.2104 (3.159)	0.0833** (1.679)	0.0758 (1.518)		
MULTI	-0.1449** (-2.861)	-0.1493** (-2.789)	-0.1476** (-2.692)	-0.1264** (-2.304)		
REENG	0.007646 (0.1025)	0.0662 (0.8512)	-0.0467 (-0.5965)	-0.0476 (-0.6033)		
QC	-0.0585 (-1.162)	0.0337 (0.6866)	0.0300 (0.6361)	0.0502 (1.028)	-0.08400* (-1.757)	
OTQC	0.2101** (3.533)	0.1876** (3.069)	0.1081* (1.733)	0.1324** (2.118)	0.1526** (2.814)	0.1370** (2.550)
QWL	-0.3632** (-5.677)	-0.4514** (-6.615)	-0.3053** (-4.566)	-0.3656** (-5.317)		-0.3675** (-6.072)
OUTS	-0.3205** (-3.157)	-0.1919* (-1.961)	0.0191 (0.2020)	0.0217 (0.2306)	-0.2309** (-2.541)	-0.1829* (-1.886)
TEAM	-0.3348* (-1.861)	-0.3902** (-2.078)	0.2015* (1.955)	0.1955* (1.907)		
SALARY	0.4102** (6.100)	0.3674** (5.322)	0.4097** (7.002)	0.3858** (6.459)	0.3008** (5.029)	0.3667** (5.632)
QUAL	-0.0772 (-1.344)	-0.1243** (-2.179)	-0.1037* (-1.864)	-0.0911 (-1.632)		-0.1534** (-2.970)
GAINS	0.007306 (0.1325)	-0.1357** (-2.126)	-0.002271 (-0.03920)	-0.1078* (-1.666)		

〈표 4〉 계속

PINCEN	0.1798** (2.182)	-0.0224 (-0.3448)	-0.004388 (-0.06549)	-0.0000800 (-0.00120)		
TINCEN	0.1178 (1.229)	0.2326** (2.338)	0.0282 (0.3844)	0.1347 (1.364)		
PRIZE	-0.1205* (-1.723)	0.0128 (0.2568)	0.0003152 (0.00623)	0.0315 (0.6167)		
ESOP	0.1842 (1.614)	0.4520** (5.225)	0.0925* (1.737)	0.0685 (1.2800)		0.4051** (3.701)
GRIEVE		0.2229** (2.853)				0.2419** (3.112)
UNION*TEAM	0.7990** (3.850)	0.8035** (3.749)			0.5604** (5.075)	0.4480** (4.267)
UNION*ESOP	-0.4704** (-4.601)	-0.5009** (-4.875)			-0.3031 (-4.140)	-0.5300** (-5.238)
UNION*PINCEN	-0.2886** (-2.754)					
UNION*MULTI					-0.2003** (-3.799)	-0.2166** (-3.996)
UNION*SALARY	0.2784** (2.686)	0.2234** (2.110)			0.4676** (4.331)	0.2735** (2.595)
UNION*PRIZE	0.2432** (2.491)					
UNION*SURVEY	-0.3769** (-4.338)	-0.2967** (-3.286)				
UNION*QUAL					-0.1440* (-1.953)	
UNION*QWL					-0.3542** (-4.616)	
UNION*GRIEV	-0.2067** (-3.510)	-0.4637** (-4.623)			-0.2423** (-3.982)	-0.4726** (-4.806)
QC*TINCEN	-0.2652** (-2.395)	-0.4358** (-3.285)		-0.3476** (-2.578)		
QC*TINCEN GAINS		0.3010** (2.149)		0.4866** (3.481)		
QC*ESOP	0.2968** (2.778)				0.3930** (5.118)	0.1722* (1.718)
QC*ESOP* GAINS						-0.2372** (-2.192)
TEAM*ESOP					-0.5279** (-2.829)	
R ²	0.730	0.700	0.668	0.672	0.720	0.693
N	879	879	902	902	879	879

일급제, 노조가 조직되어 있지 않거나 노조조직률이 50% 미만인 기업에서는 자율관리작업팀의 효과가 음이지만, 노조조직률이 50% 이상인 기업에서의 자율관리작업팀은 더 강력하면서 유의한 양의 생산성향상효과를 제공하여 자율관리작업팀의 원래의 음의 효과를 훨씬 압도하고 있다. 이는 노동조합의 역할이 고능력작업관행들 또는 노동자 경영참가관행들의 효과에 매우 중요한 역할을 한다(Kochan, 2000; Appelbaum and Batt, 1994; Black and Lynch, 2000)는 사실을 여실히 보여주는 증거이다.

여덟째, 생산직월급제 실시가 양의 생산성 효과를 나타내었으며, 이 제도의 노조와의 상호작용효과는 그 양의 효과를 더욱 강화시키는 방향으로 작용하였다.

아홉째, 개인적 인센티브제와 팀 인센티브제는 양의 생산성효과를 지닐 가능성이 높지만 개인적 인센티브제의 경우 노조와의 상호작용효과는 음으로 나타나고 있다.

열째, 비금전적 포상제도의 실시는 음이면서 통계적 유의성이 다소 약한 효과를 가지지만, 노조와의 상호작용효과는 통계적으로 유의하면서 양의 값으로 나타나고 있다.

열하나째, 고충처리제도의 실시는 양의 생산성효과를 지니지만 노조와의 상호작용효과는 음이면서 훨씬 강력하여 원래의 양의 효과를 충분히 압도하고도 남을 정도이다. 따라서 노조가 조직되어있는 기업들에서는 그 순효과가 음으로 나타날 것으로 예측할 수 있다.

열두째, 종업원지주제도의 경우는 양의 생산성효과를 지니는 것으로 추정되었지만 노조와의 상호작용효과가 음으로 나타나고 그 크기도 양의 원래효과를 압도할 수 있을 정도이다.

열셋째, 노조가 조직되어 있는 기업의 경우 직능자격수당제도와 노동생활의 질 개선활동의 생산성효과가 통계적으로 유의하게 음의 값으로 추정되었다. 우리나라 노동조합들이 통상 직능자격수당제도와 같은 차별적 보수제도에 잘 찬성하지 않는 분위기를 반영하는 것으로 해석할 수 있다.

열넷째, 품질관리서클활동과 팀 인센티브제도의 상호작용효과, 품질관리서클활동과 종업원지주제, 그리고 성과배분제의 세 가지 관행들의 상호작용효과, 그리고 자율관리작업팀과 종업원지주제의 상호작용효과는 통계적으로 유의한 음의 값을 보여주며, 반면에 품질관리서클과 팀 인센티브제, 그리고 성과배분제의 3자 상호작용과 품질관리서클과 종업원지주제의 상호작용은 뚜렷한 양의 생산성효과를 보여주고

있다. 우리나라의 경우 Kumbhakar and Dunbar(1993), Jones and Kato(1995)와 달리 이렇게 종업원지주제의 생산성효과가 불안정한 것은 낮은 배당성향, 매우 불안정한 주식시장 탓이라는 생각도 해볼 수 있겠다.

〈표 5〉에서 보는 바와 같이 생략된 변수들의 효과를 제거한 시차변수모형에 의한 추정결과는 다음과 같이 정리할 수 있다. 생략된 회사특성변수들의 효과를 제거한다고 본다면 이 모형의 추정결과가 좀더 신뢰도가 높다고 할 수 있다.

첫째, 노동조합의 존재, 노동자 의식조사 실시, 직무확대 및 다양화, 직능자격수당제도의 실시 등은 생산성에 음의 영향을 주는 것으로 추정되었다. 그런데 노조의 존재와 노동자 의식조사의 효과는 시차변수모형을 이용하지 않은 앞의 추정결과와는 반대로 나타난 결과이다. 노동자의식조사와 노동조합의 상호작용효과는 통계적으로 유의한 양의 값으로 추정되고 있다. 이 두 변수 사이의 시너지효과를 짐작할 수 있게 해준다.

둘째, 자율관리작업팀, 성과배분제, 종업원지주제, 그리고 개인적 인센티브제와 팀 인센티브제의 효과는 그 자체만으로는 통계적으로 유의하지 못한 것으로 나타났다. 이 역시 앞에서 언급한 바와 같이, 우리나라 이러한 관행들이 치밀한 준비 없이 유행처럼 또는 형식적으로 도입된 탓일 수도 있다.

셋째, 고충처리제도의 실시는 유의한 양의 생산성효과를 미치는 것으로 추정되었지만, 이 관행의 노동조합과의 상호작용효과는 음이면서 그 값이 원래의 양의 효과를 압도할 수 있을 정도이다.

넷째, 노동조합과 몇 가지 경영참가관행들 사이의 상호작용효과가 통계적으로 유의하게 추정되었다. 예컨대 자율관리작업팀과 노조의 상호작용, 작업재조정(reengineering) 활동과 노조의 상호작용, 그리고 비금전적 포상제도의 실시와 노조와의 상호작용 등은 모두 통계적으로 유의한 양의 효과를 나타내고 있다. 그렇지만 소사장제와 같은 아웃소싱활동은 노조와의 상호작용으로 음의 생산성효과를 보여준다. 노동조합이 아웃소싱활동에 대하여 부정적인 시각을 가지기 쉽다는 의미일 것이다.

다섯째, 몇 가지 관행들 사이의 상호작용 역시 통계적으로 유의하게 추정되었는데 품질관리서클활동, 팀 인센티브제, 그리고 성과배분제의 결합 시행은 통계적으로 유의하고 강한 생산성 향상효과를 보여준다. 이의 생산성 향상효과는 32.2~44.9% 정도에 이르는 것으로 추정되었다. 그러나 자율관리작업팀과 팀 인센티브

〈표 5〉 4년간의 시차변수로서 생략된 기업특성변수의 효과를 제거한 모형의 추정결과

종속변수: PSALE						
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
KLRATIO	0.7908** (3.465)	0.4782** (9.192)	0.4951** (9.486)	0.4846** (9.241)	0.4916** (9.947)	0.7043** (3.196)
PMTRIAL	0.1970** (1.428)	0.2686** (9.325)	0.2649** (9.126)	0.2625** (9.108)	0.2707** (9.974)	0.2627** (1.999)
KARATIO ^c	-0.0172 (-0.6603)					-0.007235 (-0.2883)
PMTRIAL ^c	0.0570** (7.586)					0.05350** (7.584)
KLARATIO* PMTRIAL	-0.0484* (-1.913)					-0.05462** (-2.287)
SIZE	-0.0194 (-0.2546)	0.009557 (0.1254)	0.0450 (0.5927)	-0.0410 (-0.5250)		
WAGE	0.000005946 (0.7356)	0.000002899 (0.3393)	0.000003496 (0.4060)	0.000005097 (0.5954)		
MANU	0.0784 (1.188)	0.1063 (1.532)	0.1042 (1.492)	0.1144 (1.643)		
UNION	-0.1810** (-2.987)	-0.0869 (-1.551)	-0.1070* (-1.909)	-0.1752** (-2.750)		
SURVEY	-0.0987 (-1.560)	-0.1151* (-1.717)	-0.1169* (-1.748)	-0.1070 (-1.597)	-0.2975** (-3.718)	-0.1464** (-2.881)
MULTI	-0.0850 (-1.133)	-0.1493** (-1.519)	-0.1476** (-2.246)	-0.1264** (-1.684)		
REENG	0.0749 (0.7959)	0.0836 (0.8439)	0.1278 (1.292)	0.0875 (0.8851)		
QC	-0.0198 (-0.2882)	0.0360 (0.5025)	0.0832 (1.178)	0.0533 (0.7418)		
OTQC	0.1302 (1.593)	0.0302 (0.3559)	0.0148 (0.1748)	0.0673 (0.7875)		
QWL	-0.0490 (-0.5581)	-0.0299 (-0.3286)	0.0180 (0.2040)	-0.0574 (-0.6296)		
OUTS	0.1615 (0.9694)	0.1337 (1.147)	0.2098* (1.828)	0.0575 (0.4839)		
TEAM	-0.2966 (-1.470)	0.2091 (1.171)	-0.0472 (-0.3627)	0.1342 (0.7461)		
SALARY	-0.1140 (-1.391)	-0.1167 (-1.343)	-0.0464 (-0.5578)	-0.1074 (-1.239)		
QUAL	-0.1372* (-1.675)	-0.1632* (-1.902)	-0.2250** (-2.673)	-0.1443* (-1.681)	-0.1705** (-2.360)	-0.2166** (-3.348)
GAINS	-0.0197 (-0.2553)	-0.0338 (-0.4183)	0.0681 (0.9187)	-0.0214 (-0.2643)		

〈표 5〉 계속

PINCEN	0.0454 (0.5007)	-0.0102 (-0.1113)	0.0219 (0.2384)	0.006610 (0.07197)		
TINCEN	-0.0683 (-0.7252)	0.009860 (0.09529)	0.0190 (0.2075)	-0.0201 (-0.1936)		
PRIZE	-0.1458 (-1.530)	0.001641 (0.02185)	-0.0112 (-0.1497)	0.1911* (-1.921)		
ESOP	-0.0316 (-0.4441)	0.0278 (0.3682)	0.001715 (0.02331)	0.0175 (0.2320)		
GRIEVE					0.1751** (2.182)	
QC*TINCEN* GAINS	0.3599** (2.513)	0.3898** (2.552)		0.3896** (2.553)	0.4489** (3.889)	0.3217** (3.312)
TEAM*TINCEN		-0.4368** (-2.050)		-0.4250** (-1.999)	-0.3139** (-2.326)	-0.3202** (-2.284)
UNION*TEAM	0.4865** (2.038)					0.4341** (3.533)
UNION*OUTS	-0.3854 (-1.743)					
UNION*REENG					0.2118** (2.280)	
UNION*SURVEY					0.2580** (2.368)	
UNION*PRIZE	0.2950** (2.580)			0.3445** (2.953)		
UNION*GRIEV					-0.2587** (-3.976)	-0.1172** (-2.524)
R^2	0.476	0.391	0.378	0.405	0.402	0.458
N	464	475	475	464	464	464

제의 상호작용효과는 반대로 유의한 음의 값을 가지는 것으로 나타났다.

지금까지 우리는 고능력생산체제에서 흔히 채택되는 노동자 경영참가관행들에 대한 회귀분석을 실시하고 그 결과를 분석하였다. 여기서 발견된 결과들은 종합적으로 다음 몇 가지로 정리해볼 수 있다.

첫째, 노동자 경영참가가 생산성 또는 기업의 경영성파에 미치는 효과의 결정요인으로 노동조합의 역할이 매우 중요하다는 점을 발견할 수 있다. 물론 노동조합이 취하는 노사관계전략이 반드시 협력적이지 않을 수 있고, 이 연구에서 사용한 자료가 노동조합의 성격에 대한 정보는 포함하고 있지 못하므로 단정적인 결론은 어렵지만, 노동조합과 경영진 사이의 관계가 긴장상태에 있다면 관행들의 효과가 얼마

든지 음으로 반전될 수 있을 것이다.

둘째, 특히 한국경제의 개방도가 비약적으로 높아진 1997년 이후 노동자 경영참가관행들의 생산성 향상효과가 더욱 뚜렷해졌다는 점도 발견되었다. 이것은 시계열 분석에서 발견된 결과이다.

셋째, 노동자 경영참가관행들의 결합효과가 매우 중요하다는 가설도 타당하다는 결과를 얻을 수 있었다. 특히 품질관리서클·팀 인센티브제·성과배분제의 상호작용효과는 32.2~44.9%에까지 이르는 강한 양의 생산성효과를 가진 것으로 추정되었다.

넷째, 외국의 경우 꽤 강한 양의 생산성효과를 가진 것으로 나타나는 여러 가지 관행들이 유의하지 않게 나타나기도 하였는데, 이는 우리나라 경영참가 관행들이 형식적으로 도입되었거나 실정에 맞지 않을지도 모른다는 판단을 할 수 있게 한다. 예컨대 최근 많이 도입되고 있는 성과배분제의 효과가 유의하지 않게 나타난다거나 종업원지주제의 효과가 음으로 나타나는 현상 등이 그러한 예이다. 이는 앞으로 좀 더 진전된 연구를 필요로 하는 문제들이다.

IV. 결론

지금까지 우리는 미국을 중심으로 최근까지 발전하고 있는 노동자 경영참가와 고능력생산체제가 치열해진 국제경쟁 속에서 형평과 효율을 동시에 추구하려는 새로운 시도라는 점에 주목하고, 이것이 구체적으로 기업경영에 어떠한 효과를 주어왔는지에 대해 실증적으로 분석하고 또 그 산업민주주의적 의미를 검토하고자 하였다. 이러한 시도가 여태까지는 국내에서 거의 없었다는 점에서 이 연구가 앞으로 관련 연구에 약간의 기여를 할 수 있기를 기대한다.

결국 최근 우리나라 기업들에서도 매우 빠르게 도입·확산되고 있는 고능력생산체제와 관련되는 노동자 경영참가관행들에 대한 우리 연구의 회귀분석 결과 발견된 몇 가지 구체적인 중요한 사실들은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 노동자 경영참가가 생산성 또는 기업의 경영성과에 미치는 효과의 결정요인으로 노동조합의 역할이 매우 중요하다는 점을 발견할 수 있다.

둘째, 특히 한국경제의 개방도가 비약적으로 높아진 1997년 이후 노동자 경영참

가관행들의 생산성 향상효과가 더욱 뚜렷해졌다는 점도 발견되었다. 이것은 시계열 분석에서 발견된 결과이다.

셋째, 노동자 경영참가관행들의 결합효과가 매우 중요하다는 가설도 타당하다는 결과를 얻을 수 있었다. 특히 품질관리서클·팀 인센티브제·성과배분제의 상호작용효과는 32.2~44.9%에까지 이르는 강한 양의 생산성효과를 가진 것으로 추정되었다.

넷째, 외국의 경우 꽤 강한 양의 생산성효과를 가진 것으로 나타나는 여러 가지 관행들이 유의하지 않게 나타나기도 하였는데, 이는 우리나라 경영참가 관행들이 형식적으로 도입되었거나 실정에 맞지 않을지도 모른다는 판단을 할 수 있게 한다. 예컨대 최근 많이 도입되고 있는 성과배분제의 효과가 유의하지 않게 나타난다거나 종업원지주제의 효과가 음으로 나타나는 현상 등이 그러한 예이다. 이는 앞으로 좀 더 진전된 연구를 필요로 하는 문제들이었다.

그러나 이 분석결과들에 따르는 여러 가지 한계들도 생각해볼 수 있다. 우선 경영참가의 효과를 분석하는 논문에서 흔히 제기되는 선택편의와 생략변수편의의 문제들이 존재한다. 노동자 경영참가의 관행들을 채택하는 기업들의 경영자들의 경영능력이 훨씬 훌륭할지 모른다는 생각, 그리고 노동자들의 능력변수 등 생산성에 영향 줄 수 있는 유력한 변수들 중 많은 것들이 우리의 추정모형에 도입되지 못하였다는 생각을 해볼 수 있는 것이다.

그리고 좀더 중요한 문제로 우리나라 고능력작업관행들을 활발하게 도입한 기업들에서 생산성이 높아진 만큼 노동자들의 임금과 근로조건도 향상되었는지 하는 점을 자료의 제약상 분석해보지 못하였다는 점이다. 노동자들의 임금자료가 함께 조사되어야 비로소 가능한 작업이다.

마지막으로 우리가 사용한 자료에서는 고능력작업관행들이 정말 내실있게 도입되어 시행되고 있는지 밝혀져 있지 않아, 이 문제를 엄밀하게 검토해볼 수 없었다는 점도 중요한 한계이다.

이미 많은 연구들이 밝히고 있는 바와 같이, 오늘날의 경제상황이 노동자들의 경영참가를 필요로 하고 또 그것이 기업의 경영성과에도 훨씬 더 나은 성과를 제공하는다면 이는 분명히 산업민주주의의 정착과 발전에 긍정적인 환경을 제공할 수 있을 것이다.

그렇지만 앞에서 강조한 바와 마찬가지로 이러한 고능력생산체제도 결국은 강력

하고 현명한 노동조합이 존재하지 않고서는 그 이득을 노동자들에게는 잘 분배하지 못하여 왔다는 사실에 주목하지 않으면 안 된다. 노동조합 없이는 고능률생산체제도 노사간에 상호이득(mutual gain)의 체제가 되지 못할 가능성이 크다는 것이다.

그런데 최근까지 우리나라를 포함하여 고능률생산체제와 노동자 경영참가가 점차 확산되고 있다는 미국에 있어서도 노동조합 조직률은 빠르게 하락하여 왔으며 이 추세는 앞으로도 계속될 전망이다. 이것은 서로 모순되는 현상처럼 보이기도 한다. 왜 그런가? 이 점에 대하여 우리는 아직 만족할 만한 답을 준비하지 못하였다. 그렇지만 한 가지 분명한 사실은 지적할 수 있다.

Turner(1991)의 주장대로 결국 이익대표의 어떤 양식이라고 할 수 있는 한 나라의 노사관계는 ① 경영의사결정에의 노동조합통합의 범위, ② 법적·정치적 구조, ③ 노동운동의 응집력 등에 의해 규정된다고 본다면, 한 나라의 국민경제는 이제 정치·경제·사회의 민주주의, 안정적이고 인간적인 노사관계, 그리고 성공적인 유연한 노동재조직화(reorganization)를 위하여 노동조합을 쇠퇴시킬 것인지 아니면 의사결정과정에 통합시킬 것인지를 결정해야 한다는 것이다. 결국 이는 기업 내 산업민주주의의 문제처럼 좁은 범위의 문제가 아니기 때문에 국민경제 전체의 법적·정치적 구조와 노동운동의 응집력이라는 기업 외부적 요인들에 의해 강력하게 영향 받을 수밖에 없다는 것이다.

여기에 더하여 ④ 치열한 국제경쟁의 환경 속에서의 취약한 기업 부가가치 확보 능력이 근로자 보호의 패러다임을 노동시장 유연화 강화의 패러다임으로의 대체를 더욱 거세게 촉진하고 있는 상황이므로, 우리나라 산업민주주의는 결국 이러한 불리한 환경 속에서 노사가 각고의 치열한 노력으로 독창적으로 창조해나가야 하는 과제라고 할 수 있다.

■ 참고 문헌

1. 남성일·박성준, 『한국의 성과배분제도』, 한국경제연구원, 1993.
2. 매일경제신문사, 『회사연감』, 각 연호.
3. 배무기, 『한국노사관계의 개혁 - 대립에서 협력으로의 전환』, 경문사, 1996.
4. 배진한, “채벌그룹 기업들에서의 노동자 경영의사결정 참가 - 5대 채벌그룹 기업들의 단체협약 및 노사협의회 규정을 중심으로,” 『노동경제논집』, 제23권 제1호, 2000. 6.
5. 송현호, “존 스튜어트 밀에 있어서 개혁주의의 철학적 토대,” 『경제학 연구』, 제43집 제2호, 1996.
6. 심재용, “미국의 노동조합과 근로자참여의 증가 - 경험적 연구들의 개관과 한국에 대한 함의,” 『노동경제논집』, 제20권 제1호, 1997. 6.
7. 윤진호, “한국에서의 일본식 생산방식의 도입과 노동자 - 대우자동차의 사례를 중심으로,” 『산업노동연구』, 제1권 제1호, 1995.
8. 이병남, “이윤분배제도와 생산성 - 한국의 보너스제도,” 한국노동경제학회 동계학술발표 논문, 1991, pp. 7~34.
9. ———, “미국의 신노동정책,” 『산업관계연구』, 1994.
10. 이상엽, “종업원 경영참가제도의 효과분석,” 『노동경제논집』, 제23권 제1호, 2000. 6.
11. 이원덕, 『미국의 고능률생산체제와 신노사관계』, 한국노동연구원, 1995. 12.
12. ———·유규창, 『근로자 참여적 경영의 실태 - 한국과 미국 기업의 비교』, 한국노동연구원, 1997. 4.
13. 주진우, “경영참가 설문조사 결과,” 전국민주노동조합총연맹 한국노동사회연구소 편, 『노동조합의 경영참가』, 연구보고서, 1996. 1.
14. 한광호·남성일, “이윤분배제도의 생산성: 한국의 기업단위자료를 이용한 실증분석,” 『경제학연구』, 제42집 제3호, 1995. 2.
15. 한국신용평가주식회사, 『한국기업재무총람』과 『한국기업총람』, 각 연호.
16. ———, 『KIS/2000』, 1999.
17. 황석만·박준식·노진귀, 『참여경영과 노동조합의 과제』, 한국노총중앙연구원, 1995.
18. Appelbaum E. and R. Batt, *The New American Workplace*, ILR press, 박준식 번역, 『미국기업의 작업현장 혁신』, 한국노동연구원, 1994.
19. Ben-Ner, A., Tzu-Shian Han and Derek C. Jones, “The Productivity Effects of Employee Participation in Control and in Economic Returns: A Review of Empirical Evidence,” Ugo Pagano and Robert Rowthorn (eds.), *Democracy and Efficiency in the Economic Enterprise*, Routledge, 1994.
20. Berg, P., E. Appelbaum, T. Bailey, and A. Kalleberg, “The Performance Effects of Modular Production in the Apparel Industry,” *Industrial Relations*, Vol. 35, 1996, pp. 356~373.
21. Black, S. E. and Lisa M. Lynch, “Human-Capital Investment and Productivity,” *The American Economic Review*, Vol. 86, No. 2, May 1996.
22. ———, “How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information

- Technology on Productivity," *NBER Working Paper*, No. 6120, Aug. 1997.
23. ———, "What's Driving the New Economy: The Benefits of Workplace Innovation," *NBER Working Paper*, No. 7479, Jan. 2000.
24. Eaton, A.E. and Paula B. Voos, "Unions and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation," Lawrence Mishel and Paula B. Voos(eds.), *Unions and Economic Competitiveness*, 1992.
25. Erickson, C.L. and Sarosh Kuruvilla, "Industrial Relations System Transformation," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 51, No. 1, Oct. 1998.
26. Godard, J., "An Organizational Theory of Variation in the Management of Labor," D. Lewin and B. Kaufman(eds.), *Advances in Industrial and Labor Relations*, Vol. 8, 1998, pp. 25~66.
27. ———, "Beyond the High Performance Paradigm? An Analysis of Variation in Managerial Perceptions of Reform Program Effectiveness," *British Journal of Industrial Relations*, 1999.
28. ——— and J. T. Delaney, "Reflections on the "High Performance" Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 53, No. 3, April 2000.
29. Holmstrom, B. and P. Milgrom, "The Firm as an Incentive System," *The American Economic Review*, Vol. 84, No. 4, Sep. 1994.
30. Ichniowski, C., Thomas A. Kochan, David Levine, Craig Olson, and George Strauss, "What Works at Work: Overview and Assessment," *A Journal of Economy & Society*, No. 3, Vol. 35, July 1996.
31. ———, K. Shaw, and G. Prenzushi, "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines," *The American Economic Review*, Vol. 87, No. 3, June 1997.
32. Jensen M.C. and W.H. Meckling, "Rights and Production Function: An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination," *Journal of Business*, Vol. 52, Oct. 1979.
33. Jones, D.C. and T. Kato, "The Productivity Effects of Employee Stock-Ownership Plans and Bonuses: Evidence from Japanese Panel Data," *The American Economic Review*, Vol. 85, No. 3, June 1995.
34. Kelly, M., "Participatory Bureaucracy and Productivity in the Machined Products Sector," *Industrial Relations*, Vol. 35, 1996, pp. 374~399.
35. Kochan, T.A., "Employment Practices and Institutions for a Knowledge Based Economy: Lessons from U.S. Experiences," *Prepared for Presentation at the Korean Labor Institute Conference on Industrial Relations in the 21st Century: Manufacturing Commitment to Workplace Innovations*, Seoul, Korea, June 2. 2000.
36. ———, Harry C. Katz, and Robert B. McKersie, *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, 1986.
37. Kumbhakar, S.C. and Amy E. Dunbar, "The Elusive ESOP-Productivity Link Evidence from U.S. Firm-Level Data," *Journal of Public Economics*, Vol. 52, 1993.

38. Lawler, E. E., S. Mohrman, and G. Ledford, *Employee Involvement and Total Quality Management: Practice and Results in Fortune 500 Companies*, San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
39. Levine, D. I. and Laura D'Andrea Tyson, "Participation, Productivity, and the Firm's Environment," Alan S. Blinder(ed.), *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, The Brookings Institution, 1990.
40. Locke, R. and Thomas Kochan, "Conclusion: The Transformation of Industrial Relations? A Cross-National Review of the Evidence," Richard Locke, Thomas Kochan, and Michael Piore, 1995.
41. ———, and Michael Piore(eds.), *Employment Relations in a Changing World Economy*, The MIT Press, 1995.
42. Osterman, P., "Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 53, No. 2, Jan. 2000.
43. Turner, L., "Introduction: The Politics of Work Reorganization: Pervasive Union Decline?" *Democracy at Work: Changing World Markets and the Future of Labor Unions*, Cornell U. Press, 1991.
44. Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications - A Study in the Economics of Internal Organization*, Free Press, 1975.