

勞 動 經 濟 論 集
 第 23 卷(1), 2000. 6. pp. 81~101
 © 韓 國 勞 動 經 濟 學 會

從業員 經營參與制度的 效果分析*

이 상 업**

◀ 抄 錄 ▶

본 연구의 주목적은 종업원 경영참여제도의 경제적 효과를 분석하는 데 있다. 먼저 경영참여제도와 보완적 관행들—고용 안정성, 교육훈련제도, 합리적 보상체계, 정보의 공유 및 권한 위임—과의 유기적 결합을 통해 노사공동선 달성이 가능하다는 이론적 분석 틀을 제시하고 있다. 그리고 이 분석 틀에 의거하여 회귀분석을 통하여 참여제도와 보완적 관행들의 결합에 의해 기업의 성과수준(1인당 부가가치생산성) 향상이 가능하다는 것을 구명하였다(가설 1). 그리고 t-test와 판별분석을 통하여 참여제도의 도입 및 운영수준이 높고, 보완적 관행들과의 상호결합이 잘 이루어지는 기업들과 그렇지 않은 기업들 간에는 기업의 성과수준과 근로자 삶의 질 수준에 뚜렷한 차이가 있다는 것을 구명하였다(가설 2). 이러한 연구결과는 참여제도 도입의 당위성을 제공한다고 볼 수 있다.

I. 序 論

최근 들어 국내외적으로 기업의 경쟁력 제고 방법을 새로운 패러다임의 노사관계에서 찾고 있는 연구가 활발하다(Kochan, Katz and McKersie, 1986; Rosenthal & Burton, 1993; Appelbaum & Batt, 1994; Kochan & Osterman, 1994; 배무기, 1996; 이효수, 1997 등). 이러한 연구들은 공통적으로 기존의 소극적·대립적 노사관계에서 적극적·협력적 노사관계로의 전환을 강조하고 있다. 즉 양함게임(positive-sum game)에 기초한

* 이 논문은 본인의 학위논문 일부분을 수정·보완한 것이다. 유익한 논평을 해주신 익명의 논평자들에게 감사드립니다.

** 영남대학교 경제학과 강사

노사공동선(mutual gains) 추구를 제시하고 있다.

이러한 견해는 국경의 의미가 희석되어진 무한경쟁, 하루가 다르게 변화하는 경제환경에 직면한 기업의 생존을 위해서 대립적 노사관계로서는 더 이상 기업의 경쟁력을 담보해 낼 수 없다는 것을 의미한다. 노사가 달성한 성과의 분배 측면에서 대립하는 영합게임(zero-sum game), 더욱이는 거래비용의 증가로 인해 음합게임(negative-sum game)에 이르는 노사관계로서는 기업의 경쟁력이 약화될 수밖에 없다는 것이다.

이처럼 노사공동선 추구를 통한 기업의 경쟁력 제고를 제시하는 새로운 패러다임의 연구에서는 종업원의 경영참여를 대단히 강조하고 있다. 즉 경영참여를 통해서 기업의 성과수준 개선을 추구할 수 있다고 본다. 생산 측면에서 보면 경영층이 지니지 못하는 지식을 종업원이 가질 수 있으며, 공정한 분배메커니즘의 구축에 종업원의 참여는 생산성 제고의 유인이 될 수 있다. 또한 최근 활발히 연구가 진행중인 인적자원관리(Human Resource Management)의 측면에서도 비효율적인 인적자원(under-utilized human resource)의 역량을 극대화하는 방안으로서 종업원의 경영참여를 강조하고 있다(Huselid, 1995). 뿐만 아니라 지식기반경제(knowledge-based economy)에서 필요한 지력근로자의 양성이라는 문제와도 깊은 관련이 있다. 선진국의 초우량기업들이 경영참여제도를 통해서 성공한 사례들은 우리에게 시사하는 바가 대단히 크다. 다시 말해 우리 기업들이 참여제도에 대한 새로운 인식을 해야 할 것이다.

이런 연유로 우리 나라도 근래에 참여제도에 대한 논의가 노사관계 개혁의 중심과제로 대두되고, 선도적인 기업을 중심으로 참여제도가 확산되고 있는 실정이다. 그러나 대부분의 기업에서 별다른 준비나 연구도 없이 형식적으로 도입되는 사례가 많다(어수봉, 1995). 그리고 참여제도 자체만의 효과를 과신한 나머지 상호보완적인 관행들이 무시된 채로 운영되는 까닭에 제도의 영속성도 저조한 실정이다(이효수, 1997; 이원덕 외, 1997 등). 이로 인해 참여제도를 통한 기업의 성과수준 개선과 근로자 삶의 질 향상이라는 근본 목표가 근저에서 상실되어 버리는 현실을 직시할 필요가 있다.

참여제도가 성공적으로 도입·운영되기 위해서는 고려해야 할 요인이 많이 존재한다. 기업이 직면한 환경, 행위주체의 가치관 및 전략, 전반적인 노사협력 수준, 참여제도의 효과를 극대화할 수 있는 보완적 관행 등은 참여제도의 성공적 도입 및 운영에 결정적인 영향을 미친다.

우리의 경우 많은 개선이 이루어졌지만 여전히 대립적인 노사관계하에서 사용자는 노조회피 전략의 한 가지 방법으로서 혹은 경영권의 방어 차원에서 소극적·형식적으로 참여제도를 인정하고 있다. 특히 1980년대 중반 이후 우리 기업들이 경영혁신 전략의 한 방안으로서 효율성만을 강조한 사용자 주도의 참여제도가 급속도로 도입되었다. 반

면 두드러지는 현상은 아니지만 노동자측에서는 강화된 조직력의 실행을 통한 참여를 시도하고 있다. 양 주체가 경쟁자가 아닌 파트너로서 서로를 인정하고(Olivia, 1992; Kochan & Osterman, 1994), 참여제도에 대한 노조의 협조가 높은 경우에 그 효과가 뛰어나다는 일련의 연구들로(Verma & Mckersie, 1987; Verma, 1989; Cooke, 1992; Eaton & Voos, 1992; Kelly & Harrison, 1992 등) 미루어볼 때 행위주체들의 참여제도에 대한 인식의 전환이 필요하다.

또한 참여제도 자체만으로 기업의 성과수준을 개선할 수 있다는 단편적인 사고가 보편적인 현상이다. 그러나 이것은 참여제도의 본질을 잘못 인식하고 있는 것이다. 노사관계를 하나의 시스템으로 본다면 참여제도는 노사관계 하위시스템 중의 하나이다. 그러므로 다른 하위시스템과의 상호작용이 아주 중요한 것이다. 즉 참여제도의 실질적인 경제적 효과를 실현하기 위해서는 상호보완적인 관행들과의 유기적 결합이 필요하다(Kochan & Osterman, 1994; Dunlop Commission, 1994; Wagner, 1994; Levine, 1995; MacDuffie, 1995; Lee, H.S, 1995; Alder, Goldoftas, & Levine, 1997 등).

그러나 우리 나라의 경우 상호보완적인 관행들과의 유기적 결합이 없이 참여제도가 무분별하게 도입되었을 가능성이 대단히 높다(황석만 외, 1995; 어수봉, 1995; 정이환, 1996; 배무기, 1996b; 이원덕 외, 1997; 이효수, 1997 등). 이 경우 참여제도의 효과는 그다지 명확하게 나타나지 않게 될 것이고, 이로 인해 참여제도의 지속적인 운영도 불가능해질 것이다. 이는 막대한 출발비용과 운영비용을 수반하는 참여제도의 도입을 기피하게 될 것이고, 그 결과 기업의 경쟁력은 후퇴하게 될 것이다.

그러므로 우리는 다음과 같은 문제에 관심을 기울여야 한다. 과연 참여제도가 기업의 성과수준 개선에 기여하는가, 만약 그렇지 못하다면 그 이유는 무엇인가, 참여제도가 계속적으로 유지될 수 있는 요인은 무엇인가, 도입 및 운영에 있어 사용자나 노조는 어떠한 역할을 해야 하는가, 그리고 참여제도가 순기능을 할 수 있는 구체적인 방안은 무엇인가 하는 데 대한 대답은 대단히 중요한 것이다.

이러한 문제들에 대한 연구 결과는 향후 우리 기업들의 경쟁력 제고에 결정적인 도움을 줄 수 있다. 즉 참여제도가 기업 성과수준 향상에 기여한다면 참여제도의 도입을 확대해야 하는 당위성을 제공할 것이다. 그렇지 않다면, 즉 참여제도를 도입한 기업과 그렇지 않은 기업간에 성과수준의 차이가 없다면 이것은 우리 기업들이 참여제도를 제대로 시행하지 못하고 있다는 결론이 된다.

이처럼 중요한 문제에 대해서 많은 연구가 이루어지고 있다(어수봉, 1995; 정이환, 1995; 김동원, 1996; 양병무, 1996; 이원덕 외, 1997; 이효수, 1997 등). 그러나 단순실태 조사가 대부분이며, 참여제도의 도입과 기업의 환경·전략과의 상관관계를 분석한 연구

(이원덕 외, 1997)와 경영참여 결정요인에 대한 분석(어수봉, 1995) 정도이다.

단순히 외국 초우량기업들의 경험만을 토대로 참여제도가 성과수준에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 믿음은 잘못된 것이다. 경영참여가 성과수준에 미치는 영향에 대한 외국의 경험적 연구들도 그 결과를 달리하고 있다. 예를 들어 Appelbaum & Batt(1994)의 연구결과는 종업원의 경영참여제도가 생산성과 품질의 향상에 결정적인 영향을 미친다고 주장하고 있다. 반면에 Cotton(1993)의 서베이 논문에서는 생산성이나 종업원의 태도(attitude)에 대한 영향이 각각의 제도마다 상이한 결과를 나타낸다고 결론짓고 있다. Levine & Tyson(1990)의 연구에서도 참여제도가 기업의 성과수준 향상에 공헌하고 있으나 형태와 내용에 따라 효과가 각각 다르다고 보고 있다.

이처럼 경영참여의 경제적 효과에 대한 분석은 단순한 결론을 내리기가 쉽지 않다. 이리함에도 불구하고 실증적 분석에 의거하지 않고 맹목적으로 참여제도를 도입한다면 기업은 참여제도의 잘못된 도입과 운영으로 인하여 오히려 경쟁력이 약화될 수도 있는 것이다. 기업수준이 아닌 현지 공장수준에서 이루어진 정확한 실태조사¹⁾와 이를 바탕으로 하는 실증분석 결과는 향후 우리 기업들의 경영전략에 중요한 정보의 근거가 될 것이다.

본 논문에서는 이처럼 중요한 문제인 참여제도의 경제적 효과를 구명하고자 한다. 이를 위해서 먼저 제II장에서 이론적 분석 틀을 제시하도록 한다. 참여제도와 보완적 관행과의 유기적 결합이 기업의 성과수준(높은 생산성과 낮은 이직률) 개선을 가능하게 한다는 이론적 분석 틀을 제시할 것이다. 그리고 이 분석 틀에 의거하여 제III장에서 계량적 분석을 시도한다. 여기에서는 참여제도의 효과를 분석하기 위한 가설을 제시하고 이를 검정하도록 한다. 가설검정의 방법으로는 회귀분석과 t-test, 그리고 판별분석(discriminant analysis)을 시도한다. 마지막 제IV장은 결론으로 참여제도의 효과를 극대화할 수 있는 방안에 대해서 살펴보도록 한다.

1) 같은 기업이라 하더라도 공장단위로 참여제도가 다르게 이루어지고 있는 현상을 고려할 때 기업 차원의 실태조사로는 참여제도에 대한 정확한 측정이 어려울 수도 있다. 이러한 점을 고려하여 본 연구의 실태 조사는 공장단위로 이루어졌다.

Ⅱ. 理論的 分析 틀의 提示 및 假說의 設定

1. 이론적 기초

참여제도에 대한 접근방법 중 참여제도는 거래비용을 증가시키기 때문에 경영이 비효율적으로 된다고 보는 거래비용이론을 제외한 나머지 이론들은 참여제도의 긍정적인 경제적 효과를 제시하고 있다.²⁾ 참여제도의 긍정적인 효과를 제시하는 이론들은 공통적으로 특정 참여제도 자체만으로는 경제적 성과를 크게 시현하지 못하고 참여제도와 관련된 다른 제도나 관행들과의 결합이 있어야 한다는 것을 강조하고 있다.

이는 참여제도의 경제적 효과에 관한 기존의 연구들에서도 마찬가지이다. 즉 참여프로그램의 성공을 위해서는 참여제도와 관련된 여러 가지 요인들과 적합한 상호관련성을 유지하는 것이 필요하다(Kochan & Osterman, 1994 ; Lee, H.S, 1995 ; Levine, 1995 ; McDuffie, 1995 ; 황석만 외, 1996 ; 이효수, 1997 등). 그러므로 이러한 요인들에 대한 분석이 병행되어야 한다. 다시 말해 참여제도의 성공적인 도입과 운영에 필요한 요인들—행위주체의 가치관 및 전략,³⁾ 상호보완적 관행—에 대한 분석이 필수적이다. 이렇게 보는 이유는 참여제도는 전체적인 노사관계 시스템의 하나의 하위시스템으로 기능하기 때문이다. 그러므로 개별 참여제도의 경제적 효과는 무의미하다(Doucouliagos, 1995).

먼저 참여제도에 대한 노·사의 가치관이 어떠한가에 따라 참여제도의 도입 및 운영의 성공 여부가 결정된다. 사용자와 경영진의 노력과 관심(management commitment)이 전제되어야 참여제도의 성공이 가능하다(Cotton, 1993)는 연구 결과로 볼 때, 사용자의 참여제도에 대한 전략도 달라져야 한다. 즉 참여제도가 단지 경영권의 침해라는 단편적인 사고에서 탈피하여 참여제도의 성공적인 도입과 운영을 위해서 노력해야 한다. 그리고 노조의 적극적인 참여와 협조가 있을 때 참여제도의 효과가 가장 뛰어나다는 연구

2) 행동과학적 접근방법에서는 참여제도와 조직구성원간의 상호관련성으로 인해 참여제도를 통한 조직의 효율성 향상을 강조하고 있다. 관료주의적 통제모델에서는 공평성의 저하를 가져올 수 있으나 참여제도를 통하여 의사결정구조의 탄력성과 융통성을 제고시킬 수 있다고 보고 있다. 이성적 참여와 감성적 참여 및 수렴이론에서는 참여제도의 직·간접적인 효과를 구분하고 있다. 그리고 게임이론에서는 참여제도를 통해 무임승차(free-riding)의 문제를 해결할 수 있다고 보고 있다. 참여제도에 대한 접근방법에 대한 자세한 내용은 Cotton(1993), 조우현(1995), 김동원(1996) 등을 참조할 것.

3) 상관관계 분석을 통하여 행위주체의 가치관이 협력적일수록, 노사공동선 전략을 추구하는 기업일수록 참여제도의 도입 및 운영수준이 높다는 것을 구명하고 있다. 이에 대한 자세한 내용은 이원덕 외(1997), 이상엽(1999) 등을 참조할 것.

결과(Eaton & Voos, 1992)는 참여제도에 대한 노조의 역할이 얼마나 중요한 것인가를 단적으로 나타내고 있다. 만약 노조가 위상 약화나 직무상실(job loss)을 우려한 나머지 참여제도에 반대하거나 협력적이지 않게 되면 참여프로그램의 도입 및 운영이 어렵게 된다.

상호보완적인 관행들에 대한 연구 결과도 같은 맥락이다. 의사결정참여제도가 성공하기 위한 조건으로서 Levine & Tyson(1990)은 성과분배제도, 장기근속, 응집력, 종업원에 대한 권리의 보장 등을 제시하고 있다. 또한 Cotton(1993)은 경영자의 확고한 의지, 그리고 종업원과 경영진에 대한 교육훈련이 필요하다고 강조하고 있다. GM과 Toyota의 합작회사인 NUMMI에 대한 사례연구(Alder 외, 1997)에서도 고용의 안정성, 성과분배제, 숙련형성을 위한 교육훈련, 협조적 노사관계 등이 결합됨으로써 성과수준의 향상을 가져왔다고 제시하고 있다.

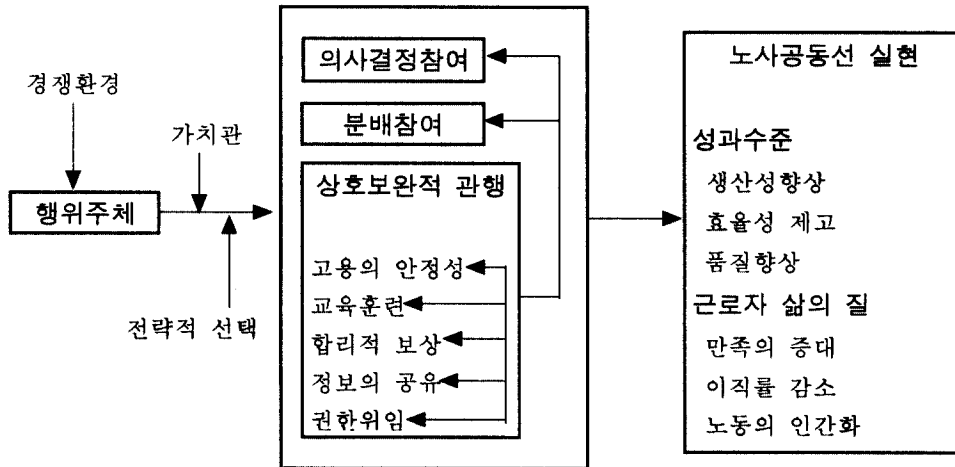
참여제도와 보완적인 관행들과의 상호작용이 필요한 이유는 다음과 같다. 앞에서 제시한 바와 같이 참여제도는 노사관계 시스템의 하나의 하부시스템이기 때문에 다른 하부시스템과의 유기적 결합이 있어야만 전체로서의 시스템이 제대로 구축되는 것이다.

참여제도의 성격상 기업특수적인(firm-specific) 숙련 및 지식수준이 필요한데 이는 종업원들에 대한 체계적인 교육훈련을 통해서 가능하다. 이는 특히 인적자원을 통한 경쟁력의 우위 확보라는 차원에서도 중요하다. 기업특수적인 인적자원에 대해서는 고용의 안정성을 보장해 줌으로써 참여제도에 대한 유인이 될 수 있다. 둘째, 합리적인 보상체계가 요구된다. 참여제도를 통한 성과수준의 향상에 대한 공정한 배분이 이루어지지 않는다면 참여제도에 대한 동기부여는 약해질 수밖에 없다. 공정한 분배메커니즘의 구축을 위해서는 경영 전반에 걸친 정보의 공유가 필수적이다. 정보의 비대칭하에서 이루어진 분배 룰에 대해서는 종업원의 신뢰는 낮을 수밖에 없다. 또한 교육훈련의 결과를 보상체계와 연계시켜야만 교육훈련의 효과도 크게 나타날 수 있다. 셋째, 고용의 안정성이 확보되지 않는 상황에서는 참여제도에 대한 노동자들의 협조가 불가능하다. 만약 참여제도의 결과가 고용의 불안정으로 이어진다면 당연히 참여제도에 반대할 것이다. 그러므로 고용의 안정성 역시 필수적이다. 마지막으로 정보공유 및 권한 위임이 필요하다. 원활한 정보의 흐름과 공유를 통해 종업원들은 기업의 성과개선에 기여하게 된다. 권한의 위임 역시 종업원들의 만족감 증대나 기업에 대한 헌신으로 이어져 성과개선과 근로자 삶의 질 향상을 가져온다. 이처럼 보완적 관행은 참여제도의 효과를 극대화할 수 있는 참여에 대한 유인체계로서의 역할을 한다는 점에서도 참여제도와 보완적 관행들과의 유기적 결합이 필요한 것이다.

이상의 네 가지 보완적 관행들은 참여제도의 효과를 극대화할 수 있는 유인으로서 기

능하게 된다. 그래서 본 연구에서는 앞에서 살펴본 네 가지를 참여제도의 효과를 극대화시키는 상호보완적인 관행으로 파악하고 이에 대한 분석을 시도한다. 이상과 같은 점들을 고려하여 [그림 1] 과 같은 이론적 분석 틀을 제시하도록 한다.

[그림 1] 참여제도에 대한 이론적 분석 틀



이 분석 틀에 대한 설명은 다음과 같다. 제품시장의 변화, 생산양식의 변화, 그리고 노동시장의 변화 등과 같은 경쟁환경의 심화는 행위주체인 사용자와 노동자의 가치관에 영향을 미친다. 이 가치관의 변화에 의해 행위주체의 전략적 선택이 달라질 수 있다. 대립적인 가치관에서 사용자는 종업원의 경영참여를 반대하는 전략을 취한다. 노동자측에서도 이분법적인 노사관계관하에서는 적극적인 참여전략은 선택하지 않게 된다. 반면에 협력적 가치관으로 전환되면 노사가 공히 참여전략을 취하게 된다.

이처럼 종업원의 참여제도를 통한 기업의 경쟁력 확보전략을 취하게 되면 의사결정에의 참여와 분배참여가 가능하게 된다.⁴⁾ 그러나 참여제도의 경제적 효과를 극대화하기

4) 여기서 참여제도의 유형 구분은 참여제도를 의사결정참여와 분배참여제도로 구분하였다. 그 이유는 본 논문에서는 경영참여란 생산활동에 참여하고 있는 근로자가 직접 그 생산활동의 과정과 절차, 의사결정에 영향을 미치는 모든 제도나 행위로 보는 광의적 개념의 참여제도에 대한 것을 분석대상으로 하고 있기 때문이다. 의사결정참여제도는 다시 의사결정에 있어 종업원의 의견을 참조할 뿐 최종 결정권은 경영진이 하는 협의적 참여(consultative participation), 근로자나 선출을 통한 대표가 의사결정에 참여하는 대표적 참여(representative participation), 의사결정권을 부여하는 실질적 참여(substantive participation)로 구분하고 있는 Levine & Tyson(1990)의 기준을 적용한다. 협의적 참여제도는 기존 조직이나 권력의 재편이 없기 때문에 off-line형태의 참여가 된다. 이에 QC, 제안제도, 근로자 의식조사 등의 제도가 있다. 반면 실질적 참여는 on-line형태의 참여가 된다. 이에 팀제도, 직무확대(job

위해서는 참여제도에 대한 보완적 관행들과의 상호작용이 필요하다. 이러한 상호보완적 관행의 도입 및 운영도 행위주체의 가치관의 변화에 따른 전략적 선택의 결과이다. 참여제도와 상호보완적 관행의 유기적 결합이 이루어지게 되면 그 결과로 기업의 성과수준 제고와 근로자의 삶의 질 향상이 가능하게 된다.

2. 가설의 설정

참여제도와 보완적 관행들이 기업의 생산성에 긍정적인 영향을 미치는가에 대한 구명은 대단히 중요하다. 앞에서 제시한 이론적 분석 틀에서 밝힌 바와 같이 참여제도의 도입 및 운영수준이 높을수록 그리고 보완적 관행들과의 결합이 잘 이루어질수록 기업의 성과수준 제고에 기여할 것이다. 분석의 결과 생산성에 긍정적인 효과를 나타낸다면 이는 참여제도 도입의 당위성이 인정되는 것이다. 그래서 우리는 다음과 같은 가설을 설정한다.

〈가설 1〉 참여제도와 보완적 관행들이 유기적으로 결합되면 기업의 성과수준(생산성)이 향상될 것이다.

그리고 이론적 분석 틀에서 참여제도를 통한 노사공동선 실현이 가능하다는 것을 제시하였다. 이에 대한 분석도 대단히 중요한 의미를 지닌다. 즉 참여제도를 통하여 기업의 성과수준이 제고되면서 동시에 근로자의 삶의 질이 향상된다면 이 역시 참여제도 도입의 당위성이 인정되는 것이다. 그래서 다음과 같은 가설을 제시한다.

〈가설 2〉 참여제도의 도입 및 운영수준이 높고, 보완적 관행들과의 상호결합이 잘 이루어지는 기업들과 그렇지 않은 기업들 간에는 기업의 성과수준과 근로자의 삶의 질 수준에 뚜렷한 차이가 있을 것이다.

enlargement) 및 직무재설계(job redesign) 등의 제도가 있다. 대표적 참여제도에는 노사협의회, 노사공동위원회 등의 제도가 있다.

이러한 구분의 적용에 대해 한 분의 논평자에게서는 생산의 측면에서는 의사결정참여가, 분배의 측면에서는 정보공유가 참여의 구체적 채널이 되고, 본 연구에서 분배참여제도로 구분한 성과분배제, 종업원지주제 등은 보완적 관행으로 설정한 합리적 보상체계의 범주에 그칠 뿐이라는 지적과 함께 참여제도의 유형 구분에 대한 재정립이 필요하다는 견해를 나타내셨다. 향후 이와 관련된 연구에 있어 대단히 중요한 과제라고 사료된다. 유익한 논평에 감사를 드린다.

Ⅲ. 計量分析

1. 분석자료

앞에서 제시한 가설을 검증하기 위해서 본 연구에서 사용되는 자료는 한국신용평가와 한국신용정보에서 발표하는 기업재무제표 자료와 463개 제조업체를 대상으로 실시한 실태조사를 결합한 자료이다. 재무제표의 자료에서 1인당 부가가치생산액, 노동장비율, 1인당 인건비, 교육훈련비 등과 같은 자료가 이용되었다. 그리고 실태조사에서는 이직률, 각종 참여제도의 도입 및 운영수준과 상호보완적 관행들의 수준에 대한 내용을 포함하였다.⁵⁾ 실태조사의 대상업체는 1990년 이전에 설립된 업체로서 종업원 100인 이상의 상장, 등록, 외감법인을 대상으로 제한한 모집단 약 6,000개 업체 중에 산업별·규모별로 층화추출된 650개 업체이다. 463개 기업의 업종은 음식료 33개, 섬유 73개, 금속 60개, 기계 72개, 전기 45개, 전자 83개, 자동차 97개 기업이다. 이 중 500인 이상의 대기업이 124개 업체로 26.8%이며, 노조가 조직되어 있는 업체는 264개로 57.1%이다.

조사방법은 우편조사와 방문조사를 병행하였다. 특히 방문조사 때에는 연구자가 직접 해당 부서의 책임자와 교차 체크를 실시하여 응답 오류를 최소화하였다.

2. 변수의 설정

<가설 1>을 검증하기 위한 회귀분석에 사용할 변수는 다음과 같다. 먼저 종속변수로 1996년도 '1인당 부가가치생산액'을 사용한다. 여기서 1인당 부가가치를 사용한 이유는 각종 생산성지표 중에 가장 광의의 지표이며⁶⁾, 우리가 조사한 기업들간에 비교가 가능한 수치라는 이유에서다.

독립변수로는 각종 참여제도의 도입 및 운영실태와 보완적 관행들의 실태 결과를 이용한다. 보완적 관행에 대한 변수들—고용 안정성, 교육훈련, 합리적 보상체계, 권한 위임 및 정보공유—의 구성은 다음과 같다.

우선 고용 안정성 변수는 두 가지 질문을 포함한다. 먼저 '회사는 종업원들을 감축해야 할 비용요소보다는 개발하여야 할 자산으로 취급하는가' 그리고 '회사는 경기불황

5) 실태조사의 설문 내용은 이효수(1997)를 참조할 것.

6) 이는 경상이익+인건비+순금융비용+임차료+조세공과+감가상각비로 구성되어 있다.

하에서도 종업원의 고용안정을 위해 해고회피를 위한 노력을 진지하게 하는가'이다.

교육훈련 변수는 다음 질문들로 구성되어 있다. '회사는 종업원들의 교육훈련을 중요시하는가', '교육훈련의 기회는 공정하게 주어지고, 교육훈련에 대한 근로자의 요구는 최대한 반영되는가', '교육훈련은 교육내용별·교육대상별로 체계적으로 실시되고 있는가', '종업원들이 원하면 사외훈련을 받을 수 있는가', '국제적 인재형성을 위한 교육훈련 투자를 강화하고 있는가', '교육훈련의 성과분석체계가 잘 확립되어 있고, 교육훈련 이수자에 대한 후속 관리가 잘 이루어지고 있는가', '교육이나 훈련의 성과를 승진이나 보수에 반영하는가' 등이다.

합리적 보상체계 변수는 '임금체계가 직종 및 직급간 특성을 고려하여 합리적으로 되어 있는가', '회사의 보수체계는 개별 종업원들의 자격, 숙련, 능력 등을 잘 반영하고 있는가', '임금체계가 개개인의 직무성과를 잘 반영하는가' 등의 질문으로 구성되어 있다.

마지막으로 권한 위임 및 정보공유 변수에는 '업무에 대한 권한과 책임을 하위계층으로 혹은 실무자에게 최대한 이양하고 있는가', '조직의 유연성을 위하여 수직적 조직계층을 단순화(flat)하고 수평적 네트워크 조직으로 전환하고 있는가', '회사경영에 관한 정보의 공개 원칙이 마련되어 있으며, 실제로 정보가 만족스러운 수준까지 공유되고 있는가', '종업원들은 교육, 게시판, 사보 등을 통하여 회사의 경영상태 및 경영성과를 잘 알고 있는가' 등이 포함된다. 상호보완적 관행에 관한 변수들은 5점 척도로 측정하였다. 그리고 1인당 교육훈련비를 독립변수로 사용하였다. 또한 산업의 특성을 통제하기 위해 노동장비율을 사용하였다. 산업들간에 기계설비에 대한 투자수준이 차이가 있다는 것을 감안하여 노동장비율을 이용하였다.

우리는 이상과 같은 여러 가지 변수들에 대해 먼저 변수들의 신뢰도 검정(reliability test)을 실시하였다. 그 결과 모든 변수들의 크론바하 알파(Cronbach Coefficient Alpha)가 0.91 이상으로 나타났다. 이는 모든 변수들의 신뢰도가 대단히 높다는 것을 의미한다. 그리고 보완적 관행들의 변수 16개에 대한 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 그 이유는 비슷한 특성을 가진 변수들끼리 모아 집단으로 나눈 후 집단을 대표할 수 있는 요인을 찾기 위해서다. 분석에 사용되는 변수들은 요인분석 결과 요인적재치(factor loading)가 0.6 이상인 변수들이다.⁷⁾ 각 변수들의 요인적재치에 대한 설명은 <표 1>에 제시되어 있다.

<가설 2>를 검정하기 위한 변수들의 내용은 다음과 같다. 우선 노사공동선을 나타내는 종속변수로 1995년의 '1인당 부가가치생산액'과 이직률을 이용한다.⁸⁾ 여기서 근로자

7) 통상적으로 요인적재치가 0.3 이하이면 유의성이 낮고, 0.4 이하면 중간 정도의 유의성이 되고, 0.5 이상이면 유의성이 높다고 본다(김충현, 1994).

<표 1> 보완적 관행 변수들의 요인적재치

변 수	직교회전(varimax rotation)시킨 요인행렬					Communality
	I	II	III	IV	V	
교육훈련의 결과 반영	.63*	.24	.20	.10	.25	.57
교육훈련 중시	.64*	.15	.15	.27	.35	.65
공정한 교육훈련 기회의 부여	.71*	.19	.19	.24	.19	.68
체계적이고 구체적인 교육	.73*	.08	.15	.28	.31	.74
교육훈련에 대한 재정지원	.76*	.25	.07	.09	-.11	.66
국제 인재양성을 위한 교육훈련	.76*	.19	.07	.17	.16	.68
교육훈련에 대한 후속관리	.75*	.05	.31	.11	.19	.70
합리적 임금체계의 운영	.25	.65*	.05	.36	.21	.66
임금체계의 능력 반영	.16	.80*	.07	.28	.16	.78
임금체계의 직무성과 반영	.22	.83*	.13	.06	.08	.77
경영성과 및 경영상태 인지	.21	.09	.89*	.12	.09	.87
정보의 공개 및 공유	.25	.12	.88*	.15	.13	.88
조직의 수평화	.27	.25	.18	.77*	.08	.76
권한 위임	.26	.26	.13	.78*	.12	.77
인적자원의 개발가능한 자산취급	.34	.22	.26	-.09	.73*	.77
해고회피를 위한 노력	.23	.19	.02	.39	.75*	.80
Eigenvalue	4.11	2.22	1.94	1.87	1.61	11.75

삶의 질 대리변수로 이직률을 이용한다. 이직률을 사용한 이유는 먼저 조사업체들이 이직률에 대한 정확한 통계 자료를 확보하고 있기 때문이다.⁹⁾ 그리고 감성적 참여경로에서 주장하듯이 참여제도를 통한 성과수준의 향상이 종업원들의 분배 몫의 증가로 이어지고, 이는 만족감의 증가를 가져와 기업에 더욱더 헌신적이게 된다. 결국 이는 이직률의 감소로 나타날 것이다.¹⁰⁾

8) 1996년 자료를 이용하지 못한 이유는 이직률에 대한 자료를 확보하지 못했기 때문이다.

9) 우리는 이직률에 대한 자료를 설문업체에서 직접 구하였다. 대부분의 업체에서 의료보험과 임금관리 측면에서 정확한 이직률에 대한 통계를 구비하고 있었다. 이 자료 역시 기업 차원이 아닌 현지 사업장 차원의 자료라는 측면에서 실효성이 있다. 참고로 우리의 실태조사에 나타난 평균 이직률은 2.81%이다. 이는 실태조사 시점인 1996년 3/4분기 노동부 발표(분기별 노동동향분석, 1997) 제조업 평균 이직률 2.80%와 거의 일치하고 있다.

10) 근로자의 삶의 질에 대한 대리변수로 이직률을 이용하는 것에 대해서는 논란의 여지가 있을 수 있다. 필자가 제시하는 것처럼 참여제도를 통한 성과수준의 향상이 근로자의 분배 몫의 증가로 이어지고, 이는 만족감의 증대를 가져와 기업에 대한 헌신이 증대되어 이직률의 하락을 가져온다는 감성적 참여경로를 인정하는 것은 논리의 비약이 될 수 있다. 그러나 본 설문이 근로자를 대상으로 하지 못했다는 점에서 이직률 이외의 대리변수를 설정하기가 어렵다는 점을 감안하여 이직률을 이용하였다. 근로자의 삶의 질 지표에 대한 개발은 향후 과제로 남긴다.

<표 2> 변수의 정의

변 수	정 의
종속변수	
1인당 부가가치생산액	총부가가치생산액/종업원수(1995년)
이직률	1인당부가가치생산액의 log값(1996년) 연평균 이직률
독립변수	
의사결정참여(15점)	제안제도+팀제도+노사협의회
분배참여(15점)	성과분배제+이윤분배제+종업원지주제
고용 안정성(10점)	개발가능한 자산취급+해고회피를 위한 노력
교육훈련(35점)	교육훈련 중시+공정한 기회 부여+체계적 교육+재정지원+국제적 인재양성+사후관리+승진이나 보수에 반영
합리적 보상(15점)	합리적 임금체계의 운영+능력 반영+직무성과 반영
정보공유 및 권한 위임(20점)	조직의 수평화+권한 위임+정보공개+경영상태 인지
1인당 교육훈련비	1인당 교육훈련비의 log값
노동장비율	1인당 노동장비율의 log값
규모 더미	1995년 종업원 수>=300=1, 종업원수<300=0
노조유무 더미	노조 유=1, 노조 무=0

기업의 성과수준을 나타내는 1인당 부가가치생산액이 중간 값(median)보다 크고, 근로자의 삶의 질 대리변수인 이직률이 중간 값보다 낮은 기업군을 '노사공동선 기업', 반면에 1인당 부가가치생산액이 중간 값보다 작고, 이직률이 중간 값보다 높은 기업을 '노사공동악 기업'으로 구분한다.¹¹⁾ 여기서 산업의 특성을 통제하기 위하여 우리는 산업별로 노사공동선 기업과 노사공동악 기업을 구분하였다. 그리고 이러한 기준을 적용한 것은 노사공동선 기업과 노사공동악 기업간의 구분에 절대적 기준을 적용하기가 어렵기 때문이다. 그래서 우리는 상대적 개념으로 파악하여 중간 값을 적용한 것이다. 이상의 각 변수들에 대한 설명은 <표 2>와 같다.

3. 분석 결과

<가설 1>의 부가가치생산성에 대한 회귀분석 결과를 보면 <표 3>에서와 같이 분배참여제도는 통계적 유의성을 나타내고 있다. 그러나 의사결정참여제도는 양의 계수 값

11) 판별분석을 위한 구분에서 생산성이 중간 값보다 높으나 이직률이 중간 값보다 높은 노약사선 기업과 그 반대의 경우인 노선사악 기업 그리고 노사공동선과 노사공동악 기업들로 구분하였다. 우리는 여기서 양극점근법(polar-extremes approach)에 의거하여 노사공동선 기업과 노사공동악 기업만(185개)을 가설검정을 위한 분석대상으로 하였다.

을 지니지만 통계적 유의성은 존재하지 않는다. 이러한 결과는 협의적 의사결정참여제도의 경우 도입의 용이성으로 인해 대부분의 기업에서 도입하고 있기 때문인 것으로 해석된다. 한편 실질적 참여제도와 대표적 참여제도는 off-line형태의 성격을 지니는 관계로 그 실질적인 운영이 제대로 이루어지지 않고 있기 때문인 것으로 해석된다. 이처럼 분배참여제도가 기업의 생산성 향상에 영향을 주는 것으로 나타난 결과를 볼 때 행위주체들이 분배 문제를 중요하게 여기는 것으로 판단할 수 있다.

보완적 관행 변수를 보면 합리적 보상체계, 1인당 교육훈련비 그리고 노동장비율 등의 변수가 1%의 유의수준에서 통계적 유의성을 보이고 있다. 그러나 정보의 공유 및 권한 위임, 고용 안정성 등의 계수 값은 양을 보이고 있으나 통계적 유의성은 없다. 이는 여전히 기업의 경영 전반에 대한 정보의 공유가 제대로 이루어지지 않고 있기 때문이며, 교육훈련의 경우 교육의 내용 및 세부적 방법의 결정에 종업원의 참여를 배제시킨 채 이루어지는 관계로 교육훈련의 효과가 제대로 나타나지 않는 것으로 해석된다.¹²⁾ 이상의 결과를 종합해 보면 참여제도와 보완적 관행 변수들은 모두 양의 계수 값을 나타

〈표 3〉 부가가치생산성의 회귀분석 결과

변 수	추정계수	표준오차	β	t
의사결정참여제도	0.007	0.013	0.031	0.536
분배참여제도	0.026**	0.013	0.019	2.028
고용 안정성	0.029	0.022	0.088	1.352
교육훈련제도	0.005	0.008	0.048	0.628
합리적 임금체계	0.048***	0.016	0.196	2.931
정보공유 및 권한 위임	0.004	0.012	0.022	0.335
1인당 교육훈련비	0.112***	0.024	0.256	4.692
노동장비율	0.170***	0.048	0.180	3.517
노조유무 더미	-0.051	0.063	-0.041	-0.810
규모더미	-0.069	0.067	-0.056	-1.307
N	288			
R ² (Adj R ²)	0.3545(0.3312)			
F	0.0001			

주 : 1) 통계적 유의도 : ***는 1%, **는 5%의 유의수준을 나타냄.
 2) 음식료산업과 섬유산업은 분석에서 제외하였음.
 3) 분배참여제도 중 이윤분배제는 제외하였음.

12) 정보공유 및 권한 위임 실태 그리고 교육훈련의 실태에 대한 내용은 이상엽(1999)의 제7장을 참조할 것.

〈표 4〉 t-test 결과

구 분	노사공동선 기업	노사공동약 기업	t값	P
의사결정참여	11.9800(0.2790)	10.5090(0.5816)	-5.0992	0.0009
분배참여	6.8622(1.0616)	5.3281(0.4616)	-2.9633	0.0181
고용 안정성	7.9239(0.3586)	6.5546(0.4498)	-5.3228	0.0007
교육훈련	25.6837(1.4787)	21.0467(2.1360)	-3.9912	0.0040
합리적 보상체계	10.5252(0.7486)	8.2307(0.8220)	-4.6145	0.0017
정보공유 및 권한 위임	10.4677(0.3829)	9.0748(0.3216)	-6.2288	0.0003

주 : 1) ()안은 표준편차를 나타냄.

2) 음식료산업과 섬유산업은 제외되었음.

내고 있다. 이는 참여제도와 보완적 관행들의 유기적 결합이 기업의 성과수준 제고에 기여한다는 것을 의미한다. 이는 참여제도의 필요성을 뒷받침한다고 볼 수 있다.

우리는 <가설 2>를 검정하기 위하여 “노사공동선 기업과 노사공동약 기업들 간에 있어 참여제도의 도입 및 운영수준과 보완적 관행들의 수준에는 차이가 없다”라는 귀무가설(null hypothesis)을 설정한다. 그리고 대립가설(alternative)로 “노사공동선 기업이 노사공동약 기업에 비하여 참여제도 도입 및 운영수준과 보완적 관행들의 수준이 높다”로 설정한다.

가설검정의 결과 <표 4>에서처럼 1%의 유의수준에서 귀무가설이 기각되었다. 노사공동선 기업이 노사공동약 기업에 비하여 상대적으로 참여제도의 도입 및 운영수준이 높은 것으로 나타났다. 그리고 보완적 관행들 역시 상대적으로 잘 갖추어져 있다는 것으로 나타나고 있다.

이처럼 노사공동선 기업들은 노사공동약 기업들보다 참여제도의 도입 및 운영이 높을 뿐만 아니라 보완적 관행들도 잘 갖추어져 있다. 그러나 노사공동선 기업들의 참여제도의 도입 및 운영수준과 보완적 관행들이 절대적으로 높은 수준은 아니다. 노사공동선 기업들이 절대적 기준으로는 높은 수준이 아니면서도 노사공동선 기업으로 분류될 수 있는 것은 종속변수의 설정에서 중간 값이라는 상대적 기준을 적용했기 때문이다.

우리는 앞에서 t-test를 통하여 참여제도의 도입 및 운영수준과 보완적 관행의 수준이 노사공동선 기업과 노사공동약 기업 간에 통계적으로 유의한 차이가 존재한다는 것을 살펴보았다. 그러나 t-test는 개별 참여제도와 보완적 관행들에 대한 검정이다. 이를 통해서는 참여제도와 보완적 관행들이 기업의 성과수준과 근로자의 삶의 질에 어느 정도의 영향을 주는지에 대해서는 알 수 없다. 그래서 우리는 판별함수분석을 통해서 이를 구명하고자 한다. 우리는 다음과 같은 판별함수를 설정하였다.

$$Z = W_1X_1 + W_2X_2 + \dots + W_nX_n$$

(Z=판별점수, W=판별계수, X=독립변수)

<표 5> 판별함수 분석 결과

독립변수	표준화 판별함수계수	비표준화 판별함수계수
의사결정참여제도	0.04692	0.51088
분배참여제도	0.04637	0.44655
고용 안정성	0.25961	0.74365
교육훈련	0.36262	0.83877
합리적 보상체계	0.67356	0.90905
정보공유 및 권한 위임	0.02996	0.50631
정준상관계수	0.52279 (p=0.0001)	
집단중심값(centroid)	노사공동선 기업=0.71439 노사공동악 기업=-.52077	

주 : 음식료 산업과 섬유산업은 제외되었음

판별함수 분석 결과는 <표 5>와 <표 6>에 제시되어 있다. <표 5>에서 보면 정준상관관계가 비교적 높게 나타나 있다. 유의도 역시 p=0.0001로 매우 높게 나타나 있다. 이러한 사실은 종속변수와 독립변수들 사이에 통계적으로 유의미한 상관관계가 존재한다는 것을 의미한다. 그리고 독립변수의 계수는 모두 양의 값을 갖는다. 이는 참여제도의 도입 및 운영수준이 높을수록, 보완적 관행의 운영수준이 높을수록 기업의 성과수준뿐만 아니라 근로자의 삶의 질을 향상시킬 수 있다는 것을 의미한다. 독립변수들의 판별함수에 대한 상대적 기여도, 즉 판별력이 높은 변수는 합리적 보상체계, 교육훈련, 고용안정성의 순으로 나타나고 있다. 반면에 정보공유 및 권한 위임, 의사결정참여제도, 분배참여제도 등은 판별력이 낮은 변수들이다. 즉 두 집단간의 수준 차이가 크지 않다는

<표 6> 참여제도 및 보완적 관행에 의한 분류행렬

		참여제도 및 보완적 관행에 의한 분류		기업체 총수	정분류율(%)
		노사공동악	노사공동선		
성과수준과 근로자의 삶의 질에 의한 분류	노사공동악	83(77.57)	24(22.43)	107	77.57
	노사공동선	19(24.36)	59(75.64)	78	75.64
기업체 총수		102	83	185	76.76

주 : 음식료산업과 섬유산업은 제외되었음.

것을 의미한다. 그 이유는 참여제도 도입의 비율은 높은 편이나 그 실질적인 운영이 제대로 이루어지지 않기 때문에 두 집단간의 뚜렷한 수준 차이를 나타내지 못하는 것으로 볼 수 있다.

이 결과만을 가지고 판단해 보면 아직까지 참여제도를 통한 기업의 성과수준 제고나 근로자의 삶의 질 향상보다는 상호보완적 관행들이 상대적으로 잘 갖추어진 기업들이 노사공동선을 실현할 수 있는 가능성이 높다는 것으로 해석될 수 있다. 이는 여기에 더하여 참여제도의 성공적인 운영이 가능해진다면 노사공동선 실현의 가능성은 더욱더 높아질 수 있다는 것을 나타낸다. 그러므로 성공적인 참여제도의 도입과 운영을 위한 방안의 검토가 더욱더 절실히 요구된다고 본다.

그리고 <표 6>에서처럼 분류정확률(Hit-Ratio)이 76.76%로 상당히 높은 편이다. 이는 참여제도의 도입 및 운영수준이 높은 기업일수록, 보완적 관행들의 수준이 높은 기업일수록 노사공동선 기업에 속할 확률이 높다는 것을 의미한다. 이상은 우리의 가설과 부합하는 것이다.

IV. 要約 및 結論

우리는 본 연구에서 참여제도와 보완적 관행의 결합을 통한 노사공동선 실현이라는 메커니즘을 이론적 분석 틀로 제시하고, 이에 기초한 가설을 제기하였다. 이를 회귀분석, t-test 및 판별분석을 통해서 검정하였다. 그 결과 우리의 가설과 모두 부합되고 있다. 즉 참여제도가 기업의 성과수준(생산성) 향상에 기여하고 있으며, 참여제도의 도입 및 운영수준이 높을수록 그리고 보완적 관행들과의 결합이 잘 이루어지고 있는 기업과 그렇지 못한 기업들 간에 기업의 성과수준과 근로자의 삶의 질(이직률)에 뚜렷한 차이가 발생한다는 사실을 구명하였다.

이러한 결과는 참여제도의 도입에 대한 당위성을 제공한다. 또한 참여제도의 생산성 효과는 종업원들에게도 참여제도의 도입 및 운영이 이득이 될 수 있다는 데 주목할 필요가 있다. 실증적 구명을 요구하지만 우리는 생산성의 증가가 근로자의 삶의 질 제고에 기여할 수 있다는 점을 강조하고자 한다. 그러므로 노사 공히 참여제도에 대한 적극적인 참여전략이 요구된다.

참여제도의 경제적 효과를 극대화하기 위한 구체적 방법을 제시하면서 결론을 맺기로 한다. 우리는 이미 앞에서 참여제도와 보완적 관행들과의 유기적 결합을 통해 노사공동선을 추구할 수 있다는 것을 구명하였다. 이는 보완적 관행들이 지금보다 더 잘 갖추어

지게 되면 참여제도의 효과를 향상시켜 기업의 성과수준과 근로자의 삶의 질이 더욱더 제고될 수 있다는 것이 된다.

이러한 보완적 관행들 중에 먼저 고용의 안정을 위해 정부는 부당해고에 대한 방지를 할 수 있는 법적·제도적 장치를 강화할 필요성이 있다. 현 노동위원회의 기능과 권한을 강화시키는 방안을 검토할 필요가 있다. 그리고 수량적 유연성을 통한 노동시장의 유연성 제고의 방법보다 기능적 유연성이나 임금의 유연성을 통한 노동시장의 유연성 제고 방안이 필요하다. 기능적 유연성을 확보하기 위해서 기업 차원의 교육훈련 확대도 필요하지만, 정부 차원의 각종 직업훈련제도에 대한 재정비가 요구된다. 지금까지 직업훈련에 대한 재정지원은 공공훈련기관에만 이루어지고 있다. 이를 수요자 중심의 직업훈련체제로 구축하여야 한다. 즉 훈련 결과에 바탕을 둔 경쟁적 훈련방식으로 전환되어야 한다(강순희, 1998). 임금유연성을 확보하기 위해서는 기존 연공급 임금체계에 대한 정비가 요구된다. 이 역시 간단한 문제는 아니다. 그러나 현 임금체계는 참여제도의 효과를 극대화할 수 있는 임금체계가 아님에는 틀림없다. 그 대안으로 혼합형 임금체계의 도입이나 성과급제, 기술급제의 도입을 제시한다.

이상에서 언급한 점들을 고려하여 참여제도의 도입 및 운영을 활성화시킨다면 기업의 성과수준과 근로자의 삶의 질을 동시에 향상시킬 수 있다. 이는 곧 기업의 총체적 경쟁력이 강화되는 결과로 이어진다.

마지막으로 설문이 근로자를 대상으로 이루어지지 못하고 있다는 점과, 이론의 정치성이 부족한 관계로 설문 내용에 문제점을 내포하고 있다는 점, 그리고 자료 확보의 어려움으로 인과관계(causality)에 대한 연구가 선행되지 못하였다는 점을 본 연구가 지니는 한계점으로 지적하고자 한다. 이러한 문제점들은 추후의 연구과제로 남긴다.

參 考 文 獻

- 강순희. 『중소기업의 직업훈련 활성화 방안』. 한국노동연구원, 1998.
- 김동원. 『종업원참여제도의 이론과 실제』. 한국노동연구원, 1996.
- 김재구. 「노사공생전략의 탐색 : 조직진화론적 관점에서」. 『한국 노사관계의 발전방향과 과제』. 다산출판사, 1997.
- 배무기. 『한국노사관계의 개혁 - 대립에서 협력으로의 전환』. 경문사, 1996.
- 심재용. 「미국의 노동조합과 근로자참여의 증가」. 『노동경제논집』 제20권 제1호. 한국노동경제학회, 1997.
- 양병무. 「근로자참여의 실태와 과제」. 한국경총 노동경제연구원, 1996.
- 어수봉. 「노동운동의 새로운 패러다임」. 『사회경제 환경변화와 노동운동』. 한국노총 중앙연구원, 1995.
- 이상엽. 「종업원 경영참여제도의 경제적 효과에 관한 연구」. 영남대 박사학위논문, 1999.
- 이원덕·유규창. 『근로자참여적 경영의 실태 - 한국과 미국 기업의 비교』. 한국노동연구원, 1997.
- 이효수. 『노사공동선 경제학』. 한국노동교육원, 1997.
- 정이환. 「한국 노동조합의 경영참가방안 모색」. 『노동조합의 경영참가』. 전국민주노총·한국노동사회연구소, 1995.
- 조우현. 「신노동자 경영참가론」. 『세계의 노동자 경영참가』. 창작과 비평사, 1995.
- 주진우. 「경영참가 설문조사 결과」. 『노동조합의 경영참가』. 전국민주노총·한국노동사회연구소, 1996.
- 황석만·박준식·노진귀. 「참여경영과 노동조합의 과제」. 한국노총 중앙연구원, 1995.
- Alder, P.S., Goldoftas, B., Levine, D.I. "Ergonomics, Employee Involvement, and the Toyota Production System: A Case Study of NUMMI's 1993 Model Instruction." *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.50, No.3. 1977.
- Appelbaum, E. and R. Batt. *The New American Workplace : Transforming Work Systems in the United States*. Ithaca. : ILR Press, 1994.

- Cooke, W. "Product Quality Improvement through Employee Participation : The Effects of Unionization and Joint Union-Management Administration." *Industrial and Labor Relations Review*, 46(1). October 1992.
- Cotton, J. *Employee Involvement : Methods for Improving Performance and Work Attitudes*. London : Sage, 1993.
- Doucouliagos, C. "Worker Participation and Productivity in Labor-Managed and Participatory Capitalist Firms : A Meta-Analysis." *Industrial and Labor Relations Review*, 49(1). October 1995.
- Dunlop Commission. Fact Finding Report, 1994. (박영범 편, 『미국 노사관계의 장래에 관한 던롭위원회 보고서』. 한국노동연구원, 1994)
- Eaton, A. & Voos, P.B. "Unions and Contemporary Innovations in Work Organization, Compensation, and Employee Participation." in *Unions and Economic Competitiveness*. ed. Mishel. L & Voos. P.B. M.E. Sharpe. 1992.
- Huselid, M. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." *Academy of Management Journal*, 38(3). June 1995.
- Kelly, M.R. & Harrison, B. "Unions, Technology and Labor-Management Cooperation." in *Unions and Economic Competitiveness*. ed., Mishel. L. & Voos. P. B. Economic Policy Institute, M.E. Sharpe. 1992.
- Kochan, T., H, Katz and R. McKersie. *The Transformation of American Industrial Relations*. Ithaca : ILR Press, 1986(1994).
- Kochan, T. and P. Osterman. *The Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership among Labor, Management, and Government*. Boston : Harvard Business School Press, 1994.
- Lee, H.S. "The Interaction of Industrial Relations : A Synthesis of Production, Distribution, and Rule-Making Systems in Industrial Relations." *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 51(2). 1995.
- Levine, D. *Reinventing the Workplace: How Business and Employees can Both Win*. The Brookings Institution, 1995.
- Levine, D.I. & Tyson. "Participation, Productivity, and the Firm's Environment." in *Paying for Productivity*. ed. Blinder, A.S. Washington D.C.: The Brookings Institution, 1990.

- MacDuffie, J. "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry." *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2). 1995.
- Olivia. L. M. *Partners not Competitors*. Idea Group Publishing, 1992.
- Osterman, P. "How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It?" *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2). January 1994.
- Rosenthal, E. C. & Burton. C. E. *Mutual Gains : A Guide to Union-Management Cooperation*(이재훈 · 유경준 역, 『노사공존의 길』. 한국노동연구원, 1999.
- Verma, A. "Joint Participation Programs: Self-help or Suicide for Labor?" *Industrial Relations*, 28(3), Fall 1989.
- _____ and R. McKersie, "Employee Involvement : The Implications of Non-involvement by Unions." *Industrial and Labor Relations Review*, 40(4). July 1987.
- Wagner, J. "Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence." *Academy of Management Review*, 19(2). 1994.

abstract

The Effects of Employee Participation Programs

Lee, Sang-yeup

This paper tests the economic effects of employee participation programs. We suggest framework that emphasizes the mutual gains through the interaction of employee participation programs with complementary practices—employment security, training, rational wage systems, information sharing and empowerment—.

In regression analysis, we find positive effects on the productivity. And also we test significant differences of participation level and complementary level between win-win group(high productivity and low turnover) and lose-lose group(low productivity and high turnover) through the t-test and discriminant analysis. This facts suggest that employee participation programs contribute to mutual gains.