

숙련과 고용 - 공정성에 기반한 기업의 사회적 책임 논의를 중심으로

보안등급 | 일반과제

기본연구

2016-2

김봄이
반가운
양정승

머 리 말

본 연구는 기업의 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility) 개념을 활용하여 숙련 및 고용 문제에 대한 접근을 시도하였다. 기존 정책 논의만으로 해결되지 않고 있는 문제들을 CSR 개념을 통해 설명함으로써 연구 지평을 확장하고 실효성 있는 정책적 함의를 제시할 필요가 있다고 판단하였기 때문이다. 이에 따라 노동자의 숙련 향상과 고용 창출의 수단으로서 노동시장에서 CSR의 가능성을 살펴보고 이를 위한 기업의 역할을 폭넓게 제시하고자 하였다.

결론적으로, 본 연구는 공정성 지각에 기반한 CSR 활동이 하나의 기업경영전략으로 충분히 타당성을 가진다는 것을 확인하였다. 특히 경영자가 결정한 임금을 일정범위 내에서 노동자가 자기 결정할 수 있는 선택의 자유를 가지는 경우, 또는 임금결정 과정에 노동자가 참여할 수 있는 경우 노동자는 보다 더 동기부여되며 CSR 활동 및 그 성과를 강화하는 것으로 확인되었다. 그리고 이러한 결과는 궁극적으로 경제전체의 숙련향상과 고용창출에도 긍정적 영향을 미칠 것이다.

본 연구는 한국직업능력개발원 김봄이 박사가 연구책임을 맡았으며, 반가운 박사, 양정승 박사가 공동연구자로 참여하였다. 그리고 본원의 박지현 위촉연구원은 자료 및 분석결과 정리에 많은 도움을 주었다. 본 보고서의 1장은 김봄이 박사, 2장은 김봄이 박사, 반가운 박사, 임옥빈 교수, 3장은 반가운 박사와 장한일 교수, 4장은 김봄이 박사, 양정승 박사, 이호선 교수, 5장은 김봄이 박사가 작성하였다. 특히, 원고

를 집필하여 주신 장한일 교수님, 이호선 교수님, 임욱빈 교수님과 전문가협의회에 적극 참여하여 주신 학계 전문가분들에게 감사의 말씀을 전한다.

끝으로 본 보고서에 수록된 내용은 연구진 개인의 의견이며, 본원의 공식적 견해가 아님을 밝혀 둔다.

2016년 10월

한국직업능력개발원
원장 이 용 순

제 목 차 례

요 약

제1장 서론_1

제1절 연구의 필요성 및 목적	3
제2절 연구 내용 및 방법	6

제2장 이론적 배경_15

제1절 CSR 활동에 대한 이해관계자의 공정성 지각	20
제2절 기업의 사회적 책임(CSR) 활동	22
제3절 공정성 지각에 기반한 호혜적 행위	33
제4절 소결	37

제3장 공정성에 기반한 기업의 사회적 책임에 관한 실험연구

_39

제1절 도입	41
제2절 기존연구 검토 및 본 연구의 차별성	46
제3절 실험 설계	51
제4절 실험 결과 예측	62
제5절 실험결과	65
제6절 실험 결과의 함의	84

제4장 공정성 지각과 사회적 책임에 대한 실증분석_87

제1절 문제제기	89
제2절 사회적 책임 관련 지표 검토	90
제3절 공정성 지각과 사회적 책임에 대한 실증분석	96
제4절 소결	138

제5장 결론_141

제1절 분석결과 종합	143
제2절 정책적 함의	145

SUMMARY_151

참고문헌_153

부록_161

표 차례

<표 2-1> 외부 CSR의 범위	25
<표 2-2> 내부 CSR의 범위	25
<표 3-1> 생산시스템별 노동력에 따른 토큰 생산량	57
<표 3-2> 통제 조건과 조작 조건의 실험 환경 요약	59
<표 3-3> 임금조정 선택권에 따른 경영자의 선택	67
<표 3-4> 임금조정 선택권에 따른 노동자의 선택	73
<표 3-5> 노동자 실제노력 결정요인 회귀분석(1)	75
<표 3-6> 노동자 실제노력 결정요인 회귀분석(2)	77
<표 3-7> 노동자 실제노력 결정요인 회귀분석(3)	81
<표 3-8> 임금조정 선택권에 따른 경영자와 노동자의 성과	83
<표 4-1> 좋은 일자리 경영관행 관련 지표 구성	92
<표 4-2> 인적자본기업패널(HCCP)를 기반으로 한 좋은 일자리 지수	93
<표 4-3> 인적자원기업패널(HCCP)을 기반으로 한 노동관련 기업의 사회적 책임, 공정성, 신뢰, 숙련 지표	95
<표 4-4> 인적자원기업패널(HCCP)의 공정성 지각 및 신뢰 관련 설문문항	96
<표 4-5> 종속변수의 기술통계량 및 상관분석	98
<표 4-6> 독립 및 통제변수의 기술통계량	99

<표 4-7> 독립 및 통제변수들의 상관관계	100
<표 4-8> 종속변수와 독립 및 통제변수 간 상관관계	104
<표 4-9> 종속변수: 평가보상의 공정성 회귀분석 결과	106
<표 4-10> 종속변수: Ln(1인당 매출액) 회귀분석 결과	108
<표 4-11> 종속변수: Ln(채용규모+1) 회귀분석 결과	110
<표 4-12> 종속변수: 신규채용/전체인력 회귀분석 결과	111
<표 4-13> 종속변수: 숙련수준 회귀분석 결과	113
<표 4-14> 종속변수: 발전 승진의 불공정 회귀분석 결과	115
<표 4-15> 종속변수: Ln(1인당 매출액) 회귀분석 결과	116
<표 4-16> 종속변수: Ln(채용규모+1) 회귀분석 결과	117
<표 4-17> 종속변수: 신규채용/전체인력 회귀분석 결과	118
<표 4-18> 종속변수: 숙련수준 회귀분석 결과	119
<표 4-19> 종속변수: 동료간 신뢰 회귀분석 결과	120
<표 4-20> 종속변수: Ln(1인당 매출액) 회귀분석 결과	121
<표 4-21> 종속변수: Ln(채용규모+1) 회귀분석 결과	123
<표 4-22> 종속변수: 신규채용/전체인력 회귀분석 결과	124
<표 4-23> 종속변수: 숙련수준 회귀분석 결과	125
<표 4-24> 종속변수: 경영진 신뢰 회귀분석 결과	126
<표 4-25> 종속변수: Ln(1인당 매출액) 회귀분석 결과	128
<표 4-26> 종속변수: Ln(채용규모+1) 회귀분석 결과	129
<표 4-27> 종속변수: 신규채용/전체인력 회귀분석 결과	130
<표 4-28> 종속변수: 숙련수준 회귀분석 결과	131
<표 4-29> 종속변수: 전반적 만족도 회귀분석 결과	132
<표 4-30> 종속변수: Ln(1인당 매출액) 회귀분석 결과	133

<표 4-31> 종속변수: Ln(채용규모+1) 회귀분석 결과	135
<표 4-32> 종속변수: 신규채용/전체인력 회귀분석 결과	136
<표 4-33> 종속변수: 숙련수준 회귀분석 결과	137

그림 차례

[그림 1-1] 연구 모형	6
[그림 2-1] 불공평 회피(Inequity aversion)에 기반한 선호	36
[그림 3-1] 생산시스템과 제안임금(선택권이 없는 경우)	69
[그림 3-2] 생산시스템과 제안임금(선택권이 있는 경우)	69
[그림 3-3] 생산시스템과 요구노력(선택권이 없는 경우)	70
[그림 3-4] 생산시스템과 요구노력(선택권이 있는 경우)	70
[그림 3-5] 생산시스템과 제안 노동분배율(선택권이 없는 경우) ..	71
[그림 3-6] 생산시스템과 제안 노동분배율(선택권이 있는 경우) ..	71
[그림 3-7] 1단계에서의 노력지출 수준별 선택권 비중	78
[그림 3-8] 1단계 & 2단계에서의 노력지출 수준별 선택권 비중 ..	79
[그림 3-9] 3단계에서의 노력지출 수준별 선택권 비중	79

요 약

본 연구는 기업의 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility) 개념을 활용하여 숙련 및 고용 문제에 대한 접근을 시도하고자 한다. 기존 정책 논의만으로 해결되지 않고 있는 문제들을 CSR 개념을 통해 설명함으로써 연구 지평을 확장하고 실효성 있는 정책적 함의를 제시할 필요가 있다고 판단하였기 때문이다. 이에 따라 노동자의 숙련 향상과 고용 창출의 수단으로서 노동시장에서 CSR의 가능성을 살펴보고 이를 위한 기업의 역할을 폭넓게 제시하고자 하였다.

CSR 활동은 기업이 종업원 혹은 거래관계에 있는 중소기업 노동자의 공정성 지각을 얼마나 고려하는지에 결정적인 영향을 받는다. 자신과 이해관계를 맺고 있는 노동자가 공정성 지각이 전혀 없고 본인의 임금극대화만 추구한다고 기업이 믿는다면, 기업은 사회적 책임 활동을 적극적으로 수행할 동기가 없다. 이런 의미에서 CSR 활동은 기본적으로 상대방의 공정성 지각에 기반을 둔 것일 수밖에 없다.

즉, 본 연구가 다루고자 하는 ‘공정성에 기반한 기업의 사회적 책임’은 CSR 활동이 제대로 작동하기 위해서는 기업의 이해관계자(종업원, 거래업체, 혹은 소비자)가 공정성에 기반하는 의사판단을 한다는 것을 강조하기 위한 것이다. 공정성에 기반하여 의사판단을 하는 종업원, 거래업체, 소비자가 경제전체에 충분히 많고, 기업이 이를 충분히 인지할 때 기업의 CSR은 의미 있는 경영행위가 될 것이다.

본 연구는 공정성 지각(fairness perception) 개념을 이용하여, CSR 활동에 대한 이해관계자의 지각이 기업의 긍정적인 성과로 연결하는 매개적 역할을 한다는 사실을 밝히고자 한다. 먼저 다양한 CSR의 영역 중 노동관련 CSR을 중점적으로 살펴보고자 한다. 그리고 본 연구의 노동관련 CSR은 기존의 내부 CSR(종업원 지원) 개념에 거래관계 CSR(하청기업 지원)을 추가한 개념으로 보았다. 결론적으로 노동관련 CSR 활동이 공정성 지각을 통하여 기업에 대한 신뢰 향상과 호혜성 발현을 통해 궁극적으로 기업 성과에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다.

본 연구는 기업 내부 종업원에 대한 일자리 질 제고를 통해 좋은 일자리를 제공하는 개념인 내부 CSR과 거래관계를 맺고 있는 하청기업에 대한 공정거래 및 이를 통한 일자리 질 제고를 가능하게 하는 개념으로 거래관계 CSR 개념을 선택하였다. 이러한 인과관계를 살펴보는 본 연구는 2가지 의의가 있다.

첫째, 이해관계자들에 대한 부정확한 혹은 불확실한 신념에 의해 기업이 소극적인 CSR 활동을 수행하고 있다는 전제하에, 본 연구는 CSR 활동에 대한 이해관계자의 지각을 살펴보는 데 의의가 있다. 이는 CSR 활동을 통해 이해관계자가 기업에 대한 공정성 인식을 하게 되고, 이러한 인식이 호혜적 행위로 연결될 수 있다는 사실을 밝힌다는 의의가 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 상호 호혜성(reciprocity) 이론을 근거로 CSR 활동을 통한 공정성 지각이 기업 성과(숙련 향상과 고용 창출)로 이어지는 관계를 설명하였다. 이러한 관계 및 과정에 핵심인 공정성 지각 개념은 단순히 CSR 활동에 대한 이해관계자의 지각 정도를 파악하는 것

에 그치는 것이 아니라, CSR 활동을 통한 성과 향상 프로세스의 근본적 원인을 밝힌다는 점에서 의의가 있다.

특히, 본 연구의 핵심은 CSR 활동의 기반인 경제 주체들의 공정성 지각이 실제 작동하는지 ‘실험연구’를 통해 확인한 것이다. 더 나아가 CSR을 확대할 수 있는 방법을 기업가의 이타심에 대한 호소가 아닌 의사결정권의 민주화에서 찾고자 하였다.

본 연구에서는 외부환경을 통제된 실험실 실험(Lab Experiment)을 수행하였는데, 그 방법론의 특징상 현실을 최대한 추상화하여 실험설계를 할 필요가 있다. 따라서 CSR은 노동관련 CSR로 한정하고, 노동관련 CSR 활동 역시 경영자의 임금결정으로 한정하였다. 나아가 CSR 활동은 사회교환 이론의 호혜성 원리를 기본적인 작동원리로 하는 바 실험세팅 역시 기존의 신뢰게임 혹은 선물교환 실험 방식을 따르게 되었다.

본 실험을 통해 표준 경제학의 예측과 달리 임금과 노력 간에 호혜성이 작동한다면 CSR 활동의 중요한 근거인 공정성 지각이 증명되는 것이다. 즉, 노동자에게 존재하는 공정성 지각은 노동자의 호혜적 반응으로 나타나며 이는 경영자 입장에서 CSR 활동이 충분히 합리적인 경영전략이 된다. 반면 노동자에게 공정성 지각이 없다고 판단한다면 기업 역시 CSR 활동을 하지 않는 것이 합리적이다. 이러한 관점은 결국 CSR 활동이 경영자와 노동자 간 조건부 협조(conditional cooperation), 즉 약한 호혜성에 기대고 있다는 것을 의미한다.

선물교환 실험은 효율임금 가설에 대한 증명도구로도 활용되는 바, 본 연구에서 CSR 경영전략의 타당성 증명은 기존 경제학의 효율임금 가설 증명과도 맥이 닿아 있다. 이에 본 실험에서는 임금뿐만 아니라

생산시스템 역시 경영자의 선택으로 추가 세팅하여 경영자가 제공하는 일자리 특성을 보다 다양화하였다. 생산시스템은 경영자의 이윤이 노동자의 노력에 보다 의존하는 ‘노동지향적 생산시스템’과 이에 덜 의존적인 ‘노동절약적 생산시스템’으로 구분되는 데, 전자의 경우 기업이 노동자에게 보다 호의적인 일자리 특성을 제공할 것으로 가정할 수 있다. 더 나아가 본 실험에서는 노동자가 임금결정과 관련한 의사결정에 참여할 수 있는 선택권이 주어지는 경우의 효과를 분석하였는데, 의사결정권 역시 노동자 입장에서는 중요한 일자리 특성이다. 실험과정에서는 노동자에게 부여되는 선택권이 제도적으로 외부에서 주어지는 경우와 경영자가 스스로 판단하여 제공하는 경우로 구분되는데, 후자의 경우는 CSR 활동의 일환으로 생각할 수 있을 것이다.

요컨대 본 실험에서 경영자의 선택은 내부 CSR과 관련되는데 경영자가 고임금을 제시하는 경우, 노동지향적 생산시스템을 선택하는 경우, 의사결정 선택권을 주는 경우가 이에 해당한다. 단, 의사결정 선택권이 외부에서 주어진 제도로서도 실험설계될 때는 다른 내부 CSR을 강화하는 확대 기제로 작동하는지 확인해 보았다.

내부 CSR 활동으로 일자리 질을 제고할 경우 노동시장 미스매치 해소를 통해 고용을 창출할 수 있다. 그리고 노동자의 노력지출 수준은 기업 특수적 숙련과 밀접한 관련을 가진다. 단순히 근속만으로 노동자의 숙련은 향상되지 않으며 해당 업무에 대한 몰입의 정도가 기업 특수적 숙련을 향상하는 중요한 기제가 된다. 따라서 본 연구는 실험을 통해 확인되는 경영자의 내부 CSR 결정과 노동자 노력지출 결정의 긍정적 호혜성은 CSR이 경영전략으로서 가지는 타당성을 지지하는 증거

일 뿐만 아니라, 이러한 CSR 활동이 숙련과 고용창출에도 긍정적인 토대를 마련할 수 있다는 증거가 된다.

그렇다면 이타적인 기업, 즉 CSR을 보다 적극적으로 추진하는 기업을 보다 더 많이 출현하는 제도적 조건은 무엇일까? 본 연구에서는 CSR을 확대할 수 있는 방법을 기업의 이타심에 대한 호소가 아닌 의사결정권의 민주화, 노동자의 더 많은 의사결정 참여, 선택권의 확대에서 찾고자 한다. 이는 기존의 내부 CSR을 보다 강화할 뿐만 아니라 그 자체로 노동자의 일자리 질을 제고하는 것이기도 하다. 이는 본 연구의 실험을 통해 증명되었다.

오늘날 기업은 여러 사회적 압력에 직면하게 되고, 이는 법적 규제 혹은 제도적 규범, 비제도적 관행 등의 형태로 기업에게 보다 ‘착한’ 행위를 하도록 강제하고 있다. 기업도 장기적인 시각에서 사회라는 공동체 속의 시민으로서 행동해야 하며, 그러할 때 기업의 물적 토대가 되는 사회가 지속적으로 유지된다는 사실 역시 인지하고 있다. 따라서 기업은 보다 적극적으로 CSR을 수행해야 할 자발적·비자발적 상황에 직면하고 있다.

기업의 행위를 규제하는 각종 제도, 작업장에서 경영권을 규제하고자 하는 산업 민주주의 관련 일련의 활동들, 기업에 대한 정부의 각종 규제책과 유인책 등이 그것이다. 다른 한편으로는 노동시장 규제 개혁을 중요한 정책과제로 설정하고 있는 신자유주의적 노동정책이 좌파·우파 정권 모두에서 대세를 이루고 있다. 각종 기업 친화적 정책이 실시되고 있거나 적극적인 불개입을 통해 기업의 권력이 강화되고 있다. 요컨대 기업의 권한은 어느 때보다 강화되고 있으며 CSR 역시 그들의

자비에 기대야 하는 실정이기도 하다.

그렇다면 기업의 의사결정에 기대지 않고 노동의 보상을 강화하는 권한을 노동자에게 직접 준다면 어떠한 일이 벌어질까? 노동자와 경영자의 행동에는 어떠한 변화가 일어날까? 본 연구에서는 경영자의 의사결정권한이 노동자와 공유될 때 기업의 CSR 활동에 어떠한 변화가 발생하는지 실험을 통해 확인해 보았다. 즉, 경영권이 독점적으로 주어진 상황에 비해 노동자에게 다양한 선택의 기회가 있을 때 CSR이 확대될 수 있는지, CSR의 성과는 더 커지는지 실험을 통해 확인해 보는 것이다. CSR이 기본적으로 기업과 노동자 간의 조건부 협조에 기대는 행위인데 독점된 의사결정 권력이 공유될 때, 노동자의 의사결정 참여가 확대될 때, 경영권에 대한 노동자의 선택권이 대항권으로 주어질 때 조건부 협조가 보다 활성화되는지 확인해 보는 것이다. 그 결과 노동자의 동기부여가 더 커지는지, 기업의 성과 및 노동자 보상에는 어떠한 변화가 발생하는지 확인해 보고자 하였다. 그리고 그것이 경제전체의 효율성과 형평성에는 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 이는 경제전체의 숙련향상과 고용창출에도 중요한 정책적 함의를 가질 것이다.

본 연구를 통한 함의는 다음과 같다.

<함의 1>

노동자에게 선택권을 부여할 경우 CSR 활동은 확대된다.

<합의 2>

기업의 생산시스템과 인적자원관리 관행 간에는 상보성이 존재한다.

<합의 3>

선택권을 부여할 경우 노동자는 동기부여된다.

<합의 4>

CSR은 노동자를 동기부여한다.

<합의 5>

노동자에게 선택권을 부여할 경우 CSR의 동기부여 효과는 강화된다.

<합의 6>

선택권의 내재적 가치는 노동자를 동기부여한다.

<합의 7>

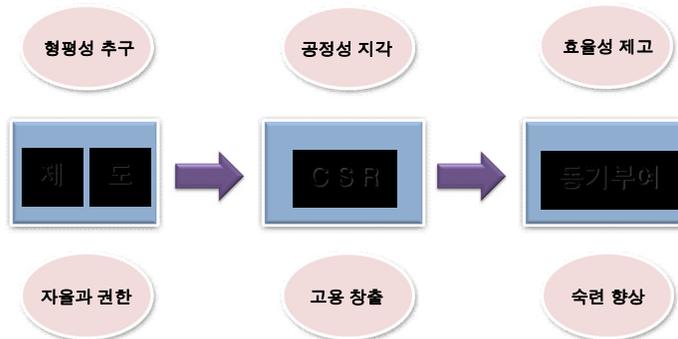
선택권을 부여할 경우 경영자의 보상을 노동자에게 이전시키지만 경제전체의 효율성은 증진된다.

본 연구의 실험으로부터 7가지 합의가 도출되었다. 합의를 다시 정리하면 다음과 같다. 우선, CSR은 노동자에게 동기부여를 한다. 그리고 선택권을 부여할 경우 역시 노동자는 동기부여 된다. 동시에 노동자에게 선택권을 부여할 경우 CSR 활동은 확대될 뿐만 아니라 동기부

여 효과 역시 강화된다. 기업의 생산시스템과 인적자원관리 관행 간에는 상보성이 존재하기 때문에 선택권 강화라는 제도의 도입비용이 초기에는 발생할 수 있지만 제도 간 상보성으로 인해 지속성을 가지고 유지되거나 발전할 수 있다. 또 선택권은 도구적 가치뿐만 아니라 그 자체로 동기부여를 하는 내재적 가치를 가지고 있다. 이러한 선택권으로 인해 경영자의 보상을 노동자에게 이전하지만 경제전체의 효율성은 증진된다.

이상의 함의로부터 결국 공정성에 기반한 CSR 활동이 하나의 기업 경영전략으로 충분히 타당성을 가진다는 것이 확인되었다. 경영자가 결정한 임금을 일정범위 내에서 노동자가 자기 결정할 수 있는 선택의 자유를 가지는 경우 또는 임금결정 과정에 노동자가 참여할 수 있는 경우 노동자는 보다 더 동기부여되며, CSR 활동 및 그 성과를 강화하는 것으로 확인되었다. 그 결과 경제전체의 숙련향상과 고용창출에도 긍정적 영향을 미칠 것이다.

숙련향상 및 고용창출을 위한 공정성 지각에 기반한 CSR 활동의 역할



제1장

서론

제1절 연구의 필요성 및 목적

제2절 연구 내용 및 방법

제1장 | 서론

제1절 연구의 필요성 및 목적

본 연구는 기업의 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility) 개념을 활용하여 숙련 및 고용 문제에 대한 접근을 시도하고자 한다. 기존 정책 논의만으로 해결되지 않고 있는 문제들을 CSR 개념을 통해 설명함으로써 연구 지평을 확장하고 실효성 있는 정책적 함의를 제시할 필요가 있다고 판단하였기 때문이다. 이에 따라 노동자의 숙련 향상과 고용 창출의 수단으로서 노동시장에서 CSR의 가능성을 살펴보고 이를 위한 기업의 역할을 폭넓게 제시하고자 한다.

물론 기업이 정부의 경제민주화 노력이나 양극화 해소를 위한 정책 집행에 반드시 따르고 적극적이어야 한다는 법은 없다. 하지만 정부정책의 상당 부분은 기업이 사회적 책임(CSR)이라는 입장에서 접근할 수 있는 이슈들이며, 기존 논의에 공정성 지각에 기반한 CSR 개념이 보완될 때, 숙련과 고용의 관계에 대한 이론적·정책적 함의가 보다 풍부해질 것이라 판단하였다.

본 연구는 기업이 내부 종업원 혹은 거래관계에 있는 다른 기업에

4 숙련과 고용-공정성에 기반한 기업의 사회적 책임 논의를 중심으로

게 보다 사회적으로 책임 있는 행동을 할 때, 숙련축적과 고용창출에 보다 용이한 경제환경이 만들어질 수 있다는 전제를 기반으로 진행되었다. 기존 연구와의 차별점은 본 연구의 기업의 CSR 개념은 공정성 지각에 기반을 두고 있다는 것이다. 그렇다면 본 연구가 다루고자 하는 공정성에 기반한 기업의 사회적 책임이란 무엇을 의미하는가?

기업의 사회적 책임(CSR)이라는 표현에서 ‘사회적’의 의미는 기업을 표준경제학이 가정하는 이윤극대화만을 추구하는 합리적이고 이기적인 주체로만 가정하지 않는다는 것을 뜻한다. 본 연구는 기업1)에게는 이윤추구 동기 외에 타인의 선호를 고려하는 행동동기가 공정성 혹은 호혜성의 형태로 나타날 수 있고, 상대주체인 노동자 혹은 하청기업 역시 공정성에 대한 인식 및 호혜성에 기반을 두고 행동할 수 있다는 점을 살펴보고자 한다.

특히 본 연구의 주제가 숙련과 고용인 상황에서, 기업의 사회적 책임(CSR)의 다양한 영역 중 숙련과 고용 문제 해결에 가장 적합한 노동관련 분야에 초점을 맞추었다.²⁾ 경영측를 노동자가 평가할 때 그 행위가 얼마나 공정한가에 대한 ‘공정성 지각(fairness perception)’에 따라 노동자의 노력이 달라진다면, 기업의 내부 CSR 활동은 충분히 그 근거를 가진다. 즉, 노동자의 공정성 지각을 믿는 최소한의 비합리

1) 일반적으로 대기업, 이하에서도 특별한 언급이 없는 한 대기업을 의미한다. 단, 본 연구가 다루는 노동관련 CSR 중 기업과 종업원 간의 관계를 다루는 내부 CSR의 경우 대기업에 한정하지 않고 기업 일반으로 보아도 무방하다.

2) 본 연구가 다루고자 하는 CSR 활동은 CSR의 다양한 영역 중 노동관련 CSR이다. 그리고 이러한 노동관련 CSR은 다시 내부 CSR과 거래관계 CSR로 구분하여 살펴보았다. 내부 CSR의 개념 및 지표는 이미 선행연구(반가운 외, 2014; 김봄이, 2013)에서 논의되었으며, 본 연구의 노동관련 CSR 개념은 이러한 내부 CSR의 개념에 거래관계 CSR 개념을 추가한 것이다. 내부 CSR은 기업 내 노동자(종업원), 거래관계 CSR 개념은 하청기업 혹은 하청기업 노동자를 대상으로 한 기업의 공정거래를 의미한다. 기업의 사회적 책임(CSR) 개념에 대해서는 2장에서 구체적으로 살펴보고자 한다.

성만 갖는 합리적인 기업이라면 충분히 내부 CSR을 적극적으로 선택하고 수행하여야 할 동기가 있는 것이다. 이는 기업 간 거래관계에서도 마찬가지이다. 위계적인 기업 간 거래관계에서 원청 대기업의 행위가 하청 중소기업의 공정성 지각에 영향을 미치고 그것이 하청 중소기업의 선택에 영향을 미칠 경우 원청 대기업은 거래관계 CSR을 적극적으로 선택하고 수행하여야 할 것이다.

요컨대 CSR 활동은 기업이 종업원 혹은 거래관계에 있는 중소기업 노동자의 공정성 지각을 얼마나 고려하는지에 결정적인 영향을 받는다. 자신과 이해관계를 맺고 있는 노동자가 공정성 지각이 전혀 없고 본인의 임금극대화만 추구한다고 기업이 믿는다면, 기업은 사회적 책임 활동을 적극적으로 수행할 동기가 없다. 이런 의미에서 CSR 활동은 기본적으로 상대방의 공정성 지각에 기반을 둔 것일 수밖에 없다. 즉, 본 연구가 다루고자 하는 ‘공정성에 기반한 기업의 사회적 책임’은 CSR 활동이 제대로 작동하기 위해서는 기업의 이해관계자(종업원, 거래업체, 혹은 소비자)가 공정성을 기반으로 의사판단을 한다는 것을 강조하기 위한 것이다. 공정성에 기반하여 의사판단을 하는 종업원, 거래업체, 소비자가 경제전체에 충분히 많고, 기업이 이를 충분히 인지할 때 기업의 CSR은 의미 있는 경영행위가 될 것이다.

이러한 문제의식에 따라, 본 연구는 공정성 지각에 기반한 CSR을 핵심 이윤자원으로 하여 숙련 및 고용 문제에 대해 설명하고자 한다. 본 연구는 기초연구로서, 고용문제에 대한 기존 미스매치 논의 중심의 연구지평을 확대하고, 숙련투자가 고용창출로 이어지기 위한 제도적 조건 및 정책적 함의를 도출하고자 한다.

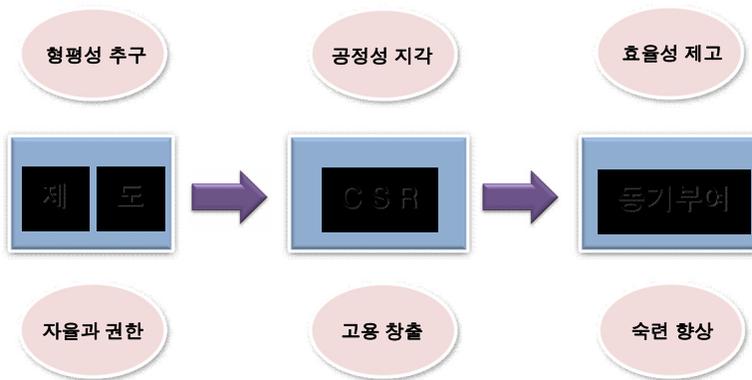
향후 연구 결과를 바탕으로, 궁극적으로 대기업은 내부 CSR을 통해

6 숙련과 고용-공정성에 기반한 기업의 사회적 책임 논의를 중심으로

글로벌 기업으로 성장해 나가도록 하고, 중소기업에 대해서는 거래관계 CSR을 통해 불공정한 거래를 배태하는 수직적 종속관계를 탈피하도록 지원하면서 원하청관계에 있어서 양자가 윈윈게임을 할 수 있는 경제경영 환경을 구축하는 데 도움을 주고자 한다.

[그림 1-1] 연구 모형

**숙련향상 및 고용창출을 위한
공정성 지각에 기반한 CSR 활동의 역할**



제2절 연구 내용 및 방법

보다 안정적인 일자리에서 숙련 향상의 기회를 가질 확률이 높다는 점에서, 우리나라의 현실은 국가인적자본의 장기 축적과 관련하여 심각한 문제가 제기되는 상황이다. 이러한 상황에서 임금 및 노동 조건 (wage and working condition)을 포함한 기업의 전반적 책임을 다루고

있는 기업의 사회적 책임(CSR), 그 중에서 노동관련 CSR 개념에서 구성원의 숙련 및 고용 문제의 해결점을 찾고자 한다.

먼저 기업의 사회적 책임(CSR) 개념 중 노동관련 CSR 개념을 중심으로 숙련 및 고용 문제를 설명하고자 한다. 다양한 노동관련 CSR의 영역 중, 기업의 내부 종업원을 대상으로 하는 내부 CSR과 하청기업에 대한 거래관계 CSR을 본 연구가 다루는 CSR 활동의 핵심 영역으로 선택하였다. 이를 바탕으로 경영자와 종업원의 관계 및 기업 간 관계에서 기업의 사회적 책임(CSR) 활동을 통해 발현된 다양한 이해관계자의 공정성 지각이 경제전체의 숙련과 고용에 어떠한 영향을 미치는지를 기업의 관점에서 설명하고자 한다. 궁극적으로는 노동관련 기업의 사회적 책임(CSR)이 제대로 발현될 경우, 이해관계자의 기업 행위에 대한 공정성 지각이 높아지고, 이 경우 경제전체에서 숙련수요가 활성화되고, 양질의 일자리가 마련됨으로써 고용이 증대되는 선순환이 나타남을 보여주고자 한다.

나아가 우리나라의 노동시장 양극화, 특히 기업규모 간 격차 확대의 원인 중 가장 중요한 것이 원하청 기업 간 불공정거래라는 점에 착안하였다. 우리나라의 경우 원하청관계에 의하여 기업규모 간 지불능력 격차가 더욱 확대되고 이것이 노동자에 대한 투자격차 확대로 직결되는 양상을 보이고 있다. 실제로 우리나라 제조업 내 중소기업의 2/3 정도가 원하청관계에 포섭되어 있으며, 이것은 80년대 이후 재벌 중심의 수직계열화 정책에 따른 것으로 볼 수 있다(조성재·한동균, 2008). 즉, 우리나라의 경우 대기업의 거래행위가 하청 중소기업에 막대한 영향을 미친다는 측면에서 하청기업을 일종의 대기업의 내부 이해관계자로 판단하여, 본 연구가 살펴보고자 하는 노동관련 CSR의 범

주 내에서 함께 고려하였다.

본 연구는 노동관련 CSR을 통한 공정성 지각 확보가 숙련과 고용의 관계에 미치는 영향을 2가지 방법(실험을 활용한 실증분석 & 현장 데이터를 활용한 실증분석)을 통해 분석한다. 노동문제에 특화된 대기업의 사회적 책임 지표를 통해 사회적 책임 활동 수행 정도가 노동자의 공정성 지각에 미치는 영향을 실증분석하고자 한다.

마지막으로, 숙련향상과 고용률 제고의 선순환이 작동하기 위해서는 기존 미스매치 논의에서 공정성에 기반한 기업의 사회적 책임(CSR) 논의로 연구대상 및 정책수단이 확장될 필요가 있다는 정책적 함의를 도출할 예정이다. 한국경제에서 기업의 자발적인 사회적 책임 활동으로 인해 경제 주체 간 공정성 지각이 회복됨으로써 숙련수요가 확보될 때, 미스매치 해소의 정책수단은 효과를 나타내게 될 것이다. 나아가 청년실업, 경력단절 여성의 일자리 문제 등도 구직자의 눈높이, 과잉학력 문제 이전에 숙련수요가 확보되지 못하는 대기업 중심의 산업 생태계 차원의 문제임을 제기하고자 한다.

이와 같은 결과를 얻기 위해서는 먼저 공정성에 기반한 기업의 사회적 책임(CSR), 숙련 및 고용과 관련된 다양한 선행 연구를 살펴보고자 한다. 특히 공정성에 기반한 기업의 사회적 책임(CSR)의 관계에 대한 이론 고찰을 통해 본 연구의 핵심 개념들을 구체화할 것이다. 기업 혹은 인간이 호의를 베푸는 것은 나의 호의에 타인도 호의를 베풀 것이라는 신뢰가 있기 때문이다. 따라서 이러한 신뢰를 구축하고 작동하게 하는 기제로서, 본 연구에서는 공정성을 기반으로 한 기업의 사회적 책임 활동을 다루고자 하는 것이다.

본 연구의 핵심은 실험 결과를 활용한 실증분석이다. 먼저 본 연구

는 노동경제학(labour economics) 분야에서 실험연구의 장점 및 단점을 제시한 후, 본 연구에서 실험연구 방법을 활용하는 근거를 제시하고자 한다.³⁾ 실험연구(laboratory experiments)는 여러 분야에서 이론을 검증하기 위한 수단으로 채택되어 왔으며, 특히 최근 10년간 경제학 분야에서 사용 빈도가 꾸준히 증가하고 있다. 현실성(realism) 결여 등 몇 가지 우려의 목소리가 제기되었지만, 실험연구는 타 접근법에 비해 여러 가지 장점을 가지고 있다.

실험연구의 가장 대표적인 장점은 제약조건을 체계적으로 통제할 수 있다는 것이다. 이러한 측면을 선행연구들은 토너먼트 이론(tournament theory)⁴⁾ 통해 설명하고 있다. 대회에서의 보상(Tournament incentive)이란 경쟁을 통해 얻고자 목표이다. 이 과정의 핵심은 성과에 걸맞은 보상을 받아야 한다는 점이다. 이러한 논리에 따르면, 한계 노력비용(marginal effort cost)이 한계이익(marginal gain)과 동일하게 고려되어야 하며 이에 따라 경쟁에 참여하는 사람들의 노력수준(effort level)이 결정되어야 한다. 그러나 현실적으로 이러한 상황을 직접적인 실증 방법론을 통해 검증하기는 어렵다. 왜냐하면 검증을 위해서는 경쟁하는 노동자 수, 노동자들의 노력비용함수(effort cost function), 보수행렬(payoff function), 노동자들의 참여조건(participation constraints) 등 몇 가지 요소들을 연구자가 미리 알아야 하는데, 이러한 정보를 미리 인지하는 것은 현실적으로 불가능하다. 그러나 동일한 상황을 실험 연구를 통해 검증한다면, 위 요소들에 대한 연구자의 통제가 가능하게

3) 본 절에서 논의되는 실험연구의 장단점에 대한 내용은 “Why labour market experiments? (Falk&Fehr, 2003)”의 내용을 기반으로 작성하였다.

4) 미국의 에드워드 레이저(Edward Lazer)교수가 주창했으며 임금의 차이는 한계생산성(Marginal Productivity)에 의해 차이가 결정되는 것이 아니라 성과에 따라 결정된다는 보상이론이다. 즉 경쟁에서 이긴 승자에게 더 많은 보상이 주어진다.

된다.

실험연구의 우수한 통제성은 비단 토너먼트 이론에만 국한되지 않는다. 예를 들어, 산업 간 임금격차 문제(inter-industry wage differentials)의 경우 관측된 격차가 실제인지 혹은 관측되지 못한 이질성에 기반을 둔 것인지 판단하기 어렵다(Gibbons and Katz, 1992). 마찬가지로 현장 데이터를 활용하는 경우, 연구자가 실업자의 자발성 혹은 비자발성을 판단하는 것 또한 현실적으로 불가능하다. 그러나 실험연구는 노동 시장(labour market)에서 발생하는 여러 가지 현상에 대한 노동자들의 외부옵션 통제가 가능하다는 점이 이미 입증되었다(Fehr and Falk, 1999). 이러한 연구결과들을 통해 본 연구는 실험연구가 다른 어떠한 방법론에 비해 통제의 측면에서 우수하다고 판단하였다.

두 번째 실험연구의 장점은 외생적인 조건의 변화를 일정하게 유지할 수 있다는 점이다. 실제로 많은 관심 변수(interesting variable)들은 현장에서 내생적으로 결정되는데, 이는 인과관계 추론에 제약을 가하게 된다. 따라서 외부 변화는 일정하게 유지하면서, 정확한 반복을 통해 증거를 찾는다는 측면에서 실험연구는 의미가 있다.

셋째, 실험연구는 현장에서 측정되기 힘든 현상을 연구할 수 있는 장점이 있다. 사보타지 행위(savotage), 고의적인 사유재산 파괴나 태업 등을 통한 노동자의 쟁의행위, 태업보다 넓은 의미나 차별행위, 악의 등 법적인 제약 등으로 인해 발생하는 문제들은 현실에서는 측정하기 어려운 주제이다. 그러나 실험연구에서는 이러한 주제들을 화폐적 유인을 이용하여 측정할 수 있는 것으로 밝혀졌다.

마지막으로 기업 전략 연구 분야에서 실험연구는 큰 장점을 지니고 있다. 실험연구에서는 실험참여자들의 전략을 다양한 방법으로 유도

할 수 있고, 실험참여자들에게 그들의 전략을 설명하도록 질문할 수도 있기 때문이다.

결론적으로 실험연구는 통제 가능성이 높고, 외부 환경 변화를 일정하게 유지할 수 있으며, 현장에서는 직접 측정하기 어려운 주제를 다룰 수 있고, 기업 전략 연구에 강점을 지니고 있다. 덧붙여 타 방법에 비해 저렴한 예산 또한 장점이라 할 수 있겠다.

물론 앞서 언급한 실험연구의 장점들이 있음에도 불구하고 몇 가지 비판도 제시되었다. 첫째, 실험참여자(experimental subjects)가 대부분 학생이기 때문에 피실험자편향(subject pool bias)이 발생한다는 것이다. 둘째, 실험에 대한 보상(stakes in the experiment)이 낮기 때문에 실험참여자들의 보다 진지한 결정이 어렵다는 점이다. 셋째, 실험참여자가 수가 적은 실험 결과에 대한 신뢰성이 떨어진다는 점이다.

그러나 실험을 진행할 때 주 실험참여자가 학생인 점에 대한 비판은 추가적인 실험을 통해 관측자료(observations)의 수를 증가시키거나 정밀한 실험설계에 의해 극복이 가능하므로 근본적인 비판이 될 수 없다고 밝혀졌다. 다음으로 Camerer & Hogarth(1999)에 따르면 실험에 대한 보상수준은 실험참여자들의 행동에 큰 영향을 미치지 못한다는 사실 또한 검증되었다.

다음으로 실험의 결과가 일반화될 수 있는가에 대한 문제는 보다 근본적인 고민이 필요하다. 이 문제는 곧 내적타당성(internal validity) 및 외적타당성(external validity)의 문제라고 할 수 있다. 먼저 내적타당성은 주어진 자료가 인과관계 추론의 결과로 얻어졌는지에 대한 의구심에서 출발한다. 하지만 내적타당성의 문제는 적절한 실험통제, 정밀한 실험계획 및 정확한 분석결과 해석 등을 통해 해결가능하다.

이에 비해 외적타당성 측면에 대해서는 좀 더 신중하게 접근할 필요가 있다. 일반적으로 외적타당성은 귀납적 방법으로 해결될 수 있다. 그러나 이 문제는 설령 모든 조건들을 일정하게 유지하더라도, 실험연구가 아닌 그 어떠한 실증분석에서도 해결할 수 없는 문제이므로 이는 실험연구만의 문제로 보기는 어렵다. 외적타당성과 관련된 두 번째 문제는 과연 실험연구를 통해서 현실에 잠재되어 있는 필수 조건들을 파악할 수 있는지에 대한 의문이다. 일반화에 대한 가능성을 제기한다고도 볼 수 있다. 그러나 보통 경제학 모형이나 실험 등은 현실을 축약한 것이기 때문에 의도적인 비현실성이 있을 수밖에 없다. 또 모형이나 실험의 단순성(simplicity)은 중요 변수들의 상관성을 향상할 수 있다는 점에서 큰 문제를 야기하지 않는다고 판단하였다.

마지막으로 현실성(realism) 측면을 살펴보면, 대부분의 실험연구의 목적은 이론을 검증하는 것인데, 이 경우 현실성에 대한 직접적인 이해보다는 오히려 검증하고자 하는 이론체계에 대한 근거 마련이 보다 중요하다. 그럼에도 불구하고 실험연구에 제기되는 현실성의 문제를 극복하고, 현실성을 최대한 반영하기 위한 방법으로 현장실험(field experiments) 및 실제노력(real effort)을 반영한 실험이 제안되었다. 따라서 실험시장(laboratory market)에서 일반적인 이론들이나 모형들은 필요한 경우에 맞추어 그 목적에 맞게 실험될 수 있으므로 이 또한 실험연구의 문제점으로 지적될 수 없다.

지난 20년 동안 경제학에서 제시된 의문들을 해결하기 위해 실험방법은 꾸준히 발전해왔다. 이러한 양상은 앞으로도 계속될 것이다. 특히, 실험방법이 적용되어 보다 좋은 결실을 얻을 수 있는 경제학의 영역이 바로 노동경제학이다. 그 이유는 실험연구의 강점 중 하나인 서

로 다른 환경하에서 나타나는 차이의 영향력을 실증적으로 연구할 수 있다는 점이며, 이를 통해 노동경제학의 많은 이론들이 예측될 수 있기 때문이다. 나아가 실험연구는 장기적으로는 인간본성을 설명하는 현실적인 틀(realistic picture)을 제시하는 데 도움이 될 것이라는 평가를 받고 있다.

본 연구의 경우 개인의 심리적 측면(공정성 지각) 및 행태(노력수준)를 연구하게 되는데, 이러한 주제에 대한 연구에서는 특수한 상황과 조건들을 가정하는 상황이 필연적으로 수반된다. 이는 자연스러운 결과보다는 어떤 특정 환경에서의 결과를 살펴보기 위함이며, 이를 실행하기 위해서는 실험연구의 이행이 타당하다고 판단하였다. 현장데이터를 이용하기에는 시공간적 제약이 큰 영역이므로 연구자가 확인하고자 하는 가설에 맞는 환경이 마련될 필요가 있기 때문이다.

게다가 실험연구의 약점으로 지적되었던 현실성 반영의 문제는 많은 이론들이나 모형들이 필요와 목적에 맞게 실험될 수 있기에 문제 삼지 않아도 되며, 결론적으로 실험연구는 통제 가능성이 우수하며 외부 환경을 적절히 유지할 수 있다는 점에서 연구자의 가설을 입증하기 원하는 방향으로 실험을 진행할 수 있다고 판단하여 선택하였다. 이러한 과정을 거쳐 본 연구는 도출된 가설에 대한 실험경제학 방법론을 이용하여 통제집단과 처치집단을 설정하고 개발한 실험설계를 통해 가설을 검증하였다.⁵⁾ 보다 구체적으로 살펴보면, 본 연구의 실험은 총 3단계로 이루어졌으며, 각 단계별 10기씩 총 30기에 걸쳐 반복 진행하였다. 다만, 매 기마다 교환상대방이 무작위로 배정되어 장기적

5) 본 연구의 실험 진행은 New York University Abu Dhabi의 사회과학실험연구소(Social Science Experimental Laboratory; 이하 SSEL)에서 진행되었다.

거래관계에서 발생하는 협력의 가능성을 배제한 일회게임(one shot game)으로 진행하였다.

다음으로 노동관련 CSR 측면을 살펴본 후, 본 연구의 노동관련 CSR의 핵심 측면으로 내부 CSR과 거래관계 CSR을 선택하였다. 특히, 본 연구는 현장데이터를 활용한 실증분석을 진행하였다. 이는 실험결과에 대한 강건성(robustness)을 확보하기 위한 것이며, 나아가 실험을 통해 다루기 어려운 측면을 살펴보기 위한 것이다. 즉, 실험에서 설명될 수 없는 부분인 CSR이 숙련 및 고용에 미치는 영향에 대해서는 현장 데이터를 활용한 분석을 시행하였다. 이는 연구목적을 달성하기 위해 하나의 방법론이 아닌 다양한 방법론을 활용하여 종합적으로 실증분석의 의미를 도출하고자 하는 것이다. 이를 위해 기업의 사회적 책임을 측정하는 기존 지표들을 살펴본 후, 기존 내부 CSR 지표와 거래관계 CSR 관련 지표들을 기반으로 노동관련 CSR 지표를 선정하였다. 이후 인적자원기업패널(HCCP) 자료를 활용하여 노동관련 CSR 활동들과 노동자들의 인식 및 신뢰와의 관계, 나아가 숙련과 고용의 관계를 실증분석한다.

마지막으로 전문가 협의회를 개최하여, 본 연구 결과를 기반으로 대기업의 역할에 대한 정책제언을 도출하였다.

제2장

이론적 배경

제1절 CSR 활동에 대한 이해관계자의
공정성 지각

제2절 기업의 사회적 책임(CSR) 활동

제3절 공정성 지각에 기반한 호혜적 행위

제4절 소결

제2장 | 이론적 배경⁶⁾

최근 ‘기업과 사회의 상생’이라는 인식하에 기업과 사회 모두의 이익을 도모하는 CSR 활동이 강조되고 있다. 하지만 기업이 사회적 책임 활동을 수행하는 데 많은 비용을 지출하기 때문에, 이를 바라보는 일각에서는 기업이 왜 CSR 활동을 하는지 의구심을 제기하기도 한다. 또 다른 관점에서는 현재 기업의 CSR 활동이 사회의 욕구를 제대로 반영하지 못한다고 보고 있다. CSR 활동이 우리 사회가 당면한 문제를 해결하기보다 사회공헌활동(사회기부활동)이 일종의 마케팅 활동으로 활용되고 있다고 보는 것이다(최지호·문연희, 2011).

본 연구는 기업의 막연한 사회에 대한 의무감으로 CSR 개념에 접근하는 것은 현실적이지 않다고 판단하였다. 기업 혹은 경영자는 사회에 대한 책임감보다는 효율적·전략적 관점에서 CSR 개념에 접근하고 있다. 따라서 기업은 다양한 CSR 활동에 대해 그들과 관계를 맺고 있는 이해관계자들이 어떻게 지각하며, 이러한 지각이 자신들에 대한 긍정적인 평가에 영향을 미치는지 여부를 알고 싶어 한다.

6) 본 장의 내용은 반가운 외(2013), 반가운 외(2014), 김봄이 외(2015), 최지호·문연희(2011) 등의 선행 연구를 기반으로 작성되었다. 그 이유는 다음과 같다. 본 연구는 앞서 제시한 선행 연구들의 결과 및 한계를 기반으로 연구주제를 확장하였기 때문이다. 따라서 본 연구의 근거를 제시하는 과정에서 앞서 제시한 선행연구와 다소 중복되는 것에 대하여 이해를 구한다.

그러나 기존 CSR 활동에 대한 대부분의 연구들은 CSR 활동의 중요성 및 그 유형을 제시(Abbott and Monsen, 1979; Carroll, 1979, 2001; Sethi 1975; Smith 2003)하거나, CSR 활동이 기업에 미치는 긍정적인 성과에 대해 규명(Bhattacharya and Sen, 2004; Brown and Dacin, 1997; Lichtenstein, Drumwright, and Braig, 2004; Maignan and Ferrell, 2001; Sen and Bhattacharya, 2001)을 하는 것에 그치고 있는 실정이다. 물론 일부 연구들(Brown and Dacin, 1997; Sen and Bhattacharya, 2001)이 CSR 활동이 기업의 성과에 영향을 미치는 원인에 대해 설명하고자 하였으나, 이해관계자들이 기업에 요구하는 CSR 활동이 무엇인지, 나아가 어떠한 조건(상황)에서 CSR 활동의 효과가 극대화될 수 있는지에 대한 근본적인 원인을 분석한 연구는 전무한 실정이다.

이에 본 연구는 공정성 지각(fairness perception) 개념을 이용하여, CSR 활동에 대한 이해관계자의 지각이 기업의 긍정적인 성과로 연결되는 매개적 역할을 한다는 사실을 밝히고자 한다. 먼저 다양한 CSR의 영역 중 노동관련 CSR 영역을 선택하였는데, 이는 본 연구의 주제를 살펴보는 데 가장 적합하다고 판단하였기 때문이다.⁷⁾ 나아가 본 연구는 노동관련 CSR의 개념의 핵심을 기업 내부 종업원에 대한 일자리 질 제고를 통해 좋은 일자리를 제공하는 개념인 내부 CSR과, 거래관계를 맺고 있는 하청기업에 대한 공정거래 및 이를 통한 일자리 질 제고를 가능하게 하는 개념인 거래관계 CSR로 보았다. 두 개념을

7) 본 연구가 핵심으로 살펴본 노동관련 CSR 개념은 <부표 2-1>에 제시되어 있는 ISO 26000의 노동관련 이슈를 기반으로 우리나라 실정에 맞게 선정하였다. ISO 26000은 국제표준화기구가 제정한 CSR 국제표준이다. ISO 26000 노동관련 세부항목의 핵심 이슈가 ‘고용 및 고용관계’이며, 고용문제에 대한 접근 시 기업 내 종업원뿐만 아니라 하청업체에 대한 행동규범 또한 다루고 있다. 자세한 내용은 <부표 2-1>을 참고하라.

선택한 이유에 대해서는 추후 구체적으로 설명할 예정이다. 이러한 내부 CSR과 거래관계 CSR 등의 활동이 공정성 지각을 통하여 기업에 대한 신뢰 향상과 호혜성 발현을 통해 궁극적으로 기업 성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 이러한 인과관계를 살펴보는 본 연구는 2가지 의의가 있다.

첫째, 이해관계자들에 대한 부정확한 혹은 불확실한 신념에 의해 기업이 소극적인 CSR 활동을 수행하고 있다는 전제하에, 본 연구는 CSR 활동에 대한 이해관계자의 지각을 살펴보는 데 의의가 있다. 이는 CSR 활동을 통해 이해관계자가 기업에 대한 공정성 지각을 하게 되고, 이러한 인식이 호혜적 행위로 연결될 수 있다는 사실을 밝힌다는 데 의의가 있을 것이다.

둘째, 기존 연구들은 CSR 활동과 기업의 긍정적 성과의 관계를 설명할 때 일치 추론 이론(Brown and Dacin, 1997) 혹은 동일시 이론(Lichtenstein, Drumwright, and Braig 2004; Sen and Bhattacharya 2001)을 들어 설명하는데 반해, 본 연구에서는 상호 호혜성(reciprocity) 이론을 근거로 CSR 활동을 통한 공정성 지각이 기업 성과(숙련 향상과 고용 창출)로 이어지는 관계를 설명하고자 한다. 이러한 관계 및 과정의 핵심인 공정성 지각 개념은 단순히 CSR 활동에 대한 이해관계자의 지각 정도를 파악하는 것에 그치는 것이 아니라, CSR 활동을 통한 성과 향상의 프로세스의 근본적 원인을 밝힌다는 점에서 의의가 있다.

제1절 CSR 활동에 대한 이해관계자의 공정성 지각⁸⁾

선행연구들은 CSR 활동이 기업의 성과로 이어지는 이론적 근거로서 앞서 언급한 일치추론이론(consumer inference making theory; Brown and Dacin, 1997; Dick, Chakravarti, and Biehal, 1990)이나 동일시이론(identification theory; Lichtenstein et al., 2004; Sen and Bhattacharya, 2001) 등을 활용하였다. 본 연구에서 이러한 이론을 자세히 살펴보는 것은 아니지만, 이러한 연구들은 CSR 활동을 사회적 선을 위한 온정주의 활동으로 보고 있다(최지호·문연희, 2011). 그러나 CSR 활동이 기업들이 적극적으로 활용하는 기업의 지속가능한 성장과 발전을 위한 핵심 전략이 되기 위해서는, 본 활동에 대한 인식 자체가 변화해야 한다. 즉, 경영주가 CSR 활동을 해야 하는 유인을 정확히 제시하여야 한다. 따라서 본 연구는 CSR 활동과 기업의 성과관계를 설명하는 데 기존의 이론적 틀에서 벗어나 사회교환이론(social exchange theory)의 호혜성(reciprocity) 원리를 근거로 CSR 활동에 대한 이해관계자의 지각을 설명하고자 한다.

사회교환이론은 행위자 간에 물질적·비물질적 보상을 주고받는 교환과정을 사회적 상호작용이라 설명하고 있다. 보상이 계속되는 한 관계는 지속되지만, 만약 호혜성의 규범(norm of reciprocity)이 깨지게 되면 상호관계는 단절된다(Blau, 1964; Thibaut and Kelley, 1959). 이는 상호관계 속에서 개인은 상대에게 무언가를 주면 반대급부로 무언가를 받기를 기대하게 되고, 상대가 나에게 어떠한 혜택을 주면, 나도 상대에게 무언가를 주어야 한다는 심리적 부담감을 가지고 있다는 것

8) 이 절의 내용은 임옥빈 교수(신경대)의 원고를 기반으로 연구진이 재구성하였다.

이다. 본 연구는 호혜성의 원리가 기업 내 경영자와 종업원의 관계에서 나아가 원청기업과 하청기업 관계에서도 작동된다고 판단하였다.

실제로 Bagozzi(1995)는 호혜성의 원리가 소비자 와 기업 간의 관계에서도 나타난다고 말했으며, Huppertz, Arenson, and Evans(1978)는 일반적인 소비자 행동을 이해하는 데 호혜성의 원리를 사용할 수 있음을 주장했다. 본 연구는 이러한 측면을 내부 고객으로 볼 수 있는 종업원과 하청기업에까지 확장하고자 한다. 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

기업이 종업원을 대상으로 하는 내부 CSR 활동을 수행함으로써 좋은 일자리를 제공한다면, ‘종업원’에게 긍정적인 기여를 하는 것이다. 나아가 기업이 거래관계 CSR 활동을 통해, 하청기업에게 공정거래를 통해 일자리 질을 향상하게 된다면 이 또한 하청기업에게 긍정적 기여를 한 것이다. 따라서 다양한 CSR 활동이 다양한 이해관계자에 대한 일종의 투자로 지각될 때, 다양한 이해관계자들은 호혜성의 원리를 기반으로 보답이라는 감정적 의무를 갖게 되며, 이는 자연스럽게 기업 혹은 경영자에 대한 긍정적 평가와 경영자를 위한 노력으로 나타날 수 있다.

결국, 본 연구의 공정성은 공정성 지각을 의미하며, 공정성 지각이란 기업이 이해관계자의 문제 해결 및 개선을 위해 자원과 노력을 기울이는 정도에 대한 이해관계자의 지각을 의미한다. 또 본 연구에서는 공정성 지각이 다양한 CSR 활동과 이러한 CSR 활동의 긍정적 성과를 매개하는 변수로서의 역할임을 밝히고자 한다. 더불어 공정성 지각의 선행변수는 CSR 활동이 되며, 다양한 CSR 활동들에 대한 이해관계자의 지각의 차이까지도 살펴볼 것이다. 한편, 다양한 CSR 활동이

이해관계자의 공정성 지각에 미치는 영향력과 이해관계자의 공정성 지각은 기업에 대한 긍정적 평가와 노력의 선행변수가 될 것이며, 이는 앞서 언급한 바와 같이 이해관계자의 보답을 의미하는 것이다.

따라서 본 연구는 기업의 다양한 CSR 활동이 이해관계자의 공정성 지각에 미치는 영향력과 이해관계자의 공정성 지각이 기업에 대한 노력으로 연결되는 과정을 살펴보고자 한다.

제2절 기업의 사회적 책임(CSR) 활동

기업이 자신과 관련된 모든 이해관계자에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록, 스스로 도덕적·사회적 기준에 부합하는 방향으로 그들의 성과와 경영을 규제하는 메커니즘을 의미(Carroll, 1999)하는 기업의 사회적 책임(CSR) 연구는 Bowen(1953)의 ‘기업의 사회를 향한 책임은 무엇인가?’, ‘어떻게 우리 사회는 기업의 사회적 책임(CSR)을 장려하는 사회의 제도적 변화를 가져올 수 있는가?’와 같은 질문에서 시작되었다. 그리고 CSR 개념이 처음 등장한 시점부터 지금까지 해당 개념에 대해 많은 학자들이 고민하고 연구해왔다. 따라서 시간이 지남에 따라 기업의 사회적 책임의 범위, 이해관계자 등을 바라보는 시각도 변화해 왔는데, 이러한 논의들을 살펴보면 단순히 CSR 개념을 기업이 윤리적, 사회적 책임을 위해 취하는 행동으로 단정지을 수 없다. 다만, 보다 구체적이고 현실적인 CSR 활동에 대한 필요성은 제기되고 있다.

CSR의 개념적 모델을 제시한 대표적 학자인 Carroll(1979)은 자신이 제시한 규범적인 사회적 책임(경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임)

에 대한 본질을 기반으로, 현실적으로 결합될 수 있는 사회적 이슈나 사회적 문제를 반영하여 CSR을 정의하여야 한다고 주장하였다. 사회적 이슈 자체가 시대에 따라 국가 환경에 따라 변화하기 때문에 이에 대해 명확하게 정의하기 어려운 것이 사실이다. 따라서 본 연구는 가장 먼저 어떠한 사회적 이슈가 현재 우리나라 기업에 가장 중요한 관심 대상이 되어야 하는지 고민하였다.

최근 우리 기업들의 CSR에 대한 인식이나 노력은 양적으로나 질적으로 과거에 비해 크게 활성화되었다. 대표적으로는 사회공헌활동을 포함한 기부활동과 봉사활동이 체계적으로 진행되고 있다. 그러나 이러한 행동들이 과연 진정으로 사회적 책임을 다하는 기업의 모습인가는 다시 한 번 생각해 보아야 한다. 본 연구는 기업이 좀 더 근본적인 역할을 수행해야 한다는 측면에서 연구를 진행하고자 한다. 즉, CSR 활동이 사회공헌활동만으로 대표되거나 충족될 수 없다는 것이다. 실제로 이장원 외(2006)는 기업의 사회적 책임(CSR) 패러다임 중 노동 분야에 대한 관심은 높지 않은 실정임을 지적하였다. 기업들이 환경 분야의 실적은 자랑스럽게 홍보하는 등 기업의 사회적 책임이라는 패러다임 변화에 적응하기 위해 갖가지 노력들을 기울이고 있다는 것이다. 그러나 노동 분야의 실적은 매우 소극적으로 보고하고 있으며, 노동단체도 이에 대한 심각한 문제제기를 하지 않고 있는 것으로 나타났다(이장원 외, 2006).

이러한 현실을 감안하여 본 연구는 노동관련 CSR 활동을 중점적으로 다루고자 한다. 본 연구가 노동관련 CSR을 선택한 이유는 다음과 같다. 첫째, 이미 그 중요성이 인식된 경제적·환경적 책임보다는 상대적으로 조명을 받지 못하고 있는 사회적 책임, 그 중에서도 노동관

런 이슈를 다루고자 한다. 둘째, 본 연구의 주제가 숙련과 고용이기 때문에 기업의 숙련과 고용 문제에 직접적 관련이 있는 CSR 영역을 선택하였다. 본 연구는 이러한 CSR 활동을 통해 본 연구의 주제인 숙련과 고용 문제의 새로운 해결책을 제시할 수 있을 것이라 판단하였다.

1. CSR 유형

본 연구의 노동관련 CSR을 살펴보기 이전에 먼저 내부 CSR과 외부 CSR 개념부터 설명하고자 한다. 내부 CSR(internal CSR)은 기업의 사회적 책임 활동의 여러 측면들 중에서 조직 내부 운영과 관련된 활동들을 의미하며, 외부 CSR(external CSR)은 조직의 외적인 이미지와 명성을 드높이기 위한 활동들로 구분할 수 있다(Welford, 2005). 이러한 전제하에 내부 CSR과 외부 CSR을 구분하면 다음과 같다. 먼저, 본 연구의 주제와는 관련성이 적지만 CSR의 기본 개념을 이해하기 위해 외부적 CSR에 대해 간략히 살펴보하고자 한다. 일반적으로 논의되는 외부 CSR의 범위는 다음과 같다.

〈표 2-1〉 외부 CSR의 범위

외부 CSR의 영역 및 지표		
이해관계자 & 지역사회	이해관계자 배려	조세기여도(법인세/법인세 차감 전 이익)
		정규직과 비정규직 간 복지프로그램 차이
		협력회사에 대한 현금결제비율
		협력회사와의 평균계약 지속기간
	지역사회지원	매출액 대비 기부금
		기업이익의 지역재투자 정책 유무
지배구조 및 공정운영	지배구조	임직원 윤리규정 존재 여부
		사외이사 수
	공정운영	공정거래 위반 사례 유무

자료 : 김봄이(2013), p. 53.

다음으로 내부 CSR 활동은 기업과 관계를 맺고 있는 노동자에게 좋은 일자리를 제공하고 공정한 처우를 하는 것을 의미한다.⁹⁾

〈표 2-2〉 내부 CSR의 범위

내부 CSR의 영역 및 지표	
고용기회	정규직 채용근로자 수
고용안정성	비정규직 근로자 비율
	지난 2년 동안의 고용조정의 규모
임금 및 소득분배	직급별 연간 총급여 수준
노동 삶의 질	주5일제(주당 40시간 근무) 실시 여부

<표 계속>

9) 본 연구에서는 기업의 사회적 책임의 각 유형에 대해서는 구체적으로 기술하지 않는다. CSR 유형에 대한 구체적인 내용은 김봄이(2013)을 참고하라.

내부 CSR의 영역 및 지표	
노동인권	정규직 중 여성근로자 비율
	관리자 중에서 여성 관리자(과장급이상)가 차지하는 비율
	정규직 재직자 중 50세 이상 고령근로자의 비율
노사관계	노사관계(대립/협력)
	노조 가입률
건강한 직장	환경보호, 직업건강 및 안전 교육훈련 실시 여부

자료 : 김봄이(2013), p.51.

더불어, 본 연구는 거래관계 CSR을 내부 CSR과 동일한 맥락으로 본 연구의 노동관련 CSR에 포함하고 한다. 그 이유는 다음과 같다. 하청기업(협력회사)에 대한 CSR 활동은 일반적으로 외부 CSR의 범주에 포함되지만, 노동관련 CSR 활동을 살펴보는 본 연구에서는 반드시 포함시켜야 하는 항목이라 판단하였다.

기업은 이해관계자와 관계 속에서 사회적 책임 활동의 가시적인 효익을 기대하는 반면, 이러한 효익은 기업의 사회적이거나 도덕적 관심 없이도 얻을 수 있는 단순한 조직의 이익과 구분된다(Rowley and Berman, 2000). 예를 들어, 독점적인 공급자와 관계를 가지는 기업들은 향상된 품질과 재고관리의 효익을 얻을 수 있다. 그러나 사회적 책임 활동을 통해 공급업자들에게 신뢰를 확인시켜주는 기업은 공급업자의 자원에 우선적인 접근성을 확보할 뿐만 아니라 명성을 강화하는 등의 추가적인 이점을 기대할 수도 있을 것이다. 즉, 도구적 접근 방식은 규범적 접근방식이 주장하는 이해관계자에 대한 권익을 고려하여야 하고, 규범적 접근 방식은 도구적 접근 방식에서 강조하는 성과에 대한 논의가 고려되어야 하는 것이다. 특히 우리나라의 환경에서

하청기업은 원청기업의 종업원과 같은 처지에 놓여 있다고 판단하였다. 따라서 본 연구는 거래관계 CSR을 내부 CSR과 유사한 맥락에서 노동관련 CSR 영역으로 판단하였다.

2. 노동관련 CSR과 숙련 및 고용¹⁰⁾

가. 노동관련 CSR과 숙련

기업들이 경영환경에서 생존하기 위해 가장 기본적으로 갖추어야 할 요소는 결국 생산성이다. 생산성의 결정요소는 관점에 따라 다양하지만, Sutermeister(1976)에 따르면 종업원의 직무수행과 숙련으로 볼 수 있다. 이 두 요소는 특히 종업원의 능력과 동기부여에 의해 결정된다(Cambell and Prichard, 1976).

본 연구는 종업원의 숙련을 향상시키고, 그것을 충분히 활용하도록 동기부여할 수 있는 전략이 CSR 활동(특히, 노동관련 CSR)이라고 보았다. 아무리 뛰어난 숙련 수준을 보유한 고숙련 인력이 있더라도, 그러한 능력을 생산성을 향상시키는데 활용하지 않거나 활용할 수 없는 환경에 있다면 기업의 생산성 측면에서는 엄청난 손실인 것이다.

실제로 반가운 외(2014)는 인적자원을 기반으로 한 노동생산성의 증가는 경제 발전에 영향을 미친다는 점이 다양한 선행연구(Mincer, 1974; Becker, 1975; Denison, 1985; Lucas, 1988)를 통해 밝혀졌다고 주장하였다. 또 노동자의 숙련 수준이 향상되더라도, 향상된 개인의

10) 반가운 외(2013), 반가운 외(2014), 김봄이 외(2015)의 선행 연구를 통해 내부 CSR(일자리 질)의 숙련과 고용 관계가 밝혀졌기 때문에, 이 부분에 대해서는 본 장에서 구체적으로 기술하지 않는다.

숙련 창출과 공유를 독려하는 조직문화와 지원제도, 자율성, 실패에 대한 수용, 수평적 조직구조, 경험과 지식에 대한 공정한 평가와 보상, 상호신뢰관계 등은 필요하다는 점을 강조하였다(반가운 외, 2014). 이러한 영역들은 본 연구의 노동관련 CSR의 영역 중 내부 CSR의 특성과 일맥상통하고 있다. 따라서 내부 CSR 그 자체는 노동자의 숙련 향상 및 숙련 활용과 밀접한 관련이 있다고 볼 수 있다.

아울러 공정성 지각에 따라 결정되는 노동자의 노력수준이 숙련과는 어떠한 관련을 가지는가? 기업 특수적 숙련이 결국 해당 기업에서의 근속이라는 양적 측면과 해당 업무에 대한 몰입이라는 질적 측면에 모두 영향을 받는다고 할 때, 노동자의 노력 수준은 기업 특수적 숙련의 축적과 밀접한 관련을 가질 것이다. 또 기존의 많은 숙련 연구들에서 지적하는 바처럼 특수적 숙련과 일반적 숙련이 완전히 구분되어 개발되거나 활용될 수 없다고 할 때, 노동자의 노력 수준은 숙련 그 자체와도 상당히 밀접한 관련을 가질 수 있다. 이러한 측면에서 노동관련 CSR 활동은 노동자의 공정성 지각에 긍정적 영향을 미치고, 이는 경영자-종업원, 원청기업-하청기업 간 신뢰형성에 긍정적 영향을 미침으로써 향후 숙련 축적 및 고용창출에도 영향을 미칠 것으로 판단하였다.

숙련의 생산성 효과는 숙련의 형성과 활용의 양 측면이 상호 신뢰를 바탕으로 원활한 거래가 이루어질 때에 유지될 수 있다는 것이다. 특히, 숙련의 축적도 중요하지만 숙련의 활용 측면도 고려하는 것이 인적자원의 효율적 이용에 매우 중요하다. 따라서 본 연구는 기업-노동자 모두에게 상호 이득이 되는 숙련 축적 및 활용을 위해서는 상호간의 신뢰구축이 중요하며, 그 기반이 되는 것이 공정성에 기반한

CSR 활동이라 판단하였다.

실제로 기업의 사회적 책임(CSR) 수행이 인적자본에 체화된 후 기업 가치 제고로 전개에 대한 연구들이 진행되고 있고(Paul and Siegel, 2006), 이러한 연구들은 본 연구 방향과 매우 유사한 결론을 보이고 있다. Romer(1986)는 기업의 연구개발에 대한 투자, 생산과정에서의 학습효과 등 지식자본이 종업원의 인적자본으로 체화되며 생산성 향상을 견인한다고 보았으며, 종업원의 직장 만족도, 자부심도 함께 고취될 수 있다고 주장하였다. 본 연구가 살펴보고자 하는 기업의 사회적 책임(CSR) 중 내부 CSR 수행은 Romer(1986)가 제시하고 있는 내생적 요인의 무형 자산 개념과 유사하다. 그가 제시한 내생적 요인의 개념을 전제로 내부 CSR 수행이 동일한 맥락에서 장기간에 걸쳐 노동자의 인적자본으로 체화되며 단위노동당 생산성 향상과 함께 기업 가치 제고로 파급되는지를 살펴보고자 한다.

나아가 기업의 사회적 책임(CSR) 수행이 조직 내부의 노동생산성 향상을 통해 기업성장으로 반영된다고 보고한 연구들은 종업원 복지와 관련한 구체화된 지표를 제시하고 있다. 해당 지표는 1950년대 기업의 사회적 책임(CSR) 수행의 이론 체계 구축에서부터 관심이 컸던 사안이다. 그리고 1980년대 다국적 기업의 확산과 함께 공급망관리(supply chain management)가 경영안정화 이슈로 대두되면서 국제기구에 의해 상세하게 제시되었다. 해당 지표와 맥을 함께하는 기업의 사회적 책임(CSR) 수행은 종업원의 생산성 증대를 도출하기 위해 경제적 형평성, 직장민주화, 사회적 정의 등 내부 이해관계자들의 요구를 수용한 기업의 합리적 선택으로 이해할 수 있다(Dawkins, 2010)는 측면에서 본 연구의 주제인 숙련 문제와 밀접한 관련이 있다.

기업의 사회적 책임(CSR) 가이드라인인 ISO 26000이 2010년 11월에 등장하면서, 거래관계는 기업의 사회적 책임 중 노동관련 이슈와 직접 관련이 있는 사안임이 밝혀졌다.¹¹⁾ 특히, 수직적 위계를 특징으로 하는 한국 기업생태계의 특성상 기업의 숙련투자 행위와 CSR, 그중에도 거래관계 CSR 간의 관계를 고려할 필요가 있다. 원청기업의 영향력은 하청기업의 숙련수준, 일자리 질 수준에 결정적인 영향을 미친다는 주장이 제기되고 있다(반가운 외, 2014). 실제로 이러한 악순환이 지속될 경우, 원청기업의 압박 속에서 다른 기업과의 경쟁에서 살아남기 위해서는 하청기업의 기업 내 숙련향상에 대한 여력은 소진될 가능성이 크다. 하청기업의 인적자본 투자에 대한 유인이 사라지게 되면, 이는 다시 하청기업의 지식축적의 저하와 탈숙련화로 연결될 가능성이 높다.

특히, 원청기업에 의한 불공정한 거래행위는 하청업체를 성과압력에 노출시키고, 자율성을 저하시키며, 이러한 불안정한 환경은 하청기업 노동자의 고용안정성을 포함한 일자리 질에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높다. 일반적으로 고용안정성을 포함한 일자리 질이 보장될 때 노동자들이 보다 적극적으로 숙련을 습득하게 된다고 보면(조성재 외, 2013), 원청기업의 불공정한 행위는 하청기업의 저숙련 전략·나쁜 일자리로 이어지게 될 가능성이 높다. 따라서 하청기업이 숙련투자 비중을 높이는 고숙련 전략을 통해 나쁜 일자리에서 좋은 일자리로 변화시키는 데 거래관계 CSR이 중요한 역할을 할 것이라 판단하였다.

결론적으로, 본 연구가 살펴보고자 하는 노동관련 CSR 차원은 기업 이해관계자에 대한 직접적인 숙련투자 및 숙련발현 환경 조성과 관련

11) ISO 26000의 노동관련 이슈는 <부표 2-1>을 참고하라.

하여 통합적으로 고려되었다.

나. 노동관련 기업의 사회적 책임(CSR)과 고용

고용의 문제는 고용의 양과 질의 문제로 구분되는데, 이 둘은 개념상 구분되지만 현실에서는 명확히 구분하기 어려운 경우가 많다. 특히, 노동시장 미스매치의 개념을 함께 고려할 때 더욱 그렇다. 엄밀한 의미에서 일자리(vacancy)가 창출되는 것과 고용(employment)이 창출되는 것은 다르다. 노동시장 수요 측에서 일자리가 창출되더라도 노동시장 공급 측에서 이 일자리를 원하지 않을 경우 고용은 여전히 창출되지 않은 것이다. 이러한 상황이 노동시장 미스매치의 상황이다. 따라서 본 연구는 노동관련 CSR을 통한 일자리 질의 제고를 통해 노동시장 미스매치 문제를 해결할 때, 더 많은 고용이 창출될 수 있다는 관점에서 논의를 진행하고자 한다.

즉, 노동관련 CSR을 활용한 일자리 질 제고는 결국 노동시장 미스매치 해소를 통한 고용 양 제고를 의미한다. 특히, 노동관련 CSR 중 내부 CSR은 기업차원의 좋은 일자리(good workplace), 괜찮은 일자리(decent work), 좋은 일자리(good job) 등과 유사한 맥락에서 논의되고 있다(반가운 외, 2014). 더불어, 고용기회 자체가 세부 영역으로 포함되어 있는 내부 CSR 활동은 고용의 양 제고에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 일자리 질 측면에 초점을 맞추어 보다 구체적으로 논의를 진행하고자 한다.

노동시장 미스매치 해소를 위한 일자리 질 제고의 핵심은 임금과 고용안정성이며, 나아가 생산시스템이 보다 숙련 지향적일 경우 고숙

련이 지니는 직업적 안정성, 노동의 인간화 측면에서 일자리 질이 제고될 것이다. 이러한 측면을 강조하고 있는 것이 앞서 살펴본 내부 CSR이다. 실제로 내부 CSR은 임금 및 소득분배, 고용안정성 항목을 포함하고 있으며, 앞서 살펴본 건강한 직장을 위해 노동자의 숙련향상에도 주목하고 있다.

앞선 내부 CSR과 숙련과의 관계 논의를 확장하여 보면, 내부 CSR을 통한 종업원의 숙련발현 환경 조성은 제품의 품질 및 생산성 향상으로 연결될 수 있으며, 이는 시장점유율 및 기업의 투자확대로 이어져 고용 증가에 영향을 미칠 수 있다. 생산성과 품질이 보장되지 않는 기업이 장기적으로 생존할 수 없다고 한다면, 기업의 생산성과 품질에 중요한 영향을 미치는 종업원의 숙련수준이 고용전략에 영향을 미칠 수밖에 없기 때문이다. 다만, 숙련투자의 효과는 장기적으로 나타나는 특징을 지니고 있다. 따라서 장기 전망이 불확실한 상황에서 기업은 숙련에 대한 투자를 망설일 수밖에 없다.

특히, 기업의 고용전략은 기업 내·외부 환경 변화와 경영자의 의사결정에 막대한 영향을 받기 때문에 종업원의 숙련향상 및 발현을 위한 투자가 반드시 고용증가로 연결된다고 단순히 판단하기도 어려운 실정이다. 그럼에도 불구하고 내부 CSR 활동을 통해 노동자의 숙련수준이 향상 및 발현될 수 있다면, 기업의 총량적인 고용수요가 변화하지 않더라도 해당 기업의 고용구조는 고임금-고숙련 상태로 변화할 수 있다는 점은 이미 선행연구들을 통해 밝혀지고 있다(반가운 외, 2013).

기업 간 거래관계 측면에서도 원청기업의 하청기업에 대한 거래관계 CSR은 경제 전체에서 대다수의 고용을 담당하고 있는 중소기업의

경영에 도움을 주고, 일자리 자체의 창출 및 하청기업의 일자리 질 제고에도 도움이 될 것이다. 즉, 하청기업의 전반적인 숙련 수준 향상은 결국 하청기업이 만들어내는 제품의 품질 향상 및 생산성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이며, 이는 궁극적으로 원청기업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(반가운 외, 2014). 즉, 숙련향상으로 인해 하청기업이 생산한 제품의 품질이 향상된다면, 원청기업의 시장 확대에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 이때 시장확대로 인해 발생한 이득을 원청기업이 하청기업에게 공정하게 전달하게 되어 하청기업의 적정한 성과가 지속적으로 보장이 된다면 이는 다시 하청기업의 고용확대로 연결될 가능성이 높다.

물론, 이 과정에서 원청기업의 매출증대에 따른 하청기업의 이득이 얼마나 장기적이고 지속적인지 여부 등에 따라 하청기업이 추구할 고용전략이 달라질 수 있다. 그렇다 할지라도, 원청기업과 하청기업 간의 교육훈련 협력의 긍정적 성과를 증명한 박윤희 외(2012)의 연구 결과에서도 볼 수 있듯이, 하청기업의 숙련향상이 원청기업의 성과에 미치는 영향은 긍정적인 것으로 보인다(반가운 외, 2013).

이러한 선행연구들의 결과를 토대로 노동자의 일자리 질 향상을 위한 다양한 노동관련 CSR 행위는 기업 고용전반에 긍정적인 영향을 미치게 될 것이라 판단하였다.

제3절 공정성 지각에 기반한 호혜적 행위

본 연구의 공정성 지각 개념은 다른 연구에서 제시된 개념이 아니

기 때문에 공정성 지각과 호혜적 행위에 직접적으로 실증한 연구는 없다. 그럼에도 불구하고 호혜성의 원리에 비추어 볼 때, CSR을 통한 투자의 양과 질에 대한 공정성 지각은 이해관계자의 평가에 긍정적 영향을 미침을 추론해 볼 수 있다. 본래 사회교환이론이나 호혜성의 원리는 경영의 관계마케팅(*relationship marketing*) 영역에서 활발하게 사용되어 왔다(최지호·문연희, 2011).

De Wulf, Odekerken-Schroder, and Iacobucci(2001)는 투자에 대한 지각이 기업과 소비자 간 관계의 질에 긍정적 영향이 있음을 밝혀내었으며, Bennett(1996)는 교환관계를 맺고 있는 상대의 노력 수준에 대한 지각이 고객 충성도에 영향을 미친다고 주장하였다. 물론, 이러한 연구들은 관계마케팅 측면에서 호혜성 원리를 적용하였다. 따라서 본 연구는 기업과 소비자의 관계를 기업의 입장에서는 내부고객으로 볼 수 있는 종업원과 하청기업의 관계에도 적용가능하다고 판단하였다. 즉, 기업의 종업원과 하청기업에 대한 CSR 활동은 종업원과 하청기업이 자신들에게 기업이 투자(자신의 노력에 대한 공정한 처우)를 하고 있다고 느끼게 할 것이다. 종업원과 하청기업이 기업에 의해 지속적 혜택 및 적절한 처우를 받고 있다고 지각한다면, 이들은 호혜성의 원리에 의해 보답의 감정을 갖게 될 것이며, 보답에 대한 감정의 정도는 CSR 정도에 대한 지각에 비례할 것이라 가정하였다.

결론적으로, 본 연구는 CSR 수준에 대해 노동자(종업원 & 하청기업)들이 공정성을 지각할 경우, 노동자는 보다 호혜적으로 행동하게 된다는 경영자의 믿음은 확률적으로 경영자가 노동자에게 기업의 사회적 책임(CSR) 행위를 하는 것이 유리하다는 판단을 가능하게 한다고 보았다.

이러한 전제에 따라, 본 연구에서 보고자 하는 공정성의 개념은 다음의 식에 기반한다¹²⁾. n 명의 참여자의 색인을 i 라고 할 때 이는 $i \in \{1, \dots, n\}$ 로, 그리고 $x = x_1, \dots, x_n$ 는 하나의 벡터로서($x^T: n$ by 1) 금전적 이익을 나타낸다. 참여자 개인의 효용 수(Utility function)는 다음 (1)식과 같다.

$$U_i(x) = x_i - \alpha_i \frac{1}{n-1} \sum_{j \neq i} \max\{x_j - x_i, 0\} - \beta_i \frac{1}{n-1} \sum_{j \neq i} \max\{x_i - x_j, 0\} \quad (1)$$

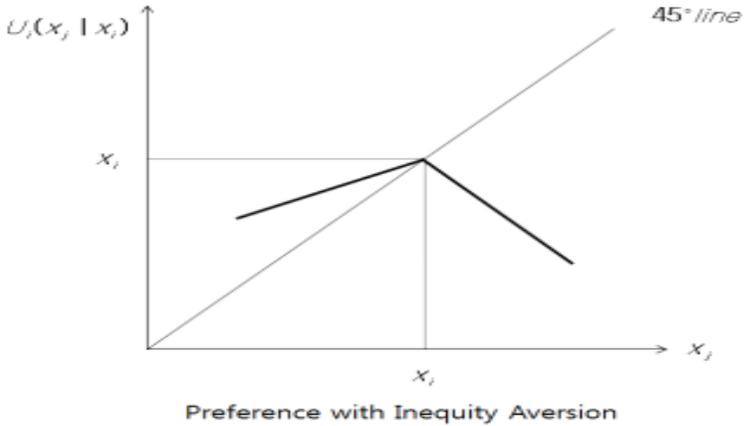
이때 $\beta_i \leq \alpha_i$, $0 \leq \beta_i < 1$ 이라고 가정한다. 그리고 참가자를 2명이라고 하면 (1)은 다음과 같이 간단하게 표현된다($n=2$ 이므로).

$$U_i(x) = x_i - \alpha_i \max\{x_j - x_i, 0\} - \beta_i \max\{x_i - x_j, 0\} \quad (2)$$

$\alpha_i \geq \beta_i$ 라는 가정은 참가자들이 그들의 불리함에 의한 불평등으로 인해 더한 고통을 겪는다는 것을 나타낸다. 이는 이미 Loewenstein et al.(1989)에 의해 입증되어 일반적이고 유효한 가정이다. $\beta_i < 0$ 은 질투심을 가진 인간에 관한 가정인데, 위 효용함수에서는 별도로 고려하지 않는다. 이를 가정하여도 균형에는 변화가 없다. $\beta_i < 1$ 이라는 가정의 의미에 대해 보다 자세히 살펴볼 필요가 있다.

12) 본 절에서 제시된 수식은 Fehr, Ernst, and Klaus M. Schmidt(1999)의 연구를 기반으로 작성하였다.

[그림 2-1] 불공평 회피(Inequity aversion)에 기반한 선호



자료: Fehr, Ernst, and Klaus M. Schmidt(1999), p. 823.

만약 i 가 j 보다 물질적 보상이 많은 상태이고, $\beta_i = 0.5$ 라면 i 는 1원을 자기가 가지고 있거나 j 에게 주는 것이 무차별한 것이라는 의미가 된다. $\beta_i = 1$ 이면 i 는 자기가 j 에 비해 이득을 얻고 있는 것에서 오는 비효율을 줄이기 위해 1원을 그냥 포기하는 것이 무차별한 것이 되는데, 이는 현실적이지 않다.

만약 i 가 j 보다 물질적 보상이 적은 상태라면, i 는 j 가 가진 $(1 + \alpha_i)/\alpha_i$ 원을 줄이기 위해 기꺼이 자기의 1원을 줄이는 선택을 할 것이다. 예컨대, $\alpha_i = 4$ 라면 i 는 j 가 가진 1.25원을 줄이기 위해 자기의 1원을 줄이는 행동의 동기가 생긴다.

이상에서 불공평 회피(inequity aversion)가 포함된 간단한 효용함수를 소개하였는데, 이러한 효용함수는 표준 경제 모형이 설명하지 못하는 최후통첩게임에서의 공정한 결과 및 경쟁 게임에서의 불공정한 결과를 동시에 설명할 수 있게 해준다. 참고로 위 모형에서 불평등에서

의 비효용은 분배적 공정성 및 동시에 자기 중심적(self-interested) 공정성 지각에 한정된 것이다. 행위자는 그룹 내 나와 타인 간의 공정성 정도는 중요하게 생각하지만 그룹 내 타인 간의 공정성 정도는 자기의 효용함수에 영향을 미치지 않는 것으로 가정하는 것이다. 특히, 본 연구는 이러한 측면을 이후 살펴볼 실험 설계에 반영하였다. 실험설계에서 노동자에게 임금 선택 옵션을 주는 것은 노동관련 CSR, 생산시스템 등은 제도를 의미한다.

제4절 소결

본 연구는 기업의 사회적 책임(CSR) 수행 성과를 파악하는 데 집중한 선행연구들과 차별화된다. 기업과 노동자 상호 간 이해관계를 살펴본 초기 단계의 실증연구라 할 수 있다.

본 연구는 선행연구들의 결과를 기반으로, 노동자(기업 내 종업원 및 하청기업)의 숙련 축적 환경 조성 및 일자리 질 향상을 통한 고용 창출을 위해 기업의 사회적 책임(CSR)이 필요하다는 전제하에 연구를 진행하였다. 특히, 본 연구의 주제가 숙련과 고용인 상황에서, 기업의 사회적 책임(CSR)의 다양한 영역 중 숙련과 고용 문제 해결에 가장 적합한 노동관련 분야에 초점을 맞추었다. 인권, 사회권이 경제성장과 조화를 이루어야 한다는 정책기조를 더욱 강화하는 계기를 제공해 줄 것으로 본 선행연구(이장원 외, 2009)와 마찬가지로, 본 연구는 기업의 사회적 책임(CSR) 활동에 의한 공정성 지각이 경영자와 노동자의 장기적 신뢰관계하의 협력을 중시하는 노동정책에 긍정적 영향을 미

치게 될 것으로 기대한다.

나아가 본 연구는 궁극적으로 반가운 외(2014)에서 보여주었던 기업의 사회적 책임(CSR)의 목표가 사회공헌금액의 극대화가 아닌 새로운 제도적 환경의 정비를 통한 여러 주체 간 장기 신뢰의 구축과 인적 자원의 고도화(숙련투자), 양극화 문제를 일으키는 제도적·시장적 환경을 개선하는 데 있다는 사실을 보다 구체적으로 보여주고자 하는 것이다. 그리고 그 과정에서 기업이 단기적 시각에서 금전적 성과에 치중할 것이 아니라 더 많은 숙련투자를 통해 인적자본의 역량을 강화하는 전략적 마인드가 필요하다는 사실을 보여주고자 한다.

Hewlett-Packard의 전 CEO였던 Carly Fiorina는 “나는 기업의 사회적 책임이란 정치나 혹은 어떤 이념이나 경제학 이론을 받아들이는 것과는 전혀 상관이 없다는 것을 말해주고 싶다. 기업의 사회적 책임(CSR)은 단순히 우리 모두가 반드시 받아들여야 할 비즈니스의 새로운 현실일 뿐이다”라고 주장했다. 이러한 주장의 근본적인 의미는 기업이 사회와의 지속적이고 안정된 관계를 유지하기 위해 변화하는 사회의 규범에 민감하게 대응하여 행동을 조절한다는 것이다. 기업은 사회 구성원이고 그들의 경제적 행위는 사회적 관계를 바탕으로 하고 있다(Granovetter, 1985; Uzzi, 1997). 따라서 본 연구는 일정의 비효율과 비용 부담이 발생함에도 불구하고 기업이 사회적 책임(CSR) 활동을 제공할 유인이 필요하다고 판단하였다. 특히, 노동관련 기업의 사회적 책임(CSR) 관행을 지속하기 위한 유인을 실증분석을 통해 알아볼 것이다. 기업의 사회적 책임(CSR) 활동의 기반인 경제 주체들의 공정성 시각에 어떠한 영향을 미치는지 향후 3장과 4장에서 살펴보고자 한다.

제3장

공정성에 기반한 기업의 사회적 책임에 관한 실험연구

제1절 도입

제2절 기존연구 검토 및 본 연구의 차별성

제3절 실험 설계

제4절 실험 결과 예측

제5절 실험 결과

제6절 실험 결과의 함의

제3장 | 공정성에 기반한 기업의 사회적 책임에 관한 실험연구

제1절 도입

앞 장에서 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility) 활동의 타당성이 경제 주체들의 공정성 지각 혹은 호혜성에 있다고 설명한 바 있다. 본 장에서는 경제 주체들의 공정성 지각이 실제 작동하는지 실험연구를 통해 확인해 본다. 그리고 CSR을 확대할 수 있는 방법을 기업가의 이타심에 대한 호소가 아닌 의사결정권의 민주화에서 찾고자 한다.

본 장에서는 외부환경을 통제된 실험실 실험(Lab Experiment)을 수행하는데, 그 방법론의 특징상 현실을 최대한 추상화하여 실험설계를 할 필요가 있다. 따라서 CSR은 내부 CSR로 한정하고 실험세팅은 기존의 신뢰게임 혹은 선물교환 실험 방식을 따른다.

보다 구체적으로 보면 본 실험은 Fehr et al.(1998)의 ‘쌍무적 선물교환(Bilateral Gift Exchange)’ 실험에서처럼 경영자 역할 피험자와 노동자 역할 피험자의 수를 같게 하여 실업자 발생 없이 경영자의 임

금 결정과 노동자 노력지출 결정이 서로 교환되게 하였다. 3단계의 실험이 10기씩 총 30기에 걸쳐 반복되기는 하지만 매 기마다 교환 상대방이 무작위로 배정되어 장기적 거래관계에서 발생하는 협력의 가능성을 배제한 일회게임(one shot game)이다. 표준 경제이론에 따르면 보복의 가능성이 있는 반복게임(repeated game)과 달리 일회게임은 협력의 가능성이 낮다. 이러한 게임 상황하에서도 표준 경제학의 예측과 달리 임금과 노력 간에 호혜성이 작동한다면 앞 장에서 설명한 바와 같이 CSR 활동의 중요한 근거인 공정성 지각이 증명되는 것이다.

임금만을 활용하는 선물교환 실험은 효율임금 가설에 대한 증명도 구로도 활용되는 바, 본 실험에서는 경영전략으로서 CSR 활동을 보다 강조하기 위해 임금뿐만 아니라 생산시스템 역시 경영자의 선택으로 추가하여 경영자가 제공하는 일자리 특성을 보다 다양화하였다. 생산시스템은 경영자의 이윤이 노동자의 노력에 보다 의존하는 ‘노동지향적 생산시스템’과 이에 덜 의존적인 ‘노동절약적 생산시스템’으로 구분되는데, 전자의 경우 기업이 노동자에게 보다 호의적인 일자리 특성을 제공할 것으로 가정할 수 있다.

앞 장에서 언급한 바와 마찬가지로 내부 CSR 활동으로 일자리 질을 제고할 경우 노동시장 미스매치 해소를 통해 고용을 창출할 수 있다. 그리고 노동자의 노력지출 수준은 기업 특수적 숙련과 밀접한 관련이 있다. 단순히 근속만으로 노동자의 숙련은 향상되지 않으며 해당 업무에 대한 몰입의 정도가 기업 특수적 숙련을 향상시키는 중요한 기제가 된다. 따라서 본 장 실험을 통해 확인되는 경영자 내부 CSR 결정과 노동자 노력지출 결정의 긍정적 호혜성은 CSR이 경영전략으로서 가지는 타당성을 지지하는 증거일 뿐만 아니라, 이러한 CSR 활

동이 숙련과 고용창출에도 긍정적인 토대를 마련할 수 있다는 간접적 증거가 된다.

실험의 결과를 경영자와 노동자가 아닌 중소기업과 대기업의 거래 관계로까지 확장하여 적용할 수 있다면 거래관계 CSR이 가지는 경영 전략으로서의 타당성 역시 확인되는 것일 수 있다. 그리고 중소기업의 공정성 지각에 기댄 대기업 공급사슬 관리 전략은 보다 관대한 납품 단가 결정으로 이어지고, 이는 다시 중소기업의 부품 품질 향상이라는 호혜적인 결과로 이어지는 것이 된다. 하지만 이러한 실험결과의 확대 해석은 개별적인 노동자와 달리 하나의 집단인 중소기업을 공정성 지각이 작동하는 대상으로 인정할 수 있는가라는 비판에 직면한다. 따라서 본 장의 실험결과를 거래관계 CSR로까지 확장하는 것은 매우 조심스러울 필요가 있다.

기업의 CSR 대상이 노동자 혹은 소비자처럼 개인일 경우와 하청 중소기업처럼 집단일 경우는 전혀 다른 차원의 문제이다. 개인 차원의 공정성 지각은 뇌 과학이나 여러 심리학 연구들을 통해 증거들이 충분히 축적되어 있고 행동경제학 연구들을 통해서도 지지되고 있지만, 집단의 의사결정 및 행동은 이와는 다른 차원의 문제인 것이다. 다만, 본 연구의 대상이 되는 중소기업은 일반적인 집단과 다른 기업이라는 특수한 형태를 띠는 점, 기업의 경우 내부 의사결정 구조가 민주적이기보다는 위계적이라는 점, 그 위계성의 정점에 소위 ‘사장님’이라는 한국식 경영자가 있다는 점, 한국적 특수성하에서 중소기업의 경우 경영자가 전권을 행사하며 마치 하나의 개인처럼 기업을 운영한다는 점, 중소기업의 과학적 경영관리 기법이 일천하다는 점 등을 받아들인다면, 매우 제한적인 조건하에서 본 실험의 결과를 거래관계 CSR로까

지 확장해 볼 수 있겠다.¹³⁾¹⁴⁾

교환관계 실험에서 호혜성이 밝혀진다고 하더라도 그 자체로 CSR 전략이 기업의 지배적 전략이 되는 것을 의미하지는 않는다. 일부 경영자와 노동자들은 호혜성을 지니고 있지만 일부 경영자와 노동자는 상대의 협조 여부와 무관하게 이기적 전략을 취하는 합리성을 지니고 있기 때문에 협조적인 전략은 시간이 지날수록 사라질 수 있다. 배신당한 호혜적 행위자의 전략은 이기적 행위자의 전략과 겹으로 구분되지 않기 때문이다. 기업 입장에서 공정성 지각을 가진 노동자들이 충분하다고 판단될 때는 CSR을 하는 것이, 그렇지 않다면 CSR을 하지 않는 것이 합리적이다. 경영자가 판단하기에 이기적 노동자가 많다고 판단한다면, 비록 이들이 사실은 호혜적 노동자라고 하더라도 이를 사전에 알 수는 없기 때문에 CSR을 하지 않는 것이 합리적인 전략이 되며 호혜적 노동자들은 다시 이기적 노동자와 같은 방식으로 행동하

13) 본 실험의 결과에서 호혜성의 교환관계가 확인되었다고 하더라도 이것을 한국의 기업관계에 그대로 적용할 수는 없다. 한국의 기업관계는 대체로 원·하청 거래를 통한 위계적 거래관계와 원청 대기업의 압도적인 시장지배력이 특징이다. 이러한 특징이 본 연구의 실험세팅에서는 반영되어 있지 않다. Fehr and Falk(1999)가 실험을 통해 밝힌 바처럼 거래 당사자 간 호혜성이 작동하는 중요한 전제 조건으로 계약의 불완전성을 들 수 있는데, 한국의 원·하청 관계에서 계약의 불완전성이 얼마나 존재하는지는 의문이다. 반가운(2015)이 밝힌 바처럼 재벌대기업의 공급사슬관리(supply chain management)가 하청 기업에 대한 상당한 통제에 기반한 시스템 합리화 전략에 기대고 있다는 점, 직간접적 방식으로 원청 대기업은 하청 중소기업의 생산관련 정보의 상당부분을 알고 있다는 점, 턴키방식의 발주를 통해 제품생산 과정의 리스크가 하청 중소기업에게 전가된다는 점은 재벌 대기업 입장에서 중소기업과의 거래 계약에서 불완전성이 상당부분 제거된다는 것을 의미한다. 압도적인 재벌 대기업의 시장지배력 역시 거래에서 힘의 불균형을 야기하며, 이 또한 계약의 불완전성이 제거되는 상황을 의미한다. 다만, 본 실험결과에서 확인되는 긍정적 호혜성이 기업 간 관계에서도 작동되기 위해서는 거래관계가 보다 수평적 네트워크로 바뀌고 재벌대기업의 시장지배력이 축소될 필요가 있다는 정책적 함의를 도출할 수 있다.

14) 한편 외부 CSR의 경우 CSR의 대상이 일반 소비자인 바, 본 연구의 대상이 되는 숙련 및 고용과의 관련성이 낮다고 판단된다. 다만, 외부 CSR 역시 소비자의 공정성 지각에 기대고 있다. 소비자들은 제품을 가격과 품질만으로 결정하지 않으며, 탐욕스럽다고 느껴지는 기업의 제품은 구매하기를 꺼려하고 착하다고 느껴지는 기업의 제품은 구매하기를 선호한다. 따라서 본 실험에서 밝혀지는 호혜성이 이러한 외부 CSR에도 간접적으로 적용될 수 있다.

게 되어 경영자의 자기인식을 강화하게 된다.

그렇다면 이타적인 기업, 즉 CSR을 보다 적극적으로 추진하는 기업이 보다 더 많이 출현할 수 있는 제도적 조건은 무엇일까? 본 연구에서는 CSR을 확대할 수 있는 방법을 기업의 이타심에 대한 호소가 아닌 의사결정권의 민주화, 노동자의 더 많은 의사결정 참여, 노동자에게 자기 결정권의 부여, 선택권의 확대에서 찾고자 한다. 이는 기존의 내부 CSR을 보다 강화시킬 뿐만 아니라 그 자체로 노동자의 일자리 질을 제고하는 것이기도 하다. 본 연구의 실험을 통해 선택권 자체가 노동자의 동기부여에 어떠한 영향을 미치는지, 선택권이 CSR 활동을 확대하는지, 선택권이 CSR 활동의 성과를 강화하는지 확인해 볼 것이다.

오늘날 기업은 여러 사회적 압력에 직면하게 되고, 이는 법적 규제 혹은 제도적 규범, 비제도적 관행 등의 형태로 기업에게 보다 ‘착한’ 행위를 하도록 강제하고 있다. 기업도 장기적인 시각에서 사회라는 공동체 속의 시민으로서 행동해야 하며, 그러할 때 기업의 물적 토대가 되는 사회가 지속적으로 유지된다는 사실 역시 인지하고 있다. 따라서 기업은 보다 적극적으로 CSR을 수행해야 할 자발적·비자발적 상황에 직면하고 있다. 기업의 행위를 규제하는 각종 제도, 작업장에서 경영권을 규제하고자 하는 산업 민주주의 관련 일련의 활동들, 기업에 대한 정부의 각종 규제책과 유인책 등이 그것이다. 다른 한편으로는 노동시장 규제 개혁을 중요한 정책과제로 설정하고 있는 신자유주의적 노동정책이 좌파·우파 정권 모두에서 대세를 이루고 있다. 각종 기업 친화적 정책이 실시되고 있거나 적극적인 불개입을 통해 기업의 권력이 강화되고 있다. 요컨대 기업의 권한은 어느 때보다 강화되고 있으며 CSR 역시 그들의 자비에 기대야 하는 실정이기도 하다.

그렇다면 기업의 의사결정에 기대지 않고 노동의 보상을 강화하는 권한을 노동자에게 직접 준다면 어떠한 일이 벌어질까? 노동자와 경영자의 행동에는 어떠한 변화가 일어날까? 본 연구에서는 경영층의 의사결정권한이 노동자와 공유될 때 기업의 CSR 활동에 어떠한 변화가 발생하는지 실험을 통해 확인해 보고자 한다. 즉, 경영권이 독점적으로 주어진 상황에 비해 노동자에게 다양한 선택의 기회가 있을 때 CSR이 확대될 수 있는지, CSR의 성과가 더 커지는지 실험을 통해 확인해 보는 것이다. CSR이 기본적으로 기업과 노동자 간의 호혜성에 기대는 행위인데, 독점된 의사결정 권력이 공유될 때, 노동자의 의사결정 참여가 확대될 때, 노동자의 선택권이 자기 결정권으로 주어질 때 호혜성이 보다 활성화되는지 확인해 보는 것이다. 그 결과 노동자의 동기부여가 더 커지는지, 기업의 성과 및 노동자 보상에는 어떠한 변화가 발생하는지 확인해 보고자 한다. 그리고 그것이 경제전체의 효율성과 형평성에는 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 이는 경제전체의 숙련향상과 고용창출에도 중요한 정책적 함의를 가질 것이다.

제2절 기존연구 검토 및 본 연구의 차별성

본 실험 연구의 핵심은 경영층이 독점적으로 수행해 오던 의사결정권(decision rights)을 노동자가 일부 행사하게 될 때의 효과에 대해 분석하는 것이다. 이는 노동자의 의사결정 참여(participation)이며 동시에 경영자의 권한위임(empowerment)이기도 하다. 또는 자기결정권(self determination)의 행사이기도 하다. 다만, 이때의 참여는 의사결

정 과정의 참여가 아니라 결과 자체를 바꿀 수 있는 참여이며 권한위임 역시 경영권에 의해 결정된 결과 자체를 변화시킬 수 있는 권한(authority) 혹은 권력(power)의 행사이다.

이는 기존 권한 행사자(예컨대 경영자)가 독점적으로 행사해 오던 의사결정을 그 의사결정에 영향을 받던 대상자(예컨대 노동자)가 일부 조정하여 선택할 수 있는 선택권(option)의 효과에 대해 분석하는 것이기도 하다. 경영자의 중요한 의사결정이 임금결정이라고 한다면 노동자는 경영자가 결정한 임금을 조정하여 선택할 수 있다. 예컨대, 경영자가 10의 임금을 결정하였다면 노동자는 8, 9, 10, 11, 12의 임금 중 하나를 선택할 수 있다. 노동자는 경영자의 임금결정을 그대로 수용하는 것이 아니라 일정한 범위 안에서 선택할 수 있는 옵션을 가지고 있는 것이다. 물론 이 선택에는 경영자의 의사결정을 그대로 수용하는 선택도 포함한다.¹⁵⁾

이러한 노동자의 임금 재설정 권한은 노동자가 선택의 자유 혹은 자기 결정권을 가짐과 동시에 경영자가 설정한 임금을 재설정하여 경영자의 보상에 직접적인 영향을 미친다는 특징이 있다. 물론 자신의 보상에도 직접적인 영향을 미친다. 본 실험의 선택권(option)은 선택의 자유 그 자체일 뿐만 아니라, 자신뿐만 아니라 타인의 보상에도 영향을 미치는 선택의 자유이기도 하다. 요컨대 본 연구의 선택권은 선택의 자유와 함께 권력의 행사가 주는 내재적 가치(intrinsic value)가 있으며 동시에 보상의 분포변화에 영향을 미치는 도구적 가치(instrumental

15) 본 장의 실험을 통해 노동자가 선택권을 가지게 될 때 경영자의 경영전략 및 성과의 변화, 노동자의 동기부여 및 성과의 변화, 경제전체의 효율성과 형평성 변화를 확인할 수 있을 것이다. 이를 통해 앞에서 설명한 기업의 CSR 활동, 숙련, 고용에 관한 합의 역시 얻을 수 있을 것이다.

value)까지 포함한다.

이하에서는 본 연구와 관련된 기존연구들을 실험연구를 중심으로 검토해 본다. 이를 통해 본 연구가 가지는 기존연구와의 차별점들을 보다 명확히 하고자 한다.

본 연구는 전통적인 선물교환(gift exchange) 실험에서 선택권이 추가로 행사될 수 있을 때 어떠한 변화가 발생하는지 확인하는 데 있다. 장기적 거래를 상정하지 않더라도 상대가 제안한 선물에 내가 호혜적으로(reciprocally) 반응하는 것은 기존 연구들에서 충분히 밝혀진 바 있다. 노동시장과 관련한 여러 연구들에서도 경영자의 고임금 제안은 이에 상응하는 노동자의 노력으로 되돌아옴이 밝혀진 바 있다. 대표적으로 Fehr and Falk(1999)에 따르면 노동자의 ‘불공평 회피(inequity aversion)’라는 분배적 공정성 지각이 노동계약의 불완전성 조건하에서 경영자는 시장임금 이상을 지불(gift)하려 하고 노동자는 이기적 선택 이상의 노력지출로 보답(exchange)하려 함을 증명한 바 있다.

본 연구는 이에 더하여 경영자가 제안한 임금 수준 자체를 노동자가 일부 조정할 수 있을 때 노력 지출 수준에 어떠한 변화가 일어나는지 보고자 한다. 따라서 본 연구에서 노동자의 대응은 내 노력 수준을 변화시키는 소극적인 대응 수단뿐만 아니라 상대가 제안한 임금수준 자체를 조정하는 적극적인 대응 수단을 모두 포함한다. 교환관계 상대방의 제안 자체를 일부 수정할 수 있는 적극적인 권한의 존재가 상대방의 임금 제안에 반응하는 나의 노력지출 수준, 즉 동기부여에 어떠한 영향을 미치는지 보고자 하는 것이 본 실험의 중요한 목적이다. 동시에 기업의 CSR 활동, 즉 임금제안과 생산시스템 선택에 어떠한 영향을 미치는지도 확인한다.

Falk and Kosfeld(2006)는 실험을 통해 교환관계에서 주인(principal)의 통제가 대리인(agent)의 긍정적 호혜성을 약화시킴을 밝힌 바 있다. 주인이 대리인의 재량권을 줄이는 통제권을 행사할 때 대리인의 동기부여가 감소한다는 것을 실험을 통해 확인하여 통제에 숨어 있는 비용(the hidden cost of control)이 존재한다고 주장하였다. Falk and Kosfeld(2006)의 연구가 노동자의 재량권에 대한 통제가 동기부여 효과를 감소시킬 수 있다는 것을 밝힌 것이라면, 본 연구는 노동자에게 부여된 노력지출 재량권은 확보된 상태에서 경영자가 설정한 임금을 노동자가 일부 바꿀 수 있는 방식으로 권한이 확대될 때 노동자의 동기부여가 보다 커질 수 있는지 밝히고자 한다. 통제를 받는 것의 비용이 아니라 권한행사의 이득(the hidden benefit of option)을 밝히는 데 본 연구의 목적이 있다.

Falk and Kosfeld(2006)에 따르면 통제가 외부에서 주어진 것이 아니라 주인의 선택에 의한 것일 때 대리인의 동기부여를 저하시키는 효과가 발생한다고 하였다. 즉, 의도가 상대방에 대해 신뢰한다는 시그널로 작용하면서 긍정적 호혜성을 강화하는 기제로 작동함을 강조하였다. 호혜성의 작동에 있어 의도의 중요성에 대해 강조한 연구들은 상당히 축적되어 있다. 대표적으로 Falk et al.(2008)는 긍정적 호혜성과 부정적 호혜성 모두에서 공정성에 대한 결과뿐만 아니라 의도가 중요함을 실험을 통해 확인하였다. Charness(2004) 역시 높은 임금이 주인에 의해 선택될 때 대리인의 성과가 더 크다고 하였다. 본 연구에서의 선택권은 기본적으로 상대의 의도와 무관하게 주어지는 것이다. 따라서 본 연구는 의도와 무관하게 주어진 선택권이 내재적 가치를 가지는지 확인해보고자 한다. 동시에 경영자의 의도에 의해 주어진 선

택권의 효과 역시 이와 비교해 볼 것이다.

한편, Bartling et al.(2012) 역시 노동자가 지출하는 노력 수준 자체에 경영자가 재량권을 완전하게 준 경우와 그렇지 않은 경우로 구분하여 스크리닝의 효과를 분석한 바 있다. 이에 비해 본 연구는 노동자에 대한 스크리닝이 아니라 노동자에게 선택권을 부여함으로써 노력 지출 수준이 증대될 수 있는지 실험을 통해 확인해 보고자 하는 데 그 차이가 있다. Bartling et al.(2012)의 경우 노동자 평판에 대한 스크리닝만으로 노력 증대를 이끌어 낼 수 없고 동기부여를 위해서는 경쟁적으로 작동하는 노동시장을 전제하였는데, 본 연구는 노동자의 권한을 강화하는 제도를 전제한다.

Fehr et al.(2013)는 권한을 위임하지 않고자 하는 권력이 주는 동기부여 효과를 실험한 바 있다. 실험결과에 따르면 피험자들은 물질적 보상에 손해가 나더라도 권력을 유지하고자 한다. Bartling et al.(2014) 역시 의사결정 권한이 지니는 내재적 가치가 존재함을 실험을 통해 밝힌 바 있다. 즉, 의사결정 권한이 지니는 그 자체로서의 가치가 존재하는 것이다. 본 연구에서 선택권은 이를 행사하는 노동자의 물질적 보상을 증진하고 경영자의 보상을 감소시킬 수 있기 때문에 (혹은 그 반대 일수도 있다) 의사결정 권한 자체 혹은 선택의 자유가 지니는 내재적 가치 외에도 분배의 변화도 수반하는 권한이라고 하였다. 그리고 선택의 자유가 주는 내재적 가치도 존재한다고 하였다. 한편, Fehr et al.(2013)의 권력은 의사결정 전체에 대한 권한인 반면 본 연구의 선택권은 독점적으로 행사되던 의사결정 중 일부에 대한 권한 위임이다. 따라서 의사결정 권한의 공유라고도 볼 수 있다.

본 연구에서 주목하는 선택권에 포함되어 있는 의사결정 권한은 경

영학 이론들에서 권한위임(Empowerment), 경영참가(Participation), 경영참여(Involvement), 발언권(Voice) 등의 개념들과 인접한 개념이면서 동시에 정치학, 사회학 등의 다른 사회과학 분야에서의 권력(Power), 권한(Authority), 자치(Autonomy), 자유(Freedom)의 개념과도 일맥상통한다. 이러한 권한의 행사는 이를 통해 물질적 이득을 얻기 때문에 발생하는 도구적 가치(instrumental value)를 지니는 동시에 그 자체로 내재적 가치(intrinsic value) 역시 지니는 것으로 알려져 있다.¹⁶⁾ 본 실험의 선택권이 도구적 가치와 내재적 가치를 모두 가지고 있다면 교환관계에서 긍정적 호혜성을 보다 강화하는 기재로 작동할 것이다.

제3절 실험 설계¹⁷⁾

본 실험에서 경영자는 생산시스템(PS), 임금수준(w), 요구노력수준(\tilde{e})을 선택하고 노동자는 노력수준(e)¹⁸⁾을 선택한다. 임금조정 선택권(option)의 존재 유무에 따라 경영자와 노동자의 선택에 어떠한 변화가 일어나는지 확인해 본다.

경영자가 선택하는 생산시스템은 노동지향적 생산시스템(Labor

16) Bartling et al.(2014)과 강호영 외(2011)에서는 의사결정 및 권한의 내재적 가치에 대해 기존 연구들이 잘 정리되어 있다. 다만, 이에 대한 엄밀한 실증적 증거는 매우 부족하다고 한다.

17) 구체적인 실험설계 과정은 뉴욕대학교의 장한일 박사에게 원고를 의뢰하였다. 다만 해당 연구가 실험 연구이므로 원고 작성 이후에도 지속적으로 본 연구진과 협업하였으며 실제 Ztree 코딩 작업 및 실험수행 작업은 장한일 박사가 담당해 주었다. Ztree 코딩 내용에 대해 궁금한 사항들은 본 연구진에게 문의하기 바란다.

18) 본 연구에서는 노력과 노동력을 혼용하여 사용하는데 Falk and Kosfeld(2006)는 이를 노동자 자신에게는 비용이 들지만 경영자의 이윤을 증대시킬 수 있는 생산적 활동(productive activity)으로 정의하고 있다. 이는 노동자의 동기부여(motivation)이기도 하다.

Oriented Production System; 이하 *LOPS*)과 노동절약적 생산시스템 (Labor Saving Production System; 이하 *LSPS*)으로 구분된다. *LOPS*는 *LSPS*에 비해 경영자의 이윤이 노동자의 노력에 보다 의존적이다. 경영자가 제안하는 임금수준은 $w = \{1, 2, \dots, 40\}$ 와 같다. 노동자의 노력 지출 비용함수는 $c(e) = e$ 와 같다. 단, $e = \{1, 2, \dots, 10\}$ 이다. 노동자가 경영자의 임금을 조정할 수 있는 선택권은 $option = \{-2, -1, 0, 1, 2\}$ 와 같다.

이제 경영자의 이윤함수는 $\Pi = f(e) - w$ 와 같다. 노동자가 지출하는 노력은 기업이 어떠한 생산시스템을 가지느냐에 따라 이윤에 미치는 영향이 달라질 수 있다. 생산함수 $f(e)$ 의 일반적 형태를 식(-1)과 같이 가정한다.

$$f(e) = \alpha + \beta \cdot e \quad (-1)$$

*LOPS*의 경우 *LSPS*에 비해 α 는 작고, β 는 크다고 할 수 있다. β 가 클수록 노동자의 노력수준은 경영자의 이윤에 더 큰 영향을 미친다. 즉, β 가 클수록 경영자의 이윤은 노동자의 선택에 보다 의존하게 된다. 한편 α 가 클수록 경영자는 노동자의 선택, 즉 노력과 무관하게 이윤을 확보할 수 있는 더 많은 수단을 가지고 있음을 의미한다. 본 연구에서 *LOPS*를 노동지향적 생산시스템, *LSPS*를 노동절약적 생산시스템이라 명명한 이유도 여기에 있다.

이제 *LOPS*와 *LSPS* 각각에서 식(-2)와 식(-3)을 가정한다.

$$f(e)_{LOPS} = 4e \quad (-2)$$

$$f(e)_{LSPS} = 5 + 2e \quad (-3)$$

*LOPS*의 경우 노동자의 노력이 1씩 늘어날 때, 경영자의 이윤은 4씩 늘어난다. 반면 *LSPS*의 경우 경영자의 이윤은 2씩 늘어나지만 노동자의 노력지출이 1 또는 2의 낮은 수준일 때는 오히려 *LOPS*의 경우보다 기업의 이윤에 유리하다. 즉, 노동자의 노력을 기대하기 힘든 상황에서는 노동절약적 생산시스템이 기업의 이윤에 유리한 반면, 3 이상의 노력을 기대할 수 있다면 노동지향적 생산시스템이 기업의 이윤에 유리한 것이다. 참고로 식(-2)에서 β 를 4로 가정한 것은 Bartling et al.(2012)를 참고한 것이다. 식(-3)에서는 β 를 2로 가정하여 *LOPS*와 *LSPS*에서 노동생산성의 격차를 두 배로 가정하였다. 또 α 를 5로 가정하여 3을 중요한 분기점으로 한 것 역시 Bartling et al.(2012)과의 비교를 위해 설정하였다.¹⁹⁾²⁰⁾

경영자의 이윤은 *LOPS*와 *LSPS*의 각각의 생산함수에서 w 를 빼 값이 되며, 노동자의 소득은 생산시스템과 무관하게 w 에서 e 를 빼 값이 된다. 만약, 노동자에게 임금조정 선택권이 부여되어 있다면 노동

19) Bartling et al.(2012) 경우 역시 경영자가 노동자의 노력수준이 3 이상을 기대한다면 노동자에게 더 많은 재량권을 주는 고성과 작업 조직을 선택하는 것이 유리하고, 1 또는 2라면 재량권이 제한된 작업조직 선택이 유리하다. 본 연구와 Bartling et al.(2012) 실험설계는 경영자가 자신에게 유리한 작업조직 혹은 생산시스템 선택의 분기점을 노력수준 3으로 한 것에서는 동일하지만 노동자의 노력수준 선택에 직접 제약을 가하는 방식과 직접 제약을 가하지 않은 방식이라는 점에서 차이가 있다. 이는 본 연구의 중요한 목적이 의사결정과 관련된 선택권의 효과를 측정하는 데 있기 때문에 노력지출 자체에서는 재량적인 경우와 통제적인 경우로 구분하지 않았다.

20) 경영자가 노동자의 호혜성을 기대하고 보다 재량적인 작업조직, 혹은 노동지향적인 생산시스템을 선택하고 보다 높은 임금을 제시하기 위해서는 경영자가 제안하는 임금이 보다 높은 수준의 노력으로 되돌아와야 하고, 그 노력이 보다 높은 이윤으로 보장되어야 한다. 따라서 5와 4의 격차를 둔 Bartling et al.(2012)에 비해 4와 2의 격차를 둔 본 연구의 실험설계에서 경영자가 보다 호혜적인 경영관행을 선택하기에 유리하다고 볼 수 있다.

자는 $\tilde{w} = \{w-2, w-1, w, w+1, w+2\}$ 에 직면하게 되고 이 중 하나의 임금수준을 선택하면 된다. 이제 경영자의 이윤은 $LOPS$ 와 $LSPS$ 의 각각의 생산함수에서 \tilde{w} 를 뺀 값이 되며, 노동자의 소득은 생산시스템과 무관하게 \tilde{w} 에서 e 를 뺀 값이 된다.

이상에서 논의한 내용들을 경험적으로 검증하기 위하여, 9월 초 아랍에미리트의 아부다비에 있는 뉴욕대학교 아부다비(New York University Abu Dhabi)의 사회과학 실험실(Social Science Experimental Laboratory)에서 186명의 학부 학생들을 대상으로 계약 게임 - 실험 토큰(이하 토큰) 생산이 노동자의 노동력 투입량에 좌우되고 기업가가 노동자의 노동력에 대해서 임금을 제공하는 - 을 진행하였다. 실험은 참가자 간 비교 전략(between-subject design)을 이용하였고, 하나의 통제조건(control condition)과 하나의 조작조건(manipulation condition)에서 진행되었다. 각각의 조건에 94명과 92명의 학생들이 참여하였고²¹⁾, 계약 게임 중 참가자들이 내리는 결정들은 실험 참가에서 그들이 벌어들이는 돈의 액수에 영향을 끼쳤다(incentivized set-up). 실험 기간 도중에는 현금 대신에 실험 토큰을 대용물로 사용하였다. 실험은 Zurich Toolbox for Readymade Economic Experiments(Ztree)라는 컴퓨터 소프트웨어를 이용하여 코딩되었고 실험 참가자들은 Hamburg Registration and Organization Online Tool(Hroot)을 이용하여 모집되었다. 실험 참여 완수 시 기본 참가비는 50AED(Arab Emirate Dirham)였으며 1AED는 \$0.27에 해당한다. 토큰 12개당 1AED이 교환되었다.

21) 3단계 실험참가자는 1단계와 2단계에 비해 작는데, 실험도중 한 명의 학생이 3단계 실험에서 실험참여를 중단하였기 때문에 해당 세션에 참가하는 모든 피험자들의 자료를 무효로 하였다.

그리고 규범적 프레임을 최소화하기 위하여, 설명서는 최대한 중립적인 단어를 이용하여 기술하였다.

각 실험 조건은 서로 조금씩 다른 3단계(phase)를 걸쳐 진행되었다. 각 단계는 10라운드²²⁾로 구성되었으며 각 라운드당 한 번의 계약 게임이 진행되었다. 각 단계가 시작될 때, 이전 단계에서 벌어들인 토큰에 상관없이 시작자금(endowment)의 형태로 100개의 실험 토큰을 모든 참가자들에게 동등하게 나눠 주었고, 그들이 그 단계에서 참가하게 되는 10번의 계약 게임에서 벌어들이는 토큰들은 모두 해당 단계에서의 누적 수익에 포함되었다. 자신의 누적 수익에 대한 정보는 각 라운드에서 계약 게임을 진행하기 전에 실험 참가자 개개인에게 제공되었고, 현재 라운드에서의 계약 게임에서 만들어진 결정들에 기반한 추가적인 수익 정보는 다음 라운드로 넘어가기 전에 모든 실험 참가자들에게 제공되었다. 30회에 걸친 계약 게임이 끝난 직후 간단한 설문조사가 진행되었고, 이것이 마무리된 후 참가자들은 실험 참여 완수 시 받는 기본적인 참가비 외에 추가적으로 그동안의 계약 게임에서 벌어들인 모든 토큰들의 개수에 비례하여 현금을 받고 실험실을 떠났다.

첫 단계가 시작되기 전 참가자들은 그 단계에서 자신들이 내리게 될 결정과 관련된 정보들을 종이로 인쇄된 설명서를 통해서 배웠으며, 그 정보들은 첫 번째 라운드의 계약 게임을 진행하기 직전 컴퓨터상에서의 퀴즈를 통하여 테스트되었다.²³⁾ 컴퓨터는 퀴즈가 끝난 직후 곧바로 두 가지 역할 - 기업가와 노동자(실험 중에는 각각 A와 B로

22) 본 실험에서 라운드(round)와 기(period)는 같은 의미로 사용되었으며 이하의 글에서도 혼용된다.

23) 테스트 문제들은 계약 게임과 관련된 주요 사항들(역할 분담, 시작 자금, 각 역할의 수익 산출 방식, 파산 상황)에 관한 것이었다. 정답자와 오답자 모두에게 정답과 약간의 설명을 동일하게 제공하였고, 테스트 결과는 참가자들이 실험 참여로부터 받는 돈의 액수와 무관하였다.

지칭됨) - 가운데 하나를 무작위로 실험 참가자들에게 부여했으며, 이후 새로운 역할 부여는 실험이 끝날 때까지 없었다. 그리고 컴퓨터는 매 라운드마다 서로 다른 역할을 부여받은 두 명의 참가자들을 무작위로 짝지었으며, 참가자들은 자신의 계약 게임 파트너가 컴퓨터에 의해서 매 라운드당 새롭게 선정된다는 것 이외에 그 파트너에 대한 어떠한 것도 알지 못했다. 두 번째와 세 번째 단계에 관한 내용들은 각 단계에서 첫 번째 계약 게임이 진행되기 전에 화면을 통하여 전달되었다. 두 번째와 세 번째 단계에서도 첫 번째 단계와 마찬가지로, 컴퓨터는 매 라운드마다 참가자들을 무작위로 짝지었고 그들의 계약 게임 파트너에 대한 어떠한 정보도 제공하지 않았다.

통제조건에서의 1단계 계약 게임은 기업가가 먼저 세 가지 결정을 내리고 그 다음에 노동자가 한 가지 결정을 내리는 방식으로 진행되었다. 기업가의 첫 번째 결정은 두 가지 생산 시스템(실험에서는 first와 second 생산시스템으로 지칭됨) 가운데 하나를 선택하는 것이다. 첫 번째와 두 번째 생산 시스템들은 노동자가 투입하는 단위 노동력에 따라 각각 4와 2의 토큰을 생산했으며 노동력 투입량이 1일 때 각각 4개와 7개의 토큰들을 생산했다(<표 3-1> 참조). 기업가의 두 번째 결정은 노동자로부터 그가 요구하는 노동력의 수준(1부터 10)이었다. 마지막으로, 기업가는 자신이 노동자에게 제공할 임금 수준(실험에서는 'compensation'이라고 지칭되고 1부터 40토큰 사이임)을 요구하는 노동력 수준보다 같거나 혹은 높은 범위 내에서 결정했다. 자신의 결정이 최종적으로 노동자에게 전달되기 전에 기업가는 그 결정에 따라 노동자가 노동력을 투입했을 때 산출되는 자신의 이익과 노동자의 이익에 대해 컴퓨터로부터 보고를 받았으며, 만약 기존의 결정을 바꾸고

싶다면 그렇게 할 수 있었다.

〈표 3-1〉 생산시스템별 노동력에 따른 토큰 생산량

		노동력 투입									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
생산 시스템	(1) 첫 번째	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
	(2) 두 번째	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25
	생산량 차이 (1)-(2)	-3	-1	1	3	5	7	9	11	13	15

기업가의 최종 결정 이후, 노동자는 그 결정에 기반한 자신과 기업가의 이익에 대하여 컴퓨터로부터 보고를 받았다. 그 후 노동자는 자신의 노동력(effort) 투입량을 결정했고(기업가의 요구 노동력 수준 결정은 노동자의 노동력 투입량 결정에 어떠한 제약도 부과하지 않았다), 그 결정에 기반한 자신의 이익과 기업가의 이익에 대해서 컴퓨터로부터 보고받은 후 기존 결정을 수정하거나 최종화하였다. 노동자는 노동력 투입량 한 단위당 한 개의 토큰을 소비했다.

각 라운드의 계약 게임에서 기업가의 최종 수익은 다음과 같은 함수들에 의해서 결정되었다.

첫 번째 생산 시스템에서의 기업가 수익

$$= 4 \times \text{노동자의 노동력 투입량} - \text{노동자 임금}$$

두 번째 생산 시스템에서의 기업가 수익

$$= 5 + 2 \times \text{노동자의 노동력 투입량} - \text{노동자 임금}$$

기업가와 달리 노동자의 각 라운드별 수익은 생산 시스템에 좌우되지 않았으며, 다음과 같은 함수에 의해서 결정되었다.

$$\text{노동자 수익} = \text{노동자 임금} - \text{노동자의 노동력 투입량}$$

통제 조건에서의 2단계는 한 가지 사항에서만 1단계와 다를 뿐 나머지 사항들은 동일했다. 즉, 2단계에서의 노동자는 기업가에 의해서 선택된 임금을 1이나 2 토큰만큼 더 높게 혹은 더 낮게 조정할 수 있었다. 노동자의 임금 결정 후 노동자는 1단계와 동일한 방식으로 자신과 기업가의 이익에 대해서 보고받은 후 최종 결정을 내렸다.

통제 조건 3단계는 기업가가 1단계와 2단계 가운데 하나를 선택할 수 있었다. 달리 말하면, 기업가는 노동자가 임금을 조정할 수 없는 형태의 계약 게임과 조정할 수 있는 형태의 계약 게임을 선택할 수 있었고, 그 결정은 노동자에게 전달되었다. 이 선택의 기회를 제외하고, 선택에 따른 그 이후 상황은 1단계 혹은 2단계와 동일했다. 이후의 글에서는 노동자가 임금을 조정할 수 없는 형태의 계약 게임을 봉인된 계약 게임(실험실에서 sealed contract game으로 지칭됨), 그리고 다른 형태의 계약 게임을 봉인되지 않은 계약 게임(실험실에서 unsealed contract game으로 지칭됨)으로 칭한다.²⁴⁾

조작 조건은 통제 조건과 1단계와 2단계에 진행되는 계약 게임의 순서만 다를 뿐, 다른 모든 점에서 동일하다. <표 3-2>는 각 단계에서

24) 봉인된 계약 게임은 선택권이 없는 계약 게임, 봉인되지 않은 계약 게임은 선택권이 있는 계약 게임이다. 선택권이 봉인되었는지 봉인되지 않았는지가 두 계약 게임의 중요한 특징이 된다. 실제 실험 과정에서는 봉인된 계약이라는 표현을 사용하였지만 본 연구에서는 가독성상 선택권이 있는 경우와 없는 경우도 함께 사용한다.

진행된 계약 게임 형태들을 실험 조건에 따라 요약한다.

〈표 3-2〉 통제 조건과 조작 조건의 실험 환경 요약

	1단계 (1~10 라운드)	2단계 (11~20 라운드)	3단계 (21~30 라운드)
통제 조건	봉인된 계약 (선택권이 없는 계약)	봉인되지 않은 계약 (선택권이 있는 계약)	계약 게임 선택
조작 조건	봉인되지 않은 계약 (선택권이 있는 계약)	봉인된 계약 (선택권이 없는 계약)	계약 게임 선택

이상에서 기술된 실험 상황에서는 기업가의 노동력 요구가 노동자의 실제 노동력 투입량을 결정하지 못하기 때문에, 기업가의 경우 누적 수익이 0토큰보다 작아져 파산 상황이 발생할 수 있다.²⁵⁾ 우리는 파산 기업가가 발생할 경우, 다른 기업가와 노동자들을 남아 있는 사람 없이 모두 짝을 맞추기 위하여, 그 다음 라운드가 시작되기 직전 한 명의 노동자를 무작위로 선택해서 남아 있는 모든 실험에서 파산한 기업가와 함께 제외시키기로 결정했다.

이는 파산 상황이 두 개의 실험 조건 사이에서 불균등하게 발생할 수 있고, 이 불균등한 상황이 내적 타당성(internal validity)에 영향을 줄 수 있기 때문이다. 좀 더 설명하자면 파산한 기업가가 계속 실험에 참여할 수 있을 때, 그는 자신의 기존 전략을 바꿀 가능성이 있으며 이는 다시 그와 짝을 이룬 노동자에게 영향을 끼칠 것이다. 게다가 매 라운드마다 컴퓨터가 기업가와 노동자를 무작위로 짝을 맞추는 상황

25) 파산 가능성을 배제하는 형태로 실험을 디자인할 수도 있었으나, 실제 기업 환경에서 파산 가능성은 기업가의 결정(임금 결정을 포함하여)에 영향을 끼치는 중요한 요인이다. 이와 같은 실제적 위협을 실험실 내에서 반영하기 위하여 우리는 파산 가능성을 실험 상황에서 설정했다.

에서, 파산된 기업가의 전략적 변화는 곧 해당 세션(session)에 참가한 모든 실험 참가자에게 영향을 끼칠 수 있다. 이와 같은 확산 효과 발생을 완전히 배제하기 어려운 상황에서는 통제 조건과 조작 조건 사이의 차이를 우리의 실험적 독립 변수 - 노동자가 임금을 재조정할 수 있는지 - 에 기인한 것으로 온전히 주장하기는 어렵게 될 것이다.

이와 더불어 파산자와 무작위로 배제된 노동자를 제외하고는 다른 실험자들에게는 파산 상황 발생에 대해서 알리지 않기로 했다. 이것은 파산 상황이 발생했다는 정보만으로도 참가자들은 자신의 전략을 바꿀 가능성이 있으며 파산 상황이 특정 실험 조건하에서 더욱 빈번하게 발생한다면 실험 결과가 갖는 내적 타당성은 손상받게 될 것이기 때문이었다. 파산 상황과 관련된 이상의 사항들은 첫 번째 단계 실험 설명서에서 모두 설명되었다.

핵심적 가설을 검증함에 있어서 우리는 봉인된 계약 게임과 봉인되지 않은 계약 게임하에서 만들어진 결정들을 비교할 것이다. 그런데 각 실험 조건하에서 두 가지 형태의 계약 게임이 모두 한 단계씩 진행되었기 때문(<표 3-2> 참조)에 우리는 두 가지 방식으로 비교를 할 것이다. 노동자의 노동력 투입량에 관한 가설검정에서 노동의 임금 재설정권이 봉인된 계약과 봉인되지 않은 계약의 차이를 검증할 때를 예로 들어보자.

<집단 간 비교 제 1 전략>은 각 실험 조건의 첫 번째 단계에서 만들어진 노동자의 노동력 투입량만을 비교할 것이다. <집단 간 비교 제 2 전략>은 통제 조건의 첫 번째 단계와 조작 조건의 두 번째 단계에서 만들어진 노동 투입량 결정을 통제 조건의 두 번째 단계와 조작 조건의 첫 번째 단계에서 만들어진 노동 투입량 결정과 비교할 것이다.

물론, 각 실험 조건하에서의 첫 번째 단계의 결정이 두 번째 단계의 결정에 영향을 끼칠 수 있다는 점에서 순서 효과(order effects)가 발생할 수 있다. 그러나 첫 번째와 두 번째 단계에서 진행되는 계약 게임 형태가 통제 조건과 조작 조건 사이에서 바뀌기 때문에 우리는 두 번째 비교 전략이 순서 효과를 종합적으로 억누를 수 있을 것으로 기대한다.

두 개의 비교 전략이 갖고 있는 중요한 차이는 노동자의 임금 재설정 권한의 효과가 준거 기준(reference point)의 존재 여부에 좌우될 경우 두 번째 전략이 그 효과를 발견함에 있어서 첫 번째 전략에 비해서 좀 더 우월하다는 점이다. 예를 들어, 통제 조건과 조작 조건의 첫 번째 단계에서의 노동자의 노동력 투입량은 큰 차이가 없는 경우를 상정해보자. 그럼에도 불구하고 만약 노동자의 임금 재설정 권한의 효과가 준거 기준에 좌우된다면, 노동자는 통제 조건의 두 번째 단계(봉인되지 않은 계약)에서는 첫 번째 단계(봉인된 계약)에 비해서 더욱 많은 노동력을 투입할 것이며 조작 조건의 두 번째 단계(봉인된 계약)에서는 첫 번째 단계(봉인되지 않은 계약)에 비해서 보다 적은 양의 노동력을 투입할 것이다. 그리고 이러한 결정들은 두 번째 비교 전략에 의해서 잡힐 것이다.

게다가 실험실 바깥에서 이뤄지는 실제 계약 상황들을 고려한다면, 두 번째 비교 전략은 현실적 상황이 반영된 정책적 함의 도출을 돕는다. 왜냐하면 실제 계약들의 대부분은 노동자들에게 임금 재설정 권한이 없는 형태이므로, 노동자들에게 임금 재설정 권한을 부여하는 변화가 새롭게 도입되었을 때 기존의 계약 형태들이 노동자들에게 준거 기준으로 작동할 가능성이 높기 때문이다.

제4절 실험 결과 예측

1. 표준 경제이론

표준 경제이론에서 모든 경제 주체들은 합리적이며 물질적 보상을 극대화하고자 한다. 따라서 일회게임인 본 실험에서 부분게임 완전균형은 자명하다. 노동자들은 경영자의 제안과 무관하게 자신의 노력지출을 최소화하여 1을 선택하고 이를 예상하는 경영자는 *LSPS* 생산시스템과 가장 낮은 임금인 1을 역시 선택한다. 따라서 봉인된 계약에서 경영자의 이윤은 $6(=5+2\times 1-1)$ 이 된다. 노동자의 소득은 $0(=1-1)$ 이 된다. 한편, 봉인되지 않은 계약에서 경영자는 여전히 *LSPS* 생산시스템과 가장 낮은 임금인 1을 역시 선택한다. 노동자 역시 2의 선택권과 노력 지출 1을 행사한다. 이제 경영자의 이윤은 $4(=5+2\times 1-1-2)$ 가 된다. 노동자의 소득은 $2(=1-1+2)$ 가 된다.

2. 사회적 선호

Rabin(1993), Fehr and Schmidt(1999), Falk and Fischbacher(2006) 등의 사회적 선호(social preference) 모형에 따르면 일부 노동자는 높은 임금제안에 ‘공정’하게 ‘호혜적’으로 높은 노력 지출로 대응한다. 본 연구의 실험과 같은 쌍무적 교환 게임(Bilateral Exchange Game)에서도 경영자는 시장임금보다 높은 임금을 제시하는 경향이 확인 되었으며, 시장게임(One Side Auction Game 혹은 Double Auction

Game)에서도 노동자의 저가 입찰 경향에도 불구하고 경영자는 시장 임금 이상의 높은 임금을 제시하거나 체결하는 성향이 확인된다(Fehr et al., 1998).

호혜성은 낮은 임금제안에 낮은 노력으로 대응하는 것 역시 포함한다. 따라서 호혜성을 가진 경영자와 노동자 역시 표준 경제학의 이기적인 행위자의 경우와 동일한 낮은 임금과 낮은 노력의 결과가 가능하다. 앞서 설명한 바와 같이 일부 경영자와 노동자들은 상대의 협조 여부 혹은 기대에 따라 협조를 하는 호혜성을 가지고 있고, 일부 경영자와 노동자는 상대의 협조 여부와 무관하게 이기적 전략을 취하는 합리성을 가지고 있기 때문에 협조적인 전략은 시간이 지날수록 사라질 수 있다.

즉, 사회적 선호(Social Preference) 작동이 항상 표준경제학에서 제시하는 일반적인 선호를 압도한다고 해석하여서는 곤란하다. Fehr and Schmidt(1999)가 밝힌 바처럼 시장에 공정한 노동자(fair employee)와 이기적 노동자(selfish employee)가 모두 존재한다고 할 때, 그 비중에 따라 경영자가 종업원에게 주는 재량권과 임금수준이 달라진다. 이들 모델에 기반한 계산에 따르면 공정한 노동자가 60% 이하인 경우 제한된 재량권과 낮은 임금이 경영 입장에서 최적이 된다.

요컨대 사회적 선호가 존재할 경우 경영자의 임금제안과 노동자의 노력지출 사이에는 강한 양의 상관관계가 관찰되겠지만 경영자의 임금제안과 노동자의 노력지출 수준은 게임이 진행될수록 작아질 수 있다.

3. 선택권의 도구적 가치와 내재적 가치

앞서 본 실험의 선택권은 선택의 자유와 함께 권력의 행사가 주는 내재적 가치(intrinsic value)를 가지고 있으며, 동시에 보상의 분포변화에 영향을 미치는 도구적 가치(instrumental value)까지 포함한다고 하였다. 우선 선택권이 가지는 도구적 가치를 통해 노동자가 불공정한 분포를 공정하게 변화시킨다면 이는 노동자에게 동기부여로 작용할 것이다. 따라서 선택권은 노동자의 노력지출을 느낄 수 있다.

한편, 선택권이 가지는 내재적 가치가 존재한다면 이 역시 노동자의 동기부여로 작용할 것이다. Falk and Kosfeld(2006)에 따르면 통제가 긍정적 호혜성을 약화시키는 것으로 확인된다. 본 연구의 선택권이 반대의 심리적 기재로 작동한다면 긍정적 호혜성을 강화시키는 것으로 예상해 볼 수 있다. Falk and Kosfeld(2006)에 따르면 통제가 외부에서 주어진 것이 아니라 주인의 선택에 의한 것일 때 대리인의 동기부여를 저하시키는 효과가 발생한다고 하였다. 즉, 의도가 상대방에 대해 신뢰한다는 시그널로 작용하면서 긍정적 호혜성을 강화하는 기재로 작동함을 강조하였는데, 본 실험에서의 중심이 되는 1단계와 2단계 실험에서는 선택권이 경영자의 의도와 무관하게 주어지고 3단계 실험은 경영자의 의도가 작동한다. 통제권과 달리 선택권은 상대의 의도와 무관하게 내재적 가치를 가진다면 1단계와 2단계 실험에서도 노동자의 동기부여가 강화될 것이다. 의도가 중요한 기재로 작동한다면 3단계의 동기부여 효과는 보다 더 강할 것이다.

Fehr et al.(2013)와 Bartling et al.(2014) 역시 의사결정 권한이 갖는 내재적 가치가 존재함을 실험을 통해 밝힌 바 있다. 또, 선택권이

권한위임(Empowerment) 혹은 경영참가(Participation)의 비도구적 가치로 작용할 수도 있다. Lind et al.(1990)에 따르면 발언권(Voice)의 비도구적 가치가 존재한다. Frey et al.(2004)는 절차적 효용(procedural utility)를 강조하면서 자기 결정권이 주는 효용에 대해 논의 한 바 있다. 즉, 의사결정 과정의 참여 자체만으로 동기부여 효과가 발생할 수 있다.

이상의 연구들을 종합한다면 선택권의 분배적 공정성 개선과 내재적 가치로 인해 노동자의 노력지출은 늘어날 수 있다. 다만, 경영자의 임금결정은 다소 모호하다. 경영자는 노동자의 선택권 행사로 인해 자신의 이윤이 줄어들 것을 예상하여 미리 제안임금을 줄일 수 있다. 반면 선택권이 노동자의 긍정적 호혜성을 강화하는 것이라면 선택권으로 인해 제안임금을 낮출 이유는 없다.

제5절 실험결과

이하에서는 앞 절에서 설명한 <집단 간 비교 제 1 전략>과 <집단 간 비교 제 2 전략>을 이용하여 선택권이 경영자의 선택, 노동자의 선택, 선택의 결과에 미친 영향을 비교해 보는 것이다. 즉, 통제 조건과 조작 조건의 1단계(1~10 라운드)와 2단계(11~20 라운드) 실험결과를 이용하여 선택권이 없는 봉인된 계약과 선택권이 있는 봉인되지 않은 계약의 차이에 대해 비교해 본다. 이때 3단계(21~30 라운드)의 실험결과 역시 함께 제시한다. 이를 이하에서는 <제 3 전략>이라 칭한다. 3 단계의 경우 본 연구의 중요한 독립변수인 임금조정선택권 자체를 경

영자가 선택하게 한 것이다. 이는 호혜성의 작동에 있어서 의도 (intention)가 영향을 미치는지 확인해보기 위한 것이다. 따라서 선택권이 보상 분포 자체를 변화시키는 도구적 가치, 의도와 무관한 내재적 가치, 의도의 가치를 통해 호혜성 작동에 어떠한 영향을 미치는지 확인해 볼 수 있다.²⁶⁾

1. 경영자의 선택

경영자의 제안임금, 요구노력, 생산시스템, 제안 노동분배율²⁷⁾이 선택권에 따라 어떠한 차이가 발생하는지 T검정을 한 결과는 <표 3-3>과 같다. 생산시스템 차이는 노동절약적 생산시스템(생산시스템 2)에 비해 노동지향적 생산시스템(생산시스템 1)이 더 많이 선택될 확률을 테스트한 것이다.

26) <제 3 전략>의 대상이 되는 3단계에서 선택권이 있는 경우와 없는 경우를 비교할 때, 의도에 의한 효과 외에도 일종의 선택편의 문제가 발생했을 수 있다. 즉, 독특한 특성을 가진 경영자 역할 피실험자가 선택권이 있는 계약을 선택했을 수 있다. 본 연구에서는 이를 개인의 고정효과로 통제하였지만 여전히 충분하지 않을 수 있다. 특히, 1단계와 2단계에서의 경험이 선택에 중요한 영향을 미쳤을 수 있다. 이러한 한계를 감안하고 분석결과를 해석하여야 할 것이다.

27) 경영자가 선택한 생산시스템이 *LOPS*인 경우 제안 노동분배율은 (제안임금-요구노력)/(4×요구노력-요구노력)이 되며, *LSPS*인 경우 제안 노동분배율은 (제안임금-요구노력)/(5+2×요구노력-요구노력)이 된다.

〈표 3-3〉 임금조정 선택권에 따른 경영자의 선택

	1단계		2단계		1단계 & 2단계		3단계	
	선택권 있음	선택권 없음	선택권 있음	선택권 없음	선택권 있음	선택권 없음	선택권 있음	선택권 없음
제안임금	9.217	8.385	6.866	6.046	8.029	7.228	14.087	2.925
차이	0.832		0.820		0.801*		11.162***	
요구노력	5.017	4.457	3.600	3.193	4.301	3.832	6.707	1.888
차이	0.560*		0.407+		0.469**		4.819***	
생산시스템 1선택비중	0.561	0.498	0.360	0.296	0.459	0.398	0.772	0.115
차이	0.063+		0.064*		0.061**		0.656***	
제안노동 분배율	0.213	0.182	0.132	0.161	0.172	0.171	0.319	0.049
차이	0.032+		-0.029		0.001		0.270***	
관측치수	930		930		1,860		760	

주: 유의수준은 +<10%, *<5%, **<1%, ***<0.1% 임.

우선 <집단 간 비교 제 1 전략> 기준으로 보면 모든 선택에서 선택권이 있는 경우가 없는 경우에 비해 그 값이 더 크다. 단, 제안임금의 경우 그 차이가 통계적으로 유의하지는 않다.²⁸⁾ 경영자가 결정한 임금을 일정범위 내에서 노동자가 자기 결정할 수 있는 선택의 자유를 가지는 경우, 또는 임금결정 과정에 노동자가 참여할 수 있는 경우 경영자는 보다 노동지향적인 생산시스템을 선택하고 노동자에게 보다 높은 분배를 제시하고자 한다. 이와 동시에 노동자에게 기대하는 요구 노력 수준 역시 더 높다. 제안임금 수준 역시 노동자가 선택권을 통해 추가로 임금을 높이는 전략을 예상할 수 있음에도 불구하고 낮추지

28) p값이 0.136으로 추정된다.

않고 오히려 높이는 전략을 취한다.

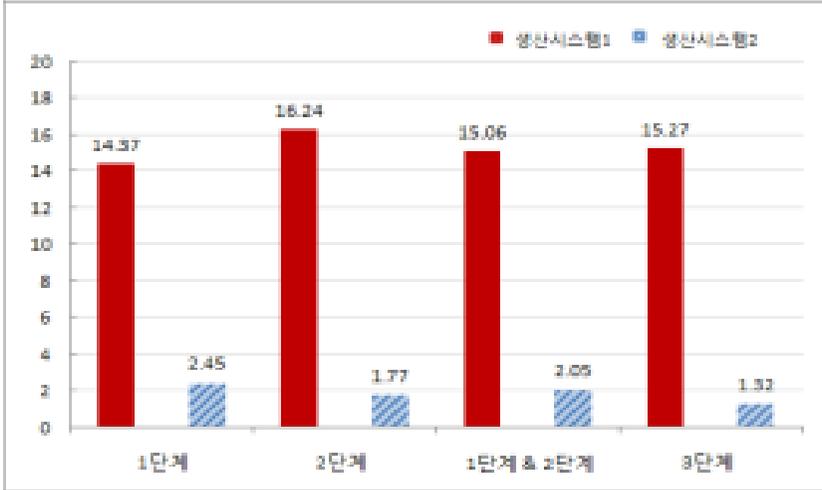
<집단 간 비교 제 2 전략> 기준으로 보면 모든 선택에서 선택권이 있는 경우가 없는 경우에 비해 그 값이 더 크다. 단, 노동분배율의 경우 그 차이가 통계적으로 유의하지는 않다. 경영자의 의도가 노동자에게 전달되는 <제 3 전략>의 경우 모든 경영자의 선택에서 이러한 차이는 보다 뚜렷이 관찰되고 통계적으로도 유의하다. 다만, <제 3 전략>의 경우 동시결정의 문제가 있기 때문에 인과관계가 아닌 상관관계로 해석해야 할 것이다.

이상의 경영자 선택이 내부 CSR 활동과 관련된 것이기 때문에 <합의 1>이 도출된다. 이는 표준경제학이 예측하는 상황과는 달리 사회적 선호 및 선택권의 도구적 가치와 내재적 가치가 예측하는 상황과 일치한다.

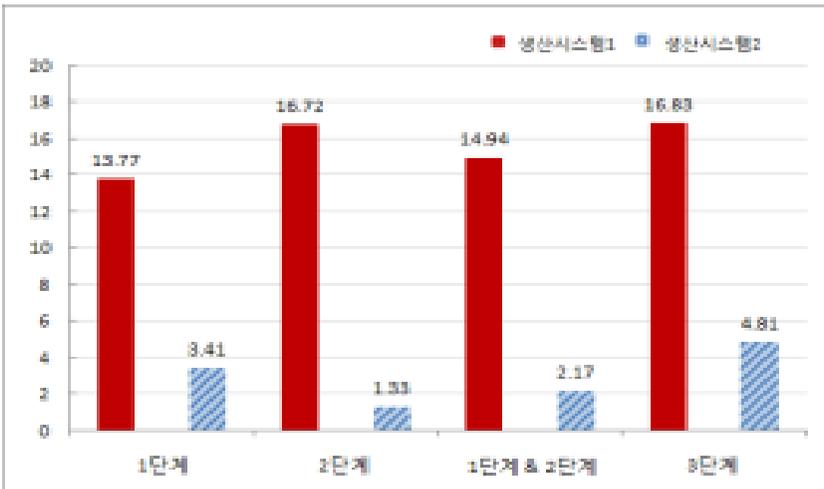
<합의 1> 노동자에게 선택권을 부여할 경우 CSR 활동은 확대된다.

이하에서는 기업이 선택하는 생산시스템과 일자리 특성을 구분하여 이 둘 간에 상보성이 존재하는지 확인해 본다.

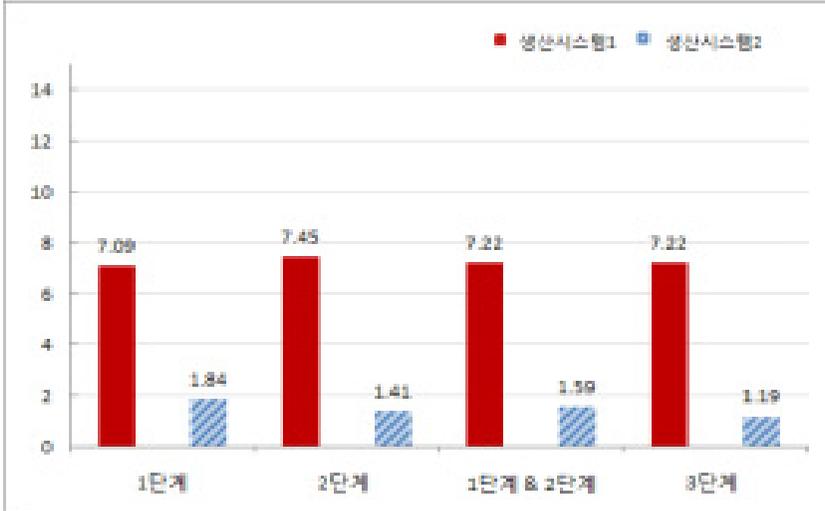
[그림 3-1] 생산시스템과 제안임금(선택권이 없는 경우)



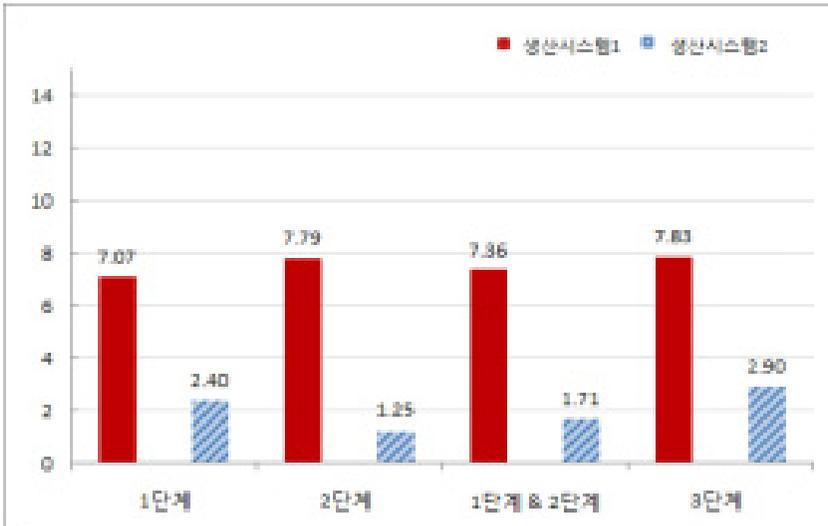
[그림 3-2] 생산시스템과 제안임금(선택권이 있는 경우)



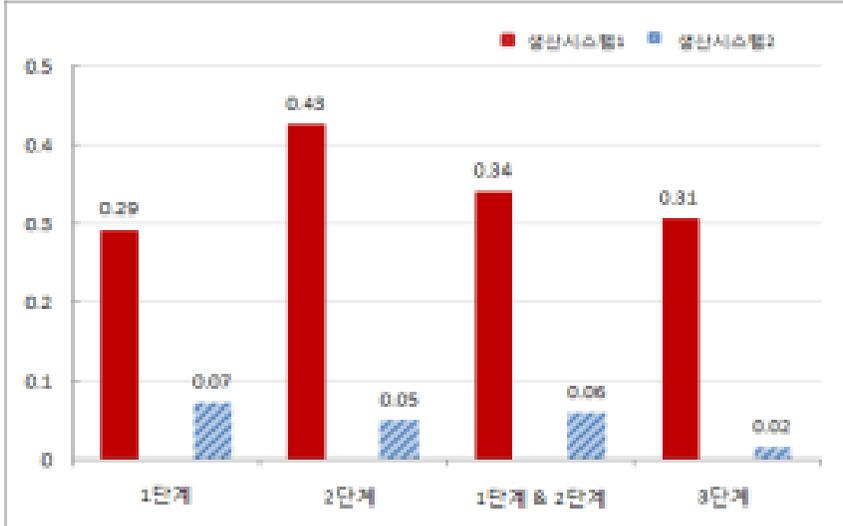
[그림 3-3] 생산시스템과 요구노력(선택권이 없는 경우)



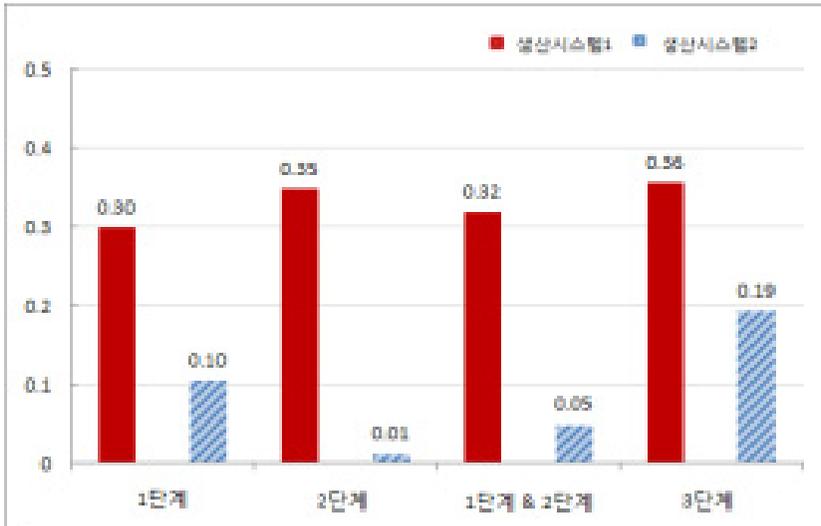
[그림 3-4] 생산시스템과 요구노력(선택권이 있는 경우)



[그림 3-5] 생산시스템과 제안 노동분배율(선택권이 없는 경우)



[그림 3-6] 생산시스템과 제안 노동분배율(선택권이 있는 경우)



기업의 일자리 특성은 기술변화라는 외생적 요인에 의해 규정되기도 하지만 기업 내부 고용관계라는 내생적 요인에 의해 결정되기도 한다. 기업이 노동지향적 생산시스템을 선택할 경우 일자리 질 제고의 인적자원관리관행이 함께 제공되는지, 노동절약적 생산시스템을 선택할 경우 반대의 인적자원 관리 관행이 선택되는지 확인해 보았다. 확인 결과 <함의 2>가 도출된다.

<함의 2> 기업의 생산시스템과 인적자원관리 관행 간에는 상보성이 존재한다.

<함의 2>로부터 경제 내에서 좋은 일자리와 나쁜 일자리가 양극화되어 나타나는 하나의 원인을 기업이 채택하는 생산시스템과 인적자원관리 관행의 전략적 상보성에서 찾을 수 있다. 기업이 어떤 생산시스템을 선택하는지가 기업의 인적자원관리 관행에 영향을 미치고 이는 곧 일자리 질에 영향을 미치기 때문이다.

상보성에 관한 <함의 2>를 <함의 1>과 함께 해석해 본다면 노동의 권한을 강화하는 외부적 제도가 일단 도입되면 기업 내부에서 자체적으로 유지·발전될 가능성이 있다. 즉, 외부적 제도는 그 자체로 노동의 권한을 강화하는 것인 동시에 기업의 생산시스템 및 인적자원관리 관행 결정에도 노동에 유리한 영향을 미치며, 이러한 기업의 결정은 제도 간 상보성으로 인해 지속성을 가지고 유지되거나 발전할 가능성이 있는 것이다. 선택권 강화라는 제도의 도입비용이 초기에는 발생할 수 있지만 이후에는 경로 의존적인 상호작용을 거칠 가능성이 크다.

2. 노동자의 선택

노동자의 실제노력이 선택권에 따라 어떠한 차이가 발생하는지 T검정을 한 결과는 <표 3-4>와 같다. 우선 <집단 간 비교 제 1 전략> 기준으로 보면 선택권이 있는 경우가 없는 경우에 비해 그 값이 더 크다. 단, 그 차이가 통계적으로 유의하지는 않다.²⁹⁾ <집단 간 비교 제 2 전략> 기준으로 보면 노동자의 노력지출은 통계적으로 유의미하게 커진다. 경영자의 의도가 전달되는 <제 3 전략>의 경우 이러한 차이는 보다 뚜렷이 관찰되고 통계적으로도 유의하다. 선택권이 있을 경우에는 동기부여가 더 크게 되지만 없을 경우에는 더 작아진다. 다만, <제 3 전략>의 경우 제1단계와 제2단계를 경험한 후의 선택이기 때문에 이를 감안하여 해석할 필요가 있다.

<표 3-4> 임금조정 선택권에 따른 노동자의 선택

	1단계		2단계		1단계 & 2단계		3단계	
	선택권 있음	선택권 없음	선택권 있음	선택권 없음	선택권 있음	선택권 없음	선택권 있음	선택권 없음
실제노력	2.952	2.726	2.326	1.774	2.635	2.255	3.870	1.329
차이	0.227		0.552***		0.381**		2.540***	
관측치수	930		930		1,860		760	

주: 유의수준은 +<10%, *<5%, **<1%, ***<0.1% 임.

경영자가 결정한 임금을 일정범위 내에서 노동자가 자기 결정할 수

29) p값이 0.238로 추정된다.

있는 선택의 자유를 가지는 경우 또는 임금결정 과정에 노동자가 참여할 수 있는 경우 노동자는 보다 더 동기부여 된다. 현재로서는 그 원인이 선택권의 도구적 가치와 관련 있는지, 내재적 가치와 관련 있는지 판단하기 어렵지만 이 역시 표준경제학이 예측하는 상황과 다른 것은 분명하다. 오히려 사회적 선호 및 선택권의 도구적 가치와 내재적 가치가 예측하는 상황과 일치한다. 이상으로부터 <함의 3>이 도출된다.

<함의 3> 선택권을 부여할 경우 노동자는 동기부여 된다.

이제 노동자의 실제노력의 결정요인들을 선택권뿐만 아니라 보다 다양한 요인들을 고려할 수 있는 회귀분석을 통해 확인해 본다. <표 3-5>는 회귀분석 결과이다. <집단 간 비교 제 1 전략>은 회귀식 (1)을 통해, <집단 간 비교 제 2 전략>은 회귀식 (2)를 통해, <제 3 전략>은 회귀식 (3)을 통해 확인해 본다. 주요한 설명변수는 제안임금과 생산시스템(노동절약적 생산시스템을 0, 노동지향적 생산시스템을 1로 함)이다. 요구노력과 전기누적수입을 통제변수로 포함하였다. 추가로 모든 회귀분석은 라운드(period)를 통제하였다. 회귀식 (2)는 추가로 단계(session) 더미변수를 포함하여 순서효과(order effect)를 통제하였다. 모든 회귀식은 개인을 기준으로 클러스트하였으며, 회귀식 (3)은 고정효과로 개인속성을 통제하였다. 지면관계상 이에 대한 제시는 생략하였다.

〈표 3-5〉 노동자 실제노력 결정요인 회귀분석(1)

	(1) 1단계	(2) 1단계 & 2단계	(3) 3단계
선택권	0.089 (0.289)	0.198* (0.090)	0.291 (0.180)
제안임금	0.270*** (0.032)	0.260*** (0.032)	0.227*** (0.026)
생산시스템	0.187 (0.179)	-0.007 (0.134)	-0.303 (0.233)
요구노력	-0.085 (0.070)	-0.085 (0.057)	-0.064 (0.066)
전기누적수입	-0.005 (0.007)	-0.006* (0.003)	-0.002 (0.005)
상수	1.831* (0.738)	2.190*** (0.419)	1.657 (1.948)
관측치수	930	1,860	760

주: 1) 회귀식은 개인별로 클러스트되었고, 3단계의 경우 개인의 고정효과를 통제하였음.
 2) 라운드 및 단계를 통제함.
 3) 괄호 안의 값은 표준오차임.
 4) 유의수준은 +<10%, *<5%, **<1%, ***<0.1% 임.

선택권 계수는 회귀식 (2)에서 통계적으로 유의한 양의 값이 추정된다. 회귀식 (1)과 (3)에서 통계적으로 유의한 양의 값이 확인되지 않는데 이는 앞의 T검정 결과와 다소 차이가 있다. 선택권이 노동자의 노력에 영향을 미치는 경로는 제안임금과 생산시스템의 변화를 통해서도 발생할 수 있는데 이러한 변수들을 통제하였기 때문에 통계적 유의성이 떨어진 것으로 보인다.

주목할 변수는 제안임금이다. 경영자의 제안임금이 높을수록 노동자의 노력지출 수준이 늘어나는 현상이 모든 회귀식에서 통계적으로 유의하게 확인되고 있다. 즉, 표준경제 이론의 예측과 달리 사회적 선

호가 작동한다는 증거가 본 실험에서도 뚜렷이 관찰되고 있다. 즉, 본 연구에서 주목하는 CSR 활동의 근거가 되는 공정성 지각 혹은 호혜성이 작동하는 것으로 볼 수 있다. 노동자는 공정성 지각을 가지고 있으며 경영자의 높은 임금에 높은 노력으로 호혜적 대응을 한다.

생산시스템의 경우 역시 제안임금과 마찬가지로 양의 값이 관찰되는데 제안 임금에 비해서는 통계적 유의성이 떨어진다. 이는 생산시스템과 제안임금 간에 강한 상관관계로 인해 발생하는 다중공선성 문제를 의심해 볼 수 있는데, 제안임금을 제외한 추정식에서는 통계적으로 유의한 양의 값이 확인되었다. 한편, 요구노력의 경우 모든 추정식에서 통계적으로 유의하지는 않지만 음의 값이 관찰된다. 이는 높은 요구노력이 경영자의 탐욕 혹은 통제 등 부정적 의도로 노동자에게 전달되었을 가능성이 있다.³⁰⁾ 이상의 회귀분석으로부터 <함의 4>가 도출된다.

<함의 4> CSR은 노동자를 동기부여한다.

이제 선택권이 CSR 활동의 동기부여 효과를 보다 강화할 수 있는지 확인해 보고자 한다. <표 3-6>은 <표 3-5>의 회귀식에 제안임금과 선택권 교호항을 추가한 것이다. 그 외 통제변수들 및 추정방식은 모두 동일하다.

30) 앞의 분석에서 경영자는 고임금, 노동지향 생산시스템, 높은 요구노력을 상보적으로 제시하는 경향이 확인되었는데, 앞의 둘은 노동자의 동기부여를 강화하지만 높은 요구노력은 반대로 작동할 가능성이 있다. 고성과작업시스템 구축 시 적절한 임금보상뿐만 아니라 노동자에게 탐욕과 통제의 의도가 전달되지 않게 하는 것이 중요할 것이다.

〈표 3-6〉 노동자 실제노력 결정요인 회귀분석(2)

	(1) 1단계	(2) 1단계 & 2단계	(3) 3단계
선택권	0.206 (0.185)	-0.058 (0.084)	-0.203 (0.290)
제안임금	0.276*** (0.041)	0.244*** (0.034)	0.208*** (0.027)
제안임금 × 선택권	-0.013 (0.037)	0.033* (0.015)	0.041* (0.019)
생산시스템	0.186 (0.180)	-0.002 (0.131)	-0.223 (0.235)
요구노력	-0.085 (0.069)	-0.087 (0.059)	-0.049 (0.066)
전기누적수입	-0.005 (0.007)	-0.007* (0.003)	-0.001 (0.005)
상수	1.809* (0.739)	2.355*** (0.438)	1.404 (1.946)
관측치수	930	1,860	760

주: 1) 회귀식은 개인별로 클러스트 되었고, 3단계의 경우 개인의 고정효과를 통제하였음.
 2) 라운드 및 단계를 통제함.
 3) 괄호 안의 값은 표준오차임.
 4) 유의수준은 +<10%, *<5%, **<1%, ***<0.1% 임.

회귀식 (2)와 (3)에서 제안임금과 선택권 교호항은 통계적으로 유의하게 양의 값이 추정되었다. 제안임금은 모든 회귀식에서 통계적으로 유의한 양의 값이다. 따라서 노동자는 경영자의 높은 임금에 호혜적으로 반응하는데 선택권은 이러한 호혜성을 보다 강화한다고 해석 가능하다. 즉, CSR의 동기부여 효과를 더 강화한다. 지면관계상 보고하지는 않았지만 생산시스템과 선택권 교호항을 변수로 하여도 비슷한 결과가 관찰된다. 이로부터 <합의 5>가 도출된다.

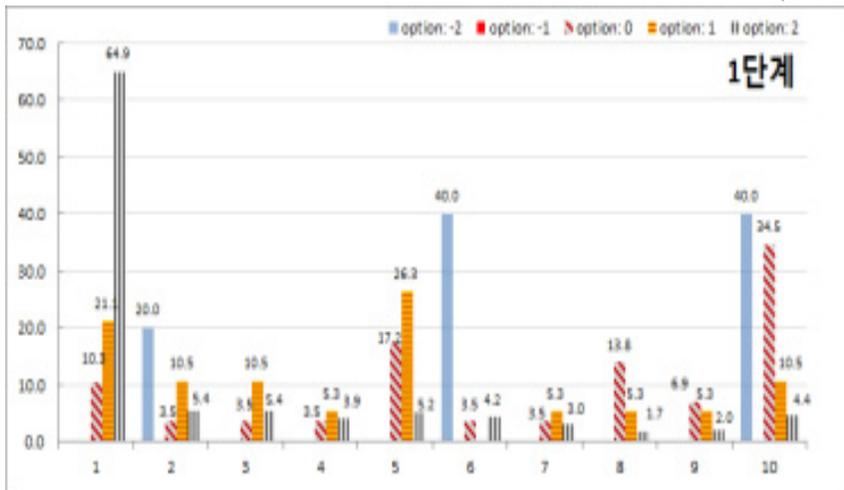
<합의 5> 노동자에게 선택권을 부여할 경우 CSR의 동기부여 효과는 강화된다.

<합의 1>과 함께 해석해 본다면 노동자에게 선택권을 부여할 경우 CSR 활동은 확대될 뿐만 아니라 동기부여 효과 역시 더 강화된다.

이하에서는 선택권의 행사가 도구적 기능과 내재적 가치 중 어떠한 메커니즘을 통해 노동자의 동기부여에 영향을 미쳤는지 추가로 분석해본다. 우선 [그림 3-7]~[그림 3-9]에서는 옵션행사 금액에 따른 노력지출 수준을 보고하고 있다.

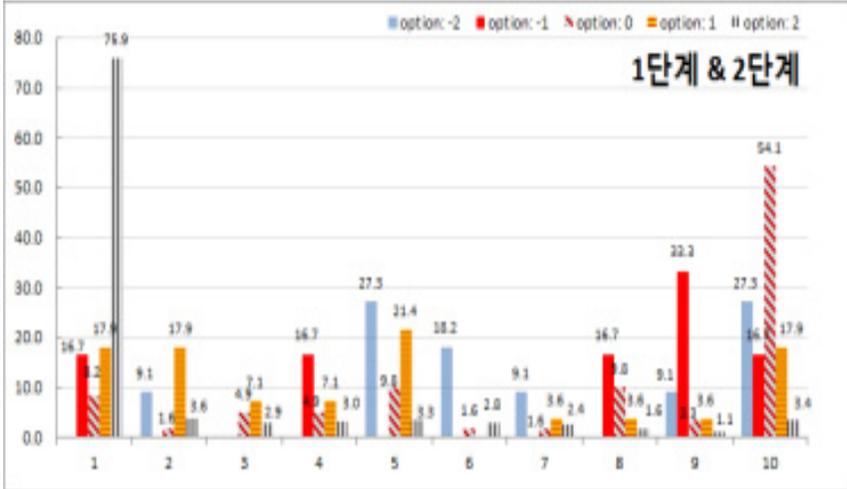
[그림 3-7] 1단계에서의 노력지출 수준별 선택권 비중

(단위: %)



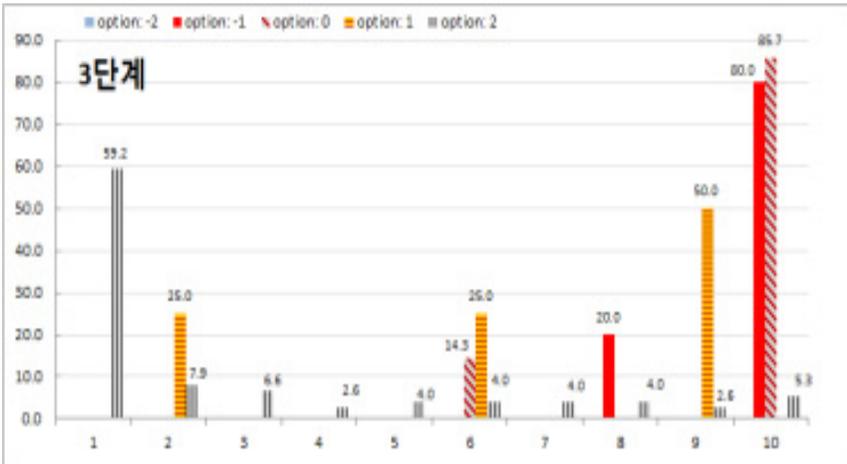
[그림 3-8] 1단계 & 2단계에서의 노력지출 수준별 선택권 비중

(단위: %)



[그림 3-9] 3단계에서의 노력지출 수준별 선택권 비중

(단위: %)



선택권의 도구적 가치가 큰 선택권 옵션금액 +2의 행사 시에는 낮은 노력지출이, 선택권의 도구적 가치가 없는 0의 행사 시에는 높은 노력지출이 특징적으로 관찰된다. 이는 선택권이 가지는 도구적 기능 외에 내재적 가치 역시 존재한다는 방증이 된다.

이제 제안임금 등 다른 변수에 의해 노력지출이 영향을 받는 효과를 통제된 후에도 이러한 효과가 관찰되는지 확인해 볼 필요가 있다. 앞서 확인한 것처럼 제안임금과 노력지출 사이에는 통계적으로 유의미한 정의 관계가 존재하는 바, 선택권 금액에 따른 노력지출 결정에는 이러한 효과도 복합되어 있다. 즉, 선택권 +2의 행사 시 낮은 노력지출에는 낮은 제안임금에 의한 효과가, 선택권 0의 행사 시 높은 노력지출에는 높은 제안임금에 의한 효과가 혼재되어 있는 바, 이를 통제된 후 선택권과 노력지출의 관계를 확인해 보아야 한다. 이러한 통제 이후에도 과연 모든 선택권에서 선택권이 없는 경우보다 더 높은 노력지출이 확인되는지, 특히 선택권 0의 행사 시에도 선택권이 없는 경우보다 높은 노력지출이 추정되는지 확인해 볼 것이다.

이에 <표 3-7>은 <표 3-6>의 노동자 실제노력 결정요인 회귀분석에서 선택권을 선택권 금액으로 구분하여 추정한 결과이다. 이때 선택권을 행사하지 않는 경우를 기준변수로 하여 각각의 선택권 금액을 더미변수로 하여 추정하였다. 추정모형은 실험참가자 개인의 고정효과 통제뿐만 아니라 전기 노력지출 수준을 함께 통제된 추정 결과도 보고한다. 개인의 고정효과는 제안임금이 통제된 상태에서 개인별 준거기준을 일부 통제하는 기능할 할 것이다. 이러한 고정효과 통제에 더하여 개인별 전기의 노력지출 수준을 통제함으로써 추정모형에 포함되지 못한 다양한 요인들을 통제할 수 있게 한다. 전기 노력지출 수

준의 통제는 추정의 효율성을 높이기 위해 System GMM 동적패널 모형을 활용한다.

〈표 3-7〉 노동자 실제노력 결정요인 회귀분석(3)

	고정효과 통제			고정효과 및 전기 노력 통제		
	1단계	1단계 & 2단계	3단계	1단계	1단계 & 2단계	3단계
전기 실제노력	-	-	-	0.019 (0.023)	0.035* (0.014)	0.025 (0.020)
선택권 -2	-0.829 (0.856)	0.358 (0.524)	-	-0.906 (2.361)	0.920 (0.729)	-
선택권 -1	-	1.601* (0.688)	3.414*** (0.680)	-	1.418+ (0.793)	3.311*** (0.607)
선택권 0	1.331*** (0.360)	1.973*** (0.226)	2.733*** (0.517)	1.026 (2.098)	2.050*** (0.311)	2.057*** (0.458)
선택권 +1	0.687 (0.456)	0.870** (0.318)	2.158** (0.648)	1.004 (2.104)	1.402** (0.415)	1.921** (0.668)
선택권 +2	-	0.059 (0.076)	-0.107 (0.182)	0.293 (2.021)	0.493** (0.195)	-0.214 (0.163)
제안임금	0.223*** (0.019)	0.195*** (0.013)	0.198*** (0.025)	0.290*** (0.025)	0.245*** (0.017)	0.220*** (0.026)
생산시스템	0.186 (0.167)	0.065 (0.122)	-0.065 (0.228)	0.224 (0.204)	0.111 (0.147)	0.075 (0.230)
요구노력	-0.045 (0.045)	-0.012 (0.032)	-0.045 (0.064)	-0.108+ (0.057)	-0.077+ (0.039)	-0.063 (0.066)
전기누적수입	0.006 (0.005)	-0.003 (0.002)	-0.003 (0.005)	0.073*** (0.010)	0.029*** (0.004)	0.002 (0.001)
상수	0.964+ (0.577)	1.908*** (0.263)	1.866 (1.992)	-7.728*** (1.382)	-2.762*** (0.516)	-0.036 (0.567)
관측치수	930	1,860	760	837	1,767	760

주: 1) 1단계에서 ‘선택권 -1’은 해당 관측치가 없어 추정되지 않았고, 고정효과 패널분석에서 ‘선택권 +2’의 경우 다중공선성 문제로 추정 시 생략되었음.

2) 라운드 및 단계를 통제함.

3) 선택권 더미변수의 경우 선택권을 행사하지 않는 경우를 기준변수로 함.

4) 괄호 안의 값은 표준오차임.

5) 유의수준은 +<10%, *<5%, **<1%, ***<0.1% 임.

1단계 추정 결과를 보면 고정효과를 통제한 경우 선택권 0에서만 통계적으로 유의한 양의 값이 추정되고, 고정효과와 전기 노력지출을 함께 통제한 경우 통계적으로 유의한 값이 추정되지 않는다. 한편, 1단계&2단계 추정 결과를 보면 고정효과를 통제한 경우 선택권 -1, 선택권 0, 선택권 +1에서 통계적으로 유의한 양의 값이 추정되고, 고정효과와 전기 노력지출을 함께 통제한 경우 선택권 -1, 선택권 0, 선택권 +1, 선택권 +2에서 통계적으로 유의한 양의 값이 추정된다.

두 추정 모형 모두에서 선택권 금액이 0인 경우의 효과가 가장 크다. 그리고 선택권 금액의 크기와 노력지출 사이에는 위로 볼록한 이차함수의 관계를 가진다. 따라서 선택권 금액이 커질수록 선형적으로 동기부여 효과가 커진다는 증거는 발견할 수 없다. 선택권 금액을 구분하지 않은 앞의 분석에서 동기부여 효과가 관찰되었다는 점, 이 분석에서는 선택권 금액이 커지더라도 동기부여 효과가 선형적으로 커지지 않는다는 점은 선택권이 도구적 가치뿐만 아니라 내재적 가치도 가지고 있음을 증명하는 것이다. 즉, 경영자와 노동자의 분배 분포를 변화시켜 분배적 공정성 지각을 강화시키는 동기부여 효과에 의한 것 외에도 선택권 행사 자체가 가지는 내재적 가치가 존재하는 것으로 볼 수 있다. 선택권 금액 0을 극점으로 하는 위로 볼록한 이차함수의 형태를 보인다는 것은 선택권의 도구적 가치만으로는 설명되지 않는 현상이기 때문이다. 이로부터 <함의 6>이 도출된다.

<함의 6> 선택권의 내재적 가치는 노동자를 동기부여한다.

3. 노동시장 성과

지금까지 선택권이 노동자와 경영자의 의사결정에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 이제는 그 선택의 결과 경영자와 노동자의 성과에 어떠한 영향을 미치는지 분석해 본다. 경영자 이윤, 노동자 소득, 이 둘을 합한 전체 부가가치, 실제 노동분배율의 선택권에 따른 차이를 T 검정 한 결과는 <표 3-8>과 같다.

<표 3-8> 임금조정 선택권에 따른 경영자와 노동자의 성과

	1단계		2단계		1단계 & 2단계		3단계	
	선택권 있음	선택권 없음	선택권 있음	선택권 없음	선택권 있음	선택권 없음	선택권 있음	선택권 없음
경영자 이윤	1.724	3.789	2.509	2.980	2.120	3.389	0.043	4.957
차이	-2.065***		-0.472		-1.269***		-4.913***	
노동자 소득	8.054	5.660	6.296	4.272	7.166	4.973	11.859	1.596
차이	2.395***		2.024***		2.192***		10.263***	
전체 부가가치	4.889	4.724	4.402	3.626	4.643	4.181	5.951	3.276
차이	0.165		0.776*		0.462+		2.675***	
실제노동 분배율	1.384	0.856	1.139	0.933	1.260	0.894	2.233	0.322
차이	0.528***		0.206		0.366***		1.911***	
관측치수	930		930		1,860		760	

주: 유의수준은 +<10%, *<5%, **<1%, ***<0.1% 임.

우선 <집단 간 비교 제 1 전략> 기준으로 보면 통계적으로 유의하게 경영자 이윤은 줄고 노동자의 소득은 는다. 전체 부가가치가 늘기는 하지만 통계적으로 유의하지는 않다. <집단 간 비교 제 2 전략>

기준으로 보면 통계적으로 유의하게 경영자 이윤은 줄고 노동자의 소득은 늘며 전체의 부가가치도 는다. <제 3 전략>의 경우 이러한 현상은 보다 뚜렷이 관찰된다. 이상으로부터 <합의 7>이 도출된다.

<합의 7> 선택권을 부여할 경우 경영자의 보상을 노동자에게 이전시키지만 경제전체의 효율성은 증진된다.

제6절 실험 결과의 함의

본 연구의 실험으로부터 7가지의 함의가 도출되었다. 함의를 다시 정리하면 다음과 같다. 우선, CSR은 노동자를 동기부여한다. 그리고 선택권을 부여할 경우 역시 노동자는 동기부여 된다. 동시에 노동자에게 선택권을 부여할 경우 CSR 활동은 확대될 뿐만 아니라 동기부여 효과 역시 강화된다. 기업의 생산시스템과 인적자원관리 관행 간에는 상보성이 존재하기 때문에 선택권 강화라는 제도의 도입비용이 초기에는 발생할 수 있지만 제도 간 상보성으로 인해 지속성을 가지고 유지되거나 발전할 수 있다. 또 선택권은 도구적 가치뿐만 아니라 그 자체로 동기부여를 하는 내재적 가치를 가지고 있다. 이러한 선택권으로 인해 경영자의 보상을 노동자에게 이전시키지만 경제전체의 효율성은 증진된다.

이상의 함의로부터 결국 공정성에 기반한 CSR 활동이 하나의 기업 경영전략으로 충분히 타당성을 가진다는 것이 확인되었다. 경영자가 결정한 임금을 일정범위 내에서 노동자가 자기 결정할 수 있는 선택

의 자유를 가지는 경우 또는 임금결정 과정에 노동자가 참여할 수 있는 경우 노동자는 보다 더 동기부여 되며 CSR 활동 및 그 성과를 강화하는 것으로 확인되었다. 그 결과 경제전체의 숙련향상과 고용창출에도 긍정적 영향을 미칠 것이다.

제4장

공정성 지각과 사회적 책임에 대한 실증분석

제1절 문제제기

제2절 사회적 책임 관련 지표 검토

제3절 공정성 지각과 사회적 책임에 대한
실증분석

제4절 소결

제4장 | 공정성 지각과 사회적 책임에 대한 실증분석³¹⁾

제1절 문제제기

앞서 살펴본 2장과 3장 내용을 기반으로 본 장에서는 노동 문제를 중심으로 기업의 사회적 책임(CSR)에 대해 살펴보고자 한다. 특히 본 장에서는 노동관련 CSR 활동을 노동자들이 어떻게 인식하고 있으며, 이를 통한 기업에 대한 신뢰감이 기업 내·외부의 숙련과 고용 문제에 어떠한 영향을 미치는지 기존 연구와 사회적 책임 관련 자료들을 활용하여 검토한다. 이를 위해 기업의 사회적 책임을 측정하는 기존 지표들을 살펴보고, 기업의 공정성 수준을 나타내는 기업의 사회적 책임 활동들과 노동자들의 인식 및 신뢰를 측정하고 있는 인적자원기업 패널(HCCP) 자료를 활용하여 기업의 사회적 책임 활동들과 노동자들의 인식 및 신뢰와의 관계를 실증분석한다. 또 노동관련 CSR 활동들과 노동자들의 인식 및 신뢰와의 관계, 나아가 숙련과 고용의 관계를 실증분석한다.

본 연구의 핵심은 노동 분야의 기업의 사회적 책임(CSR)이다. 특히,

31) 본 장의 내용은 이호선 교수(부산가톨릭대) 주도로 작성되었다.

기업의 1차적 이해관계자인 노동자에 대한 기업의 노동기본권 보장과 고용 및 노사관계에 대한 책임에 초점을 두고 논의를 전개한다. 이를 통해 공정성과 숙련노동의 축적 및 고용확대와 관련되는 방향에서 한국기업지배구조원의 ESG지표, 동반성장위원회의 동반성장등급 등과 같은 기존의 지표들을 검토하는 한편 HCCP 자료를 활용한 분석을 위해 노동 분야 기업의 사회적 책임 활동들을 정리한다. 또 노동자들이 인식하는 공정성과 신뢰가 이러한 사회적 책임 활동들과 어떠한 관계에 있는지 살펴보고 이러한 공정성 지각과 신뢰가 기업경영에 어떠한 효과를 가져오는지도 검토해보고자 한다.

제2절 사회적 책임 관련 지표 검토

기업이 사회적 책임을 어떻게 잘 이행하고 있는가를 측정하고 실제 사회적 책임을 잘 이행하는 기업들이 어떠한 성과를 내는가에 대한 다양한 연구들이 이루어져 왔다. 최근에는 이러한 기업의 사회적 책임이 다양한 이해관계자들에 대한 책임과 연결되어, 기업의 주요한 이해관계자인 조직 내 노동자에 대한 사회적 책임도 활발히 논의되고 있으며, 이를 내부 CSR로 칭하고 있다.

국내 기업들을 대상으로 사회적 책임을 측정하기 위한 지표들은 여러 곳에서 개발되어 활용되고 있다. 이들 사회적 책임 관련 지표들 중 대표적인 지표로는 한국기업지배구조원(CGSI)의 ‘ESG평가’, 경제정의실천연합 경제정의연구소의 ‘경제정의지수(KEJI)’, ‘노사공동의 사회적 책임지수’ 등이 있으며, 유사한 지표로 동반성장위원회에서는 공정

거래 및 공정거래 협약에 중점을 두어 대기업별 동반성장 수준을 평가하는 ‘동반성장지수’를 산정하고 있다.

먼저 한국기업지배구조원의 ‘ESG평가’에서는 국내의 상장기업들을 대상으로 환경(Environment), 사회(Social), 지배구조(Governance)에 대해 평가하고 있으며, 이를 바탕으로 ESG 등급을 공표하고 있다. 이 중 노동과 관련된 평가항목은 기업의 이해관계자들에 대한 사회적 책임을 측정하는 사회 부분에 속하여 있다. 이들 문항 중 노동자와 협력사 및 경쟁사 대분류의 평가문항들이 노동 및 공정성과 관련이 있는 평가문항들로 판단된다(<부표 4-1> 참조).

다음으로 경제정의실천연합 경제정의연구소의 ‘경제정의지수’는 1991년부터 기업윤리와 사회적 책임을 강조하기 위해 제정된 경실련 좋은 기업상 수상기업을 선정하는 데 활용되어 왔으며, 건전성, 공정성, 사회공헌도, 소비자보호, 환경경영, 직원만족의 5개 분야에 대한 정량평가를 수행하여 산출되고 있다. 이들 5개 분야 중 노동 및 공정성과 관련된 지표들은 <부표 4-2>를 참고하라.

또 권순원 외(2011)의 2011년 ‘노사공동의 사회적 책임지수’의 구성을 보여주고 있다. 이 지표는 기업 노사의 사회적 책임을 지속적으로 측정하고자 하는 목적으로 구축되었으며, ISO26000 등의 국제 표준들을 기반으로 우리 제도와 시장에 부합하도록 하였다(<부표 4-3> 참조).

한편, 동반성장위원회는 2011년부터 해마다 ‘동반성장지수’를 평가하여 공표하고 있다. 2014년의 경우에는 전기·전자, 기계·자동차·조선, 화학·비금속·금속, 건설, 도·소매, 식품, 정보통신 업종의 132개 대기업을 선정하여 평가하고 이 중 112개사의 등급을 공표하기

도 하였다. 동반성장지수의 기본구조는 <부표 4-4>에서 보여주고 있다.

한편, 기업의 노동관련 이슈들을 연구하기 위한 패널자료들도 여럿 존재한다. 한국노동연구원의 ‘사업체패널조사(WPS)’나 한국직업능력개발원의 ‘인적자본기업패널(HCCP)’ 등이 있으며 이를 통한 연구들도 활발히 이루어지고 있다. 다만, 이들 패널자료는 연구자 수준에서는 앞서의 사회적 책임지표를 적용하지 못하는 관계로 각 자료 안의 설문결과들을 이용하여 사회적 책임 수준을 판단할 필요가 있다.

반가운 외(2014)는 다양한 지표를 검토한 후, 기업단위에서 고용의 질을 파악하는 지표를 산출하였다. 그 중에서도 사업체패널조사(WPS) 자료를 바탕으로 좋은 일자리 경영관행 관련 지표를 <표 4-1>과 같이 정의하여 산출하기도 하였다.

<표 4-1> 좋은 일자리 경영관행 관련 지표 구성

지표	WPS
고용기회	정규직 채용비율
고용안정성	비정규직 근로자 비율(기간제)
	소속외근로 비율 (파견, 도급, 하청, 기타) 비율
	이직률
임금 및 소득분배	동종업계 내 평균임금수준
적절한 노동시간	근로자 평균 주당 근로시간 (소정근로시간, 초과근로시간)
	선택적 근무시간제 시행 여부
	탄력적 근무시간제 시행 여부

<표 계속>

지표	WPS
일과 가정의 조화	모성보호조치 시행 여부
노동인권	관리자중에서 여성관리자(과장급이상)가 차지하는 비율
	재직자 중 장애인근로자 비율
	-
노사관계	노조가입률
	-
	-
	-
안전한 직장	산업안전·보건 관련 훈련 실시 여부
	-
자율성	작업수행방법에 대한 자율권
	업무속도에 대한 자율권
	채용결정에 대한 자율권
	훈련결정에 대한 자율권

자료 : 반가운 외(2014), p.89를 기반으로 재구성 함.

반가운 외(2014)는 인적자원기업패널(HCCP)조사를 기반으로 한 좋은 일자리 지수 또한 산출하였는데, 이는 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 인적자원기업패널(HCCP)를 기반으로 한 좋은 일자리 지수

지표	HCCP
고용기회	정규직 채용근로자수
고용안정성	비정규직 근로자 비율

<표 계속>

지표	HCCP
	지난 2년 동안의 고용조정 규모
임금 및 소득분배	직급별 연간 총급여 수준
노동 삶의 질	주5일제(주당 40시간 근무) 실시 여부
일과 가정의 조화	-
노동인권	정규직 중 여성근로자 비율
	관리자 중에서 여성 관리자(과장급이상)가 차지하는 비율
	정규직 재직자 중 50세 이상 고령근로자의 비율
노사관계	노사관계(대립/협력)
	노조 가입률
건강한 직장	환경보호, 직업건강 및 안전 교육훈련 실시 여부
자율성	-

자료 : 반가운 외(2014), p.88.

본 연구는 실증분석을 위한 자료로 인적자원기업패널(HCCP)조사 자료를 활용하기 위해 앞서 반가운 외(2014)의 지표 항목들을 참고하여 HCCP자료 내에 사회적 책임 지표들로 활용가능한 설문들을 추출하였다. 본 연구와 반가운 외(2014) 지표와의 차이점은 다음과 같다. 본 연구에서는 노동관련 기업의 사회적 책임 요소 중 임금 및 소득분배 관련 항목을 제외하였다. 그 이유는 다음과 같다. 본 연구의 핵심 지표인 공정성의 세부항목으로 평가 및 보상에 대한 공정성이 포함되어 있다. 따라서 보상의 측면과 상호보완성이 있다고 판단되는 임금 및 소득분배의 측면은 노동관련 기업의 사회적 책임 측면에서 제외하였다. 특히, 본 연구는 거래관계에 있는 하청업체 또한 원청기업이 책임의식을 가져야 할 중요한 이해관계자라는 관점에서 거래관계 측면을 지표에 포함하였다. 본 연구에서 다루고자 하는 지표는 다음의 <표

4-3>과 같다.

〈표 4-3〉 인적자원기업패널(HCCP)을 기반으로 한 노동관련 기업의 사회적 책임, 공정성, 신뢰, 숙련 지표

대분류	중분류	HCCP
노동관련 기업의 사회적 책임	고용기회	정규직 채용노동자수
	고용안정성	비정규직 노동자 비율
		지난 2년 동안의 고용조정 규모
	노동 삶의 질	주5일제(주당 40시간 근무) 실시 여부
	노동인권	정규직 중 여성노동자 비율
		관리자 중에서 여성 관리자(과장급이상)가 차지하는 비율
	노사관계	정규직 재직자 중 50세 이상 고령노동자의 비율
		노사관계(대립/협력)
	노조 가입률	
건강한 직장	환경보호, 직업건강 및 안전 교육훈련 실시 여부	
거래관계	하청업체에 기술지도 지원 실시여부	
공정성	평가보상의 공정성	우리 회사는 평가 및 보상이 공정하게 이루어진다.
	발전승진의 불공정성	나는 현재 발전 및 승진의 기회가 불공평하다고 생각한다.
신뢰	경영진 신뢰	우리 회사의 경영진은 모든 면에서 믿고 따라갈 만하다.
	동료간 신뢰	우리 회사에서는 동료들 간에 서로 신뢰한다.
숙련	숙련	연구개발인력, 영업 및 서비스인력, 엔지니어 인력, 관리인력, 생산기능직인력에 대해 각 기업에서 판단하는 직무관련 요구수준 대비 숙련수준
고용	신규고용의 절대수준	신규채용규모의 자연대수
	신규고용의 상대수준	현재 고용수준 대비 신규채용규모
전반적 업무 만족도	전반적 업무 만족도	귀하는 현재 하고 있는 일에 대해 전반적으로 얼마나 만족하고 있습니까?

제3절 공정성 지각과 사회적 책임에 대한 실증분석

본 절에서는 앞 절에서 살펴본 기존의 여러 사회적 책임 지표들을 참고하여 도출한 HCCP 제5차년도(2013) 자료 내의 노동 관련 사회적 책임 활동들과 노동자의 공정성 지각 및 신뢰에 관한 설문 결과, 그리고 숙련, 고용, 전반적 업무 만족도, 재무적 성과와의 관계를 실증분석한다.

먼저, 종속변수 중 노동자의 공정성 지각 및 신뢰에 관한 설문문항은 다음과 같다. HCCP 제5차년도(2013) 설문지는 본사용과 노동자용으로 구성되어 있으며, 이 중 노동자용 설문지에는 회사의 커뮤니케이션과 신뢰관계 등에 대한 설문이 포함되어 있다. 이들 설문은 <표 4-4>에서 보듯 회사의 커뮤니케이션과 신뢰관계, 현재 하고 있는 일에 대한 만족도, 이직 등에 대해 느끼는 수준을 5점 척도로 평가하는 문항들이다.

<표 4-4> 인적자원기업패널(HCCP)의 공정성 지각 및 신뢰 관련 설문문항

문항번호	설문문항
문29	(1) 우리 회사는 직원들에게 회사 사정을 소상하게 알려준다.
	(2) 우리 회사에서는 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다.
	(3) 우리 회사는 부서 간의 커뮤니케이션이 잘되는 편이다.
	(4) 우리 회사에서는 동료들 간에 서로 신뢰한다.
	(5) 우리 회사는 평가 및 보상이 공정하게 이루어진다.
	(6) 우리 회사의 경영진은 모든 면에서 믿고 따라갈 만하다.
문31	(1) 나는 현재 하고 있는 일의 내용에 만족한다.
	(2) 나는 현재 받고 있는 임금에 만족한다.

<표 계속>

문항번호	설문문항
(3)	나는 현재 직장의 인간관계에 만족한다.
문31-1	그렇다면 귀하는 현재 하고 있는 일에 대해 전반적으로 얼마나 만족하고 있습니까?
문32	(1) 나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 보겠다.
	(2) 나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다.
	(3) 만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다.
	(4) 이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다.
	(5) 나는 현재 발전 및 승진의 기회가 불공평하다고 생각한다.
	(6) 나는 현재 업무로 인해 무력감이나 피곤함을 느낄 때가 많아졌다.
	(7) 나는 현재 직무에 대한 긴장감이 많아졌다.

자료 : 한국직업능력개발원

이들 문항 중 본 연구에서 주목하는 문항은 문29-(4), 문29-(5), 문29-(6)과 문32-(5)이다. 이들 문항은 공정성 및 신뢰에 대한 문항들로 본 연구에서 다루는 공정성에 대한 인식과 직간접적으로 연관이 있다고 볼 수 있다. 문29-(5)와 문32-(5)는 평가 및 보상의 공정성과 발전 및 승진기회의 불공정성에 대한 설문으로 소속 기업에서의 공정성에 대한 직접적인 측정이 이루어지는 문항이며, 문29-(4)와 문29-(6)은 신뢰에 대한 설문문항으로 노동자의 신뢰가 구축되는 과정에는 공정성에 대한 인식이 영향을 미칠 것이라 할 때 분석에 포함하는 것이 의미가 있을 것으로 판단된다. 또 문31-1은 전반적인 만족도를 측정하는 문항으로 분석에 함께 포함하였다.

이들 설문문항은 설문에 응답한 노동자별로 다른 값들을 가지므로 분석의 편의를 위해 각 기업별로 응답의 평균치를 계산하고 이를 분

석에 사용하였다. 따라서 실제 분석은 기업단위에서 이루어지게 된다.

<표 4-5>는 분석에 사용된 이들 설문문항의 응답 평균치에 대한 기술통계와 상관분석표이다. 공정성과 신뢰에 대한 설문문항인 문29-(4), 문29-(5), 문29-(6)과 만족도에 대한 설문문항인 문31-1은 그저그러함과 그런 편임의 중간 정도에 평균값이 위치하고 있는 반면, 불공정성에 대한 설문문항인 문32-(5)는 그저그러함과 그렇지 않은 편임의 중간 정도에 평균값이 위치하는 것을 볼 수 있다. 문32-(5)의 응답이 부정적일수록 높은 값이 나오는 것을 감안할 때 이들 문항에 대한 평균적인 답변은 비슷한 수준임을 알 수 있다.

또 공정성과 신뢰에 대한 설문문항인 문29-(4), 문29-(5), 문29-(6)과 만족도에 대한 설문문항인 문31-1은 유의한 양의 상관관계를 보이는 한편 불공정성에 대한 설문문항인 문32-(5)는 나머지 설문문항들과 유의한 음의 상관관계를 보이는 것을 볼 수 있다. 이는 평가 및 보상, 발전 및 승진기회에 대한 공정성에 대한 인식과 동료 및 경영진에 대한 신뢰는 비례하는 관계에 있음을 뜻하며, 공정성과 신뢰는 밀접한 관계가 있음을 의미한다.

<표 4-5> 종속변수의 기술통계량 및 상관분석

변수명	설문문항	기술통계량				
		평균	표준편차	중앙값	최대값	최소값
동료간신뢰	문29-(4)	3.55	0.36	3.56	5	2
평가보상의 공정성	문29-(5)	3.23	0.47	3.2	5	1
경영진신뢰	문29-(6)	3.47	0.44	3.48	5	1
발전승진의 불공정	문32-(5)	2.75	0.36	2.79	4	1.75
전반적만족도	문31-1	3.53	0.34	3.52	4.6	1

<표 계속>

상관분석					
	동료간 신뢰	평가보상의 공정성	경영진 신뢰	발전승진의 불공정	전반적 만족도
동료간신뢰	1				
평가보상의공정성	0.77*	1			
경영진신뢰	0.73*	0.85*	1		
발전승진의불공정	-0.35*	-0.48*	-0.47*	1	
전반적만족도	0.57*	0.64*	0.66*	-0.49*	1

주: *는 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

다음으로 독립변수 및 통제변수로는 설문 응답 기업의 노동분야의 사회적 책임 활동들과 기업연령 및 자산규모를 활용하였다. 앞서 <표 4-4>에서 정리한 변수들을 분석에 포함하였으며, 사용된 변수의 기술 통계량은 <표 4-6>과 같다. 표에는 재무성과 중 노동생산성의 대리변수로 사용한 1인당 매출액의 자연대수값을 포함하였다. <표 4-7>은 이들 변수사이의 상관관계를 정리한 것이다.

<표 4-6> 독립 및 통제변수의 기술통계량

지표	변수명	평균	표준편차	중앙값	최대값	최소값
통제변수	Ln(기업연령)	3.37	0.53	3.37	4.75	2.08
	Ln(총자산)	18.90	1.37	18.81	24.09	14.52
	제조업더미	0.82	0.39	1	1	0
고용기회	정규직채용비율	0.85	0.28	1	1	0
고용안정성	비정규직비율	0.06	0.11	0.01	0.66	0
	Ln(고용조정규모)	0.68	1.35	0	6.40	0
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	0.01	0.10	0	1	0

<표 계속>

100 숙련과 고용-공정성에 기반한 기업의 사회적 책임 논의를 중심으로

지표	변수명	평균	표준편차	중앙값	최대값	최소값
노동인권	정규직여성비율	0.21	0.17	0.15	0.84	0
	여성관리자비율	0.06	0.11	0.03	1	0
	50세이상비율	0.13	0.11	0.10	0.64	0
노사관계	노사관계	3.89	0.84	4	5	1
	노조가입률	0.34	0.43	0	1	0
건강한 직장	환경안전교육더미	0.48	0.50	0	1	0
거래관계	원청업체더미	0.29	0.46	0	1	0
	원하청업체더미	0.35	0.48	0	1	0
	독립업체더미	0.33	0.47	0	1	0
	하청지원여부더미	0.22	0.42	0	1	0
노동생산성	Ln(1인당 매출액)	12.89	0.83	12.88	16.24	9.77

<표 4-7> 독립 및 통제변수들의 상관관계

변수명	Ln (기업연령)	Ln (총자산)	제조업 더미	비정규직 비율	정규직 여성비율
Ln(기업연령)	1				
Ln(총자산)	0.23***	1			
제조업더미	0.33***	0.21***	1		
비정규직비율	-0.14***	0.04	-0.20***	1	
정규직여성비율	-0.20***	-0.24***	-0.15***	0.13***	1
50세이상비율	0.30***	0.01	0.12**	-0.03	-0.13**
여성관리자비율	-0.19***	-0.11**	-0.40***	0.06	0.51***
정규직채용비율	0.07	-0.08	0.12**	-0.42***	-0.04
원청업체더미	0.21***	0.32***	0.08*	0.02	-0.07
원하청업체더미	-0.08*	-0.18***	0.05	-0.04	-0.06
독립업체더미	-0.09*	-0.11**	-0.13**	0.01	0.07
하청지원여부더미	-0.02	0.16***	0.14***	-0.00	-0.05

<표 계속>

변수명	Ln (기업연령)	Ln (총자산)	제조업 더미	비정규직 비율	정규직 여성비율
환경안전교육더미	0.09*	0.08	0.32***	-0.04	-0.09*
Ln(고용조정규모)	-0.02	0.04	-0.28***	-0.01	-0.01
주5일제미 실시더미	-0.09*	-0.02	-0.15***	0.20***	0.09*
노사관계	-0.03	-0.02	0.11**	-0.07	0.05
노조가입률	0.30***	0.36***	0.13**	0.03	-0.28***
Ln(1인당 매출액)	0.22***	0.57***	0.36***	-0.10**	-0.40***

	50세이상 비율	여성관리자 비율	정규직 채용비율	원청업체 더미	원하청 업체더미
50세이상비율	1				
여성관리자비율	-0.18***	1			
정규직채용비율	0.01	0.02	1		
원청업체더미	0.11**	-0.04	-0.01	1	
원하청업체더미	-0.05	-0.12**	0.04	-0.48***	1
독립업체더미	-0.03	0.14***	-0.01	-0.45***	-0.51***
하청지원여부더미	-0.02	-0.03	-0.07	0.05	0.32***
환경안전교육더미	0.17***	-0.17***	0.02	0.05	-0.01
Ln(고용조정규모)	-0.01	0.12**	0.01	0.08	-0.12**
주5일제미 실시더미	0.03	-0.01	-0.09*	-0.01	-0.02
노사관계	-0.10**	0.03	0.15***	-0.11**	0.06
노조가입률	0.17***	-0.18***	-0.09*	0.18***	-0.06
Ln(1인당 매출액)	0.03	-0.30***	0.11**	0.16***	-0.04

	독립업체 더미	하청지원여 부더미	환경안전 교육더미	Ln(고용조 정규모)	주5일제미 실시더미
독립업체더미	1				
하청지원여부더미	-0.37***	1			
환경안전교육더미	0.01	0.11**	1		
Ln(고용조정규모)	0.08	-0.95	-0.05	1	

<표 계속>

	독립업체 더미	하청지원여 부더미	환경안전 교육더미	Ln(고용조 정규모)	주5일제미 실시더미
주5일제미실시더미	0.04	-0.06	0.00	-0.01	1
노사관계	0.07	-0.00	0.10*	-0.08	-0.11**
노조가입률	-0.12**	0.14***	0.07	-0.10**	0.04
Ln(1인당 매출액)	-0.08	0.11**	0.17***	-0.04	-0.11**

	노사관계	노조가입률	Ln(1인당 매출액)		
노사관계	1				
노조가입률	-0.19***	1			
Ln(1인당 매출액)	0.08	0.25***	1		

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

이들 변수들을 구성방식에 대해 간략하게 정리하면 다음과 같다. 먼저, 노동자용 설문 결과의 평균을 본사용 설문 결과와 합쳐 기초 자료를 구성하였다. 이렇게 구성한 자료 중 금융업종에 속하는 기업 및 노동자용 설문 결과가 없는 기업들을 제거하고, 노동생산성을 대리하는 1인당 매출액이 산출되지 않은 기업 및 조사연도인 2013년 재무자료가 없는 기업도 제거하였다. 또 독립변수에 대한 무응답이 포함된 기업도 제거하였으며 그 결과 375개 기업이 최종 연구자료에 포함되었다. 이들 중 종업원 300인 미만 기업은 189개이며, 300~999인 기업은 130개, 종업원 1,000인 이상 기업은 56개였다. 이러한 종업원 수에 따른 분류를 활용하여 연구자료의 하위표본을 구성하여 하위표본에 대한 분석도 함께 수행하였다.

기업연령 변수는 조사연도인 2013년도에서 설립연도를 빼 값의 자연대수를 취하여 계산하였다. 총자산의 자연대수는 기업규모를 통제

하기 위한 목적으로 도입하였으며, 총자산은 2013년도 말 자산총계를 사용하였다. 제조업 더미는 자료에 포함된 기업의 KSIC 첫자리가 1인 경우 1로, 아닌 경우 0으로 설정하여 제조업 소속 기업과 나머지 기업을 구분하는 용도로 사용하였다.

노동 관련 기업의 사회적 책임 활동과 관련된 변수로 먼저 고용안정성을 측정하는 비정규직 노동자 비율을 사용하였다. 이 변수는 2012년 말 비정규직 인력과 전체 인력의 비율로 계산하였다. 다음으로 지난 2년간의 고용조정 규모도 고용안정성을 측정하는 변수로 2011년과 2012년의 고용조정 규모를 합산한 후 자연대수를 취하여 사용하였다. 고용조정이 없는 경우는 0으로 처리하였다.

노동인권과 관련된 변수로는 정규직 중 여성노동자 비율과 과장급 이상 관리자 중에서 여성 관리자가 차지하는 비율, 정규직 재직자 중 50세 이상 고령노동자가 차지하는 비율을 사용하였다. 또 고용기회를 측정하기 위해 2012년 전체 채용인력 중 정규직 채용인력의 비율을 활용하였다.

거래관계 관련 변수로는 해당 기업이 원청업체, 하청업체, 원청과 하청을 함께 하는 업체, 거래관계가 없는 독립 업체로 구분하기 위한 더미변수들과 하청업체에 대한 기술지도 지원 실시 여부 더미 변수를 사용하였다. 더미변수의 사용을 위해 기준이 되는 기업을 하청업체로 설정하였으며 이들 더미변수들에 대한 계수는 하청업체와 더미변수가 나타내는 업체의 차이를 의미하게 된다.

다음으로 건강한 직장임을 측정하는 변수로 환경보호, 직업건강 및 안전 교육훈련의 실시 여부를 더미변수로 구성하였으며, 삶의 질과 관련하여 주5일제 근무의 실시 여부를 더미변수로 구성하였다. 노사관

계와 관련하여서는 노사관계에 대한 5점척도 설문 문항의 응답 결과를 사용하였는데 값이 클수록 협력적임을 의미한다. 노조가입률 또한 노사관계에 대한 측정 변수로 활용하였다.

이렇게 설정된 변수들을 활용하여 다중회귀분석을 수행한 결과를 통해 노동분야의 사회적 책임 활동과 공정성 지각 및 신뢰와의 관계를 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 공정성 및 신뢰에 대한 설문결과 변수와 앞서의 독립 및 통제 변수 및 노동생산성을 측정하는 1인당 매출액의 자연대수값 변수와의 상관관계를 정리하는 것이 <표 4-8>이다. 이들 설문결과들과는 기업 규모를 나타내는 총자산과 노사관계 및 노동생산성을 나타내는 1인당 매출액이 유의한 관계가 있음이 나타났고, 노사관계 변수와 양의 상관관계(불공정에 대한 설문의 경우 음의 상관관계)가 나타나 노사관계가 협력적일수록 노동자들이 공정성을 높게 인식하며 신뢰수준 또한 높게 나타나는 것을 볼 수 있다. 한편, 여성관리자 비율 및 독립업체 더미의 경우 동료 및 경영진 신뢰와 평가보상의 공정성과 유의한 양의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

<표 4-8> 종속변수와 독립 및 통제변수 간 상관관계

지표	변수명	동료간 신뢰	평가보상의 공정성	경영진 신뢰	발전승진의 불공정	전반적 만족도
통제변수	Ln(기업연령)	0.04	-0.04	-0.02	-0.01	0.00
	Ln(총자산)	0.25***	0.23***	0.20***	-0.20***	0.33***
	제조업더미	-0.05	-0.04	0.02	-0.04	0.04
고용안정성	비정규직비율	-0.04	-0.00	-0.00	-0.04	-0.02
	Ln(고용조정규모)	0.06	-0.05	-0.10*	0.04	-0.06

<표 계속>

지표	변수명	동료간 신뢰	평가보상의 공정성	경영진 신뢰	발전승진의 불공정	전반적 만족도
노동삶의 질	주5일제미실시더미	-0.02	-0.04	-0.06	0.04	-0.15***
노동인권	정규직여성비율	-0.01	0.01	0.01	0.04	-0.09*
	여성관리자비율	0.14***	0.14***	0.13**	-0.06	0.07
	50세이상비율	0.00	-0.04	-0.00	0.03	-0.04
노사관계	노사관계	0.15***	0.14***	0.19***	-0.19***	0.11**
	노조가입률	0.01	0.02	0.01	0.05	0.10**
건강한 직장	환경안전교육더미	-0.02	0.03	0.09*	-0.04	0.07
거래관계	원청업체더미	-0.03	-0.03	-0.01	0.02	0.03
	원하청업체더미	-0.07	-0.05	-0.04	0.03	-0.02
	독립업체더미	0.16***	0.13**	0.11**	-0.07	0.03
	하청지원여부더미	0.01	-0.05	0.00	0.00	0.05
노동생산성	Ln(1인당 매출액)	0.21***	0.17***	0.19***	-0.12**	0.22***

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

평가보상의 공정성에 대한 설문결과를 종속변수로 한 회귀분석 결과를 살펴보면 <표 4.9>에 나타나 있다. 앞서 상관관계에서 보듯 총 자산 규모는 양의 계수를 나타냈으며, 여성관리자 비율과 독립업체더미, 노사관계와도 양의 관계에 있음을 볼 수 있다. 이는 자산규모가 클수록 평가 및 보상에 대한 공정성을 높게 인식하며, 여성관리자의 비율이 높을수록, 원하청관계가 없는 기업일수록, 노사관계가 협력적인 경우에도 마찬가지로 나타남을 뜻한다. 한편, 하청업체 노동자에 비해 원청업체 소속 또는 원청과 하청을 겸하는 업체 소속의 노동자가 평가 및 보상에 대한 공정성을 높게 인식하는 것으로 나타났다. 반대로 최근 2년간 고용조정이 있었던 경우 그 규모가 클수록 공정성을 낮게 인식하게 되는 것을 확인할 수 있다.

다음으로 표본을 종업원 규모에 따라 나눠 분석한 결과를 살펴보면 1,000인 이상 고용 기업의 경우 자산규모에 따른 차이가 나타나지 않는 반면 제조업 기업과 그렇지 않은 기업 간의 차이가 나타나는 등 결과가 달라지는 것을 볼 수 있다. 또 300인 미만 기업의 경우 비정규직 비율이 높을수록, 정규직채용비율이 높을수록 공정성에 대한 인식이 유의하게 낮아지는 것을 볼 수 있다. 그리고 300~999인 고용 기업에서는 고용조정규모가 증가할수록 공정성 지각이 유의하게 낮아지는 등 종업원 규모에 따라 공정성 지각 수준에 영향을 미치는 요인들이 차이가 있음을 볼 수 있다.

<표 4-9> 종속변수: 평가보상의 공정성 회귀분석 결과

지표	종속변수	평가보상의공정성			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
통계변수	Ln(기업연령)	-0.05	-0.12	-0.02	0.09
	Ln(총자산)	0.10***	0.08**	0.09*	0.03
	제조업더미	-0.05	-0.10	-0.17	0.42**
고용기회	정규직채용비율	-0.15*	-0.29**	0.07	-0.25
고용안정성	비정규직비율	-0.26	-0.80*	0.17	0.33
	Ln(고용조정규모)	-0.03*	-0.03	-0.08***	-0.02
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	-0.16	-0.07	-0.29	
노동인권	정규직여성비율	-0.01	0.06	-0.06	-0.85*
	여성관리자비율	0.69***	0.73	0.55	2.19**
	50세이상비율	0.08	0.02	0.46	-0.28
노사관계	노사관계	0.07**	0.11**	0.02	0.15**
	노조가입률	-0.01	0.05	-0.03	-0.12
건강한 직장	환경안전교육더미	0.03	0.02	0.06	0.01

<표 계속>

지표	종속변수	평가보상의공정성			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
거래관계	원청업체더미	0.35**	0.31	0.31	0.68
	원하청업체더미	0.42***	0.36*	0.52**	0.54
	독립업체더미	0.47***	0.50**	0.47*	0.61
	하청지원여부더미	-0.09	-0.06	-0.07	-0.16
상수		0.97**	1.49*	1.20	1.39
Obs.		375	189	130	56
Adj. R ²		0.12	0.07	0.06	0.18

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

<표 4-10>은 노동생산성을 종속변수로 하고 평가보상의 공정성에 대한 설문결과를 독립변수로 투입한 회귀분석 결과이다. 평가보상의 공정성에 대한 인식수준이 높을수록 1인당 매출액이 높게 나타나는 것을 볼 수 있다. 이는 300인 미만 고용기업에서 나타나는 반면, 300인 이상 고용기업에서는 유의하지 않은 것으로 나타난다. 즉, 300인 미만 고용기업의 경우 평가보상의 공정성을 높이고 이를 노동자들이 인식하는 경우 노동생산성이 향상되는 것으로 해석할 수 있다. 한편, 1인당 매출액은 총자산이 큰 기업일수록, 신규로 정규직채용을 많이 한 기업일수록 높게 나타났고, 제조업 소속 기업들이 비제조업 기업보다 높은 것으로 나타났다. 그리고 정규직여성노동자의 비율이 높은 기업일수록 1인당 매출액이 적은 것으로 나타나 그 원인을 고민할 필요가 있다.

종업원 규모에 따른 하위표본 분석에서는 300~999인 고용기업의 경우 비정규직비율이 높을수록 1인당 매출액이 높고, 여성관리자비율이 높을수록 낮은 현상도 함께 나타났다. 그리고 전체표본에서 나타난

결과와 종업원 규모에 따른 분석의 결과가 상이한 경우가 있어 향후 종업원 규모에 따른 추가적인 분석이 필요하다.

〈표 4-10〉 종속변수: Ln(1인당 매출액) 회귀분석 결과

지표	종속변수	Ln(1인당 매출액)			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
통제변수	Ln(기업연령)	0.01	0.01	0.16	-0.18
	Ln(총자산)	0.28***	0.42***	0.55***	0.27**
	제조업더미	0.38***	0.27*	0.14	0.35
고용기회	정규직채용비율	0.33**	0.28	0.38*	0.32
고용안정성	비정규직비율	0.04	-0.41	1.62***	-0.07
	Ln(고용조정규모)	0.00	-0.03	0.02	0.00
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	-0.25	-0.62	0.40	
노동인권	정규직여성비율	-1.06***	-1.11***	-0.72**	-0.56
	여성관리자비율	-0.57	0.57	-1.09**	-1.91
	50세이상비율	-0.32	-0.16	-0.53	1.13
노사관계	노사관계	0.04	0.01	0.02	0.04
	노조가입률	0.02	0.08	-0.05	0.08
건강한 직장	환경안전교육더미	0.06	-0.04	0.06	0.29
거래관계	원청업체더미	0.10	-0.04	0.19	-0.04
	원하청업체더미	0.12	-0.06	0.23	-0.36
	독립업체더미	0.14	-0.02	0.29	0.23
	하청지원여부더미	0.02	0.05	0.16	0.06
상수		6.61***	4.15***	1.01	6.30**
평가보상의공정성		0.13*	0.21**	0.07	0.34
Obs.		375	189	130	56
Adj. R ²		0.45	0.42	0.51	0.51

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

그렇다면 평가보상의 공정성에 대한 인식수준의 차이가 고용과 숙련과는 어떠한 관계가 있을지 살펴볼 필요가 있다. <표 4-11>과 <표 4-12>는 고용을 측정하는 신규채용규모의 자연대수로 측정한 신규고용의 절대수준 및 현재 고용수준 대비 신규채용규모로 본 신규고용의 상대수준을 종속변수로 하고 평가보상의 공정성에 대한 설문결과를 독립변수로 투입한 회귀분석 결과이다. 신규채용의 절대 규모와 평가보상의 공정성 인식과는 유의한 관계가 나타나지 않았다. 이는 채용이라는 기업의 의사결정에는 직원들의 평가보상의 공정성 인식 외에 다른 많은 요인들이 작용하고 있기 때문으로 봐야 할 것이다. 기업규모가 클수록 채용의 절대규모가 크게 나타나며, 비정규직비율과 정규직 여성비율이 높고 고용조정규모가 클수록 채용의 절대규모가 커지는 것을 볼 수 있다. 이는 비정규직의 이직이 잦고, 정규직 여성 또한 임신·육아 등의 이유로 휴직 및 퇴직이 남성에 비해 많기 때문으로 해석된다. 고용조정에 따른 결원 충원 등의 이유로도 신규 채용이 증가하는 것으로 볼 수 있다. 한편 300인 미만 소규모 기업의 경우 노사관계가 좋을수록 채용이 증가하는 반면, 노조가입률이 낮을수록 채용이 증가하는 결과가 나타났다.

고용인원 대비 신규채용규모로 본 상대적 채용과의 관계에서는 50세 이상 직원비율이 높을수록 신규채용이 적으며, 주5일제 미실시 기업의 경우 신규채용이 더 많은 것을 볼 수 있다. 이는 50세 이상 직원의 이직률이 상대적으로 낮아 신규채용이 적은 반면, 주5일제 미실시 기업은 근무환경이 상대적으로 열악하여 이직률이 높기 때문에 신규채용이 고용인원 대비 많은 것으로 해석해볼 수 있다. 이밖에 1,000인 이상 대규모 기업에서는 하청업체의 고용인원 대비 신규채용이 원청

업체나 독립업체에 비해 높은 것으로 나타나고 있다.

이러한 결과들을 살펴볼 때 노동분야의 사회적 책임 활동과 신규채용규모와는 제한적인 관계가 있음을 볼 수 있다. 노동분야의 사회적 책임 활동이 주로 현재 고용되어 있는 종업원들과 관련된 활동이 많다는 점과 신규채용의 경우 노동분야 외에 기업의 다른 의사결정구조와 맞물려 있다는 점이 이러한 결과를 가져오는 것으로 해석된다. 한편, 기업규모에 따른 차이도 존재하는데 300인 미만 기업의 경우 노동분야의 사회적 책임 활동 수준과 신규채용이 일정 부분 관련이 있는 것으로 나타나 고용에 대한 의사결정에 노동관련 사회적 책임 활동이 영향을 미치는 반면, 그 이상 규모의 기업에서는 그렇지 않은 것으로 나타나고 있다.

〈표 4-11〉 종속변수: Ln(채용규모+1) 회귀분석 결과

지표	종속변수	Ln(채용규모+1)			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
통계변수	Ln(기업연령)	-0.04	-0.04	-0.25	0.10
	Ln(총자산)	0.46***	0.09	0.23	0.25
	제조업더미	-0.06	0.13	-0.18	0.95
고용안정성	비정규직비율	1.44**	1.11	-0.67	2.16
	Ln(고용조정규모)	0.15***	0.18**	0.08	0.09
노동삶의 질	주5일제미실시더미	-0.20	0.27	1.19	
노동인권	정규직여성비율	1.44***	0.92*	1.72**	1.19
	여성관리자비율	0.70	1.05	-1.18	1.22
	50세이상비율	-0.53	-0.20	-0.77	-1.76
노사관계	노사관계	0.04	0.34***	-0.10	-0.01

<표 계속>

지표	종속변수	Ln(채용규모+1)			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
	노조가입률	-0.15	-0.53**	-0.14	0.38
건강한 직장	환경안전교육더미	0.10	0.09	0.10	-0.01
거래관계	원청업체더미	-0.22	-0.11	-0.04	-3.34
	원하청업체더미	0.03	0.00	0.28	-3.41
	독립업체더미	0.00	0.33	0.04	-3.73
	하청지원여부더미	-0.02	0.15	-0.15	-0.84
	상수	-5.74***	-0.13	0.81	3.76
	평가보상의공정성	0.07	-0.10	-0.05	-0.55
	Obs.	375	189	130	56
	Adj. R ²	0.20	0.19	-0.03	-0.09

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

〈표 4-12〉 종속변수: 신규채용/전체인력 회귀분석 결과

지표	종속변수	신규채용/전체인력			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
통제변수	Ln(기업연령)	0.00	0.01	-0.03	0.01
	Ln(총자산)	-0.01**	-0.01	0.00	-0.03
	제조업더미	0.00	0.03	-0.06	0.07
고용안정성	비정규직비율	0.04	0.03	-0.02	-0.09
	Ln(고용조정규모)	0.01*	0.03***	0.00	-0.00
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	0.16**	0.15*	0.22	
노동인권	정규직여성비율	0.19***	0.18***	0.24***	0.12
	여성관리자비율	-0.04	0.12	-0.18	-0.32
	50세이상비율	-0.16**	-0.08	-0.21*	-0.25
노동인권	노사관계	0.01	0.02	0.01	-0.01
	노조가입률	-0.04**	-0.08***	-0.02	-0.02
노사관계	환경안전교육더미	-0.01	-0.00	0.01	-0.06

<표 계속>

지표	종속변수	신규채용/전체인력			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
거래관계	원청업체더미	-0.01	-0.02	0.05	-0.52***
	원하청업체더미	0.00	-0.01	0.06	-0.47**
	독립업체더미	0.03	0.05	0.05	-0.53**
	하청지원여부더미	0.03*	0.03	0.03	-0.02
	상수	0.32**	0.10	0.32	1.19**
	평가보상의공정성	0.01	0.03	-0.05*	0.02
	Obs.	375	189	130	56
	Adj. R ²	0.15	0.25	0.12	0.11

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

<표 4-13>은 연구개발인력, 영업 및 서비스인력, 엔지니어 인력, 관리인력, 생산기능직인력에 대해 각 기업에서 판단하는 직무관련 요구 수준 대비 숙련수준에 대한 응답결과를 종속변수로 하고 평가보상의 공정성에 대한 설문결과를 독립변수로 투입한 Ordered Probit 분석 결과이다.

연구개발인력에 대한 숙련수준 평가와 평가보상의 공정성 인식 수준 사이에 양의 관계가 나타나 연구개발인력의 경우 평가보상의 공정성 인식이 숙련수준의 향상과 관계가 있는 것으로 보인다. 한편, 숙련수준 평가와 관계있는 요인들은 직무별로 차이가 많이 나타나고 있다. 연구개발인력에 대한 숙련수준 평가는 제조업 소속일수록, 원청과 하청을 겸하고 있는 기업일수록, 하청업체에 대한 지원이 없는 경우 낮게 평가하고 있으며, 영업 및 서비스 인력에 대하여는 제조업 소속일수록, 환경안전교육을 실시하는 경우, 주5일제를 시행하지 않는 경우, 그리고 노사관계가 좋지 않을수록 낮게 평가하고 있다. 엔지니어 인력

에 대하여는 여성관리자가 적을수록, 또한 하청업체에 대한 지원이 없을수록 낮게 평가하며, 관리인력에 대하여는 주5일제를 시행하지 않는 경우, 그리고 노사관계가 좋지 않을수록 낮게 평가하고 있다. 생산기능직의 경우 업력이 짧고, 여성관리자가 적을수록, 또한 하청업체에 대한 지원이 없는 경우 숙련수준을 낮게 평가하는 것으로 나타났다.

이는 신규채용으로 살펴본 고용과 노동관련 사회적 책임 활동과의 관계가 약하게 나타난 것과 달리 숙련과 노동관련 사회적 책임 활동에는 어느 정도 관계가 있는 것으로 정리할 수 있다. 노동관련 사회적 책임 활동이 일차적으로 현재 고용되어 있는 종업원들과의 관계에 영향을 미친다고 볼 때 다른 경영요인들이 영향을 많이 미치는 신규채용과 달리 현재 고용된 종업원들에 의해 달성되는 숙련에서는 유의한 관계가 나타나는 것으로 볼 수 있다.

〈표 4-13〉 종속변수: 숙련수준 회귀분석 결과

지표	종속변수	숙련수준				
		연구개발 인력	영업 및 서비스 인력	엔지니어 인력	관리 인력	생산 기능직 인력
통계변수	Ln(기업연령)	0.24*	0.18	0.19	0.04	0.30*
	Ln(총자산)	0.10*	0.06	0.11*	0.03	0.09
	제조업더미	-0.41*	-0.37*		-0.25	
고용안정성	비정규직비율	-0.67	-0.41	0.60	0.47	0.45
	Ln(고용조정규모)	-0.04	-0.05	-0.03	-0.04	-0.00
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	1.12	-1.00*	0.12	-1.49**	0.51
노동인권	정규직여성비율	0.25	-0.63	-0.25	-0.38	0.15
	여성관리자비율	0.68	0.61	2.01**	0.31	1.78**

<표 계속>

지표	종속변수	숙련수준				
		연구개발 인력	영업 및 서비스 인력	엔지니어 인력	관리 인력	생산 기능직 인력
	50세이상비율	-0.43	-0.46	-0.40	-0.36	-0.14
노사관계	노사관계	0.11	0.14*	0.04	0.15*	0.13
	노조가입률	0.07	0.04	-0.02	0.14	-0.26
건강한 직장	환경안전교육더미	0.10	0.23*	0.22	0.20	-0.01
거래관계	원청업체더미	-0.29	-0.18	-0.16	-0.05	-0.06
	원하청업체더미	-0.69*	-0.24	-0.36	-0.02	-0.09
	독립업체더미	-0.03	-0.10	-0.11	0.06	0.01
	하청지원여부더미	0.47***	0.20	0.31*	0.06	0.42**
평가보상의공정성		0.44***	0.22	0.01	-0.04	0.11
Obs.		341	369	306	375	302
Pseudo R ²		0.08	0.04	0.04	0.03	0.04

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

다음으로 발전 및 승진기회의 불공정에 대한 설문결과를 종속변수로 한 회귀분석 결과는 <표 4-14>에 있다. 발전 및 승진기회의 불공정에 대한 인식수준은 총자산이 적을수록, 여성관리자비율이 낮을수록, 신규채용 중 정규직 채용이 많을수록, 노조가입률이 높을수록, 노사관계가 대립적일수록 불공정하다는 인식이 높게 나타났다. 그러나 하위표본에서는 다른 결과들이 많이 나타나기도 하였다. 300인 미만 고용 기업에서는 신규채용 중 정규직 채용이 많을수록 불공정에 대한 인식이 높아지는 반면 300인 이상 고용기업에서는 그런 관계가 유의하지 않았으며, 1000인 이상 고용기업의 경우 최근 2년간의 고용조정 규모가 클수록 발전 및 승진기회의 불공정에 대한 인식이 높은 것으로 나타나기도 하였다.

〈표 4-14〉 종속변수: 발전 승진의 불공정 회귀분석 결과

지표	종속변수	발전승진의 불공정			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
통제변수	Ln(기업연령)	0.01	0.03	0.05	-0.10
	Ln(총자산)	-0.07***	-0.05	-0.07*	-0.01
	제조업더미	-0.01	0.04	-0.04	0.02
고용기회	정규직채용비율	0.16**	0.24**	0.03	0.26
고용인장성	비정규직비율	0.27	0.46	-0.08	0.73
	Ln(고용조정규모)	0.02	-0.01	0.01	0.05**
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	0.01	0.14	-0.48	
노동인권	정규직여성비율	0.14	0.10	0.15	0.30
	여성관리자비율	-0.37*	-0.17	-0.29	-0.91
	50세이상비율	-0.05	-0.10	-0.28	-0.26
노사관계	노사관계	-0.07***	-0.07*	-0.05	-0.22***
	노조가입률	0.09*	0.11	0.11	-0.09
건강한 직장	환경안전교육더미	-0.01	-0.04	0.02	-0.09
거래관계	원청업체더미	-0.08	-0.01	-0.02	-0.37
	원하청업체더미	-0.11	-0.06	-0.07	-0.19
	독립업체더미	-0.14	-0.04	-0.21	-0.14
	하청지원여부더미	0.02	0.00	-0.05	0.22*
상수		4.14***	3.59***	4.28***	3.95***
Obs.		375	189	130	56
Adj. R ²		0.07	-0.01	0.00	0.27

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

〈표 4-15〉는 노동생산성을 종속변수로 하고 발전 및 승진기회의 불공정에 대한 설문결과를 독립변수로 투입한 회귀분석 결과이다. 발전 및 승진기회의 불공정에 대한 인식수준은 1인당 매출액으로 본 노동생산성과는 유의한 관계를 보이지 않았다.

<표 4-15> 종속변수: Ln(1인당 매출액) 회귀분석 결과

지표	종속변수	Ln(1인당 매출액)			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
통제변수	Ln(기업연령)	0.00	-0.01	0.15	-0.20
	Ln(총자산)	0.29***	0.44***	0.56***	0.27***
	제조업더미	0.37***	0.25	0.14	0.51
고용기회	정규직채용비율	0.31**	0.23	0.38*	0.36
고용안정성	비정규직비율	0.01	-0.56	1.64***	0.41
	Ln(고용조정규모)	-0.00	-0.04	0.01	0.02
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	-0.27	-0.63	0.46	
노동인권	정규직여성비율	-1.06***	-1.09***	-0.75**	-0.70
	여성관리자비율	-0.48	0.71	-0.99*	-1.62
	50세이상비율	-0.31	-0.16	-0.45	0.91
노사관계	노사관계	0.05	0.03	0.03	-0.02
	노조가입률	0.02	0.09	-0.07	-0.01
건강한 직장	환경안전교육더미	0.07	-0.03	0.06	0.25
거래관계	원청업체더미	0.14	0.02	0.21	0.02
	원하청업체더미	0.18	0.14	0.28	-0.27
	독립업체더미	0.20	0.08	0.36	0.37
	하청지원여부더미	0.01	0.04	0.16	0.11
상수		6.79***	4.63***	0.35	
발전승진의불공정		-0.01	-0.05	0.17	-0.50
Obs.		375	189	130	56
Adj. R ²		0.44	0.41	0.52	0.52

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

<표 4-16>과 <표 4-17>은 고용을 측정하는 신규채용규모의 자연대수로 측정한 신규고용의 절대수준 및 현재 고용수준 대비 신규채용규모로 본 신규고용의 상대수준을 종속변수로 하고 발전 및 승진기회의

불공정에 대한 설문결과를 독립변수로 투입한 회귀분석 결과이다. 300인 미만 소규모 기업에서는 발전 및 승진기회의 불공정 인식이 신규채용의 절대 규모와 관계가 있는 것으로 나타났으나 상대적 규모와는 유의한 관계가 나타나지 않았다.

〈표 4-16〉 종속변수: Ln(채용규모+1) 회귀분석 결과

지표	종속변수	Ln(채용규모+1)			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
통제변수	Ln(기업연령)	-0.05	-0.04	-0.26	0.15
	Ln(총자산)	0.48***	0.10	0.24	0.25
	제조업더미	-0.07	0.13	-0.17	0.66
고용안정성	비정규직비율	1.42**	1.09	-0.66	1.28
	Ln(고용조정규모)	0.15***	0.19***	0.09	0.04
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	-0.22	0.21	1.27	
노동인권	정규직여성비율	1.42***	0.88*	1.70**	1.31
	여성관리자비율	0.81	1.03	-1.17	0.80
	50세이상비율	-0.52	-0.17	-0.75	-1.38
노사관계	노사관계	0.05	0.35***	-0.10	0.16
	노조가입률	-0.17	-0.57***	-0.16	0.53
건강한 직장	환경안전교육더미	0.10	0.10	0.09	0.10
거래관계	원청업체더미	-0.18	-0.15	-0.05	-3.38
	원하청업체더미	0.07	-0.02	0.27	-3.62
	독립업체더미	0.06	0.30	0.05	-4.00
	하청지원여부더미	-0.02	0.16	-0.14	-0.99
상수		-6.48***	-1.54	0.10	-1.48
발전승진의불공정		0.19	0.35*	0.15	1.16
Obs.		375	189	130	56
Adj. R ²		0.21	0.20	-0.02	-0.05

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

<표 4-17> 종속변수: 신규채용/전체인력 회귀분석 결과

지표	종속변수	신규채용/전체인력			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
통제변수	Ln(기업연령)	-0.00	0.00	-0.03	0.01
	Ln(총자산)	-0.01*	-0.01	0.00	-0.03
	제조업더미	0.00	0.02	-0.05	0.08
고용안정성	비정규직비율	0.03	0.01	-0.02	-0.07
	Ln(고용조정규모)	0.01*	0.03***	0.00	-0.00
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	0.16**	0.14	0.26*	
노동인권	정규직여성비율	0.18***	0.18***	0.23***	0.10
	여성관리자비율	-0.03	0.15	-0.20	-0.29
	50세이상비율	-0.16**	-0.07	-0.23*	-0.27
노사관계	노사관계	0.01	0.03*	0.01	-0.02
	노조가입률	-0.05**	-0.08***	-0.02	-0.02
건강한 직장	환경안전교육더미	-0.01	0.00	0.00	-0.06
거래관계	원청업체더미	-0.00	-0.01	0.03	-0.51***
	원하청업체더미	0.01	-0.00	0.03	-0.46**
	독립업체더미	0.04	0.06	0.03	-0.52**
	하청지원여부더미	0.03*	0.03	0.04	-0.02
상수		0.20	-0.01	0.04	1.31**
발전승진의불공정		0.03	0.04	0.05	-0.02
Obs.		375	189	130	56
Adj. R ²		0.16	0.25	0.11	0.11

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

<표 4-18>은 연구개발인력, 영업 및 서비스인력, 엔지니어 인력, 관리인력, 생산기능직인력에 대해 각 기업에서 판단하는 직무관련 요구 수준 대비 숙련수준에 대한 응답결과를 종속변수로 하고 발전 및 승진기회의 불공정에 대한 설문결과를 독립변수로 투입한 Ordered Probit

분석 결과이다. 발전 및 승진기회의 불공정에 대한 인식과 숙련수준 평가와는 유의한 관계가 나타나지 않았다.

〈표 4-18〉 종속변수: 숙련수준 회귀분석 결과

지표	종속변수	숙련수준				
		연구개발 인력	영업 및 서비스 인력	엔지니어 인력	관리 인력	생산 기능직 인력
통제변수	Ln(기업연령)	0.21	0.17	0.19	0.04	0.30*
	Ln(총자산)	0.13**	0.08	0.10*	0.04	0.09
	제조업더미	-0.43*	-0.39*		-0.24	
고용안정성	비정규직비율	-0.64	-0.43	0.60	0.45	0.46
	Ln(고용조정규모)	-0.04	-0.05	-0.03	-0.04	-0.00
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	0.92	-1.04*	0.05	-1.49**	0.43
노동인권	정규직여성비율	0.32	-0.62	-0.23	-0.41	0.18
	여성관리자비율	0.86	0.75	1.99**	0.35	1.79**
	50세이상비율	-0.37	-0.45	-0.38	-0.36	-0.13
노사관계	노사관계	0.13*	0.15**	0.03	0.16**	0.12
	노조가입률	0.08	0.04	-0.01	0.12	-0.25
건강한 직장	환경안전교육더미	0.11	0.23*	0.22	0.21	-0.01
거래관계	원청업체더미	-0.19	0.11	-0.17	-0.06	-0.03
	원하청업체더미	-0.56	-0.15	-0.37	-0.03	-0.06
	독립업체더미	0.08	0.00	-0.12	0.06	0.05
	하청지원여부더미	0.42**	0.18	0.31*	0.06	0.41**
발전승진의불공정		-0.28	-0.03	-0.16	0.17	-0.16
Obs.		341	369	306	375	302
Pseudo R ²		0.07	0.04	0.09	0.03	0.04

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

동료간 신뢰에 대한 설문결과를 종속변수로 한 회귀분석 결과는 <표 4-19>이다. 300인 미만 고용기업과 전체표본의 분석결과에서는 총자산이 클수록, 노사관계가 협력적일수록 동료간 신뢰가 높으며, 원청과 하청을 겸한 기업 및 독립업체가 하청업체에 비해 동료간 신뢰가 높은 것도 볼 수 있다. 한편, 전체 표본에서는 원청업체가 하청업체에 비해, 또한 여성관리자가 많을수록 동료간 신뢰가 높은 것으로 나타났으나, 300~999인 고용기업에서는 사용된 변수 모두가 유의하지 않은 것으로 나타나기도 하였다. 1,000인 이상 고용기업의 경우에는 정규직여성비율이 낮을수록, 그러나 여성관리자비율은 높을수록 동료간 신뢰가 높은 것으로 나타나 그 이유에 대한 추가 연구가 필요한 것으로 보인다.

<표 4-19> 종속변수: 동료간 신뢰 회귀분석 결과

지표	종속변수	동료간 신뢰			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
통제변수	Ln(기업연령)	0.01	0.02	0.00	0.00
	Ln(총자산)	0.09***	0.12***	0.06	0.02
	제조업더미	-0.06	-0.10	-0.15	0.26*
고용기회	정규직채용비율	-0.01	-0.11	0.18	-0.07
고용안정성	비정규직비율	-0.21	-0.65*	0.09	0.38
	Ln(고용조정규모)	0.00	0.00	-0.02	0.00
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	0.02	-0.02	0.04	
노동인권	정규직여성비율	-0.03	0.09	-0.04	-0.68*
	여성관리자비율	0.48**	0.49	0.45	1.29**
	50세이상비율	0.18	0.09	0.29	0.02
노사관계	노사관계	0.06***	0.07*	0.04	0.14**

<표 계속>

지표	종속변수	동료간 신뢰			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
건강한 직장	노조가입률	-0.03	-0.01	0.00	-0.11
	환경안전교육더미	-0.03	-0.03	-0.04	-0.01
거래관계	원청업체더미	0.20*	0.24	0.02	0.43
	원하청업체더미	0.26**	0.33*	0.11	0.16
	독립업체더미	0.35***	0.48***	0.12	0.45
	하청지원여부더미	0.02	0.04	-0.01	0.05
상수		1.44***	0.75	2.23***	2.34**
Obs.		375	189	130	56
Adj. R ²		0.13	0.09	0.03	0.24

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

<표 4-20>은 노동생산성을 종속변수로 하고 동료간 신뢰에 대한 설문결과를 독립변수로 투입한 회귀분석 결과이다. 동료에 대한 신뢰수준은 1인당 매출액으로 본 노동생산성과 전체 표본 및 300인 미만 고용기업에서는 유의하게 나타났다. 이는 소규모 기업에서 동료에 대한 신뢰가 생산성 향상과 연결될 수 있음을 의미하는 결과이다.

<표 4-20> 종속변수: Ln(1인당 매출액) 회귀분석 결과

지표	종속변수	Ln(1인당 매출액)			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
통제변수	Ln(기업연령)	-0.00	-0.02	0.16	-0.15
	Ln(총자산)	0.27***	0.40***	0.55***	0.27**
	제조업더미	0.38***	0.28*	0.14	0.37
고용기회	정규직채용비율	0.31**	0.25	0.38*	0.27
고용안정성	비정규직비율	0.06	-0.38	1.62***	-0.14

<표 계속>

122 숙련과 고용-공정성에 기반한 기업의 사회적 책임 논의를 중심으로

지표	종속변수	Ln(1인당 매출액)			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
	Ln(고용조정규모)	-0.00	-0.03	0.02	-0.00
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	-0.28	-0.63	0.37	
노동인권	정규직여성비율	-1.05***	-1.12***	-0.72**	-0.52
	여성관리자비율	-0.59	0.57	-1.06**	-1.80
	50세이상비율	-0.35	0.18	-0.51	1.03
노사관계	노사관계	0.03	0.01	0.02	0.02
	노조가입률	0.03	0.09	-0.05	0.09
건강한 직장	환경안전교육더미	0.08	-0.02	0.06	0.30
거래관계	원청업체더미	0.09	-0.05	0.21	-0.02
	원하청업체더미	0.12	0.04	0.26	-0.25
	독립업체더미	0.11	-0.06	0.32	0.21
	하청지원여부더미	-0.00	0.02	0.16	-0.02
	상수	6.38***	4.24***	0.99	5.62*
	동료간신뢰	0.25***	0.30**	0.04	0.49
	Obs.	375	189	130	56
	Adj. R ²	0.45	0.43	0.51	0.51

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

<표 4-21>과 <표 4-22>는 고용을 측정하는 신규채용규모의 자연대수로 측정한 신규고용의 절대수준 및 현재 고용수준 대비 신규채용규모로 본 신규고용의 상대수준을 종속변수로 하고 동료간 신뢰에 대한 설문결과를 독립변수로 투입한 회귀분석 결과이다. 신규 채용의 절대규모 및 상대적 규모와 동료간 신뢰 수준 인식 사이에서 유의한 관계를 확인할 수 없었다.

〈표 4-21〉 종속변수: Ln(채용규모+1) 회귀분석 결과

지표	종속변수	Ln(채용규모+1)			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
통제변수	Ln(기업연령)	-0.05	-0.02	-0.25	0.06
	Ln(총자산)	0.46***	0.11	0.20	0.23
	제조업더미	-0.06	0.12	-0.11	0.67
고용안정성	비정규직비율	1.45**	1.04	-0.64	1.70
	Ln(고용조정규모)	0.15***	0.18**	0.10	0.10
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	-0.22	0.27	1.22	
노동인권	정규직여성비율	1.45***	0.93*	1.74**	1.88
	여성관리자비율	0.71	1.08	-1.45	-0.13
	50세이상비율	-0.54	-0.18	-0.96	-1.53
노사관계	노사관계	0.04	0.34***	-0.12	-0.14
	노조가입률	-0.15	-0.53**	-0.14	0.51
건강한 직장	환경안전교육더미	0.10	0.03	0.12	-0.02
거래관계	원청업체더미	-0.21	-0.09	-0.07	-3.78
	원하청업체더미	0.03	0.04	0.20	-3.63
	독립업체더미	0.01	0.39	-0.05	-4.11
	하청지원여부더미	-0.02	0.17	-0.13	-0.79
	상수	-5.80***	-0.10	-0.47	2.11
	동료간신회	0.09	-0.22	0.52	0.33
	Obs.	375	189	130	56
	Adj. R ²	0.20	0.19	-0.01	-0.10

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

<표 4-22> 종속변수: 신규채용/전체인력 회귀분석 결과

지표	종속변수	신규채용/전체인력			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
통제변수	Ln(기업연령)	-0.00	0.00	-0.03	0.01
	Ln(총자산)	-0.01**	-0.01	-0.00	-0.03
	제조업더미	0.00	0.03	-0.05	0.06
고용안정성	비정규직비율	0.04	0.02	-0.02	-0.10
	Ln(고용조정규모)	0.01*	0.03***	0.01	-0.00
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	0.16**	0.15*	0.23*	
노동인권	정규직여성비율	0.19***	0.18***	0.24***	0.13
	여성관리자비율	-0.05	0.14	-0.22*	-0.34
	50세이상비율	-0.16**	-0.08	-0.24*	-0.26
노사관계	노사관계	0.01	0.02*	0.01	-0.02
	노조가입률	-0.04**	-0.08***	-0.01	-0.01
건강한 직장	환경안전교육더미	-0.01	-0.00	0.00	-0.06
거래관계	원청업체더미	-0.01	-0.01	0.03	-0.52***
	원하청업체더미	0.00	-0.01	0.03	-0.46**
	독립업체더미	0.03	0.06	0.02	-0.54***
	하청지원여부더미	0.03*	0.03	0.04	-0.02
	상수	0.30**	0.13	0.22	1.10**
	동료간신뢰	0.02	0.01	0.01	0.05
	Obs.	375	189	130	56
	Adj. R ²	0.16	0.24	0.10	0.12

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

<표 4-23>은 연구개발인력, 영업 및 서비스인력, 엔지니어 인력, 관리인력, 생산기능직인력에 대해 각 기업에서 판단하는 직무관련 요구

수준 대비 숙련수준에 대한 응답결과를 종속변수로 하고 동료간 신뢰에 대한 설문결과를 독립변수로 투입한 Ordered Probit 분석 결과이다. 연구개발, 영업 및 서비스 인력의 경우 동료간 신뢰 인식 수준이 높을수록 숙련수준이 높게 평가되는 것을 볼 수 있다. 이는 연구개발과 영업 및 서비스 직무의 경우 동료들과의 협업이 많다는 점이 숙련수준과도 관련되는 것으로 해석해 볼 수 있다.

〈표 4-23〉 종속변수: 숙련수준 회귀분석 결과

지표	종속변수	숙련수준				
		연구개발 인력	영업 및 서비스 인력	엔지니어 인력	관리 인력	생산 기능직 인력
통제변수	Ln(기업연령)	0.21	0.17	0.19	0.04	0.29*
	Ln(총자산)	0.10*	0.05	0.08	0.01	0.08
	제조업더미	-0.40*	-0.37*		-0.23	
고용안정성	비정규직비율	-0.60	-0.37	0.58	0.52	0.44
	Ln(고용조정규모)	-0.05	-0.06	-0.03	-0.03	-0.00
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	1.01	-1.05*	0.09	-1.49**	0.48
노동인권	정규직여성비율	0.23	-0.62	-0.25	-0.38	0.15
	여성관리자비율	0.74	0.58	1.92**	0.20	1.72*
	50세이상비율	-0.50	-0.51	-0.41	-0.39	-0.19
노사관계	노사관계	0.12	0.13*	0.03	0.14*	0.12
	노조가입률	0.07	0.04	-0.01	0.14	-0.25
건강한 직장	환경안전교육더미	0.12	0.25*	0.24*	0.21	0.00
거래관계	원청업체더미	-0.22	-0.18	-0.24	-0.10	-0.09
	원하청업체더미	-0.61	-0.24	-0.46	-0.09	-0.12
	독립업체더미	0.01	-0.12	-0.24	-0.02	-0.05
	하청지원여부더미	0.43**	0.18	0.30*	0.06	0.40**

<표 계속>

지표	종속변수	숙련수준				
		연구개발 인력	영업 및 서비스 인력	엔지니어 인력	관리 인력	생산 기능직 인력
	동료간신뢰	0.53***	0.36**	0.33	0.18	0.29
	Obs.	341	369	306	375	302
	Pseudo R ²	0.08	0.04	0.05	0.03	0.04

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

경영진 신뢰에 대한 설문결과를 종속변수로 한 회귀분석 결과가 <표 4-24>이다. 전체 표본과 300인 미만 고용기업의 분석결과가 유사하게 나타났는데 총자산 규모가 클수록, 여성관리자 비율이 높을수록, 최근 2년간의 고용조정규모가 작을수록, 노사관계가 협력적일수록 경영진에 대한 신뢰수준이 높은 것으로 나타났으며, 다른 형태의 기업에 비해 하청업체의 경영진에 대한 신뢰수준은 낮은 것으로 나타났다. 한편 300~999인 고용기업에서는 50세 이상 노동자 비율이 높을수록 경영진 신뢰가 높은 것으로 나타났고, 1,000인 이상 기업에서는 정규직 여성비율이 높을수록 경영진 신뢰가 낮은 것으로 나타나기도 하였다. 정규직여성비율과 신뢰 및 공정성 관련 수준 간의 음의 관계가 일부 분석에서 나타나는 것을 특기할 필요가 있다.

<표 4-24> 종속변수: 경영진 신뢰 회귀분석 결과

	종속변수	경영진신뢰			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
통제변수	Ln(기업연령)	-0.05	-0.07	-0.03	0.03
	Ln(총자산)	0.08***	0.09**	0.07	0.02

<표 계속>

	종속변수	경영진신뢰			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
	제조업더미	-0.02	-0.05	-0.00	0.22
고용기회	정규직채용비율	-0.07	-0.12	0.10	-0.20
고용안정성	비정규직비율	-0.08	-0.59	0.43	0.41
	Ln(고용조정규모)	-0.04**	-0.05*	-0.08**	-0.03
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	-0.19	-0.18	-0.25	
노동인권	정규직여성비율	-0.06	0.13	-0.20	-0.74*
	여성관리자비율	0.71***	0.96**	0.74*	1.48*
	50세이상비율	0.20	0.08	0.73*	-0.42
노사관계	노사관계	0.08***	0.09**	0.06	0.20***
	노조가입률	-0.02	0.03	-0.06	-0.06
건강한 직장	환경안전교육더미	0.05	0.06	0.05	0.10
거래관계	원청업체더미	0.30**	0.34*	0.15	0.54
	원하청업체더미	0.34**	0.36*	0.30	0.30
	독립업체더미	0.40***	0.47**	0.30	0.48
	하청지원여부더미	-0.02	-0.02	0.03	-0.10
	상수	1.42***	1.33*	1.59	1.93
	Obs.	375	189	130	56
	Adj. R ²	0.11	0.05	0.04	0.30

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

<표 4-25>는 노동생산성을 종속변수로 하고 경영진 신뢰에 대한 설문결과를 독립변수로 투입한 회귀분석 결과이다. 경영진에 대한 신뢰 수준은 1인당 매출액으로 본 노동생산성과 전체 표본 및 300인 미만 고용기업에서 유의하게 나타났다. 앞서의 결과를 합쳐볼 때 동료와 경영진에 대한 신뢰가 소규모 기업에서는 생산성 향상에 도움이 될 수 있으며, 따라서 조직원 상호 간의 신뢰 향상에 대한 고려가 필요한 것으로 보인다.

<표 4-25> 종속변수: Ln(1인당 매출액) 회귀분석 결과

지표	종속변수	Ln(1인당 매출액)			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
통제변수	Ln(기업연령)	0.01	0.01	0.16	-0.16
	Ln(총자산)	0.28***	0.42***	0.55***	0.27**
	제조업더미	0.37***	0.26*	0.13	0.41
고용기회	정규직채용비율	0.32**	0.24	0.38*	0.31
고용안정성	비정규직비율	0.02	-0.45	1.60***	-0.12
	Ln(고용조정규모)	0.00	-0.02	0.02	0.01
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	-0.24	-0.60	0.39	
노동인권	정규직여성비율	-1.05***	-1.13***	-0.71**	-0.55
	여성관리자비율	-0.60**	0.51	-1.10**	-1.77
	50세이상비율	-0.34	-0.18	-0.55	1.21
노사관계	노사관계	0.03	0.01	0.01	0.01
	노조가입률	0.02	0.08	-0.05	0.06
건강한 직장	환경안전교육더미	0.06	-0.05	0.06	0.25
거래관계	원청업체더미	0.09	-0.06	0.20	-0.02
	원하청업체더미	0.12	0.06	0.25	-0.30
	독립업체더미	0.13	-0.02	0.30	0.24
	하청지원여부더미	0.01	0.04	0.15	0.04
상수		6.49***	4.17***	0.98	5.98***
경영진 신뢰		0.18**	0.23**	0.07	0.41
Obs.		375	189	130	56
Adj. R ²		0.45	0.42	0.51	0.51

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

<표 4-26>과 <표 4-27>은 고용을 측정하는 신규채용규모의 자연대수로 측정된 신규고용의 절대수준 및 현재 고용수준 대비 신규채용규모로 본 신규고용의 상대수준을 종속변수로 하고 경영진 신뢰에 대한

설문결과를 독립변수로 투입한 회귀분석 결과이다. 신규 채용의 절대 규모 및 상대적 규모와 경영진 신뢰 수준 인식 사이에서 유의한 관계는 나타나지 않았다.

〈표 4-26〉 종속변수: Ln(채용규모+1) 회귀분석 결과

지표	종속변수	Ln(채용규모+1)			
		전체표본	300인 미만	300-999인	1,000인 이상
통제변수	Ln(기업연령)	-0.05	-0.03	-0.25	0.07
	Ln(총자산)	0.47***	0.09	0.22	0.25
	제조업더미	-0.07	0.14	-0.18	0.86
노동안정성	비정규직비율	1.44**	1.14	-0.70	2.21
	Ln(고용조정규모)	0.15***	0.18**	0.09	0.08
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	-0.21	0.27	1.22	
노동인권	정규직여성비율	1.45***	0.91*	1.74**	1.19
	여성관리자비율	0.73	1.02	-1.26	0.96
	50세이상비율	-0.53	-0.20	-0.84	-1.86
노사관계	노사관계	0.04	0.33***	-0.11	0.03
	노조가입률	-0.15	-0.53**	-0.14	0.41
건강한 직장	환경안전교육더미	0.10	0.09	0.09	0.04
거래관계	원청업체더미	-0.20	-0.13	-0.07	-3.38
	원하청업체더미	0.04	0.02	0.24	-3.51
	독립업체더미	0.02	0.30	0.00	-3.76
	하청지원여부더미	-0.02	0.16	-0.15	-0.82
	상수	-5.73***	-0.21	0.64	4.18
	경영진 신뢰	0.03	-0.04	0.06	-0.62
	Obs.	375	189	130	56
	Adj. R ²	0.20	0.19	-0.03	-0.09

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

<표 4-27> 종속변수: 신규채용/전체인력 회귀분석 결과

지표	종속변수	신규채용/전체인력			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
통제변수	Ln(기업연령)	0.00	0.00	-0.03	0.01
	Ln(총자산)	-0.01**	-0.01	0.00	-0.03
	제조업더미	0.00	0.03	-0.05	0.08
고용안정성	비정규직비율	0.04	0.03	0.01	-0.08
	Ln(고용조정규모)	0.01*	0.03***	0.00	-0.00
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	0.16**	0.15*	0.22*	
노동인권	정규직여성비율	0.19***	0.18***	0.23***	0.09
	여성관리자비율	-0.04	0.12	-0.19	-0.27
	50세이상비율	-0.16**	-0.08	-0.21*	-0.27
노사관계	노사관계	0.01	0.02*	0.01	-0.01
	노조가입률	-0.04**	-0.08***	-0.02	-0.02
건강한 직장	환경안전교육더미	-0.01	-0.00	0.01	-0.06
거래관계	원청업체더미	-0.00	-0.02	0.04	-0.50**
	원하청업체더미	0.00	-0.01	0.04	-0.46**
	독립업체더미	0.03	0.05	0.03	-0.52**
	하청지원여부더미	0.03*	0.03	0.04	-0.02
	상수	0.32**	0.11	0.32	1.24**
	경영진 신뢰	0.00	0.02	-0.04	-0.01
	Obs.	375	189	130	56
	Adj. R ²	0.15	0.25	0.11	0.11

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

<표 4-28>은 연구개발인력, 영업 및 서비스인력, 엔지니어 인력, 관리인력, 생산기능직인력에 대해 각 기업에서 판단하는 직무관련 요구 수준 대비 숙련수준에 대한 응답결과를 종속변수로 하고 경영진 신뢰에 대한 설문결과를 독립변수로 투입한 Ordered Probit 분석 결과이

다. 연구개발 인력에 대한 숙련수준 평가와 경영진 신뢰 수준이 관련이 있는 것으로 나타났으며, 이는 연구개발의 특성상 장기적인 관점에서 투자가 이루어지기 때문에 경영진에 대한 신뢰가 장기적인 투자와 그에 따른 연구개발 인력의 숙련에 영향을 미치는 것으로 해석해 볼 수 있다.

〈표 4-28〉 종속변수: 숙련수준 회귀분석 결과

지표	종속변수	숙련수준				
		연구개발 인력	영업 및 서비스 인력	엔지니어 인력	관리 인력	생산 기능직 인력
통제변수	Ln(기업연령)	0.23*	0.18	0.19	0.04	0.30*
	Ln(총자산)	0.12**	0.06	0.11*	0.03	0.10*
	제조업더미	-0.43*	-0.38*		-0.24	
고용안정성	비정규직비율	-0.66	-0.43	0.60	0.47	0.46
	Ln(고용조정규모)	-0.04	-0.05	-0.03	-0.04	-0.01
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	1.13	-1.00*	0.12	-1.49**	0.50
노동인권	정규직여성비율	0.24	-0.62	-0.25	-0.38	0.16
	여성관리자비율	0.75	0.62	1.99**	0.30	1.80**
	50세이상비율	-0.46	-0.49	-0.40	-0.36	-0.16
노사관계	노사관계	0.11	0.14*	0.04	0.15*	0.13
	노조가입률	0.06	0.04	-0.02	0.14	-0.26
건강한 직장	환경안전교육더미	0.09	0.23*	0.22	0.20	-0.01
거래관계	원청업체더미	-0.25	-0.16	-10.17	-0.06	-0.02
	원하청업체더미	-0.63	-0.21	-0.37	-0.03	-0.05
	독립업체더미	0.02	-0.07	-0.12	0.05	0.05
	하청지원여부더미	0.44***	0.19	0.31*	0.06	0.41**
경영진 신뢰		0.40**	0.20	0.04	-0.03	0.02

<표 계속>

지표	종속변수	숙련수준				
		연구개발 인력	영업 및 서비스 인력	엔지니어 인력	관리 인력	생산 기능직 인력
Obs.		341	369	306	375	302
Pseudo R ²		0.08	0.04	0.04	0.03	0.04

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

전반적인 만족도에 대한 설문결과를 종속변수로 한 회귀분석 결과가 <표 4-29>이다. 전체 표본을 활용한 분석에서는 총자산이 클수록, 여성관리자비율이 높을수록, 노사관계가 협력적일수록 일에 대한 전반적인 만족도가 높은 것으로 나타났으며, 하청업체 대비 독립업체 및 원하청을 겸한 업체 노동자들의 만족도 수준이 높은 것으로 나타났다. 그러나 주5일근무제를 시행하지 않는 기업의 노동자의 만족도 수준은 낮은 것으로 나타났다. 한편, 300~999인 고용기업의 경우 최근 2년간 고용조정규모가 작을수록 만족도가 높은 것으로 나타나고 있다.

<표 4-29> 종속변수: 전반적 만족도 회귀분석 결과

지표	종속변수	전반적 만족도			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
통제변수	Ln(기업연령)	-0.05	-0.03	-0.06	-0.03
	Ln(총자산)	0.09***	0.09***	0.06	0.05
	제조업더미	-0.04	-0.06	-0.02	0.27*
고용기회	정규직채용비율	0.02	-0.01	0.06	-0.21
고용안정성	비정규직비율	-0.03	-0.19	0.13	0.21
	Ln(고용조정규모)	-0.03*	-0.01	-0.07**	-0.01
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	-0.45***	-0.26	-0.99**	

<표 계속>

지표	종속변수	전반적 만족도			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
노동인권	정규직여성비율	-0.11	-0.08	-0.12	-0.51
	여성관리자비율	0.41**	0.51	0.35	1.52**
	50세이상비율	0.01	-0.21	0.28	0.23
노사관계	노사관계	0.03*	0.05	0.01	0.07
	노조가입률	0.02	0.08	-0.02	0.04
건강한 직장	환경안전교육더미	0.04	0.06	0.03	0.05
거래관계	원청업체더미	0.16	0.17	0.08	0.52
	원하청업체더미	0.21**	0.20	0.22	0.41
	독립업체더미	0.22**	0.21	0.19	0.58
	하청지원여부더미	-0.02	-0.03	-0.02	-0.04
상수		1.64***	1.52***	2.43***	1.76*
Obs.		375	189	130	56
Adj. R ²		0.15	0.05	0.05	0.22

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

<표 4-30>은 노동생산성을 종속변수로 하고 전반적 만족도에 대한 설문결과를 독립변수로 투입한 회귀분석 결과이다. 현재 하고 있는 일에 대한 전반적 만족도와 생산성과는 유의한 관계가 나타나지 않았다.

<표 4-30> 종속변수: Ln(1인당 매출액) 회귀분석 결과

지표	종속변수	Ln(1인당 매출액)			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
통제변수	Ln(기업연령)	0.00	-0.01	0.16	-0.14
	Ln(총자산)	0.29***	0.44***	0.56***	0.26**
	제조업더미	0.37***	0.25	0.13	0.41
고용기회	정규직채용비율	0.31**	0.22	0.39*	0.30

<표 계속>

지표	종속변수	Ln(1인당 매출액)			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
고용안정성	비정규직비율	0.01	-0.57	1.63***	-0.02
	Ln(고용조정규모)	-0.00	-0.03	0.02	-0.00
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	-0.25	-0.62	0.37	
노동인권	정규직여성비율	-1.05***	-1.09***	-0.73**	-0.69
	여성관리자비율	-0.49	0.70	-1.04**	-1.64
	50세이상비율	-0.31	-0.15	-0.59	0.96
노사관계	노사관계	0.05	0.03	0.02	0.07
	노조가입률	0.02	0.08	-0.05	0.02
건강한 직장	환경안전교육더미	0.06	-0.04	0.06	0.28
거대관계	원청업체더미	0.14	0.01	0.21	0.04
	원하청업체더미	0.17	0.13	0.27	-0.30
	독립업체더미	0.19	0.08	0.32	0.25
	하청지원여부더미	0.01	0.04	0.16	0.01
	상수	6.67***	4.39***	1.11	6.22**
	전반적만족도	0.05	0.05	-0.01	0.31
	Obs.	375	189	130	56
	Adj. R ²	0.44	0.41	0.51	0.50

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

<표 4-31>과 <표 4-32>는 고용을 측정하는 신규채용규모의 자연대수로 측정한 신규고용의 절대수준 및 현재 고용수준 대비 신규채용규모로 본 신규고용의 상대수준을 종속변수로 하고 전반적인 만족도에 대한 설문결과를 독립변수로 투입한 회귀분석 결과이다. 신규 고용의 절대 규모와 직원들의 전반적인 만족도와는 유의한 관계가 나타나지 않았으나, 고용인원 대비 상대적인 신규 고용에는 유의한 음의 관계가 나타났다. 특히, 300인 이상 999인 이하 규모의 기업에서는 직원들의

전반적인 만족도가 떨어질수록 신규 고용이 상대적으로 많은 것으로 나타나 직원들의 낮은 만족도가 높은 이직으로 이어지는 것으로 보인다.

〈표 4-31〉 종속변수: Ln(채용규모+1) 회귀분석 결과

지표	종속변수	Ln(채용규모+1)			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
통제변수	Ln(기업연령)	-0.05	-0.03	-0.26	0.00
	Ln(총자산)	0.48***	0.08	0.24	0.29
	제조업더미	-0.07	0.15	-0.18	1.00
고용안정성	비정규직비율	1.43**	1.17	-0.66	2.31
	Ln(고용조정규모)	0.15***	0.19**	0.08	0.09
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	-0.24	0.30	1.00	
노동인권	정규직여성비율	1.44***	0.91*	1.70**	1.07
	여성관리자비율	0.78	0.93	-1.14	1.58
	50세이상비율	-0.52	-0.18	-0.73	-1.38
노사관계	노사관계	0.04	0.32***	-0.10	-0.01
	노조가입률	-0.15	-0.54**	-0.15	0.48
건강한 직장	환경안전교육더미	0.10	0.08	0.10	0.04
거래관계	원청업체더미	-0.18	-0.16	-0.04	-3.18
	원하청업체더미	0.07	-0.05	0.30	-3.33
	독립업체더미	0.05	0.26	0.06	-3.46
	하청지원여부더미	-0.02	0.16	-0.15	-0.79
	상수	-5.58***	-0.40	1.24	5.06
	전반적만족도	-0.06	0.09	-0.20	-1.14
	Obs.	375	189	130	56
	Adj. R ²	0.20	0.19	-0.02	-0.07

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

<표 4-32> 종속변수: 신규채용/전체인력 회귀분석 결과

지표	종속변수	신규채용/전체인력			
		전체표본	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
통제변수	Ln(기업연령)	-0.00	0.00	-0.03	0.01
	Ln(총자산)	-0.01	-0.01	0.00	-0.03
	제조업더미	0.00	0.03	-0.05	0.07
고용안정성	비정규직비율	0.04	0.02	-0.01	-0.08
	Ln(고용조정규모)	0.01*	0.03***	-0.00	-0.00
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	0.14*	0.15*	0.12	
노동인권	정규직여성비율	0.18***	0.19***	0.23***	0.10
	여성관리자비율	-0.02	0.14	-0.18	-0.29
	50세이상비율	-0.16**	-0.07	-0.21*	-0.26
노사관계	노사관계	0.01	0.02*	0.01	-0.01
	노조가입률	-0.04**	-0.08***	-0.02	-0.02
건강한 직장	환경안전교육더미	-0.00	-0.00	0.01	-0.06
거래관계	원청업체더미	0.00	-0.01	0.04	-0.51**
	원하청업체더미	0.01	-0.01	0.06	-0.46**
	독립업체더미	0.04	0.06	0.04	-0.52**
	하청지원여부더미	0.03*	0.03	0.03	-0.02
상수		0.39***	0.12	9.52	1.20**
전반적만족도		-0.04*	0.02	-0.11***	0.01
Obs.		375	189	130	56
Adj. R ²		0.16	0.24	0.17	0.11

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

<표 4-33>은 연구개발인력, 영업 및 서비스인력, 엔지니어 인력, 관리인력, 생산기능직인력에 대해 각 기업에서 판단하는 직무관련 요구수준 대비 숙련수준에 대한 응답결과를 종속변수로 하고 전반적인 만족도에 대한 설문결과를 독립변수로 투입한 Ordered Probit 분석 결과

이다. 연구개발, 엔지니어, 생산기능직 인력의 숙련수준 평가와 전반적인 만족도와의 정의 관계를 확인할 수 있다. 이들 직무는 숙련을 위해서는 장기근속이 필요하다고 볼 수 있으며, 이들 직무에 종사하는 이들이 전반적인 만족도가 높은 경우 낮은 이직에 따른 장기근속이 이루어져 숙련수준이 향상되는 것으로 해석할 수 있다.

〈표 4-33〉 종속변수: 숙련수준 회귀분석 결과

지표	종속변수	숙련수준				
		연구개발 인력	영업 및 서비스 인력	엔지니어 인력	관리 인력	생산 기능직 인력
통제변수	Ln(기업연령)	0.25*	0.19	0.20	0.05	0.31*
	Ln(총자산)	0.08	0.05	0.07	0.02	0.05
	제조업더미	-0.42*	-0.38*		-0.24	
고용안정성	비정규직비율	-0.72	-0.42	0.53	0.48	0.36
	Ln(고용조정규모)	-0.03	-0.05	-0.03	-0.03	-0.00
노동 삶의 질	주5일제미실시더미	1.77	-0.90	0.52	-1.43**	1.07
노동인권	정규직여성비율	0.34	-0.60	-0.18	-0.37	0.25
	여성관리자비율	0.70	0.63	1.92**	0.23	1.68*
	50세이상비율	-0.32	-0.46	-0.33	-0.36	-0.08
노사관계	노사관계	0.12	0.14*	0.02	0.14*	0.11
	노조가입률	0.04	0.03	-0.02	0.14	-0.26
건강한 직장	환경안전교육더미	0.09	0.22*	0.21	0.20	-0.02
거래관계	원청업체더미	-0.31	-0.16	-0.23	-0.08	-0.11
	원하청업체더미	-0.71*	-0.21	-0.46	-0.06	-0.16
	독립업체더미	-0.03	-0.06	-0.20	0.02	-0.06
	하청지원여부더미	0.45***	0.19	0.31*	0.06	0.42**
전반적만족도		0.79***	0.31	0.47*	0.11	0.65***

<표 계속>

지표	종속변수	숙련수준				
		연구개발 인력	영업 및 서비스 인력	엔지니어 인력	관리 인력	생산 기능직 인력
Obs.		341	369	306	375	302
Pseudo R ²		0.09	0.04	0.05	0.03	0.05

주: *, **, ***는 각각 10%, 5%, 1% 유의수준에서 유의함을 의미함

제4절 소결

본 장에서는 기업의 사회적 책임 활동으로 측정된 기업의 공정성 수준에 대해 노동자들이 어떻게 인식하고 신뢰하는지를 살펴보고 이러한 인식이 기업 내·외부의 숙련과 고용 문제에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 하였다. 이를 위해 노동 관련 기업의 사회적 책임 활동과 노동자의 공정성 지각 및 신뢰 수준, 만족도와와 관계를 살펴보고, 1인당 매출액으로 측정된 노동생산성과 이러한 인식 및 신뢰 수준과의 관계를 살펴보았다. 그 결과, 여성관리자비율이나 협력적인 노사관계와 같은 노동 관련 기업의 사회적 책임 활동에 대해 노동자는 평가보상이나 발전 및 승진기회의 공정성에 대한 인식이 향상되는 결과를 보였으며, 전체 표본 및 300인 미만 소규모 기업에 대한 하위 분석에서 이러한 공정성 지각이 1인당 매출액의 향상과 연관되고 있음을 볼 수 있었다. 동료 및 경영진에 대한 신뢰 또한 협력적 노사관계의 기업일수록 높게 나타나고, 이러한 신뢰가 전체 표본 및 300인 미만 소규모 기업에 대한 하위 분석에서 1인당 매출액의 향상과 연관되고 있음을 확인할 수 있었다. 이는 노동 관련 기업의 사회적 책임 활

동이 공정성에 대한 인식과 동료 및 경영진에 대한 신뢰에 긍정적인 효과를 주며, 최종적으로 노동생산성으로 연결될 수 있음을 뜻한다.

한편, 이러한 공정성 지각 및 신뢰 수준과 신규 고용 및 숙련수준 평가와의 관계 분석에서는 직접적인 관계가 제한적으로 나타남을 확인할 수 있었다. 노동 관련 기업의 사회적 책임 활동과 신규 고용 및 숙련수준 평가와의 관계에서는 고용의 경우 노동 관련 사회적 책임활동과의 관계가 제한적으로 나타나는 반면, 숙련수준과는 보다 유의한 관계가 많이 나타나는 것을 볼 수 있었다. 그리고 소규모 기업에서는 고용과 사회적 책임활동과의 관계가 보다 많이 나타났으나 규모가 클수록 이러한 관계를 확인하기 어려웠다. 이에 대해서는 노동 관련 사회적 책임활동이 주로 현재 기고용된 종업원들을 대상으로 이루어진다는 점과 연결해볼 필요가 있다. 즉, 기고용된 종업원들의 경우 노동 관련 사회적 책임활동이 직접적인 숙련수준에 영향을 주는 반면, 신규 채용의 경우 노동 관련 사회적 책임활동 외에도 다양한 경영적 판단이 반영되기 때문에 그 관계가 제한적으로 나타나게 되는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 고용과 숙련의 경우 의사결정 과정에서 공정성 지각 외에 다른 많은 요인들이 종합적으로 작용하는 것으로 보이며, 향후 연구에서 이에 대한 보다 심층적인 접근이 필요하다고 판단된다.

제5장

결론

제1절 분석결과 종합
제2절 정책적 함의

제5장 | 결 론

제1절 분석결과 종합

본 연구를 통해 공정성에 기반한 기업의 사회적 책임(CSR) 활동은 하나의 기업경영전략으로 충분히 타당성을 가진다는 것이 실증되었다. 먼저, 노동 관련 CSR 활동을 통해 노동자의 평가보상이나 발전 및 승진기회의 공정성에 대한 인식이 향상된다는 점을 확인하였다. 나아가 노동자의 공정성 지각은 기업의 재무성과 향상까지도 연결될 수 있음을 밝혀내었다. 결과적으로, 이는 노동 관련 CSR 활동이 노동자의 공정성 지각 및 기업에 대한 신뢰에 긍정적인 효과를 주며, 최종적으로 기업 성과로 연결될 수 있음을 뜻한다. 즉, 공정성에 기반한 노동관련 기업의 사회적 책임(CSR) 활동을 통해 공정성을 지각한 노동자들의 호혜성이 작용하여 기업에 헌신하게 하고, 상호 신뢰를 축적하며, 기업의 도덕성과 합리성을 증진하여 궁극적으로 기업의 경쟁력 확보에도 이바지하게 된다는 점을 확인하였다.

나아가 본 연구는 기업에 독점된 의사결정 권력이 공유될 때, 노동자의 의사결정 참여가 확대될 때, 경영권에 대한 노동자의 선택권이

대항권으로 주어질 때 기업의 사회적 책임(CSR) 활동이 활성화될 수 있음을 확인하였다. 이러한 결과는 노동자에게 주어지는 자율과 권한이 노동자의 동기부여에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여준다. 보다 중요한 점은 노동자의 권한이 커지는 경우, 경영자의 CSR 투자는 증가한다는 점이다. 본 연구는 노동관련 CSR을 중심으로 논의를 진행하였으나, 연구 결과의 함의(특히, 실험연구 결과)는 CSR 전반에 적용 가능할 것이다. 예컨대, 외부 CSR을 통한 소비자 권리가 강화될 때 기업의 CSR 동기는 더욱 커질 수 있을 것이다.

결론적으로 기업의 사회적 책임(CSR)은 그 자체로, 노동자의 공정성 인식을 통한 동기부여로 기업에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으며, 여기에 노동자에 대한 권한까지 확대된다면 경제전체의 효율성과 형평성에 더욱 긍정적인 영향을 미치게 된다. 그리고 선행연구에서 이미 밝혀진 바와 같이, 일자리 질의 제고는 경제 전체의 숙련향상과 고용 창출에도 긍정적 영향을 미칠 것이다.

본 연구의 의의는 다음과 같다.

첫째, 기업의 사회적 책임(CSR) 활동이라는 현상을 충분히 이해하기 위해, 기업의 행위(경영자의 행위)에 변화를 주는 다양한 요인들을 폭넓게 살펴보았다. 본 연구는 이장원 외(2006)의 연구에서 제기된 CSR의 재무적 성과와의 관계 연구만으로는 최근 CSR과 관련되어 일어나는 많은 기업의 행위를 설명하는 데 어려움이 있다는 의견에 동의하여 기업 행위에 변화를 주는 요인을 찾고자 시작되었다. 이장원 외(2006)는 지금까지 CSR 관련 연구는 CSR의 경제적 성과 외에 다

른 요소는 거의 고려하지 않아왔으나, Gioia(1999)가 언급했듯이, 경영자들이 흔히 겪는 의사결정의 난관은 경제적 척도와 도덕적 척도의 균형을 찾을 수 있는지 여부에 해결점이 존재한다고 보았다. 또 이 연구는 다양한 선행연구들(DiMaggio and Powell, 1983; Galaskiewicz, 1985; Meyer and Rowan, 1977)을 기반으로 사회운동에서 오는 압력도 기업 경영자의 결정에 큰 비중을 차지하며, 여러 신제도주의 조직이론 연구들이 주장하는 바와 같이 기업은 제도의 변화에 크게 영향을 받아 사회적 정당성을 얻기 위해 행위를 바꾸는 경우도 나타나고 있다고 주장하였다(이장원 외, 2006). 이러한 선행연구의 주장에 따라 결론적으로, 본 연구는 현재까지의 기업의 사회적 책임(CSR) 연구를 재평가한 것을 바탕으로, CSR이란 무엇이고 기업들 내에서 왜, 또 어떻게 사회적 책임을 위한 조직적인 변화가 일어나야 하는지 그 해답을 찾고자 하였다.

둘째, 연구방법 차원에서는 실증분석을 위해 실험연구와 현장데이터를 활용한 분석을 모두 활용하였다는 점에서 의의가 있다. 이는 활용 가능한 다양한 자료를 검토하여 실증분석을 실시하여 분석 결과를 종합적으로 해석한 점에서 의의가 있다.

제2절 정책적 함의

일반적으로 그동안 기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 접근이 규범적 차원의 접근이었다면, 본 연구는 CSR이 기업 성과로 이어지는 메커니즘을 밝힌다는 측면에서 의의가 있다. 특히, 공정성 지각이 그 매개효

과를 갖는다는 점을 밝힌 점은 정책적으로 매우 중요하며 활용 가능성도 매우 높다고 판단된다. 아직까지 CSR이 기업성과에 미치는 긍정적 영향력에 대한 연구들이 나옴에도 불구하고 기업들이 CSR을 하지 않는 이유에 대한 명쾌한 해석이 존재하지 않았다. 이러한 상황에서 본 연구를 통해 공정성 인식이라는 새로운 메커니즘을 밝히게 되었고, 나아가 노동자의 선택권을 보장하면서 동시에 고용의 질을 높이는 방향을 제시했다는 점에서 추후 정책 활용 가능성이 높다고 판단된다.

먼저, 본 연구의 결과에서 확인한 호혜성의 교환관계를 통해 한국의 기업관계 개선을 위한 정부의 역할이 요구된다. 앞서 언급한 바와 같이 본 연구의 결과를 한국의 기업관계에 그대로 적용할 수는 없다. 다만, 한국의 기업관계는 대체로 원·하청 거래를 통한 위계적 거래관계와 원청 대기업이 압도적인 시장지배력을 가진다는 특징이 있다. 앞서 살펴본 바와 같이, Fehr and Falk(1999)가 실험을 통해 밝힌 바처럼 거래 당사자 간 호혜성이 작동하는 중요한 전제 조건으로 계약의 불완전성을 들 수 있는데, 한국의 원·하청 관계에서 계약의 불완전성이 얼마나 존재하는지는 의문이다. 반가운(2015)이 밝힌 바처럼 재벌대기업의 공급사슬관리(supply chain management)가 하청 기업에 대한 상당한 통제에 기반한 시스템 합리화 전략에 기대고 있다는 점, 직간접적 방식으로 원청 대기업은 하청 중소기업의 생산관련 정보의 상당부분을 알고 있다는 점, 턴키방식의 발주를 통해 제품생산 과정의 리스크가 하청 중소기업에게 전가된다는 점은 재벌 대기업 입장에서 중소기업과의 거래계약에서 불완전성이 상당부분 제거된다는 것을 의미한다. 압도적인 재벌 대기업의 시장지배력 역시 거래에서 힘의 불균형을 야기하며, 이 또한 계약의 불완전성이 제거되는 상황을 의미한다.

따라서, 본 연구결과에서 확인되는 긍정적 호혜성이 기업 간 관계에서도 작동되기 위해서는 거래관계가 보다 수평적 네트워크로 바뀌고 재벌대기업의 시장지배력이 축소될 필요가 있다는 정책적 함의를 도출할 수 있다.

다음으로, 2013년 2월에 출범한 박근혜 정부는 경제민주화를 강조하면서 시대소명은 ‘행복한 국민 만들기’이며, 경제와 과학 측면에서 일자리 창출과 공정한 시장경제를 강조하였다. 이러한 원칙하에서 경제민주화 관련 국정과제 목표를 설정하였는데 경제적 약자의 권리보호, 소비자권리보호, 실질적 피해 구제를 위한 공정거래법 집행체계개선, 대기업집단 지배주의의 사익편취행위 근절, 그리고 기업지배구조 개선 등이 목표로 제시되었다. 고용과 노동 측면에서는 경제사회적 불균형을 해소하기 위한 노력이 필요하다는 점이 강조되고 있으며(위평량, 2013), 본 연구는 이러한 경제민주화 실현을 위해 노동관련 기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 적극적인 고려가 요구된다고 판단하였다.

본 연구 결과, 노동 관련 기업의 사회적 책임 활동을 통해 노동자는 평가보상이나 발전 및 승진기회의 공정성에 대한 인식이 향상되는 결과를 보였으며, 공정성 지각이 기업의 매출액의 향상과 연관되고 있음을 볼 수 있었다. 또 공정성 인식은 동료 및 경영진에 대한 신뢰와 밀접한 관련이 있으며, 동료 및 경영진에 대한 신뢰가 높은 기업일수록 매출액이 향상되는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 결과는 노동 관련 기업의 사회적 책임 활동이 공정성에 대한 인식과 동료 및 경영진에 대한 신뢰에 긍정적인 효과를 주며 최종적으로 노동생산성으로 연결될 수 있음을 뜻한다. 물론, 노동관련 CSR을 통한 공정성 지각 및 신뢰 수준과 신규 고용 및 숙련수준 평가와의 관계 분석에서는 직접적

인 관계는 제한적으로 나타났다. 그럼에도 불구하고 노동관련 CSR 활동은 기업 내 일자리 개선을 통해 노동자를 동기부여할 수 있음을 유추할 수 있다. 따라서, 정부는 노동관련 CSR의 두 가지 영역인 내부 CSR과 거래관계 CSR을 기반으로 중소기업 일자리의 질을 획기적으로 개선해 구직자들의 관심 유인 및 노동자의 동기부여를 유인해 나갈 수 있을 것이다. 즉, 고용의 양적 수준도 중요하지만 양질의 일자리 창출을 지원하기 위한 실효성 있는 정책 대안을 모색해 나가야 한다. 이 과정에 노동관련 기업의 사회적 책임(CSR)이 일자리 질 제고를 위한 핵심적 기준이 될 수 있을 것이다.

나아가 본 연구에서는 노동자에게 선택권을 부여할 경우 CSR의 동기부여 효과는 보다 강화된다는 결과가 나타났다. 이러한 결과를 기반으로 정부는 기업의 다양한 이해관계자(노동자, 하청업체, 소비자 등)의 선택권 등 권리 강화를 위한 제도 마련을 고려해야 한다. 본 연구 결과에 따르면, 기업의 다양한 이해관계자의 권리가 강화되는 제도가 함께할 때 CSR의 수행이 확대되며, 효과는 강화될 수 있다. 갑을 관계에서 을의 권리가 강화될 때 갑의 자비심은 커지며, 이것이 공정성에 기반한 사회적 책임임을 간과하여서는 안 된다. 결국 제도를 통한 이해관계자의 권한의 도구적 가치는 분배적 공정성 지각을 강화하고, 권한 자체가 주는 내재적 가치는 절차적 공정성 지각을 강화하여 이해관계자들의 호혜성을 유발할 수 있다는 점을 기업은 유념해야 할 것이다.

본 연구 결과를 통해 정부는 기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 심층적인 정책사고를 해야 한다. 기업의 사회적 책임(CSR)을 단지 국제규범에 대한 기업들만의 대응이라는 입장을 넘어서서 이것이 향후 국가

전체의 숙련 및 고용 창출에 핵심이 될 수 있다는 것을 인지해야 한다. 기업에게도 노동관련 기업의 사회적 책임(CSR) 활동이 노동자의 노동생산성과 기업 이익으로 연결될 수 있는 긍정적 기제임을 인지시켜나가야 할 것이다.

SUMMARY

Skill and Employment
: The effect of Corporate Social Responsibility
based on fairness perception

Bom-I Kim

Ga-Woon Ban

Jung Seung, Yang

The purpose of this study is to approach the skills and employment using the concept of CSR(Corporate Social Responsibility).

In order to enhance the workmanship of the labourers and to create more employment opportunities, we have looked into the potential of CSR and attempted to suggest its next course of action in the labor market. This research, using the concept of fairness perception, aims to explore how one's understanding of the CSR activity acts as a mediator that leads to the positive achievements as a corporation. Firstly, we aimed to examine how the various departments of CSR, including the activities in internal CSR and business relations CSR (assisting under syndicates), via fairness perception, - and through the increase of trust in the corporation and

the emergence of reciprocity, - ultimately influence the performance of the corporation. And we verified that the CSR activity, based on fairness, manages to carry its legitimacy as one of the corporation management strategies. In addition, we discovered that CSR can also be revitalized under the following circumstances: when the decision-making authority that was only monopolized by the corporation starts being shared with the labourers, when the labourers gain more participation opportunities in the decision-making process, and when the labourers' rights to make decisions take effect as a counterforce against the management rights. As an outcome, it was demonstrated that this does not only motivate the labourers, but also raises the quality of working environment and alleviates efficiency and equity of the economy itself. Ultimately, this will furthermore enhance the workmanship of the economy and create more job opportunities.

참고문헌

- 장호영·박현일·김민정(2011). 「임파워먼트와 보상 공정성이 내재적 동기부여를 통해 조직구성원 성과에 미치는 영향-제조업을 중심으로」, 『회계정보연구』, 29(3), 249-274.
- 권순원·김주일·정경은(2011). 『국내 기업 노사 공동의 사회적 책임 실태조사 연구』. 고용노동부.
- 김봄이(2013). 『기업과 노동조합의 사회적 책임 활동 참여가 기업 재무성과에 미치는 영향』, 숙명여자대학교 박사학위 논문.
- 김봄이·양정승·반가운·나동만(2015). 「기업의 지식과 좋은 일자리」, 『산업관계연구』, 25(3), 27-58.
- 박윤희·서유정·김세중(2012). 『교육훈련을 통한 대기업 및 중소기업 간 상생협력 방안』. 한국직업능력개발원.
- 반가운·김안국·오계택(2013). 『기업의 교육훈련과 고용성과 분석-대·중소기업 간 파급효과를 중심으로』. 한국직업능력개발원.
- 반가운·김봄이·나동만·양정승(2014). 『기업의 지식과 좋은 일자리』. 한국직업능력개발원.
- 반가운(2015). 「기업의 지식이 좋은 일자리에 미치는 영향」, 『사회경제평론』, 28, 171-215.
- 위평량(2013). 『박근혜 당선인의 경제민주화 공약 분석과 향후 과제』. 경제개혁연구소.
- 이장원·이민동·강영희(2006). 『기업의 사회적 책임(CSR) 확산과 노사관계에 대한 함의』. 한국노동연구원.

- 이장원 · 노한균 · 고동수 · 황상규(2009). 『사회적 책임 정책 대응방안 연구-ISO 26000 대응을 중심으로-』. 한국노동연구원.
- 정무성(2004). 「기업사회공헌 활동에 대한 청소년들의 인식 및 욕구에 관한 연구」, 『청소년학연구』, 11(1), 373~395.
- 정미화(2011). 『제20회 경제정의기업상 시상 자료집』. 경제정의연구소.
- 조성재 · 한동균(2008). 『양극화 극복을 위한 대기업의 기여방안 연구』, 한국노총중앙연구원.
- 조성재 · 박준식 · 전명숙 · 전인 · 김기웅(2013). 『한국의산업발전과 숙련노동-명장의 생애사를 중심으로』, 한국노동연구원.
- 최지호 · 문연희(2011). 「이슈별 CSR 활동이 기업 충성도에 미치는 영향: 국가별 및 산업별 비교 분석」, 『상품학연구』, 29(2), 101~111.
- Abbott, Walter F. & R. Joseph Monsen(1979). On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement. *Academy of Management Journal*, 22(3), 501~515.
- Bagozzi, Richard P.(1995). Reflections on Relationships Marketing in Consumer Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 272~277.
- Bartling, Björn, Ernst Fehr, & Klaus M. Schmidt(2012). Screening, competition, and job design: Economic origins of good jobs. *The American Economic Review*, 102(2), 834~864.
- Bartling, B., Fehr, E. & Herz, H.(2014). The intrinsic value of decision rights. *Journal of the econometric society*, 82(6), 2005~2039.

- Becker, G. S.(1975). Human capital and the personal distribution of income: An analytical approach. In Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education (2edition). National Bureau of Economic Research.
- Bennett, Roger(1996). Relationship Formationand Governance in Consumer Market: Transactional Versus the Behaviourist Approach. *Journal of Marketing Management*, 12(5), 417~436.
- Bhattacharya, C. B. & Sankar Sen(2004). Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumer Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9~24.
- Blau, Peter(1964). Exchange and Power in Social Life. John Wiley & Sons.
- Bowen, H. R.(1953). Social Responsibilities of the Businessman, New York: Harper and Row.
- Brown, Tom J. & Peter A. Dacin(1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68~84.
- Cambell, J. P.,& Prichard, R. D.(1976). Motivation Theory In Industrial and Organizational Psychology, M. D. Dunnette(ed.). Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally. 63~130.
- Camerer, Colin F., & Robin M. Hogarth(1999). The effects of financial incentives in experiments: A review and capital-labor-production framework. *Journal of risk and uncertainty*, 19(1),

7~42.

- Carroll, Archie B.(1979). A Three Dimensional Conceptual Model of corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 97~505.
- Carroll, Archie B.(1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268~295.
- Carroll, Archie B.(2001). Models of management morality for the new millennium. *Business Ethics Quarterly*, 11(2), 365~371.
- Charness, G.(2004). Attribution and reciprocity in an experimental labor market. *Journal of Labor Economics*, 22(3), 665~688.
- Dawkins, Cedric.(2010). Beyond wages and working conditions: A conceptualization of labor union social responsibility. *Journal of business ethics*, 95(1), 129~143.
- Denison, E.(1985). Trends in American Economic Growth, 1929~1982. The Brookings Institution.
- De Wulf, Kristof, Gaby Oderkerken-Schroder, & Dawn Iacobucci(2001). Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. *Journal of Marketing*, 65(4), 33~50.
- Dick, Alan., Dipankar Chakravarti, & Gabriel Biehal(1990). Memory-Based Inferences During Consumer Choice. *Journal of Consumer Research*, 17(10), 82~101.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W.(1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147~160.

- Falk, A. & Fischbacher, U.(2006). A theory of reciprocity. *Games and Economic Behavior*, 54(2), 293~315.
- Falk, A. & Kosfeld, M.(2006). The hidden costs of control. *The American Economic Review*, 96(5), 1611~1630.
- Falk, A., & Fehr, E.(2003). Why labour market experiments?. *Labour Economics*, 10(4), 399~406.
- Falk, A., Fehr, E. & Fischbacher, U.(2008). Testing theories of fairness-Intentions matter. *Games and Economic Behavior*, 62(1), 287~303.
- Fehr, E., Kirchsteiger, G. & Riedl, A.(1998). Gift exchange and reciprocity in competitive experimental markets. *European Economic Review*, 42 (1), 1~34.
- Fehr, E. & Falk, A.(1999). Wage Rigidity in a Competitive Incomplete Contract Market. *Journal of Political Economy*, 107(1), 106~134.
- Fehr, Ernst, & Klaus M. Schmidt(1999). A theory of fairness, competition, and cooperation. *Quarterly journal of Economics*, 114(3), 817~868.
- Fehr, E., Herz, H. & Wilkening, T.(2013). The lure of authority: Motivation and incentive effects of power. *The American Economic Review*, 103(4), 1325~1359.
- Frey, B. S., Benz, M. & Stutzer, A.(2004). Introducing procedural utility: Not only what, but also how matters. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160(3), 377~401.
- Galaskiewicz, Joseph.(1985). Social Organization of Urban Grants

- Economy. Orlando. Academic Press.
- Gibbons, Robert, & Lawrence Katz(1992). Does unmeasured ability explain inter-industry wage differentials?. *The Review of Economic Studies*, 59(3), 515~535.
- Gioia, D.(1999). practiocability, paradigms and problems in stakeholder theorizing. *Academy of Management Review*, 24(3), 228~232.
- Granovetter, Mark.(1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481~510.
- Huppertz, John W., Sidney J. Arenson, & Richard H. Evans(1978). An Application of Equity Theory to Buyer-Seller Exchange Situations. *Journal of Marketing*, 15(2), 250~260.
- Lichtenstein, Donald R., Minette E. Drumwright, & Bridgette M. Braig (2004). The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16~32.
- Lind, E. A., Kanfer, R. & Earley, P. C.(1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 952~959.
- Loewenstein, G., Tompson, L. & Bazerman, M. H.(1989). Social Utility and Decision Making in Interpersonal Contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(3), 426~441.
- Lucas, R. E.(1988). On the mechanics if economic development.

- Journal of Monetary Economics*, 22(3), 3~42.
- Maignan, Isabelle & O. C. Ferrell(2001). Corporate Citizenship as a Marketing Instrument: Concepts, Evidence, and Research Directions. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 457~484.
- Meyer, John & Rowan, Brian(1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(7), 340~633.
- Mincer, J.(1974). Schooling, Experience, and Earnings. *National Bureau of Economic Research*, 41~63.
- Paul, C. & Siegel, D.(2006). Corporate social responsibility and economic performance. *Journal of Productivity Analysis*, 26(3), 207~211.
- Rabin, M.(1993). Incorporating fairness into game theory and economics. *The American Economic Review*, 83(5), 1281~1302.
- Romer(1986). Increasing Returns and Long-Run Growth. *The Journal of Political Economy*, 94(5), 1002~1037.
- Rowley, Tim, & Shawn Berman(2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business & society*, 39(4), 397~418.
- Sen, Sankar & C. B. Bhattacharya(2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225~243.
- Sethi, S. Prakash(1975). Dimensions of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 15(2), 17~24.
- Smith, N. Craig(2003). Corporate Social Responsibility: Whether or

How?. *California Management Review*, 45(4), 52~75.

Sutermeister, R. A.(1976). People and productivity. McGraw-Hill series management.

Thibaut John W. & Harold Kelley(1959). The Social Psychology of Groups. John Wiley & Sons. Inc.

Uzzi, Brian(1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35~67.

Welford R.(2005). Corporate social responsibility in Europe, North America and Asia: 2004 results. *Journal of Corporate Citizenship*, 17, 33~52.

부 록

1. ISO 26000의 노동관련 세부항목 요약
2. 사회적 책임 관련 지표
3. 실험지침서

1. ISO 26000의 노동관련 세부항목 요약

〈부표 2-1〉 ISO 26000의 노동관련 세부항목 요약

이슈	관련행동규범	비고
<p>(Labour Practices Issue 1) 고용 및 고용관계</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 고용관계상의 사용자적 책임을 위장된 관계를 이용하여 회피하지 않음 - 과도한 기간제 근로나 임시직 활용을 피하고 고용안정성을 제공 - 사업장 폐쇄 등 고용에 심대한 영향을 미치는 사안에 대한 사전적 통보, 적시 정보제공, 근로자대표와의 협의 - 여성, 장애인, 청년, 고령자, 이주 및 원주민 노동자들에 대한 동등한 고용기회 보장 - 자의적이고 차별적인 해고 금지 - 사용자적 책임과 양질의 고용을 보장할 수 있는 적법한 업체에 외주화 - 사업파트너, 공급자, 하청업체의 부당하거나 착취적이거나 학대적인 노동관행으로부터의 수혜 금지 - 다국적 경영시 진출국의 현지 기업들을 통한 공급과 배분망을 활용해서 해당국의 고용안정에 기여 	<p>노동자를 사용자와 대등한 상법적 지위에 있는 것으로 간주하지 말고 고용상의 종속적 위치에 있는 존재로 간주하여 노동법을 적용</p>
<p>(Labour Practices Issue 2) 근로조건과 사회적 보호</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 근로조건은 자국의 법과 규정을 지켜야 하며 최소한 국제노동기준을 상회하여야 함 - 만약 자국법에 별도의 규정이 없다면 국제노동기준에 나타난 기준을 준수해야 함 - 국가 및 지역내 동종의 근로자와 비교해서 불리하지 않은 양호한 근로조건을 제공함 	<p>근로조건 : 임금, 기타보상, 근로시간, 휴식시간, 휴일, 정계 및 해고절차, 모성보호, 일과 삶의 균형 등 포함 사회적 보호: 산재, 질병, 임신훈산, 육아, 고령, 실업, 장애 및 기타 경제적 어려움을 포함</p>

<표 계속>

이슈	관련행동규범	비고
<p>(Labour Practices Issue 3) 사회적 대화</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 법과 단체교섭에 의해 최상의 가능한 임금과 근로조건을 제공하고 생활임금을 보장하도록 함 - 종업원들에 대한 사회적 보호의 제공을 회피하지 않음 - 48시간을 초과하는 정규노동시간을 부여하지 않고, 7일 중 적어도 하루는 휴일로 제공되어야 하며, 최소한 1년에 3주의 유급휴일을 가지도록 함. - 초과근로에 대한 법과 관련 규정을 준수하고 초과근로 요청 시 근로자들에게 관련 위험에 대해 공지함 - 국제적 수준까지 포함해서 조직의 사회적 대화와 단체교섭 지지 표명 - 적절한 사용자단체에 참여해서 사회적 대화 참여 - 결사의 자유권에 대한 침해 및 방해 행위 금지 - 재투 및 경영행위의 실상을 이해할 수 있도록 종업원 대표의 역할과 정보를 제공 - 결사의 자유를 제한하도록 정부에 영향력을 행사하지 않고, 그런 정부의 결사의 자유 제한행위에 바탕을 둔 인센티브 거부 	<p>사회적 대화는 경제사회적 이슈들에 관한 노사정의 협상, 협의, 정보교환을 의미함</p> <p>사회적 대화의 주체는 독립적인 당사자여야 하고, 특히 근로자 대표는 자유롭게 신출되어야 함</p>
<p>(Labour Practices Issue 4) 산업보건 및 안전</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 직업병, 산재사고, 긴급위험에 대한 관리 - 산업안전 및 보건을 조직의 최우선 원칙으로 천명 - 산업안전 및 보건 비용은 근로자측에 부담되지 않는다는 원칙 존중 	<p>육체적, 정신적 건강 및 사회적 웰빙 포함</p>
<p>(Labour Practices Issue 5) 인간개발</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 차별없이 동등한 기준에서 채용 및 교육훈련 기회를 제공 - 육아 등 근로자의 가족적 책임을 존중하는 방침 채택 - 원주민, 이주민, 장애인의 보호와 성취를 촉진하는 정책 채택 	<p>교육훈련기회는 물론 정치적, 사회적, 문화적 기회의 보장</p>

자료 : ISO / SR / WD. 이정원 외(2009) 재구성.

2. 사회적 책임 관련 지표

〈부표 4-1〉 한국기업지배구조원의 사회부문 평가 주요 문항

대분류	중분류	주요 평가문항
노동자	고용 및 근로 조건	- 노동자 고용안정 정책 수립 유무 - 노동자 복지혜택 수준
	노사관계	- 노사협의회 운영 실적 - 노동자들의 평균 이직률
	직장 내 안전 및 보건	- 노동자의 안전보건 정책 수립 유무 - 평균 산업재해율 공시 여부
	인력 개발 및 지원	- 노동자 교육훈련 방침 및 퇴직자 지원제도 유무 - 연간 교육훈련비
	직장 내 기본권	- 강제노동 금지, 아동노동 금지, 차별금지 정책 유무 - 여성노동자 고용비율, 장애인 고용비율
협력사 및 경쟁사	공정거래	- 협력사에 대한 공정거래 방침 수립 유무 - 경쟁사에 대한 공정거래 활성화 정책 수립 유무 - 공정거래 관련 교육 실시 여부
	부패방지	- 협력사와의 거래에서 발생 가능한 부패방지 내부원칙 수립 유무 - 부패방지 전담조직 유무 - 윤리교육 실시 여부
	사회적 책임 촉진	- 협력사 선정 시 협력사 인권이나 윤리경영 수준 평가 - 협력사 인권 및 윤리경영 정기 모니터링 - 협력사에 대한 기술 및 자금지원 프로그램 유무
소비자	소비자와의 공정거래	- 소비자에 대한 공정거래 원칙 수립 유무 - 불공정 계약 관행(약관)으로 인한 제재 여부
	소비자 안전 및 보건	- 소비자 안전 및 보건을 고려한 제품 및 서비스 제공 원칙 수립 유무 - 제품 및 서비스 안정성에 대한 국내외 인증취득
	소비자 개인정보 보호	- 소비자 개인정보 관리 정책 수립 유무 - 임직원 대상 소비자 개인정보 보호관련 교육 실시
	소비자와의 소통	- 소비자 만족도 제고 정책 수립 유무 - 소비자 불만사항 처리 실적

<표 계속>

166 숙련과 고용-공정성에 기반한 기업의 사회적 책임 논의를 중심으로

대분류	중분류	주요 평가문항
지역사회	지역사회 참여	- 지역사회 발전을 위한 정책 수립 유무 - 지역사회 지원 프로그램(보건, 교육 등) 운영
	지역경제 발전	- 지역 공급자 우선 배려 정책 수립 유무 - 지역 주민 우선 채용 정책 수립 유무
	지역사회와의 소통	- 지역주민과의 대화채널 도입

자료 : 한국기업지배구조연구원 홈페이지 내용을 중심으로 재구성하였음.

〈부표 4-2〉 경제정의지수의 노동 및 공정성 관련 지표

항목	평가항목	지표 및 세부지표
공정성	공정성	경제력집중 <ul style="list-style-type: none"> 대규모기업집단지정 공정거래법 준수 <ul style="list-style-type: none"> - 시장지배적지위남용 - 기업결합 - 경제력집중억제(상호출자위반 등) - 부당한 공동행위 담합 - 불공정거래행위 - 사업자단체금지 행위(판매조건결정 등) - 부당한 지원 행위
		협력사 관계 <ul style="list-style-type: none"> - 불공정하도급거래행위 - 재판매가가격유지행위
		금융관련법규 준수 <ul style="list-style-type: none"> - 자본시장과 금융투자업에 관한 법률 준수 - 은행법 준수 - 보험업법 준수 - 전자금융거래법 준수
		금산분리 <ul style="list-style-type: none"> - 비금융회사의 금융자회사 보유 - 금융회사의 비금융자회사 보유
	투명성 <ul style="list-style-type: none"> - 불성실 공시 - 사업보고서 적정성 - 감사위원회 운영 - 투표제 실시(집중투표, 서면투표, 전자투표) 	
사회공헌도	고용평등 및 확대 <ul style="list-style-type: none"> - 장애인 고용비율 - 여성 채용비율 - 고용인력 증가율 - 고용관련 정부포상 	
직원만족	작업장 보건 및 안전 <ul style="list-style-type: none"> - 산재다발 및 중대사고발생 - 작업장 보건 및 안전관련 인증 및 수상 	
	인적자원개발 <ul style="list-style-type: none"> - 1인당 교육훈련비 - 교육훈련비 증가율 	
	임금 및 복리 후생 <ul style="list-style-type: none"> - 임금보상수준 - 복리후생 - 근속연수 - 사내근로복지기금 	

<표 계속>

168 숙련과 고용-공정성에 기반한 기업의 사회적 책임 논의를 중심으로

항목	평가항목	지표 및 세부지표
	노사관계	<ul style="list-style-type: none"> - 노사분규 발생여부 - 비정규직 비율 - 노사관계 개선 프로그램

자료 : 경제정의연구소

〈부표 4-3〉 UCSR지표의 구성

UCSR 지표		측정	
고용 및 삶의 질	고용창출	신규고용창출	
		고용기여도(종업원수/매출액)	
	임금 및 소득분배	1인당 연평균 급여	
		1인당 인건비 증가액	
		노동소득분배율	
		매출액 대비 인건비 증가율	
		(등기)임원과 종업원 임금격차	
	노동 삶의 질	초과근로 포함 1인당 주당평균노동시간	
		교육훈련	1인당 교육훈련비
			매출액 대비 교육훈련비
부가가치대비 교육훈련비			
육아휴직 비율(육아휴직자/육아휴직대상자)			
노동인권 및 노사관계	노동인권	직원 개인정보 보호와 규정 존재 여부	
		차별금지	여성노동자 비율
			여성관리자 비율 공개여부
			장애인 고용률
			고용형태별 차별시정 사례
	노사관계	노동조합 조직률	
		노사 간 고소고발 건수	
		파업	건수(유무)
			참가자수
			기간
노사협의회 개최 건수			
이해관계자, 지역사회 & 사회적 소통	이해관계자 배려	조세기여도(법인세/법인세차감전이익)	
		정규직과 비정규직간 복지프로그램 차이	
		노사협의회에 사내하청 노동자대표 참여여부	
		협력회사에 대한 현금결제비율	
		협력회사와의 평균계약 지속기간	

<표 계속>

170 숙련과 고용-공정성에 기반한 기업의 사회적 책임 논의를 중심으로

UCSR 지표		측정
		협력업체 경영지원 활동
	지역사회 지원	매출액 대비 기부금
		노사의 사회공헌·사회봉사협약 및 활동
		기업이익의 지역채투자 정책
		지속가능 보고서
		발행 여부
		발행 빈도
		발행의 충실성
		UN Global Compact 가입여부
건강한 직장: 보건 및 안전	제도적 보호	산업안전위원회 설치
		산업안전 및 보건관련 교육의 정기 실시
	안전과 건강	산재발생률 공개여부
		산재사망 노동자수 공개여부
지배구조 및 공정운영	지배구조	특수관계자 지분율
		임직원 윤리규정 존재 여부
		사외이사 수
		노동조합 회계감사 시스템
		노조의 할당제(여성, 비정규직 등)
	공정운영	공정거래 위반 사례
		노조 회의 결과 공개(임원, 상집 등)
		노조와 CSR 활동 공동 기획 여부

자료 : 권순원 외(2011), p. 71.

〈부표 4-4〉 동반성장지수의 기본구조

구분	공정거래 및 동반성장협약 실적평가	중소기업 동반성장 체감도조사
대상	대기업	1·2차 중소기업
주체	공정거래위원회	동반성장위원회
방식	대기업별 실적 평가(정량)	중소기업 설문조사(정성)
평가시기	매년 1회(1~5월)	매년 2회(8~12월, 1~5월)
주요평가항목	1. 협약내용의 충실도(30점) - 협약절차지원 등에 대한 기준 및 표준 협약서 반영 정도 - 지원내용의 규모·정도(납품단가, 매출확대, 금융, 결제수단 등) - 1차 협력사의 2차 협력사 지원계획	1. 거래 관계 - 불공정 거래 (구두발주, 부당감액, 기술탈취 등) - 거래조건의 공정·적정성 (결제수단, 결제기간 등)
	2. 협약내용의 이행도(70점) - 협약상 공정거래 이행 정도 - 상생협력 지원내용 이행정도 - 1차 협력사의 2차 협력사 지원실적	2. 협력관계(30점) - 자금, 연구개발, 생산, 판로, 경영혁신, 인력개발 분야에 대한 대기업과의 협력관계
	(가점) 동반성장에 적극적 참여 - 기간연장, 재협약, 협력사 지원 등 (감점) ① 하도급법 위반 - 협약기간 중 법 위반에 따른 경고 이상의 조치 시 ② 동반성장에 반하는 행위 - 임직원 비리 등	3. 운영체계(30점) - 대기업의 인식 및 비전공유, 추진체계, 환경조성 등 (가점) 적합업종 준수, 성과공유제(협력이익배분제) 동반성장 투자재원, 국내외 판로지원, 인력개발 및 교류지원, 동반성장 확산 활동, 자율적 동반성장 활동 등 (감점) 적합업종 불이행, 동반성장에 반하는 범위반 행위 시 등

자료 : 동반성장위원회 홈페이지

3. 실험지침서

Instructions(control)

Thank you for your participation in this experiment, which aims to understand economic choices in a contract game. You can choose any option you prefer, but your earnings will be jointly determined by your own and other participants' choices. The experiment will take between 60 and 100 minutes, and you are expected to earn 100 AED on average (the minimum earnings: 50AED) as you complete your participation. Experimental tokens will be used as currency and exchanged to cash based on the rate of 1AED per 12 tokens at the end of your participation. Speaking with other participants and using your cellphone are strictly prohibited. Please raise your hand if you have any question at any moment during your participation. Also, **do not forget clicking the OK button (or, equivalent to it)** on your computer screen to move on the next stage (you may wait while all participants click the OK button).

Two roles: a computer will randomly assign one of two roles - **A and B** - to each participant before beginning the contract game at the first period. **Roles will remain constant until the entire experiment is completed.**

30 periods: at every period, a computer will newly and randomly match one participant playing the role of *A* with another participant playing the role of *B*. Participants will not be informed of the identities of their matched partners during and after the experiment. The computer will make such random matching 30 times, which means that there are **30 periods** (participants will play the contract game once at each period). Matched *A* and *B* will not be informed of decisions made by their partners at the previous period.

3 Phases: **the experiment consists of 3 phases**, which are slightly different from each other. Each phase consists of 10 periods. Experimenters will provide instructions on each phase just before beginning its first period.

Final earnings: **earnings from every period will be counted for final earnings**, which will be paid after the entire experiment is done.

[The first phase]

Endowment and earnings at the first phase: both A and B will be endowed with 100 tokens for the phase (only once at the beginning of the phase), and earnings at every period will be accumulated on top of the endowment. A participant's accumulated tokens (including the endowment of 100 tokens) will be updated at every period and appear on the computer screen for reference.

Two stages at each period: the contract game has two stages. A **makes three decisions at the first stage, whereas B - who is informed of A 's decisions - makes one decision at the second stage.** After A makes decisions, A and B are informed of each other's decisions (and their own decisions) and earnings (and their own earnings) at the period, before moving to the next period.

First stage: A 's three decisions are as follows. A chooses (1) one between **two production systems** that differ in the numbers of tokens produced by B 's work effort, (2) **a compensation for B 's work effort between 1 and 40 (tokens)**, and (3) **requested level of B 's work effort between 1 and 10**. The amount of compensation should be equal to or greater than the requested work effort (i.e. if A requests B to put the effort level of 3, A must give B at

least 3 tokens). The two production systems will be below explained in more detail.

Second stage: ***B* decides his or her own work effort (between 1 and 10), independently of *A*'s requested work effort** (*A*'s requested work effort indicates only his desired level, so it is not binding at all). *B*'s choice of a work effort directly affects his or her earnings: **each unit of *B*'s work effort costs 1 token.**

Two production systems: *B*'s choice of a work effort determines the number of tokens produced, but the specific mechanisms differ between the two production systems: **the first and second systems produce 4 and 2, respectively, tokens per work effort chosen by *B*.** Another difference between the two production systems is that **the second production guarantees 5 tokens as a default production.** Thus, for example, when *B* chooses the effort level of 5, the first and second production systems produce 20 and 15, respectively, tokens.

Given that *B* can choose between 1 and 10 for his or her effort level, the following table shows the full range of feasible production levels under the two production systems and net differences in the numbers of produced tokens between the systems.

Table 1. Token production table

		Effort Level									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Production Level	First production	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
	Second production	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25
	(1) - (2)	-3	-1	1	3	5	7	9	11	13	15

Net profits at a period: *A*'s net profit will be determined by *B*'s choice of a work effort and compensation for *B*'s effort. Specifically, *A*'s earnings of tokens under the first production system are equal to

$$(4 \times B\text{'s choice of a work effort}) - \text{Compensation for } B\text{'s effort}$$

Meanwhile, *A*'s earnings under the second production system are equal to

$$5 + (2 \times B\text{'s choice of a work effort}) - \text{Compensation for } B\text{'s effort}$$

Next, independently of a production system, *B*'s earnings of tokens will be determined as follows.

$$\text{Compensation by } A - B\text{'s choice of a work effort}$$

Note that *A* and *B* can vary their decisions across periods, if they want to do so. Once participants complete all 10 periods, experimenters will provide instructions on the second phase.

Bankruptcy: the accumulated earnings of a participant playing the role of A may become negative (i.e. bankrupt) at a period, which depends on the choices of the participant and his or her matched participants (playing the role of B). If this happens, the bankrupt participant will be excluded from the next period and will not be able to participate in the contract game during the remaining session. In addition, a participant will be randomly selected among those playing the role of B by a computer and the selected participant will be excluded from the next period and the remaining session. Other participants will remain uninformed of whether or not a bankruptcy happened and who were excluded from the contract game.

When A becomes bankrupt at a phase, his or her earnings of tokens at the previous phases will be counted for the final payment (if the bankrupt happens at the first phase, there is no tokens for the payment), on top of the minimum payment of 50 AED (only when remains until the session is completed). In a similar vein, a randomly excluded B can secure for the final payment all tokens that he or she has earned until the point (i.e., earnings at the previous and current phases), in addition to the minimum payment of 50 AED (only when remains until the session is completed).

If you have any question regarding the instructions, please raise your hand. If everyone is ready to begin the experiment,

experimenters will give you a password to start a short quiz, which aim to help your understanding of the instructions. Your answers in the quiz do not affect your earnings at all. If your answers are incorrect, a computer will correct them and provide brief explanations. Once every participant completes the quiz, the computer will automatically begin the random assignment of roles and the first contract game. Once again, thank you for your interest and participation in this study.

Please refer to the following screenshots of decision screens that *A* and *B* will see during the experiment.

<A's decision screen>

Period 1 out of 30 Remaining time [sec]: 90

Your accumulated earnings at the current phase: 100

Token production table

Effort levels	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Profits under First Production System	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
Profits under Second Production System	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25
Difference in profits between the two systems	-3	-1	1	3	5	7	9	11	13	15

Your choice of production system at this period: First Production System Second Production System

Your requested work effort of B (1-10) at this period:

Your compensation (1-40 tokens) for the requested work effort at this period:

If you are ready to submit your decisions, please click OK button below.

OK

<B's decision screen>

Period 1 out of 30 Remaining time [sec]: 82

Your accumulated earnings at the current phase: 100

Token production table

Effort levels	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Profits under First Production System	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
Profits under Second Production System	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25
Difference in profits between the two systems	-3	-1	1	3	5	7	9	11	13	15

A's choice of production system at this period: First Production System

A's request of your work effort at this period: 1

A's compensation (tokens) for the requested work effort at this period: 1

Your net profit (tokens) under A's proposal: 0

Please choose your work effort level (1-10):

OK

Instructions(control)

[The second phase]

You have just completed 10 periods for the first phase. Recall that in the first phase, *B* was not able to adjust compensation provided by *A*, although *B* can choose his or her work effort, independently of *A*'s requested work effort. **The second phase is exactly same as the first phase except that *B* now can adjust compensation provided by *A*.** More specifically, ***B* can increase or decrease the compensation by 2.** For example, suppose that *A* chose the compensation of 5. In this case, *B* can adjust the compensation by choosing any value between 3 and 7 at his or her own discretion. A computer will count the adjusted value of compensation in the process of calculating *A* and *B*'s earnings at the period.

For this phase, you will be newly endowed with 100 tokens, which are independent of your earnings at the first phase. If your accumulated earnings (including the 100 tokens) become negative, you will be bankrupt in the same manner as the first phase.

If you have any question regarding the second phase, please raise your hand. Otherwise, the second phase will shortly begin and it will last 10 periods. Once you complete the second phase, experimenters will provide instructions on the last phase.

[The third phase]

You have just completed 10 periods for the second phase. Recall that *B* was not able to adjust compensation provided by *A* in the first phase, whereas *B* was able to do so in the second phase. **At every period of the third phase, *A* has a chance to choose one between the two types of contracts before making an actual contract, and *B* will be informed of *A*'s choice.** Specifically, if *A* chooses a *sealed* contract, *A*'s matched partner, *B*, will not be able to adjust compensation set by *A* (as in the first phase). Meanwhile, if *A* chooses an *unsealed* contract, *B* will be able to adjust compensation set by *A* (as in the second phase). After choosing either a sealed or unsealed contract, *A* will make three decisions on the production system, compensation for *B*'s work effort, and a requested effort level of *B*, as *A* has done in the first and second phases. Then, *B* will be informed of *A*'s choice on the type of the contract (either sealed or unsealed), in addition to the three decisions. If the contract is 'sealed', *B* will make a choice only on his or her work effort. Meanwhile, if the contract is 'unsealed', *B* will additionally make a choice on compensation.

For this phase, you will be newly endowed with 100 tokens, which are independent of your earnings at the first and second phases. If your accumulated earnings (including the 100 tokens)

become negative, you will be bankrupt in the same manner as the first and second phases.

If you have any question regarding the third phase, please raise your hand. Otherwise, the third phase will shortly begin and it will last 10 periods. Once you complete the third phase, your final earnings will be reported on your computer screen. The earnings will be exchanged to cash while you fill out a short questionnaire. Please do not forget to fill out a receipt. Experimenters will give the cash at the exchange of the receipt once you complete the questionnaire.

Instructions(manipulation)

Thank you for your participation in this experiment, which aims to understand economic choices in a contract game. You can choose any option you prefer, but your earnings will be jointly determined by your own and other participants' choices. The experiment will take between 60 and 100 minutes, and you are expected to earn 100 AED on average (the minimum earnings: 50AED) as you complete your participation. Experimental tokens will be used as currency and exchanged to cash based on the rate of 1AED per 12 tokens at the end of your participation. Speaking with other participants and using your cellphone are strictly prohibited. Please raise your hand if you have any question at any

moment during your participation. Also, **do not forget clicking the OK button (or, equivalent to it)** on your computer screen to move on the next stage (you may wait while all participants click the OK button).

Two roles: a computer will randomly assign one of two roles - **A and B** - to each participant before beginning the contract game at the first period. **Roles will remain constant until the entire experiment is completed.**

30 periods: at every period, a computer will newly and randomly match one participant playing the role of *A* with another participant playing the role of *B*. Participants will not be informed of the identities of their matched partners during and after the experiment. The computer will make such random matching 30 times, which means that there are **25 periods** (participants will play the contract game once at each period). Matched *A* and *B* will not be informed of decisions made by their partners at the previous period.

3 Phases: **the experiment consists of 3 phases**, which are slightly different from each other. Each phase consists of 10 periods. Experimenters will provide instructions on each phase just before

beginning its first period.

Final earnings: **earnings from every period will be counted for final earnings**, which will be paid after the entire experiment is done.

[The first phase]

Endowment and earnings at the first phase: both A and B will be endowed with 100 tokens for the phase (only once at the beginning of the phase), and earnings at every period will be accumulated on top of the endowment. A participant's accumulated tokens (including the endowment of 100 tokens) will be updated at every period and appear on the computer screen for reference.

Two stages at each period: the contract game has two stages. A **makes three decisions at the first stage, whereas B - who is informed of A 's decisions - makes two decisions at the second stage.** After A makes decisions, A and B are informed of each other's decisions (and their own decisions) and earnings (and their own earnings) at the period, before moving to the next period.

First stage: *A*'s three decisions are as follows. *A* chooses (1) one between **two production systems** that differ in the numbers of tokens produced *B*'s work effort, (2) **a compensation for *B*'s work effort between 1 and 40 (tokens)**, and (3) **a requested level of *B*'s work effort between 1 and 10**. The amount of compensation should be equal to or greater than the requested work effort (i.e. if *A* requests *B* to put the effort level of 3, *A* must give *B* at least 3 tokens). The two production systems will be below explained in more detail.

Second stage: as for the first decision, ***B* decides his or her own work effort (between 1 and 10), independently of *A*'s requested work effort** (*A*'s requested work effort indicates only his desired, so it is not binding at all). *B*'s choice of a work effort directly affects his or her earnings: **each unit of *B*'s work effort costs 1 token**. As for the second decision, ***B* can adjust compensation provided by *A***. More specifically, ***B* can increase or decrease the compensation by 2**. For example, suppose that *A* chose the compensation of 5. In this case, *B* can adjust the compensation by choosing any value between 3 and 7 at his or her own discretion. A computer will count the adjusted value of compensation in the process of calculating *A* and *B*'s earnings at the period.

Two production systems: B 's choice of a work effort determines the number of tokens produced, but the specific mechanisms differ between the two production systems: **the first and second systems produce 4 and 2, respectively, tokens per work effort chosen by B .** Another difference between the two production systems is that **the second production guarantees 5 tokens as a default production.** Thus, for example, when B chooses the effort level of 5, the first and second production systems produce 20 and 15, respectively, tokens.

Given that B can choose between 1 and 10 for his or her effort level, the following table shows the full range of feasible production levels under the two production systems and net differences in the numbers of produced tokens between the systems.

Table 1. Token production table

		Effort Level									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Production Level	First production	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
	Second production	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25
	(1) - (2)	-3	-1	1	3	5	7	9	11	13	15

Net profits at a period: A 's net profit will be determined by B 's choices of work effort and compensation. Specifically, A 's earnings of tokens under the first production system are equal to

$$\underline{(4 \times B\text{'s choice of a work effort}) - B\text{'s choice of compensation}}$$

Meanwhile, A 's earnings under the second production system are equal to

$$\underline{5 + (2 \times B\text{'s choice of a work effort}) - B\text{'s choice of compensation}}$$

Next, independently of a production system, B 's earnings of tokens will be determined as follows.

$$\underline{B\text{'s choice of compensation} - B\text{'s choice of a work effort}}$$

Note that A and B can vary their decisions across periods, if they want to do so. Once participants complete all 10 periods, experimenters will provide instructions on the second phase.

Bankruptcy: the accumulated earnings of a participant playing the role of A may become negative (i.e. bankrupt) at a period, which

depends on the choices of the participant and his or her matched participants (playing the role of B). If this happens, the bankrupt participant will be excluded from the next period and will not be able to participate in the contract game during the remaining session. In addition, a participant will be randomly selected among those playing the role of B by a computer and the selected participant will be excluded from the next period and the remaining session. Other participants will remain uninformed of whether or not a bankruptcy happened and who were excluded from the contract game.

When A becomes bankrupt at a phase, his or her earnings of tokens at the previous phases will be counted for the final payment (if the bankrupt happens at the first phase, there is no tokens for the payment), on top of the minimum payment of 50 AED (only when remains until the session is completed). In a similar vein, a randomly excluded B can secure for the final payment all tokens that he or she has earned until the point, in addition to the minimum payment of 50 AED (only when remains until the session is completed).

If you have any question regarding the instructions, please raise your hand. If everyone is ready to begin the experiment, experimenters will give you a password to start a short quiz, which aim to help your understanding of the instructions. Your

answers in the quiz do not affect your earnings at all. If your answers are incorrect, a computer will correct them and provide brief explanations. Once every participant completes the quiz, the computer will automatically begin the random assignment of roles and the first contract game. Once again, thank you for your interest and participation in this study.

Please refer to the following screenshots of decision screens that *A* and *B* will see during the experiment.

<A's decision screen>

Period
1 out of 30
Remaining time [sec]: 90

Your accumulated earnings at the current phase: 100

Token production table

Effort levels	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Profits under First Production System	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
Profits under Second Production System	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25
Difference in profits between the two systems	-3	-1	1	3	5	7	9	11	13	15

Your choice of production system at this period: First Production System
 Second Production System

Your requested work effort of B (1-10) at this period:

Your compensation (1-40 tokens) for the requested work effort at this period:

If you are ready to submit your decisions, please click OK button below.

OK

<B's decision screen>

Period: 1 out of 30 Remaining time (sec): 91

Your accumulated earnings at the current phase: 100

Token production table

Effort levels	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Profits under First Production System	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
Profits under Second Production System	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25
Difference in profits between the two systems	-3	-1	1	3	5	7	9	11	13	15

A's choice of production system: First Production System

A's request of your work effort: 1

A's compensation (tokens) for the requested work effort: 1

Your net profit (tokens) under A's proposal: 0

Please choose compensation between 0 and 3 tokens:

Please choose your work effort level (1-10):

OK

Instructions(manipulation)

[The second phase]

You have just completed 10 periods for the first phase. Recall that in the first phase, *B* was able to adjust compensation provided by *A*. **The second phase is exactly same as the first phase except that *B* now can not adjust compensation provided by *A*.** Thus, *A*'s choice of compensation for *B*'s work effort will be directly applied to the process of calculating *A* and *B*'s earnings at a period.

For this phase, you will be newly endowed with 100 tokens, which are independent of your earnings at the first phase. If your accumulated earnings (including the 100 tokens) become negative, you will be bankrupt in the same manner as the first phase.

If you have any question regarding the second phase, please raise your hand. Otherwise, the second phase will shortly begin and it will last 10 periods. Once you complete the second phase, experimenters will provide instructions on the last phase.

[The third phase]

You have just completed 10 periods for the second phase. Recall that *B* was able to adjust compensation provided by *A* in the first phase, whereas *B* was not able to do so in the second phase. **At every period of the third phase, *A* has a chance to choose one between the two types of contracts before making an actual contract, and *B* will be informed of *A*'s choice.** Specifically, if *A* chooses a *sealed* contract, *A*'s matched partner, *B*, will not be able to adjust compensation set by *A* (as in the first phase). Meanwhile, if *A* chooses an *unsealed* contract, *B* will be able to adjust compensation set by *A* (as in the second phase). After choosing either a sealed or unsealed contract, *A* will make three decisions on the production system, compensation for *B*'s work effort, and a requested effort level of *B*, as *A* has done in the first and second

phases. Then, B will be informed of A 's choice on the type of the contract (either sealed or unsealed), in addition to the three decisions. If the contract is 'sealed', B will make a choice only on his or her work effort. Meanwhile, if the contract is 'unsealed', B will additionally make a choice on compensation.

For this phase, you will be newly endowed with 100 tokens, which are independent of your earnings at the first and second phases. If your accumulated earnings (including the 100 tokens) become negative, you will be bankrupt in the same manner as the first and second phases.

If you have any question regarding the third phase, please raise your hand. Otherwise, the third phase will shortly begin and it will last 10 periods. Once you complete the third phase, your final earnings will be reported on your computer screen. The earnings will be exchanged to cash while you fill out a short questionnaire. Please do not forget to fill out a receipt. Experimenters will give the cash at the exchange of the receipt once you complete the questionnaire.

□ 저자 약력

- 김봄이
- 한국직업능력개발원 부연구위원
- 반가운
- 한국직업능력개발원 부연구위원
- 양정승
- 한국직업능력개발원 부연구위원

숙련과 고용 - 공정성에 기반한 기업의 사회적 책임 논의를 중심으로

- 발행연월일 2016년 10월 28일 인쇄
2016년 10월 31일 발행
- 발행인 이 용 순
- 발행처 한국직업능력개발원
30147, 세종특별자치시 시청대로 370
세종국책연구단지 사회정책동
홈페이지: <http://www.krivet.re.kr>
전화: (044)415-5000, 5100
팩 스: (044)415-5200
- 등록일자 1998년 6월 11일
- 등록번호 제16-1681호
- I S B N 979-11-339-2113-3 93330
- 인쇄처 (주)법신사 (02)720-9786