

논문 21

노사관계가 참여적 작업관행의 활성화에 미치는 영향

이영면* · 이주형**

요약

본 연구는 2009년과 2011년도 한국직업능력개발원이 조사한 인적자본기업패널 자료를 활용하여 고성과작업시스템의 참여적 작업관행이 활성화되는 과정에서 기업의 노사관계의 영향을 분석하였다. 분석결과 참여적 작업관행이 사업장에서 실질적으로 활성화되는 과정에 기업의 노사관계 분위기와 교육훈련·경력개발에 대한 근로자대표 조직의 영향력이 정의 효과를 보여주고 있음을 확인하였다.

이러한 결과는 노사관계의 여건이 고성과작업시스템 도입에 큰 영향을 준다는 기존연구와 맥을 같이 하며, 나아가 고성과작업시스템의 정착 과정에서 협력적 노사관계 분위기를 조성하고 노사가 동반자 전략과 협조전략을 선택하여 고성과작업시스템 실행에 대한 근로자대표 조직의 영향력을 증대시킬 때 실질적인 고성과작업시스템의 활성화가 이루어질 수 있음을 시사한다.

다만, 근로자대표 조직의 영향력은 근로자대표 조직이 노동조합인 경우와 노사협의회인 경우로 나누어 검증했을 때 2009년과 2011년 패널에서 통계적 유의성이 다소 일관되지 않게 확인되었음을 밝혀둔다.

1. 서론

참여를 기반으로 직무만족과 동기유발, 조직몰입을 통해 조직성과를 도출하는 고성과작업시스템(High Performance Work System, HPWS)은 노동력의 수급 현장인 일터를 중심으로 한 혁신 논의가 어느 때보다 활발한 최근의 인적자원관리영역에서 일터의 경쟁력을 제고할 수 있는 현실적인 대안을 제시하는 이론이다.

그러나 불행히도 현실에서 기업은 고성과작업시스템을 통해 궁극적으로 획득하여야 하는 것이 근로자들의 능동적인 몰입과 헌신임에도 불구하고, 단지 이를 신인사관리제도의 한 요소로 인식하고 기업이 일방적으로 적용하려는 분위기가 팽배해 있고, 반대로 노동조합은 이

* 동국대학교(서울) 경영대학 교수(youngman@dongguk.edu)

** 동국대학교 대학원 경영학과 박사과정(jhlee@e-hacoin.co.kr)

를 노동의 집단적인 의견제시를 무력화시키려는 일종의 세련된 수단으로 인식하고, 고성과작업시스템의 적용에 대해 소극적 입장이나 반대의 입장을 취하고 있다. 그러나 Ashton & Sung(2003)은 진정한 일터 혁신을 위한 노사관계의 화두는 노사간에 근로관계의 매개과정에 여러 가지 관행들을 구축함으로써 작업 성과와 근로생활의 질을 동시에 향상시키는 것이라고 언급한 바 있다.

따라서 일터에서 가장 절실한 것은 구성원의 참여방식을 도출하고, 이를 통해 근로자의 능력을 개발하여 잠재력을 증진시키며, 동시에 조직의 생산성을 제고할 수 있는 작업환경을 만들어 가는 것이다. 이에 대해서는 노사간에 이견이 있을 수 없을 것이다. 이에 본 연구는 고성과작업시스템의 주요한 요소인 참여적 작업관행이 작업 현장에서 활성화 되는 과정이 노사관계의 여건에 따라 달라짐을 실증적으로 규명하고자 한다. 이를 통해 고성과작업시스템의 정착 과정에서 노사의 역할을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

가. 고성과작업시스템의 참여적 관행에 관한 연구

고성과작업시스템에 관한 이론적 연구는 1990년대 초반 미국을 중심으로 일본 제조업과의 경쟁과정에서 작업장혁신을 위한 이론적 대안으로 시작되었다(Cappelli & Newmark, 1999). 그러나 이후 논의의 전개과정에서 단순히 대안적 작업조직에 대한 모색에만 그치지 않고, 노사관계 특성이 경영성과에 영향을 미치는 메커니즘을 규명하는 영역으로 확장되어 다양한 연구가 시도되었다. 이러한 연구분야의 확대는 이해관계 충돌이 전제되는 기업의 인적자원관리와 노사관계관리라는 이슈가 안정적으로 작동할 수 있는 정합성의 기초를 제공하고 있다.

기존의 고성과작업시스템에 대한 연구들은 주로 보편론적 관점에서 조직의 상황이나 조건과는 관계없이 조직성과를 높일 수 있는 최선의 인적자원관리시스템을 찾기 위해 소위 고성과를 산출하기 위한 관행에 주목해 왔다(Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000; Delery & Doty, 1996; MacDuffie, 1995; Miles & Snow, 1984). 이와 같은 맥락에서 Pfeffer(1998)는 소위 고몰입, 고성과, 혹은 고헌신(high commitment, high performance, or high involvement)을 산출하기 위한 다양한 이름으로 불리는 경영관리를 통해 긍정적인 경제적 성과가 산출되었다고 주장한다. 구체적으로 Pfeffer(1998)는 고용안정, 신중한 선발관리, 자주관리팀과 분권화, 광범

위한 교육훈련, 신분적 차별의 축소, 정보의 공유, 고임금과 유연한 임금체계 등을 고성과, 고현신, 고몰입을 산출하는 7개 관행으로 제시하였고(권동인·박호환, 2003), 유사한 관점에서 미국 기업을 연구한 Becker & Huselid(1998)는 30개 이상의 관행을 제시한 바 있다(Ashton & Sung, 2003). 최근까지 이루어진 다수의 실증분석결과를 보면 모두 일치하는 결과를 보이지는 않지만 고성과작업시스템과 기업성과에 대한 메타분석결과를 보면 긍정적인 성과를 결과로 제시하고 있다(Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Subramony, 2009).

이러한 연구와 맥을 같이하여 Guest(2000)는 고성과작업시스템을 참여적 작업조직과 고몰입 인적자원관리로 구분하고 이를 다시 하위 개념으로 구성하였는데 고성과작업시스템 관행은 <표 1>과 같이 재분류할 수 있다.

<표 1> Guest(2000)의 고성과작업시스템 관행에 대한 재분류

고성과작업시스템 요소			관행
고성과 작업시스템	참여적 작업조직	과업통합	- 다기능 - 문제해결집단의 존재
		자율	- 유연한 직무규정
		참여	- 작업개선팀의 존재
	고몰입 인적자원관리	동기부여	- 정기적인 평가 - 다양한 소스로부터의 정기적인 성과 피드백 - 개별성과급 - 수익과 연동된 보너스 - 강제적 고용조정 금지 - 자발적인 형태를 빌린 고용조정 회피
			- 지위차별 해소노력 - 조화로운 휴가자격
			숙련형성
		정보공유	- 사업계획에 대한 정보제공 - 성과목표에 대한 정보제공

출처: Ashton & Sung(2003), p.35의 자료를 재분류 정리

이러한 연구 결과에 근거하여 살펴볼 때 고성과작업시스템의 개념에 부합하는 관행들을 구성해 보면 구성원의 참여를 지향하는 내용과 이를 지원하는 제도들로 구분해 볼 수 있다. 먼저 현장의 작업조직이라는 측면에서 보면 구성원의 참여를 지향하는 ① 과업통합, ② 작업집단 자율, ③ 작업장 참가의 활성화로 정의할 수 있다. 또한 이를 지원하는 인적자원관리시스템으로써 구성원의 자발적인 몰입과 적극적인 참여를 유도하여 조직의 성과를 향상시키는 ① 동기부여, ② 숙련형성, ③ 정보공유에 관한 제도들로 정의할 수 있다.

본 연구에서는 이러한 관행 중 개개 구성원의 직접 참여를 전제로 하는 다음 네 가지 관행을 고성과작업시스템의 참여적 작업관행의 대표적 관행으로 정의하고 이에 대한 영향을 살펴보고자 한다. 먼저, 과업통합이라는 관점에서 직능별로 과도하게 분업화된 과업을 직접부문 근로자의 과업으로 통합하는 관행으로써 ① 직무순환제도를 살펴보았다. 다음으로, 작업집단 자율이라는 관점에서 관리자가 독점하는 문제해결 과정에 자율성을 부여하는 측면에서 문제해결의 자율성을부여하는 ② QC(품질분임조)를 살펴보았다. 세 번째로는 작업장 참가 활성화를 위한 조치로서 문제의 개선과정에 자발적 참여를 유도하는 ③ 제안제도를 살펴보았으며, 마지막으로 숙련형성의 관점에서 우수한 인력을 확보하여 지속적인 기능습득학습을 지원하기 위한 관행인 ④ 멘토링 및 코칭제도를 살펴보았다.

나. 노사관계분위기가 고성과작업시스템에 미치는 영향

기존에 전략적 인적자원관리나 고성과작업시스템에 대한 연구들은 주로 고성과작업시스템이 기업의 전반적인 경영성과에 미치는 영향에 집중되었기 때문에, 고성과작업시스템과 노사관계와의 관계에 대한 연구결과는 상대적으로 미흡한 것이 현실이다(이주형 · 이영면, 2011). 그러나 외국에서는 이미 다수의 외국문헌에서 노사관계의 성격을 인적자원관리의 변화를 가져오는 가장 큰 요인 중의 하나로 취급하고 있다(Jacoby, 1984, 2003; Kochan & Cappelli, 1984; Kochan, Katz & McKersie, 1986; Taras, 2003).

노사관계의 성격을 살피는데 있어서 먼저 노사관계분위기(labor relations climate)란 일반적으로 ‘노사간에 표출되는 정서, 태도, 행동 등의 유형에 의해 상징되는 협력적 혹은 대립적 분위기’를 의미한다. 노사관계분위기는 최근 국내 연구에서도 중요한 변수로 등장하고 있는데, 박용승 · 나인강(2010)도 노사협력이 요구되는 작업 조직개편이 일반화되면서 노사관계 분위기를 중요한 변수로 취급하고 있다. 이러한 논의는 노동조합의 존재 자체보다는 노사관계의 성격이나 특성이 더 중요하다는 Freeman & Medoff(1985)의 주장과도 맥을 같이 한다고 하겠다. Freeman & Medoff(1985)의 주장은 이후 많은 실증연구에서 근로자 개인의 성과나 조직의 성과에 노사관계분위기가 영향을 미친다는 결과로 증명되고 있다(Belman, 1992; Gittel, Nordenflycht & Kochan, 2004).

고성과작업시스템과 관련해서 Metcalf(2003)는 구체적으로 노사관계분위기가 고성과작업시스템을 통해 기업성과에 영향을 미칠 것이라고 주장하였으며, 1998년 영국의 사업체고용관계조사(Workplace Employment Relations Survey) 결과를 이용하여 협력적인 노사관계분위기 하에서 고성과작업시스템의 도입조건이 유리해진다는 실증분석결과를 제시하였다. 특히 유노조

사업장에서는 장기적으로 더 긍정적인 생산성 증가율을 보인다고 하면서 노사관계분위기의 역할을 강조하였다. 박승용(2009)가 행한 실증연구도 노사관계의 협력적 풍토가 종업원의 지식공유에 긍정적 조절효과를 가지는 것으로 나타났다.

다. 근로자대표 집단의 영향력이 고성과업시스템에 미치는 영향

노사관계분위기가 기업의 전반적인 노사관계를 나타내는 변수라고 한다면, 구체적인 내용으로서 노동조합과 같은 근로자대표 집단이 고성과작업시스템의 시행과정에 얼마나 영향력을 가지는가라는 상황변수도 고성과작업시스템의 성패를 결정하는 중요한 요인으로 볼 수 있다. 기업에서 노동조합을 포함하는 근로자대표 집단의 영향력은 노조가입률과 같이 가입률을 영향력을 볼 수도 있지만, 노동조합이나 근로자대표 집단의 전략적인 판단에 따라 결정될 수도 있기 때문에 자세히 살펴볼 필요가 있다. 유사한 노조가입률 하에서도 노조 집행부의 태도나 성향에 따라 고성과작업시스템의 도입에 적극적으로 찬성할 수도 있고, 적극적으로 반대할 수도 있기 때문이다.

고성과작업시스템의 도입이나 운영에 대한 노동조합 또는 근로자대표 집단의 전략적인 선택과 판단을 강조한 연구는 소위 KKM(Kochan, Katz & Mckersie, 1986)모델에 근거하고 있다. KKM모델에서는 기업과 노조 또는 근로자대표집단의 전략적 선택에 따라 작업조직을 포함하는 현장 노사관계가 기업마다 달라진다고 주장한 바 있다. 구체적으로 고성과작업시스템이 작업현장에 실제로 도입되고 지속적으로 운영되기 위해서는 사용자의 전략이 기존의 대립전략에서 동반자전략으로 바뀌어야 한다는 주장이다. 이러한 주장은 많은 실증연구에서 확인된 바 있다(Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Osterman, 1994; Gittleman, Horrigan & Joyce, 1998).

그러나 사용자의 전략적 선택만으로 고성과작업시스템이 도입되고 운영될 수는 없다. 노동조합이나 근로자대표 집단의 전략적 선택도 같은 방향으로 움직여야 하기 때문이다. 특히 노동조합이나 근로자대표 집단은 사용자와 달리 쉽게 고성과작업시스템의 도입에 동의하기 어렵다. 도입의 결과가 반드시 근로자에게 도움이 될 것이라고 확신하기 어렵기 때문이다(Eaton & Voos, 1992; Moore, 2006). 만약 고성과작업시스템의 도입으로 기업이 원하는 생산성 향상이 이루어지는 경우 오히려 근로자의 고용이 불안해질 수도 있기 때문이다. 이러한 근거를 바탕으로 기존의 연구결과는 고성과작업시스템이 노사관계에 미치는 영향에 대해 부정적으로 보는 시각과 긍정적으로 보는 시각이 공존하고 있다.

먼저 참여적 작업관행에 대한 노동조합의 적극적 개입을 요구하고 있는 긍정적 관점의 연

구는 근로자 참여의 확대 등 작업장 수준의 변화를 기존 단체교섭 중심의 노동운동에서 담아 내지 못하고 있는 점을 지적하면서 이에 대한 노동조합의 적극적인 정책이 필요하다는 시각을 제시한다(Kochan, Katz & McKersie, 1986). 이후 거시적으로 노동조합에 대한 부정적인 환경변화는 노동조합으로 하여금 고성과작업시스템을 포함한 일반적인 경영참여를 적극적인 방향으로 전환시켰다는 주장도 있다(Mills & McCormick, 1985). 국내에서도 이동명(2004)은 고성과작업시스템은 노사간에 윈윈논리를 구현하는데 목적이 있으므로 노조도 조합원의 의견을 반영해 협조전략을 구사할 것이라고 주장하였으며, 오문규(2009)는 고성과작업시스템을 구성하는 전략적인적자원관리의 시스템적 특성 각각은 협력적 노사관계를 판단하는 제반 요소와 유의한 상관관계를 가지고 있음을 실증하였다. 또한 아일랜드의 개인근로자 자료를 분석한 Roche(2009)는 근로자는 직무에서의 자율성 등이 제고되며, 노조는 노조몰입, 노조영향력, 노조가입성향 등이 제고되는 결과를 보였다.

반면, 참여관행이 노조 조직률이나 노동조합 활동에 부정적인 영향을 미친다는 실증연구도 다수 있다. Osterman(1994)은 고성과작업시스템 도입이후 사용자주도의 노사관계가 전개될 가능성을 견제하기 위해 제한적으로만 고성과작업시스템 도입을 용인할 것이라고 주장하였다. Kochan, McKersie & Chalykoff(1986)는 고충처리, 참여프로그램, 이익분배제 등 작업장 혁신지수를 이용하여 노조 조직률에 미치는 영향을 살펴보고 작업장혁신지수가 노조조직률에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미친다는 실증결과를 제시했다. Fiorito, Lowman & Nelson(1987)도 작업장혁신지수에서 고충처리, 참여프로그램, 의사소통프로그램 등 의사결정 참여관행만 분리하여 분석하였는데, 그 결과 노조조직률에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치고 있음을 보였다. 아일랜드의 자료를 분석한 Liu, Guthrie, Flood, & MacCurtain(2009)의 연구결과에서도 노조조직률이 증가함에 따라 고성과작업시스템의 활용률이 낮아짐을 실증분석결과로 제시하고 있다.

3. 연구가설

이러한 상반되는 실증분석 결과는 과연 우리나라에서 노동조합이 기업의 고성과작업시스템 도입과 운영에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 실증분석을 요구한다고 하겠다. 또한 다수의 선행연구는 고성과작업시스템 모형을 기반으로, 작업장의 참여관행 또는 혁신관행이 노사관계에 어떠한 영향을 미치는지에 치우쳐 있어 노사관계에 대한 변수들이 주로 종속변수로 취

급되어 있다. 반면, 본 연구는 이러한 시각과는 반대로 고성과작업시스템 채택에 노조가 어떤 영향을 미치는가라는 주제(Osterman, 1994; McNabb & Whitefield, 1997)와 고성과작업시스템과 성과 사이의 관계를 노조가 조절하는가라는 주제(Black & Lynch, 2001)에 집중해 노사관계 영역을 독립변수로 하여 종속변수인 참여적 작업관행에 대한 영향력을 살펴보고자 한다.

가. 노사관계분위기와 참여적 작업관행

고성과작업시스템과 같이 근로자로부터의 자발적인 기여를 추구하는 관행이 작동하는 과정에서 노사관계분위기와 같은 노사관계 상태는 매우 중요한 요소가 될 것으로 추론할 수 있다. 이는 노동조합의 생산성 효과에 대한 연구들이 단순히 노동조합의 존재 여부가 아니라 기업 내 노사관계 상태가 결정적인 변수일 수 있다고 지적하는 것과 일관성을 가진다(Freeman & Medoff, 1984).

참여적 작업관행은 개별 근로자의 만족을 높이고 숙련형성의 기회를 제공한다는 점에서 개별 근로자에게 도움이 된다고 할 것이다. 그러나 참여적 작업관행의 활성화를 통해 축적된 기업성과에 대한 배분과 장기적 고용보장에 대한 담보가 전제되지 않은 상태에서 기업이 참여적 작업관행의 정착을 강행할 경우, 근로자대표 집단의 강력한 반대와 저항을 초래할 수밖에 없을 것이다.

결국 참여적 작업관행이 작업현장에 도입되고 제대로 작동하기 위해서는 노사 간의 상호신뢰가 전제되어야 하고 상호이익을 지향해야 한다는 데는 이론의 여지가 없으므로 노사 간에 협력적 분위기가 조성될수록 참여적 작업관행이 활성화될 것이라는 가설을 설정할 수 있다.

[가설 1] 노사관계분위기가 협력적일수록 참여적 작업관행의 활성화 정도가 높을 것이다.

나. 근로자대표 집단의 영향력과 참여적 작업관행

고성과작업시스템의 시행과정에 근로자대표 집단이 영향력을 발휘한다고 전제한다면, 기업이 노동조합이나 근로자대표 집단에 대해 대립전략과 동반자전략 중에서 동반자전략을 선택하고, 노동조합이나 근로자대표 집단은 기업에 대해 대립전략과 협조전략 중에서 협조전략을 선택하는 경우에만 가능한 것이다.

사용자가 노동조합이나 근로자대표 집단에 대한 기본적인 태도 및 시각은 노사관계에 있어 매우 중요한 요인이다. 특히 유노조기업에 있어서 사용자가 노조를 기업경영의 걸림돌로 보

느냐 또는 경영의 유효한 파트너로 보느냐하는, 즉 노조관은 사용자의 전략적 선택이 달라질 수 있다(최종태, 1996). 이영면(2009)은 기업의 고용관계전략 유형을 노조탄압, 노조회피, 노조 대체, 노조대응, 노조협력의 5단계로 나누어 설명하였으며, Cooke(1990)는 사용자의 전략적 선택을 노조회피전략과 노조동반자전략으로 구분한 바 있다. 그러나 기본적으로는 대립전략과 동반자전략으로 대별할 수 있을 것이다. 다만 사용자가 동반자전략을 취한다고 하더라도 미래에 노동조합이나 근로자대표 집단에 대해 확실한 이익을 줄 수 있어야 상대방이 이러한 동반자전략에 대응할 것이다.

노동조합이나 근로자대표 집단의 사용자에 대한 전략적 선택은 크게 대립전략과 협력전략으로 대별할 수 있다(Kochan & Katz, 1992). 전자는 생산 결과에 대한 분배를 중심으로 하는 전략이기 때문에 사전의 단체교섭이나 협약체결이 중요하다. 하지만 후자는 생산 과정에 적극적으로 참여하여 분배의 몫을 함께 증가시키는 과정 중심의 전략이므로 단체교섭보다는 오히려 생산과정에 대한 참여와 성과에 대한 공동분배에 더 많은 가지게 된다.

따라서 고성과작업시스템의 도입과 실행과정에서 사용자가 동반자전략을 취하더라도, 노동조합이나 근로자대표 집단의 영향력은 당사자의 전략에 따라 다르게 나타나며, 그에 따라 영향력도 다르게 된다. 고성과작업시스템과 같은 참여적 작업관행이 작업현장에서 실질적으로 활성화되기 위해서는 기업의 경쟁력만이 아닌 구성원의 욕구도 함께 충족시키는 상황이 전제되어야 한다. 구성원인 근로자의 욕구가 충족될 수 있는 여건과 가능성이 존재할 때 근로자의 자발성과 창의성을 유발하게 되며, 이를 바탕으로 노조나 근로자대표집단의 협조전략이 효과를 발휘할 수 있다.

이러한 논의를 바탕으로, 참여적 작업관행이 작업현장에 도입되고 제대로 작동하기 위해서는 노사의 동반자전략과 협조전략이 동시에 이루어진 결과로 근로자대표 집단이 직원들의 인적자원개발에 대한 영향력 높아질수록 참여적 작업관행이 활성화될 것이라는 가설을 설정할 수 있다.

[가설 2] 참여적 작업과정의 시행과정에 근로자대표 집단의 영향력 클수록 참여적 작업관행의 활성화 정도가 높을 것이다.

다. 노사관계분위기와 근로자대표 집단의 영향력

노사관계분위기와 근로자대표 집단의 영향력의 관계를 추론하는 것은 용이하지는 않다. 두 변수 모두 노사의 전략적 선택의 조합에 따른 결과이며, 일반적으로 노사가 동반자전략과 협

조전락을 취할 경우 두 변수 모두 개선될 것이라는 추론이 가능하므로 두 변수간의 상관관계가 높을 것을 추론할 수도 있을 것이다. 그러나 본 연구에서는 노사관계분위기가 노사간 전략선택의 결과로 전반적 노사관계로서 결정된 사업장 특유의 독립변수라는 전제하고, 근로자대표 집단의 영향력은 참여적 작업관행의 실행과정이라는 특정한 영역에서의 가변적 상황으로 가정하고자 한다.

즉, 사업장의 노사관계 분위기가 협조적인 경우라도 참여적 작업관행에 대해 근로자대표 집단이 직접적으로 영향력이 행사할 수 있는 상황이나에 따라 실질적으로 활성화 양상이 다를 것이라는 추론이다. 즉, 협력적 노사관계분위기가 참여적 작업관행을 활성화하는 과정에서 근로자대표 집단의 영향력이 클수록 그 효과가 더 증대될 것이라는 가정을 설정할 수 있을 것이다.

[가설 3] 근로자대표 집단의 영향력은 협력적 노사관계분위기가 참여적 작업관행을 활성화에 미치는 영향에 대해 정의 조절작용을 할 것이다.

4. 조사방법

가. 자료 수집 및 분석방법

연구가설을 검증하기 위해 사용한 자료는 한국직업능력개발원이 조사한 인적자본기업패널 데이터이다. 2005년부터 4차에 걸쳐 축적된 인적자본기업패널은 한국 기업의 인적자본수준을 파악하고 인적자원을 관리하는 제도에 대한 정보를 2년마다 수집하고 있다. 본 연구는 2009년에 조사된 3차 웨이브 데이터와 2011년에 조사된 4차 웨이브 데이터를 활용하여 연구모델을 검증하였다.

분석 대상은 전체 패널자료 중에서 근로자대표 조직이 있는 사업장만을 대상으로 하였으며, 분석 모형에서 포함되는 변수에 대해 결측치가 있는 사업체를 제외하고 나서, 2009년 자료의 경우 419개, 2011년 자료의 경우 445개 사업체를 분석하였다.

나. 변수의 측정

1) 노사관계분위기 측정

독립변수인 노사관계분위기라는 구성개념은 ‘대립’과 ‘협조’에 대한 인식을 통해 조작적 정의하였다. 인적자본기업패널에서 노사관계에 대한 협조정도에 대해 5점 척도로 측정된 것을 사용하였다.

2) 참여적 작업관행의 활성화 측정

종속변수인 참여적 작업관행의 활성화 정도는 대표적인 참여적 작업관행인 ① 직무순환(Job rotation), ② QC(품질분임조), ③ 제안제도, ④ 멘토링 및 코칭제도에 대한 실질적인 활용 정도를 4점 척도로 측정된 것을 평균값으로 계산하여 측정하였다.

종속변수를 구성하고 있는 각각 네 문항의 내적 일치성은 2009년의 경우 Cronbach α 가 .596이며 2011년의 경우 Cronbach α 가 .437의 신뢰도를 가졌다.

3) 근로자대표 집단의 영향력 측정

조절변수인 근로자대표 집단의 영향력은 인적자본기업패널의 ‘노동조합(노사협의회)은 직원들의 교육훈련 및 경력개발(노동조합 자체의 훈련과정은 제외함)에 대해 어느 정도 관여하고 있습니까?’라는 질문에 대해 4단계 척도로 측정했다.

4) 기타 통제변수의 측정

기타 통제변수는 노사관계 상황이나 참여적 작업관행의 수준에 영향을 미칠 수 있는 조직의 상황변수들인 업종, 조직연령과 조직규모로 구성하였다. 업종의 경우 인적자본패널이 채택한 한국표준산업분류(9차)의 대분류 수준으로 구분하여 6개 업종으로 더미변수로 전환하여 통제하였다. 조직규모는 설문지에 기재된 전체근로자수를, 조직연령은 설문지에 기재된 설립년도를 조사시점에서 차감한 결과를 정규분포에 근사하기 위해 로그값을 취해서 사용하였다.

5. 실증분석

가. 자료 수집 및 분석방법

본 연구대상의 표본은 근로자대표 조직을 가진 사업체로 업종별 분포는 <표 2>와 같다. 2009년에는 419개 사업체였고, 2011년에는 445개였다.

<표 2> 표본의 업종별 분포

업종	2009년		2011년	
	빈도	비중	빈도	비중
1. 제조업	297	70.9	342	76.9
2. 출판, 영상, 방송장비 및 정보서비스	42	10.0	31	7.0
3. 금융 및 보험업	28	6.7	35	7.9
4. 전문, 과학 및 기술 서비스업	29	6.9	20	4.5
5. 교육 서비스업	7	1.7	6	1.3
6. 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	16	3.8	11	2.5
계	419	100.0	445	100.0

다음으로 독립변수인 노사관계분위기의 경우 ‘매우 대립적임’(1.2%(2009)/1.1%(2011)), ‘대립적임’(5.0%(2009)/4.9%(2011)), ‘그저 그러함’(19.8%(2009)/16.6%(2011)), ‘다소 협조적임’(44.2%(2009)/50.8%(2011)), ‘매우 협조적임’(29.8%(2009)/26.5%(2011))으로 응답해서, 대립적인 경우보다는 협조적인 경우가 다수로 나타나고 있다. 연도별로 보면 대립적인 응답이 소폭 줄어들었으며, 다소 협조적이라는 응답이 비교적 많이 늘어났음을 보여주고 있다.

다음으로 종속변수인 참여적 작업관행의 활성화 정도는 중앙값인 2.5를 기준으로 했을 때, 직무순환의 경우 2.54(2009)/2.58(2011), QC(품질분임조)의 경우 2.89(2009)/2.89(2011), 제안제도의 경우 2.89(2009)/2.97(2011), 멘토링 및 코칭제도의 경우 2.88(2009)/2.89(2011)로 나타나, 2년 동안의 기간에 모든 작업장 참여관행이 일정수준 활성화되고 있음을 알 수 있다.

마지막으로 조절변수로 가정한 근로자대표 조직의 영향력은 ① 단체교섭(노사협의회)의 의제로 포함돼 있지 않으며, 사측의 교육훈련계획에 거의 관여하지 않고 있는 경우가 40.3%(2009)/46.3%(2011), ② 단체교섭(노사협의회)의 의제이나, 사측의 교육훈련계획에 거의 관여하지 않고 있는 경우가 17.7%(2009)/21.8%(2011), ③ 단체교섭(노사협의회)의 의제이나, 노조(노사협의회)는 사측의 교육훈련계획을 협약승인하는 정도인 경우가 13.6%(2009)/15.7%(2011),

④ 단체교섭(노사협의회)의 의제이며, 사측의 교육훈련계획과 수립과정에 의견을 제시하고 있는 경우가 16.7%(2009)/16.2%(2011)로 나타났다. 절반을 넘는 사업장에서 근로자대표 조직이 기업의 인적자원개발에 대해 거의 관여하지 않고 있으며 2년 기간의 동안에도 별다른 변화는 보이지 않고 있음을 알 수 있다.

나. 실증결과의 해석

<표 3>과 <표 4>를 통해 2009년과 2011년의 두 개 패널에서 일관되게 나타난 상관관계를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 회사의 규모가 클수록 노동조합의 근로자대표 조직의 영향력이 증가하고, 참여적 작업관행의 활성화가 증가했다. 노사관계분위기와 근로자대표 조직의 영향력은 참여적 작업관행의 활성화와 상관관계가 있었으나, 특이하게 노사관계분위기와 근로자대표 조직의 영향력 사이에는 상관관계가 존재하지 않았다.

<표 3> 변수간의 상관관계 분석 (2009년)

변수들	평균	표준편차	1	2	3	4
1. 조직연령	3.288	.645				
2. 조직규모	6.110	1.192	.153***			
3. 노사관계분위기	4.033	.908	-.033	-.101*		
4. 근로자대표 조직의 영향력	2.066	1.158	-.113**	.107*	.081	
5. 참여적 작업관행의 활성화	2.794	.619	.123**	.259***	.280***	.132**

N = 157. * p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01

<표 4> 변수간의 상관관계 분석 (2011년)

변수들	평균	표준편차	1	2	3	4
1. 회사연령	3.312	598				
2. 조직규모	6.082	1.108	.191***			
3. 노사관계분위기	3.983	868	-.014	-.092		
4. 근로자대표 조직의 영향력	2.053	1.138	-.029	.142***	.072	
5. 참여적 작업관행의 활성화	2.798	661	.066	.283***	.184***	.125**

N = 157. + p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

이러한 상관관계분석을 기초로 <표 5>에서 계층적 회귀분석을 실시하여 노사관계분위기가 참여적 작업관행의 활성화에 미치는 효과와 그 과정에서 근로자대표 조직의 영향력이 가지는 조절효과를 검증하였다. 상호작용과 조절효과 분석과정에서 다중공선성의 가능성을 감소시키고 회귀계수의 해석을 용이하게 하기 위하여 평균중심화 방법을 통해 독립변수인 노사관계분위기 변수와 조절변수인 근로자대표 조직의 영향력 변수를 재정의하여 분석하였다.

<표 5> 노사관계분위기와 근로자대표 조직의 영향력의 상호작용

독립변수	참여적 작업관행의 활성화 (2009년)			참여적 작업관행의 활성화 (2011년)		
	5개 업종더미를 포함			5개 업종더미를 포함		
업종						
회사연령	076	081	.081	-.013	-.013	-.013
조직규모	267***	256***	.256***	.316***	.305***	.305***
노사관계분위기	304***	295***	.299***	.204***	.196***	.196***
근로자대표 조직의 영향력		.097*	.103**		.085*	.084*
노사관계분위기 * 근로자대표 조직의 영향력			-.053			.002
R ²	183	191	.194	.159	.165	.165
수정된 R ²	163	169	.169	.142	.147	.145
ΔR ²		.009*	.003		.007*	.000
Model F	9.084***	8.525***	7.785***	9.541***	8.885***	7.977***
N	334			414		

* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01

주: 표준화계수가 제시됨. 계수 유의성 검정은 양측검정임.

분석결과 종속변수인 참여적 작업관행의 활성화에 대해 독립변수인 노사관계분위기는 통계적으로 유의한 영향을 보여주었고, 조절변수로 가정했던 근로자대표 조직의 영향력도 종속변수인 참여적 작업관행에 대해 직접적인 유의한 영향을 보여주었다. 다만 노사관계분위기와 근로자대표 조직의 영향력 두 변수 사이의 조절효과는 검증되지 않았다.

조절효과가 검증되지 않은 이유를 추가적으로 확인하기 위해 표본을 근로자대표 조직이 노동조합인 경우와 근로자대표 조직이 노사협의회인 경우로 나누어 추가적인 분석을 시행하여 <표 6>과 <표 7>의 결과를 도출하였다.

〈표 6〉 근로자대표 조직이 노동조합인 경우의 상호작용

독립변수	참여적 작업관행의 활성화 (2009년)			참여적 작업관행의 활성화 (2011년)		
	5개 업종더미를 포함			5개 업종더미를 포함		
회사연령	.108	.093	.091	-.032	-.032	-.033
조직규모	.208***	.195**	.196**	.315***	.313***	.314***
노사관계분위기	.247***	.208***	.307**	.172***	.171**	.171**
근로자대표 조직의 영향력		.185**	.472		.012	.013
노사관계분위기 * 근로자대표 조직의 영향력			-.324			.015
R ²	.136	.166	.169	.141	.141	.141
수정된 R ²	.102	.128	.126	.113	.109	.105
ΔR ²		.030**	.003		.000	.000
Model F	3.927***	4.313***	3.893***	5.022***	4.379***	3.881***
N	182			222		

* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01

주: 표준화계수가 제시됨. 계수 유의성 검정은 양측검정임.

〈표 7〉 근로자대표 조직이 노사협의체인 경우의 상호작용

독립변수	참여적 작업관행의 활성화 (2009년)			참여적 작업관행의 활성화 (2011년)		
	5개 업종더미를 포함			5개 업종더미를 포함		
회사연령	.047	.042	.041	-.024	-.023	-.025
조직규모	.322***	.326***	.329***	.203***	.188***	.191**
노사관계분위기	.373***	.372***	.500***	.275***	.259***	.257***
근로자대표 조직의 영향력		-.024	.242		.147**	.161**
노사관계분위기 * 근로자대표 조직의 영향력			-.301			-.035
R ²	.276	.276	.281	.186	.207	.208
수정된 R ²	.235	.230	.230	.151	.168	.164
ΔR ²		.001	.004		.021**	.001
Model F	6.808***	6.025***	5.501***	5.236***	5.280***	4.754***
N	152			192		

* p<0.10, ** p<0.05, *** p<0.01

주: 표준화계수가 제시됨. 계수 유의성 검정은 양측검정임

표본을 근로자대표 조직이 노동조합인가 노사협의체인지를 기준으로 분리한 경우도 근로자대표 조직의 영향력에 대한 조절효과는 검증할 수 없었다. 다만, 표본을 분리한 경우, 노사관계분위기가 종속변수에 미치는 영향은 어떠한 경우도 모두 일관되게 확인되었으나, 근로자대

표 조직의 영향력이 종속변수에 미치는 영향은 2009년의 경우 노사협의회 표본에서 통계적 유의성을 확인할 수 없었고, 2011년의 경우 노동조합 표본에서 통계적 유의성을 확인할 수 없었다.

6. 결론

가. 가설검증에 따른 결론

상관관계분석과 회귀분석결과를 통해 가설을 검증해 보면 먼저 노사관계분위기가 협력적일 수록 참여적 작업관행의 활성화 정도가 높을 것이라는 첫 번째 가설의 경우 매우 일관되게 지지하는 결과를 보였다. 다음으로 참여적 작업과정의 시행과정에 근로자대표 집단의 영향력이 클수록 참여적 작업관행의 활성화 정도가 높을 것이라는 주장은 근로자대표 조직이 존재하는 2009년, 2011년 표본에서 일관되게 지지하는 결과를 보였다. 다만, 근로자대표 조직이 노동조합인지 노사협의회인지에 따라 두 가지 표본으로 나누어 검증한 결과는 2009년의 경우는 노동조합 표본에서만 지지되었고, 2011년의 경우는 노사협의회 표본에서만 지지되었다.

마지막으로 근로자대표 집단의 영향력은 협력적 노사관계분위기가 참여적 작업관행을 활성화에 미치는 영향에 대해 정의 조절작용을 할 것이라는 세 번째 가설은 어떤 형태의 표본에서도 유의성을 확인하지 못했다.

이러한 결과를 실무적으로 볼 때 기업이 참여적 작업관행에 대한 실질적인 활성화를 도출하기 위해서는 노사관계분위기가 매우 중요한 상황요인으로 작용한다는 해석이 가능하며 따라서 참여적 작업관행의 도입과 실행과정에서 노사관계분위기 제고를 위한 다양한 조치를 병행하여야 한다는 점을 확인할 수 있었다.

또한 근로자대표 조직의 인적자원개발에 대한 영향력도 참여적 작업관행의 활성화에 큰 영향을 미치고 있는 점을 감안할 때, 향후 노사가 참여적 작업관행의 정착을 위해 어떠한 전략을 선택해야 할 것인지에 대한 합의를 가진다 할 것이다.

나. 연구의 시사점 및 한계

고성과작업시스템을 포함하여 일터혁신에 대한 논의가 활발한 우리나라에서 지금 노사가 상호협조를 통한 공동이익을 추구함은 물론 상호신뢰성 구축, 대화를 통한 고충의 해결 등

생산적이고 협력적인 노사관계 전략구축이 시급한 과제로 대두되고 있다.

본 연구는 고성과작업시스템의 중요 요소에 하나인 참여적 작업관행이 작업장에서 활성화 되는 과정에서 노사관계의 영향력을 검증하였다. 그간 고성과작업시스템과 노사관계 변수의 상호작용을 살펴 본 많은 선행연구의 관점이 주로 고성과작업시스템 모형을 기반으로 작업장 참여관행 또는 혁신관행이 노사관계에 어떠한 영향을 미치는가에 치우쳐 노사관계 변수가 주로 종속변수로 취급되어 왔다. 그러나 변 연구는 시각을 달리하여 노사관계 영역을 독립변수로 하여 종속변수인 참여적 작업관행 활성화에 대한 영향을 살펴보았다는 점에서 차별점이 있다.

본 연구는 참여적 작업관행의 활성화를 위해서는 근로자의 감정자본과 암묵지를 활용할 수 있어야 하는데 이를 위해서는 협력적 노사관계분위기와 근로자대표 조직의 영향력 확대가 요구된다는 점에서 실무적 함의를 가진다. 특히 근로자대표 조직의 영향력 확대의 당위성은 정 체 또는 점차 하락하는 노동조합 조직률에 기인한 노동조합의 약화에 대한 대안으로 노사협 의회와 같은 대안적 근로자 대의조직의 필요성에 근거를 제공할 수 있을 것이다.

그러나 이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 분석방법론과 관련하여 많은 한계를 가진 다. 먼저 각 변수들 사이에 존재할 수 있는 시차의 문제이다. 본 연구는 2009년에 조사된 3차 웨이브 데이터와 2011년에 조사된 4차 웨이브 데이터를 활용하고 있으나, 각각의 시점에서 횡단분석을 실시하는 수준에 머물러 있어 종단분석의 다양한 가능성이 고려되지 못했음을 지적해 둔다. 두 번째로 동일한 응답자가 독립변수와 종속변수를 동시에 응답함에 따라 동일 방법의 오류 가능성이 존재한다는 점이다. 셋째 패널데이터의 한계상 변수를 조작적 정의하는 과정에서 충부하고 포괄적으로 검토하기에 한계가 있는 제한된 변수들만이 사용되었다는 점이다. 특히 다수의 변수를 측정하는 과정에서 단일문항에 기인해 측정하여 신뢰성을 담보 할 수 없는 한계가 분명하다. 마지막으로 동일한 가설을 검증하는 과정에서 근로자대표 조직 이 노동조합인지 노사협의회인지에 따라 일관된 통계적 유의성이 도출되지 않은 원인으로 경 제환경의 변화 등 다양한 요인을 보다 정치하게 규명하는 이론적, 실증적 작업이 필요하며, 축적된 패널조사 자료를 기반으로 종단 연구를 통해 구체적인 인과관계의 밝혀내는데 이 연구의 후속과제가 있다고 보여진다.

참고문헌

- 권동인·박호환(2003). “고몰입인적자원관리와 조직유효성의 관계에 있어서 지식경영의 조절 효과에 관한 탐색적 연구”. 『인사관리연구』, 27(2), 1-31.
- 박용승(2010). “노사관계와 지식공유”. 『인적자원관리연구』, 17(4), 127-143.
- 박용승·나인강(2010). “노동조합과 노사관계 풍토가 작업장 산업재해에 미치는 영향에 관한 연구”. 『산업관계연구』, 20(4), 115-132.
- 오문규(2009). “고성과 작업시스템이 참여·협력적 노사관계에 미치는 영향에 관한 연구”. 『노동연구』, 18, 153-187.
- 이동명(2004). “노사의 전략적 선택과 작업조직 설계”. 『노동정책연구』, 4(4), 45-71.
- 이영면(2009). 『고용관계론 -상생의 고용관계를 찾아서-』, 서울, 경문사.
- 이주형·이영면(2011). “노동조합의 인적자원개발제도에 대한 영향력이 참여적 작업관행에 미치는 영향”. 『대한경영학회지』, 24(2), 879-895.
- 최종태(1996). 『전략적 노사관계론』, 서울, 경문사.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. L.(2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off*, Ithaca, NY.: Cornel Univ. Press.
- Arthur, J. B.(1994). Effect of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Ashton, D. & Sung, J.(이호창 안정화 역)(2003). 고성고작업과 작업장학습(원제: *Supporting Workplace Learning for High Performance Working*<ILO, 2002>), 서울, 한국노동교육원.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A.(1998). High Performance Work System and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- Belman, D.(1992). *Unions, the Quality of Labor Relations, and Firm Performance, in Unions and Economic Competitiveness*, ed. by L. Mishel & P. B. Voos, M.E. Sharpe, Inc.
- Black, S. E. & Lynch, L. M.(2001). How To Compete: The Impact Of Workplace Practices And Information Technology On Productivity, *The Review of Economics and Statistics*, 83(3), 434-445.
- Cappelli, P. & Newmark, D.(1999). Do high performance work practices improve establish-level

- outcomes?, *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 737-775.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D.(2006). How Much Do High-performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance, *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Cooke, W. N.(1990). *Labor-management Cooperation: New Partnership or Going in Circles?*, Michigan: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Delery J. E. & Doty D. H.(1996). Model of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Eaton, A. E. & Voos, P. B.(1992). *Unions and Contemporary Innovations in Work Organizations, Compensation and Employee Participation*, in Mishel, L. & Voos, P. B.(eds.), *Unions and Economic Competitiveness*, New York: M.E. Sharpe, Inc, 173-217.
- Fiorito, J., Lowman, C. & Nelson, F. D.(1987). The Impact of Human Resource Policies on Union Organizing, *Industrial Relations*, 26, 113-126.
- Freeman, R. B. & Medoff, J. L.(1984). *What do Unions do?*, New York: Basic Books.
- Gittell, J. H., Nordenflycht, A. V. & T. A. Kochan(2004). Mutual Gains or Zero Sum? Labor Relations and Firm Performance in the Airline Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 57(2), 163-180.
- Gittleman, M., M. Horrigan & M. Joyce(1998). Flexible Workplace Practices: Evidence from a Nationally Representative Survey, *Industrial and Labor Relations Review*, 52(1), 99-115.
- Guest, D. E.(2000), HR and the bottom line: Has the penny dropped?, *People Management*, 20, 26-31.
- Huselid. M.A(1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Jacoby, S. M.(1984). Introduction: *The Development of Internal Labor Markets in American Manufacturing Firms*, in Osterman, P.(ed.), *Internal Labor Markets*, Mass.: MIT Press.
- _____ (2003), *A Century of Human Resource Management*, in Kaufman, B. E., Beaumont, R. A. & Helfgott, R. B.(eds.), *Industrial Relations to Human Resources and Beyond*, M.E. Sharpe, Inc, London, England.

- Kochan T. A. & Cappelli, P.(1984), *The Transformation of the Industrial Relations and Personnel Function*, in Osterman, P.(ed.), *Internal Labor Markets*, Mass: MIT Press.
- _____, H. C.(1992), *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*, NY: McGraw-Hill.
- _____, Katz, H. C. & McKersie, R. B.(1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York: Basic Books.
- _____, McKersie, R. B. & Chalykoff, J.(1986), The Effects of Corporate Strategy and Workplace Innovation on Union Representation, *Industrial and Labor Relations Review*, 39(4), 487-501.
- Liu, W., Guthrie, J. P., Flood, P. C. & MacCurtain S.(2009), Unions and the adoption of high performance work systems: Does employment security play a role?, *Industrial and Labor Relations Review*, 63(1), 109-127.
- MacDuffie, J. P.(1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- McNabb, R. & Whitfield, K.(1997), Unions, flexibility, team working and financial performance. *Organization Studies*, 18(5): 821-838.
- Metcalf, D.(2003). *Unions and Productivity, Financial Performance and Investment: International Evidence*, in J. T. Addison and C. Schnabel (eds.), *International Handbook of Trade Unions*, Edward Elgar.
- Miles, R. & Snow, C.(1984). Designing Strategic Human Resource Systems, *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Mills, D. Q. & McCormick, J.(1985). *Industrial relations in transition: cases and text*, John Wiley, New York.
- Moore, M. L.(2006). *Current Trends and Issues in High Performance Work Systems in the U.S.A.: A System Context*, 한국노사관계학회 국제학술회의 자료집, 6월23일, CCMM빌딩 메트로홀.
- Osterman, P.(1994). How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?, *Industrial and Labor Relations Review*, 53(2), 179-196.
- Pfeffer, J.(1998). *Human Equation*, Boston, MA.: Harvard Business School Press.

Roche, W. K.(2009). Who gains from workplace partnership?, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 1 - 33.

Subramony, M.(2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance, *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.

Taras, D. G.(2003). *Voice in the North American Workplace: From Employee Representation to Employee Involvement*, in Beaumont, B. E., Beaumont, R. A. & Helfgott, R. B.(eds.), *Industrial Relations to Human Resources and Beyond*, M.E. Sharpe, Inc, London, England.

Abstract

The Effect of Industrial Relations on the Vitalization of Participative Work Practices

Young-Myon Lee* · Joo-Hyoung Lee**

Does labor-management relations help vitalize participative work practices of high performance work system(HPWS)? Using Human Capital Corporate Panel(HCCP) data managed and collected by Korea Research Institute for Vocational Education & Training(KRIVET) in 2009 and 2011, this study investigates the influence of labor-management relations on the vitalization of participative work practices.

The result of the research shows that the climate of labor-management relations and influence of workers' representative organization on human resource development(HRD) program have positive effects on the process of vitalizing participative work practices.

These results are in line with earlier studies that conditions of labor-management relations have an effect on introduction of HPWS. Furthermore, the authors also found that influence of workers' representative organization on implementing practices of HPWS increases by creating an atmosphere of cooperative labor-management relations in the settlement process of HPWS and by selecting partnership strategy of labor and management for practically vitalizing HPWS.

However, the following comment should be added for the careful interpretation of the result that statistical significance on the influence of organization of workers' representative is not consistently confirmed in 2009's HCCP and 2011's when divided into the categories of union existence and labor-management council operation.

Key Words: Union, Labor Management Relations Climate, Participative Work Practices, High Performance Work System

* Professor, Business School, Dongguk University-Seoul, youngman@dongguk.edu

** Ph. D. Program Student, Graduate School Dongguk University-Seoul, jhlee@e-haein.co.kr