

# 비정규직 고용과 기업성과의 비선형적 관계에 관한 연구

노세리(주저자)  
 한양대 대학원 경영학과 박사과정  
 (selwon@nate.com)  
 김미희(교신저자)  
 한양대 대학원 경영학과 박사수로  
 (themihee@gmail.com)  
 이상민(공저자)  
 한양대 경영대학 부교수  
 (leesm@hanyang.ac.kr)

본 연구는 비정규직 고용과 기업성과 간의 관계를 보다 면밀하게 논의하기 위하여, 상황 구성적 관점(contingent configurational view)을 바탕으로 비정규직 고용과 기업의 재무적 성과 간의 관계를 살펴보고자 한다. 비정규직은 IMF 경제위기를 기점으로 활성화된 고용 형태로, 기업이 고용유연성을 개선하기 위하여 활용하는 주요 수단이다. 본 연구는 지금까지 진행된 비정규직 고용과 기업성과 간의 다양한 논의들을 통하여 비정규직 고용과 재무적 성과 간의 역유자형(inverted U-shape) 관계를 가설로 제시한다. 가설 검증을 위하여 「2007, 2009, 2011 사업체패널 조사」 자료를 사용한다. 분석 결과에 따르면, 비정규직 고용은 인당영업이익으로 측정된 재무적 성과와 곡선적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 그리고 이러한 곡선적 관계를 보다 면밀하게 논의하기 위하여 산업별 그리고 기업규모별로 이러한 관계가 어떻게 변화하는지 살펴보았다. 그 결과, 대기업과 제조업에서 비정규직 고용과 인당영업이익은 곡선적 관계를 가지는 것으로 확인되었다. 그러나 중소기업에서는 유의미한 관계가 발견되지 않았다.

주제어: 비정규직 고용, 재무적 성과, 곡선적 관계, 노동시장 유연성, 상황 구성적 관점

## 1. 문제제기

비정규직이란 한시적, 기간제, 시간제, 그리고 특수형태 근로, 용역근로 등의 비전형 근로 형태로, 사용자와의 상호적 기대관계를 바탕으로 감시나 통제를 받는 정규직 근로자와 동일한 유인이나 기여가 기대되지 않는 조직의 주변부에 위치하는 고용관계를 의미한다(김우영, 2014; 장신철, 2012; Smith, 1997; Kalleberg, 2003). 비정규직 고용은 1990년대 중반 이후 국내 노동시장에 나타난 현상으로 IMF 경제위기를 기점으로 하여 노동시장 유연화의

일환으로 가속화되었다고 평가된다. 당시 비정규직은 주로 청소나 경비 용역 등의 주변부적 업무에 한정되었다. 그러나 현재 비정규직 고용은 거의 모든 직종에 확산되어 매우 폭넓게 활용되고 있으며, IMF와 같은 경제위기 극복을 위한 일시적 수단의 의미에서 벗어나 일반화된 고용형태로 자리 잡고 있다(노동진·원인성, 2003). 이러한 상황에서 비정규직 고용의 향후 발전 방향과 이에 맞는 정책방안의 도출을 위하여 비정규직 고용에 대한 연구가 중요시되고 있다. 지금까지 선행연구들은 비정규직 고용과 기업성과가 선형적인 관계를 가질 것으로 전제하면서, 비정규직 고용이 기업성과에 긍정적인 영향을

미치거나 또는 부정적인 영향을 미칠 것으로 보인다. 이에 대하여 본 연구는 '기업의 비정규직 근로자 고용에 적정 수준이 존재하는가?'라는 문제를 제기하고자 한다. 기업의 비정규직 고용 수준은 기업경쟁력에 긍정적이거나 부정적인 영향을 미치기보다는, 특정한 수준까지 비정규직 고용이 기업 경쟁력에 긍정적인 영향을 미치지만 특정 수준을 넘어서면 기업경쟁력에 부정적인 영향을 미칠 것인지 진지하게 검토해야 한다.

이제까지 진행된 다수의 비정규직 고용과 관련한 연구는 기업이 '왜' 비정규직 근로자를 고용을 하는가를 중심으로 논의하였다(권순식, 2013; 노용진 · 원인성, 2003; 노용진, 2007; 이용수, 2009; 정동섭, 2008). 조직 구성원의 인구통계학적 특성, 노동조합의 영향력, 그리고 기업의 경쟁전략 등이 비정규직 고용의 결정요인으로 논의되었다. 그리고 비정규직 고용이 정규직 근로자 또는 비정규직 근로자의 직무만족, 조직몰입, 그리고 이직의도 등과 같은 근로자의 태도 및 행동에 어떠한 영향을 주는지에 관하여 주목하였다(권순식, 2004; Banerjee, Tolbert, and Diciccio, 2012; Kuvaas, Buch, and Dysvik, 2013; Way, Lepak, Fay, Thacker, 2010). 또한 비정규직 고용이 제품이나 서비스의 품질, 기업 생산성, 더 나아가 수익률이나 이익률 등과 같은 재무적 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 관하여 논의하였다. 비정규직 고용과 기업성과간의 관계를 논의한 연구들은 이들 간에 다양한 방향의 관계가 있을 것을 전제로 논의하고 있다. Storey와 그의 동료들(2002)은 비정규직 고용이 조직혁신에 긍정적인 영향을 준다고 제시하였다. 그러나 Allen(2000)은 비정규직 고용이 제품의 품질에 부정적인 영향을 준다고 보았다. 이에 반해 전병유 · 장동구(2005)나 정재훈 · 오주연(2009)는 비정규직 고용

과 기업성과 간에는 유의미한 관계가 없다고 주장하고 있다. 이렇듯 비정규직 고용과 조직성과 간의 연구들은 일관된 결과를 보이지 못하고 있다. 그리고 비정규직 고용을 통하여 발생하는 편익과 비용을 동시에 논의하면서 편익과 비용의 균형적인 조화가 기업성과 향상에 있어 중요하다고 논의는 진행하고 있지만 이를 실제로 어떻게 조화시켜야 하는지를 논의한 연구는 부족하다고 볼 수 있다(노용진, 2007).

본 연구는 여러 방향성을 내포하고 있는 비정규직 고용과 기업성과 간의 관계를 보다 면밀하게 논의하기 위하여, 전략적 인적자원관리에서 제시하는 상황구성적 관점(*contingent configurational view*)을 바탕으로 비정규직 고용과 조직성과 간의 비선형적 관계를 살펴보고자 한다(Delery and Doty, 1996; Lepak and Snell, 1999). 본 관점의 핵심은 조직효과성을 높이기 위해서는 기업의 인적자원을 무조건 내부에서 개발하거나 또는 외부에서 필요한 인력을 들여오는(*make or buy*) 전략의 양자택일에서 더 나아가 기업 특성을 반영하여 두 가지 전략을 적절히 구성하는 노력이 필요하다는 것이다(Lepak and Snell, 1999). 무엇보다 '적정한' 인력 외부화 수준을 찾는 것이 필요하며, 적정 수준의 인력 외부화만이 기업의 효율성 증대를 가져올 수 있다고 보고자 한다.

본 연구는 앞서 제기한 문제를 검증하기 위하여, 비정규직 활용의 양적 측면을 중점으로 전체인력규모 중 비정규직 근로자가 차지하는 비중과 재무적 성과 간의 곡선적 관계를 분석한다. 또한 산업과 기업 규모에 따라 비정규직 고용 수준이 재무적 성과에 미치는 영향이 어떻게 변화하는지 살펴보고, 적정 수준의 비정규직 근로자 고용에 관하여 논의하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설도출

### 2.1 비정규직 고용의 양면성

기업의 비정규직 근로자 고용이 조직성과에 미치는 영향은 다양하게 논의되어 왔다. 비정규직 근로자를 활용하여 기업은 인건비나 통제비용 등의 노동비용 (*labor cost*)을 절감할 수 있으며 이는 기업성과 향상에 긍정적인 영향을 준다. 그러나 이와 반대로 비정규직 근로자 활용은 정규직과의 갈등 유발 또는 성과관리의 어려움 등과 같은 잠재비용 (*hidden cost*)를 발생시켜 기업성과를 저해할 수도 있다.

먼저, 비정규직 고용이 기업성과를 향상시키는 관계를 살펴보자. 기업은 비정규직 근로자를 활용하여 노동비용을 절감할 수 있다(Davis-Blake and Uzzi, 1993). 노동비용은 직접비용과 간접비용으로 구분할 수 있으며, 비정규직 고용을 통하여 기업은 두 비용을 절감하게 되고 이는 기업성과 향상에 긍정적으로 작용한다. 기업은 비정규직 고용을 통해 직접비용을 절감한다. 비정규직 근로자는 정규직 근로자와 비교하여 상대적으로 낮은 수준의 임금을 제공 받으며, 교육훈련과 같은 추가적인 혜택을 받지 않는다. 또한 비정규직 근로자는 정규직 근로자가 제공받는 지원이나 격려 차원의 각종 복리후생을 제공받지 않는다. 이러한 임금, 교육훈련비, 그리고 각종 복리후생은 기업의 직접비용으로, 기업은 비정규직을 고용함으로써 이러한 비용의 지출을 줄일 수 있다(Abraham and Taylor, 1996; Davis-Blake and Uzzi, 1993; Houseman, 2001). 그리고 기업은 비정규직 근로자를 고용함으로써 간접비용을 절감한다. 비정규직 근로자는 기업과 계약을 통하여 일시적인 고용관계를 맺는다. 그래서 기업은 비정규직 근로자에게 이

들이 장기간 해당 조직에 적응하게 하고 몰입하게 할 수 있도록 하는 지원을 하지 않는다. 따라서 기업은 비정규직 근로자를 고용함으로써 정규직 근로자를 고용하여 이들이 조직에 적응하도록 지원하는 사회적 비용을 절감하게 된다. 그리고 기업은 비정규직 근로자와 계약 종료 시 정규직 근로자에게 제공하는 퇴직금이나 전직지원금 등을 제공하지 않는다. 이러한 점에서 기업은 비정규직 근로자를 고용함으로써 고용종결 비용과 같은 부수적인 관리 비용의 지출을 줄일 수 있다(Gramm and Schnell, 2001; Matusik and Hill, 1998; Miller and Barney, 2006; Way et al., 2010). 또한 기업은 정규직 근로자의 선발을 목적으로 먼저 이들을 비정규직 형태로 채용함으로써 새로운 기업 진입자들이 해당 기업과 잘 맞는지 또는 해당 기업이 요구하는 능력을 갖추었는지를 모니터링할 수 있다. 즉, 기업은 비정규직 고용을 스크리닝 (*screening*) 수단으로 활용하는 것이다(Davis-Blake, Broschak, and George, 2003). 이는 비정규직 고용이 정규직 고용으로의 사다리 (*ladder*) 역할을 하는 것으로, 이를 통해 기업은 적절한 인재를 선발하는 비용을 절감할 수 있다. 결과적으로, 이러한 노동비용의 절감은 기업성과 향상으로 이어지게 된다.

비정규직 고용과 기업성과 간의 긍정적인 관계는 여러 연구에서 확인할 수 있다. Valverde, Tregaskis, and Brewster(2000)은 유럽 12개국의 제조업체를 대상으로 한 연구에서 임시직 근로자의 활용은 노동비용대비 총수입으로 측정된 기업성과를 증진시킨다고 확인하면서 기업성과와 비정규직 근로자 간의 긍정적인 관계가 있음을 제시하였다. 그리고 Wong (2001)은 홍콩에 진출한 일본과 영국의 소매기업을 기업을 대상으로 진행한 사례 연구에서 경제상황 악화로 인해 발생하는 환경적 불확실성에 대비한 전략

적인 비정규직 고용은 고용유지 비용 절감 효과를 발생시켜 기업성과에 긍정적으로 작용하였다고 주장하였다. 국내 연구에서는 비정규직 고용과 기업 성과간의 긍정적인 관계를 제시하고 있지 않다(김운호·김영상·박오원, 2014).

그러나 이와는 반대로 비정규직 고용은 기업성과에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다. 선행연구는 기업이 비정규직 고용을 통해 기대하는 비용절감의 효과가 실제 발생하지 않을 수 있으며, 또한 비정규직 고용은 기업에게 잠재비용을 발생시켜 기업성과에 좋지 않은 영향을 줄 수 있다고 주장한다(Barnett and Miner, 1992; Kraimer, Wayne, Liden, and Sprrowe, 2005; Smith, 1994). 핵심-주변부 이론(*core-periphery theory*)에서 보면, 비정규직은 주변부에 위치하는 인력의 고용형태로 이들은 정규직의 핵심 업무가 아닌 주변적 업무를 담당하며 핵심부에 있는 정규직의 고용을 보호하고 이들의 임금수준을 유지시켜주는 역할을 한다(Atkinson, 1984). 그러나 비정규직 고용이 확대되면서 일부 기업들은 비정규직 고용을 정규직의 고용안정화 수단으로 사용하는 것이 아니라, 비정규직 근로자와 정규직 근로자를 직무 구분이 없이 배치하고 또는 이들에게 고용보장 정도와 임금수준을 동일하게 제공하면서 비정규직 근로자는 정규직 근로자의 위협으로 작용하게 되었다(정성미, 2015). 이러한 결과 비정규직 근로자 집단과 정규직 근로자 집단 사이 갈등이 빈번하게 유발되고 있으며 이러한 집단 갈등은 기업성과에 부정적인 영향을 줄 수 있다(Kelleberg, 2001). 그리고 비정규직 근로자 활용은 성과관리의 어려움을 발생시켜 결과적으로 기업성과에 부정적인 영향을 미치는 동시에 정규직 근로자들에게도 부정적인 영향을 준다. 다수의 기업은 비정규직 근로자에게 교육훈련을 제공하지 않는다. 이러한 미숙련 비정규

직 근로자의 활용은 비정규직과 정규직의 직무가 구분이 명확하게 되지 않을 때, 동일한 일을 하고 있는 정규직 근로자의 과업책임을 증가시킨다. 즉, 훈련을 받지 않은 비정규직 근로자가 생산하는 제품이나 서비스 질의 하락은 정규직 근로자가 책임져야 하는 문제로 남게 되는 것이다. 이러한 비정규직 근로자의 성과관리의 어려움은 정규직 근로자의 과업책임을 증가로 이어져 정규직 근로자의 조직몰입이나 직무몰입을 저하할 수 있다(Banerjee et al, 2012; Smith, 1994; Pearce, 1993). 또한 정규직 근로자들은 기업이 비정규직 근로자를 활용하는 것을 보고 기업이 비용절감 전략에 큰 비중을 두고 있는 것으로 인식하고 조직이 자신들의 가치나 조직에 대한 기여도 또한 제대로 인정해주고 있지 않다고 인지할 수 있다(Way et al, 2010). 즉, 정규직 근로자들은 조직이 비용절감 전략을 활용하는 것을 보고 자신들에게도 투자하려는 의지가 없다는 신호로 인식하게 되는 것이다. 그 결과 정규직 근로자들은 이러한 조직의 전략을 자신들의 고용이나 지위의 불안정으로 인지하게 되며, 불안정성의 확산은 구성원들이 조직에 갖는 신뢰를 낮추고 조직에 대한 몰입과 애착을 갖는 것을 저해한다. 그 결과, 준 품질 지속이 어렵게 되고 노동생산성의 잠식이 유발될 수 있다(Kraimer et al, 2005).

비정규직 고용과 기업성과 간의 부정적인 관계는 여러 연구에서 확인할 수 있다. Michie and Sheehan-Quinn(2001)의 영국의 제조업체를 대상으로 한 연구에서 보면, 정규직 근로자 대비 비정규직 근로자 고용의 증가는 생산성, 이윤율, 그리고 제품 품질에 부정적인 영향을 미치며 특히 기업의 기술혁신에 부정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 또한 국내 연구에서 보면 권순식(2004)은 한국의 상장 제조기업을 대상으로 비정규직 고용이 효과를 살펴본 결

과, 기업의 비정규직 근로자의 비중이 높을수록 기업의 노무비용이 낮아질 수 있지만 비정규직 근로자의 비율의 증가는 노동생산성과 영업이익률과 부정적인 관계를 가진다고 보았다. 이시균·김정우(2006)는 2005년 사업체패널 자료를 바탕으로 비정규직 고용과 기업성과 간의 관계를 살펴보았는데, 비정규직 근로자 고용과 노동생산성으로 측정된 기업성과 간에는 부정적 관계가 있음을 제시하였다. 그리고 성효용·윤명수·이시균(2009)이 2005, 2007년 사업체패널 자료를 바탕으로 비정규직 고용의 효과를 논의한 연구에서 보면, 전체 노동력에 비하여 비정규직 근로자의 비중이 높을수록 1인당 매출액과 1인당 이윤이 낮아지는 것을 알 수 있다.

## 2.2 비정규직 고용과 기업성과 간의 곡선적 관계

Lepak and Snell(1999)은 기업의 인력 구성 전략을 크게 내부화와 외부화로 구분할 수 있지만 현실에서는 이를 쉽게 선택할 수 없다는 점을 지적한다. 이들은 내부화와 외부화 전략의 장단점에 근거하여 어떠한 고용의 조합이 기업의 경쟁적 우위를 만들어 내는지에 대하여 구체적으로 고민해야 한다고 주장하였다. 이를 인적자원 구조 또는 건축(*HR Architecture*)라고 하며, 이는 Delery and Doty(1996)와 Meyer, Tsui, and Hinings(1993) 등이 논의한 상황 구성적 관점(*contingent configurational view*)에 근거를 두고 있다. Lepak and Snell(1999)의 주장의 근간이 되는 상황 구성적 관점은 전략적 인적자원관리 논의에서 비롯된 것으로 기업의 행동과 성과 간의 관계는 기업 환경이나 목표와 같은 맥락적 요인에 따라 달라진다고 보는 관점인 상황적 관점(*contingent perspective*)과 제도나 구조가 조직 내부 특성에 따라 달리 구성되어야 한다는 구

성적 관점(*configurational perspective*)에서 비롯된 것이다. 이들은 내부화와 외부화 전략이 혼합된 4가지 조합을 제시한다. 본 연구는 이러한 4가지 조합 중 어느 하나를 선택하는 것이 아니라, 이들의 주장에서 핵심을 취하여 적절한 수준의 인력 외부화 정도에 관하여 논의하고자 한다. 이들 주장의 핵심은 인적자원의 가치나 기업특수성과 같은 조직 특성을 바탕으로 적절한 고용 조합을 구성하는 것이 중요하다는 것이다.

내부화는 인력을 내부 개발하는 것으로, 이는 인적자원의 확보를 통한 기업 역량의 강화와 높은 안정성을 추구할 수 있다는 장점을 가진다(Pfeffer and Baron, 1988). 그러나 내부노동시장의 형성은 내부 승진체계와 연계된 임금체계로 인한 지속적인 임금상승과 교육훈련비 지출, 그리고 각종 복리후생비용의 발생과 같은 인건비 부담을 증가시킨다. 그리고 근로자들에 대한 암묵적 장기고용관행의 약화로 인한 고용경직성과 위계구조 속에 높은 관료제 비용을 발생시킨다(노용진, 2007). 그리고 정태적인 특성으로 인하여 기업이 외부의 환경변화에 민감하게 반응하고 적응하는 능력을 떨어뜨린다(Jones and Wrinht, 1992). 이에 반해 외부화는 기업이 필요할 때 필요한 기능을 가진 인력을 외부에서 충당하는 것으로, 이는 장기고용관행의 부재로 인하여 내부의 관리비용을 감소시키고 기업이 보다 유연하게 외부 환경 변화에 대처할 수 있는 능력을 가지게 한다. 그러나 외부로부터의 인력 획득은 장기적인 몰입이 없기 때문에 기업이 장기적인 목적을 달성하려는 활동을 계획하기 힘들게 하며 기업 고유의 핵심역량 개발을 어렵게 한다. 이로 인해 기업은 장기적인 성장과 성과 달성이 어려워지는 것이다(Lei and Hitt, 1995).

Lepak and Snell(1999)의 논의에 따르면, 인력

의 내부화와 외부화는 동시에 발생하는 것으로 들 중 한 가지 방식을 단편적으로 선택할 수 없으며, 어떠한 특정 고용방식이 기업성과에 항상 긍정적으로 작용하거나 항상 부정적으로 작용한다고 볼 수 없다. 기업은 모든 인력을 한 가지 방식으로 수용하는 것이 아니라, 조직이 가진 특성을 바탕으로 기업 특수성이 높고 가치 지향성이 높은 인적자원은 내부화하고 동시에 기업 특수성이 낮고 가치 지향성이 낮은 인력은 외부화하며 적절한 인력구성을 만드는 노력을 보여야 하는 것이다. 외부화 입장에서 보면, 기업이 지향하는 목표나 내부 특성에 따라 인적자원을 구성하면서 일정 수준의 인력 외부화는 불가피할 수 있다. 기업이 모든 인력을 내부화하면 조직의 위계성이 증가하고 이로 인한 관료제 비용, 즉 근로자 관리비용이 증가하고 노동수요와 같은 환경의 요구에 대응하는 역량이 제한되기 때문이다(Jones and Wright, 1992). 결국 비용 증대와 역량 감소는 기업이 효율적으로 운영되는 것을 방해한다. 이러한 점에서 기업은 모든 인력을 내부화할 수 없으며 어느 정도의 인력 외부화는 기업 효율성에 긍정적으로 기여할 수 있다. 이러한 점에서 상황 구성적 관점은 내부노동시장과 비정규직 고용의 공존이 기업에게 안정성 추구하고 함께 조직 유연성을 동시에 달성할 수 있도록 해주는 상호 보완적 성격이라고 볼 수 있다(노용진 · 원인성, 2003).

구체적으로 상황 구성적 관점은 기업이 처한 환경 그리고 목표나 방향성에 근거하여 내부화와 외부화를 혼합한 적합한 인력 조합 즉, 포트폴리오를 구성하여 목표 수익을 달성하고 장기적인 성장을 할 수 있다고 본다(권순식, 2004; Lepak and Snell, 1999; Kalleberg, 2001). 인력 외부화 방식은 기업이 빠른 경쟁 환경에 적응하기 위한 수단이다. 그러나 단순히 인력 외부화 방식을 지향하는 것에서

나아가 '적정' 수준의 인력 외부화 정도를 찾는 것이 중요하며, 이러한 적정 수준의 인력 외부화가 기업 효율성 증진에 긍정적인 기여를 할 수 있다고 보는 것이다. 그리고 가장 높은 조직성과를 달성하는 적정 수준의 인력 외부화는 인력 외부화 정도가 너무 적지도 많지도 않은 수준을 의미하며, 인력 외부화와 조직성과는 오히려 역 U자형(*inverted U-shape*) 관계를 가진다.

외부화를 기준으로 살펴보면, 인력 외부화가 너무 적을 때 또는 너무 많을 때가 아닌 적정 수준일 때 기업성과와 가장 긍정적인 관계를 가진다고 볼 수 있다. 기업은 비정규직 근로자에게 상대적으로 낮은 임금과 복리후생 제공 그리고 일시적 고용관계로부터 관리비용 절감을 통해 임금 및 부대비용 등과 같은 노동비용을 절감할 수 있다(Braham and Taylor, 1996; Davis-Blake and Uzzi, 1993; Houseman, 2001; Gramm and Schnell, 2001; Matusik and Hill, 1998; Miller and Barney, 2006; Way et al, 2010). 그러나 너무 많은 비정규직 고용은 정규직의 회사 인사관리에 대한 오해와 불신과 비숙련 근로로 인한 성과관리의 어려움 그리고 여기서 비롯된 정규직 근로자의 부담 등으로 인해 생산성이 저해될 수 있다(Way et al, 2010; Banerjee et al, 2012; Smith, 1994; Pearce, 1993; 정성미, 2015). 너무 적지도 많지도 않은 적정 수준의 인력 외부화는 과도한 내부화에서 발생하는 관료제 구조로 인한 관리 비용의 증대와 외부 환경변화에 적응하는 능력의 저하와 같은 부정적인 영향을 완화할 수 있고(Jones and Wrinh, 1992), 동시에 어느 정도 노동비용의 절감 효과를 발생시킨다. 또한 적정 수준의 인력 외부화는 과도한 인적자원의 외부 획득으로 인한 기업 고유의 핵심역량 개발의 부족과 이로 인한 기업의 장기적 목표의 달성의 어려움과

같은 부정적인 영향을 완화할 수 있으며(Lei and Hitt, 1995), 비정규직이 정규직 근로자에게 위협이나 부담으로 작용하는 것이 아닌 정규직에게 상호 보완적으로 기능하여 기업성과에 긍정적으로 작용할 수 있다(Smith, 1997).

가설 1: 비정규직 고용과 기업의 재무적 성과는 곡선적 관계를 가질 것이다. 즉, 너무 낮거나 높은 수준의 비정규직 고용보다는 적정수준의 비정규직 고용이 가장 높은 수준의 재무적 성과와 관련 있을 것이다.

그리고 상황 구성적 관점의 또 한 가지 중요한 특성은 적정 인력 조합은 기업의 맥락적 요인에 바탕을 둔다는 것이다. 본 연구는 기업 목표나 전략 수립에 근거가 되는 산업과 기업규모를 대표적인 맥락적 요인으로 보고 적정 외부화와 기업성과 간의 관계를 살펴보고자 한다. 기업이 어떠한 산업에 근간을 두는가에 따라 인적자본의 역할이 달라진다. 제조업의 경우 핵심기술의 개발이나 축적이 기업성과를 좌우하는 매우 중요한 이슈가 된다. 제품이나 서비스의 차별화를 바탕으로 성과를 창출해야 하는 제조업의 경우 비정규직 근로자들의 일에 대한 몰입이나 역량이 낮을 수 있다는 점에서 보면 비정규직 고용은 부정적인 결과를 보일 수 있으며, 선행연구 또한 제조업에서 비정규직 고용의 부정적인 측면을 강조하고 있다(권순식, 2004; 신동엽·양혁승·이상우·이지만, 2003). 이와 달리 서비스업은 임금과 가격이 매우 긴밀하게 연결된 특성을 가진다. 그렇기 때문에 낮은 노동비용으로 기업성과를 높이려 하고, 이러한 점에서 보면 비정규직 고용은 기업성과에 긍정적으로 작용하는 측면을 가진다(김영범, 2003; 이용수, 2009). 또한 기업규모를 보면, 선행연구는 대기업

에 비하여 중소기업에서 비정규직을 활용하는 정도가 높다고 제시하고 있지만(김유선, 2003; 금재호, 2012), 기업규모별로 비정규직 고용이 기업성과에 어떠한 영향을 미치는지는 논의하고 있지 않다. 그러나 기업규모 특성에 근거하여 비정규직 고용의 효과를 유추하여 보면, 대기업은 중소기업에 비하여 제품수요나 자원에 안정성을 가지고 있어 비용절감과 같은 전략을 통해 기업성과를 달성하려 하지 않으려는 경향을 가진다. 이러한 점에서 비정규직 고용은 대기업이 추구하는 전략과 맞지 않을 수 있으며, 대기업에서 비정규직 고용은 기업성과와 반드시 긍정적 관계를 가질 것이라고 보기 어려울 수 있다. 이와 달리 중소기업의 경우, 제품의 수요가 불안정하고 자원을 확보하고 있지 못하다는 점에서 비용에 매우 민감하게 반응할 수밖에 없으며 비정규직 고용과 같은 비용절감 전략을 통해 기업성과를 높이려고 할 수 있다(Matusik and Hill, 1998; 이용수, 2009; Cardon, 2003). 이와 같은 논의들은 비정규직 고용과 기업성과 간의 곡선적 관계를 논의한 것은 아니다. 그러나 선행 논의를 바탕으로 비정규직 고용과 기업성과 간의 곡선적 관계가 산업이나 기업규모에 따라 다른 양상을 보일 것이라고 예상할 수 있다.

가설 2: 비정규직 고용과 기업의 재무적 성과가 가지는 곡선적 관계는 산업별 그리고 기업규모별로 차이를 보일 것이다.

### III. 연구방법

본 연구는 한국노동연구원의 「사업체패널 조사」를

사용하여 가설을 검증하였다. 사업체패널 조사는 우리나라 사업체의 노동수요 및 인적자원관리의 현황과 실태를 파악하기 위한 목적으로 실시되었으며, 현재까지 2005년, 2007년, 2009년, 2011년 총 4개년도의 자료가 수집되었다. 본 조사의 설문에 대한 응답은 각 사업체의 인사담당자들을 통해 이루어졌으며, 사업체의 특성 및 재무정보 고용현황, 보상 및 평가 그리고 노사관계 등 사업체의 인적자원관리 전반에 대한 내용을 포함하고 있다.

본 연구에서는 사업체패널을 구성하고 있는 4개년도의 자료 중 1차년도(2005년) 데이터는 표본의 탈락률이(23.6%) 높고, 결측치가 상대적으로 많아 연구 결과의 신뢰성에 잠재적으로 영향을 줄 수 있다는 점(이택면, 2005)을 근거로 하여 이를 분석에서 제외하였다. 이 후, 2007년, 2009년, 2011년에 수집된 자료를 바탕으로 비정규직 고용 효과의 시간적 선후관계를 살펴보는 데 적합한 교차지연설계(*cross-lagged design*)를 적용하여 분석을 실시하였다. 구체적으로, 주요 관심변수인 비정규직 고용을 포함한 모든 예측변수들은 2009년 데이터를 사용하였으며, 결과변수인 기업의 재무성과는 2011년 자료를 사용하였다. 역 인과관계의 가능성을 미연에 방지하고 동시에 비정규직 고용에 결정적인 영향을 줄 수 있는 요인을 처치하기 위하여 전년도 재무성과 즉, 2007년도의 재무성과를 통제함으로써 보다 모형의 설명력을 높이기 위해 노력하였다. 최종 분석은 2009년의 전체 사업장 데이터 중 전체 근로자수가 20인 이상인 곳을 중심으로 하였으며, 총 1,707개 사업체 데이터를 대상으로 하였다.

연구에 사용된 변수는 모두 사업체패널에서 제공된 데이터를 사용하였다. 기업의 규모, 노동장비율, 기업연령, 재무적 성과, 그리고 인력계획은 모두 연속척도로 측정이 되었으며, 산업 및 시장수요의 변

화 등을 나타내는 문항들은 가변수화 하여 분석에 포함시켰다. 모든 변수들에 대한 응답은 개별 사업체의 인사관리 담당자로부터 얻어진 값이며, 각각의 변수의 측정은 다음 <표 1>과 같다.

비정규직 고용의 조작적 정의는 비정규직 근로자의 수를 해당 기업과 직접적으로 고용관계를 맺고 있는 전체 근로자수로 나눈 값이다. 비정규직 근로자의 범위에는 기업에서 채용하고 있는 기간제 근로자, 단기간 근로자, 파견 근로자, 사내하청 및 용역 근로자, 그리고 특수고용형태 및 독립도급 근로자를 포함하였다(이택면, 2005).

조직성과는 다양한 방법으로 측정되어 왔으며, 많은 선행연구에서 주관적인 방법과 객관적인 방법을 사용하여 조직의 성과를 측정하여 왔다. 본 연구는 비정규직 고용이 실질적으로 어떻게 객관적인 조직의 성과와 관련하는지를 살펴보기 위해 기업의 재무적 지표를 사용하여 측정하고자 한다. 선행연구들을 살펴보면 매출액, 영업이익, 당기순이익, ROA(*Return on assets*, 총자산이익률) 및 ROE(*Return on equity*, 자기자본이익률) 등이 구체적인 재무적 성과를 나타내는 지표로 쓰인다. 이 중에서도 근로자의 인건비를 제외하고 남은 순수 이익인 영업이익에 주목하여, 개별 근로자의 생산성을 나타내는 인당영업이익을 결과 변수로 삼고자 한다. 인당영업이익은 2011년 영업이익을 전체 근로자 수로 나눈 값에 로그를 취하여 계산하였다.

선행연구들을 바탕으로 변수의 효과를 보다 정확히 추정하기 위해 몇 가지 통제 변수를 추가적으로 분석모형에 포함시켰다. 먼저, 산업 특성에 따라 비정규직 고용의 동기나 효과가 달라진다는 점에서 산업을 통제변수로 고려하였다. 산업은 제조업과 비제조업으로 구분하였다. 그리고 기업의 규모가 클수록 작은 기업에 비해 수익을 창출할 수 있는 가능성이



〈표 1〉 변수 측정항목 및 기술통계

변수명		측정방법	평균	표준 편차
통제 변수	기업규모	log(2009년 전체 근로자수) * 전체 근로자수 : 회사와 직접 고용계약을 맺고 회사로부터 임금을 받으며 일하는 근로자의 수	5.07	1.22
	노동장비율	log(2009년 유형자산/ 전체 근로자수)	4.60	2.42
	기업연령	log(2009-해당기업설립연도)	2.92	.71
	시장전략 및 시장수요 변화	공격적 전략 (시장전략 가변수1)	.57	.49
		분석적 전략 (시장전략 가변수2)	.22	.41
		방어적 전략 (시장전략 가변수3)	.07	.26
		A 205 문항 역코딩, 시장수요의 변화 (1=시장수요가 줄었다, 5=시장수요가 늘었다)	3.17	.88
	인사관리 계획	D07115문항 (5점 척도, 장기적 인사관리 목표와 전략을 가지고 인사관리를 시행할수록 5에 가까움)	3.54	.76
	산업	제조업=1, 비제조업=0	.41	.49
	노조유무	노조 있음=1, 노조 없음=0	.37	.48
2007년 매출액	log(2007년 매출액)	11.03	2.11	
2009년 인당영업이익	log(2009년 영업이익/전체근로자수)	3.41	2.12	
독립 변수	비정규직 고용	2009년 비정규직근로자수/전체근로자수 * 비정규직 근로자 : 기간제, 단시간, 파견, 사내하청 및 용역, 특수고용형태 및 독립도급 근로자수의 합	.17	.42
중속 변수	2011년 인당영업이익	log(2011년 영업이익/전체근로자수)	3.25	2.11

높기 때문에 기업규모를 통제변수로 고려하였다. 기업 규모는 2009년 말 기준으로 하여 사업체 전체 근로자 수에 로그를 취하여 측정하였다. 또한, 기업의 성숙도에 따라 재무적 성과에 대한 차이가 있을 수 있다. 조사년도인 2009년에서 사업체 설립연도를 뺀 값에 로그를 취하여 각 사업장의 기업연령을 측정하였다. 노동장비율 역시 기업의 성과와 밀접한 관련이 있기 때문에 통제변수로 고려하였다. 노동장비율은 2009년 말 유형자산을 전체 근로자로 나눈 값에 로그를 취하여 측정하였다. 이외에도 산업을 제조업과 비제조업으로 가변수로 만들어 통제변수에

포함하였으며, 노동조합의 영향을 통제하기 위하여 노동조합의 유무를 가변수화하여 측정하였다. 그리고 비정규직 고용 등과 같은 조직의 전반적인 인력 운용의 영향을 줄 수 있는 인사관리 목표를 통제변수로 고려하였으며, 측정은 사업체패널 D115 문항을 사용하였다. 이 문항은 사업장의 전반적인 인사관리 특성에 대해 묻는 질문들 중 하나이며, 5점 척도로 측정되었다. 구체적으로, 본 문항에 대한 점수가 낮을수록(1점) 인사관리는 단기적 성과/업적을 최대한 높이려는 방향으로 운영되는 것이고, 점수가 높을수록(5점) 인사관리가 근로자의 장기적인 육성

과 개발을 위한 방향으로 운영됨을 나타낸다. 마지막으로 조직이 어떠한 전략을 가지고 있는지에 따라 이는 조직의 성과에 유의한 영향을 미칠 수 있기 때문에(Delery and Dothy, 1997), 개별 사업체가 가지고 있는 시장전략을 아무런 전략을 가지고 있지 않은 것을 기준으로 하여 각각 공격적/분석적/방어적 전략을 취하는 것을 가변수로 측정 한 후 통제 변수에 포함하였다. 마지막으로 해당년도의 기업의 재무적 성과는 이전 년도의 재무적 성과와 밀접한 관련이 있기 때문에 2009년의 인당영업이익을 통제하였으며, 역시 비정규직 고용은 전년도 재무적 성과와 큰 관련이 있기 때문에 2007년 매출액을 통제하였다.

기업의 비정규직 고용과 재무적 성과 사이의 역-U자 관계를 검증하기 위해서는 재무적 성과에 대한 비정규직 고용 제공량의 회귀계수가 (-)값을 갖고, 동시에 이것이 통계적으로 유의미해야 한다. 제공량을 생성하는 과정에서 다중공선성의 문제를 최소화하기 위해 평균 중심화(mean-centering)를 한 후 분석에 사용하였다. 본 연구의 모든 분석에서는 독립변수들 사이의 강한 상관관계를 갖는 다중공선성의 가능성을 살펴보기 위해 분산확대인자(VIF) 값을 확인 하였다. 그 결과 모든 분석에서 이 값이 극심한 다중공선성 존재함을 나타내는 기준인 10을 넘지 않고(Hochking and Pendleton, 1983), 1.03~4.78 사이의 값을 갖는 것으로 나타났다.

가설 검증을 위한 분석 순서는 다음과 같다. 먼저, 실증 분석에 사용된 변수들 중 가변수를 제외하고 상관관계분석을 실시하여 변수들 간의 관계를 살펴 보았다. 이 후, 각각 2011년 인당영업이익을 결과 변수로 하는 위계적 회귀분석을(hierarchical regression analysis)을 실시하였다. 총 3단계를 거쳐 분석이 이루어졌다. 첫 번째 단계에서는 산업 및 전년도 재

무성과 등의 통제변수를 투입하였으며, 두 번째 단계에서는 비정규직 고용의 일차항(linear-term)을 투입하였다. 세 번째 단계에서는 독립변수인 비정규직 고용의 제곱항을 투입하여 그 효과를 살펴보았다.

## IV. 연구결과

### 4.1 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구에 사용된 변수들의 평균 및 표준편차 값은 <표 1>을 통해 확인 할 수 있으며, 연구 변수들 간 상관관계(correlation) 분석의 결과는 <표 2>와 같다. 상관관계 분석을 실시한 결과, 비정규직 고용과 2011년 인당영업이익 사이의 상관관계는 유의미한 것으로 확인되었다( $r = .10, p < .01$ ). 또한, 통제변수들의 경우 기업규모, 노동장비율, 기업연령은 모두 2011년 인당영업이익과 유의미한 상관관계를 가진다( $r = .07, p < .05, r = .72, p < .001, r = .11, p < .001$ ). 특히, 비정규직 근로자 비율의 경우 기업규모, 노동장비율과는 유의미한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났으며( $r = .10, p < .001, r = .13, p < .001$ ), 전년도 매출액과도 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났다( $r = .60, p < .01$ ). 이러한 상관관계 분석의 결과를 바탕으로 판단하여 볼 때, 비정규직 고용은 기업의 재무적 성과를 예측할 수 있으며, 또한 기업의 재무적 성과를 예측하는데 있어서 영향을 줄 수 있는 요소들을 적절하게 통제변수로 활용하고 있다고 볼 수 있다.

〈표 2〉 상관관계분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 기업규모	-													
2. 노동장비율	.05	-												
3. 기업연령	.29***	.14***	-											
4. 수요변화	.07**	.08**	-.09***	-										
5. 공격적 전략	.05*	.03	.01	.02	-									
6. 방어적 전략	-.02	.02	-.05*	.02	-.62***	-								
7. 분석적 전략	-.04	-.02	-.02	-.00	-.33***	-.15***	-							
8. 인사관리 계획	.00	.06*	.01	.03	.01	-.01	.00	-						
9. 노조유무	.44***	.23***	.33***	-.05*	-.00	-.05*	-.01	-.02	-					
10. 제조업 더미	-.08***	.16***	.02	.06**	.00	.15***	.00	.01	-.08***	-				
11. 07년도 매출액	.62***	.53***	.27***	.08**	.09**	-.01	-.05	.04	.39***	.10**	-			
12. 09년도 인당영업이익	.00	.72***	.06*	.08*	.07*	-.02	-.03	.07*	.15***	.06*	.60***	-		
13. 비정규직 고용	.10***	.13***	.01	.03	.01	-.01	.00	-.02	.05*	-.13***	.18***	.14***	-	
14. 11년도 인당영업이익	.07*	.72***	.11***	.08**	.10**	-.00	-.06	.09**	.20***	.13***	.60***	.83***	.10**	.09**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

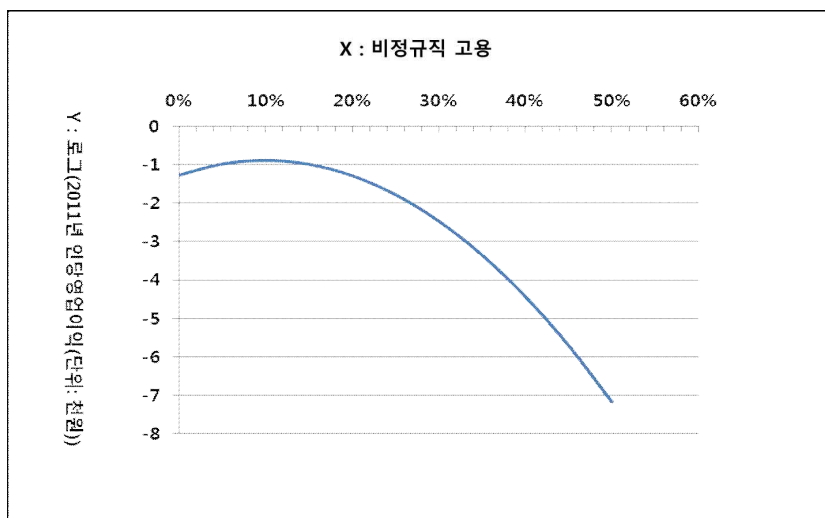
#### 4.2 회귀분석 결과

가설1은 전체샘플에서 비정규직 고용과 재무적 성과간의 곡선적 효과를 살펴보기 위한 것이다. 이를 검증하기 위해 분석에서는 2011년도 인당영업이익을 결과 변수로 하고, 1단계에서는 기업규모, 노동장비율, 수요변화, 시장전략 및 인사관리 전략, 노조유무, 산업, 그리고 07년도, 09년도 재무적 성과 등의 통제변수 투입하였다. 2단계에서는 비정규직 고용의 일차항을 투입하였으며, 3단계에서는 비정규직 고용 제곱항을 투입하였다. 그 결과를 자세히 살펴보도록 하자.

2011년 인당영업이익을 종속변수로 한 위계적 회귀분석 결과를 나타낸 <표 3>을 보면, 모형 3에서 비정규직 고용의 제곱항의 회귀계수가 음(-)의 값을 갖고 통계적으로 유의미하며( $\beta = -.10, p < .05$ ), 그리고 제곱항이 투입되었을 때의  $R^2$ 의 변화량이 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다( $\Delta R^2 = .002$ ,

$p < .05$ ). 이러한 결과를 바탕으로 비정규직 고용과 인당영업이익 간의 유의미한 곡선적 관계를 확인하였으며, 가설1은 지지되었다. 그리고 이를 보다 명확하게 이해하기 위하여 분석 결과를 <그림 1>과 같은 그래프로 나타내 보면, 비정규직 고용과 인당영업이익 간의 관계는 역 U자 형태를 보이는 것을 알 수 있다. 비정규직 고용이 10% 이하일 때 인당영업이익은 증가하고, 10% 수준에서 인당영업이익이 가장 높은 것으로 나타났다. 그러나 비정규직 고용이 10%를 넘게 되면 인당영업이익이 급격하게 감소하는 것을 알 수 있다. 이는 어느 정도까지의 비정규직 고용은 인당영업이익과 같은 재무적 성과를 향상시키지만 기업에게 적당한 일정 수준의 비정규직 고용 정도를 넘으면 비정규직 고용은 재무적 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 포트폴리오 접근의 비정규직 고용의 효과 논의를 지지하는 결과라고 볼 수 있다.

그리고 비정규직 고용과 재무적 성과 간의 곡선적



<그림 1> 인당영업이익에 대한 비정규직 고용의 곡선적 관계

〈표 3〉 인당영업이익에 대한 비정규직 고용의 위계적 회귀분석 결과

	2011년 인당영업이익 (N=559)		
	모형 1	모형 2	모형 3
<b>1단계</b>			
기업규모	-.12(.06)***	-.13(.06)***	-.14(.03)***
노동장비율	.21(.02)***	.21(.02)***	.21(.02)***
기업연령	-.00(.07)	-.00(.07)	.00(.07)
수요변화	.04(.05)*	.04(.05)	.03(.05)
공격적 전략	.12(.20)**	.12(.20)**	.12(.20)**
분석적 전략	.10(.21)*	.10(.21)*	.10(.21)*
방어적 전략	.04(.25)	.03(.25)	.03(.25)
인사관리 전략	-.00(.06)	-.00(.06)	.00(.06)
노조유무	.01(.10)	.01(.10)	.01(.10)
제조업 더미	.01(.09)	.01(.09)	.02(.09)
07년 매출액	.20(.04)***	.20(.04)***	.21(.04)***
09년 인당영업이익	.54(.03)***	.53(.03)***	.53(.03)***
<b>2단계</b>			
비정규직 고용		.02(.12)	.11(.00)*
<b>3단계</b>			
비정규직 고용 제곱항			-.10(.00)*
$R^2$	.760	.760	.762
$\Delta R^2$		.000	.002*
N	559		

1. 제시된 값은 표준화된 회귀계수(표준오차) 값

2. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

관계를 보다 면밀하게 살펴보기 위하여, 비정규직 고용과 인당영업이익 간의 곡선적 관계가 맥락적 요인인 산업이나 기업규모에 따라 다르게 나타나는지 확인하였다. 이를 검증하기 위하여 산업은 제조업과 비제조업 그리고 기업규모는 300인을 기준으로 대기업과 중소기업으로 나누어 분석을 실시하였다.

먼저, 2009년 사업체 패널 데이터 중 제조업에 해당하는 713개 사업체 데이터와 그 외의 산업에 해당하는 994개 사업체 데이터를 분리하여 각각의 표

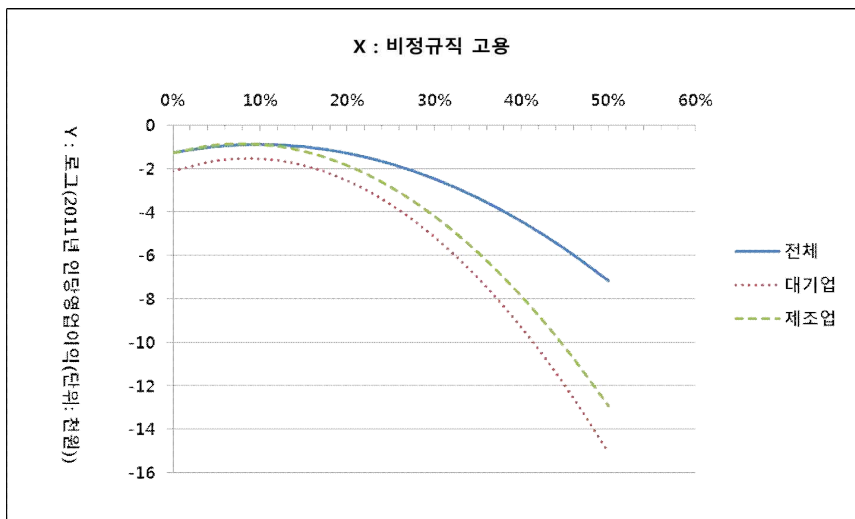
본에서 인당영업이익에 대한 비정규직 고용의 효과를 살펴보았다. 제조업에서의 비정규직 고용의 효과를 살펴보자. 〈표 4〉의 모형 6을 보면, 인당영업이익에 대하여 비정규직 고용의 제곱항이 음(-)의 값을 갖고 유의미한 것으로 나타났다( $\beta = -.21, p < .01$ ). 또한 모형 2와 비교하여 제곱항이 투입되었을 때의  $R^2$ 의 변화량 역시 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다( $\Delta R^2 = .010, p < .01$ ). 이는 전체 표본에서 비정규직 고용의 효과를 검증한 결과와 유사한 것으

로, 제조업에서 비정규직 고용과 인당영업이익은 역 U자 형태를 가진다고 볼 수 있다. 그리고 비제조업의 비정규직 고용의 효과를 살펴보자. <표 4>의 모형 9를 보면, 비정규직 고용이 비제조업 기업의 인당영업이익을 정(+ )적으로 예측하지만 유의미하지 않으며( $\beta = .05, p = n.s$ ), 비정규직 고용의 제공항도 유의미하지 않은 것으로 나타났다( $\beta = -.03, p = n.s$ ).

다음으로, 전체 근로자수 300명인 이상인 기업을 대기업으로 정의하고 대기업에 해당하는 525개 사업체 데이터와 300명 미만인 중소기업에 해당하는 1179개 사업체 데이터를 분리하여 각각의 표본에서 인당영업이익에 대한 비정규직 고용의 효과를 살펴 보았다. 대기업에서의 비정규직 고용의 효과를 살펴 보자. <표 5>의 모형 3을 보면, 인당영업이익에 대하여 비정규직 고용의 제공항이 음(-)의 값을 갖고 유의미한 것으로 나타났다( $\beta = -.15, p < .01, \Delta R^2$

$= .006, p < .01$ ). 그러나 이에 반해 중소기업에서는 인당영업이익에 대한 비정규직 고용의 선형적 그리고 곡선적 관계 모두 유의미한 효과는 확인되지 않았다(<표 5>, 모형 14,  $\beta = .00, p = n.s$ , 모형 15,  $\beta = -.09, p = n.s$ ).

제조업과 대기업 표본에서 확인된 비정규직 고용과 인당영업이익 간의 곡선적 관계를 그림으로 나타 내면 <그림 2>와 같다. 제조업과 300인 이상의 종업원을 가진 대기업의 경우, 비정규직 고용이 10% 미만일 때 인당영업이익은 증가하고 비정규직 고용이 10% 수준일 때 인당영업이익이 가장 높은 것으로 확인되었다. 그러나 비정규직 근로자 고용이 10% 수준을 넘으면 급속도로 재무적 성과가 낮아지는 것을 알 수 있다. 특히, 제조업과 대기업에서 우하향 곡선이 전체 표본과 비교하였을 때 더욱 가파른 것으로 나타났다. 이에 따라 가설2는 지지되었다.



<그림 2> 산업과 기업규모에 따른 인당영업이익에 대한 비정규직 고용의 곡선적 관계

〈표 4〉 제조업과 비제조업에서의 2011년 인당영업이익에 대한 비정규직 고용의 위계적 회귀분석 결과

2011년 인당영업이익	제조업			비제조업		
	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7	모형 8	모형 9
<b>1단계</b>						
기업규모	-.13(.09)*	-.13(.09)*	-.13(.09)*	-.12(.09)**	-.13(.09)**	-.14(.09)**
노동장비율	.18(.04)***	.18(.05)***	.17(.04)**	.23(.04)***	.23(.04)***	.22(.04)***
기업연령	-.00(.10)	-.00(.10)	-.00(.10)	-.01(.11)	.00(.11)	.00(.12)
수요변화	.06(.07)	.06(.07)	.05(.07)	.03(.08)**	.02(.08)	.02(.08)
공격적 전략	.07(.38)	.07(.38)	.06(.38)	.13(.25)*	.13(.25)*	.13(.25)*
분석적 전략	.06(.38)	.06(.39)	.05(.38)	.10(.28)	.10(.28)*	.10(.28)*
방어적 전략	.03(.45)	.03(.45)	.04(.45)	.04(.33)	.03(.34)	.03(.34)
인사관리 전략	-.02(.08)	-.02(.08)	-.02(.08)	.01(.09)	.01(.09)	.01(.09)
노조유무	-.02(.13)	-.01(.13)	-.03(.13)	.03(.16)	.03(.16)	.03(.16)
07년 매출액	.28(.07)**	.28(.07)**	.27(.07)**	.16(.05)**	.16(.05)**	.17(.05)**
09년 인당영업이익	.53(.05)***	.53(.05)***	.52(.05)***	.54(.05)***	.52(.05)***	.52(.05)***
<b>2단계</b>						
비정규직 고용		-.02(.17)	.16(.00)*		.05(.18)	.08(.00)
<b>3단계</b>						
비정규직 고용 제공항			-.21(.00)**			-.03(.00)
$R^2$	.702	.703	.713	.792	.795	.795
$\Delta R^2$		.001	.010**		.002	.000
$N$		296			263	

1. 제시된 값은 표준화된 회귀계수(표준오차) 값

2. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

〈표 5〉 기업규모에 따른 2011년 인당영업이익에 대한 비정규직 고용의 위계적 회귀분석 결과

2011년 인당영업이익	대기업 (300인 이상)			중·소기업 (300인 미만)		
	모형 10	모형 11	모형 12	모형 13	모형 14	모형 15
<b>1단계</b>						
기업규모	-.07(.15)	-.07(.15)	-.08(.15)	-.07(.09)*	-.07(.09)*	-.08(.09)*
노동장비율	.12(.05)*	.11(.05)	.09(.05)	.27(.03)***	.27(.03)***	.27(.03)***
기업연령	.00(.13)	.00(.13)	-.00(.13)	-.00(.09)	-.00(.09)	.00(.09)
수요변화	.00(.09)	-.00(.09)	-.00(.09)	.06(.06)**	.06(.06)*	.06(.06)*
공격적 전략	.09(.37)	.09(.38)	.08(.37)	.14(.23)*	.14(.23)*	.14(.23)*
분석적 전략	.06(.39)	.05(.39)	.05(.39)	.12(.24)*	.12(.25)*	.12(.25)*
방어적 전략	.00(.48)	.00(.48)	-.00(.48)	.05(.30)	.05(.30)	.05(.30)
인사관리 전략	-.03(.12)	-.03(.24)	-.04(.11)	.00(.07)	.00(.06)	.01(.06)
노조유무	.02(.18)	.02(.18)	.02(.17)	.00(.13)	.00(.13)	.00(.13)
제조업 더미	.02(.17)	.02(.17)	.04(.18)	-.01(.11)	-.00(.11)	-.00(.11)
07년 매출액	.29(.09)***	.29(.09)***	.30(.09)***	.15(.04)**	.15(.04)**	.16(.04)***
09년 인당영업이익	.50(.07)***	.50(.07)***	.49(.07)***	.53(.04)***	.53(.04)***	.52(.04)***
<b>2단계</b>						
비정규직 고용		.03(.24)	.16(.01)*		.00(.14)	.09(.00)
<b>3단계</b>						
비정규직 고용 제곱항			-.15(.00)*			-.09(.00)
$R^2$	.732		.740	.787	.788	.790
$\Delta R^2$		.002	.006*		.001	.002
$N$		222			337	

1. 제시된 값은 표준화된 회귀계수(표준오차) 값  
 2. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$



## V. 논의

본 연구는 상황 구성적 관점에서 비정규직 고용과 기업성과 간의 관계를 분석하였다. 이제까지 진행된 연구는 비정규직과 기업성과 간의 관계를 선형적 관계에 근거하였다. 그러나 기업에 적합한 인력 외부화의 적정 수준을 찾는 것이 중요하고 적정 수준의 인력 외부화만이 기업성과를 향상시킬 수 있다고 확인할 수 있다. 이러한 점에서 본 연구는 비정규직 고용과 기업성과 간의 관계를 보다 면밀하게 분석하기 위하여 기존의 선형적 관계에서 곡선적 관계로 논의를 확장하고 이에 대한 실증적 근거를 제시하고자 하였다.

분석 결과에 따르면, 비정규직 고용은 인당영업이익으로 측정된 기업의 재무적 성과와 곡선적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이는 인력 외부화와 기업성과의 관계가 긍정적 또는 부정적이라는 한 가지 형태를 가지기 보다는 인력 외부화 정도가 너무 적을 때 또는 너무 많을 때가 아닌 적정 수준일 때 기업성과에 긍정적인 영향을 준다는 것을 나타낸다. 비정규직 고용의 비율이 약 10%에 이를 때까지 인력 외부화는 내부화에서 발생하는 관료제 구조로 인한 관리 비용의 증대와 외부 환경변화에 적응하는 능력의 저하와 같은 부정적인 영향을 완화할 수 있으며(Jones and Wrighth, 1992), 어느 정도 노동비용의 절감 효과를 발생시킬 수 있다. 그러나 비정규직 고용을 통한 인력 외부화가 10% 수준을 넘으면 외부화는 기업성과에 부정적인 영향을 준다. 그 이유는 지나친 외부 인력 획득은 기업 고유의 핵심역량의 개발과 축적을 어렵게 하고 내부 근로자 집단 간의 갈등과 같은 문제를 발생시키기 때문이다(Barnett and Miner, 1992; Kraimer et al, 2005; Smith, 1994). 비정규직 고용과 기업성과

간의 곡선적 관계를 논의한 선행연구는 쉽게 찾을 수 없지만, 이택면(2005)은 이와 유사하게 비정규직 고용을 통하여 기업을 효율성을 얻을 수 있지만 시장/위계 임계치를 무시하고 비정규직을 무원칙적으로 오남용하는 것은 비정규직 고용으로부터 얻을 수 있는 효율성을 오히려 떨어뜨릴 수 있다고 제시하였다.

그리고 비정규직 고용과 기업성과 간의 곡선적 관계를 보다 면밀하게 고찰하기 위하여 산업과 기업규모를 기준으로 하위 표본을 구분하여 분석을 실시하였다. 먼저, 산업 별로 살펴본 결과, 제조업에서 비정규직 고용과 기업성과는 곡선적 관계를 가지는 것으로 나타났으나 비제조업에서는 비정규직 고용과 기업성과는 유의미한 관계를 갖지 않는 것으로 나타났다. 제조업의 경우 가장 높은 재무적 성과를 지향하는 비정규직 고용 정도는 전체 표본의 분석 결과와 큰 차이가 없는 것을 알 수 있다. 그러나 10% 수준을 넘어 비정규직을 활용하였을 때 제조업의 경우 전체 표본과 비교하여 기업성과가 급속도로 감소하는 것으로 나타났다. 이는 제조업에서도 비정규직 고용을 통하여 어느 정도 노동비용 절감과 같은 긍정적인 효과를 경험할 수 있지만, 중요한 것은 제품의 품질이나 기업 고유의 기술력이 매우 중요한 제조업에서는 비정규직 활용으로 인한 자체 핵심기술의 개발이나 성과관리의 어려움이 더욱 크게 나타날 수 있는 것을 보여준다. 제조업에서 비정규직 고용과 기업성과 간의 곡선적 관계를 제시한 연구는 없지만, 제조업에서 비정규직 활용은 기업성과에 부정적이라는 연구가 지배적이다. 이들은 비정규직 근로자의 경우 조직에 대한 낮은 몰입과 공헌정도를 보여 조직 특유의 기술이나 역량의 개발의 축적이 어렵다는 점을 주장하면서 전체 근로자 대비 비정규직 고용 정도가 노동생산성과 영업이익이 부(-)적 관계를 가짐을 제시하였다(권순식, 2004; 전병유·장동

구, 2005).

기업규모 별로 살펴보면, 대기업에서 비정규직 고용과 기업성과는 곡선적 관계를 가지는 것으로 나타났다. 중소기업에서는 비정규직 고용과 기업성과 간의 유의미한 관계는 확인되지 않았다. 대기업의 경우 가장 높은 재무적 성과를 지향하는 전체 근로자 대비 비정규직 고용 정도는 전체 표본의 수준과 큰 차이가 없지만 일정 수준을 넘어 비정규직 근로자를 활용하였을 때 전체 표본에 비하여 기업성과가 급속도로 감소하는 것을 알 수 있다. 대기업은 규모가 작은 기업에 비하여 상대적으로 안정적인 특징을 가진다. 이들은 기업의 성장단계에서 보면 성숙한 단계라고 볼 수 있으며, 자신들의 핵심기술이 무엇인지 알고 있고 조직구조나 제도의 안정화 수준이 높다. 대기업은 이러한 안정성을 바탕으로 유연성을 더하고 싶어 한다. 그래서 비정규직 고용과 같은 유연화 제도를 통해 새로운 기술을 습득하고 외부 기회를 포착한다. 이러한 점에서 비정규직 고용은 기업성과에 긍정적인 기여를 한다고 볼 수 있다. 그러나 일정 수준 이상의 비정규직 근로자 활용은 기업 성과를 저해한다. 대기업이 비정규직을 활용하는 이유는 임금이나 복리후생, 교육훈련과 같은 비용의 발생을 막기 위해서가 아니다(Matusik and Hill, 1998). 앞서 언급한 것과 같이 대기업에서 비정규직 고용은 기업의 유연성을 더 하기 위한 것으로, 비용절감 전략의 일환인 비정규직 고용은 대기업의 성과를 향상시키는 핵심 전략이 아니라고 볼 수 있다(이용수, 2009; Cardon, 2003). 이에 근거하여 대기업에서 비정규직 고용의 효과를 해석해 보면, 일정 정도의 비정규직 고용은 기업에서 외부 환경의 포착이나 새로운 기술 습득 등과 같은 긍정적인 효과를 발생시킬 수 있지만, 과도한 비정규직 활용은 대기업이 지향하는 본래의 목표와 전략에 부합하지

않아 오히려 기업성과를 저해할 수 있다고 볼 수 있다. 그러나 300인 미만인 중소기업에서는 비정규직 고용과 기업성과 간의 유의미한 관계가 나타나지 않았다. 이러한 결과를 종합하여 보면, 첫째, 인력의 내부화와 외부화의 적정 조치가 기업성과를 높이는 데 중요하며, 둘째, 기업의 목표나 전략을 결정하는 산업이나 기업규모와 같은 특정 상황적 요인의 작용에 따라 높은 기업성과를 달성하는 인력 구성의 조합은 차이를 날 수 있다는 점에서 상황 구성적 관점을 입증하는 결과라고 볼 수 있다.

본 연구의 이론적 기여점은 다음과 같다. 본 연구는 비정규직 고용과 기업성과 간의 관계를 곡선적 관계로 정의함으로써 기존의 비정규직 고용 효과 논의를 확장하였다. 선행연구는 몇 가지 한계를 가진다. 첫째, 이제까지 진행된 다수의 비정규직 고용과 기업성과 간의 관계 연구는 비정규직 고용을 정규직 근로자들이 어떻게 인식하는가에 관심을 두어 구성원의 조직몰입이나 직무만족 등과 같은 인사관리(HR) 결과물에 집중하였다(Banerjee et al., 2012; Kuvaas et al., 2013; Way et al., 2010). 둘째, 비정규직 고용과 기업성과 간의 관계는 선형성을 바탕으로 다양한 방향성이 혼재되어 논의되어 왔다(Allen, 2000; Storey et al., 2002). 그러나 이러한 논의들은 비정규직 고용을 활용해야 한다거나 하지 말아야 한다는 결론으로 귀결되는 것으로, 비정규직 활용의 효과에 대해 이분법적인 시각을 드러내었다. 셋째, 선행연구는 기업의 목표나 전략을 형성하는데 근간이 되는 산업이나 기업규모별로 구분하여 비정규직 고용 효과에 대한 심도 있는 논의를 진행하지 못하였으며, 일부 논의는 선형적 관계를 바탕으로 제시되어 왔다(전병유·장동규, 2005). 본 연구는 맥락적 요인에 근거한 인력구성적 적정 조합이 중요하다는 상황 구성적 관점을 바탕으로 비정규

직 고용의 긍정적인 효과인 비용 절감 효과와 부정적인 효과인 잠재 효과를 동시에 고려함으로써 적정 수준의 비정규직 고용이 기업성과와 관계를 가짐을 확인하였다. 연구는 전반적으로 비정규직 고용과 기업성과가 가지는 고착된 선형적 관계에서 벗어나 비선형적 관계를 제시함으로써 새로운 시각을 제공하였다. 그리고 더 나아가 보다 자세한 논의를 위하여 상황적 요인을 대입하여 탐색적으로 살펴봄으로써 구체적인 기업 환경 아래 비정규직 고용과 기업성과 간의 관계가 차이를 보일 수 있다는 화두를 제시하여 비정규직 고용 논의의 확장을 시도하였다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 기업은 해당 기업의 특성을 반영하여 적절한 인력 외부화 수준을 고민해야 한다. 기업들은 무조건 비정규직 고용을 확대하거나 아예 활용하지 않는 방식을 취하기보다 적정 수준의 외부화 정도에 대하여 고민해야 한다. 무엇보다 다른 기업들의 비용절감 전략 등을 모방하는 것이 아니라 해당 기업 고유의 목표나 기업이 처한 환경 특성을 반영하여 어느 정도 비정규직을 활용하는 것이 기업에게 긍정적으로 작용할지를 판단해야 하는 것이다. 비정규직 활용은 우리나라에서 뿐 아니라 외국의 여러 국가에서도 널리 활용되는 대표적인 기업 유연화 방식이다. 그러나 외국의 경우 특히 유럽 국가들을 보면 비정규직 고용은 정규직을 보완하고 또한 정규직으로 가기 위한 가교(*bridge*) 역할을 한다. 이와 달리 한국은 비정규직 고용을 기업 비용을 줄이기 위한 정규직 대체 수단으로 활용한다(금재호·조준모, 2001; 은수미·오학수·윤진호, 2008). 기업들은 비정규직 근로자의 정규직 전환을 고려하지 않으며, 정규직과 비정규직의 숙련수준에 차이가 있지 않음에도 불구하고 임금이나 근로조건의 차이를 둔다(은수미 외, 2008). 그러나 이는 장기적으로 보았을 때 기업성과에 매우

부정적인 영향을 줄 수 있는 형태라고 볼 수 있다. 이러한 점에서 기업은 무조건 비정규직 고용을 활용하는 것이 아닌 기업 환경에 맞는 적정 수준의 외부화 정도에 대하여 고민해야 한다. 그리고 이러한 적정 수준에 대한 고민에서 더 나아가 기업에 적합한 적정 수준을 넘어서는 비정규직 근로자들에게 정규직 근로자로의 전환과 같은 방식을 다양하게 사용하면서 비정규직 고용 비중을 줄이고 비정규직 고용을 정규직과 보완적으로 활용할 수 있는 방안을 고민해야 한다. 이를 통해 기업은 고유의 핵심역량의 개발과 축적을 도모할 수 있으며, 또한 정규직-비정규직 근로자 집단 간의 차별과 갈등을 완화할 수 있을 것이라고 본다.

마지막으로 본 연구의 결과를 바탕으로 향후 연구에 대한 제언을 하고자 한다. 첫째, 본 연구의 실증 분석은 「사업체 패널 자료」 중 3개년도(2007년, 2009년, 2011년)를 사용하여 분석함으로써 가설을 증명하였다. 단일 년도의 횡단분석에서 야기될 수 있는 비정규직 고용과 재무적 성과사이의 잠재해 있는 역 인과성의 문제를 해결하기 위해 본 연구는 독립변수와 종속변수의 측정 시점을 달리하는 교차지연 연구 설계를 적용하였다. 이러한 접근의 연구 방법은 그동안의 비정규직 고용과 재무적 성과를 동일 시점에서 측정한 횡단적 분석을 실시한 선행연구들(권순식, 2006; 노용진·원인성, 2003)과 비교하여 진일보 했다고 판단할 수 있다. 하지만 그럼에도 불구하고 이러한 접근은 패널 자료의 개체 고유성의 효과를 간과하는 한계점이 존재한다. 따라서 향후 연구에서는 패널자료의 장점을 적극적으로 사용하기 위해 종단적 연구 설계(*longitudinal research design*)를 통해, 시간에 따른 해당 기업체의 비정규직 비율의 변화량(*change score*) 및 성장 패턴 등과 재무적 성과 사이의 관계를 파악함으로써 보다

다양한 분석이 시도될 필요가 있겠다. 둘째, 본 연구는 상황 구성적 관점에 근거하여 대표적으로 제시되는 산업과 기업규모를 상황적 요인으로 논의하였다. 이는 선행연구가 특정한 맥락적 요인의 고려 없이 비정규직 고용의 효과를 논의한 것과 비교하여서는 새로운 시도라고 볼 수 있지만, 대표적인 상황요인으로 산업이나 기업규모만을 다루고 있으며, 또한 제조업과 비제조업 그리고 중소기업과 대기업이라는 비교적 간명한 구분을 통하여 비정규직 고용을 논의하고 있다는 점에서 한계를 가진다고 볼 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 보다 다양한 맥락적 요인을 바탕으로 비정규직 고용의 효과에 관한 논의를 시도할 필요가 있다. 셋째, 본 연구는 비정규직 고용과 기업성과가 가지는 전반적인 곡선적 형태를 제시하고 있다. 이는 선행연구가 비정규직 고용과 기업성과 간의 선형적 관계를 전제하고 있다는 점에서 새로운 논의의 시발점이라고 볼 수 있다. 그러나 향후 연구는 비정규직 고용의 형태를 구분하여 기업성과와 가지는 적정 수준을 제시할 필요가 있으며 또한 가장 높은 수준의 기업성과를 지향하는 적정수준의 비정규직 고용이 정규직과 보완적 관계를 가지기 위한 방법 등을 보다 심도 있게 논의할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 금재호·조준모(2001), "외환위기 전후의 노동시장의 불안정성에 대한 연구," **노동경제논집**, 24: 35-66.
- 금재호(2012), "사업체규모별로 살펴본 비정규직 근로자," **월간노동리뷰**, 2: 35-56.
- 김영범(2003), "비정규 근로자의 결정 요인에 대한 연구 : 서비스산업을 중심으로," **사회보장연구**, 19, 117-136.
- 김우영(2014), "비정규직 규모산출과 최근의 변화 분석," **한국노동경제논집**, 12: 143-157.
- 김유선(2003), "기업의 비정규직 사용 결정요인," **노동정책연구**, 3(3): 27-47.
- 김윤호·김영상·박오원(2014), "비정규직 활용수준의 변화와 기업성과 : 임의계수성장모형의 적용," **산업관계연구**, 24, 1-28.
- 권순식(2004), "비정규직 고용이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구: 교환이론적 관점을 중심으로," **경영학연구**, 33, 891-931.
- 권순식(2006), "근로자 참여와 비정규직 고용의 관련성에 관한 실증 연구," **노동정책연구**, 6, 2, 75-106.
- 권순식(2013), "비정규직 고용관리의 결정 요인에 관한 실증 연구," **노동정책연구**, 13, 31-66.
- 노용진·원인성(2003), "내부노동시장의 성격과 비정규직 고용의 비율," **노동정책연구**, 3, 47-67.
- 노용진(2007), "비정규직고용 비율의 결정요인에 관한 연구: 편익과 비용의 균형적 관점," **한국인사조직학회 발표논문집**, 437-454.
- 성효용·윤명수·이시균(2009), "비정규직 활용과 기업성과," **경제발전연구**, 15(2): 213-231
- 신동엽·양혁승·이상우·이지만(2003), "한국 제조업에서 비정규직 고용의 결정요인," **산업노동연구**, 9 (1): 143-169.
- 이시균·김정우(2006), "비정규직 활용이 기업성과에 미치는 영향," **노동리뷰**, 19, 65-76.
- 이용수(2009), "비정규직 고용 결정의 조직특성에 관한 연구," **한국사회학**, 43, 130-164.
- 이택면(2005), "비정규 고용의 결정요인에 관한 경제사회학적 분석," **한국사회학**, 39, 40-69.
- 은수미·오학수·윤진호(2008), "비정규직과 한국 노사관계시스템의 변화(II) : 한·미·일 비교를 중심으로," **노사관계 및 인적자원관리연구**(동향/연구보고서).
- 장신철(2012), "비정규직 범위와 규모에 대한 새로운 고찰," **산업관계연구**, 22, 53-77.
- 전병유·장동구(2005), "노동시장의 구조변화와 생산성 :

- 비정규직 및 여성고용을 중심으로,” *금융경제연구*, 1-30.
- 정동섭(2008), “비정규직 고용의 결정요인이 고용성과에 미치는 영향에 관한 연구,” *인적자원관리연구*, 15, 187-206.
- 정성미(2015), “최근 비정규직 노동시장의 변화: 2014년 8월 근로형태별 부가조사를 이용하여,” *월간노동리뷰*, 1, 43-58.
- 정재훈·오주연(2009), “비정규직 고용이 노동생산성과 재무적 성과에 미치는 영향,” *경영학논집*, 15, 195-207.
- Abraham, K. and Tayler, S(1996), “Firms’ Use of Outside Contracts: Theory and Evidence.” *Journal of Labor Economics*, 14, 394-424.
- Allan, C (2000), “The Hidden Organizational Costs of Using Non-Standard Employment.” *Personnel Review*, 29, 188-206.
- Allen, D. C., Shore, L. M. and Griffeth, R. W(2003), “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process.” *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Atkinson, J(1984), “Manpower Strategies for Flexible Organization.” *Personnel Management*, 16, 28-31.
- Barnett, W. P. and Miner, A. S(1992), “Standing on the shoulders of others: Career interdependence in job mobility.” *Administrative Science Quarterly*, 37, 262-281.
- Banerjee, M., Tolbert, P. S. and DiCiccio, T.(2012), “Friend or Foe? The Effects of Contingent Employees on Standard Employees’ Work Attitudes.” *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 2180-2204.
- Cardon, M. S. 2003. “Contingent Labor as an Enabler of Entrepreneurial Growth.” *Human Resource Management*, 43, 357-373.
- Davis-Blake, A. and Uzzi(1993), “Determinants of Non-standard Work: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors.” *Administrative Science Quarterly*, 38, 195-223.
- Davis-Blake, A., Broschak, J. P. and George, E (2003), “Happy Together? How Using Non-standard workers Affects Exit, Voice, and Loyalty among Standard Employees.” *Academy of Management Journal*, 46, 475-485.
- Delery, J. E. and Doty, D. H., 1996. “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions.” *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Gramm, C. L. and J. F. Schnell(2001), “The Use of Flexible Staffing Arrangements in Core Production Jobs.” *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 245-258.
- Hocking, R. R., and Pendleton, O. J.(1983). “The regression dilemma.” *Communications in Statistics*, 12, 497-527.
- Houseman, S. N(2001), “Why Employers use Flexible Staffing Arrangement : Evidence form and Establishment Survey.” *Industrial and Labor Relations Review*, 56, 149-170.
- Jones, G. and Wright, P. M(1992), “An Economic Approach to Conceptualizing the Utility of Human Resource Management Practices.” In G. Ferris & K. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources*, 271-300. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kalleberg, A(2001), “Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century.” *British Journal of Industrial Relations*. 39, 479-504.

- Kalleberg, A.(2003), "Flexible Firms and Labor Market Segmentation." *Work and Occupations*, 30, 154-175.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C. and Sparrowe, R. T.(2005), "The Role of Job Security in Understanding the Relationship Between Employees' Perceptions of Temporary Workers and Employees' Performance." *Journal of Applied Psychology*, 90, 389-398.
- Kuvaas, B., Buch, R. and Dysvik, A.(2013), "Happy Together, or Not? Balanced Perceived Investment in Standard and Nonstandard Employees." *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 94-109.
- Lepak, D. P. and Snell, S. A.(1999), "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development." *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Lei, D. and Hitt, M. A.(1995), "Strategic restructuring and out-sourcing: The effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities." *Journal of Management*, 21, 835-859.
- Matusik, S. F. and Hill, C. W. L.(1998), "The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage." *Academy of Management Review*, 23, 680-697.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S. and Hinings, C. R.(1993) "Configurational Approaches to Organizational Analysis." *Academy of Management Journal*, 36, 1175-1195.
- Michile, J. and M. Sheehan-Quinn(2001), "Labor Market Flexibility and Human Resource Management and Corporate Performance," *British Journal of Management*, 12, 287-306.
- Miller, D. J. and Barney, J. B.(2006), "Employer Perspectives." In Gleason, S(Ed), *The Shadow Workforce*. Kalamazoo, MI: W. E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Pearce, J. L.(1993), "Reward an Organizational Behavior of Contract Laborers: Their Psychological Involvement and Effects on Employee Co-Workers." *Academy of Management Journal*, 36, 1087-1096.
- Pfeffer, J. and Bacon, J(1988) "Taking the Workers Back out: Recent Trends in the Structuring of Employment," *Research in organizational behavior*, 10, 257-303.
- Smith, V(1994), "Institutionalizing Flexibility in a Service Firm." *Work and Occupations*, 21, 284-307.
- Smith, V(1997), "New Forms of Work Organization". In J. Hagan and K. S. Cook(eds) *Annual Review of Sociology*, 23, 315-339.
- Storey, J., Quintes, P., Talyer, P. and Fowle, W, (2002), "Flexible Employment Contracts and Their Implications for Product and Process Innovation." *International Journal of Human Resource Management*, 13, 1-18.
- Valverde, M., Tregaskis and C. Brewster(2000), "Labor Flexibility and Firm Performance," *International Advance in Economic Research*, 6, 641-661.
- Way, S. A., Lepak, D. P., Fay, C. H. and Thacker, J. W.(2010), "Contingent Workers' Impact on Standard Employee Withdrawal Behaviors: Does What You Use them For Matter?". *Human Resource Management*, 49, 109-138
- Wong, M(2001), "Strategic Use of Contingent Workers in Hong Kong's Economic Upheaval." *Human Resource Management Journal*, 11, 22-37.

# The Study of Curvilinear Relationship between Nonstandard Employment and Firm Performance

Se Ri No\* · Mihee Kim\*\* · Sang-Min Lee\*\*\*

## Abstract

This study investigated the relationship between nonstandard employment and firm financial performance based on contingent configurational perspective (Lepak & Snell, 1999). The theory suggests a moderate level of employment externalization improve firm performance. Nonstandard work is the one form of employments. Previous studies have insisted linear relationship between nonstandard employment and firm performance. Based on various precede literatures of the relationship between nonstandard employment and firm performance, we hypothesized inverted U-shape relationship between nonstandard employment and firm financial performances. To investigate the hypothesis, we used 「2007 workplace panel survey」, 「2009 workplace panel survey」, 「2011 workplace panel survey」 provided by Korea Labor institute. We found the curvilinear relationship between nonstandard employment and financial performance in terms of the per business profits. Furthermore, we investigated curvilinear relationship between nonstandard employment and financial performance depends on industry and firm size. We found the curvilinear relationship between nonstandard employment and the per business profits in manufacturing industry and large sized firms. However, we did not find significant relationship between nonstandard employment and the per business profits in non-manufacturing industry and small and medium sized firms. According to the result, we proposed expanded theoretical perspective in the relationship between nonstandard employment and firm performance. We suggested that a moderate ratio of nonstandard worker archive the highest level of firm performance. In addition, we insisted that the firms need to consider a

---

\* Doctoral student in Business Administration, School of Business, Hanyang University, First Author

\*\* Doctoral candidate in Business Administration, School of Business, Hanyang University, Corresponding Author

\*\*\* Associate Professor, School of Business, Hanyang University, Co-Author

reasonable ratio of nonstandard worker in the organization depend on specific organizational context. Therefore, the firm inquire various way to manage nonstandard worker such as transition of nonstandard employment to the standard employment.

Key words: Nonstandard employment, contingent work, contingent labor, firm financial performance, curvilinear relationship, labor market flexibility, contingent configurational perspective

- 
- 저자 노세리는 현재 한양대학교 일반대학원 경영학과 조직·인사 전공 박사과정에 재학 중이다. 주요연구분야는 비정규직 고용, 중소기업의 인적자원관리, 일-가정 양립, 공감 등이다.
  - 저자 김미희는 현재 한양대학교 일반대학원 경영학과 조직·인사 전공 박사과정을 수료하였으며, 비정규직 고용 및 직무 불안정, 그리고 팀 불안정 및 풍토와 같은 팀/집단 수준의 연구에 주로 관심을 두고 있다.
  - 저자 이상민은 현재 한양대학교 경영대학 부교수로 재직 중이다. 서울대학교 인문대학 서어서문학과 및 대학원 경영학과를 졸업하였으며, 독일 쾰른대학교에서 경영학 박사를 취득하였다. 박사 학위 취득 이후에는 한국노동연구원에서 초빙연구위원, 충북대학교에서 조교수로 일하였다. 주요연구분야는 조직개발과 노사관계이다.