

# 노동정책이 사업체의 인사관리 특성에 미치는 영향에 관한 연구: 2007년 비정규직 보호법을 중심으로

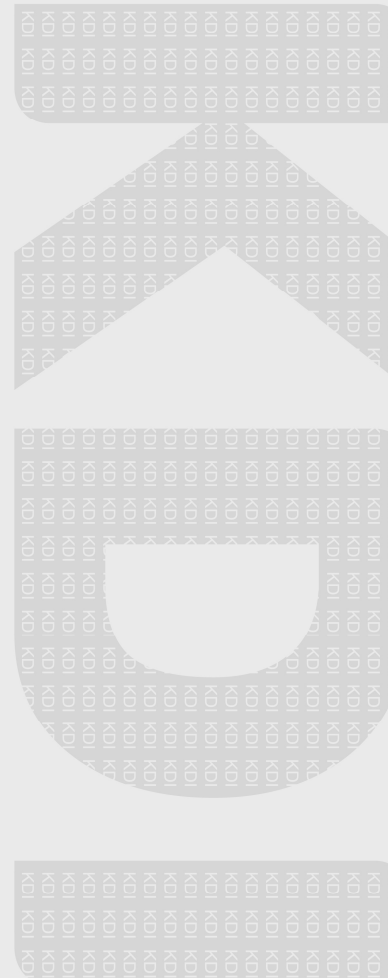
박 우 랴

KOREA DEVELOPMENT INSTITUTE



# 노동정책이 사업체의 인사관리 특성에 미치는 영향에 관한 연구: 2007년 비정규직 보호법을 중심으로

박우람





## 발간사

매니지먼트란 사업체의 자원을 효율적으로 운영하는 방식을 일컬으며, 매니지먼트 특성은 인적, 물적 자본 및 노동투입과 더불어 사업체의 성과 더 나아가 한 국가의 경제적 성장에 영향을 미치게 된다. 따라서 이러한 매니지먼트가 정책에 의해 어떻게 변화할 수 있는지를 살펴보는 것은 중요한 정책적 함의를 가진다. 본고에서 저자는 우리나라의 대표적인 노동정책 중 하나인 비정규직법을 활용하여 해당 정책이 사업체의 인사관리 특성에 미치는 영향에 대해서 분석하고 있다.

우리나라에서 비정규직 문제는 주요한 사회·경제적 문제이며, 이를 해결하고자 하는 다양한 시도가 있었다. 이러한 노력 중 가장 대표적인 것은 2007년에 시행된 비정규직법과 같이 비정규직의 활용을 직접적으로 규제함으로써 비정규직의 규모를 줄이는 것이다. 본 연구는 이러한 비정규직 사용규제와 관련된 정책의 효과에 대한 이해를 넓힘으로써 해당 정책의 부작용을 최소화하고 긍정적인 영향을 최대화하기 위한 방안을 도출하는 데 의의가 있다. 즉, 비정규직 활용규제는 단기적으로 고용형태 및 노동수요에 영향을 줄 뿐만 아니라 사업체의 인사관리를 변화시킴으로써 정책 시행 이후 장기적으로 사업체의 성과 및 생산성에 영향을 미칠 수 있다. 최근의 공공부문 비정규직 정규직화와 같은 비정규직 사용규제가 장기적으로 사업체와 노동자 모두에게 긍정적인 영향을 미치는 데 본 연구의 결과가 기여할 수 있기를 바란다.

## 발간사

본 보고서가 출간되기까지 많은 분들의 도움이 있었다. 본 보고서의 저자는 보고서의 발간을 위해 자료 정리 및 보고서 편집을 도와준 김용미 전문연구원에게 감사를 표하고 있다. 더불어 연구 진행과정에서 유익한 조언을 해준 여러 동료, 선후배 연구위원에게도 감사를 드리고 있으며, 연구와 관련된 제반 행정업무를 도와준 장춘자 선임행정원에게도 감사의 뜻을 전하고 있다.

마지막으로 본 보고서에 제시된 견해는 집필자 개인의 의견이며, 본원의 공식 견해가 아님을 밝혀 두는 바이다.

2020년 12월  
한국개발연구원 원장  
최 정 표

# 목 차

발간사	
요 약	1
제1장 서 론	3
제2장 제도적 배경 및 선행연구 분석	6
제1절 제도적 배경	6
제2절 주요 선행연구	9
제3장 데이터	16
제1절 사업체패널조사	16
제2절 기초통계 분석	17
제4장 실증모형과 실증분석	25
제1절 실증모형	25
제2절 분석 결과	27
1. 인사관리 특성에 관한 영향	27
2. 신규채용 시 고려사항, 능력에 따른 승진 및 핵심인재에 대한 관리	30
3. 근로자 평가 여부, 평가방식 및 평가결과 활용	34
4. 직무 및 성과 중심 임금체계, 고령자 인사관리	39
5. 교육훈련, 직무 및 근로시간 유연성	42

목차

6. 소결 ..... 46

제5장 결 론 ..... 47

참고문헌 ..... 49

부 록 ..... 49

ABSTRACT ..... 71

## ◆ 표 목 차

<표 3- 1> 사업체패널조사의 고용형태별 근로자의 개념 .....	19
<표 3- 2> 주요 변수의 기초통계량 .....	21
<표 4- 1> 전반적인 인사관리 특성에 관한 설문지 문항 .....	28
<표 4- 2> 비정규직법이 전반적인 인사관리 방향에 미친 영향 .....	29
<표 4- 3> 비정규직법이 신규채용 시 중요하게 고려하는 사항에 미친 영향 .....	32
<표 4- 4> 비정규직법이 능력 중심의 승진제도 운영에 미친 영향 .....	32
<표 4- 5> 비정규직법이 핵심인재 관련 인사관리에 미친 영향 .....	34
<표 4- 6> 비정규직법이 근로자 평가에 미친 영향 .....	36
<표 4- 7> 비정규직법이 인사평가방식에 미친 영향 .....	37
<표 4- 8> 인사고과 점수가 임금결정에 미친 영향 정도 .....	38
<표 4- 9> 인사평가가 근로자 개발 및 퇴출에 미친 영향 .....	39
<표 4-10> 비정규직법이 성과 중심의 임금체계에 미친 영향 .....	41
<표 4-11> 비정규직법이 직무분석 실시에 미친 영향 .....	42
<표 4-12> 비정규직법이 직무배치 유연성에 미친 영향 .....	43
<표 4-13> 비정규직법이 근로자의 교육훈련 지원에 미친 영향 .....	44
<표 4-14> 비정규직법이 노동시간 유연성에 미친 영향 .....	45
<표 4-15> 비정규직법이 사업체 인사관리 특성에 미친 영향에 대한 결과 요약 .....	46
<부표 1- 1> 비정규직법이 전반적인 인사관리 방향에 미친 영향 .....	51
<부표 1- 2> 비정규직법이 신규채용 시 중요하게 고려하는 사항에 미친 영향 .....	52
<부표 1- 3> 비정규직법이 핵심인재 관련 인사관리에 미친 영향 .....	52
<부표 1- 4> 비정규직법이 근로자 평가에 미친 영향 .....	52
<부표 1- 5> 비정규직법이 인사평가 방식에 미친 영향 .....	53



## 목차

<부표 1- 6> 인사고과 점수가 임금결정에 미친 영향 정도 .....	53
<부표 1- 7> 인사평가가 근로자 개발 및 퇴출에 미친 영향 .....	53
<부표 1- 8> 성과 중심의 임금체계에 미친 영향 .....	54
<부표 1- 9> 비정규직법이 직무배치 유연성에 미친 영향 .....	54
<부표 1-10> 비정규직법이 근로자의 교육훈련 지원에 미친 영향 .....	54
<부표 1-11> 비정규직법이 노동시간 유연성에 미친 영향 .....	55
<부표 2- 1> 2005년 기준 기간제 및 파견직 근로자의 3분위 구분에 따른 기초통계량 .....	56
<부표 3- 1> 비정규직법이 전반적인 인사관리 방향에 미친 영향 .....	62
<부표 3- 2> 비정규직법이 신규채용 시 중요하게 고려하는 사항에 미친 영향 .....	63
<부표 3- 3> 비정규직법이 능력 중심의 승진제도 운영에 미친 영향 .....	63
<부표 3- 4> 비정규직법이 핵심인재 관련 인사관리에 미친 영향 .....	64
<부표 3- 5> 비정규직법이 근로자 평가에 미친 영향 .....	65
<부표 3- 6> 비정규직법이 인사평가방식에 미친 영향 .....	66
<부표 3- 7> 인사고과 점수가 임금결정에 미친 영향 정도 .....	66
<부표 3- 8> 인사평가가 근로자 개발 및 퇴출에 미친 영향 .....	67
<부표 3- 9> 비정규직법이 성과 중심의 임금체계에 미친 영향 .....	68
<부표 3-10> 비정규직법이 직무분석 실시에 미친 영향 .....	69
<부표 3-11> 비정규직법이 직무배치 유연성에 미친 영향 .....	69
<부표 3-12> 비정규직법이 근로자의 교육훈련 지원에 미친 영향 .....	70
<부표 3-13> 비정규직법이 노동시간 유연성에 미친 영향 .....	70

## 요 약

---

본 연구는 노동정책이 사업체의 인사관리 특성에 미친 영향을 주요 비정규직의 활용을 제한한 2007년 비정규직법을 통해 살펴보고 있다. 인사관리는 사업체의 성과와 밀접한 연관을 가지고 있는 매니지먼트의 주요 요소 중 하나이며, 따라서 이러한 인사관리 특성에 노동정책이 미치는 효과를 알아보는 것은 중요한 정책적 함의를 가진다.

사업체패널조사를 활용한 분석 결과, 비정규직법이 사업체의 인사관리 특성에 미치는 영향은 복잡적이거나, 전반적으로 보면 사업체의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려진 인사관리 특성의 도입을 촉진하지는 못하는 것으로 나타났다. 즉, 관리자에 대한 인사평가가 증가하고 핵심인재에 대한 정의가 존재하는 사업체의 비율이 증가한 긍정적인 효과가 있는 반면, 직무 및 성과 중심의 인사관리에는 별다른 영향이 없거나 오히려 일부 부정적인 영향이 관찰되었다. 또한 수량적 경직성의 증대에 대응하여 사업체가 직무배치 및 근무시간 배분의 유연성을 높이려는 움직임 역시 찾기 어려웠다. 이외에도 증가한 정규직에 대해 교육훈련을 통해 인적자본을 유지 및 축적시키려는 의미 있는 시도도 발견할 수 없었다.



## 제1장

---

# 서론

최근의 인천국제공항공사 보안요원의 정규직 전환과 관련하여 발생한 여러 사회적 논란에서도 알 수 있듯이, 우리나라에서 비정규직 문제는 노동시장의 문제일 뿐만 아니라 주요한 사회적 관심사 중 하나이다 (BBC NEWS 코리아; 한겨레; MK뉴스).<sup>1</sup> 특히 정규직과 비정규직 간 임금 차이를 비롯한 근로조건의 격차로 인하여 비정규직 문제는 곧 우리 사회 양극화의 한 단면이자 원인으로 지목되어 왔다. 이러한 비정규직과 관련된 문제를 해소하려는 그간의 여러 노력 중 가장 대표적인 것은 비정규직의 활용을 직접적으로 규제하는 것이다. 즉, 앞서 언급한 공공부문 비정규직 정규직화 역시 비정규직을 없애거나 그 활용을 제한함으로써 비정규직 문제를 해결하려는 노력의 일환으로 해석될 수 있다.

본 연구는 이러한 비정규직 사용규제와 관련된 정책의 효과에 대한 이해를 넓힘으로써 해당 정책의 부작용을 최소화하고 긍정적인 영향을 최대화하기 위한 방안을 도출하기 위한 노력의 일환으로 2007년 비정규직 법이 사업체의 인사관리에 미친 영향을 살펴보고자 한다.

우리나라의 비정규직에 관한 정책은 노사정위원회에서 2002년에 비정

---

1 『BBC NEWS 코리아』, 「인국공: 정말 공항 ‘알바생’이 공기업 정규직 되는 걸까?」, 2020. 6. 25; 『한겨레』, 「[사설] 인천공항 정규직화, 반발 이해되나 가야 할 길」, 2020. 6. 24; 『MK뉴스』, 「[이슈토론] 인국공 정규직화」, 2020. 7. 9.

규직의 개념을 정리하고 통계청에서 2003년부터 관련 현황과 통계를 발표함으로써 본격적으로 이루어졌다. 그간 비정규직과 관련된 많은 정책이 시도되었으며, 실제로 시행된 정책 중 가장 대표적인 것은 2007년에 시행된 비정규직 보호법 혹은 비정규직법이다. 2007년의 비정규직법은 여러 조항으로 구성되어 있으나 본 연구는 그중에서도 기간제와 파견근로자의 활용을 2년으로 제한한 비정규직 활용규제의 효과를 살펴본다.<sup>2</sup>

그간 비정규직법에 관련된 연구는 주로 해당 법이 고용에 미치는 영향에 집중하였다. 그러나 비정규직의 활용규제로 인한 영향은 고용 및 비정규직과 정규직의 상대적인 비중의 변화에서 끝나는 것이 아니라 근로자에 대한 인사관리를 전반적으로 바꿈으로써 비정규직의 정규직 전환 이후에도 지속될 수 있다. 사업체 및 기업의 성과가 인사관리를 비롯한 매니지먼트 특성에 많은 영향을 받는다는 최근의 연구 결과들은 비정규직 활용제한이 인사관리에 미치는 효과를 살펴보는 것이 매우 중요함을 시사한다.

본 연구는 이러한 배경에서 사업체패널조사를 활용하여 비정규직법이 사업체의 채용, 승진, 평가 및 임금을 비롯한 근로자들에 대한 인사관리 특성에 미친 영향을 살펴봄으로써 비정규직 활용규제의 효과 및 잠재적 부작용에 대한 이해를 넓히고자 한다.

본 연구의 분석 결과에 따르면 비정규직에 대한 사용규제는 사업체의 인사관리 전반에 많은 영향을 미쳤음을 시사한다. 특히 비정규직법이 인사관리에 미친 영향은 복합적으로, 영향 중 일부는 사업체의 성과에 긍정적인 영향을 미친 것으로, 다른 일부는 사업체의 성과에 부정적인 영향을 미친 것으로 나타났다. 예를 들어 비정규직법의 도입으로 인해 관리직에 대한 인사평가는 강화된 반면, 직무 위주의 인사관리 및 근로자의 자율성은 약화되었다. 또한 비정규직법으로 인한 고용조정의 경직성을 직무배치 혹은 근로시간 배분의 유연성을 통해 완화하려는 의미 있는

---

2 2007년의 비정규직 보호법 이후에도 기간제근로자의 사용기간을 완화하거나 파견근로자의 파견업종 제한을 완화하려는 시도가 2009년 및 2015년에 있었으나 여러 반대에 부딪혀 실제로 시행되거나 입법이 이루어지지지는 않았다.

사업체의 움직임 역시 관찰되지 않았다.

이러한 분석 결과는 비정규직의 정규직 전환 이후에 많은 정책적 과제가 남아있음을 보여 준다. 비정규직의 활용을 제한하는 여러 시도들이 궁극적으로 근로자들의 자기계발 및 사업체의 성과개선으로 이어지기 위해서는 비정규직 활용제한의 부정적인 효과를 감소시킬 수 있는 여러 조치, 예를 들어 임금체계 개편 및 직무배치의 유연성 강화 방안 등이 뒷받침되어야 함을 시사한다. 다시 말해, 비정규직과 관련한 정책이 장기적으로 긍정적인 영향을 가지기 위해서는 해당 정책이 사업체의 인사관리에 미치는 영향을 면밀하게 파악하고 교정하려는 정책적인 관심 및 노력이 필요하다.

본 연구는 다음과 같이 구성된다. 제2장에서는 2007년 비정규직 보호법의 도입배경 및 본 연구에서 분석하는 법조항에 대해 설명한다. 이어서 비정규직 보호법의 효과 및 인사관리를 비롯한 매니지먼트에 관한 다양한 국내외 연구를 요약·정리하며, 관련 연구와 비교해 본 연구가 가지는 차별점과 기여를 논의한다. 제3장에서는 본 연구에서 사용된 사업체패널조사에 대해서 소개하고, 실증분석에서 활용된 표본에 대한 설명과 함께 활용된 변수의 기초통계량을 제시한다. 제4장에서는 비정규직법의 인과효과를 사업체 단위에서 식별하기 위해 본 연구에서 활용한 실증방법 및 모형과 데이터를 활용하여 도출한 실증분석 결과를 구체적으로 설명한다. 끝으로 제5장에서는 본 연구의 결과를 다시 한 번 요약·정리하고 비정규직 관련 정책에 대한 앞으로의 방향을 제시한다.

## 제2장

---

### 제도적 배경 및 선행연구 분석

본 장에서는 본 연구가 분석하고 있는 비정규직 보호법과 관련된 제도적 배경과 본 연구와 유사한 주제를 다루고 있는 선행연구에 대해 간략하게 소개하고자 한다.

#### 제1절 제도적 배경

일반적으로 비정규직은 무기계약과 전일제를 주요 특징으로 하는 정규직 근로자에 대응하는 근로자를 지칭하며, 그 구체적인 정의와 개념은 각 국가의 노동시장 특성에 따라 상이하다. 우리나라의 경우 노동에 대한 수요가 꾸준히 증가하였던 고도성장기에는 고용형태 및 근로계약의 형태와 관련 없이 고용안정성이 높았기 때문에 비정규직의 처우와 근로조건에 대한 문제가 뚜렷하게 드러나지 않았다. 그러나 1997년 외환위기 이후 성장이 둔화되고 기업의 구조조정 등으로 고용안정성이 약화되면서 우리나라에서도 비정규직 문제가 본격적으로 주요한 노동 및 사회 문제로 논의되게 된다.

우리나라의 비정규직 문제에서 첫 번째로 중요한 변화는 2002년 7월 노사정위원회에서의 합의에 의하여 비정규직의 개념이 확립되면서 일어

났다. 노사정위원회에서 발표된 합의문에 의해 우리나라에서 비정규직은 고용형태에 의해 정의되며, 1) 기간제근로자를 포함하는 한시적 근로자, 2) 시간제근로자, 끝으로 3) 파견근로자를 비롯한 비전형 근로자를 포함한다. 비정규직의 여러 형태 중 본 연구에서 주목하고 있는 비정규직법 활용규제의 영향을 받는 비정규직 형태는 기간제근로자와 파견근로자이다. 기간제근로자는 대부분의 국가에서 존재하는 비정규직 형태로서 근로기간이 정해져 있는 근로계약을 체결한 근로자를 의미한다. 파견근로자란 간접고용의 대표적인 형태로서 고용관계를 맺는 사업주(파견사업주)와 지휘·명령을 하는 사업주(사용사업주)가 다른 고용형태를 의미한다.

이러한 합의에 의해서 통계청에서는 2003년부터 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사를 통해 비정규직 실태를 조사하고 있으며, 이러한 통계를 바탕으로 비정규직의 규모, 임금 및 처우에 관한 체계적인 분석이 이루어지게 되었다.

비정규직 문제에 있어서 두 번째로 커다란 변화는 2007년 7월부터 시행된 비정규직 보호법이다. 비정규직 보호법이란 「기간제 및 단시간 근로자 보호 등에 관한 법률(기간제법)」과 「파견근로자 보호 등에 관한 법률(파견법)」을 묶어서 통칭하는 것이다

비정규직 보호법은 비정규직의 남용을 방지하고 처우를 개선하기 위한 두 개의 주요한 내용으로 구성되어 있다. 첫째로, 비정규직 보호법은 기간제, 단시간 및 파견 근로자에 대한 차별적 처우를 금지하였다. 여기서 차별적 처우라 함은 비정규직 근로자임을 이유로 사용사업주의 사업 내의 동종 또는 유사한 업무를 수행하는 근로자에 비하여 임금 그 밖의 근로조건 등에 있어서 합리적인 이유 없이 불리하게 처우하는 것을 말한다. 기간제, 단시간 및 파견 근로자에 대한 차별금지 조항은 기업의 규모를 고려하여 2007년부터 2009년까지 순차적으로 도입되었다.

두 번째로 비정규직 보호법 중 본 연구에서 주목하고 있는 비정규직 사용기간 제한은 기간제근로자와 파견근로자의 사용기간을 2년으로 제한하는 것을 골자로 2007년 7월 1일부로 시행되었다. 다음의 박스는 비정규직 보호법 중 해당 조항을 발췌한 것이다.



## 기간제 및 단시간근로자 보호 등에 관한 법률(약칭: 기간제법)

[시행 2007. 7. 1.] [법률 제8074호, 2006. 12. 21, 제정]

**제2조(정의)** 이 법에서 사용하는 용어의 정의는 다음과 같다.

1. “기간제근로자”라 함은 기간의 정함이 있는 근로계약(이하 “기간제 근로계약”이라 한다)을 체결한 근로자를 말한다.

**제4조(기간제근로자의 사용)** ① 사용자는 2년을 초과하지 아니하는 범위 안에서(기간제 근로계약의 반복갱신 등의 경우에는 그 계속 근로한 총기간이 2년을 초과하지 아니하는 범위 안에서) 기간제근로자를 사용할 수 있다.

- ② 사용자가 제1항 단서의 사유가 없거나 소멸되었음에도 불구하고 2년을 초과하여 기간제근로자로 사용하는 경우에는 그 기간제근로자는 기간의 정함이 없는 근로계약을 체결한 근로자로 본다.

## 파견근로자보호 등에 관한 법률(약칭: 파견법)

[시행 2007. 7. 1.] [법률 제8076호, 2006. 12. 21, 일부개정]

**제2조(정의)** 이 법에서 사용하는 용어의 정의는 다음과 같다.

1. “근로자파견”이라 함은 파견사업주가 근로자를 고용한 후 그 고용관계를 유지하면서 근로자파견 계약의 내용에 따라 사용사업주의 지휘·명령을 받아 사용사업주를 위한 근로에 종사하게 하는 것을 말한다.
5. “파견근로자”라 함은 파견사업주가 고용한 근로자로서 근로자파견의 대상이 되는 자를 말한다.

**제6조 (파견기간)** ① 근로자파견의 기간은 제5조제2항의 규정에 해당하는 경우를 제외하고는 1년을 초과하지 못한다.

- ② 제1항의 규정에 불구하고 파견사업주·사용사업주·파견근로자간의 합의가 있는 경우에는 파견기간을 연장할 수 있다. 이 경우 1회를 연장할 때에는 그 연장기간은 1년을 초과하지 못하며, 연장된 기간을 포함한 총파견기간은 2년을 초과하지 못한다.

**제6조의2(고용의무)** ① 사용사업주가 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 당해 파견근로자를 직접 고용하여야 한다.

3. 제6조제2항 또는 제4항의 규정을 위반하여 2년을 초과하여 계속적으로 파견근로자를 사용하는 경우

해당 조항의 내용을 요약하면 기간제근로자의 경우 총사용기간을 2년으로 제한하고 2년을 초과하여 사용한 경우에는 해당 근로자와 기간의 정함이 없는 근로계약(무기계약)을 체결한 것으로 간주하도록 하였다. 파견근로자의 경우 사용사업주가 2년을 초과하여 계속적으로 파견근로자를 사용하는 경우 사용사업주가 해당 근로자를 직접고용해야 하는 고용의무를 부과하였다.

본 연구에서는 주요한 비정규직 고용형태에 대한 사용규제를 명시한 이러한 비정규직법이 사업체의 인사관리 특성에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 한다.

## 제2절 주요 선행연구

본 소절에서는 본 연구와 관련이 있는 선행연구를 간략하게 소개하고, 이러한 선행연구에 비해서 본 연구가 갖는 기여를 설명한다. 본 연구와 연관이 있는 선행연구는 1) 고용보호, 그중에서도 비정규직법의 효과를 살펴본 연구와 2) 인사관리를 비롯한 매니지먼트가 사업체 성과에 미치는 영향을 살펴본 연구로 나누어질 수 있다.

우리나라의 비정규직 문제는 노동시장을 비롯한 경제 분야뿐만 아니라 다양한 사회 분야에 영향을 미치는 만큼 그동안 비정규직법의 효과와 관련하여 다양한 연구가 이루어져 왔다. 그중 본고에서는 적절한 통제집단과 처치집단을 설정하여 비정규직법의 인과효과를 살펴본 대표적인 논문 위주로 간략하게 소개하고자 한다. 비정규직법의 인과효과와 관련된 많은 연구는 비정규직법이 고용에 미치는 영향에 집중하고 있다. 그중에서도 남재량·박기성(2010) 및 Yoo and Kang(2012)은 비정규직법에서 설정한 사용기간 제한이 55세 이상의 근로자에게는 적용되지 않는다는 점을 활용하여 비정규직법의 인과효과를 살펴보고 있다.<sup>3</sup>

---

3 이러한 방법론을 활용한 연구에 유경준·강창희(2013)를 포함할 수 있으나 해당 연구가 Yoo and Kang(2012)과 같은 저자들에 의해 작성되었으며, 연구내용 및 결론 측면에서도

방법론에서는 두 연구 간에 큰 차이가 없으나, 분석자료와 분석기간에 있어서는 차이를 보이고 있다. 남재량·박기성(2010)은 매년 3월과 8월에 조사되는 경제활동인구조사의 근로형태 부가조사를 통해 55세 미만의 집단을 비정규직법의 영향을 받는 처치집단으로, 55세 이상의 집단을 비정규직법에 대한 통제집단으로 설정한 후 이중차분법을 통해 비정규직법의 인과효과를 분석하였다. 2007년부터 2009년까지 법시행 전후의 자료를 활용하여 분석한 결과, 비정규직법이 단기적으로 법의 직접적인 영향을 받은 고용형태뿐만 아니라 정규직 및 임금근로자로 고용될 확률 역시 감소시켰음을 확인하였다. Yoo and Kang(2012)은 매월 실시되는 경제활동인구조사를 활용하여 비정규직법의 고용효과를 살펴보고 있다. 앞서와 마찬가지로 연령에 따른 기간제한 적용 여부의 차이를 활용한 분석 결과, 비정규직법이 고용확률에 미치는 부정적인 영향은 법시행 1년 후인 2008년 8월에 최대에 이르고 그 이후에는 완화되어 법시행 2년 이후인 2009년에는 법시행 이전의 수준으로 돌아가는 U자형 형태를 보이는 나타났다.<sup>4</sup>

두 연구 모두 구체적인 제도의 특징을 활용하여 인과효과를 밝혀내고 있다는 점에서 의의를 찾을 수 있으나, 제도 및 방법론의 특성으로 인해 실증 결과의 함의가 55세 주변의 근로자에게 한정된다는 한계를 갖는다.

가구 및 근로자 수준의 데이터를 활용한 두 연구와 달리 본 연구가 방법론을 차용한 Baek and Park(2018)은 사업체패널조사를 활용하여 비정규직법이 사업체 수준의 노동수요에 어떠한 영향을 미쳤는지를 살펴보고 있다. 보다 구체적으로, 해당 연구에서는 비정규직법의 영향이 사업체별로 해당 고용형태의 비중에 따라 달라짐을 활용한 이중차분법을 이용하여 비정규직법의 인과효과를 살펴보고 있다. 해당 연구는 특정 형태의 비정규직 활용을 제한한 비정규직법에 대응하여 사업체가 노동수요

---

Yoo and Kang(2012)을 재확인하였으므로 본 연구에서는 소개를 생략하도록 한다.

4 이러한 경향은, 해당 논문에서 강조되지는 않았으나, 남재량·박기성(2010)에서도 유사하게 발견된다. 즉, 법시행 2년 후인 2009년 8월에는 비정규직법이 고용에 미치는 부정적인 영향이 많은 실증모형에서 완화되는 것을 확인할 수 있다.

를 어떠한 방식으로 변화시켰는지를 살펴보고 있다. 즉, 비정규직법에 대응하여 사업체는 해당 사업체의 1) 비정규직을 정규직으로 전환하거나, 2) 비정규직을 포함한 고용을 줄이거나, 3) 비정규직법의 규제에 해당하지 않는 고용형태를 늘릴 수 있다. 실증분석 결과, 비정규직법에 대응한 3가지 형태 사업체의 반응이 모두 관찰되었다. 보다 구체적으로, 비정규직법으로 인해 사업체의 전반적인 고용량이 줄었으며, 정규직의 고용량은 증가한 반면, 비정규직법의 보호를 받지 못하는 고용형태가 증가하는 ‘풍선효과’를 발견하였다. 고용 이외에도 해당 논문은 비정규직법이 사업체의 재무적인 성과에 미치는 영향을 살펴보고 있으며, 비정규직법으로 인해 사업체의 성과는 별다른 영향을 받지 않은 것으로 나타났다. 다만, 사업체 단위에서 특정 시점을 기준으로 조사된 고용 관련 변수와 달리 재무 관련 변수는 기업체 단위에서 조사되었을 뿐만 아니라 회계기간에 따라 많은 자료에서 많은 편차를 보이므로 해당 연구의 재무적 성과와 관련된 결과를 해석할 때에는 이러한 자료상의 한계를 염두에 두어야 한다.

본 연구는 비정규직법이 매니지먼트의 중요한 요소인 인사관리에 미치는 영향을 살펴봄으로써 해당 법에 관한 이해를 확장시키고 있다. 이러한 측면에서 본 연구는 사업체의 인사관리 및 매니지먼트와 관련된 여러 선행연구와 밀접한 관련이 있다.

노동 및 자본의 투입요소 이외에도 사업체/기업체가 운영되는 방식(매니지먼트)에 따라 사업체의 성과가 결정된다는 생각은 경제학에서도 비교적 오래전부터 존재해 왔다. 그러나 이러한 중요성에도 불구하고 고용 및 자본 등과 같이 비교적 계량화가 용이한 변수에 비해 상대적으로 일관된 방법으로 측정하기 어려운 매니지먼트와 관련한 연구는 비교적 최근에서야 활발하게 이루어지고 있다.

기업체 및 국가의 생산성을 결정하는 중요한 요소로서 매니지먼트가 최근 다시 주목을 받은 것은 Bloom and Reenen(2007)이 매니지먼트 특성을 계량화하여 기업의 특성 및 생산성과 연관시키기 시작하면서이다.

Bloom and Reenen(2007)은 기존의 개별 사례 중심의 매니지먼트 연구

에서 벗어나 미국, 프랑스, 독일 및 영국에 위치한 700개 이상의 기업을 대상으로 주관식 설문을 전화 인터뷰를 통해 실시함으로써 매니지먼트 특성을 점수화하고 이러한 매니지먼트 특성이 기업의 생산성과 유의미한 관계를 가짐을 실증하였다. 성과와 긍정적인 관계를 맺는 좋은 매니지먼트 특성은 시대에 따라 그리고 기업이 처해진 환경에 따라 달라질 수 있으며, 해당 연구는 평균적인 기업에 공통적으로 적용될 수 있는 좋은 매니지먼트 특성을 찾아내려고 하는 데 그 의의가 있을 수 있다. 즉, 본 연구가 참고하고 있는 연구들은 개별적인 상황에서 어떤 매니지먼트가 좋은가라는 질문에 대답을 한다기보다는 평균적으로 성과와 밀접한 관계를 가지는 매니지먼트를 식별하는 데 중점을 두고 있다. 보다 구체적으로 Bloom and Reenen(2007)은 사업체의 성과와 밀접한 관계를 가지는 매니지먼트 특성을 세계적인 컨설팅 회사의 협력을 통해 해당 컨설팅 회사의 경험을 바탕으로 구성하였다. 즉, 해당 연구에서 좋은 매니지먼트 특성으로 정의된 것들은 선행적인 경제학 이론에 바탕을 둔 것이 아니라 실무적인 경험을 토대로 구성되어 있다. 해당 연구의 매니지먼트 특성은 목표설정(targets)과 성과에 대한 추적 및 관찰(performance monitoring) 등 여러 요소로 구성되어 있는데, 본 연구에서는 이러한 매니지먼트 특성 중 고성과자에 대한 보상, 승진 및 우수한 인재영입 등 근로자의 유인(incentives)과 직접적인 관련이 있는 인사관리(people management)에 초점을 맞추고 있다. 보다 구체적으로 해당 연구에서는 1) 승진 및 임금을 통한 고성과자에 대한 보상, 2) 저성과자에 대한 해고 및 처벌, 3) 우수한 인재 및 고성과자의 채용 및 이직방지와 관련된 노력을 좋은 인사관리 특성으로 정의하고 있다. 제조업을 중심으로 한 Bloom and Reenen(2007) 이외에도 Bloom *et al.*(2015a)과 Bloom *et al.*(2015b)은 각각 학교 및 병원의 성과가 해당 사업장의 매니지먼트 특성과 밀접한 관련이 있음을 보이고 있다.

Bloom and Reenen(2007)에서 활용한 설문방식은 다양한 매니지먼트 특성을 심도 있게 파악할 수 있다는 장점이 있는 반면, 전화인터뷰의 특성상 시간과 비용이 많이 들며, 설문조사원의 역량에 따라 수집된 데이

터의 질이 달라지는 단점이 있다. 이러한 단점을 보완하기 위해서 Bloom *et al.*(2019)에서는 미국의 Census Bureau와 협력하여 전화설문 대신 주어진 보기에 대해 응답하도록 설계된 설문(Management and Organizational Practices Survey: MOPS)을 미국의 35,000개 사업체를 대상으로 실시하였다. 분석 결과, 앞의 결과와 마찬가지로 매니지먼트 특성이 기업의 성과와 밀접한 관계를 가지는 것으로 밝혀졌다. 보다 구체적으로 매니지먼트 특성은 사업체 간 생산성 격차의 약 20%를 설명할 수 있는 것으로 나타났다. Bloom *et al.*(2019)에서도 근로자의 유인과 관련된 인사관리는 매니지먼트의 중요한 특성으로 포함되어 있으며, 1) 개인별 성과에 따른 성과급 비중, 2) 근속연수가 아닌 능력에 따른 승진, 3) 저성과자의 퇴출 및 해고 등이 사업체 성과와 긍정적인 관계를 맺는 인사관리 특성임을 보이고 있다. 이에 덧붙여 Bloom *et al.*(2019)은 사업체의 평균적인 매니지먼트 특성에 영향을 미치는 요인에 대한 분석을 실시하였다. 즉, 기업의 경영환경에 영향을 미치는 노동법과 기업의 인사관리 특성이 어떠한 관련이 있는지를 살펴보았다. 분석 결과, 근로자의 노동조합 가입 및 활동을 강제하는 노사 간의 합의를 금지하는 Right-to-Work의 실시가 기업의 인사관리가 사업체의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 방향으로 변화시키는 것을 확인하였다. 매니지먼트 특성과 기업성과 간의 관계를 확인하는 것과 마찬가지로 매니지먼트 특성에 영향을 주는 요인에 관한 연구 역시 선행적인 이론이 아니라 경험에 바탕을 둔 실증을 통해 이루어지고 있다.

주로 미국 및 유럽국가에 위치한 사업체를 대상으로 한 매니지먼트에 관한 연구 이외에도 해당 연구들을 참고하여 우리나라 기업의 매니지먼트 특성과 성과 간의 관계를 살펴본 연구 역시 존재한다. Lee(2018)는 본 연구와 동일한 데이터(사업체패널조사)를 활용하여 외환위기 이후 우리나라 기업 및 사업체에 빠르게 확산된 영미식 매니지먼트(western, modern management)의 도입이 고숙련 직군에 대한 수요를 높이며 사업체의 재무적 성과에도 긍정적인 영향을 미친 것을 보이고 있다. 특히 해당 연구에서는 Bloom and Reenen(2007)의 설문문항을 참고하여 사업체패널조사의 설문문항 중 1) 개인 단위의 성과평가, 2) 성과에 따른 승진 여부, 3) 근

로자에 대한 인사고과 시행 여부 등의 변수를 통해 성과와 밀접한 연관이 있는 인사관리를 식별하고 있다. 박우람(2017)은 학교 매니지먼트를 측정한 Bloom *et al.*(2015a)의 연구방법론을 참고하여 서울, 세종, 대구의 중·고등학교 교장을 대상으로 개별 학교의 매니지먼트를 파악하기 위한 설문을 실시하였다. 이러한 설문 결과와 학업성취도 간의 상관관계를 살펴본 결과, 우수한 교사를 스카우트해 오고 저성과 교사를 퇴출시키는 등의 교장의 적극적인 인사관리가 학업성취도와 긍정적인 관계를 맺음을 확인하였다. 또한 계량화된 성과지표를 설정하고 그에 따른 주기적인 성과관리를 하는 것 역시 학생들의 학업성취도를 증대시킴을 밝히고 있다.

정성훈(2018)은 Bloom *et al.*(2019)의 연구방법론을 따라서 MOPS를 우리나라 실정에 맞추어 새로 설문을 설계하였다. 이를 통해 우리나라 1,000개 사업체의 매니지먼트를 설문을 통해 계량화하고 미국의 기업들과 마찬가지로 매니지먼트 특성이 사업체의 성과와 밀접한 관계가 있음을 실증하였다. 특히 해당 연구에서 저자는 근로자 개인의 성과에 따른 보상 및 승진 등의 인사관리 점수가 미국에 비해서 현격하게 낮은 것을 발견하였다. 종합하면, 우리나라 사업체를 대상으로 인사관리와 성과 간의 관계를 밝힌 연구들은 미국과 유럽에서 성과와 밀접한 관계를 맺는 것으로 알려진 매니지먼트 특성들이 우리나라의 기업에서도 성과에 긍정적인 영향을 미침을 확인하고 있다.

본 연구는 비정규직법의 효과와 관련된 연구와 인사관리 특성을 비롯한 매니지먼트와 관련된 연구에 각각 기여한다는 점에서 선행연구와 차별성을 갖는다. 앞서 살펴본 비정규직법과 관련된 대부분의 연구들은 고용 및 재무적 성과에 초점을 맞추었다. 즉, 그간의 연구는 비정규직법으로 인한 정규직 전환 및 일자리 감소의 상대적 크기 혹은 노동유연성의 감소로 인해 사업체의 성과가 단기적으로 받는 충격에 집중하였다. 본 연구는 Baek and Park(2018)에서 활용된 방법론을 차용하여 기존 연구에서 논의가 부족하였던 측면에서 비정규직법의 효과를 살펴보고 있다. 즉, 사업체는 비정규직 활용규제에 대응하여 고용량을 조정할 뿐만 아니라 근로자에 대한 인사관리를 변화시킴으로써 규제의 충격을 완화하거나 기

존의 비효율적인 인사관리를 개선할 수 있다. Bloom *et al.*(2013) 등의 연구에서 관찰되듯이 사업체가 항상 최적의 인사관리 및 매니지먼트를 채택하는 것은 아니며, Park and Park(2019)에서 실증된 바와 같이 근로시간에 대한 규제 등이 오히려 사업체의 성과를 개선할 가능성 역시 존재한다. 본 연구는 이러한 사업체 반응이 어느 정도 일어났는지 실증적으로 살펴봄으로써 비정규직법의 영향과 효과에 대한 우리의 이해를 넓힌다는 점에서 의의가 있다. 특히 인사관리 특성 변화는 근로자들의 인적 구성을 변화시킴으로써 기업의 성과에 장기적인 영향을 줄 수 있다는 점에서 비정규직법의 효과를 살펴보는 데 중요한 요소이다(Bender *et al.*, 2018).

또한 인사관리를 포함한 매니지먼트와 관련된 선행연구는 주로 매니지먼트가 사업체 성과와 맺는 상관관계 및 인과관계에 집중하여 왔다. 반면, 사업체의 인사관리 특성에 영향을 미치는 요소, 특히 정책적인 요인에 대한 관심은 상대적으로 매우 부족하다. Bloom *et al.*(2019)과 같은 최근의 연구에서야 노동법 등의 기업환경이 기업의 매니지먼트에 영향을 미칠 수 있음을 밝히고 있다. 특히 매니지먼트에 영향을 주는 요인을 선택적으로 파악할 수 있는 경제학 이론이 존재하지 않는 상황에서 결국 이러한 요인들은 현실과 경험에 바탕을 둔 다양한 실증분석을 통해서 식별이 이루어져야 한다. 이와 같은 측면에서, 사업체의 노동수요에 밀접한 영향을 미치는 비정규직법이 인사관리 특성에 미치는 실증적인 영향을 살펴보는 것은 매니지먼트에 대한 이해를 확장한다는 측면에서 주요한 학술적, 정책적 함의를 갖는다고 할 수 있다. 특히 각 국가별로 처해 있는 노동시장 환경이 매우 이질적이므로 유사한 노동제도라 하더라도 매니지먼트에 미치는 효과 역시 국가별로 많은 차이를 보일 수 있다. 본 연구는 우리나라 기업의 데이터를 대상으로 한 실증분석을 통해 노동정책이 인사관리 특성에 미치는 영향을 밝히는 기여를 하고 있다.



## 제3장

# 데이터

본 장에서는 본 연구에서 활용된 기업/사업체 데이터를 개괄적으로 설명하고자 한다. 보다 구체적으로, 한국노동연구원에서 수행하는 「사업체 패널조사(Workplace Panel Survey)」에 대한 소개와 함께, 본 연구에서 사용하는 표본과 변수에 대한 설명과 기초통계량을 제시하고자 한다.

### 제1절 사업체패널조사

비정규직 보호법이 사업체의 인사관리에 미친 영향을 살펴보기 위해 본 연구에서 활용한 자료는 한국노동연구원에서 수행하고 있는 「사업체 패널조사(Workplace Panel Survey: WPS)」이다. 사업체패널조사는 우리나라 기업의 노동수요, 고용구조와 인적자원 관리체계 및 노사관계를 파악하는 것을 목표로 선정된 사업체를 종단면으로 추적하여 조사하는 패널 조사이다. 해당 조사는 전국 30인 이상 사업장을 모집단으로 하며, 민간 부문과 공공부문이 각각 약 1,600개와 100개로, 총 1,700개의 사업장을 대상으로 2005년도 기준 1차 연도 조사(WPS2005)를 시작으로 2년마다 1회씩 본조사를 실시하고 있다.

사업체패널조사의 조사내용은 설문대상자에 따라서 크게 2가지로 나

낼 수 있는데, 노사관계에 관한 설문을 시행하는 노무담당자/근로자대표  
용 설문과 인사관리에 대한 내용을 주로 다루는 인사담당자 응답용 설문  
으로 구분된다. 본 연구에서는 고용현황 및 고용관리, 보상 및 평가 등에  
관한 내용을 담고 있는 인사담당자용 설문을 중심으로 본 연구의 주제인  
인사관리 특성을 파악하였다. 제2장에서도 살펴본 바와 같이, 사업체의  
고용, 자본 및 재무적 성과와 달리 인사관리를 비롯한 매니지먼트 특성  
은 인사담당자의 주관적인 응답에 의존하여 수집하게 된다. 광업제조업  
조사, 기업활동조사 등 사업체를 대상으로 한 다른 조사와 달리 사업체  
패널조사는 인사담당자와의 심층적인 인터뷰 조사를 통해 인사관리 특성  
에 대한 다양하고 구체적인 내용을 수집하고 있다. 또한 고용형태별 근  
로자 수에 대한 자세한 정보를 담고 있어 비정규직법이 인사관리에 미치  
는 효과를 연구하기에 적절한 데이터라 할 수 있다.

본 보고서의 분석기간은 비정규직법 시행 전후인 2005년부터 2011년  
까지, 즉 사업체패널조사 1~4차 연도 조사(2005년, 2007년, 2009년 및  
2011년)로 설정하였다. 또한 사업체 고정효과를 통제하고 사업체의 관찰  
되지 않은 특성을 적절하기 통제하기 위해 4개 연도에 모두 관찰되었으  
며 분석기간 중 주요 종속, 독립 및 통제 변수에 결측치가 없었던 사업체  
로 균형패널을 구축하여 분석하였다.<sup>5</sup> 또한 전기수도 및 통신업 등 시장  
에서의 독과점적인 지위로 인해 인사관리의 특성이 일반사업장과 상이하  
수 있는 산업을 분석에서 제외하였다. 이를 통해, 최종적으로 916개 사업  
장의 4개 연도 데이터를 본 연구에 활용하였다.

## 제2절 기초통계 분석

본 절에서는 사업체패널조사에서 조사된 여러 변수 중 본 연구에서 실  
제로 사용한 변수에 대한 설문문항을 살펴보고, 분석자료의 기초통계량

---

5 일부 종속변수의 경우 1~3차 연도에만 조사되는 경우가 있었으며, 이 경우 4차 연도를 제외하고 분석하였다.

을 통해 데이터의 특성을 개괄적으로 파악하고자 한다.

사업체패널조사에서는 각 조사연도의 연말 시점을 기준으로 해당 사업체가 활용하고 있는 근로자 수를 고용형태별로 조사하고 있다. 예를 들어 2005년의 직접고용 근로자 수는 해당 사업장에서 2005년 12월에 근무하고 있는 직접고용 근로자의 숫자를 뜻한다. 사업체패널조사에는 해당 사업체와 고용계약을 맺고 임금을 받으면서 일하는 근로자를 의미하는 직접고용 근로자뿐만 아니라 직접적인 고용관계가 없어도 파견, 용역 및 도급의 형태로 활용되는 다양한 간접고용 근로자의 수에 대한 정보도 존재한다. 직접고용 근로자는 세부 고용형태에 따라 정규직 근로자, 무기계약 근로자, 기간제근로자, 파트타임 근로자, 4가지 분류로 나뉘어 해당 사업체의 근로자 수가 조사되었다. 또한 간접고용 근로자의 경우에는 파견근로자, 하청/용역 근로자, 일용근로자 및 특수고용(독립도급) 근로자로 구분하여 조사연도의 연말을 기준으로 근로자 수를 파악하고 있다.

<표 3-1>은 사업체패널조사의 설문에서 정의한 각 근로자의 개념을 정리한 것이다.

비정규직의 유형에 따라 근로자 수를 자세하게 조사한 사업체패널조사를 통해 본 연구는 비정규직법의 사용기간 제한이 기간제와 파견 근로자에게 적용된다는 점을 활용하여 비정규직법의 효과를 분석하였다. 보다 구체적으로 비정규직법 시행 이전(2005년) 직·간접 고용을 포함한 전체 근로자 중 기간제와 파견직으로 활용하고 있던 근로자의 비중을 활용해 각 사업체가 비정규직법의 영향을 받는 정도를 파악하였다. 이러한 고용형태별 고용비중을 주요 독립변수로 설정한 실증모형에 대한 자세한 설명은 이어질 제4장에서 하도록 한다.

본 연구는 사업체패널조사의 다양한 인사관리 특성 변수를 활용하여 비정규직 보호법이 인사관리 특성에 미치는 영향을 입체적으로 분석하고 있다. 본 연구에서 활용하고 있는 다양한 인사관리 특성 변수에 대한 자세한 설명은 다음 장의 실증분석 결과를 살펴보면서 하기로 하며, 여기서는 개괄적인 설문 특성에 대해서만 간략히 살펴보도록 한다.

우선 사업체패널조사에서는 임금체계에 대한 정보를 다양한 설문을

<표 3-1> 사업체패널조사의 고용형태별 근로자의 개념

직접고용 근로자	
정규직 근로자	직접고용 관계를 맺고, 고용기간이 미리 정해지지 않으면서 계속 고용이 보장되고, 전일제로 하는 근로자(무기계약직, 기간(계약직), 파트타임 제외)
무기계약직 근로자	직접고용 관계를 맺고, 고용기간이 미리 정해지지 않으면서 계속 고용이 보장되고 전일제로 근무하지만, 임금과 복리후생 혹은 승진단계에서 정규직과 다른 근로자
기간제(계약직 등) 근로자	일정한 기간으로 고용기간을 정하거나, 계약을 반복갱신하여 고용관계를 유지하는 자
파트타임(단시간) 근로자	전일제 정규직 근로자보다 짧은 시간 근무하는 사람으로 정규직(전일제), 무기계약직, 기간제(계약직 등) 근로자에 포함되지 않는 근로자
간접고용 근로자	
파견근로자	파견업체에 고용되어 이 사업장에서 근로하는 사람
하청/용역 근로자	하청업체 또는 용역업체에 고용되어 이 사업장에서 근로하는 사람(예: 사내하청 근로자, 청소용역, 경비용역 등)
일용근로자	(고용형태와 상관없이) 불규칙적으로 일이 있을 때마다 단기간으로 근무하는 사람
특수고용(독립도급) 근로자	상당한 기간 동안 개별적으로 업무위탁 계약을 체결하여 일하는 사람(예: 보험설계사, 학습지교사, 퀵서비스 배달기사, 골프장 도우미, 레미콘 운전기사, 신용카드모집인, 화장품판매인 등 + 택택, 가내 종사자)

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널 1~6차 조사자료 통합설문지」.

통해 파악하고 있다. 특히 근로자의 유인과 직접적인 연관을 가지는 보상체계가 성과에 어느 정도로 연동되어 있는지를 연봉제 및 성과보상제 실시 여부를 통해 살펴볼 수 있다. 이러한 성과 및 직무 중심의 보상체계가 원활하게 시행되기 위해서는 직무분석 및 근로자에 대한 평가가 선행되어야 한다. 사업체패널조사에서는 해당 사업체에서 직무분석이 실시되었는지와 더불어 성과평가 시행 여부 그리고 성과평가 방법에 대한 자세한 정보가 존재한다. 근로자의 유인에는 임금을 통한 보상뿐만 아니라 저성과자의 해고 및 퇴출, 고성과자에 대한 승진제도 역시 많은 영향을 미치게 된다. 사업체패널조사에서는 근로자에 대한 성과평가를 통해 저성과자를 해고하거나 퇴출하는 제도가 있는지, 역으로 성과가 뛰어난 직원을 연령 및 근속연수와 관계없이 승진시키는 제도가 있는지에 대해서

설문을 통해 조사하고 있다.

근로자의 유인(incentive)과 관련된 여러 인사관리 특성 이외에도 사업체패널조사에서는 사업체의 성과와 관련이 있는 직무배치, 교육훈련 및 근로시간에 관한 사항을 조사하고 있다. 특히 사업체가 교육훈련을 통해 근로자들을 여러 업무에 투입할 수 있는 유연성을 확보하고 있는지 그리고 근로시간은 얼마나 유연하고 탄력적으로 운영되는지를 파악하고 있다. 기존 근로자에 대한 임금체계·평가·보상 등의 인사관리 이외에도 능력 있는 근로자를 채용하는 것은 사업체의 성과와 매우 밀접한 관계를 갖는다. 본 연구에서는 사업체가 비정규직 채용 시 고려하는 항목을 통하여 비정규직법이 신규채용의 방식에 어떠한 영향을 미쳤는지를 살펴본다. 앞서 살펴본 세부적인 개별 인사관리뿐만 아니라 사업체패널조사는 해당 사업체의 전반적인 인사관리 방향을 설문하고 있다. 즉, 비정규직 근로자의 활용 및 근로자의 장기적인 육성 등에 관해서 인사담당자를 대상으로 설문하고 있는 내용을 바탕으로 비정규직법이 인사관리 방향에 전반적으로 어떠한 영향을 미쳤는지를 분석한다. 끝으로, 사업체패널조사에서는 업무수행과 관련된 근로자들의 자율성 및 기업에 의사결정에 관한 근로자들의 영향력에 대해 다양한 항목을 통해 설문하고 있다. 이를 통해 본 연구에서는 비정규직법이 근로자의 자율성 및 영향력에 어떠한 영향을 미쳤는지를 살펴보고자 한다.

다음 장에서 소개될 실증분석에서는 비정규직법이 인사관리에 미치는 영향을 엄밀하게 살펴보기 위해 사업체패널조사의 다양한 조사항목을 통제변수로 활용하여 비정규직법 이외에도 인사관리 특성에 영향을 미칠 수 있는 잠재적인 요소를 적절하게 고려하였다. 보다 구체적으로, 시간에 따라 변화할 수 있는 여러 사업체 특성, 예를 들어 단독사업장 여부, 법인 여부, 지역 및 산업, 전문경영체제 활용 여부, 노동조합 존재 여부, 정규직 근로자의 주요 직종 및 외국인 지분율을 통제변수로 활용하여 분석하였다.

<표 3-2>는 본 연구의 주요 분석에 활용된 자료의 종속변수, 독립변수 및 통제변수의 기초통계량을 제시한 것이다.

<표 3-2> 주요 변수의 기초통계량

변수	관측치	비율 (%)	평균	표준 편차
종속변수				
인사관리 특성에 관한 영향				
인사관리의 일차적인 목표	3,664			
1) 고정적 인건비 절감	89	2.4		
2)	435	11.9		
3) 중간	1,283	35.0		
4)	1,521	41.5		
5) 근로자의 기업에 대한 충성심과 애착	336	9.2		
필요한 자격을 갖춘 사람에 대한 인사관리 특성	3,664			
1) 외부에서 충원, 불필요시 해고	56	1.5		
2)	194	5.3		
3) 중간	860	23.5		
4)	1,884	51.4		
5) 장기고용을 통해 내부 육성	670	18.3		
비정규직 근로자에 대한 인사관리 특성	3,664			
1) 가능한 한 비정규직 근로자를 많이 활용	58	1.6		
2)	174	4.8		
3) 중간	805	22.0		
4)	1,369	37.4		
5) 가능한 한 정규직 근로자를 주로 활용	1,258	34.3		
인사관리의 운영 단위	3,664			
1) 개인의 성과/업적을 기준으로 운영	210	5.7		
2)	832	22.7		
3) 중간	1,390	37.9		
4)	951	26.0		
5) 팀웍을 기준으로 운영	281	7.7		
인사관리의 운영 방향	3,664			
1) 근로자의 단기적 성과/업적을 최대한 향상	68	1.9		
2)	275	7.5		
3) 중간	1,303	35.6		
4)	1,584	43.2		
5) 근로자의 장기적 육성과 개발을 위한 방향	434	11.8		

변수	관측치	비율 (%)	평균	표준 편차
신규채용 시 고려사항, 능력에 따른 승진 및 핵심인재에 대한 관리				
경력·학력 등 검증 가능한 특성(하드스킬)	3,664		0.7	0.5
인성·조직에의 적합도(소프트스킬)	3,664		0.7	0.5
발탁승진제도 존재 여부	2,748		0.5	0.5
일반직원들과 구별되는 핵심인재에 대한 정의 존재	3,664		0.3	0.4
핵심인재를 위한 별도의 인사제도 존재	3,664		0.2	0.4
근로자 평가 여부, 평가방식 및 평가결과 활용				
정규직 직원에 대한 평가	3,664		0.7	0.5
관리직에 대한 평가	3,660		0.6	0.5
사무·전문직에 대한 평가	3,660		0.6	0.5
생산직에 대한 평가	3,660		0.3	0.5
판매·서비스직에 대한 평가	3,660		0.2	0.4
개인별 인사고과(평가) 방법으로 목표설정(MBO) 방식 사용	3,664		0.4	0.5
다면평가 실시	3,664		0.4	0.5
주요 정규직의 경우, 인사고과(평가) 점수에 따라 임금인상 차등 적용	2,748		0.3	0.5
관리자급의 경우, 인사고과(평가) 점수에 따라 임금인상 차등 적용	2,748		0.4	0.5
인사고과(평가) 결과를 근로자 개발과 연계 여부	2,748		0.2	0.4
인사고과(평가) 점수가 몇 년간 기준 이하인 사람에 대해 퇴출하는 제도나 관행 존재	2,748		0.1	0.3
직무 및 성과 중심 임금체계, 고령자 인사관리				
연봉제 적용 여부	3,664		0.6	0.5
기본 및 성과에 따른 연봉제 구분 여부	3,664		0.3	0.5
성과배분제도 운영 여부	3,664		0.4	0.5
사전에 정해진 성과배분 산정식 유무	3,664		0.3	0.5
직무분석 여부	3,664		0.5	0.5
교육훈련, 직무 및 근로시간 유연성				
다기능 교육훈련 공식적 실시 여부	3,664		0.3	0.5
정기적 업무 로테이션 여부	3,664		0.3	0.5
근로자의 직무수행능력을 높이기 위해 교육훈련을 실시하거나 지원	3,664		0.9	0.3
교육훈련 전담부서나 전담자 존재	3,664		0.8	0.4
탄력적 근로시간제 운영	3,664		0.1	0.3
선택적 근로시간제 운영	3,664		0.1	0.3

변수	관측치	비율 (%)	평균	표준 편차
설명변수				
2005년 전체 근로자 대비 기간제 및 파견직 근로자 비중	3,664		0.1	0.2
2007년 이후=1	3,664		0.8	0.4
통제변수				
기업 규모	3,664			
상용근로자 1,000명 이상	281	7.7		
상용근로자 300명 이상 1,000명 미만	997	27.2		
상용근로자 100명 이상 300명 미만	1,028	28.1		
상용근로자 50명 이상 100명 미만	681	18.6		
상용근로자 20명 이상 50명 미만	642	17.5		
상용근로자 20명 미만	35	1.0		
사업체 설립 나이	3,664		24.7	18.0
단독 사업장 여부	3,664		0.6	0.5
조직유형	3,664			
1) 개인사업장	103	2.8		
2) 회사법인	2,982	81.4		
3) 학교법인 또는 의료법인	446	12.2		
4) 회사 이외의 법인	133	3.6		
정규직 근로자의 주요 직종	3,664			
1) 관리직	111	3.0		
2) 전문직	829	22.6		
3) 사무직	396	10.8		
4) 서비스직	342	9.3		
5) 판매직	185	5.1		
6) 생산직	1,515	41.4		
7) 단순직	286	7.8		
노조 유무	3,664		0.4	0.5
전문경영체제	3,664		0.1	0.3
외국인 지분비율	3,664		5.9	19.0
주력 제품 시장 수요 상황	3,664			
1) 시장 수요는 빠르게 늘어나고 있다	177	4.8		
2) 시장 수요는 늘어나는 편이다	1,242	33.9		
3) 시장 수요는 늘어나지도 줄어들지도 않는다	1,071	29.2		
4) 시장 수요는 줄어드는 편이다	1,054	28.8		
5) 시장 수요는 빠르게 줄어든다	120	3.3		



변수	관측치	비율 (%)	평균	표준 편차
GDP 실질 성장률	3,664		3.5	1.7
제조업	3,664		0.4	0.5

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011).

## 제4장

---

### 실증모형과 실증분석

본 장에서는 기간제 및 파견직에 대한 사용규제가 사업체의 매니지먼트에 어떠한 영향을 미쳤는지를 실증모형과 실증분석을 통해 살펴보고자 한다.

#### 제1절 실증모형

기간제와 파견직의 활용을 제한한 비정규직 보호법의 효과를 살펴보기 위해 본 연구에서는 일반화된 이중차분법을 활용하고자 한다. 즉, 기간제와 파견직에 대한 활용기간 제한의 경우 지역별, 산업별 혹은 기업규모별로 도입시기에 차이가 없어 이러한 정책적 변이를 활용하여 분석하기가 어렵다. 이를 해결하기 위해서, 본 연구에서는 비정규직법의 실질적인 영향이 비정규직법 도입 이전 해당 고용형태의 활용에 따라 사업체별로 달라짐을 활용한 Back and Park(2018)의 방법론을 따르고자 한다. 예를 들어 비정규직법 이전에 파견직과 기간제를 전혀 활용하지 않았던 사업체는 해당 종사자의 활용기간 제한의 영향을 받지 않은 반면, 모든 고용이 기간제 및 파견직으로 이루어져 있던 사업체는 비정규직법의 영향을 직접적으로 받았을 것을 예상할 수 있다. 본 연구는 이렇게 비정규직법

의 영향을 범시행 이전 전체 근로자 중 기간제 및 파견직의 비중이라는 연속적인 변수를 통해 파악하고자 한다. 보다 구체적으로 비정규직 보호법의 영향 정도와 비정규직법의 도입시기를 활용하여 다음과 같은 추정식을 통해 비정규직법이 인사관리 특성에 미치는 영향을 분석하였다.

$$Y_{i,t} = \alpha + \beta After_t * Treat_{i,2005} + X_{i,t}' \Omega + Treat_{i,2005} * G_t + \theta_i + \tau_t + \epsilon_{i,t} \quad (1)$$

$Y_{i,t}$ 는 종속변수 혹은 피설명변수로서 채용, 승진, 평가, 보상 및 훈련 등 사업체의 인사관리 특성과 관련된 다양한 변수를 나타낸다.  $After_t$ 는 비정규직법 시행 이후의 기간을 나타내는 변수로서 2007년 이후의 기간에 대해서 1의 값을 가지는 더미변수이다.  $Treat_{i,2005}$ 는 비정규직법의 영향을 나타내는 변수로서 앞서 설명된 바와 같이 비정규직법 시행 이전인 2005년도 기준 사업체의 전체 종사자 중 기간제 및 파견 근로자의 비중을 나타낸다. 본 분석의 관심 추정치는  $After$ 와  $Treat$  교호항의 계수값인  $\beta$ 이며,  $\beta$ 의 추정값은 비정규직 보호법이 인사관리 특성에 미치는 영향을 요약한다.  $X_{i,t}$ 는 시간에 따라 변화하면서 기업의 인사관리 특성에 영향을 줄 수 있는 사업체의 여러 특성, 즉 법인 및 단독 사업장 여부, 경영체제, 외국인 지분 및 노조 유무 등을 통제한다. 또한 본 분석기간이 글로벌 경제위기 기간을 포함하므로 이러한 거시적 충격이 비정규직법의 영향 정도에 따라 이질적인 영향을 미칠 수 있음을 고려하였다. 보다 구체적으로, Kugler and Pica(2008)의 방법론을 차용하여  $Treat_{i,2005}$ 과 GDP 성장률의 교호항  $G_t$ ,  $Treat_{i,2005} * G_t$ 를 통제하였다.  $\theta_i$ 는 사업체 고정효과,  $\tau_t$ 는 연도 고정효과를 각각 나타내며, 끝으로 식 (1)의 오차항  $\epsilon_{i,t}$ 은 사업체 수준에서 클러스터링하였다.

본 분석의 추정치가 비정규직법이 매니지먼트에 미치는 인과효과를 식별하기 위해서는 평행 추세(Parallel Trend) 가정이 필요하다. 즉, 만약 비정규직 보호법이 시행되지 않았다고 한다면 종속변수의 추이가 2007년 이후  $Treat_{i,2005}$ 에 따라 차이가 없었어야 2007년 이후의 종속변수의 변화가 비정규직법에 의한 것이라는 해석이 가능하다. 만약 비정규직 시행

이전에 수집된 데이터가 시계열적으로 충분히 길었다면 2007년 이전 종속변수의 추세가 비정규직의 영향 정도에 따라 다르지 않음을 보이거나 혹은 이질적인 선형 추세를 직접적으로 통제하는 것이 가능했을 것이다. 안타깝게도 앞서 설명한 바와 같이 사업체패널조사(WPS)는 비정규직법 시행 이전의 데이터가 2005년 한 해밖에 존재하지 않아 앞서 언급한 이중차분법에서 활용되는 방법의 적용이 어렵다. 따라서 본 연구 결과를 해석하고 받아들임에 있어서 데이터의 제약으로 인한 이러한 한계를 감안하는 것이 필요함을 밝혀둔다.

## 제2절 분석 결과

본 절에서는 앞서 설명한 실증모형을 활용하여 사업체의 인사관리 특성과 관련이 있는 다양한 변수에 비정규직법이 미친 인과효과를 설명한다. 사업체의 인사관리 특성에는 여러 가지가 있을 수 있으나 본 연구에서는 제2장에서 소개한 연구들에 의해서 사업체의 성과와 긍정적인 관계를 맺는 것으로 알려진 인사관리 특성을 위주로 분석을 실시하였다.

### 1. 인사관리 특성에 관한 영향

비정규직법이 개별적인 인사관리에 미친 영향을 분석하기에 앞서 본 소절에서는 비정규직법이 사업장의 전반적인 인사관리 방침에 어떠한 영향을 미쳤는지를 살펴보고자 한다. 사업체패널조사에서는 3점을 기준으로 한 다음과 같은 5가지 문항을 통해 전반적인 인사관리 특성을 살펴보고 있다.

<표 4-2>는 비정규직법이 사업체의 전반적인 인사관리 특성 및 방침에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고 있다. <표 4-2>의 각 열은 통제변수의 조합을 달리한 실증모형을 회귀분석한 결과를 각각 정리한 것이다. 보다 구체적으로 각 표의 (1)열은 주요 독립변수인 *After*와 *Treat*의 교호항

<표 4-1> 전반적인 인사관리 특성에 관한 설문지 문항

인사관리의 일차적 목표는 고정적 인건비 절감에 있다.	①...②...③...④...⑤	인사관리의 일차적 목표는 근로자의 기업에 대한 충성심과 애착을 높이는 데 있다.
필요한 자격을 갖춘 사람을 외부에서 충원하고 불필요시 해고한다.	①...②...③...④...⑤	필요한 자격을 갖춘 사람을 장기고용을 통해 내부에서 육성한다.
가능한 한 비정규직 근로자를 많이 활용한다.	①...②...③...④...⑤	가능한 한 정규직 근로자를 주로 활용한다.
인사관리는 개인의 성과/업적을 기준으로 운영된다.	①...②...③...④...⑤	인사관리는 팀웍을 기준으로 운영된다.
인사관리는 근로자의 단기적 성과/업적을 최대한 높이려는 방향으로 운영된다.	①...②...③...④...⑤	인사관리는 근로자의 장기적인 육성과 개발을 위한 방향으로 운영된다.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널 1~6차 조사자료 통합설문지」.

외에 사업체별 고정효과 및 연도 고정효과를 통제한 결과이며, (2)열은 이외에도 외국인지분 비율, 정규직 근로자의 주요 직종, 단독사업장, 전문경영인 및 노동조합 존재 여부 등 시간에 따라 변화할 수 있는 사업체 특성을 통제한 실증분석 결과이다. (3)열의 결과는 분석기간 중에 글로벌 금융위기가 포함되어 있다는 점을 감안하여 GDP 성장률과 비정규직법의 영향 정도의 교호항을 추가로 통제한 실증모형의 추정치를 정리한 것이다. 앞으로 이어지는 결과에 대한 설명은 주로 다양한 통제변수를 통해 비정규직법의 인과영향을 최대한 식별하려고 노력한 (3)열의 결과를 바탕으로 논의를 이어가고자 한다. 결과를 전반적으로 살펴보면 비정규직 보호법이 인사관리 특성의 점수를 높이는 방향으로 영향을 미쳤음을 확인할 수 있다. 즉, 추정된 계숫값이 양(+)의 부호를 가지는 경우의 인사관리 특성은 모두 통계적으로 유의한 반면 비정규직법의 영향이 음(-)으로 추정된 경우는 모두 통계적으로 유의미하지 않았다.

우선, <표 4-2>의 Panel C를 살펴보면 비정규직과 정규직의 상대적인 활용과 관련하여 비정규직법의 영향을 많이 받은 사업장일수록 법시행 이후에 비정규직보다 정규직을 활용하고자 하는 정도가 증가하였음을

<표 4-2> 비정규직법이 전반적인 인사관리 방향에 미친 영향

종속변수	(1)	(2)	(3)
<b>Panel A. 인사관리의 일차적인 목표</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0861 (0.1930)	-0.0755 (0.1924)	-0.0917 (0.1923)
조정된 결정계수	0.0025	0.0122	0.0120
관측치 수	3,664	3,664	3,664
<b>Panel B. 필요한 자격을 갖춘 사람에 대한 인사관리 특성</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0473 (0.1941)	-0.0307 (0.1945)	-0.0334 (0.1953)
조정된 결정계수	0.0051	0.0167	0.0165
관측치 수	3,664	3,664	3,664
<b>Panel C. 비정규직 근로자에 대한 인사관리 특성</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.6832*** (0.2099)	0.6938*** (0.2173)	0.6456*** (0.2186)
조정된 결정계수	0.0395	0.0542	0.0550
관측치 수	3,664	3,664	3,664
<b>Panel D. 인사관리의 운영 단위</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.4483** (0.2224)	0.4744** (0.2235)	0.4356** (0.2215)
조정된 결정계수	0.0228	0.0222	0.0225
관측치 수	3,664	3,664	3,664
<b>Panel E. 인사관리의 운영 방향</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.4181* (0.2145)	0.4529** (0.2097)	0.4470** (0.2087)
조정된 결정계수	0.0010	0.0138	0.0136
관측치 수	3,664	3,664	3,664
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장을 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~201)를 활용하여 저자 계산.

알 수 있다. 즉, 추정된 계숫값의 부호는 양(+)이며 통계적으로 유의미하다. 이러한 결과는 비정규직의 활용을 제한함으로써 비정규직의 활용이 줄었을 뿐만 아니라 사업체가 비정규직을 활용하겠다는 생각 혹은 인사관리 방침에 근본적인 변화가 발생하였음을 시사한다. 또한 Panel D와 E의 결과를 종합하면 비정규직법으로 인해 사업체의 인사관리가 근로자 개인의 단기적 성과를 극대화하는 방향에서 근로자의 장기육성 및 부서별 평가에 기반을 둔 방향으로 바뀌었음을 알 수 있다.

Lee(2018)는 사업체패널조사의 인사관리 특성의 점수가 낮을수록 개인별 성과를 중시하고 그에 따른 해고와 채용을 전제로 한 영미식의 인사관리(modern management)를 활용하고 있다고 해석하였으며, 이러한 인사관리가 사업체의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미침을 실증하고 있다. 또한 정성훈(2018)에서도 부서나 팀 단위보다는 개인 단위의 성과에 따른 보상이 이루어질수록 인사관리의 수준이 높으며, 이러한 경영수준은 생산성의 여러 지표들과 강한 양(+)의 상관관계를 가지고 있음을 실증하고 있다. 이러한 측면에서 본 소절의 결과는 비정규직법으로 인한 조직원 간의 화합과 장기 육성 중심의 인사운영 변화가 장기적으로 사업체의 성과에 부정적인 영향을 미칠 가능성을 시사한다. 특히 성과평가 단위가 개인보다는 팀 및 부서 단위로 커짐으로써 개인 단위의 세밀한 인사관리 보상시스템의 도입이 저해되었을 가능성이 있음을 의미한다.

## 2. 신규채용 시 고려사항, 능력에 따른 승진 및 핵심인재에 대한 관리

성과가 낮은 근로자를 해고하거나 퇴출시키고 높은 성과를 내는 근로자를 채용하거나 승진시키는 것은 기업의 성과에 중요한 영향을 미치는 인사관리의 핵심요소 중 하나이다(Bloom and Reenen, 2007; 정성훈, 2018). 이러한 측면에서 본 소절에서는 채용관행, 승진 및 핵심인재에 대한 관리를 살펴보고자 한다.

본 연구가 대상으로 하고 있는 일정 규모 이상의 기업의 경우 관찰 가

능하고 검증이 가능한, 소위 스펙을 통한 채용이 일반화되어 있다. 비정규직법으로 인한 고용경직성의 강화가 이러한 채용관행에 변화를 가져왔는지를 살펴보기 위해서 비경력직 신규채용 시 고려사항에 관한 설문을 활용하였다. 사업체패널조사에서는 정규직 비경력직 신입사원 채용 시 사업장에서 중요하게 고려하는 요소 두 개를 선택하도록 하고 있다. 해당 설문에 대한 보기는 1) 학력 2) 경력 및 숙련 3) 자격증 4) 외국어 능력 포함 직무지식 5) 조직에의 적합성 6) 인성 등 여섯 개의 항목으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 1)~4)를 비교적 쉽게 검증 가능한 능력, 스펙 혹은 하드스킬로, 5)와 6)을 정량적으로 검증이 어려운 개개인의 성격적 특성, 소위 소프트스킬로 재정의하였다. 근래에는 빠른 기술의 발전으로 현재의 직무기술보다 향후의 기술 변화에 유연하게 대처할 수 있는 능력 및 조직 내에서의 커뮤니케이션 스킬 등의 소프트스킬의 중요성이 더 커질 것으로 예상되고 있다.

<표 4-3>은 비정규직법으로 인해 기업이 신규채용 시 고려하는 항목의 변화를 정리한 것이다. 분석 결과는 사업장이 비정규직법으로 인해 쉽게 검증이 가능한 항목을 통해 신규채용을 진행하게 되었음을 시사한다. 비정규직법의 영향으로 학력, 자격증 등을 채용 시 중요하게 여기는 사업장의 비중은 증가하는 반면, 개인적 특성이나 조직에의 적합성을 채용 시 중요하게 고려하는 사업체의 비중은 감소하는 것을 확인할 수 있다. 이는 비정규직법으로 인한 정규직의 증대로 신규채용에 있어서 위험을 감수하지 않으려는 사업장의 반응으로 해석할 수 있다. 보다 구체적으로, 비정규직법 이전에 기간제 및 파견 근로자만을 활용했던 사업체는 해당 고용형태를 전혀 활용하지 않았던 사업장에 비해 비정규직법 시행 이후 검증 가능한 항목을 통해 신규채용을 할 확률은 약 24% 증가하는 반면 소프트스킬을 고려할 확률은 약 16% 감소하는 것으로 추정되었다.

이어진 <표 4-4>는 능력에 따른 승진 여부에 비정규직 보호법이 어떠한 영향을 미쳤는지를 살펴보고 있다. 보다 구체적으로 본 연구에서는 직원들의 동기부여와 능력발휘를 위하여 근무연한, 해당 직급에서의 체류기간 및 연령 등에 관계없이 성적이 우수한 자를 승진시키는 발탁승진



<표 4-3> 비정규직법이 신규채용 시 중요하게 고려하는 사항에 미친 영향

종속변수	(1)	(2)	(3)
Panel A. 경력·학력 등 검증 가능한 특성(하드스킬)			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.2268** (0.0898)	0.2431*** (0.0894)	0.2379*** (0.0896)
조정된 결정계수	0.0171	0.0295	0.0293
관측치 수	3,664	3,664	3,664
Panel B. 인성·조직에의 적합도(소프트스킬)			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.1436* (0.0858)	-0.1704** (0.0867)	-0.1550* (0.0854)
조정된 결정계수	0.0057	0.0151	0.0153
관측치 수	3,664	3,664	3,664
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장률 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.  
통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

<표 4-4> 비정규직법이 능력 중심의 승진제도 운영에 미친 영향

종속변수	발탁승진제도 존재 여부		
	(1)	(2)	(3)
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0463 (0.0958)	-0.0429 (0.0966)	-0.0641 (0.0910)
조정된 결정계수	0.0327	0.0403	0.0407
관측치 수	2,751	2,751	2,751
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장률 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.  
통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

제도에 대한 비정규직법의 영향을 살펴보고 있다. 해당 설문에 대한 보고는 2011년 이후에 변화하였으므로 본 연구에서는 설문문항에 대한 일관성을 확보하기 위해서 2009년까지의 자료만을 활용하여 분석하였다. 분석 결과는 비정규직 보호법이 능력 중심의 승진제도 도입에 별다른 긍정적인 역할을 하지 못하였음을 시사한다. 보다 구체적으로 추정된 계숫값은 통계적으로 유의미하지 않았으며 부호 역시 음(-)으로 나타났다.

끝으로 우수한 인재를 유치하고 성과를 발휘하게 하는 인사관리의 중요한 요소로서 1) 일반직원들과 구별되는 핵심인재에 대한 정의가 있는지, 2) 이러한 핵심인재를 위한 별도의 인사제도가 존재하는지를 살펴보고자 한다. 사업체패널조사에서 핵심인재는 조직 내에서 핵심적인 지위를 점하고 이를 수행하면서 조직의 미래를 책임지는 근로자로 정의하고 있다. 또한 핵심인재를 위한 인사제도는 핵심인력을 확보하고 이러한 인력을 육성 및 유지하려는 사업체의 여러 프로그램 및 노력을 모두 포함하는 개념이다. 비정규직 보호법이 핵심인력에 관한 인사관리 전반에 어떠한 영향을 미쳤는지는 <표 4-5>에 정리되어 있다. 우선 비정규직법은 사업체가 핵심인재의 개념을 정립하는 데 긍정적인 역할을 한 것으로 나타났다. Panel A를 살펴보면 추정된 계수는 모두 통계적으로 유의미한 것을 확인할 수 있다. 하지만 이어진 Panel B의 결과는 이러한 핵심인재를 유치하고 관리·육성하기 위한 인사관리제도에는 별다른 영향을 미치지 못하였음을 확인할 수 있다. 즉, 추정된 계숫값의 방향은 인사관리를 증가시키는 것을 의미하나 계숫값의 크기는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

본 소절의 결과를 종합하면, 비정규직법으로 인해 채용관행의 변화가 생겼으며, 그러한 변화의 방향은 최근에 그 중요성이 강조되고 있는 소프트스킬 등의 숙련을 오히려 덜 고려하는 방향으로 변화하였다. 또한 비정규직법으로 인해 능력 중심의 승진이 증대되거나 혹은 우수한 인재를 관리하기 위한 인사관리가 증가하지 않은 것으로 나타났다.

<표 4-5> 비정규직법이 핵심인재 관련 인사관리에 미친 영향

종속변수	(1)	(2)	(3)
Panel A. 일반직원들과 구별되는 핵심인재에 대한 정의 존재			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.1639** (0.0791)	0.1838** (0.0798)	0.1807** (0.0752)
조정된 결정계수	-0.0001	0.0031	0.0029
관측치 수	3,664	3,664	3,664
Panel B. 핵심인재를 위한 별도의 인사제도 존재			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.0494 (0.0660)	0.0645 (0.0673)	0.0689 (0.0657)
조정된 결정계수	0.0014	0.0044	0.0042
관측치 수	3,664	3,664	3,664
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장률 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

### 3. 근로자 평가 여부, 평가방식 및 평가결과 활용

앞서 강조된 바와 같이 인사관리를 비롯한 매니지먼트 특성과 사업체 성과 간의 관계를 살펴본 Bloom and Reenen(2007), Bloom *et al.*(2019) 및 정성훈(2018) 모두 근로자 성과에 대한 세밀한 평가와 그에 따른 보상이 사업체의 성과와 밀접한 연관이 있음을 실증하였다. 즉, 근로자에 대한 평가와 이에 따른 보상은 좋은 인사관리 특성의 핵심이라고 할 수 있다. 본 소절에서는 비정규직 보호법이 근로자에 대한 평가 및 이를 활용한 인사관리에 미친 영향에 관하여 살펴보고자 한다.

우선 사업체패널조사에서는 사업체가 근로자의 능력, 근무성적, 태도 등에 대한 평가를 실시하는지를 설문하고 있다. 이를 통해 해당 사업체 근로자에 대한 전반적인 평가 여부를 파악할 수 있다. 또한 구체적으로 인사평가가 적용되는 직종을 1) 관리직 2) 사무·전문직 3) 생산직 및 4)

판매·서비스직으로 나누어 설문함으로써 해당 사업장에서 비정규직법 이후에 평가가 강화된 직종을 살펴보는 것이 가능하다.

<표 4-6>은 비정규직 보호법이 근로자에 대한 인사평가 여부와 각 세부직군에 대한 인사평가 여부에 미친 영향을 정리한 것이다. 결과를 살펴보면 비정규직 보호법으로 인해 근로자에 대한 인사평가가 전반적으로 증가하지는 않으나 관리직에 대한 인사평가는 증가하는 것으로 나타났다. 반면, 사무·전문직, 생산직, 판매·서비스직 등 근로자의 대부분을 차지하는 직종에 대한 인사평가는 비정규직법의 영향을 받지 않았다. 비록 관리직 직종에 한해서 인사평가가 증가하였지만 이러한 결과는 비정규직법으로 인해 인사관리가 긍정적으로 변화한 측면이 있음을 확인시켜 주는 결과라고 할 수 있다. 특히 관리직이 인사관리에 관한 상당한 영향력을 발휘하며 책임을 지는 직종이라는 측면에서 관리직에 대한 평가의 증가는 향후 인사관리의 향상으로 이어질 가능성이 높다.

근로자에 대한 평가가 효율적인 인사관리로 이어지기 위해서는 평가의 방법이 평가의 시행 여부만큼이나 중요하다. 평가의 방법과 관련하여 사업체패널조사에서는 해당 사업장이 개인별 인사평가 방법으로 목표설정(MBO)방식을 활용하는지 여부에 대해서 묻고 있다. 여기서 목표설정방식이라 함은 구성원의 목표를 명확하게 하고 이러한 목표에 따라 구성원들의 업적을 측정함으로써 인사관리의 효율화를 꾀하는 것을 의미한다. 이러한 목표설정과 그에 따른 평가는 Bloom and Reenen(2007)을 비롯한 여러 선행연구에서 기업 및 사업체의 성과와 긍정적인 관계를 맺는 특성임이 밝혀지고 있다. 특히 본 연구와 동일한 데이터를 활용하여 매니지먼트에 대해 연구한 Lee(2018)에서도 목표설정방식에 따른 인사관리를 사업체 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 특성으로 설정하고 있다. 이외에도 직속상관과 차상위자 이외의 사람들도 평가 주체가 되는 다면평가를 실시함으로써 평가의 객관성을 확보하였는지 역시 평가의 방법과 관련한 주요한 특성이라 할 수 있다.

분석 결과, 비정규직 보호법은 인사평가 방법에 별다른 긍정적 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. <표 4-7>의 Panel A와 B에 각각 정리된

<표 4-6> 비정규직법이 근로자 평가에 미친 영향

종속변수	(1)	(2)	(3)
<b>Panel A. 정규직 직원에 대한 평가</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.0521 (0.0520)	0.0641 (0.0528)	0.0658 (0.0510)
조정된 결정계수	0.0342	0.0390	0.0387
관측치 수	3,664	3,664	3,664
<b>Panel B. 관리직에 대한 평가</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.2608*** (0.0969)	0.2521*** (0.0958)	0.2594*** (0.0955)
조정된 결정계수	0.0262	0.0340	0.0338
관측치 수	3,648	3,648	3,648
<b>Panel C. 사무·전문직에 대한 평가</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0397 (0.0646)	-0.0007 (0.0651)	0.0083 (0.0645)
조정된 결정계수	0.0284	0.0431	0.0430
관측치 수	3,648	3,648	3,648
<b>Panel D. 생산직에 대한 평가</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.0719 (0.0510)	0.0650 (0.0508)	0.0486 (0.0501)
조정된 결정계수	0.0104	0.0413	0.0418
관측치 수	3,648	3,648	3,648
<b>Panel E. 판매·서비스직에 대한 평가</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.0142 (0.0788)	0.0109 (0.0750)	0.0083 (0.0738)
조정된 결정계수	0.0541	0.0997	0.0994
관측치 수	3,648	3,648	3,648
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장률 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

<표 4-7> 비정규직법이 인사평가방식에 미친 영향

종속변수	(1)	(2)	(3)
Panel A. 개인별 인사고과(평가) 방법으로 목표설정(MBO) 방식 사용			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.0072 (0.0808)	-0.0013 (0.0824)	0.0077 (0.0805)
조정된 결정계수	0.0291	0.0348	0.0347
관측치 수	3,664	3,664	3,664
Panel B. 다면평가 실시			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0000 (0.0861)	0.0071 (0.0867)	0.0146 (0.0879)
조정된 결정계수	0.0093	0.0164	0.0162
관측치 수	3,664	3,664	3,664
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장을 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

인사평가방식으로서 목표설정방식 및 다면평가에 관한 비정규직 보호법의 영향은 통계적으로 유의하지 않을 뿐만 아니라 추정된 계숫값의 크기 역시 작아 현실에서 어떠한 의미를 부여하기 어려운 것으로 나타났다.

이어서, 이러한 평가가 임금, 승진 및 해고에 어떠한 식으로 반영되었는지를 살펴볼 필요가 있다. 즉, 근로자에 대한 평가가 실제로 임금을 결정하는 데 중요한 요소인지를 알아보기 위해서 주요 정규직 직군에 대해 인사고과 점수에 따라 임금인상을 차등적으로 적용하는지를 살펴보았다. 또한 앞서 인사평가가 증가한 것으로 나타난 관리직의 임금이 평가에 따라 달라지는지에 대해서도 역시 분석하였다. 분석 결과, 비정규직법으로 인해 주요 정규직 및 관리직군의 임금 모두 인사고과에 의해서 결정되는 비율이 높아진다는 증거를 발견하기 어려웠다. 오히려 통계적으로 유의미하지 않으나 추정된 계수는 음수로 나타났다.

<표 4-8> 인사고과 점수가 임금결정에 미친 영향 정도

종속변수	(1)	(2)	(3)
Panel A. 주요 정규직의 경우, 인사고과(평가) 점수에 따라 임금인상 차등 적용			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0578 (0.0893)	-0.0653 (0.0868)	-0.0764 (0.0886)
조정된 결정계수	0.0157	0.0357	0.0356
관측치 수	2,751	2,751	2,751
Panel B. 관리자급의 경우, 인사고과(평가) 점수에 따라 임금인상 차등 적용			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0673 (0.0832)	-0.0777 (0.0811)	-0.0804 (0.0789)
조정된 결정계수	0.0369	0.0443	0.0440
관측치 수	2,751	2,751	2,751
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장률 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~3차 연도(2005~2009)를 활용하여 저자 계산.

<표 4-9>의 패널 A와 B는 비정규직법으로 인해 인사평가의 결과에 따른 근로자 능력개발 및 인사고과(평가) 점수가 일정 점수 이하인 사람에 대해 퇴출하는 제도나 관행의 변화가 있는지 살펴보고 있다. 특히 저성과자에 대한 퇴출은 성과가 높은 근로자에 대한 승진 및 채용만큼이나 사업체의 성과를 결정하는 주요한 요소이다. 따라서 인사평가에 따른 저성과자의 퇴출이 증가한다는 것은 사업체의 성과에 긍정적인 요소로 작용할 가능성이 크다. 그러나 분석 결과를 살펴보면 비정규직법으로 인해 인사평가가 교육훈련 및 퇴출에 미치는 영향이 바뀌지는 않는 것으로 나타났다.

본 소절의 결과를 종합하면 비정규직법으로 인하여 관리직군에 대한 평가가 증가하는 긍정적인 효과가 있었으나 비정규직법이 사업체가 근로자를 평가하는 방식 및 평가 결과가 활용되는 방식에는 별다른 영향을 미치지 않았음을 알 수 있다.

<표 4-9> 인사평가가 근로자 개발 및 퇴출에 미친 영향

종속변수	(1)	(2)	(3)
Panel A. 인사고과(평가) 결과를 근로자 개발과 연계 여부			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.0132 (0.0829)	0.0246 (0.0830)	0.0325 (0.0849)
조정된 결정계수	0.0260	0.0347	0.0345
관측치 수	2,751	2,751	2,751
Panel B. 인사고과(평가) 점수가 몇 년간 기준 이하인 사람에 대해 퇴출하는 제도나 관행 존재			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0012 (0.0697)	-0.0031 (0.0701)	0.0230 (0.0734)
조정된 결정계수	0.0173	0.0298	0.0324
관측치 수	2,751	2,751	2,751
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장을 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~3차 연도(2005~2009)를 활용하여 저자 계산.

#### 4. 직무 및 성과 중심 임금체계, 고령자 인사관리

임금은 근로자의 유인에 직접적인 영향을 미치는 요소로서 인사관리의 핵심이라고 할 수 있다. 일반적으로 이러한 임금이 근로자 개인의 성과와 밀접하게 연관되어 있을수록 사업체의 성과 역시 증대됨은 앞서 언급한 여러 연구에 의해 반복적으로 확인되어 왔다. 그러나 우리나라의 기업 및 사업체는 직무 및 성과에 따른 임금체계보다는 근속연수, 나이 등 숙인적 특성에 따른 임금체계를 활용하는 경우가 많다고 알려져 있다. 이러한 임금체계의 부작용은 정규직이 증가할수록 더 커질 가능성이 높다. 본 소절에서는 사업체가 비정규직법에 대응하여 연공에 따른 임금체계를 개편하였는지를 살펴보고자 한다.

원고에서 활용하고 있는 사업체패널조사의 임금체계 관련 문항은 조사 연도에 따라 여러 차례 수정되어 비정규직 보호법으로 인한 임금체계의



변화를 체계적으로 살펴보기는 어렵다. 다만, 사업체의 임금체계가 성과를 반영하는 정도는 연봉제 및 성과배분제도에 관한 설문 등을 통해 어느 정도 살펴볼 수 있다. 사업체패널조사에서 연봉제는 통상 1년을 단위로 하여 업무평가를 통해 개개인의 업적, 성과 및 능력에 따라 임금총액이 결정되는 제도를 의미한다. 따라서 비정규직법에 의해 연봉제의 실시가 증가하였다면 보상체계가 개인의 성과를 중시하는 방향으로 나아갔다는 것을 시사한다. 또한 이러한 연봉제가 기본(고정) 연봉과 성과(변동) 연봉으로 구분되어 있는지를 통해 연봉제의 실질적인 실효성 역시 파악할 수 있다.

성과배분제도 역시 근로자의 임금이 성과에 의해 달라지는지를 살펴보기 위한 지표이다. 보다 구체적으로, 사업체패널조사에서 성과배분제도를란 기업, 사업체의 경영성과가 목표치를 상회했을 때 근로자에게 현금이나 현금화가 용이한 주식 등의 형태로 집단적 성과급을 지급하는 제도를 의미한다. 사업체패널조사에서 개개인의 성과를 반영하는 것으로 정의된 연봉제에 비해 집단적 성과급의 형태를 가지는 성과배분제도는 근로자 개인의 유인과 갖는 밀접함이 떨어진다고 할 수 있다. 또한 성과배분제도가 실효적으로 운영되었는지를 살펴보기 위해서 사전에 정해진 성과배분 산정식이 있는지 여부에 관한 분석 역시 실시하였다.

분석 결과, 비정규직법이 성과 중심의 임금체계 도입을 촉진하였다는 증거는 발견하기 어려웠다. <표 4-10>의 각 패널의 추정 결과는 비정규직법이 연봉제와 성과배분제의 도입에 미친 영향을 정리하고 있다. 분석 결과를 자세히 살펴보면 우선 연봉제와 관련되어 추정된 계숫값은 통계적으로 유의하지 않으나 전반적으로 음(-)의 값을 가지고 있는 것을 확인할 수 있다. 또한 사전에 정해진 성과배분 산정식이 있는 경우 역시 비정규직법의 영향이 통계적으로 유의미하지 않은 음(-)으로 추정되었다.

사업체가 근속연수에 따른 호봉제 및 연공서열형 임금제도가 아닌 직무 및 성과 중심의 임금체계를 확립하기 위해서는 우선 해당 사업체의 직무에 대한 분석이 이루어져야 한다. 사업체패널조사에서 직무분석은 해당 직무에 포함되는 일의 성질 및 직무를 수행하기 위해서 근로자에게 요구

<표 4-10> 비정규직법이 성과 중심의 임금체계에 미친 영향

종속변수	(1)	(2)	(3)
<b>Panel A. 연봉제 적용 여부</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.1025 (0.0920)	-0.1041 (0.0921)	-0.1024 (0.0922)
조정된 결정계수	0.0028	0.0072	0.0069
관측치 수	3,664	3,664	3,664
<b>Panel B. 기본 및 성과에 따른 연봉제 구분 여부</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0600 (0.1014)	-0.0506 (0.1024)	-0.0542 (0.1024)
조정된 결정계수	0.0101	0.0153	0.0150
관측치 수	3,664	3,664	3,664
<b>Panel C. 성과배분제도 운영 여부</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.1314 (0.0981)	0.1316 (0.0973)	0.1248 (0.0991)
조정된 결정계수	0.0326	0.0439	0.0437
관측치 수	3,664	3,664	3,664
<b>Panel D. 사전에 정해진 성과배분 산정식 유무</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0107 (0.0891)	-0.0322 (0.0929)	-0.0270 (0.0927)
조정된 결정계수	0.0117	0.0189	0.0187
관측치 수	3,664	3,664	3,664
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장을 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

되는 적성 혹은 능력에 대한 정보를 수집하고 분석하는 것을 의미한다. <표 4-11>은 비정규직법이 사업체가 직무분석을 실시하는 확률에 미친 영향을 정리한 것이다. 분석 결과를 살펴보면 비정규직법으로 인하여 직무분석 실시가 감소하는 것을 확인할 수 있다. 이는 비정규직법으로 인해 직무 중심의 보상체계 및 인사관리가 오히려 후퇴할 수 있다는 것을 시사한다.

<표 4-11> 비정규직법이 직무분석 실시에 미친 영향

종속변수	직무분석 여부		
	(1)	(2)	(3)
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.2353*** (0.0836)	-0.2199*** (0.0846)	-0.2272*** (0.0850)
조정된 결정계수	0.0107	0.0179	0.0177
관측치 수	3664	3664	3664
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장률 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

## 5. 교육훈련, 직무 및 근로시간 유연성

본 소절에서는 사업체가 교육훈련 등을 통해 근로자들을 다양한 업무에 활용할 수 있는 기능적 유연성을 살펴보고자 한다. 즉, 비정규직 보호법으로 인해 전과 같이 외주화나 기간제근로자를 통해 수량적 유연성을 확보하지 못한 고용주가 수요에 따른 유연한 직무배치를 통해 유연성을 보완하였는지를 알아보고자 한다. 이러한 직무배치의 유연성을 측정하기 위해 사업체패널조사에서는 근로자가 자신의 업무 이외에 다른 업무를 수행할 수 있도록 하는 ‘다기능 교육훈련’ 여부를 설문하고 있다. 또한 해당 사업장의 핵심 정규직이 다양한 업무 경험을 습득하도록 계획적으로 실시하는 정기적인 업무 로테이션이 있는지 물어보고 있다.

<표 4-12>의 Panel A와 B는 비정규직법으로 인해 다기능 교육훈련 및 정기적인 업무 로테이션이 어떻게 변화하였는지를 정리하고 있다. 분석 결과를 살펴보면, 비정규직법에 의한 고용조정의 경직성 강화에도 불구하고 업무 로테이션이나 다기능화 훈련을 통한 직무 배치의 유연성이 증대되지는 않은 것으로 나타났다. Panel A와 B의 추정된 계숫값을 살펴보면 그 크기는 작고 통계적으로 0과 구별되지 않았다. 즉, 비정규직법의

<표 4-12> 비정규직법이 직무배치 유연성에 미친 영향

종속변수	(1)	(2)	(3)
<b>Panel A. 다기능 교육훈련 공식적 실시 여부</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0122 (0.0925)	-0.0026 (0.0899)	0.0017 (0.0929)
조정된 결정계수	0.0312	0.0405	0.0403
관측치 수	3,664	3,664	3,664
<b>Panel B. 정기적 업무 로테이션 여부</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0591 (0.0925)	-0.0210 (0.0921)	-0.0025 (0.0929)
조정된 결정계수	0.0233	0.0360	0.0364
관측치 수	3,664	3,664	3,664
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장을 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

영향을 많이 받은 사업체가 상대적으로 업무 로테이션이나 다기능화 훈련을 더 실시한다는 증거는 발견하기 어려웠다.

이외에도 사업체의 전반적인 교육훈련에 대한 투자 및 관심이 비정규직법으로 인해 변화하였는지를 살펴보고자 한다. 즉, 앞선 소절에서 인사관리 철학이 근로자의 장기적인 육성과 개발을 지향하는 방향으로 바뀐 것을 확인할 수 있다. 본 소절에서는 이러한 인사관리 철학의 변화가 실질적인 근로자에 대한 교육훈련 투자의 변화로 이어졌는지를 분석하였다. 이를 위해 사업장이 작년 한 해 동안 근로자의 직무수행능력을 높이기 위해 교육훈련을 실시하거나 지원한 적이 있는지 그리고 훈련을 전담하는 부서나 전담원이 있는지를 통해 근로자의 교육훈련에 대한 실질적인 관심 및 지원을 살펴보고자 한다.

<표 4-13>은 비정규직법이 사업체의 실질적인 교육훈련 투자와 관심에 미친 영향을 요약해 놓은 것이다. 분석 결과에 따르면 비정규직 보호법이

<표 4-13> 비정규직법이 근로자의 교육훈련 지원에 미친 영향

종속변수	(1)	(2)	(3)
Panel A. 근로자의 직무수행능력을 높이기 위해 교육훈련을 실시하거나 지원			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0070 (0.0678)	0.0002 (0.0672)	0.0049 (0.0656)
조정된 결정계수	0.0156	0.0182	0.0180
관측치 수	3,664	3,664	3,664
Panel B. 교육훈련 전담부서나 전담자 존재			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.0111 (0.0909)	0.0109 (0.0923)	-0.0096 (0.0949)
조정된 결정계수	0.0049	0.0048	0.0055
관측치 수	3,664	3,664	3,664
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장률 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

법이 사업체의 교육훈련에 미친 영향의 정도는 극히 미미한 것으로 나타났다. 즉, 근로자의 장기적인 육성을 강조하는 방향으로 인사관리 방향의 전환이 이루어졌으나 이러한 전환이 실질적인 교육훈련에 대한 관심 및 투자로 이어졌다는 증거는 발견하기 어려웠다. 이를 종합하면, 사업체가 비정규직법에 대한 대응으로 정규직을 증가시킨 이후에 정규직에 대한 능력개발이나 직무배치의 유연화에 관한 노력을 적극적으로 하지 않았음을 의미한다.

<표 4-14>에서는 비정규직법으로 인해 고용관계의 단절 및 외주화가 어려워진 사업체가 고용관계를 유지한 채 근로시간을 유연하게 변화시킴으로써 대응하였는지를 살펴보고 있다. 사업체패널조사에서는 근로시간의 유연성과 관련하여 탄력적 근로시간제 및 선택적 근무시간제의 운영 여부를 통해 근로시간의 유연성을 파악하고 있다. 각각의 제도에 대해 좀 더 자세히 살펴보면, 선택적 근무시간제란 노동자와 사용자가 노사합

<표 4-14> 비정규직법이 노동시간 유연성에 미친 영향

종속변수	(1)	(2)	(3)
<b>Panel A. 탄력적 근로시간제 운영</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.1116 (0.0818)	-0.0927 (0.0820)	-0.0878 (0.0824)
조정된 결정계수	0.0133	0.0199	0.0197
관측치 수	3,664	3,664	3,664
<b>Panel B. 선택적 근로시간제 운영</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.0191 (0.0684)	0.0359 (0.0672)	0.0345 (0.0693)
조정된 결정계수	0.0051	0.0145	0.0143
관측치 수	3,664	3,664	3,664
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장을 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

의로 일정한 정산기간 동안 총근로시간을 정한 다음 출퇴근시간을 비롯한 근로시간의 편성을 근로자 자율에 맡기도록 하는 제도이다. 한편, 탄력적 근로시간제는 일시적인 상품이나 서비스의 수요증대에 대응하여 노사합의하에 일정 단위기간의 평균근로시간이 소정근로시간을 넘지 않도록 하되 특정한 주 혹은 특정일의 초과근로에 대해 연장근로수당이 면제 되도록 하는 제도이다. 두 제도 모두 근로시간을 유연하게 운영하기 위한 제도라는 공통점이 있으나, 선택적 근로시간제는 주로 근로자 입장에서 유연성, 탄력적 근로시간제는 사용자 측면의 유연성이 강조된다는 차이가 있다.

<표 4-14>는 비정규직 보호법이 탄력적 근로시간제 및 선택적 근로시간제에 미친 영향을 각각 정리한 것이다. 분석 결과를 살펴보면 탄력적 및 선택적 근로시간제 시행 여부 모두 비정규직법으로 인한 영향을 통계적으로 유의미하게 받지 않은 것으로 나타났다. 특히 추정된 계숫값을

좀 더 자세히 들여다보면 비록 통계적으로 유의미하지는 않으나 비정규직법이 탄력적 근로시간제에 미친 부정적인 영향의 크기가 선택적 근로시간제에 미친 긍정적인 영향보다 더 큰 것을 확인할 수 있다. 이는 비정규직법으로 인한 수량적 유연성의 감소를 사용자가 근로시간의 유연성으로 상쇄하지 못했다는 점을 시사한다.

## 6. 소결

<표 4-15>는 비정규직법이 사업체의 인사관리 특성에 미친 영향을 살펴본 본 절의 주요 연구 결과를 유사한 인사관리 특성에 따라 요약해 놓은 것이다.

<표 4-15> 비정규직법이 사업체 인사관리 특성에 미친 영향에 대한 결과 요약

인사관리 특성	주요 결과 내용
① 전반적인 인사관리 철학	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 가능한 한 정규직 근로자를 활용</li> <li>- 개인의 성과/업적보다는 팀웍을 기준으로 인사관리</li> <li>- 근로자의 장기적인 육성과 개발 강조</li> </ul>
② 신규채용 및 승진 시 고려사항, 핵심인재에 대한 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신규채용 시 검증 가능한 숙련(하드스킬)에 대한 강조</li> <li>- 능력 위주의 승진을 촉진하지 않음. 핵심인재에 대한 정의는 존재하나 별도의 인사제도에는 영향이 없음.</li> </ul>
③ 근로자 평가 여부, 평가 방식 및 평가결과 활용	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인사관리의 주체인 관리자 직군에 대한 평가 증가</li> <li>- 인사평가방식 및 평가결과 활용에는 영향이 없음.</li> </ul>
④ 직무 및 성과 중심 임금체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 연봉제, 성과배분제도 등 성과 중심의 임금체계에 별다른 영향 없음.</li> <li>- 직무분석을 통한 직무 중심의 인사관리에는 부정적인 영향</li> </ul>
⑤ 교육훈련, 직무 및 근로시간 유연성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 근로자에 대한 교육훈련 지원 및 선택적 근로시간제 등을 통한 근로시간의 유연성에는 별다른 영향이 없음.</li> </ul>

## 제5장

---

### 결 론

본 연구에서는 사업체 단위의 패널조사를 활용하여 기간제 및 파견 근로자의 활용을 제한한 비정규직법이 사업체의 인사관리 특성에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보았다. 사업체의 인사관리는 사업체 성과에 많은 영향을 미치는 매니지먼트의 중요한 요소이므로 노동정책이 인사관리에 미치는 영향을 살펴보는 것은 해당 정책의 효과와 부작용에 대한 이해를 높이는 정책적, 학술적 함의를 갖는다.

비정규직법이 인사관리 특성에 미치는 영향을 분석하기 위해 본고에서는 한국노동연구원이 수행하는 사업체패널조사에 이중차분법을 적용하여 실증분석을 실시하였다. 분석 결과, 비정규직법으로 인하여 비정규직 활용 및 인사관리의 일차적인 목표 등 전반적인 인사관리 철학이 변화하는 것을 관찰할 수 있었다. 그러나 이러한 변화에도 불구하고 비정규직법이 선행연구들에 의해 사업체의 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 것으로 알려진 인사관리의 도입을 실질적으로 촉진하지는 못하는 것으로 나타났다. 즉, 비정규직법으로 인해 관리자에 대한 평가가 강화되는 등 일부 긍정적인 효과가 있었으나 전반적으로 사업체가 비정규직법이라는 제약에 대해 성과 및 직무 위주의 임금체계를 확대하는 등의 능동적인 변화를 통해 대응하는 모습을 관찰하기는 어려웠다. 이외에도 비정규직법으로 인해 증가한 정규직을 활용하기 위한 교육훈련이나 증가한 고용



조정 경직성에 대응하여 근로자의 직무배치 및 근로시간에 대한 유연성을 증대시키려는 모습 역시 발견하기 어려웠다. 비정규직법으로 인해 사업체들은 전에 비해 신규채용 시 학력, 경력 등 쉽게 검증할 수 있는 요소에 더욱더 의존하는 것으로 나타났으며, 반면 능력 위주의 승진에는 별다른 영향을 미치지 못함을 확인할 수 있었다. 본 연구의 분석 결과를 종합하면, 비정규직법이 사업체의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 인사관리 특성의 도입을 촉진하지 못하였거나 도입에 오히려 부정적인 영향을 미친 것을 확인할 수 있다.

본 연구의 결과는 최근의 공공부문 비정규직의 정규직화 및 향후 추진될 유사한 정책에 대해 중요한 시사점을 갖는다. 현재 비정규직 활용규제에 대한 성과평가는 주로 해당 정책으로 인해 비정규직이 어느 정도 감소하였는지에 초점을 맞추어 이루어지고 있다. 그러나 만약 이러한 정책으로 인해 해당 기관의 인사관리 특성이 사업체의 성과를 낮추는 방향으로 변화하였다면 이러한 정책이 경제에 긍정적인 영향을 미쳤다고 보기는 어렵다. 특히 공공부문의 비효율성은 곧 국민의 부담 증가를 의미하기에 정규직 전환 이후에 사업체의 인사관리방식을 효율화하는 방안 및 그에 따른 성과평가를 강화할 필요가 있다. 이를 위해, 정규직 전환 이후에 인사관리를 비롯한 매니지먼트 특성이 사업체 성과에 긍정적 관계를 맺는 방향으로 변화할 수 있도록 전환 이후에도 많은 정책적 관심이 필요하다.

본 연구는 여러 노동정책 중에서 비정규직의 활용제한이라는 특정 형태의 노동정책이 인사관리 특성에 미치는 영향에 대해 살펴보았다. 추후에는 주 52시간 근무제와 최저임금 인상 등 다른 종류의 노동정책이 사업체의 인사관리 특성에 미치는 영향에 관해서도 실증적인 연구가 이루어지기를 희망한다.

## 참고문헌

- 남재량 · 박기성, 「비정규직법의 고용효과 연구」, 『노동정책연구』, 제10권 제4호, 한국노동연구원, 2010, pp.65~99.
- 박우람, 『학교 매니지먼트에 관한 연구』, 정책연구시리즈 2017-21, 한국개발연구원, 2017.
- 유경준 · 강창희, 「2007년 비정규직법의 고용효과 분석」, 『노동경제논집』, 제36권 제2호, 한국노동경제학회, 2013, pp.67~94.
- 정성훈, 「한국의 기업경영 수준과 경영혁신」, 서중해 편, 『혁신성장의 길: 생산성 제고를 위한 구조전환과 제도개혁』, 연구보고서 2018-08, 한국개발연구원, 2018, pp.144~208.
- Baek, Jisun and WooRam Park, “Firms’ Adjustments to Employment Protection Legislation: Evidence from South Korea,” *ILR Review*, 71(3), 2018, pp.733~759.
- Bender, Stefan *et al.*, “Management Practices, Workforce Selection, and Productivity,” *Journal of Labor Economics*, 36(S1), 2018, pp.S371~S409.
- Bloom, Nicholas and John Van Reenen, “Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries,” *The Quarterly Journal of Economics* 122(4), 2007, pp.1351~1408.
- Bloom, Nicholas *et al.*, “Does Management Matter? Evidence from India,” *The Quarterly Journal of Economics*, 128(1), 2013, pp.1~51.
- Bloom, N., R. Lemos, R. Sadun, and J. Van Reenen, “Does Management Matter in schools?” *The Economic Journal*, 125(584), 2015a, pp.647~674.
- \_\_\_\_\_, “The Impact of Competition on Management Quality: Evidence from Public Hospitals,” *The Review of Economic Studies*, 82(2), 2015b, pp.457~489.
- Bloom, Nicholas *et al.*, “What Drives Differences in Management Practices?” *American Economic Review*, 109(5), 2019, pp.1648~1683.
- Kugler, Adriana and Giovanni Pica, “Effects of Employment Protection on Worker and Job Flows: Evidence from the 1990 Italian Reform,” *Labour Economics* 15(1), 2008, pp.78~95.

- Lee, Yong Suk, “Modern Management and the Demand for Technical Skill,” *Labour Economics*, 55, 2018, pp.328~343.
- Park, Wooram and Yoonsoo Park, “When Less is More: The Impact of the Regulation on Standard Workweek on Labor Productivity in South Korea,” *Journal of Policy Analysis and Management*, 38(3), 2019, pp.681~705.
- Yoo, Gyeongjoon and Changhui Kang, “The Effect of Protection of Temporary Workers on Employment Levels: Evidence from the 2007 Reform of South Korea,” *Industrial and Labor Relations Review*, 65(3), July 2012, pp.578~606.

#### <자료>

- 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~11).
- 한국노동연구원, 「사업체패널 1~6차 조사자료 통합설문지」.

#### <신문기사>

- 『한겨레』, 「[사설] 인천공항 정규직화, 반발 이해되나 가야 할 길」, 2020. 6. 24.  
(<http://www.hani.co.kr/arti/opinion/editorial/950815.html>)
- 『BBC NEWS 코리아』, 「인국공: 정말 공항 ‘알바생’이 공기업 정규직 되는 걸까?」, 2020. 6. 25.(<https://www.bbc.com/korean/news-53175060>)
- 『MK뉴스』, 「[이슈토론] 인국공 정규직화」, 2020. 7. 9.  
(<https://www.mk.co.kr/opinion/contributors/view/2020/07/701995/>)

## 부록 1

본 연구는 비정규직법이 인사관리에 미치는 영향을 다양한 종속변수를 활용하여 분석하고 해당 변수에 대한 통계적 유의성을 다양한 가설을 통해 검증하고 있다. 일반적으로 검증하는 가설의 숫자가 증가할수록 비정규직법의 영향이 없는 경우에도 귀무가설을 기각하는 오류가 발생할 가능성이 높아지게 된다. 이를 방지하기 위해서 본 부록에서는 다중 가설 검정에 활용되는 방법을 활용하여 p-value를 조정한 값을 제시하고 있다. 보다 구체적으로 STATA의 `wyong` 명령문을 활용하여 다중 가설 검정에 따른 p-value를 제시하였다. 분석 결과를 살펴보면 전반적으로 본문의 결과와 별다른 정성적 차이가 없는 것을 확인할 수 있다.

<부표 1-1> 비정규직법이 전반적인 인사관리 방향에 미친 영향

	인사관리의 일차적인 목표	필요한 자격을 갖춘 사람에 대한 인사관리 특성	비정규직 근로자에 대한 인사관리 특성	인사관리의 운영 단위	인사관리의 운영 방향
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.092	-0.033	0.646	0.436	0.447
p-value	0.633	0.864	0.003	0.049	0.032
wyong FWER p-value	0.792	0.820	0.002	0.043	0.027

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

<부표 1-2> 비정규직법이 신규채용 시 중요하게 고려하는 사항에 미친 영향

	경력·학력 등 검증 가능한 특성(하드스킬)	인성·조직에의 적합도 (소프트스킬)
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.238	-0.155
p-value	0.008	0.069
wyong FWER p-value	0.002	0.028

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

<부표 1-3> 비정규직법이 핵심인재 관련 인사관리에 미친 영향

	일반직원들과 구별되는 핵심인재에 대한 정의 존재	핵심인재를 위한 별도의 인사제도 존재
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.181	0.069
p-value	0.016	0.295
wyong FWER p-value	0.006	0.189

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

<부표 1-4> 비정규직법이 근로자 평가에 미친 영향

	정규직 직원에 대한 평가	관리직에 대한 평가	사무·전문직에 대한 평가	생산직에 대한 평가	판매·서비스직에 대한 평가
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.066	0.250	0.008	0.014	-0.0003
p-value	0.196	0.007	0.905	0.798	0.997
wyong FWER p-value	0.299	0.003	0.995	0.983	0.995

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

<부표 1-5> 비정규직법이 인사평가 방식에 미친 영향

	개인별 인사고과(평가) 방법으로 목표설정(MBO) 방식 사용	다면평가 실시
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.008	0.015
p-value	0.923	0.868
wyoung FWER p-value	0.969	0.969

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

<부표 1-6> 인사고과 점수가 임금결정에 미친 영향 정도

	주요 정규직의 경우, 인사고과(평가) 점수에 따라 임금인상 차등 적용	관리자급의 경우, 인사고과(평가) 점수에 따라 임금인상 차등 적용
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.076	-0.080
p-value	0.388	0.308
wyoung FWER p-value	0.355	0.355

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~3차 연도(2005~2009)를 활용하여 저자 계산.

<부표 1-7> 인사평가가 근로자 개발 및 퇴출에 미친 영향

	인사고과(평가) 결과를 근로자 개발과 연계 여부	인사고과(평가) 점수가 몇 년간 기준 이하인 사람에 대해 퇴출하는 제도나 관행 존재
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.032	0.023
p-value	0.702	0.754
wyoung FWER p-value	0.861	0.861

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~3차 연도(2005~2009)를 활용하여 저자 계산.

<부표 1-8> 성과 중심의 임금체계에 미친 영향

	연봉제 적용 여부	기본 및 성과에 따른 연봉제 구분 여부	성과배분 제도 운영 여부	사전에 정해진 성과배분 산정식 유무
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.102	-0.054	0.125	-0.027
p-value	0.267	0.597	0.208	0.771
wyoung FWER p-value	0.388	0.731	0.338	0.731

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

<부표 1-9> 비정규직법이 직무배치 유연성에 미친 영향

	다기능 교육훈련 공식적 실시 여부	정기적 업무 로테이션 여부
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.002	-0.002
p-value	0.986	0.979
wyoung FWER p-value	0.996	0.996

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

<부표 1-10> 비정규직법이 근로자의 교육훈련 지원에 미친 영향

	근로자의 직무수행능력을 높이기 위해 교육훈련을 실시하거나 지원	교육훈련 전담부서나 전담자 존재
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.005	-0.010
p-value	0.940	0.919
wyoung FWER p-value	0.989	0.989

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

<부표 1-11> 비정규직법이 노동시간 유연성에 미친 영향

	탄력적 근로시간제 운영	선택적 근로시간제 운영
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.088	0.035
p-value	0.287	0.618
wyoung FWER p-value	0.313	0.511

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.



## 부록 2

본 부록에서는 2005년 기준 기간제 및 파견직 근로자를 3분위로 나누어 각각에 해당하는 사업체의 기초통계량을 나누어 정리하였다.

<부표 2-1> 2005년 기준 기간제 및 파견직 근로자의 3분위 구분에 따른 기초통계량

변수	1st tercile				2nd tercile				3rd tercile			
	관측치	비율 (%)	평균	표준 편차	관측치	비율 (%)	평균	표준 편차	관측치	비율 (%)	평균	표준 편차
종속변수												
인사관리 특성에 관한 영향												
인사관리의 일차적인 목표	1,576				1,064				1,024			
1) 고정적 인건비 절감	43	2.7			27	2.5			19	1.9		
2)	204	12.9			99	9.3			132	12.9		
3) 중간	576	36.6			339	31.9			368	35.9		
4)	623	39.5			486	45.7			412	40.2		
5) 근로자의 기업에 대한 충성심과 애착	130	8.3			113	10.6			93	9.1		
필요한 자격을 갖춘 사람에 대한 인사관리 특성	1,576				1,064				1,024			
1) 외부에서 충원, 불필요시 해고	27	1.7			15	1.4			14	1.4		
2)	76	4.8			60	5.6			58	5.7		
3) 중간	393	24.9			237	22.3			230	22.5		
4)	785	49.8			562	52.8			537	52.4		
5) 장기고용을 통해 내부 육성	295	18.7			190	17.9			185	18.1		
비정규직 근로자에 대한 인사관리 특성	1,576				1,064				1,024			

변수	1st tercile				2nd tercile				3rd tercile			
	관측치	비율 (%)	평균	표준 편차	관측치	비율 (%)	평균	표준 편차	관측치	비율 (%)	평균	표준 편차
1) 가능한 한 비 정규직 근로자 를 많이 활용	23	1.5			20	1.9			15	1.5		
2)	52	3.3			34	3.2			88	8.6		
3) 중간	300	19.0			223	21.0			282	27.5		
4)	509	32.3			423	39.8			437	42.7		
5) 가능한 한 정 규직 근로자 를 주로 활용	692	43.9			364	34.2			202	19.7		
인사관리의 운영 단위	1,576				1,064				1,024			
1) 개인의 성과/ 업적을 기준 으로 운영	101	6.4			52	4.9			57	5.6		
2)	328	20.8			235	22.1			269	26.3		
3) 중간	594	37.7			409	38.4			387	37.8		
4)	409	26.0			290	27.3			252	24.6		
5) 팀웍을 기준으 로 운영	144	9.1			78	7.3			59	5.8		
인사관리의 운영 방향	1,576				1,064				1,024			
1) 근로자의 단기 적 성과/업적을 최대한 향상	36	2.3			18	1.7			14	1.4		
2)	122	7.7			70	6.6			83	8.1		
3) 중간	567	36.0			361	33.9			375	36.6		
4)	646	41.0			484	45.5			454	44.3		
5) 근로자의 장기 적 육성과 개 발을 위한 방 향	205	13.0			131	12.3			98	9.6		
신규채용 시 고려사항, 능력에 따른 승진 및 핵심인재에 대한 관리												
경력·학력 등 검증 가능한 특성(하드스킬)	1,576		0.7	0.5	1,064		0.7	0.5	1,024		0.7	0.5
인성·조직에의 적합 도(소프트스킬)	1,576		0.7	0.5	1,064		0.7	0.5	1,024		0.7	0.5
발탁승진제도 존재 여부	1,182		0.4	0.5	798		0.5	0.5	768		0.5	0.5
일반직원들과 구별되 는 핵심인재에 대한 정의 존재	1,576		0.2	0.4	1,064		0.3	0.5	1,024		0.3	0.4

변수	1st tercile				2nd tercile				3rd tercile			
	관측치	비율 (%)	평균	표준 편차	관측치	비율 (%)	평균	표준 편차	관측치	비율 (%)	평균	표준 편차
핵심인재를 위한 별도의 인사제도 존재	1,576		0.1	0.3	1,064		0.2	0.4	1,024		0.2	0.4
근로자 평가 여부, 평가방식 및 평가결과 활용												
정규직 직원에 대한 평가	1,576		0.6	0.5	1,064		0.8	0.4	1,024		0.8	0.4
관리직에 대한 평가	1,575		0.5	0.5	1,064		0.7	0.5	1,021		0.7	0.5
사무·전문직에 대한 평가	1,575		0.5	0.5	1,064		0.7	0.4	1,021		0.7	0.4
생산직에 대한 평가	1,575		0.3	0.4	1,064		0.4	0.5	1,021		0.2	0.4
판매·서비스직에 대한 평가	1,575		0.2	0.4	1,064		0.2	0.4	1,021		0.3	0.5
개인별 인사고과(평가) 방법으로 목표설정(MBO) 방식 사용	1,576		0.3	0.5	1,064		0.5	0.5	1,024		0.5	0.5
다면평가 실시	1,576		0.3	0.4	1,064		0.4	0.5	1,024		0.4	0.5
주요 정규직의 경우, 인사고과(평가) 점수에 따라 임금인상 차등 적용	1,182		0.3	0.5	798		0.3	0.5	768		0.3	0.5
관리자급의 경우, 인사고과(평가) 점수에 따라 임금인상 차등 적용	1,182		0.4	0.5	798		0.5	0.5	768		0.4	0.5
인사고과(평가) 결과를 근로자 개발과 연계 여부	1,182		0.1	0.4	798		0.3	0.4	768		0.2	0.4
인사고과(평가) 점수가 몇 년간 기준 이하인 사람에 대해 퇴출하는 제도나 관행 존재	1,182		0.1	0.2	798		0.1	0.3	768		0.1	0.3
직무 및 성과 중심 임금체계, 고령자 인사관리												
연봉제 적용 여부	1,576		0.6	0.5	1,064		0.7	0.5	1,024		0.6	0.5
실제 연봉제 적용 여부	1,576		0.3	0.4	1,064		0.4	0.5	1,024		0.3	0.5
성과배분제도 운영 여부	1,576		0.4	0.5	1,064		0.5	0.5	1,024		0.5	0.5
사전에 정해진 성과배분 산정식 유무	1,576		0.2	0.4	1,064		0.3	0.5	1,024		0.3	0.5
직무분석 여부	1,576		0.4	0.5	1,064		0.6	0.5	1,024		0.6	0.5

변수	1st tercile				2nd tercile				3rd tercile			
	관측치	비율 (%)	평균	표준 편차	관측치	비율 (%)	평균	표준 편차	관측치	비율 (%)	평균	표준 편차
교육훈련, 직무 및 근로시간 유연성												
다기능 교육훈련 공 식적 실시 여부	1,576		0.2	0.4	1,064		0.3	0.5	1,024		0.3	0.5
정기적 업무 로테이 션 여부	1,576		0.3	0.4	1,064		0.3	0.5	1,024		0.5	0.5
근로자의 직무수행능 력을 높이기 위해 교 육훈련을 실시하거나 지원	1,576		0.9	0.4	1,064		0.9	0.3	1,024		0.9	0.3
교육훈련 전담부서나 전담자 존재	1,576		0.7	0.5	1,064		0.8	0.4	1,024		0.8	0.4
탄력적 근로시간제 운영	1,576		0.1	0.3	1,064		0.1	0.3	1,024		0.1	0.3
선택적 근로시간제 운영	1,576		0.1	0.3	1,064		0.1	0.2	1,024		0.1	0.3
설명변수												
2005년 전체 근로자 대비 기간제 및 파견 직 근로자 비중	1,576		0.0	0.0	1,064		3.5	1.7	1,024		3.5	1.7
2007년 이후=1	1,576		0.8	0.4	1,064		0.8	0.4	1,024		0.8	0.4
통제변수												
기업 규모	1,576				1,064				1,024			
상용근로자 1,000 명 이상	43	2.7			129	12.1			109	10.6		
상용근로자 300 명 이상 1,000명 미만	279	17.7			378	35.5			340	33.2		
상용근로자 100 명 이상 300명 미만	416	26.4			345	32.4			267	26.1		
상용근로자 50명 이상 100명 미만	341	21.6			131	12.3			209	20.4		
상용근로자 20명 이상 50명 미만	472	30.0			80	7.5			90	8.8		
상용근로자 20명 미만	25	1.6			1	0.1			9	0.9		
사업체 설립 나이	1,576		20.3	14.5	1,064		29.1	18.3	1,024		27.0	20.9
단독 사업장 여부	1,576		0.7	0.5	1,064		0.5	0.5	1,024		0.5	0.5
조직유형	1,576				1,064				1,024			
1) 개인사업장	76	4.8			23	2.2			4	0.4		

변수	1st tercile				2nd tercile				3rd tercile			
	관측치	비율 (%)	평균	표준 편차	관측치	비율 (%)	평균	표준 편차	관측치	비율 (%)	평균	표준 편차
2) 회사법인	1,402	89.0			893	83.9			687	67.1		
3) 학교법인 또는 의료법인	52	3.3			128	12.0			266	26.0		
4) 회사 이외의 법인	46	2.9			20	1.9			67	6.5		
정규직 근로자의 주요 직종	1,576				1,064				1,024			
1) 관리직	36	2.3			24	2.3			51	5.0		
2) 전문직	253	16.1			234	22.0			342	33.4		
3) 사무직	141	9.0			126	11.8			129	12.6		
4) 서비스직	158	10.0			61	5.7			123	12.0		
5) 판매직	84	5.3			38	3.6			63	6.2		
6) 생산직	724	45.9			530	49.8			261	25.5		
7) 단순직	180	11.4			51	4.8			55	5.4		
노조 유무	1,576		0.3	0.4	1,064		0.5	0.5	1,024		0.5	0.5
전문경영체제	1,576		0.05	0.2	1,064		0.1	0.3	1,024		0.1	0.3
외국인 지분비율	1,576		3.7	15.9	1,064		8.1	20.2	1,024		7.1	21.5
주력 제품 시장 수요 상황	1,576				1,064				1,024			
1) 시장 수요는 빠르게 늘어나고 있다	74	4.7			51	4.8			52	5.1		
2) 시장 수요는 늘어나는 편이다	543	34.5			376	35.3			323	31.5		
3) 시장 수요는 늘어나지도 줄어들지도 않는다	439	27.9			306	28.8			326	31.8		
4) 시장 수요는 줄어드는 편이다	469	29.8			300	28.2			285	27.8		
5) 시장 수요는 빠르게 줄어 들고 있다	51	3.2			31	2.9			38	3.7		
GDP 실질성장률	1,576		3.5	1.7	1,064		3.5	1.7	1,024		3.5	1.7
제조업	1,576		0.5	0.5	1,064		0.6	0.5	1,024		0.3	0.5

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011).

## 부록 3

본 부록에서는 시간에 따라 변화할 수 있는 비정규직법의 효과에 대한 함의를 얻기 위해 비정규직법이 시행된 당해 연도인 2007년을 표본에서 제외하고 분석한 결과를 수록하였다. 분석 결과를 살펴보면 대체로 본문의 결과와 정성적으로 일치함을 확인할 수 있다.

<부표 3-1> 비정규직법이 전반적인 인사관리 방향에 미친 영향

종속변수	(1)	(2)	(3)
<b>Panel A. 인사관리의 일차적인 목표</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.1390 (0.2131)	-0.1263 (0.2078)	-0.3679 (0.2377)
조정된 결정계수	0.0050	0.0170	0.0184
관측치 수	2,754	2,754	2,754
<b>Panel B. 필요한 자격을 갖춘 사람에 대한 인사관리 특성</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0542 (0.2127)	-0.0306 (0.2109)	-0.0364 (0.2530)
조정된 결정계수	0.0073	0.0226	0.0223
관측치 수	2,754	2,754	2,754
<b>Panel C. 비정규직 근로자에 대한 인사관리 특성</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.8347*** (0.2207)	0.8340*** (0.2249)	0.8892*** (0.2713)
조정된 결정계수	0.0423	0.0559	0.0557
관측치 수	2,754	2,754	2,754
<b>Panel D. 인사관리의 운영 단위</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.4579* (0.2515)	0.4577* (0.2510)	0.2040 (0.2980)
조정된 결정계수	0.0362	0.0410	0.0421
관측치 수	2,754	2,754	2,754
<b>Panel E. 인사관리의 운영 방향</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.4384* (0.2261)	0.4679** (0.2215)	0.4321* (0.2334)
조정된 결정계수	0.0019	0.0156	0.0153
관측치 수	2,754	2,754	2,754
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장률 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1, 3, 4차 연도(2005, 2009, 2011)를 활용하여 저자 계산.

<부표 3-2> 비정규직법이 신규채용 시 중요하게 고려하는 사항에 미친 영향

종속변수	(1)	(2)	(3)
Panel A. 경력·학력 등 검증 가능한 특성(하드스킬)			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.2487*** (0.0958)	0.2756*** (0.0959)	0.3131*** (0.1064)
조정된 결정계수	0.0144	0.0323	0.0321
관측치 수	2,754	2,754	2,754
Panel B. 인성·조직에의 적합도(소프트스킬)			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.1895* (0.0997)	-0.2161** (0.1008)	-0.2305** (0.1146)
조정된 결정계수	0.0082	0.0304	0.0301
관측치 수	2,754	2,754	2,754
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장을 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

<부표 3-3> 비정규직법이 능력 중심의 승진제도 운영에 미친 영향

종속변수	발탁승진제도 여부		
	(1)	(2)	(3)
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.0243 (0.1295)	0.0347 (0.1327)	0.0000 (.)
조정된 결정계수	0.0428	0.0591	0.0591
관측치 수	1,838	1,838	1,838
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장을 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.



<부표 3-4> 비정규직법이 핵심인재 관련 인사관리에 미친 영향

종속변수	(1)	(2)	(3)
<b>Panel A. 일반직원들과 구별되는 핵심인재에 대한 정의 존재</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.1591 (0.0973)	0.1859* (0.0987)	0.1752 (0.1188)
조정된 결정계수	0.0006	0.0078	0.0075
관측치 수	2,754	2,754	2,754
<b>Panel B. 핵심인재를 위한 별도의 인사제도 존재</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.0573 (0.0779)	0.0769 (0.0795)	0.1517 (0.0965)
조정된 결정계수	0.0028	0.0066	0.0076
관측치 수	2,754	2,754	2,754
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장률 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

<부표 3-5> 비정규직법이 근로자 평가에 미친 영향

종속변수	(1)	(2)	(3)
<b>Panel A. 정규직 직원에 대한 평가</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.0542 (0.0584)	0.0678 (0.0601)	0.1055* (0.0569)
조정된 결정계수	0.0365	0.0402	0.0401
관측치 수	2,754	2,754	2,754
<b>Panel B. 관리직에 대한 평가</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.2537** (0.1032)	0.2467** (0.1035)	0.2893** (0.1149)
조정된 결정계수	0.0289	0.0395	0.0393
관측치 수	2,742	2,742	2,742
<b>Panel C. 사무·전문직에 대한 평가</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0310 (0.0725)	0.0130 (0.0749)	0.1411* (0.0788)
조정된 결정계수	0.0376	0.0506	0.0524
관측치 수	2,742	2,742	2,742
<b>Panel D. 생산직에 대한 평가</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.1106** (0.0559)	0.1019* (0.0570)	0.0664 (0.0679)
조정된 결정계수	0.0086	0.0429	0.0427
관측치 수	2,742	2,742	2,742
<b>Panel E. 판매·서비스직에 대한 평가</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.0092 (0.0851)	-0.0031 (0.0831)	-0.0342 (0.0886)
조정된 결정계수	0.0776	0.1249	0.1247
관측치 수	2,742	2,742	2,742
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장을 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

<부표 3-6> 비정규직법이 인사평가방식에 미친 영향

종속변수	(1)	(2)	(3)
Panel A. 개인별 인사사고과(평가) 방법으로 목표설정(MBO) 방식 사용			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.0289 (0.0898)	0.0149 (0.0919)	0.1196 (0.1022)
조정된 결정계수	0.0308	0.0365	0.0376
관측치 수	2,754	2,754	2,754
Panel B. 다면평가 실시			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0178 (0.0929)	-0.0175 (0.0929)	-0.0049 (0.1166)
조정된 결정계수	0.0084	0.0226	0.0223
관측치 수	2,754	2,754	2,754
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장을 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

<부표 3-7> 인사사고과 점수가 임금결정에 미친 영향 정도

종속변수	(1)	(2)	(3)
Panel A. 주요 정규직의 경우, 인사사고과(평가) 점수에 따라 임금인상 차등 적용			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0360 (0.1009)	-0.0424 (0.0996)	0.0000 (.)
조정된 결정계수	0.0210	0.0560	0.0560
관측치 수	1,838	1,838	1,838
Panel B. 관리자급의 경우, 인사사고과(평가) 점수에 따라 임금인상 차등 적용			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0649 (0.1103)	-0.0889 (0.1085)	0.0000 (.)
조정된 결정계수	0.0398	0.0640	0.0640
관측치 수	1,838	1,838	1,838
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장을 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1, 3차 연도(2005, 2009)를 활용하여 저자 계산.

<부표 3-8> 인사평가가 근로자 개발 및 퇴출에 미친 영향

종속변수	(1)	(2)	(3)
<b>Panel A. 인사고과(평가) 결과를 근로자 개발과 연계 여부</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0090 (0.0956)	-0.0051 (0.0966)	0.0000 (.)
조정된 결정계수	0.0125	0.0286	0.0286
관측치 수	1,838	1,838	1,838
<b>Panel B. 인사고과(평가) 점수가 몇 년간 기준 이하인 사람에 대해 퇴출하는 제도나 관행 존재</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0797 (0.0738)	-0.0868 (0.0750)	0.0000 (.)
조정된 결정계수	0.0384	0.0704	0.0704
관측치 수	1,838	1,838	1,838
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장을 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1, 3차 연도(2005, 2009)를 활용하여 저자 계산.

<부표 3-9> 비정규직법이 성과 중심의 임금체계에 미친 영향

종속변수	(1)	(2)	(3)
<b>Panel A. 연봉제 적용 여부</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.1338 (0.0998)	-0.1463 (0.0996)	-0.2153* (0.1150)
조정된 결정계수	0.0049	0.0125	0.0128
관측치 수	2,754	2,754	2,754
<b>Panel B. 기본 및 성과에 따른 연봉제 구분 여부</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0442 (0.1098)	-0.0342 (0.1102)	-0.0314 (0.1315)
조정된 결정계수	0.0127	0.0191	0.0187
관측치 수	2,754	2,754	2,754
<b>Panel C. 성과배분제도 운영 여부</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.1108 (0.1004)	0.1097 (0.1013)	0.0288 (0.1179)
조정된 결정계수	0.0471	0.0638	0.0643
관측치 수	2,754	2,754	2,754
<b>Panel D. 사전에 정해진 성과배분 산정식 유무</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0163 (0.0937)	-0.0520 (0.0977)	-0.0069 (0.1090)
조정된 결정계수	0.0192	0.0336	0.0335
관측치 수	2,754	2,754	2,754
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장을 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

<부표 3-10> 비정규직법이 직무분석 실시에 미친 영향

종속변수	직무분석 여부		
	(1)	(2)	(3)
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.2241** (0.0943)	-0.2002** (0.0949)	-0.2169* (0.1123)
조정된 결정계수	0.0144	0.0191	0.0188
관측치 수	2,754	2,754	2,754
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장을 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

<부표 3-11> 비정규직법이 직무배치 유연성에 미친 영향

종속변수	(1)	(2)	(3)
Panel A. 다기능 교육훈련 공식적 실시 여부			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0138 (0.0928)	0.0085 (0.0883)	0.0384 (0.1105)
조정된 결정계수	0.0355	0.0489	0.0487
관측치 수	2,754	2,754	2,754
Panel B. 정기적 업무 로테이션 여부			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0762 (0.0990)	-0.0362 (0.0989)	0.0903 (0.1189)
조정된 결정계수	0.0313	0.0433	0.0448
관측치 수	2,754	2,754	2,754
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장을 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

<부표 3-12> 비정규직법이 근로자의 교육훈련 지원에 미친 영향

종속변수	(1)	(2)	(3)
<b>Panel A. 근로자의 직무수행능력을 높이기 위해 교육훈련을 실시하거나 지원</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.0162 (0.0760)	0.0241 (0.0749)	0.1217 (0.0811)
조정된 결정계수	0.0162	0.0180	0.0200
관측치 수	2,754	2,754	2,754
<b>Panel B. 교육훈련 전담부서나 전담자 존재</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.0646 (0.0914)	0.0724 (0.0914)	0.0632 (0.1063)
조정된 결정계수	0.0067	0.0090	0.0087
관측치 수	2,754	2,754	2,754
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장을 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

<부표 3-13> 비정규직법이 노동시간 유연성에 미친 영향

종속변수	(1)	(2)	(3)
<b>Panel A. 탄력적 근로시간제를 운영</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	-0.0960 (0.0845)	-0.0726 (0.0858)	0.0126 (0.1026)
조정된 결정계수	0.0164	0.0238	0.0253
관측치 수	2,754	2,754	2,754
<b>Panel B. 선택적 근로시간제를 운영</b>			
2007년 이후 × 2005년 기준 기간제 및 파견 근로자의 비중	0.0391 (0.0726)	0.0686 (0.0702)	0.1136 (0.0954)
조정된 결정계수	0.0076	0.0201	0.0204
관측치 수	2,754	2,754	2,754
연도 고정효과	○	○	○
사업체 고정효과	○	○	○
사업체 특성	×	○	○
GDP 성장을 및 비정규직법의 영향 정도	×	×	○

주: 표준오차(괄호 안)는 사업체 수준의 군집(clustering)에 강건한 방식으로 계산하였음.

통계적 유의수준: \*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 1~4차 연도(2005~2011)를 활용하여 저자 계산.

## Study on the Impact of Labor Policy on Human Resource Management

WooRam Park

This study examines the impact of labor regulations on the human resource management practices of establishments through the introduction of the Non-Regular Worker Protection Law. Human resource management is one of the key factors that determine the performance of an establishment, and therefore, evaluating the impact of the labor policy on management practices will yield important policy implications.

The empirical results, acquired using the Workplace Panel Survey, suggest that the Non-Regular Worker Protection Law has had a limited positive impact on improving the human resource management of establishments. Although we find that the evaluation of managerial workers increased, the regulation overall had either a negative or limited impact on the adoption of task- and performance-based human resource management. Furthermore, there is no supportive evidence that the flexibility of work hours and tasks increased in response to the decrease in external numerical flexibility. Finally, the labor regulation failed to positively affect the efforts of establishments to maintain or enhance the human capital of their employees through training and education.



# KDI 신간안내

RECENT KDI PUBLICATION

## 서비스 소비 문화에 관한 연구

박종호

정책연구시리즈 | 크라운판 | 80쪽 | 정가 2,000원

본고는 우리나라 소비구조 변화의 일반성과 특수성을 소득효과와 가격효과 요인으로 구분하여 설명하고 있다. 분석 결과, 지속적인 경제성장으로 인한 소득 상승 요인이 장기적인 측면에서 우리나라 서비스 소비 비중 확대의 주요한 요인으로 작용한 것으로 나타났다. 본 연구는 장기 간에 걸친 우리나라 소비구조의 변화를 통시적인 관점에서 소득 및 재화 간 상대가격 요인으로 분해하여 설명한다는 점에서 학술적·정책적 의의가 있다.



## 플랫폼 시장의 경쟁 이슈에 대한 연구: 검색 순위를 중심으로

김민정

정책연구시리즈 | 크라운판 | 69쪽 | 정가 2,000원

본 연구는 온라인 플랫폼이 디지털 가치의 창출에 중요한 역할을 담당하고 이에 대한 사용자의 의존도가 확대됨에 따라, 온라인 플랫폼에 대한 소비자와 공정한 경쟁의 보호를 위한 정책 방안을 모색하고자 한다. 온라인 플랫폼의 매칭기제 중에서도 특히 소비자의 선택 및 판매자의 사업 성공 가능성에 있어 상당한 영향력이 있는 검색 순위에 초점을 맞추고 있다.



## 공천제도와 입법행위

김재훈·김도형

정책연구시리즈 | 크라운판 | 72쪽 | 정가 2,000원

본고에서는 공직후보자 선택방식이 공천과 본선을 위한 정치인의 노력 배분에 미치는 영향과 그 실증분석 결과를 제시한다. 특히 하향식 공천을 통해 당선된 정치인에 비해 상향식 공천방식인 경선을 통해 당선된 정치인의 본회의 참석률, 제안된 법률안의 가결 확률, 입법 협조 등으로 측정된 노력수준이 통계적으로 유의하게 높은지를 검증한다.



## 대규모유통업에서의 계약유형 선택과 경제적 효과에 관한 연구

이진국

정책연구시리즈 | 크라운판 | 82쪽 | 정가 2,000원



본 보고서는 유통분야 서면실태조사를 위한 납품업자 목록자료를 활용하여 계약유형의 업체별 현황을 분석하였고, 자체 설문조사를 수행하여 계약유형의 선택에 영향을 미치는 요인들과 계약유형이 납품업자에게 미치는 경제적 효과를 실증하였다. 나아가 공정거래위원회의 유통분야 의결서를 전수 검토하여 계약유형과 불공정거래행위 간의 연관성을 체계적으로 파악하였다.

## 외국인 및 이민자 유입이 노동시장에 미치는 영향

이종관

정책연구시리즈 | 크라운판 | 73쪽 | 정가 2,000원



본 연구는 최근 빠른 속도로 늘어나고 있는 이민자의 유입이 내국인의 일자리와 지역별 인구에 어떤 영향을 주는지를 분석하였다. 행정안전부의 「지방자치단체 외국인주민 현황」 자료를 이용하여 2010~15년 기간 동안 국내 외국인 유입 현황을 정리하고, 통계청의 「인구주택총조사」를 활용하여 지역별로 외국인이 늘어난 정도에 따라 내국인 일자리와 인구에 영향이 있었는지를 실증적으로 분석하였다.

## 경쟁적 병목 시장 플랫폼의 전략과 정부 정책

조성익

정책연구시리즈 | 크라운판 | 109쪽 | 정가 2,000원



본 연구에서는 경쟁적 병목 시장을 살펴본다. 먼저 경쟁적 병목에 관한 기존의 연구들을 재검토하면서, 경쟁적 병목 시장에 관한 이해를 제고하고 현재 경제상황을 반영한 정책방향을 모색한다. 그리고 플랫폼과 생산자 사이의 사업연계 전략이 경쟁양상, 시장구조, 혁신활동, 이용자 후생에 미치는 영향을 분석하기 위한 이론모형을 수립한다.

## 가족 유형과 아동기 인적자본 형성

김인경

정책연구시리즈 | 크라운판 | 58쪽 | 정가 2,000원



본 보고서는 한국아동청소년패널을 이용하여 양부모에서 한부모가족으로의 이행이 아동 발달에 미친 영향을 분석하고, 그 부정적 영향을 완화하기 위한 정책 방안을 모색하였다. 특히 양부모가족에서 한부모가족이 된다는 것이 아동 발달상 전적으로 부정적인 사건이 아니며, 긍정적 변화도 동반한 새로운 가족 유형으로의 진입임을 보이고 있다. 이를 통해 한부모가족에 대한 포용적 시선이 정착되기를 기대한다.

# KDI 도서회원제 안내

## • 회원에 대한 특전

- 본원에서 발행하는 모든 간행물을 우송하여 드립니다. (단, 비공개 자료 및 배포제한 자료는 제외)
- 본원이 주최하는 각종 행사(세미나, 정책토론회, 공청회 등)에 우선적으로 참가하실 수 있습니다.
- 발간된 연구보고서(인쇄물)를 KDI 홈페이지에서 추가로 구매하실 경우 10%의 가격을 할인받으실 수 있습니다.

## • KDI 발간자료

- 단행본, 연구보고서, 정책연구시리즈, KDI 정책포럼, KDI FOCUS, 연구자료, 기타 보고서
- 월간 KDI 경제동향, KDI 북한경제리뷰, Economic Bulletin, 나라경제
- 분기 한국개발연구, 부동산시장 동향
- 반년간 KDI 경제전망

## • 연간회비

- 개인회원 10만원
- 기관회원 30만원

## • 가입방법

KDI 홈페이지에서 도서회원 가입신청서를 작성하신 후 아래의 방법으로 회비를 입금하시면 됩니다.

계좌입금: 우리은행 254-012362-13-113(예금주: 한국개발연구원)

그 외 신용카드 및 핸드폰으로 결제하시거나, 본원 도서1팀(발간자료 담당자)에 직접 회비를 납입하실 수 있습니다.

## • 문의사항

중앙도서실 도서1팀 발간자료 담당

TEL (044) 550-4272 / FAX (044) 550-1310 / E-mail book@kdi.re.kr

## • 판매처

- 교보문고(광화문점 정부간행물코너) TEL. (02) 397-3628
- 영풍문고(중로점 정8치경제코너) TEL. (02) 399-5632

정책연구시리즈 2020-11

**노동정책이 사업체의 인사관리 특성에  
미치는 영향에 관한 연구:  
2007년 비정규직 보호법을 중심으로**

인 쇄 2020년 12월 28일

발 행 2020년 12월 31일

저 자 박우람

발행인 최정표

발행처 한국개발연구원

등 록 1975년 5월 23일 제6-0004호

주 소 세종특별자치시 남세종로 263

전 화 (044) 550-4114

팩 스 (044) 550-4310

© 한국개발연구원 2020

ISBN 979-11-5932-616-5

값 2,000원

\* 잘못된 책은 바꿔드립니다.

