

직무자율성이 경영참여와 일터혁신에 미치는 영향

조 규 준*

I. 머리말

고도로 발전된 기술 환경 속에서 기업들은 생존을 위해 끊임없이 혁신을 추구하고 있으며, 단순 일회성 혁신이 아닌 지속적인 혁신을 위하여 일터 또한 혁신을 필요로 하고 있다. 그리고 이미 여러 연구에서 혁신을 이루기 위해서는 혁신을 위한 환경이 중요하다고 하였다. 하지만 대한상공회의소가 2018년 10월 직장인 4,000여 명을 대상으로 업무방식 실태를 조사한 결과¹⁾, 직장인들은 업무 전반에 비합리성과 비효율성이 만연하다고 하였고, 혁신을 가로막는 관행으로 는 사업방향 설정 시 직원이 참여할 수 있는 방안·문화가 없음(78.5%), 일을 하는 데 있어 충분히 권한위임이 되지 않음(63.2%), 업무지시 방향이 이상해도 지시 받은 대로 수행(60.1%)이었다.

이에 본고는 기존 연구에서 미흡하였던 직무자율성과 경영참여의 관계가 일터혁신에 주는 영향에 대해 살펴보고자 한다. 이들의 관계를 보는 것은 혁신 성과를 높이기 위한 방안으로 일터 내부에서부터 혁신이 이루어져야 하기 때문이다. 그러므로 노사관계 차원에서 직무의 자율성이 확보되고 경영에 참여할 수 있는 환경이 구성원들에게 제공된다면 일터혁신을 이룰 수 있을 것이다.

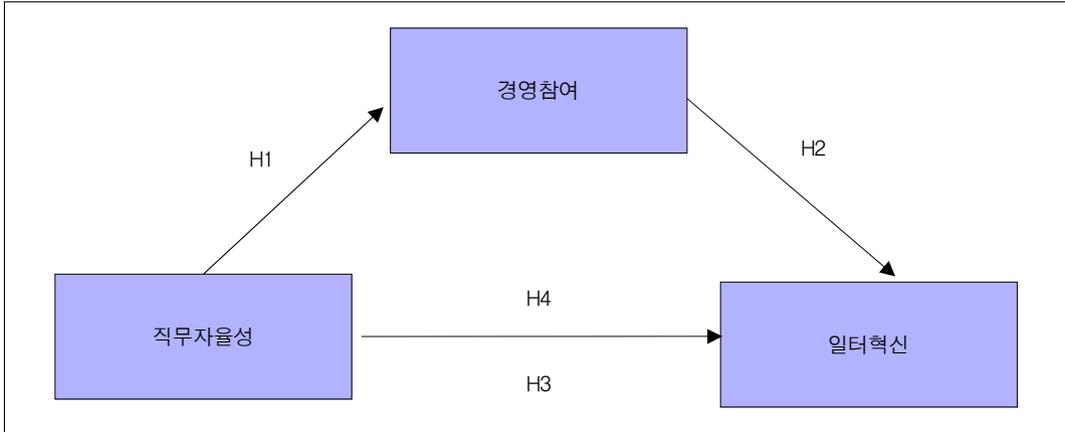
II. 연구모형과 가설

본고는 변수를 ① 직무자율성, ② 경영참여, ③ 일터혁신으로 구분하고, 이들의 직접적인 상

* 한국노동연구원 연구원(0012hi@kli.re.kr).

1) 대한상공회의소(2018), 「국내기업의 업무방식 실태보고서」.

[그림 1] 연구모형



관관계와 간접효과인 매개효과를 주목하고 구하고자 한다.

직무자율성은 경영참여에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 먼저 일터 내에서 직무자율성을 확보한다면, 구성원들은 자신의 업무에 높은 내적동기를 갖게 되고, 이러한 동기로 구성원들은 조직과 업무에 강한 밀착감을 형성할 수 있을 것이다(김해룡, 2006). Deci & Ryan(1985)은 직무자율성이 내적 동기부여의 주요 요소로서 분류가 가능하고 동기부여를 통해 태도와 성과에 중요한 영향을 미친다고 하였다. 과거 선행연구는 직무자율성을 통해 구성원들은 새롭고 유용한 방법을 찾는 성향이 나타난다고 하였고(진윤희 · 김성중, 2015), 구성원들은 직무자율성을 통해 스스로 목표를 설정하고 목표달성을 위한 아이디어 제안과 적극적인 과업 수행을 통해 문제를 해결한다고 하였다(Bandura and Lock, 2003). 그리고 직무자율성이 높을수록 구성원들이 스스로 의사를 결정할 권한이 많아지므로 결정에 주인의식을 가지고 자신들의 직무환경을 개선하려는 활동을 적극적으로 하려 한다고 하였다(Parker et al., 2006). 따라서 직무자율성은 자기결정감과 의미성을 창조하는 데 핵심이며, 이는 경영참여 행동으로 이어질 수 있으므로 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 1. 직무자율성은 경영참여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

경영참여는 일터혁신에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 일터혁신은 제품이나 서비스를 생산하는 작업현장에서 이루어지는 혁신을 의미하며, 혁신은 작업현장에서 작업조직, 생산과 관련하여 형성되는 경험, 노하우, 지혜, 진단능력, 문제해결능력, 의사소통능력 등을 어떻게 조직화하여 근로자들로부터 이끌어내고, 체계화하여 이용하는가에 달려 있다(배규식 외, 2008). 과거 혁신에 대한 몰입도를 증진시키는 방안으로 조직구성원의 참여가 제안되었고(Kanter, 1985), Parnell &

Crandall(2001)의 연구에 의하면 참여적 작업환경이 구성원들로 하여금 자신의 업무에 혁신적인 변화를 시도하게 하며, 조직 전반의 혁신을 가능하게 하는 도구로 활용된다고 하였다.

강상목·함봉수(2010)는 호텔 종사원을 대상으로 경영참여가 혁신성과에 정(+의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이 연구에서 조직구성원들이 소속감을 가지고 직무와 관련하여 회의에 지속적으로 참여하고 적극적으로 의견을 제시할수록 원가절감, 매출증대, 기술우위 등의 혁신 성과가 향상된다고 하였다. 따라서 경영참여는 참여하는 구성원이 적극적으로 조직 내 변화를 주도하고 그 변화가 일터혁신으로 이어질 수 있으므로 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 2. 경영참여는 일터혁신에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

직무자율성은 일터혁신에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 기존 발표된 연구들은 직무자율성이 높은 근로자일수록 동기유발이 잘되어 직무성과를 높인다고 하였다(정성만·박동수, 2001). 자율적인 직무를 수행할 경우, 자율성이 없는 직무를 수행하는 것보다 직무에 대한 즐거움을 찾는 기회를 더 빈번하게 가질 확률이 높다. 직무자율적 환경에서 주는 자연적보상 전략을 사용하는 사람들은 직무로부터 즐거움을 찾고, 직무를 성공적으로 수행하기 위해 노력, 새로운 직무에 도전하는 높은 혁신성을 갖게 된다(Diliello & Houghton, 2006). 또한 Parker(1998)는 직무자율성이 직원들에게 여러 새로운 경험을 주어 종업원 스스로가 숙련할 수 있는 환경을 가진다고 하였다. 이는 직무자율성이 새로운 기술을 익힐 수 있도록 기회를 준다는 것이다. 따라서 직무자율성이 높아질수록 새로운 직무에 도전하는 높은 혁신성을 갖게 되고 이는 일터혁신에 긍정적 영향을 미칠 수 있으므로 다음과 같은 가설을 수립하였다,

가설 3. 직무자율성은 일터혁신에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

직무자율성은 경영참여를 매개로 일터혁신에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 직무자율성이 증가하면 팀의 성과몰입과 혁신성향이 증가하며, 아이디어와 제안을 통해 새로운 시도를 할 가능성을 높이고, 조직을 변화시킬 수 있을 것이다(홍계훈 외, 2009; 오아라 2013).

직무에 자율성이 부여됨에 따라, 구성원들의 조직에 대한 인식에 긍정적인 영향을 미쳐 직무결과를 향상시키고 혁신적인 행동을 하게 만든다(김문겸, 2015). 또한 각 개인에게 자율성이 부여되면 과거 고정적인 규칙에 얽매일 필요가 없게 되어 자율성을 활용하는 방향으로 직무에 대한 수행일정과 방법 등에서 자기목표설정을 하게 된다. 이는 스스로를 이끌면서 직무에 참여하므로 직무에 대한 활동을 주도하게 되며 이러한 활동을 통하여 직무에 대한 문제점을 인식하고 혁신을 실천하게 된다(Houghton & Yoho, 2005; Woodman, Sawyer, & Griffen, 1993).

이는 Morrison & Phelps(1999)가 책임감과 일터 변화의 주도성 관계를 밝힌 연구와 비슷한 관점에서 해석할 수 있다. 직무의 자율성이 높을수록 다양한 업무 과정을 겪으면서 숙련성이 높아지며, 이를 통해 구성원은 자신의 일터에 대한 관심이 높아져 폭넓은 범위의 책임감과 소유감을 느끼고, 조직의 변화에 대한 개방성과 주도성을 띤다. 따라서 구성원들이 직무의 자율성을 부여받은 경우, 일상적인 통제가 있을 때보다 내적 동기부여가 증가되어 창의성이 증가될 가능성이 높고, 증가된 창의성을 바탕으로 새로운 작업을 잘 수행하고 성취할 기회가 확대될 수 있으므로 이는 혁신으로 될 가능성이 높다. 그러므로 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 4. 직무자율성은 경영참여를 매개로 일터혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 자료 및 통제변수의 특성

1. 자 료

본 연구의 자료는 한국노동연구원의 사업체패널(Workplace Panel Survey)의 6차년도 자료이다. 사업체패널자료는 2007년 1차년도 자료공개로 시작으로 2018년 6차년도 자료까지 공개하였다. 6차년도 자료는 최종적으로 민간부문 3,331개와 공공부문 100개를 대상으로 조사가 완료되었다. 본 연구는 분석에 투입된 변수들의 결측값을 제외한 3,380개 사업장의 자료를 활용하였다.

2. 변수의 측정

가. 직무자율성

일터혁신의 변수 중 하나인 직무자율성은 작업단위에서 가지는 자율적 권한의 정도로 정의하였다. 구체적인 측정항목은 Hackman & Oldham(1975)의 직무특성 척도에 근거(어떠한 순서로 할지, 얼마만큼 시간을 할당할지, 어떤 방식으로 할지)하여 가장 근접한 문항을 바탕으로 ① 작업단위에서의 작업계획수립 자율권 정도, ② 작업단위에서의 작업일정 결정 자율권 정도, ③ 작업단위에서의 작업방식 결정 자율권 정도의 3개 문항을 활용하였으며, ‘전혀 없다’ ↔ ‘많이 있다’까지의 리커트 4점 척도로 조사 후 평균값으로 사용하였다.

나. 경영참여

경영참여는 정이환(1996)의 개념을 바탕으로 “근로자들이 기업의 중요한 의사결정과정에 참가하는 것을 말한다”고 정의하였으며, 항목으로는 ① 공식적 통로 및 기타 비공식적 통로를 통해서 경영계획 결정 관여정도, ② 공식적 통로 및 기타 비공식적 통로를 통해서 신기계 및 설비 또는 장비 및 시스템 도입 결정 관여정도, ③ 공식적 통로 및 기타 비공식적 통로를 통해서 공정/업무 프로세스 및 작업조직 개편의 결정 관여정도, ④ 공식적 통로 및 기타 비공식적 통로를 통해서 근로자 훈련의 결정 관여정도, ⑤ 공식적 통로 및 기타 비공식적 통로를 통해서 분사나 하청의 관여정도, ⑥ 공식적 통로 및 기타 비공식적 통로를 통해서 감원 등 고용조정의 결정 관여정도이며, 항목의 척도는 ① 사전에 정보도 받지 못함, ② 사전에 정보만 제공 받음, ③ 근로자가 의견 개진을 할 수 있음, ④ 근로자의 의견이 의사결정에 반영됨, ⑤ 근로자가 의사결정에 거부권 행사 가능함, ⑥ 노사가 공동으로 결정함으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 6점으로 갈수록 참여정도가 높고 1점으로 갈수록 전체적 의사결정이라 하여, 경영참여 정도를 1점부터 6점까지의 척도로 활용 후 평균값으로 사용하였다.

다. 일터혁신

일터혁신은 장흥근 외(2012)의 개념을 바탕으로 “노동과정의 인간화와 생산성의 향상을 동시에 도모하기 위하여 목적의식적으로 실행되는 기술과 작업조직 및 작업관행의 상호작용적인 혁신과정과 그 결과물”이라 정의하였으며 총 세 가지로 조사되었다. 문항으로 ① 혁신으로 인하여 (신제품/ 신서비스 상품) 또는 크게 개선된 (제품/서비스 상품) 출시 여부²⁾, ② (공정/프로세스)혁신 실행 여부³⁾, ③ 조직 혁신의 실행 여부⁴⁾의 세 가지를 활용하였으며, 예 ↔ 아니오 척도를 본 연구에서는 역코딩(reverse coding)하여 아니오(0) ↔ 예(1)로 척도를 변경 후 평균값으로 사용하였다.

3. 통제변수

통제변수는 종속변수인 일터혁신에 영향을 미칠 수 있는 변수들로 구성되어 있다. 즉, 산업,

- 2) 완전히 새로운 (제품/서비스상품) 또는 크게 개선된 (제품/서비스상품)을 시장에 출시하여 회사의 매출에 영향을 준 경우.
- 3) 현저하게 개선된 방식을 실제 운영에 적용하여 (생산 및 /유통구조 개선, 물류/전달)비용의 절감, 품질 향상 등에 영향을 준 경우.
- 4) 조직의 기업역량 향상, 업무 흐름의 (질 또는 효율성) 개선을 위하여 새로운 업무수행방식, 지식관리방식, 외부 조직과의 관계개선 등 기업내부의 새로운 조직운영 방식을 실제 도입한 경우.

전체 근로자 수, 기업의 연령, 여성 비율, 전문직 비율, 서비스직 비율, 생산직 비율, 사무직 비율, 정규직 비율, 전체 근로자 중 55세 이상 근로자 비율, 35세 미만 근로자 비율, 전문경영인 여부, 국내시장 경쟁정도, 노동조합 유무를 통제변수로 분석에 투입하였다. 통제변수 가운데 산업(경공업, 화학공업, 금속·자동차·운송, 전기·전자·정밀, 도매 및 상품 중개업, 소매업, 연구개발업, 보건업)은 어느 산업에 속해 있느냐에 따라 일터혁신 결과가 달라질 수 있으므로 변수로 투입하였다. 전체 근로자 수와 기업의 연령은 기업의 보유자원이 많고 오래된 기업일수록 시스템이 잘 갖추어져 일터혁신 전반에 영향을 미칠 수 있으므로 변수로 투입하였다. 다음으로 성별 중에 여성 비율이 높을수록 일터혁신에 긍정적 영향을 미칠 수 있으므로 변수로 투입하였다. 더불어 전문직 근로자의 비율이 높을수록 다양한 아이디어를 제시하여 일터혁신에 긍정적

〈표 1〉 통제변수의 측정

변수 구분		측 정
산업 9 차	경공업 ⁵⁾	전체 근로자 중 경공업 비율, 경공업 근로자의 수/전체 근로자의 수×100 (N=4,761)
	화학공업 ⁶⁾	전체 근로자 중 화학공업 비율, 화학공업 근로자의 수/전체 근로자의 수×100 (N=3,725)
	금속·자동차·운송 ⁷⁾	전체 근로자 중 금속·자동차·운송 비율, 금속·자동차·운송 근로자의 수/전체 근로자의 수×100 (N=9,155)
	전기·전자·정밀 ⁸⁾	전체 근로자 중 전기·전자·정밀 비율, 전기·전자·정밀 근로자의 수/전체 근로자의 수×100 (N=3,761)
	도매 및 상품 중개업	전체 근로자 중 도매 및 상품 중개업 비율, 도매 및 상품 중개업 근로자의 수/전체 근로자의 수×100 (N=2,601)
	소매업	전체 근로자 중 소매업 비율, 소매업 근로자의 수/전체 근로자의 수×100 (N=1,502)
	연구개발업	전체근로자 중 연구개발업 비율, 연구개발업 근로자의 수/전체 근로자의 수×100 (N=611)
	보건업	전체 근로자 중 보건업 비율, 보건업 근로자의 수/전체 근로자의 수×100 (N=2,829)

- 5) 경공업 : 10) 식품제품 제조업, 11) 음료 제조업, 12) 담배 제조업, 13) 섬유제품 제조업 ; 의복 제외, 14) 의복, 의복액세서리 및 모피제품 제조업, 15) 가죽, 가방 및 신발 제조업, 16) 목재 및 나무제품 제조업 ; 가구 제외, 17) 펄프, 종이 및 종이제품 제조업, 18) 인쇄 및 기록매체 복제업, 32) 가구 제조업, 33) 기타 제품 제조업.
 6) 화학공업 : 19) 코크스, 연탄 및 석유정제품 제조업, 20) 화학물질 및 화학제품 제조업 ; 의약품 제외, 21) 의약품 물질 및 의약품 제조업, 22) 고무제품 및 플라스틱제품 제조업, 23) 비금속 광물제품 제조업
 7) 금속·자동차·운송 : 24) 1차 금속 제조업, 25) 금속가공제품 제조업 ; 기계 및 가구 제외, 29) 기타 기계 및 장비 제조업, 30) 자동차 및 트레일러 제조업, 31) 기타 운송장비 제조업
 8) 전기·전자·정밀 : 26) 전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비 제조업, 27) 의료, 정밀, 광학기기 및 시계 제조업, 28) 전기장비 제조업

〈표 1〉의 계속

변수 구분	측 정
전체 근로자 수	2016년 기준 전체 근로자 수, 전체 근로자는 무기계약직 근로자, 기간제 근로자와 파트타임근로자, 회사와 고용계약을 맺은 세일즈맨도 포함됨 (N=62,451)
기업의 연령	2016-기업설립연도 (N=62,451)
여성 비율	전체 근로자 중 여성 비율, 여성 근로자의 수/전체 근로자의 수×100 (N=19,182)
전문직 비율	전체 근로자 중 전문직 비율, 전문직 근로자의 수/전체 근로자의 수×100 (N=8,119)
서비스직 비율	전체 근로자 중 서비스직 비율, 서비스직 근로자의 수/전체 근로자의 수×100 (N=9,562)
생산직 비율	전체 근로자 중 생산직 비율, 생산직 근로자의 수/전체 근로자의 수×100 (N=15,550)
정규직 비율	전체 근로자 중 정규직 비율, 정규직 근로자의 수/전체 근로자의 수×100 (N=55,706)
55세 이상 근로자 비율	전체 근로자 중 55세 이상 근로자 비율, 55세 이상 근로자의 수/전체 근로자의 수×100 (N=11,491)
35세 미만 근로자 비율	전체 근로자 중 55세 이상 근로자 비율, 35세 미만 근로자의 수/전체 근로자의 수×100 (N=16,550)
전문경영인 여부	전문경영인 여부(0=아니오, 1=예) (예, N=9,565)
국내시장 경쟁정도	국내시장 경쟁정도, 5점 척도 (1=경쟁이 매우 약하다, 5=경쟁이 매우 심하다) (1, N=3,847), (2, N=812), (3, N=15,310) (4, N=31,163) (5, N=11,319)
노동조합 유무	노동조합 유무(0=없음, 1=있음) (유 N=11,819)

주 : N은 가중치를 부여한 값이고 해당 % 숫자임.

효과를 낼 수 있으므로 통제변수에 투입하였다. 서비스직 또한 근로자의 비율이 높을수록 고객과의 접촉이 높아 새로운 서비스 상품을 만들 수 있으므로 변수로 투입하였다. 그리고 생산직 근로자의 비율이 높을수록 작업장 안에서 실제로 제품을 만들면서 아이디어를 공유할 수 있으므로 긍정적 효과를 낼 수 있다고 보아 통제변수로 투입하였다. 고용형태에서는 정규직 근로자 비율이 높을수록 지속적인 아이디어 개발 및 활동을 할 수 있으므로 일터혁신에 긍정적 영향을 미칠 가능성이 높기 때문에 통제변수로 투입하였다. 전체 근로자 중 55세 이상 근로자 비율, 35세 미만 근로자 비율의 변수는 나이가 높을수록 변화를 거부하는 성향이 강하고, 나이가 적을수록 혁신활동에 적극적일 수 있으므로 통제변수에 투입하였다. 전문경영인 여부를 통제변수에 투입한 이유는 전문경영인일수록 외부의 변화에 민감하고, 소유주의 경영방식보다 혁신

에 대한 의지가 강하기 때문에 전문경영인 여부 변수를 투입하였다. 국내시장의 경쟁정도를 통제변수에 투입한 이유는 경쟁의 정도가 일터혁신의 노력에 영향을 줄 수 있으므로 변수로 투입하였다. 마지막으로, 노동조합 유무는 혁신의 변수 중 기업이 조직혁신을 실행함에 있어 영향을 줄 수 있으므로 통제변수에 투입하였다.

4. 통제변수의 측정

주요변수의 기술통계량을 살펴보면, 직무자율성은 평균 2.639로 연구표본 응답자들은 사업장의 직무자율성이 3점에 가까우므로 전체적으로 ‘자율성이 있는 편’에 가깝다 볼 수 있다. 경영참여는 평균 2.470으로 ‘사전에 정보만 제공 받음’의 수준에 가깝다고 볼 수 있다. 일터혁신

〈표 2〉 변수의 기술통계량

		최솟값	최댓값	평균	표준편차
직무자율성		1	4	2.639	0.60
경영참여		1	6	2.470	0.97
일터혁신		0	1	0.156	0.29
산업 9 차	경공업	0	1	0.076	0.27
	화학공업	0	1	0.060	0.24
	금속·자동차·운송	0	1	0.147	0.35
	전기·전자·정밀	0	1	0.060	0.24
	도매 및 상품 중개업	0	1	0.042	0.20
	소매업	0	1	0.024	0.15
	연구개발업	0	1	0.010	0.10
보건업		0	1	0.045	0.21
전체 근로자 수		11	12,339	100.24	259.75
기업의 연령		2	111	19.530	13.41
여성 비율		0	1	0.307	0.27
전문직 비율		0	1	0.130	0.24
서비스직 비율		0	1	0.153	0.30
생산직 비율		0	1	0.249	0.33
정규직 비율		0	1	0.892	0.24
55세 이상 근로자 비율		0	1	0.184	0.22
35세 미만 근로자 비율		0	1	0.265	0.22
전문경영인 여부		0	1	0.153	0.36
국내시장 경쟁정도		1	5	3.725	0.98
노동조합 유무		0	1	0.189	0.39

의 정도는 평균 0.156으로 표본 사업장의 응답자들은 평균적으로 낮은 수준의 혁신을 하고 있다고 볼 수 있다.

산업에서 경공업 평균 0.076, 화학공업 평균 0.060, 금속·자동차·운송 평균 0.147, 전기·전자·정밀 평균 0.060, 도매 및 상품 중개업 평균 0.042, 소매업 평균 0.024, 연구개발업 평균 0.010, 보건업 평균 0.045이다. 전체 근로자 수는 최소 11명에서 최대 12,339명이 있었으며, 기업의 연령은 최소 2년에서 최대 111년이다. 전문직 비율은 평균 0.130이고 서비스직 비율은 평균 0.153, 생산직 비율은 평균 0.249, 정규직 비율은 평균 0.892이다. 연령은 55세 이상 근로자 비율이 평균 0.184, 35세 미만 근로자 비율은 평균 0.265이다. 전문경영인 여부는 평균 0.153이었다. 국내시장 경쟁정도는 평균 3.725로 4점에 가까우므로 ‘경쟁이 심한 편’에 가깝다고 볼 수 있다. 마지막으로, 노동조합 유무는 평균 0.189이다.

IV. 실증분석

1. 분석방법

실증분석을 위해 본고에서는 첫째, 측정도구의 타당도를 분석하기 위하여 각 항목별 요인분석을 실시하였다(표 3 참조). 둘째, 측정도구에 대한 신뢰도를 파악하기 위하여 Cronbach's α 값을 통한 신뢰도 분석을 실시하였다(표 3 참조). 셋째, 변수들 간의 관련성을 확인하기 위한 상관관계 분석을 실시, 변수 간 상관관계를 확인하였다(표 4 참조). 넷째, 상기 4개의 가설 검증을 위해 Baron & Kenny(1986)의 3단계 회귀분석⁹⁾을 통해 검증한 뒤, Sobel test¹⁰⁾를 통해 간접효과를 확인하였다.

2. 타당도 검증

우선 본고의 타당도를 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)는

9) 단계 1 : c가 유의(X→Y), 단계 2 : a가 유의(X→M), 단계 3 : X의 효과를 통제하고 b가 유의(M→Y), 단계 4 : M의 효과를 통제한 단계 3의 회귀모형에서 c'가 유의하지 않으면 완전매개, c'가 유의하면 부분매개이다.

10) Sobel test는 Baron & Kenny(1986)의 매개효과의 크기와 표준오차를 계산하는 것이 불가능하여 매개효과가 정규분포를 따른다는 가정하에서 테스트를 실시, 간접효과를 확인하는 것이다. 매개효과의 크기 : ab , 매개효과의 표준오차 : $\sqrt{b^2 s_{a^2} + a^2 s_{b^2}}$, $Z = ab / \sqrt{b^2 s_{a^2} + a^2 s_{b^2}}$

변수들 간의 상관성을 나타내는 측도로 0.6 이상이 되어야 한다. 본고는 0.854로 높은 수준에서 관계를 가지고 있어 표본이 요인분석을 시행하기에 적합함을 알 수 있었다. 표본들의 요인 분석 결과, 요인별 일터혁신에 관한 3개의 질문은 하나의 요인으로 묶이고, 직무자율성에 관한 질문은 3개, 경영참여는 6개로 묶였다.

각각의 요인으로 설명할 수 있는 변수들의 분산총합으로 본고에서는 고유값(Eigenvalue)을 1 이상으로 사용하였고 각각 4.381, 2.664, 1.992로 나타나 분석에 사용하기에 적절하였다.

<표 3> 요인분석 결과¹¹⁾

	요인		
	요인 1	요인 2	요인 3
제품혁신	-0.041	-0.019	0.760
공정혁신	-0.056	0.019	0.868
조직혁신	-0.108	-0.076	0.793
작업계획 자율성	0.100	0.926	-0.040
작업일정 자율성	0.109	0.947	-0.022
작업방식 자율성	0.101	0.929	-0.028
경영계획참여	0.858	0.109	-0.068
시스템도입참여	0.905	0.083	-0.031
공정업무참여	0.898	0.074	-0.052
근로자훈련참여	0.773	0.088	-0.016
분사하청참여	0.869	0.047	-0.107
고용조정참여	0.786	0.071	-0.092
고유값(Eigenvalue)	4.381	2.664	1.992
신뢰도(Cronbach's α)	0.925	0.935	0.738

신뢰도¹²⁾ 분석결과 <표 3>에서 제시된 것과 같이 직무자율성 0.935, 경영참여 0.925, 일터혁신 0.738로 나타났다. 모든 문항에 Cronbach's α의 값이 0.7 이상으로 나타나 각 문항 간 내적 일치도가 매우 높은 것으로 나타났다.

<표 4>는 본고에서 사용된 모든 변수에 대한 상관관계를 보여준다. 여기서 직무자율성의 변

11) 요인분석에는 일반적으로 사용되는 여러 가지 방법 중에서 데이터의 총 분산을 이용하여 가장 보편적으로 사용되고 있는 주성분 분석을 사용했다. 주성분 분석은 측정도구가 측정하고자 하는 추상적인 개념이나 속성을 선택된 도구로 적절히 측정하였는가를 알아보기 위해 사용하는 분석이다.

12) 신뢰도란 측정문항 간의 내적일관성을 뜻하며, 측정변수의 진정한 값을 측정할 수 있는 정도로 나타낼 수 있다. 본 연구에서는 측정도구들에 관한 정확성이나 정밀성의 신뢰도를 측정하기 위하여 하나의 개념에 대해 여러 개의 항목으로 구성된 척도에 사용되는 Cronbach's α계수를 이용하였다.

수와 경영참여 변수 간에는 정(+)의 상관성이, 직무자율성과 일터혁신은 정(+)의 상관성, 경영참여와 일터혁신은 정(+)의 상관성이 있음을 알 수 있다. 이러한 결과들은 직무자율성이 경영참여와 일터혁신에 유의미한 영향을 미치고, 경영참여 또한 일터혁신에 유의미한 영향을 미친다는 것을 보여준다.

〈표 4〉 변수 간 상관관계

변수명	1	2	3
1. 직무자율성	1		
2. 경영참여	0.1713 ***	1	
3. 일터혁신	0.0401 *	0.1692 ***	1

주: 통계적 유의 수준 * 0.05, ** 0.01, *** 0.001 level.

3. 가설검증

본고의 가설 검증을 위해, 유의미한 인구통계변수를 통제한 상태에서 독립변수와 매개변수 및 종속변수 회귀분석을 실시한 결과, 다음과 같은 <표 5>를 얻었다. 그 결과 먼저 통제변수인 제조업의 경공업, 화학공업, 금속·자동차·운송, 전기·전자·정밀은 일터혁신과 정(+)의 영향이 있었다. 이는 주요 제조업이 일터혁신과 밀접하다는 것을 의미한다. 또한 도매 및 상품중개업, 소매업과 같은 개인 서비스업은 일터혁신과 정(+)의 영향이 있었으며 이는 일터혁신의 범위를 확장할 수 있는 가능성을 의미한다. 이와 더불어 흥미롭게도 전문직이 많은 연구개발업 일수록 일터혁신과 정(+)의 영향이 있었으나 반대로 전문직이 많은 보건업은 일터혁신과 부(-)의 영향이 있었다. 이는 같은 전문직 비율이 높은 영역이지만 차이가 있다는 것을 의미한다. 그리고 근로자 수가 많고 기업의 연령이 높을수록 일터혁신과 정(+)의 영향이 있었다. 또한 35세 미만 근로자 비율이 높고, 전문경영인이 운영하며, 국내 시장경쟁정도가 높을수록 일터혁신에 정(+)의 영향이 있었다. 이는 근로자 나이가 젊고, 전문경영인이 운영하며, 시장경쟁정도가 높을수록 변화에 민감하고 혁신을 추구할 가능성이 높으므로 일터혁신에 긍정적인 영향이 있음을 의미한다. 반대로 서비스직 비율이 높을수록 일터혁신에 부(-)의 영향이 있었다. 이는 서비스직이 높을수록 업무수행방식 및 지식체계 관리 등에서 어려움이 많은 사업장일 가능성이 높아 일터혁신에 부정적 효과가 있음을 의미한다. 또한 생산직 비율이 높을수록 일터혁신에 부(-)의 영향이 있었다. 이는 생산직 비율이 높다는 것은 대량생산 방식의 사업장일 가능성이 높아 일터혁신에 부정적 효과가 있음을 의미한다. 그리고 55세 이상 근로자 비율이 높을수록 일터혁신에 부(-)의 영향이 있었다. 이는 근로자의 연령이 높을수록 변화를 거부하는 성향이 일터혁신에 부정적 효과가 있음을 의미한다. 하지만 아직 일터혁신을 실행한 기업이 많지 않다

〈표 5〉 직무자율성, 경영참여, 일터혁신의 회귀분석 및 매개효과

종속변수		일터혁신	경영참여	일터혁신		
		모형 1	모형 2(가설1)	모형 3(가설3)	모형 4(가설2)	모형 5(가설4)
직무자율성			0.241 ***	0.025 **		0.014
경영참여					0.044 ***	0.043 ***
산업	경공업	0.160 ***	0.001	0.164 ***	0.162 ***	0.164 ***
	화학공업	0.187 ***	0.056	0.191 ***	0.186 ***	0.189 ***
	금속·자동차·운송	0.121 ***	-0.076	0.124 ***	0.126 ***	0.127 ***
	전기·전자·정밀	0.182 ***	0.037	0.185 ***	0.182 ***	0.184 ***
	도매 및 상품 증공업	0.126 ***	-0.062	0.122 ***	0.127 ***	0.125 ***
	소매업	0.119 **	-0.037	0.120 ***	0.121 ***	0.122 ***
	연구개발업	0.155 **	0.036	0.152 **	0.152 **	0.151 **
	보건업	-0.062 *	-0.004	-0.059 *	-0.061 *	-0.059 *
전체 근로자수		0.000 ***	0.000	0.000 ***	0.000 ***	0.000 ***
기업의 연령		0.001 *	0.002	0.001 *	0.001 *	0.001 *
여성비율		0.023	0.064	0.023	0.020	0.020
전문직비율		-0.035	0.087	-0.044	-0.043	-0.048
서비스직비율		-0.054 *	0.084	-0.052	-0.057 **	-0.056 **
생산직비율		-0.099 ***	-0.058	-0.093 ***	-0.094 ***	-0.091 ***
정규직비율		0.046 *	0.012	0.049 *	0.047 *	0.049 *
55세 이상 근로자 비율		-0.112 ***	-0.110	-0.107 ***	-0.105 ***	-0.103 ***
35세 미만 근로자 비율		0.071 *	0.066	0.065 *	0.066 *	0.062 *
전문경영인 여부		0.146 ***	0.321 ***	0.145 ***	0.131 ***	0.131 ***
국내시장 경쟁정도		0.021 ***	-0.057 **	0.021 ***	0.024 ***	0.024 ***
노동조합 유무		0.036 **	0.350 ***	0.036 *	0.021	0.021
수정된 R 제곱		0.15	0.10	0.15	0.17	0.17
F값		31.19 ***	17.43 ***	30.13 ***	33.42 ***	32.03 ***

주 : N=3,380, 통계적 유의 수준 * 0.05, ** 0.01, *** 0.001 level.

는 점을 감안할 때 서비스직과 생산직 등 현재 부(-)의 효과가 나온 변수에 대해서는 차후 일터 혁신이 확산된 결과와 현재 결과를 비교해 볼 필요가 있다.

다음으로 본 변수인 직무자율성과 경영참여, 일터혁신의 관계를 설명하면 가설 1에 해당하는 직무자율성의 경영참여에 대한 영향력은 정(+)으로 유의했고(모형 2), 가설 2에 해당하는 경영참여의 일터혁신에 대한 영향력은 정(+)으로 유의했다(모형 4). 또 직무자율성의 일터혁신에 대한 영향력은 가설 3처럼 정(+)으로 유의하였으며(모형 3), 직무자율성의 경영참여를 매개로 한¹³⁾ 일터혁신에 대한 영향력은 완전매개로써 정(+)으로 유의하여 가설 4를 확인하였다

(모형 5).

마지막으로, Sobel의 유의도 검증결과 Sobel의 Z값은 통계변수를 포함한 값은 <표 6>에서 제시된 것과 같이 5.8257로 유의성을 갖는 것으로 판단되었다. 즉, 경영참여는 직무자율성과 일터혁신의 관계에서 완전매개효과를 가지는 것으로 나타났다.

<표 6> Sobel test 값

	B	SE	Z
직무자율성(X) → 경영참여(M)	0.2411	0.0276	5.8257
경영참여(M) → 일터혁신(Y)	0.0430	0.0055	

V. 소 결

본고는 직무자율성과 경영참여, 일터혁신의 관계에 주목하였으며, 이 관계를 매개효과로써 살펴보았다. 분석결과, 본고는 직무자율성이 직접적으로 일터혁신에 효과가 있는 것으로 추정하였지만 직무자율성은 경영참여를 매개해서만 일터혁신을 높이는 것으로 파악되었다. 본 연구를 통해 향후 일터혁신을 더욱더 확산시키기 위해서는 먼저 경영참여를 바탕으로 하여 작업장 내 구성원들에게 직무자율성을 보장해 줄 필요가 있다. 왜냐하면 본고의 분석결과 경영참여를 하는 것은 구성원들이 소속감을 가지고 적극적으로 직무에 참여하는 것을 의미하였기 때문이다. 아마도 경영참여를 시행한 기업들은 구성원들에게 작업계획 수립, 작업일정 업무 방식에서 있어서 자율성을 제공할 가능성이 높으므로 이는 기업들마다 일터혁신을 이루는 데 더욱 효과적이었을 것이다.

노사관계 측면에서도 포지티브-섬 게임(Positive-sum game)의 논리를 구현하기 위해서는 구성원들의 경영참여를 보장해 줌으로써 직무자율성과 일터혁신을 이룰 수 있으므로 구성원들의 경영참여를 더욱 독려할 필요가 있다. **KL**

13) 매개 모형 : • $Y_i = k_2 + c'X_i + bM_i + e_{2i}$, • $M_i = k_1 + aX_i + e_{1i}$, • 전체효과(c) = $c' + ab$.

[참고문헌]

- 강상묵·함봉수(2010), 「호텔 종사원의 참여경영이 혁신성과에 미치는 영향-심리적 주인의식의 매개효과를 중심으로」, 『Tourism Research』 30, pp.29~44.
- 김문겸(2015), 「직무자율성이 군 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 내·외재적 동기부여의 매개효과를 중심으로」, 『한국지방자치연구』 16(4), pp.253~274.
- 김해룡(2006), 「직무자율성과 조직구성원 태도 간의 관계에 대한 자기효능감의 매개효과에 관한 연구」, 『조직과 인사관리연구』 30, pp.193~226.
- 대한상공회의소(2018), 『국내기업의 업무방식 실태 보고서』.
- 배규식·권현지·노용진(2008), 『작업장혁신 중장기발전전략 연구』, 노동부.
- 오아라(2013), 「직무열의(Job Engagement)에 관한 실증적 연구: 선행요인, 조직시민행동 및 혁신행동과의 관계」, 박사학위 논문, 서강대학교 대학원.
- 장흥근·조성재·박명준·이영호·이호창(2012), 『일터혁신 지원사업의 평가와 발전 방안』, 한국노동연구원.
- 정성한·박동수(2001), 「직무자율성의 구성개념과 측정」, 『경영연구』 16, pp.1~24.
- 정이환(1996), 「노동정치와 조직: 노동조합 경영참가의 결정요인」, 『산업노동연구』 2(1), pp.251~269.
- 홍계훈·조운형·이창준(2009), 「직무특성이 팀 성과에 미치는 영향에 대한 감성적 리더십의 조절효과」, 『인사조직연구』 17, pp.1~39.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham(1975), "Development of the job diagnostic survey," *Journal of Applied Psychology* 60(2), p.159.