

제조업 기업의 HRD애로인식 양극화와 예측변인에 대한 연구 - 협력적 노사관계의 효과를 중심으로 - (이왕원) 99

雇傭職業能力開發研究  
第18卷(2), 2015. 8, pp. 99~140  
© 韓國職業能力開發院

## 제조업 기업의 HRD애로인식 양극화와 예측변인에 대한 연구 - 협력적 노사관계의 효과를 중심으로 -

이 왕 원<sup>\*,\*\*</sup>

본 연구는 기업양극화의 관점에서 한국 제조업 기업들의 HRD애로인식의 분포 양상과 이를 결정하는 요인들, 그리고 애로인식이 기업의 성장에 미치는 결과와 함의를 살핀다. 이를 위해서 본 연구는 인적자본기업패널(HCCP) 4차 조사 중, 기업이 HRD를 추진하면서 겪는 어려움을 10개 영역에서 보고한 'HRD애로인식 문항'을 종속변수로 삼는다. 세부적인 분석으로 첫째, HRD애로인식 문항에 대해 잠재집단분석(LCA)를 활용하였으며, 기업들의 HRD애로인식이 두 잠재집단으로 구분될 때 최적분포임을 확인하였다. 둘째, t-검증을 통해 HRD애로인식 잠재집단이 실제 기업특성 및 HRD환경들과 밀접히 상응되고 있음을 확인하였다. 셋째, 이항로지분석을 통해서 대기업, HRD환경, 주력제품전망, 협력적 노사관계가 잠재집단 소속의 유의미한 예측요인이 됨을 확인하였다. 마지막으로 HRD애로인식 잠재집단과 3년 후 기업수익성과의 관계를 살펴보면, 결과는 HRD의 어려움을 적게 인식하는 기업일수록 수익성이 증가했음을 보고한다. 상기 결과들을 통해 본 연구는 HRD애로인식의 양극화를 실증함과 더불어 기업의 실제 HRD시행차원에서 “노사관계-HRD의 질-기업성장”이라는 일련의 관계를 살핀다.

**- 주제어: 기업양극화, 협력적 노사관계, 인적자원개발, 중소기업, 잠재집단분석**

투고일: 2015년 02월 25일, 심사일: 03월 09일, 게재확정일: 2015년 06월 12일

\* 고려대학교 사회학과 박사수료(sanha22c@naver.com)

\*\* 이 논문 또는 저서는 2014년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2014S1A3A2044729)

## I. 서론

상·하층의 집단 간 이질성 극대화, 집단 내 동질성 수렴이라는 동학으로 설명될 수 있는 ‘~의 양극화’ 현상은 최근 한국사회의 전 층위와 영역에서 동시다발적으로 그 외연을 넓혀가고 있다. 특히 부의 원천으로서 경제·사회적 삶의 기반이 되는 직업과 기업세계의 영역은 현 한국사회의 양극화 현상이 가장 심하게 노정되는 영역이다. 대기업과 중소기업의 완고한 이중적 분절구조에 기초하는 이와 같은 현상은 ‘기업의 양극화’로 불릴 수 있다. 이는 대기업의 부는 지속적인 축적과 집중, 확장이 이루어지는 반면에, 중견기업과 중소기업은 대기업으로부터 배제와 수탈, 흡수되고 있는 ‘현상’으로 기술될 수 있다.

본 연구는 이러한 현상 이면(裏面)의 한 ‘기제’로서 인적자원개발(HRD)의 양극화에 초점을 맞춘다. 사실 기업조직의 지속가능한 성장을 위해서는 내적체질의 개선, 즉 조직 내부 구성원들의 숙련과 능력함양은 필수조건이다. 더욱이 유연성 강화 명제로 정리되는 기업 행위자를 둘러싼 최근의 환경변화는 기업의 지속가능성과 성장에 있어 HRD의 중요성을 부각시킨다. 세계화와 신자유주의가 가져온 경쟁의 격화, 제도와 노동의 유연화 등 변화가 당연시된 환경에서는 과거의 테일러·포드주의적 합리화 전략은 더 이상 통용되지 않으며(정승국, 2006), 창조를 기반으로 한 오늘날의 사회에서는 단순한 지식들의 통합이 아닌, 창의성을 바탕으로 새로운 지식과 정보를 탄생시킬 수 있는 융합-창의적 지식과 핵심인재의 육성이 향후 기업의 성장을 담보할 수 있게 한다(유영만, 2010; 이왕원·김문조, 2013; 김기현·김현식, 2013).

그러나 인재들이 대기업으로만 몰리는 ‘(외부적)인재빈곤’의 현실 속에서, 한국의 중소 중견기업은 HRD를 통해 필요한 인재를 내부적으로 키워내야 함에도 불구하고, 현실적으로 체계적인 HRD제도의 부재, HRD에 대한 필요와 인식의 미비, 이수자의 이직에 대한 우려 등으로 인해 ‘(내부적)인재육성’이라는 체질 개선마저 실패하는 ‘이중의 곤란’에 처해있다.

가령 2005년 중소기업 근로자의 HRD 참여율은 9.8%로, 대기업의 88%에 비해 매우 낮았으며, 2009년에도 299인 이하 중소기업은 23% 참여에 연간 9시간만 훈련에 참

여했으나 300인 이상 기업은 54% 참여, 훈련시간은 22시간으로 인적자원뿐만 아니라, HRD제반 환경 그 자체도 매우 극화된 분포를 보여주고 있었다(노동부, 2009). 물론 중소기업 또한 기업 내부적으로 HRD필요성을 인식하고는 있지만, 기업의 영세성과 구조적 특성 등의 이유로 HRD시행에 대한 부담과 어려움을 느끼고 있었다. 더불어 육성된 핵심인재가 대기업으로 유출됨을 걱정하고 있었다(Westhead&Storey, 1996; 임동준, 2005; 김경중, 2006; 김정주·권양이, 2007; 김영생·한상일, 2007; 강순희, 2010; 김한준·이기성, 2010; 이진구 외, 2014). HRD에 대한 어려움 인식은 추후 실제 HRD 추진에서 부적인 영향을 끼칠 개연성이 크고, 이는 인적자본의 불평등으로 이어지며 결국 대기업과 중소기업의 양극화로 귀결된다는 점에서 심각성을 더한다.

HRD의 환경적 차원과 더불어 실제 시행의 차원에서 한국 제조업 기업들에서 보이는 갈등·대립적 노사관계는 HRD의 시도와 참여의 어려움을 가중시키는 핵심요인이다(이호창, 2000; 정승국, 2006; 노용진, 2007; 나인강, 2011). 기업성장을 위한 투자라는 점에서 기업과 근로자를 연결하고 있는 HRD영역에서 노동자와 사용자의 원만한 관계는 사용자의 HRD수립과 시행뿐만 아니라 근로자의 참여정도에 강한 영향을 미치는 요인이다. 이는 HRD의 어려움을 설명하는 핵심 변인으로 노조의 유무뿐만 아니라, 노사관계라는 질적 차원이 고려되어야 함을 제시한다.

HRD에 대한 노조의 효과에 대해서는 여러 연구들이 진행되었으며, 노조의 유무가 HRD에 미치는 영향에 대해서는 긍정적/부정적 효과에 대해서 상반된 논의와 경험적 결과가 존재한다. 하지만 노조의 유무가 아닌 원만함, 즉 협력적 노사관계가 HRD에 미치는 긍정적 영향에 대해서는 다수의 연구들이 동의하는 편이다(Harrison&Martocchio, 1998; Deery&Iverson, 2005; 나인강, 2008; 엄동욱·이정일·김태정, 2009; 전동화, 2011). 원만한 노사관계가 전제되었을 때 사용자는 노동자의 숙련향상을 위한 체계적인 HRD 계획을 수립·시행할 것이며, 노동자 또한 사용자를 신뢰하며 HRD과정에 적극적으로 참여하는 선 순환적 효과가 예측된다.

요컨대 본 연구는 두 개의 문제제기를 지닌다. 첫째는 기업양극화를 심화시키고 있는 HRD의 불평등 그 자체를 실제 시행 주체인 기업들의 애로인식을 중심으로 살펴보는 것으로, 본 연구는 한국직업능력개발원에서 조사·배포하는 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Pannel, 이하 HCCP) 4차(2011)조사 자료 중 기업들이 HRD의 수립, 계획, 인식, 실행 등 전반에서 느끼는 어려움의 분포를 직접 확인해본다. 특히 본 연구는 잠재집단분석(Latent Class Analysis, 이하 LCA)을 통해 HRD애로인식 10개

하위영역들을 관류하는 유의미한 잠재집단을 찾아낸다. 즉 한국의 제조업 기업들이 HRD에로인식을 어떻게(분포), 얼마나(정도) 느끼고 있는지를 살펴본다. 이후 해당 잠재집단들을 기준으로 한 t-검증 분석을 통해 잠재집단 기업들의 인적구성, 노사관계, 경영환경, HRD제도환경 차원의 세부 특성을 면밀히 살펴본다.

둘째는 HRD에로인식의 잠재집단 소속에 영향을 미치는 설명변인을 찾아내는 것이다. 앞서 LCA와 t-검증분석을 통해서 HRD에로인식에 대한 한국 기업들의 실제적 분포와 정도라는 '환경적 조건'을 찾아내었다면, 여기서는 여타 변인들을 통제 한 이항로짓회귀 분석을 통해 HRD에로인식의 소속을 결정짓는 핵심변인을 밝혀냄으로써 HRD에로인식의 간극을 줄일 수 있는 '실제적 대안'을 찾아냄에 목표를 둔다. 가령 기업의 HRD의 제도적 완비가 애로인식에 영향을 미친다면 제도나 경제적 지원을 대안으로, 혹은 노사관계가 영향을 미친다면 관계의 개선을 대안으로 제시할 수 있을 것이다.

상기 문제제기들과 더불어 본 연구는 HRD에 대한 애로인식이 이후 기업의 성장과 발전에 어떠한 영향을 미치는지, 혹은 예측할 수 있는지를 살펴본다. 세부적으로는 2011년에 추출된 HRD에로인식 잠재집단이 이후 2011~2013년의 3년 동안의 기업 수익성 변화에 유의미한 영향을 미쳤는지를 살펴본다. 만약 해당 변수가 유의미하다면 본 연구에서 고려된 HRD에로인식 잠재집단의 분석적 신뢰성과 현실적 타당성 모두를 확인할 수 있을 것이다.

이상으로 본 연구는 산업군 별 독특한 특성을 고려하여, HCCP자료 중 제조업 기업군만을 분석대상으로 한정하였음을 밝힌다. 이는 최근 세계화와, 창조, 스마트라는 일련의 변화 속에서 제조업 기업들의 반복적 숙련을 넘어선 기업만의 지식과 스킬의 복합체인 핵심 역량과 그것의 담지자인 인적자원의 필요성이 크게 대두되고 있다는 점에 기인한다(Hamel & Prahalad, 1994). 또한 제조업 군이 비교적 균질한 형태로 동형화 되어있는 HRD를 지녔다는 점에서 보다 신뢰성 있는 HRD에로인식 잠재집단을 추정할 수 있다는 분석적 장점을 가진다.

## II. 이론적 배경

### 1. 기업의 지속가능한 성장을 위한 HRD와 중소기업

일반적으로 인적자원개발(HRD)은 개인의 업무역량 및 능력개발과 이를 통해 조직의 효율성과 생산성을 향상시키기 위해 조직 내에서 의도된 체계적인 학습활동으로 정의된다. Gilley와 Eggland(1989)는 HRD를 조직구성원에 대한 기업의 교육훈련을 중심으로 하는 근로자개발과 조직목표에 부합되게 근로자의 전문성을 증진시키는 경력개발, 조직의 효율성과 업무수행능력을 향상시키는 조직개발을 포함하는 개념으로 정의한다. McLagan(1989)도 역시 HRD를 개인, 그룹, 조직의 효과성을 향상시키기 위한 TD(교육훈련), OD(조직개발), CD(경력개발) 등을 통합한 활동으로 정의하고 있으며, Swanson(1994; 2001)은 조직성과를 증진시키기 위한 조직개발과 개인에 대한 훈련, 교육·개발을 통해 조직구성원의 업무숙련도를 높이고 강화시키는 일련의 과정으로 정의하고 있다.

최근 Swanson과 Holton(2009)은 HRD에 대해서는 많은 정의들이 있음을 지적하며, 보다 분석적인 차원에서 HRD를 목적과 정의, 주요한 구성요소, 응용과 맥락(contexts)이라는 세 개의 위계적 층위로 구성된 피라미드 모형을 통해 설명한다. 요컨대 HRD는 개인, 팀, 작업과정, 그리고 조직체계 성과들을 위한 전문성(expertise)를 가져오고, 개발하는 일련의 과정으로 정의된다. 그리고 이러한 HRD의 정의와 목적을 실현시키기 위한 구성요소는 크게 훈련과 개발(TD), 조직개발(OD)로 이루어지며, 모형의 마지막 기단(stereobate)에는 실제 현장에서 적용되고 있는 세부적인 응용(application)들로 이루어진다. 요컨대 HRD는 세 층위의 면밀하고도 즉각적인 상호교환에 기초하여 성과개선, 조직학습, 경력개발, 경영과 리더십 개발을 이끌어내는 정신과 체계, 실천들의 함수이자 기업의 성장기제(growth machine)라고 할 수 있다. 기업은 생존과 발전을 위한 하나의 조직인 바, HRD라는 기제(mechanism)의 적절한 활용은 기업에게는 생존의 필수요건이 된다.

조직 활동에 대한 전문성이 크게 요구되는 최근에는 직무 역량의 강화를 위한 HRD의 중요성이 더욱 배가되고 있다(Swanson & Holton, 2001). 이는 기업이 가진 여러 자원들

중, 기업경쟁력의 원천으로서 실물-유형자산과는 달리 모방이 어려운 인적자원이 중요한 경쟁력의 원천으로 고려되고 있다는 점(김종관·김진욱, 2006), 치열한 경쟁과 지식기반 사회, 특히 단순히 지식의 담지와 활용을 넘어서서 이질적 지식의 연계와 융합을 요구하는 융합·창조경제 사회에서 인적자원개발은 기업의 생존을 위한 차별화 전략의 일환으로 인식될 수 있다는 점에 토대를 둔다. 요컨대 급격한 사회변화 속에서 높은 수준의 인적자원을 채용, 그리고 교육훈련을 개발시키는 과정은 수요에 대한 민감한 반응, 선제적 기술개발 등 기업 생존과 직결된다는 점에서 기업의 HRD는 중요한 전략적 생존행위로 더욱 강조되고 있다.

이해정과 양수경(2008)도 새로운 경영환경의 도래 속에서, 지속적인 경쟁우위를 창출할 수 있는 요소가 사람으로 이동하였다고 말한다. 이제는 인적자원이 비용개념으로서가 아니라 가치창출과 발전의 주요 요소로 고려되는 것이며, 기업은 HRD와 관련된 다양한 제도와 환경조성, 실천을 통해서 기업특유의 경쟁우위를 갖춘 인적자원, 그리고 기업전략을 효과적으로 수행할 수 있는 역량을 지닌 핵심인재를 키워내야만 한다.

더욱이 세계화, 정보화, 신자유주의 등으로 인해 상호의존성과 기업에게 요구하는 사회적 역할이 늘어난 만큼, HRD의 중요성은 기업차원, 그리고 기업구성원에서 완료·국한되는 것이 아니라, 개인, 집단, 조직, 나아가 국가의 이익을 위해 인간의 잠재적 능력을 개발하기 위한 과정이다(김진모, 2004). 사회와 국가 수준에서도 기업조직은 주어진 사회의 경제발전의 중심축을 형성하며, 외적으로는 국가경쟁력으로, 내적으로는 사회구성원의 삶의 질에 직·간접적으로 영향을 미친다(서문기, 2006). 따라서 기업의 장기발전의 선결요건인 HRD의 중요성은 개인과 조직의 경쟁력은 물론 지역과 국가경쟁력과 성장의 본질적 원천으로 인식되고 있다(김정원, 2006).

실증적 차원에서 기업체 HRD에 관한 대부분의 선행연구들은 기업의 인적자원개발 활동이 기업성과와 활동에 긍정적 효과를 미치고 있음을 보고한다. 우선 경제적 효과의 측면에서 교육훈련비 투자 및 관련 제도선결이 기업의 경제적 성과에 직접적인 영향을 미치고 있음을 보고한다(김안국, 2002; 노용진·채창균, 2009, 강순희, 2010; 임정연·이영민, 2010; 함창모·외, 2010; 김진덕, 2011; 박상욱, 2011; 이왕원·김문조, 2013). 또한 기업의 비경제적 조직성과 영역인 숙련향상, 혁신, 노사관계 안정, 이직률 등에 대해서도 기업 교육훈련은 유의미한 정적 영향을 미침을 보고한다(정친철, 2008; 김문조·김두환·이왕원, 2013).

중소기업 차원에서 HRD의 의미와 중요성을 고찰한 임동준(2005)은 중소기업에 있어

빠른 기술변화와 산업구조의 변화는 인력수요 예측을 어렵게 하고 인력양성을 위해 필요한 기간은 더욱 길게 하여 인력수급의 구조적 불균형을 발생시킴을 지적한다. 따라서 이러한 인력 불균형의 해소와 조절을 위해 중소기업의 HRD 중요성은 더욱 증가되고 있으며, 지식기반사회에서 핵심인재와 고숙련 노동에 대한 수요는 대기업뿐만 아니라 중소기업에서 특히 요구됨을 지적하고 있다. 중소기업의 HRD는 대기업과 비교하여 열악한 근무환경과 낮은 임금으로 인한 인력난을 개선시키고 나아가 경쟁력 증가의 효과를 가져 온다는 점에서 중요한 함의를 지닌다.

성공한 기업과 실패한 기업의 사례를 조사, 분석한 신유근(1996)의 결과에 따르면 대기업이나 중소기업 모두 경영과 정책지원, 자체기술을 위한 R&D, 노무관리 등을 제쳐두고 인력 또는 인재양성을 가장 중요한 성공요인으로 선정하였다. 최근 대기업 입사를 위해 취업 자체를 유보시키는, '취준'의 상황에서 중소기업은 인재채용과 영입이라는 외부적 영역에서 대기업에 절대적 열위에 처해있다. 따라서 기업 스스로에게 적합한 인재를 키워내는 HRD는 현실적 어려움에도 불구하고 중소기업의 성장에는 반드시 추구되어야 할 필요-충분조건임은 자명하다. 하지만 인적자원개발의 당위적 중요성과 필요성에도 불구하고 "현실적으로 한국사회에서 중소기업이 HRD를 제대로 향유하고 있는가?"라는 질문이 제기된다. 본 연구는 이러한 문제의식에 대한 답을 탐구함에 큰 목적을 두며, 아래에서는 중소기업의 HRD 현실을 살펴본 연구들을 보다 자세히 살펴본다.

## 2. 기업세계의 분절과 HRD양극화

인적자원개발(HRD)에 대한 중요성과 기대는 나날이 증가하고 있지만, 현실은 그렇지 못하다. 당위적인 차원에서 중소기업들의 지속가능한 성장을 위해 HRD는 절실히 필요하지만, 체계적 계획수립, 필요성 인지, 제도 등 제반환경과 시행의 영역에서는 수많은 난제들이 존재하며 이는 기업들, 특히 중소기업의 HRD 시행과 의지를 저해한다. 여러 선행연구들은 HRD를 시행할 수 있는 상황, 조건, 의지, 인식 전반에서 대기업과 중소기업의 완고한 격차가 존재하고 있음을 보고한다.

중소기업이 겪는 HRD에로를 살펴본 선행연구들을 살펴보면, 이연우(2009)는 중소기업이 금융 및 생산물 시장에서의 열위, 이에 따른 노동시장에서의 열위, 결국 인적자원개발에서도 열악한 환경에 처해 있기 때문에, 중소기업에게 인적자원개발의 시행이 어려운 딜레마에 처해있다고 주장한다. 이는 중소기업이 핵심인재의 인적자원 확보와 육성, 신기술

개발이라는 목표를 인식하고는 있으나, 현실적인 제약 속에서 개별기업의 주도로 인적자원개발을 실시할 수 없는 환경에 처해있기 때문이라고 말한다.

김한준과 이기성(2010)은 중소기업 인적자원개발 정책의 시행이 의도한 만큼 효과를 얻지 못하고 있음을 지적한다. 특히 중소기업이 인적자원개발의 필요성을 인식하지 못하거나 소홀해서가 아니라, 중소기업의 특성 및 선호하는 숙련형성 방식과 정부 지원방식의 부조화 문제와 완고한 이중노동시장구조에서 핵심인재의 이직가능성, 혹은 인력 빼가기(porching) 걱정 등 구조적 문제 등을 원인으로 지목한다(김영생·한상일, 2007). 특히 그들은 학습조직을 중소기업 교육훈련의 새로운 대안으로 제시하면서, 인적자원개발 훈련 내용 및 숙련형성의 기제가 대기업과 중소기업이 다를 것을 주장한다. 김종관과 김진욱(2006)도 중소기업이 인적자원관리 및 개발의 중요성을 인식하고 있었으나, 성장단계 전반에서 체계적인 인적관리 활동을 수행되지 못했음을 보고한다. 특히 이러한 인적자원개발활동의 애로요인들로는 작업현장의 공백, 교육훈련프로그램 부족, 근로자의 낮은 참여 의지와 이직 순으로 나타났다.

김정주와 권양이(2007)는 중소기업 간부들과의 면담을 통해 중소기업이 인적자원개발의 필요성은 역시 인식하고 있으나, 경영자와 직원들의 낮은 호응도, 교육평가방법의 부재, 교육효과의 단기성, 전문적 지식부재가 인적자원개발의 저해요인임을 확인한다. 기업 내부가 아닌, 한국 기업사회를 정치경제학적으로 살펴본 임혜란(2010)은 한국의 중소기업의 양적 증가의 내면에는 영세성 또는 양극화라는 이중적 현상이 병행되어 왔다고 주장한다. 이는 갑과 을로 총칭되는 위계적인 하도급, 원청-하청관계, 정경유착, 총수중심 지배구조 등 불평등적 관계로 인해 대기업의 수익성은 지속적으로 향상되어 왔지만, 중소기업의 수익성은 저하되었음을 지적한다.

상기 내용을 정리하면 중소기업이 특히 HRD영역에서 겪는 어려움은 다음과 같이 정리된다. 먼저 유능한 핵심인재 확보의 어려움과 핵심인재 육성 및 보존, 그리고 이직의 문제이다. 한국사회에서는 대기업과 중소기업의 이중적 차별구조가 매우 견고히 형성되어 있으며, 이는 금융 및 생산물시장에서의 열위, 노동시장에서의 열위, 결국 인적자원개발에서의 열위로 이어져, 중소기업의 성장을 방해하는 중첩적 요인들이 된다. 따라서 중소기업은 기업의 성장에 인재의 중요성을 절실히 인지하고 있음에도 불구하고, 핵심인재의 채용을 사실 포기하고 있다. 또한 기존의 핵심인재의 육성에 대한 체계적 계획, 비전, 전담 부서를 가지지 못하고 있으며, 핵심인재의 이직가능성, 수평적 전파의 부재 등으로 인해 체계적인 인적자원개발을 시행하지 못하고 있었다(권대봉, 2003; 김종관·김진욱, 2006;



김정주·권양이, 2007; 조덕원·이갑두, 2009).

그렇다면 대기업과 중소기업의 분절, 특히 HRD영역의 분절은 기업의 지속과 성장에 어떠한 영향을 미칠 것인가? 최근 이왕원과 김문조(2013)는 이중노동시장(Dual Labor Market) 중심부의 대기업과 주변부에 위치한 중소기업에서 HRD 효과는 기업의 성장에 차별적 효과가 있음을 실증한다. 소위 대기업으로 불리는 출자제한집단 기업군과 일반 중견-중소기업으로 구분했을 때, 6년 뒤 순이익에 대한 HRD와 기업의 수평적 의사소통 양식의 상호작용효과가 출자제한 기업군에서만 유의미하였음을 보여준다. 이는 인적자원개발 효과를 대기업들만 향유하고 있음을 보고하는 것으로, 인적자원개발의 수립 및 활용 여부에 따라 기업 간 성장의 격차가 발생할 가능성도 있음을 함의한다. 또한 기업 양극화의 관점에서 인적자원개발의 효과를 실증한 김미숙(2005, 2008)은 중소기업의 생산성 향상 및 조직문화에 대한 인프라 효과가 2007년부터 감소하고 있음을 알려준다. 이영민도 2009년도부터 국내 중소기업체에서 교육훈련 투자의 정적 효과가 상실되었거나, 부정적으로 변하였음을 지적한다.

이렇게 HRD의 극화에 대한 부정적 효과들이 보고되는 가운데, 기업이 어떤 HRD 어려움을 겪는지에 대한 실증연구는 거의 전무한 실정이었다. 소수 존재하는 관련 연구들도 대부분 질적 연구 및 현황보고식으로 수행되어 한국사회 전반으로 일반화가 어려웠다. 따라서 본 연구는 이와 같은 문제의식에 기반, 보다 경험적 일반화의 일환으로 이후 실증 연구를 진행한다. 구체적으로는 제조업 기업들에 대해서 HRD 각 영역의 애로요인의 이질적 분포를 찾아내고, 이에 대한 소속요인을 찾아내냄에 목표를 둔다. 또한 애로인식의 집단구분이 실제 기업세계와 어떤 연관을 맺고 있는지를 기업양극화의 관점에서 살펴보고, 이후 기업 성과에 대한 영향을 확인한다.

### 3. 협력적 노사관계와 HRD

본 연구에서는 HRD의 실행과 참여의 전반적 과정에서 겪는 애로인식의 극화 '현상'의 분포를 기술함과 동시에 HRD에로인식의 극화를 설명할 수 있는 예측요인들을 발견함에 목적을 둔다. 본 연구자는 이러한 예측요인, 혹은 결정요인으로서 협력적 노사관계를 주목한다. 이는 이후에 제시될 본 연구의 경험적 발견에 기초하고 있으며, 또한 최근에 노사관계가 기업의 HRD에 미치는 동학을 파악해야 함을 주장하는 선행연구들에 기반하고 있다(노용진, 2007; 나인강, 2011).

관련하여 HRD와 노조, 혹은 노사관계를 다룬 선행연구들은 크게 두 인과적 경로를 중심으로 연구된 것으로 보인다. 첫 번째는 HRD에 대한 노동조합의 효과를 살피는 것이다(Mincer, 1983; Green et al, 1996; 류장수, 1997; 정승국, 2006; 이영면·나인강, 2006; 나인강, 2011). 두 번째는 기업의 성과에 대해서 노사관계, 혹은 노사관계의 협력성의 효과를 살피는 것이다(Goodman, 1980; Freeman&Medoff, 1984; Metcalf, 2003; 나인강, 2008; 엄동욱·이정일·김태정, 2009). 이러한 두 문제는 기업의 지속 가능한 성장을 위한 노조, 노사관계, HRD에 대한 규범적 주장에서는 일관되지만, 실증적 결과들은 비일관적으로 나타나고 있는 것으로 보이는데, 특히 기업의 HRD에 대한 노조효과에 대해서는 많은 논쟁이 뒤따른다.

먼저 전자에 대한 이론적 경향을 간략히 살펴보면, 정승국(2006)은 기업의 HRD에 대한 노조의 효과는 부정적인가, 혹은 긍정적인가로 이분화될 수 있다고 말한다. 이는 HRD가 기술개발의 차원이 아니라, 노-사 간의 사회적 관계에서 분배·대립적 차원에 기초하며, 또한 그것의 강조 정도에 따라 이론의 성향이 정해짐을 함의한다. 가령 노조효과를 부정적으로 보는 이론은 크게 노조의 독점력 이론과 전통적 인적자원이론에 근거하는데, 독점력 이론의 핵심은 노조의 존재와 교섭력 증대가 조합원들의 임금을 상승시키고, 따라서 기업들의 HRD자원을 소진시켜 결국 HRD에 대한 노조효과가 부적으로 나타난다는 것이다(Mincer, 1981; 1983). 또한 전통적인 인적자원이론에서는 완전경쟁시장의 전제하에, 기업은 교육훈련비용이 전제된 임금을 제공하거나, 혹은 교육훈련비용을 감당할 수 있는 근로자에게만 추가적 교육을 제공할 수 있다는 점을 지적한다. 이는 노조가 기업의 HRD에 전반적으로 부정효과를 미칠 것임을 예상케 한다(Becker, 1964; 나인강, 2011).

반면에 후자의 주장들은 HRD에 대한 노조의 정적효과를 주장한다. 이는 크게 노-사 각각의 노력으로 살펴볼 수 있다. 먼저 기업의 차원에서 기업들은 노조로 인한 임금상승 프리미엄을 상쇄시키기 위해 더욱 많은 HRD를 요구한다는 점으로 정리될 수 있다(Freeman&Medoff, 1984). 노조의 차원에서도 임금상승의 요구와 함께 상승한 기업의 노동력 조정의 압력을 피하기 위해 HRD를 통해 조합원들의 생산력을 증진시킨다. 즉 교섭력 증대를 위해서 기업의 HRD를 수용하거나, 요구하게 된다(Osterman, 1995; Kim & Bacon, 2008). 즉 이러한 관점에서 노조는 기업의 HRD에 전반적으로 정적 효과를 가진다.

본 연구에서 초점을 맞추는 부분은 HRD 대한 노조 유무의 효과보다는, 노사관계의 전

반의 원만함이 가져올 수 있는 효과이다. 노용진(2007)이 지적한 바처럼, 기업의 HRD에 대한 '노조유무라는 더미변인 효과'를 검증한 여러 선행연구들에서는 기업 내의 HRD동학을 상세히 밝혀내지 못한다. 가령 이영면과 나인강(2006)의 연구를 비롯한 다수의 연구들에서는 노조조합의 유무와 노사관계의 원만함은 기업 HRD, 혹은 근로자 생산성 증가에 정반대 효과를 보고하거나, 비일관적 경향을 보인다. 이는 노사관계와 HRD의 관계가 단순히 노조유무라는 일면적 관계로 환원될 수 없는 복잡성이 내재된 문제임을 암시한다.

더불어 HRD의 독특한 측면의 하나는 노동자에 대한 투자는 곧 기업 자신에 대한 투자로 연결된다는 점이다. 가령 노사관계의 기본적 의제인 임금은 노사관계에서 총량이 정해진 제로섬(zero-sum)적 의제로, 누가 더 많이 갖느냐라는 분배적 차원의 성격이 강하다. 반면에 HRD는 기업과 사용자의 측면에서는 재정적 투자를 통해 근로자들의 핵심 역량 증진, 지식공유를 통한 핵심역량 증대, 생산·효율성 향상이라는 직접적 효과와 더불어 충성심, 애사심, 조직몰입, 이직감소 등 간접적 효과를 증대시킨다. 근로자의 측면에서도 스스로의 숙련향상, 자기개발, 삶의 질, 소속과 관계, 불안감소, 자신감 등을 얻을 수 있게 된다. 정리하면 HRD는 노사가 서로 win-win을 기대할 수 있게 되는 포지티브섬(positive-sum)적 의제로 협력적 관계의 질은 매우 중요하다(Goodman, 1980; Voos, 1987; Katz et al, 1983; Peterson, 1993; Harrison and Martocchio, 1998; Deery and Inverson, 2005; 나인강, 2008 전동화, 2011). Maurer et al(2002)은 HRD의 높은 참여기회 보장은 노동자와 사용자 간의 일종의 사회적 관계를 함의하고 있음을 보고한다. 즉 노사, 특히 노동자가 하나의 상품으로서 '인적자본'이 아닌, 기업이라는 같은 배를 탄 사회적 관계로서 신뢰관계와 의무감은 기업이 성장에 기여한다고 주장한다.

하지만 HRD 또한 노사 간 주도권 장악의 중간기제로 활용될 경우, 이러한 협력적 성향은 퇴색될 가능성이 농후하다. 특히 노조의 재량이 넓고, 87년 이래로 전투·대립적 노사관계를 지닌 한국 제조업 기업에서 HRD에 대한 노사관계는 보다 핵심적인 변인이자, 복잡한 관계를 지닐지도 모른다(정승국, 2006; 노용진, 2007). 즉, 타 산업군에 비하여 기업 및 사업장의 규모가 크며, 노조의 존재가 명확할 뿐만 아니라, 노동자의 업무가 매우 동질적이며, 현장에 특화된, 즉 숙련의 형태를 갖춘 제조업에서 HRD는 노조와 사용자의 중간기제로 중요성이 높다. 이는 대규모 사업장에서 노사 간의 관계가 협력적인가, 혹은 전투적인가에 따라 HRD 계획, 실시, 효과는 상이할 가능성이 높음을 함의한다. 이상으로 본 연구자는 협력적 노사관계는 HRD 전반에 지대한 영향을 미칠 것이라는 전제를 토대로 이를 확인해본다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구자료와 연구대상

본 연구에서 사용한 직업능력개발원의 인적자본기업패널(HCCP) 자료는 국내 기업이 지닌 인력의 양적·질적 수준을 진단하고 기업 내에서 인적자원을 확충해가는 과정과 내용을 파악하기 위하여 2005년도부터 축적된 것으로, 기업과 근로자에 대한 종단 및 횡단적 조사를 통해 인적자원 실태 및 기업 내 지식숙련 형성의 기제를 밝히고 이것이 기업성장에 미치는 영향에 대한 분석이 가능하도록 구축되었다.

HCCP의 모집단은 한국신용평가정보(주) 『KIS 기업 Data(2007)』 기업개요 정보에 등재된 기업체들이다. 세부적으로는 기업 대분류 중 제조업, 출판/영상/방송통신 및 정보서비스업, 금융 및 보험업, 전문/과학 및 기술서비스업, 교육 서비스업, 예술/스포츠 및 여가관련 서비스업의 6개 산업에서 종업원 100인 이상, 자본금 3억 원 이상의 기업으로 고려되었으며, 개인 및 공기업은 제외되었다. 본 연구에서는 2011년 4차년도 HCCP 자료를 활용, 한국사회 제조업 기업들을 모집단으로 삼고 있다. 세부적으로 HCCP 4차 자료에서는 총 369개 제조업 기업이 조사되었으며, 이후 분석과정과 관련된 여러 유관 변수들을 고려하였을 때(list-wise), 총 325개 제조업 기업이 연구에서 활용되었다.

본 연구의 일차적인 관심은 기업이 HRD 시행에서 겪고 있는 어려움에 대한 LCA분석을 통해 기업들이 가지는 HRD애로요인의 이질적인 분포를 확인하는 것이다. HCCP는 기업의 HRD 시행 애로요인을 10개 영역으로 조사하고 있으며, 기업의 일반적 특성, 경영환경, HRD제도 및 실천을 세밀하게 측정하고 있다. 따라서 HCCP는 대기업과 중소기업으로 분절되는 한국사회의 기업양극화, 특히 기업의 장기성장을 담보하는 HRD영역의 분절을 확인하려는 본 연구에 적합한 자료이다.

## 2. 분석변수

본 연구에서는 HRD의 실천주체인 기업이 겪고 있는 어려움을 여러 영역에서 측정한 ‘HRD시행의 애로인식요인’을 종속변수로 고려한다. 특히 잠재집단분석(LCA)를 통해서 한국의 제조업 기업들이 지니는 HRD애로요인의 이질적인 분포를 살펴본다. 이는 한국 제조업 기업들의 HRD애로요인이 ‘어느 정도’로 ‘어떤 분포’를 이루고 있는지를 살펴볼 수 있게 해준다. 이후 본 연구에서는 선행연구에서 고찰된 기업일반/인적구성, 노사관계, 경영환경, 인적자원개발(HRD)제도 및 환경을 통제차원으로 고려하여, HRD애로요인에 미치는 영향을 살펴본다.

### 가. 독립 및 통제변수

본 연구의 독립변수는 <표 1>에 제시된 바와 같다. 본 연구에서는 HRD에 영향을 미치는 요인들을 조사한 여러 연구들을 참조하여, 기업 일반특성차원, 경영환경차원, 인적자원개발(HRD)차원으로 각 하위변인들을 고려하였다. 변수 설명 및 측정은 <표 1>에서 제시되었다.

#### <표 1> 독립 및 통제변수 설명

\*기업규모, 대기업여부, 자산규모는 변수들의 상관성이 높으며, 이후 이항로지스틱 회귀분석 및 다중회귀분석에서는 효과의 중복이 예상된다. 따라서 기업규모와 자산규모는 HRD애로인식 잠재집단의 특성을 밝히기 위한 t-검증분석에서만 활용됨을 밝힌다.

차원	변수 명	변수 측정 및 설명
기업 인적구성	기업규모(근로자수)	-기업의 비정규직을 포함하는 총 근로자 수 측정 =정규직 인원 + 비정규직 인원
	대기업여부	-기업 근로자수 기준, 대기업여부를 측정 = 999인 미만 기업=0, 1,000인 이상 기업=1
	기업연령	-기업 연령을 측정함 =(조사년도 - 기업최초설립년도)
	정규직비율	$= \frac{\text{정규직 인원}}{(\text{정규직인원} + \text{비정규직인원})}$
	대출자근로자비율	-기업의 대출이상 근로자비율을 측정 $= \frac{\text{대출이상 정규직 인원}}{\text{정규직 인원}}$
	고학력근로자비율	-기업의 고학력자(석박사학위자)의 비율을 측정

차원	변수 명	변수 측정 및 설명
기업 노사관계		$\frac{\text{석박사 학위 정규직 인원}}{\text{정규직 인원}}$
	여성근로자비율	-기업의 여성정규직 근로자 비율을 측정 $\frac{\text{여성 정규직 인원}}{\text{정규직 인원}}$
	장기근속자비율	-기업의 10년이상 장기 근속자 비율을 측정 $\frac{\text{10년 이상 근로자(사무직 + 생산직)인원}}{\text{정규직 인원}}$
	자본총액(순자산)*	-기업의 순자산을 측정 = 기업(자산-부채)
	노조근로자비율	-기업 근로자 중, 노조근로자 비율을 측정 $\frac{\text{노조근로자인원}}{\text{정규직 인원}}$
	근로자대표조직 유무	-귀사에는 근로자를 대표하는 조직이 있습니까? 0) 아니오, 1) 예
	협력적 노사관계	-귀사의 노사관계는 어떻습니까? 1) 매우 대립적임, 2) 다소 대립적임, 3) 그저그러함 4) 다소 협력적임, 5) 매우 협력적임
기업 경영환경	매출대비 수출비율	-귀사의 매출대비 수출비율은 얼마나 됩니까? 1) 수출없음, 2) 10%미만, 3) 10%~30%미만, 4) 30~50%미만, 5) 50~70%미만, 6) 70%이상
	주력제품 수요전망	-지난 2년간 주력제품(상품/서비스)에 대한 수요변화는 어떠하였습니까? 1) 크게감소, 2) 다소감소, 3) 변화없음, 4) 다소증가, 5) 크게증가
	조직구조 변화	-지난 2년간, 본사 내의 부서 및 조직변화는 어느정도 있었습니까? 1) 거의 없었음, 2) 조금 있었음, 3) 어느 정도 있었음, 4) 많이 있었음
	기술변화	-지난 2년간, 귀사의 기술 변화는 얼마나 있었습니까? 1) 거의 없었음, 2) 조금 있었음, 3) 어느정도 있었음, 4) 많이 있었음
	전문경영자 참여	-귀사의 경영체제는 어떠합니까? 1) 완전 오너체제, 2) 상당한 오너개입, 3) 약간의 오너개입, 4) 완전 전문경영자 체제
	신제품 도입	-지난 2년간, 신제품의 개발 및 도입은 얼마나 있었습니까? 1) 거의 없었음, 2) 조금 있었음, 3) 어느 정도 있었음, 4) 많이 있었음
	외국인지분 역할	-외국인 지분의 참여 여부 및 역할은? 0)외국인 지분 참여가 없음, 1)지분참여만 함, 2)기술지원을 함, 3)경영에 참여하고 있음, 5)기술지원과 경영참여 모두
	HRD전담조직 여부	-귀사는 HRD를 담당하는 전담조직이 있습니까? = 0)아니오, 1)예
	HRD계획수립 여부	-귀사는 매년 HRD계획을 수립하고 있습니까? = 0)아니오, 1)예
	인적자원개발 (HRD)	HRD독립시설 소유여부
HRD방법별 실시현황	-작년 교육훈련 방법별 실시 현황에 대한 응답 1) 집체식 사내교육훈련의 실시여부(0/1), 2) 집체식 사외교육훈련의 실시여부(0/1) 3) 인터넷학습(e-learning)의 실시여부(0/1), 4) 우편통신훈련(독서통신)의 실시여부(0/1) 5) 국내연수의 실시여부(0/1), 6) 해외연수의 실시여부(0/1) 7) 외부(원청 등)업체로부터 기술지도 받기(0/1) -위 측정문항에 대한 응답을 총합하였음. 따라서 본 문항은 방법별 HRD의 시행정도를 측정함.	

차원	변수 명	변수 측정 및 설명
	HRD형태별 실시현황	- 작년 교육훈련 형태별 실시 현황에 대한 응답 1) 학원(온라인, 우편포함) 수강료 지원여부(0/1) 2) 국내 대학 등록금지원 실시여부(0/1), 3) 국내 대학원 등록금지원 실시여부(0/1) 4) 해외 대학원 학위과정지원 실시여부(0/1), 5) 승계계획 실시여부(0/1) 6) 경력개발제도 실시여부(0/1), 7) 교육훈련휴가제 실시여부(0/1) 8) 멘토링 또는 코칭 실시여부(0/1), 9) 학습조직(동아리) 실시여부(0/1) - 위 측정문항에 대한 응답을 총합하였음. 따라서 본 문항은 형태별 HRD의 시행정도를 측정함.
	HRD제도별 실시현황	- 작년 교육훈련 제도별 실시 현황에 대한 응답 1) OJT 실시여부(0/1), 2) 직무순환 실시여부(0/1) 3) 제안제도 실시여부(0/1), 4) 지식마일리지 실시여부(0/1) 5) QC(품질분임조) 실시여부(0/1) 6) 전사적 품질관리(TQM, 공정개선팀 등) 실시여부(0/1) 7) 6-시그마 실시여부(0/1) - 위 측정문항에 대한 응답을 총합하였음. 따라서 본 문항은 제도별 HRD의 시행정도를 측정함.
	HRD교육훈련비	- 기업의 1년 교육훈련비
기업규모 상호작용항	기업규모 상호작용항	- LCA잠재집단 인식 기업양극화 효과 검정을 위한 타 통제변수와 기업규모의 상호 작용항 =(타 독립변수) * (기업규모)

## 나. 종속변수

### 2-1) 잠재유형 지표변수 : (영역별) HRD에로인식

기존 선행연구에서는 HRD의 어려움이 특히 중소(견)기업에게 집중되어 있음을 지목한다. 중소기업의 생산·금융부분에서의 열위성은 결국 인재채용과 인재육성이라는 기업의 안정적·장기발전을 담보케 하는 인적자원(Human Capital)에 대한 비전과 계획, 실천을 현실적으로 좌절시킨다. 뿐만 아니라 완고한 노동시장의 이중적 분절구조는 핵심 인재에 대한 이직가능성, HRD의 효용가능성에 대한 의심 등 의식과 문화적 차원에서도 HRD 시행의 어려움을 가중한다(김종관·김진욱, 2006; 김정주·권양이, 2007; 조덕원·이갑두, 2009; 이연우, 2009). 따라서 본 연구자는 경영진의 인식 부족, 근로자의 관심과 이해 부족, 예산 부족, 업무 단순성, HRD 전문가 부족, 인력부족, 내용부실, 이직률, 업종변경, 경영위기의 총 10개 영역에서 조사된 HRD 어려움을 LCA분석의 지표변인(Indicator Variables)으로 설정한다. 이를 통해 한국 제조업 기업이 가지는 HRD 어려움의 이질적 분포를 살펴보고, 최적의 잠재집단(latent class)를 살펴본다. 문항의 세부 설명 및 조작적 정의는 <표 2>에서 제시된다.

<표 2> HRD에로인식 (잠재집단 지표변인)

종속변수1-LCA indicators		
변수	세부 측정영역	변수 설명
귀사의 HRD추진에서 나타나는 어려움에 대하여 응답해주시시오	1) 교육훈련에 대한 경영진의 인식이 부족	
	2) 교육훈련에 대한 근로자의 관심과 이해가 부족	1) 전혀 그렇지 않음
	3) 교육훈련의 예산이 부족	2) 그렇지 않은 편임
	4) 업무가 단순하여 교육훈련의 필요성이 없다	3) 그저 그러함
	5) HRD전문가가 부족하다	4) 그런 편임
	6) 인력부족으로 교육훈련 인원 차출이 어렵다	5) 전적으로 그러함
	7) 위탁교육훈련의 내용이 부실	위의 응답을 1~3=0
	8) 교육훈련 이수자의 이직률이 높다	4~5=1로 재-코딩하였음.
	9) 업종변경 등으로 인해 교육훈련 준비가 부족하다	따라서 본 문항은 HRD 시행 각 영역에 대한 어려움(0/1) 측정
	10) 매출액 감소 등의 경영위기로 인해 투자여력이 없다	

2-2). 기업 수익성(당기순이익) 증감

본 연구에서는 추가적으로 LCA분석을 통해 추출된 ‘HRD에로인식’ 잠재집단이 이후 기업 성과에 어떤 영향을 미치는지를 종단적 연구모형 구성을 통해 살펴본다. 이는 기존 연구들이 보고하듯이 HRD제도와 그 실천들이 기업의 성과에 정적(positive)인 영향을 행사한다면, HRD에로인들은 기업의 성과에 부정(negative)인 영향을 미칠 것이라는 가설 및 연구모형의 검증을 위함이다. 이를 검증하기 위해서 본 연구자는 한국신용평가원(KIS)에서 배포된 기업자료 중, 본 연구의 표본기업의 2013년에 측정된 당기순이익에서 2011년에 측정된 당기순이익을 차감한 해당기업의 ‘(3년 간)당기순이익 증감분’을 종속변수로 고려하였다.

<표 3> (3년 간) 기업수익성 증감액

종속변수2-기업수익성 변화		
차원	변수 명	변수 설명
기업 수익성 변화	(3년 간) 기업의 당기순이익 감액	(2013당기순이익 - 2011당기순이익)



### 3. 분석방법 : 잠재집단분석(LCA)

본 연구는 한국 제조업 기업의 HRD에로요인의 잠재유형을 파악하기 위하여 잠재집단분석(Latent Class Analysis)을 활용하였다. 구체적으로 잠재집단분석은 한 집단 내의 관측된 분포가 두 개 이상의 이질적 기저분포로 혼합·구성되어 있음을 가정하고, 최적의 잠재집단을 확인해내는 기법이다. 기존의 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)로 대표되는 선행연구 및 분석방법은 동질적인 모집단을 가정, 지표변수들의 관계를 살피며, 관련성이 있는 변수들의 기저에 있는 잠재요인을 찾아내는 변수중심접근(variable-centered approaches)분석방법이다. 반면에 잠재집단분석(LCA)은 관찰되지 않는 모집단의 분포, 즉 모집단 내에 존재하는 잠재적인 이질적 혼합분포를 가정, 탐색하는 사람중심접근(person-centered approaches)의 분석방법이다(Nagin, 1995; 2005; Muthen, 2001; 2002). 이는 통계적 차원에서 잠재집단 내의 변량은 최소화하며, 잠재집단 간의 차이를 극명하게 드러내어 최적의 모집단 혼합분포를 찾아내는 것이라 할 수 있다.

구체적으로 본 연구에서는 HRD에로요인 지표변인들에 대하여 2개 잠재집단부터 순차적으로 잠재집단의 수를 늘려 분석을 실행한다. 최적 잠재집단 수를 정하기 위해서 본 연구는 AIC(Akeike Information Criteria), BIC(Baysian Information Criteria), ABIC(Adjusted Baysian Information Criteria)정보적합도 지수를 고려하고, 순차적으로 투입된 잠재집단 유형수(k)의 수의 통계적 유의미성을 살펴보기 위한 LMR-LRT(Lo-Mendell-Rubin Likelihood Ratio Test), ALRT(Lo-Mendell-Rubin Adjusted Likelihood Ratio Test) B-LRT(Bootstrap Likelihood Ratio Test) 검증을 실시한다. 이를 통해 현재 k개의 잠재집단 유형의 모형(H1)과 현재 모형보다 1개 잠재집단 유형 수가 적은(k-1) 모형(H0)을 비교하여 유의미한 수준에서 모형적합도가 개선되었는지 확인하게 된다. 또한 잠재집단의 수가 확인되면, 각각의 개별사례들이 얼마나 정확히 집단에 분류되었는지를 평가하는 엔트로피(Entropy)를 확인하는데, 엔트로피 지수는 0에서 1의 범위를 가지며, 1에 가까울수록 정확히 분류가 되었음을 의미한다. 소결하여, 최적화된 잠재집단의 수(k)는 분석에서 잠재집단의 수를 순차적 증가시키고, 그 때 해당 통계치들이 얼마나 적합한지를 비교, 평가하여 결정된다. AIC와 BIC지수는 작은 값을 가질수록 모형적합도가 좋은 것을 의미하며, LRT와 ALRT, BLRT검정은 유의미할 때 k개의 잠재집단 유형이 적합함을 의미한다(이왕원, 2014).

더불어 Nagin(1999)은 잠재집단을 파악함에 있어 통계적 기준(criteria)뿐만 아니라, 잠재집단의 비통계적인 특성들 또한 잠재집단의 수를 결정함에 중요한 기준이 됨을 지적한다. 따라서 본 연구는 LCA를 통해 산출된 잠재집단 별 t-검증을 통해 잠재집단의 여러 차원의 특성을 종합적으로 고려하여 최적의 잠재집단 수를 결정한다.

#### 4. 연구모형과 가설

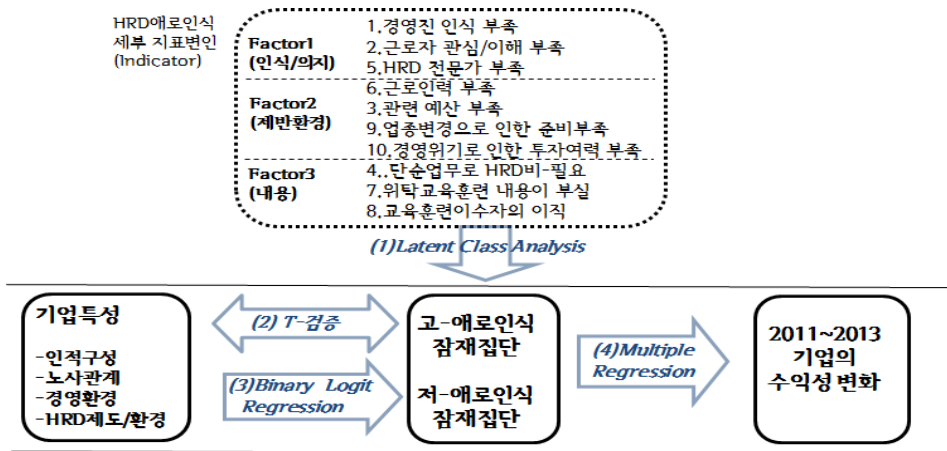
이 부분에서는 본 연구의 연구모형을 제시하고, 모형에 따라 제시되는 분석방법과 분석을 통해 확인하고자 하는 연구문제와 연구가설을 제시한다.

[그림 1]에서는 본 연구의 연구모형을 제시하고 있다. 각 분석을 중심으로 연구의 진행을 살펴보면, 우선 (1) LCA를 통해서 한국 제조업 기업들이 HRD 추진에서 느끼는 애로인식 10개 문항 전반을 관류해내는 최적의 잠재집단을 확인한다. 이후 제시되지만 본 연구에서는 HRD애로인식 잠재집단이 10개 문항에서 다양한 패턴이 포착되지 않으며, 단순히 ‘고-저’라는 수준의 차이로 잠재집단이 결정됨을 확인하였다. 다음으로 (2)에서는 애로인식 잠재집단이 기업이 인식하고, 체감하고 있는 다소 주관적인 변수라는 점에서 잠재집단과 실제 기업의 객관적 상황과 특성들을 살펴본다. 구체적으로는 t-검증을 통해서 잠재집단의 특성을 확인해낸다.

(3)에서는 HRD추진에서 어려움을 많이 겪는다고 인식하는 고-애로인식 기업군을 비교집단(=1)으로 설정한 후, 저-애로인식 기업군을 준거집단(=0)로 설정한 이항로지스틱 회귀분석을 수행한다. 이는 앞서 (2)의 t검증이 애로인식 잠재집단의 제반 환경적 특성들을 단순히 기술하고, 그 차이를 밝히는 것에 목표를 두었다면, (3)에서는 변인들의 공변산을 통제한 후, 실제 애로인식 잠재집단의 소속에 영향을 행사하는 결정변인(determinants)을 찾아냄에 목표가 있다. 여기서 본 연구는 해당 결정변인을 찾아냄으로서 실제 정책 및 대안을 찾아낼 수 있길 기대하는데, 가령 단 두 집단으로 극화된 HRD 애로인식 잠재집단에 HRD의 제도적 완비가 결정요인이 된다면, 제도적 지원을 위한 HRD 컨설팅 프로그램이나 재정적 지원이 제시될 수 있다. 혹은 기업의 노사관계가 HRD 애로인식에 영향을 미치고 있는 핵심변인이라면, 관계의 개선을 위한 정책이나 정책 소요를 제기할 수 있을 것이다.

마지막으로 (4)에서는 다중회귀분석을 통해 본 연구에서 선정된 제조업 기업들의 특성을 통제한 후, HRD애로인식 잠재집단이 기업의 수익성 변화에 어떠한 영향, 혹은 관련을

맺는지 살펴본다. 물론 애로인식과 기업의 특성이 밀접한 내생적(endogenous-)관계가 예상된다는 점에서 인과관계로서의 해석은 다소 어렵다. 그렇지만 기업의 여타 외관변수들이 통제된 가운데서도 애로인식 잠재집단 변인이 이후 기업 수익성 변화에 영향을 미친다면, HRD애로인식은 기업의 전반적 상황을 포착해내는 예측변인(predictor)으로서 그 효용이 있을 수 있다. 뿐만 아니라 해당 분석을 통해서 한국 제조업 기업들이 HRD 전반에서 겪는 어려움을 단 두 집단으로 설정한 본 연구의 애로인식 잠재집단 변수의 분석적 신뢰성을 확인함과 동시에, 실제 기업의 발전에서도 중요하게 고려되어야 할 변수임을 밝혀낼 수 있을 것이다.



[그림 1] 연구모형과 분석방법

결론적으로 이상의 논의를 통해 확인하고자 하는 본 연구의 연구문제와 가설을 연구모형과 통합·정리한다면 아래와 같다.

〈연구문제1-분석(1)〉 한국 제조업 기업이 느끼는 HRD애로인식의 분포와 실태

- 연구가설1: 한국의 대기업-중소기업의 차별적 구조에서 HRD추진 전반에서 겪는 어려움도 위계적인(이중적)분포를 보일 것이다.

〈연구문제2-분석(2)〉 HRD애로인식 잠재집단과 실제 기업 특성의 관계

- 연구가설2: HRD애로인식 잠재집단은 이중적으로 구분된 기업의 특성을 반영하고 있을 것이다.

〈연구문제3-분석(3)〉 HRD애로인식 잠재집단에 대한 결정변인 확인

- 연구가설3-1: HRD의 환경적 요건으로 HRD제도적 완비나 기업의 경영상황이 HRD에로인식 잠재 집단 소속에 영향을 미칠 것이다.
- 연구가설3-2: HRD의 시행적 요건으로 노사 간의 협력적 관계는 HRD에로인식 잠재집단 소속에 영향을 미칠 것이다.

<연구문제3-분석(4)> 기업 수익성 변화에 대한 HRD에로인식 잠재집단의 효과확인

- 연구가설4: HRD저-에로인식 집단은 고-에로인식 잠재집단보다 더 높은 수익성 변화를 겪었을 것이다.

## VI. 연구결과

### 1. 기술통계

<표 4>는 본 연구에서 활용된 변수들의 기술통계를 보여준다. 기업일반특성, 경영환경, 인적자원개발 차원별로 각 변수들의 최소, 최대, 평균값, 표준편차를 기재하였다.

<표 4> 기술통계

차원	변수	N	최솟값	최댓값	평균	표준편차
일반/인적구성	기업규모	325	49.00	18146.00	711.15	1590.46
	대기업여부	325	.00	1.00	.135	.34
	기업연령	325	11.00	116.00	36.46	17.09
	비정규직비율	325	.00	.68	.05	.11
	대출자근로자비율	325	.04	.92	.35	.18
	고학력근로자비율	325	.00	.39	.04	.05
	여성근로자비율	325	.01	.71	.19	.16
	장기근로자비율	325	.00	1.00	.32	.21
	기업 자본총액(순자본)	329	-20,450.7	1,256,681.8	33,321.93	111,568.67
노사관계	노조근로자비율	325	.00	100.00	40.09	43.65
	근로자대표조직 유무	325	.00	1.00	.94	.25
	협력적 노사관계	325	1.00	5.00	4.02	.81
경영환경	매출대비 수출비율	325	1.00	6.00	3.46	1.52
	주력제품 수요전망	325	1.00	5.00	3.33	1.01
	조직구조 변화	325	1.00	4.00	2.66	.84

차원	변수	N	최솟값	최댓값	평균	표준편차
	기술변화	325	1.00	4.00	2.53	.76
	전문경영자 참여	325	1.00	4.00	1.99	1.14
	신제품 도입	325	1.00	4.00	2.48	.85
	외국인지분 역할	325	.00	4.00	.64	1.13
인적자원개발 (HRD)	HRD전담조직 여부	325	.00	1.00	.51	.50
	HRD계획수립 여부	325	.00	1.00	.85	.36
	HRD독립시설 소유여부	325	.00	1.00	.18	.39
	HRD방법별 실시현황	325	.00	7.00	3.10	1.37
	HRD형태별 실시현황	325	.00	8.00	2.05	1.76
	HRD제도별 실시현황	325	.00	7.00	4.01	1.76
	HRD교육훈련비	325	.00	20772	423.77	1839.55
종속변수	HRD애로요인 잠재집단		325	-(표3)에서 제시		
	(2013)당기순이익	325	-13,761.09	170,339.44	3,089.10	14,399.08
	(2011)당기순이익	319	-18,661.55	279,696.70	2,864.92	18,831.38
	(2013-2011)당기순이익 증감액	317	-146,636.2	26,645.46	-1,547.25	11,467.79

## 2. HRD애로인식 잠재집단(Latent Class)과 세부분포 확인

분석방법에서 상술한 바처럼, 본 연구에서는 HRD애로요인에 대한 기업들의 최적 잠재집단의 수를 찾아내기 위해 잠재집단의 수(k)를 순차적으로 늘려나가며 LCA분석을 시행하였다. 세부적으로 잠재집단의 수를 늘릴 때마다 관련 정보적합도, 검정 통계치를 비교하여 이론적·현실적 모형 적합성을 종합적으로 판단하여, 최적 잠재집단의 수를 결정하게 된다.

〈표 5〉는 HRD애로요인 잠재집단 수(k)에 따른 관련 통계치들을 제시하였다. 분석결과를 살펴보면, 먼저 정보적합도 지수인 AIC, ABIC값은 지속적으로 값이 감소하고 있으나, BIC지수는 잠재집단 3개부터 그 값이 상승하였다. AIC, ABIC값도 잠재집단 4개부터 증가폭이 매우 둔화됨을 살필 수 있었다. 따라서 정보적합도 지수들을 토대로는 잠재집단 2개가 적합함을 확인하였다.

다음으로 k-1개 잠재집단 모형(H0)과 비교하여 k개의 잠재집단 모형(H1)의 적합도가 유의미하게 개선되었는지를 알려주는 검정 통계치들을 살펴본다. LRT와 ALRT, BLRT 검증 결과 모두에서 잠재집단의 수가 4개 이상일 때부터 통계적 유의미성을 큰 폭으로 상실하였으며, 잠재집단 수가 2개 일 때 유의미성이 가장 높았다. 상기 결과들은

한국 제조업 기업들이 가지는 HRD애로요인의 분포는 2개로 분류되는 것이 통계적으로 가장 유의미함을 알려준다. 분류의 정확도를 알려주는 엔트로피(Entropy)값도 잠재집단의 수가 2개일 때 .741로 3개 잠재집단 모형보다 높았다.

여러 검정 통계치를 고려할 때, HRD애로요인의 분포는 잠재집단 2유형이 가장 최적화된 분포임을 알려주며, 이는 한국 제조업 기업들의 HRD애로인식이 양극화되어 있음을 함의한다. 집단1은 HRD의 각 영역에서 집단2보다 많은 애로사항을 느끼고 있는 집단으로, 본 연구에서는 집단1을 HRD고애로인식-기업군으로 집단2를 HRD저애로인식-기업군으로 정의하였다.

<표 5> 최적 잠재집단 결정을 위한 적합도 통계치 제시

집단	AIC	BIC	ABIC	LRT*	ALRT*	BLRT*	Entropy	집단별 n				
								1	2	3	4	5
1	2,997.011	3,034.972	3,003.252	-	-	-	1	329				
<b>2</b>	<b>2,723.378</b>	<b>2,803.095</b>	<b>2,736.483</b>	<b>295.633</b> (.000)	<b>291.068</b> (.000)	<b>295.633</b> (.000)	<b>.741</b>	<b>126</b>	<b>203</b>			
3	2,693.393	2,814.867	2,713.363	51.985 (.016)	51.182 (.0178)	51.985 (.000)	.704	77	94	158		
4	2,685.771	2,849.002	2,712.606	29.621 (.1326)	29.164 (.1378)	29.621 (.035)	.766	36	33	119	141	

주) AIC(Akaike Information Criteria), BIC(Baysian Information Criteria), ABIC(Adjusted BIC), LMR-LRT(Vuong-Lo-Mendell Rubin Likelihood Ratio Test), ALRT(Lo-Mendell-Rubin Adjusted Likelihood Ratio Test), B-LRT(Bootstrap Likelihood Ratio Test)

추가적으로 본 연구는 LCA분석을 통해 추출된 애로인식 잠재집단의 특성을 명확히 하기 위하여 HRD 추진 시 겪는 애로인식의 세부 10개 문항에 대해 요인분석(factor analysis)을 시행하였다. 이는 앞서 설명한 바처럼 LCA분석은 10개 세부변인을 관류하는 실제 대상들을 중심으로 접근한다면(person-centered approach), 요인분석은 10개 세부변인들의 관계를 기초로 그 기저에 숨어져있는 잠재요인(latent factor)을 찾아내는 변수중심접근(variable-centered approach)이라는 점에서, 해당 두 접근을 고려함으로써 애로인식 잠재집단의 특성을 보다 명확히 밝힐 수 있을 것으로 기대하기 때문이다.

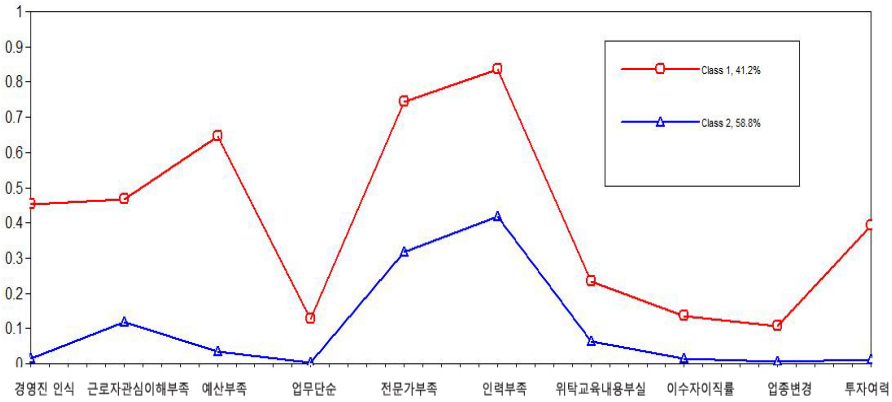
<표 6>에서는 HRD애로인식 하위 10개 문항에 대한 요인분석 결과가 제시된다. 분석 결과에서는 한국 제조업 기업이 HRD 추진 시 겪는 애로가 세 개의 요인으로 구성되어

있음을 보여준다. 첫 번째 요인은 HRD추진에 대한 경영진이나 근로자의 인식, 관련 전문가나 근로인력이 부족하다는 것으로 다소 인식적 차원이나 HRD에 대한 의지를 담지하는 것으로 보인다. 즉 경제여건이나 내용 등의 문제는 다소 적으나 그 필요에 대한 인식이 적은 것으로 보인다. 두 번째는 HRD 추진에 대한 인식이나 의지는 있으나 예산, 혹은 경영위기로 인해 HRD를 실시할 수 없는 여건 자체가 문제가 되는 경우로 보인다. 마지막은 HRD의 내용이나 혹은 이직에 대한 애로를 지닌 요인으로 확인되었다. 따라서 본 연구에서 LCA로 추출된 잠재집단의 경우에는 한국 제조업 기업들이 HRD 추진 시 느끼는 인식/의지, 제반환경, 내용적 차원을 포괄하고 있다고 볼 수 있다. 또한 변인이라는 요인을 중심으로 살피는 것이 아니라, 각 요인을 내재하고 있는 실제 잠재집단들을 다룬다는 점에서 보다 현실 적합성이 높을 것으로 기대된다.

<표 6> (HRD 추진 시 애로인식) 세부 10개 문항에 대한 요인분석 결과

타당도 검사(요인분석)				
요인	세부문항	성분		
		1	2	3
인식/의지	1.경영진 인식부족	.586	.395	-.004
	2.근로자 관심/이해부족	.683	-.027	.116
	5.HRD 전문가 부족	.688	.055	.037
	6.근로인력 부족	.645	.134	.092
제반환경	3.관련 예산 부족	.368	.677	.174
	9.업종변경으로 인한 준비부족	-.081	.579	.292
	10.경영위기로 인한 투자여력 부족	.144	.801	.007
내용	4.단순업무로 HRD 비-필요	-.037	.249	.596
	7.위탁요육훈련 내용이 부실	.296	-.162	.656
	8.교육훈련 이수자의 이직	.068	.218	.671

\*요인추출 방법: 주성분 분석 / 회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.



[그림 2] HRD 추진 관련 애로인식 세부 10개 문항에 대한 잠재집단의 분포

[그림 2]에서는 LCA분석을 통해 최적의 잠재집단으로 추출된 두 애로인식 잠재집단의 분포와 각 세부 영역별 차이의 정도를 확인해본다. 양극화되어있는 제조업 기업들의 HRD애로인식의 세부 내용을 제반환경, 인식/의지, 내용의 측면에서 살펴보면, 먼저 제반환경(여건)차원에서 두 집단은 큰 차이를 보였다. 우선 HRD 고-애로인식 기업군의 경우, 예산이 부족하다는 것에 0.6, 즉 약 60%가 그렇다고 대답하였다. 반면 HRD 저-애로인식 기업군의 경우 예산 부족에 대한 애로인식이 0.05 정도로 약 5% 정도만 예산이 부족하다고 인식하고 있었다. 또한 경영환경 악화에 따른 투자여력에 대한 질문에서도 두 집단 간의 차이가 분명히 나타나 HRD를 위한 경제적 여건의 차이가 있음을 확인할 수 있었다.

경영진 및 근로자의 인식에서도 두 집단에서의 차이가 크게 나타났는데, HRD 저-애로인식 기업군의 경우 노사 모두 HRD의 필요성을 인식하고 있는 반면, HRD고-애로인식 기업군의 경우 약 절반 정도의 기업이 HRD필요성을 인식하지 못하고 있었다. 이와 같은 결과는 한국 제조업 기업들의 HRD가 인식과 여건, 양자의 이중적인 분절에 처해있음을 알려준다.

또한 두 집단 모두 전문가 부족과 인력부족에 시달리고 있는 것으로 확인되었다. 우선 HRD고-애로인식 기업군의 경우 전문가와 인력부족의 값이 0.7~0.8로 70~80%에 달하고 있었으며, 특히 타 항목에서는 큰 어려움을 겪지 않았던 HRD저-애로인식 기업군마저도 시행의 측면인 전문가/인력부족을 크게 느끼고 있었다. 이는 여건과 인식이 갖추어졌더라도, 체계적인 HRD시행에는 많은 어려움이 있음을 함의한다. 내용적 요인 차원에서 업무 단순성이나 이직, 위탁교육내용 부족, 업종변경 등의 타 항목에서는 두 집단에서 근소한



차이가 나타나고 있었다.

### 3. 잠재집단별 차이비교 및 예측변인 검증

#### 가. 잠재집단 간 차이비교(독립표본 T검정)

앞에서 시행된 LCA분석에서 추정된 잠재집단은 HRD에로인인에 영향을 미칠 것으로 예상되는 공변인(covariates)들을 포함하지 않는 HRD에로 지표변인들만을 기초로 산출된 것이다. 본 연구에서는 각 잠재유형의 세부 특성을 보다 면밀히 살피기 위해 독립표본 t검정을 통해 잠재집단별 특성을 비교한다.

〈표 7〉에서는 2유형 잠재집단 모형을 통해 추출된 ‘HRD고(高)에로인식-기업군’과 ‘HRD저(低)에로인식-기업군’의 세부적 특성을 보여준다. 분석결과를 대기업과 중소기업 분절의 관점에서 살펴보면, 먼저 HRD-고에로기업군(유형1)의 기업근로자 수(기업규모)는 평균 576명, 표준편차 1,152명, HRD저에로-기업군(유형2)은 평균 794명, 표준편차 1,806명으로 나타났다. 자본총액(순자산)에서는 HRD고에로인식-기업군은 21,725, HRD저에로인식-기업군 40,519으로 나타났으나 통계적으로 유의미하지 않았다. 하지만 근로자 수 1,000명을 기준으로 한 대기업여부 변인은  $p < .05$  수준에서 유의미하였으며, HRD에로를 적게 인식하는 집단일수록 대기업의 비율이 HRD에로를 높게 인식하는 집단보다 2배 정도 높았다. 이는 근로자 수의 수량적인 구분에서 나타나는 차이보다는 중소/중견기업과 대기업의 질적 구분의 차이가 HRD에로인식과 보다 밀접한 연관이 있음을 함의한다.<sup>1)</sup> 노사관계의 차원에서는 협력적 노사관계 변수가 유의미하였으며,

1) 기업양극화를 주요 논거로 사용하는 본 연구에서 t-검증결과 중 잠재집단 간 기업근로자 수의 효과가 유의하지 않는 것은 논지를 크게 약화시킨다. 하지만 연구자의 탐색분석 시 HRD에로인식 각 개별 변인들에서는 기업규모에 따른 차별적 효과가 감지되었었다. 따라서 본 연구자는 잠재집단과 기업규모의 효과를 보다 심층적으로 살펴보았는데, 그 결과 흥미롭게도 제조업 기업의 근로자 수 1,000명을 기준으로 잠재집단 사이에 차이가 유의함을 확인할 수 있었다. 최근 2014년 1월 22일부터 제정된 「중견기업 성장촉진 및 경쟁력 강화에 관한 특별법」에서는 제조업의 경우 규모로는 300명 이상, 상한을 기준으로는 근로자수 기준 1,000명을 넘어설 때부터, 중소-중견기업을 벗어나는 것으로 정의하고 있다. 따라서 본 연구자는 분석에서 1,000명을 기준으로 ‘대기업여부’ 더미변인을 투입하였으며, 잠재집단 간 차이가 유의미하였음을 확인하였다. 상기 결과는 HRD에로인인 잠재집단에 대해서 ‘많고-적다’라는 연속적 차원의 기업규모의 효과보다는 ‘대기업인가-중소기업인가’라는 질적 차원의 대기업여부, 즉 기업양극화의 분절적 효과가 더욱 HRD에로인식과 밀접한 관련이 있음을 함의하며,

HRD저애로인식-기업군에서 노사관계가 보다 협조적으로 나타났다.

<표 7> 잠재집단 별 차이비교(독립표본 t-검증)

차원	변수	잠재집단 유형				T-value (sig)
		Class1 (HRD고애로인식-기업군)		Class2 (HRD저애로인식-기업군)		
		Mean	S.D	Mean	S.D	
일반/인적구성	기업규모	576.21	1152.64	794.40	1806.26	-1.202
	<b>대기업여부</b>	<b>.09</b>	<b>.29</b>	<b>.16</b>	<b>.37</b>	<b>-2.059*</b>
	기업연령	37.02	19.02	36.12	15.82	.456
	비정규직비율	.05	.10	.06	.11	-.259
	대출자근로자비율	.36	.19	.35	.17	.774
	고학력근로자비율	.03	.03	.04	.05	-1.082
	여성근로자비율	.19	.17	.19	.16	.051
	장기근로자비율	.33	.22	.32	.21	.304
	자본총액(순자산)	21,725.40	63,314.35	40,519.77	13,2647.31	-1.727
노사관계	노조근로자비율	38.70	43.29	40.96	43.96	-.453
	근로자대표조직 유무	.92	.27	.95	.23	-.922
	<b>협력적 노사관계</b>	<b>3.90</b>	<b>.83</b>	<b>4.09</b>	<b>.79</b>	<b>-2.101*</b>
경영환경	매출대비 수출비율	3.34	1.54	3.54	1.51	-1.170
	<b>주력제품 수요전망</b>	<b>3.08</b>	<b>1.07</b>	<b>3.48</b>	<b>.94</b>	<b>-3.496***</b>
	조직구조 변화	2.71	.89	2.64	.81	.756
	기술변화	2.44	.74	2.58	.77	-1.695*
	전문경영자 참여	1.91	1.10	2.03	1.15	-.952
	신제품 도입	2.42	.76	2.52	.90	-1.055
	외국인지분 역할	.65	1.13	.64	1.13	.127
인적자원개발 (HRD)	<b>HRD전담조직 여부</b>	<b>.43</b>	<b>.50</b>	<b>.57</b>	<b>.50</b>	<b>-2.464*</b>
	<b>HRD계획수립 여부</b>	<b>.77</b>	<b>.43</b>	<b>.90</b>	<b>.30</b>	<b>-3.079**</b>
	HRD독립시설 소유여부	.15	.36	.20	.40	-1.064
	<b>HRD방법별 실시현황</b>	<b>2.77</b>	<b>1.26</b>	<b>3.31</b>	<b>1.41</b>	<b>-3.460***</b>
	<b>HRD형태별 실시현황</b>	<b>1.73</b>	<b>1.64</b>	<b>2.24</b>	<b>1.81</b>	<b>-2.615*</b>
	<b>HRD제도별 실시현황</b>	<b>3.51</b>	<b>1.81</b>	<b>4.31</b>	<b>1.66</b>	<b>-4.099***</b>
	1인당 HRD교육훈련비	240.67	754.20	.536.73	2285.01	-.290
잠재집단 별 표본수		n=124		n=201		

\*=P<.05, \*\*=P<.01, \*\*\*=P<.001

본 연구에서 기업양극화 논거의 활용을 지지한다. 이후 본 연구에서는 기업양극화의 효과를 보다 면밀히 검증하기 위해 잠재집단 예측요인 분석에서 기업규모와의 상호작용항(interaction effect term)을 투입하고, 그 결과를 살펴본다.

다음으로 경영환경의 차원에서는 주력제품수요전망 변수만 유의미하였으며, HRD고애로-기업군에 비하여 보다 대기업으로 보이는 HRD저애로-기업군이 수출비중, 주력제품 수요전망, 신제품도입, 기술변화 등 보다 긍정적인 경영환경과 환경에 대한 시장-주도 적응의 모습을 확인할 수 있었다. 반면 HRD고애로-기업군에서는 환경에 대한 피동적 반응으로써 조직구조의 변화가 감지되었다 즉 HRD추진은 기업 경영환경으로 표상되는 외부환경 변화와 밀접한 관련을 맺고 있었으며, 애로를 적게 인식하는 기업일수록 보다 능동적인 선제적 변화를, 애로를 많이 인식하는 기업은 환경변화에 대해 사후적 대응을 하는 것으로 보인다.

마지막으로 HRD애로요인에 직접적인 영향을 미칠 것으로 예상되는 기업의 HRD차원에 대한 결과로, HRD 전담조직, 계획수립, 독립교육시설, HRD방법·형태·제도별 시행의 정도 모두가 HRD저애로-기업군이 통계적으로 유의미하게 높았다. 이는 상식적인 결과로서 요컨대 기업의 실제 HRD의 제도적 완비나 준비 여건은 실제 HRD를 추진함에 있어서 발생하는 애로에 대처하는 자원으로서 기능하거나, 혹은 HRD추진의 애로 인식이 적기 때문에 보다 많은 HRD를 추진하고 있는 것으로 해석될 여지가 있다.

#### 나. 잠재집단 예측변인 검증(이항로지스틱분석)

<표 8>에서는 기존 여러 연구들에서 연구되어온 변인과 차원을 통제 후, HRD애로인식 잠재집단 소속에 영향을 살펴보기 위한 이항로지스틱 회귀분석 결과를 보여준다. 세부적으로 HRD저애로-기업군(=0)을 준거집단으로 HRD고애로-기업군(=1)의 소속에 영향을 미치는 예측요인을 살펴보기 위해 기업의 일반/인적, 노사관계, 경영환경, HRD 차원을 순차적으로 투입하여 변인들의 효과와 양태를 살펴본다.

먼저 기업 일반특성 변인만을 고려한 Model1에서는 우선 대기업여부 변수가  $b = -.738(p < .1)$ 로 유의미한 영향을 미치고 있었다. 승산비는 0.478로 1,000명이상의 대기업이라면 HRD고애로인식 잠재집단에 소속될 승산이 약 .5배 정도 감소함을 보여준다. 다음으로 협력적 노사관계가  $b = -.323(p < .05)$ 로 영향을 미치고 있었다. 이는 협력적 노사관계의 값이 1을 때마다 HRD고애로-기업군에 소속될 승산이 .3배 정도 감소함을 의미한다. 한편 기존 연구들에서 HRD실천에 대해서 유의미한 영향을 미치는 것으로 보고된 기업 일반/인적 특성 및 노조유무 등의 효과가 본 분석에서는 유의미하지 않게 나타났다. 이는 본 연구의 종속변수인 HRD애로인식 잠재집단이 단순히 하나의

HRD에로인식을 개별적으로 측정하는 것이 아니라, 10개 HRD에로인식의 문항 전반을 관류하면서 두 집단으로 엮어내고 있다는 점에서 협력적 노사관계는 HRD의 인식, 계획, 시행, 환경 등 전반이 노사관계의 원만함과 밀접한 연관이 있음을 함의한다.

다음으로 Model2의 경영환경 차원에서는 주력제품의 수요전망 변수가  $b = -.347$  ( $p < .01$ )로 영향을 미치고 있었다. 이는 기업의 주력제품 수요전망이 좋아질수록 HRD 고애로-기업군에 소속될 확률이 높다는 것을 알려준다. 경영환경에 대한 긍정적 인식은 장기적이고 지속적인 발전을 위해 HRD투자 가능성을 높일 가능성이 높다. 또한 실제적인 차원에서도 주력제품의 판매증진으로 인해 기업의 경제적 여건의 개선은 HRD에 대한 투자 및 개선으로 이어짐을 예상할 수 있다. 더불어 기존 Model1에서 유의미했던 협력적 노사관계는 Model2에서도 그 효과나 유의미성이 크게 변동하지 않았다( $b = -.329$  ( $p = .03$ )).

마지막으로 Model3에서는 기업의 HRD제도/계획/시행을 고려하였다. HRD차원의 변인들을 살펴보면, 먼저 HRD에 대한 체계적 계획의 수립여부는 HRD고애로인식-기업군에 속할 확률을 감소시켰다( $b = -.781$  ( $p < .05$ )). 더불어 방법별, 제도별 HRD제도를 많이 갖춘 기업일수록 고애로인식 기업군에 속할 확률이 낮았다( $b = -.232$  ( $p < .05$ )). 요컨대 당연한 결과이겠지만 HRD를 체계적으로 계획하고, 실시하는 기업은 HRD에로인식을 보다 낮게 인식하고 있었다. 기실 본 분석에서 HRD의 애로인식과 실제 시행의 차원에서 인과관계는 모호하다. 가령, 애로인식이 낮기 때문에 HRD를 더 많이 시행할지도 모르며, HRD를 실시할 수 있는 좋은 제반환경이 애로인식을 낮게할 지도 모른다. 하지만 앞서 t-검증과는 달리 이항로지 회귀분석을 통한 해당 분석에서는 기존 연구들이 고려해온 여러 기업특성, 경영환경을 통제하였을 때도 나타난 결과라는 점에서 주의를 요망한다.

특히 Model1과 Model2에서는 유의미했던 대기업 여부와 협력적 노사관계 변수는 HRD차원을 고려한 Model3에서는 유의미성을 상실하거나 하락되었다. 이는 대기업으로 대표되는 기업의 우량(優良)적 요건들, 가령 풍부한 경제자금, HRD전문가, 그리고 축적된 HRD경험 등을 통해 HRD추진에 대한 애로인식을 줄일 것임을 함의한다. 한편, 협력적 노사관계는 HRD에 대한 제반 환경보다는 실제 시행적 차원에서 노동자의 적극적인 참여와 신뢰, 그리고 경영진의 노동자들의 능력 계발을 위한 진실성 있는 HRD를 수립, 추진할 가능성이 높기 때문에 해당 결과가 도출된 것으로 볼 수 있다.

이상 본 모형의 설명력은 기업의 일반 특성만을 고려했을 때는 5.4%, 경영차원을 고

려했을 때는 10.4%, HRD제도적 차원까지 고려했을 때는 19.1%로 증가하고 있어 각 차원의 설명력 확인 및 본 연구의 모델설정이 적절함을 알려준다.

<표 8> 잠재집단에 대한 이항로지스틱 회귀분석(base group(=0) : 저애로인식 집단)

차원	변수	Model1			Model2			Model3		
		b	se	Exp(b)	b	se	Exp(b)	b	se	Exp(b)
일반/인적구성	constant	.676	.834	1.966	1.941*	1.102	6.965	2.875*	1.183	17.727
	대기업여부	<b>-0.738*</b>	<b>.402</b>	<b>0.478</b>	<b>-0.694*</b>	<b>0.427</b>	<b>0.500</b>	-0.369	0.474	0.691
	기업연령	.005	.008	1.005	0.003	0.008	1.003	0.005	0.008	1.005
	비정규직비율	.492	1.211	1.636	1.018	1.256	2.768	1.631	1.307	5.110
	대졸자근로자비율	1.064	.825	2.898	0.660	0.888	1.935	0.891	0.922	2.439
	고학력근로자비율	-3.864	3.578	0.021	-3.366	3.819	0.035	-2.032	3.933	0.131
	여성근로자비율	.336	.794	1.400	0.146	0.826	1.157	0.261	0.856	1.298
	장기근로자비율	.467	.677	1.596	0.637	0.698	1.891	1.060	0.738	2.886
노사관계	노조근로자비율	-.001	.003	0.999	-0.002	0.003	0.998	0.000	0.004	1.000
	근로자대표조직 유무	-.406	.476	0.666	-0.309	0.490	0.734	-0.276	0.508	0.759
	협력적 노사관계	<b>-0.323*</b>	<b>.147</b>	<b>0.724</b>	<b>-0.329*</b>	<b>0.152</b>	<b>0.719</b>	<b>-0.303*</b>	<b>0.161</b>	<b>0.739</b>
경영환경	매출대비 수출비율				-0.061	0.081	0.941	-0.088	0.086	0.916
	주력제품 수요전망				<b>-0.347**</b>	<b>0.128</b>	<b>0.707</b>	<b>-0.376**</b>	<b>0.136</b>	<b>0.686</b>
	조직구조 변화				0.173	0.167	1.189	0.277	0.175	1.319
	기술변화				-0.190	0.217	0.827	-0.066	0.230	0.936
	전문경영자 참여				-0.087	0.117	0.917	-0.092	0.123	0.912
	신제품 도입				0.118	0.191	1.125	0.126	0.200	1.135
	외국인지분 역할				0.070	0.112	1.073	0.108	0.117	1.114
인적자원개발 (HRD)	HRD전담조직 여부							-0.219	0.286	0.803
	HRD계획수립 여부							<b>-0.781*</b>	<b>0.375</b>	<b>0.458</b>
	HRD독립시설 소유여부							-0.031	0.379	0.969
	HRD방법별 실시현황							<b>-0.232*</b>	<b>0.119</b>	<b>0.793</b>
	HRD형태별 실시현황							0.042	0.100	1.043
	HRD제도별 실시현황							<b>-0.161*</b>	<b>0.088</b>	<b>0.852</b>
1인당 HRD교육훈련비							1.863	1.740	6.445	
[binary rogitic Analysis]		n=325			n=325			n=325		
-2LL Log Likelihood		419.050			406.197			380.061		
Pseudo R-square(Nagelkerke)		.054			.104			.191		

† =P<.1, \* =P<.05, \*\* =P<.01, \*\*\* =P<.001

다음으로 <표 8-1>은 HRD에로인식과 기업양극화의 효과를 보다 자세히 살펴보기 위해 각 독립변수들에 기업규모를 곱한 상호작용효과 모형이다. 대기업여부 더미변인의 경우는 더미변수로서 상호작용효과를 추정하기 어려운 바, 해당 분석에서는 기업규모(근로자수)를 통해 Model3에서 고려된 기존 변인들과의 상호작용효과를 확인한다.

<표 8-1> 기업규모와의 상호작용효과 모형(base group(=0) : 저애로인식 집단)

차원	변수	Interaction Model		
		b	S.E	exp(b)
	constant	4.9951**	1.7673	147.6925
	기업규모sq	0.0000	0.0000	1.0000
일반/인적구성	(기업규모)*기업연령	<b>0.0000*</b>	<b>0.0000</b>	<b>1.0000</b>
	(기업규모)*비정규직비율	0.0010	0.0025	1.0010
	(기업규모)*대출자근로자비율	-0.0047	0.0034	0.9953
	(기업규모)*고학력근로자비율	-0.0069	0.0140	0.9931
	(기업규모)*여성근로자비율	0.0016	0.0030	1.0016
	(기업규모)*장기근로자비율	-0.0016	0.0023	0.9984
	(기업규모)*노조근로자비율	<b>0.0000*</b>	<b>0.0000</b>	<b>1.0000</b>
노사관계	(기업규모)*근로자대표조직 유무	0.0027	0.0019	1.0027
	(기업규모)*협력적 노사관계	0.0002	0.0003	1.0002
	(기업규모)*매출대비 수출비율	0.0004	0.0003	1.0004
경영환경	(기업규모)*주력제품 수요전망	<b>0.0010*</b>	<b>0.0005</b>	<b>1.0010</b>
	(기업규모)*조직구조 변화	<b>0.0016**</b>	<b>0.0006</b>	<b>1.0016</b>
	(기업규모)*기술변화	-0.0011	0.0009	0.9989
	(기업규모)*전문경영자 참여	0.0002	0.0003	1.0002
	(기업규모)*신제품 도입	<b>-0.0015*</b>	<b>0.0007</b>	<b>0.9985</b>
	(기업규모)*외국인지분 역할	0.0000	0.0004	1.0000
	(기업규모)*HRD전담조직 여부	-0.0002	0.0010	0.9998
인적자원개발 (HRD)	(기업규모)*HRD계획수립 여부	<b>-0.0050*</b>	<b>0.0024</b>	<b>0.9950</b>
	(기업규모)*HRD독립시설 소유여부	0.0011	0.0011	1.0011
	(기업규모)*HRD방법별 실시현황	0.0001	0.0003	1.0001
	(기업규모)*HRD형태별 실시현황	0.0001	0.0002	1.0001
	(기업규모)*HRD제도별 실시현황	0.0002	0.0003	1.0002
	(기업규모)*1인당 HRD교육훈련비	-0.0236	0.0175	0.9767
	[binary rogistic Analysis]			
-2LL Log Likelihood			338.562	
Pesudo R-square(Nagelkerke)			.340	

-상호작용효과 모형은 기존 분석모형(Model-3)을 고려한 상태에서 진행되었음.

† =P<.1, \* =P<.05, \*\* =P<.01, \*\*\* =P<.001

분석결과를 살펴보면, 일반/인적구성 차원에서는 기업규모와 기업연령의 정적 상호작용효과가 발견되어 대기업이고 오래된 기업일수록 고에로인식 잠재집단에 포함될 확률을 높이고 있었다. 결과의 해석에 이론(異論)이 있을 수 있지만, 기업규모가 크고 오래된 기업일수록 기존 조직관성이나 규모로 인해 새로운 기술도입 및 적용에 보다 많은 HRD에 로를 겪음을 알려준다.

경영환경 차원에서 주력제품수요전망 변수는 정적인 상호작용효과를 보였다. 대기업 일수록 주력제품의 글로벌 경쟁 및 혁신에 대한 요구가 높은 바, 이에 대한 부담이 나타난 결과로 보인다. 기업규모와 조직구조변화도 정적인 효과를 나타내고 있었으며, 이는 대기업일수록 조직구조의 변화에는 막대한 비용이 예상되기 때문으로 보인다. 반면에 기업규모와 신제품도입은 부적인 효과를 보이고 있었다. 이는 신제품 도입이 많은 대기업 일수록 혁신에 대한 압력이 높고 인적자원 개발의 필요성을 높게 인식하는 바, HRD가 기업의 업무 프로세스 안으로 들어와 있을 개연성이 높기 때문이다.

다음으로 HRD차원과 기업규모와의 상호작용 효과를 확인해보면, HRD계획수립이  $b=.0051(p<.05)$  수준에서 유의미한 영향을 미치고 있었다. 만약 1,000명 이상의 기업일 경우 보다 체계적 HRD계획 수립 여부는 저-에로집단에 속할 승산비를 약 5%정도 증가시키는 것으로 확인된다. 즉 대기업일수록 보다 체계적인 HRD계획을 수립하고, 이를 통해 HRD에로인식을 줄일 개연성을 보여준다.

마지막으로 상호작용효과 모형의 설명력은 34.0%로 나타났다. 이는 변인들을 개별적으로 투입한 기존 모형 [Model-3]의 설명력 19.1% 보다 약 1.5배 정도 증가한 것이다. 이는 비록 개별적으로 유의미한 변수들이 적을지라도 기업규모는 보다 광범위한 차원에서 HRD에로인식에 영향을 미치는 핵심 변수임을 함의하며, 추후 기업규모에 대한 보다 엄밀한 연구의 필요를 제기한다.

#### 4. 기업수익성 증감에 대한 HRD에로인식 잠재집단의 효과

〈표 9〉에서는 한국신용평가원(KIS)의 자료를 활용하여 2011년과 2013 동안 해당 기업체 수익성 변화(3년 간, 당기순이익 증감액)를 종속변수로 설정하여, 기존 변인들의 효과와 HRD에로인식 잠재집단 변인의 효과를 살핀다. 이는 LCA를 통해 추출된 HRD 잠재인식 잠재집단의 통계적 유효성을 확인함과 동시에, 기존 연구들이 기업의 객관적 지표만을 활용했다는 점을 비판하며 HRD를 추진함에 있어서 기업 구성원들이 '체감하고

있는' 보다 주관적 지표의 실제적 유효성을 확인한다.

우선 본 연구자는 기존 객관적 변수들만을 고려한 통제모형을 통해 3년 간 기업 수익성의 변화가 있는지를 살펴보았다. 분석결과를 간략히 살펴보면, 기업규모가 기업 수익성 개선에 정적인 효과를, 2011년 당시 기업 순이익은 부적인 효과를 미치고 있었다. 또한 기업연령도 부적인 효과를 미치고 있었다. HRD차원에서는 HRD방법별 실시현황이  $P < .1$  수준에서 부적인 영향을 미치고 있어 흥미롭다. 즉 HRD를 많이 실시한 기업은 수익성이 악화되었다는 결과이다. 하지만 기존 연구들에서는 HRD의 실시가 단기적으로는 채용과 인력의 소요를 제기한다는 점에서 부적인 영향을 미칠 가능성이 있다는 점을 지적한다. 따라서 해당 결과에 대해서는 보다 긴 시점에서 엄밀한 시계열 모형 등을 통해 추정될 필요가 있다.

다음으로 잠재집단 2집단-모형을 [LCA2-Model] 더미변수로 투입한 분석결과를 살펴보면, 기업연령의 효과가 유의미성을 상실하였다는 점을 빼고는 기타 변수의 차이는 없었다. 하지만 본 연구에서 고려된 HRD애로인식 잠재집단 변수(저애로인식 집단=0, 고애로인식 집단=1)의 효과가  $b = -3419.595 (P < .05)$ 로 유의미함을 확인할 수 있었다.

요컨대 상기 결과는 HRD 추진의 애로가 적었던 기업에서 수익성의 개선이 발생했음을 알려준다. 기업의 인적구성, 노사관계, 경영환경, 인적자원개발 차원에서 유의미한 변수가 거의 없었다는 점에서 이와 같은 HRD애로인식 잠재집단의 효과는 매우 흥미롭다. 물론 제한적인 시계열모형이라는 점에서 분석적 한계가 존재하지만, 기업의 여러 특성, 특히 HRD실제적 차원의 효과가 미비한 가운데, HRD애로인식과 같은 주관적 차원의 강한 효과는 HRD를 제도적으로 가지고, 단순히 시행하기 보다는 "HRD를 어떻게 시행하는지"가 기업의 성장에 보다 중요한 의미를 지님을 함의한다.

요컨대 앞의 분석들과 기업 수익성에 대한 분석을 종합하면, 협력적 노사관계가 HRD 애로인식에 강한 영향을 미치고 있었다는 점에서 "노사관계 - HRD의 질(Quality) - 기업성장"이라는 일련의 경로를 찾아낼 수 있으리라 본다.



<표 9> (3년 간) 기업수익성 증감액에 대한 다중회귀분석

차원	변수	[Contorl Model]			[LCA2-Model]		
		b	S.E	β	b	S.E	β
	constant	10378.691	7297.340		14281.958	7509.971	
	기업규모	<b>9.362***</b>	<b>.631</b>	<b>.743</b>	<b>9.377***</b>	<b>1.015</b>	<b>.745</b>
	2011년 순이익	<b>-1.062***</b>	<b>.064</b>	<b>-.763</b>	<b>-1.065***</b>	<b>3751.839</b>	<b>-.766</b>
	기업연령	<b>-83.935†</b>	<b>50.745</b>	<b>-.071</b>	-81.976	62.548	-.070
일반/인적구성	비정규직비율	4696.618	8050.877	.025	5674.215	9985.691	.030
	대졸자근로자비율	8413.845	5695.909	.074	9033.727	7009.249	.079
	고학력근로자비율	7935.682	21175.656	.018	6776.315	25980.989	.015
	여성근로자비율	5690.192	5385.399	.046	6047.969	6563.183	.049
	장기근로자비율	1950.731	4678.336	.020	2857.207	5722.158	.030
노사관계	노조근로자비율	14.851	22.735	.032	14.744	27.753	.032
	근로자대표조직 유무	-1528.563	3308.393	-.018	-1845.073	4041.520	-.022
	협력적 노사관계	-466.596	991.820	-.019	-674.779	1225.407	-.027
경영환경	매출대비 수출비율	31.557	527.968	.002	-27.137	644.572	-.002
	주력제품 수요전망	-1042.412	842.350	-.052	-1312.920	1042.848	-.066
	조직구조 변화	-1158.380	1079.192	-.048	-960.282	1326.844	-.040
	기술변화	-571.563	1420.412	-.021	-632.202	1739.353	-.024
	전문경영자 참여	-659.530	756.442	-.037	-757.771	929.285	-.042
	신제품 도입	-480.289	1214.417	-.020	-401.208	1487.469	-.017
	외국인지분 역할	563.609	740.828	.031	649.976	907.165	.036
인적자원개발 (HRD)	HRD전담조직 여부	-27.553	1788.740	-.001	-201.297	2184.494	-.005
	HRD계획수립 여부	828.153	2445.857	.014	306.582	3001.341	.005
	HRD독립시설 소유여부	-3373.234	2295.137	-.065	-3382.727	2837.121	-.065
	HRD방법별 실시현황	<b>-1036.033†</b>	<b>700.443</b>	<b>-.071</b>	<b>-1194.485†</b>	<b>858.313</b>	<b>-.081</b>
	HRD형태별 실시현황	-968.717	583.317	-.085	-940.710	713.326	-.082
	HRD제도별 실시현황	426.955	551.123	.037	302.506	675.771	.026
	1인당 HRD교육훈련비	-479.735	10893.384	-.002	804.874	13313.348	.003
HRD에로인식 잠재집단	HRD고에로인식-기업군 (Base:HRD저에로인식-기업군)				<b>-3419.696*</b>	<b>2078.846</b>	<b>-.082</b>
[Multiple Regression Analysis]							
F-value		-----			-----		
adjusted R-sqaure		16.260			15.959		
		-----			-----		
		.545			.550		

† =P<.1, \* =P<.05, \*\* =P<.01, \*\*\* =P<.001

## V. 결론 및 함의

이상 본 연구의 결과를 간략히 요약하면 다음과 같다.

본 연구는 첫 번째로 한국 제조업기업들이 HRD 추진 시 인식하는 애로(어려움)의 세부 10개 문항에 대한 잠재집단분석(LCA)을 실시하였으며, 이는 <연구문제1>에서 제기한 바와 같이 한국 제조업 기업들의 HRD애로인식의 분포를 찾아내기 위함이다.

세부적으로 HRD애로인식 세부 10개 문항에 잠재되어있는 혼합분포를 가정하고, 이에 대한 잠재집단분석을 실시해 본 결과 한국 제조업 기업들의 HRD애로인식이 두 집단으로 분류되었을 때, 최적의 분포를 이루는 것으로 나타났다. 또한 요인분석을 추가로 진행해본 결과 HRD애로인식 세부 10개 문항은 세 개의 요인(factor)으로 구성됨을 확인하였는데, HRD에 대해 경영진이나, 근로자, 전문가가 부족하다고 여기는 '인식 및 의지 요인', 인력이나 예산 부족을 호소하는 '제반환경 요인', 마지막으로 업무단순성이나 위탁 교육훈련의 부실, 혹은 HRD 이수자의 이직을 우려하는 '내용적 요인'으로 구성되어 있음을 확인할 수 있었다.

HRD에 대한 애로인식이 '높고-낮은'이라는 단 두 개의 잠재집단으로 추정되었다는 것은 HRD에 대한 객관적 환경 이외에도, 그것을 실제 인식하고 느끼는 주관적 차원마저도 양극화되어 있음을 알려준다. 물론 주관적인 인식이나 체감이 객관적 상황을 반영하거나, 혹은 서로 밀접하게 연관되어 있다는 점에서 이는 당연한 결과로 해석될 수 있다. 하지만 잠재집단분석 결과에서는 하위 잠재집단들의 분포가 겹치거나, 역전의 패턴이 보이지 않는다는 점에서는 한국 제조업기업들이 HRD를 어렵게 인식하거나, 또는 어렵게 인식하지 않는 양극화적인 분포, 즉 중간적 유형이 없는 분포만이 유의미했다는 점을 보여주었다. 특히 본 연구는 기업들이 느끼는 HRD애로인식의 세부분포를 살펴본 국내 선행연구가 전무했다는 점에서, 단순히 HRD애로가 높고 낮음으로 되어있을 것이라고 '예상'하는 것이 아닌, 최신의 통계적 기법을 통해 한국 제조업 기업군의 실제 HRD애로인식의 분포를 '경험적으로 검증'했다는 점에서 나름의 의의가 있다. 구체적으로 본 연구에서는 HRD를 전반적으로 어렵게 인식하는 집단을 'HRD 고(高)애로인식-기업군'으로, 그렇지 않은 집단

을 ‘HRD저(低)애로인식-기업군’으로 각각 명명하였다.

두 번째로 HRD애로인식과 실제 기업의 특성의 관계를 살펴본 <연구문제2>를 확인하기 위해, 본 연구는 두 잠재집단을 기준으로 독립표본 t검증을 실시하였다. 분석 결과를 살펴보면 HRD애로인식 잠재집단은 현실세계의 대기업과 중소기업이라는 이중적 시장 구조와 높은 상응을 이루고 있었다. 즉 기업의 규모나 대기업여부, 인적구성, 경영환경, HRD제도 및 환경 전반에서 HRD고애로인식 기업군은 HRD저애로인식 기업군에 비해 열악한 위치에 처해있었다. 이는 객관적 이중노동시장구조 속에서 애로인식도 유사하게 상응될 것이라는 연구가설2를 지지하는 결과이다.

세 번째로 본 연구자는 HRD애로인식 잠재집단에 대하여 이항로지스틱 회귀분석을 실시하였다. 이는 여타 공변산을 통제한 후 실제 HRD잠재집단 소속에 대한 핵심 결정변인을 찾기 위함이다. 본 연구는 크게 HRD애로인식에 대해서 실제 HRD의 양적(quantity) 제반 여건들이 애로인식에 영향을 미칠 것으로 보았다. 또한 HRD를 실제로 계획, 집행, 참여하려는 노사의 협력적 관계가 HRD의 시행과 참여라는 질적(quality)여건을 통해 애로인식에 영향을 미칠 것으로 가설화하였다.

HRD애로인식 잠재집단을 종속변수로 설정한 이항로지스틱 회귀분석의 결과에서는 대기업으로 대표되는 재정, 인적, 경험의 풍부함이라는 제반 환경과 협력적 노사관계가 HRD애로인식을 낮추는 것으로 확인되었다. 단, 이후 추가모형에서 실제 HRD제도나 계획수립 등을 통제했을 때는 해당 효과들이 유의미성을 상실하였다. 이는 대기업여부와 협력적 노사관계가 실제 HRD차원을 매개하여 영향을 미침을 알려준다. 이는 상호작용 모형에서도 확인되었는데, 즉 기업규모가 크고 HRD체계적 계획을 수립할수록 HRD애로인식이 적어졌음을 확인할 수 있었다. 따라서 <연구모형3>에 대한 가설들은 지지되었다.

마지막으로 HRD애로인식의 현실적 타당성과 분석적 신뢰성을 확보하기 위하여, 본 연구자는 각 기업의 2011~2013년 간 수익성 변화(당기순이익)를 종속변수로 하는 다중회귀분석을 통해 HRD애로인식 잠재집단의 효과를 확인하였다. 분석결과에서는 2011년에 HRD애로인식을 적게 느낀 기업이 수익성이 개선되었음을 확인하였다. 특히 기업의 여러 객관적 특성들의 효과가 거의 전무한 가운데 애로인식의 효과가 산출되었다는 점에서 본 연구에서 고려된 HRD애로인식 변수의 타당성을 증명한다.

상기 분석결과들을 종합한다면, 우선 본 연구에서 활용한 LCA분석은 10개의 HRD애로인식 문항 전반을 관류하는 두 집단으로 묶어낸다는 점에서, HRD애로인식 잠재집단 변인은 HRD의 인식, 시행, 체계, 내용 전반을 담아내고 있는 폭 넓은 변수이다. HRD

세부 인식/시행/내용의 개별 각 차원에 집중한 기존 선행연구들에서 유의미했던 '구체적' 개별 변인들이 본 연구에서 유의미하지 않음은 이러한 분석방법의 차에 기인하는 것일 수 있다. 하지만 이와 같이 HRD 전반을 담아내는 애로인식 잠재집단에 대해서 대기업 여부 변수와 협력적 노사관계가 유의미한 영향을 보였다는 점이 흥미로운 결과라 할 수 있다. 이는 이중노동시장 구조와 함께 HRD의 인식, 계획, 시행, 환경 등 전반이 노사관계의 원만함과 밀접한 연관이 있음을 함의한다.

본 연구를 보다 실천적인 차원에서 적응해본다면, 우선 대기업과 중소기업의 분절이 완고한 한국의 상황에서 여러 여건이 부족한 중소-중견기업들이 HRD에 대한 '환경적 요건'을 갖추는 것, 즉 관련 제도나 계획, 전문가, 독립시설 등을 확충하는 것은 많은 시일과 자원, 그리고 경험의 축적이 요구되는 장기적인 작업이기 때문에 많은 어려움을 지닐 수 있다. 그러나 본 연구의 분석결과에서는 HRD애로인식을 낮추는 것에는 실제 제도를 갖추는 것뿐만 아니라, 제반 환경이 열악할지라도 참여하는 노사의 관계가 HRD에 대한 어려움을 낮추는 핵심 요건이 될 수 있음을 밝혀내었다.

노동자를 단순한 도구로 생각하는 진실성 없는 '경영진의 HRD'와, 이러한 불신과 더불어 HRD를 조직을 위한 발전기제가 아닌 자기 자신, 혹은 이직을 위한 이기적 계발기제로 활용하는 '노동자의 HRD'가 존재하는 비협력적, 혹은 비-신뢰적 노사관계 속에서는 아무리 좋은 HRD 환경과 전문가가 있더라도 좋은 결과를 기대하기 어렵다. 따라서 본 연구자는 협력적이고 진실한 노사관계의 향상을 통해서 보다 HRD의 효과를 개선할 수 있음을 주장한다. 특히 HRD의 '양'을 갖추는 것에서는 중소기업이 대기업보다 불리한 것은 자명한 현실이므로, 협력적 노사관계의 개선을 통해 HRD의 '질'적 역량을 개선하는 것이 HRD의 양극화를 해소하는 한 방안이 될 것이다.

이상으로 본 연구의 의의와 한계로, 우선 HRD와 협력적 노사관계에 대해서 살핀 연구는 매우 부족하며, 최근 들어 소수 연구가 진행되는 것으로 보인다. 또한 HRD애로인식에 대한 실증적 연구도 매우 부족하다. 따라서 본 연구는 HRD애로인식의 잠재집단과 그에 대한 협력적 노사관계의 효과를 밝혀내었다는 점에서 의의가 있다. 하지만 본 연구에서는 관련 선행연구의 부재 속에서 보다 구체적인 HRD 실천과 응용(practice and application)을 제시하지 못했다는 점에서 한계를 지닌다. 본 연구자는 "노사관계-HRD의 질-기업성장"을 통한 대기업과 중소기업의 상생적 발전이라는 거시적 맥락 하에서, 이후 이를 현실적 맥락으로 접합시키는 제도, 실천, 응용적 후속 연구들의 필요성을 제기하며 글을 마친다.

## 참고문헌

- 강순희(2010). 「교육훈련과 경력개발이 조직성파에 미친 영향」, 『사업체패널 제5회 학술대회 논문집』, 한국노동연구원.
- 김기현·김현식(2007). 『창조경제란 무엇인가』, 범한.
- 김경중(2006). 「중소기업의 교육훈련 문제점과 개선방안에 관한 연구」, 한양대학교 산업경영대학원 석사학위논문.
- 김문조·김남옥(2011). 「융합 시대의 문명론적 진단」, 『한국사회학』, 제45권 제5호, 1~24쪽, 한국사회학회.
- 김문조·김두환·이왕원(2013). 「기업체 근로자의 임금에 대한 HRD효과분석」, 『사회과학논총』, 제44권 제1호, 1~24쪽, 계명대학교 사회과학연구소.
- 김안국(2002). 「기업 교육훈련의 생산성 효과 분석」, 『경제학연구』, 제50권 제3호, 341~367쪽, 한국경제학회.
- 김한준·이기성(2010). 「중소기업 학습조직 활동과 조직성파에 관한 연구」, 『평생교육·HRD연구』, 제6권 제3호, 숭실대학교 한국평생교육·HRD 연구소.
- 김영생·한상일(2007). 『중소기업 학습조직화 지원사업 성과분석 연구』, 한국직업능력개발연구원.
- 김정원(2006). 「인적자원개발의 재조명:개념적 접근」, 『인적자원관리연구』, 제13권 제3호, 45~56쪽, 한국인적자원관리학회.
- 김정주·권양이(2007). 「중소기업 재직자 교육훈련의 중요성 인식과 실행에서의 저해요인 탐색」, 『직업교육연구』, 제26권 제3호, 1~23쪽, 한국직업교육학회.
- 김종관·김진욱(2006). 「중소기업의 인적자원 개발활동의 효율화 방안에 관한 연구」, 『인적자원관리연구』, 제13권 제4호, 37~52쪽, 한국인적자원관리학회.
- 김미숙(2006). 「중소기업 인적자원개발 인프라와 효과분석」, 『인적자본기업패널 제1회 학술대회』, 247~275쪽, 한국직업능력개발원.
- \_\_\_\_\_(2008). 「중소기업 인적자원 개발 인프라 구축과 효과에 대한 비교분석」, 『인적자본기업패널 제2회 학술대회 자료집』, 351~374쪽, 한국직업능력개발원.

- 김진덕(2011). 「기업의 교육훈련이 경영성과에 미치는 영향」, 『HRD연구』, 제13권 제1호, 한국인력개발학회.
- 김진모(2004). 「인적자원개발 연구동향」, 『한국농업교육학회지』, 제36권 제4호, 115~138쪽, 한국농업교육학회.
- 권대봉(2003). 『HRD의 개념 변천과 이론에 대한 종합적 고찰』, 원미사.
- 나인강(2008). 「협력적 노사관계와 기업성과에 관한 실증분석」, 『인적자원관리연구』, 제15권 제1호, 한국인적자원관리학회.
- \_\_\_\_\_ (2011). 「기업의 인적자원개발에서 노동조합의 역할」, 『대한경영학회지』, 제24권 제1호, 대한경영학회.
- 노용진(2007). 「노사관계의 성격과 기업의 교육훈련투자」, 『조직과 인사관리연구』, 제31권 제1호, 한국인사관리학회.
- 노용진·채창균(2009). 「기업 내 교육훈련의 경영성과 효과」, 『노동정책연구』, 제9권 제2호, 한국노동연구원.
- 류장수(1997). 「한국제조업의 교육훈련투자규모와 결정요인」, 『경제학연구』, 제45권 제4호, 한국경제학회.
- 박상욱(2011). 「대한민국 기업패널자료를 활용한 기업 현직교육훈련의 경제적 효과 재조명」, 『인적자원관리연구』, 제18권 제2호, 1~26쪽, 한국인적자원관리학회.
- 서문기(2006). 「정보화시대의 기업체 생산성에 대한 연구」, 『한국사회학』, 제40권 제6호, 한국사회학회.
- 신유근(1996). 『한국기업의 성공과 실제』, 대한상공회의소.
- 엄동욱·이정일·김태정(2009). 「협력적 노사관계와 기업성과에 대한 실증연구」, 『응용경제』, 제11권 제3호, 한국응용경제학회.
- 이연우(2009). 「중소기업 인적자원개발 활성화 방안에 관한 연구」, 한양대학교 산업경영디자인 대학원 석사학위논문.
- 이영면·나인강(2006). 「노동조합이 인적자원개발에 미치는 영향에 관한 연구」, 『제1회 인적자본기업패널 학술대회 자료집』, 한국직업능력개발원.
- 이왕원(2014). 「가구생활 긍정적 전망의 잠재유형과 영향요인에 대한 연구」, 『복지패널 제 7회 학술대회 논문집』, 한국보건사회연구원.
- 이왕원·김문조(2013). 「인적자원개발과 의사소통 양식이 기업의 수익성에 미치는 효과」, 『한국사회』, 제14권 제2호, 고려대학교 한국사회연구소.

- 이진구·김주연·김주민(2014). 「기업 HRD담당자가 경험한 수행성과 문제에 관한 분석」, 『HRD연구』, 제16권 제2호, 한국인력개발학회.
- 이혜정·양수경(2008). 「한국기업의 인적자원개발(HRD)현황」, 노동리뷰2008(2), 한국노동연구원.
- 이호창(2000). 『저숙련체제의 문제점과 숙련지향적 노사관계 구축방안』, 노총중앙연구원.
- 임동준(2005). 「우리나라 중소기업의 인적자원개발에 관한 문제점과 개선방안에 대한 연구」, 단국대학교 대학원 석사학위논문.
- 임정연·이영민(2010). 「중소기업의 교육훈련 투자가 기업성장에 미치는 영향분석」, 『인적자원관리연구』, 제17권 제2호, 한국인적자원관리학회.
- 임혜란(2010). 「한국 대중소기업 양극화 현상의 정치경제」, 『21세기 정치학회보』, 제20권 제1호, 21세기정치학회.
- 유영만(2010). 『제 4세대 HRD』, 학지사.
- 전동화(2011). 「협력적 노사관계의 영향요인과 기업성과의 관계」, 경성대학교 대학원 박사학위논문.
- 정승국(2006). 「교육훈련과 노동조합 효과 분석」, 『산업노동연구』, 제12권 제2호, 한국산업노동학회.
- 정친철(2008). 「인적자원개발에 대한 투자와 조직 성과의 관계」, 『직업능력개발연구』, 제11권 제2호, 193~214쪽, 한국직업능력개발원.
- 조덕원·이갑두(2009). 「중소기업의 경쟁전략과 핵심인재관리 및 성과의 관계에 관한 연구」, 『한국인사조직학회 하계통합학술대회 발표자료』, 한국인사조직학회.
- 함창모·김진덕·조문기(2010). 「기업의 교육훈련비가 경영성장에 미치는 영향」, 『회계연구』, 제15권 제1호, 285~308쪽, 대한회계학회.
- Becker, G. S.(1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, NY: Columbiauniversity Press.
- Deery, S. & R. Iverson.(2005). “Labor-Management Cooperation: Antecedents and Impact on Organizational Performance”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.58 No.4, pp. 588~609.
- Freeman, R. and J. Medoff.(1984). *What Do Unions Do?*, NY : Basic Books.
- Gilley, J. W. & S. A. Eggland.(1989). *Principles of Human Resource Development (2nd. Ed)*, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

- Harrison, D. A., & J. J. Martocchio.(1998). "Time for Absenteeism : A 20-Year Review of Origins, Offshoots, and Outcomes", *Journal of Management*, Vol.24 No.3, pp. 305~350.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*, 이경상 역(1995), 『코어 컴피턴스 경영혁명』, 신구미디어.
- Katz, H. T. Kochan, & K. Gobeile.(1983). "Industrial Relations Performance, Economic Performance, and QWL Programs : An Interplant Analysis", *Industrial and Labor Relations Reviews*, Vol.37 No.1, pp. 3~17.
- Kim, H. & N. Bacon.(2008). "Trade unions, union learning representatives and employer provided training in Britain", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.46 No.4, pp. 702~731.
- McLagan, P. A.(1989). "Models for HRD practice", *Training and Development journal*, Vol.43 No.9, pp. 49~59.
- Metcalf, D.(2003). *Unions and Productivity, Financial Performance and Investment : International Evidence*, in J.T. Addison and C. Schnabel (eds.), *International Handbook of Trade Unions*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Mincer, J.(1981). "Union Effects: Wages, Turnover, and Job Training", Working Paper No, 808. NBER, MA, Cambridge.
- \_\_\_\_\_ (1983). *Union Effects: Wages, Turnover, and Job Training*, in *New Approaches to Labor Unions*, CT: JAI Press
- Muthén, B.(2001). *Latent variable mixture modeling*. In G. A. Marcoulides & R. E. Schumacker.(eds.), *New Developments and Techniques in Structural Equation Modeling*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- \_\_\_\_\_ (2002). "Beyond SEM: General latent variable modeling", *Behaviormetrika*, Vol.29 No.1, pp. 81~117.
- Nagin, D.(1999). "Analyzing developmental trajectories: A semiparametric, group-based approach", *Psychological Methods*, Vol.4 No.2, pp. 139~157.
- Osterman, P.(1995). "Skill, Training, and Work Organization in American Establishments", *Industrial Relations*, Vol.34 No.2, pp. 125~146.
- Peterson, R. B.(1993). *Labor-Management Cooperation : In Need of An Implicit*



- and Explicit Agreement*”, *Labor Law Journal*, Vol. 44 Issue 8, pp. 492~495.
- Swanson. R.(1994). “Human Resource Development: Performance is the key”,  
*Human Resource Development Quarterly*, Vol.6 No.2, pp. 207~213
- \_\_\_\_\_ (2001). “Human Resource Development and Its Underlying Theory”,  
*Human Resource Development International*, Vol.4 No.3, pp. 299~312.
- Swanson. R. & E. Holton III.(2001). *Foundation of Human Resource Development*,  
CA: Berrette-Koehler.
- Voos, P. B.(1987). “Managerial perceptions of the Economic Impact of Labor  
Relations Programs”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.40 No2,  
pp. 195~208.
- Westhead, P. & Storey, D.(1996). “Management training and small Firm Performances:  
Why is the ling so weak?”, *International Small Business Journal*, Vol.14  
No.4.

---

Abstract

---

A Study on the Polarization and Predictors of HRD Difficulty  
Awareness Recognized by Manufacturing Enterprises  
: Focusing on the Effect of Collaborative  
Labor-management Relations

Lee, Wang Won

The world of business has been polarized more than before, and this study investigated HRD of the polarized enterprises. As dependent variables, this study set HRD difficulty awareness in ten sub areas that enterprises suffered as difficulties in HRD. The findings were as follows: First, LCA was used to find optimum distribution in HRD difficulty cognition area. By LCA, the division of HRD difficulty cognition was found. Second, each latent group had corporate characteristics, management environment and HRD level characteristics: HRD difficulty cognition was in close correspondence with the corporate polarization. Third, by binary logit analysis, it was confirmed that collaborative labor-management relation was one of the significant predictors of the latent group's influence on HRD difficulty cognition. Lastly, dummy variable of the latent group of HRD difficulty cognition was used to examine effects upon 3-years-after corporate profitability. Business that had HRD difficulty cognition increased less profitability.

**Key words:** corporate polarization, HRD, cooperative labor-management relations, small and medium sized business, latent class analysis