

기업지배구조가 인적자원관리에 미치는 효과 분석:

재무-노동 연결자료를 이용한 분석*

조준모** · 박성재***

세계화에 따른 경쟁격화와 지식기반 기술의 중요성 증대로 우수한 인적자원을 확보하고 양성하는 것이 지속적인 경쟁우위 확보의 핵심요소가 되었기 때문에 기업은 재직근로자의 생산성 제고를 위한 인적자원관리의 효율성 제고를 위한 노력을 배가시키고 있다. 인적자원관리(HRM) 분야에 대한 기존 연구는 어떤 특성을 지닌 기업이 인적자원관리에 보다 많은 투자를 하는지, 인적자원관리가 기업의 성과 및 근로자 생산성에 어떤 영향을 미치는가에 집중하고 있다. 그러나 기업의 지배구조의 변화가 생산전략에 영향을 미칠 수 있음을 고려하면, 지배구조의 변화가 인적자원관리체계에 영향을 미쳤을 가능성이 열려 있다.

본 연구는 한국 기업의 지배구조가 기업내 인적자원관리에 어떠한 영향을 미치는가를 실증분석하기 위해 한국노동연구원 사업체패널 3차년 자료를 활용하였다. 실증분석 결과, 전문경영기업일수록 그리고 외국인지분율이 높은 기업일수록 교육훈련 투자정도가 높고 보다 체계적인 HRM제도를 도입하는 것으로 나타났다. 전문경영인체제일수록 경영자가 장기적인 안목으로 인력을 양성하기 때문에 그만큼 교육훈련 투자정도가 높아졌고 이는 인력양성 및 선발 그리고 이에 따른 평가보상제도의 체계적 운용으로 이어졌을 가능성이 크다. 외국인지분율이 높을수록 교육훈련에 보다 많은 투자를 하였으며, 외국인 투자자가 원하는 대로 조직구조나 전략, 제도 등을 형성하기 때문에 HRM제도가 보다 체계화되었을 것이다. 반면 노조유무는 교육훈련에는 유의한 영향을 미치지 못하지만 HRM에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 노조입장에서 볼 때 교육훈련 실시는 임금이나 고용안정에 미치는 영향이 미미하고 오히려 근로자의 인적자본 형성에 유의한 영향을 미치기 때문에 교육훈련 실시를 반대할 유인은 작다. 그러나 HRM은 성과평가에 기반 한 차별보상으로 이어질 수 있기 때문에 관련 제도 도입에 적극적인 반대를 할 가능성이 커진다.

이어서 업종별 분석결과에 의하면 지배구조 변수의 경우 전체모형과 동일한 결과를 보여준다. 제조업은 전체표본 분석과 유사한 결과가 도출되었으나, 서비스업은 기업지배구조 관련 변수가 HRD에 유의한 영향을 미치지 못하고 HRM에서는 외국인 지분율만이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 서비스업의 경우 제조업에 비해 숙련형성이 비교적 단기적이기 때문에 교육훈련에 대한 압박이 크지 않고 기업지배구조 유형에 있어 업종간 이질성이 크다는 점도 영향을 미친 것으로 판단된다.

1. 서론

인적자원관리의 변화는 기업 외적 요소(경계적 요인)보다는 보다 궁극적으로 기업 지배구조로부터 영향을 받을 것이다. 더구나 세계화의 전진에 따른 다국적 기업의 활동증가로 기업지배구조에 대한 관심이 증가하다가, 우리나라 기업들의 전근대적 기업지배구조가 1997년 경제위기의 한 원인으로 지적됨에 따라 영미식 기업지배구조가 대안으로 받아들여졌다. 기업지배구조의 변화는 기업의 인적자원관리전략에 영향을 미칠 수 있는데, 인적자원관리에 관한 기존연구는 주로 고용인원수, 근로시간 및 임금이 노동시장 환경의 변화에 맞추어 얼마나 탄력적으로 움직이고 있는가에 초점이 맞추어져 있다. 하지만 기업지배구조 변화가 인적자원관리전략 변화에 보다 근원적인 영향을 미친다면, 외환위기 이후 우리나라 기업지배구조가 어떻게 변모하였고, 기업지배구조 변화가 기업내 인적자원관리에 어떤 영향을 미쳤는가를 살펴보는 것이 필요할 것이다.

한편, 기업환경의 급격한 변화는 수량적 유연성 확보와 동시에 재직근로자의 숙련수준 향상 필요성을 더욱 증대시켰다. 급격한 기술변화와 지식정보화시대의 도래로 근로자의 지속적인 능력개발이 경쟁력의 주요한 원천으로 등장하였기 때문이다. 즉, 세계화에 따른 경쟁격화와 지식기반 기술의 중요성 증대로 우수한 인적자원을 확보하고 양성하는 것이 지속적인 경쟁우위 확보의 핵심요소가 되었기 때문에 기업은 재직근로자의 숙련향상을 위한 교육훈련투자 및 인적자원관리 체계를 더욱 확대하고 있다. 하지만 교육훈련(HRD) 및 인적자원관리(HRM)에 대한 기존 연구는 어떤 특성을 지닌 기업이 교육훈련에 보다 많은 투자를 하는지, 교육훈련 투자는 기업의 생산성에 어떤 영향을 미치는가에 집중하고 있다. 1990년대 후반 이래 우리나라 기업지배구조가 크게 변화하였는데 이러한 변화에 따라 교육훈련과 HRM에 어떤 차이가 있는지를 살펴보는 것은 향후 지배구조의 변화와 HRM체계의 변화를 예측하는데 유용할 것이다.

기업성파에 따라 이익을 보고 손해를 보는 집단에는 주주 및 경영자뿐만 아니라 채권자와 근로자들도 포함된다. HRM을 결정하는 원인은 단순히 경영진의 인사관리 철학이나 패러다임보다는 기업의 재정상태나 지배구조가 체계적으로 HRM의 유형과 정도를 결정할 수 있다. 기존 연구의 연장선에서 본 연구는 한국 기업의 지배구조가 기업내 인적자원관리에 어떠한 영향을 미치는가를 실증분석 하고자 한다.

본 연구는 한국 기업의 지배구조가 기업내 인적자원관리에 어떠한 영향을 미치는가를 실증분석하기 위해 한국노동연구원 사업체패널 3차년 자료를 활용하였다. 기업 고유 특성변수로는 업종, 사업장규모, 기업연령, 재무정보(총자산, 총부채, 매출액), 비정규직비율, 사업체의 월 평균 이직률, 기업체의 시장전략을 사용하였으며 기업지배구조변수로서 전문경영인체제여부, 외국인지분율 및 노조유무변수를 사용하였다. 본 연구결과를 토대로 미래의 「효율적인 인적자원관리체계 구축」을 ‘효율적인 기업지배구조’라는 자본시장 구조와의 연결선상에 찾아야 한다는 함의를 시사 받을 수 있을 것으로 예측된다.

*, 이 논문은 2006년도 한국학술진흥재단의 지원(KRF-2006-B00320)에 의하여 연구되었음을 밝힌다

**, 성균관대학교 경제학과 교수 (trustcho@skku.edu)

***, 한국노동연구원 책임연구원 (parksj@kli.re.kr)

2. 선행연구

기업 지배구조(corporate governance)란 다양한 기업 이해관계자의 기업경영에 관한 의견을 반영하고 기업 이익을 극대화하기 위한 의사결정방식 등의 제도적 장치를 의미한다. 기업 소유권이 분산되면 기업지배구조가 비효율화될 가능성은 증가한다. 개별 주주는 기업의 일정부부분만을 소유하기 때문에 기업경영에 대한 정보를 수집하고 경영자를 통제·감독할 유인이 작아지게 된다. 왜냐하면 통제·감독비용은 행위주체인 주주가 지불해야 하는 반면 수익은 전체 주주들과 공유해야하기 때문이다(Baysinger et al. 1989; Williamson 1975, 1985). 한편 기업 경영진의 전문경영인·소유경영인 여부 혹은 노동조합의 존재 여부, 외국인 지분율 등도 기업지배구조에 영향을 미친다. 이는 각각 다른 인센티브를 가진 이해관계자들이 기업지배구조라는 링 위에서 서로에게 유리하도록 경쟁과 조율을 하기 때문이다.

외환위기 이전 한국의 재벌기업은 일본과 유사한 계열시스템을 가지고 있었다. 그러나 이러한 계열시스템이 순환출자를 통해 계열기업 수를 늘림과 동시에 가공자본을 생산하여 지분율에 비하여 6~7배 높은 의결권을 행사하여 소수지배구조를 고착화시키고 내부자 거래를 통해 공정한 시장 질서를 훼손한다는 비판의 대상이 되어오곤 했다(이재희, 2003). 그러나 외환위기 이후 한국기업의 지분율 변화는, 산업별로 차이를 보이지만, 대체로 개인투자자, 외국인 지분율 및 금융기관의 지분율은 증가하고 있으며, 대주주지분율, 타법인 지분율, 보험회사 및 증권사의 지분율은 감소하는 추세를 보이고 있다. 소유구조의 변화와 함께 우리나라 기업의 인적자원관리 패러다임 역시, 대기업을 중심으로, 종신고용을 보장하는 일본형 패러다임에서 명예퇴직 및 정리해고 등의 수량적 고용조정(numerical flexibility)을 허용하는 미국형 패러다임이 확산되는 추세에 있다. 인적자원관리 패러다임을 외생변수로서 수량적 고용조정 의존도를 내생변수로 간주한다면 인적자원관리 패러다임의 불연속적인 변화가 외환위기 이후 기업의 수량적 고용조정 의존도가 증가했다고 추론해 볼 수 있다.

이해관계자의 이익을 중시하는 지배구조 하에서의 경영방식은 주주의 이익을 극대화하는 경영방식과는 서로 상이하다. 예컨대 일본식 지배구조는 (i) 경영진과 은행을 연결하는 주채권 은행 시스템 (ii) 모기업, 자회사 및 협력사를 연결하는 계열시스템(Keiretsu system)의 특징을 가지고 있다. 이러한 경영방식은 경기불황 동안에도 일정한 손실을 감수하고서도 정규직 근로자의 고용을 보장하는 일본식 종신고용 인적자원관리 방식과 무관하지 않다. 일본식 인적자원관리 방식이 형성된 원인을 기업의 지배구조와 연관시킨 최초의 경제학 연구들로 Ikeo(1994), Aoki(1994), Murase and Liang (1995)와 Abe(1997)의 연구를 들 수 있다. Ikeo(1994)와 Aoki(1994)의 연구에 의하면 기업특수인적자본(firm-specific human capital)이 중요한 기업의 경우, 주채권은행이 적절한 감독기능을 수행하는 전제하에, 장기 노동계약을 체결하여 종업원의 협력을 유도하고 기업특수인적자본을 숙성하게 하는 일본식 인적자원관리 방식이 효율적일 수 있다고 주장한다. 이 경우 일정부분 주주권리는 제한될 수밖에 없으며 이로 인한 자본시장의 비효율성은 인적자본 상승으로 인한 효율성으로 상쇄된다는 주장이다. 한편 Murase and Liang(1995)은 일본 기업의 이사회(board of directors)가 근로자의 임금과 수당을 결정하는 방

식을 유형별로 분류하였고, Abe(1995)는 이사회 구성이 시계열상으로 어떻게 재구성되는가를 관찰하여 지배구조를 종업원 지배형 기업과 주주 지배형 기업으로 구분한 후 이러한 지배구조가 인사관리 방식에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하였다. 이들의 논리를 정리해 보면 일본의 고용조정이 더디고 종신고용이 유지되는 것은 계열시스템(Keiretsu) 하에 주채권은행(main bank)의 감독 및 임직원의 이사회 참여, 계열사간 상호출자, 근로자의 계열간 빈번한 출향(出郷)·전직(轉籍) 등의 광의의 기능적 유연성을 확보하여 인력 이동이 원활하다는 데서 그 원인을 찾을 수 있다. 반면 미국의 경우에는 소액주주들의 자본투자가 기업의 전형적인 자본조달 방식이기 때문에 단기이윤이 추구되는 지배구조를 가질 수밖에 없고 고용전략에 있어서도 수량적 고용조정(numerical flexibility)을 통한 신속한 고용조정이 선호될 수 있을 것이다.

우리나라의 경우 인적자원관리에 관한 연구는 대체적으로 우리나라 기업의 인적자원관리체계 특성 혹은 외환위기 이후의 변화 양상(박우성, 2001, 2004; 노용진 외, 2003; 최종태, 2004)을 살펴보거나 인적자원관리체도가 근로자 만족도 및 기업성과에 어떤 영향을 미치는지(김종관·배상림, 2006; 송보화, 2006; 이윤탁, 2005)에 집중하고 있다. 기업 지배구조가 인적자원관리체계에 어떤 영향을 미치는가에 관한 연구는 조준모·김안국(2007)이 유일하다. 기존 연구를 통해 기업특성과 인적자원관리체제간 관계를 보면 기업연령이 낮을수록 그리고 전문경영체제이며 외국인 지분율이 높을수록 HRM체도가 보다 체계화되어 있을 가능성이 높은 것으로 나타났다(조준모·김안국, 2007; 박우성, 2004; 노용진 외, 2003). 기업연령이 낮을수록 새로운 제도 도입에 따른 저항이 작을 것이고, 외국인지분율이 높고 전문경영체제일수록 단기이윤을 추구하는 지배구조를 취할 가능성이 높기 때문에 성과평가 및 보상에 근거한 다양한 HRM제도를 운용할 가능성이 높아질 것이기 때문이다. 반면 노조의 존재는 HRM에 성과평가에 기반한 차별 보상으로 이어질 가능성이 있기 때문에 관련 제도 도입에 적극적인 반대를 할 가능성이 크다. 향후 관련 연구의 활성화로 기업지배구조 측면에서 효율적인 인적자원관리체계를 구축할 수 있는 방안을 강구할 필요가 있다.

3. 지배구조와 인적자원관리에 관한 가설

가. 소유와 경영의 분리여부

지배구조 체계와 회사조직간의 상호관계에 대해 연구한 Jacob(2005), Gospel and Pendleton(2003)은 단기적인 이익, 주주가치 및 유동성을 우선하는 경향이 있는 영미의 주주중심 모형에서 지배구조와 관련된 인센티브체계는 실제로 경영자가 노동력을 감소시키고 불확실한 수익인 훈련과 같은 투자를 피하게끔 조장하는 반면에 소유경영자는 장기적인 조직 생존능력과 통제, 사적이익을 좀 더 중요한 목표로 정한다는 것을 발견했다. 생산체제적 접근에 따르면, 장기적인 고용관계를 유지·발전시킬 수 있는 기업의 능력은 다른 무엇보다 인내력 있고 장기적 시계를 가진 자본에 의존한다고 보고 있다(Estavez-Abe et. al. 2001; Jackson and Vitols, 2001). 즉 기업이 간접금융을 통해 장기적이고 안정적

인 금융거래관계를 유지할 수 있어야 하고 이를 기반으로 한 이해관계자 중심의 기업지배구조가 제도화되었을 때 장기고용체제는 지속가능하며 장기수확을 할 수 있는 인적자원관리에 보다 적극적인 투자를 해 나갈 수 있다. 따라서 자산규모가 클수록, 매출이 클수록 그리고 부채비율이 작을수록 기업의 간접금융계약은 연성화될 가능성이 크며 기업의 인적관리 투자 가능성은 커지게 된다.

나. 인적자본의 특성

기업 일반적 인적자본의 경우 이미 교육훈련을 받았으면 현재 회사에 남아있던지 다른 회사로 이직하든지 별도의 인적자본에 대한 투자가 필요하지 않아 고용안정에 대한 요구는 상대적으로 낮다. 하지만 해당 기업에서만 필요한 기업특수적인 인적자본을 가진 근로자가 다른 기업으로 이직을 하면 교육훈련을 다시 받아야 하므로 근로자는 특정기업에 계속 고용되는 것을 바란다. 따라서 기업특수인적자본을 축적할수록 이직률은 감소하고 장기고용, 해고회피, 연공급, 높은 정규직 비중 등의 인사관리 특성을 보일 수 있다.

다. 경영자의 유인 메커니즘

소유와 경영이 분리되면 주주와 경영인간의 이해상충이 생길 수 있다. 그런데 주인-대리인 문제를 막기 위한 경영자 유인 메커니즘이 제대로 구축되어 있지 않았거나 소액주주의 감시가 발달하지 않은 경우 그리고 대주주 지분율이 낮아서 경영인을 감독할 유인이 낮다면 경영자의 도덕적 해이 문제가 유발될 수 있다. 해당 경영자는 가시적인 기업의 외적 성장만을 추구하거나 자신의 평판을 더 중요시 할 수 있기 때문이다. 시장에 의한 통제수단이 발달한 경우, 경영자는 시장의 반응에 민감한 반응을 보일 수 있다. 기업 경영자는 매분기 기업성과에 대한 정보를 시장에 보고하여야 하고 이에 따라 보상을 받거나 책임(경영자 시장에서의 퇴출 등)을 지기 때문에 단기 주식의 이익 극대화를 목표로 경영을 하게 된다. 즉 단기 실적(이들테면 투자수익률, 성장률, 주가 등의 재무적 지표)에 기반하여 경영자를 평가하는 시장환경 때문에 장기적인 이익 증가를 가져오지만 회수기간이 길고 불확실하기 때문에 결과의 변동이 큰 인적자원관리에 대한 투자비중은 낮아질 것이다.

라. 외국인 투자가

외국인 지분도 인사관리 변화에 중요한 영향을 미칠 가능성이 크다. 외국인 지분율이 높을수록 기업은 과거에 비해 상대적으로 내국인 투자자보다 기업의 중요한 이해관계자로서 외국인 투자자의 기대를 충족시키기 위해 노력하게 될 것이다. 즉 외국인 지분율이 높으면 기업은 외국인 투자자가 원하는 대로 조직구조나 전략, 제도를 형성하려고 노력하게 된다. 외국인의 관점에서 보면 연공주의와 같은 전통적인 우리나라 인사관리가 비효율적인 것으로 보일 가능성이 높으므로, 우리나라 기업들은 외국인에게 바람직하고 효율적인 것으로 여겨지는 객관적인 성과급, 업무평가시스템과 같은 인적자원관리제도를 도입했을 가능성이 크다.

또한 외국인 투자자들이 인적자원을 통한 기업의 성과와 경쟁력 확보를 위해 자신들이 원하는 방향

으로 영향력을 행사할 수 있다. 예컨대 우리나라 기업들에게 외국인 투자자는 자신들이 정당시하고 합리적이라고 여기는 인적자원관리의 채택을 기대하거나 주가에 대한 영향을 통해서 직·간접적으로 인사관리에 영향을 줄 수 있고, 자신들이 원하는 이사를 선임함으로써 외국인들이 원하는 인적자원관리 방향으로 영향력을 행사할 수 있다. 특히 외국인 지분율이 높거나 경영권이 외국인 기업에게 있을수록 이러한 현상이 더욱 강하게 나타날 것이다. 실제로 외국인 투자기업은 단순히 외국의 자금이 국내에 유입된다는 재정적 관심을 넘어서 외국의 기술과 인적자원관리 방식이 이전되는 효과를 동반하고 있다(박우성, 2003).

마. 노동조합

기업이 긴박한 경영상의 위기에 처하여 수량적 고용감축을 단행해야만 할 경우를 가정해 보자. 주주와 채권단은 그들이 투자한 자금을 보호하고 기업의 부실화를 막기 위해 노력할 것이고, 이를 위해 이사회에서 목소리를 내어 경영진에게 단기에 비용을 절감할 수 있는 수량적 고용조정(명예퇴직·정리해고 등)과 같은 인적자원관리를 권고할 수 있다. 주주 중심의 지배구조 기업의 경우 주주와 채권자의 이해를 많이 반영한 인적자원관리체제를 선택할 수밖에 없음으로 이러한 기업의 단기적 관점은 높은 수량적 유연성에 의존하고 장기적인 투자이자 수확인 인적자원에 대한 투자비중은 낮아질 수 밖에 없다. 반대로 노동조합과 같이 근로자의 고임금 혹은 고용안정에 중시하는 주체가 기업지배구조의 한 축으로 진입한다면 이러한 단기 최적화 전략은 제동이 걸릴 수밖에 없다.

한편 노동조합의 입장에서 교육훈련투자에 대해 찬성 혹은 반대 모두의 가능성이 존재한다. 교육훈련 투자비용이 인건비 삭감을 전제로 한다면 단기 최적화를 지향하는 노동조합의 입장에서는 반대할 가능성이 높다. 그러나 기업의 잉여분으로 이루어지는 교육훈련투자에 대해서는 노동조합이 굳이 반대할 이유가 없다. 반면 인적자원관리에 대한 노동조합의 입장은 비교적 명확해 보인다. 성과급제 도입 등 기업의 성과제고를 위한 인적자원관리전략은 단순한 교육훈련 투자에 더 나아가 근로자의 평등임금 주의를 고용안정 추구에 심각한 도전일 수 있다. 이 경우 노동조합은 인적자원관리에 보다 적극적인 반대를 할 가능성은 커지게 된다.

4. 실증분석

가. 자료

기업 지배구조가 인적자원관리(이하 HRM)에 미치는 영향을 분석하기 위해서는 개별 사업체의 지배구조를 파악할 수 있는 경영체계, 주주분포 등의 자료와 근로자 모집·선발체계, 인적자원개발을 위한 교육훈련 체계 및 훈련실태, 근로자 평가 및 보상체계 등 인적자원관리 관련 정보가 필요하다. 한국노동연구원의 사업체 패널은 기업 지배구조 및 HRM과 관련된 다양한 정보를 제공하고 있어 이 연구에 매우 적합한 자료이다. 사업체패널은 기업단위에서의 고용구조 및 노동수요 파악을 목적으로 2002년 첫 조사가 이뤄졌고 2007년 4차 자료까지 공개되었다.

업종, 사업장규모, 기업설립년도, 고용구조, 노조유무 등과 같은 사업체 특성정보 외에도 재무구조 및 경영체제, 고용관리체제, 교육훈련 실태, 평가 및 보상체제 등 인적자원관리 및 인적자원개발(이하 HRD)과 관련된 비교적 다양한 정보를 제공하고 있다. 다만 사업체패널이 제공하는 재무관련 정보가 매출액, 영업이익, 총자산, 당기순이익 4가지 항목에 그쳐 한국신용정보의 기업재무정보 DB와 연결해 주주 분포 및 지분율, 연구개발비, 인건비 등 연구에 필요한 추가 정보를 추출·연결하였다. 이 연구에서는 사업체패널 3차년 자료와 한국신용정보 기업재무정보를 연결한 자료¹⁾를 이용하여 분석에 활용하였다²⁾. 기업 지배구조-HRM 연결자료는 먼저 한국노동연구원 사업체패널 3차년 자료를 사업체단위로 연결한 후 한국신용정보의 기업재무정보에서 해당 사업체의 주주 및 재무관련 정보를 끌어와 연결하는 절차를 거쳤다. 다만 2개 자료를 비교해 동일한 지표임에도 값 차이가 큰 경우는 표본에서 제외하였는데, 주요 비교 변수는 사업체 근로자수, 외국인지분율, 매출액, 총자산, 당기순이익 등이다.

HRM은 연구자들의 관점에 따라 다양하게 정의되고 있지만 대체적으로 조직목적을 달성하기 위하여 인적자원의 획득·개발에 관련된 일련의 활동으로 정의할 수 있다. 기존 연구를 통해 보면, 대체적으로 근로자의 채용·선발에서부터 교육훈련, 배치, 성과관리·평가에 이르는 전반적인 활동을 의미한다. 따라서 HRM은 HRD를 포괄하는 보다 광의의 개념으로 간주할 수 있지만, 이 연구에서는 HRD와 HRM을 각각 구분하여 살펴보고자 한다. 이는 기업지배구조 유형에 따라 HRD에 어떤 차이점이 있는지 살펴보는 것 역시 의미 있을 것으로 판단되었기 때문이다(Finegold, 1999). 즉, 앞에서 살펴본 것처럼, HRD가 기업지배구조와 밀접한 관계를 가지고 있다고 가정하면, 기업지배구조가 단기적 이익을 추구하는 특징을 지닌 기업은 근로자 숙련향상을 위한 교육훈련비 투자정도가 낮을 것임을 예측할 수 있다. 사업주훈련이 가지는 중요성이 더욱 커지고 있는 시점에서 우리나라 기업들에서도 실제 이러한 관계가 존재하는지 여부를 살펴보는 것은 큰 의미가 있을 것이고 이를 확인하기 위해서는 HRM과 HRD를 구분해 살펴보는 것이 필요하다고 판단하였기 때문이다.

주요 변수인 HRD와 HRM은 다음과 같은 방법으로 측정하였다. 사업체패널은 해당 기업체의 교육훈련 체계를 살펴볼 수 있는 비교적 자세한 정보를 제공하고 있다. 교육훈련전담 팀(부서) 및 전담자의 존재여부, 교육훈련 실시여부 및 전체 훈련비, 훈련참여자 비중 정보 등을 이

용해 개별 사업체의 HRD 유형을 분류할 수 있지만 여기에서는 교육훈련비를 해당 사업체 근로자수로 나눈 1인당 교육훈련비를 변수화하여 사용하였다. 훈련관련 조직 존재여부 및 훈련 실시 여부보다는 훈련비가 보다 많은 함의를 설명할 수 있기 때문이다.

HRM은 여러 인적자원관리활동들로 구성된 집합체를 의미한다. 연구자마다 HRM을 구성하는 구성요소가 다양하다는 문제점이 있지만(Wagner, 1994), 기존 연구를 보면 대체적으로 근로자 모집·선발방법, 승진체제, 직무순환, 교육훈련체제, 핵심인력 육성 프로그램 존재여부, 평가 및 보상체제(다면평가, 성과급제, 연봉제 등), 종업원 참여 및 고충처리 등으로 측정된다(Ivancevich, 2003; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Jackson·Schuler, 2000; 박우성, 2001; 김종관·배상림, 2006). 여기에서는 사업체패널에서 활용할 수 있는 변수이면서 기존연구들에서 공통적으로 지적된 HRM 관련 제도만을 추출하였다. 사업체패널에서 추출된 HRM 관련 지표는 핵심인력 육성 프로그램, 임직원의 직급간소화 또는 직급과괴, 사내공모제, 사원경력개발 상담프로그램, 전문직 복수경력제도, 팀평가, 목표관리제(MBO), 다면평가, 연봉제, 이익배분제 또는 집단성과급제도, 종업원지주제 혹은 우리사주제, 팀·부서별 성과급·인센티브제, 스톡옵션제, 선택적 복리후생제도 실시여부의 총 16개 항목으로 해당 제도의 도입 및 실시여부로 측정하였다. 모든 변수가 이분변수로 측정되었기 때문에 해당 제도를 실시하고 있으면 '1'의 값을, 실시하지 않으면 '0'의 값을 준 후 각 제도당 변수 값을 합산하여 HRM변수를 만들었다. 이들 변수들을 하나로 사용하기 위해 신뢰도 분석을 실시한 결과 크로바하 알파값(Cronbach's α)이 0.822로 나타나 신뢰도가 높게 나왔다.

HRD 및 HRM에 영향을 미칠 수 있는 기업 고유 특성변수로는 업종, 사업장규모, 기업연령, 재무정보(총자산, 총부채, 매출액), 비정규직비율, 사업체의 월 평균 이직률, 기업체의 시장전략, 기업지배구조(전문경영인체제여부, 외국인지분율 및 노조유무)를 사용하였다. 기업규모는 100인 미만 더미를 기준으로 100~299인, 300~499인, 500~999인, 1000인 이상 더미 변수를 만들었다. 대기업이 소기업에 비해 더 많은 훈련기회를 제공하고, 대규모사업장일수록 보다 체계적인 HRM제도를 갖추었을 가능성이 높지만, 사업장 규모를 보다 세분해 사업장 규모별 차이점을 확인코자 하였다. 업종은 농림어업과 광업은 사례수가 많지 않아 표본에서 제외하였고 서비스업은 사업서비스업, 유통서비스업, 사회서비스업, 개인서비스업의 4가지 유형으로 재범주화하였다³⁾. 기업의 시장전략은 고객의 욕구와 시장의 초기 신호에 신속히 대응하여 항상 가장 먼저 신제품/서비스를 제공하려고 시도하면 적극적 시장전략을 구사하는 유형으로 그렇지 않으면 안전추구형 기업으로 분류하였다. 마지막으로 경영체제는 소유와 경영이 완전히 분리되고 전적으로 독립된 전문경영체제를 구축하고 있는 경우만 전문경영체제로, 소유주가 모든 권한을 갖고 직접 경영활동을 관장하거나 전문경영인이 회사 경영을 맡고 있지만 권한이 미약하고 주요

1) 사업체패널이 4개년 자료를 제공함에도 3차년 자료만 사용한 것은 2차, 4차년 조사시 표본이 개편되어 패널 연결이 불가능하며, 4차년 자료의 경우는 이 분석에서 중요하게 다룰 교육훈련 관련 정보가 설문조사 항목에서 삭제되었기 때문이다.

2) 기업지배구조 변화가 HRM에 어떤 영향을 미쳤는가를 살펴보는 데 큰 의미가 있겠지만 이 연구에서는 기업지배구조와 기업 특성에 따라 HRD 및 HRM에 어떤 차이점이 있는가를 살펴보는 횡단면 분석에 그쳤다. 이는 HRM 관련 자료의 구축이 불가능하였기 때문인데, 기업지배구조 관련 정보는 한국신용정보 기업재무DB를 이용해 1998년부터 2004년까지 7개년 정보를 확인할 수 있었지만 개별 사업장의 HRM 및 HRD관련 정보는 사업체패널 2~3차년 자료에서만 정보를 추출할 수 있었기 때문이다. 외환위기 이후 기업지배구조가 빠르게 변모하고 있다고 평가받는 우리나라의 경우 flow 측면에서 기업지배구조가 HRM에 미치는 효과를 검증하는 것은 매우 중요한 연구주제이며 이는 향후 과제로 남겨둔다.

3) 사업서비스업은 전기, 가스 및 수도사업, 금융보험업, 부동산 및 임대업, 사업서비스업이며, 유통서비스업은 도소매업, 운수업, 통신업이다. 개인서비스업은 음식숙박업, 기타공공, 수리 및 개인서비스업, 가사서비스업이며 마지막으로 사회서비스업은 공공행정, 국방 및 사회보장행정, 교육서비스업, 보건 및 사회복지사업, 오락, 문화 및 운동 관련 서비스업, 국제 및 외국기관을 의미한다.

경영문제에 대한 결정권을 소유주가 갖고 있는 경우는 소유경영체제로 분류하였다. 노조유무는 노조가 있는 사업장을 1로 하는 더미변수로 만들었고, 나머지 비정규직비율, 월평균 이직율, 외국인 지분율은 사업체패널과 한국신용정보 재무정보에서 구한 연속변수를 투입하였다.

<표 1>은 분석에 사용된 표본의 특성치이다. 분석에 사용된 전체 표본은 모두 815개이다. 이중 노조가 설립되어 있는 사업체는 231개소(28.3%)로 2004년 우리나라 기업의 노조조직률 10.6%에 비해 현저히 높은 수준이다. 업종과 사업장규모별로 노조유무를 살펴보면 제조업의 경우 노조조직률이 32.5%이지만 건설업은 8.0%에 불과하다. 개인서비스업과 사회서비스의 노조조직률이 매우 높은데, 이는 업종을 재분류하는 과정에서 나타난 현상이다. 사업장 특성을 업종과 규모로 구분해 살펴보면 업종은 제조업이 58.2%로 가장 많은 비중을 차지하고 다음으로 유통서비스업, 사업서비스업 순이다. 기업규모는 65.1%가 300인 미만 사업장이고 300인 이상 대규모 사업장은 34.9%이다. 1000인 이상 사업장 비중도 10.8%에 이르고 있다. 이를 통해볼 때 표본이 우리나라 전체 사업체 비중과 달리 비교적 우량한 대규모 사업장으로 구성되어 있음을 확인할 수 있다. 이는 사업체패널 자료를 한국신용정보 기업재무DB와 연결하였기 때문에 나타난 불가피한 현상으로 따라서 이하의 분석결과 해석에 유의할 필요가 있다.

<표 1> 노조유무별 기업분포

(단위: 개소, %)

		노조유무			평균 근로자수	
		노조무(%)	노조유(%)	전체(%)	평균	표준편차
업종	제조업	320 (67.5)	154 (32.5)	474 [58.2]	664.9	2,399.5
	건설업	46 (92.0)	4 (8.0)	50 [6.1]	338.8	1,126.6
	사업서비스업	87 (82.9)	18 (17.1)	105 [12.9]	419.9	564.1
	유통서비스업	98 (81.7)	22 (18.3)	120 [14.7]	340.4	698.9
	개인서비스업	16 (47.1)	18 (52.9)	34 [4.2]	371.4	445.0
	사회서비스업	17 (53.1)	15 (46.9)	32 [3.9]	411.3	522.4
기업 규모	100인 미만	218 (96.5)	8 (3.5)	226 [27.7]	54.5	23.9
	100-299인	239 (78.4)	66 (21.6)	305 [37.4]	174.3	54.7
	300-499인	57 (56.4)	44 (43.6)	101 [12.4]	378.0	62.5
	500-999인	46 (48.4)	49 (51.6)	95 [11.7]	700.4	140.5
	1000인 이상	24 (27.3)	64 (72.7)	88 [10.8]	3,098.1	5,063.4
전체		584 (71.7)	231 (28.3)	815 [100.0]	543.4	1,890.4

주: 노조 유무의 ()는 업종 및 사업장규모내 비중이고 []는 업종간, 사업장규모간 비중임.

자료: 사업체패널-재무정보 연결자료.

<표 2>는 분석에 사용한 주요 변수의 기초통계이다. 기업연령은 21.7년이고 자산규모는 평균 250억원대이다. 고용구조를 보면 비정규직 비율이 8.5%에 불과한 것으로 나타났는데, 우리나라 전체 비정규직 비율과 비교할 때 현저히 낮은 수준이다. 응답자가 직영근로자만 대상으로 응답하였을 가능성이 높으며, 이 경우 실증분석에 편의(bias)가 발생할 개연성이 높을 것이다. 사업장 월평균 이직률은 2.3%로 비교적 낮았는데 표본 사업장이 비교적 근로조건이 양호한 우

량기업 비중이 높기 때문일 수 있다⁴⁾. 표본의 지배구조인 외국인 지분율은 8.24%이다. 표본의 2000년 외국인 지분율이 4.9%였음을 감안하면 외국인 지분이 비교적 큰 폭으로 증가한 편이다. 참고로 동 시기 대주주 지분율은 35.9%로 나타났고 금융기관 지분율은 6.15%이다. 외국인 지분이 있는 기업 중 2.2%는 경영참여가 목적이었고, 표본의 37.6%는 적극적 시장개척 전략을 구사하고 있으며 13.6%는 전문경영인 체제로 나타났다. 마지막으로 사업체당 평균 교육훈련비는 1천 5백만원이다.

<표 2> 표본 기초통계

	평균	표준편차	사례수
기업연령(년)	21.7	15.0	815
총자산(백만원)	25,188.0	100,885.5	815
총부채(백만원)	16,299.4	70,468.8	815
매출액(백만원)	22,671.9	90,405.0	815
총훈련비(백만원)	15.4	91.8	815
비정규직 비율(%)	[8.5]		815
월평균이직률(%)	[2.3]		815
적극적 시장전략 활용기업 비율(%)	[37.6]		815
전문경영체제 채택한 기업 비율(%)	[13.6]		815
외국인 지분율(%)	[8.2]		815
경영참여 목적의 외국인투자기업 비율(%)	[2.2]		815
유노조 사업장 비율(%)	[28.3]		815

주: []안의 값은 비중임.

자료: 사업체패널-재무정보 연결자료.

<표 3>은 사업장 특성별로 16개 HRM제도 유형별 채택비율이다. HRM제도 중 가장 채택비율이 높은 것은 연봉제로 52.4%기업이 채택하였다. 목표관리제도(MBO)와 집단성과급 제도를 채택한 기업 역시 각각 41.6%, 41.1%로 비교적 비율이 높다. 그 외에 팀성과급(29.4%), 팀평가(29.1%), 사내공모제(25.8%)도 상대적으로 채택비율이 많다. 그러나 임원직급간소화(4.2%)나 선택적복리후생제도(4.3%), 직원직급간소화(8.1%)제도를 채택한 기업비율은 상대적으로 많지 않다. HRM 유형중 연봉제, 성과배분제 등과 같은 성과 주의적 HRM제도 도입경향이 강한데, 이는 1990년대 세계화의 영향과 1997년 외환위기를 거치면서 기존의 연공증심의 HRM관행이 성과중심의 HRM 관행으로 변모하였음을 보여주는 증거이다(최종태, 2004). 사업장 특성별로 HRM제도 채택 유형을 비교해보면 사업장규모가 클수록 그리고 노조가 설치된 사업장일수록 HRM제도를 채택한 비율이 높아진다. 다만 팀성과급과 스톡옵션제도는 노조가 있는 사업장일수록 채택비율이 낮아 노조의 평등주의가 영향을 미친 것으로 보인다.

4) 2004년 노동부의 임금구조 기본통계조사 결과에 따르면 중소기업의 연 평균 이직률은 2.64%이고, 대기업은 1.84%이다. 반면 제조업은 이직률이 보다 높은데 중소기업은 2.96%이고 대기업은 1.28%로 나타났다.

<표 3> 기업특성별 HRM제도 채택 비율

(단위: %)

		사례수	인력육성프로그램	임원직급간소화	직원직급간소화	사내공모제	경력개발상담	복수경력경로	팀평가	목표관리제도	다면평가	연봉제	집단성과급	우리사주제	팀성과급	스톡옵션	선택적퇴직후생제
기업규모	100인 미만	226	13.7	0.9	3.5	14.2	13.3	8.0	27.9	33.6	15.0	51.8	33.6	4.9	28.3	5.3	3.1
	100~299인	305	13.1	3.6	5.9	23.0	13.1	7.9	29.8	37.0	16.1	49.2	38.4	9.8	32.8	4.9	3.6
	300~499인	101	21.8	5.0	15.8	24.8	10.9	7.9	28.7	45.5	12.9	55.4	49.5	20.8	34.7	3.0	4.0
	500~999인	95	23.2	6.3	11.6	37.9	11.6	8.4	23.2	51.6	17.9	48.4	47.4	15.8	21.1	9.5	7.4
	1000인 이상	88	45.5	11.4	14.8	53.4	30.7	20.5	36.4	62.5	33.0	65.9	53.4	19.3	23.9	10.2	6.8
노조유무	노조무	584	17.8	2.9	6.3	22.3	14.4	9.2	30.3	41.8	16.3	53.1	37.3	10.3	32.2	6.5	3.8
	노조유	231	22.1	7.4	12.6	34.6	15.2	9.5	26.0	41.1	20.3	50.6	50.6	14.7	22.5	4.3	5.6
비정규직비율	없음	432	16.4	3.0	7.2	21.3	14.1	7.6	25.9	36.3	14.8	50.7	35.2	11.1	30.3	6.7	2.5
	10% 미만	191	21.5	6.3	9.9	27.2	13.6	12.6	34.6	50.8	19.9	53.9	47.1	12.6	28.8	5.8	6.3
	10% 이상	192	22.4	4.7	8.3	34.4	16.7	9.9	30.7	44.3	20.8	54.7	48.4	11.5	28.1	4.2	6.3
월평균이직률	1% 미만	206	20.4	3.9	8.3	33.0	16.5	9.7	30.1	44.7	18.4	50.5	46.6	9.2	25.7	4.4	5.8
	1~2%	374	19.3	5.6	8.3	23.8	13.9	11.2	29.9	41.7	19.3	52.1	40.6	12.0	29.9	6.1	2.1
	2% 이상	235	17.4	2.1	7.7	22.6	14.0	6.0	26.8	38.7	13.6	54.5	37.0	12.8	31.9	6.8	6.4
외국인지분율	없음	635	15.9	3.1	6.5	21.9	12.3	7.7	26.9	36.7	14.6	48.8	36.2	8.5	28.3	4.3	4.4
	10% 미만	60	28.3	8.3	10.0	38.3	15.0	10.0	33.3	50.0	25.0	71.7	56.7	38.3	38.3	13.3	5.0
	10% 이상	120	30.8	7.5	15.8	40.0	26.7	17.5	38.3	63.3	28.3	61.7	59.2	14.2	30.8	10.8	3.3
시장전략	수동적	508	14.6	3.7	7.9	24.4	11.2	7.5	27.0	37.6	14.4	50.6	39.4	11.6	27.4	4.9	4.5
	적극적	307	26.4	4.9	8.5	28.0	20.2	12.4	32.6	48.2	22.5	55.4	44.0	11.4	32.9	7.5	3.9
회사경영체제	소유경영	704	16.1	3.3	7.5	23.6	12.9	8.1	26.8	38.8	16.8	50.0	39.2	10.7	29.5	4.7	3.8
	전문경영	111	37.8	9.9	11.7	39.6	25.2	17.1	43.2	59.5	21.6	67.6	53.2	17.1	28.8	13.5	7.2
외국인지분의역할	지분참여	158	29.7	8.9	12.7	36.7	22.2	16.5	34.8	56.3	25.9	65.2	55.1	24.7	34.2	11.4	4.4
	경영참여	18	22.2	0.0	22.2	66.7	33.3	5.6	50.0	83.3	38.9	66.7	77.8	0.0	27.8	16.7	0.0
	전체	815	19.0	4.2	8.1	25.8	14.6	9.3	29.1	41.6	17.4	52.4	41.1	11.5	29.4	5.9	4.3

자료: 사업체패널-재무정보 연결자료.

사업장 고용구조를 보여주는 비정규직 비율과 월평균 이직율별로 구분해보면 비정규직비율이 높은 사업장일수록 HRM제도를 채택한 비율이 높다. 그러나 성과평가와 관련된 HRM제도의 경우 비정규직 비율이 높은 사업장이 오히려 소폭 채택비율이 높아 다소 의외이다. 월평균 이직률의 경우는 이직률이 낮은 사업장일수록 인력채용, 양성 및 유지와 관련된 HRM제도를 채택한 기업 비율이 높다. 반면 보상과 관련된 분야는 이직률이 높은 사업장일수록 관련 HRM제도를 도입한 비율이 높았다. 외국인 지분율을 기준으로 보면 외국인 지분이 없는 사업장에 비해 외국인지분이 있는 사업장이 모든 분야에서 HRM제도를 도입한 비율이 매우 높다. 이는 외국인 지분이 유입된 경우 인적자원 관리의 효율화를 위한 다양한 제도를 도입할 압력이 증가하기 때문일 것이다. 예를 들어 연봉제의 경우 외국인지분이 없는 사업장은 연봉제를 채택한 기업이 48.8%에 불과하지만 외국인지분이 있는 사업장은 60%를 상회하고 있다. 특히 보상관

련 HRM 제도(성과급, 스톡옵션 등)의 채택비율에 큰 차이가 있다.

외국인지분의 역할에 따라 차이가 있는지를 살펴보기 위해 구분해본 결과 대체적으로 경영참여 유형의 기업이 인력선발 및 평가, 보상 전 분야에 걸쳐 관련 HRM 제도를 적용하는 비율이 높았다. 마지막으로 기업의 시장전략별로 살펴보면 적극적 시장개척전략을 사용하는 기업일수록 HRM제도를 도입한 비율이 높다. 회사경영체제는 예상대로 전문경영체제일 경우 그 비율이 높다. 이를 통해 사업장 특성에 따라 채택하는 인적관리제도에 큰 차이가 존재함을 확인할 수 있다.

나. 사업체 특성별 HRD 및 HRM

사업체 특성별로 HRD와 HRM에 어떤 차이점이 있는가를 살펴보면 <표 4>와 같다. 사업장 규모와 교육훈련간에 유의한 관계가 없다는 연구 결과(Knoke & Kalleberg, 1994)도 있지만 대체적으로 양자간에는 선형적인 관계가 있는 것으로 알려져 있다(Barron et al., 1987; Bishop, 1991; Osterman, 1995). 표본에서도 사업장규모에 따라 교육훈련액 정도에 큰 차이가 있는데, 100인 미만 사업장의 경우 교육훈련비가 100만원에 불과하지만 1000인 이상 사업장은 69백만원에 이른다. 1인당 훈련비로 비교해보면 사업장규모가 클수록 교육훈련비가 증가하고 있다.

신생기업의 경우 경쟁우위를 확보하기 위해 교육훈련에 더 많은 노력을 기울일 가능성이 높다(Whitfield, 2000). 기업연령이 높은 사업장은 이미 특정 상품시장에서 우월적 지위를 차지하고 있고 또한 그동안 교육훈련에 지속적으로 투자를 하였기 훈련비가 상대적으로 낮을 수 있다. 그러나 여기에서는 기업연령이 높을수록 오히려 전체 교육훈련비와 1인당 훈련비가 모두 높은 것으로 나타났다. 다음으로 총자산 규모와 매출액 규모를 기준으로 보면 기존 연구와 동일하게 총자산이 높을수록 그리고 매출액이 높을수록 교육훈련비 투자 정도가 높다(Frazis et al., 1995; Bartel, 1989). 다만 매출액이 100억 이상인 기업이 보다 낮은 기업에 비해 오히려 1인당 훈련비가 낮은 것은 다소 의외의 현상이다.

사업장 인력구조 및 지배구조 특성을 기준으로 비교해 보면, 비정규직이 담당하는 직무가 단순직임을 고려하면 비정규직 비율이 높을수록 교육훈련비정도는 낮을 것이다(Arulampalam & Booth, 1998). 그러나 비정규직 채용은 장기적으로 근로자의 숙련향상 및 기능 전달에 부정적 영향을 미칠 수 있으므로, 정규직에게 보다 많은 교육훈련을 집중 투자하는 '분리전략'을 채택할 가능성 또한 존재한다. Knoke et al.(1989)는 기업규모가 전체 훈련참여자 숫자에 영향을 미치지 않음을 보여주었는데 이는 교육훈련이 일부 핵심계층에게만 제공되었을 가능성을 제기하는 증거이다. 실제 사업주가 어떤 전략을 사용할 것인지는 해당 사업장의 업종 특성 및 시장지배력 그리고 인사관리전략 등에 영향을 받을 것이다. 표본에서는 비정규직 비율과 교육훈련비 정도간에 'U자형 관계'가 있는 것으로 나타났다. 즉, 비정규직 비율이 높아질수록 교육훈련비가 감소하지만 비정규직 비율이 특정 임계점을 넘어설 경우에는 반대로 교육훈련비가 증가할 수 있다. 두 번째로 근로자 이직률과 교육훈련비간의 관계를 보면 부(-)적 관계임을 뚜렷하게 보

여준다. 월평균 이직율이 1%미만인 사업장의 경우 1인당 교육훈련비가 43.19만원이지만 이직률이 2%이상인 사업장은 15.08만원에 그치고 있다. 교육훈련투자 회수율을 고려할 때 근로자의 이직률이 높을수록 교육훈련투자 정도는 감소할 수밖에 없을 것이다. 기존 연구들 역시 이직률이 높을수록 근로자에 대한 공식훈련 제공이 감소함을 보여주고 있다(김동배, 2000; 정재호·이병희, 2004).

<표 4> 사업체 특성별 교육훈련비 및 채택 HRM제도 개수

(단위: 백만원, 만원, 개)

		교육훈련				인적자원관리		사례수
		교육훈련비		1인당 훈련비		평균	표준편차	
		평균	표준편차	평균	표준편차			
규모	100인 미만	1.01	1.62	22.73	60.12	2.57	2.11	226
	100-299인	4.89	23.85	28.65	129.06	2.88	2.35	305
	300-499인	24.57	178.68	57.28	389.17	3.41	2.50	101
	500-999인	32.68	154.41	46.80	214.47	3.41	2.36	95
	1000인 이상	69.22	105.34	66.64	345.48	4.88	3.02	88
노조유무	노조무	12.81	101.70	37.04	208.57	3.04	2.45	584
	노조유	21.80	59.57	20.87	31.70	3.37	2.54	231
기업연령	10년미만	8.99	31.99	28.86	71.86	3.60	2.52	217
	10-30년	13.72	85.75	25.73	109.77	2.97	2.41	390
	30년 이상	25.08	134.56	48.83	308.95	2.98	2.50	208
총자산	10억이하	9.77	103.71	27.86	150.87	2.19	2.06	216
	10-30억	2.58	4.82	18.65	35.12	2.94	2.31	201
	30-100	7.68	31.15	35.20	160.03	2.98	2.14	186
	100억 이상	39.91	140.81	47.82	272.47	4.42	2.75	212
매출액	10억 이하	1.07	1.77	20.55	65.86	2.06	2.03	168
	10-30억	10.91	104.91	28.48	145.40	2.74	2.19	211
	30-100	15.57	123.75	49.81	300.03	3.20	2.37	222
	100억이상	30.74	70.99	27.72	47.50	4.30	2.68	214
비정규직 비율	없음	13.12	84.01	31.24	150.78	2.83	2.36	432
	10%미만	15.00	45.53	25.23	48.33	3.51	2.54	191
	10%이상	20.74	133.72	42.39	283.63	3.45	2.58	192
월평균 이직률	1%미만	26.69	117.50	43.19	206.72	3.27	2.55	206
	1-2%	15.39	100.55	37.47	210.87	3.16	2.51	374
	2%이상	5.38	29.79	15.08	28.18	2.98	2.35	235
외국인 지분율	없음	13.69	99.49	34.04	199.95	2.76	2.28	635
	10%미만	15.77	30.56	26.85	29.46	4.42	2.61	60
	10%이상	23.97	65.96	26.88	44.12	4.48	2.74	120
외국인지분 역할	지분참여	22.29	60.14	23.71	29.26	4.39	2.71	158
	경영참여	12.97	17.62	56.12	87.40	5.11	2.54	18
시장전략	수동적시장전략	18.33	113.56	37.85	222.50	2.87	2.30	508
	적극적시장전략	10.43	31.74	23.53	40.35	3.59	2.69	307
회사경영 체제	소유경영	13.39	93.94	31.65	189.32	2.92	2.32	704
	전문경영	27.87	75.98	37.59	63.04	4.53	2.94	111
전체		15.36	91.79	32.46	177.47	3.14	2.48	815

자료: 사업체패널-재무정보 연결자료.

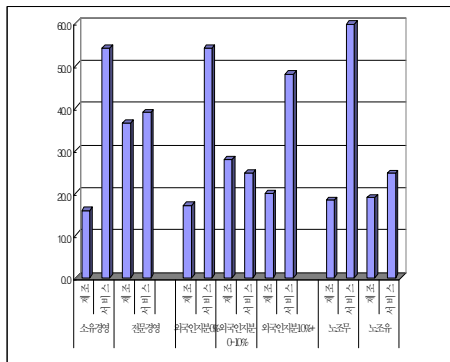
노조유무로 구분해보면 전체 교육훈련비 규모는 유노조사업장이 많지만 1인당 훈련비로 비교해보면 무노조사업장이 유노조사업장에 비해 2배가량 높다. 노조가 조직되어 있는 대규모 제조업체일수록 그리고 유연생산체제를 갖춘 기업일수록 근로자에게 사업주 훈련을 실시하는 정도가 높는데(Katz & Keefe, 1993; Kochan & Osterman, 1991; Macduffie & Kochan, 1995), 표본의 경우 무노조사업장 1인당 교육훈련비가 더 높은 것은 사업장규모가 큰 비제조업 사업장 비중이 높기 때문이다. 외국인 지분율을 기준으로 살펴보면 외국인 지분율이 없는 사업장은 1인당 훈련비가 34.04만원이지만 외국인이 투자한 사업장은 교육훈련비가 소폭 감소하는 것으로 나타났다. 이는 앞에서 살펴본 것처럼 외국인자본이 단기이익을 추구하고 비용절감형 인적자원 관리방식을 채택할 경우 교육훈련투자 정도가 낮아졌을 가능성이 크기 때문이다(Abe, 2002). 표본은 이러한 현상이 존재할 가능성이 있음을 보여주었지만, 외국인 투자기업의 경우 지분율 차이에 따른 1인당 훈련비 차이는 거의 없었다. 한 가지 흥미로운 점은 외국인 투자가 반드시 단기이익만을 추구하지는 않을 것이라는 점이다. 외국인이 투자한 경우 투자목적은 지분참여와 경영참여로 구분해 살펴본 결과 지분참여 기업과 경영참여 기업간에 1인당 교육훈련비에 큰 격차가 존재한다. 경영참여를 목적으로 투자된 외국자본 역시 소유주경영체제처럼 장기이윤을 추구하는 전략을 채택할 가능성이 높을 것이다. 회사 경영체제별로 구분해보면 소유경영체제보다 전문경영체제가 교육훈련투자 정도가 소폭 높았다. 기업의 시장지배전략 역시 교육훈련 투자에 영향을 미치는 것으로 알려져 있는데(Macduffie & Kochan, 1995) 여기에서는 적극적 시장지배전략을 가진 기업이 오히려 훈련투자가 낮았다.

다음으로 사업체 특성에 따라 인적자원관리체제에 어떤 차이점이 있는가를 살펴보면 사업체당 평균 3.14개의 HRM제도를 채택한 것으로 나타났다. 1990년대 세계화의 바람으로 많은 기업들이 혁신적 인사관리제도를 앞 다투어 도입하였지만 실제 도입한 HRM제도는 그리 많지 않은 편이다. 사업장 특성별로 살펴보면 100인 미만 사업장은 2.57개에 그쳤으나 1000인 이상 사업장은 4.88개로 사업장규모가 클수록 인적자원관리방식이 보다 체계적으로 이뤄지는 것으로 보인다. 유노조사업장이 3.37개로 무노조사업장 3.04에 비해 다소 높았지만 현저한 차이가 있다고 보기는 어렵다. 기업연령별로는 기업연령이 높은 사업장에 비해 기업연령이 낮은 사업장이 HRM제도를 도입한 비율이 높았다. 기업연령이 높은 기업은 특정 HRM제도가 체계화되어 있기 때문에 해당 제도 변경시 노조와 근로자로부터 동의를 받는 것이 용이하지 않을 것이다. 반면 신규기업일수록 새로운 제도 도입에 소요되는 비용이 낮을 것이다. 조준모·김안국(2007)는 기업연령이 낮을수록 HRM제도가 보다 체계화되어 있음을 보여주고 있다. 자산과 매출액 수준은 자산규모가 클수록 매출액이 많을수록 HRM 제도 채택비율이 높았다.

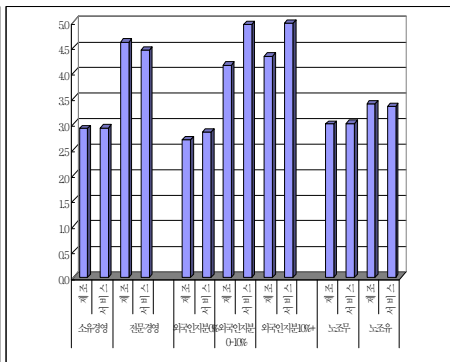
사업장 인력구조 관련 지표를 보면, 비정규직 비율이 높을수록 그리고 월평균이직률이 낮을수록 보다 많은 HRM 제도를 채택하고 있는 것으로 나타났다. HRM이 근로자의 동기유발과 보상체제를 통한 조직구성원간 내부경쟁을 유도하는 전략이라면 비정규직 비율이 높을수록 HRM 제도를 체계화하였을 가능성이 높을 것이다. 다만 비정규직 비율이 높기 때문에 HRM제

도가 체계화된 것 이라기보다는 그 반대의 가능성 또한 존재한다. 결국 비정규직 비율이 낮다는 것은 장기적인 고용안정과 연공적 임금체계를 전제로 한 인적자원관리제도를 구사한다는 의미일 것이다. 다음으로 회사 지배구조별로 어떤 차이점이 있는가를 보면 외국인 지분율이 높을수록 그리고 외국인지분이 경영참여를 목적으로 투자된 경우 그리고 소유경영보다는 전문경영체제인 경우, 예견되는 것처럼, HRM제도를 채택한 비율이 높았다(박우성, 2004; 정주연·안정화, 2006; 노용진 외, 2003). 마지막으로 기업의 시장지배전략별로 구분해보면 적극적 시장전략을 구사할수록 HRM제도 채택 비율이 높다. 적극적 시장 전략을 구사한다는 것은 신제품개발을 위해 그리고 새로운 시장개척을 위해 교육훈련과 보상체계를 적절히 구사한다는 의미(Cappelli et al., 1997)로, 그만큼 목표관리제, 팀 평가, 연봉제, 스톡옵션제 같은 제도를 활용할 가능성이 높다.

한편 지배구조 유형별로 1인당 훈련비 및 HRM제도 체계화정도를 살펴보았다. [그림 1]은 기업지배구조 유형별 1인당 교육훈련비로 제조업의 경우 소유경영에 비해 전문경영일수록, 외국인지분율이 증가할수록 교육훈련비가 증가하지만 지분율이 10%를 상회하면 감소하는 역 'U'자형 패턴을 보여준다. 노조유무는 큰 차이가 없다. 반면 서비스업은 소유경영이며 노조가 없는 경우 1인당 훈련비가 더 높다는 특징을 보여준다. [그림 2]는 HRM제도 체계화정도로 제조업과 서비스업 모두 소유경영보다는 전문경영일수록, 외국인지분율이 높을수록 보다 다양한 HRM제도를 채택한 것으로 나타났다. 노조의 경우는 유노조 사업장이 소폭 높지만 통계적으로 유의한 차를 가져올만한 수준은 아닌 것으로 판단된다.



[그림 1] 기업지배구조 유형별 1인당 훈련비



[그림 2] 기업지배구조 유형별 HRM

다. 분석결과

기업지배구조가 HRD에 미치는 효과를 살펴보기 위하여 1인당 교육훈련비를 종속변수로 하고 기업훈련에 영향을 미칠 수 있는 업종, 사업장규모, 기업연령, 재무관련 정보(총자산, 총부

채, 매출액), 고용구조(비정규직 비율, 월평균 이직율), 회사경영체제, 외국인 지분율 및 외국인 지분의 역할 등을 통제한 회귀분석을 실시하였다. <표 5>는 회귀분석 결과로 모형 1은 기업지배구조를 통제하지 않은 것이고 모형 2는 지배구조를 통제한 결과이다.

분석결과를 보면 사업장규모가 클수록 훈련투자액이 높아 기업규모가 클수록 교육훈련을 더욱 많이 실시하는 현실과 부합되는 결과이다(Barron et al., 1987; Bishop, 1991; Osterman, 1995; 이병희·김동배, 2004). 기업 재무구조는 총자산과 매출액이 높을수록 교육훈련정도가 높지만 총부채는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업 자산규모가 크면 그만큼 교육훈련에 투자할 수 있는 재원이 많기 때문에 근로자 직업훈련을 지속적으로 추진할 수 있을 것이다. 그러나 부채가 많은 기업은 회임기간이 긴 교육훈련에 대한 투자 여력이 작을 것이다(O'Brien, 2003; Kochar & David, 1996). 이를 통해 사업주훈련 투자규모는 해당 기업의 재무구조부터 큰 영향을 받음을 알 수 있다(Frazis et al., 1995; Bartel, 1989).

기업고용구조를 보면 먼저 사업장근로자의 월평균 이직율이 높을수록 교육훈련비가 감소해 기존 연구결과를 재확인해 주고 있다(김동배, 2000). 사업주입장에서 볼 때 교육훈련투자 회수에 확신이 서지 않을 경우 교육훈련을 통해 내부인력을 양성하기 보다는 외부노동시장에 유혹받을 확률이 높을 것이다. 기업의 시장전략은 적극적 시장전략을 구사할 경우 교육훈련 투자액이 증가하고 있다. 기업이 신제품 개발을 주도하는 시장전략을 추구할수록 교육훈련실행정도가 높아진다는 정주연·안정화(2006)의 연구결과와 동일한 결과이다. 다만 비정규직 비율은 예상과 달리 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았는데, 표본에서 비정규직 비율이 낮게 나타났기 때문인지 아니면 사업주의 교육훈련에 대한 분리전략 때문인지는 추가적인 분석이 수행될 필요가 있다.

기업지배구조를 추가로 통제한 모형 2는 모형 1과 동일한 패턴을 보여주며 지배구조 변수의 경우 전문경영인 체제일수록 그리고 외국인지분율이 높을수록 1인당 교육훈련비가 높다. 전문경영인 체제일수록 교육훈련 투자액이 증가하는 것은 전문경영체제일수록 최고 경영자가 장기적인 안목에서 인력을 양성할 것이다(정주연·안정화, 2006). 외국인투자는 투자지분의 성격에 따라 교육훈련에 미치는 효과가 상이할 것이다. 단기이익을 추구하는 투기자금은 교육훈련에 부(-)의 영향을 미치겠지만 경영참여를 목적으로 그리고 장기수익을 도모한다면 정(+)의 관계일 수 있다. 박우성(2004)은 외국기업(외투기업)이 국내기업에 비해 교육훈련에 대한 제도화를 더 잘 갖추고 있고 교육훈련에 보다 많은 투자를 하고 있음을 보여주었고, 조준모·김안국(2007) 역시 전문경영체제일수록 외국인지분참여 기업일수록 그리고 지분참여율이 높을수록 교육훈련 투자 정도가 높아짐을 보여주었다. 더구나 전문경영인 체제이거나 외국인지분이 높은 기업은 상대적으로 기업규모가 크고 우량업체일 개연성이 높기 때문에 그만큼 교육훈련 투자에 유의한 영향을 미쳤을 가능성이 높다. 이런 측면에서 보면 외국인 지분율이 교육훈련에 부(-)의 영향을 미친다고 보기는 힘들며, 다만 외국인지분의 역할에 따른 영향 차이는 추가 분석을 통해 분명해질 필요가 있다.

기업지배구조를 통제하자 적극적 시장전략변수가 통계적 유의성을 상실하는데 이는 전문경영인체제이거나 외국인지분율이 높은 사업장의 경우 적극적 시장전략을 구사하는 비율이 높기 때문에 이들 변수의 투입으로 영향력이 상실되었기 때문으로 판단된다. 마지막으로 노조유무는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 노동조합이 있는 경우 교육훈련비가 많았지만, 규모, 업종을 통제하면 노동조합의 효과가 없어진다는 이영면·나인강(2006)의 연구결과와 동일한 결과로, 노조의 교육훈련에 대한 이해관심 정도가 상대적으로 낮음을 고려하면 노조효과가 유의하지 않음은 수긍할 수 있다.

<표 5> 기업지배구조가 HRD에 미친 효과

	모형1		모형2	
	추정 계수	표준오차	추정 계수	표준오차
상수	-3.943	0.438 ***	-3.768	0.439 ***
기업연령	-0.004	0.004	-0.002	0.004
제조업더미	-0.564	0.291 *	-0.544	0.290 *
건설업더미	-0.436	0.364	-0.361	0.366
사업서비스업더미	0.155	0.322	0.159	0.324
유통서비스업더미	-0.690	0.320 **	-0.651	0.321 **
사회서비스업더미	0.177	0.388	0.174	0.388
100-299인 더미	0.622	0.151 ***	0.630	0.151 ***
300-499인 더미	1.253	0.224 ***	1.234	0.226 ***
500-999인 더미	1.576	0.238 ***	1.553	0.242 ***
1000인 이상더미	1.780	0.297 ***	1.730	0.303 ***
총자산(로그)	0.404	0.122 ***	0.349	0.123 **
총부채(로그)	-0.244	0.102 **	-0.220	0.102 **
매출액(로그)	0.324	0.092 ***	0.312	0.092 ***
비정규직 비율	0.000	0.003	0.000	0.003
사업장근로자의 월평균이직률	-0.039	0.013 **	-0.038	0.013 **
적극적 시장전략더미	0.224	0.115 *	0.183	0.115
전문경영더미			0.428	0.169 **
외국인지분율			0.006	0.003 **
노조유더미			0.094	0.146
수정 R^2	0.419		0.427	
F값	37.756***		32.919***	
사례수	815		815	

주: * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01.

<표 6>은 기업지배구조가 HRD에 미치는 효과를 업종별로 살펴보기 위해 표본을 제조업과 서비스업으로 구분하여 각각 회귀분석한 결과이다. 제조업의 경우 경공업에 비해 중공업일수록 교육훈련비가 많지만 통계적으로 유의하지는 않았다. 기업규모는 전체모형과 동일하게 사업장 규모가 클수록 교육훈련비가 증가하고 있다. 대규모 제조업체일수록 사업주훈련을 실시하는 정도가 높기 때문이다(Katz & Keefe, 1993; 이병희·김동배, 2004). 재무구조를 보면 총자산이 많을수록 교육훈련비가 증가하지만 총부채는 역의 관계이다. 다만 매출액은 통계적으로 유의하게 나타나지 않았다. 제조업의 경우 교육훈련은 단기적으로 매출액에 영향을 받기 보다는 장기적

인 인력양성 프로그램하에 교육훈련이 이루어지기 때문일 것이다. 또한 적극적 시장개척전략을 사용하거나 전문경영체제 그리고 외국인지분율이 높을수록 교육훈련비가 높다. 반면 서비스업은 유통서비스업만이 개인서비스에 비해 교육훈련비 투자정도가 유의하게 낮았다. 사업장규모도 제조업과 동일한 추이를 보여주지만 재무구조에서는 매출액만이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고용구조에서는 월평균이직율이 높은 사업장의 경우 교육훈련 투자정도가 낮았고 지배구조는 영향이 없는 것으로 나타났다.

<표 6> 기업지배구조가 HRD에 미친 효과(제조업 및 서비스업)

	제조업		서비스업	
	추정 계수	표준오차	추정 계수	표준오차
(Constant)	-4.193	0.570 ***	-3.988	0.621 ***
기업연령	0.000	0.006	-0.004	0.007
중공업더미	0.130	0.142		
사업서비스업더미			0.235	0.363
유통서비스업더미			-0.611	0.362 *
사회서비스업더미			0.346	0.426
100-299인 더미	0.791	0.197 ***	0.490	0.256 *
300-499인 더미	1.196	0.285 ***	1.466	0.389 ***
500-999인 더미	1.706	0.338 ***	1.449	0.387 ***
1000인 이상더미	1.939	0.413 ***	1.758	0.509 ***
총자산(로그)	0.428	0.166 ***	0.321	0.201
총부채(로그)	-0.226	0.134 **	-0.218	0.171
매출액(로그)	0.187	0.148	0.386	0.129 **
비정규직 비율	-0.007	0.006	0.006	0.005
사업장근로자의 월평균이직률	-0.012	0.018	-0.056	0.020 **
적극적 시장전략더미	0.366	0.139 **	0.070	0.209
전문경영더미	0.806	0.211 ***	-0.145	0.291
외국인지분율	0.005	0.003 *	0.006	0.005
노조유더미	0.092	0.172	-0.013	0.274
수정 R^2	0.474		0.383	
F값	29.383***		11.576***	
사례수	474		291	

주: * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01.

제조업과 서비스업을 비교해보면 자산관련 변수의 경우 제조업은 총자산, 총부채가 서비스업은 매출액만이 교육훈련에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 제조업의 경우 보다 장기적 관점에서 교육훈련이 실시되지만 서비스업의 교육훈련은 단기적 재무구조로부터 큰 영향을 받는 것으로 보인다. 고용구조 관련 변수의 경우 제조업과 서비스업 모두 비정규직비율은 유의한 영향이 없다. 월평균이직률의 경우는 이직률이 높을수록 생산직 근로자의 공식훈련이 하락한다는 김동배(2000)의 연구결과와 달리 제조업은 통계적으로 유의하지 않고 서비스업의 경우 월평균 이직률이 높을수록 1인당 훈련비가 감소하는 것으로 나타났다. 제조업의 경우 서비스업 비해 기업특수적 인적자본 형성에 보다 오랜 시간이 소요되기 때문에 이직률이 다소 증가하더라

도 기업훈련에 미치는 영향이 크지 않겠지만 서비스업의 경우 단기적 관점에서 경영전략을 수행할 경우 기업훈련이 외부환경에 영향을 받을 가능성이 높을 것이다. 다만 업종별로 교육훈련 정도에 어떤 차이점이 있는가는 추가적인 연구가 필요한 부분이다.

시장전략의 경우 고객의 욕구와 시장의 초기 신호에 신속히 대응하기 위한 신제품을 제공하기 위해서는 제조업 상품의 경우 보다 장기의 연구·개발 및 교육훈련이 수반될 필요가 있다. 그만큼 제조업은 시장전략에 따른 교육훈련 정도에 영향을 받을 가능성이 클 것이다. 다음으로 지배구조의 경우 제조업은 지배구조가 유의한 영향을 미치고 있지만 서비스업은 통계적으로 유의한 영향이 없는데 서비스업의 경우 전체적으로 외국인지분율이 낮고 업종간에 지분을 및 전문경영체제 편차가 크다는 점이 영향을 미친 것으로 보인다. 노조의 경우 교육훈련에 유의한 영향이 없는 것은 제조업이나 서비스업노조 모두 고임금이나 고용안정에 비해 교육훈련에 대한 관심정도가 낮기 때문이라고 해석할 수 있다.

다음의 <표 7>과 <표 8>은 기업지배구조가 HRM에 어떤 영향을 미치는 가를 살펴본 것이다. 앞에서 살펴본 HRD에 비해 모형의 설명력이 다소 떨어진다. 먼저 <표 7>의 모형 1을 보면 기업연령이 높을수록 HRM제도의 활용정도가 낮다. 기업연령이 높을수록 기존의 인사관리 제도가 체계화되어 있을 것이고 그만큼 새로운 제도 도입에 대한 저항이 클 것이다(조준모·김안국, 2007). 업종은 사업서비스업만이 개인서비스업에 비해 보다 다양한 HRD제도를 도입한 것으로 나타났다. 사업서비스업은 금융보험업, 전기가스, 수도사업, 부동산 및 임대업으로 구성되어 있는데 이들 업종은 상대적으로 사업장규모가 크고 외국인지분율이 높은 우량기업들로 다른 업종에 비해 성과보상 중심의 인적자원관리제도를 갖춘 사업장 비율이 높기 때문이다. 사업장 규모는 사업장규모가 클수록 부(-)의 관계로 나타났는데 기업규모가 작을수록 노조조직률이 낮을 뿐 아니라 새로운 HRM제도 도입에 대한 근로자들의 조직적인 저항정도가 낮을 것이다.

기업재무구조는 총자산과 매출액이 높을수록 보다 많은 HRM제도를 도입할 확률이 높았고 총부채는 낮추는 효과가 있었다. 이는 자산규모와 매출액이 클수록 그리고 부채비율이 작을수록 기업의 간접금융제약이 연성화될 가능성이 커져 기업의 인적자원관리 투자 가능성은 커지기 때문이다. 마지막으로 시장전략은 적극적 시장전략을 구사하는 기업일수록 활용하는 HRM제도가 많았다. 다수의 경쟁자 출현으로 시장 경쟁이 격화되면 기업은 이에 대응하기 위하여 다양한 혁신적 대응을 할 것이고 이것은 혁신적 HRM제도 도입으로 이어질 것이다(Cappelli et al., 1997). 특히 시장의 반응에 민감하게 반응하는 경영자일수록 단기 이익의 극대화를 추구할 것이고 이는 보다 다양한 평가나 보상체계를 이용해 근로자의 참여를 독려할 가능성이 높을 것이다. 비정규직 비율이나 근로자 이직률은 HRM과 부(-)의 관계이지만 통계적으로 유의하지는 않았다. 조준모·김안국(2007)의 분석에서도 비정규직 비율이 유의하지 않은 것으로 나타났는데, 비정규직 비율이 높을수록 HRM제도가 덜 실시될 것으로 예상되기 때문에 차후 추가적인 연구가 필요할 것으로 생각된다.

<표 7> 기업지배구조가 HRM에 미친 효과

	모형1		모형2	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
(Constant)	-2.786	0.614 ***	-2.505	0.610 ***
기업연령	-0.028	0.006 ***	-0.021	0.006 ***
제조업더미	0.000	0.407	-0.091	0.403
건설업더미	-0.195	0.510	-0.289	0.508
사업서비스업더미	1.006	0.451 **	0.871	0.450 *
유통서비스업더미	0.476	0.448	0.383	0.445
사회서비스업더미	-0.272	0.543	-0.286	0.539
100-299인 더미	-0.410	0.212 *	-0.312	0.210 *
300-499인 더미	-0.491	0.313	-0.326	0.314
500-999인 더미	-0.795	0.334 **	-0.607	0.336 *
1000인 이상더미	-0.378	0.416	-0.131	0.421
총자산(로그)	0.663	0.171 ***	0.627	0.171 ***
총부채(로그)	-0.339	0.143 **	-0.301	0.142 **
매출액(로그)	0.438	0.129 ***	0.384	0.128 **
비정규직 비율	-0.004	0.005	-0.003	0.005
근로자의 월평균이직률	-0.001	0.018	-0.001	0.018
적극적 시장전략구사더미	0.685	0.161 ***	0.595	0.159 ***
전문경영더미			0.639	0.234 **
외국인지분율			0.012	0.004 ***
노조유더미			-0.544	0.203 **
수정 R^2	0.215		0.237	
F값	14.917***		14.329***	
사레수	815		815	

주: * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01.

다음으로 모형 2는 기업지배구조를 추가적으로 통제한 것으로 모형 1과 동일한 패턴을 보여준다. 기업지배구조를 추가로 통제해 본 결과 전문경영체제일수록 그리고 외국인지분율이 높을수록 보다 많은 HRM제도를 도입하는 것으로 나타났다. 전문경영인은 장기적인 안목에서 기업을 경영하기 때문에 혁신적 인사관리전략이 기업 경쟁력강화에 필요하다고 판단해 적극적으로 관련 제도를 도입했거나, 아니면 이들은 시장 평가에 민감할 수밖에 없기 때문에 단기 이익의 극대화를 위한 다양한 평가나 보상체계를 도입할 가능성이 크다. 전문경영인체제가 HRM제도 도입에 어떤 영향을 미치는지는 사업장 특성에 따라 도입한 제도 유형에 어떤 차이가 있는지에 대한 추가 분석을 통해 확인할 수 있을 것이다. 다음으로 외국인 지분율과 HRM간 관계는 기존 우리나라의 전통적인 인적자원관리체계를 비효율적인 것으로 간주하고 평가와 보상 등을 자신들의 방식으로 개편할 가능성이 크다. 노용진 외(2003)는 이러한 경향이 특히 혁신적 인적자원관리의 도입에서 두드러짐을 보여주고 있다. 노조는 부(-)의 관계로 나타났다. 평가에 근거한 성과주의는 평등임금주의와 고용안정을 가장 주요한 가치로 추구하는 노조의 전략과 충돌하기 때문에 노조는 새로운 HRM제도 도입에 부정적 태도를 취할 것이다.

마지막으로 <표 8>은 업종별로 기업지배구조가 HRM에 어떤 영향을 미치는 가를 살펴본 것이다. 제조업의 경우 전체 모형과 비슷한 패턴을 보여준다. 제조업을 중공업과 경공업으로 구

분해본 결과 중공업일수록 HEM이 보다 체계적인 것으로 나타났다. 업종 특성상 경공업에 비해 중공업은 보다 다양한 인적자원관리체계를 구축하였을 것이다. 다만 사업장규모는 통계적 유의성이 사라지고 있는데 사업장규모가 클수록 보다 체계적인 HRM제도를 도입하였을 가능성이 높을 것으로 판단하였는데 의외의 결과이다. 반면 서비스업은 사업서비스업인 경우 개인 서비스업에 비해 HRM제도를 도입할 비율이 높았다. 사업장규모는 제조업과 달리 100~299인, 300~499인 사업장의 경우 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 제조업과 동일하게 적극적 시장전략을 구사하는 기업일수록 HRM제도가 보다 체계적이며, 지배구조 변수는 외국인지분율만 통계적으로 유의하였다. 노조변수가 유의하지 않은 것은 서비스업 노조의 경우 제조업 노조에 비해 조직력이 낮고 노조의 힘 또한 약하기 때문에 노조 유무가 HRM제도 도입에 유의한 영향을 미치지 어려웠던 것으로 보인다.

<표 8> 기업지배구조가 HRM에 미친 효과(제조업 및 서비스업)

	제조업		서비스업	
	추정계수	표준오차	추정계수	표준오차
(Constant)	-3.057	0.859 ***	-2.622	0.791 ***
기업연령	-0.017	0.008 **	-0.023	0.010 **
중공업더미	0.495	0.213 **		
사업서비스업더미			0.990	0.462 **
유통서비스업더미			0.337	0.461
사회서비스업더미			-0.201	0.543
100~299인 더미	0.073	0.297	-0.752	0.327 **
300~499인 더미	0.106	0.430	-0.889	0.496 *
500~999인 더미	-0.495	0.509	-0.736	0.493
1000인 이상더미	0.234	0.622	-0.238	0.649
총자산(로그)	0.743	0.250 **	0.306	0.257
총부채(로그)	-0.483	0.201 **	0.003	0.217
매출액(로그)	0.420	0.223 *	0.464	0.165 **
비정규직 비율	0.005	0.008	-0.002	0.007
근로자의 월평균이직률	-0.012	0.027	0.007	0.025
적극적 시장전략더미	0.576	0.209 **	0.705	0.266 **
전문경영더미	0.796	0.319 **	0.396	0.371
외국인지분율	0.009	0.004 *	0.011	0.007 *
노조유더미	-0.730	0.259 **	-0.403	0.349
수정 R^2	0.238		0.267	
F값	10.840***		7.216***	
사례수	474		291	

주: * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01.

5. 결론

세계화의 전진에 따른 다국적 기업의 활동증가로 기업지배구조에 대한 관심이 증가하다가, 우리나라 기업들의 전근대적 기업지배구조가 1997년 경제위기의 한 원인으로 지적됨에 따라

영미식 기업지배구조가 대안으로 받아들여졌다. 기업지배구조 변화가 인적자원관리전략 변화에 보다 근원적인 영향을 미친다면, 외환위기 이후 우리나라 기업지배구조가 어떻게 변모하였고, 기업지배구조의 변화가 기업내 인적자원관리에 어떤 영향을 미쳤는가를 살펴보는 것이 필요할 것이다. 기존의 우리나라의 인적자원관리에 관한 연구는 대체적으로 우리나라 기업의 인적자원관리체계 특성 혹은 외환위기 이후의 변화 양상을 살펴보거나 인적자원관리체도가 근로자 만족도 및 기업성과에 어떤 영향을 미치는지에 집중하고 있다. 기업 지배구조가 인적자원관리체계에 어떤 영향을 미치는가에 관한 연구는 거의 전무하다. 기업의 지배구조의 변화가 생산전략에 영향을 미칠 수 있음을 고려하면, 지배구조의 변화가 인적자원관리체계에 영향을 미쳤을 가능성은 열려 있다.

본 연구는 한국 기업의 지배구조가 기업내 인적자원관리에 어떠한 영향을 미치는가를 실증 분석하기 위해 한국노동연구원 사업체패널 3차년 자료를 활용하였다. HRD변수로서 교육훈련비를 해당 사업체 근로자수로 나눈 1인당 교육훈련비를 사용하였다. HRM변수는 사업체패널에서 활용할 수 있는 변수이면서 기존연구들에서 공통적으로 지적된 제도만을 골라냈다. 핵심인력 육성 프로그램, 임직원의 직급간소화 또는 직급과피, 사내공모제, 사원경력개발 상담프로그램, 전문직 복수경력제도, 팀평가, 목표관리제(MBO), 다면평가, 연봉제, 이익배분제 또는 집단성과급제도, 종업원지주제 혹은 우리사주제, 팀·부서별 성과급·인센티브제, 스톡옵션제, 선택적 복리후생제도 실시여부의 총 16개 제도 실시여부가 이에 해당된다. 기업 고유 특성변수로는 업종, 사업장규모, 기업연령, 재무정보(총자산, 총부채, 매출액), 비정규직비율, 사업체의 월 평균 이직률, 기업체의 시장전략을 사용하였으며 기업지배구조변수로서 전문경영인체제여부, 외국인지분율 및 노조유무변수를 사용하였다. 소유와 경영이 완전히 분리되고 전적으로 독립된 전문경영체제를 구축하고 있는 경우만 전문경영체제로, 소유주가 모든 권한을 갖고 직접 경영활동을 관장하거나 전문경영인이 회사 경영을 맡고 있지만 권한이 미약하고 주요 경영문제에 대한 결정권을 소유주가 갖고 있는 경우는 소유경영체제로 분류하였다. 외국인 지분율은 사업체패널과 한국신용정보 재무정보에서 구한 연속변수를 투입하였고 노조유무는 노조조직 여부에 따라 더미변수화하였다.

HRD에 관한 실증분석 결과에 의하면, 지배구조 변수의 경우 전문경영인 체제일수록 그리고 외국인지분율이 높을수록 1인당 교육훈련비가 높다. 전문경영인 체제일수록 교육훈련 투자액이 증가하는 것은 전문경영체제일수록 최고 경영자가 장기적인 안목에서 인력을 양성할 것이다. 전문경영인 체제이거나 외국인지분이 높은 기업은 상대적으로 우량업체일 개연성이 높기 때문에 그만큼 교육훈련 투자에 유의한 영향을 미쳤을 가능성이 높다. 노동조합이 있는 경우 교육훈련비가 많았지만, 규모, 업종을 통제하면 노동조합의 효과가 없어져서, 노조의 교육훈련에 대한 이해관심 정도가 상대적으로 낮음을 고려하면 노조효과가 유의하지 않음은 수긍할 수 있다. 제조업과 서비스업을 비교해보면 자산관련 변수의 경우 제조업은 총자산, 총부채가 서비스업은 매출액만이 교육훈련에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 제조업의 경우 보다 장기적 관점

에서 교육훈련이 실시되지만 서비스업의 교육훈련은 단기적 재무구조로부터 큰 영향을 받는 것으로 보인다. 월평균이직률의 교육훈련비에 영향력을 살펴보면, 생산직 근로자의 제조업은 통계적으로 유의하지 않았고 서비스업의 경우 월평균 이직률이 높을수록 1인당 훈련비가 감소하는 것으로 나타났다. 제조업의 경우 서비스업에 비해 기업특수적 인적자본 형성에 보다 오랜 시간이 소요되기 때문에 이직률이 다소 증가하더라도 기업훈련에 미치는 영향이 크지 않겠지만 서비스업의 경우 단기적 관점에서 경영전략을 수행할 경우 기업훈련이 외부환경에 영향을 받을 가능성이 높을 것이다. 다만 업종별로 교육훈련 정도에 어떤 차이점이 있는가는 추가적인 연구가 필요한 부분이다. 제조업은 지배구조가 유의한 영향을 미치고 있지만 서비스업은 통계적으로 유의한 영향이 없는데 서비스업의 경우 전체적으로 외국인지분율이 낮고 업종간에 지분율 및 전문경영체제 편차가 크기 때문이다. 노조의 경우 교육훈련에 유의한 영향이 없는 것은 제조업이나 서비스업노조 공히 고임금이나 고용안정에 비해 교육훈련에 대한 관심정도가 낮기 때문이라고 해석할 수 있다.

기업지배구조가 HRD 및 HRM에 미치는 효과를 종합적으로 비교해보면 전체 모형의 경우 전문경영기업일수록 그리고 외국인지분율이 높은 기업일수록 교육훈련 투자정도가 높고 보다 체계적인 HRM제도를 도입하는 것으로 나타났다. 전반적으로 전문경영인체제일수록 경영자가 장기적인 안목으로 인력을 양성한다면 그만큼 교육훈련 투자정도가 높을 것이고, 이는 인력양성 및 선발 그리고 이에 따른 평가보상제도의 체계적 운용으로 이어졌을 가능성이 크다. 외국인지분율이 높을수록 교육훈련에 보다 많은 투자를 하는 것은 기존 연구결과와 동일한 결과이다. 외국인지분율이 높을수록 외국인 투자자가 원하는 대로 조직구조나 전략, 제도 등을 형성하기 때문에 HRM제도가 보다 체계화되었을 가능성이 높다. 외국인 투자는 자금이 국내 기업에 투자되는 재정적 차원에 그치지 않고 외국의 인적자원관리제도가 이전되는 효과를 동반하기 때문이다. 반면 노조유무는 교육훈련에는 유의한 영향을 미치지 못하지만 HRM에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 노조입장에서 볼 때 교육훈련 실시는 임금이나 고용안정에 미치는 영향이 미미하고 오히려 근로자의 인적자본 형성에 유의한 영향을 미치기 때문에 교육훈련 실시를 반대할 가능성은 낮다. 그러나 HRM은 성과평가에 기반 한 차별보상으로 이어질 수 있기 때문에 관련 제도 도입에 적극적인 반대를 할 가능성이 커진다.

이어서 업종을 제조업과 서비스업으로 구분해 살펴본 결과 제조업은 지배구조 변수의 경우 전제모형과 동일한 결과를 보여준다. 노조유무가 HRD에 영향을 미치지 못하는 것은 앞의 설명과 동일선상에서 이해할 수 있다. 반면 서비스업은 기업지배구조 관련 변수가 HRD에 유의한 영향을 미치지 못하고 HRM에서는 외국인 지분율만이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 서비스업의 경우 제조업에 비해 숙련형성이 비교적 단기적이기 때문에 교육훈련에 대한 압박이 상대적으로 낮은 점이 이러한 결과로 이어진 것으로 판단된다. 물론 서비스업은 기업지배구조 유형에 있어 업종간 이질성이 크다는 점도 영향을 미쳤을 것이다. HRM의 경우 외국인지분율이 높은 사업장의 경우 그만큼 관련 인적자원관리제도를 도입할 가능성이 높기 때문으로 보

인다. 이러한 결과는 서비스의 경우 충분한 분석사례를 확보한 후 업종 및 기업규모 등에 따라 지배구조와 HRM 및 HRD가 어떤 관계인지를 살펴보는 세밀한 분석이 수행될 필요가 있다.

參考文獻

- 김동배(2000), 「생산직 근로자의 공식훈련에 영향을 미치는 요인」, 『경영연구』, 제7권 제2호.
- 김장호(1997), 「고용안정의 제도경제학」, 『노동경제논집』, 제20권 제1호, pp. 269-296.
- 김종관·배상림(2006), 「인적자원관리활동과 기업재무성과와의 관계에 관한 연구」, 한국인적자원관리학회, 『인적자원관리연구』, 제13권 제3. pp. 57-78.
- 노용진·김동배·박우성(2003), 「혁신적 인적자원관리제도 도입의 영향요인」, 『경영학연구』, 32권 4호, pp. 955-981.
- 박우성(2001), 「경제위기 이후 인적자원관리 변화실태와 과제」, 박우성·노용진 편, 『경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계 변화』, 한국노동연구원.
- 박우성(2004), 「외투기업과 국내기업 인적자원관리의 비교분석」, 『한국노동연구원 제2회 사업체패널 학술대회 논문집』, 한국노동연구원.
- 송보화(2006), 「인적자원관리시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰: 제조업을 중심으로」, 『경영학연구』, 제35권 제1호.
- 이병희·김동배(2004), 「기업훈련지원제도의 특성과 효과에 관한 연구」, 한국노동연구원.
- 이영면·나인강(2006), 「노동조합이 인적자원개발에 미치는 영향에 관한 연구」, 『제1회 인적자원기업패널 학술대회 논문집』, 한국직업능력개발원.
- 이용탁(2005), 「전략적 인적자본관리와 성과간의 관련성에 관한 연구」, 『인적자원관리연구』, 제12권 제3호.
- 이재희(2003), 「출자총액제한제도의 쟁점과 대안」, 『지역사회연구』, 11권 제2호, pp. 95-115.
- 이종훈(1994), 「임금유연성 제고를 위한 임금체계 개선방안」, 『한국개발연구』, 한국개발연구원, 제16권 제 1호, pp. 149-174.
- 정재호·이병희(2004), 「고용유연화가 기업의 훈련투자에 미치는 영향」, 『한국노동연구원 제2회 사업체패널 학술대회 논문집』, 한국노동연구원.
- 정주연·안정화(2006), 「기업의 훈련과 경영적 특성의 연관성에 관한 연구」, 『제1회 인적자원기업패널 학술대회 논문집』, 한국직업능력개발원.
- 조준모·김안국(2007), 「기업지배구조와 인적자원관리」, 한국직업능력개발원.
- 최종태(2004), 「동북아 시대에 있어서 한국기업의 향후진로: HRM의 변천과 쟁점 중심으로」, 한국경영사학회, 『경영사학』, 제19집 제3호.

Abe, Masahiro, 1997. "Globalization of the Economy and Employment Adjustment in

Individual Firms Keizai Gurobaru-ka to Kobetsu Kigyo no Koyo Chosei," CRIEPI Reports Y96012. Tokyo: Central Research Institute of Electric Power Industries.

Abe, Yukiko, 1997. "Chief Executive Turnover and Firm Performance in Japan," *Journal of Japanese and International Economies*, 11(1): 2-26

Aoki, M., 1990. "Toward an Economic Model of the Japanese Firm," *Journal of Economic Literature*, 28: 1-27.

Aoki, Masahiko, 1994a. "The contingent Governance of Teams: An Analysis of Institutional Complementarity," *International Economy Review*, 35(3): 657-76.

---- 1994b. "Monitoring Characteristics of The Main Bank System: An Analytical and Developmental View," In *The Japanese Main Bank System-Its Relevance for Developing and Transforming Economics*, edited by M. Aoki and Hugh Patrick, pp. 109-41. Oxford: Oxford University Press.

---- and Masahiro, Okuno. 1996. "The Comparative Institutional Analysis of Economic Systems," ["Keizai Sisutemu no Hikaku Seido Bunseki"]. Tokyo: University of Tokyo Press.

Arulampalam, W. and A. L. Booth, 1998. "Training and Labour Market Flexibility: Is There a Trade-Off?," *British Journal of Industrial Relations*, 36(4): pp. 521-536.

Barron, Berger and Black. 1987. "Employer Size: The Implications for Search Training Capital Investment, Starting Wages and Wage Growth." *Journal of Labor Economics*. Vol. 5(Jan).

Bartel, Ann. 1989. "Formal Employee Training Programs and Their Impact on Labor Productivity: Evidence from A Human Resource Survey," *NBER Working Paper*, No. 3026, Cambridge, Mass.

Baysinger, B. D., and Hoskisson, R. E. 1989. "Diversification Strategy and R&D Intensity in Large Multi-product Firms," *Academy of Management Journal*, 32: 310-332.

Bishop, John. 1991. "On-The-Job Training of New Hires." in Stern, D. and J. Ritzén(Eds.). *Market Failure in Training*. New York: Springer Verlag.

Burgess, S., 1988. "Employment Adjustment in UK Manufacturing," *Economic Journal*, 98 (March 1988): 81-103

Cappelli, P., 2000. "Examining the Incidence of Downsizing and its Effect on Establishment Performance," *NBER Working Paper* No. 7742.

Cappelli, P., L. Bassi, H. Katz, D. Knoke, P. Osterman, & M. Useem, 1997. *Change at Work*, New York: Oxford Univ. Press.

Frazis, Harley, Diane Herz, and Michael Horrigan, 1995. "Employer-Provided Training: Results

from a New Survey." *Monthly labor Review*. Vol. 118(May).

Gerlach, M. L., 1992. "Alliance Capitalism: The Social Organization of Japanese Business," Berkeley: University of California Press.

Huselid, M. A., 1995. "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38(3): 635-672.

Ikeo, Kazuto, 1994. "The Japanese Firm from a Financial Perspective"["Zaimu-men kara mita Nihon no Kigyo"]. In *The Financial System in the Time of Reform* [Henkaku-ki no Kinyu Shisutemu], edited by K. Kaizuka and K. Ueda, pp. 95-118. Tokyo: Tokyo University Publications.

Ivancevich, J. M., 2003. *Human resource management*, Int'l ed., McGraw-Hill.

Jackson, S. E., & Schuler, R., 2000. *Managing human resources: A partnership perspective*, 7th ed., South-Western College Publishing.

Katz, H. and J. Keefe. 1993. "Training and Restructuring of Work in Large Unionized Settings." *Center for Advanced Human Resources Studies Working Paper 93-19*, Cornell Univ., Ithaca, NY.

Knoke, David and Arne Kalleberg. 1994. "Job Training in U.S. Establishments," *American Sociological Review*, Vol. 59.

Kochan, T. and P. Osterman. 1991. "Human Resources Development and Utilization: Is There Too Little in The U.S." Cambridge, MA: Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

Kochar, R. and P. David, 1996. "Institutional Investors and firm Innovation: A test of competing hypotheses," *Strategic Management Journal*, 17(1).

Koike, Kazuo, 1987. "Human Resource Development and Labor-Management Relations," *Political Economy of Japan*, Vol. 1, Stanford University Press.

MacDuffie, J. P. and T. Kochan. 1995. "Do U.S. Firms Invest Less in Human Resources? Training in The World Auto Industry." *Industrial Relations*, Vol. 34, No. 2.

MacDuffie, J. P., 1995. "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry," *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2). pp.197-221.

Murase, Hideaki, and Liang Song Jian, 1995. "The Allocation of Profits to Managers and Stockholder Composition in Japanese Firms," edited by M. Kurasawa, R. Wakasugi, and K. Asako, pp. 154-176. Tokyo: Nihon Hyoronsha.

Noda, Tomohiko, 1998. "Labor Unions and Employment Adjustment: An Analysis Using

- Firm Panel Data", *Keizai Kenkyu* 49(4): 317-326.
- O'Brien, J. P., 2003. "The Capital structure implications of pursuing a strategy of innovation," *Strategic Management Journal*, 24(5).
- Osterman, Paul. 1995. "Skill, Training, and Work Organization in American Establishments," *Industrial Relations*, Vol. 34, No. 2(Apr).
- Wagner, J. A., 1994. "Participation's effect on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence," *Academy of Management Review*, 19(2). pp. 312-330.
- Whitfield, Keith. 2000. "High-Performance Workplaces, Training, and the Distribution of Skills." *Industrial Relations*. Vol. 39, No. 1.
- Williamson, O. E., 1975. "Markets and Hierarchies," New York: Free Press.
- Williamson, O. E., 1985. "The Economic Institutions of Capitalism," New York: Free Press.