

기업의 교육훈련투자와 이직률 간 관계 재고찰 및 복리후생투자의 조절효과 분석 연구

전민종*

요 약

기업에게 있어 이직률 통제는 중요한 이슈이고, 2000년대로 접어들면서 집합적인 이직률(collective turnover)에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 이직률에 대한 기존의 문헌을 보면 교육훈련의 이직률 감소 에 대한 효과는 긍정적, 부정적, 무의미로 혼재되어 나타나고 있다. 이는 '가르치면 떠난다.'는 교육훈련의 역설(paradox)적 효과에 기인한 것일 수 있고, 이를 조절하기 위한 HR제도를 규명할 필요도 있다. 본 연구는 교육훈련투자와 지발적 이직률 간 부정적인 관계 및 교육훈련의 역설적 상황(교육훈련투자와 이직률 간 긍정 적 관계)이 존재하는지 여부를 재고찰하기 위하여 인적자본이론에 근거하여 기존 문헌을 검토한 후, 두 변수 간 조절 변수로서 복리후생투자 수준을 제시하려고 한다. 인적자본기업패널의 균형패널 자료를 활용하여 145 개 제조업 기업을 대상으로 직군(생산기능직, 사무관리직)에 따라 실증분석을 실행한 결과, 생산기능직에서는 현재 및 과거의 교육훈련투자와 현재의 자발적 이직률 간 부정적인 관계가 관찰되었으나, 사무관리직에서는 과거의 교육훈련투자와 현재의 자발적 이직률 간 긍정적인 관계가 관찰되었다. 나아가 복리후생투자의 두 변 수 간 관계를 조절하는지를 검증해본 결과, 생산기능직에서는 현재 교육훈련투자와 자발적 이직률 간 부정적 인 관계를 더욱 강화하는 결과가 나왔으며, 사무관리직에서는 과거 교육훈련투자와 자발적 이직률 간 긍정적 관계를 약화시키거나 상쇄시키는 결과가 도출되었다. 이러한 연구 결과는 교육훈련투자의 효과성을 높이기 위 해 현재 복리후생에 대한 투자 수준도 고려해야함을 시시한다.

서 론

자원기반이론(Resource-based theory)에 의하면 일정기간 동안 기업의 교육훈련과 직무 경험으로 인해 여러 지식이 축적된 인적자본은 모방이 어렵고 가치가 있어 경쟁사에게 경쟁우위에 있는 소중한 자원이다. 자발적 이직을 방지하지 못한다는 것은 이러한 소중한 기업 내 인적자원의 유출을 말하는 것으로 궁극적으로 기업의 경쟁우위 전략에 큰 걸림돌

^{*} 서울대학교 경영학과 인사/조직전공 석사과정

이가 될 것이다. 그만큼 기업의 자발적 이직률(voluntary turnover rate)이란 지표는 기업의 성과와 성장에 무시를 못 할 지표로, 이 비율이 높다는 것은 그 기업 내 인적자본의 유출 이 높다는 것을 의미한다. 또한, 자발적 이직은 여러 지식이 축적된 인적자본(Human Capital)의 유출과 함께 대체인력 선발 및 교육훈련이란 추가비용까지 기업차원에서 지출 해야 함을 의미한다. 결국 이러한 현상은 기업의 성과에 부정적인 영향을 미치기도 한다 (정진철, 2008; Shaw, Gupta, & Delery, 2005; Shaw, Park, & Kim, 2013). 이점에 착안하여 과거 많은 연구들은 기업의 이직률을 낮추기 위한 방안을 개인수준 및 조직수준에서 규명 하기 위해 노력하였다. 특히나 <표 1>에서 볼 수 있듯이 2000년대에 들어오면서 그룹 및 조직수준에서의 집합적인 이직(collective turnover)에 대한 문헌이 급증하였다(Hausknecht & Trevor, 2011). 이는 그 동안 개인수준에서 종속변수로 측정되는 이직의도 및 이직유무 의 한계점을 보완하기 위한 이직에 대한 문헌의 움직임으로도 해석할 수 있으며, 실제 이 직의도보다는 그룹/조직수준의 집합적인 이직이 기업 전체의 성향을 보다 더 객관적으로 보여주는 지표라고 볼 수 있기에 연구진의 관심이 증가한 것으로도 보인다. 또한, <표 1>을 보면, 거시수준에서도 자발적인 이직이 비자발적 이직에 비해 이직문헌에서 더 많 이 주목을 받았다는 것을 알 수 있으며, 연구 자료의 측정기간이 대부분 1년 이하였다는 한계점도 보이고 있다.

〈표 1〉 집합적인 이직(Collective turnover) 연구 특성

구분	세부구분	빈도(%)	비고			
	독립변수	31				
어그제기	종속변수	63				
연구에서	매개변수	3				
이직률 역할	조절변수	1				
	통제변수	2				
고기원	총 이직	43	집합적인 이직 (collective turnover) - 115개 연구논문 대상			
조사한	자발적 이직	46				
이직률의 종류	비자발적 이직	11				
	1년 미만	21				
측정 기간	1년	72	통계수치			
	1년 이상	7				
	2000-2010	66	1			
출판년도	1990-1999	19				
	1980-1989	12				
	1980이전	3				

출처) Hausknecht & Trevor (2011)

집합적인 이직률에 대한 문헌을 살펴보면, 조직수준에서 이직을 줄이는 선행요소로서 다양한 HR제도들을 제시하고 있다(옥지호·박오원, 2018; Hausknecht & Trevor, 2011; Heavey, Holwerda, & Hausknecht, 2013). 대표적으로 유인(inducement)과 투자(investment), 몰입(commitment) 등의 개념으로 각종 HR제도들이 구분 및 병합되어 이직 방지의 선행요소로서 제시가 되는데, 개별적인 제도로는 주로 복리후생제도(Benefit), 차별적인 보상(성과급제 등), 선발제도(Staffing), 교육훈련(Training), 고용안전 제도 등이 제시되고 통합된 HR시스템으로는 고몰입 HR시스템(High-Commitment HR System), 고성과 작업시스템(High-Performance Work System) 등이 제시된다(Cappelli & Neumark, 2001; Detert, Trevino, Burris, & Andiappan, 2007; Ferrattet, Agarwal, Brown, & Moore, 2005; Heavey et al. 2013; Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998; Van Iddekinge, Ferris, Perrewe, Perryman, Blass, & Heetderks, 2009).

그러나 이러한 HR제도들 중에 교육훈련(training) 제도에 대한 결과는 사뭇 혼재되어 나타난다. 이직에 대한 문헌에서 이직의도와 이직률 감소에 대한 선행요소로서 교육훈련제도 및 교육훈련에 대한 투자가 꾸준히 제기되어 왔고 실증적으로 결과를 제시한 연구들도 있지만(김민경·나인강, 2012; 나영선, 2013; 나인강, 2010; 남정민·전병준, 2012; 배수현·최수정, 2016; 옥지호·박오원, 2018; 이나림·정홍열, 2017; 임정연·이영민, 2010; 전인·오선희, 2016; 조세형·윤동열, 2013; Benson, Fine, & Mohrman, 2004; Detert et al., 2007; Ferrattet et al., 2005; Gelade & Ivery, 2003; Georgellis & Lange, 2007; Hausknecht & Trevor, 2011; Heavey et al., 2013; Koster, de Grip, & Fouarge, 2011; Malos & Campion, 2000; Lee & Bruvold, 2003; Paul & Anantharaman, 2003; Ryan, Schmit, & Johnson, 1996; Van Iddekinge et al, 2009), 일부 연구에서는 교육훈련이 이직을 오히려 증가시키는 결과를 불러일으킨다고 보고한다(Haines, Jalette, & Larose, 2010; Lincoln & Kalleberg, 1996; Price & Mueller, 1981; Trevor, 2001; Trevor & Nyberg, 2008; Shaw et al., 1998). 즉, 교육훈련의 이직률에 대한 영향은 부정적일 때도 있고 긍정적일 때도 있다는 것으로 교육훈련의 역설(Training's Paradox; 가르치고 나면 떠나는 현상)이 기업 내 존재한다는 것으로 파악할 수 있다. 또한 이러한 역설적인 상황이 한 기업 내에 나타난다면 상쇄효과(trade-off)로 인해 교육훈련의 이직률에 대한 영향력이 무의미해지는 상황도 발생할 수 있다. 일부 연구에서도 교육훈련제도 또는 인적자원개발제도가 이직과 통계적으로 관계가 없다는 결과를 보여주기도 한다(Batt, Colvin, & Keefe, 2002; Cho, Woods, Jang, & Erdem, 2006; Gardner, Wright, & Moynihan, 2011; Ngo, Turban, Lau,

& Lui, 1998; Subramony, 2009; Zheng, Morrison, & O'Neill, 2006).

이처럼 교육훈련과 이직률 간 관계는 부정적인 인과관계 또는 상관관계가 있다고 대부분의 이직률에 관한 문헌에서 소개되고 있으나, 경우에 따라서는 긍정적인 상관관계 또는 통계적으로 무의미한 관계에 있다고 나타나기도 한다. 본 연구는 이처럼 상황에 따라 달라지는 교육훈련투자와 이직률 간 관계에 대한 이해를 제고하고자 두 변수 간 관계를 이론적으로 그리고 실증적으로 재고찰 해보고자 한다. 이를 위하여 첫째, 자원 기반관점(Resource-based view) 및 인적자본이론(Human Capital Theory)에 의거하여 가치 있고 희귀하며 모방이 힘든 인력을 육성 및 보유하기 위해 필요한 교육훈련제도와 그 자발적 이직감소 효과 유무를 검토해보겠다. 둘째, 인적자본이론에 따라 교육훈련은 내부 인적자원의 경쟁사로의 이동성(mobility)을 증가시킬 수도 있기에, 교육훈련의 역설적 상황을 약화시켜주거나 교육훈련과 이직률 간 부정적인 관계를 강화시켜주는 HR제도에 대한 추가고찰을 하겠다. 본 연구에서는 이를 복리후생투자로 제안하겠다. 보상은 크게 금전적인 요소와 비금전적인 요소로 나눠볼 수 있는데, 금전적인 보상에는 성과급과 같은 가변적인 보상요소도 포함되어 있으므로 비금전적인 보상에 비해 변동성을 지니고 있고 이에 따라 금전적인 보상 제도들은 종류와 상황에 따라 이직률에 대한 영향력이 다양하게 나올 것이지만, 복리후생제도는 그에 비해 덜 가변적이기에 이직률을 낮추는데 더 유의미한 조절역할을 수행할 것으로 예측된다. 또한, 효율임금가설에 따라 복리후생과 같은 비금전적인 보상도 많은 투자가 이루어질수록 기업 잔류의 매력도(이직이란 대안의 기회비용)를 직·간접적으로 높여(Heavey et al., 2013; Lincoln & Kalleberg, 1996; Shaw et al., 1998) 교육훈련투자와 함께 이직률 감소에 유의미한 영향력을 미칠 것이다.

앞서 언급하였듯이 대부분 교육훈련투자의 이직에 대한 영향력은 주로 1년 이내의 기간 단위로 연구가 이루어지고 있어 교육훈련투자의 이직률에 대한 효과가 어느 정도의 시간 간격을 두고 나타나는지에 대한 논의도 부족하다. 앞선 연구들의 이러한 부족한 점을 살펴보고자 본 연구는 한국직업능력개발원(Korea Research Institute for Vacational Education and Training)에서 조사하여 정리한 인적자본기업패널(이하 HCCP: Human Capital Corporate Panel)이란 패널자료 중 3차(2009년)부터 7차(2017년)의 균형패널자료를 활용하여 교육훈련투자와 자발적 이직률 간 관계 및 복리후생투자의 두 관계 조절여부를 분석하겠다. 그 후 분석 결과를 제시하며 관련 학술적, 실무적 시사점을 도출하겠다.

이론적 배경

가. 교육훈련투자와 이직률

- 1) 교육훈련투자와 이직률에 대한 기존문헌 검토
- 가) 교육훈련투자와 이직률 간 부정적 관계(이직 감소에 긍정적 영향)

인적자본이론(Human Capital Theory)에 의하면, 투자 설비와 같이 근로자들의 인적자본에 대해서도 개발 및 투자를 하면 그들의 KSA(knowledge, Skill, Ability), 동기 등이 향상 되어 직무와 관련된 인적자본이 향상되어 궁극적으로 기업생산성 향상에 기여하게 된다. 또한, 경제학만이 아닌 심리학과 관련된 이론으로도 교육훈련 제도의 긍정적인 효과성을 이론적으로 검토해 볼 수 있다. 사회교환이론(Social Exchange Theory)에 의하면, 근로자들은 기업 차원에서 제공되는 일련의 교육훈련 관련 제도들로부터 혜택을 받을 시 자신의 기능적/관리적 능력을 개발하는데 조직의 지원(Organizational support)을 받고 있다는 호혜적인 인식을 높이게 되어 결국 해당 기업을 떠날 요인이 줄어들게 되고, 근로자들은 교육훈련제도를 통해 향상시킨 능력을 해당 기업에 호혜적으로 되돌려주게 되어 궁극적으로 기업성과가 향상될 것이다(Aguinis & Kraiger, 2009; Cropanzano & Mitchell, 2005; Kraimer et al., 2011; Tsui et al., 1997). 또한 조직몰입이론(Organizational commitment theory)에 의하면 교육훈련투자로 인해 근로자의 직무에 대한 몰입도가 증가하게 되어 회사를 떠날 요인이 줄어들게 된다고 주장한다(Hausknecht & Trevor, 2011; Heaey et al., 2013).

교육훈련제도들은 넓은 의미에서 인적자원개발(이하 HRD: Human Resource Development) 제도로도 표현될 수 있으며, 기업 차원에서 인적개발 원천(Developmental resource)은 공식 교육제도와 비공식/관계 기반 개발활동으로 나뉜다(Hall, 1996; Sturges, Guest, Conway, & Davey, 2002). 예를 들어, 공식 교육훈련제도는 트레이닝 워크샵, 직무순환, 각종 교육 지원금, 개발 기회, 개발을 위한 능력평가, 커리어 센터 등이 있고, 비공식 교육훈련 활동으로는 리더와 맴버 간 발전적인 교환관계(LMX), 커리어 멘토링(선배의 후배를 위한 직무 지도) 등이 있다(Benson et al., 2004; Kraimer et al., 2011; Trevor & Nyberg, 2008). 하지만 핵심적인 교육훈련 효과성 향상과 다채로운 인적개발제도의 도입을 위해 사전적으로 무엇보다 중요한 것은 전반적인 교육훈련에 대한 투자 수준일

것이고, 본 연구는 이점에 착안하여 교육훈련투자의 이직률에 대한 영향력을 주요 분석 대상으로 삼을 것이다.

이처럼 기업의 생산성 및 생존성과 직결되는 사내 인적자본 수준의 증가와 이직 감소효과는 기업의 교육훈련(또는 인적자원개발)에 대한 투자로부터 비롯되기도 한다. 특히나 교육훈련 과정에서 향상된 인적자본의 활용도를 유효하게 유지하기 위해서는 교육훈련의 이직감소효과가 담보되는지 여부가 굉장히 중요하다. 그 동안 많은 실증 연구들은 이를 검증해내기 위하여 교육훈련과 이직 간 부정적인 관계에 주목하였다. 교육훈련 제도와 이직 간 부정적인 관계를 실증적으로 연구한 해외논문들을 살펴보면, Wayne et al. (1997)은 공식 교육제도 및 개발활동 체험에서 비롯된 개발 경험(Developmental Experience)이 조직지원에 대한 근로자들의 인식(Perceived Organizational Support)을 향상시켜서 궁극적으로 이직의도를 낮추고 성과평가 및 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)을 높인다고 하였다. D. G. Allen et al. (2003)은 근로자들이 자신의 스킬과 지식을 개선시킬 기회를 많이 받을수록 조직의 지원을 더욱 인식하게 되어 조직몰입과 직무만족이 높아지게 되고, 궁극적으로 이직의도와 이직률을 낮추게 된다는 결과를 제시하였다. 특히나, 이들은 이직률을 1년 이후에 측정한 후 관련 변수들 간 유의미한 통계적 결과를 제시하였기 때문에 HRD제도와 이직률 간 긍정적인 인과 관계까지 암시하였다고 볼 수 있다(D. G. Allen et al., 2003). Kraimer et al. (2011)은 공식적/비공식적 교육제도가 근로자들로 하여금 개발에 대한 조직지원을 더 인식(Perceived Organizational support for Development)하게 하여 궁극적으로 이직률을 낮추고 기업성과를 높인다는 연구결과를 밝혔다. 또한, Van Iddekinge et al.(2009)은 861개의 미국 패스트푸드 업체를 대상으로 조사하여 교육훈련 프로그램이 고객서비스 성과와 직원의 회사 잔여율(retention rate)을 높여준다는 결과를 제시하였다. 이외에도 고기술 회사의 엔지니어 및 로펌의 변호사와 같은 전문가부터 금융서비스 직원과 같은 경영지원 직원, 그리고 레스토랑에서 일하는 일반 기능직종의 직원들까지 교육훈련 제도로 인해 이직이 감소할 수 있다는 실증연구들이 다양하게 문헌 내 제시되고 있다(Benson et al., 2004; Detert et al., 2007; Gelade & Ivery, 2003; Malos & Campion, 2000; Paul & Anantharaman, 2003; Ryan et al., 1996). 이러한 HRD 관련 제도 및 교육훈련투자가 이직 감소에 긍정적인 영향을 미친다는 경향은 메타연구에서도 보고가 된다(Hausknecht & Trevor, 2011; Heaey et al., 2013). 특히나 82개의 연구논문을 메타 분석한 Heavey et al.(2013)은 집합적인 이직률을 낮추는 강한 선행요소로 인적자원제도의 유인책/투자

(inducement, investments)와 직무배태성 신호(embeddedness signal)를 제시하며, 교육훈련 제도가 전체적인 이직률을 줄이는데 유효한 경향을 보인다고 밝혔다.

우리나라의 경우, 전반적으로 교육훈련과 이직 간 부정적인 관계가 보인다는 연구 결과가 대다수이다. 남정민·전병준(2011)은 1차(2005년)와 2차(2007년) HCCP 자료를 분석한 결과 교육훈련 인사관리 관행이 자발적 이직률에 부(-)의 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 김민경·나인강(2012)은 3차(2009년) HCCP 자료를 분석하여 교육훈련이 부분적으로 지식·기술·태도 전이가 매개되며 이직방지에 도움이 된다고 하였고, 배수현· 최수정(2016)은 5차(2013년) HCCP 자료를 활용하여 교육훈련내용의 직무연관성에 따라 이직의도가 낮아진다고 하였다. 나영선(2013)은 인적자본이론과 조직몰입이론 관점에서 4차(2010년) HCCP자료를 통하여 훈련경험이 주로 남성 경력근로자의 이직성향을 낮춘다고 보고하였다. 그리고 직무와 개인배경을 통제할 시 주로 공식훈련이 남성경력자를, 비공식훈련이 여성경력자의 이직성향을 낮춘다고 제시하였다(나영선, 2013). HCCP자료 이외를 분석대상으로 한 연구도 비슷한 결과를 보고하였다. 남정민·전병준(2012)은 국내 76개 기업 대상으로 조사한 결과 고몰입 인적자원관리가 이직의도를 낮춘다고 하였는데, 교육훈련제도 및 보상제도 등이 고몰입 인적자원관리에 포함되어 있는 점으로 미루어 보아 교육훈련투자와 다른 HR제도 간 긍정적인 시너지 효과가 이직률 감소에 효과가 있을 수 있음을 간접적으로 시사하였다고 볼 수 있다. 임정연·이영민(2010)은 중소제조 기업 500개 업체를 대상으로 조사하여 분석한 결과 조직개발훈련이 이직률을 낮춘다고 보고하였다. 앞서 살펴본 연구결과들은 주로 횡단면적 분석결과이다. 이러한 국내 연구의 한계점을 극복하고자 옥지호·박오원(2018)은 2차(2007년)에서부터 5차(2013년)까지의 HCCP 패널 자료를 활용하여 교육훈련 투자와 자발적 이직률 간 부정적인 관계를 보고하였고, 기업특유적인 인적자본의 특성과 수준이 이 관계를 조절한다고 제시하였다. 하지만 여전히 교육훈련투자의 역설에 대해 직접적으로 다룬 논문은 없었고, 본 논문은 이에 대해서도 의문을 던지며 교육훈련투자와 자발적인 이직률 간 관계 분석을 다시 시도해 보고자 한다.

나) 교육훈련투자와 이직률 간 긍정적 관계(이직 감소에 부정적 영향)

앞서 간단히 살펴봤듯이 관점을 달리하면, 교육훈련제도는 이직률과는 긍정적인 상관관계가 있을 것이라고 반대의 논리를 전개할 수 있다. 그 주요 논거는 바로 경계조건 없는 커리어(Boundaryless Career)가 허용되는 현대의 시장상황과 교육훈련으로 인한

이동자본상승(Movement Capital)효과 때문이다. 현대 시대로 올수록, 개인의 능력이 뒷받침 된다면 같은 산업 내 기업 간 이직 또는 산업 간 이직이 과거와 달리 더 수월해지고 있다. 즉, 근로자들은 자신의 능력을 개발시켜 어느 사용자에게든 자신을 어필할 수 있는 시대가 도래된 것이다. 이와 관련된 커리어를 표현한 용어가 바로 경계조건 없이 근로자들이 직접 여러 사용자에게 자신이 쌓은 커리어 및 그 시장성(Marketability)을 제시할 수 있는 '경계조건 없는 커리어'이다. 이에 파생된 개념 중 하나인 경계조건 없는 커리어 태도(Boundaryless Career Attitude)는 승진과 임금 이외에 자신의 주관적인 기준에 따라 커리어 성공여부를 판단한다는 현대 노동시장 내 근로자들의 행위를 표현한 용어이다(Heslin, 2005). 그만큼 기업 내 교육훈련과 근로자들의 이직은 더욱 복잡한 관계 양상을 띨 것이라는 것을 예측해볼 수 있다. 경계조건 없는 커리어가 가능해진 노동시장 내에서 기업 내에서 제공받은 HRD 관련 제도와 활동들은 아이러니하게 근로자들의 이동력, 즉 이동자본을 상승시켜서 외부노동시장에 자신의 경쟁력 있는 시장성을 시그널로서 보낼 수 있게 되고, 궁극적으로 HRD 활동으로 인해 향상된 숙련도를 기반으로 근로자들은 이직의도를 높이고 타 회사나 산업으로 옮길 기회를 더 엿볼 수 있게 된다(Trevor, 2001; Trevor & Nyberg, 2008). 이러한 개념을 인적자본이론으로까지 확장시켜보면, 교육훈련투자로 인해 인적자본 제고됨에 따라 해당 직무에 전문성이 증가하지만 교육훈련이 자신의 기업에 특수적인(firm-specific) 특징을 지닐수록 외부 경쟁사에서 바라보는 전문성의 매력도는 낮아질 것이다. 그 만큼 교육훈련을 받은 개인은 기업을 떠날 요인이 줄어들게 될 수도 있다. 그러나 현실적으로 교육훈련은 일반적인 (general) 역량 제고의 성격도 동시에 지닐 수밖에 없기에 인적자본의 이동자본도 증가하므로 교육훈련을 이수한 개인들은 이직에 대한 매력 정도가 높아지며 타기업 스카우트 전문가(headhunter)의 대상이 될 가능성도 올라간다. 이를 본 연구에서는 교육훈련의 역설(Training's Paradox)이란 용어로 표현하고자 한다. 쉽게 말해 가르치면 떠난다는 교육훈련의 부정적인 효과를 일컫는다.

이러한 논증을 검증해주는 연구결과들이 다음과 같이 존재한다. Ito & Brotheridge (2005)는 감독자들의 인적자원개발 지원 정도에 대한 근로자의 인식(Perceived Supervisor Support for Development)이 이직의도 자체는 직접적으로 낮추지만, 동시에 근로자들의 커리어 적응력(Career's Adaptability)을 높여서 간접적으로 이직의도를 높인다는 연구결과를 제시하였다. Kraimer et al. (2011)은 근로자들이 기업 내부에서 느끼는 커리어 기회를 감지하는 정도에 따라서 교육훈련 경험과 기업성과/이직률 간 관계가 긍정적

이거나 부정적일 수 있다는 시사점을 제공하였다. 그들의 연구에 의하면, 기업 외부 직무 대안(예: 경쟁사의 이직 제안 등)을 통제하여도 근로자들이 기업 내부에서 인지하는 커리어 기회가 낮을수록, 개발지원 활동과 기업성과 간 긍정적인 관계는 무의미해지고, 개발지원활동과 이직률 간 부(-)적인 관계는 오히려 정(+)적으로 바뀌게 되는 흥미로운 현상을 밝혔다. 그리고 Trevor & Nyberg (2008)는 인원감축(Downsizing)이라는 내부적 으로 부정적인 구조조정 시그널을 근로자들에게 보내는 상황이 직접적으로 자발적인 이직률을 높이는 현상을 증명한 후, 커리어 개발과 관련된 일련의 HR제도들(직무순환, 인적개발 기회 제공, 인적개발을 위한 능력평가, 커리어 센터 존재)이 이러한 경향성을 더욱 강화시킨다는 것을 연구결과로 밝혔다. 즉, 인원 감축 시 교육훈련은 근로자들로 하여금 역량을 높이는 동시에 자발적 이직의도를 더욱 강화시킨다는 의미이다. 이 연구는 인원 감축 시 실제 기업이 감내해야 하는 감축비용이 예상보다 훨씬 클 수 있다는 가능성을 경영자 및 HRM 실무진들에게 제시하였다. Shaw et al.(1998)은 교역(trucking)산업 내 227개의 회사를 대상으로 분석하여 교육훈련이 비자발적 이직률을 높인다는 결과를 제시하였다. 그 밖에도 교육훈련 투자 및 경험이 인적자본의 가치를 향상시켜 궁극적으로 자발적 이직 및 이직의도를 높인다는 연구결과들도 존재한다(Haines et al., 2010; Lincoln & Kalleberg, 1996; Price & Mueller, 1981). 국내에서는 교육훈련과 이직 간 긍정적인 관계를 직접적으로 규명해낸 실증연구는 적으나, 이병희(2005)가 1차에서 5차년도의 한국노동패널을 활용하여 훈련받은 근로자가 이직하더라도 같은 산업 내 이동할 가능성이 높다는 것을 관찰하였다.

3) 교육훈련투자와 이직률 간 무관계성(이직 감소에 상쇄(trade-off)적 영향)

앞서 이론적으로 그리고 실증적으로 검토되었던 점들을 종합해보면, 기업의 교육 훈련에 대한 투자는 이직감소에 긍정적일수도 부정적일수도 있다. 그렇다면 한 개인이나 한 조직 내에 이러한 교육훈련의 역설적인 상황이 나타난다면, 교육훈련투자와 이직률 간 무관계성으로 보일 수 있다는 것을 충분히 예측해볼 수 있다. 즉, 교육훈련으로 인해 근로자들의 인적자본이 제고되어 조직적응성 및 생산성이 증가하고 동시에 인적개발 지원을 근로자들이 인지하게 되어 이직률이 낮아지지만, 동시에 노동시장에서 근로자의 이동자본(Movement Capital)이 증가하여 이직률이 높아지기도 한다는 것으로 결국 교육훈련투자의 이직에 대한 영향력이 마치 없어보이는 것처럼 보일 수도 있다는 것이다.

실제 일부 실증연구에서는 교육훈련 제도와 이직률/기업성과 간 관계성이 없다는 결론을 내렸다. Kozlowski & Farr (1988)은 새로운 것을 계속해서 배우고 개발시키는 분위기(Updating climate)가 직무성과에 유의미하게 긍정적인 영향을 미치지 못하는 것으로 결론을 지었고, Noe (1996)는 근로자들이 인지한 매니저의 개발에 대한 지원 정도(Perceived Manager Support for Development)가 궁극적으로 직무성과에 유의미하게 영향을 미치지 못한다고 하였다. C. H. Lee & Bruvold (2003)는 인력개발을 위한 조직적인 투자에 대한 근로자들의 인식 정도가 이직의도에 유의미한 영향을 미치지 못한다고 하였다. Batt, Colvin, & Keefe(2002)는 상대적으로 높은 임금과 내부승진정책은 퇴직률을 낮춘다고 하였지만 교육훈련은 퇴직에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하였음을 보여주었다. Gardner, Wright, & Moynihan(2011)은 93개의 직무그룹을 대상으로 조사한 결과 스킬을 향상시키는 제도(skill-enhancing practice)와 이직률 간 무의미한 관계가 도출될 수 있음을 보여주었고, Zheng, Morrison, & O'Neill(2006)은 74개 중국 중소기업(SMEs)을 조사한 결과 직원개발요소와 이직률 간 무의미한 관계가 관찰되었음을 제시하였다. Ngo, Turban, Lau, & Lui(1998)는 홍콩에서 50인 이상 근로자를 고용한 332개의 자국(홍콩)/외국계(일본, 미국, 영국) 회사를 대상으로 조사한 결과 일본계 회사를 제외한 모든 곳에서는 교육훈련과 이직률 간 통계적 관계가 유의하지 않았다고 보고하였다.

2) 교육훈련투자와 이직률 간 관계 재정립

교육훈련투자와 이직 간 혼재된 결과에 대한 논거는 주로 인적자본향상에 따른 상반된 시나리오에 의한 것으로, 본 논문은 보다 더 경제학적인 관점에서 교육훈련투자와 이직률의 관계에 대해 고찰을 해볼 예정이다. 그러므로 인적자본이론을 중심으로 위의 논의를 종합적으로 검토해 보면, 교육훈련투자와 이직률 간 관계는 대체적으로 부정적일 것으로 보인다. 교육훈련투자로 인해 근로자들은 사내 적응능력이 향상될 뿐만 아니라 교육훈련 자체를 하나의 보상제도로서 파악할 수 도 있기 때문이다. 예를 들어 경쟁사에서는 양질의 교육훈련을 제공하지 않는다하면 근로자에게 있어 이직은 교육훈련 수혜라는 큰 기회비용을 떠안아야 하는 대안인 것이다. 그러나 상황에 따라서는 교육훈련 투자의 수혜로 인해 근로자들은 자신들의 향상된 능력, 기술, 지식을 적극 활용하여 외부 경쟁사 및 노동시장에 더 많은 보상을 요구하고 자신을 필요로 하는 기업이 있을 시 떠날 준비를 할 것이다. 근로자들이 외부노동시장에 자신의 향상된 능력에 대한 매력을

표현하지 않더라도, 경쟁사가 필요시 기존 회사보다 더 높은 보상조건을 제시하며 해당 근로자를 이직하게 만들 수도 있다. 더 나아가 이러한 교육훈련의 이직에 대한 상쇄 (trade-off) 효과로 인해 아무관계가 아닌 것처럼 보일 수도 있다. 또한, 현실적으로 대부분의 교육훈련은 기업 특수적인 능력과 일반적인 능력을 제고하는 성격을 모두 지니고 있기에 연구자 입장에서나 기업 입장에서나 교육훈련투자와 이직 간 관계 규명을 정확히 해내기가 쉽지가 않다.

하지만 본 연구는 기업의 잔류에 따른 기회비용이 이직에 따른 기회비용 보다 통상적 으로 보다 더 적을 것임을 제안하며, 교육훈련투자와 이직률 간 부정적인 관계가 기본적 으로 존재할 것임을 검증해보겠다. 기존 기업에 잔류한다면, 주로 기회비용이 경쟁사가 제공하는 각종 혜택 및 보상수준, 그리고 새로운 커리어의 기회정도 일 것이지만 이 모든 것은 상황에 따라 가변적이고 현재 기업의 보상수준 및 커리어보다 더 좋을 것이라고 보장할 수 있는 것이 아니다. 반면, 이직을 한다면 기회비용은 주로 현재의 보상수준과 각종혜택, 그리고 기존에 형성한 사회적 자본의 손실 등으로 확실하게 손해를 보는 것들이다. 이에 더하여 이직에 필요한 각종 제반 비용을 본인이 부담해야하는 위험부담도 있다. 즉, 경제학에서 인간의 행동을 설명하는 위험회피적(risk-averse) 성향을 고려해 본다면, 이직자체는 기존회사 내 잔존이라는 선택에 비해 불확실성이 높으므로 기본적으로 교육훈련투자와 같은 혜택이 제공되고 이로 인해 회사 내 적응성이 높아지는 것을 느낀다면 근로자들은 이직보다는 잔류를 택할 가능성이 보다 더 클 것이다.

가설1. 기업의 교육훈련투자는 이직률과 부정적인 관계를 가질 것이다.

나. 복리후생제도의 조절역할

1) 복리후생제도와 이직률

하지만 경우에 따라서는 가설 1과 다르게 교육훈련투자의 역설적 효과가 발생하여 이직률을 증가시키는 현상을 관찰될 수도 있다. 그러므로 가설 1에서 어떠한 결과가 나오든 교육훈련투자와 자발적 이직률 간 혼재된 관계를 보다 명확하게 조절해줄 또 다른 HR제도를 규명할 필요가 있고, 이 작업을 해낸다면 연구진 및 HR 실무진들에게 교육훈련에 대한 투자에 대해 많은 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다. 이직률을 낮추는 것에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보이는 HR제도는 주로 보상과 관련된 부분이 많다(Heavey et al., 2013). 큰 맥락에서 본다면 교육훈련제도도 무형적 보상의 한형태이다. 본 연구는 복리후생제도의 교육훈련투자-이직률 간 관계를 조절할 것에 주목할 것이다. 그 이유는 금전적인 보상에는 성과급과 같이 시장상황 및 조건에 따라 가변적인 요소가 있고, 또한 금전적인 보상은 대체적으로 회사 대외비 정책에 따라 공개되지 않는 경우도 있기에 경쟁사 대비 직접적인 비교가 쉽지가 않다. 실제로 Heavey et al.(2013)의 메타연구에 의하면, 가변적인 금전보상(variable pay)은 이직률에 대해 부정적이거나 통계적으로 무의미한 영향을 보여주고 있다. 하지만 복리후생의 경우 비금전적인 보상으로 금전적인 보상과는 또 다른 효용을 근로자들에게 제공할 것이며, 할인카드 제공 및 자동차 제공과 같이 생활 속에서 볼 수 있는 복리후생의 항목들은 경쟁사와 직접적인 비교가 상대적으로 수월할 것이다. 그러므로 이러한 복리후생에 대한 투자가 높을수록 이직에 대한 기회비용을 높이게 될 것으로 이직률을 낮추는데 영향을 미칠 것이다.

실증연구에서도 복리후생제도 및 그에 대한 투자가 이직감소에 직·간접적인 효과가 있을 것임을 보여주고 있다. 이직에 대한 문헌을 대상으로 한 메타연구에 의하면, 복리후생제도는 자발적 이직과 비자발적 이직을 낮추는데 유효한 효과가 있음을 보고하고 있다(Hausknecht & Trevor, 2011; Heavey et al., 2013). 또한, Shaw et al.(1998)의 연구에 의하면, 복리후생이 자발적 이직률을 낮추는데 유의미하다고 결과를 보고하였다. Lincoln & Kalleberg(1996)는 41개의 일본 제조공장과 45개의 미국 제조공장을 대상으로 조사한 결과, 복지서비스(Welfare service)가 퇴직 간 부정적인 관계에 있음을 밝혔다. Trevor & Nyberg (2008)는 인원감축이라는 부정적인 상황이 자발적인 이직률의 증가로 이어지는 것을 상대적으로 방지하기 위한 조절변수로 복리후생, 안식년, 근무시간 유연성 제도 등을 제시하여 복리후생의 자발적 이직 방지에 대한 조절효과 가능성을 제시하였다.

2) 복리후생투자와 교육훈련투자의 시너지 효과

이처럼 복리후생에 대한 비금전적 보상의 이직감소에 대한 효과는 교육훈련투자라는 또 다른 형태의 보상과 동시에 이루어질 때 그 긍정적인 시너지 효과가 커질 것이라고 본 연구는 제안할 것이다. 앞서 살펴봤듯이 교육훈련투자에는 이직감소에 부정적인 영향을 줄 가능성이 있기에, 복리후생에 대한 투자가 이직에 대한 기회비용을 증가시키며 회사 잔류에 대한 경제적 유인책으로서의 영향력을 발휘하며 교육훈련투자와 이직률 간부분적으로 부정적인(긍정적인) 상관관계를 가질 수 있는 경향을 높여(낮춰)줄 것이다. 그리고 효율임금가설에 따라 복리후생과 같은 비금전적인 보상도 많은 투자가 이루어

질수록 자신의 기업 잔류에 대한 매력 정도(이직이란 대안의 기회비용)를 직·간접적으로 높여(Heavey et al., 2013; Lincoln & Kalleberg, 1996; Shaw et al., 1998) 교육훈련투자와 함께 이직률 감소에 유의미한 영향력을 미칠 것이다.

또한, 복리후생제도 자체만으로는 근로자의 다양한 욕구(배움을 통한 자아실현, 회사 적응에 대한 욕구 등)를 충족시키기 힘들기에 교육훈련투자 제도와 같이 맞물릴 필요가 있다. 특히나 복리후생과 같은 보상제도는 주로 근로자들의 생활영위와 같은 1차적 욕구에 부합하는 제도일 것으로, 근로자들의 자아실현과 같은 2차 욕구 충족에 비교적 호응해 줄 수 있는 제도는 교육훈련일 것이다.

가설2. 복리후생투자는 교육훈련투자와 이직률 간 관계를 조절할 것이다.

3 ₩ 분석 방법

가. 조사자료 선정

본 연구에 사용될 자료는 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel, 이하 HCCP) 자료이다. HCCP는 개별 기업수준에서 각 기업이 가지고 있는 인적자원의 양적· 질적 수준을 조사한 패널자료로, 한국직업능력개발원이 기업 내 인적자원을 축적해 가는 과정과 내용을 파악하기 위해 2005년부터 설문조사 및 자료 정리를 시작하였다. HCCP 에는 일부 예외를 제외하고는 동일한 기업을 대상으로 2년마다 추적 조사한 패널 자료가 담겨 있으며, 현재 제7차(2017년) 조사까지 완료가 되었다. HCCP의 장점은 사업체 단위가 아닌 개별 기업 단위로 조사가 이루어진 점과 더불어 해당 개별 기업들의 경영진과 HR실무진, 감독관(매니저), 근로자에 대한 정보까지 제공한다는 점이다. 그리고 패널 자료 특성상 종단분석이 가능하고, 설문조사와 2차 자료에 기초한 기업 성과(생산성, 재무자료 모두 가능)와 연계한 분석이 가능하다. 그렇기 때문에 HCCP의 종적자료는 기존 교육훈련투자-이직 간 관계를 횡단면적으로 분석한 기존 연구의 한계점을 보완하기 좋은 장점을 지니고 있다. 또한 HCCP에 가장 주요하게 담긴 자료는 HRD에 대한 자료이고, 개인이나 사적인 중소이익단체가 아닌 한국직업능력개발원에서 10여년 넘게 대대적으로

설문조사 및 정리한 패널 자료로 그 객관성도 타 기업 자료에 비해 높다고 할 수 있다. 그렇기 때문에 본 연구에 적합한 자료로 판단되어 가설 검증의 대상 자료로 HCCP를 선정하였다. 본 연구의 패널분석을 시행하기 위하여 3차(2009년)에서 7차(2017년)까지 다섯 시점에서 모두 조사가 진행된 기업을 대상으로 한 HCCP 균형패널(balanced panel) 자료에 포함된 기업 및 관측치를 분석대상으로 하였다.

본 연구는 조직수준의 분석을 시행하기 위하여 객관적인 기업 정보 및 거시적 자료를 바탕으로 변수를 도출하였다. 그리고 교육훈련의 역설적 상황이 존재하는지 여부도 보기 위하여 대상 기업의 숫자가 많고 직군을 나누기가 수월한 제조업 기업을 대상으로 사무관리직(연구개발, 영업 및 서비스, 엔지니어, 관리(경영지원으로 경영기획, 재무·회계, 인사·총무, 구매·자재, 전산 등))과 생산기능직(생산라인 투입 인력, 단순노무직)으로 직군을 나누어 교육훈련투자가 각 직군 이직률에 미치는 영향을 살펴보았다. 이에 만족하는 대상기업은 217개이나 해당 변수 내의 결측치 문제로 인하여 최종적인 회귀 분석에 쓰인 대상 기업은 총 145개이다. 기업의 창립 이후 기업연령은 평균 (조사시점 기준) 35.8년이고, 한 기업 내 종업원 수의 평균은 864명(3차 평균은 789명, 4차 평균은 830명, 5차 평균은 921명, 6차 평균은 906명, 7차 평균은 873명)이다.

나. 변수 측정 및 가설검증 작업

1) 변수측정

가) 종속변수 : 자발적 이직률(사무관리직, 생산기능직)

종속변수인 자발적 이직률은 조직수준 자료에서 보고된 인력현황을 활용하여 객관적으로 측정하였다. 첫 번째, 사무관리직의 자발적 이직률은 정년퇴직 인력을 제외한 사무관리직의 자발적 이직인원을 전체 정규직인원으로 나누고 100을 곱하여 계산하였다. 두 번째, 생산기능직의 자발적 이직률은 정년퇴직 인력을 제외한 생산기능직의 자발적 이직인원을 전체 정규직 인원으로 나누고 100을 곱하여 계산하였다. 이 때 두 직군의 이직률이 정적편포(positive skewness)가 되어 있어서 로그 치환을 하였다. 그래서 로그 치환된 자발적 이직률 값은 0에서 6사이에 존재한다.

나) 독립변수 : 교육훈련투자

독립변수인 교육훈련투자는 각 기업이 근로자들에게 투자한 총 교육훈련비용을 전체 정규직 인원으로 나누어서 정규직 1인당으로 교육훈련투자비로 환산하였다. 그러나 이 값 또한 정적편포로 치우쳐져 있어서 로그 치환을 활용하였다. 교육훈련투자의 효과가 일정한 시간적 기간을 거쳐 이직률에 영향을 미치는지를 추가적으로 살펴보기 위하여 1차(2년), 2차(4년), 3차(6년) 시간을 지연시켜(time-lagged) 값을 추가로 측정해내었다.

다) 조절변수 : 복리후생투자

조절변수인 복리후생투자는 각 기업이 근로자들에게 투자한 총 복리후생투자 비용을 전체 정규직 인원으로 나누어서 정규직 1인당 복리후생투자비로 환산하였다. 그러나 이 값 또한 정적편포로 치우쳐져 있어서 로그 치환을 활용하였다.

라) 통제변수

본 연구에서는 종속변수인 자발적 이직률과 독립변수인 교육훈련투자에 영향을 미칠 수 있는 조직규모, 조직연령, 기업형태(상장, 코스닥, 금감원 등록/외감 및 일반), 독립기업 유무, 노조유무, 남성비율, 정규직 비율, 성과급 수준, 교육훈련의 평가 반영 여부, 은퇴 지원여부, 인원감축, 수출비율, 기술변화, 조직변화, 생산라인변화, 조사년도 등의 변수들을 통제하였다. 조직규모는 전체 종업원의 총 인원을 로그로 치환한 값을 활용하였다. 조직연령은 조사시접에서 창립년도를 빼고 1년을 가산한 연수 값을 활용하였다. 기업 형태, 독립기업 유무, 노조유무, 교육훈련의 평가반영 여부, 은퇴지원여부, 조사년도는 더미 변수를 활용하였다. 남성비율은 정규직 총 인원 중 남성 정규직 비율을 계산하였고, 부적편포(negative skewness)가 심하여 세제곱하여 완화시켰다. 정규직비율은 전체 종업원 인원 대비 정규직 인원 비율을 계산하였으며, 이 비율 역시 부적편포로 분포가 치우쳐 있어서 세제곱하여 완화시켰다. 성과급 수준은 기본급 대비 제공된 성과급 비율 값을 로그 치환하였다. 인원감축은 1년 전과 2년 전 사무관리직과 생산기능직 인원감축한 총 인원 숫자를 각각 모두 계산하여 로그로 치환하였다. 수출비율, 기술변화, 조직변화, 생산라인 변화는 높고 낮음을 기준으로 더비변수로 계산하였다. 재무자료 중 통제변수로 활용한 변수는 과거성과, 부채비율, 자본집약도, 노동장비율이고, 과거성과는 1년 전 ROA(Return on Asset) 값을 활용하였고, 부채비율은 부채를 자본으로 나누고 정적편포 완화를 위하여 로그치환을 하였다. 자본집약도는 당기와 전기 총 자본의 평균값을 종업원 인원수로 나는 값을 로그로 치환하였다. 노동장비율은 (당기 유형자산 - 당기 건설 중인 자산 + 전기 유형자산 - 전기 건설 중인 자산)의 평균을 종업원 수로 나누고 로그치환을 한 값이다.

2) 가설검증 작업

위와 같이 변수들을 측정해 낸 후, 기초통계분석 및 상관관계분석을 하여 변수들의 특성 및 변수들 간 관계를 기본적으로 살펴보겠다. 그 후 다음과 같은 통계적 과정을 통해 가설을 검증할 것이다. 패널데이터 회귀분석이므로 일반최소자승법(OLS: Ordinary Least Squares)을 사용하지 않고, 자기상관성과 이분산성을 해결하기 위하여 최소제곱추정법 (GLS : Generalized Least Squares)을 사용할 것이다. 또한, 본 연구는 분석 범위를 조직 내 또는 조직 간으로 한정하지 않았으므로 고정효과모형(Fixed-effects model)이 아닌 확률효과(Random-effects) GLS 회귀분석을 실시할 것이다. 우선 가설 1 (교육훈련투자와 이직률 간 부정적인 관계) 검증을 위하여 확률효과GLS(Ordinary Least Square) 회귀 분석을 시행하여 독립변수와 종속변수 간 상관관계를 분석할 것이다. 이 때 교육훈련 투자가 각 직군의 이직률에 동일하게 영향력을 미치는 지를 살펴볼 것이고, 추가로 현재의 교육훈련투자 대신 과거의 교육훈련투자들을 독립변수로 상정하여 현재의 이직률에 유의미하게 영향을 미치는 지도 살펴볼 것이다. 그 이후 가설 2 (복리후생투자가 교육훈련투자와 이직률 간 관계를 조절) 검증을 위하여 다음의 세 단계를 거쳐 회귀 방정식 분석을 실시할 것이다. 첫째로 통제변수를 회귀방정식에 우선 입력하고(모형 1), 두 번째로 독립변수와 조절변수를 회귀방정식에 입력할 것이다(모형 2). 세 번째로 '독립변수 X 조절변수'를 회귀방정식에 입력하여 최종적으로 상호작용 효과의 결과를 분석해낼 것이다(모형 3). 이 때도 과거의 교육훈련투자를 독립변수로 상정하여 보고 현재의 복리후생투자와 상호작용 효과가 존재하는지 여부까지 추가 분석해 보겠다.

분석 결과

1) 기초통계분석 및 상관관계분석

본 연구에 사용된 주요 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계에 대한 기초통계분석을 실시한 결과는 <표 2>와 <표 3>과 같다. <표 2>와 <표 3>에는 직군별 주요 변수 간 상관관계와 전체 및 각 조사년도별 평균과 표준편차 값이 있다. 생산기능직의 평균 자발적 이직률은 7.88%이고, 사무관리직의 평균 자발적 이직률은 6.3% 이지만, 중간 값은 생산기능직 이직률이 3.2%, 사무관리직이 3.71%이다. 그만큼 사무관리직에 비해 생산기능직의 자발적 이직률의 분포도가 더 크다(표준편차가 크다).

아래의 <표 2> 생산기능직의 기초적인 상관관계를 살펴보면 교육훈련투자(β=-.28, p<.001) 및 복리후생투자(β=-.17, p<.001)가 높을수록 자발적 이직률은 낮아지는 관계를 보이고 있고, 노조가 있고(β=-.13, p<.001) 조직규모(β=-.21, p<.001)가 크며 남성비율 (β=-.29, p<.001)이 많고 조직연령(β=-.17, p<.001)이 높을수록 이직률이 낮아지는 상관관계를 보인다. 1년 전 인원감축의 규모(β=.41, p<.001)가 클수록 자발적 이직률도 높아지는 경향이 보이며, 과거성과(β=-.09, p<.01)가 높을수록 자발적 이직률은 낮아지는 상관관계를 보이고 있다.

다음으로 아래 <표 3> 사무관리직의 기초적인 상관관계를 살펴보면, 생산기능직의 경우와 사뭇 다르다. 교육훈련투자 및 복리후생투자와 이직률 간 관계가 크게 유의미하게 나오지 않았고, 조직규모(β=-.19, p<.001)와 과거성과(β=-.13, p<.001)가 클수록 이직률이 낮은 경향이 보였다. 그리고 직전년도 인원감축 규모(β=.39, p<.001)가 클수록 자발적 이직률이 높아지는 관계도 보인다.

〈표 2〉기초통계분석과 상관관계분석(생산기능직)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 자빌 이즈		1.00										
2. 교육 투지	. — —	28***	1.00									
3. 복리 투지		17***	.30***	1.00								
4. 노조	유무	13***	.07**	.04	1.00							
5. 조직]규모	21***	.42***	.16***	.14***	1.00						
6. 조직	연령	17***	.02	.01	.16***	.13***	1.00					
7. 남성	기비율	29***	.04	.03	.07**	05*	.10***	1.00				
8. 인원	김감축	.41***	23***	03	001	19***	17**	15**	1.00			
9. 과거	성과	09**	.13***	.04	.04	.16***	.01	.02	17**	1.00		
10.부차	비율	01	.09***	.14***	.02	.16***	03	15***	.03	25***	1.00	
11.수출	을비율	.06	07**	11***	.04	.01	02	.11***	.10	.03	09***	1.00
	전체	1.49 (1.15)	5.04 (1.61)	1.78 (.67)	.93 (.25)	5.94 (1.12)	35.85 (17.23)	77.49 (18.45)	.57 (.95)	.02 (.14)	4.48 (1.18)	.19 (.39)
	2009	1.49 (1.12)	5.32 (1.53)	1.76 (.70)	.89 (.31)	5.92 (1.05)	31.83 (16.99)	77.55 (18.76)	.66 (.95)	.01 (.15)	4.59 (1.17)	.19 (.39)
평균 (표준 편차)	2011	1.48 (1.10)	5.14 (1.52)	1.83 (.71)	.91 (.28)	5.94 (1.08)	33.83 (16.99)	77.88 (18.27)	.56 (.88)	.04 (.10)	4.63 (1.12)	.20 (.40)
	2013	1.54 (1.21)	5.03 (.65)	1.80 (.65)	.89 (.32)	5.96 (1.14)	35.83 (16.99)	77.21 (18.72)	.65 (1.08)	.01 (.13)	4.49 (1.16)	.21 (.40)
	2015	1.45 (1.17)	4.94 (1.53)	1.78 (.63)	.99 (.11)	5.95 (1.15)	37.83 (16.99)	77.55 (18.20)	.48 (.94)	.00 (.19)	4.38 (1.21)	.18 (.39)
	2017	1.49 (1.14)	4.77 (1.73)	1.73 (.69)	.99 (.08)	5.94 (1.17)	39.93 (17.07)	77.25 (18.40)	.47 (.93)	.03 (.13)	4.31 (1.20)	.19 (.39)

주: N(개체수)=217, N(관측치)=1085, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

〈표 3〉기초통계분석과 상관관계분석(사무관리직)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 자빌 이직		1.00										
2. 교육 투지		.02	1.00									
3. 복리 투지		06 (p=.06)	.30***	1.00								
4. 노조	유무	.00	.07*	.04	1.00							
5. 조직]규모	19***	.42***	.16***	.14***	1.00						
6. 조직	연령	.02	.02	.01	.16***	.13***	1.00					
7. 남성]비율	04	.04	.03	.07**	05*	.10***	1.00				
8. 인원]감축	.39***	07	.03	08	19***	15**	11*	1.00			
9. 과거	l성과	13***	.13***	.03	.04	.16***	.01	.02	21***	1.00		
10.부차	비율	.04	.09***	.14***	.02	.16***	03	15***	.21***	0.25***	1.00	
11.수출	t비율 ·	.04	07**	11***	.04	.01	02	.11***	05	.03	09***	1.00
	전체	1.56 (.90)	5.04 (1.61)	1.78 (.67)	.93 (.25)	5.94 (1.12)	35.85 (17.23)	77.49 (18.45)	1.12 (.94)	.02 (.14)	4.48 (1.18)	.19 (.39)
	2009	1.57 (.89)	5.32 (1.53)	1.76 (.70)	.89 (.31)	5.92 (1.05)	31.83 (16.99)	77.55 (18.76)	1.11 (.88)	.01 (.15)	4.59 (1.17)	.19 (.39)
평균 (표준 편차)	2011	1.55 (.92)	5.14 (1.52)	1.83 (.71)	.91 (.28)	5.94 (1.08)	33.83 (16.99)	77.88 (18.27)	.93 (.96)	.04 (.10)	4.63 (1.12)	.20 (.40)
	2013	1.60 (.92)	5.03 (.65)	1.80 (.65)	.89 (.32)	5.96 (1.14)	35.83 (16.99)	77.21 (18.72)	1.24 (.90)	.01 (.13)	4.49 (1.16)	.21 (.40)
	2015	1.49 (.89)	4.94 (1.53)	1.78 (.63)	.99 (.11)	5.95 (1.15)	37.83 (16.99)	77.55 (18.20)	1.15 (1.03)	.00 (.19)	4.38 (1.21)	.18 (.39)
	2017	1.57 (.88)	4.77 (1.73)	1.73 (.69)	.99 (.08)	5.94 (1.17)	39.93 (17.07)	77.25 (18.40)	1.16 (.94)	.03 (.13)	4.31 (1.20)	.19 (.39)

주: N(개체수)=217, N(관측치)=1084, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

2) 가설검증

먼저 가설 1을 검증하기 위하여 관련 변수들을 확률효과모델로 회귀분석을 실시해 보았고, 그 결과는 <표 4>와 <표 5>와 같다. 첫 번째 분석대상이었던 생산기능직의 경우 (<표 4>), 당해 교육훈련투자가 자발적 이직률을 유의미하게 낮춰주는 결과가 나왔다 (β=-.13, p<.01). 뿐만 아니라 2년 전의 교육훈련투자 수준(β=-.12, p<.05)과 4년 전의 교육훈련투자(β=-.24, p<.001)도 통계적으로 유의미하게 현재의 자발적 이직률을 모두줄이는 것으로 보고가 되었고, 특히나 4년 전 즉 5차 교육훈련투자가 현재의 이직률 감소에 가장 큰 영향력을 미치는 것으로 나왔다. 이는 교육훈련투자의 이직률 감소에 대한 영향력이 시간의 간격을 두고 나타날 수도 있음을 시사하는 결과이다. 그러므로 생산기능직의 경우 가설 1은 지지가 되었다. 한편 p값이 0.1 유의수준에서는 복리후생투자의 경우 자발적 이직률과 부정적인 관계에 있음이 보여주었다(β=-.18, p<.1).

다음으로 두 번째 분석대상이었던 사무관리직의 경우(<표 5>), 대체적으로 결과는 통계적으로 유의미하지 않았다. 당해 교육훈련투자와 2년 전 교육훈련투자 수준은 사무관리직의 자발적 이직률과 유의미한 관계를 맺지 못했으며, 복리후생투자의 경우도 그러하다. 다만, p값이 0.1 유의수준에서 4년 전의 교육훈련투자 수준이 높을수록 오히려현재의 자발적 이직률도 증가하는 결과가 도출되었다. 이는 사무관리직에서는 교육훈련의역설적 상황이 시간차를 두고 발생하고 있다는 점을 추측해 볼 수 있다. 그러므로 사무관리직의 경우 가설 1은 기각이 되었다.

〈표 4〉생산기능직 자발적 이직률에 대한 확률효과 GLS회귀분석 결과

	종속변수 :	종속변수 : 생산기능직 자발적 이직률(7차자료)						
변수	교육훈련투자	교육훈련투자	교육훈련투자					
	(7차)	(6차, 2년전)	(5차, 4년전)					
상수	4.59**	5.25**	4.15(p=.07)					
	(1.52)	(1.93)	(2.31)					
교육훈련투자	13**	12*	24***					
	(.05)	(.06)	(.07)					
복리후생투자	18 (p=.09)	18	03					
	(.11)	(.13)	(.15)					
노조유무	64*	48	01					
	(.28)	(.36)	(.55)					
조직규모	.01	.02	.14					
	(.08)	(.09)	(.10)					
조직연령	0.001	003	005					
	(.004)	(.005)	(.005)					
남성비율	01***	01*	02**					
	(.004)	(.005)	(.006)					
인원감축	.35***	.32***	.26*					
	(.06)	(.08)	(.10)					
과거성과	18	0.52	69(p=.08)					
	(.34)	(.37)	(.39)					
부채비율	.02	.03	14					
	(.06)	(.07)	(.13)					
수출비율	.42**	.29**	.41*					
	(.14)	(.17)	(.19)					
Chi-square	139.78***	93.36***	113.33***					
R-square	.39	.39	.53					

주: 1) 표시된 값은 비표준화 회귀계수, 괄호 안의 값은 표준오차를 의미함.

²⁾ 조사년도 더미, 성과급 수준, 교육훈련 평가 포함유무, 은퇴지원제도, 노동장비율, 자본집약도, 기업종류, 기술/조직/생산라인 변화더미는 분석에 포함되었으나 결과보고에서는 생략함.

^{3) 7}차 N(개체수)=145, N(관측치)=263, 6차 N(개체수)=111, N(관측치)=189 5차 N(개체수)=93, N(관측치)=135

^{*} p<.05, ** p<.01, *** p<.001

〈표 5〉 사무관리직 자발적 이직률에 대한 확률효과 GLS회귀분석 결과

	종속변수 : 사무관리직 자발적 이직률(7차자료)						
변수	교육훈련투자	교육훈련투자	교육훈련투자				
	(7차)	(6차, 2년전)	(5차, 4년전)				
상수	2.29	4.10*	4.15*				
	(1.44)	(1.78)	(1.89)				
교육훈련투자	.06	03	.10(p=.099)				
	(.04)	(.06)	(.58)				
복리후생투자	01	07	13				
	(.10)	(.12)	(.13)				
노조유무	20	27	.68				
	(.26)	(.33)	(.49)				
조직규모	07	07	20*				
	(.08)	(.09)	(.09)				
조직연령	002	003	004				
	(.004)	(.005)	(.004)				
남성비율	003	003	004				
	(.004)	(.005)	(.005)				
인원감축	.32***	.32***	.28***				
	(.06)	(.08)	(.09)				
과거성과	36	38	27				
	(.33)	(.35)	(.33)				
부채비율	.11(p=.08)	.14*	.18*				
	.06	(.07)	(.07)				
수출비율	.25(p=.06)	.14	.15				
	(.13)	(.16)	(.16)				
Chi-square	71.04***	56.39***	65.87***				
R-square	.27	.29	.38				

주: 1) 표시된 값은 비표준화 회귀계수, 괄호 안의 값은 표준오차를 의미함.

다음으로 가설 2 검증을 위하여, 확률효과모델의 단계적 회귀분석을 시행하였고, 그 결과는 <표 6>과 <표 7>과 같다. 먼저 생산기능직의 경우를 살펴보면, p값이 0.1인 유의수준에서 현재 교육훈련투자와 현재 복리후생투자 간 상호작용만이 유의미하게 도출되었다(β=-.14, p<.1). 다음으로 사무관리직의 경우, p값이 0.1인 유의수준에서 2년 전

²⁾ 조사년도 더미, 성과급 수준, 교육훈련 평가 포함유무, 은퇴지원제도, 노동장비율, 자본집약도, 기업종류, 기술/조직/생산라인 변화더미는 분석에 포함되었으나 결과보고에서는 생략함.

^{3) 7}차 N(개체수)=146, N(관측치)=268, 6차 N(개체수)=111, N(관측치)=193 5차 N(개체수)=94, N(관측치)=138 * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

(β=-.18, p<.1) 및 4년 전의 교육훈련투자(β=-.18, p<.1)와 현재의 복리후생투자 간 상호작용이 유의미하게 도출되었다. 이는 과거의 교육훈련투자수준의 사무관리직의 자발적 이직률에 대한 효과가 현재의 복리후생투자 수준에 의해 조절된다는 의미이다.

〈표 6〉 생산기능직 자발적 이직률에 대한 확률효과모형의 단계적 회귀분석 결과

	종속변수 : 생산기능직 자발적 이직률(7차자료)										
변수		교육훈련투자		교육훈	련투자	교육훈련투자					
	모형1	(7朿ト)		(6차,	2년전)	(5차, 4년전)					
		모형2	모형3	모형2	모형3	모형2	모형3				
상수	3.88^{*}	4.59**	3.48*	5.25**	3.92(p=.07)	4.15(p=.07)	3.05				
	(1.54)	(1.52)	(1.62)	(1.93)	(2.16)	(2.31)	(2.62)				
노조유무	56 [*]	64*	64*	48	50	01	03				
エンサナ	(.27)	(.28)	(.28)	(.36)	(.36)	(.55)	(.55)				
조직규모	003	.01	01	.02	.01	.14	.13				
立つ出工	(.08)	(80.)	(.08)	(.09)	(.09)	(.10)	(.10)				
조직연령	002	0.001	001	003	003	005	-,004				
조작현영	(.004)	(.004)	(.004)	(.005)	(.005)	(.005)	(.005)				
남성비율	02***	01***	01***	01*	01*	02**	02**				
무용미필	(.004)	(.004)	(.004)	(.005)	(.005))	(.006)	(.006)				
인원감축	.38***	.35***	.35***	.32***	.32***	.26*	.25*				
년선 1 독	(.06)	(.06)	(.06)	(.08)	(.08)	(.10)	(.10)				
과거성과	28	18	18	0.52	54	69(p=.08)	71(p=.07)				
47/84	(.34)	(.34)	(.34)	(.37)	(.37)	(.39)	(.39				
부채비율	.02	.02	.02	.03	.03	14	15(p=.09)				
구세미뀰	(.07)	(.06)	(.06)	(.07)	(.07)	(.13)	(09)				
人名山〇	.46***	.42**	.46***	.29**	.33*	.41*	.46*				
수출비율	(.14)	(.14)	(.14)	(.17)	(.17)	(.19)	(.19)				
교육훈련		13**	.10	12 [*]	.13	24***	03				
투자(A)		(.05)	(.13)	(.06)	(.19)	(.07)	(.25)				
복리후생		18(p=.09)	.52	18	.57	03	.60				
투자(B)		(.11)	(.39)	(.13)	(.57)	(.15)	(.72)				
4 T/D			14(p=.06)		16		12				
AXB			(.07)		(.11)		(.13)				
Chi-square	120.92***	139.78***	145.08***	93.36***	95.94***	113.33***	113.92***				
R-square	.36	.39	.41	.39	.40	.53	53.79				

주: 1) 표시된 값은 비표준화 회귀계수, 괄호 안의 값은 표준오차를 의미함.

²⁾ 조사년도 더미, 성과급 수준, 교육훈련 평가 포함유무, 은퇴지원제도, 노동장비율, 자본집약도, 기업종류, 기술/조직/생산라인 변화더미는 분석에 포함되었으나 결과보고에서는 생략함.

^{3) 7}차 N(개체수)=145, N(관측치)=263, 6차 N(개체수)=111, N(관측치)=189 5차 N(개체수)=93, N(관측치)=135

^{*} p<.05, ** p<.01, *** p<.001

〈표 7〉 사무관리직 자발적 이직률에 대한 확률효과모형의 단계적 회귀분석 결과

	종속변수 : 사무관리직 자발적 이직률(7차자료)											
변수	모형1	교육훈 (7:	련투자 차)		-련투자 2년전)	교육훈련투자 (5차, 4년전)						
		모형2	모형3	모형2	모형3	모형2	모형3					
상수	2.65(p=.06)	2.29	2.25	4.10*	2.38	4.15*	2.66					
	(1.43)	(1.44)	(1.55)	(1.78)	(2.01)	(1.89)	(2.08)					
노조유무	21	20	20	27	23	.68	.71					
	(.25)	(.26)	(.26)	(.33)	(.33)	(.49)	(.49)					
조직규모	06	07	07	07	08	20*	22*					
	(.07)	(.08)	(.08)	(.09)	(.09)	(.09)	(.09)					
조직연령	002	002	002	003	002	004	003					
	(.004)	(.004)	(.004)	(.005)	(.005)	(.004)	(.004)					
남성비율	002	003	003	003	003	004	004					
	(.004)	(.004)	(.004)	(.005)	(.005)	(.005)	(.005)					
인원감축	.31***	.32***	.32***	.32***	.32***	.28***	.26**					
	(.06)	(.06)	(.06)	(.08)	(.07)	(.09)	(.09)					
과거성과	29	36	36	38	43	27	30					
	(.32)	(.33)	(.33)	(.35)	(.35)	(.33)	(.33)					
부채비율	.10(p=.10)	.11(p=.08)	.11(p=.08)	.14*	.14(p=.053)	.18*	.17*					
	(.06)	.06	(.06)	(.07)	(.07)	(.07)	(.07)					
수출비율	.22(p=.10)	.25(p=.06)	.25(p=.065)	.14	.17	.15	.20					
	(.13)	(.13)	(.14)	(.16)	(.16)	(.16)	(.16)					
교육훈련		.06	.06	03	.28	.10(p=.099)	.42*					
투자(A)		(.04)	(.12)	(.06)	(.18)	(.58)	(.20)					
복리후생		01	.02	07	.87	13	.84					
투자(B)		(.10)	(.37)	(.12)	(.54)	(.13)	(.59)					
AXB			005 (.07)		18(p=.07) (.10)		18(p=.09) (.11)					
Chi-square	68.50***	71.04***	70.82***	56.39***	59.93***	65.87***	68.71***					
R-square	26	.27	.27	.29	.31	.38	.40					

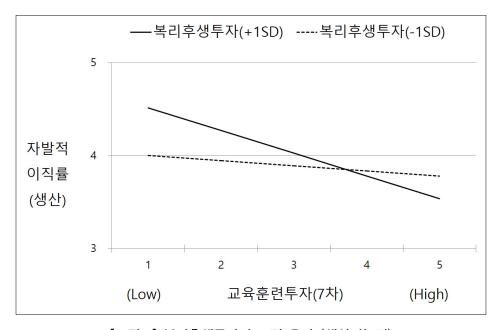
주: 1) 표시된 값은 비표준화 회귀계수, 괄호 안의 값은 표준오차를 의미함.

²⁾ 조사년도 더미, 성과급 수준, 교육훈련 평가 포함유무, 은퇴지원제도, 노동장비율, 자본집약도, 기업종류, 기술/조직/생산라인 변화더미는 분석에 포함되었으나 결과보고에서는 생략함.

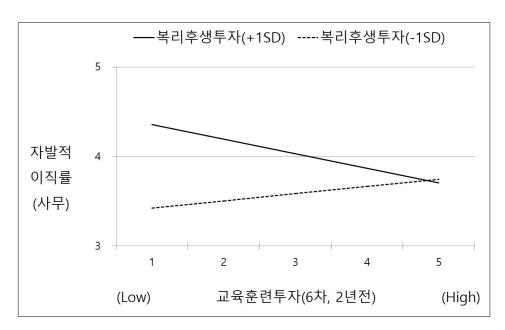
^{3) 7}차 N(개체수)=145, N(관측치)=263, 6차 N(개체수)=111, N(관측치)=189 5차 N(개체수)=93, N(관측치)=135

^{*} p<.05, ** p<.01, *** p<.001

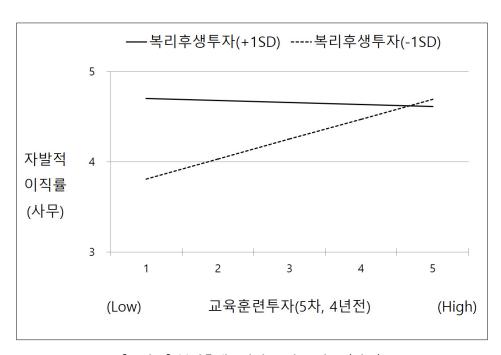
이러한 조절효과를 효과적으로 살펴보기 위해, 조절변수의 평균과 표준편차(+/-SD)를 활용하여 그래프를 도식하였다. 이 그래프는 아래의 [그림 1], [그림 2], [그림 3]과 같다. 먼저 [그림 1]의 그래프는 7차 년도 교육훈련투자와 생산기능직의 자발적 이직률 간 부정적인 관계를 복리후생투자 수준이 조절하는 그림이다. 복리후생투자가 높을수록 (+1SD) 교육훈련투자가 자발적 이직률을 더욱 낮추게 되지만, 복리후생투자가 낮을수록 (-1SD) 교육휴련투자의 자발적 이직률 감소에 대한 효과는 약화되다. 다음으로 [그림 2]와 [그림 3]은 각각 2년 전과 4년 전 교육훈련투자 수준의 사무관리직 자발적 이직률에 대한 영향력이 현재의 복리후생투자 수준에 의해 조절되고 있음을 보여주고 있다. 그림에서 볼 수 있듯이, 사무관리직의 경우 현재의 복리후생투자 수준이 적을수록(-1SD) 과거의 교육훈련에 대한 투자는 더욱 높은 자발적 이직률을 불러일으킨다. 하지만 현재 복리후생투자 수준이 높을수록(+1SD) 과거 교육훈련투자의 역설적인 효과는 상쇄되고 오히려 자발적 이직률을 낮추는 경향을 보이게 된다. 모든 교육훈련투자의 영향력을 복리후생투자 수준이 조절하는 것은 아니지만, 분명 현재의 복리후생투자 수준은 당해 교육훈련투자와 생산기능직 자발적 이직률 간 관계 및 과거 교육훈련투자와 사무관리직 자발적 이직률 간 관계를 조절하고 있다. 그러므로 가설 2는 부분적으로 지지가 된다고 볼 수 있다.



[그림 1] 복리후생투자의 조절 효과 (생산기능직)



[그림 2] 복리후생투자의 조절 효과 1 (사무)



[그림 3] 복리후생투자의 조절 효과 2 (사무)

결론

본 연구는 교육훈련투자와 자발적 이직률 간 관계를 재고찰해 보고자 과거 문헌과 인적자본이론, 사회교환이론 등을 검토해보며, 두 변수가 기본적으로 부정적인 관계에 있을 것이라 예측하였고 생산기능직의 경우 부정적인 관계가 결과로 도출되었다. 이는 두 변수 간 부정적인 관계를 보여준 최근 실증연구결과들과 부합하는 내용이다(김민경· 나인강, 2012; 나영선, 2013; 나인강, 2010; 남정민·전병준, 2012; 배수현·최수정, 2016; 옥지호·박오원, 2018; 이나림·정홍열, 2017; 임정연·이영민, 2010; 전인·오선희, 2016; 조세형·윤동열, 2013; Benson, Fine, & Mohrman, 2004; Detert et al., 2007; Ferrattet et al., 2005; Gelade & Ivery, 2003; Georgellis & Lange, 2007; Hausknecht & Trevor, 2011; Heavey et al., 2013; Koster, de Grip, & Fouarge, 2011; Malos & Campion, 2000; Lee & Bruvold, 2003; Paul & Anantharaman, 2003; Van Iddekinge et al, 2009). 또한, 이러한 부정적인 관계의 경향성은 과거의 교육훈련투자 수준과 현재의 자발적 이직률 간에도 연결이 될 수 있음을 살펴보았다. 즉, 교육훈련투자의 효과는 당해부터 4년 후까지 나타날 수 있다는 시사점을 본 연구의 결과가 던지고 있다. 그리고 교육훈련투자와 자발적 이직률 간 부정적인 관계는 기업의 복리후생투자 수준에 따라서 강화가 될 수 있음도 본 연구를 통해 확인해 보았다.

그러나 직군에 따라서 교육훈련의 증가가 이직의 증가라는 '교육의 역설적인 상황'이 발생하고 있음을 확인해보며, 교육훈련은 내부 인적자원의 경쟁사로의 이동성(mobility)을 증가시킬 수도 있음을 실증적으로 확인해 보았다. 더 나아가 본 연구는 이러한 교육 훈련과 사무관리직의 자발적 이직률 간 관계는 부분적으로 복리후생 제도를 통하여 완화가 되거나 상쇄되어 이직을 낮추는 시너지 효과를 도모할 수 있다는 연구결과를 제시하였다. 이를 통해서 그 동안 꾸준히 제기되었던 '숙련도를 향상시켜주면 떠난다.'는 교육훈련제도의 역설(Paradox)을 해결할 수 있는 실마리를 복리후생제도에서 찾을 수도 있는 이론적/실증적 근거가 마련이 되었다.

본 연구는 인적자본이론에 기초하여 이론적으로나 실증적으로 교육훈련의 자발적 이직 감소에 대한 긍정적/부정적 효과를 종합적으로 살펴보며, 복리후생과 같은 HR제도와 함께 적절히 사용한다면 교육훈련 본연의 목적 중 하나인 이직감소에 강한 효과를 낼 수 있다는 가능성을 제시하였다. 경영진과 HR전문가의 경우, 지속적인 근로자들의 숙련 향상과 고숙련자들의 낮은 이직성향이라는 두 마리 토끼를 동시에 잡기 위해서는 교육훈련

투자와 아울러 복리후생과 같은 HR제도에도 투자를 해야 할 필요가 있음을 유념할 필요가 있고, 특히나 과거의 교육훈련투자가 매몰비용(교육훈련 이수자의 이탈)이 되지 않기 위해서 현재의 복리후생과 같은 보상제도에 대해 재검토할 필요가 있다. 나아가 향후 교육훈련과 이직 간 관계에 대한 미래의 연구에서는 이러한 교육훈련의 역설이 어떠한 분기점이나 기준점에서 없어지거나 나타나는지를 추가적으로 연구할 필요가 있겠다.

본 연구는 위와 같은 이론적·실무적 기여점과 함께 다음과 같은 한계점도 가지고 있다. 우선, 본 연구가 조직 수준의 연구로 모델을 설계하다 보니, 조직 수준에서 교육훈련투자 정도와 이직률 간 관계 및 복리후생의 조절역할을 거시적으로 검토해 볼 수 있었으나, 구체적으로 개인 수준에서 어떠한 연계과정이 일어나는지는 살펴볼 수 없었다. 실제 교육훈련 및 복리후생에 대한 투자가 개인 수준에서 이직유무 결정에 영향을 미치는지, 미친다면 어떠한 심리적 과정을 거치는지에 대한 추가적인 실증 검증이 필요할 것이다. 또한 나아가 개인수준과 조직수준을 모두 포함한 다수준(multilevel) 검증이 추가로 필요할 것이다. 두 번째로 HCCP 균형패널 자료의 특성상 제조기업 내 생산기능직과 사무관리직을 구분하여 이직률을 분리하는 것 이외에 한 기업 내 여러 직군 및 그룹으로 이직률을 나누어서 검증작업을 하지 못했다는 것이다. 특히나 본 연구에서 미처 검토하지 못한 제 3의 변수로 인해 한 기업 내에 세부 직군 또는 그룹 특성에 따라서 교육훈련의 이직률 감소라는 긍정적 상황과 이직률 증가라는 역설적 상황 발생의 유무가 다채롭게 나타날 가능성이 있기 때문이다. 그러므로 개인, 다수준 분석뿐만 아니라 이직의 집단을 보다 더 세분화 시켜서 향후에도 교육훈련과 이직률 간 관계를 더욱 정밀하게 분석할 필요가 있다. 이외에도 다른 사항들이 향후 추가적으로 검토되어 교육훈련과 이직률 간 이해관계 규명이 더 명확해 질 것을 기대한다.

참고문헌

- 김민경·나인강(2012). 「교육훈련이 기업성과에 미치는 영향 교육훈련전이의 매개효과를 중심으로」. 『대한경영학회지』 25 (4) : 2047~2064.
- 나영선(2013). 「경력직 근로자 훈련과 이직성향의 성별 비고」. 『직업교육연구』 32 (2) : $1 \sim 23$.
- 나인강(2010). 「근로자의 이직의도와 교육훈련내용의 직무연관성, 직무스트레스, 조직커뮤 니케이션 및 직무 만족 관계」. 『직업교육연구』35 (6) : 1~19.
- 남정민·전병준 (2012), "고몰입 인사관리 관행이 구성원의 자발적 이직률에 미치는 영향, 협력적 노사관계의 조절효과 검증", 『조직과 인사관리연구』, 제35집 제4권, pp.145-168.
- 배수현·최수정(2016). 「교육훈련이 기업성과에 미치는 영향 교육훈련전이의 매개효과를 중심으로」. 『대한경영학회지』 25 (4) : 2047~2064.
- 오선희·전인(2016). 「기업의 인적자원개발이 인적자원성과에 미치는 영향」. 『조직과 인사 관리연구』40 (2) : 111~133.
- 옥지호·박오원(2018). 「기업의 교육훈련 투자와 자발적 이직률 간의 관계 인적자본 특성 및 인적자본 수준의 조절효과」. 『노동정책연구』18 (1) : 39~69.
- 이나림·정홍열(2017). 「중소제조기업의 교육훈련 투자가 기업 성과에 미치는 영향 분석」. 『인적자원관리연구』17 (2) : 139~162.
- 이병희(2005). 「노동이동과 인력개발」. 『노동경제논집』 28 (1) : 1~28.
- 임정연·이영민(2010). 「중소제조기업의 교육훈련 투자가 기업 성과에 미치는 영향 분석」. 『인적자원관리연구』17 (2) : 139~162.
- 정진철(2008). 「인적자원개발에 대한 투자와 조직성과의 관계: 이직률의 중재효과를 중심으로」. 『직업능력개발연구』11 (2): 193~214.
- 조세형·윤동열(2013). 「중소기업에서 전략적 인적자원관리와 구성원의 이직의도 간 관계 - 감정리더십의 조절효과」. 『인적자원관리연구』 20 (3) : 285~300.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. Annual Review of Psychology, 60, 451-474.
- Allen, D.G., Shore, L.M., Griffeth, R.W., (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resources practices in the turnover process. Journal of Management, 29, 99-118.

- Batt, R., A. J. S. Colvin, and J. Keefe(2002). "Employee voice, human resource practices, and quit rates: Evidence from the telecommunications industry." *Industrial and Labor Relations Review* 55: 573~594.
- Benson, G. S., D. Finegold, and S. A. Mohrman(2004). "You paid for the skills, now keep them: Tuition reimbursement and voluntary turnover." *Academy of Management Journal* 47 (3): 315~331.
- Cappelli, P. and D. Neumark(2001). "Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes." *Industrial and Labor Relations Review* 54: 737~775.
- Cho, S., R. Woods, S. Jang, and M. Erdem (2006). "Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances." *International Journal of Hospitality Management* 25 : 262~277.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, *31*, 874-900.
- Detert, J. R., L. K. Trevino, E. R. Burris, and M. Andiappan(2007). "Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation." *Journal of Applied Psychology* 92: 993~1005.
- Ferratt, T. W., R. Agarwal, C. V. Brown, and J. E. Moore(2005). "IT human resource management configurations and IT turnover: Theoretical synthesis and empirical analysis." *Information Systems Research* 16 (3): 237~255.
- Gardner, T. M., P. M. Wright, and L. M. Moynihan(2011). "The impact ofmotivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment." *Personnel Psychology* 64: 315~350.
- Gelade, G. A. and M. Ivery(2003). "The impact of human resource management and work climate on organizational performance." *Personnel Psychology* 56: 383~404.
- Georgellis, Y. and T. Lange(2007). "Participation in continuous, on-the-job training and the impact on job satisfaction: longitudinal evidence from the German labour market." *TheInternational Journal of Human Resource Management* 18 (6): 969~985.
- Haines, V. Y., P. Jalette, and K. Larose(2010). "The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the Canadian non governmental sector." *Industrial and Labor Relations Review* 63 (2): 228~246.

- Hall, D. T. (1996). The career is dead—Long live the career: A relational approach to careers. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hausknecht, J. P. and C. O. Trevor(2011). "Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications." Journal of Management 37 (1): 352~388. Heavey, A. L., J. A. Holwerda, and J. P. Hausknecht(2013). "Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review." Journal of Applied Psychology 98 (3): 412~453.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. Journal of Organizational Behavior, 26, 113-136.
- Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? Human Resource Management, 44, 5-19.
- Koster, F., A. De Grip, and D. Fouarge(2011). "Does perceived support in employee development affect personnel turnover?" The International Journal of Human *Resource Management* 22 (11) : 2403~2418.
- Kozlowski, S. W., & Farr, J. L. (1988). An integrative model of updating and performance. Human Performance, 1, 5-29.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. Journal of Applied Psychology, 96, 485–500.
- Lee, C. H. and N. T. Bruvold(2003). "Creating value for employees: Investment in employee development." The International Journal of Human Resource Management 14 (6) : 981~1000.
- Lincoln, J. R. and A. L. Kalleberg(1996). "Commitment, quits, and work organization in Japanese and US plants." ILR Review 50 (1): 39~59. Malos, S. B. and M. A. Campion(2000). "Human resource strategy and career mobility in professional service firms: A test of an options-based model." Academy of Management Journal 43: $749 \sim 760$.
- Ngo, H. Y., D. Turban, C. M. Lau, and S. Lui(1998). "Human resource practices of firm performance of multinational corporations: Influences of country of origin." International Journal of Human Resource Management 9: 632~652.

- Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance? Journal of Organizational Behavior, 17, 119 –133.
- Paul, A. and R. Anantharaman(2003). "Impact of people management practices on organizational performance." *International Journal of Human Resource Management* 14: 1246~1266.
- Price, J. L. and C. W. Mueller(1981). "A causal model of turnover for nurses." *Academy of Management Journal* 24 (3) : 543~565.
- Ryan, A. M., M. J. Schmit, and R. Johnson(1996). "Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level." *Personnel Psychology* 49: 853~882.
- Shaw, J. D., J. E. Delery, G. D. Jenkins, and N. Gupta(1998). "An organizationlevel analysis of voluntary and involuntary turnover." *Academy of Management Journal* 41 (5): 511~525.
- Shaw, J. D., N. Gupta, and J. E. Delery(2005). "Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance." *Academy of Management Journal* 48 (1): 50~68.
- Shaw, J. D., T-Y. Park, and E. Kim(2013). "A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance." *Strategic Management Journal* 34: 572~589.
- Sturges, J., Guest, D., & Mackenzie Davey, K. (2000). Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment. European Journal of Work and Organizational Psychology, 9(3), 351–370.
- Subramony, M.(2009). "A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance." *Human Resource Management* 48 (5): 745~768.
- Trevor, C. O.(2001). "Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover." *Academy of Management Journal* 44 (4): 621~638.
- Trevor, C. O. and A. J. Nyberg(2008). "Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices." *Academy of Management Journal* 51 (2): 259~276.

- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee- organization relationship: Does investment in employees pay off? Academy of Management Journal, 40, 1089 -1121.
- Van Iddekinge, C. H., G. R. Ferris, P. L. Perrewe, A. A. Perryman, F. R. Blass, and T. D. Heetderks(2009). "Effects of selection and training on unit-level performance over time: A latent growth modeling approach." Journal of Applied Psychology 94: $829 \sim 843$.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. Academy of Management Journal, 40, 82–111.
- Zheng, C., M. Morrison, and G. O'Neill(2006). "An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs." The International Journal of Human Resource Management 17 (10): 1772~1803.