

## 인적자원개발에서의 양극화 개념과 과제

백 평 구·이 희 수

중앙대학교

---

### 요 약

---

이 연구는 용어로서의 양극화가 정치화, 대중화, 일상화된 것에 비해 성과를 지향하는 주류 인적자원 개발의 학문영역에서는 주목받지 못했다는 문제의식에서 출발했다. 이 연구에서는 인적자원개발 맥락에서 양극화를 논의하되 이를 조직 공정성 이론과 연계하여 살펴봄으로써 개인 차원과 조직 차원의 양극화를 인적자원개발 맥락에서 종합하고자 시도하였다. 이를 위해 양극화 개념에 대한 선행 연구를 토대로 인적자원개발 이론 구축의 방법을 활용하여 양극화의 개념적 틀을 도출하고 인적자원개발 이론과 실제에서 연구가 가능한 인적자원개발 양극화 연구 과제를 제시하였다. 인적자원개발 이론 구축 방법으로서 van de Ven(2000)이 제시한 체계적 연구 절차에 따라 ① 선행 요인 ② 과정 ③ 1차적 결과 ④ 본원적 결과를 중심으로 인적자원개발 양극화 개념 차원을 제시하고 개념적 틀을 개념 지도 도출을 통해 구체화하였다. 본 연구에서는 인적자원개발 양극화에 대해 ‘인적자원개발과 관련된 다양한 자원의 배분과 활용 결과 및 절차, 그리고 상호 작용 측면에서 발생하는 동질성과 이질성의 집락화 정도에 대한 인식’으로 정의하였다. 인적자원개발 양극화 연구 과제는 조직 차원에서는 조직간 및 조직내 자원 배분, 그리고 개인 차원에서는 인적자원개발의 대상자인 조직 구성원의 양극화 차원으로 접근하였다. 이를 통해 첫째, 교육예산 중심의 조직간-조직내 인적자원개발 양극화, 둘째, 핵심인재 육성 제도 중심의 조직내 인적자원개발 양극화, 셋째, 조직 문화 재생산 중심의 인적자원개발 양극화를 연구 과제로 제시하고 각각에 대해 향후 연구를 위한 명제를 도출하였다.

※ 주제어 : 양극화, 교육 양극화, 인적자원개발 이론

---

## I. 서론

### 1. 연구의 필요성

1950년대 미국 Robbers 동굴 주립 공원에서 실시된 사회 심리학 실험 연구에 따르면, 단지 집단간의 구분(division)이 존재하는 것만으로도 상호 편견과 차별적 행위가 존재한다(Sherif, Harvey, White, Hood, Sherif, 1988). 이러한 구분 자체는 사회적 존재로서의 인간에게 필연적인 삶의 조건이라고 할 수 있다. 하지만 개인과 집단, 조직간 관계에 대한 통찰을 요구하는 인적자원개발에 있어 집단간의 구분, 나아가 양극화에 대한 논의는 성과 지향의 주류 담론에 가려 크게 주목받지 못했다. 양극화라는 용어는 참여정부에서 정치사회적으로 이슈가 되어 최근 들어 대중화된 것으로 이해할 수 있다. MB 정부에서는 사회통합위원회의 발족에서 보듯이 양극화로 인한 갈등보다는 치유의 개념인 통합에 무게를 두고 있다. 한국언론재단 홈페이지를 통해 검색한 결과, 서울의 종합일간지 10종<sup>1)</sup>에 대한 신문사 사설 범주 검색에서 90년대에 제목으로 양극화가 등장한 건수가 9건임에 비해, 2000년대에는 2009년 12월까지 70건으로 나타났다.

인적자원개발과 관련하여 그간의 양극화 논의는 다음과 같은 두 가지 특성을 보인다. 우선 양극화는 도전적이며 논쟁적인 주제이다. 더욱이 조직 구성원이기도한 인적자원개발 실행가에게는 그 존재를 위협할 수 있는 주제이기도 하다. 양극화는 주류의 조직 성과로 귀결되는 인적자원개발 담론에 반하는 의미를 내포하기 때문이다. 이러한 시도는 양극화가 필연적으로 불평등 개념과 관련을 맺고 있다는 점에서, 조직 효과성을 창출하기 위한 조직의 하위 기능이기도한 인적자원개발 부문의 존재 의미에 대한 비판적 접근으로서 대립각을 세우게 된다. 비판적 접근은 인적자원개발에 있어서 주류에 대한 이면을 드러내거나, 주류의 접근에서 소외된 주제들을 통해 구체화 되어 온 것으로 볼 수 있다(Trehan, Rigg, & Stewart, 2006). 다음으로 양극화는 그동안 주목받지 못한 주제이다. 한국HRD연합회를 구성하는 3개 학회(한국인력개발학회, 한국기업교육학회, 한국산업교육학회), 한국농업교육학회, 그리고 한국평생교육학회 등에서 발간하는 총 5종의 학술지를 검색한 결과 초록 검색으로도 양극화를 본격적으로 다룬 연구는 발견되지 못했다. 이에 비해 정책 연구 분야에서는 상대적으로 양극화에 대한 교육-노동-복지 등 정책 전방위적인 논의가 진행되어 왔다고 평가할 수 있다. 인적자원개발과의 관련성을 고려하여 한국교육개발원과 한국직업능력개발원 홈페이지를 검색한 결과 ‘양극화’와 관련하여 전자의 경우 연구보고서 등 18건, 후자의 경우 연구발간물 9건을 포함한 12건의 양극화 관련

1) 해당신문 10종은 경향신문, 국민일보, 내일신문, 동아일보, 문화일보, 서울신문, 세계일보, 아시아투데이, 한겨레, 한국일보였음(가나다 순).

연구 자료가 검색되었다.

인적자원개발에서의 양극화는 학문적으로도 다음과 같이 적극적으로 논의되어야 할 필요가 있다. 첫째, 사회적 현상인 양극화에 관한 인적자원개발 이론화의 제한점을 극복할 필요가 있다. 양극화 용어의 사용이 대중화 된 것에 비해 공교육에 있어서 불평등 개념과의 관계를 포함하여 개념의 혼선이 존재하며, 양극화 개념을 명확히 하되 이를 공교육에 비해 주목받지 못했던 인적자원개발 맥락에서 논의할 필요가 있다(김경근, 2005; 양정호, 2006). 양극화 자체 못지않게 이 연구의 가치는 개념, 개념적 틀, 연구 주제의 확장 등을 통한 인적자원개발 영역의 이론화에 있기 때문이다. 프랙티스 중심의 인적자원개발의 학문적 속성과 연륜을 고려할 때 인적자원개발은 이론의 황무지가 될 수도 있다는 점에서 인적자원개발 이론 구축 연구로서의 의의를 찾을 수 있다. 둘째, 인적자원개발이 지향하는 조직 효과성 측면에서 조직 구성원인 개인이 인식하는 양극화 현상을 고려해야 할 것이다. ‘인적자원의 기여를 극대화하여 환경 변화에 대응하는 조직의 전략 수립과 행동 능력’ (Gilley, Eggland, & Gilley, 2002)인 조직 효과성은 개인 수준의 직무 만족이나 조직 몰입과 같은 가치 요소를 포함한다. 이러한 가치 요소는 개인의 주관성을 기본으로 하며 양극화도 주관적인 가치 요소로서 전제하는 것이 가능하다. 양극화 논의에 있어 그 구조적인 측면도 중요하지만 의식적인 측면도 중요하다고 한 김상호와 김병선(2006)의 연구는 맥락적 의의를 갖는다. 셋째, 인적자원개발 이론과 실제의 영역에서 조직을 넘어서는 수준의 확대뿐만 아니라 조직내의 사회적 현상-조직내 자원의 분배, 문화와 정치 체제로서의 조직-에 대한 고려가 필요하다. 인적자원개발 논의의 장인 조직 자체는 문화로서, 정치 체제로서의 메타포를 갖고 있다(Morgan, 2006). 조직 현상은 행위와 구조라는 다양한 사회적 관계 양상과 분리될 수 없음을 고려할 때, 자원 분배를 포함한 조직 맥락에서 양극화 개념에 부합하는 현상을 도출하고 이를 이론적으로 정교화 할 수 있는 가능성이 존재한다.

## 2. 연구 목적 및 연구 문제

이러한 양극화 논의의 필요성은 주관적인 가치 인식의 양극화와 조직 맥락에서의 양극화 현상으로 대별된다. 이 연구에서는 인적자원개발 맥락에서 양극화를 논의하되 이를 조직 공정성(organizational justice) 이론과 연계하여 살펴봄으로써 개인 차원과 조직 차원의 양극화를 인적자원개발 맥락에서 종합화하고자 한다. 이를 위해 교육 양극화 개념에 대한 선행 연구를 토대로 인적자원개발 이론 구축의 접근을 활용하여 양극화의 개념적 틀을 도출하고 인적자원개발의 이론과 실제에서 연구 가능한 인적자원개발 양극화의 연구 과제(research agenda)를 제시하는 것을 목적으로 한다. 연구의 목적을 고려한 연구 문제는 다음과 같이 구체화된다. 첫째, 인적자원개발 양극화 개념의 정의는 무엇인가? 조직 공정성 이론과의 연계를 통해 개인과 조직

을 아우르는 인적자원개발 양극화 개념의 정의를 시도하였다. 둘째, 인적자원개발 양극화의 개념적 틀은 어떻게 구성될 수 있을 것인가? 인적자원개발 이론 구축의 접근으로서 체제적 절차에 의해 인적자원개발 양극화의 개념적 틀과 개념 지도를 도출하였다. 셋째, 인적자원개발 양극화 개념을 통해 실행 가능한 연구 과제는 무엇인가? 이론 연구에서의 종합화 기법의 하나인 연구 과제를 제시하고 연구 과제의 요건에 해당하는 명제를 진술하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 양극화에 관한 제 관점

본 연구에서는 양극화 개념에 관한 논의에 있어 크게 통계학, 경제학, 사회복지학, 사회심리학, 도시사회학, 언론학이라는 여섯 가지 학문 분과와의 관련성을 통해 살펴보았다. 우선, 통계적 의미의 양극화는 분포상에서 중간층이 소멸(the decline of the middle class)하고 양 꼬리 쪽으로 이동하는 현상을 의미하는 것으로 정의된다(정원호, 최영섭, 이의규, 이상일, 황선준, 2006; Wolfson, 1994; Chakravarty & Majumder, 2001). 이러한 양극화의 의미는 양극화 개념이 내포하는 분포의 비대칭성과 연결된다. 양극화 개념에 있어서 가장 핵심적인 특성은 ‘속성들의 집락화(clustering of attributes)’이다. 이러한 맥락에서 양극화 개념은 집단 내부적으로는 동질성의 정도가 더욱 커지고, 집단간에는 이질성의 정도가 커지는 경향을 갖게 된다. 집락화는 집락성으로도 표현되는 개념으로 소득, 부, 일자리, 권리 등과 같은 특성의 속성이 동일 집단에 속하는 사람들끼리 유사해지는 동시에 다른 집단 구성원과는 달라지는 것을 의미한다(Esteban & Ray, 1994).

경제학 관점에서 양극화 개념은 주로 소득 분포의 비대칭성에서 비롯되었으며 소득 불평등과 구별되는 독자적 개념으로서 지니계수나 십분위 분배율로는 측정 불가하다(김홍중, 2006; 민승규, 2006; 정원호 외, 2006; 유경준, 2007a). 같은 맥락에서 소득 양극화 개념은 중산층이 소멸되고 빈곤층과 부유층이라는 양 극단 계층으로의 소득 분포 이동을 의미하며 이에 따른 측정 지수가 논의되었다(민승규, 2006; 유경준, 2007b).

사회복지학 관점에서의 양극화 논의는 사회적 배제, 그리고 사회적 포용 개념과 관련되어 교육 양극화에 관한 이론적 근거를 제시하는 의미를 갖는다. 즉, ‘교육 양극화로 귀결되는 양극화 사슬’로 제시할 수 있다. 양극화는 직업에 따라 사회집단을 분리하고, 일자리의 양극화는 사회경제적 배경에 따라 사회집단을 분리시키며, 사회경제적 분리는 거주지 분리를, 그리고 거주지 분리는 다양한 교육적 분리를 낳는다(손준중, 2006). 양극화 개념의 속성은 양극화에 수

반되는 사회적 분리와 사회적 배제 현상과도 밀접하게 관련된다. 사회 구성원들이 동일하거나, 최소한 편중된 선호 경향을 놓고 다투는 점에서 양극화는 사회 통합에 위협적이기 때문이다.

사회심리학적 맥락의 양극화 논의는 사회 구성원이 드러내는 사회적 행위가 구조와의 관계를 통해 구분되고 그러한 경향이 심화되는 것과 관련된다. 경제 활동 중 소비와 관련된 과시형 소비나, 정치적 지지에 있어 진보와 보수 등 정치적 지지 성향의 차이(Epstein & Graham, 2007; Bishop, 2008; Baek, 2008)는 사회심리학적 맥락의 양극화 논의의 예에 해당된다.

다른 한편 도시사회학에서는 거주지 분화에 있어서 양극화에 대한 조망이 가능하다. 주택 가격 변화의 공간적 분포에 따른 도시 공간 구조의 양극화 현상(한주연, 2002; 권태호, 2007)이나 사회 경제적 배경에 따른 교육 재생산과 도시 지역 거주지 분화와의 관련성(McDowell et al., 2006) 등이 논의된 바 있다.

언론학에 있어서는 방송 뉴스 기사에 대한 내용 분석을 통해 양극화 보도 관행이 갈등적 보도 형식화되어 감에 따라 양극화에 대한 계층간 대립적 인식이나 적대감을 증대시키는 경향(김상호, 김병선, 2006)이 분석되었다.

이러한 다양한 양극화 논의의 맥락은 양극화가 대중적이고 일상적인 용어로서 자리매김한 것 이상으로 다양한 학문 분야에서 학문적 담론을 주도할 수 있는 주제로서 연구되고 있으며, 학제적 접근이 적용되고, 따라서 응용 학문 분과로서의 인적자원개발(Storberg-Walker & Chermack, 2007; Swanson & Holton III, 2009)에서도 연구 주제로서의 의의를 도출할 수 있음을 시사한다.

## 2. 교육 양극화와 인접 개념

교육 양극화는 교육과 관련된 경제적 자원, 사회적 자원의 배분을 지역, 소득 수준, 부모의 학력 및 직업과 같은 특성과 함께 주로 학업성취도, 명문대학 진학률 등과 같은 산출(output) 속성의 변수를 통해 논의해 온 것으로 평가할 수 있다. 산출 속성 변수 중심의 교육 양극화 논의의 경향은 교육 양극화 선행연구가 기술적(descriptive) 수준에서 현상을 분석하는 수준에만 머물고 있음을 의미하기도 한다. 하지만 양극화 현상은 정태적인 상태를 의미하는 동시에 시간에 따른 역동적인 과정까지 포착하는 개념이며 보다 역동적 측면의 양극화 특성은 ‘집단 의사 결정’의 시각에서 접근 가능하다. 집단 의사 결정에서의 양극화의 대표적인 사례로는 2008년 7월 30일 실시된 서울시 교육감 선거가 있다. 의사 결정 과정으로서 투표라는 행위에 있어서 지역적 분리가 구(區)라는 집단 수준에서 동질성을 보이면서, 동시에 상이한 집단으로서 구 사이에서 더욱 이질적인 비대칭적 분포를 드러냈다. 네 개 구(강남구, 서초구, 송파구, 관악구)는 두 명의 상위 득표자 간 득표율 격차가 15% 이상 나타난 자치구이다. 물론 관악구는 나머지

3개 구와 반대의 결과를 드러냈다.

교육 양극화를 중심으로 양극화와 인접 개념과의 관계는 크게 세 가지 논점으로 정리할 수 있다. 첫째, 양극화는 인접 개념인 불평등과도 차별적 특성을 나타내며, 불평등과의 차이는 양극화가 집단 ‘내부’의 차이보다는 집단 ‘간’의 차이에 주목함을 의미한다. 불평등은 양극화와 혼동될 수 있는 개념이며 일반적으로 불평등은 전체 평균을 기준으로 개인들 사이의 차이에 주목하는 반면 양극화는 지역 평균을 중심으로 집락화 현상에 주목하기 때문이다(Zhang & Kanbur, 2001). 따라서 불평등과 양극화 개념의 차이는 다음과 같이 제시할 수 있다. ‘공부 잘하는 학생이 늘어났지만 동시에 공부를 못하는 학생도 증가하였다’라는 표현은 양극화에 해당하며, ‘공부를 잘하는 학생은 공부를 더 잘하게 되고, 공부를 못하는 학생은 더 못하게 되었다’는 양극화 보다는 불평등에 가까운 표현이 된다. ‘부익부 빈익빈’이라는 표현도 소득에 관한 양극화 보다는 불평등 개념에 적합하게 된다(손준중, 2006).

둘째, 양극화와 불평등의 개념적 차이 뿐만 아니라 교육 격차와의 차별성을 고려할 필요가 있다. 인접 개념으로서 교육 격차의 경우는 교육 불평등이나 학력 격차의 개념과 상호 교환적으로 사용되기도 하지만 현상적, 실제적, 가시적 측면에서 교육의 불평등 문제를 보다 구체적이고 접근 가능하게 하는 개념으로서 제시되고 있다(하봉운, 2005).

셋째, 교육 양극화로 귀결되는 양극화 사슬의 논리적 흐름에서 살펴본 바와 같이 양극화 개념은 그 원인으로 사회적 배제, 그리고 사회적 포용과도 관련된다(박대식, 마상진, 2007). 사회적 배제 개념은 집단과 집단, 개인과 개인을 분화시키면서 특정 개인 또는 집단이 사회의 구조적 특성으로 인해 경제적, 심리적, 문화적인 다양한 차원에서 주류화되어 있는 영역에 대해 참여 기회가 차단되고 권리가 침해되는 상태를 의미한다(박병현, 최선미, 2001). 이러한 다차원성을 고려할 때, 사회적 포용과도 함께 고려되어야 한다. 사회적 포용은 완전한 정치적 참여, 노동시장에서의 동등한 기회, 사회적 혜택과 권리 공유, 민족간, 문화간 사회적 상호작용 강화, 계층, 성, 인종, 민족에 의한 차별 부재, 교육에 대한 동등한 기회 등을 의미한다.

<표 1>에서는 양극화에 관한 제 접근을 관련 학문분과 및 인접개념과의 관련성을 중심으로 정리하였다. 이를 통해 양극화 개념에 대해 첫째, 다양한 학문 분야에서의 양극화에 대한 접근은 보편적 현상으로서의 양극화 개념에 대한 합의를 인적자원개발 분야 이론가와 실행가에게 제시해준다. 개념으로서 양극화의 핵심적 특성은 이질성과 동질성의 동시적 고려를 의미하는 속성들의 집락화이다. 둘째, 특정한 상태를 의미하는 동시에 시간에 따른 역동적인 과정까지 포착하는 개념으로서 인적자원개발 조직 관점에서는 인적자원개발 관련 자원 배분, 구성원인 개인 관점에서는 주관적 가치 인식을 포함하고 있음을 시사한다.

<표 1> 양극화에 관한 제 접근: 학문분과 및 인접개념을 중심으로

양극화 의미와 특징	관련학문	인접 개념
1) 분포상에서 중간층이 소멸(the decline of the middle class)하고 양 꼬리 쪽으로 이동하는 현상 2) 속성의 집락화 : 집단내 동질성, 집단간 이질성	통계	
1) 소득 분포의 비대칭성에서 비롯된 소득 양극화 중심의 논의 2) 측정 방법상 소득 불평등(지니계수, 십분위 분배율) 개념과 구별되는 독자적 개념으로서 측정 지수 논의	경제	
1) 사회적 배제, 사회적 포용과의 관련성 2) 교육 양극화 분석을 위한 사회 차원의 이론적 근거를 제공	사회복지	사회적 배제 사회적 포용
1) 행위-구조 차원에서 사회 구성원 개인과 사회적 행위 중심의 논의 2) 과시형 소비행태, 정치적 지지 성향 등에서의 격차 심화	사회심리	
1) 거주지 분화(분리)에 따른 양극화 논의 2) 주택 가격 변화, 사회경제적 배경 등을 포함한 요인들과 도시 공간구조의 양극화	도시사회	
1) 미디어에 의한 양극화의 대중화 2) 구조적 차원 보다 미디어 보도에 의한 양극화에 대한 개인의 의식 차원 논의	언론	
1) 학업 성취도, 대학진학을 등 주로 산출 변수를 통해 논의 2) 특정 상태 뿐 아니라 역동적 과정으로서의 교육 양극화 이해, 집단의사결정과정으로서의 교육 양극화 : 서울시 교육감 선거 사례 3) 교육 불평등, 교육 격차와의 개념적 혼재	교육	교육불평등 교육격차

### 3. 조직 공정성

조직 구성원들의 조직에 대한 태도와 행동을 나타내는 대표적인 개념으로는 직무로부터 얻는 즐거움의 정도를 나타내는 직무만족, 조직에 대하여 충성심을 느끼는 정도를 의미하는 조직몰입이 있다(Muchinsky, 2008). 이러한 개념들은 조직 유효성을 논의하기 위한 대표적인 변인으로서 활용되어 왔다. 하지만 조직 맥락에서는 항상 서로 갈등을 일으키는 목표나 목적들의 존재를 고려할 필요가 있다. 조직에서의 다양한 문제들의 검토를 위해 사회적 공정성을 조직이라는 상황에 적용하면서 도입된 조직 공정성은 조직에서 사람들에 대한 공정한 대우와 관련된 포괄적인 이론적 개념으로서 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성과 같은 세 가지 형태로 구성되어 있다(Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). 분배 공정성은 조직의 구성원들에게 성과나 결과를 분배하는데 있어서의 공정성이며, 절차 공정성은 조직에서 결과를 성취하기 위해 사용하는 수단의 공정성을 의미한다. 상호작용 공정성에는 대인간 공정성과 정보적 공정성이라는 두 요소가 존재하는데 각각 사람들을 존중하는 것, 그리고 적절한 시점에 정보를 제공하는 것과 관련된다.

특히 분배 공정성 이론의 토대를 제공하는 형평의 법칙은 투입과 결과의 균형을 그 핵심으로 한다. Slocum & Hellriegel(2009)은 조직에서의 투입과 결과의 다양한 양상을 다음과 같이 제시하였다. 투입은 개인이 교환을 위해 기여하는 것으로서, 산출은 개인이 그러한 교환으

로부터 획득하는 것을 뜻한다. 다만 <표 2>에 제시된 예시에서 좌우의 대응은 이러한 교환의 관계를 의미하지는 않는다. 비록 조직에서의 교육 등 개발의 기회가 결과의 예시로서 제시되어 있지는 않으나, 인적자원개발에서의 양극화와의 관련성은 다양한 개인이 지각하는 투입 요인들과의 관계 속에서 조직의 인적자원개발 관련 자원(예산, 교육 및 직무전환과 같은 경력관리 등 개발 방법, 개발 기회 부여 등)에 관한 개인 인식을 통해 구체화 될 수 있음을 알 수 있다.

<표 2> 조직에서의 투입과 결과의 예시

투입	결과
나이	도전적인 직무 배치
출근율	복리후생
대인간 스킬, 커뮤니케이션 스킬	직무에 따른 특권(주차 공간 또는 사무실 위치)
직무 노력(장시간)	직무 안정성
교육 수준	단조로움/무미건조함
과거 경험	승진
성과	인정
인성적 특성	책임감
연공서열	급여
사회적 지위	연공에 따른 혜택
기술적 스킬	지위에 관한 상징
훈련	작업 조건

자료: Slocum & Hellriegel. (2009). *Principles of organizational behavior* (12th ed., p. 150). Florence, KY: South-Western.

인적자원개발 양극화 이론 형성을 위한 조직 공정성 이론의 함의는 개인의 주관적 인식과 조직에서의 현상간의 상호 작용을 적절히 포괄하고 있다는 점이다. 앞서 살펴본 바와 같이 조직 공정성 이론의 토대를 제공하는 형평성 이론의 투입-결과의 관점은 인적자원개발 맥락의 양극화 논의를 위한 본 연구에서 개인의 주관적 인식-인적자원개발 자원이라는 형태로 유추함이 가능하기 때문이다.

분배-절차-상호작용 공정성이라는 조직 공정성 이론의 구성은 반응-능동 차원과 내용-절차 차원을 통해서도 분석 가능하다. 매트릭스(matrix) 형태의 두 차원은 주로 분배 공정성과 절차 공정성과 관련된다. 반응-능동 차원은 불공정성을 시정하고 공정성을 확보하는 것과 관련된다. 그래서 반응적 접근은 조직 구성원의 불공정성에 대한 반응을 사람들의 지각된 불공정한 상태에 대해 회피하려는 시도에 초점을 맞추고 있다. 반대적 능동적 접근은 공정성을 촉진하기 위한 행동을 중심으로 공정한 상태를 만들어내기 위해 시도하는 조직 구성원의 행동에 초점을 두고 있다. 한편, 내용-절차 차원은 목적과 수단의 관계로서 이해 가능하다. 절차적 접근은 가령 조직에서의 급여와 인정과 같은 결과가 어떻게 결정되었는지를 중심으로 조직 차원의 의사결정 및 결정된 사안의 실행을 위해 활용된 절차의 공정성을 중시하는 관점이다. 반대로



내용적 접근은 개인간 또는 조직내 집단간 결과의 분배에 대한 상대적인 공정성에 초점을 둔다 (Greenberg, 1987).

이러한 반응-능동 차원과 내용-절차 차원은 인적자원개발 양극화에서 상태이자 과정으로서 역동적인 개념인 양극화를 이해하는 시계열적 분석의 시각으로 구체화 할 수 있을 것이다. 즉, 구성원인 개인이 인식하는 인적자원개발 양극화의 현재 상태와 미래에 관한 과정으로서 의미를 갖게 된다. 내용-절차 차원은 현재의 관점에서 인적자원개발 양극화에 관한 결과와 과정에 대한 주관적 인식으로, 반응-능동 차원은 양극화 정도에 대한 비판적 인식과 해결 가능성에 관한 기대 수준이라는 미래의 관점으로 이해할 수 있다.

### III. 연구 방법

인적자원개발에서의 양극화 개념 도출을 시도하고 인적자원개발의 이론과 실제에서 양극화 연구 과제를 제시하기 위해 본 연구는 양극화 관점의 ‘인적자원개발 이론 구축의 접근’을 채택하였다. 특히 신생학문으로서 인적자원개발 이론 구축은 절실하면서도 진화 발전하는 분과학문으로서 인적자원개발에 대해 가장 도전적인 영역 중 하나이다(Lynham, 2000).

응용학문 분과로서의 인적자원개발 이론 구축에 관한 선행 연구(Lynham, 2000; Storberg-Walker, 2007; Storberg-Walker & Chermack, 2007)에서는 개념적 형성 (conceptual development) 단계를 이론 구축 절차에 있어서 첫 번째로 제시하며, 동시에 인적자원개발 연구의 이론 구축에서 가장 도전적인 단계로서 제시한다. 그리고 개념적 형성 단계의 수행을 위한 프레임워크 제시는 이론 구축 연구에서의 연구 주제와 연결된다(Storberg-Walker & Chermack, 2007). Torraco(2005a) 또한 이론 구축을 통해 도출된 이론적 결과가 연구 과제와 연계되는 것의 중요성을 강조하였다.

van de Ven(2000)이 제시한 체계적(systematic) 연구 절차에서는 인적자원개발 이론 구축을 위한 4단계 접근을 제시한다. 첫째, 실세계에 존재하는 문제나 상황을 진단한다. 둘째, 개념 모형과 연구 질문을 선정한다. 셋째, 연구 문제 검증을 위한 이론을 정립하고 연구를 설계한다. 넷째, 연구를 수행하고 결과를 분석하는 것이다(Joo, 2005). 따라서 본 연구에서는 두 번째 단계인 인적자원개발에서의 양극화에 관한 개념적 틀 내지는 개념 모형을 제시하게 되며 이를 연구 과제와 연결시킨다. 이러한 개념적 틀의 제시는 통합적 문헌 연구에서의 종합화 기법의 하나로서 본 연구의 맥락에서는 기존의 양극화 논의에 대해 새로운 시각을 인적자원개발 맥락에서 제공하는 의미를 지닌다(Torraco, 2005b).

개념적 틀의 제시는 van de Ven(2000)에 의한 체계적 절차를 중심으로 개념 지도 도출을 통해 구체화된다. 개념 지도는 개념적 틀을 구체화하는 방법으로서 활용될 수 있으며(Watson,

2007), 개념 지도화라는 통합적 문헌 연구의 방법으로 제시되기도 한다(Fornes, Rocco, & Wollard, 2008). 본 연구가 인적자원개발 양극화의 개념과 그 개념적 틀을 도출하기 위한 것임을 고려할 때, 개념과 관련된 내용의 시각적 배치를 통해 보다 설득력 있고 효과적인 연구 결과에 대한 논의를 가능하게 하는 의의가 있다(Miles & Huberman, 1994; Novak, 1998).

다음에서는 인적자원개발 이론 구축을 위한 체제적 연구 절차에 따라 개념적 틀 제시 기법인 선행요인(antecedents)-과정(process)-1차적 결과(proximal outcomes)-본원적 결과(distal outcomes)를 적용한다(Poole, van de Ven, Dooley, & Holmes, 2000; Joo, 2005; Cho & Egan, 2009). 이를 적용한 인적자원개발 양극화의 개념적 틀 도출을 위한 구성 요소는 다음과 같이 선행 연구에서의 4단계를 적용해 제시되었다.

인적자원개발 양극화 개념의 차원은 개인과 조직의 쌍방의 관계에 기초한다는 점에서 공식적 멘토링에 관한 Wanberg, Welsh, & Hezlett(2003)의 연구, 임원 코칭에 관한 Joo(2005)의 연구, 그리고 액션러닝에서의 액션 지향성과 학습 지향성의 Cho & Egan(2009)의 연구에서 시도된 개념적 틀을 참고하여 작성된 것이다. 이에 따라 선행 요인 단계에서는 코치와 코칭의 대상자, 조직 지원(Joo, 2005)과 같이 분석 수준 및 대상, 업무-액션러닝 팀-조직 이해관계자(Cho & Egan, 2009) 등 분석 내용을 선정하였다. 또한 과정 단계에서는 인적자원개발의 과정이나 결과가 개인개발과 조직개발의 형태로 동시에 일어나는 경우가 대부분임을 고려하여 개인-조직, 개인의 가치 인식과 조직의 자원을 제시하였다. 1차적 결과에서는 조직 공정성 개념의 구성 요소에 근거하여 투입-산출이라는 형평성 논리를 유추한 조직공정성 개념을 인적자원개발 양극화 현상에 의한 1차적 결과로서 선정하였다. 마지막으로 본원적 결과는 기존 양극화 연구에 대한 이론적 검토를 통해 '속성의 집락화'라는 핵심적 특성에 근거하여 집단간 이질성과 집단내 동질성의 강화로 정리하였다.

양극화 개념의 차원에 따라 첫째, 선행 요인 단계에서는 분석 수준/대상, 분석 내용으로 구체화하였다. 둘째, 과정 단계에서는 분석 수준/대상을 통해 개인과 조직, 분석 내용에 따라 개인의 가치 인식과 조직의 자원으로 양극화 개념 구성 요소를 제시하였다. 셋째, 1차적 결과 단계에서는 조직 공정성 이론에 기초하여 양극화 개념과의 관련성을 통해 분배, 절차, 상호작용 양극화로 구성 요소를 제시하였다. 넷째, 본원적 결과 단계에서는 집단내 동질성, 집단간 이질성의 심화라는 속성의 집락화로 수렴되는 양극화 개념의 핵심 특성을 구체화하였다. 이러한 내용은 다음 <표 3>과 같이 인적자원개발 양극화 개념의 차원으로 정리되었다.

<표 3> 인적자원개발 양극화 개념의 차원

선행요인	과정	1차적 결과	본원적 결과
분석 수준/대상	개인-조직	분배 양극화	속성의 집락화
분석 내용	가치 인식	절차 양극화	이질성
	자원	상호작용 양극화	동질성

## IV. 연구 결과

### 1. 인적자원개발 양극화 개념, 개념적 틀과 개념 지도

다음에서는 <표 3>의 인적자원개발 양극화 개념 차원을 토대로 각각의 구성 항목의 의미를 개념 지도를 통해 구체화하여 인적자원개발 양극화의 개념적 틀을 완성하였다. 마지막으로 인적자원개발 양극화 개념의 정의를 시도하였다.

#### 가. 선행 요인 및 과정

인적자원개발 양극화는 주관 차원과 객관 차원으로 구성된다. 체제로서의 조직과 구성원인 개인을 분석 수준/대상으로 하며, 다양한 형태의 자원의 배분 및 활용 및 이에 대한 가치 판단을 포함하여 그 분석 내용으로 한다. 다시 말해, 조직-개인 차원은 인적자원개발 양극화의 분석 수준/대상과 관련되며, 자원-가치의 차원은 인적자원개발 양극화의 분석 내용과 관련된다.

이러한 인적자원개발 양극화 개념의 분석 수준/대상 및 분석 내용에 관한 논의는 인적자원개발에서의 제공자와 수혜자의 두 입장을 대변한다. 다시 말해 조직-자원, 개인-가치의 차원으로도 접근할 수 있음을 의미한다. 제공자인 조직은 인적자원개발의 자원과 관련된다. 인적자원개발에 관한 예산, 교육 훈련 개발의 기회가 대표적으로 객관적 양극화에 포함되는 구성 요소이다. 이에 비해 수혜자로서 개인은 조직에서의 공정성 이론에 대한 개인의 지각, 집단(group) 차원의 의사 결정 및 동기 부여에 있어서의 양극화 등 주로 조직 행동 및 심리적 측면에 의해 구성되는 주관적 양극화를 나타낸다. 이처럼 인적자원개발 양극화는 객관적인 조직내 다양한 형태의 자원뿐만 아니라 주관적 가치의 영역 또한 포함한다. 계층 의식을 포함한 주관적 태도의 양극화가 사회 양극화에 수반되며, 교육 양극화의 경우에도 교육 문화와 이데올로기, 교육 태도, 성향, 가치와 같은 주관적 수준의 양극화 분석 또한 중요한 의미를 갖기 때문이다(신중섭, 2006). 또한 인적자원개발의 양극화는 조직간 대 조직내의 범위에 따라 분석하는 것도 가능하다. 이는 조직 분석 수준을 개인-집단(팀, 사업부 등)-조직 전체로 층화할 수 있는 것과 동일한 맥락에서 인적자원개발 양극화 논의에서도 조직 대 조직 뿐만 아니라 조직내 집단간(예를 들어, 팀간, 사업부간)의 양극화 논의가 가능함을 의미한다.

### 나. 1차적 결과 및 본원적 결과

조직 공정성 이론은 인적자원개발 양극화 개념과 논의에서 요구되는 체제로서의 조직 지향성과 주관적 가치의 두 측면 모두와 관련된다는 점에서 적합성을 갖는다. 또한 개념적 틀 설정을 위해 도입된 공정성 이론의 경우 연구 과제의 제시 측면에서는 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성 개념(임준철, 윤정구, 1998; 이경근, 박성수, 1999; Muchinsky, 2008)을 활용한 인적자원개발의 양극화 분석을 가능하게 한다는 의의를 갖는다.

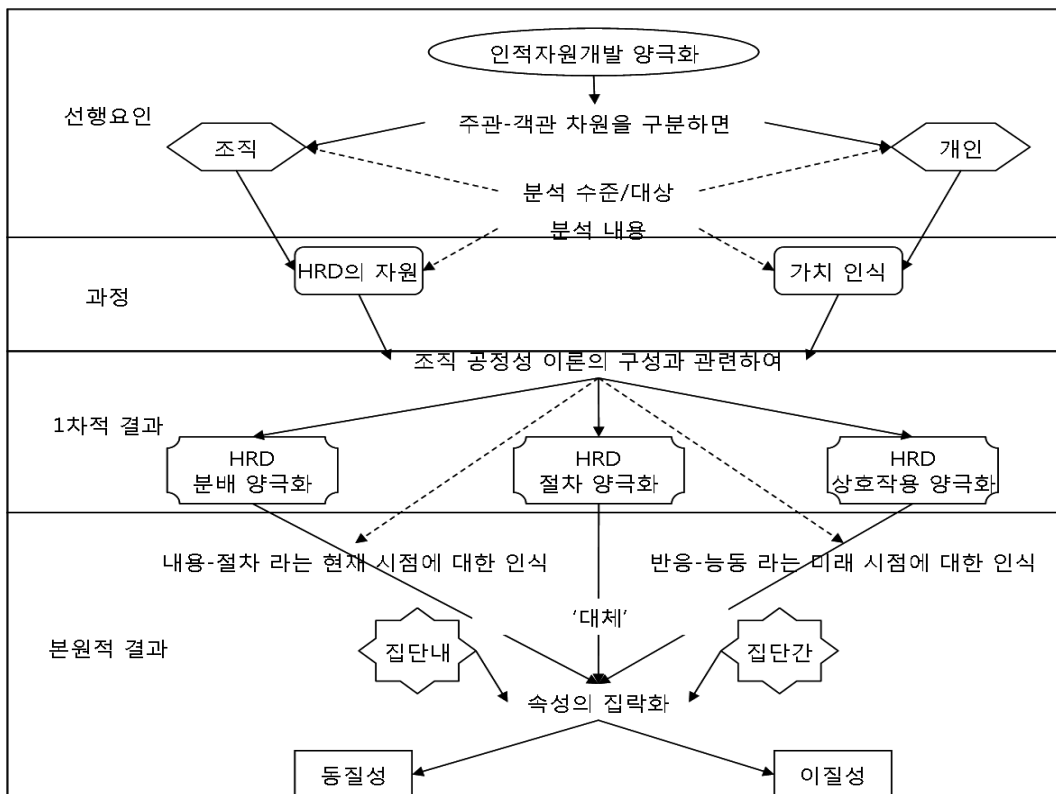
인적자원개발 양극화 맥락에서 재진술된 조직 공정성은 결국 체제적 이론 구축 절차 단계에서 1차적 결과로서 다음과 같이 인적자원개발 양극화 구성 요소로 정리되며 각각의 특징은 다음과 같다. 첫째, 분배 양극화는 임금과 같은 보상이 아니라 개발의 기회 및 교육훈련 투자 비용과 같은 자원에 초점을 둔다. 둘째, 절차 양극화는 교육 훈련 등 개발 및 육성과 관련된 조직의 업무 절차 및 지원 체계 등 제도 차원에 대해 초점을 둔다. 셋째, 상호작용 양극화와 관련해서는 먼저 대인간 공정성 맥락에서는 부하 육성의 책무성을 갖고 있는 관리자와 부하간 개발 및 육성을 위한 커뮤니케이션 차원에서 기대수준과 실제 현상간의 차이를 분석함으로써 구체화된다. 다음으로 정보 공정성의 맥락에서는 구성원에게 조직이 제공하는 개발 및 육성 관련 정보가 공정하게 제공되고 최대한의 개방성과 접근성을 갖추었는지에 대한 인식과 관련된다.

이러한 1차적 결과로서의 양극화의 양상과 함께 양극화에 있어서의 내용-절차 및 반응-능동 차원은 각각 현재의 양극화 결과에 대한 인식, 향후의 양극화 수준에 대한 기대 및 예측이라는 시계열적 흐름으로도 이해할 수 있다. 그리고 인적자원개발 양극화 이해를 위한 행위와 구조의 양면을 아우를 필요가 있다. 시간의 흐름에 관한 특성은 향후 인적자원개발 양극화에 있어서 행위와 구조라는 개인과 조직을 대변하는 또 다른 문제의식으로 연결시켜야 할 과제와도 연결된다.

본원적 결과는 집단내, 집단간 동질성과 이질성의 심화라는 속성의 집락화를 통해 구체화되며, 특히 교육 양극화와 비교했을 때 ‘대체’의 과정이 수반된다는 인적자원개발 양극화의 차별적 특성이 존재한다. 앞서 교육 양극화에 관한 선행 연구에서 나타나듯 교육 양극화가 동일한 선호 자원(대표적으로 명문대학 입학률과 같은 동일한 학업성취도 준거의 적용)과 관련된 비대칭적 현상이라면 인적자원개발에서의 양극화에는 조직 성과 창출을 위한 접근과 방법으로 대체적 자원이 존재한다. 이처럼 인적자원개발의 양극화는 교육 양극화보다 다차원적이고 역동적인 성격을 갖는다. 그리고 대체라는 속성은 인적자원개발에서의 양극화 해결을 위한 접근을 더욱 까다롭게 하는 빌미를 제공한다. 양극화가 나타난 조직의 틀에 변화를 가져오는 것은 복잡성을 요구받는다. 대체의 과정이 수반됨에 따른 현재의 방식이 지속되고 내부적 동질성이 견고해지면서 집단간 이질성을 깨트리고 그 틀을 재구조화하는 것이 더욱 어려워지기 때문이다.

대표적으로 조직에서 실시하는 이러닝 교육의 확산은 인적자원개발 양극화가 갖는 대체 효과를 드러낸다. 이러닝 교육은 IMF 이후 정보통신 기술의 발전과 함께 급격히 그 규모의 확대가 이루어졌다. 기존 집체훈련의 대체 수단으로서 도입된 측면이 있으나 단순한 대체를 넘어서기 위해 진화하고 있으며 이에 따라 물리적 제약 조건을 최소화하면서 적은 비용으로 훈련이 가능한 효율성에 대한 관점에서 효과성(성과)으로의 관점 변화가 이루어지고 있다고 할 수 있다(이수경, 변숙영, 권성연, 2007). 하지만 이러닝 교육 확대 추세 속에서 인적자원개발 담당자는 고성과자나 임원급이 아닌 조직 구성원 대다수에 대한 이러닝 교육의 확산이 갖는 이면적 의미를 포착할 필요가 있다. 앞서 언급한 인적자원개발 양극화에 있어서의 ‘대체’의 과정이 이러닝 등 새로운 형태의 인적자원개발 개입과 맞물려 있음은 물론이다.

결론적으로 이 연구에서는 ‘인적자원개발과 관련된 다양한 자원의 배분과 활용 결과 및 절차, 그리고 상호 작용 측면에서 발생하는 동질성과 이질성의 집락화 정도에 대한 인식’으로 인적자원개발에서의 양극화 개념의 정의를 시도한다. 인적자원개발 양극화의 개념적 틀을 구체화하는 방식으로 정리된 인적자원개발 양극화의 개념 지도는 다음 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 인적자원개발 양극화 개념 지도

## 2. 인적자원개발에서의 양극화 연구 과제

조직 차원에서는 조직간 및 조직내 자원 배분, 그리고 개인 차원에서는 인적자원개발의 대상자인 조직 구성원의 양극화 차원을 통해 인적자원개발 양극화 연구 과제를 구체화하였다. 종합화 유형 중 하나로써 연구 과제에서는 향후 연구를 위한 명제의 제시가 요구된다(Torraco, 2005b).

연구 과제 제시는 인적자원개발 양극화의 개념적 틀의 도출 과정인 ‘선행요인-과정-1차적 결과-본원적 결과’ 사이의 정합성을 확보하는 것과 관련된다. 이를 위해 인적자원개발에서의 과정, 결과, 그리고 과정과 결과에 영향을 미치는 환경이라는 세 가지 요소를 고려하였다. 교육 예산 중심의 인적자원개발 양극화는 결과 차원에서, 핵심인재육성은 과정 차원에서, 조직문화 재생산은 환경 차원에서 접근하였다. 이러한 접근은 인적자원개발 양극화의 개념적 틀에서 과정으로서의 가치 인식과 자원이 1차적 결과에 해당하는 양극화 양상으로 전개되는데 기여한다. 그리고 1차적 결과에서의 세 가지 양극화 현상을 통해 제시된 인적자원개발 양극화 연구 주제들이 드러내는 속성의 집락화라는 인적자원개발에서의 양극화 개념의 본원적 결과로 이어진다.

### 가. 조직간-조직내 인적자원개발 양극화: 교육 예산 중심

인적자원개발의 맥락에서 자원 배분의 대표적 영역의 하나는 조직간-조직내 인적자원개발 부문에 배정 및 활용되는 예산에 관한 것이다. 특히 양극화와 관련해 대기업 대 중소기업의 인당 교육예산의 집행 실적 차이가 연도별로 확대되고 있음에 주목할 필요가 있다. 그리고 이러한 격차의 확대는 중소기업 집단 내에서도 인원 규모별로 확대되고 있다(노동부, 2008; 노동부, 2009; 심우일, 장윤섭, 2008). 이러한 교육예산의 집행 실적에 대한 분석은 문혜선(2006)의 기업 조직 연구 및 개발(R&D) 부문의 투자 및 효율에 관한 양극화 현황 연구에 비추어 볼 때 연구 문제로서 타당성을 갖게 된다.

첫 번째 타당성의 근거는 결국 체제로서의 조직이 인적자원개발에서의 양극화 개념 논의를 위해 중요성을 갖는다는 것이다. 집단으로서의 조직간 비교 분석을 명시적으로 나타내고 있지만 체제로서의 단위 조직은 하위 조직 내지는 기능별로 관점의 전환이 가능하다. 따라서 조직 내 각 기능 또는 부문간 분석이 가능하다. 또한 두 번째 타당성은 집단내 개인이 아닌 집단간 차이에 주목한다는 양극화 개념의 이론적 설명에 근거한다. 기업 조직, 그리고 고용보험대상 기업 규모 분류에 대한 제한된 분석임에도 불구하고 대규모 기업과 우선지원대상 기업이라는 기업군에 대한 분석이 의미가 있다. 더욱이 인적자원개발은 그 실체와 정체성에 대한 다양한 접근 과정에서 기업 규모, 민간 및 공공 부문에 따라 상이한 시각을 요구받고 있다는 점에서(Kessels, 2002) 이러한 인적자원개발 양극화에 관한 연구가 가능하다.

다만 중요한 것은 대기업과 중소기업을 대학입시에서의 수험생과 같은 개별 행위자로 전제할 때, 마치 학업성취도와 같은 교육 예산의 일인당 집행 실적 격차만을 고려한다면 이는 본 연구가 제시한 인적자원개발 양극화의 실체라고 할 수 없다. 인적자원개발에서의 양극화 개념화와 관련하여 하위 집단간의 이질성은 부각되었으나 집단 내부의 동질성이 검증되어야 한다. 그리고 집단내부의 동질성은 대기업 대 중소기업간 인적자원개발이 제공하는 개인 개발 차원의 훈련 유형에 대한 분석을 통해 드러날 수 있을 것이다. 또한 동일 조직 내에서는 인적자원개발의 영역 중 개인이 아닌 조직개발과 같은 영역이 있는 것과 같이 개인과 조직이 함께 고려되는 중간지대에 해당하는 인적자원개발 활동이나 개입에 대해서도 분석이 실시될 필요가 있다.

명제1. 자원 배분으로서 대기업과 중소기업간, 중소기업 집단내, 그리고 조직내 다양한 수준에서 교육 예산 집행 격차의 확대는 인적자원개발 양극화와 같이 집단간 이질성을 강화할 것이다.

명제2. 집단간 이질성이 전제된다면, 대기업과 중소기업 집단 각각의 내부, 조직내 교육 훈련 유형에 있어 인적자원개발 양극화와 같이 집단내 동질성이 강화될 것이다.

#### 나. 조직내 인적자원개발 양극화: 핵심인재 육성 제도

교육 예산이 산출 속성의 인적자원개발 자원 배분과 관련된 양극화 연구 과제라고 한다면 기업의 생존전략이 더욱 정교화되면서 대두된 핵심인재 육성은 제도적 측면으로서 보다 포괄적으로 조직내 교육예산, 교육을 포함한 개발 기회 부여, 직원에게 제공되는 교육 등 성과 향상을 위한 개입의 유형 등에 있어서의 양극화를 설명하는 구체적 사례로서 의미를 갖는다.

핵심인재 양성과 관련한 인적자원개발 부문의 개입과 노력이 갖는 양극화 의미는 크게 두 가지 유형으로 대별 가능하다. 첫째는 전체적인 인적자원개발의 자원이 불변하거나, 조직의 성장에 비례해 증가한다고 했을 때 핵심인재에 대한 자원 배분이 증가하는 형태에 의해 분포의 비대칭성이 발생하는 경우이다. 두 번째는 경영환경 변화(IMF 구제금융, 최근 글로벌 금융 위기 등)에 따른 대응으로서 전체적인 인적자원개발의 자원이 더욱 희소해진 상황에서도 핵심인재에 대한 자원 배분이 과거 상태를 유지하거나 이로 인해 상대적으로 다른 조직 구성원에 비해 증가하는 형태이다. 두 경우 모두 소수의 핵심인재 집단에 대한 인적자원개발 자원 배분이 증가하는 이질성과 대체관계에 의해 나머지 조직 구성원 집단에 대한 이러닝 교육 확대 등 동질성의 강화가 드러나 인적자원개발 양극화 개념과 부합되는지에 대한 연구가 가능할 것이다.

본 연구진은 인적자원개발 담당자에 대한 문제제기로서 인적자원개발 양극화 및 핵심인재 양성과 관련하여 리더의 배출이 아닌 리더십의 육성이라는 관점을 제시한다. 관리자 및 리더십 개발에 관한 인적자원개발 담당자의 임무 진술에서는 조직에서의 리더 육성이 특정 리더 계층

과 지위에 해당되는 인력을 배출하는 것과 조직의 전반적인 리더십 역량 향상을 통한 조직 성과 향상을 지향하는 것과의 명확한 구별이 요구된다.

조직 구성원 모두가 팀장이 되고 임원이 될 수는 없다. 인적자원개발에서의 양극화 관점에서는 모두가 팀장이 되거나 관리자가 될 수 없기 때문에 고성과자나 잠재적 고성과자에만 집중적인 인적자원개발의 자원을 투입하는 것은 바람직하지 않다. 인적자원개발의 실제에서 주요 주제중 하나인 리더십은 리더십을 갖추으로써 조직에 대한 구성원의 기여에 보다 집중해야 한다. 인적자원개발 자원 배분 및 활용의 비대칭성을 증가시키는 양극화 논리가 적용되어 소수의 인원에게 파격적인 ‘특전’을 제공하는 방식으로만 수행되는 것은 바람직하지 않다.

고용형태, 직무나 업무 분장, 성과 평가나 임금 보상 등의 모든 인적자원개발 인접 분야의 이슈들 또한 양극화 관점에서 바라보는 것이 가능하다. 경로 의존성(path dependency) 개념을 통해 저임금 근로자의 경력개발 문제를 다룬 Scully-Russ(2005)의 연구에서 언급한 바와 같이 맥도날드 햄버거의 고용주는 햄버거를 만들어 내는 역할을 숙련된 근로자에게 부여하지 않을 것이며, 이를 변화시키는데 드는 막대한 초기 비용과 필요 자본을 고려할 때 맥도널드의 주방은 저임금 근로자들의 몫이 될 수밖에 없다(Bernhardt, 1999).

이러한 노동자의 양극화는 핵심인재 육성 제도와 관련된 특정 조직을 전제한 조직 내부에서의 문제만은 아니다. 오히려 다수의 노동자와 조직 수준 참여자가 존재하는 노동시장의 양극화 논의는 노동시장에서의 중간계층에 초점을 맞추어서 검증이 시도되기도 하였다. 이러한 노동시장의 양극화는 고용형태와 같은 일자리 분포의 양극화와 임금 분포의 양극화라는 두 측면에서 연구 가능하다(이병훈, 김유선, 2006; 전병유, 2007).

한정된 자원의 효율적 배분, 선택과 집중에 의한 핵심인재 육성이 잘못된 것이고 불필요하다는 의미는 아니다. 핵심인재 우대정책과 제도는 실증적인 관점에서도 기업 경영 성과에 기여할 수 있으며(김현동, 송보화, 2009), 핵심인재관리 제도 시행시 드러나는 문제점을 보완함으로써 조직에 기여할 수 있음을 제시(서문교, 2003)하는 것도 가능하다. 또한 핵심인재 육성이 갖는 제한적 범위를 넘어서는 보편적인 평생교육 차원에서 이러닝 등을 통한 교육의 확대 또한 가능할 것이다. 그럼에도 불구하고 핵심인재 육성 제도 이면에 인적자원개발 양극화라는 자원, 가치 인식의 집단내 동질화, 집단간 이질화가 심화되는 현상을 포착할 수 있어야 한다는 것이 본 연구의 인적자원개발 양극화에 관한 논지이다.

20:80의 논리에 대한 균형 잡힌 시각이 인적자원개발 담당자에게 필요하다. 가장 최적의 자원 배분으로 핵심인재 육성 및 고성과자에 대한 파격적인 개발 기회 부여뿐만 아니라 조직 대 다수를 차지하는 80%의 인재에 대한 중요성도 강조되어야 한다. 중추 인재(pivotal talent)는 조직의 지속가능한 전략적 성공을 가장 극명하게 증진시키는 특정한 유형의 인재 집단이라고 할 수 있다(Boudreau & Ramstad, 2007). 이러한 중추 인재들은 핵심 인재에 비해 적은 보



상을 조직에서 제공받고 있지만 조직의 성과에는 핵심인재 못지않게 중요한 인재라고 할 수 있다(최연식, 2009). 중추 인재 개념은 결과와 현재 성과 중심의 소수의 핵심 인재 외에 또 다른 조직 성과에 결정적 영향력을 행사하는 다수의 집단을 대변하는 개념으로 평가할 수 있다.

명제3. 핵심인재 육성 제도의 실시가 구성원 개인이 인식하는 인적자원개발 양극화 현상을 심화시킬 것이다.

명제4. 핵심인재 육성 제도의 실시를 통해 조직내 핵심인재 집단과 그렇지 않은 집단간에 인적자원개발 관련 활동에 있어 인적자원개발 양극화와 같이 이질성이 증대될 것이다.

명제5. 핵심인재 육성 제도의 실시를 통해 조직내 핵심인재 집단과 그렇지 않은 집단 내부적으로 인적자원개발 관련 활동에 있어 인적자원개발 양극화와 같이 동질성이 증대될 것이다.

#### 다. 조직 문화 재생산과 인적자원개발 양극화

문화 재생산 개념은 규범적인 조직 문화 재생산으로 연결된다. 그리고 규범적인 조직 문화는 상징적 폭력을 통해 재생산된다(Konecki, 2006). 인적자원개발 양극화에서는 조직에서 우월적 지위를 갖는 집단이 행사하는 권력, 상징적 폭력 보다는 조직내에서 상위직급과 하위직급간 세대 차이에 주목할 필요가 있다. 사실 조직내 상위직급과 하위직급 사이의 세대차이 체감 정도가 상당하다(오현길, 2010). 어느 한 집단이 다른 한 집단에 대해 발휘하는 일방적인 영향력보다 세대 차이와 같이 직급, 직종, 고용형태 등 다양한 변수에 의해 드러나는 하위 집단 내부의 동질성과 하위집단간 이질성의 심화를 포착하는 것이 인적자원개발 양극화와 관련된다.

특히 세대간의 공통적인 문화적 성향과 가치 지향성이 양극화 개념이 내포하는 내부적 동질성 및 상호간 이질성을 강화하는 방향으로 전개되는 것은 조직 전체 관점에서 바람직하지 않을 것이다. 이러한 비대칭적인 조직 하위 문화의 재생산은 조직 효과성을 저해할 수 있다. 문화 재생산(Bourdieu & Passeron, 1990) 개념이 조직에 적용되어 신규 조직 구성원에게 사회화 기능을 수행하면서 조직에서 우월한 지위를 차지하는 주류의 가치와 신념, 태도가 계승되는 것 뿐만 아니라, 특정 세대나, 특정 조직내 계층에 의해 주도되는 조직 문화 재생산은 조직 효과성을 저해할 가능성이 높다.

명제 6. 조직내 세대 집단, 계층 집단간 등 하위 집단간 문화 재생산 과정은 인적자원개발 양극화 개념에서와 같이 집단내 동질성을 심화시킬 것이다.

명제 7. 조직내 세대 집단, 계층 집단간 등 하위 집단간 문화 재생산 과정은 인적자원개발 양극화 개념에서와 같이 집단간 이질성을 심화시킬 것이다.

명제 8. 조직 문화 재생산을 통한 인적자원개발 양극화는 조직 효과성을 감소시킬 것이다.

## V. 결론 및 제언

본 연구에서는 특히 교육 양극화에 대한 선행 연구 분석을 통해 단순한 교육 양극화 개념의 축소판이 아닌 독립적인 인적자원개발의 학문 분과로서의 성격에 부합하는 양극화 개념의 도출을 지향하였다. 인적자원개발 이론화를 구체화하는데 있어, 선행된 체제적 이론 구축의 접근을 채택한 연구(Wanberg, Welsh, & Hezlett, 2003; Joo, 2005; Cho & Egan, 2009)가 멘토링, 임원 코칭, 액션 러닝 등 개별적인 인적자원개발 개입에 관한 실체로부터 이론화를 지향한 것에 비해 상대적으로 양극화에 관한 접근은 인적자원개발 전반을 포괄적으로 바라보는 대안적 접근으로서 의미를 갖는다. 그리고 기존의 조직공정성 이론이 양적 연구 패러다임 하에서 조직성과 대응 변인인 직무만족, 조직몰입 등에 관한 공정성 지각의 매개 및 조절효과 분석(임준철, 윤정구, 1998; 이경근, 박성수, 1999) 등에 치중한 것에 비해 구성원 개인의 인적자원개발 관련 현상에 대한 가치 인식의 토대를 제공하는 이론으로서 그 의의를 새롭게 제시하였다.

그 결과 첫 번째 연구 문제인 인적자원개발 양극화 개념은 인적자원개발과 관련된 다양한 자원의 배분과 활용 결과 및 절차, 그리고 상호 작용 측면에서 발생하는 동질성과 이질성의 집락화 정도에 대한 인식으로 정의되었다.

두 번째 연구 문제인 인적자원개발 양극화의 개념적 틀은 체제적 이론 구축 연구 방법(van de Ven, 2000)과 관련성을 유지하면서 두 번째 단계인 개념 모형을 제시하는 과정에서 선행 요인-과정-1차적 결과-본원적 결과의 흐름을 통해 구체화되었다. 선행 요인에서는 분석 수준/대상, 분석 내용을 개념 구성 항목으로 제시하였다. 분석 수준/대상은 개인과 조직, 분석 내용은 인적자원개발에서의 자원과 개인의 가치 인식으로 구분된다. 과정에서는 분석 내용에 해당하는 자원과 가치 인식으로 인적자원개발 양극화 개념의 구성 항목을 제시하고 이를 조직 공정성 이론과 연계하였다. 그 결과 1차적 결과에서는 인적자원개발 양극화에 관한 분배 양극화, 절차 양극화, 상호작용 양극화라는 구성 항목을 도출하였다. 이러한 양극화 양상은 조직 공정성 이론에 관한 내용-절차 차원과 반응-능동 차원을 토대로 현재와 미래 시점에 대한 시계열적 인식 변화를 포함할 수 있다. 본원적 결과에서는 이러한 개인의 주관적 가치 인식과 함께 대체의 과정을 통해 집단내 동질성과 집단간 이질성이라는 속성의 집락화(Esteban & Ray, 1994)를 핵심으로 하는 인적자원개발 양극화 개념을 정리하였다. 대체의 과정은 교육 양극화 개념과 차별성을 갖는 인적자원개발 양극화 개념의 특성으로서 교육 양극화가 학업 성취나 명문대 입학률 등과 같은 단일한 선호 자원에 대한 분포의 비대칭성 중심인 것에 비해, 가령 핵심 인재 육성 과정 속에서 대다수의 조직 구성원에 대한 이러닝 교육의 확대 실시 등 육성 및 개발 기회에 대한 대체의 과정이 수반됨을 의미한다.

세 번째 연구 문제인 인적자원개발 양극화의 연구 과제 제시는 이론 연구의 종합화 유형

(Torraco, 2005b)의 하나로서 연구 과제를 통해 향후 연구를 위한 명제를 도출하였다. 인적 자원개발 양극화의 개념적 틀이 개인과 조직을 아우르는 인적자원개발의 학문적 특성에서 비롯된 것과 마찬가지로 연구 과제는 조직간, 조직내, 그리고 개인의 세 가지 차원에서 접근하였다. 조직 차원에서는 인적자원개발과 관련된 자원으로서의 교육훈련 예산, 핵심인재 육성 제도가 갖는 인적자원개발 자원 배분, 절차, 상호 작용에 대한 속성의 집락화를 연구 과제로서 제시하였다. 개인 차원에서는 세대 차이와 같은 조직내 집단간 조직 문화 재생산을 중심으로 개인의 주관적 가치 인식에 있어 인적자원개발 양극화 연구의 가능성을 모색하였다. 이러한 연구 과제를 실증 연구로 연계하게 된다면 인적자원개발에서의 양극화 현상에 대한 보다 활발한 논의가 가능하며, 양극화 분석을 통한 인적자원개발 이론화에도 기여할 수 있을 것이다.

인적자원개발의 이론과 실천의 장의 주요한 특징으로서 양극화의 등장이라는 변화 인식이 요구된다. 거시적인 사회 차원에서 뿐만 아니라 지역, 조직, 개인의 주관적 가치 판단에 이르기까지, 구조와 행위의 상호 작용 모두에서 양극화는 오늘날 생활 세계의 특성이다. 이러한 측면은 양극화 개념의 보편성으로 간주할 수 있다. 다른 한편으로 양극화 개념은 인적자원개발 맥락에서 이론화 및 연구 가능한 구성성 또한 갖는다. 조직 맥락에서는 인적자원개발과 관련하여 교육훈련, 채용, 보상, 고용 형태, 직무 배치 등 거의 모든 분야에서 현상을 바라볼 수 있는 포괄적인 렌즈로서의 의미를 갖고 있다.

확정적 연구가 아닌 탐색적 연구로서 본 연구에서의 인적자원개발 양극화 논의에는 한계 또한 존재한다. 인적자원개발 양극화 논의의 한계이자 향후 연구를 위한 도전 과제는 다음과 같이 세 가지로 정리된다. 첫째, 교육 양극화 개념과의 차별성 명료화이다. 교육 양극화 개념과의 차별성 문제는 분과 학문으로서의 인적자원개발의 정체성(McGoldrick, Stewart, & Watson, 2002)과 관련하여 교육과 인적자원개발 사이의 관계에 관한 문제를 내포한다. 향후 인적자원개발에서의 양극화 논의는 교육 양극화 논의에 대한 범위와 수준에 있어서의 조직 수준의 축소판 혹은 단순한 하나의 유형이 아니며, 공교육과 성인교육이라는 생애 관점의 교육과 인적자원개발의 이분법적 영역 구분으로 접근할 사안 또한 아니라는 점이 고려되어야 한다. 둘째, 인적자원개발 양극화의 객관적 측정 지표이다. 경제적 및 통계적 관점에서의 소득 양극화에서는 다양한 수리적 극화지수가 도입 및 활용되고 있다. 본 연구는 정의적, 인지적 측면에서 양극화를 다루고 있지만 조직과 인적자원개발이라는 맥락이 고려된 양극화 지수에 관한 논의는 인적자원개발 양극화 이론의 정교화를 위해 요구된다. 셋째, 본 연구는 van de Ven(2000)이 제시한 체계적(systematic) 연구 절차 중 2단계인 ‘개념 모형과 연구 질문 선정’을 중심으로 수행되었다. 첫 번째 단계인 ‘실세계에 존재하는 문제나 상황 진단’ 연구 과제의 제시를 통해 보다 실증적으로 명확히 드러나고 그 문제나 상황이 내포하는 인적자원개발 맥락으로 수렴될 수 있는 향후 연구의 방향 설정이 필요하다.

독립된 분과 학문으로서의 인적자원개발의 정체성 확립이 견지해야만 하는 조건이자 과제 (Walton, 2003)인만큼 인적자원개발의 학문적 정교화 과정 속에서 인적자원개발 맥락에서 보편적 현상인 양극화에 대한 심도 있는 논의가 요구된다.

## 참고문헌

- 권태호. (2007). 성장하는 세계도시의 주거양극화?: 방콕의 게이트드 커뮤니티와 비공식 주거지 사례 연구. *아시아연구*, 10(2), 79-107.
- 김경근. (2005). 한국 사회 교육격차의 실태와 원인. 제1회 교육고용패널학술대회자료집. 서울: 한국직업능력개발원.
- 김상호, 김병선. (2006). 방송 뉴스 분석을 통해 살펴본 양극화의 사회적 구성. *언론과학연구*, 6(3), 99-140.
- 김현동, 송보화. (2009). 핵심인재우대정책과 제도의 실행이 기업 성과에 미치는 영향에 관한 실증적 고찰. *직업능력개발연구*, 12(1), 75-93.
- 김홍중. (2006). 양극화 현상에 대한 각국의 인식과 정책적 대응. *응용경제*, 8(2), 105-119.
- 노동부. (2008). 기업체노동비용조사. 노동통계정보. Retrieved Jan 5, 2010, from <http://laborstat.molab.go.kr>
- 노동부. (2009). 직업훈련실태조사. 노동부. Retrieved Jan 5, 2010, from <http://www.molab.go.kr>
- 문혜선. (2006). 기업 R&D 투자 및 효율의 양극화 현황 분석. *재정정책논집*, 8(2), 73-92.
- 민승규. (2006). 소득양극화의 현황과 원인. 연구보고서. 서울: 삼성경제연구소.
- 박대식, 마상진. (2007). 사회적 배제론 관점에서의 농촌사회 양극화 분석. *농촌경제*, 30(3), 1-26.
- 박병현, 최선미. (2001). 사회적 배제와 하층계급의 개념 고찰과 이들 개념들의 한국빈곤정책에의 함의. *한국사회복지학*, 45(2), 185-219.
- 서문교. (2003). 핵심인재관리가 조직에 미치는 부정적 영향과 개선 방안. 고려대학교 석사학위논문.
- 손준중. (2006). 교육 양극화의 개념, 유형, 동인에 관한 탐색적 논의. *한국교육학연구*, 12(2), 31-58.
- 신중섭. (2006). 양극화와 시한폭탄. Opinion Leaders Digest(자유기업원). Retrieved Jan 5, 2010, from <http://www.cfe.org/mboard/bbsDetail.asp?cid=mn20061223151247&pn=4&idx=1301>
- 심우일, 장운섭. (2008). 중소기업 재직자 직업능력개발훈련 제도, 실태 및 개선방안. 기본연구 08-23. 서울: 중소기업연구원.
- 양정호. (2006). 교육 양극화 무엇이 문제인가? *교육개발*, 33(1), 24-28.
- 오현길. (2010). 김부장 “요즘 신입사원 정말 이해할 수 없어요” *아시아경제*. Retrieved Jan 5, 2010, from <http://www.asiae.co.kr/news/print.htm?idxno=2010010510075970391>
- 유경준. (2007a). 소득불평등 개념과 실태. *노동경제논집*, 30(3), 103-138.

- 유경준. (2007b). 소득분포 극화의 추정과 검증. *한국개발연구*, 29(3), 3-28.
- 이경근, 박성수. (1999). 조직공정성과 임금만족간의 인과관계: 절차적 공정성, 상호작용적 공정성, 분배적 공정성간의 관계와 역할을 중심으로. *인사조직연구*, 7(2), 191-229.
- 이병훈, 김유선. (2006). 노동생활 질의 양극화에 관한 연구-정규·비정규의 분절성을 중심으로. *경제와 사회*, 60, 129-149.
- 이수경, 변숙영, 권성연. (2007). 지역 교육격차 해소를 위한 e-Learning. 서울: 한국직업능력개발원.
- 임준철, 윤정구. (1998). 분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구: 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로. *경영학 연구*, 27(1), 93-111.
- 전병유. (2007). 한국 노동시장의 양극화에 관한 연구: 중간일자리 및 중간임금계층을 중심으로. *한국경제의 분석*, 13(2), 171-244.
- 정원호, 최영섭, 이의규, 이상일, 황선준. (2006). 사회적 양극화와 인적자원개발-선진국 사례연구. 연구보고서 2006-8. 서울: 한국직업능력개발원.
- 최연식. (2009). CEO와 HRD-초일류 기업은 왜 직원교육에 몰두하는가? 서울: 학이시습.
- 하봉운. (2005). 지방분권시대 지역간 교육격차 실태 및 개선방안 연구: 서울시를 중심으로. *교육행정학연구*, 23(3), 167-193.
- 한주연. (2002). 도시 공간 구조의 양극화 현상에 관한 연구. 주택가격 변화의 공간적 분포에 대한 분석을 중심으로. *한국도시지리학회지*, 5(1), 65-81.

- Baek, Pyoung-Gu. (2008). Geo-political polarization as a challenge for creative society and human resource development. *한국HRD연구*, 3(2), 1-22.
- Bernhardt, A. (1999). *The future of low-wage service jobs and the workers that hold them*. IEE Brief No. 25. New York: Institute on Education and the Economy, Teachers College, Columbia University.
- Bishop, B. (2008). *The big sort-Why the clustering of like-minded America is tearing us apart*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR - The new science of human capital*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bourdieu, P., & Passeron, J. C. (1990). *Reproduction in education, society and culture* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Cho, Yonjoo, & Egan, T. M. (2009). Action learning research: A systematic review and conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 8(4), 431-462.
- Chakravarty, S. R., & Majumder, A. (2001). Inequality, polarisation and welfare: Theory and applications. *Australian Economic Papers*, 40(1), 1-13.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.

- Epstein, D., & Graham, J. D. (2007). *Polarized politics and policy consequences*. Occasional Paper Series 197. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- Esteban, J. M., & Ray, D. (1994). On the measurement of polarization. *Econometrica*, 62(4), 819-851.
- Fornes, S. L., Rocco, T. S., & Wollard, K. K. (2008). Workplace commitment: A conceptual model developed from integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 7(3), 339-357.
- Gilley, W., Eggland, S., & Gilley, M. (2002). *Principles of human resource development* (2nd ed.). Cambridge: Perseus Publishing.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Joo, B. K. B. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.
- Kessels, J. (2002). Perspectives of HRD in Europe. In Sabine, M.(Ed.), *HRD practice: A comparison of European and US models*. Edinburgh, Scotland. Retrieved from <http://www.b.shuttle.de/wifo/ehrd-per/kes02.htm>
- Konecki, K. T. (2006). Reproduction of organizational culture: What does organizational culture recreate? *Problems and Perspectives in Management*, 4(4), 26-41.
- Lynham, S. A. (2000). Theory building in the human resource development profession. *Human Resource Development Quarterly*, 11(2), 159-178.
- McDowell, L., Ward, K., Perrons, D., Ray, K., & Fagan, C. (2006). Place, class and local circuits of reproduction: Exploring the social geography of middle-class childcare in London. *Urban Studies*, 43(12), 2163-2182.
- McGoldrick, J., Stewart, J., & Watson, S. (2002). *Understanding human resource development: Philosophy, processes & practices*. New York: Routledge.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morgan, G. (2006). *Images of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Muchinsky, P. M. (2008). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*. Kansas City, KS: Hypergraphic Press.
- Novak, J. D. (1998). *Learning, creating and using knowledge: Concept maps as facilitative tools in schools and corporations*. Mahway, NJ: Erlbaum.
- Poole, M. S., van de Ven, A. H., Dooley, K., & Holmes, M. E. (2000). *Organizational change and innovation process*. New York: Oxford University Press.
- Scully-Russ, E. (2005). Agency versus structure: Path dependency and choice in low-wage labor markets. *Human Resource Development Review*, 4(3), 254-278.
- Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R., & Sherif, C. W. (1988). *The Robbers cave experiment: Intergroup conflict and cooperation*. Middletown, CO: Wesleyan University Press.
- Slocum, J. W., & Hellriegel, D. (2009). *Principles of organizational behavior* (12th ed). Florence, KY:

- South-Western.
- Storberg-Walker, J. (2007). Understanding the conceptual development phase of applied theory-building research: A grounded approach. *Human Resource Development Quarterly*, 18(1), 63-90.
- Storberg-Walker, J., & Chermack, T. J. (2007). Four methods for completing the conceptual development phase of applied theory building research in HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 499-524.
- Swanson, R. A., & Holton III, E. F. (2009). *Foundations of human resource development*, San Francisco: Berrett Koehler.
- Torraco, R. J. (2005a). Theory development research methods. In R. A. Swanson, & E. F. Holton III (Eds.), *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry* (pp. 351-374). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Torraco, R. J. (2005b). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples, *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.
- Trehan, K., Rigg, C., & Stewart, J. (2006). Critical human resource development. *International Journal of Training and Development*, 10(1), 2-3.
- van de Ven, A. H. (2000). Professional science for a professional school: Action science and normal science. In M. Beer, & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 393-413). Boston: Harvard Business School Press.
- Walton, J. (2003). How shall a thing be called?: An argumentation on the efficacy of the term HRD. *Human Resource Development Review*, 2(3), 310-326.
- Wanberg, C. R., Welsh, L., & Hezlett, S. (2003). Mentoring: A review and directions for future research. In J. Martocchio, & J. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 22(2), (pp. 39-124). Oxford: Elsevier Science.
- Watson, E. (2007). Who or what creates? A conceptual framework for social creativity. *Human Resource Development Review*, 6(4), 419-441.
- Wolfson, M. C. (1994). When inequalities diverge? *American Economic Review*, 84(2), 353-358.
- Zhang, X., & Kanbur, R. (2001). What difference do polarisation measures make?: An application to China. *The journal of Development Studies*, 37(3), 85-98.

- 최초접수일: 2010년 1월 26일
- 논문심사일:
  - 1차 외부심사일: 2010년 2월 11~19일
  - 2차 편집위심사일: 2010년 2월 22일
- 게재확정일: 2010년 3월 19일

## **Abstract**

# **The Concept and Research Agenda of Polarization in Human Resource Development**

Pyoung-Gu Baek · Hee-Su Lee

Chung-Ang University

This study is an attempt to explore the polarization in the context of human resource development(HRD) in that the term polarization has not been discussed in mainstream performance-oriented HRD paradigm. This study tried to synthesize the polarization in HRD with relation to organizational justice theory considering individual and organizational dimensions. Using HRD theory building approaches based on previous researches on polarization in various disciplinary perspectives, this study implied the conceptual framework of HRD polarization and research agenda for future research. As the flow of systematic HRD theory building approach by van de Ven(2000), HRD polarization concept was specified with antecedents, process, proximal outcomes, and distal outcomes in concept mapping.

This study reveals the definition of HRD polarization as 'the perception of the clustering with homogeneity within group and heterogeneity across groups in HRD distribution, procedure, and interaction'. Research agenda was proposed by budget centered inter and/or intra-organizational HRD polarization, talent management policy centered intra-organizational HRD polarization, and reproduction of organizational culture centered people group HRD polarization such as generational gaps in organizations. Each research agenda also have propositions for future HRD polarization researches.

※ Key words : polarization, educational polarization, HRD theory building