

# 인사부문의 위상에 영향을 미치는 요인에 관한 연구

류 성 민\*

본 연구는 2000년대 중요성이 증대되고 있는 인사부문의 위상형성에 대한 영향요인을 기술적 합리성관점과 제도적 동형화 관점에 기반 하여 비교분석하였다. 실증분석을 위해 기술적 합리성의 관점에 근거하여 환경의 불확실성, 기업의 경쟁전략, 노사관계의 성격, 비정규직 활용 등이 인사부문의 위상형성에 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였고, 제도적 동형화 관점에서 근거하여 공공근접성, 외국인 지분율, 벤치마킹, 사외이사, 경영자 단체 가입 등이 인사부문의 위상에 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다. 또한, 인사부문의 위상은 실질적 위상인 인사부문의 전략적 역할수행과 제도적 위상인 인사부문의 규모로 구분하여 측정하였다. 분석을 위해 사용된 연구 자료는 우리나라 사업체를 대상으로 수행된 한국노동연구원의 2004년도 사업체 패널조사 설문자료이며, 연구표본은 827개였다. 자료를 분석한 결과 기술적 합리성 요인과 제도적 동형화 요인은 집합적으로 인사부문의 위상형성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 개별적으로는 제도적 동형화 요인 중 벤치마킹 정도와 사외이사 비율이 인사부문의 위상에 일관되게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 기술적 합리성 요인 중 차별적 경쟁전략은 인사부문의 실질적 위상인 전략적 역할에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 노사관계의 협력적 성격은 인사부문의 전략적 역할에, 비정규직의 활용은 인사부문의 규모 각각 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구의 결과와 연구의 의의, 한계 및 추후연구과제에 대해서도 논의하였다.

## 1. 서론

무한 경쟁시대를 맞이하여 조직에 대해 환경이 미치는 영향은 경영자에게 매우 중요한 관심주제이다. 특히, 어떻게 환경에 적합한 조직구조를 형성하여 조직을 지속적으로 생존시키고 성장시킬 것인가에 대한 문제의 해결이 당면과제로 주목받고 있다. 전략분야에서는 이런 과제를 해결하고자 환경과 조직의 전략 및 구조를 적합하도록 만들어서 조직성과를 향상시키는 것에 대한 연구가 계속 진행되어왔으나, 조직에서 실제로 전략을 수행하는 데 있어 가장 중요한 부문이며 핵심역량을 지닌 인적자원을 관리하는 인사부문과 환경간의 관계에 대해서 파악한 연구는 별로 없었다. 인사부문은 규범적이거나 인지적인 제도적 환경의 해석 창구 역할을 수행하거나(노용진 · 김동배 · 박우성, 2003), 또는 인사관리의 변화 혹은 인사시스템의 선행지표로서 사용되어온 중요한 요인이다(Kossek, 1987; Bennet, Ketchen, & Shultz, 1998).

우리나라 기업에서의 인사부문은 IMF 구제 금융을 겪은 이후, 점점 더 치열해지고 급변하는 21세

---

\* 서울대학교 경영대학 박사과정

기 환경 하에서 중요성이 매우 높아지고 있다. 즉, 다른 자원보다 인적자원의 효율적 활용이 기업 경쟁력을 좌우하게 되었으며, 이런 인적자원의 활용을 담당하는 인사부문의 중요성이 그만큼 높아진 것이다. 박우성·유규창(2001)이 1999년에 실시한 인사전문가들을 대상으로 한 설문조사의 결과도 인사부문의 역할이 기업성공에 점점 더 중요해 질 것이라고 조사되었다. 그러므로, 우리나라 기업을 대상으로 환경적 요인과 인사부문이 어떤 관련을 갖는 지에 대해서 연구를 진행할 필요가 있다.

박우성·유규창(2001)의 조사결과에 따르면 향후 경영환경은 제도적인 환경으로부터 경쟁적인(기술적) 환경으로 크게 변화하게 된다고 예측하고 있다. 즉, 90년대까지 우리나라 기업의 인적자원관리는 정부의 노동정책이나 노동조합의 활동과 같은 제도적인 환경에 많은 영향을 받아왔다면 향후에는 제도적인 환경도 중요하지만 보다 중요한 것은 경쟁적인 환경인 것으로 전문가들은 예측하고 있다는 것이다(박우성·유규창, 2001). 이런 환경변화에 적합하도록 인사부문의 역할과 지위도 바뀌어서 수동적이고 기능적인 전통적 인사관리의 틀을 넘어서 인사부문의 능동적 전략적인 역할이 요구되고 있다(박우성·유규창, 2001; 정재훈·김준성, 2002). 여러 인사관리 연구에서는 자원기반 관점에 근거하여 인사부문이 전략적 역할을 다하기 위해서는 기업전략을 효과적으로 실행할 수 있는 인사제도와 시스템을 만들어가는 것 외에 전략형성 단계에 참여하여 기업의 인적 자원 역량을 증대하기 위한 적극적인 참여(input)를 해야 한다고 제시하고 있다(Golden & Ramanujam, 1985; Guest, 1989; Schuler, 1992; Ulrich, 1997; Wright, McMahan, McCormick, & Sherman, 1998).

그러나, 우리나라에서 2000년대 이후 진행된 인사 관련 제도도입에 영향을 미친 환경요인에 대한 연구들을 살펴보면, 아직도 제도적인 환경이 기업의 인사관리부문에 미치는 영향이 크게 나타나고 있음을 알 수 있다(이규용·김동원, 2001; 노용진 외, 2003 등). 특히 이런 연구에서도 특정 인사구조나 제도, 인사시스템에 대한 환경의 영향만을 고려했을 뿐, 인사부문 자체가 환경의 영향을 어떻게 받고 있는 지에 대한 연구는 진행되지 않았다. 환경에 적합하도록 인사부문의 역할이나 지위가 변했는지, 그리고 어떤 환경요인들이 인사부문의 역할이나 위상형성에 영향을 미치고 있는 지가 규명되어야 하지만 아직 연구가 진행되지 않았다. 인사부문의 위상 및 역할이 중요한 이유는 인사부문의 지위가 인사관리 변화에 중요한 영향을 미치며(Kossek, 1987), 인사부문 혁신의 성공적 실행은 환경조건과 더불어 인사부문 자체의 영향력이 중요한 역할을 하기 때문이다(Wolfe, 1995).

선행연구를 정리해보면, 인사부문의 위상과 역할은 인사부문의 규모나 인사부문의 담당중역의 존재로 대표될 수 있는 “제도적 위상”과 실제로 인사부문이 전략적 의사결정에 참여하여 역할을 수행하는 “실질적 위상”으로 나누어 볼 수 있다. “제도적 위상”은 인사부문의 최고관리자 혹은 담당중역이 전략적 의사결정 과정인 중역회의에 참여하여 전략적 의사결정 과정에 영향을 미치거나, 인사부문을 담당하는 인력의 규모로서 선행연구에서는 인사부문의 전략적 참여(HR involvement)와 인사부문의 영향력(HR power)으로 나누어져 연구되어져 왔다(Welbourne & Andrews, 1996; Galang & Ferris, 1997). 그러나 이 2가지 변수는 인사부분의 제도적인 위상을 나타내는 변수들로 통합해 생각해 볼 수 있다. “실질적 위상”은 인사부문이 전략적 의사결정과정에 참여하여 실제로 얼마나 역할을 하고 있는 가로서, 역시나 인사부문의 전략적 참여(HR involvement)의 부분에서 연구되어져 온 요인이다(Wright et al., 1998, Teo & Rodwell, 2003). 그러나 대부분의 연구에서는

“인사부문의 전략적 역할(참여)”과 “인사부문의 영향력”을 함께 통합적으로 고려하지는 못하였다. 단지 노용진 외(2003)의 연구에서만 인사부문의 역할과 영향력을 인사부서의 위상으로 설정하여 혁신적 인사관리제도의 도입요인으로 살펴보았을 뿐이다. 본 연구에서는 이 2가지 관점을 함께 고려하여 인사부문의 위상이라는 변수를 설정하였고, 인사부문이 환경의 어떤 요인에 의해서 어떤 영향을 받는 지에 대해서 살펴보려고 한다.

이를 위해, 경쟁적 환경에 영향을 받아서 기업의 구조나 제도 등이 형성된다는 관점인 기술적 합리성 관점과 제도적인 환경의 영향을 받아서 기업의 구조나 제도 등이 형성된다는 관점인 제도적 동형화 관점을 통해 환경요인을 도출하여 인사부문의 위상형성에 어떤 영향을 미치는 지를 살펴보고자 한다. 이 두 관점은 서로 경쟁되는 관점을 제시하고 있으므로 한 연구에서 동일한 방법론을 사용하여 두 관점을 비교·검증하는 것은 인사부문의 위상형성에 대한 이론적인 근거와 영향요인을 명확히 파악할 수 있을 것이다.

따라서 본 연구에서는 국내 기업들을 대상으로 한 실증연구를 통해 (1) 기업의 인사부문의 위상에 영향을 미치는 기술적 합리성 관점의 요인이 무엇인지, (2) 기업의 인사부문의 위상에 영향을 미치는 제도적 동형화 관점의 요인이 무엇인지, (3) 기술적 합리성 관점의 요인과 제도적 동형화 관점의 요인은 집합적으로 인사부문의 위상에 어떤 영향을 미치는 지를 살펴보고자 한다.

## II. 이론과 가설

### 1. 기술적 합리성과 인사부문의 위상

환경과 조직 간의 관계는 그동안 많은 연구자들에 의해 다양한 관점에서 연구되어 왔다. 조직이 환경에 의해 영향을 받는다는 것에 대해 공감대가 형성된 이후, 이 분야의 지속적인 관심은 환경에 가장 적합한 조직구조를 찾는 것이었다. 즉, 조직은 생존을 위해서 환경과 지속적인 상호작용(거래)을 하여야 하고 그 상호작용 속에서 환경의 다양한 요인들과 상호의존적인 관계를 형성하게 되는데, 조직구조가 환경에 적합(fit)하면 조직의 생존과 발전이 가능해진다고 한다(이규용·김동원, 2001). 환경에 적합한 조직구조의 형성 및 제도의 도입에 대하여 설명하는 이론적 관점을 기존 연구를 통해 크게 분류해 보면, 기술적 합리성 관점과 제도적 동형화 관점으로 분류할 수 있다(이규용·김동원, 2001; 노용진 외, 2003).

기술적 합리성을 설명한 연구는 기본가정으로 경제주체(개인 또는 조직)가 합리적이고 효율적으로 성과를 산출한다고 전제하고 있다(Roberts & Greenwood, 1997). 즉, 조직은 경제활동을 수행하는 데 있어 기술적 합리성에 기반 하여, 특정한 전략과 조직구조의 변화, 혁신프로그램 및 새로운 제도의 도입을 조직의 성과인 효율성과 효과성을 극대화하기 위해 수행한다는 것이다. 이런 연구에서 조직은 Scott(1992)이 구분한 바와 같이 기술적 환경에 의해 영향을 받게 되는데, 기술적 환경은 조직이 목표를 설정하고 그 목표를 달성하기 위해 조직이 상대해야만 하는 환경으로서 이는

투입을 위해 조달해야하는 자원, 생산물을 판매하는 시장 환경, 그리고 경쟁자나 관료에 의해 만들어지는 주변 환경을 모두 포함하게 된다(유규창·박우성, 1999). Scott(1992)은 조직의 행위에 직접적으로 영향을 주는 기술적 환경으로 환경 불확실성(uncertainty), 자원의존성(resource dependence), 시장경쟁정도(degree of competition)를 들고 있다. 이런 합리성 이론에서 강조하는 것은 조직이 기술적 환경에 적응하는 방법으로서 효율성을 추구하는 것이라고 본다(손동원, 1996). 이런 기술적 합리성을 설명하는 대표적인 관점으로는 합리적 선택(rational choice) 관점이 있다. 합리적 선택 관점은 사람들이 이윤을 극대화하고 손실을 최소화하기 위하여, 합리적 결정을 할 것이라는 경제학의 '기대효용'의 원리를 적용한 것으로서, 인간은 최소의 비용으로 최대의 만족을 얻고자 한다는 기본 가정을 담고 있다. 다른 식으로 표현하면 인간의 경제 행위의 바탕에는 최소의 비용을 들여 자신의 기대 이익을 극대화하려는 계산이 숨겨져 있다는 것이다. 이 관점을 조직에 확대 적용해 보면, 조직은 주어진 환경 하에서, 최소의 비용을 들여서 조직의 성과를 최대화하고자 하는 방향으로 의사결정을 한다는 것이다.

이처럼 합리적 선택 관점에 입각하여 인사관리와 관련된 조직구조의 형성과 인사제도의 도입을 설명하는 경우 기업은 여러 가지 상황요인이 제공하는 기회와 위협 속에서 비용-효익 계산에 입각해서 이득이 되는 조직구조를 형성하거나 인사관리 시스템을 도입한다는 주장으로 요약할 수 있다(노용진 외, 2003). 합리적 선택 관점에서 인사관리와 관련된 조직구조나 제도에 영향을 미치는 요인으로서 환경의 불확실성 등의 제품시장 특성, 노동력의 가용성과 같은 노동시장 특성, 조직의 라이프 사이클, 생산기술의 특성, 산업, 규모, 성장성, 조직성과, 경쟁전략, 분권화와 같은 조직구조, 직무특성, 조직의 노사관계 등 매우 다양한 요인들을 정리해 볼 수 있다.(노용진 외, 2003).

본 연구는 합리적 선택 관점의 다양한 변수 중에서 인사부문의 위상형성의 영향요인으로서 환경의 불확실성, 기업의 경쟁전략, 노사관계의 성격, 비정규직의 활용정도를 선정하였다.

## 가. 환경의 불확실성

앞서 살펴본 바와 같이, Scott(1992)은 조직의 행위에 직접적으로 영향을 주는 기술적 환경으로 환경 불확실성(uncertainty), 자원의존성(resource dependence), 시장경쟁정도(degree of competition)를 들고 있다. 환경의 불확실성은 조직의 행위와 구조, 전략을 제약하는 가장 큰 요인이다. 조직은 환경의 불확실성을 감소시키고 보다 효율성을 추구하는 방향으로 조직의 구조와 제도를 형성하게 된다. 특히, 환경의 불확실성이 커지면 기업이 활용할 수 있는 자원을 제약하는 요인으로 작용하게 되며, 기업 내·외부의 자원의 확보 및 활용에 대한 중요성이 커질 것이다. 그러므로, 조직에서 가장 중요한 자원인 인적자원을 잘 관리하여 환경의 불확실성에 대응하고 기업의 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있도록 인사부문의 위상과 역할이 높아지게 될 것이다. 최근의 전략적 인사관리 분야의 다양한 연구들도 전략형성과정에 참여하는 인사부문의 적극적 역할이 조직의 경쟁력을 확보하는 데 도움이 된다고 제시하고 있다(Wright, et al., 1998; Snell, Shadur, & Wright, 2001; Teo & Rodwell, 2003). 한국에서도 IMF 구제 금융으로 환경의 불확실성이 높아진 이후 조사된 연구에서

21세기의 인사부문 역할은 경영의 전략적 동반자가 되어야 한다는 결과를 나타내고 있다(박우성·유규창, 2001). 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1-1a. 직면하고 있는 환경의 불확실성이 큰 기업일수록 인사부문의 전략적 역할이 클 것이다.

가설 1-1b. 직면하고 있는 환경의 불확실성이 큰 기업일수록 인사부문의 규모가 클 것이다.

#### 나. 경쟁전략

조직은 경제활동을 수행하는 데 있어 기술적 합리성에 기반 하여, 특정한 전략과 조직구조의 변화, 혁신프로그램 및 새로운 제도의 도입을 조직의 성과인 효율성과 효과성을 극대화하기 위해 수행한다. 이러한 조직의 활동은 결국 환경의 요구에 적응하기 위한 것이다(Pfeffer & Salancik, 1978). 이러한 조직의 환경적응노력은 우선적으로 전략의 형태로 나타나게 된다(이규용 · 김동원, 2001). Porter(1985)의 전략구분을 도입해서 전략에 대해서 생각해 보면, 비용우위전략은 비용의 절감을 통해 제품이나 서비스를 가장 저렴한 가격으로 공급함으로써 경쟁우위를 확보하는 것이며, 차별화전략은 가격 이외의 다양한 요인들, 예컨대 품질, 속도, 다양성, 혁신 등을 경쟁기업에 비해 차별화하여 통해 경쟁우위를 확보하는 것이다. 따라서 차별화전략을 추구하는 기업은 타 경쟁사의 제품이나 서비스에 비하여 품질이나 기술, 속도 등에 있어서의 차별화된 경쟁우위를 확보하기 위하여 인적자원들의 역량강화와 혁신성, 몰입과 동기부여 등을 필요로 한다. 그러므로, 기업의 인적자원을 관리하는 인사부문의 위상이 중요해지고 높아지게 될 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1-2a. 차별화 경쟁전략을 택한 기업일수록 인사부문의 전략적 역할이 클 것이다.

가설 1-2b. 차별화 전략을 택한 기업일수록 인사부문의 규모가 클 것이다.

#### 다. 노사관계

합리적 선택 관점에 입각하여 인사관리와 관련된 조직구조의 형성과 인사제도의 도입을 설명하는 경우 기업은 여러 가지 상황요인이 제공하는 기회와 위협 속에서 비용-효익 계산에 입각해서 이득이 되는 조직구조를 형성하거나 제도를 도입하게 된다(노용진 외, 2003). 기업의 노사관계의 성격은 기업의 여러 상황요인 중에서 중요한 변수이며, 특히 한국에 있어 그 의미가 더 큰 변수이다. 기업의 노사관계 성격에 따라서 기업의 전략, 구조, 제도 등이 달라지며, 기업의 경쟁력도 크게 좌우된다. 기업의 노사관계가 협력적이라면, 노사나 인사와 관련된 문제로 인해서 기업이 크게 어려움을 겪지 않기 때문에 인사부문의 위상이나 역할도 크게 작용하지 않을 것이다. 반면, 기업의 노사관계 성격이 적대적이라면 노사 및 인사와 관련된 다양한 문제의 해결이 요구되며 이에 따라 인사부문의 지위도 중요해지고 높아지게 될 것이다. 물론, 기업에 따라 노무관리부문이 따로 있는

경우도 있지만, 이러한 경우에도 노무부문과 협력하여 문제를 해결하고, 특히 임금관련 부문에 대한 문제를 다루어야 하는 인사부문의 역할과 지위의 중요성은 여전히 높을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1-3a. 노사관계 성격이 협력적인 기업일수록 인사부문의 전략적 역할이 작을 것이다.

가설 1-3b. 노사관계 성격이 협력적인 기업일수록 인사부문의 규모가 작을 것이다.

## 라. 비정규직

앞서 본 바와 같이 합리적 선택 관점에 입각해서 조직구조의 형성을 설명하는 경우 기업은 비용-효익 계산에 입각해서 이득이 되는 조직구조를 형성하게 된다. 이런 점을 감안할 때, 기업의 인적자원정책 혹은 인적자원에 대한 활용전략도 조직구조의 형성에 영향을 미치게 될 것이다. 즉, 기업이 인적자원에 대한 관점이나 유연성을 어떻게 설정하고 있는가가 인사부문의 위상에 영향을 미치게 될 것이다. 기업이 인적자원을 비용(cost) 관점으로 바라보아서 가능한 많은 인력을 비정규직으로 활용할 경우에는 인사부문이 크게 중요한 역할을 수행하지 않을 것이다. 또, 어떤 기업이 비정규직을 많이 활용한다는 것은 그만큼 기업의 직무(job)가 큰 교육이나 훈련 등이 필요하지 않다는 것이므로 인사부문의 중요성이 작아질 것이다. 반면, 기업이 인적자원을 자원(resource) 관점으로 바라보아서 가능한 인력을 정규직으로 확보하고 보유하고 있는 경우에는 인적자원의 개발·훈련 등이 중요해지기 때문에 이를 담당하게 되는 인사부문의 중요성이 증대될 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1-4a. 비정규직을 활용하는 정도가 높은 기업일수록 인사부문의 전략적 역할은 작을 것이다.

가설 1-4b. 비정규직을 활용하는 정도가 높은 기업일수록 인사부문의 규모는 작을 것이다.

## 2. 제도적 동형화와 인사부문의 위상

제도적 동형화(institutional isomorphism)를 설명하는 이론들은 조직을 사회적 실체로서 인식하기 때문에 조직은 그 자체로서 존속하려는 경향을 가지며 기술적 환경뿐만 아니라 사회적·상징적·문화적 환경 등의 제도적 환경(institutional environment)에 의해 영향을 받는다고 본다(이규용 & 김동원, 2001). 여기서의 제도적 환경은 사회문화, 규범, 사회적 믿음, 산업 내 인정된 관습 등을 의미한다(Meyer & Rowan, 1977). 이런 제도적 환경 속에서는 조직의 생존은 제품이나 서비스의 질과 양, 즉 효율성이나 효과성이 아니라 그 환경이 요구하는 규칙과 조건에 적합한 조직구조와 프로세스를 유지하고 활용하는가에 달려있다(유규창 & 박우성, 1999). 즉, 조직은 단지 자원과 고객들만을 위해 경쟁하는 것이 아니라 정치적인 권력과 제도적 정당성을 확보하기 위해 경쟁한다는 것이다(DiMaggio & Powell, 1983). 이런 제도적 환경의 원천으로는 구체적으로 정부정책 및 법률

의 규제, 동일역할을 하는 것으로 인식되는 타 기업들의 행동, 컨설턴트 등을 포함한 기업관련 프로페셔널 집단의 주장 및 규범형성 등을 들 수 있다(DiMaggio & Powell, 1983). 이에 속하는 대표적인 이론으로는 제도화이론(institutional theory)이 있다.

제도화이론에 따르면, 구조 및 제도 혁신의 초기단계에서 혁신을 주도하는 기업들은 기술적 혹은 경쟁적 압력과 이에 대응하기 위한 효율성 추구가 기본 동기를 구성하나 초기 단계를 지나 혁신이 어느 정도 확산된 이후에는 경쟁적 압력보다는 제도적인 압력에 의해 이러한 제도들이 도입된다. 결국 제도적 압력으로 인해 기업들의 구조나 관리제도가 유사한 모습을 취하게 되는 현상, 즉 동형화(isomorphism)가 일어나게 된다(DiMaggio & Powell, 1983). DiMaggio & Powell(1983)은 제도적 압력이 실제로 영향력을 발휘하게 되는 이유를 강압적(coercive), 모방적(mimetic), 그리고 규범적(normative) 동형화로 분류하고 있다, 또한 Palmer, Jennings, & Zhou(1993)도 제도적 압력을 크게 강압적 압력(coercive pressure), 모방적 압력(mimetic pressure), 규범적 압력(normative pressure), 전통(tradition) 등으로 구분하고 있다.

강압적 동형화는 조직이 속한 사회에 의해 그 조직에 부과되는 공식·비공식적인 압력으로, 강압적 동형화를 발생시키는 강압적 압력은 정부규제나 법적인 제약요건 또는 정치적 영향력과 같이 조직이 의존하고 있는 정부, 국가 및 다른 조직 등에 의해서 제기되는 공식적 압력뿐만 아니라 사회 전반적으로 공유되고 있는 문화적 기대 등과 같은 비공식적 압력으로부터도 발생한다(DiMaggio & Powell, 1983). 모방적 동형화는 다른 기업을 모방하려는 데서 발생하는 제도적인 압력으로, Zucker(1977)에 따르면 조직에서 기술이 제대로 이해되지 못하거나 조직의 목표가 불분명할 때, 또는 환경으로부터 상징적 불확실성을 경험하게 될 때 조직은 종종 다른 조직을 모델로 삼아 모방하고자 한다. 모방이 이루어지는 방법은 종업원들이 이직이나 이동과 같은 간접적인 방법에 의해서 이루어지거나 컨설팅회사를 통해서 보다 분명한 방식으로 이루어질 수도 있다. 이러한 관점에서 볼 때 산업내 거의 모든 기업들이 특정한 경영방식을 따르는 이유는 그러한 경영방식이 높은 효율성을 보장해 준다는 어떤 구체적인 증거에 근거하기보다는 모방에 의한 동형화 과정의 결과라고 볼 수 있다. 규범적 동형화는 주로 전문화된 집단에 의해 발생하는 제도적 압력으로, 전문가들은 그들의 영향력을 확대하고 유지하기 위해 그들이 공유가치를 조직에 도입하려 한다. 따라서 전문가와 전문가 네트워크가 확장됨에 따라 이들은 그들에게 유리한 조직 활동에 대한 기준이나 규범적 규칙을 규정하게 되면 이로써 그들의 권력을 유지·확장시킬 수 있다는 것이다(DiMaggio & Powell, 1983).

이러한 제도적 동형화 관점에 입각한 인사관리 변화 연구에서는 저자에 따라 제도적 동형화의 원천에 대한 강조는 다양하지만 일반적으로 인사관리와 관련된 조직구조형성 혹은 인사관리제도 도입에 영향을 미치는 요인으로 거론되고 있는 것으로는 법이나 정부규제의 영향에 노출되어 있는 정도를 나타내는 공공근접성, 강압적 힘으로서의 노동조합, 규범적 동형화의 지표로서 조직필드 내 확산비율이나 컨설팅, 벤치마킹정도 등을 들 수 있다(노용진 외, 2003). 이와 같은 제도적 동형화 요인들이 한국기업의 인사관리 구조형성에도 영향을 미쳤을 것이다. 이와 동시에 한국의 특수한 상황이 제도적 동형화의 원천으로 작용했을 가능성이 크다. 예를 들어, 외국인 지분율, 경영자 단체

가입여부, 사외이사제도 등이 그 대표적인 예라고 할 수 있다. 외국인 지분율이나 사외이사비율이 높을수록 인사부문의 위상형성이 규범적동형화를 통해 이루어질 가능성이 크다.

따라서 위에 언급된 제도적 동형화 요인에 대한 가설들을 아래에 설정하였다. 그러나, 노동조합의 경우 단순히 노동조합의 유무를 통해서 인사부문의 위상에 대한 영향을 살펴보는 것보다는 노사관계의 성격적인 면을 통해서 살펴보는 것이 더욱 풍부한 내용을 얻을 수 있기 때문에 합리적인 영향요인으로 설정하였다. 또한 모방적 동형화의 중요 변수 중 조직필드내의 확산비율은 단순히 제도의 도입 및 확산을 살펴보는 것이 아니라 인사부문의 실제적인 역할과 규모를 통해 위상형성에 대해서 살펴보는 것이기 때문에 가설에 포함시키지 않았다. 한편, 컨설팅을 받은 정도도 인사부문의 위상형성에 중요한 변수로서 초기 연구에서는 모형에 포함을 시켰었지만, 벤치마킹정도 변수와 다중공선성이 높게 나타나 본 연구에서는 제외되었다.

### 가. 공공근접성

Palmer et al.(1993)의 연구에서 제도화이론에 따라 재무적인 의존성을 많이 가지고 있을수록 M-Form을 더 적용한다고 제시하였다. 즉, 외부의 기관 및 영향력 행사조직에 대해서, 특히 재무적인 의존성을 가지고 있을 때, 조직은 외부적인 강압에 의해서 좀 더 혁신을 하게 된다. 특히, 정부의 영향력에 대한 노출 정도를 의미하는 공공근접성은 정부의 법률이나 규제에 의해서 영향을 받는 정도, 정부와의 거래관계의 정도나 공기업 여부 등에 따라서 달라진다(Edelman, 1990, 1992). 정부 및 공공기관의 영향력은 제도적 동형화 관점의 연구에서 자주 사용되고 있다(Baron et al., 1986; Edelman, 1990, 1992). 우리나라 정부는 1997년 IMF 경제위기 이후 공기업뿐 아니라 사기업에도 성과주의 및 기업경쟁력 개선에 대한 개선을 끊임없이 요구하고 있으며, 이를 위한 인재양성 및 교육·훈련 중심 조직형성에 대해서도 지속적으로 추진하고 있다. 정부의 이러한 정책방향을 고려할 때 공공근접성이 높은 경우 즉, 정부와의 거래관계를 통해 정부의 영향력에 노출 정도가 큰 기업의 경우 기업 인사관리의 중요성이 증대되었을 것이고, 이에 따라 인사부문의 위상도 높아졌을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2-1a. 공공근접성이 높은 기업일수록 인사부문의 전략적 역할이 클 것이다.

가설 2-1b. 공공근접성이 높은 기업일수록 인사부문의 규모가 클 것이다.

### 나. 외국인지분율

강압적 동형화를 초래하는 외부의 영향력 중 외국인 지분도 인사부문의 위상형성에 중요한 영향을 미칠 것으로 기대된다. 외국인 지분율이 높으면 기업이 외국인 투자자가 원하는 대로 조직구조나 전략, 제도를 형성하려고 노력하게 된다. 외국인 투자자는 자기들이 원하는 이사를 선임함으로써 자신들이 원하는 방향으로 영향력을 행사할 것으로 기대된다. 외국인, 특히 미국투자자의 관점



에서는 인적자원을 통한 기업의 성과와 경쟁력 확보를 위해서 인사부문의 전문적인 위상 및 역할 증대는 필수적인 것으로 여겨질 것이다. 실제로 많은 미국의 기업에서는 인사담당중역이 존재하고 그들의 전략적 의사결정 과정에서의 역할수행은 인사부문을 CEO의 전략적 파트너의 위상으로서 바라보고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2-2a. 외국인 지분이 높은 기업일수록 인사부문의 전략적 역할이 클 것이다.

가설 2-2b. 외국인 지분이 높은 기업일수록 인사부문의 규모가 클 것이다.

#### 다. 벤치마킹

모방적 동형화는 다른 기업을 모방하려는 데서 발생하는 제도적인 압력으로, 모방이 이루어지는 방법은 종업원들의 이직이나 이동과 같은 간접적인 방법에 의해서 이루어지거나 컨설팅회사를 통해서 보다 분명한 방식으로 이루어질 수도 있다. 컨설팅 회사를 통한 방법과 함께 가장 기업의 조직구조와 제도에 영향을 미치는 모방적 동형화 요인은 다른 기업을 벤치마킹 하는 것이다. 다른 기업의 우수한 사례를 벤치마킹하여 해당기업의 경쟁력을 모방하고자 하는 것이다. 해외의 우수한 기업과 우리나라의 대기업들은 21세기 들어 인적자원의 중요성을 인식하고, 인적자원의 관리를 책임지고 있는 인사부문의 위상을 좀 더 전문화시키고 중요하게 생각하고 있다. 그러므로, 벤치마킹 정도가 높은 기업은 이런 다른 기업을 벤치마킹하여 인사부문의 위상을 높게 형성할 가능성이 높다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2-3a. 벤치마킹 정도가 높은 기업일수록 인사부문의 전략적 역할이 클 것이다.

가설 2-3b. 벤치마킹 정도가 높은 기업일수록 인사부문의 규모가 클 것이다.

#### 라. 사외이사

규범적 동형화는 주로 전문화된 집단에 의해 발생하는 제도적 압력으로, 전문가들은 그들의 영향력을 확대하고 유지하기 위해 그들이 공유가치를 조직에 도입하려 한다는 것이다(DiMaggio & Powell, 1983). 기업에 영향을 미치는 전문가 집단 중 가장 중요한 집단은 바로 사외이사들이다. 사외이사들은 기업의 경영자의 전략 및 의사결정에 가장 중요하게 영향을 미칠 수 있는 요인이다. 그러므로, 기업의 조직구조 및 제도에 대해서도 사외이사들은 중요한 영향을 미치게 된다. 인사부문과 관련해서 사외이사들은 일반적인 공유가치인 인사부문의 전문화와 전략적 역할 등 위상강화를 통해 영향력을 확대하고 유지하려고 할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2-4a. 사외이사 비율이 높은 기업일수록 인사부문의 전략적 역할이 클 것이다.

가설 2-4b. 사외이사 비율이 높은 기업일수록 인사부문의 규모가 클 것이다.

## 마. 경영자 단체

규범적 동형화에 의하면, 전문가와 전문가 네트워크가 확장됨에 따라 기업 간 연결망의 존재가 조직구조형성 및 제도의 도입에 중요한 역할을 할 것으로 본다(이규용·김동원, 2001). 예를 들어, 경영자가 각종 경영자 협회나 MBA등에 속해서 연결망을 형성하고 있을 때, 연결망을 통해 얻은 정보를 토대로 조직구조의 변화나 제도를 도입하게 된다. 경영자 단체에 가입되어 있는 정도가 높으면 기업의 경영자는 경영자 단체로부터 다양한 기업의 우수사례에 대한 정보를 얻게 되고, 이 중 인사부문의 전문화와 위상강화도 포함이 될 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

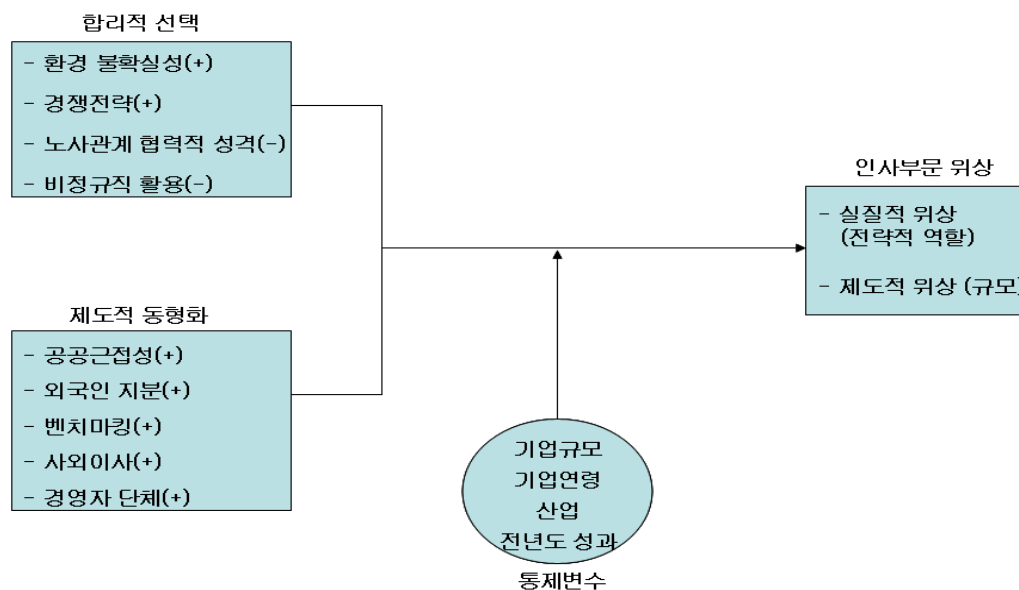
가설 2-5a. 경영자 단체 가입정도가 높은 기업일수록 인사부문의 전략적 역할이 클 것이다.

가설 2-5b. 경영자 단체 가입정도가 높은 기업일수록 인사부문의 규모가 클 것이다.

## 3. 연구모형

이상에서 설명된 주요 가설들을 중심으로 한 연구모형은 [그림 1]과 같다. 연구모형은 우리나라 기업들의 인사부문 위상의 형성이 기술적 합리성에 근거한 합리적 요인에 의해서 뿐만 아니라 제도적 정당성에 근거한 동형화 요인에 의해서 이루어지고 있다는 가설들을 나타내고 있다. 기술적 합리성 관점에서 인사부문의 위상형성에 영향을 미친다고 판단되는 요인들은 환경의 불확실성, 이에 대응한 기업의 경쟁전략, 기업 노사관계의 성격, 비정규직에 대한 활용정도이다. 한편 제도적 정당성 관점에서 인사부서의 위상형성에 영향을 미친다고 설정된 변수들은 공공근접성, 외국인 지분율, 벤치마킹, 사외이사 비율, 경영자 단체 가입정도 등이다.

[그림 1] 연구모형



한편, 기업규모, 기업연령, 산업, 전년도 성과 등은 통제변수로 활용되었다. 이 변수들은 본 연구가 초점을 두고 있는 기술적 합리성과 제도적 정당성의 관점에서 보자면 어느 한쪽으로 분류되기는 어렵지만 실제로는 인사부서의 위상형성에 일정한 영향을 미칠 가능성이 있는 변수들이다. 또한 이 변수들은 인사조직과 관련된 조직수준의 선행 연구들에서 통제변수로 포함되는 것들이므로 우리의 분석에서도 통제변수로 포함시켰다.

### III. 연구방법

#### 1. 자료 수집과 연구 대상

본 연구는 실증연구를 위해 한국 노동연구원이 2003년과 2004년에 실시한 “사업체 패널조사”의 자료 중 인사관리 담당자용 설문지 및 노무관리자용 설문지를 이용하였다. 사업체 패널조사는 한국노동연구원이 2002년부터 전국에 소재한 2,000여개의 사업체를 대상으로 매년 실시하고 있는 설문조사 자료로서, 인사관리 담당자용 설문지, 노무관리자 및 근로자 대표용 설문지가 포함되어 있다. 국내 기업 조직들을 대상으로 한 신뢰할 만한 조사가 크게 부족할 뿐만 아니라, 대부분의 조사들이 인적자원관리의 특정 영역에만 한정되어 이루어졌기 때문에 2000년대 한국기업 및 사업체의 인적자원관리 현황을 정확하게 측정하는 것은 쉽지 않은 일이다. 이런 점에서 매년 실시되고 있는 노동연구원의 “사업체 패널조사”는 매우 중요한 조사라고 할 수 있다.

본 연구에서는 2004년도 인사관리 담당자용 설문지 회수된 설문지 가운데 본사를 대상으로 한 설문지 중 상시근로자 100명 이상 회사의 설문지만을 활용하였고, 체계적인 결측치가 존재하는 설문지를 뺀 827개를 최종적인 연구표본으로 사용하였다<sup>1)</sup>. 827개 표본 사업체의 정규직 종업원 수, 총자산, 당기순이익, 사업계속년도 별 분포 현황은 다음 장의 <표 1>과 같다. 분석 대상이 된 827개 사업체의 분포를 보면 정규직 종업원 수가 100명 이하인 기업이 40.3%이고, 총자산이 100억 이하인 사업체가 32.2%로 가장 많은 비율을 차지했으나, 대체로 다양하게 분포되어 있는 것으로 나타났다.

---

1) 학자들 간에 체계적인 결측치의 처리에 대한 다양한 논의가 진행되어왔지만, 아직까지 합의된 방법은 없다. 샘플이 무작위적(random)이라면 가장 적절한 방법 중 하나가 list-wise deletion법이다(Byrne, 2001). 본 연구의 샘플은 우리나라 사업체가 거의 전수에 가깝게 포함되기 때문에 샘플이 무작위적이라고 볼 수 있으며, 이에 따라 list-wise deletion법으로 결측치를 제거하였다. 실제로 결측치를 제거한 샘플과 결측치를 포함한 전체샘플의 분포는 비슷한 것으로 나타났다.

〈표 1〉 표본 사업체의 특성

구분	범주	표본기업	
		숫자	비율
상시근로자 규모	200명 미만	333	40.3%
	201명 이상 - 400명 미만	218	26.3%
	401명 이상 - 600명 미만	93	11.3%
	600명 이상	183	22.1%
	총계	827	100%
총자산	100억 이하	266	32.2%
	101 - 500억	225	27.2%
	501 - 1000억	100	12.1%
	1000억 이상	236	28.5%
	총계	827	100%
당기순이익	0원 미만	133	16.1%
	0원 이상 - 5억 미만	222	26.8%
	5억 이상 - 50억 미만	287	34.7%
	50억 이상	185	22.4%
	총계	827	100%
사업계속년도	10년 이하	161	19.5%
	11-20년	226	27.3%
	21-30년	179	21.6%
	31년 이상	261	31.6%
	총계	827	100%

## 2. 변수의 측정

본 연구의 분석모형에 사용된 주요 변수 중 복수항목으로 측정된 변수들은 종속변수인 인사부문의 위상 중 인사부문의 전략적 역할과 종속변수인 환경의 불확실성, 경쟁전략, 노사관계 성격 등이며 이하에서는 이들 복수항목으로 측정된 변수들의 측정에 대해서만 기술한다. 나머지 변수들은 객관적 자료나 단일 문항을 활용한 것이며 이들에 대한 측정방법은 통제변수와 함께 <부표 1>에 정리하였다. 또한 각 변수들의 요인분석 결과는 <부표 2> - <부표 5>에 정리하였다.

### 가. 종속변수의 측정

본 연구에서 설정된 가설을 검증하기 위한 종속변수는 인사부문의 위상이다. 본 연구에서는 인사부문의 위상을 실질적 위상인 인사부문의 전략적 역할과 제도적 위상인 인사부문의 규모로 구분하여 살펴보았다.

인사부문의 전략적 역할은 다음 3개의 항목을 이용하여 측정하였다: (1) 인사 관련 이슈는 사업

전략과 밀접하게 통합되고 있다. (2) 인사책임자는 사업전략 수립과정에 중요한 공헌을 한다. (3) 인사책임자는 최고경영자의 의사결정에 중요한 영향을 미친다. 설문은 인사관리 담당자들을 대상으로 이루어 졌으며, 모두 5점 척도로 측정되었다. 이들 항목에 대한 신뢰도 계수는 0.846으로 상당히 높게 나타났고, 요인분석 결과 하나의 요인으로 추출되었으므로, 그 요인에 대한 요인점수를 인사관리 부문의 전략적 역할 지수로 사용하였다.

#### 나. 독립변수의 측정

먼저 환경의 불확실성에 대해서 살펴보면, 대부분의 선행연구에서 환경의 불확실성을 동태성과 변화 측면에서 바라보아 “외부 환경요소(경쟁자, 고객, 기술 등)들이 동태적으로 변화하고 예측이 어려운 정도”라고 정의하고 있다(예: Duncan, 1972; Miller, 1991 등). 본 연구에서도 사업체 환경의 불확실성을 동태적인 측면에서 파악하여 제품시장 요소들의 변화정도로 측정하였다. 즉, 사업체 패 널조사 항목 중 ‘지난 3년간 사업체의 제품·서비스 시장에서 경쟁기업의 숫자의 변화, 제품·서비스의 수정 및 변화, 신제품·서비스의 개발과 도입, 제품·서비스의 수요변화, 품질의 중요성 변화’ 등의 항목 응답치를 평균한 값을 환경의 불확실성으로 사용하였다. 각 항목은 인사관리 담당자들에 의해 ‘매우감소’부터 ‘매우 증가’까지 5점 척도로 평가되었다. 이들 변수들을 하나의 변수로 사용할 수 있는가를 살펴보기 위해 크론바 알파를 구해본 결과 그 값이 0.780으로서 비교적 높은 신뢰도를 나타냈다. 본 연구에서는 이들 항목들에 대한 요인분석을 하여 얻은 요인점수를 환경의 불확실성 변수로 사용하였다. 두 번째 요인에 대한 Eigen value가 1.0보다 낮기 때문에 하나의 요인을 추출하였고, 그 요인에 대한 요인점수를 환경의 불확실성의 지수로 사용하였다.

경쟁전략은 차별화 전략에 대한 측정으로 우수한 품질, 다양한 품목, 빠른 개발속도, 우수한 기술력 등 5개항목이 사용되었고, 이들 변수들은 ‘전혀 그렇지 않다’, ‘그렇지 않다’, ‘중간정도’, ‘그렇다’, ‘전적으로 그렇다’ 등 5점 척도로 측정되었다. 이들 경쟁전략 변수들에 대한 신뢰도 계수는 0.870으로서 본 연구에서는 이들 항목들에 대한 요인분석을 하여 얻은 요인점수를 경쟁전략변수로 사용하였다. 요인분석 결과 모든 항목들에 있어 높은 요인부하량이 걸리고, 두 번째 요인에 대한 Eigen value가 1.0보다 낮기 때문에 하나의 요인을 추출하였고, 그 요인에 대한 요인점수를 환경의 불확실성의 지수로 사용하였다.

노사관계성격은 노사간의 대립 혹은 협력성향에 대한 측정으로 서로에 대한 이해, 정보공유, 문제에 대한 공동해결 노력, 적대적인 정도 등 4개항목이 사용되었고, 이들 변수들은 ‘전혀 그렇지 않다’, ‘그렇지 않은 편이다’, ‘그저 그렇다’, ‘그런 편이다’, ‘매우 그렇다’ 등 5점 척도로 측정되었다. 이들 경쟁전략 변수들에 대한 신뢰도 계수는 0.803으로서 본 연구에서는 이들 항목들에 대한 요인분석을 하여 얻은 요인점수를 경쟁전략변수로 사용하였다. 요인분석 결과 모든 항목들에 있어 높은 요인부하량이 걸리고, 두 번째 요인에 대한 Eigen value가 1.0보다 낮기 때문에 하나의 요인을 추출하였고, 그 요인에 대한 요인점수를 노사관계 성격 지수로 사용하였다.

## IV. 실증연구의 결과분석

본 연구에서는 실증분석을 위한 통계처리 도구로서 SPSS 12.0 for Windows를 사용하였다.

### 1. 상관관계 분석

연구모형의 가설을 검증하기 위한 회귀분석에 앞서 각 변수들 간 상관관계 분석을 실시하였다.

본 연구의 분석에 사용된 변수들의 상관관계는 <부표 6>과 같다.

<부표 6>에 정리되어 있는 상관관계표를 보면, 인사부문의 위상 중 인사부문의 전략적 역할은 인사부문의 규모, 환경의 불확실성, 차별화 전략, 벤치마킹 횟수와는 정(+)의 유의한 관계를, 노사관계의 협력적 성격과는 부(-)의 유의한 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 이는 가설에서 설정한 바와 같은 것이다. 반면, 비정규직의 활용정도, 공공근접성, 외국인 지분율, 사외이사비율, 경영자 협회 가입정도와는 통계적으로 유의한 상관관계를 나타내지 않았다.

한편, 인사부서의 위상 중 인사부서의 규모는 환경의 불확실성, 차별화 전략, 벤치마킹, 사외이사비율, 경영협회 가입정도와 정(+)의 유의한 관계를 나타냈다. 반면, 노사관계의 협력적인 성격, 비정규직의 활용정도, 공공근접성, 외국인 지분율과는 유의한 관계를 나타내지 않았다.

통제변수와 종속변수간의 관계를 살펴보면, 기업규모는 인사부문의 전략적 역할 및 인사부문의 규모와 유의한 정(+)의 관련이 있는 것으로 나타났고, 기업연령은 인사부문의 규모와 유의한

정(+)의 관계를 나타냈다. 산업 중에서는 유통서비스업의 경우 인사부문의 규모와 부(-)의 관계를 나타냈다.

독립변수 간에도 서로 높은 상관관계를 보이는 변수들이 일부 발견된다. 대표적으로, 환경의 불확실성과 차별화 전략, 환경의 불확실성과 벤치마킹, 벤치마킹과 경영자협회 가입정도는 서로 높은 상관관계를 나타냈다.

### 2. 회귀분석

본 연구에서 설정된 가설들을 검증하기 위해 OLS 기법의 회귀분석모형이 사용되었으며 기술적 합리성 변수들과 제도적 정당성 변수들의 집단적 효과를 동시에 보기 위해 위계적 회귀분석이 사용되었다. 분석결과는 <표 2>와 <표 3>에 정리되어 있다. <표 2>에는 인사부문의 전략적 역할을 종속변수로 하는 모형의 추정결과가, <표 3>에는 인사부문의 규모를 종속변수로 하는 모형의 추정결과가 정리되어 있다. <표 2>와 <표 3>에 정리되어 있는 분석 결과들은 각각 크게 3개의 회귀분석 모형으로 구성되어 있다. 모형 1은 연구모형에서 통제변수로 설정된 변수만을 사용한 회귀분석 결과이다. 모형 2는 기술적 합리성과 관련된 변수들을 추가적으로 투입한 회귀분석 결과로서 구체적으로는 환경의 불확실성, 경쟁전략, 노사관계의 성격, 비정규직의 활용 등이 인사부문의 위상에 어떤 영향을 미치는 지를 보여주고 있다. 모형 3은 제도적 동형화 압력 변수들이 인사부문의 위상

에 어떤 영향을 미치는 지를 파악하기 위한 것으로 모형 2에 공공근접성, 외국인지분율, 벤치마킹, 사외이사비율, 경영자단체 가입정도 등의 변수들이 추가적으로 투입되어 분석된 결과이다.

먼저 <표 2>를 보자면 회귀분석 모형 1에는 기업규모, 기업연령, 전년도 성과, 산업 등 기초적 통제변수들이 인사부문의 전략적 역할에 어떤 영향을 미치고 있는 지에 관한 분석결과가 정리되어 있다. 이들 통제변수들에 대한 추정결과를 보면, 기업규모는 인사부문의 전략적 역할에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 금융업을 포함한 사회서비스업이 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 나타냈다.

회귀분석 모형 2에는 기술적 합리성 변수들이 개별적으로 그리고 집단적으로 인사부문의 전략적 역할에 어떤 영향을 미치는 지에 관한 분석결과가 정리되어 있다. 이들 변수들 중에서 차별화 경쟁전략은 인사부문의 전략적 역할에 일관되게 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다. 제도적 동형화 요인 변수들을 투입한 전체모형(모형 3)에서도 차별화 경쟁전략은 인사부문의 전략적 역할에 정(+)의 영향을 미치고 있어서 가설 1-2a는 일관되게 지지되고 있다. 또한 노사관계의 협력적 성격은 인사부문의 전략적 역할에 일관되게 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치고 있다. 제도적 동형화 요인 변수들을 투입한 전체모형(모형 3)에서도 노사관계의 협력적 성격은 인사부문의 전략적 역할에 부(-)의 영향을 미치고 있어서 가설 1-3a는 일관되게 지지되고 있다. 한편, 환경의 불확실성 변수는 모형 2에서는 인사부문의 전략적 역할에 약하지만 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지만, 제도적 동형화 요인을 포함하는 모형 3에서는 통계적 유의성이 없는 것으로 나타나고 있기 때문에 가설 1-1a는 부분적으로만 지지되었다. 반면, 비정규직의 활용은 인사부문의 전략적 역할에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 못한 것으로 나타났다. 그러므로, 가설 1-4a는 기각되었다.

이상의 기술적 합리성 변수들이 집합적으로 인사부문의 전략적 역할에 어떤 영향을 미치고 있는 지에 관한 F 검증 결과가 표의 하단에 정리되어 있다. 그 결과를 보면, 기술적 합리성 변수들이 인사부문의 전략적 역할에 미치는 집합적 효과는 통계적으로 유의한 정(+)의 방향임을 알 수 있다. 즉, 기술적 합리성 변수들이 동시에 투입되는 경우 설명력(R<sup>2</sup>)이 0.055 증가하고 있으며 그러한 설명력의 증가는 통계적으로도 유의한 것으로 나타나고 있다.

모형 3에서는 제도적 동형화 요인이 인사부문의 전략적 역할에 어떤 영향을 미치는 지에 관한 분석결과가 정리되어 있다. 제도적 동형화 요인들 중 인사부문의 전략적 역할에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있는 변수는 벤치마킹 정도와 사외이사의 비율 등 2개의 변수이다. 이런 점에서 분석결과는 벤치마킹 정도가 높으면 인사부문의 전략적 역할이 커질 것이라는 가설 2-3a와, 사외이사의 비율이 높으면 인사부문의 전략적 역할이 커질 것이라는 가설 2-4a를 지지하고 있다.

반면에, 공공근접성, 외국인 지분율, 경영자단체 가입정도 등은 인사부문의 전략적 역할에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 않음을 알 수 있다. 이런 점에서 공공근접성이 인사부문의 전략적 역할을 확대시킬 것이라는 가설 2-1a, 외국인 지분율이 높을수록 인사부문의 전략적 역할이 커질 것이라는 가설 2-2a, 경영자단체에 가입한 정도가 클수록 인사부문의 전략적 역할이 커질 것이라는 가설 2-5a는 기각되었다. 다만, 외국인 지분율과 가입경영단체 등의 변수들에 대한 추정치가

가설의 방향과 같은 값을 가지고 있기 때문에 향후 추가적인 연구와 분석이 필요할 것으로 보인다.

제도적 동형화 변수들이 인사부문의 전략적 역할에 미치는 집합적 효과를 보기 위한 F 검증 결과가 모형 3의 하단에 정리되어 있다. 그 결과를 보면, 제도적 동형화 변수들의 인사부문 전략적 역할에 대한 집단적 효과가 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이들 변수들이 함께 투입되었을 때 모형의 설명력이 0.026 증가하였고 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 인사부문의 전략적 역할형성에 있어서 제도적 동형화 변수들이 유의한 영향을 미치며, 앞서 살펴 본 기술적 합리성 변수들과 상호보완적인 관계를 가질 가능성이 있음을 보여준다(노용진 외, 2003).

<표 2> 회귀분석 모형의 추정결과(괄호는 표준오차)

	종속변수 : 인사부문의 전략적 역할		
	모형 1	모형 2	모형 3
상수항	-1.106(0.463)	-0.825(0.455)	-0.693(0.455)
기업연령(Log)	-0.059(0.060)	-0.030(0.059)	-0.036(0.059)
기업규모	0.120**(0.040)	0.082*(0.040)	0.045(0.041)
ROA 03	2.931E-06(0.000)	3.435E-06(0.000)	4.276E-06(0.000)
제조업	0.557(0.392)	0.355(0.385)	0.358(0.382)
건설업	0.511(0.420)	0.384(0.412)	0.463(0.410)
개인서비스업	0.613(0.410)	0.463(0.401)	0.445(0.399)
유통서비스업	0.554(0.402)	0.532(0.392)	0.535(0.389)
사업서비스업	0.505(0.398)	0.397(0.390)	0.398(0.387)
사회서비스업	0.970*(0.435)	0.734†(0.426)	0.722†(0.422)
환경의 불확실성		0.072(0.046)	0.069(0.046)
경쟁전략(차별화 전략)		0.183*** (0.045)	0.183*** (0.045)
노사관계 성격(협력적)		-0.099** (0.037)	-0.103** (0.037)
비정규직 활용		2.023E-05(0.002)	0.000(0.002)
공공근접성			-0.002(0.002)
외국인 지분율			1.864E-05(0.000)
벤치마킹			0.008*** (0.003)
사외이사 비율			0.329* (0.153)
경영자 단체 가입정도			0.001(0.002)
R2	0.026	0.081	0.107
R2 변화		0.055	0.026
F 변화		9.507***	3.677**

†p< .10, \*p< .05, \*\*p< .01, \*\*\*p< .001

<표 3>은 인사부서의 위상을 인사부문의 지위, 즉 인사부문의 규모로 보았을 때 어떤 요인들이 영향을 미치고 있는 지 살펴보고 있다. 독립변수들로는 인사부문의 전략적 역할에 영향을 미치는 지를 살펴보았던 변수들을 그대로 사용하였다. 그 결과를 보면, 인사부문의 규모에 영향을 미치는



요인으로 통제변수 중에서는 기업규모가 영향을 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 제도적 동형화 변수 중 인사부문의 전략적 역할에 영향을 미치는 것으로 나타났던 벤치마킹과 사외이사의 비율이 인사부문의 규모에도 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 인사부문의 전략적 역할에는 유의미한 영향을 미쳤던 차별화 경쟁전략과 노사관계의 성격은 통계적으로 유의미한 결과를 나타내지 못했으며, 기술적 합리성 변수 중 비정규직의 활용이 인사부문의 규모와 모형 2와 모형 3에서 일관되게 부(-)의 유의한 관계를 나타냈다. 그러므로 가설 1-1b, 1-2b, 1-3b, 2-1b, 2-2b, 2-5b는 기각되었고, 가설 1-4b, 2-3b, 2-4b는 지지되었다.

한편, 기술적 합리성 변수들을 함께 투입했을 경우 모형의 설명력이 0.005가 증가하였지만 통계적으로 유의하지 않았으며, 제도적 동형화 변수들을 투입했을 경우에는 모형의 설명력이 0.014가 증가하였고 통계적으로도 유의하게 나타났다. 이러한 결과는 인사부문의 규모에는 기술적 합리성 변수보다는 제도적 동형화 변수들의 영향이 크다는 것을 보여주는 것으로 해석해 볼 수 있다.

정리해 보면, 인사부문의 위상은 기술적 합리성 요인과 제도적 동형화 요인 모두에 의해서 영향을 받는 것으로 나타났고, 특히 기술적 합리성 요인은 주로 인사부문의 역할에, 제도적 동형화 요인은 인사부문의 역할 및 규모, 양쪽에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 회귀분석 모형의 추정결과(괄호는 표준오차)

	종속변수 : 인사부문의 규모		
	모형 1	모형 2	모형 3
상수항	-18.702(2.770)	-18.523(2.795)	-17.804(2.812)
기업연령(Log)	-0.257(0.361)	-0.259(0.363)	-0.299(0.363)
기업규모	3.791*** (0.238)	3.814*** (0.243)	3.637*** (0.251)
ROA 03	1.030E-05(0.000)	7673E-06(0.000)	1.044E-05(0.000)
제조업	1.815(2.346)	1.641(2.361)	1.686(2.361)
건설업	2.182(2.514)	2.442(2.530)	2.620(2.534)
개인서비스업	3.656(2.455)	3.749(2.464)	3.739
유통서비스업	1.794(2.406)	1.732(2.406)	1.793
사업서비스업	2.034(2.385)	2.054(2.397)	2.025
사회서비스업	3.155(2.601)	3.202(2.615)	3.192
환경의 불확실성		0.068(0.285)	0.058
경쟁전략(차별화 전략)		0.132(0.278)	0.120
노사관계 성격(협력적)		-0.009(0.229)	-0.025
비정규직 활용		-0.032*(0.015)	-0.031*(0.015)
공공근접성			-0.006(0.012)
외국인 지분율			0.000(0.000)
벤치마킹			0.036*(0.016)
사외이사 비율			1.060*(0.427)
경영자 단체 가입정도			0.015(0.013)
R2	0.301	0.306	0.320
R2 변화		0.005	0.014
F 변화		1.179	2.889*

tp < .10, \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

## V. 결론

### 1. 실증연구결과의 요약

본 연구는 기술적 합리성과 제도적 동형화 관점에 기초하여 인사부문의 위상이 어떻게 형성되는지를 살펴보았다. 본 연구는 환경의 불확실성과 기업의 경쟁전략, 노사관계의 성격, 비정규직 활용 등이 인사부문의 위상형성에 영향을 미칠 것이라는 기술적 합리성에 근거한 가설들과 공공근접성, 외국인 지분율, 벤치마킹, 사외이사 비율, 경영자 협회 가입 정도 등이 인사부문의 위상형성에 영향을 미칠 것이라는 제도적 동형화에 근거한 가설을 제시하였다.

분석결과 기술적 합리성에 근거한 변수들 중에서는 차별화 경쟁전략이 인사부문의 전략적 역할에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 노사관계의 협력적 성격은 인사부문의 전략적 역할에 부(-)의 영향을, 비정규직의 활용은 인사부문의 규모에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 제도적 동형화에 근거한 변수들 중에서는 벤치마킹 정도와 사외이사 비율이 인사부문의 전략적 역할 및 규모에 정(+)의 영향을 일관되게 미치고 있는 것으로 나타났다. 반면, 기술적 합리성 변수들 중 환경의 불확실성과 제도적 동형화 변수들 중 공공근접성, 외국인 지분율, 경영자 협회 가입정도 등의 변수는 모든 분석에서 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있지 못하는 것으로 나타났다.

기술적 합리성과 제도적 동형화 변수들이 인사부문의 위상에 미치는 집합적 효과에 대한 분석결과는 우리나라 기업의 인사부문의 위상형성에는 합리적인 선택요인과 제도적 압력이 함께 영향을 미치고 있음을 제시해주고 있다. 특히 제도적 동형화는 인사부문의 전략적 역할 및 규모형성에 일관되게 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

### 2. 연구결과의 의의

본 연구의 의의는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 우리나라 기업을 대상으로 인사부문의 위상형성에 영향을 미치는 요인에 대하여 탐색하였다는 의의를 지닌다. 과거에도 인사부문의 위상이나 역할에 대한 연구가 있었지만 그 수가 매우 작으며 거의 모든 연구가 미국이나 영국 등 서구의 상황에서 진행된 것이었다. IMF 구제 금융을 받은 이후 우리나라 기업들은 기업의 회생을 위해 재무 및 회계 등 물질적인 관점에 기반하여 구조조정 및 원가절감 정책을 수행하였다. 그러나, 그 결과는 기업의 경쟁력을 향상시키지 못했고, 21세기에 들어서 기업들은 경쟁우위의 원천으로서 인적자원에 대한 중요성을 인지하게 되었다. 이에 따라 기업들은 인사 및 전략부문의 강화를 통해 인적자원 즉 인재를 기반으로 한 경쟁력 확보를 위해 노력하고 있다. 이러한 상황에서 인사부문의 위상이나 기능, 그리고 역할에 대한 다양한 연구가 필요하지만 아직 우리나라에서는 인사부문에 초점을 맞춘 연구는 전무하다고 할 수 있는 수준이다. 이러한 상황에서 우리나라 기업을 대상으로 인사부문의 위상, 즉 인사부문의 전략적 역할과 규모가 어떻게 형성이 되는지를 살펴본 본 연구는 중요한 의미를 갖는다.

둘째, 본 연구결과는 인사부문의 위상 형성과 관련하여, 반드시 기술적 합리성 요인들 만이 인사부문의 위상형성에 영향을 미치는 것이 아니라 제도적 동형화 요인들도 있다는 점을 밝히고 있다. 또한 두 관점의 요인들이 반드시 대체적이거나 어느 쪽이 다른 한쪽보다 우위에 있기 보다는 서로 설명하지 못하는 부분을 설명해주는 보완적인 면이라는 점을 실증을 통해 제시하고 있다. 특히, 기술적 합리성 요인들의 경우 실질적인 위상인 인사부문의 전략적 역할형성에 좀 더 중요한 영향을 미치며, 제도적 동형화 요인들은 실질적인 위상인 인사부문의 전략적 역할형성과 제도적인 위상인 인사부문의 규모에 일관된 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기술적 합리성 측면과 제도적 동형화 측면을 보완적으로 통합하는 제한된 합리성 관점의 의사결정으로 설명할 수 있다. 즉, 기업의 행위는 주어진 환경과 조건하에서 가능한 기업의 성과를 만족할만한 수준으로 높이기 위해 이루어진다는 것이다. 선행연구에서도 기업들의 모방행위를 이러한 제한된 합리성(bounded rationality)으로 이해해야 한다고 제시하고 있다(손동원, 1996).

셋째, 본 연구결과는 인사부문의 위상을 구성하는 두 하위 개념—실질적 위상으로서의 전략적 역할, 제도적 위상으로서의 인사부문의 규모—이 동일한 요인에 의해서 형성되는 것이 아니라는 것을 제시하고 있다. 실질적 위상인 인사부문의 전략적 역할형성은 기술적 합리성 요인의 영향을 크게 받으며, 특히 경쟁전략 및 노사관계의 성격에 의해서 영향을 받고 있는 것으로 나타났다. 또한 제도적 동형화 요인에 의해서도 영향을 받으며, 특히 벤치마킹 정도와 사외이사 비율의 영향을 받는 것으로 나타났다. 반면, 제도적 위상인 인사부문의 규모의 형성에는 기술적 합리성 요인은 크게 영향을 미치지 않지만, 제도적 동형화 요인, 특히 벤치마킹 정도와 사외이사 비율은 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 본 연구에서 검증된 구체적인 변수들의 영향요인 중 협력적 노사관계 성격과 인사부문의 역할간의 관계와 비정규직 활용과 인사부문의 규모 간 관계는 중요한 의미를 지닌다. 협력적 노사관계 성격이 인사부문의 실질적 위상인 전략적 역할 간에 부(-)의 영향을 미친다는 것은 노사관계가 대립적이고 적대적일 때 인사부문의 역할이 중요해지고 확대된다는 것을 나타낸다. 이는 특히 노사관계가 대립적이고 적대적인 성향이 강하고 비협력적인 우리나라의 상황에서 중요한 의미를 지닌다.

다섯째, 전통적인 제도적 동형화의 변수들인 벤치마킹 정도와 사외이사 비율이 인사부문의 위상, 실질적인 위상으로서의 인사부문의 전략적 역할과 제도적인 위상으로서의 인사부문의 규모에 일관되게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 제도적 요인이 강한 한국의 전통적 상황을 반영하는 것으로 볼 수 있다.

### 3. 연구의 한계점 및 연구과제

본 연구는 이론적, 방법론적으로 다음과 같은 한계점들을 가지고 있다.

첫째, 인사부문의 위상 중 실질적인 위상인 인사부문의 역할을 단지 전략적 역할에 한정하여 이에 영향을 미치는 요인들에 대해서 살펴보았고, 좀 더 다양한 역할을 다루지 못했다. Ulrich(1997)

등은 인사부문의 다양한 역할에 대해서 제시하였다. 추후에는 이들의 역할구분을 적용하여 좀 더 다양한 인사부문의 역할에 대해서 어떤 요인들이 영향을 미치는 지 살펴보는 연구가 필요하다.

둘째, 인사부문의 위상 중 제도적 위상에 대해서 인사부문의 규모만 살펴보았지만, 가장 중요한 인사부문의 지위 및 위상의 지표 중 하나는 인사부문 담당 이사(중역)가 존재하는 가이다. 추후 연구에서는 인사부문의 담당이사를 포함하여 제도적 위상에 대해서 어떤 요인들이 영향을 미치는 지 살펴보는 연구가 필요하다.

셋째, 자료의 한계로 인사부서 위상 형성의 주요 영향요인들을 충분하게 검토하지 못했다. 본 연구에서 가설로 설정되지 못했으나 인사부문의 위상형성에 영향을 줄 수 있는 변수들로는 조직구조, 조직간 네트워크 변수, CEO관련 변수 등을 들 수 있다.

넷째, 변수들의 측정과 관련된 문제점이 존재한다. 우선 여러 독립변수와 인사부문의 제도적 위상이 단일항목으로 측정되었다는 것이다. 단일항목을 사용한 측정은 편향(bias)을 발생시킬 수 있기 때문에 보다 복합적인 항목을 활용하여 엄밀한 측정이 필요하다.

마지막으로 2차 자료를 가지고 연구를 진행한 문제점이 존재한다. 실증연구를 위해 연구모형에 맞는 설문지를 직접 설계하고 자료를 수집한 것이 아니라, 한국노동연구원에서 수행한 설문자료를 연구모형에 맞게 재구성하여 활용하였으므로, 변수의 측정에 있어서 개념이 분명치 못한 부분이 일부 존재한다. 추후연구에서는 연구모형에 맞는 설문지를 직접 설계하여 엄밀하게 검증할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 이규용·김동원(2001), 『탐제 도입요인으로서 합리성과 정당성에 관한 연구』, *경영학연구*, 30(3), pp. 1009-1035.
- 노용진·김동배·박우성(2003), 『혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인』, *경영학연구*, 32(4), pp. 955-981.
- 박우성·유규창(2001), 『인적자원관리의 패러다임 변화와 인사부서의 역할』, *인사관리연구*, 25(1), pp. 347-369.
- 손동원(1996), 『조직혁신기법의 도입 및 확산원인에 대한 연구: TQM 중심으로』, *인사조직연구*, 4(2), pp. 123-152.
- 유규창·박우성(1999), 『연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰』, *인사조직연구*, 7(2), pp. 47-86.
- 정재훈·김준성(2002), 『전략적 인적자원관리(SHRM)의 이론과 실천』, *인사관리연구*, 26(3), pp. 193-230.
- Bennet, N., Ketchen, D. J., & Shultz, E. B.(1998), "An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making", *Human Resource Management*, 37(1), pp. 3-16.
- DiMaggio, P. J., and Powell, W. W.(1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields," *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- Duncan, R. B.(1972), "Characteristics of organizational environments and environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, 17(3), pp. 313-327.
- Edelman, L. B.(1990), "Legal environment and organizational governance: The expansion of due process in the American workplace", *American Journal of Sociology*, 95(6), pp. 1401-1440.
- \_\_\_\_\_(1992), "Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law", *American Journal of Sociology*, 97(6), pp. 1531-1576.
- Galang, M. C., & Ferris, G. R.(1997), "Human resource department power and influence through symbolic action", *Human Relations*, 50(11), pp. 1403-1426.
- Golden, K. A., & Ramanujam, V.(1985), "Between a dream and a nightmare: on the integration of the human resource management and strategic business processes", *Human Resource Management*, 24(4), pp. 429-452.

- Guest, D.(1989), "Personnel and HRM: Can you tell the difference?", *Personnel Management*, 21(1), pp. 48–51.
- Kossek, E. E.(1987), "Human resource management innovations", *Human Resource Management*, 26(1), pp. 71–92.
- Meyer, J. W., & Rowan, B.(1977), "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340–363.
- Miller, D.(1991), "Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment", *Management Science*, 37(1), pp. 34–52.
- Palmer, D. P., Jennings, D., & Zhou, X.(1993), "Late adoption of the multidivisional form by large U.S corporations: Institutional, political, and economic Accounts," *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 100–131.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R.(1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspectives*, Harper & Row.
- Porter, M. E.(1985), *Competitive Strategy: Creating and Sustained Superior Performance*, New York, Free Press.
- Roberts P. W., and Greenwood, R.(1997), "Integrating Transaction Cost and Institutional Theories: Toward a Constrained-Efficiency Framework For Understanding Organizational Design Adoption," *Academy of Management Review*, 22, pp. 346–373.
- Schuler, R. S.(1992), "Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business", *Organizational Dynamics*, 21(1), pp. 18–33.
- Scott, W. R., 1992, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Snell, S., Shadur, M., & Wright, P.(2001), "Human resources strategy: The era of our ways", In M. Hitt, E. Freeman, & J. Harrison (eds,) *Handbook of Strategic Management*, Cambridge, MA: Blackwell publishers.
- Teo, S. T.T., & Rodwell, J. J.(2003), "HR involvement, strategic integration and performance of public sector HR department in Australia", *Academy of Management Best Conference Paper 2003 PNP*, pp. E1–E6.
- Ulrich, D.(1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press: Boston.
- Welbourne, T. M., & Andrews, A. O.(1996), "Predicting the performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation?", *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 891–919.
- Wolfe, R. R.(1995), "Human resource management innovation: Determinants of their adoption and implementation", *Human Resource Management*, 34(2), pp. 313–327.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B., & Sherman, S.(1998), "Strategy, core

competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance", *Human Resource Management*, 37(1), pp. 17-29.

Zucker, G. L.(1977), "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence", *American Sociological Review*, 42(5), pp. 726-743

〈부표 1〉 변수의 측정

통제변수	기업규모	상시 근로자 규모
	기업연령	Log(조사시점 - 창립연도)
	산업	제조업, 건설업, 개인서비스업, 유통서비스업, 사업서비스업, 사회서비스업, 전기·가스·수도업
	전년도 성과	2003년도 ROA
종속변수	인사부문의 규모	인사관리 담당 직원 수
독립변수	공공근접성	매출액 대비 정부 또는 공공기관 대상 매출액이 차지하는 비중
	외국인 지분율	2003년 말 외국인이 소유하고 있는 지분율
	벤치마킹	2003년 국내외 우수기업 벤치마킹 횟수
	사외이사 비율	전체이사 중 사외이사의 비율
	경영자단체 가입정도	가입한 경영자단체나 협회의 개수

〈부표 2〉 환경의 불확실성의 항목에 관한 기초통계와 요인분석 결과

항목	평균(표준편차)	요인부하량
경쟁기업의 숫자	3.457(0.877)	0.576
제품/서비스 수정 및 변화	3.601(0.791)	0.828
신제품/서비스 개발과 도입	3.62(0.751)	0.847
제품/서비스의 수요	3.294(0.985)	0.670
품질의 중요성	4.024(0.895)	0.754
Eigen Vale(Variance Explained)		2.752(55.043)

〈부표 3〉 경쟁전략(차별화전략)의 항목에 관한 기초통계와 요인분석 결과

항목	평균(표준편차)	요인부하량
품질이 우수함	3.722(0.800)	0.798
신제품/서비스 품목이 다양	3.366(0.898)	0.859
신제품/서비스 개발속도 빠름	3.266(0.927)	0.874
기술력이 우수함	3.597(0.885)	0.860
Eigen Vale(Variance Explained)		2.878(71.953)

〈부표 4〉 노사관계 성격의 항목에 관한 기초통계와 요인분석 결과

항목	평균(표준편차)	요인부하량
노사는 서로를 이해하려고 노력한다	2.071(0.628)	0.823
노사는 서로 정보를 공유한다	2.283(0.722)	0.814
노사는 회사의 문제를 공동으로 해결하고자 노력한다	2.154(0.675)	0.822
노사는 서로 적대적이다(R)	1.801(0.753)	0.724
Eigen Vale(Variance Explained)		2.538(63.459)



〈부표 5〉 인사부문의 전략적 역할 항목에 관한 기초통계와 요인분석 결과

항목	평균(표준편차)	요인부하량
인사관련 이슈는 사업전략과 밀접하게 통합되고 있다	3.414(0.785)	0.845
인사책임자는 사업전략 수립과정에 중요한 공헌을 한다	3.285(0.819)	0.906
인사책임자는 최고경영자 의사결정에 중요한 영향을 미친다	3.416(0.811)	0.871
Eigen Vale(Variance Explained)		2.294(76.465)

〈부표 6〉 각 변수의 평균과 표준편차 및 변수 간 상관관계 분석표

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5
1. 인사부문의 전략역할	0.000	1.000	1				
2. 인사부문의 규모	4.400	6.330	0.162***	1			
3. 환경의 불확실성	0.000	1.000	0.104**	0.091**	1		
4. 경쟁전략	0.000	1.000	0.160***	0.074*	0.457***	1	
5. 노사관계 성격	0.000	1.000	-0.116**	-0.044	-0.139**	-0.177**	1
6. 비정규직 활용	8.752	17.810	0.036	0.008	0.058†	-0.064†	-0.015
7. 공공근접성	7.332	21.332	-0.038	-0.019	0.055	-0.011	0.007
8. 외국인 지분율	116.492	1037.452	0.011	-0.017	0.109**	0.043	-0.008
9. 벤치마킹	3.472	15.341	0.098**	0.138***	0.211***	0.127***	0.012
10. 사외이사 비율	0.221	0.224	0.042	0.126***	-0.033	0.008	0.009
11. 경영협회 가입정도	6.316	17.588	0.046	0.136***	0.127***	0.101***	0.034
12. 제조업	0.449	0.498	-0.011	0.018	0.148***	0.206***	-0.050
13. 건설업	0.057	0.232	-0.026	-0.027	0.010	-0.044	0.009
14. 개인서비스업	0.079	0.269	0.016	0.039	0.008	-0.053	-0.075*
15. 유통서비스업	0.137	0.344	0.002	-0.071*	-0.249**	-0.195**	0.037
16. 사업서비스업	0.209	0.407	0.007	0.030	0.042	-0.041	0.060†
17. 사회서비스업	0.063	0.243	0.031	0.002	-0.018	0.038	0.028
18. 전기,가스,수도업	0.007	0.085	-0.045	-0.017	-0.061†	-0.042	-0.006
19. 기업연령(Log)	2.993	.689	-0.018	0.082*	0.003	-0.017	0.007
20. 기업규모	5.758	.954	0.108**	0.546***	0.175***	0.113**	-0.034
21. ROA 03	231.268	4054.726	0.016	-0.012	-0.038	0.009	0.052

변수	6	7	8	9	10	11	12
6. 비정규직 활용	1						
7. 공공근접성	0.039	1					
8. 외국인 지분율	-0.023	-0.037	1				
9. 벤치마킹	-0.003	0.012	0.131***	1			
10. 사외이사 비율	-0.020	-0.058	0.009	0.018	1		
11. 경영협회 가입정도	-0.033	0.031	0.166***	0.290***	0.057	1	
12. 제조업	-0.187**	-0.149	0.050	0.002	0.010	0.052	1
13. 건설업	0.120**	0.240	0.023	-0.041	-0.064†	0.068†	-0.221***
14. 개인서비스업	0.068*	-0.076	0.013	0.017	-0.057	-0.045	-0.263***
15. 유통서비스업	-0.070*	-0.109	-0.044	-0.082*	0.020	-0.085*	-0.359***
16. 사업서비스업	0.143***	0.181	-0.027	0.044	-0.055	0.018	-0.464***
17. 사회서비스업	0.056	-0.001	-0.029	0.064†	0.156***	-0.034	-0.234***
18. 전기,가스,수도업	-0.013	0.038	-0.008	-0.010	0.040	0.006	-0.077*
19. 기업연령(Log)	-0.149**	-0.013	-0.005	0.066	0.017	0.075*	0.175***
20. 기업규모	0.077*	0.003	0.020	0.173***	0.145***	0.182***	0.092**
21. ROA O3	-0.025	-0.013	-0.006	-0.013	-0.044	-0.018	-0.049

변수	13	14	15	16	17	18	19	20
13. 건설업	1							
14. 개인서비스업	-0.072*	1						
15. 유통서비스업	-0.098**	-0.116***	1					
16. 사업서비스업	-0.126***	-0.150***	-0.205***	1				
17. 사회서비스업	-0.064†	-0.076*	-0.103**	-0.133***	1			
18. 전기, 가스, 수도업	-0.021	-0.025	-0.034	-0.044	-0.022	1		
19. 기업연령	0.066†	-0.047	0.058†	-0.231***	-0.047	-0.052	1	
20. 기업규모	-0.050	-0.048	-0.124***	0.044	0.008	0.017	0.203***	1
21. ROA O3	-0.014	-0.004	0.077*	0.011	-0.010	-0.005	-0.116**	-0.037

†p< .10, \*p< .05, \*\*p< .01, \*\*\*p< .001 (2-tailed test)