

# 적합성 관점에 따른 경영전략, 고용조정, HR제도, 기업 성과의 관계에 관한 연구

주 민 경(한양대, 경영학과 석사과정)

과거의 고용조정은 기업이 위기상황 시 대응책으로서, 기업의 전략이나 내부자원에 대한 고려 없이 주로 인력감축의 측면에서 시행되어 왔다. 그러나 고용조정은 기업의 사업목적에 따라 양적인 측면뿐만 아니라 질적인 측면에서 종업원의 다기능 숙련, 기능향상을 통한 직종 간 경계의 극복, 작업조직의 유연화 등을 추구하는 적극적 HR전략 중 하나이다. 따라서 전략적 인적자원관리(SHRM)의 관점에서 고용조정이라는 HR제도를 분석할 필요가 있다.

이에 본 연구는 SHRM의 적합성 관점에서 경영전략과 고용조정의 수직적 적합성, 고용조정과 이를 지원하는 HR제도들 간의 수평적 적합성이 기업 성과에 어떤 영향을 미치는지 실증분석 하였다. 분석을 위해 한국노동연구원의 2007, 2009, 2011 사업체패널조사 자료를 이용하여 공공부문과 종업원 30인 이하 사업장을 제외한 1,496개 기업 자료를 활용하였다.

분석 결과, 경영전략에 따라 고용조정 유형 선택이 달라지는 것으로 나타났다. 또한 경영전략과 고용조정 유형의 수직적 적합성, 고용조정과 지원적 HR제도의 수평적 적합성이 기업 성과에 미치는 상호작용 효과를 확인할 수 있었다. 결론에서는 이상의 분석결과가 기업의 생존과 발전을 위해 유연한 적응능력이 중시되는 현실에서 한국 기업들에게 주는 시사점 및 연구의 한계에 대해서 논의하였다.

## I. 서 론

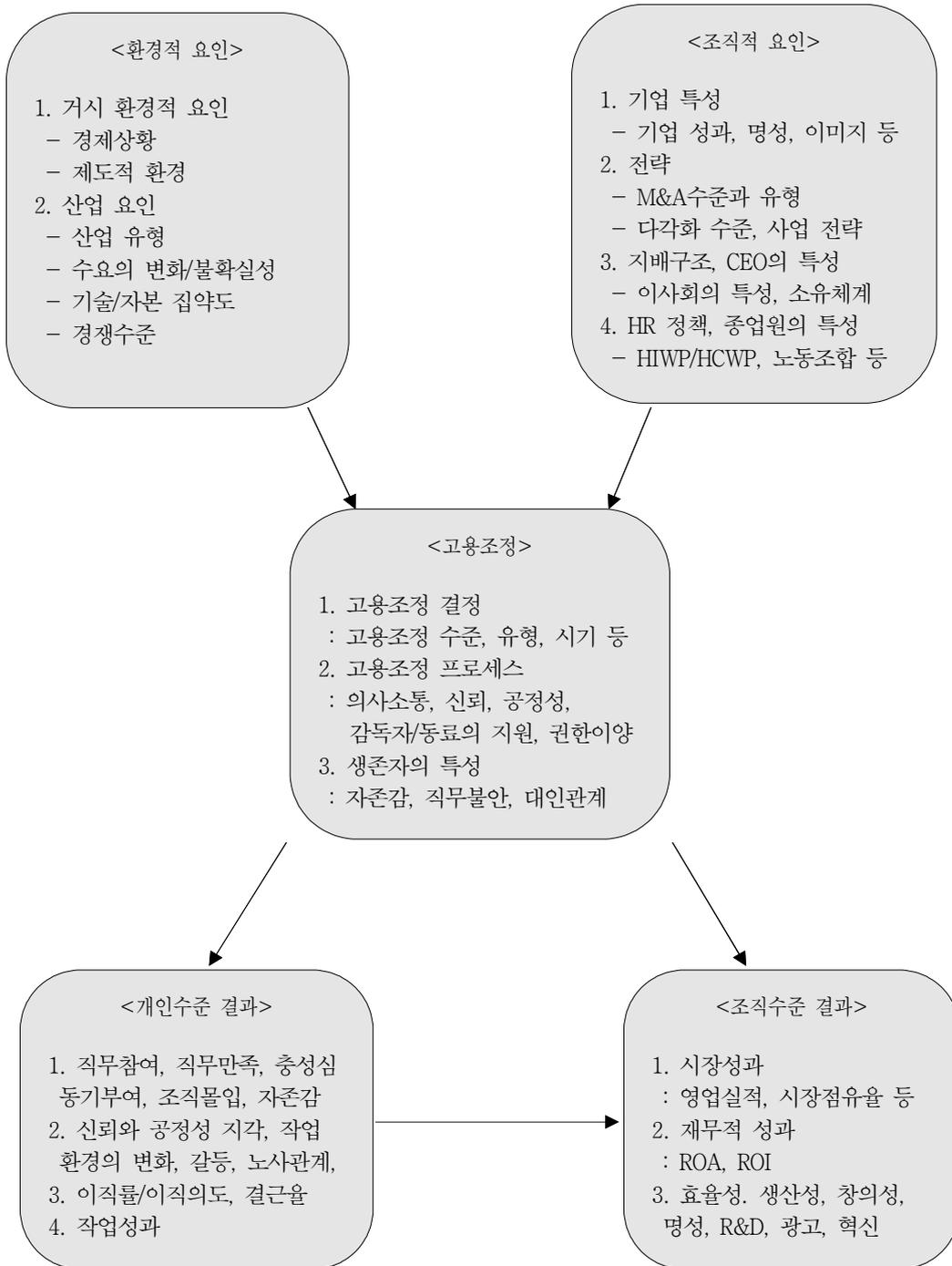
1970년대 말 오일쇼크 등으로 인해 미국 기업에서부터 시작된 구조조정(restructuring)은 기업이 다각화 전략을 통해 신규 사업에 진입하고 규모를 확대하던 것에서 벗어나, 수익성이 떨어지는 사업에서 철수하거나 공장폐쇄, 종업원 정리해고 등을 시행하는 형태로 나타나기 시작했다(Hoskisson & Turk, 1990; Chang, 1996). 다각화 과정에서 CEO와 이사회를 둘러싼 내부 지배구조 문제가 발생하기도 하고, 글로벌화로 인해 경쟁이 치열해지면서 성과가 떨어지는 등의 문제가 발생했기 때문이다(Kang & Shivdasani, 1997; Chang, 1996; Gibbs, 1993; Hirsch & Soucey, 2006). 이와 같은 상황을 극복하기 위해 비용절감, 이익향상, 제품·서비스의 품질개선, 주가가치 성장, 새로운 환경에의 유연한 적응 등(Hirsch & Soucey, 2006)의 목적으로 시작된 구조조정은 1980-90년대를 거쳐 전 세계적인 현상이 되었다.

Keidel(1994)의 유형 분류에 의하면 구조조정은 조직설계(organizational design)에서 시작된 개념이나, 일반적으로 기업의 구조조정은 크게 사업 구조조정, 재무 구조조정, 조직 구조조정의 3가지로 나뉘어 논의되고 있다(Bowman & Singh, 1993). 그 중에서도 인사조직 연구에서 가장 활발하게 연구하고 있는 분야는 조직 구조조정으로, 이는 기업의 형태나 규모를 축소하거나 변화를 주는 것을 의미하며 기업이나 조직문화의 혁신적인 개혁도 포함된다. 구체적으로는 여러 사업을 합치거나 나누고 권한을 이양하는 등의 전략을 사용하고 이에 따라 고용조정도 발생할 수 있다(Mckinley & Scherer, 2000). 이와 같이 조직 구조조정 전략 중 하나인 고용조정은 Atkinson(1984)이 제시한 노동 유연성 개념에 따르면 종업원 수나 근로 시간을 조절하는 양적 조정(수량적 조정), 종업원들이 자발적으로 문제를 해결할 수 있는 능력을 개발하여 다양한 과업과 기능을 수행할 수 있도록 하는 질적 조정(기능적 조정)으로 나눌 수 있다. 그러나 실제 기업에서는 고정비용을 줄임으로써 단기간에 효과를 얻는 양적 조정을 주로 실시해 왔다. 그동안 기업의 고용조정이 HR 전략의 하나로써 경쟁우위 확보를 위해 실행되기 보다는, 주로 위기 상황이 닥쳤을 때 이에 대응하는 방안으로 활용되어 왔기 때문이다. 따라서 학계도 고용조정을 주로 양적 조정의 측면에서 그 선행요인과 실행 프로세스, 결과에 초점을 맞춘 연구들을 진행해 왔는데, 연구의 흐름은 <그림1>과 같다.

그런데 기존 연구는 양적 조정이 개인이나 집단, 조직에 미치는 결과에 주로 초점을 맞춰왔다. 그 중에서도 특히 양적 조정이 기업의 재무적 성과나 노동생산성, 종업원의 직무 만족이나 몰입, 동기부여, 이직률 등에 미치는 영향에 대한 연구들이 활발하게 이루어졌는데(Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D., & Pandey, A, 2010), 여러 상반된 연구 결과들이 발표된 상황이다. 이는 양적 조정과 경영성과 간 관계에 영향을 미치는 여러 상황적 요인들이 존재함을 의미한다. 반면, 양적 조정의 결과에 비해 양적 조정에 영향을 미치는 선행요인에 대한 연구는 부족한 상황이며, 그 중에서도 특히 기업의 사업부 수준의 전략과 양적 조정의 관계에 관한 연구는 거의 전무하다고 볼 수 있다. 전술했듯이 고용조정은 인적자원계획을 통해 노동력의 수요와 공급을 예측하고 이에 따라 고용의 양적·질적 수준을 조정하는 HR 제도이다. 따라서 전략적 인적자원관리(SHRM) 관점에 따라 경영전략과 고용조정의 관계를 연구할 필요가 있음에도 불구하고, 관련 연구가 거의 이루어지지 않은 상황이다(Datta et al. 2010). 이는 고용조정을 HR 제도로 인식하고 활용하려는 실무적 노력이 부족했던 탓도 있지만, 이론적으로도 경영전략과 고용조정, 그리고 고용조정을 지원하는 HR제도들을 통합적으로 분석하려는 시도가 적었기 때문이다.

따라서 본 연구는 첫째, 고용조정을 양적 조정과 질적 조정으로 분류하고, 고용조정의 선행요인으로서 경영전략이 고용조정의 선택에 미치는 영향을 분석한다. 둘째, SHRM 관점에 따라 경영전략과 고용조정의 수직적 적합성, 고용조정과 이를 지원하는 HR제도들 간의 수평적 적합성이 기업 성과에 미치는 영향을 밝힌다. 개별적으로 이루어졌던 기존 연구들의 한계를 극복하고 고용조정의 선행요인과 성과, 관련 HR제도의 관계를 통합적으로 실증분석하는 데에 본 연구의 목적이 있다고 할 것이다.

<그림1> 양적 조정 연구의 흐름(Datta et al. 2010, 수정인용)



## II. 본 론

### 1. 이론적 배경 및 가설 도출

## 1.1 고용조정

고용조정은 조직 구조조정의 전략 중 하나로, 조직의 효율성, 생산성, 경쟁력을 개선하기 위해 조직인력을 조정하는 조치들을 의미한다. 즉각적인 재무적 성과 개선을 위한 정리해고, 명예퇴직 등의 양적 조정이 일반적으로 가장 널리 활용되어온 방안이었으나(Cameron, 1994), 시행 초기의 기대와는 달리 구성원이 조직을 떠나면서 해당 조직의 핵심적인 업무지식이나 기술의 손실 발생, 잔류 구성원들의 직무만족이나 조직몰입, 이직률 등에 부정적인 영향을 미침으로써 장기적으로 노동생산성을 떨어뜨리는 결과가 발생하였다(Mishra, A. K., & Mishra, K. E., 1994; Brockner, J., Wiesenfeld, B., Stephan, J., Hurley, R., 1997; Munoz-Bullen & Sanchez-Bueno, 2011). 따라서 고용조정이 여러 경영성과에 미치는 단기적, 중·장기적 영향을 명확하게 규명하려는 연구들이 많이 시행되었으나, 그 효과에 대해 상반된 결과들이 도출되어 아직 학계의 동의를 얻지 못한 상황이다(Datta et al., 2010).

한편 기업의 환경에의 유연한 적응능력이 중요해지면서 활발하게 시행된 고용조정은 노동유연성의 측면에서 양적 조정뿐만 아니라, 질적 조정도 포함하는 개념이다. 노동유연성이란 경영환경의 불확실성에서 파생하는 노동력 수요 변화에 능동적으로 대처할 수 있는 기업의 능력과 특성으로(이상민·노세리, 2010), 흔히 정리해고는 노동유연화의 대표적인 수단으로 받아들여지지만, 실제로 기업들은 수요 변화에 대응하기 위해 다양한 유형의 노동유연화 수단을 활용할 수 있다. 노동유연성의 구체적인 유형을 구분하는 기준은 연구자들마다 다소 차이를 보이고 있으나, 대체적으로 수량적 유연성과 기능적 유연성으로 구분할 수 있다(Arvanitis, 2005). 수량적 유연성은 노동 투입량, 즉 수량적인 차원에 초점을 둔 노동유연성이다. 기업 내부에서 근로자의 수, 근로 시간을 조정하는 경우도 있고, 기업 외부의 계약직, 아웃소싱, 사내도급 등의 인력을 활용하기도 한다. 수요 감소에 대응하여 고용 수준을 낮추기 위해 정리해고를 통해 잉여인력을 외부 노동시장으로 방출하는 것이 가장 대표적인 방법이다. 궁극적으로 기업의 고정비용을 줄이는 것이 목표이며 미국식 고용시스템 모델이라고 할 수 있다. 반면 기능적 유연성은 질적인 차원에 초점을 둔 노동유연성이다. 유럽식 고용시스템 모델이라 할 수 있는데, 종업원들이 다방면으로 역량을 갖출 수 있도록 다기능화, 업무순환, 문제해결팀 등의 제도를 활용한다. 기능적 유연성이 높은 종업원은 여러 부서에서 여러 과업을 수행할 수 있으므로(multitasking), 수요의 변화에 유연하게 대응할 수 있게 된다(Arvanitis, 2005; Valverde, M., Tregaskis, O., & Brewster, C., 2000). 이와 같은 노동 유연성을 고용조정과 연결하면, 수량적 유연성을 추구하는 방식은 양적 조정, 기능적 유연성을 추구하는 방식은 질적 조정이라 할 수 있다(송병식, 2001). 구체적인 고용조정 방법들을 바탕으로 고용조정 유형을 정리하면 다음과 같다.

<표1> 고용조정 유형

고용조정 방법	
양적 조정) (수량적 조정)	- 정리해고, 조기퇴직, 명예퇴직
질적 조정 (기능적 조정)	- 근로자의 다기능화 추진 - 배치전환 실시(직무순환) - 직무확대교육 - 다른 사업장으로 전출 - 소집단 활동

자료 : 최강식·이규용(1998), 「우리나라 기업의 고용조정실태-1997년 실태조사를 중심으로」, 한국노동연구원 연구보고서. 수정인용.

## 1.2 고용조정의 선행요인 : 경영전략

Datta et al(2010)은 고용조정의 선행요인과 그 결과, 실행 프로세스 등에 대한 기존의 연구들에 관한 리뷰 논문에서 고용조정에 영향을 미치는 환경적, 구조적 선행요인들에 대한 연구가 부족한 상황임을 강조하였다. 본 연구는 구조적 요인들 중에서도 기업의 경쟁전략과 고용조정의 관계에 초점을 맞추어 분석하고자 한다. SHRM의 관점에서 기업의 전략과 인적 자원이 통합적으로 관리되어야 함에도 불구하고, HR 전략 중 하나인 고용조정을 전략과 연계하여 그 효과를 분석한 연구는 거의 이루어지지 않은 상황이기 때문이다. 전략과 관련된 지금까지의 연구는 대부분 M&A와 고용조정의 관계에 초점을 맞추었고, 기업이나 사업부 수준의 경영전략과 고용조정을 연결하여 선행 효과를 연구한 논문은 전무한 실정이다. 고용조정을 통해 기업이 궁극적으로 얻고자 하는 것은 장기적인 생존능력, 즉 기업을 지속가능하게 하는 핵심 역량 확보이므로 기업이 추구하는 경영전략과 고용조정 유형의 적합성은 매우 중요하다고 할 수 있다. 이는 SHRM의 상황적 접근법으로써, 산업 환경, 생애주기에서의 현 위치, 경영전략 등의 상황적 변수들과 인적자원관리와의 적합성을 중시하는 관점이다(유규창, 1998).

SHRM에서 주로 활용되고 있는 경쟁전략은 Porter(1980, 1985)와 Miles & Snow(1978)의 유형이다. 본 연구는 Porter(1980)의 본원적 전략을 활용하여, 각 전략에 따라 고용조정 방식의 선택이 달라질 것이라 예측하였다. 본원적 전략은 크게 원가우위전략과 차별화전략으로 구분할 수 있는데, 먼저 원가우위전략은 제품·서비스의 저원가 실현이 목적이다. 생산비용을 최대한 낮춤으로써 경쟁우위를 획득하기 때문에, 통제가 어렵고 비용대비 효과성 향상에 시간이 소요되는 인적자원에 대한 지출은 최소화하는 통제형 HRM을 시행할 가능성이 높다

1) 신규채용 감축, 하청이나 외주가공의 확대, 사업장 폐쇄 및 해외이전, 분사제나 소사장제 실시, 근로시간 조정, 임금의 삭감이나 변동급여의 확대 등과 같은 임금조정도 양적 조정 유형에 포함되나, 본 연구에서 논의하는 양적 조정은 기업의 의도 하에 이루어지는 인위적인 인력감축으로 한정한다. 따라서 경영상 이유에 의한 해고(layoff), 조기퇴직, 명예퇴직 등이 양적 조정에 해당된다.

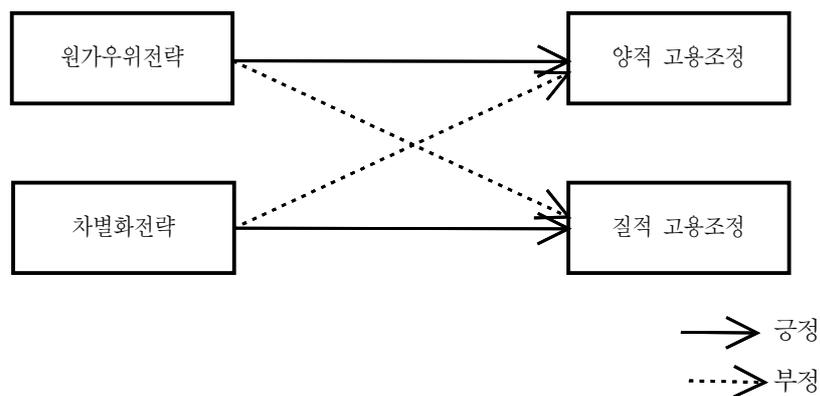
(김진희, 2012). 따라서 고용조정 시 질적 조정보다는 노동력을 최소 수준으로 유지하는 것을 목표로 정규직 인원감축을 통해 고정비용을 줄이는 양적 조정을 선택할 것이라 예상할 수 있다(Schuler & Jackson, 1987).

가설 1-1 : 원가우위전략은 양적 고용조정과 정(+)의 관계가 있을 것이다.  
 가설 1-2 : 원가우위전략은 질적 고용조정과 부(-)의 관계가 있을 것이다.

반면 차별화전략은 제품·서비스의 품질과 기능, 가치의 차별화를 통한 고부가가치 실현을 추구한다. 이를 위해 인적자원의 자발적인 참여, 제품·서비스에 대한 다양한 실험과 개선이 가능한 인적자원을 개발하고자하기 때문에 교육훈련에 대한 투자, 고용안정 확보, 성과에 적합한 보상 등의 몰입형 HRM을 시행할 가능성이 높다(MaMahan, Virick, & Wright, 1999). 따라서 고용조정 시 양적 조정보다는 종업원의 다기능화, 복수과업 수행, 직무순환, 소집단 활동을 통해 종업원이 다양한 과업과 기능을 수행할 수 있게 하는 질적 조정을 선택할 것이라 예상할 수 있다.

가설 2-1 : 차별화전략은 양적 고용조정과 부(-)의 관계가 있을 것이다.  
 가설 2-2 : 차별화전략은 질적 고용조정과 정(+)의 관계가 있을 것이다.

가설을 바탕으로 한 연구모형은 다음과 같다.



### 1.3 고용조정과 재무적 성과

양적 조정이 기업성장에 미치는 영향에 관한 연구들은 상반된 결과들을 도출하였는데, 노동비용 절감, 수익성과 효율성·효과성 향상, 글로벌 경쟁력 향상 등 긍정적인 효과를 가져 온다는 연구들도 있는 반면(Yu & Park, 2006; Datta et al, 2010), 오히려 제품품질개선이나 기계효율성, 노동생산성, 수익성, 주가, 조직몰입, 직무만족, 이직률, 노사관계, 기업의 이미지

나 평판 등에 부정적인 효과를 가져 온다는 연구들도 많이 발표되었다(Mishra & Mishra, 1994; Brockner et al, 1997; Munoz-Bullen & Sanchez-Bueno, 2011; Mellahi, K., & Wilkinson, A, 2010; Gandolfi, 2008). Gandolfi(2008)에 따르면 고용조정은 2가지 관점에서 접근할 수 있는데, HR 전략의 하나로써 경쟁우위 확보를 위해 실행하는 proactive 고용조정이 아닌, 위기가 닥쳤을 때 반응하는 reactive 고용조정은 기업 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 우리나라 기업의 경우 조직의 재정비나 업무의 재설계 등을 통한 효과성과 효율성 향상보다는 당면한 위기 상황의 극복 방안으로 양적 조정을 실시하는 경우가 많기 때문에(유규창·박종성, 2003) 재무적 성과에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. Kleinknecht(2003) 또한 독일 기업을 대상으로 비용과 성과 간의 관계를 연구한 논문을 통해 수량적 유연성을 위한 인원감축은 기업 성과에 부정적인 영향을 미침을 주장하였다. 최근 연구의 흐름은 양적 조정이 재무적 성과나 조직 효과성을 높인다고 해도 단기적인 효과에 그칠 뿐, 장기적으로는 오히려 경영 성과를 떨어뜨릴 수 있다는 연구들이 주를 이루고 있는 상황이다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 가설을 제시하면 다음과 같다.

가설 3 : 양적 고용조정은 장기적으로 재무적 성과와 부(-)의 관계가 있을 것이다.

아직 고용조정의 측면에서 양적 조정과 구분되는 질적 조정이 기업의 재무적 성과에 미치는 영향을 검증한 연구는 많지 않은 상황이나, 최근 인적자원유연성(HR flexibility)에 대한 논의가 활발해지면서 인적자원유연성을 위해 반드시 선행되어야 하는 질적 조정에 대한 관심이 높아지고 있다. Ichniowski, Shaw, & Premushi(1995)은 문제해결팀, 커뮤니케이션 강화, 고용안정, 직무할당의 유연성, 종업원의 다기능화, 인센티브 등이 종업원의 노동생산성에 미치는 효과를 실증 연구를 통해 검증하였다. 연구 결과, 고성능작업시스템(HPWS)과도 일맥상통하는 이 같은 새로운 작업 관행들은 전통적인 방식에 비해 더 높은 생산성을 가진다는 결론을 도출하였다. Michie & Sheehan-Quinn(2001)은 기능적 유연성과 기업 성과의 관계에 관한 연구에서, 기능적 유연성이 재무적 성과와 혁신 수준을 높임을 밝혔다. Arvanitis(2005)는 정보통신기술과 직무확대훈련, 높은 교육수준, 유연한 제도와 정책 등 기능성 유연성을 추구하는 HR 관행들이 기업 성과에 미치는 연구들을 검토하였는데, 그 결과 기능성 유연성을 통해 형성된 높은 수준의 인적 자본은 기업 성과에 긍정적인 영향을 미침을 확인하였다. Hang-Yue Ngo & Raymond Loi(2008)는 기능적 유연성을 통해 형성된 인적자원유연성이 조직의 적응문화를 매개로 HR성과, 재무적 성과에 미치는 긍정적인 영향을 분석하였다. Ketkar & Sett(2009) 또한 교육훈련, 경력개발 등의 HR제도들에 의해 유도된 인적자원유연성의 효과가 HR성과, 운영성과를 거쳐 재무적 성과로 이어지는 매커니즘을 밝혔다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 가설을 제시하면 다음과 같다.

가설 4 : 질적 고용조정은 장기적으로 재무적 성과와 정(+)의 관계가 있을 것이다.

#### 1.4 고용조정과 경영전략의 수직적 적합성

적합성의 개념은 연구자들의 의도에 따라 fit, congruence, alignment, match 등의 다양한 용어와 의미로 사용되어 왔다. Venkatraman & Camillus(1984)는 적합성이 달성되어야 하는 구성요소가 무엇인가에 따라 적합성의 영역을 나눌 수 있다고 주장하면서 3가지 측면의 적합성을 제시하였다. 첫 번째 적합성은 전략과 내부자원의 적합도를 의미하는 수직적 적합성, 둘째는 내부자원들 간의 적합도를 의미하는 수평적 적합성, 셋째는, 수직적·수평적 적합성을 통합하는 통합적 적합성이다. 본 연구에서의 SHRM 적합성 관점은 Venkatraman & Camillus(1984)의 적합성 중 세 번째인 통합적 적합성을 추구하는 것으로, 이 관점에 따르면 HRM은 기업의 상황적 특징, 특히 기업의 경영전략과의 수직적 적합성과 HRM내 독립된 HR제도들 간의 수평적 적합성을 모두 갖추고 있을 때, 기업의 성과를 높일 수 있다(Delery & Doty, 1996). 이에 따라 본 연구는 Porter의 본원적 전략과 고용조정, 이를 지원하는 HR제도들 간의 적합성을 통합적으로 분석하도록 하겠다.

먼저 SHRM의 수직적 적합성 관점에 따르면 생산비용을 최소화함으로써 경쟁우위를 획득하려는 원가우위전략은, 노동력을 최소 수준으로 유지하여 고정비용을 줄이고자 하는 양적 조정과 적합성을 가짐을 추론할 수 있다. 가설 3에서 제시했듯이 양적 조정은 기업의 재무적 성과에 부정적인 영향을 미치나, 위기 상황에서 어쩔 수 없이 시행해야 한다면 원가우위전략과 합쳐질 때 단기적으로는 그 부정적인 효과를 줄일 수 있기 때문이다. 원가우위전략의 핵심은 비용효율적인 전략을 통해 기업의 사업영역을 유지하는 것이므로, 양적 조정과의 상호작용을 통해 내적 효율성을 최대화함으로써 재무적 성과에의 부정적 효과를 상쇄시킬 것이라 예상할 수 있다.

반면 원가우위전략은 최소한의 기능적, 한정적인 교육훈련만을 실시하므로, 종업원이 다양한 과업과 기능을 수행할 수 있도록 다기능화, 숙련개발훈련, 직무순환 등을 실시하는 질적 조정과는 적합하지 않음을 추론할 수 있다. 따라서 질적 조정을 실시하는 기업이 원가우위전략을 도입할 경우, 질적 조정이 재무적 성과에 미치는 긍정적인 영향이 감소할 것이라는 가설을 도출하였다.

가설 5-1 : 양적 고용조정과 재무적 성과의 관계에서 원가우위전략은 정(+ )적인 조절효과를 보일 것이다.

가설 5-2 : 질적 고용조정과 재무적 성과의 관계에서 원가우위전략은 부(-)적인 조절효과를 보일 것이다.

한편 지식과 기술에 대한 과감한 투자, 인적자원의 교육훈련과 개발을 통해 제품·서비스의 품질과 기능을 높이려는 차별화전략은, 개발과 투자를 최소화하는 양적 조정과는 적합하지 않음을 추론할 수 있다. 차별화전략을 추구하는 경우 기업의 단기적인 수익이 어느 정

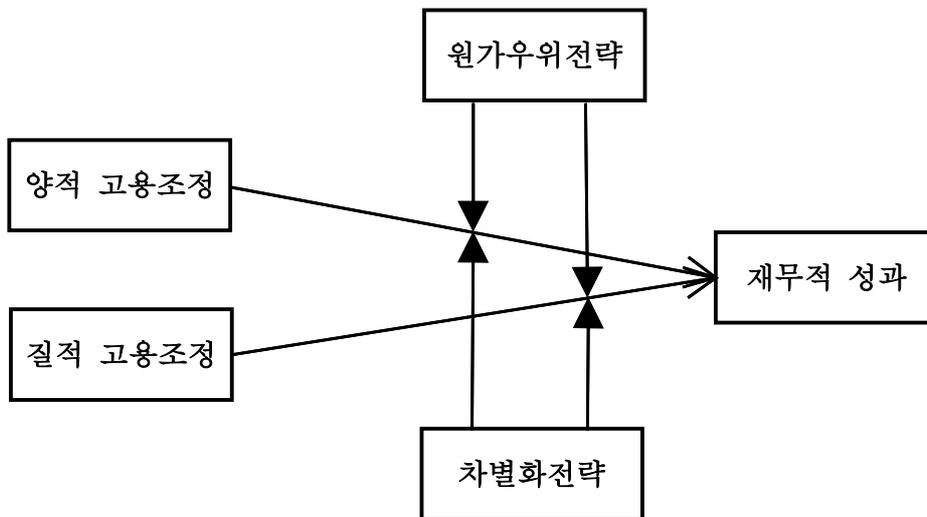
도 저하되더라도 새로운 시장개척이나 신기술 개발을 위해 노력하나, 양적 조정은 고정비용의 절감이라는 측면에서 인적자원 규모를 줄임으로써 기업의 운영효율성을 높이는 것이 핵심이기 때문이다. 따라서 양적 조정을 통해 인적자원 규모를 줄이기 되면, 차별화전략을 수행해야 할 인력의 양적·질적 수준이 저하되고, 결과적으로 차별화전략에 따른 지출만 커질 뿐, 성과는 얻기 어려운 결과가 발생할 수 있다.

반면 질적 조정은 종업원의 다기능화, 직무확대훈련, 직무순환 등을 통해 종업원의 환경 적응능력을 높이고 잉여인력을 효과적으로 활용하고자하기 때문에 차별화전략과 적합성을 가짐을 추론할 수 있다. 따라서 질적 조정을 실시하는 기업이 차별화전략을 도입할 경우, 질적 조정이 재무적 성과에 미치는 긍정적인 영향이 증가될 것이란 가설을 도출하였다.

가설 6-1 : 양적 고용조정과 재무적 성과의 관계에서 차별화전략은 부(-)적인 조절효과를 보일 것이다.

가설 6-2 : 질적 고용조정과 재무적 성과의 관계에서 차별화전략은 정(+)-적인 조절효과를 보일 것이다.

가설을 바탕으로 한 연구모형은 다음과 같다.



### 1.5 고용조정과 지원적 HR제도의 수평적 적합성

SHRM 관점에 따르면 경영전략과 HRM의 수직적 적합성뿐만 아니라 HRM 내 다양한 제도와 기능들이 조정되고 통합되는 수평적 적합성 수준도 높을 때, 조직의 효과성과 효율성이 향상된다(Wright & McMahan, 1992). SHRM은 과거 미시적, 개별적인 기능들로 여겨졌던 HR을 거시적, 시스템적인 bundle(묶음)으로 파악하기 때문이다. SHRM 이후 새롭게 등장한 개념인 고성과작업조직이나 고몰입인적자원관리 또한 구성원들의 자발적 동기부여, 몰입과 헌

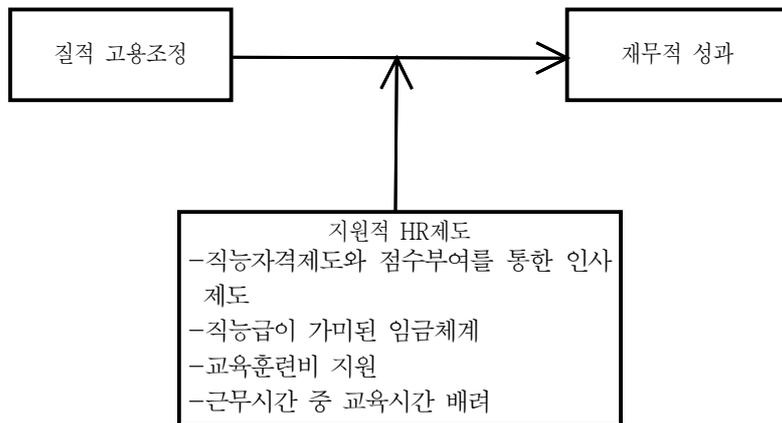
신을 향상시켜 성과를 높이는 HR제도들의 bundle을 강조하고 있다(Arthur, 1994; Pfeffer, 1995). 그러므로 고용조정이 하나의 HR제도라 할 때, 고용조정과 상호보완적 관계를 형성함으로써 재무적 성과에 미치는 영향을 강화할 수 있는 여러 지원적 HR제도들이 필요함을 알 수 있다.

질적 조정을 통해 획득할 수 있는 인적자원유연성, 조직양면성 관련 연구들 또한 종업원의 숙련개발을 지원하는 HR제도의 중요성을 강조하고 있다. Knox & Walsh(2005)은 기능적 유연성과 고몰입인적자원관리의 상호작용이 조직성과에 미치는 긍정적인 영향을 검증하였다. Bhattacharya, Gibson, & Doty(2005)은 성과급보다는 기술, 역량에 초점을 맞춘 임금제도, 높은 수준의 종업원을 선발하기 위한 정교한 채용 프로그램, assessment center를 활용한 성과평가 등 종업원의 유연한 적응능력을 강화시킬 수 있는 여러 HR제도들이 필요함을 언급하였다. Edmondson(1999)과 이홍·이현(2009)은 질적 조정으로 인해 직무와 과업의 폭이 확대·전환됨으로써 발생하는 종업원의 부담감, 불안감을 최소화하는 제도와 보상의 중요성을 강조하였다.

이상의 선행연구를 종합해 볼 때 질적 조정이 기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치게 위해서는 질적 조정이라는 개별적인 HR제도의 시행뿐만 아니라, 종업원의 숙련개발을 촉진하는 지원적 HR제도들이 함께 운영되어야 함을 알 수 있다. 따라서 직능자격제도, 직능급 등을 반영한 인사제도, 교육훈련비 지급과 교육시간 배려 등 지원적 HR제도는 질적 조정이 재무적 성과에 미치는 긍정적인 영향을 강화한다는 가설을 도출할 수 있다.

가설 7 : 질적 고용조정과 재무적 성과의 관계에서 지원적 HR제도는 정(+ )적인 조절효과를 보일 것이다.

가설을 바탕으로 한 연구모형은 다음과 같다.



## 2. 연구방법

### 1.1 자 료

본 연구는 2007, 2009, 2011년 노동부에서 실시한 사업체패널조사 자료를 이용한 종단 연구를 통해 가설을 검증하였다. 사업체패널조사는 우리나라의 노동수요와 인적자원관리의 실태를 파악하기 위한 목적으로 2005년을 시작으로 2011년까지 4차에 걸쳐 수집된 자료이다. 모든 응답은 인사담당자를 통해 이루어졌으며, 사업체 특성, 고용현황, 보상 및 평가 등 인사관리 전반의 내용을 포함하고 있다. 본 연구는 이 중 공공부문과 종업원 30인 이하 사업체를 제외한 1496개의 표본을 대상으로 분석하였다.

### 1.2 변수의 측정

#### 1) 독립변수

본 연구는 독립변수로서 경영전략과 고용조정을 사용하였다. 첫 번째 독립변수인 경영전략은 porter의 본원적 전략으로 개념적 정의를 하였으며, 먼저 차별화 전략은 2007 사업장의 제품·서비스의 시장전략을 묻는 문항에 ‘① 고객의 욕구와 시장의 초기 신호에 신속히 대응하여 항상 가장 먼저 신제품·서비스를 제공하려고 시도한다’를 선택한 기업은 1, 선택하지 않은 기업은 0으로 측정하였다. 다음으로 원가우위전략은 2007 사업장의 제품·서비스의 시장전략을 묻는 문항에 ‘② 신시장 진입이나 신제품·서비스의 개발을 가장 먼저 주도하지는 않지만 ①과 같은 행위를 주위 깊게 관찰한 후 보다 효율적이고 계획적으로 따라 잡기 위해 노력한다.’와 ‘③기존의 제품·서비스로 안정적인 시장을 차지하고 있으며, 신제품·서비스의 개발이나 신시장 진입을 먼저 시도하지 않는다’를 각각 선택한 기업은 1, 선택하지 않은 기업은 0으로 측정하여 두 가변수를 합산하였다<sup>2)</sup>.

두 번째 독립변수인 고용조정은 양적 조정과 질적 조정으로 나누어 측정하였으며, 양적 조정은 전체근로자 중 2007년 한 해 동안 이직한 근로자 중 정리해고, 명예퇴직, 권고사직, 기타해고(분사나 외주화청 등의 이유로 해고한 경우) 인원이 1명이라도 있으면 1, 없으면 0으로 측정하였다. 질적 조정은 소집단활동, 정기적인 직무순환, 다기능교육훈련 실시, 직무수행능력 향상을 위한 교육훈련 실시 여부를 묻는 4가지 문항을 ‘예=1, 아니오=0’으로 측정하여 각 문항의 합을 변수로 활용하였다.

---

2) 위 문항은 엄밀히 말하면 Miles & Snow(1978)의 경쟁전략 유형을 측정하는 문항이나, Miller & Friesen(1986)에 따르면 Miles & Snow의 공격형 전략은 Porter의 제품혁신을 통한 차별화에 상응하는 전략이며, 분석형과 방어형 전략은 비용절감을 통한 효율성 향상의 측면에서 원가우위전략과 유사하기 때문에 본 연구에서는 Miles & Snow의 경쟁전략을 본원적 전략의 proxy로 측정하였다.

## 2) 조절변수

본 연구는 조절변수로서 경영전략과 지원적 HR제도를 사용하였다. 경영전략 변수는 전술한 바와 같으며, 지원적 HR제도는 2007 근로자 숙련개발을 촉진하기 위해 활용하는 제도를 묻는 문항을 활용하였다. 직능자격제도와 점수부여 등을 통한 인사반영, 자격수당 등 직능급이 가미된 임금체계, 교육훈련비 전액 혹은 일부 지원, 근무시간 중 교육훈련 시간 배려를 각각 선택한 기업은 1, 선택하지 않은 기업은 0으로 측정하여 이 후 네 가변수의 값을 합산하였다.

## 3) 종속변수

본 연구의 종속변수는 고용조정과 재무적 성과이다. 고용조정 변수는 전술한 바와 같으며, 재무적 성과는 2009, 2011 인당 매출액으로 측정하였다.

## 4) 통제변수

고용조정과 재무적 성과에 영향을 미칠 수 있는 요소들은 가설 설정에 따라 여러 가지가 있을 수 있다. 본 연구에서는 2007년 기업규모, 기업연령, 산업, 노동장비율, 노조조직율, 외국인지분율, 비정규직비율, 시장경쟁수준, 시장수요수준, 종업원자율권이 종속변수에 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상하였다.

먼저 기업의 규모가 클수록 고용조정을 실시할 가능성이 높기 때문에 기업규모를 고려하였으며, 기업의 성숙도에 따라 고용조정 실시 여부와 재무적 성과가 달라질 수 있으므로 기업연령을 통제하였다. 산업의 종류에 따라 고용조정 여부와 성과에 미치는 영향에 차이가 있을 수 있으므로 산업을 제조업과 비제조업으로 나누었고, 노동장비율은 공장, 기계 등의 자본집약적인 유형 자산들의 영향으로 인해 노동생산성이 높아질 수 있는 점을 고려하였다. 노동조합의 영향을 통제하기 위해 노조조직율을 측정하였으며, 외국인지분율의 경우, 성과주의에 입각하여 고용조정 유형의 결정에 영향을 미칠 수 있으므로 통제하였다. 비정규직 활용 비율이 높을수록 질적 조정보다는 양적 조정을 실시해왔을 확률이 높고, 앞으로의 고용조정 유형 결정에도 영향을 미칠 수 있으므로 비정규직비율을 고려하였다. 또한 사업장이 진출해 있는 시장의 경쟁과 수요 수준에 따라 고용조정과 재무적 성과가 영향을 받을 수 있으므로 이 역시 통제하였다. 마지막으로 종업원 자율권의 경우, 종업원의 자율권은 질적 조정에 영향을 미치는 영향요인이자 질적 조정의 결과(Wright & Snell, 1998)이므로 통제변수로 설정하였다.

통제변수, 독립변수, 종속변수 등 주요 변수들의 측정항목 및 기술통계치는 표<2>과 같다.

<표2> 변수 측정항목 및 기술통계

	변수명	측정방법	평균	표준편차
통제 변수	기업규모	log(2007년 말 전체 근로자수)	5.18	1.19
	기업연령	2007-사업장설립연도	21.89	16.53
	산업	제조업=1, 비제조업=0	0.45	0.50
	노동장비율	log(2007년 말 유형자산 -2007년 말 건설중인 자산 / 2007년 말 전체 근로자 수)	4.42	2.55
	노조조직율	2007년 말 노동조합에 가입된 근로자 수 / 2007년 말 전체 근로자 수	0.21	0.33
	외국인 지분율	2007년 말 외국인 지분 비율 / 100	0.07	0.21
	비정규직 비율	(2007년 말 기간제(계약직)근로자 수 + 파트타임 (단시간)근로자 수) / 2007년 말 전체 근로자 수	0.09	0.18
	시장경쟁 수준	2007년 사업장의 주된 제품·서비스의 국내 시장 경쟁 정도(역코딩)	3.93	0.96
	시장수요 수준	2007년 사업장의 주된 제품·서비스의 국내 시장 수요 정도(역코딩)	3.15	0.99
	종업원자율권	업무수행방법결정 + 업무속도결정 + 신규채용결정 + 팀원훈련결정	2.46	1.55
독립 변수	원가우위전략	신시장 진입이나 신제품·서비스의 개발을 효율적이고 계획적으로 따라 잡기 위해 노력함(선택=1, 선택하지 않음=0) + 신제품·서비스의 개발이나 신시장 진입을 먼저 시도하지 않음(선택=1, 선택하지 않음=0)	0.40	0.49
	차별화전략	고객의 욕구와 시장의 초기 신호에 신속히 대응하여 항상 가장 먼저 신제품·서비스를 제공하려고 시도함(선택=1, 선택하지 않음=0)	0.47	0.50
	양적고용조정	전체근로자 중 2007년 한 해 동안 이직한 근로자 중 정리해고, 명예퇴직, 권고사직, 기타해고 근로자 수(해당인원이 1명이라도 있으면 1, 없으면 0)	0.24	0.43
	질적고용조정	소집단활동 + 정기적인 직무순환 + 다기능교육훈련 + 직무수행능력 향상을 위한 교육훈련(실시=1, 미실시=0)	2.05	1.14
조절 변수	지원적 HR제도	직능자격제도와 점수부여 등을 통한 인사반영 + 자격수당 등 직능급이 가미된 임금체계 + 교육훈련비 전액 혹은 일부 지원 + 근무시간 중 교육훈련 시간 배려(실시=1, 미실시=0)	1.76	0.94
종속 변수	09년 인당매출액	log(2009년 말 당기매출액/전체 근로자 수)	6.23	1.80
	11년 인당매출액	log(2011년 말 당기매출액/전체 근로자 수)	6.25	1.86

### 1.3 분석방법

본 연구는 고용조정과 인당매출액을 종속변수로 분석하였다. 두 종속변수의 성격이 다르

기 때문에 종속변수의 특성에 따라 분석방법을 달리하였다. 양적 조정 실시 여부의 경우 이항 로지스틱 회귀분석(binary-logistic regression) 방법을 적용하였다. 이항 로지스틱 회귀분석은 이분 변수로 측정된 종속변수를 로짓으로 전환하여 회귀분석을 함으로써 연속적 의미로 결과를 해석할 수 있도록 하는 분석이다. 그 밖에 질적 조정과 인당매출액을 종속변수로 하는 가설 검증은 선형 회귀분석을 사용하였다.

### 3. 연구결과

본 연구에서 사용된 변수들 간의 관련성을 파악하기 위해 pearson 상관관계 분석을 실시하였다. 분석 결과는 <표3>과 같다.

변수들 간 상관관계를 살펴보면 먼저 기업규모는 차별화전략과 고용조정, 지원적 HR제도 등 주요 변수들과 유의한 상관관계를 가짐을 알 수 있다. 기업연령 또한 고용조정과 유의한 상관관계를 보였고, 노동장비율은 인당매출액과 높은 상관관계를 가진다. 예상과는 달리 외국인지분율과 양적 조정 관계는 유의미하지 않았고, 질적 조정과의 상관은 유의미하게 나타났다. 시장경쟁수준과 차별화전략의 관계 또한 확인할 수 있었고, 시장수요수준과 양적 조정은 부(-)적 상관임을 알 수 있다. 주목할 만한 부분은 원가우위전략은 인당매출액과 부(-)적 상관을 가지나, 차별화전략은 인당매출액과 정(+ )적 상관을 가진다는 점이다. 또한 양적 조정은 인당매출액과 부(-)적 상관, 질적 조정은 인당매출액과 정(+ )적 상관이 있음을 확인하였다. 지원적 HR제도 또한 인당매출액과 높은 상관관계가 있음을 알 수 있었다.

<표3> 기술통계 및 상관관계

	평균	S.D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
기업규모	5.18	1.19	1																
2. 기업연령	21.89	16.53	.288**	1															
3. 산업	0.45	0.50	-.052*	-.030	1														
4. 노동장비율	4.42	2.55	.070	.179**	.125**	1													
5. 노조조직율	0.21	0.33	.302**	.293**	.000	.308**	1												
6. 외국인지분율	0.07	0.21	.200*	.032	.157**	.190**	.092**	1											
7. 비정규직비율	0.09	0.18	.108**	-.005	-.296**	-.067	-.090**	-.053*	1										
8. 시장경쟁수준	3.93	0.96	.142**	-.005	-.016	-.003	-.045	.071**	.034	1									
9. 시장수요수준	3.15	0.99	.105**	-.093**	-.001	.032	-.144**	.071**	.026	.024	1								
10. 종업원자율권	2.46	1.55	-.011	-.016	-.162**	.003	-.130**	.007	.085**	.048	.083**	1							
11. 원가우위전략	0.40	0.49	-.016	-.049	.117**	-.044	-.059*	-.016	.008	.046	.025	-.045	1						
12. 차별화전략	0.47	0.50	.082**	-.009	.009	.109*	.008	.067**	-.009	.090**	.058*	.046	-.769**	1					
13. 양적고용조정	0.24	0.43	.173**	.096**	-.008	-.068	.066*	.024	.017	.063*	-.058*	-.008	.025	-.012	1				
14. 질적고용조정	2.05	1.14	.249**	.084**	.027	.346**	.108**	.149**	.015	.028	.107**	.139**	-.068**	.132**	-.005	1			
15. 지원적HR제도	1.76	0.94	.166**	.057	.049	.151**	-.003	.067*	-.035	.029	.048	.156**	.007	.072*	.018	.298**	1		
16. 인당매출액 <sup>10</sup>	6.23	1.80	.120**	.070*	.092**	.695**	.132**	.189**	.007	.087**	.109**	.089**	-.077*	.133**	-.074*	.280**	.201**	1	
17. 인당매출액 <sup>11</sup>	6.25	1.86	.120**	.042	.171**	.705**	.134**	.222**	-.007	.046	.048	.065*	-.015	.119**	-.068*	.282**	.217**	.921**	1

주. \*p<.05, \*\*p<.01

### 1.1 고용조정의 선행요인 : 경영전략

가설 1은 경영전략이 고용조정의 선행요인으로서 고용조정 유형 결정에 영향을 미칠 것이라는 것이다. 이 가설을 검증하기 위해 기업규모, 기업연령, 산업, 노동장비율, 노조조직율, 외국인지분율, 비정규직비율, 시장경쟁·수요수준 외에 종업원의 자율권을 추가로 통제하였다. 선행연구에 따르면 종업원의 자율권은 질적 조정에 영향을 미치는 영향요인이자 질적 조정의 결과(Wright & Snell, 1998)이기 때문에 통제할 필요가 있기 때문이다.

먼저 원가우위전략과 양적 조정의 관계를 검증하기 위해 실시한 이항 로지스틱 회귀분석 결과는 <표4>와 같다. 분석 결과 원가우위전략의 회귀계수(B)는 0.178이며, 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 원가우위전략은 양적 고용조정과 정(+)의 관계가 있을 것이라는 가설 1-1을 기각하였다.

<표4> 양적 고용조정 실시 여부에 관한 회귀분석

	종속변수: 07년 양적 고용조정 시행 여부			
	모형1		모형2	
	B	S.E.	B	S.E.
기업규모	.322***	.099	.314**	.100
기업연령	-.002	.007	-.002	.007
산업	-.135	.222	-.158	.224
노동장비율	-.087	.045	-.086	.045
노조조직율	.456	.369	.484	.370
외국인지분율	-.089	.513	-.050	.516
비정규직비율	-.483	.636	-.478	.636
시장경쟁수준	-.015	.109	-.014	.109
시장수요수준	-.314**	.111	-.317**	.112
종업원자율권	-.052	.067	-.053	.067
<b>07년 원가우위전략</b>			<b>.178</b>	<b>.210</b>
-2 log 우도	577.424		576.707	
Cox와 Snell $R^2$	.055		.057	

주. \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

다음으로 가설 1-2를 검증하기 위해 실시한 선형 회귀분석 결과는 <표5>와 같다. 분석 결과 원가우위전략의 회귀계수(B)는 -.205이며 p<.05수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 원가우위전략은 질적 고용조정과 부(-)의 관계가 있을 것이라는 가설 1-2를 채택하였다.

<표5> 원가우위전략과 질적 고용조정 의 관계

	종속변수: 07년 질적 고용조정			
	모형1		모형2	
	$\beta$	t	$\beta$	t
기업규모	.171***	3.970	.179***	4.169
기업연령	.001	.309	.001	.393
산업	.024	.259	.046	.493
노동장비율	.137***	7.338	.136***	7.310
노조조직율	.096	.579	.065	.390
외국인지분율	.250	1.178	.210	.989
비정규직비율	.148	.578	.146	.575
시장경쟁수준	-.082 <sup>†</sup>	-1.795	-.082 <sup>†</sup>	-1.815
시장수요수준	.121*	2.560	.123**	2.604
종업원자율권	.088**	3.032	.088**	3.027
07년 원가우위전략			<b>-.205*</b>	<b>-2.294</b>
$R^2$	.195		.203	
Adjusted $R^2$	.180		.187	
$\Delta R^2$			.008	
F	12.998		12.388	

주. <sup>†</sup> p<.1, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

차별화전략과 양적 조정의 관계를 검증하기 위해 실시한 이항 로지스틱 회귀분석 결과는 <표6>과 같다. 분석 결과 차별화전략의 회귀계수(B)는 -.098이며, 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 차별화전략은 양적 고용조정과 부(-)의 관계가 있을 것이라는 가설 2-1을 기각하였다.

<표6> 양적 고용조정 실시 여부에 관한 회귀분석

	종속변수: 07년 양적 고용조정 시행 여부			
	모형1		모형2	
	B	S.E.	B	S.E.
기업규모	.322***	.099	.320***	.099
기업연령	-.002	.007	-.002	.007
산업	-.135	.222	-.137	.222
노동장비율	-.087	.045	-.085	.045
노조조직율	.456	.369	.456	.369
외국인지분율	-.089	.513	-.070	.515
비정규직비율	-.483	.636	-.477	.636
시장경쟁수준	-.015	.109	-.011	.109

시장수요수준	-.314 **	.111	-.314 **	.111
종업원자율권	-.052	.067	-.051	.067
07년 차별화전략			<b>-.098</b>	<b>.209</b>
-2 log 우도	577.424		577.204	
Cox와 Snell $R^2$	.055		.056	

주. \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

다음으로 가설2-2를 검증하기 위해 실시한 선형 회귀분석 결과는 <표7>와 같다. 분석 결과 차별화전략의 회귀계수(B)는 .223이며 p<.05수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 차별화전략은 질적 고용조정과 정(+)의 관계가 있을 것이라는 가설 2-2를 채택하였다.

<표7> 차별화전략과 질적 고용조정과의 관계

	종속변수: 07년 질적 고용조정			
	모형1		모형2	
	$\beta$	t	$\beta$	t
기업규모	.171 ***	3.970	.175 ***	4.072
기업연령	.001	.309	.001	.459
산업	.024	.259	.026	.277
노동장비율	.137 ***	7.338	.132 ***	7.072
노조조직율	.096	.579	.097	.590
외국인지분율	.250	1.178	.212	1.002
비정규직비율	.148	.578	.142	.559
시장경쟁수준	-.082†	-1.795	-.090*	-1.988
시장수요수준	.121*	2.560	.121*	2.565
종업원자율권	.088**	3.032	.085**	2.948
07년 차별화전략			<b>.223*</b>	<b>2.523</b>
$R^2$	.195		.205	
Adjusted $R^2$	.180		.189	
$\Delta R^2$			.010	

F	12.998	12.513
---	--------	--------

주. † p<.1, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

## 1.2 고용조정과 재무적 성과 및 경영전략과의 수직적 적합성

가설 3과 4는 고용조정이 재무적 성과에 미치는 영향을 확인하기 위한 가설로, 고용조정의 중단 효과를 검증하기 위해 07년에 시행한 고용조정과 09년 인당매출액의 관계를 분석하였다. 먼저 <표8>은 양적 조정과 인당매출액의 관계, 양적 조정과 원가우위전략의 상호작용이 인당매출액에 미치는 영향을 검증하기 위해 실시한 선형 회귀분석 결과이다. 분석 결과 모형2에서 양적 조정의 회귀계수(B)는  $-.318$ 이며  $p<.05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 양적 고용조정은 재무적 성과와 장기적으로 부(-)의 관계가 있을 것이라는 가설 3을 채택하였다.

반면 원가우위전략의 조절효과를 살펴보면 모형4에서 나타나 있듯이 양적 조정과 원가우위전략의 상호작용항이 인당매출액과 유의한 관계를 보이지 않았다( $B=-.159$ ). 따라서 양적 고용조정과 재무적 성과의 관계에서 원가우위전략이 정(+ )적인 조절효과를 보일 것이라는 가설 5-1을 기각하였다.

<표8> 09년 재무적 성과에 대한 회귀분석 결과

	종속변수: 09년 인당매출액							
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
기업규모	.173**	2.758	.188**	3.002	.201**	3.190	.201**	3.188
기업연령	-.006	-1.294	-.006	-1.353	-.006	-1.328	-.006	-1.304
산업	-.449***	-3.299	-.464***	-3.420	-.441***	-3.248	-.440***	-3.236
노동장비율	.548***	19.244	.539***	18.802	.536***	18.751	.538***	18.680
노조조직율	-.358	-1.549	-.315	-1.363	-.356	-1.537	-.366	-1.575
외국인지분율	.297	.991	.314	1.052	.249	.830	.248	.828
비정규직비율	-.118	-.292	-.143	-.357	-.174	-.435	-.171	-.428
시장경쟁수준	.065	.979	.063	.956	.064	.976	.062	.940
시장수요수준	.063	.895	.049	.703	.056	.796	.055	.789
07양적 조정			<b>-.318*</b>	<b>-2.084</b>	<b>-.308*</b>	<b>-2.023</b>	<b>-.294†</b>	<b>-1.907</b>
07원가우위전략					<b>-.249†</b>	<b>-1.932</b>	<b>-.248†</b>	<b>-1.923</b>
07양적 조정 X 07원가우위전략							<b>-.159</b>	<b>-.578</b>

$R^2$	.518	.523	.528	.528
Adjusted $R^2$	.508	.512	.515	.514
$\Delta R^2$		.005	.003	.000
F	48.417	44.370	40.948	37.502

주. † p<.1, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

다음으로 질적 조정과 인당매출액의 관계, 질적 조정과 원가우위전략의 상호작용이 인당매출액에 미치는 영향을 검증하기 위해 실시한 선형 회귀분석 결과는 <표9>과 같다. 분석결과 모형 2에서 질적 조정의 회귀계수(B)는 .159이며 p<.01수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 질적 고용조정은 재무적 성과와 장기적으로 정(+)의 관계가 있을 것이라는 가설 4을 채택하였다.

한편 원가우위전략의 조절효과를 살펴보면 모형4에서 나타나 있듯이 질적 조정과 원가우위전략의 상호작용항이 회귀계수(B) -.215로 p<.1수준에서 유의한 관계를 가짐을 알 수 있다. 따라서 질적 고용조정과 재무적 성과의 관계에서 원가우위전략이 부(-)적인 조절효과를 보일 것이라 가설 5-2를 채택하였다. 또한 11년 인당매출액을 종속변수로 한 추가분석 결과인 <표10>에 따르면 가설 5-2에서 검증한 효과는 11년까지 장기적으로 유의미한 것으로 나타났다.

<표9> 09년 재무적 성과에 대한 회귀분석 결과

	종속변수: 09년 인당매출액							
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
기업규모	.173**	2.758	.149*	2.367	.162*	2.565	.180**	2.830
기업연령	-.006	-1.294	-.006	-1.401	-.006	-1.372	-.006	-1.386
산업	-.449***	-3.299	-.444***	-3.282	-.423**	-3.126	-.437***	-3.234
노동장비율	.548***	19.244	.526***	17.840	.524***	17.832	.525***	17.906
노조조직율	-.358	-1.549	-.356	-1.550	-.392†	-1.706	-.394†	-1.719
외국인지분율	.297	.991	.260	.873	.202	.677	.156	.520
비정규직비율	-.118	-.292	-.181	-.453	-.207	-.518	-.240	-.601
시장경쟁수준	.065	.979	.076	1.155	.076	1.162	.067	1.019
시장수요수준	.063	.895	.042	.603	.049	.700	.035	.498
07질적 조정			.159**	2.633	.150*	2.478	.153*	2.533
07원가우위전략					-.230†	-1.789	-.218†	-1.691
07질적 조정 X							-.215†	-1.866

07원가우위전략							
$R^2$	.518	.526	.530	.534			
Adjusted $R^2$	.508	.515	.517	.520			
$\Delta R^2$		.008	.004	.004			
F	48.417	44.907	41.338	38.417			

주. † p<.1, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

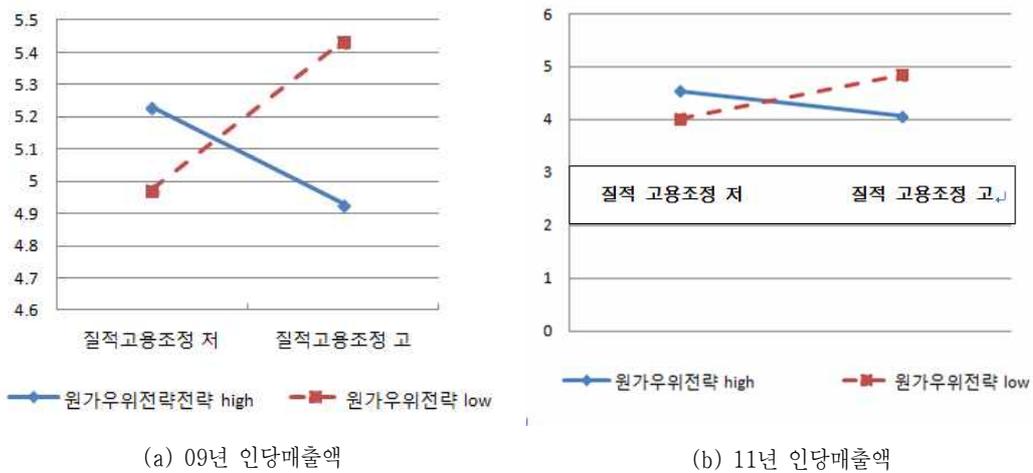
<표10> 11년 재무적 성과에 대한 회귀분석 결과

	종속변수: 11년 인당매출액							
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
기업규모	.079	1.216	.064	.971	.067	1.009	.084	1.275
기업연령	-.007	-1.585	-.007	-1.607	-.007	-1.595	-.008†	-1.662
산업	-.216	-1.547	-.214	-1.532	-.209	-1.491	-.226	-1.623
노동장비율	.526***	18.703	.514***	17.198	.514***	17.180	.511***	17.200
노조조직율	-.206	-.857	-.201	-.838	-.213	-.880	-.216	-.901
외국인지분율	.559†	1.687	.532	1.603	.516	1.542	.442	1.326
비정규직비율	.434	1.060	.397	.969	.392	.954	.337	.824
시장경쟁수준	-.063	-.944	-.055	-.824	-.054	-.814	-.068	-1.026
시장수요수준	-.011	-.145	-.019	-.262	-.018	-.250	-.043	-.592
07절적 조정			.080	1.214	.079	1.191	.086	1.305
07원가우위전략					-.065	-.484	-.053	-.398
07절적 조정 X 07원가우위전략							-.302*	-2.488
$R^2$	.515		.517		.517		.524	
Adjusted $R^2$	.504		.504		.503		.510	
$\Delta R^2$			.002		.000		.007	
F	45.966		41.567		37.735		35.569	

주. † p<.1, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

가설 5-2의 상호작용 효과를 그림으로 나타내면 다음과 같다.

<그림2> 질적 조정과 원가우위전략의 상호작용 효과



다음으로 차별화전략의 조절효과를 살펴보도록 하겠다. 양적 조정과 차별화전략의 상호작용이 인당매출액에 미치는 영향을 검증하기 위해 실시한 선형 회귀분석 결과는 <표11>과 같다. 모형 4에 나타나 있듯이 양적 조정과 차별화전략의 상호작용항은 인당매출액과 유의한 관계를 보이지 않았다( $B=.220$ ). 따라서 양적 고용조정과 재무적 성과의 관계에서 차별화전략이 부(-)적 조절효과를 보일 것이란 가설 6-1을 기각되었다.

<표11> 09년 재무적 성과에 대한 회귀분석 결과

	종속변수: 09년 인당매출액							
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
기업규모	.173**	2.758	.188**	3.002	.193**	3.093	.192**	3.074
기업연령	-.006	-1.294	-.006	-1.353	-.006	-1.273	-.005	-1.209
산업	-.449***	-3.299	-.464***	-3.420	-.472***	-3.492	-.471***	-3.484
노동장비율	.548***	19.244	.539***	18.802	.533***	18.615	.534***	18.619
노조조직율	-.358	-1.549	-.315	-1.363	-.311	-1.350	-.324	-1.403
외국인지분율	.297	.991	.314	1.052	.244	.815	.237	.794
비정규직비율	-.118	-.292	-.143	-.357	-.201	-.502	-.195	-.487
시장경쟁수준	.065	.979	.063	.956	.056	.856	.052	.795
시장수요수준	.063	.895	.049	.703	.050	.718	.049	.702
07양적 조정			-.318*	-2.084	-.310*	-2.040	-.298 <sup>†</sup>	-1.946
07차별화전략					.283*	2.217	.284*	2.226
07양적 조정 X 07차별화전략							.220	.789
$R^2$	.518		.523		.529		.530	

Adjusted $R^2$	.508	.512	.516	.516
$\Delta R^2$		.005	.006	.001
F	48.417	44.370	41.173	37.759

주. †  $p < .1$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

한편 질적 조정과 차별화전략의 상호작용이 인당매출액에 미치는 영향을 검증하기 위해 실시한 선형 회귀분석 결과는 <표12>과 같다. 모형 4에 나타나 있듯이 질적 조정과 차별화 전략의 상호작용항은 인당매출액과 유의한 관계를 보이지 않았다( $B = .047$ ). 따라서 질적 고용조정과 재무적 성과의 관계에서 차별화전략이 정(+ )적인 조절효과를 보일 것이란 가설 6-2를 기각하였다.

<표12> 09년 재무적 성과에 대한 회귀분석 결과

	종속변수: 09년 인당매출액							
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
기업규모	.173**	2.758	.149*	2.367	.156*	2.483	.159*	2.513
기업연령	-.006	-1.294	-.006	-1.401	-.006	-1.320	-.006	-1.304
산업	-.449***	-3.299	-.444***	-3.282	-.451***	-3.349	-.452***	-3.347
노동장비율	.548***	19.244	.526***	17.840	.522***	17.766	.523***	17.748
노조조직율	-.358	-1.549	-.356	-1.550	-.351	-1.535	-.358	-1.557
외국인지분율	.297	.991	.260	.873	.202	.677	.192	.642
비정규직비율	-.118	-.292	-.181	-.453	-.227	-.568	-.228	-.570
시장경쟁수준	.065	.979	.076	1.155	.069	1.048	.067	1.023
시장수요수준	.063	.895	.042	.603	.045	.639	.043	.622
07질적 조정			.159**	2.633	.144*	2.368	.144*	2.358
07차별화전략					.250†	1.945	.245†	1.892
07질적 조정 X 07차별화전략							.047	.412
$R^2$	.518		.526		.531		.531	
Adjusted $R^2$	.508		.515		.518		.517	
$\Delta R^2$			.008		.005		.000	
F	48.417		44.907		41.450		37.391	

주. †  $p < .1$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

### 1.3 고용조정과 지원적 HR제도의 수평적 적합성

가설 7은 질적 조정이 재무적 성과에 미치는 긍정적인 영향을 강화하는 지원적 HR제도의 영향을 밝히기 위한 가설로, 그 중단효과를 검증하기 위해 07년에 시행한 고용조정과 09년 인당매출액의 관계를 분석하였다. <표13>은 질적 조정과 지원적 HR제도의 상호작용이 인당매출액에 미치는 효과를 검증하기 위해 실시한 선형 회귀분석 결과이다. 분석 결과 모형 4에 나타나 있듯이 질적 조정과 지원적 HR제도의 상호작용항의 회귀계수(B)는 .116으로  $p < .1$ 수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 질적 고용조정과 재무적 성과의 관계에서 지원적 HR제도는 정(+ )적인 조절효과를 보일 것이라는 가설 7을 채택하였다.

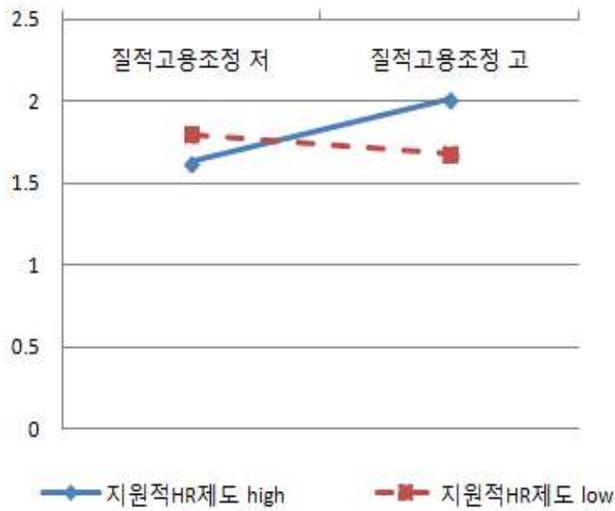
<표13> 09년 재무적 성과에 대한 회귀분석 결과

	종속변수: 09년 인당매출액							
	모형1		모형2		모형3		모형4	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
기업규모	.265***	3.305	.249**	3.055	.242**	2.935	.251**	3.052
기업연령	-.009*	-2.152	-.010*	-2.191	-.009*	-2.134	-.010*	-2.202
산업	-.186	-1.262	-.191	-1.295	-.185	-1.252	-.171	-1.157
노동장비율	.594***	19.173	.584***	17.866	.582***	17.754	.580***	17.722
노조조직율	-.326	-1.467	-.330	-1.484	-.326	-1.462	-.349	-1.570
외국인지분율	.560 <sup>†</sup>	1.897	.537 <sup>†</sup>	1.811	.552 <sup>†</sup>	1.854	.591*	1.986
비정규직비율	.126	.274	.104	.226	.131	.284	.204	.441
시장경쟁수준	.104	1.418	.105	1.431	.106	1.449	.112	1.529
시장수요수준	.118	1.517	.116	1.487	.114	1.466	.113	1.457
07질적 조정			.069	1.012	.058	.816	.071	1.004
07지원적HR제도					.045	.613	.004	.053
07질적 조정 X 07지원적HR제도							.116 <sup>†</sup>	1.737
$R^2$	.634		.635		.636		.640	
Adjusted $R^2$	.622		.622		.621		.624	
$\Delta R^2$			.001		.001		.004	
F	51.574		46.523		42.229		39.255	

주. <sup>†</sup> $p < .1$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

가설 7의 상호작용 효과를 그림으로 나타내면 다음과 같다.

<그림3> 질적 조정과 지원적 HR제도의 상호작용 효과



### III. 결론 및 시사점

본 연구는 고용조정의 선행요인으로서 경영전략이 고용조정 유형 방식에 어떤 영향을 미치는지 파악하고자 하였다. 또한 SHRM의 적합성 관점에서 고용조정과 경영전략의 수직적 적합성, 고용조정과 이를 지원하는 HR제도들 간의 수평적 적합성이 재무적 성과에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 분석 결과, 경영전략은 질적 조정에 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 양적 조정의 경우 전략과의 유의미한 관계가 도출되지 않았다. 이를 통해 우리나라 기업의 경우 주로 위기상황에 대응하기 위한 방안으로 기업의 전략과는 상관없이 정리해고나 명예퇴직 등을 실시해 왔다는 점을 추론할 수 있다.

기존의 양적 조정 연구들은 주로 횡단으로 이루어졌으며 조직에 미치는 영향에 대해 상반된 결과들을 도출해왔다. 본 연구는 양적 조정과 재무적 성과의 관계에 대한 종단 연구를 통해 기존 연구의 한계점을 극복하고, 양적 조정이 장기적인 부정적 효과 검증과 더불어 질적 조정이 성과에 미치는 긍정적인 영향을 분석하였다. 또한 경영전략과 고용조정, 고용조정과 지원적 HR제도의 적합성이 재무적 성과에 유의미한 영향을 미침을 밝혔다.

이상의 연구결과를 바탕으로 한 본 연구의 의의는 다음과 같다.

우선 이론적 의의로는 SHRM의 적합성 관점에서 경영전략과 고용조정의 연관성을 분석하고, 고용조정의 선행요인과 기업성과, 관련 HR제도의 관계를 통합적으로 연구하였다는 점이다. 기존의 연구들이 선행요인이나 결과, 매개/조절요인에 대한 연구들을 각각 개별적으로 연구해 왔다면, 본 연구는 고용조정의 모든 프로세스를 고려한 종합적 연구를 했다는 점에서 의의가 있다고 할 것이다.

본 연구의 실무적 의의는 기업으로 하여금 고용조정에 대한 인식을 전환할 수 있는 시사점을 준다는 점이다. 과거의 고용조정은 위기상황에 대응하기 위한 방안으로 기업의 전략이나 내부 인적자원에 대한 고려 없이 정리해고, 명예퇴직 등의 방법으로 실시되어 왔다. 그러나 고용조정은 기업의 성과와는 상관없이 환경에의 적응능력을 키우고 기업의 핵심역량을 강화하기 위한 적극적 HR전략 중 하나이다. 따라서 기업은 경영전략을 고려한 고용조정 유형을 선택해야 한다. 또한 인적자원유연성이 강조되고 있으므로 종업원의 숙련개발을 지향하고 이를 지원하는 제도들을 종합한 HRM시스템을 개발할 필요가 있다.

한편 본 한계점은 다음과 같다.

첫째, 2차 데이터를 이용하였기 때문에 발생할 수 있는 문제점이다. 경영전략과 고용조정의 관계를 분석하기 위해 변수들을 직접 설계하고 자료를 수집한 것이 아니기 때문에 변수의 특정 및 선정에 있어 그 의미가 명확하지 못한 부분이 존재한다. 따라서 향후 더 다양하고 보다 세분화된 경영전략을 고려한 연구 설계와 자료 수집을 통해 경영전략과 고용조정의 수직적 적합성을 더 명확하게 검증할 필요가 있다.

둘째, 양적 조정과 질적 조정이 동시에 이루어질 경우, 두 고용조정 방식이 어떻게 상호작용할 수 있을 것인가에 대한 연구도 필요하다. Atkinson(1984)의 core-peripheral 모델에 따르면, 기업은 핵심 인력은 정규직화를 통해 기능적 유연성을 강화하고, 주변 인력은 비정규직 활용을 늘림으로써 수량적 유연성을 강화한다. 그러나 이렇듯 두 가지 유연성이 동시에 추구되는 경우, 수량적 유연성이 강화될 뿐 기능적 유연성은 오히려 저해하게 된다는 연구 결과들도 다수 존재하는 상황이다(황수경, 2003). 따라서 우리나라 기업 상황에서 두 고용조정 방식이 동시에 존재할 수 있는지, 동시에 존재한다면 어떤 상호작용 효과가 나타날 것인지에 대한 분석이 필요하다.

셋째, SHRM 관점은 수직적·수평적 적합성을 모두 가진 조직을 가정하고 있으므로, 경영전략과 지원적 HR제도를 모두 고려한 3차원 상호작용 효과를 검증하는 것도 의미가 있을 것이다. 본 연구는 2차 데이터의 한계로 인해 그 검증이 어려웠으나, 향후 연구에서는 보다 복합적인 항목을 활용한 엄밀한 측정을 통해 3차원 상호작용 효과를 밝혀볼 필요가 있을 것이다.

<참고문헌>

- 김진희. 2012. 차별화 및 원가우위 전략과 고성과 HRM의 관계와 근로조건에 미치는 효과성. 「직업과고용서비스연구」, 7(2): 1-16.
- 송병식. 2001. 기업의 고용조정과 다운사이징. 「산경논집」, 15(1): 281-308.
- 유규창. 1998. 인적자원관리의 전략적 접근법에 관한 연구. 「경영학연구」, 27(3): 585-610.
- 유규창·박종성. 2003. 고용조정이 기업의 재무적 성과에 미친 영향. 「인사관리연구」, 27(4): 275-302.
- 이상민·노세리. 2010. 한국과 영국의 노동유연성 비교. 「2010년 제5회 사업체패널 학술대회 논문집」, 181-196.
- 이홍·이현. 2009. 양면성을 통한 역동적 역량의 구현 : 역사적 조망과 이의 효과적 구축을 위한 핵심과제. 「인사·조직연구」, 17(2): 95-124.
- 정동섭. 2010. 전략유형 선택의 결정요인에 관한 실증연구. 「인적자원관리연구」, 17(4): 449-159.
- 최강식·이규용. 1998. 「우리나라 기업의 고용조정실태-1997년 실태조사를 중심으로」, 한국노동연구원 연구보고서.
- 황수경. 2003. 내부자 노동시장과 외부자 노동시장의 구조 분석을 위한 탐색적 연구. 「노동정책연구」, 3(3): 49-87.
- Arthur, J. B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.
- Arvanitis, S. 2005. Modes of labor flexibility at firm level: Are there any implications for performance and innovation? Evidence for the Swiss economy. *Industrial and Corporate change*, 14(6): 993-1016.
- Atkinson, J. 1984. Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, 28-31.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. 2005. The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management*, 31(4): 622-640.
- Bowman, E. H & Singh, H. 1993. Corporate restructuring : reconfiguring the firm. *Strategic Management Journal*, 14(1): 5-14.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B., Stephan, J., Hurley, R. 1997. The effect of layoff survivors of their fellow survivors' reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(10). 835-863.
- Cameron, K. S. 1994. Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2): 189-211.
- Chang, S. J. 1996. An evolutionary perspective on diversification and corporate restructuring : entry, exit, and economic performance during 1981-89. *Strategic Management Journal*, 17(8): 587-611.
- Coucke, K. Pennings, E. & Sleuwaegen, L. E. 2007. Employee lay-off under different modes of restructuring.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D., & Pandey, A. 2010. Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of management*, 38(1):

281–348.

- Delery J. E. & Doty, H. D. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management : Test: Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4): 802–835.
- Edmondson, A. C. 1999. Psychological safety and learning behavior in work team. *Administrative Science Quarterly*, 44, 50–385.
- Gandolfi, F. 2008. Learning from the past – downsizing lessons for managers, *Journal of Management Research*, 8(1): 3–17.
- Gibbs, P. A. 1993. Determinants of corporate restructuring : the relative importance of corporate governance, takeover threat, and free cash flow. *Strategic Management Journal*, 14(1): 51–68.
- Hoskisson, R. E. & Turk, T. A. 1990. Corporate restructuring : governance and control limits of the internal capital market, *Academy of Management Review*, 15(3): 459–477.
- Hirsh, P. M. & Soucey, M. D. 2006. Organizational restructuring and its consequences : rhetorical and structural. *Annual Review of Sociology*, 32: 171–89.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Premushi, G. 1995. *The effects of human resource management practices on productivity*. Working paper, NBER. 5333.
- Jones, M. T. 2002. Globalization and organizational restructuring : A strategic perspective. *Thunderbird International Business Review*, 44(3): 325–351.
- Kang, J. K. & Shivdasani, A. 1997. Corporate restructuring during performance declines in Japan. *Journal of Financial Economics*, 46(1): 29–65.
- Keidel, R. W. 1994. Rethinking organizational design. *Academy of Management Perspective*, 8(4): 12–28.
- Ketkar, S. & Sett, P. K. 2009. HR flexibility and firm performance : Analysis of multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5): 1009–1038.
- Kleinknecht, A. 2003. The impact of flexible labour on wages and firm performance. Evidence from micor date in the Netherlands, contribution to the final report of the EU project “flexibility and competitiveness: labour market flexibility, innovation and organizational performance”. June, mimeo.
- Knox, A., & Walsh, J. 2005. Organizational flexibility and HRM in the hotel industry : Evidence from Australia. *Human Resource Management Journal*, 15(1): 57–75.
- McMahan, G. C., Virick, M., & Wright, P. M, 1999. Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited : Progress, problems, and prospects. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4, 99–122.
- Mckinley, W., & scherer, A. G. 2000. Some unanticipated consequences of organizational restructuring. *Academy of Management Review*, 25(4): 735–752.
- Mellahi, K., & Wilkinson, A. 2010. Slash and burn or nip and tuck? Downsizing, innovation and human resources. *The International Journal of Human Resource*

- Management*, 21(13): 2291–2305.
- Michie, J. & Sheehan–Quinn, M. 2001. Labor market flexibility, human resource management and corporate performance. *British Journal of Management*, 12, 287–306.
- Mishra, A. K., & Mishra, K. E. 1994. The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management*, 33(2): 261–279.
- Munoz–Bullen, F., & Sanchez–Bueno, M. J. 2011. Does downsizing improve organizational performance? An analysis of Spanish manufacturing firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(14): 2924–2945.
- Ngo, H. & Loi, R. 2008. Human resource flexibility, organizational culture and firm performance : An investigation of multinational firms in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9): 1654–1666.
- Pfeffer, J. 1995. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9(1): 55–69.
- Porter, M. E. 1980. *The competitive strategy*. New York: Free Press.
- Probst, T. M. 2003. Exploring employee outcomes of organizational restructuring. *Group & Organization Management*, 28(3): 146–139.
- Schuler, R., & Jackson, S. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3): 207–219.
- Schuler, R. 1989. Strategic human resource management and industrial relations. *Human Relations*, 42: 157–184.
- Woodall, J. & Edwards, C. 1997. Organizational restructuring and the achievement of an equal opportunity culture. *Gender, Work & Organization*, 4(1): 2–12.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18: 259–320.
- Wright, P. M. & Snell, S. A. 1998. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4): 756–772.
- Yu, G., & Park, J. 2006. The effect of downsizing on the financial performance and employee productivity of Korea firms. *International Journal of Manpower*, 27(3): 230–250.
- Valverde, M., Tregaskis, O., & Brewster, C. 2000. Labor flexibility and firm performance. *International Advances in Economic Research*, 6(4): 649–661.
- Venkatraman, N., & Camillus, J. C. 1984. Exploring the concept of fit in strategic management. *Academy of Management Review*, 9, 513–525.
- Venkatraman, N. 1989. The concept of fit in strategic research : Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3): 423–444.