

# 사업체의 성장에 대한 융합적 인적자원개발과 수평적 기업구조의 상호작용적 영향에 대한 종단적 연구

—창조경제와 인적자원개발 양극화 담론의 적용—

이 왕 원(고려대, 사회학과 박사과정)

## <요 약>

본 연구는 한국 노동연구원의 <사업체패널> 2, 3, 4차년(2007, 2009, 2011) 조사자료를 이용하여 한국 사업체의 경제적 성장에 대하여 사업체 특성 변수들, 의사소통, 인적자원개발(HRD) 등이 어떠한 영향을 미쳤는지를 살펴본 연구이다. 하지만 본 연구는 단순히 기업의 경제적 성장을 일면적으로 조사함이 아니라, 창조경제 담론과 대기업-중소기업 양극화 담론을 경험적 수준에 적용함에 목표를 두었다. 간략히 설명한다면 먼저 창조경제담론에서는 최근 지식의 습득과 적용에 있어서 이질적 요소들의 순종적 결합을 통합 ‘창발’되는 창의-융합적 지식을 논의에 중점에 두었다 할 수 있다. 즉 기업의 인적자원개발교육이 단순히 ‘많은 교육’을 제공함이 중요한 것이 아니라, 얼마나 ‘폭(width) 넓은 교육’을 제공하는지, 그리고 이러한 교육이 위계적으로 ‘주입/강제’되는 것이 아닌, ‘자발/수평’적으로 받아들여지는지를 조작적 수준으로 측정하여, 이 둘의 상호작용효과를 검증한 것이다. 즉 기업에 대한 위험이 불확실성의 증대와 함께 공진하며, 증대된 위험의 폭에 대한 반응이자 대응으로 사업체들도 ‘폭 넓은 대응’을 해야만 생존하고, 성장할 수 있다는 것이다. 두 번째 담론은 한국사회의 넓고 깊은 기업-노동시장의 분절/차별적 구조를 실증적 차원에서 담아내려 한 것이다. 즉 본 연구에서는 소위 ‘재벌’이라 불리는 출자(상호)금지/제한 집단과 일반사업체를 분리하여 분석을 진행하였다. 이상 결과를 간략히 정리한다면, 첫째, 출자제한집단과 일반사업체 집단의 구분은 소위 대기업과 중소기업의 구분 기준과 상당히 일치하였으며, 또한 기업 전반의 특성에서 대기업의 우위가 보고되었다. 둘째, 기업의 성장을 설명하기 위해 본 연구에서는 다층성장모형(Multi Growth Model)을 적용하였다. 초기치와 변화율을 설명하는 모형에서 본 연구자는 사업체의 일반적 특성들이 경제적 성장을 잘 설명하기를 기대하였으나, 가설은 초기값과 변화율 모두에서 유의미한 결과가 매우 적음으로 지지되지 않았다. 마지막으로 본 HRD차원과 수평적 의사소통 구조의 상호작용 효과를 살펴보았는데, 본 연구의 예측대로 결과가 보고되었다. 즉 출자제한(대기업))에서는 ‘폭 넓은 교육’과 ‘수평적 의사소통’구조가 강한 정적 상호작용 효과를 보여주었다. 반면 인적자원개발 전반이 미흡한 일반사업체(중소기업)에서는 실질적인 제도적 확충이 필요, 선결되어야 함을 확인할 수 있었다.

## I. 연구배경 및 서론

최근 창조경제담론이 융합창조사회라는 사회적 흐름과 공명하며 우리사회-경제 전반의 화두로 부각되고 있다. 창조경제의 개념적 정의는 매우 광의하지만, 개념적 의미로서 융합과 창조, 혁신의 단계를 넘어서, 이러한 기치와 정신들이 실현되고, 중심, 동력화되고 있는 경제생태계를 의미한다. 이러한 융합의 세부적 동학은 즉 이질적 지식들의 순종결합에서 창발되는 창의적인 발상이라 할 수 있다(유영만, 2010; 김문조·김남옥, 2011; 김문조, 2013). 개인의 다양한 경험과 가치를 수평적으로 공유하며 여러 요소를 융합해 새로운 가치를 만들어내는 창의성이 극대화되는 창조경제란 비단 규모가 큰 대기업에만 통용되는 것이 아니다. 창조경제의 출발은 개인으로 각 개인은 누구나 자신의 아이디어를 통해 창출한 산물로 기업에 영향을 미칠 수 있는 잠재성이 있기 때문에 중소기업에도 충분히 통용, 혹은 더욱 필요로 해진다.

이는 기존 산업경제에서는 규모와 체계의 효율성의 논리 하에서는 대기업의 규모와 체계적 조직시스템이 기업성과에 정의 영향을 행사했다면, 반면 창조경제에서는 중소기업의 유연한 체계와 수평적 자유분방함에서 발현되는 창조적 산물들이 극대화 될 수 있기 때문에 중소기업은 슈페터가 말한 창조적 파괴(Creative Destruction)의 주인공이 될 가능성이 높음을 함의한다. 이러한 지점에서 최근 중소기업의 역할은 과거 차별-종속적 이미지를 탈피하여, 벤처-창조-혁신-일자리라든가 키워드로 그 무게의 추를 옮기고 있는 것으로 보인다.

오늘날 기업의 핵심역량은 과거의 실물자본 중심에서 지식을 담지자로서 인적자본(Human Capital) 중심으로 급속히 이동하고, 이는 또다시 지식의 융·복합의 주체로써 융합자본(Convergence Capital)과 창의자본(Creative Capital)으로 발전되고 있다(김문조·김남옥, 2011; 김기현·김현식, 2013). 따라서 창조를 기반으로 한 오늘날의 사회에서는 지식의 경계가 허물어지고(탈경계), 경계가 낮아지며(통섭), 서로 섞이며(혼합), 단순한 지식들의 통합이 아닌 창의성을 바탕으로 새로운 지식과 정보가 탄생(융합, 절합)되므로 기업의 대응 또한 다양하고 넓은 폭에서 융합된 창의적 지식과 인재의 육성이 향후 기업의 성장을 담보할 수 있게 된 것이다.

따라서 본 연구는 “(중소)기업을 어떻게 창조경제의 주인공으로 만들 수 있을까?”라는 본원적 질문을 던진다. 그리고 본 연구자들은 이에 대한 해답으로서 중소기업의 인적자원개발을 주목한다. 하지만 한국사회의 소위 차별이라 불리는 대기업과 일반 중소기업체들의 분절적 구조를 전제할 때, 중소기업의 인적개발교육(Human Resource Development: 이하, HRD)은 기업 내부적으로 그 필요성을 인식하고는 있으나 중소기업의 영세성과 구조적 특성 등의 이유로 시행되기 어려웠으며, 이는 대기업과는 달리 개인능력 함양은 직원 개인의 책임으로만 여겨지거나, 기업의 체계적인 교육체계 부족으로 이어지게 된다(김경중, 2006; 김정주·권양이, 2007). 그러나 중소기업이 우리나라 경제, 사회에 미치는 영향력을 감안할 때 더 이상 교육, 훈련과 관계된 문제는 개인의 문제만이 아니며 기업과 국가가 공동으로 책임져야 할 문제로 시급성을 더한다.

이러한 현실 속에서 기업은 변화하는 환경과 다양한 산업 수요에 신속하게 변화하고 대처할 수 있는 능력을 위해 기업의 조직 역량 강화를 위한 교육훈련인 HRD 활동을 강조하게 된다. 이에 대한 기존의 대다수 연구들에서는 HRD의 효과로 조직몰입/직무만족/기술지식 향상과 같은 비경제적(Non-Economy) 효과뿐만 아니라, 이러한 비경제적 효과의 향상을 통한 기업 조직 자체의 매출증가, 순이익증가 같은 경제적(Economy) 효과 또한 도모할 수 있음을 밝히고 있다(임정연·이영민, 2010; 김문조·김두환·이왕원, 2013).

본 연구에서는 한국노동연구원에서 조사된 사업체패널(Workplace Panel Survey, 이하 WPS)를 활용하여 개인의 개발, 혹은 조직을 위한 개발의 기제가 되는 기업 HRD 효과를 살펴보기 위해 얼마나 ‘많은’, ‘다양한’ 교육훈련을 실시하는지를 교육훈련 제공다양성과 영역다양성으로 독립변수화 하였다. 또한 본 연구에서는 다른 독립변수로 기업 의사소통 구조를 교육훈련과 마찬가지로 얼마나 ‘많은’, 혹은 ‘다양한’ 수평적 의사소통 구조를 가지고 있는지를 고려하였다. 유영만(2010)은 과거 전문화, 세분화를 중점으로 하는 HRD는 전공영역간의 커뮤니케이션 단절을 심각히 부각시키고 있음을 지적하면서, 통합, 간-학문적 가로지르기와 넘나들기를 통하는 관계론적 안목을 지닌 HRD의 필요성을 주장하고 있다. 또한 기업문화와 구조는 근로자들의 경력태도 및 학습에 영향을 미치기 때문이다(김은석·정철영, 2011). 본 연구의 종속변수로는 2007년부터 2011년의 총 6년 동안의 당기순이익을 고려하였으며, 이를 시계열적 변화를 설명하기 적합한 다중성장모형(Multi Growth Model; MGM)을 통해 검증한다.

만약 본 연구의 가설 및 결과들이 검증된다면, 앞서 살펴본 바와 같이 창조경제의 등장 배경인 지식의 통섭과 융합, 그리고 사회 복잡·불확실성 증가의 맥락을 기업에 대한 위협의 폭의 증가로, 이에 대한 기업의 수평적 의사구조와 교육훈련다양성을 폭 넓은 융합적 대응으로 이해될 수 있을 것이다. 소결하면, 기업이 성장 및 생존을 위해 기업조직 내 인적자원을 다양하고 이질적인 HRD 활동을 진행함으로써 개인의 창의성을 바탕으로 한 융합자본의 형성을 도모한다는 것을 확인할 수 있는 것이다.

특히 본 연구에서는 중소기업의 HRD의 효과와 그 영향을 보다 면밀히 살펴보기 위해 소위 ‘재벌’로 통칭되는 출자금지, 상호출자제한 기업집단과의 비교를 실시하고자 한다. 이는 한국사회 대기업과 중소기업의 인적자원개발 실태와 기업의 성장에 미치는 차별적 효과에 대한 경험적 근거를 제공함과 동시에 창조경제에서 HRD 다양성의 효과와 수평적 의사소통·문화가 기업규모에 따라 어떠한 차이를 가지는지에 대해 효과적으로 검증할 방안이 될 것이다. 이러한 현황을 파악하여 본 연구에서는 오늘 중소기업이 직면하는 문제점을 살펴보고 궁극적으로 이를 통해 창조경제의 주역인 중소기업의 문제해결과 성장방안을 모색하고자 한다.

## II. 이론적 논의

### 1. 기업 간 분절과 인적자원개발 격차 현황

#### 1.1 한국 경제생태계에서 중소기업의 위상

한국사회, 특히 경제체계(기업 간, 노동시장)의 불평등은 매우 심각하다. 송호근(1991)은 한국 사회에서 1987년 전후를 기점으로 노동시장의 기업별 분절이 본격화되었다는 것에 대체적 동의를 이룬다고 주장했으며, 특히 외환위기 이후 기업별 불평등은 더욱 확장되고 있다. 전 세계적적인 경제 악화에도 불구하고 한국 사회에서 재벌이라고 부르는 일부 대기업들이 매출액과 수익성의 개선이 감지되고 있다. 하지만 대다수의 중소기업들은 수익성이 크게 악화되었다(임혜란, 2010).

보다 상세한 지표를 살펴보면, 대한민국 전체 고용률의 88%이상은 중소기업으로부터 생성되고 있다(정용균, 2008; 지식경제부, 2010). 하지만 일자리 마련의 주된 통로로 주목 받는 중소기업의 6년 생존률은 겨우 31%에 불과한 것으로 조사됐다(중소기업청, 2010). 아래 <그림1>을 살펴보면 한국의 경우 강소기업의 나라 일본이나 독일에 비해 그 중소기업과 영세기업의 비중이 상당히 높은 편이다. 안정된 중소기업(혹은 강소기업)은 경제·사회적 규모뿐만 아니라, 지역 간 균형적 발전과 국가경쟁력 강화에 이바지함으로써 궁극적으로는 사회안정에 기여한다(김정주·권양이, 2007).

또한 한국의 중견기업군이 독일이나 일본의 중견기업군에 비해 그 분포도가 매우 낮다는 것을 <그림1>의 중간선을 통해 확인할 수 있다. 중견기업의 업체 수가 전체의 0.2%에 해당되어 일본의 1.1%는 물론 독일의 8.2%에 크게 못 미치는 수치이다. 하지만 중견기업이 가지는 고용비중의 효과는 높은 것으로 볼 수 있다. 전체의 0.2%에 불과한 중견기업이 전체고용의 7.4%의 비중을 지니고 있다. 물론 0.1%에 불과한 대기업이 12.6%의 고용을 담당한다는 점에서는 한국사회에서 대기업의 절대적 위상을 방증한다.

<그림1> 사업체 규모별 업체 수 및 고용비중



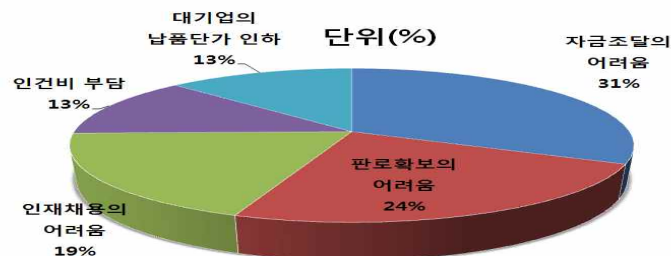
출처 : 세계적 전문기업 육성전략(지식경제부, 2010)

여기서 중견기업이란, 중소기업을 양적으로나 질적으로 벗어난 상태의 기업을 가리키는 용어로서, 기업의 혁신영량과 성장가능성이 안정적인 상태에 들어왔음을 알려주는데, 한국에서 1997년부터 2007년까지 중소, 중견기업이 대기업으로 성장한 독립적 대기업은 2개사에 불과한 것으로 볼 때(지식경제부, 2010), 중소기업은 경영 및 성장이 안정적인 중견기업으로의 우선적으로 요구된다. 하지만 이 지점에서 중소기업은 어떻게 중견기업이 될 수 있는가라는 다소 환원론적인 질문이 제기되는데, 이에 대한 대답을 하자면 가장 우선적으로는 기업 그 자체이자 당사자인 기업 내부의 근로자들의 역량 및 능력에 기업의 발전이 달려있다고 볼 수 있다(차종석, 2005; 조덕원·이갑두, 2009).

## 1.2 인적자원개발(HRD)양극화와 중소기업

중소기업의 성장환경 조성에 있어 다양한 원인분석과 지원책은 매우 다양히 제시되고 있다. 하지만 중소기업에 대한 가장 효과적인 대응책은 중소기업이 겪고 있는 각종 어려움에 대한 구조적 해결책을 제시하는 것이다. 아래 <그림3>을 참고하면, 중소기업이 겪고 있는 주된 고통요인으로 크게 자금확보의 어려움, 대기업의 납품단가 인하 압박과 같은 재정적 요인과 인재채용의 어려움과 같은 인적자원의 부문 및 판로확보와 같은 시장부문으로의 압축이 가능하다.

<그림2> 중소기업 경영난의 주요요인 분석



출처: 매일경제 2009.1.29기사 “중소기업 우수인재 유지하려면”

보다 세부적으로 노동부의 중소기업 인적자원개발현황(2009)를 살펴보면, 먼저 기업규모별에 따라 299인 이하 중소기업은 인적자원개발에 23%, 연간훈련시간은 약 9시간 참여하였으나, 300인 이상 기업은 54% 참여, 연간훈련시간은 22시간에 달해 규모에 따라 인적자원개발현황이 약 두 배에 달함을 확인할 수 있었다. 기업규모별 직업훈련 제공기업은 ~299인 이하중소기업은 41%, 300인 이상 기업은 92%에 달했으며, 마지막으로 1인당 교육훈련 투자비율은 07년에 299인 이하 기업은 약 100,000원을 평균적으로 사용하였으나, 300인 이상 기업의 경우는 697,000원에 달해 약 7배에 달하는 극심한 차이를 보여주고 있었다.

소결하면, 중소기업이 특히 인재와 관련해서 겪는 어려움은 크게 두 측면에서 살펴볼 수 있다. 먼저 유능한 핵심인재 확보의 어려움과 핵심인재 육성 및 보존, 그리고 이직의 문제이

다. 앞서 <그림1>에서 보았듯이, 한국사회에서는 대기업과 중소기업의 이중적 차별구조가 매우 견고히 형성되어 있으며, 이는 금융 및 생산물시장에서의 열위, 노동시장에서의 열위, 결국 인적자원개발에서의 열위로 이어져, 중소기업의 성장을 방해하는 중첩적 요인들이 된다(이연우, 2009). 따라서 중소기업은 기업의 성장에 인재의 중요성을 절실히 인지하고 있음에도 불구하고, 핵심인재의 채용을 사실 포기하고 있다. 뿐만 아니라 기존의 핵심인재의 육성에 대한 체계적 계획, 비전, 전담부서를 가지지 못하고 있으며, 또한 핵심인재의 이직가능성, 수평적 전파의 부재 등으로 인해 체계적인 인적자원개발을 시행하지 못하고 있다(김종관·김진욱, 2006; 김정주·권양이, 2007; 조덕원·이갑두, 2009).

이는 결국 한국사회에 대기업과 중소기업의 완고한 이중적 분절, 중소기업 성장가능성의 저하로 귀결될 것이다. 따라서 이 지점에서 밝히는 본 연구의 일차적 목적은 한국사회에서 소위 재벌이라 불리는 대기업과 중소기업 간의 기업 특성의 차이와 인적자원개발, 혹은 기업교육훈련의 효과를 보다 명세히 살피려 한다.

## 2. 인적자원개발(HRD)의 정의와 역할

일반적으로 인적자원개발(HRD)은 개인의 업무역량 및 능력개발과 이를 통해 조직의 효율성과 생산성을 향상시키기 위해 조직 내에서 의도된 체계적인 학습활동으로 정의된다. Gilley&Eggland(1989)는 인적자원개발을 조직구성원에 대한 기업의 교육훈련을 중심으로 하는 근로자의 개발과 조직목표에 부합되게 근로자의 전문성을 증진시키는 경력개발과 조직의 효율성과 업무수행능력을 향상시키는 조직개발을 포함하는 개념으로 정의하고 있으며, 또한 Swanson(2001)은 조직성장을 증진시키기 위한 조직개발과 개인에 대한 훈련, 교육·개발을 통해 조직구성원의 업무숙련도를 높이고 강화시키는 일련의 과정으로 정의하고 있다.

Becker(1975)의 인적자원론을 기반으로 하는 기존의 연구들이 기업의 근로자들을 하나의 자원으로 고려하던 전반적인 경향을 비판하며 유명만(2010)은 인적자원개발의 본질은 ‘즐거움’ 학습을 통해 ‘건강한’ 지식을 창조·공유하며, ‘건강한’ 지식을 토대로 ‘보람찬’ 성과를 창출하고 나누는 가운데 ‘행복한’ 일터를 조성하는 내재적 동학이 조직 내에 습관화·제도화·시스템화 되는 것을 통해 조직의 지속적인 성장과 발전을 가능케 하는 것이라고 말한다. 즉 결론적으로 인적자원개발은 직무, 개인 그리고 조직의 개선을 목적으로 직무수행과 능력의 ‘개발’ 넘어서, 개인적 성장과 ‘개발’을 향상시키기 위해 조직 내에 마련된 조직화된 학습활동을 의미하며, 경력개발, 조직개발까지 포괄하는 종합적 개념으로 규정될 수 있다

최근 조직 환경의 급격한 변화와 더불어 조직 활동에 대한 전문성이 크게 요구되면서 직무 역량의 강화를 위한 인적자원개발의 중요성이 배가하고 있다(Swanson & Holton, 2001; Ulrich & Smallwood, 2005). 중요성이 더해지는 이유는 기업이 가진 여러 자원들 중, 기업경쟁력의 원천으로써 유형자산과는 달리 모방이 어려운 인적자원이 중요한 경쟁력의 원천으로 고려되고 있다는 점(김종관·김진욱, 2006). 무한경쟁과 지식기반사회, 특히 단순히 지식의 담지를 넘어서

이질적 지식의 연계와 융합을 요하는 융합·창조경제 사회에서 인적자원개발은 기업의 생존을 위한 차별화 전략의 일환으로 인식될 수 있다. 소결하면 높은 수준의 인적자원을 채용, 그리고 교육훈련 개발시키는 과정은 기업의 생존과 직결된다는 점에서 인적자원개발은 기업에서 중요한 전략적 생존행위로 볼 수 있다.

이와 관련되어 국내에서 진행된 선행연구들에 따르면 대체적으로 기업의 교육훈련 투자는 기업의 경제적, 비경제적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 보고한다. 가령 1인당 교육훈련비나 교육훈련투자는 1인당 매출액, 순이익과 같은 객관적 경제성과에 대해서 정적인 영향을 미침을 확인할 수 있다(김안국, 2002; 임정연·이영민, 2010). 또한 비경제적 조직성과, 가령 숙련향상과 혁신, 노사관계 안정, 이직률 등에 대해서도 기업 교육훈련은 유의미한 정적 영향을 미치고 있음을 여러 연구는 보고하고 있다(정친철, 2008; 김문조·김두환·이왕원, 2013).

더욱이 인적자원개발의 중요성은 기업차원, 그리고 기업구성원에서 완료되는 것이 아니라, 개인, 집단, 조직, 나아가 국가의 이익을 위해 인간의 잠재적 능력을 개발하기 위한 과정이라는 점은 중요성을 더한다(김진모, 2001). 즉 인적자원개발의 중요성이 개인과 조직의 경쟁력은 물론 지역과 국가경쟁력과 성장의 본질적 원천으로 인식되고 있다(김정원, 2006).

특히 중소기업에게 HRD의 의미를 고찰한 관련 선행연구를 살펴보면, 임동준(2005)은 중소기업에 있어 빠른 기술변화와 산업구조의 변화는 인력수요 예측을 어렵게 하고 인력양성을 위해 필요한 기간은 더욱 길게 하여 인력수급의 구조적 불균형을 발생시킴을 지적한다. 따라서 이러한 인력 불균형의 해소와 조절을 위해 중소기업의 인적자원개발의 중요성은 더욱 증가되고 있으며, 지식기반사회에서 이미 예측된 핵심인재와 고숙련 노동에 대한 수요는 대기업뿐만 아니라 중소기업에서 특히 요구됨을 지적하고 있다. 중소기업의 인적자원개발은 대기업과 비교하여 열악한 근무환경과 낮은 임금으로 인한 인력난을 개선시키고 나아가 경쟁력 증가의 효과를 가져 온다는 점에서 중요한 함의를 지니고 있음을 지적한다. 또한 성공한 기업과 실패한 기업의 사례를 조사, 분석한 신유근(1996)의 결과에 따르면 대기업이나 중소기업 모두 경영과 정책지원, 자체기술을 위한 R&D, 노무관리 등을 채치고 인력 또는 인재양성을 가장 중요한 성공요인으로 선정하였다.

### 3. 창조경제에서의 다양한 HRD와 수평적 기업구조

최근 학문영역뿐만 아니라, 사회, 생활, 의식전반에서 이질적 요소들의 순종결합에서 발현되는 창의·창조를 강조하는 ‘융합(convergence)’의 개념은 지식기반사회라는 토대 위에서 사회변동의 공진, 혹은 이러한 변화를 증폭시키고 있다(김문조·김두환·이왕원, 2013). 이는 지식과 정보가 사회의 구성요소가 되고, 그 연계의 모습에서 새로움과 창조가 탄생되는 복잡해지는 현실에서는 여러 영역, 즉 폭 넓은(width) 지식을 접하고, 이를 연결할 수 있는 융합인재는 새로운 지식을 창발할 수 있다는 점에서 중요성이 부각되고 있다.

하지만 최근 융합인재에 대한 논의는 교육계에서 주로 논의되고 있는데, 이는 교육계에

서만이 융합인재를 중시하는 것이 아닌 융합인재의 논의가 교육계를 중심으로 시작되고 있는 확산시점의 문제로 보인다. 더욱이 사회의 추세와 수요에 따라 직접적인 이윤이 발생하고 생존과 관계되는 기업의 차원에서 융합인재는 더욱 큰 중요성을 가진다고 할 수 있기 때문에, 융합인재의 논의는 기업-경영의 영역에서도 나날이 확장, 부각되고 있다. 이는 이번 년도에 최근 한 대기업에서 대대적인 선발로 그 이름을 널리 알린 ‘융합형 인재’<sup>1)</sup>, 혹은 최근 핵심인재 상으로 부각되고 있는 ‘T자형 인재’에 대한 관심에서 방증되어진다. ‘T자형 인재’란 전문성과 분석적 사고로 요약될 수 있는 기존의 I자형 인재에, 넓은 영역에 대한 관심과 지식에서 비롯되는 다양한 시야와 우연적 발견을 강조하는 넓은 폭이 추가되어 ‘T’로 표현되어지는 것이다. 즉 수직적 사고와 수평적 사고의 긴장된 교차과정에서 창의적 발견을 강조하는 것이다(심광현, 2009). 소결하면 ‘폭 넓은’ 지식과 ‘전문·분석적’ 능력을 지닌 ‘T자형 인재’는 창의성이 중시되고, 이윤과 기업의 성장으로 이어지는 창조경제에서 기업에게 없어서는 안 될 존재가 된 것이다.

더 나아가 융합, 특히 융합인재에 대한 이러한 강조는 최근 인재를 육성, 길러내는 인적자원개발(HRD)영역에서도 적용, 논의되고 있다. 유영만(2010)은 과거 전문화, 세분화를 중점으로 하는 HRD는 전공영역간의 커뮤니케이션 단절을 심각히 부각시키고 있음을 지적하면서, 통합, 간-학문적 가로지르기와 넘나들기를 통하는 관계론적 안목을 지닌 HRD의 필요성을 주장하고 있다. 특히 그는 단순히 기업의 하나의 자원으로서, 즉 인적자원(Human Resource)으로 개개인을 간주하고, 이를 효율성의 논리에 의한 역량 중심 선발과 채용, 배치와 육성, 평가와 보상사이클로 계발시키는 기존의 존재론적 HRD를 비판한다. 즉 인성과 역량은 한 개인의 독립적 노력에 따라서 생성되기 보다는, 개인과 개인, 개인과 문화 및 제도와 시스템적환경이 상호작용 하면서 형성된 역사적 관계망의 산물로서 관계론적 HRD의 필요성을 주장하고 있다(유영만, 2010).

이상의 이론적 논의를 본 연구에서 종합, 구체화 한다면 다음과 같다. 최근 관심이 부각되고 있는 통섭과 융합의 논의를 적용하기 위해 본 연구에서는 HRD를 기존 선행연구들과 같이 HRD를 개별적으로 측정하지 않았다는 것이다. 본 연구에서는 먼저 HRD차원을 “얼마나 많은 제도가 시행되고 있는지”를 제도다양성으로 측정하였으며, “얼마나 다양한 영역을 교육시키는지”를 영역다양성으로 조작적 정의, 측정하였다. 또한 사업체의 의사소통과 구조를 보다 상세히 설명하기 위해서 HRD와 마찬가지로, “얼마나 많은 의사소통 제도를 제공하는지”를 제도다양성으로, 그리고 “실제 근로자들이 의사결정에 참여하는 정도”를 수평적구조로 조작적 정의, 측정하였다.

소결하면, 본 연구에서는 사업체들이 느끼는 위험의 폭(width)가 증대된 만큼 기업의 대응 또한 보다 넓은 융합적 폭(width)로 측정되어야 할 것이라는 기본적 전제를 가지는 것이다. 즉 기업과 개인의 수준에서 ‘I자형 인재’로서 개별적 HRD의 효과를 살피기보다는, ‘T자형

1) 한국경제(2013, 3, 13), 잡스도 철학과 출신...삼성 '융합형 인재' 채용  
<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2013031395281>



인재'를 길러내는 HRD의 다양한 폭의 효과를 측정함에 우선적 목표를 두는 것이다. 더 나아가 본 연구에서는 수평적 구조라는 창조경제 담론과 유영만(2010)의 관계론적 HRD의 논의를 토대로 기업 구성원들 간의 신뢰 커뮤니케이션과 수평적 기업문화에서 상호적으로 발현될 수 있는 HRD와 수평적 의사소통 구조의 효과를 살펴본다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구자료

본 연구는 한국노동연구원에 사업체패널조사(Workplace Panel Survey) 중 3개 년도(2007, 2009, 2011)의 자료를 이용, 분석을 진행하였다. 노동연구원에서 실시하는 사업체패널조사는 전국의 사업장 가운데 농림어업 및 광업을 제외한 전산업에서 상용근로자 30인 이상 규모인 모든 사업장을 모집단으로 하며, 지역, 산업분류, 사업장 규모 등에 층화추출되었다. 2년마다 격년으로 실시되는 사업체패널 조사는 인사담당자, 노무관계업무 담당자, 노동조합 대표를 대상으로 실시되며, 특히 본 연구에서 알아보고자 하는 사업체의 일반적 특성 및 의사소통, 인적자원개발과 관련되어 상세히 측정하고 있다. 따라서 현 창조경제라는 추상적 패러다임 하에서, 수평적 의사소통 및 다양한 인적자원개발의 효과를 검증하고자 하는 본 연구에 적합한 자료라 할 수 있다.

#### 2. 연구대상

사업체 패널의 모집단은 2004년 12월말 기준의 사업체기초통계조사(통계청) 자료를 기준으로 표본설계하고, 고용정보 DB를 이용하여 확인되었다. 사업체 패널조사에서는 농림업, 어업, 광업 등의 산업을 제외하고 상용근로자 기준 30인 이상 사업장으로 국한하여, 지역, 산업분류, 사업장규모를 기준으로 층화추출되었다. 조사시점인 2005년 자료에서는 민간부문 약 1,600개와 공공부문 약 100개 사업체를 대상으로 본 조사가 실시되었으며, 본 연구에서 초기년도로 설정하고 있는 2007년 사업체 자료에서는 총 1,415개가 조사완료되었다. 이후 추가적으로 320개의 신규패널 조사가 진행되었다.

본 연구에서는 이상의 2007년 조사된 1,735개 사업체의 자료를 활용하였다. 살펴본 결과 2차 조사에서 4차 조사까지 지속적으로 조사완료 된 사업체는 총 1,349개였다. 하지만 본 연구에서는 많은 통제변수를 고려하고 있음으로 인해 기술통계에서는 1184개의 사업체 자료가, 종속변수로 응답이 민감한 사업체의 당기순이익을 설정함에 따라, 변화율을 살펴는 다층성장모형의 결과에서는 총 748개의 사업체자료가 활용되었다. 이는 6년간 '생존된'사업체만의 결과를 살핀다는 점에서, 결과의 일반화와 대표성에는 다소 문제가 제기될 여지가 있지만, 자료의 한계로 인해 부득이한 결과였음을 밝힌다.

또한 중요한 점은 한국사회의 이중·차별적 사업체구조를 고려 및 차이를 검증하기 위해 일반적으로 대기업 및 ‘재벌’로 고려되는 출자총액제한집단기업집단 계열사(2008년 제도 폐지)와 상호출자, 채무보증제한사업체집단 계열사 사업체집단(Group1)과 일반사업장 집단(Group2)로 나누어 분석을 진행하였음을 밝힌다.

### 3. 연구변수 및 분석모형

본 연구는 독립변수들로 융합과 수평, 즉 ‘넓음’을 강조하는 창조경제 사회에서 회사가 지속적인 생존을 위해 추구하는 내적노력인, 인적자원개발, 그리고 사업체의 수평적 의사소통 구조에 그 초점을 맞추고 있다. 본 연구의 큰 전제는 위험과 불확실성의 ‘폭’이 증대된 현 사회에서는 사업체도 이에 대한 ‘대응의 폭’을 증대시켜야만 생존과 발전이 가능하다는 것이다. 본 연구에서는 이를 수평적 의사소통 구조와 융합적 HRD로 조작적 정의 및 측정 한 후, 이들의 상호작용적 효과를 살펴본다.

#### 1.1 종속변수(사업체 내 within, 당기순이익)

본 연구의 관심이자 종속변수로는 사업체패널에서 각 해당년도에 보고되는 사업체의 당기순이익으로, 이는 사업체의 본질적 목표인 경제적 성장을 측정하는 가장 큰 지표라 할 수 있다. 구체적으로 당기순이익이란 일정기간(해당기간)동안 사업체에서 얻은 순이익을 말하는 것으로, 이는 매출액에서 매출원가, 판매비, 관리비 등을 빼고 영업의 수익과 비용, 특별이익과 손실을 가감한 후 법인세를 뺀 것을 의미한다.

<표1> 종속변인 설명

종속변인		
차원	변수명	변수 정의 및 설명
※해당변인들은 출자(상호)제한 그룹(G1)과 일반사업장 그룹(G2)으로 각각 측정되었음		
사업체 순이익 성장	(2차) 당기 순이익	사업체 패널 2007, 2009, 2011년에 보고된 사업체의 당기순이익
	(3차) 당기 순이익	
	(4차) 당기 순이익	
	(4차) 당기 순이익	

\*당기순이익 및 매출액의 단위는 (백만원)임.

#### 1.2 독립변수(사업체 간, between)

본 연구에서는 여러 선행연구들에서 고려해왔던 사업체의 성장과 관련된 변인들을 고려하였다. 연구에서는 먼저 사업장구분, 사업체 일반적 특성, 사업체가 처한 환경을 통제차원으로 고려하였다. 또한 효과를 살펴러 하는 독립변수의 차원에서는 조직 의사소통 구조와 인적자원개발, 즉 사업체교육훈련을 고려하였으며, 또한 두 차원의 상호작용 효과를 확인하

기 위해서도 두 차원의 상호작용변수들이 고려되어졌다.

<표2> 독립변인(통제) 설명

독립 변인		
차 원	변수명	변수 정의 및 설명
※해당변인들은 출자(상호)제한 그룹(M1)과 일반사업장 그룹(M2)으로 각각 측정되었음		
사업장 구분	사업장구분_일반사업장 가변수	일반사업장 더미
	사업장구분_특수업 가변수	전기가스수도업, 금융보험업, 통신업 더미
	사업장구분_공공부문 가변수	공공부문 더미
사업체 일반	사업체일반_2007년 영업이익	2007년 해당사업체의 영업이익
	사업체일반_총 근로자수	해당 사업체의 총 근로자수
	사업체일반_여성근로자 비율	여성 정규직 근로자/ 총 근로자수
	사업체일반_정규직 비율	정규직 근로자 / 총근로자 수
	사업체일반_노조가입근로자 비율	노조가입근로자 / 총근로자 수
	사업체일반_재벌(사업체집단)	출자총액제한사업체집단 계열사 상호출자 채무보증사업체집단 계열사, 가변수
	사업체일반_사업체연령	해당년도 - 사업체설립연도
	사업체일반_정규직 평균학력	정규직 평균 학력수준 1: 중졸이하, 2:고졸, 3:전문대졸, 4:대졸, 5:대졸이상
	사업체일반_정규직 평균근속	정규직 직종의 평균 근속년수
	사업체환경_국내시장 집중 비율	{매출액 / 영업이익 / 사업수익}의 국내 및 해외 시장 비율
사업체 환경	사업체환경_주력제품국내 경쟁	해당 사업체 주력제품의 국내시장 경쟁정도 1:경쟁이 매우 약하다. 2:경쟁이 약한 편이다. 3:보통이다. 4:경쟁이 심한 편이다. 5:경쟁이 매우 심하다.
	사업체환경_주력제품 시장수요	해당 사업체 주력제품의 시장 수요 상황 1:시장수요는 빠르게 줄어들고 있다. 2:시장수요는 줄어드는 편이다. 3:시장수요는 늘어나지도, 줄지도 않았다. 4:시장수요는 늘어나는 편이다. 5:시장수요는 빠르게 늘어나고 있다
	사업체환경_사업장 혁신유형	해당사업체의 사업장 혁신 유형 1: 연구개발에 투자하지 않고, 다른사업체에서 개발된 혁신들을 도입 2: 연구개발투자가 아닌 다른방식으로 기존 제품서비스와 공정, 프레스사 수정, 생산공학을 활용해서 공정을 개선 3: 혁신이 핵심적인 활동은 아니고 필요한 경우에만 연구개발을 수행, 연구개발의 상당부분은 다른 사업체에서 개발된 신 기술을 도입하기 위해 이루어짐 4: 혁신은 경쟁전략의 핵심. 제품, 서비스 개발과 공정, 프로세스 혁신을 위해서 항상 연구개발을 수행. 다른 사업체들이 우리 회사의 혁신을 모방

다음으로 <표3>에서는 본 연구의 관심변인들로 의사소통과 기업교육훈련(HRD)차원, 그리고 상호작용 차원을 설명하고 있다.

<표3> 독립변인(독립) 설명

독립 변인		
차원	변수명	변수 정의 및 설명
※ 해당변인들은 출자(상호)제한 그룹(M1)과 일반사업장 그룹(M2)으로 각각 측정되었음		
의사 소통	커뮤니케이션_실시제도다양성	(커뮤니케이션을 위해 실시하고 있는 사항) 1)최고책임자와 전체 직원과의 회의 2)경영자가 정기적으로 현장을 순시하면서 근로자와 대화 3)경영자와 직접 의사소통할 수 있는 핫라인 운영 4)직제라인별 정기적 화합을 통한 경영정보 공유 5)근로자 의견/태조를 파악하는 정기적 근로자 설문조사 6)경영관련 정보를 제공하는 정기적 소식지 발행 7)사내외 관련정보를 제공하는 사내게시판 설치 8)정기적인 이메일을 통한 정보공유 9)전직원이 볼 수 있는 인트라넷에 정보공개  =위 질문들에 대해 예(1), 아니오(0)을 총합하였음
	커뮤니케이션_수평적 구조	(근로자가 공식적인 통로 및 기타 비공식적인 통로를 통해) 1)경영계획(투자,인력,생산계획)의 결정에 관여하는 정도 2)신기계설비 및 설비도입의 결정에 관여하는 정도 3)공정 및 작업조직 개편의 결정에 참여하는 정도 4)근로자 훈련의 결정에 관여하는 정도 5)분사나 하청의 결정에 관여하는 정도 6)감원 등 고용조정의 결정에 관여하는 정도  =위 질문들에 대해 각각 다음과 같이 측정되었으며, 이를총합하였음 1:사전에 정보도 받지 못함, 2:사전에 정보만 제공받음 3:근로자가 의견 개진을 할 수 있음 4:근로자의 의견이 의사결정에 반영됨 5:근로자가 의사결정에 거부권 행사가능 6:노사가 공동으로 결정함
교육 훈련	교육훈련_제도다양성(폭)	(작년 한해동안 실시하거나 지원한 훈련) 1)집단 사내교육훈련 2)집단 사외교육훈련 3)인터넷을 이용한 교육훈련 4)사내 직무관련 학습모임 지원 5)수탁, 협력업체에 기술지도 및 근로자 연수 5)모사업체, 위탁업체로부터 기술지도 및 근로자연수 6)유급 또는 무급의 교육훈련휴가제 7)교육기관(대학 등) 학자금 지원, 대부 8)근로시간 중 교육훈련 수강배려 9)기타  =위 질문들에 대해 예(1), 아니오(0)을 총합하였음
	교육훈련_영역다양성(폭)	(훈련 내용으로 볼 때, 중요하게 실시한 훈련) 1)신입사원 교육 또는 오리엔테이션 2)관리, 감독교육 (리더쉽, 의사결정) 3)조직개발 훈련(팀웍, 문제해결) 4)전문가 교육, 5)품질관리 훈련 6)영업, 판매교육, 7)산업안전, 보건훈련 8)노사관계 교육, 9)전산교육 10)외국어 교육, 11)교양교육

12)기타	
=위 질문들에 대해 예(1), 아니오(0)을 총합하였음	
상호 작용 효과	커뮤니케이션_실시제도 *교육훈련_제도다양성(폭)
	커뮤니케이션_실시제도 *교육훈련_영역다양성(폭)
	커뮤니케이션_수평적 구조 *교육훈련_제도다양성(폭)
	커뮤니케이션_수평적 구조 *교육훈련_영역다양성(폭)
의사소통과 교육훈련 차원의 각 두 변수를 각각 곱하여 총 4개의 상호작용 변수 생성	

### 1.3 분석개요 및 분석과정

본 연구는 조사대상 사업체를, 2007년 2차 조사부터 2011년까지 격년간 조사된, 총 6년 동안 세 번 반복적으로 측정된 당기순이익을 사업체에 내재(nested)하는 다층적 자료로 이해한다. 즉 해당 사업체의 2007년 2차 조시시점을 당시 개별 사업체의 당기순이익 초기 값과 시계열 변화(change over time)의 개별 사업체차를 설명하는 변수들을 고려하고, 이를 모형화하여 개별 사업체들이 초기 값과 변화 값에서 보이는 차이에 대한 분석을 수행한다. 이러한 분석에 적합한 기법은 다층성장모형이라고 할 수 있으며, 이를 간략히 소개한다면 다음과 같다.

다층성장모형은 1수준인 사업체 내 모형과 2수준인 사업체 간 모형으로 나누어질 수 있다. 먼저 사업체 내(Company within) 모형에서는 사업체별 반복측정치들로부터 사업체의 변화나 성장을 나타내는 모수치들을 추정하게 된다. 이후 사업체 간(Individual between) 모형에서는 1수준 모형에서 추정된 초기치와 변화율 모수치에 대한 사업체차를 사업체수준 변수들을 통해 설명한다(상경아, 2007). 아래에 고려하고 있는 모형들을 구체적으로 소개한다. 본 모형에 대한 설명 및 구성은 김두환·김문조·이왕원(2013)의 논문에서 소개하고 있는 다층성장 모형의 설명에 그 기초를 둘을 밝힌다.

또한 본 연구에서는 여러 선행연구들이 지적하고 있듯이, 한국사회의 이중·차별적 사업체구조를 고려하고, 또한 이질적 효과를 검증하기 위해 일반적으로 대사업체 및 ‘재벌’로 고려되는 출자총액제한집단사업체집단 계열사(2008년 제도 폐지)와 상호출자, 채무보증제한사업체 집단 계열사 사업체집단(Group1, 이하 ‘출자제한’)과 일반사업장 집단(Group2, 이하 ‘일반사업장’)로 나누어 분석을 진행하였음을 밝힌다.

#### (1) 기초모형

본격적인 연구의 분석에 앞서 설명변수를 고려하지 않고 시간의 변화에 따른 변화량을 추정하는 기초모형을 추정한다. 1수준은 ‘사업체 내’ 모형으로 사업체별 반복측정치들로부터 사업체의 변화나 성장을 나타내는 모수치를 추정한다. 구체적인 모형은 다음과 같다.

#### Company within(level-1) Model

$$[G1:출자제한사업체집단] \quad Y_{ti} = \pi_{0i} + \pi_{1i} * Year + e_{ti}$$

$$[G2:일반사업체집단] \quad Y_{ti} = \pi_{0i} + \pi_{1i} * Year + e_{ti}$$

단, Year : 2007년도부터 2011년도까지의 '격년'조사 (timepoint : 0~2)

위 식에서  $Y_{ti}$ 는 i번째 사업체의 t차년도 당기순이익을 의미한다.  $\pi_{0i}$ 는 해당 사업체가 조사된 최초의 시점, 즉 2007년도 2차시기 사업체의 당기순이익 값을 의미한다.  $\pi_{1i}$ 는 사업체의 변화나 성장을 나타내는 값이다.  $e_{ti}$ 는 사업체 내 모형에서 시간의 변화(Year)에 의해 설명되지 않고 남은 잔차(residual)를 의미한다.

#### Company between(level-2) Model

$$\begin{aligned} [G1] \quad \pi_{0i} &= \beta_{00} + r_{0i} & [G2] \quad \pi_{0i} &= \beta_{00} + r_{0i} \\ \pi_{1i} &= \beta_{10} + r_{1i} & \pi_{1i} &= \beta_{10} + r_{1i} \end{aligned}$$

다층성장모형 2수준인 사업체 간 모형에서는 당기순이익 초기 값( $\pi_{0i}$ )과 변화율( $\pi_{1i}$ )의 사업체 간 분산을 종속 변수로 고려한다. 따라서 1수준 사업체 내 모형의 회귀계수들을 종속변수로 고려하는데, 구체적으로  $\pi_{1i}$ 는 해당 사업체의 격년 조사마다 변화하는 당기순이익의 값으로서, 6년간, 총 세 번 측정시점동안의 당기순이익 변화율을 의미한다. 각각의  $r_{0i}$ ,  $r_{1i}$ 는 사업체 간 모형에 의해 설명되지 않고 남은 잔차(residual)를 의미한다.

#### (2) 당기순이익 초기값 모형(연구모형 2-1)

다음 모형은 앞서 설정한 각 사업체의 첫 측정시점, 초기값  $\pi_{0i}$ 에 대하여 모형화를 시도한다. 사업체 내 모형은 앞의 기초모형과 동일하며, 사업체 간 모형에서는 초기값  $\pi_{0i}$ 에 대하여 앞서 이론적 논의를 통해 고려된 사업체의 당기순이익을 설명하는 연구에서 고려되어온 변수들을 분석에 도입하여 초기값에 대한 사업체 간 차이에 대해 설명하는 요인들을 확인한다.

$$[G1] \quad \pi_{0i} = \beta_{00} + \sum_{q=1}^{Q_0} \beta_{0q} (predictor)_{qi} + r_{0i}$$

$$[G2] \quad \pi_{0i} = \beta_{00} + \sum_{q=1}^{Q_0} \beta_{0q} (predictor)_{qi} + r_{0i}$$

단, predictor : 사업체의 2007년 당기순이익을 설명하는 독립변인들

구체적으로 2수준인 사업체 간 모형에서 초기 값에만 개별 사업체 수준의 특성을 표현하는 변수들을 투입한다. 본 연구에서 고려한 독립/예측변인들[ $((predictor)_{qi})$ ]이 2007년도 당기순이익  $\pi_{0i}$ 의 잔차(residual)인  $r_{0i}$ 의 분산을 설명하는지 확인하는 것인데 만약 독립/예측변인의 계수  $\beta_{0q}$ 들이 통계적으로 유의하다면, 잔차  $r_{0i}$ 의 분산은 줄어들 것으로 예상할 수 있다.

### (3) 당기순이익 변화율 모형(연구모형 2-2)

다음 모형은 앞서 설정한 각 사업체의 흥미다양성의 변화율  $\pi_{1i}$ 에 대하여 모형화를 시도한다. 사업체 내 모형과 초기값  $\pi_{0i}$ 에 대한 모형은 앞의 모형과 동일하며, 사업체 간 모형에서는 당기순이익 변화율  $\pi_{1i}$ 을 종속변수로 하여 2007년부터 2011년까지 총 6년간의 사업체 당기순이익 변화에 대하여, 사업체 특성 특히 융합적 HRD와 수평적 의사소통을 고려한 변수들을 분석에 도입한다. 이를 통해 개별 사업체 수준에서 고려한 변수들이 6년간 사업체 당기순이익 변화율에 어떠한 영향을 미치는 지를 확인한다.

$$[G1] \quad \pi_{1i} = \beta_{10} + \sum_{q=1}^{Q_1} \beta_{1q} (\text{predictor})_{qi} + r_{1i}$$

$$[G2] \quad \pi_{1i} = \beta_{10} + \sum_{q=1}^{Q_1} \beta_{1q} (\text{predictor})_{qi} + r_{1i}$$

단, predictor : 사업체의 2007년~2011년간의 당기순이익 변화율을 설명하는 독립변인들

본 연구에서 고려한 독립/예측변인들  $[(\text{predictor})_{qi}]$ 이 6년 간의 당기순이익 변화율  $\pi_{1i}$ 의 잔차(residual)인  $r_{1i}$ 의 분산을 설명하는지 확인하는 것인데 만약 독립/예측변인의 계수  $\beta_{1q}$ 들이 통계적으로 유의미하다면, 잔차  $r_{1i}$ 의 분산은 줄어들 것으로 예상할 수 있다.

#### 1.4 논의 종합 및 연구모형

이상 논의를 종합하고, 이를 이론적 수준에서 모형화한다면 이는 간략히 다음 <그림3>과 같이 표현될 수 있다.

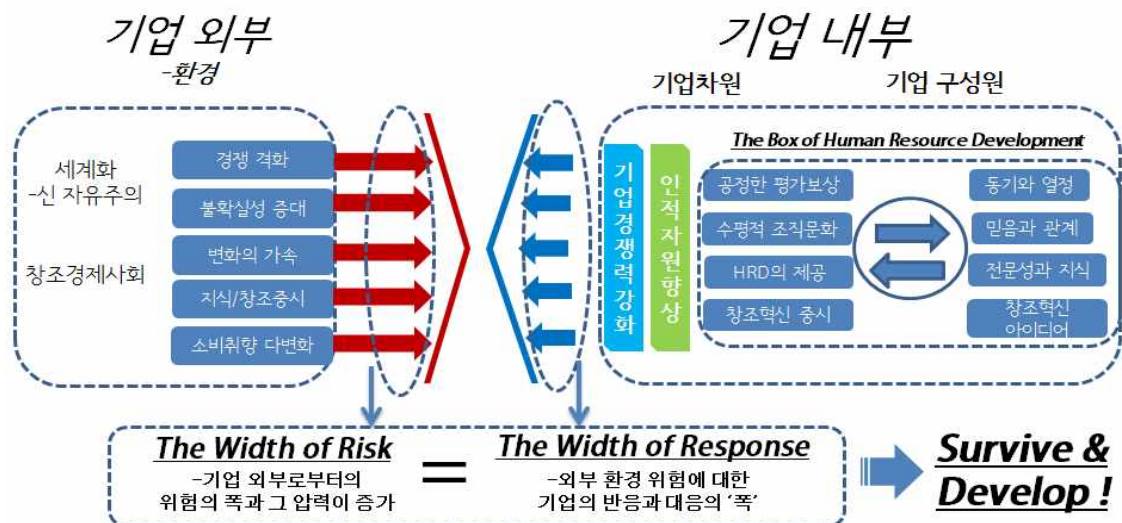
세계화로 촉발된 신자유주의는 기업차원에서 초국적 경쟁, 트렌드의 급변화, 국제발 예측불가능성 등 기업의 예측가능성을 심히 위협하고 있으며, 창조경제도 이질적 지식들 사이에서 우연히 창발되는 지식을 그 토대로 하고 있는바 이는 기업에게 예측 불가능한 ‘위험의 폭’이 넓어졌음을 의미한다. 따라서 기업도 외부의 위험에 대항, 혹은 대응하는 차원으로 ‘대응의 폭’도 넓어져야 기업의 생존을 담보할 수 있게 되는데, 창조경제에서는 대응의 폭은 결국 기업 내부의 구성원들 개개가 폭 넓은 지식과, 이러한 지식의 연계 속에서 발생하는 창의적 산출물들에 의해 결정되게 된다. 이를 위해 기업은 내부 구성원들에게 다양한 HRD 기회를 제공하고, 구성원들은 이러한 HRD를 통해 개인의 스스로의 계발, 그리고 조직을 위한 자기효용성의 증대 인식, 보상 등을 받으며 몰입 및 애착을 높이게 되며, 기업 또한 내부 구성원들의 능력향상을 통해 경제적인 기업성과를 얻게 되리라 예상된다.

하지만 단순히 기업 HRD의 수동적, 가압적 제공은 구성원들의 불만을 야기하고, 오히려 효과를 저하시킬 것을 예상할 수 있는데, 이는 HRD의 효과는 수평적인 공유를 통해 확산될 수 있다는 조직학습론의 관점과 더불어 융합사회의 지식은 위계가 설정되어 있기보다는, 대등한 관계에서 상호 연계, 융합되어지는 과정에서 새로운 창조적 지식이 발견될 수 있다는

창조경제 및 융합지식론에 기반한다. 소결하면, 다양한 HRD의 효과는 기업의 수평-신뢰적 분위기 속에서 확산, 유효할 수 있을 것이라는 점이며, 본 연구에서는 이후 HRD와 수평-신뢰적 변수들의 상호작용효과를 실증적으로 검증할 것이다.

특히 본 연구에서는 중소기업의 HRD의 효과와 그 영향을 보다 면밀히 살펴보기 위해 소위 ‘재벌’으로 통칭되는 출자금지, 상호출자제한 기업집단과의 비교를 실시하고자 한다. 이는 한국사회 대기업과 중소기업의 인적자원개발 실태와 기업의 성장에 미치는 차별적 효과에 대한 경험적 근거를 제공함과 동시에 창조경제에서 HRD다양성의 효과와 수평적 의사소통·문화가 기업규모에 따라 어떠한 차이를 가지는지에 대해 효과적으로 검증할 방안이 될 것이다. 이러한 현황을 파악하여 본 연구에서는 오늘 중소기업이 직면하는 문제점을 살펴보고 궁극적으로 이를 통해 창조경제의 주역인 중소기업의 문제해결과 성장방안을 모색하고자 한다.

<그림3> (이론적 수준) 연구모형



이상의 논의를 보다 구체화시킨 연구가설은 아래와 같다.

### [연구가설]

[가설1] (한국사회의 현실을 고려할 때), 출자제한집단(대기업)과 일반사업체(중소기업)의 기업/근로자 특성은 체계적인 차이가 존재할 것이다. 즉 전반적인 사업체특성에서 출자제한 집단이 우위에 있을 것이다.

[가설2] 사업체의 경제적 성장을 설명함에 있어, 사업체 전반특성 및 수평적 의사소통 구조, 인적자원개발에서 출자제한집단이 더 우위에 있을 것이다.

[가설3] 기업의 수평적 의사소통구조와 HRD의 효과와 정적인 상호작용 효과를 가질 것이다.

[가설3-1] 출자제한집단(대기업)과 일반사업체(중소기업)의 효과는 서로 이질적일 것이다.

[가설3-2] 수평적 의사소통과 HRD의 효과는 ‘얼마나 많이’라는 수량적 효과보다는, ‘얼마나 다양한’이라는 질적인 효과가 더욱 클 것이다.



## VI. 분석결과

### 1. 기술통계

<표3>은 본 연구에서 고려된 독립변수들의 기술통계이다. 결과를 간략히 살펴보면 일반적으로 출자제한 집단이 일반사업장 집단에 비해 사업체일반 특성, 의사소통, 사업체 HRD 전반에서 우위를 보임을 확인할 수 있다. 이는 한국 사업체-노동시장의 이중·차별적 구조를 확인해주는 결과로 보인다.

<표3> 독립변수 기술통계

		사업체집단	N	평균	표준편차	최소값	최대값
사업장	사업장구분_일반사업장 가변수	출자제한	195	0.87	0.33	0	1
		일반	989	0.87	0.33	0	1
	사업장구분_특수업 가변수	출자제한	195	0.12	0.33	0	1
		일반	989	0.05	0.23	0	1
	사업장구분_공공부문 가변수	출자제한	195	0.00	0.06	0	1
		일반	989	0.07	0.26	0	1
사업체 일반	사업체일반_2007년 영업이익	출자제한	195	206967.60	565781.50	-3609965	4308275
		일반	989	32673.12	362025.60	-657748	9695750
	사업체일반_총 근로자수	출자제한	195	810.14	1238.97	20	12153
		일반	989	398.85	918.07	5	14702
	사업체일반_여성근로자 비율	출자제한	195	0.24	0.24	0	0.93
		일반	989	0.27	0.22	0	0.98
	사업체일반_정규직 비율	출자제한	195	0.62	0.21	0	0.98
		일반	989	0.60	0.21	0	1
	사업체일반_노조가입근로자 비율	출자제한	195	0.36	0.35	0	1
		일반	989	0.22	0.32	0	1
	사업체일반_사업체연령	출자제한	195	24.43	15.94	1	84
		일반	989	21.83	15.66	0	108
	사업체일반_정규직 평균학력	출자제한	195	3.11	1.05	1	5
		일반	989	2.97	1.09	1	5
	사업체일반_정규직 평균근속(월)	출자제한	195	123.79	68.68	12	360
		일반	989	76.94	55.21	1	360
사업체 환경	사업체환경_국내시장 집중 비율	출자제한	195	81.47	26.50	0	100
		일반	989	85.65	24.70	0	100
	사업체환경_주력제품국내 경쟁	출자제한	195	3.98	1.11	1	5
		일반	989	3.91	1.00	1	5
	사업체환경_주력제품 시장수요	출자제한	195	3.39	0.91	1	5
		일반	989	3.23	0.98	1	5
	사업체환경_사업장 혁신유형	출자제한	195	3.60	0.77	1	4
		일반	989	3.21	0.97	1	4

의사 소통	커뮤니케이션_제도다양성(폭)	출자제한	195	4.87	2.11	1	9
		일반	989	3.65	1.96	1	9
	커뮤니케이션_수평적 구조	출자제한	195	18.36	6.80	6	36
		일반	989	17.06	6.26	6	36
교육 훈련	교육훈련_제도다양성(폭)	출자제한	195	4.87	2.03	1	10
		일반	989	3.61	2.06	1	10
	교육훈련_영역다양성(폭)	출자제한	195	3.99	2.24	1	11
		일반	989	3.34	2.08	1	11
상호 작용 효과	커뮤니케이션_실시제도 *교육훈련_제도다양성(폭)	출자제한	195	25.72	17.55	1	90
		일반	989	15.33	15.33	1	90
	커뮤니케이션_실시제도 *교육훈련_영역다양성(폭)	출자제한	195	21.32	17.23	1	88
		일반	989	13.70	14.63	1	99
	커뮤니케이션_수평적 구조 *교육훈련_제도다양성(폭)	출자제한	195	89.63	50.01	12	252
		일반	989	63.65	49.44	6	360
	커뮤니케이션_수평적 구조 *교육훈련_영역다양성(폭)	출자제한	195	74.52	52.99	6	319
		일반	989	58.65	48.88	6	396

<표4>는 본 연구에서 고려된 종속변수인 사업체 당기순이익 변수의 기술통계와 년도 별 평균이다. 본 연구에서는 독립변수들은 2007년도 횡단시점으로 측정되었지만, 종속변수인 당기순이익은 6년, 총 세 번의 측정시점을 통해 시계열적으로 변하는(time variant)이다. 따라서 표본유실이 지속적으로 발생하는 것을 볼 수 있다.

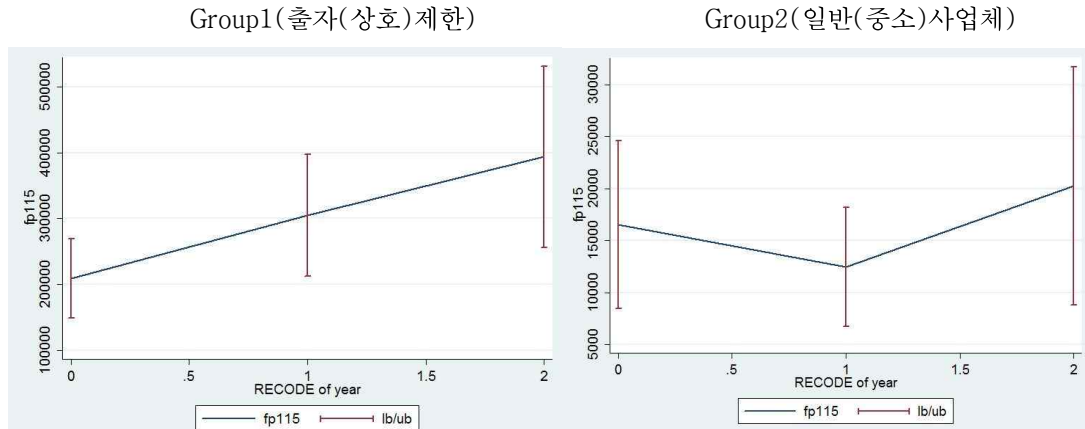
<표4> 사업체당기순이익의 기술통계와 년도 별 평균

	사업체집단	N	평균	표준편차	최소값	최대값
당기순이익 변화율	출자제한	195	295262	635681.4	-776168	4740886
	일반	989	16419.2	124473.6	-551894	2396377
2차(2007년)	출자제한	191	209220.3	-	149333.9	269106.7
	일반	980	16551.36	-	8480.5	24622.27
3차(2009년)	출자제한	158	304512.3	-	212024.9	396999.6
	일반	699	12437.75	-	6710.33	18165.18
4차(2011년)	출자제한	152	393764.8	-	256174	531355.7
	일반	691	20259.3	-	8778.38	31740.21

<그림>은 사업체 당기순이익 변화율을 그래프로 표현한 것으로, 출자총액제한, 상호출자, 채무보증 제한 사업체집단 계열사의 수익은 6년간 지속적으로 성장했음을 알 수 있다. 반면 일반사업장의 경우에는 2008년 미국발 금융위기 등에 의해 수익이 전반적으로 하락했음을, 2011년에는 당기순이익을 회복했지만 표준편차가 매우 커진 것으로 볼 때 사업장마다 성장이 매우 이질적이었음을 알려준다.<sup>2)</sup>

2) 일반사업체의 경우 곡선 관계(비선형관계)가 발견됨에 따라, 본 연구의 탐색적 분석단계에서는 시점을 제외한 제곱항(square-term)을 투입, 확인하였다. 하지만 제곱항은 유의미하지 않았음을 밝힌다.

<그림> 당기순이익 변화율 그래프



## 2. 다층성장모형 결과

### 1.1 기초모형(unconditional model)

<표5>은 사업체 간 수준 변인들을 포함하지 않는 기초모형(Unconditional Model)의 결과로, 두 집단에서 사업체들의 2007년도 당기순이익 초기 값과 6년간의 당기순이익 변화율이 사업체들마다 차이가 있는지를 보여준다. 결과를 살펴보면 앞서 출자(상호)제한 사업체 집단의 경우 당기순이익 초기값, 즉 2007년도 당기순이익은 2,024,741( $p<.001$ )로 나타났으며, 이후 6년간 당기순이익 변화율의 회귀계수는 21831.52( $p<0.01$ )로 나타남을 확인할 수 있다. 일반사업체 집단의 경우 당기순이익 초기값은 21831.5( $p<.001$ )로 나타났으나, 변화율은  $-.675.3(ns)$ 로 유의미하지 않았다. 여기서 초기값은 해당 집단의 평균 당기순이익과 변화율은 당기순이익의 변화를 의미하는 바, 출자제한 집단의 경우 일반 사업체보다 더 큰 당기순이익 규모를 보여주었다. 또한 변화율에서는 출자제한 집단과 일반사업체의 상승폭이 명확히 비교되었다.

무선효과(random effect)를 살펴보면, 출자제한 집단의 1수준 무선효과의 표준편차<sup>3)</sup>는 158002.4을, 2수준 무선효과의 표준편차 초기 값은 508162.8, 변화율은 408263의 값을 각각 보여준다. 일반사업체 집단의 1수준 무선효과의 표준편차는 18145.8, 2수준 무선효과의 표준편차 초기값은 153006, 변화율은 29983의 값을 각각 보여주었다. 각 값들은 95% 신뢰수준에서 0을 포함하지 않아  $p<0.05$ 수준에서 유의함을 확인할 수 있다.

이러한 결과는 당기순이익 초기 값과 변화율이 사업체들마다 통계적으로 유의한 차이가 존재함을 알려준다. 특히 출자제한 집단의 경우에는 변화율의 상승과, 사업체 사이의 변화율에서 유의미한 차이가 존재함을 확인할 수 있다. 이후 연구에서는 이러한 결과에 기초하여,

3) 일반적으로 다층성장모형을 위해 사용하는 통계프로그램인 HLM에서는 각 무선효과에 대한 분산량과 chi-square값을 보고한다. 본 연구는 STATA의 선형혼합모형을 이용해서 다층성장모형분석을 수행하여서 STATA가 보고하고 있는 각 무선효과의 표준편차와 95% 신뢰구간을 제시하였다.

사업체 간의 당기순이익 초기값과 변화율을 설명할 수 있는 사업체 간 수준의 변인들을 투입할 것이다.

<표5> 기초모형 결과

고정효과	사업체	회귀계수	표준오차	t-value
초기값 $\beta_{00}$	출자제한	202474.1***	43755.07	4.63
	일반	21831.5***	6207.888	3.52
변화율 $\beta_{10}$	출자제한	94942.82**	35135.88	2.7
	일반	-675.3	1266.124	-0.53
무선효과	사업체	표준편차	표준오차	95%conf. Interval
초기값 무선효과 $r_{0i}$	출자제한	508162.8	97437.79	348970.7~739974.4
	일반	153006	37145.2	95074.2~246237.6
변화율 무선효과 $r_{1i}$	출자제한	408263	75946.96	283527.7~587874.2
	일반	29983.0	5018.384	21597.6~41624.1
1수준 무선효과 $e_{ti}$	출자제한	158002.4	26614.09	113576~219806.7
	일반	18145.8	3933.43	11864.82~27751.7

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

## 1.2 당기순이익 초기 값 모형(연구모형2-1)

본 연구에서 설정한 <연구모형2-1>은 기존 연구들에서 사업체의 당기순이익에 영향을 주는 요인들로 고려되었던 변인들을 투입하여 두 사업체 집단들의 초기값, 즉 2007년도 사업체들의 당기순이익에 대한 영향을 확인한다.

먼저 출자제한 집단에 대한 결과를 살펴보면, 먼저 사업체의 일반적 특성만을 고려한 Model1에서 먼저 사업체 구분 중에서는 공공부문에 비하여 일반사업장이 189,587(p<0.1), 특수사업장이 324,205(p<0.1)으로 나타났다. 즉 공공부문에 비하여 일반, 특수사업장이 더 많은 순이익을 얻음을 확인할 수 있었다. 다음으로 사업체 일반적 특성만을 고려한 Model1에서는 전년도 매출액이 .57(p<.01)로 나타나 매출액이 높았던 기업일수록 2007년 당기순이익이 높았음을 알려준다. 재미있는 점은 정규직 평균학력이 높을수록 일반 사업체에 비해서 더욱 높은 당기순이익을 얻었다는 점이다. 사업장 혁신유형에서는 더욱 혁신적인 사업체일수록, 더 높은 당기순이익을 얻은 것을 확인할 수 있다.

의사소통과 교육훈련차원을 고려한 Model2에서는 Model1과는 큰 결과차이를 살필 수 없다. 하지만 교육훈련의 영역다양성이 -34415(p<.05)로 부적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 이는 본 연구의 기본적 가설과는 불일치하는 결과이다. 하지만 초기값에 대한 모형은 2007년도 한 해에만 해당된다는 점에서 장기적 인력개발과 활용을 목표로 하는 다양한, 융합적 기업교육훈련은 단기적으로는 지출을 늘리고, 인력활용에 제한을 가하기 때문에 기업의 성장에 일시적으로 부적 영향을 미칠 수 있다. 또한 의사소통과 교육훈련을 고려하였을 때 비록 낮은 유의미성이었지만 사업장 구분 변인들의 효과가 사라짐을 확인할 수 있

었다. 마지막으로 상호작용효과를 고려한 Model3에서 초기값에 대한 유의미한 영향을 확인할 수 없었다.

다음으로는 일반사업체에 대한 결과를 살펴본다. 먼저 사업장 구분에서는 앞서 출자제한 그룹과 마찬가지로 공공부문에 비해서 일반사업장이 45,444( $p<.05$ ), 특수사업장이 165,216( $p<.01$ ) 만큼 당기순이익이 더 높음을 확인할 수 있었다. 사업체 일반특성에서는 작년도 매출액이 .19( $p<.01$ )로 유의미한 영향을 미치고 있었는데, 이는 출자제한 집단과 비교해볼 때 매출액이 높을수록 당기순이익이 높은 일종의 규모의 경제 및 이중적 산업구조를 함의하는 결과로 보인다.

이후 Model2와 Model3을 고려하였을 때, 사업장구분과 매출액을 제외하고서는 당기순이익 초기값을 설명하는 어떠한 유의미한 변수들이 존재하지 않았다. 여러 선행연구에서 고려되는 기업의 성장을 설명할 수 있는 다양한 일반적 변인들을 투입하였음에도 불구하고 이러한 결과가 산출된 것에는 매우 의아함을 던진다. 다만 초기값에 대한 모형이 기본적으로는 횡단적 결과를 의미하는바, 즉 2007년도 회사특성을 고려한 독립변인과 2007년 당기순이익과의 관계는 인과관계가 아닌 상관관계로서 해석될 여지가 많다는 점에서, 이 결과는 한국에서 근로자 300인 대의 중소기업들은 일반적으로 특별히 기업의 이질적인 차이가 있기보다는 동형화된 기업특성을 지닌 것을 알려준다.

마지막으로 앞서 출자제한 집단과 마찬가지로 의사소통 및 교육훈련간의 유의미한 상호작용 효과는 발견되지 않았다.

또한 초기값의 분산을 해당 모형에서 고려된 변인들이 얼마나 설명하였는지를 알려주는 분산감소율을 보면, 출자제한 집단과 일반사업체 집단 모두 약 50%정도가 설명되고 있음을 확인할 수 있다. 유의미한 변수가 없음에도, 이와 같이 나타난 결과는 주로 해당년도(2007년)의 매출액과 순이익은 높은 상관을 지니기 때문에 분산량을 설명하는 것으로 보인다.

<표6> 초기값에 대한 모형

차원	변수명	사업체	Model1		Model2		Model3	
			coef.	s.e	coef.	s.e	coef.	s.e
사업장	당기순이익 초기값 평균	출자제한	<b>-849477*</b>	346291	<b>-927519*</b>	409548	<b>-1293654*</b>	518970
		일반	<b>-79082*</b>	33614	<b>-79406*</b>	31942	<b>-73147*</b>	34912
	당기순이익 변화율 평균	출자제한	<b>94466**</b>	35115	<b>94436**</b>	35113	<b>94380**</b>	35112
		일반	<b>-700*</b>	1266	-699	1268	-706	1267
	사업장구분_일반사업장	출자제한	<b>189587†</b>	107318	234965	158141	129738	180920
		일반	<b>45444*</b>	22187	<b>45745*</b>	21877	<b>48675*</b>	22187
사업체 일반	사업장구분_특수업	출자제한	<b>324205†</b>	191456	342334	219133	262342	206890
		일반	<b>165216**</b>	60642	<b>166105**</b>	60640	<b>163911**</b>	57948
	사업체일반_2007년 매출 총액	출자제한	<b>.57**</b>	.22	<b>.56**</b>	.22	<b>.55**</b>	.21
		일반	<b>.19**</b>	.06	<b>.19**</b>	.06	<b>.18**</b>	.06
	사업체일반_전체 근로자수	출자제한	40.3	44.4	52.1	48.2	49.0	47.9
		일반	19.6	27.7	20.5	27.9	20.5	27.7
사업체 일반	사업체일반_여성근로자 비율	출자제한	27336	108373	59574	117273	74735	113425
		일반	-17193	17733	-17909	17816	-16182	18036
	사업체일반_정규직 비율	출자제한	245113	173177	212803	163945	223400	161600
		일반	11682	13488	11106	12708	10893	12666
	사업체일반_노조가입 비율	출자제한	102199	93015	114928	93707	104918	92580
		일반	13847	12526	1225	12622	12874	12895

	사업체일반_사업체연령	출자제한 일반	-520 394	1671 286	-162 394	1595 299	-235 326	1579 306
	사업체일반_정규직 평균학력	출자제한 일반	62169† 2753	32415 2514	63021† 3045	32357 2663	62636† 3044	36217 2815
	사업체일반_정규직 평균근속	출자제한 일반	404 -21	411 101	458 -21	408 97	507 -17	448 94
	사업체일반_정규직 평균근속	출자제한 일반	404 -21	411 101	458 -21	408 97	507 -17	448 94
사업체환경	사업체환경_국내시장점유비율	출자제한 일반	-610 -249	1029 157	-283 -265	1102 163	-508 -249	1068 156
	사업체환경_주력제품국내경쟁	출자제한 일반	38061 1353	28470 3282	40152 1140	29859 3235	39424 1217	26833 3191
	사업체환경_주력제품시장수요	출자제한 일반	-7747 3833	38731 3677	-3489 3943	37559 3610	-7999 4354	42014 3627
	사업체환경_사업장 혁신유형	출자제한 일반	57255† 5589	31838 3654	48111 5911	30096 3688	50425 6454	31792 3621
의사소통	커뮤니케이션_실시제도	출자제한 일반			3934 1567	14670 2238	36716 -2395	37111 3183
	커뮤니케이션_수평적 구조	출자제한 일반			632 339	4276 577	16790† 314	9253 836
교육훈련	교육훈련_제도다양성(폭)	출자제한 일반			22947 -1174	21015 1845	121436 -4343	81209 4572
	교육훈련_영역다양성(폭)	출자제한 일반			-34415* -2046	17576 2722	-13278 -3773	76534 5267
상호작용효과	커뮤니케이션_실시제도 *교육훈련_제도다양성(폭)	출자제한 일반					-5241 2573	6803 1524
	커뮤니케이션_실시제도 *교육훈련_영역다양성(폭)	출자제한 일반					-2729 -1603	5568 1486
	커뮤니케이션_수평적 구조 *교육훈련_제도다양성(폭)	출자제한 일반					-3626 -436	2588 479
	커뮤니케이션_수평적 구조 *교육훈련_영역다양성(폭)	출자제한 일반					-203 481	3033 559
초기값(constant) 분산감소율(%)		출자제한 일반		0.55 0.41		0.53 0.41		0.52 0.41
Variance components								
-초기값(Constant) 표준편차	출자제한	377273.2 (77380.1)		368316.7 (72917.7)		365189 (73491.9)		
	일반	98135.12 (24299.49)		98037.7 (24324.7)		97841.44 (24579.02)		
-변화율(Year) 표준편차	출자제한	408209.3 (75972.5)		408179.1 (76001.2)		408201.3 (76010.3)		
	일반	29970.5 (5000.7)		29970.7 (5000.1)		29963.9 (4995.4)		
-1 수준 잔차(Residual) 표준편차	출자제한	157993.6 (26609.1)		157994.1 (26609.4)		157994.7 (26609.59)		
	일반	18145.8 (3933.5)		18145.8 (3933.5)		18145.82 (3933.5)		
모형별, 표본(n)	출자제한	138		138		138		
	일반	610		610		610		

† p<0.1 \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

### 1.3 당기순이익의 변화율 모형 (연구모형2-2)

연구에서 설정한 <연구모형2-2>은 기존 연구들에서 사업체의 당기순이익에 영향을 주는 요인들로 고려되었던 변인들을 투입하여 두 사업체 집단들의 변화율, 즉 2007부터 2011년까지 총 6년 동안 출자제한 집단과 일반사업체 집단의 당기순이익 변화에 대한 영향을 확인한다.

먼저 출자제한 집단에 대한 결과를 살펴보면, 2007년에 측정된 사업체의 일반특성 및 외부환경, 의사소통, 교육훈련 모두 개별적인 효과를 파악할 순 없었다. 하지만 재미있는 점은 앞서 이론적 논의를 통해 고려한 가설인 수평적 의사소통과 교육훈련 차원의 상호작용 효과가 발견되었다는 점이다. 보다 자세히 결과를 살펴보면 먼저 사업체 내에서 고용주, 경영진과 근로자 사이에 ‘얼마나 수평적인’ 의사소통이 이루어지는 지를 측정한 ‘커뮤니케이션\_수평

적 구조'변수와, 또한 사업체 내에서 기업교육훈련을 위해 '얼마나 다양한'제도를 제공하는지를 조사한 '교육훈련\_제도다양성 변수'간의 상호작용효과가 - 4,433( $p<.05$ )로 나타났다.

반면에 '커뮤니케이션\_수평적 구조'변수와 단순히 얼마나 많은 교육훈련제도를 제공하는가에 초점을 맞춘 것이 아니라, '얼마나 다양한 영역에 초점을 두고 교육하는지'를 조사한 '교육훈련\_영역다양성'변수 간의 상호작용효과는 11,211( $p<0.5$ )으로 확인되었다. 소결하면, 이러한 결과들은 수평적 의사소통 구조에서 '단순히 얼마나 많은 교육훈련제도를 가졌는지'가 중요한 것이 아니라, '얼마나 폭 넓은 영역에 대한 교육훈련에 중점을 두는지'가 기업의 장기적 성장에 효과를 미칠 수 있음을 알려주는 결과이다.

다음으로 일반사업체에 대한 결과를 살펴본다. 출자제한 집단과 마찬가지로 사업체 외부 환경과 의사소통, 교육훈련 단일 차원에서는 모두 유의미한 영향이 없었다. 하지만, 사업체 일반 특성중에서는 근로자의 노조가입비율이 높을수록, 사업체 당기순이익 변화율에 유의미한 정적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 이는 본 연구에서 고려하고 있는 맥락과 같이, 수직-위계적 구조의 기업보다는 노동자의 의견을 표현하고, 받아들일 수 있는 수평적 구조의 기업일수록, 특히 평균 노동자가 약 400명대에 머무르는 중소기업일수록 노조 가입 및 관계가 기업의 성장에 직접적인 영향을 미치는 것으로 보인다.

상호작용효과에서도 재미있는 결과가 도출되었는데, 출자제한 집단과는 정반대로 일반(중소)사업체에서는 '얼마나 많은'커뮤니케이션 제도를 제공해주는가, 그리고 '얼마나 많은'교육훈련을 제공하는지를 측정된 두 변수간의 상호작용효과가 미약하지만 정적인 효과( $b=689(p<.1)$ )를 미치고 있었다. 반면에 똑같은 의사소통 구조를 제공해준다고 할지라도, '얼마나 폭 넓은 영역'을 고려하는지를 측정된 교육훈련\_영역다양성과의 결과는  $-.892(p<.05)$ 로 부적인 효과를 미치고 있었다. 이는 기업교육훈련 자체가 열악한 일반(중소)사업체의 경우에는 '폭 넓은 영역'의 교육훈련 보다는 의사소통 구조와 교육훈련을 위한 제도 그 자체가 장기적인 성장에 도움이 될 수 있음을 의미하는 결과이다.

변화율의 분산을 해당 모형에서 고려된 변인들이 얼마나 설명하였는지를 알려주는 분산 감소율을 보면, 출자제한 집단과 일반사업체 집단 모두 약 95% 정도로 보고되었다. 이는 해당 변인들이 기업의 당기순이익 변화를 적절히 설명하지 못한다는 결과이다. 하지만 특이하게도 상호작용효과가 고려되었을 때, 출자제한 집단의 경우 분산량이 90%에서 78%로 급감하였지만, 일반사업체의 경우에는 2%만 감소하였다. 이는 HRD와 수평적 구조의 상호작용효과가 주로 출자제한, 즉 대기업에게만 나타남을 보여준다.

<표7>변화율에 대한 모형(Level 2)

차원	변수명	사업체	Model1		Model2		Model3	
			coef.	s.e	coef.	s.e	coef.	s.e
사	당기순이익 초기값 평균	출자제한	<b>-1279811*</b>	544413	<b>-1186751*</b>	496728	<b>-1442611*</b>	553805
		일반	<b>-78618*</b>	34675	<b>-80854*</b>	35117	<b>-79701*</b>	33357
	당기순이익 변화율 평균	출자제한	60177	350731	-180777	291481	479760	457408
		일반	5330	9767	8242	11519	6999	10329
	사업장구분_일반사업장	출자제한	-53417	115946	9328	138377	-141058	209470
		일반						

업 장		일반	3044	5714	1967	6003	2111	6387
		출자제한	-102724	110280	-34070	113738	-253357	203769
	사업장구분_특수업	일반	-7051	16210	-7565	16523	-10329	16265
사업 체 일반	사업체일반_2007년 매출 총액	출자제한	.04	.09	.04	.09	.04	.07
		일반	-.01	.01	-.01	.01	-.01	.01
	사업체일반_전체 근로자수	출자제한	-29	46	-24	43	-26	36
		일반	4	5	5	5	5	5
	사업체일반_여성근로자 비율	출자제한	130097	206819	119404	208278	120791	193310
		일반	7025	5443	7199	5412	7163	5483
	사업체일반_정규직 비율	출자제한	175622	131602	201777	141658	164347	141273
		일반	-242	5494	-1703	5416	-1801	5385
	사업체일반_노조가입 비율	출자제한	-54020	124933	-78690	125256	-73040	109820
		일반	<b>10274*</b>	4780	<b>10737*</b>	4903	<b>11012*</b>	4959
	사업체일반_사업체연령	출자제한	-968	2506	-347	2223	-523	2312
		일반	32	81	29	86	5	88
	사업체일반_정규직 평균학력	출자제한	-17661	41808	-23243	46985	4038	45088
		일반	-374	1009	75	1060	423	1074
	사업체일반_정규직 평균근속	출자제한	-762	515	<b>-905†</b>	539	-726	525
		일반	-38	39	-35	38	-35	37
사업 체 환경	사업체환경_국내시장점유	출자제한	804	1032	1240	1138	857	1105
		일반	-87	57	-96	58	-92	56
	사업체환경_주력제품국내	출자제한	23256	30666	25010	31973	-1949	29031
	경쟁	일반	209	1017	181	994	261	964
	사업체환경_주력제품	출자제한	-7434	51930	-4291	46722	-33378	49284
	시장수요	일반	-272	1172	-120	1145	-40	1094
	사업체환경_사업장 혁신유형	출자제한	8107	28691	-15012	38658	-11721	35056
		일반	-898	1238	-478	1212	-539	1160
의사 소통	커뮤니케이션_실시제도	출자제한			32430	23501	63745	54090
		일반			-788	811	-156	1264
	커뮤니케이션_수평적 구조	출자제한			5335	7147	-17850	13503
		일반			105	216	-9	310
교육 훈련	교육훈련_제도다양성(폭)	출자제한			-14043	19426	<b>105795†</b>	55099
		일반			-37	630	329	1714
	교육훈련_영역다양성(폭)	출자제한			7853	16061	<b>-239725*</b>	110373
		일반			-798	824	-1428	1798
상호 작용 효과	커뮤니케이션_실시제도	출자제한					-9309	8771
	*교육훈련_제도다양성(폭)	일반					<b>689†</b>	410
	커뮤니케이션_실시제도	출자제한					5428	9074
	*교육훈련_영역다양성(폭)	일반					<b>-892*</b>	445
	커뮤니케이션_수평적 구조	출자제한					<b>-4433*</b>	2157
	*교육훈련_제도다양성(폭)	일반					-189	137
	커뮤니케이션_수평적 구조	출자제한					<b>11211*</b>	4864
	*교육훈련_영역다양성(폭)	일반					239	153
변화율(year) 분산감소율(%)		출자제한		0.93		0.90		0.78
		일반		0.95		0.95		0.93
Variance components								
-초기값(Constatnt) 표준편차	출자제한	362700.1 (67363.6)			361423.7 (64699.6)		357337.4 (61209.1)	
	일반	97703.56 (23925.5)			97684.2 (23909.7)		97628.37 (23827.4)	
-변화율(Year) 표준편차	출자제한	394369.7 (67541.3)			386994.1 (60509.6)		361020.8 (45043.4)	
	일반	29289.38 (4463.2)			29193.5 (4424.2)		28913.43 (4371.5)	
-1 수준 잔차(Residual)표준편차	출자제한	157996 (26610.1)			157997.7 (26610.9)		157999.6 (26611.5)	
	일반	18146.09 (3933.65)			18146.1 (3933.7)		18146.18 (3933.7)	
모형별,표본(n)		출자제한		138		138		138
		일반		610		610		610

† p<0.1 \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Note. 위 모형의 결과는 초기 값에 대한 모형(2-1)을 함께 고려한 것이다.



## V. 논의 및 결론

이상으로 본 연구의 결과를 간략히 제시한다면 다음과 같다. 앞서 제시된 연구가설을 위주로 살펴볼 때, 먼저 [가설1]은 한국사회의 이중적-분절적 노동시장과 기업구조를 고려하면 대기업(출자제한집단)이 중소기업(일반사업체)보다 사업체 전반적 특성에서 우위를 가질 것이라는 점을 살핀다. 기술통계를 통해 살펴보면 사업체 일반 특성에서는 정규직 비율, 평균학력, 영업이익 등 전반적으로 대기업이 중소기업보다 우위에 있음을 확인할 수 있었다. 특히 본 연구에서는 출자금지/상호출자제한(채무보증제한)집단과 일반사업체를 구분하여 분석을 진행하였는데, 총 근로자의 평균이 출자제한 집단은 810명, 일반사업체는 398명으로 나타났다. 이는 한국사회에서 중소기업 구분기준으로 상시근로자 300명을 공시한다는 점에서 소위 재벌, 혹은 재벌계열사와 일반사업체의 구분이 곧 대기업과 중소기업을 나눔을 확인할 수 있었다.

가장 큰 차이를 보인 결과는 평균근속(월)이었는데, 출자제한집단의 경우는 평균근속이 123(월)으로 약 10년 정도 근속하였으나 일반사업체 집단의 평균근속(월)은 76.9(월)로 약 6년정도 근속하는 것으로 나타났다. 이는 한국사회에서 대기업과 중소기업의 이중-분절 구조를 방증하는 결과이다.

또한 어떠한 기업수준 변수도 투입하지 않은 기초모형(Unconditional Model)을 살펴보면, 출자제한 집단의 변화율 회귀계수(6년간, 당기순이익 변화평균)은 94,942(백만원)으로  $p < .01$  수준에서 유의미하였으나, 일반사업체 집단의 경우에는 -673(백만원, ns)로 나타났다. 이는 2007년부터 2011년 동안 출자제한 집단만이 순이익의 증가를 얻었지만, 일반사업체는 현상유지 혹은 더욱 수익성이 악화되었음을 알려주는 결과이다. 소결하면, 중소기업에 비해 대기업의 기업 전반의 우위를 가정한 [가설1]은 전적으로 지지되었다.

두 번째로 [가설2]에서는 사업체의 경제적 성장, 즉 변화율을 설명함에 있어서 2007년도에 측정된 사업체 전반 특성 및 의사소통, HRD 모두 대기업(출자제한집단)에서 더욱 큰 정적 영향을 보일 것임을 확인하려 하였다. 이는 기업 수준의 변인들을 투입하여 기업 내의 시계열적 변화율을 설명하는 다층성장모형(Multi Growth Model)의 결과에서 확인할 수 있다.

하지만 2007년 초기치를 설명하는 연구모형1과 변화율을 설명하는 연구모형2에서 기업의 경제적 성장을 설명하는데 다소 강한 설명력을 보여주지는 못하였다. 가령 초기값 모형에서는 출자제한집단에 대해서만 근로자 평균학력이 높을수록, 사업체 혁신환경이 높을수록 기업의 성장에 정적인 영향을 미쳤지만, HRD변수의 단일효과는 부적으로 나오는 등 2007년의 당기순이익을 설명하는데는 다소 미흡하였다. 특히 일반사업체의 경우에는 작년 매출액을 제외하고는 유의미한 설명변수가 없었다.

6년 동안의 변화율에 대한 설명에서도 출자제한집단과 일반사업체 집단 모두 유의미한 설명을 확인하기는 어려웠다.

세 번째로 [가설3]에서는 본 연구의 주요 관심으로 기업의 융합적 HRD와 수평적 의사소

통 구조의 상호작용 효과의 검증을 시도하였다. 먼저 초기값 모형에서는 어떠한 상호작용 효과 변수도 유의미하지 않았음을 확인하였다.

하지만 사업체의 6년 동안 당기순이익 변화율에 대해서는 흥미있는 결과를 보고하였다. 가령 출자제한집단의 경우에는 의사소통\_수평적 구조와 교육훈련\_제도다양성은 부정적 결과를 보여주었지만, 수평적 구조와 영역다양성은 정적인 결과를 보여주었다는 점이다. 이는 대기업의 경우에는 HRD의 효과는 단순히 많은 제도를 제공해주기 보다는, 보다 다양한 영역을 제공하는 것이 기업의 경제적 성장을 더 잘 설명할 수 있음을 알려준다. 특히 수평적 구조일 때 교육의 효과를 배가되었다. 이는 본 연구의 이론적 논의와 매우 일치하는 결과이다. 소결하면, 대기업의 (중장기적) 경제성장에 있어서는 ‘단순히 많은 교육’보다는 ‘폭넓은 교육’이, 그리고 ‘수직적 위계’보다는 ‘수평적 구조’가 기업의 성장을 담보한다는 점이다.

중소기업(일반사업체)의 경우에서도 재미있는 정반대의 결과가 보고되었는데, 일반사업체 집단에서는 의사소통\_제도다양성과 교육훈련\_제도다양성이 정적인 상호작용효과를 나타냈다. 반면 의사소통\_제도다양성과 교육훈련\_영역다양성은 부정적인 상호작용효과를 나타냈다. 이는 앞서 이론적 논의에서 살핀바와 같이 대기업과 같은 수준의 HRD를 제공하기 어려운 중소기업에게는 ‘폭넓은 교육’보다는 ‘필요한 소수의 교육’을 제공하는 것이 기업의 성장을 담보할 수 있는 것을 알려준다. 의사소통 구조에서도 소수의 인원이 제공하는 중소기업에서는 간접적 권한의 증대와 같은 수평적 구조보다는 자신의 의견을 말할 수 있는 ‘제도의 폭’ 자체가 성장에 도움을 줄 수 있다는 결과이다.

마지막으로 변화율의 분산을 해당 모형에서 고려된 변인들이 얼마나 설명하였는지를 알려주는 분산감소율을 보면, 출자제한 집단과 일반사업체 집단 모두 약 95% 정도로 보고되었다. 이는 해당 변인들이 기업의 당기순이익 변화를 적절히 설명하지 못한다는 결과이다. 하지만 특이하게도 상호작용효과가 고려되었을 때, 출자제한 집단의 경우 분산량이 90%에서 78%로 급감하였지만, 일반사업체의 경우에는 2%만 감소하였다. 이는 HRD와 수평적 구조의 상호작용 효과가 주로 출자제한, 즉 대기업에게만 나타남을 보여준다. 소결하면, 차별적 상호작용 효과를 예측한 [가설3]은 전적으로 지지되었다.

결론적으로 이상의 내용을 정리한다면, 본 연구에서는 기업의 성장을 설명하는데 있어 크게 두 담론의 적용을 시도하였다. 이는 최근에 부각되고 있는 융합사회·창조경제의 담론과 한국 기업-노동시장의 분절적 구조의 담론들이다. 즉 세계화와 정보화, 그리고 창조경제에서 기업에 대한 외부로부터의 위험은 불확실성 증대와 공진하며, 그 폭(width)를 매우 넓히고 있다. 따라서 사업체들도 ‘넓어진 위험의 폭’에 대처하기 위해서는 ‘대응의 폭’을 넓히는 것이 필수적으로 요구된다. 이에 대해서는 여러 방법이 존재할 수 있겠지만, 사업체는 내부의 구성원들로 이루어진 하나의 조직인바, 따라서 사업체는 구성원 자체의 ‘필요한’ 능력을 증진시키고 적소에 배치하는 것을 적절히 수행하는 ‘체질 다지기’를 해야 할 필요가 존재한다. 여기서 중요한 점은 최근 교육계에서의 융합인재 논의와 같이, 위계적으로 지식을 주입하는 I자형 인재가 아닌, 넓은 폭을 지니고 여기서 발생하는 이질적 요소를 혼합, 융합시키

는 창의적인 T자형 인재를 추구한다는 것이다. 그리고 이는 ‘넓고 다양한 폭’에서 비롯된다 할 수 있다(김두환·김문조·이왕원, 2013).

하지만 여러 선행연구가 보고하듯, 한국사회의 현실은 그리 녹록하지 않다. 급격한 산업화와 수출위주 재벌지원이라는 제도적 경로에 따라, 기업과 노동세계에서는 깊고 넓은 분절이 존재하고 있다는 것이다. 이는 본 연구에서 확인하고자하는 HRD와 수평적 의사소통의 효과를 살핌에 있어 중요한 점을 함의하게 되는데, 즉 둘을 합쳐서 평균을 볼 수 없다는 점, 그렇게 했을 때 상당히 왜곡된 결과를 얻을 수 있다는 점이다. 가령 본 연구에서는 해당 두 집단을 나누지 않고 분석을 수행해보았는데, HRD와 수평적 상호작용효과가 긍정적으로 보고되었으며, 기업 일반 특성에서도 일반사업체(중소기업)의 차별적인 효과를 살필만한 결과가 보고되지 않았다는 점이다. 앞서 가설들을 통해서도 확인했듯이, HRD 및 의사소통의 효과는 대기업에게 편중되어있는바, HRD의 효과를 논하는 것은 중소기업에게는 화중지병畫中之餅일 수도 있다.

즉 본 연구의 함의는 기존 연구들과 같이 HRD를 개별적으로 파악하지 않고, 창조경제의 담론에서 수평적 의사소통 구조와의 상호작용 효과를 처음으로 실증했다는 점. 그리고 소위 재벌로 통칭되는 출자제한 ‘대기업’들과 ‘중소기업’을 분리하여 보다 명세히 효과를 살필 수 있었다는 점이다.

하지만 아쉬운 점, 즉 한계로 본 연구에서 종속변수로 고려하였던 기업 당기순이익은 다소 민감한 질문인바 결측률이 높았다는 점이다. 2007년 1735개 기업 중, 2011년까지 조사된 기업은 1349개였으며, 독립변수의 완전대체(list-wise)시 1184개로, 그리고 당기순이익을 고려하였을 때는 약 840개로 표본유지율이 하락하였으며, 최종 분석에서는 748개 약 50%만이 분석에 사용되었다는 점이다. 하지만 이 결과는 ‘생존한’기업들 중에서 나타나는 상호작용효과이기에 다소 해석의 모호함은 존재한다고 보인다. 즉 생존한 기업들 중에서도, 상호작용효과가 정적으로 나타났다는 점이다.

<참고문헌>

- 김기현·김현식(2007). 『창조경제란 무엇인가』, 범한.
- 김경중(2006). “중소기업의 교육훈련 문제점과 개선방안에 관한 연구”, 한양대학교 산업경영대학원 석사학위 논문.
- 김민경·전버들(2009). “기업 내 승진과 직업훈련,” 『인적자본 기업패널조사(2009)』, 한국직업능력 개발원
- 김문조(2013), 『융합문명론』, 나남
- 김문조·김남옥(2011), “융합 시대의 문명론적 진단”, 한국사회학 제45집 5호, 2011.10, 1-24.
- 김문조·김두환·이왕원(2013), “기업체 근로자의 임금에 대한 HRD효과분석”, 사회과학논총 제 44 집, 1호, 1-24.
- 김문조·김두환·이왕원(2013), “학업성취 관련요인들이 STEAM(융합인재교육) 교과목 흥미다양성에 미치는 영향, 교육사회학연구 제23권 3호. 31-58
- 김안국(2002), “기업 교육훈련의 생산성 효과 분석”, 경제학연구 50(3), 341-367
- 김은석·정철영(2010). “대기업 사무직 근로자의 프로테우스적 경력 태도와 개인 및 조직 특성의 위계적 관계”, 한국농업교육학회 논집, 제43권 제2호, pp171-182.
- 김진모(2004). “인적자원개발 연구동향”, 한국농업교육학회지, 36(4): 115-138.
- 김정원(2006). “인적자원개발의 재조명:개념적 접근”, 인적자원관리연구, 제 13권 3호, 45-56.
- 김정주·권양이(2007). “중소기업 재직자 교육훈련의 중요성 인식과 실행에서의 저해요인 탐색”, 직업교육연구 제 26권 3호, 1-23.
- 김종관·김진욱(2006). “중소기업의 인적자원 개발활동의 효율화 방안에 관한 연구”, 인적자원관리 연구 제 13권 4호, 37-52.
- 김수원·손희전(2007). “기업 HRD 활동이 조직 역량에 미치는 영향 분석,” 『인적자본기업패널조사(2007)』, 한국직업능력개발원
- 권대봉(2003). 『HRD의 개념 변천과 이론에 대한 종합적 고찰』, 원미사
- 신유근(1996). 『한국기업의 성공과 실제』, 대한상공회의소.
- 심광현(2009). “융합인재교육에서 미술교육의 관계와 중요성 고찰”,
- 송호근(1991). 『한국노동시장의 구조변화:제조업 조직부문을 중심으로』, 나남.
- 이연우(2009). “중소기업 인적자원개발 활성화 방안에 관한 연구”, 한양대학교 산업경영디자인 대학원 석사학위 논문.
- 이재열(1999). 『경제의 사회학』, 나남출판
- 임동준(2005), “우리나라 중소기업의 인적자원개발에 관한 문제점과 개선방안에 대한 연구”, 단국 대학교 경영학과 석사학위 논문.
- 임정연·이영민(2010), “중소기업의 교육훈련 투자가 기업성장에 미치는 영향분석”, 인적자원관리 연구, 제 17권 2호.
- 유영만(2010). 『제 4세대 HRD』, 학지사
- 정친철(2008), “인적자원개발에 대한 투자와 조직 성과의 관계”, 직업능력개발연구 제11권 2호, 193-214.
- 지식경제부(2010), 세계적 전문기업 육성전략, 2010.
- 조덕원·이갑두(2009), “중소기업의 경쟁전략과 핵심인재관리 및 성과의 관계에 관한 연구”, 한국 인사조직학회, 하계통합학술대회 발표자료.

- 중소기업청, 창업기억의 고용창출효과분석 보고서, 2010.
- 차종석(2005). “국내기업 핵심인재 경영의 현황과 개선방향”, 임금연구 13권 1호, 4-23.
- Gilley, J. W., & Eggland, S. A.(1989), *Principles of Human Resource Development*, 2ed. Addison-Wesley Publishing, Company, Inc.
- Kim, Doohwan & H. Law(2012). "Gender Gap in Maths Test Scores in South Korea and Hongkong," *International Journal of Educational Development* 32: 92-103
- Marscik, V & K. Watkins(1990). *Informal and Incidental Learning in the Workplace*, Routledge
- Mowdatm R. & Steers, R. M.(1979), “The Measurement of organization commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-246.
- Roudenbush, S. & A. Bryk(2002). *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*. Sage
- Senge, P. M.(1990), *The fifth discipline*. (박광량 역, 학습조직의 5가지 수련, 21세기북스)
- Swanson, R..(2001), Human Resource Development and Its Underlying *Theory*, *Human Resource Development International*, 4(3): 299-312.
- Swanson, R. & E. Holton III(2001). *Foundation of Human Resource Development*, Berrette-Koehler