# 하도급거래비중과 인사관리유형 및 혁신 사이의 종단적 관계

이 동 진*

글로벌화된 시장과 급속한 기술변화로 불확실성과 경쟁이 고조됨에 따라 조직유연성이 강조되고 있는 가운데 하도급생산네트워크는 기업 간 사회적 및 경제적 관계를 통해 형성된 섬세한 의사소통체계를 토대로 여러 루틴들이 만들어져 높은 실행능력(capabilities)을 갖는다. 본 연구는 기업 간 협력과 성과를 설명하는 전략적 인사관리이론(SHRM)을 통해 하도급생산네트워크라는 특수한 상황을 예측하고 WPS2015, 2017, 2019를 이용하여 검정하였다. 분석결과, 첫째 단변량잠재성장모델 비교에서 선형변화모델이 무성장 경우보다 설명력이 높았으며 시간흐름에 따라 하도급거래비중은 감소하는 추세가, 내부형인사관리특성은 미세하게 증가하는 양상이 추정되었다. 둘째 하도급거래비중 초기치는 내부형인사관리특성 초기치에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 검정되었다. 시간에 따른 하도급거래비중 변화는 내부형인사관리특성 변화에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째 내부형인사관리특성 초기치는 혁신성과 초기치에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 시간에 따른 내부형인사관리특성 변화는 혁신성과 변화에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째 하도급거래비중 초기치와 내부형인사관리특성 초기치 및 혁신성과 초기치 사이의 완전매개모델은 통계적 유의성이 검출되었다. 시간에 따른 하도급거래비중 변화와 내부형인사관리특성 변화 및 혁신성과 변화 사이의 완전매개모델은 통계적 유의성이 나타났다. 이 검정결과는 하도급거래비중이 확대되더라도 실제로 내부형인사관리가 아니라 시장형특성이 늘어나는데 그 결과 단기적 혁신성과는 감소하나 시간흐름에 따른 장기적 혁신성과는 증가하게 된다는 점을 시사한다. 향후연구는 기업 간 협력과 성과를 설명하는 경합이론들을 세심히 고려한 균형적 시각을 통해 하도급생산네트워크를 면밀히 관찰하고 충분한 상황들에 대한 실증분석이 필요하다.

주요용어 : 하도급거래비중, 내부형인사관리특성, 혁신, 다변량잠재성장모델링(MLGM)

## Ⅰ. 들어가는 글

글로벌화와 급속한 기술변화로 고조된 불확실성과 경쟁은 경영자들로 하여금 위험분산과 경영재량권을 늘리기 위한 일환으로 조직규모를 확대하는 동기를 만들 수 있는데 그 현상 중 하나는 하도급생산네트워크가 공고화되고 있는 측면이다(이동진, 2020). 글로벌 자유시장경제에서도 계속되는 하도급생산네트워크 확대는 원·하청기업 간 지속적 협업을 통한 공동학습투자로부터 혜택들을 얻을 수 있기 때문이다. 즉 사회적 및 경제적 관계를 통해 축적된 서로 간 경험과 기억은 협력네트워크 내 근로자들 사이에 섬세한 의사소통체계를 형성하게 하고 이를 토대로 여러 루틴들이 만들어져 조직의 실행능력(capabilities)을 높인다. 이렇듯 하도급생산시스템이 여러 산업에 걸쳐 광범위하게 존재하는 이유는 기업 간 지속적 사회관계가 형성되는 기회가 제공되며(Granovetter, 1985) 이에 의해 지역 중소기업이 개별적 학습에 의존하지 않고 대·중소기업 간 정보공유를 토대로 조직적 학습을 통해 기술능력을 향상시킬 수 있기 때문이다(홍장표, 2006; Ernst & Kim, 2002).

---

* 한국기술교육대 산업경영학부 강사

하도급생산네트워크에 대한 연구는 제도경제학 및 기업생태학 접근을 통해 기업 간 협력과 성과 차이를 객관적으로 설명해 오다가 최근 능동주의(activism) 시각에서 자원기반이론(RBV)이 인사관리에 접목된 전략적 인사관리(SHRM)의 실행수준에서 비롯되는 것으로 분석(해석)되고 있다. 전략적 인사관리에서 세련된 인사아키텍처 구축은 최고실천관행(best practice)의 도입을 넘어서 적합(fit)을 이루고 있는 기업으로 보는데 하도급생산네트워크의 인사관리 능력 역시 상황-구성형태적 적합(contingent-configuration fit) 정도로 가늠될 수 있다. Becker & Gerhart(1996)는 종업원 당 시장가치가 세련된 인사아키텍처가 구축될 때 시너지 창출로 인해 곡선형태의 상승을 이루는 것으로 설명한다. 그러나 현실적으로 기업성과 분포는 정규분포로 나타나며 아웃라이어(outliers) 기업에 해당되는 세련된 인사아키텍처를 구축하고 있는 기업은 그리 많지 않다(이동진·이종건, 2022).

이렇듯 전략적 인사관리(SHRM)는 실제 기업들의 인사아키텍처 구축 정도가 이론에서 강조하고 있는 엄격한 실천수준까지 못 미치는 지행불일치 즉 규범이론과 실증이론이 서로 분리되는 문제가 발생된다. 더욱이 실증연구에서 귀납주의 문제점으로 지적되고 사실 관찰에 영향을 미치는 여러 경쟁이론들과 다양한 상황변화에 대한 충분한 고려는 하도급기업에 대한 경험적 분석에서 이루어질 필요가 있다. 즉 기업 간 협력과 성과를 설명하는 통합이론 개발을 위해 제도경제학의 거래비용이론(TCE)에서 가정하는 기회주의적 인간뿐만 아니라 사회학 및 윤리학에서 관심을 갖는 협력할 줄 알며 맡은 바 임무와 도덕적 책임을 다하는 인간의 모습을 전제하는 전략적 인사관리(SHRM)를 하도급거래라는 특수한 상황에서 실증검토할 필요가 있다.

이에 따라 본 연구는 하도급거래 비중에 따라 원·하청기업의 혁신성과를 개선시키는 인사관리유형을 발굴하기 위해 한국노동연구원(KLI)에서 2015, 17, 19년말 기준으로 조사한 사업체패널조사(WPS2015, WPS2017, WPS2019) 자료를 이용하여 분석하고자 한다. 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째 하도급생산네트워크의 협력과 성과를 제도경제학(IE)뿐만 아니라 자발론(voluntarism) 또는 능동주의 시각을 함께 담고 있는 전략적 인사관리(SHRM) 차원에서 설명하고자 한다. 둘째 하도급거래비중 상황변화와 원·하청기업이 실행하고 있는 인사관리유형 및 혁신성과 사이의 역동적 관계를 실증함으로써 법칙론적 네트워크(nomological network)를 확대시키고자 한다.

이러한 목적 달성을 위해 선행연구에서 나타나고 있는 위·수탁을 겸하는 원·하청기업의 혁신성과 개선을 위한 인사관리의 원리들을 면밀히 검토하며 이를 토대로 하도급거래상황과 원·하청기업의 인사관리유형 및 혁신성과의 관계를 가설화하고 검정한다. 마지막으로, 검토한 이론과 실증분석 결과를 바탕으로 원·하청기업의 인사관리에 관한 시사점과 향후연구방향을 제시한다.

## II. 이론적 배경 및 가설

### 1. 하도급생산네트워크의 협력과 성과

기업 간 협력과 성과에 대한 서술이론(descriptive theory)은 몇몇이 있는데 히도급생산네트워크

를 기회주의행위를 낮추기 위한 계약으로 보는 거래비용이론과 수직적 분업구조로 보는 대리인이론으로 대표되는 제도경제학(IE) 관점과 파트너기업들 간 한 방향화를 이루는 기업공동체로 취급하는 기업생태이론(business ecosystem)을 꼽을 수 있다. 한편 전략경영은 주지하는 대로 규범영역에 속하며 경영자의 의사결정과 기업성과를 개선시키기 위해 존재한다(Masten, 1993). 가령 자원기준이론(RBV)은 기업 간 협력을 조직의 독특하고 가치있는 자원을 구축하기 위한 경영자의 선택으로 보는데 이 시각이 전통적 인사관리와 결합됨에 따라 등장한 전략적 인사관리(SHRM)는 규범모델(normative model)로 기업의 세련된 인사아키텍처(HR architecture) 구축을 강조한다.[1] 계속해서 전략적 인사관리(SHRM)는 엄격한 실천(oughtness)을 강조하는 이해관계자이론과 절충된 전략적 파트너십 지향 인사관리이론으로 확대되기에 이르렀다(Jackson & Schuler, 2006). 즉 기업의 다양한 이해관계자집단 중 협력업체와 종업원을 세심하게 고려한 세련된 인사관리의 실천은 그 밖의 이해관계자집단인 주주, 고객 및 사회의 이해와 관련된 영업이익률, 품질 및 혁신을 모두에게 선사한다는 규범 및 서술이론이다.

## 2. 하도급거래비중과 인사관리유형

하도급기업은 시장을 독자적으로 개척하고 제품이나 기술도 자신의 주관으로 개발해야 하는 시장판매기업과는 달리 구매 대기업과의 협력 속에서 제품기술과 공정기술을 획득하고 판매처도 대기업에 의존하고 있다(송영조·홍장표, 2017). 하도급생산네트워크는 원·하청기업 간 경쟁에 초점을 두는 자원의존이론(RDT)뿐만 아니라 서로 간 협력이 보다 강한 경쟁력과 희소한 자원 확보에 적합한 기업행동이라고 보는 자원기준이론(RVB)을 통해서도 설명될 수 있다. 가령 Moore(1993)는 기업생태시스템 사례로 Apple, IBM, Ford, Wal-Mart, Merck社가 모두 리더기업들로서 보다 완전한 제품 및 서비스 제공을 위해 다양한 이해관계집단들에게 비전을 제시하는 협력적 역할수행뿐만 아니라 높은 교섭력을 유지하는 경쟁과제를 동시에 수행하고 있는 것으로 분석하였다. 더욱이 하도급생산네트워크는 기업 간 지속적 거래관계 형성으로 인한 위험분담을 통해 혁신투자가 촉진되는데(Hagedoorn & Schakenraad, 1994) 이에 대해서 홍장표(2006)는 하도급거래기업이 시장판매기업에 비해 혁신성과가 더 높을 뿐만 아니라 그 성과가 하도급거래비중 확대로부터 정(+)의 영향을 받는 것으로 분석하였다.

언급한 대로 전략적 파트너십 지향 인사관리(Jackson & Schuler, 2006)는 전략적 파트너들로 협력업체에 대한 지원과 종업원들에 대한 장기육성 및 개발 지향 인사제도를 제공할수록 주주, 고객 및 사회에게 영업이익률, 품질 및 혁신을 포함한 다양한 혜택을 선사하게 된다고 설명한다. 실제로 한국노동연구원(2018) 조사에 따르면 글로벌기업으로 평가받고 있는 원청기업들의 협력업체에 대한 지원 즉 상생펀드, 협력사채용한마당, 협력업체 신입사원 교육지원, 해외진출협력업체 지원, 협력업체 기술개발 지원 등이 최고실천관행(best practice)으로 여러 업종에 걸쳐 이미 보급되어 있는

1) 규범이론(normative theory)은 사람들이 그들의 성과를 극대화하기 위해 의사결정해야만(ought to)하는 방법을 기술하고 있는데 비해 서술이론(descriptive theory)은 사람들이 실질적으로 결정하는 방식을 묘사한다(Larrick, Nisbett & Morgan, 1993).

것으로 나타났다. 또한, 이동진(2020)은 하도급생산시스템의 인사아키텍처 특성을 분석하였는데 특히 내부형 인사관리특성을 대표하는 교육훈련제도, 직무안정, 성과평가시스템 및 복지후생제도가 발달할수록 공정, 조직 및 마케팅혁신이 잘 이루어지는 것으로 나타났다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 1a. 기업의 하도급거래비중은 내부형인사관리특성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1b. 시간흐름에 따른 기업의 하도급거래비중 변화는 내부형인사관리특성 변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 3. 인사관리유형과 혁신성과

하도급기업의 기술혁신과 재무성과 및 고용효과는 시장판매기업과 달리 기술협력네트워크 측면에서 차이가 나며 대기업과의 연계강도, 거래의 지속성, 납품경쟁도와 같은 거래관계 특성에 따라 다양하게 나타날 수 있다(김철식·이병훈, 2011; 송영조·홍장표, 2017). 또한, 인사관리 측면에서 조직전략과 고용관계 및 인사제도 사이의 상황-구성형태적 적합(contingent-configurational fit)을 이루는 세련된 인사 아키텍처(HR architecture)가 구축된 기업은 하도급 지위와 별도로 탁월한 조직성과가 유도되면서 지속적 경쟁우위가 확보된다고 가정한다(Lepak & Snell, 1998). 이에 대해 이동진(2020)은 하도급거래유형과 고용형태 및 인사제도의 묶음으로 구성된 인사아키텍처와 혁신 간 회귀관계를 검정하였는데 즉 수탁거래기업이 그렇지 않은 상황에 비해 특히 공정혁신성과가 낮고 직접고용 비정규직 활용비율과 혁신성과 간은 역U자형 관계를 갖으며 교육훈련, 직무안정 성과평가시스템 및 복지후생제도가 발달한 하도급기업일수록 혁신성과가 높은 것으로 분석되었다.

계속해서 이동진·이종건(2022)은 하도급생산네트워크 내에 장기육성 및 개발지향 인사관리제도라는 최고실천관행(best practice) 도입을 넘어서 위탁거래상황과의 적합 즉 상황-구성형태적 적합이 영업이익률에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 즉 낮은 수준에서 기업의 인사아키텍처 구축은 최고실천관행이 도입되면서 성과가 직선형태로 단조롭게 증가하다가 세련된 수준의 수직적 및 수평적 적합(fit)을 이루면서 시너지가 창출되어 지수함수(exponential function) 형태로 급격하게 증가하는 것으로 설명되는데(Becker & Gerhart, 1996) 현실에서 이렇게 세련된 인사아키텍처를 구축하고 있는 소수 기업들은 정규분포를 이루고 있는 기업성과분포 상에서 아웃라이어들(outliers)에 해당된다. 위의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 2a. 하도급생산네트워크의 내부형인사관리특성은 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2b. 시간흐름에 따른 하도급생산네트워크의 내부형인사관리특성 변화는 혁신성과 변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 4. 인사관리유형의 완전매개역할

수정된 인적자본이론은 특히 내부충원과 인력개발이 개별 근로자들 간 상호작용을 부추겨 지식, 숙련기술, 능력 및 태도(KSAOs)를 서로 공유하게 만들며 인적자본을 창발(emerging)하게 하고 결국 조직의 실행능력(capabilities)을 증가시킴으로써 사업전략을 고객가치로 전환하는 전략적 성공에 이르게 하는 인사제도로 특히 강조한다(Becker, Huselid & Beatty, 2009). 다시 말해 전략적 인사관리(SHRM)는 이론에서 지시하는(prescribing) 수준의 인사아키텍처 구축이 현실에서 대부분 이루어지지 않는 이론과 실천 간 불일치 문제를 해소하기 위해 조직전략의 이론적 설계뿐만 아니라 실천영역에 속하는 구현을 특히 강조하는데 즉 외부시장과 내부노동시장을 연결하는 성과급을 비중 있게 활용하는 '시장형인사관리'를 보완하는 직무안정을 기반으로 내부육성에 초점을 두는 '내부형인사관리특성'을 확대함으로써 창발프로세스를 의도적으로 불러일으킨다.

하도급기업은 대기업의 생산네트워크에 참여함으로써 혁신기회를 높일 수 있는데 고객업체와 지속적 거래관계를 맺은 경우 위험분담을 통해 혁신투자가 촉진된다(Hagedoorn & Schakenraad, 1994). 실제로 홍장표(2006)는 하도급거래비중이 큰 기업일수록 혁신성과가 높은 것으로 분석하였을 뿐만 아니라, 이동진·이종건(2022)은 전략적 파트너십 지향 인사관리(managing through strategic partners) 관점에서 이해관계자집단들 중 먼저 협력업체에 대한 지원과 다음으로 종업원들에 대한 장기적 투자가 하도급생산네트워크 내에 특히 리더기업인 위탁사업장일수록 그 밖의 전략적 파트너들인 주주, 고객, 사회의 이해관련 영업이익률과 품질 및 혁신성과에 시너지효과를 발휘하는 것으로 예측 및 검정하였다. 따라서 위의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 3a. 하도급생산네트워크의 내부형인사관리특성은 하도급거래비중과 혁신성과 간 관계를 완전매개할 것이다.

가설 3b. 시간흐름에 따른 하도급생산네트워크의 내부형인사관리특성 변화는 하도급거래비중 변화와 혁신성과 변화 간 관계를 완전매개할 것이다.

## III. 실증분석

### 1. 표본자료특성

본 연구에서는 한국노동연구원(KLI)에서 조사의뢰하여 수집된 '사업체패널조사(WPS2015, WPS2017, WPS2019)' 자료가 사용되었다. 이 자료에 대한 조사는 각각 2015년, 2017년 및 2019년 7월 중순부터 6개월간 이루어졌으며 응답시점은 동년 12월로 하고 있다. 이 세 시점에서의 자료는 농림어업 및 광업을 제외한 상용근로자 30인 이상 사업장이 포함되었으며 최종적으로 WPS2015

3,431개, WPS2017 2,868개 WPS2019 2,795개 사업장 자료가 수집되었다.

## 2. 변수측정

하도급거래비중은 WPS자료에서 “작년 한 해 동안 귀사업장의 하도급거래 비중은 전체 매출액 대비 어느 정도나 됩니까?”의 설문문항을 이용하여 5점척도(1 = 25% 미만, 2 = 25-49%, 3 = 50-74%, 4 = 75-99%, 5 = 100%)로 측정하였다.

인사관리특성은 시장형 對 내부형으로 구분될 수 있는데(Delery & Doty, 1996) 즉 ‘인사관리의 일차적 목표는 가능한 고정적 인건비 절감 對 기업에 대한 충성심과 애착 제고’, ‘필요한 자격을 갖춘 사람을 외부에서 충원하고 불필요 시 해고 對 장기고용을 통해 내부 육성‘, ’가능한 많은 비정규직근로자 활용 對 정규직근로자 주로 활용‘, ’인사관리는 개인의 성과/업적을 기준으로 운영 對 팀웍을 기준으로 운영‘, ’인사관리는 근로자의 단기적 성과/업적을 최대한 높이려는 방향으로 운영 對 장기적 육성과 개발을 위한 방향으로 운영‘ 설문문항을 이용하여 5점척도(3점을 기준으로 가깝다고 생각하는 쪽 선택)로 측정하였다.

혁신성과는 ‘제품/서비스 상품 혁신’(1 = 있다, 0 = 없다), ‘공정/프로세스 혁신’(1 = 있다, 0 = 없다), ‘조직혁신’(1 = 있다, 0 = 없다), ‘마케팅 혁신’(1 = 있다, 0 = 없다) 설문문항을 이용한 측정치들을 더한 5점 합산척도가 사용되었다.

본 연구는 김철식·이병훈(2011), 송영조·홍장표(2017), 이동진(2020), 이동진·이종건(2022), 한국노동연구원(2018)에 근거하여 하도급기업의 인사관리특성과 혁신성과에 영향을 미칠 것으로 예상되는 주요 변수들로 위탁거래상황, 업종, 조직규모(종업원수), 산업구조, 시장수요특성, 사업장설립역사(업력), 노조유무, 직접고용비정규직비율, 파견근로자비율, 하청용역근로자비율을 통제하였다.

## 3. 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구에 포함된 변수들의 측정치들에 대한 기술통계 및 상관관계 분석결과는 <표 1>에 제시되었으며 그 특징은 다음과 같다. 첫째 본 연구에서 고려하는 세 시점별 하도급거래비중($rs$ = .63 ~.80, $p$<.01), 인사관리유형($rs$ = .29~.39, $p$<.01) 및 혁신성과($rs$ = .50~.72, $p$<.01) 내에서 안정성을 보여주는 것으로 분석되었는데 이는 시간에 따라 관련된 체계적 활동이 이루어졌기 때문인 것으로 해석된다. 둘째 시간에 따른 하도급거래비중과 인사관리유형 간 상관관계($rs$ = -.13~-.28, $p$<.05 또는 .01), 인사관리유형과 혁신성과 간 상관관계($r$ = .08, $p$<.05)는 세 시점별 하도급거래비중, 인사관리유형 및 혁신성과 내에서 상관관계와 달리 부(-)의 상관 분포도 나타났는데 이는 세 변수가 서로 다른 방향의 상호작용이 있는 결과를 뜻한다. 마지막으로, 통제변수는 제조업과 직접고용비정규직비율 간 상관관계($r$ = -.23, $p$<.01), ln전체근로자수와 ln업력 간 상관관계($r$ = .33, $p$<.01), ln전체근로자수와 노조기업 간 상관관계($r$ = .50, $p$<.01), ln업력과 노조기업 간 상관관계($r$ = .34, $p$<.01)에서 통계적 유의성을 보이면서 상대적으로 높은 계수가 분석되었다.

<표 1> 기술통계 분석결과 및 변수 간 원상관행렬

| | 평균 | 표준편차 | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) | (10) | (11) | (12) | (13) | (14) | (15) | (16) | (17) | (18) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| (1) | .50 | .50 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (2) | .60 | .49 | -.11** | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (3) | 4.83 | 1.26 | .13** | -.08* | 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| (4) | 3.90 | .81 | -.03 | -.09* | .09* | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| (5) | 2.88 | .97 | -.05 | -.03 | .14** | .01 | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| (6) | 3.14 | .56 | .16** | .00 | .33** | .08* | -.00 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| (7) | .29 | .45 | .18** | .08* | .50** | .03 | .02 | .34** | 1 | | | | | | | | | | | |
| (8) | 7.24 | 18.76 | -.10* | -.23** | .13** | .09* | .03 | -.02 | -.08* | 1 | | | | | | | | | | |
| (9) | 3.52 | 47.86 | -.03 | -.06 | -.03 | .01 | -.03 | -.03 | -.02 | .02 | 1 | | | | | | | | | |
| (10) | 12.08 | 73.39 | .08* | -.02 | -.03 | -.04 | -.02 | .08* | .04 | -.03 | -.01 | 1 | | | | | | | | |
| (11) | 3.28 | 1.26 | .10 | -.03 | -.11 | -.18** | .04 | -.28** | -.15* | .12* | .13* | -.01 | 1 | | | | | | | |
| (12) | 2.94 | 1.38 | -.04 | -.02 | -.18* | -.08 | .05 | -.19** | -.17* | .13 | -.04 | -.02 | .63** | 1 | | | | | | |
| (13) | 2.81 | 1.42 | a | -.10 | -.10 | -.13* | -.01 | -.17** | -.12* | .19** | -.03 | -.01 | .66** | .80** | 1 | | | | | |
| (14) | 3.42 | .59 | a | -.02 | .11** | -.01 | .00 | .14** | .08* | -.04 | -.01 | -.04 | -.21** | -.14 | -.13* | 1 | | | | |
| (15) | 3.38 | .67 | a | .03 | .06 | -.04 | -.06 | .06 | .03 | -.04 | -.00 | -.12** | -.09 | -.10 | .04 | .31** | 1 | | | |
| (16) | 3.51 | .73 | -.10* | .14** | .01 | -.03 | .01 | .04 | .00 | -.05 | -.02 | -.08* | -.16* | -.09 | -.28** | .29** | .39** | 1 | | |
| (17) | 1.01 | 1.31 | .09* | .07 | .22** | .15** | .02 | .11** | .18** | -.07 | .03 | -.01 | -.13* | -.18** | -.25** | -.05 | .08 | .07 | 1 | |
| (18) | .94 | 1.29 | .06 | .07 | .23** | .16** | .00 | .14** | .14** | -.07 | .03 | -.02 | -.12 | -.26** | -.26** | -.03 | .07 | .06 | .72** | 1 |
| (19) | 1.00 | 1.40 | .06 | .12** | .24** | .12** | .04 | .15** | .18** | -.12** | -.03 | .02 | -.12* | -.26** | -.30** | .05 | .07 | .08* | .50** | .51** |

주 1. * $p<.05$, ** $p<.01$(양측검정)

주 2. (1) 위탁거래19, (2) 제조업19, (3) ln전체근로자수19, (4) 시장경쟁정도19, (5) 시장수요19, (6) ln업력19, (7) 노조19, (8) 직접고용비정규직비율19, (9) 파견근로자비율19, (10) 하청용역근로자비율19, (11) 하도급거래비중15, (12) 하도급거래비중17, (13) 하도급거래비중19, (14) 내부형인사관리유형15, (15) 내부형인사관리유형17, (16) 내부형인사관리유형19, (17) 혁신15, (18) 혁신17, (19) 혁신19

주 3. a 상호배타적 변수 간의 관계로 상관관계가 추정되지 않았음.

## 4. 가설검정

본 연구는 하도급거래비중과 인사관리유형 및 혁신성과 사이의 관계를 다변량잠재성장모델링(multiple indicator latent growth modeling: MLGM)을 토대로 하여 종단분석하였으며 가설검정은 AMOS 23.0이 사용되었다. 시간흐름에 따른 하도급거래비중, 인사관리유형 및 혁신성과 각각의 변화양상을 분석한 결과는 <표 2>에 해당되며 이들 변수들 사이의 관계를 종단분석한 결과는 <표 3>에 제시되었다.

먼저 시간흐름에 따른 하도급거래비중과 인사관리유형 및 혁신성과의 변화양상을 각각 분석 및 비교한 결과(<표 2> 참조), $\chi^2$/df는 통상적으로 5.0이하(Wheaton, Muthen, Alwin & Summers, 1977)를 적절한(adequate) 적합을 보이는 것으로 판정할 수 있는데 선형변화모델은 무성장 경우에 비해 개선된 판정값으로 계산되나 적절한 적합기준을 벗어난다. 한편 RMSEA는 .05이하면 양호한(good) 적합도, .08이하면 괜찮은(reasonable) 적합도를 나타내며 .10미만이면 수용할만한(acceptable) 모델로 평가될 수 있는데(이순묵, 2000; Bronwe & Cudeck, 1993) 혁신성과의 경우 무성장모델은 괜찮은 수준인 반면에 선형변화모델은 이보다 개선된 양호한 적합을 표본자료와 이루는 것으로 판정된다. 계속해서 CFI는 .90이상을 양호한 적합도 기준으로 보는데(이순묵, 2000; Bentler, 1990) 세 변수 모두 각각 무성장의 경우에 비해 선형변화모델에서 개선된 계산값이 나타

났으며 특히 내부형인사관리유형과 혁신성과의 선형변화모델은 표본자료와 양호한 합치를 보이는 것으로 판정된다. 하도급거래비중은 $p<.01$ 수준에서 조사시점에 따라 감소할 뿐 아니라 사업장별 차이가 존재하는 것으로 검정되었는 데 비해 내부형인사관리특성은 $p<.01$ 수준에서 조사시점에 따라 미세하게 증가하면서 사업장별 체계적 변동이 있는 것으로 나타났다. 한편 혁신성과는 시간흐름에 따른 변화가 추정되지 않았으며 사업장별 변화율 사이의 차이는 $p<.01$ 수준에서 있는 것으로 검정되었다.

<표 2> 단변량잠재성장모델 비교

| 변수 | 모델 | $\chi^2$ | df | $\chi^2$/df | RMSEA | CFI | 초기치평균(분산) | 변화율평균(분산) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 하도급거래 비중 | 무성장 | 3217.93 ** | 4 | 804.48 | .453 | .000 | 2.96***(.06***) | |
| | 선형 | 510.93 ** | 1 | 510.93 | .361 | .511 | 3.34***(.06***) | -.28***(.01*) |
| 내부형 인사관리특성 | 무성장 | 256.09 ** | 4 | 64.02 | .127 | .796 | 3.40***(.12***) | |
| | 선형 | 45.07 ** | 1 | 45.07 | .106 | .964 | 3.38***(.10***) | .02***(.05***) |
| 혁신성과 | 무성장 | 50.79 ** | 4 | 12.70 | .055 | .981 | .74***(.54***) | |
| | 선형 | 7.18 ** | 1 | 7.18 | .040 | .998 | .73***(.53***) | .01(.07***) |

주. * $p<.10$, ** $p<.05$, *** $p<.01$

다음으로 통제변수들을 포함한 하도급거래비중과 내부형인사관리특성 및 혁신성과의 관계를 종단분석결과(<표 3> 참조), 먼저 내부형인사관리특성과 혁신성과에 대한 통제변수의 효과를 살펴보면 다음과 같다. 위탁거래상황은 위·수탁기업 또는 수탁기업(기준집단)에 비해 내부형인사관리특성 변화율이 $p<.10$ 수준에서 통계적으로 유의하게 낮은 것으로 나타났다. 제조업에 속하는 하도급기업은 비제조업의 경우에 비해 $p<.01$ 또는 .10 수준에서 내부형인사관리특성 초기치는 통계적 유의성을 보이면서 더 높게, 혁신성과 변화율은 더 낮게 분석되었다. 계속해서 ln전체근로자수가 많은 하도급사업장일수록 내부형인사관리특성 초기치가 $p<.01$ 수준에서 통계적 유의성을 가지면서 더 높게 검정되었다. 분산된 산업구조 즉 高경쟁시장에 속하는 하도급거래기업일수록 혁신성과 변화율은 증가하는 것으로 나타났으며($p<.01$, $\gamma=.52$) 시장수요가 빠르게 증가하는 상황에 속할수록 내부형인사관리특성 변화율은 더 커지는 것으로 분석되었다($p<.05$, $\gamma=.37$). ln업력 즉 사업장설립역사는 오래된 사업장일수록 $p<.01$ 또는 .05 수준에서 내부형인사관리특성 초기치는 증가하고 변화율은 감소하는 것으로 나타났으며 혁신성과의 초기치와 변화율은 모두 증가하는 것으로 검정되었다. 계속해서 하도급생산네트워크에서 노조기업은 비노조의 경우보다 혁신성과 초기치가 더 높은 것으로 나타났다($p<.10$, $\gamma=.18$). 직접고용비정규직 활용비율이 높은 하도급기업일수록 내부형인사관리특성 초기치는 감소하는 데 비해 혁신성과 초기치는 커지는 것으로 검정되었다($p<.01$, $\gamma=-.27$, .28). 마지막으로 하청용역근로자 활용비율이 높은 사업장일수록 내부형인사관리특성 및 혁신성과 초기치 모두 낮아지는 것으로 분석되었다($p<.10$ 또는 .05, $\gamma=-.15$, -.03).

가설검정을 위해 하도급거래비중과 내부형인사관리특성 및 혁신성과 사이의 종단적 관계에 대한 분석결과는 다음과 같다. 먼저 절편 대 절편 경로(intercept to intercept paths)에 대한 분석결과

(<표 3>, <그림 1> 참조), 첫째 하도급거래비중 초기치는 $p$<.01 수준에서 내부형인사관리특성 초기치에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\gamma_{11}$=-.78). 가설 1a는 기각되었다. 둘째 내부형인사관리특성 초기치는 $p$<.01 수준에서 혁신성과 초기치에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검정되었다($\beta_{31}$=1.20). 가설 2a는 채택되었다. 셋째 예측변수인 하도급거래비중 초기치와 매개변수인 내부형인사관리특성 초기치 및 기준변수인 혁신성과 초기치 사이의 경로계수 모두 통계적 유의성이 검출됨에 따라 가설 3c는 채택되었다.

<표 3> 하도급거래비중과 인사관리유형 및 혁신의 관계에 대한 종단분석

| 변 수 | | 내부형 인사관리유형 초기치 $\eta_1$ | 내부형 인사관리유형 변화율 $\eta_2$ | 혁신성과 초기치 $\eta_3$ | 혁신성과 변화율 $\eta_4$ |
|---|---|---|---|---|---|
| 통제 | 위탁거래 | .02 | -.30 * | .01 | -.09 |
| | 제조업 | .18 ** | -.02 | .04 | -.33 * |
| | ln전체근로자수 | .27 *** | -.00 | -.09 | -.15 |
| | 시장경쟁 | -.01 | .09 | .08 | .52 *** |
| | 시장수요 | -.00 | .37 ** | .07 | .32 |
| | ln업력 | .40 *** | -.44 ** | -.46 *** | -.72 *** |
| | 노조 | -.13 | .01 | .18 * | .13 |
| | 직접고용비정규직비율 | -.27 *** | -.18 | .28 *** | .31 |
| | 파견근로자비율 | -.11 | -.15 | .13 | .00 |
| | 하청용역근자비율 | -.14 * | -.15 | -.03 ** | .20 |
| 예측 | 하도급거래비중 초기치 $\xi_1$ | -.78 *** | .33 | | |
| | 하도급거래비중 변화율 $\xi_2$ | | -.59 *** | | |
| 매개 | 내부형인사관리유형 초기치 $\eta_1$ | | | 1.20 *** | .48 |
| | 내부형인사관리유형 변화율 $\eta_2$ | | | | -.69 ** |
| 모델 적합도 | $\chi^2$ | 3647.30 | | | |
| | df | 122 | | | |
| | GFI | .908 | | | |
| | AGFI | .857 | | | |
| | RMSEA | .086 | | | |

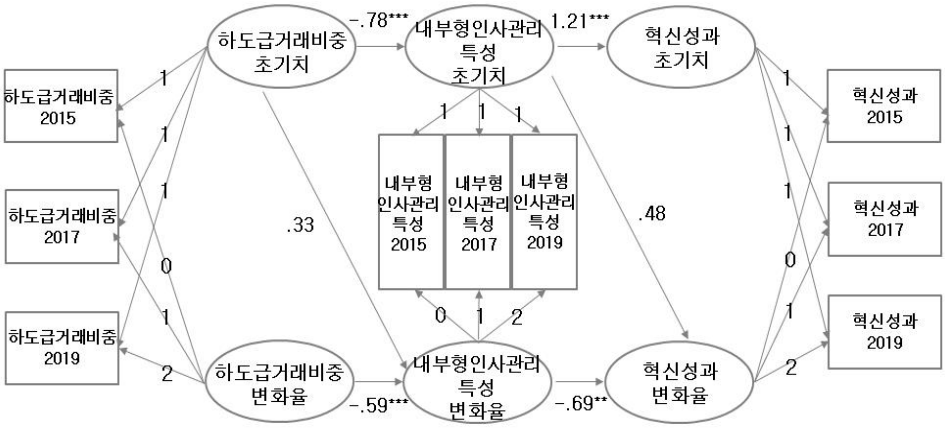
주. *: $p$<.10, **: $p$<.05, ***: $p$<.01

다음으로 본 연구의 실증모델에서 1계 요인(first-order factors) 중 잠재기울기변수들(latent slopes) 사이의 인과관계 즉 기울기 대 기울기 경로(slope to slope paths) 분석결과(<표 3>, <그림 1> 참조), 첫째 시간흐름에 따른 하도급거래비중 변화율은 $p$<.01 수준에서 내부형인사관리특성 변화율에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\gamma_{22}$=-.59). 즉 이는 시간에 따른 하도급거래비중의 확대가 오히려 시장형인사관리특성을 확대시킨다는 의미다. 가설 1b는 기각되었다. 둘째 시간흐

름에 따른 내부형인사관리특성 변화율은 혁신성과 변화율에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 검정되었다($\beta_{42}$=-.69). 가설 2b는 기각되었다. 셋째 시간에 따른 하도급거래비중 변화와 내부형인사관리특성 변화 및 혁신성과 변화 사이의 완전매개모델은 예측과 매개 및 기준변수 사이의 경로계수 모두에서 통계적 유의성일 검출됨에 따라 가설 3b는 채택되었다.

표본자료에 대한 가설모델의 적합도 검정 또는 판정을 위해 먼저 $\chi^2$-검정($\chi^2_{122}$=3647.30)은 $p$<.01 수준에서 통계적 유의성을 보였으며[2] AGFI도 GFI와 마찬가지로 .90이상이 양호한 적합도 기준인데 이를 근소하게 하회하는 .857로 계산되었으나, GFI는 .908로 양호한(good), RMSEA는 .086으로 .80-.10 사이의 계산값인 수용할만한(acceptable) 정도의 모델적합도를 나타냈다(이동진·이종건, 2021; 이순묵, 2000; Browne & Cudeck, 1993). 본 연구의 실증기반 초기치와 변화율 잠재변수 사이의 이론구조는 <그림 1>에 제시되었다.

<그림 1> 실증기반 초기치와 변화율 잠재변수들 사이의 이론구조




주 1. *: $p$<.10, **: $p$<.05, ***: $p$<.01

주 2. 통제변수는 그림에서 생략되었음.

2) 구조방정식모델(SEM)에서 적합도의 $\chi^2$-검정은 표본공분산행렬과 적합된 공분산행렬 간 불일치 평가에 의해 이루어진다. 즉 귀무가설($H_0$): 모집단 공분산행렬($\Sigma$) = 예측된 공분산행렬($\Sigma(\theta)$), 대립가설($H_a$): 모집단공분산행렬($\Sigma$) ≠ 예측된 공분산행렬($\Sigma(\theta)$)이다. 여기서 표본공분산행렬(S)과 예측된 공분산행렬($\Sigma(\theta)$) 간 불일치 척도에 해당되는 검정통계량(T)이 $\chi^2$분포를 이루는데, $\chi^2$검정에서 본 연구와 같이 귀무가설($H_0$)이 기각된다는 것은 두 행렬 간 통계적 차이가 있음을 의미한다(이동진·이종건, 2021).

# Ⅳ. 결론 및 시사점

## 1. 결과요약 및 시사점

본 연구는 기업 간 협력과 성과를 설명하는 실증이론 개발을 위한 일환으로 인사관리의 시각에서 하도급생산네트워크라는 특수한 상황을 고려하여 하도급거래비중과 내부형인사관리특성 및 혁신성과 사이의 종단적 관계를 검정하였다. 분석결과를 종합해 보면 다음과 같다. 첫째 단변량잠재성장모델 비교에서 선형변화모델이 무성장 경우보다 설명력이 높았으며 시간흐름에 따라 하도급거래비중은 감소하는 변화양상이, 내부형인사관리특성은 미세하게 증가하는 변화추세가 추정되었다. 둘째 하도급거래비중 초기치는 내부형인사관리특성 초기치에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 검정되었다. 시간에 따른 하도급거래비중 변화는 내부형인사관리특성 변화에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째 내부형인사관리특성 초기치는 혁신성과 초기치에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉 가설2a는 채택되었다. 시간에 따른 내부형인사관리특성 변화는 혁신성과 변화에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째 하도급거래비중 초기치와 내부형인사관리특성 초기치 및 혁신성과 초기치 사이의 완전매개모델은 통계적 유의성이 검출되었다. 가설3a는 채택되었다. 시간에 따른 하도급거래비중 변화와 내부형인사관리특성 변화 및 혁신성과 변화 사이의 완전매개모델은 통계적 유의성이 나타났다. 가설3b는 채택되었다. 더욱이 하도급거래비중과 내부형인사관리특성 및 혁신성과 사이의 이론구조는 GFI(=.908)와 RMSEA(=.086)를 기준으로 표본자료인 WPS2015, 2017, 2019에 양호한 또는 수용할만한 정도의 적합도를 보인 것으로 판단된다.

본 연구의 분석결과를 바탕으로 다음과 같은 의의와 시사점을 도출할 수 있다. 먼저, 글로벌화 이후에도 하도급생산네트워크가 광범위하게 확산되는 이유는 원·하청기업 간 지속적 사회관계 형성을 통해 얻을 수 있는 혜택들이 있기 때문이다. 즉 기업 간 섬세한 의사소통체계 형성을 토대로 협업과정에서 여러 루틴들이 만들어져 생산네트워크 내 기업들의 실행능력을 높이며 위험분담을 통해 혁신투자자 촉진된다는 것이다. 이렇게 엄연히 존재하는 하도급거래시장이 보다 공정하고 효율적으로 구축되기 위해 하도급생산네트워크의 섬세한 인사관리의 실천이 필요한데 전략적 인사관리(SHRM)는 실제 기업들의 인사아키택처 구축 정도가 이론에서 강조하고 있는 엄격한 실천수준까지 못 미치는 지행불일치 즉 규범이론과 실증이론이 서로 분리되는 고질적 문제가 있다. 본 연구는 하도급생산네트워크의 인사관리에 관한 규범 및 서술이론을 실증이론으로 확대하기 위한 일환으로 인사관리유형의 틀에서 하도급거래라는 특수한 상황들을 고려하여 혁신성과와의 이론적 관계를 종단자료를 이용하여 실증분석하고 있는 데 그 의의가 있다.

둘째, 기업행동패턴은 산업경제학(OE)(또는 제도경제학(IE)) 관점의 경우 자유시장에서 생존을 위해 기회주의로 인해 발생되는 거래비용의 최소화 시도로 설명되는 반면에 자원기준이론(RBV)은 다소 부족한 자원 가령 기업명성, 경영진의 경험과 노하우 및 유연성을 극복함으로써 성장을 이끌어내는 노력으로 설명된다. 즉 이 서로 다른 시각은 과학이 아닌 철학적 문제로 인간본성에 대한 기본가정의 차이에서 비롯되는데 전자는 결정론(determinism)이며 후자는 인간의 자유와 책임을

인정하는 자발론(voluntarism) 혹은 능동주의(activism)에 해당된다. 본 연구의 분석결과는 글로벌 자유시장경제에서 불확실성과 위험에 대한 대비로 기업의 유연성을 강하게 압박하고 있는 바 능동주의보다 결정론 시각에 따라 하도급생산네트워크 내에 하도급거래비중이 확대되더라도 실제로 내부형인사관리가 아니라 시장형특성이 증가되고 있는데 이렇게 되면 단기적 혁신성과에 부정적이나 시간흐름에 따른 장기적 혁신성과 변화에는 오히려 긍정적이게 된다는 점을 시사한다.

마지막으로, 언급한 대로 전략적 인사관리(SHRM)는 이론적으로 세련된 인사아키텍처 구축을 강조하고 있으나 현실적으로 최고실천관행(best practice) 도입을 넘어서 외적 및 내적 적합(external & internal fit) 수준까지 구축하고 있는 기업은 소수에 지나지 않는다. 즉 전략적 인사관리(SHRM)의 지시(규범) 및 서술이론 對 실증이론 간 서로 분리되는(decoupling) 고질적 문제가 있다. 본 연구는 사회적 및 경제적 결사체인 동시에 교육기관의 역할도 담당해야 하는 기업에서 기회주의적 모습뿐만 아니라 다른 사람들과의 협력과 사회적 책임을 다 할 줄 아는 건전한 시민성이 육성되기 위해서는 엄격한 실천을 강조하는 전략적 인사관리(SHRM)의 규범이론이 실증이론으로 확대되고 통합되어야 한다는 점을 시사한다.

## 2. 연구의 한계 및 제언

본 연구는 일정한 한계를 안고 있기 때문에 결과의 해석에 유의할 필요가 있으며 이러한 한계를 극복하기 위한 후속연구들이 이루어질 필요가 있다. 먼저 내부형인사관리특성에 대한 측정의 문제점을 지적하지 않을 수 없다. 즉 인사관리유형을 단일요인으로 한 쪽 端은 내부형인 반면에 다른 쪽 端은 시장형으로 가정하였는데 실제로 기업은 시장형과 내부형이 공존하는 이요인일 수도 있다. 둘째 실증모델에 포함된 변수가 제한적이라는 점도 지적해야만 할 것이다. 특히 혁신성과만을 기준변수로 삼았는데 다양한 이해관계자집단들로 주주와 고객 및 종업원들이 관심을 갖는 영업이익률과 품질 및 경쟁력은 포함되지 않았다. 또한, 하도급생산네트워크에 결정적으로 영향을 미칠 수 있는 정책 환경에 대한 고려는 이루어지지 않았다. 마지막으로, 하도급생산네트워크 내에 원·하청 직원들 사이의 상호작용이 기업수준의 인사관리와 성과에 영향을 미칠 수 있는데 기업수준의 변수들 사이의 단층적 관계에 대한 실증적 검토에만 그치고 있다.

따라서 향후연구에서는 첫째, 하도급생산네트워크 내에 기업의 인사아키텍처 對 개인의 인식과 태도 및 행위의 사이의 관계를 다층적으로 검토해야 한다. 둘째 하도급생산시스템에 적합한 통합적 인사이론 개발을 위해서 다양한 인사관리유형을 다요인차원에서 각각 측정하여 종합적 분석이 이루어져야 한다. 셋째 계량분석에서 처리할 수 있는 변수들의 제한을 극복하기 위해 질적 분석방법(ethnographic interview)을 이용하여 위·수탁기업의 인사제도 전반과 조직성과 사이의 프로세스를 체계적으로 설명하는 해석학적 접근이 이루어져야 한다. 마지막으로 건전하고 효율적 하도급거래시장 형성을 위해 민간기업 스스로의 노력 못지않게 정부의 역할도 중요한 만큼 체계적 민관협조방식(public-private partnership)이 이루어질 수 있도록 민간영역의 인사관리와 적합(fit)을 이루는 대·중소기업 협력 상생방안과 정책에 대한 거대 질적 담론이 전개될 필요가 있다.

# 참 고 문 헌


김철식·이병훈 (2011). 하도급 구조와 노동시장 불평등에 관한 연구, *한국사회학*, 45(2): 1-24.

송영조·홍장표 (2017). 하도급기업의 거래관계 특성이 혁신성과에 미치는 영향, *산업경제연구*, 30(3): 1051-1074.

이동진 (2020). 하도급생산시스템 성과의 영향요인: 인사관리특성, *노동정책연구*, 20(3): 1-26.

이동진·이종건 (2021). 근로자대표기구를 통한 참여의식과 일자리의 숙련기술적합도 및 만족도 사이의 종단적 관계, *조직과 인사관리연구*, 45(3): 127-152.

이동진·이종건 (2022). 전략적 파트너십 지향 인사관리에 대한 연구, *산업관계연구*, 34(1) 출간예정.

이순묵 (2000). *요인분석의 기초*, 교육과학사.

한국노동연구원(2018). *원하청 임금격차 및 상생협력방안*, 고용노동부.

홍장표(2006). 하도급네트워크를 통한 기업간 기술협력과 혁신성과, *중소기업연구*, 28(4): 95-116.

Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996), The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects, *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009), *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Harvard Business Press.

Bentler, P. M. (1990), Comparative fit indexes in structural models, *Psychological Bulletin*, 107(2): 238-246.

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993), Alternative ways of assessing model fit, In Bollen, K. A. & Long, J. S. (Eds.), *Testing structural equation models,* Sage.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996), Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.

Ernst, D., & Kim, L. (2002), Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation, *Research Policy*, 31(8-9): 1417-1429.

Masten, S. E. (1993), Transaction costs, mistakes, and performance: Assessing the importance of governance, *Managerial and Decision Economics*, 14: 119-129.

Granovetter, M. (1985), Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.

Hagedoorn, J., & Schakenraad, J. (1994), The effect of strategic alliances on company performance, *Strategic Management Journal*, 15(4): 291-309.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2006), *Managing human resource through strategic partnership*, Thompson South-Western.

Larrick, R. P., Nisbett, R. E., & Morgan, J. N. (1993), Who uses the cost-benefit rules of

choice? Implications for the normative status of microeconomic theory, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56: 331-347.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999), The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review*, 24(1): 31-48.

Moore, J. F. (1993), Predators and prey: A new ecology of competition, *Harvard Business Review*, 71(3): 75-86.

Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D. E., & Summers, G. E. (1977). Assessing reliability and stability in panel models, In Heise, D. R. (Eds.), *Sociological Methodology.* San Francisco: Jossey-Bass.