

産 業 關 係 研 究
 第24卷 第1號, 2014. 6. pp.31~50
 © 韓 國 雇 傭 勞 使 關 係 學 會

기업의 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책의 고용성과*

김 안 국**

기업의 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책이 어떠한 고용성과를 가져오는가를 『인적자본기업패널조사』 자료로 분석하였다. 분석 결과, 기업의 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책은 서로 정(+)의 영향을 미치고 있었으며, 기업의 숙련제고정책은 기업의 정규직 고용에 유의하게 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 통계적으로 유의하지는 않지만 몰입형 인적자원관리는 전체 고용의 증가에는 정(+)의 영향을 미치나, 정규직 고용의 증가에는 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업이 제공하는 교육훈련이 정규직 고용을 늘리기 때문에 고용의 질을 높이기 위해서는 교육훈련이 중요함을 알 수 있다. 이에 기업의 교육훈련 확대를 위해 정책적으로 경영진에 대한 교육훈련 컨설팅을 제공하고, 노조가 교육훈련에 대하여 관심을 갖도록 유도하는 정책 방안을 세울 필요가 있다.

▶ **주제어:** 몰입형 인적자원관리, 숙련제고정책, 전체 고용성과, 정규직 고용성과

논문접수일: 2014년 1월 4일, 심사의뢰일: 2014년 3월 3일, 심사완료일: 2014년 5월 16일

* 이 논문은 한국직업능력개발원의 2013년 기본연구인 『기업의 교육훈련과 고용성과 분석 - 대·중소 기업간 파급효과를 중심으로-』 보고서의 제4장의 내용을 대폭 수정 보완한 것이다. 익명의 심사자 두 분께 깊은 감사의 마음을 전하며, 남아 있는 오류는 전적으로 필자의 책임이다.

** 한국직업능력개발원 선임연구위원, 02-3485-5267, ahnkook@krivet.re.kr

I. 머리말

정부의 고용률 70% 목표와 관련하여 고용 증가에 대한 관심이 전 사회적으로 높다. 고용의 창출이 대부분 기업에서 이루어지므로, 기업의 인적자원관리정책, 숙련제고정책이 기업의 고용 수준에 어떤 영향을 미치는가에 대한 관심이 높아지고 있다. 기업의 인적자원관리, 특히 몰입형 인적자원관리 혹은 고생산성 인적자원관리와 숙련제고를 위한 교육훈련이 기업의 생산성에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과는 비교적 일관적이다. 그러나 인적자원관리와 교육훈련이 기업의 고용 수준에 어떤 영향을 미치는지에 대해서는 연구도 혼하지 않으며, 일관된 연구 결과가 보이지 않는다.

기업은 인적자원관리를 위해 여러 실행 전략들을 선택할 수 있고, 근로자들의 숙련과 관련하여 숙련제고를 위한 교육훈련 혹은 저숙련 유지 등의 정책 방향을 가질 수 있다. 고성과를 내는 인적자원관리란 특정한 인적자원관리의 실행들을 종합한 것이고, 그것이 기업에의 헌신을 유도하는 것이기 때문에 통상 몰입형 인적자원관리로 불리고 있다. 기업의 숙련 관련 선택은 숙련제고 혹은 저숙련 유지라는 기업의 특정한 지향을 나타내는 것이기 때문에 본고에서는 이를 숙련제고정책이라 부르고자 한다. 선행연구들에서 이 둘은 서로 중첩되어 통상적 인적자원관리 전략에 포함되어 왔다. 숙련제고정책이 포함된 인적자원관리를 광의의 인적자원관리 전략이라 할 수 있고, 숙련제고정책이 제외된 것을 협의의 인적자원관리 전략이라 할 수 있을 것이다. 본고의 분석 대상은 생산성 제고를 위한 숙련제고정책과 협의의 인적자원관리 전략이다. 본고에서는 편의상 이 협의의 인적자원관리 전략을 몰입형 인적자원관리라 칭하고자 한다.

기업의 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책이 기업의 고용 수준의 변화에 어떤 영향을 미치는지는 설명이 간단하지 않다. 먼저 인적자원관리란 현재 재직 중의 종업원들을 효율적으로 활용하자는 것으로 고용의 재조직화를 통해 임시직이나 (중간)관리직을 감소시킬 수 있고, 이에 해고율을 높이게 된다(Osterman, 2000). 그러나 인적자원관리가 고성과를 내기 위해서는 고용관계의 지속과 고용안정이 전제가 되어야 하며, 이에 고성과를 내는 인적자원관리란 이직률을 줄이게 된다(Huselid, 1995). 고성과의 인적자원관리가 내부노동시장에만 해당되기 때문에 핵심 인력의 고용안정 등을 도모하기 위해서 임시직 사용이 늘 수도 있다(Ko, 2003; Osterman, 2011). 이상에서 몰입형 인적자원관리의 실시로 인해 고용이 증가하는지 혹은 감소하는지의 여부는 이론적으로 판단할 수가 없다.

기업의 숙련제고정책도 마찬가지이다. 이론적으로 교육훈련을 받은 근로자가 그 기업에 남아 있을 것인지, 아니면 이직할 것인지가 분명하지 않다. 베커는 일반 숙련이 획득되는 교육훈련은 근로자가 훈련비용을 지불하는 경우에만 이루어지며, 훈련 종료 후는 근로자

의 이직이 가능하다고 보았다. 반면에 그 기업에서만 사용되는 특수한 숙련이 형성되는 교육훈련이 이루어졌을 때 그 근로자는 회사에 남을 유인이, 사용자는 그 근로자를 계속 고용할 유인이 있게 되고, 이에 교육훈련이 고용을 지속시킬 수 있다고 하였다(Becker, 1962). 결국 훈련으로 인한 고용 지속의 여부는 훈련 결과 획득되는 숙련의 범용성 정도에 있게 되는데, 이에 대해서도 연구자마다 견해가 다르다. Katz and Ziderman(1990)이나 Stevens(1996)는 일반 숙련이 정보비대칭성 등으로 특수 숙련화된다고 보았지만, Lowenstein and Spletzer(1999)는 근로자의 63%가 다른 기업에서도 사용될 수 있는 숙련을 가지고 있으며, 기업특수숙련을 가져올 것으로 기대되었던 비공식훈련도 절반 이상이 타 기업에서 쓰일 수 있음을 보였다. 이에 훈련을 마친 뒤 근로자가 이직할 것인가의 여부 역시 경제이론상에서 선형적으로 판단할 수 없다.

중장기적으로 보면 몰입형 인적자원관리나 숙련제고정책이 기업의 생산성을 높이고 상품 및 서비스에 대한 수요가 늘면서 파생수요인 고용이 증가할 수도 있다.

이에 기업의 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책이 고용과 어떤 관련을 맺는가는 실증의 영역에 속한다고 할 수 있다. 본고는 한국에서 기업의 몰입형 인적자원관리가 기업의 숙련제고정책과 어떻게 연관되어 있으며, 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책이 기업의 고용에 어떻게 영향을 미치는지를 실증해 보고자 한다. 이러한 목적을 위한 분석 자료로 본 연구에서는 기업의 인적자원관리전략과 숙련제고정책이 가장 잘 조사되어 있는 한국직업능력개발원의 「인적자본기업패널조사」 자료를 이용할 것이다. 이후 다음 장에서 선행연구를 정리하고 연구 가설을 제시하며, 다음으로 자료와 변수에 대한 설명을 거쳐서 실증분석을 하고 그 결과를 논의하고 시사점을 찾아보기로 한다.

II. 선행 연구 및 연구 가설

인적자원관리가 기업성과에 미치는 영향에 대한 연구는 국내외에서 많이 이루어졌다. 기업의 인적자원관리전략의 성과에 대한 개관으로는 외국 저널 13개와 국내 저널 7개의 318편의 논문을 12개의 연구 영역별로 비교 분석을 한 강성춘 외(2011)의 연구와 국내의 주요 논문과 보고서에서의 고성과 작업시스템의 구성과 성과를 종합하고 있는 이주형·이영면(2010)의 연구를 참고할 수 있다. 기업의 숙련제고정책의 주요 부분을 이루는 교육훈련이 가져오는 기업성과에 대한 연구의 개관을 위해 노용진·정원호(2006)와 반가운(2009)의 연구를 참조할 수 있다.

그런데 다수의 연구들은 기업의 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책의 조직성과, 업무적 혹은 영업적 성과를 주로 살피고 있다. 대부분의 연구들은 인적자원관리와 교육훈련이

가져오는 긍정적 성과를 보고하고 있거나, 성과가 높은 기업에서 실행되고 있는 인적자원 관리의 구체적 실행 전략들과 교육훈련의 정도를 추출하고 있다(김동배·주낙선, 2001; 김동현·정재훈, 2008; 김상표, 2006; 류성민, 2010; 배종석·박오원, 2006 등 다수).

본고에서 관심을 갖는 고용수준의 변화에 영향을 미치는 몰입형 인적자원관리에 대한 연구는 제한된 편이다. 인적자원관리에 대해서 Huselid(1995)은 인적자원관리를 실행하는 기업이 그렇지 않은 기업보다 이직률에서 40% 정도 작은 것을 실증하였다. 반면에 Osterman(2000)은 고성능 작업시스템의 채택이 해고율에 정(+)의 효과를 미치고 있음을 실증하고 있다. 그렇지만 고성능 작업시스템이 전체의 고용 변화에는 유의한 영향이 없었음도 보고하고 있다. Gramm and Schnell(2013)은 장기고용계약과 인적자원관리는 따로따로 진행되었을 때 이직률에 유의한 영향을 미치지 못하지만, 장기고용계약과 인적자원관리가 결합되어 실행될 때만이 이직률을 유의하게 낮추는 것을 발견하였다.

기업의 숙련제고정책의 핵심인 교육훈련에 대해서 보면, 기업이 제공하는 훈련이 훈련받은 근로자의 이직 혹은 해고를 낮추는가에 대한 연구들은 많은 편이지만, 연구 결과들이 비교적 일관적이지 않다. 대체로 사용자가 제공하는 훈련의 경우 특수숙련이 형성되어 근로자의 이직을 낮추게 된다는 연구 결과들이 많다(Wholey, 1990; Lynch, 1991; Elias, 1994; Parent, 1999; Zweimüller and Winter-Ebmer, 2000; Sieben, 2007). 반면에 사용자가 제공하는 기업훈련이 훈련받은 근로자의 이직에 영향이 없다는 연구들도 소수가 있다(Krueger and Rouse, 1998; Veum, 1997). 그러나 이들의 연구에서도 기업훈련은 근로자의 이직이나 해고에 음(-)의 영향을 미치지 않지만 유의하지 않은 것으로 나타나며, 기업에서 제공하는 훈련이 이직을 증가시킨다는 결론을 얘기하는 것은 아니다. 훈련의 효과는 그것이 직무 중 훈련인지의 여부와 훈련대상의 인적 특성에 따라 다르게 나타나지만, 그것도 일관적이지 않다. 예컨대 Lynch(1991)과 Elias(1994)의 연구에서는 사용자 제공훈련이 오직 여성의 이직률에만 유의하게 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나는데, Sieben(2007)의 연구에서는 사용자 제공훈련은 남성의 이직 성향만 유의하게 낮추는 것으로 나타난다. Wholey(1990)와 Lynch(1991)에서는 직무 외 훈련이 이직에 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타나지만, Parent(1999)에서는 직무 외 훈련은 이직에 음(-)의 효과를 미치는 것으로 나타난다.

이러한 선행연구의 결과에서 기업의 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책은 기본적으로 기업의 고용수준에 영향을 미칠 것으로 보인다. 그러나 고용수준에의 영향이 정규직 고용을 통해서인지 임시직 고용을 통해서인지는 알 수가 없다. Ko(2003)나 Osterman(2011)이 본 바와 같이 내부노동시장이 있는 경우 인적자원관리 전략의 실행은 비정규직의 활용을 더 늘릴 수도 있을 것이다. 숙련제고정책으로 근로자의 숙련수준이 높아지면, 근로자가 임금보다 상대적으로 높은 생산성을 갖기 때문에 기업은 이 근로자와 오래도록 고용관계를 유지하고자 할 것이다.¹⁾ 이에 기업의 고용수준이 줄어들을 가능성이 감소한다.²⁾

인적자원을 중시하는 경우 인적자원이 갖는 숙련은 상당히 중요하며, 이에 성과를 내는 인적자원관리 전략을 선택하는 기업은 숙련제고정책을 선택할 가능성이 높을 것이다. Green et al.(2000)에서 사용자 제공훈련이 덜 통용적인 숙련을 형성하고 동시에 근로자들이 기업의 목표를 인지하고 있는 경우에만 이직에 대한 훈련의 음(-)의 효과가 유의하다는 실증 결과는 숙련제고정책이 몰입형 인적자원관리와 같이 병행되어야 효과가 있음을 시사한다.

이상 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책에 대한 선행연구에 입각하고, 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책에 대한 이론적인 이해를 바탕으로 본 연구에서 실증하고자 하는 가설은 다음과 같다.

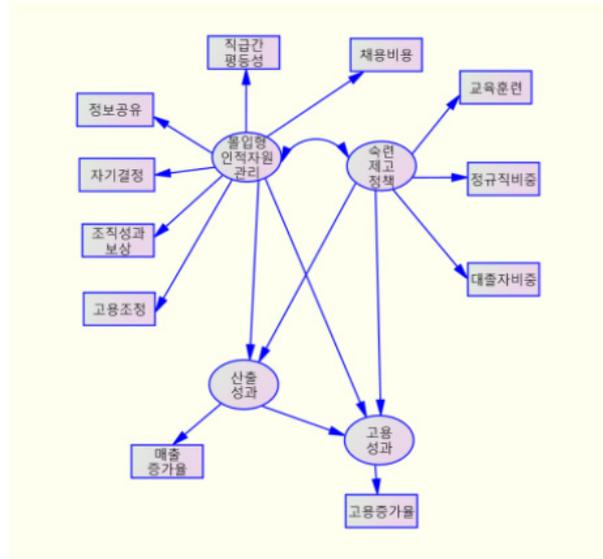
1. 몰입형 인적자원관리는 직무만족 및 근로자의 헌신을 가져와 기업의 산출 성과를 높일 것이다. 기업의 숙련제고정책은 근로자의 인적자본 축적으로 기업의 산출 성과를 높일 것이다.
2. 몰입형 인적자원관리는 기업의 숙련제고정책에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 기업의 숙련제고정책 또한 몰입형 인적자원관리에 정의 영향을 미칠 것이다.
3. 기업의 숙련제고정책은 기업의 고용수준과 정규직 고용수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
4. 기업의 몰입형 인적자원관리는 기업의 고용수준과 정규직 고용수준에 일정한 영향을 미칠 것이다.

이상의 가설은 다음의 [그림 1]의 구조화된 모형으로 표시될 수 있다.

이상의 가설을 검증하기 위해 본고에서는 기업의 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책을 측정하는 지표로 선행연구에서 검증된 주요 지표들을 사용하고자 한다. 선행연구에서 인적자원관리전략을 구성하고 있는 각각의 세부 사항들은 조금씩 차이가 있다. Appelbaum et al.(2000)은 고성과 사업장에서는 근로자들의 경영진에 대한 신뢰, 성과에 대한 보상이 있었음을 강조하였지만, Ichniowski et al.(1997)은 선발과 인센티브, 협동적 노사관계를 강

- 1) Acemoglu and Pischke(1998)은 교육훈련 뒤 높아진 생산성만큼 임금을 지급하지 않기 때문에 기업에서 일반성을 띠는 숙련이 양성되는 교육훈련을 시킬 수 있다고 본다.
- 2) 장기적으로는 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책으로 인한 생산성 증가와 그에 따른 상품 및 서비스 수요 증가에 따른 파생수요로서의 노동수요의 증가까지 고려되지만, 본고의 분석으로는 이를 밝히기 어렵다.

[그림 1] 몰입형 인적자원관리 및 숙련제고정책의 고용성과 구조 모형



조하였다. Pfeffer(1994)는 고용보장, 의사결정 분권화, 정보공유, 내부승진, 팀제와 직무재 설계 등을 강조하였다. 이에 공통적인 요소들을 찾을 필요가 있는데, 본고에서는 고성과 인적자원관리에 대해 관심이 높았던 1990년대 미국의 연구 성과에서 나타나는 공통적인 요인을 찾고자 하였다. 1990년대 미국의 연구에서 나타난 고성과 인적자원관리 전략의 요소들은 <표 1>과 같다.

본고에서는 몰입형 인적자원관리에 들어가는 인사관리 요소로 Pfeffer(1998)에서 제시한 ‘고용보장’, ‘신중한 선발관리’, ‘자율관리팀과 의사결정 분권화’, ‘조직성과 보상’, ‘직급차 별의 축소’, ‘정보공유’ 등 6가지를 사용하고자 한다. 이러한 Pfeffer의 6가지 요소는 배종 석·사정혜(2003) 등 국내의 다수의 연구에서 채택하고 있다.

인적자원관리는 기존 인력의 효율적 활용에 주로 치중하는 것이다. 그런데 기술변화가 빠른 시기에 경쟁력을 갖기 위해서는 근로자들의 높은 숙련수준이 필요하며, 각각의 기업 에는 이를 위한 숙련제고정책이 필요하다. 기업의 숙련제고정책에서 가장 중요한 것은 종 업원들에 대한 교육훈련이다. 그리고 고학력-고숙련 인력을 채용하는 것도 숙련제고정책 의 한 방법일 것이다. 고학력자 채용으로 교육훈련의 비용이 적게 들기도 한다. 정규직의 비중을 높이는 것도 숙련제고정책의 하나라 볼 수 있다. 교육훈련은 주로 정규직을 대상으 로 이루어지는데, 기업은 임시직에게 교육훈련을 제공하지 않기 때문이다. 이에 기업의 ‘교육훈련투자’, ‘정규직 비중’, ‘고학력자 비중’을 기업의 숙련제고정책의 요소로 보고자 한다.

〈표 1〉 고성과 인적자원관리전략의 요소

인사관리 요소	Arthur (1994)	MacDuffie (1995)	Huselid (1995)	Ichniowski, Shaw and Prennushi (1997)	Pfeffer (1998)
선발/채용	- 까다로운 선발기준	- 선발요건 강화	- 선발요건 강화	- 선발요건 강화	- 신중한 선발
임금/복리후생	- 고임금 - 복리후생 - 고정급, 주식	- 성과급제도	- 보상계획에 종업원 참여	- 인센티브	- 조직성과반영 보상
교육/훈련	- 광범위한 교육훈련	- 입사후 훈련 - 숙련종업원 지속적 훈련	- 종업원 평균 훈련 시간	- 사외교육	- 광범위한 교육훈련
직무관리	- 광범위하게 정의된 직무	- 생산직/관리직 신분차 해소 - 직무순환	- 내부승진 - 종업원의식조사 - 성과반영 승진		- 직급차별 축소
평가			- 성과 평가의 보상 반영 - 공식적 평가		
노사/고용관계	- 정보공유 - 종업원참여 - 자율경영팀 - 고충처리	- 종업원 참여 - 팀제도 - 생산관련 제인제도	- 종업원 참여 - 고충처리 - 정보공유	- 정보공유 - 정례 화합 - 문제해결팀	- 정보공유 - 고용보장 - 자율관리팀 - 의사결정분권화
기타		- 품질관리제도	- 품질관리제도		

III. 자료 및 변수화

기업의 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책이 기업의 고용에 어떤 영향을 미치는지를 보기 위해 본고는 한국직업능력개발원의 「인적자본기업패널」(HCCP: Human Capital Corporate Panel, 이하에서 HCCP로 약칭함)을 사용한다. HCCP는 기업에서 인적자본을 축적해 가는 구체적 과정과 내용을 파악하기 위해서 2005년도에 처음 조사가 시작되어 이후 동일한 대상 기업을 격년 단위로 추적 조사하는 중장기 패널조사다. HCCP는 인적자원관리와 인적자원개발에 대해 기업과 근로자를 동시에 조사하는 *matched panel*이며, 2005년, 2007년, 2009년, 2011년 4개년도의 웨이브가 축적되어 있다.

기업의 몰입형 인적자원관리나 숙련제고정책은 그 효과가 당장 나타나는 것이 아니라 몇 년을 두고 나타난다. 선행 연구들에 의하면 기업의 훈련투자는 적어도 3년 정도 효과를 갖는 것으로 나타난다. 본고에서도 기업의 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책의 고용효과를 보기 위해 고용 성과를 2년 동안의 고용증가분으로 보고자 하였다. HCCP 조사가

격년으로 이루어지기 때문에 2005년도 자료에 나타나는 기업의 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책과 2005년, 2007년도 자료의 고용 및 매출액을 이용하면 기업의 2004년도 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책의 2006년도 성과를 볼 수 있다. 2006년도의 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책의 2008년도 고용성과도 볼 수 있겠으나, 2008년도는 세계적인 경제위기로 기업의 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책의 효과가 왜곡되었을 가능성이 크다. 2009년도 자료를 가지고 기업의 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책의 고용성과를 볼 수 있지만, 2009년 조사는 2008년을 대상으로 하기 때문에 경제 위기 시의 여러 변화를 측정하고 그에 따른 2010년의 기업성과를 보는 것이 된다. 그렇지만 2008년의 외부적 충격으로 이루어진 인적자원관리나 숙련제고정책에서의 여러 변화들이 정상적이지 못하기 때문에 분석의 의미를 찾기 어렵다. 이에 분석은 2005년 자료에서 나타나는 기업의 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책이 2007년 자료에 나타나는 고용성과에 미친 영향을 보는 데 한정하고자 한다.

기업의 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책이 고용성과와 어떤 관련을 갖는가에 대한 가설을 검증하는 데 있어 HCCP는 가장 적절한 정보를 제공한다. 몰입형 인적자원관리 변수에 들어가는 Pfeffer(1998)이 제시한 여섯 가지 고성과 인적자원관리 전략, 즉 고용보장, 신중한 선발관리, 자율관리팀과 의사결정의 분권화, 조직성과에 연계된 보상, 조직구성원들 간의 직급 평등성, 정보공유 등의 정보가 HCCP에는 모두 조사되어 있다.

몰입형 인적자원관리를 나타내는 변수들은 HCCP 자료에서 다양하게 나타나며, 각 정보들을 어떻게 사용하였는지를 이하에서 간략히 서술한다. 먼저 고용보장 지표로는 2개년도 씩 조사된 ‘각년도의 고용조정 규모(명)’를 더하여 전체 종업원 수로 나누어 준 퍼센티지의 변수를 만들어 사용하였다. 신중한 선발관리 지표로는 ‘직원채용비용’, ‘채용인원’을 사용하여 1인당 채용비용의 변수를 만들었다. 자율관리팀과 의사결정 분권화의 지표로는 ‘문제 해결 및 의사결정에의 적극 참여(5점 척도)’, ‘업무를 주도적으로 주도하는 자율성 부여(5점 척도)’의 두 변수를 사용하였다. 조직성과에 연계된 보상 지표로는 ‘팀성과급 실시’와 ‘사업부성과급 실시’의 변수를 사용하였다. 조직구성원들 간의 직급평등성 지표로는 ‘직급 단순화 여부’, ‘직급 폐지 여부’, ‘직급과 직책의 분리 여부’를 사용하였다. 정보공유 지표는 ‘회사 사정의 공지(5점 척도)’와 ‘구성원 상호간의 신뢰(5점 척도)’를 사용하였다.

몇몇 변수들은 활용을 위해 가공을 하였다. 먼저 신중한 선발관리 변수는 1인당 채용비용을 사용하였는데, 채용을 하지 않아 무응답인 경우는 1인당 채용비용을 0으로 하였다.³⁾ 분석에 사용한 변수는 로그를 취하였는데, 0의 값에는 로그를 취하지 못하기 때문에 원래

3) 비정규직만을 채용하는 기업들 중 채용비용에 무응답을 한 경우가 많은데, 응답을 한 기업들을 보면 비정규직만을 채용한 경우에 통상적으로 채용비용은 0으로 응답하고 있다. 이에 비정규직만을 채용하고 채용비용에는 무응답한 기업은 채용비용을 0으로 하였다.

의 0의 값을 1로 바꾸어 주고 로그를 취하여 다시 0이 되게 하였다. 고용보장 변수는 전체 종업원 수 대비 지난 2년간 고용조정 인원의 비율로 하였다.

실시 여부나 5점 척도로 되어 있는 정보들은 10점 만점으로 지수화하였다. 조직성과에 연계된 보상 지표는 팀성과급 실시와 사업부성과급 실시 여부의 정보를 이용하였는데, 팀 성과급 실시는 5, 미실시는 0, 사업부성과급 실시는 5, 미실시는 0의 값을 부여하여 그 둘을 합하여 조직성과에 따른 보수 변수를 만들었다. 기업의 규모가 작아 사업부가 없어 사업부성과급 자체가 결측인 경우는 팀성과급 실시의 변수를 10점 만점으로 변수화하였다. 조직구성원들 간의 직급평등성 지표는 직급단순화 실시, 직급 폐지 실시, 직급과 직책의 분리 실시 여부 정보를 이용하였다. 각각 실시면 3.3점을 부여하고 미실시면 0점을 부여하여 그 셋을 합하여 조직구성원 내 직급평등 지수를 만들었다. 정보공유나 자율관리팀과 의사결정 분권화는 5점 척도로 이루어진 근로자 조사 자료를 기업별로 평균을 내어 이용하였다. 정보공유는 ‘경영진의 설명, 정보시스템으로 회사 사정을 공지하는가’의 5점 척도와 구성원 상호간 신뢰관계의 5점 척도를 합하여 정보공유의 변수로 사용하였다. 자율관리팀과 의사결정 분권화는 ‘문제해결 및 의사결정에 적극 참여’의 5점 척도와 ‘업무를 주도적으로 주도하는 자율성 부여’의 5점 척도를 합하여 자율성의 변수로 사용하였다.

기업의 숙련제고정책에 주된 변수인 교육훈련의 변수는 HCCP 조사에서 응답한 교육훈련비(백만원 단위)를 사용할 수 있고, 한신평 자료의 교육훈련비(천원 단위)를 사용할 수 있다. 본고에서는 한신평 자료의 교육훈련비를 우선적으로 사용하고, 한신평 자료에는 없지만 HCCP 조사에서 응답한 교육훈련비 정보가 있는 경우는 그것을 사용하였다.⁴⁾ 교육훈련비 변수는 1인당의 절대적 수치와 인건비 대비 등 상대적 수치를 사용할 수 있다. 1인당 교육훈련비 등 절대적 수치는 기업의 규모의 영향을 통제할 수 없어 본고에서는 상대적 수치를 사용하고자 하였다. 이 경우 인건비 대비 교육훈련비와 매출액 대비 교육훈련비의 비중을 사용할 수 있다. 그런데 인건비 정보에 결측이 더 많아서 결국 매출액 대비 교육훈련비 비중을 변수로 사용하였다. 인건비와 매출액의 상관관계는 약 0.92로 나타나 매출액 대비 교육훈련비 비중이 교육훈련변수로서 가장 적합하다고 판단되었다.

다음으로 기업의 숙련제고정책을 나타내는 지표로서 기업 종업원의 학력과 정규직 비율을 사용하였다. 종업원 학력 변수는 정규직 중 대졸자의 비중을 사용하였다. 그리고 정규직 비중은 전체 종업원 중의 정규직 비율을 사용하였다.

기업의 성과 변수로는 종업원 및 정규직 종업원의 증감과 매출액의 증감을 사용하였다.

4) 자료를 구체적으로 들여다보면 2005년의 경우 한신평 자료와 HCCP 자료의 교육훈련비가 기업별로 많은 차이가 나고 있다. 어떤 경우는 한신평 자료(천원 단위)와 동일한 숫자가 HCCP 자료(백만원 단위)에 나타나 있기도 한데, 이는 응답자들이 단위에 주의하지 않고, 천원 단위로 교육훈련비를 보고하였기 때문이라 판단된다.

〈표 2〉 기초통계표

변수	N	평균값	표준편차	최솟값	최댓값
교육훈련(et)	374	0.1118	0.2305	0.0001	2.9978
정규직 비중(e_normal)	374	87.0275	21.1397	1.1952	100
대졸자 비중(e_hiedu)	374	39.9198	25.9900	1.4881	100
로그1인당 채용비용(lnrecru)	374	2.0695	1.9166	-2.8052	6.7254
고용조정(reduce)	374	4.4191	12.5792	0	115.3846
조직성과보수(perpay)	374	1.7914	3.1917	0	10
직급평등성(equality)	374	2.4882	2.7090	0	9.9
정보공유(shareinfo)	374	6.4772	0.7305	4	8.6429
자기결정(selfdecide)	374	8.0501	0.6599	3.5	9.7143
매출액 증가율(incr_sale)	374	0.1476	0.3833	-2.0264	2.4784
고용증가율(incr_emp)	374	-0.0298	0.3840	-2.3470	1.7584
정규직 고용증가율(incr_empn)	374	0.0373	0.6270	-5.8111	4.1016

주: 구조방정식 모형을 위해 모든 변수에서 결측을 제외하였음.

자료: 「인적자본기업패널조사」, 2005, 2007.

고용증감을 나타내는 변수로 2006년 종업원 수의 로그 값에서 2004년 종업원 수의 로그 값을 빼어 주어 고용증가율을 만들어 사용하였다. 정규직 고용증감도 마찬가지로 정규직 고용증가율 변수를 만들었다. 마찬가지로 매출액 증감은 2006년 매출액에 로그를 취한 값에서 2004년 매출액에 로그를 취한 값을 빼어 주어 매출액 증가율을 만들었다. 증가율 변수를 만들기 위해 로그를 취할 때, 값이 '0'이면 로그를 취할 수 없어 결측이 되고 만다. 이를 방지하기 위해 종업원 수에는 '1'을 더하여 그 값에 로그를 취하였고, 매출액이 '0'인 경우 '1'의 값을 부여하여 로그를 취하였다.

분석에 사용한 변수들의 기초통계량은 다음과 같다.

IV. 분석 결과

먼저 각 변수들의 상관관계를 살펴보았다. 교육훈련은 대졸자비중, 조직성과 보수, 정보공유, 고용증가율과 유의한 정(+)의 관계를 보이고 있다. 그렇지만 교육훈련은 정규직 비중과는 통계적으로 유의하게 음(-)의 관계를 보이고 있다. 이는 앞서 보았듯이 숙련제고정책이 정규직 비중이 높은 경우 실행될 것이라는 기대와 다른 결과이다. 이 결과는 구조모형의 분석 뒤에 다시 살펴보려고 한다.

정규직 비중은 대졸자 비중과는 음(-)의 관련을 보이고 있으며, 정규직 고용증가율과도 음의 관련을 보인다. 정규직 비중은 채용비용과는 정(+)의 관계를 보이고 있지만, 여타의

변수들과는 유의한 관계를 보이지 않고 있다. 대졸자 비중은 채용비용, 조직성과 보수, 정보공유, 정규직 증가율에 양(+)의 관련을 가지고 있다. 채용비용은 직급평등성이나 정보공유와 양(+)의 관련을 가지고 있다. 고용조정 변수는 대졸자 비중에는 양의 관련을 매출액 증가율에는 음(-)의 관련을 가지고 있다. 조직성과 보수는 직급평등성, 정보공유 등과 양의 관련을 가지고 있다. 정보공유는 자기결정과 유의한 양의 관련을 가지고 있다. 자기결정은 정보공유 이외에 여타 인적자원관리 변수들과는 상관관계가 없는 것으로 나타난다.

본고에서는 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책이 기업의 고용에 어떤 영향을 미치는지를 보기 위해 구조방정식 모형을 사용하였다. 구조방정식 모형을 사용한 이유는 몰입형

<표 3> 각 변수들의 상관관계

	교육 훈련	정규직 비중	대졸자 비중	채용 비용	고용 조정	조직성 과보수	직급 평등성	정보 공유	자기 결정	매출액 증가율	고용 증가율
정규직 비중	-0.1818										
유의확률	0.0004										
대졸자 비중	0.2326	-0.1297									
유의확률	<.0001	0.0121									
채용비용	0.0198	0.3155	0.2176								
유의확률	0.7031	<.0001	<.0001								
고용조정	-0.0324	0.0806	0.0861	-0.0023							
유의확률	0.5319	0.1198	0.0964	0.9641							
조직성과 보수	0.1337	-0.0219	0.1765	0.1149	-0.0078						
유의확률	0.0096	0.6732	0.0006	0.0263	0.8801						
직급 평등성	0.0353	-0.0621	0.0672	0.1351	-0.0148	0.1993					
유의확률	0.4966	0.2306	0.1948	0.0089	0.7762	0.0001					
정보공유	0.1764	-0.0854	0.1998	0.1724	0.0028	0.1518	0.1196				
유의확률	0.0006	0.0991	0.0001	0.0008	0.9564	0.0033	0.0207				
자기결정	0.0534	-0.0581	0.0614	0.0186	-0.0125	0.0741	0.0131	0.3018			
유의확률	0.3033	0.2620	0.2365	0.7203	0.8095	0.1527	0.8001	<.0001			
매출액 증가율	0.0517	0.0120	-0.0060	0.0091	-0.1165	0.0006	-0.0170	0.0804	0.0397		
유의확률	0.3191	0.8172	0.9081	0.8608	0.0243	0.9905	0.7437	0.1208	0.4436		
고용 증가율	0.1049	0.1036	0.1809	0.0594	0.0092	-0.0358	-0.0208	0.1592	0.0652	0.4036	
유의확률	0.0426	0.0454	0.0004	0.2518	0.8587	0.4901	0.6878	0.0020	0.2084	<.0001	
정규직고 용증가율	0.2131	-0.3733	0.0400	-0.1031	-0.1601	-0.0462	-0.0250	0.1210	0.1094	0.1896	0.4220
유의확률	<.0001	<.0001	0.4405	0.0462	0.0019	0.3731	0.6293	0.0193	0.0345	0.0002	<.0001

자료: 「인적자본기업패널조사」, 2005, 2007.

인적자원관리와 숙련제고정책, 기업성과를 관측되지 않은 잠재변수로 볼 수 있고, 그러한 잠재변수 간의 관계를 측정되는 변수들을 통하여 분석할 수 있기 때문이다.

구조모형의 분석에서 잠재변수는 몰입형 인적자원관리, 숙련제고정책, 그리고 산출성과, 고용성과의 네 개로 설정하였다. 몰입형 인적자원관리는 고용조정, 성과보상, 자기결정, 정보공유, 직급차이 축소, 선발비용의 측정변수로 나타나는 잠재변수이며, 기준변수는 조직 성과 보수이다. 숙련제고정책은 교육훈련, 대졸자 비중, 정규직 비중의 측정변수들로 나타나는 잠재변수이며, 기준변수는 대졸자 비중이다. 산출성과 잠재변수는 매출액 증가율의 측정변수로, 고용성과 잠재변수는 고용증가율 혹은 정규직 고용증가율의 측정변수로 나타난다. 이상 모형은 [그림 1]에서 제시된 것과 동일하다.

몰입형 인적자원관리를 나타내는 잠재변수를 hrm , 숙련제고정책을 나타내는 잠재변수를 hrd , 산출성과를 나타내는 잠재변수를 $output$, 고용성과를 나타내는 잠재변수를 $performance$ 라고 하면, 구조모형의 추정을 위한 모형식은 다음과 같다. 측정변수들은 앞의 기초통계표의 영문 변수명과 동일하다.

$$reduce = \lambda_1 hrm + e_1$$

$$perpay = \lambda_2 hrm + e_2$$

$$selfdecide = \lambda_3 hrm + e_3$$

$$shareinfo = \lambda_4 hrm + e_4$$

$$equality = \lambda_5 hrm + e_5$$

$$lnrecru = \lambda_6 hrm + e_6$$

$$et = \lambda_8 hrd + e_7$$

$$e_normal = \lambda_9 hrd + e_8$$

$$e_hiedu = \lambda_{10} hrd + e_9$$

$$incr_emp = \lambda_{11} performance + e_{10}$$

$$incr_sale = \lambda_{12} output + e_{11}$$

$$output = \gamma_1 hrm + \gamma_2 hrd + e_{12}$$

$$performance = \gamma_3 output + \gamma_4 hrd + e_{13}$$

여기서 $\lambda_2 = 1$, $\lambda_{10} = 1$, $\lambda_{11} = 1$, $\lambda_{12} = 1$ 이다.(Bollen(1989) 참조)

모형은 두 가지로 추정하였다. 첫 번째는 전체 고용성과를 보는 것이고, 고용성과의 측정변수로 고용증가율 변수가 들어간다. 두 번째는 정규직 고용의 성과를 보는 것이고, 고

용성과의 측정변수로 정규직 고용증가율 변수가 들어간다. 추정의 결과는 <표 4>와 같다. 먼저 추정의 모형 적합도를 나타내는 GFI는 각각 0.9643, 0.9492, NFI는 각각 0.7792, 0.6941로 비교적 높은 수치를 보이며, RMSEA의 값은 각각 0.0495, 0.0659로 추천되는 0.06의 값보다 적거나 거의 근접하고 있어 모형이 적합하게 수립되었음을 알 수 있다(Hu and Bentler, 1999 참조)

잠재변수들은 대부분 측정변수로 잘 나타나고 있음을 알 수 있다. 몰입형 인적자원관리 는 고용조정 변수를 제외하고는 모든 측정변수로 유의하게 나타나고 있다. 이는 몰입형 인적자원관리를 하는 경우 해고율이 높다는 Osterman(2000)의 연구 결과와는 차이가 나는 것이다. 숙련제고정책은 정규직 비중, 교육훈련으로 잘 설명되는 것으로 나타났다. 다만 숙련제고정책은 정규직 비중에 음(-)의 영향을 미치고 있어 주목된다. 이와 관련하여 내부노

<표 4> 구조 모형 추정 결과

	모형 1(고용증가율)		모형 2(정규직 고용증가율)	
	계수값	유의확률	계수값	유의확률
산출성과 ← 몰입형 인적자원관리	0.0447	0.3003	0.052	0.2323
산출성과 ← 숙련제고정책	-0.0009	0.7069	-0.0019	0.6623
고용성과 ← 숙련제고정책	0.004	0.139	0.0385	***
고용성과 ← 몰입형 인적자원관리	0.0339	0.4463	-0.0950	0.2586
고용성과 ← 산출성과	-0.0686	***	-0.0548	***
조직성과보수 ← 몰입형 인적자원관리	1		1	
자기결정 ← 몰입형 인적자원관리	0.2476	***	0.2761	***
정보공유 ← 몰입형 인적자원관리	0.5072	***	0.5530	***
직급평등성 ← 몰입형 인적자원관리	0.6553	0.0074	0.6876	0.0094
고용증가율 ← 고용성과	1		1	
로그1인당체 용비용 ← 몰입형 인적자원관리	0.5733	0.0023	0.4383	0.0143
대졸자비중 ← 숙련제고정책	1		1	
교육훈련 ← 숙련제고정책	0.0056	***	0.0106	***
매출액증가율 ← 산출성과	1		1	
정규직비중 ← 숙련제고정책	-0.3326	0.0016	-1.1626	***
고용조정 ← 몰입형 인적자원관리	-0.0741	0.9334	-0.4699	0.6282
몰입형 인적자원관리 ↔ 숙련제고정책	8.6599	0.0012	4.0692	0.0094
모델 적합성 지표	GFI	0.9643		0.9492
	NFI	0.7792		0.6941
	RMSEA	0.0495		0.0659

주: ***는 0.0001 이하의 유의확률임.

자료: 「인적자본기업패널조사」, 2005, 2007.

동시장의 정규직에 대한 고용보호 및 인적자원관리가 임시직 사용과 궤를 같이한다는 Osterman(2011)의 연구는 시사하는 바가 있다. 기업의 숙련제고정책이 정규직 근로자를 대상으로 하기 때문에 정규직이 소수인 경우 교육훈련으로 대표되는 숙련제고정책이 더 용이할 수 있는 것이다. 앞의 상관관계에서 교육훈련과 정규직 비중 그리고 정규직 증가율과 정규직 비중이 음(-)의 유의한 상관관계를 갖고 있는 것도 이와 관련된다고 할 수 있다.

잠재변수들 간의 관계에서 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책은 산출성파에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 앞서 제시한 가설 1이 채택되지 못함을 의미한다. 숙련제고정책은 중장기적으로 성과를 보일 것이기 때문인지 모르겠지만, 몰입형 인적자원관리의 산출성파 역시 장기간의 고용관계를 바탕으로 일정 시점을 지나야 하는 것으로 판단할 수 있다(Pfeffer, 2007).

다음으로 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책은 상호간에 유의하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2를 채택할 수 있게 한다.

본고의 주된 관심인 고용성파에 관해서는 숙련제고정책은 정규직 고용성파에만 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이에 가설 3을 부분적으로만 선택할 수 있게 한다. 반면에 몰입형 인적자원관리는 전체의 고용성파와 정규직 고용성파에 유의한 영향을 못 미치고 있다. 이에 가설 4를 채택할 수 없게 한다. 유의하지는 않지만 몰입형 인적자원관리가 전체 고용성파에는 정(+)의 방향의 영향을 보임에 반해, 정규직 고용성파에는 음(-)의 방향의 영향을 보이고 있어 주목된다. 이는 Ko(2003)와 Osterman(2011)의 지적처럼 내부노동시장에 속하는 정규직이 인적자원관리의 대상이기 때문에 몰입형 인적자원관리가 비정규직의 활용과 병행된 것이 아닐까 추론해 볼 수 있다.

기업의 산출성파는 고용성파에 유의하게 음의 영향을 미치고 있다. 이는 해석하기 용이하지 않지만, 경기순환과 고용변동의 관계를 본 정선영(2013)에서도 나타나듯이 고용은 산출과 달리 경기확장기에도 인구증가율을 하회하는 고용증가율을 보이기도 하며, 고용의 변동 폭은 상대적으로 작은 데 기인하는 것은 아닐까 추론된다.

잠재변수들 간의 영향력과 측정변수들이 잠재변수를 통해서 기업성파에 얼마나 영향을 미치는가는 앞의 [그림 1]의 구조모형에서 알 수 있듯이 직·간접적으로 이루어지며, 이에 총 효과를 보기 위해서는 이러한 직접적 효과와 간접적 효과를 함께 계산해야 한다.

<표 5>는 각 잠재변수들이 잠재변수와 대표적 측정변수인 매출액 증가율 및 고용증가율에 미치는 총 효과와 직접효과, 간접효과를 보여준다. 숙련제고정책은 정규직 고용성파의 경우 직접효과만으로 0.0386의 고용효과를 보이고 있다. 그렇지만 전체 고용성파의 경우 0.0041로 작은 고용효과를 보이고 있다. 반면에 몰입형 인적자원관리는 전체 고용성파에 대해서는 직접효과가 간접효과를 압도하여 양(+)의 고용효과를 보이는 데 비해, 정규직 고용성파에 대해서는 직접효과와 간접효과가 모두 음(-)으로 나타나 -0.0979의 고용효과를

<표 5> 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책의 고용성과

		총효과			직접효과			간접효과		
		숙련제고 정책	몰입형 인적자원 관리	산출성과	숙련제고 정책	몰입형 인적자원 관리	산출성과	숙련제고 정책	몰입형 인적자원 관리	산출성과
모형 1 (고용 증가율)	산출성과	-0.0009	0.0447	0	-0.0009	0.0447	0	0	0	0
	고용성과	0.004	0.0308	-0.0686	0.004	0.0339	-0.0686	0.0001	-0.0031	0
	매출액 증가율	-0.0009	0.0447	1	0	0	1	-0.0009	0.0447	0
	고용증가율	0.0041	0.0308	-0.0686	0	0	0	0.004	0.0308	-0.0686
모형 2 (정규직 고용 증가율)	산출성과	-0.0019	0.0520	0	-0.0019	0.0520	0	0	0	0
	고용성과	0.0386	-0.0979	-0.0548	0.0385	-0.0951	-0.0548	0.0001	-0.0028	0
	매출액 증가율	-0.0019	0.052	1	0	0	1	-0.0019	0.052	0
	고용증가율	0.0386	-0.0979	-0.0548	0	0	0	0.0386	-0.0979	-0.0548

자료: 「인적자본기업패널조사」, 2005, 2007.

보이는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과와 관련하여 김안국(2008)은 주요한 시사점을 제공한다. 이 연구는 단기의 성과 제고를 목표로 하는 주주 중심의 기업지배구조를 가진 기업에서는 인적자원관리에 치중을 하며, 비교적 장기의 기업성과를 목적으로 하는 이해관계자 중심의 기업지배구조를 가진 기업에서는 숙련제고정책에 치중을 하는 것을 실증하고 있다. 인적자원관리에 치중할 때 단기의 성과에 치중하게 되고, 정규직보다는 임시일용직 등 비정규직을 활용할 가능성이 높은 것이다. 그러나 앞에서 보았듯이 몰입형 인적자원관리는 전체 고용이나 정규직 고용에 통계적으로 유의한 영향을 못 미치고 있어, 이상의 고용효과를 해석하는 데 있어 조심스러운 필요가 있다.

V. 결론

고용이 강조되는 시기에 고용창출의 원천인 기업에서 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책이 어떤 고용성과를 가져오는지 HCCP 자료를 가지고 분석하였다. 분석 결과 기업의 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책이 상호간에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 기업의 숙련제고정책은 기업의 정규직 고용 증가에 유의하게 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

통계적으로 유의하지는 않지만 몰입형 인적자원관리의 경우 전체 고용의 증가에는 정(+)의 영향을 정규직 고용의 증가에는 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 우리나라에서도 Ko(2003)나, Osterman(2011)의 선행연구에서 지적한 바와 같이 정규직에 대한 몰입형 인적

자원관리가 임시직 등의 비정규직 사용과 병행되고 있는 것은 아닐까 추론해 볼 수 있다.

이상의 연구 결과가 일반화되기에는 한계가 있다. 그것은 분석 자료인 HCCP가 패널 유지를 위해 대기업 위주로 샘플링이 되어 기업의 다수를 차지하는 중소기업에 대한 대표성이 부족하며, 또한 HCCP 2005년, 2007년 두 개의 자료만을 이용하여 중장기적 성과를 측정하지 못했기 때문이다.

이러한 한계에도 불구하고 기업의 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책이 기업의 고용 증가에 어떤 영향을 미치는지를 분석한 결과를 내었다는 것은 연구사적으로 의미를 갖는다. 우리나라에서 선행연구들이 주로 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책의 생산성 효과를 보는 데 주력하였기 때문에 본고처럼 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책이 갖는 고용 효과를 분석한 것은 첫 시도라는 점에서 의미가 있다고 할 수 있다. 숙련제고정책과 몰입형 인적자원관리의 고용 효과에 대한 이론적 정비는 추후 여러 실증연구 성과를 기다려 할 것으로 판단된다.

본고의 결과 나타난 숙련제고정책이 정규직 고용을 늘릴 수 있다는 점은 시사하는 바가 적지 않다. 고용 자체도 문제지만 고용의 질을 따질 때 숙련제고정책이 갖는 중요성이 더욱 커지기 때문이다. 이에 기업의 교육훈련을 더 늘리기 위한 정책적 노력을 기울일 필요가 있다. 우리나라 기업의 교육훈련비 지출은 아직도 세계적인 수준에 못 미치고 있으며, 외국과 같이 교육훈련이 노사합의의 중요한 사안으로 정착되지도 못하고 있다. 기업에서의 교육훈련 확대를 위해 경영진에 대한 교육 및 컨설팅이 필요하며, 노조도 임금만이 아닌 숙련 확보를 위한 교육훈련 요구를 단협외 주요 의제로 상정할 수 있도록 유도해야 한다.

그리고 만일 몰입형 인적자원관리가 정규직 고용보다는 비정규직 고용을 늘리는 것이라면 이는 보다 정밀한 연구가 필요한 부분이라 할 수 있다. 기업의 내부노동시장의 문제와도 관련되지만, 전체 고용의 증가뿐만 아니라 고용의 질을 높이는 것 또한 정부의 중요한 정책 사항일 것이기 때문이다.

참고문헌

1. 강성춘·박지성·박호환(2011), “전략적 인적자원 국내 연구 10년: 걸어온 길, 그리고 가야할 길,” 『인사·조직연구』, 제19권 제2호, pp.51-108.
2. 김동배·주낙선(2001), “조직상황, 인사관리시스템, 조직성공에 관한 연구,” 『인사·조직연구』, 제9권 제2호, pp.249-279.
3. 김동현·정재훈(2008), “몰입형 인적자원관리 관행이 경영성공에 미치는 영향 분석: 노사관계 성격의 조절효과를 중심으로,” 『대한안전경영과학회지』, 제10권 제4호, pp.

- 247-258.
4. 김상표(2006), “몰입형 인적자원관리와 중소기업의 성과 사이의 관계,” 『인적자원관리 연구』, 제13권 제4호, pp.15-36.
 5. 김안국(2008), “기업지배구조의 HR 영향력 분석 - HRM과 HRD 차이를 중심으로 -,” 『산업관계연구』, 제18권 제2호, pp.121-139.
 6. 노용진·정원호(2006), “기업내 교육훈련의 생산성 효과와 조절변수,” 『산업노동연구』, 제12권 제1호, pp.165-189.
 7. 류성민(2010), “몰입형 인사관리가 기업성과에 미치는 영향: 노사관계 특성의 조절효과를 중심으로,” 『산업경제연구』, 제23권 제5호, pp.2609-2634.
 8. 반가운(2009), “외환 위기 이후 생산성 추이와 교육훈련효과: 상장제조기업 자료를 이용한 동적 패널 분석,” 『노동경제논집』, 제32권 제2호, pp.95-124.
 9. 배종석·박오원(2006), “인적자원관리가 혁신성과에 미치는 효과 분석,” 『인사·조직연구』, 제30권 제1호, pp.177-209.
 10. 배종석·사정혜(2003), “인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구,” 『인사·조직연구』, 제11권 제2호, pp. 133-169.
 11. 이주형·이영면(2010), “고성과작업시스템이 경영성과에 미치는 영향에 대한 국내 실증연구의 분석과 시사점,” 『인적자원관리연구』, 제17권 제3호, pp. 43-63.
 12. 정선영(2013), “우리나라 고용순환 변동: 부문내 비대칭성과 부문간 이질성,” 『경제연구』, 제31권 제3호, pp.29-49.
 13. Acemoglu, D. and J. S. Pischke(1998), “The Structure of Wages and Investment in General Training,” NBER Working Paper, No.6357.
 14. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and A. L. Kalleberg(2000), *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Ithach: Cornell University Press.
 15. Arthur, J.(1994), “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover,” *Acedemy of Management Journal*, Vol. 37, pp.670-687.
 16. Becker, G. S.(1962), “Investment in Human Capital: a Theoretical Analysis,” *Journal of Political Economy*, Vol.70, No.5, pp.9-49
 17. Bollen, K. A.(1989), *Structural Equations with Latent Variables*, A Wiley-Interscience Publication, New York.
 18. Elias, Peter(1994), “Job-Related Training, Trade Union Membership, and Labour Mobility: A Longitudinal Study,” *Oxford Economic Papers*, Vol.46, pp.563-578.
 19. Gramm, Cynthia L. and John F. Schnell(2013), “Long-Term Employment and

- Complementary Human Resource Management Practices,” *Journal of Labor Research*, Vol.34, No.1, pp.120-145.
20. Green, F., Feldstead, A., Mayhew, K., and A. Pack(2000), “The Impact of Training on Labour Mobility: Individual and Firm-level Evidence from Britain,” *British Journal of Industrial Relations*, Vol.38, No.2, pp.261-275.
 21. Hu, Li-tze and Peter M. Bentler(1999), “Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives,” *Structural Equation Modeling*, Vol.6, No.1, pp.1-55.
 22. Huselid, M. A.(1995), “The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol.38, No3, pp.635-672.
 23. Ichniowski, C., Shaw, K., and G. Prennushi(1997), “The Effects of Human Resources Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines,” *American Economic Review*, Vol.87, No.3, pp.291-313.
 24. Katz, E. and A. Ziderman(1990), “Investment in General Training : The Role of Information and Labour Mobility,” *Economic Journal*, Vol.100, pp.1147-1158.
 25. Ko, Jyh-Jer R.(2003), “Contingent and Internal Employment Systems: Substitutes or Complements?” *Journal of Labor Research*, Vol.24, No.3, pp.473-490.
 26. Krueger, Alan and Cecilia R.(1998), “The Effect of Workplace Education on Earnings, Turnover, and Job Performance,” *Journal of Labor Economics*, Vol.16, No.1, pp. 61-94.
 27. Lowenstein, Mark A. and James R. Speltzer(1999), “General and Specific Training: Evidence and Implications,” *The Journal of Human Resources*, Vol.34, No.4, pp. 710-733
 28. Lynch, Lisa M.(1991), “The Role of Off-the-Job vs. On-the-Job Training for the Mobility of Women Workers,” *American Economic Review*, Vol.81, No 2, pp. 151-156.
 29. MacDuffie, J. P.(1995), “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production system in the World Auto Industry,” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.48, No.2, pp.197-221.
 30. Osterman, Paul(2000), “Work Reorganization in An Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare,” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.53, No.2, pp.179-196.
 31. Osterman, Paul(2011), “Institutional Labor Economics, The New Personnel Economics, and Internal Labor Markets: A Reconsideration,” *Industrial and Labor Relations Review*,

- Vol.64, No.4, pp.637-652.
32. Parent, Daniel(1999), "Wages and Mobility: The Impact of Employer-Provided Training," *Journal of Labor Economics*, Vol.17, No.2, pp.298-317.
 33. Pfeffer, J.(1994), *Competitive Advantage through People*, Boston, MA: Harvard Business School Press.(포스코경영연구소 역. 『사람이 경쟁력이다』, 포스코경영연구소, 서울. 1995)
 34. Pfeffer, J.(1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston, MA.(윤세준, 방상언 역. 『휴먼 이퀄이션, 신자유주의적 경영관리 방식에 대한 반론과 대안』, 서울: 지샘 출판, 2001)
 35. Pfeffer, Jeffrey(2007), "Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained," *Journal of Economic Perspectives*, Vol.21, No.4, pp. 115-134.
 36. Sieben, Inge(2007), "Does Training Trigger Turnover or Not? The Impact of Formal Training on Graduate Job Search Behavior," *Work, Employment and Society*, Vol.21, No.3, pp.397-416.
 37. Stevens, Margaret(1996), "Transferable Training and Poaching Externalities," in Booth, Alison L. and Snower, Dennis J., ed., *Acquiring Skills - Market Failures, Their Symptoms and Policy Responses*, Cambridge University Press
 38. Veum, Jonathan R.(1997), "Training and Job Mobility among Young Workers in the United States," *Journal of Population Economics*, Vol.10, pp.219-233.
 39. Wholey, Douglas R.(1990), "The Effects of Formal and Informal Training on Tenure and Mobility in Manufacturing Firms," *The Sociological Quarterly*, Vol.31, No.1, pp. 37-57.
 40. Zweimüller, Josef and Rudo Winter-Ebme(2000), "Firm-specific Training: Consequences for Job Mobility," *IZA Discussion Paper*, No.138, pp.1-9.

abstract**The Employment Effects of the Commitment Human Resource Management and the Skill Enhancement Strategy in the Korean Firms****Ahn Kook Kim**

This article analyses what are the employment effects of the firms' commitment human resource management and the strategy of skill enhancement? From the results, the commitment human resource management and the strategy of skill enhancement are correlated positively each other, and the strategy of skill enhancement has positive effect on the regular employee growth. Though there is not enough of statistical significance, the commitment human resources management has positive effect on the employee growth, but negative effect on the regular employee growth. Training provided by the firms enlarges the regular employment, so training is an important factor to level up the quality of employment. To augment firm training, consulting which induces executives to provide training to the employees and programs which raise union's interest in the training have to be sought in the policies.

Keywords: Commitment Human Resource Management, Skill Enhancement Strategy, Overall Employment Effect, Regular Employee Employment Effect