

2021 KRIVET 패널학술대회 HCCP 인적자본기업패널조사

논문집

2021년 10월 6일(수) 10:00~17:30

LIVE 온라인 ZOOM 개최

주 관 한국직업능력연구원

공동주최

한국경제연구학회
한국고용노사관계학회
한국교육사회학회
한국교육컨설팅코칭학회
한국교육평가학회
한국교육행정학회
한국기업교육학회
한국노동경제학회
한국사회학회

한국산업교육학회
한국생애개발상담학회
한국인력개발학회
한국인사관리학회
한국조사연구학회
한국직업교육학회
한국진로교육학회
한국평생교육학회

KRIVET 한국직업능력연구원

일반 연구자 논문 발표

1. 임금수준과 이직의도와 의 관계에서 조직문화의 조절효과: 세대간의 차이를 중심으로 3
김현옥(금오공과대학교), 이명주(경상국립대학교)
2. 기업 내 조직문화가 내·외부 역량과 직장 만족에 미치는 영향 27
김수원(한국직업능력연구원)
3. 조직문화 유형에 따른 인적자원, 창의적 성과, 재무성과 및 기술혁신 간의 종단적 관계 49
이건희(용문상담심리대학원대학교), 최인수(성균관대학교)
4. 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 구조 관계 분석:
제조업 근로자를 중심으로 93
김명섭(대구도시철도공사), 서숙영, 최명숙(계명대학교)



대학원생 우수논문 발표

- [최우수상] 제조업 생산직근로자의 스킬형성 유형과 인적자본,
학습경험 및 직무경험 특성의 관계 149
서예린(서울대학교)
- [우 수 상] 근로자의 숙련향상 여부에 대한 위계적 로지스틱 선형모형 분석 195
송 희, 민지식, 박자경, 고귀영(서울대학교)
- [우 수 상] 산업별 임금격차: 관리직 노동자와 기업의 이질적 특성을 중심으로 221
허재원, 수홍취(경북대학교)
- [장 려 상] 신입사원 채용 비중이 기업성과에 미치는 영향: 위계지향적 문화의 조절효과 247
정해준, 최윤석, 이남경(한국과학기술원)
- [장 려 상] 기업의 교육훈련 투자가 조기 퇴사율에 미치는 영향 :
조직몰입 및 직무만족의 매개효과를 중심으로 273
이지은, 송지영(서강대학교)



2021 KRIVET 패널학술대회

HCCP

인적자본기업패널조사

논문집

• 일반 연구자 논문 발표

1. 임금수준과 이직의도와의 관계에서 조직문화의 조절효과:
세대간의 차이를 중심으로
김현옥(금오공과대학교), 이명주(경상국립대학교)
2. 기업 내 조직문화가 내·외부 역량과 직장 만족에 미치는 영향
김수원(한국직업능력연구원)
3. 조직문화 유형에 따른 인적자원, 창의적 성과,
재무성과 및 기술혁신 간의 종단적 관계
이건희(웅문상담심리대학원대학교), 최인수(성균관대학교)
4. 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 구조 관계 분석:
제조업 근로자를 중심으로
김명섭(대구도시철도공사), 서숙영, 최명숙(계명대학교)

K R I V E T


논문 1

임금수준과 이직의도와의 관계에서 조직문화의 조절효과: 세대간의 차이를 중심으로

김현옥* · 이명주**

요약

노동인력의 다양성이 높아지면서 조직에서 세대간 다양성관리(diversity management)는 주요 이슈로 떠오르고 있다. 조직에서 세대간 차이에 대한 연구는 인적자원관리 측면에서 더욱 효과적인 채용, 유지, 승계 관리, 의사소통, 직원 참여 및 갈등 해결로 이어지므로 중요하다. 본 연구는 첫째, 임금수준과 이직의도와의 관계를 살펴보고 둘째, 임금수준과 이직의도와의 관계에서 조직문화의 조절효과를 살펴보았다. 그리고 본 연구모델이 베이비부머 세대, X 세대, 그리고 밀레니얼 세대별로 다르게 나타나는지 검증하였다. 실증분석결과 밀레니얼 세대는 다른 세대보다 이직의도가 높게 나타났고, 임금수준이 높아짐에 따른 이직의도의 감소 효과보다 위계문화가 약한 조직에서 나타나는 이직의도의 감소효과가 더 큰 것을 확인하였다. X세대는 위계문화가 약한 경우와 강한 경우 모두에서 베이비부머 세대와 밀레니얼 세대의 중간 정도의 이직의도 수준을 보였고, 위계문화가 강한 경우 임금수준이 낮을 때는 가장 낮은 이직의도 수준을 보였지만, 임금수준이 높아질수록 이직의도가 감소하여 베이비부머 세대와 밀레니얼 세대의 중간 정도의 이직의도를 보여주었다. 마지막으로 베이비부머 세대의 이직의도는 다른 세대보다 낮게 나타나는 것을 알 수 있다. 임금수준이 높아짐에 따라 이직의도가 가파르게 감소하여 세대집단 중 가장 낮은 수준인 것을 확인할 수 있었다. 이를 통해 세대의 특성을 파악하여 인적자원관리의 방향을 제시하도록 한다.

I 서론

나이, 인종, 성별 종교, 민족 등 노동시장의 다양성이 높아지고 있다. 노동인력의 다양성이 높아지면서 조직에서 다양성관리(diversity management)는 주요 이슈로 떠오르고 있다. 연령의 다양성은 직장 내 세대간 다양성으로 말 할 수 있는데, 세대간 문제는 어느 시대와 어느 사회에서나 발생하는 인류 보편적이 문제이다. 각 세대는 나이에 따라 상이

* 제1저자, 금오공과대학교 경영학과 조교수

** 교신저자, 경상국립대학교 상경대학 경영학과 조교수

한 학습과 사회적 경험을 하기 때문에 세대간 격차는 언제나 존재하는 것이지만, 빠르게 변화가 이루어지는 경우에는 세대간의 단절이 크고, 단절로 인해 세대간의 갈등이 커지는 것을 볼 수 있다(구자숙, 김명언, 한준, 2000). 이러한 현상은 최근의 세대간의 조직 관리에서 세대, 특히, 기존 세대와의 격차가 크다고 설명되는 밀레니얼 세대에 대한 이슈가 커지는 것을 보면 알 수 있다. 같은 세대는 유사한 역사적, 사회적, 문화적 사건을 공유하고 경험하고, 이는 그들의 태도와 가치관 형성에 영향을 미친다(Twenge, 2010). Twenge (2010)는 각 세대 그룹은 태도와 행동에 직접적인 영향을 미치는 가치와 특성을 갖고 있기 때문에 세대의 차이를 알고, 이해하는 것이 조직관리에 중요하다고 주장하였다. 조직에서 세대간의 차별적인 태도와 행동은 업무를 수행하는데 동기부여를 예측할 수 있으며 조직내 세대간 차이에 대한 연구는 인적자원관리 측면에서 더욱 효과적인 채용, 유지, 승계 관리, 의사소통, 직원 참여 및 갈등 해결로 이어진다(Dencker, Joshi, & Martocchio, 2008).

본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 임금수준과 이직의도와의 관계를 살펴보고 둘째, 임금수준과 이직의도의 관계에서 조직문화와의 조절효과를 살펴보도록 한다. 그리고 마지막으로 본 연구모델이 베이비부머 세대, X세대, 그리고 밀레니얼 세대별로 다르게 나타나는지 살펴보도록 한다. 이를 통해 세대의 특성을 파악하여 인적자원관리의 방향을 제시하도록 한다.

한편, 본 연구의 공헌점은 다음과 같다. 첫째, 기존의 기업을 대상으로 한 세대간의 차이에 대한 연구는 한 기업을 대상으로 조사한 연구가 대부분으로 연구결과를 일반화 하는데 어려움이 있었다. 본 연구는 여러 기업을 대상으로 하는 인적자본패널 데이터를 활용하여 조직내 세대간 차이를 검증하여 연구결과의 일반화를 확장하는데 공헌점이 있다. 둘째, 본 연구는 임금수준과 이직의도간의 관계를 살펴보는 기존 연구들의 모델에 조직문화의 상호작용 효과를 세대간의 차이를 중심으로 살펴보았다. 기존 조직문화에 대한 근로자의 태도 및 성과간의 관계를 살펴본 연구들은 대부분 근로자를 하나의 동질적인 집단으로 가정하여 진행되었다. 조직문화는 세대간 차이를 살펴보는 데 주요한 변수로 이를 세대간의 차이에 초점을 맞추어 살펴보는 것은 기존의 조직문화 연구결과에 확장을 더한다. 마지막으로 조직 내 세대간 차이를 실증한 연구들을 살펴보면 변수들의 집단간 차이 수준을 연구한 것이 대부분인데 본 연구는 인과관계를 중심으로 검증하였다.

II 이론적 배경 및 가설설정

1. 임금수준과 이직의도

임금수준은 근로자의 동기를 부여하는 요소 중 하나로 직무성과에 큰 영향을 미치고 (Lawler, 1981), 높은 임금수준은 근로자들의 이직률을 감소시키는 것으로 나타났다 (Porter & Steers, 1973). 임금은 근로자들이 자신의 노동에 대해 받는 대가로 조직으로부터 지불된 공정하지 못하다고 느끼게 되면 근로자들은 조직에 큰 불만을 가질 수 있으며 이직으로 연결된다. March & Simon(1958)이 제시한 이직모형에서는 근로자가 조직을 떠나는 현상을 다음과같은 과정으로 설명하고 있다. 근로자가 조직에서 받는 유인(inducement)을 자신이 조직에 기여(contribution)한 것과 비교하여 유인이 기대를 충족하지 못한다고 판단할 경우 해당 조직을 떠난다는 것이다. 궁극적으로 현재 소속된 조직에 계속 근무하는 것이 떠나는 것보다 낫다고 판단하면 근로자는 비용-편익 분석에 따라 이직행위를 하지 않게 된다(Mueller & Price, 1990). 비용-편익 분석에서 이직을 통해 현재 조직보다 임금상승이 기대된다면 근로자의 임금에 대한 만족도는 주요 동기 요인이므로 이직의도에 핵심적 요인으로 작용할 수 있다.

임금수준에 대한 만족도와 이직 간의 관계를 검증한 연구들을 살펴보면, 임금에 대한 불만족이 높을수록 이직이 높아지는 것으로 나타났다(Price, 1989). 국내연구로는 김은석(2014)의 연구에서는 청년근로자를 대상으로 조사한 결과, 조직에 남아있는 사람들이 자발적으로 이직한 사람들에 비해 임금과 수입에 대한 만족도가 높은 것을 발견하였다. 박은선, 오계택, 이명주(2017)의 연구에서는 입사한 지 3년 이내의 신입직원을 대상으로 임금수준이 높을수록 이직의도가 낮게 나타나는 연구결과를 도출하였으며, 정병재(2002)의 연구에서도 진급, 임금, 성과급에 대한 만족감이 근로자의 이직의도에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-1 : 임금수준은 이직의도와 부적 관계를 가질 것이다.

2. 임금수준과 조직문화의 상호작용

조직문화는 구성원들이 공유하는 것이며 집단, 조직 등 다양한 수준에서 존재하며 (Detert, Schroeder, & Mauriel, 2000), 근로자들의 태도와 행동에 영향을 미치고 (Smircich, 1983) 집단적인 가치, 신념 그리고 가정들로 구성된다(Schein, 1990). Schein(1990)은 조직문화는 인공적인 창조물, 가치관, 기본믿음의 세 가지로 구성되며 세 가지 요소들의 상호작용을 통해 변화하고 발전해가는 것으로 정의하고 있다. 조직문화는 기업에서 개인의 행동에 영향을 미치는 요소 중 하나로 조직연구에서 많은 조직문화와 조직성과간의 관계를 살펴보는 것을 중심으로 많은 연구들이 진행되고 있다 (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011). 조직내에서 세대 간의 갈등에 대한 조사(대한상공회의소, 2020) 및 연구결과(주효진 & 장봉진, 2019)는 조직문화를 세대간 갈등을 심화하는 요인으로 지적하고 있다. 우리나라 기업의 문화는 유교주의의 영향을 많이 받아 권위주의, 가족주의, 온정주의, 연공주의 및 순응주의 등이 주요 특징이라고 할 수 있다(이춘우, 2014, 주효진 & 장봉진, 2019). 그래서 본 연구에서 우리나라 기업에서 전반적으로 살펴볼 수 있는 위계(Hierarchy)문화가 조직내 구성원들에게 미치는 영향을 세대간의 차이를 중심으로 살펴보고자 한다.

위계문화는 안정성과 통제에 대한 필요성과 함께 내부적 유지를 강조하며, 규칙에 의한 규제와 질서유지가 중심인 조직문화이다. 위계문화 중심의 조직에서는 업무를 진행하는 데 있어 일관성을 중요하게 생각하며, 조직운영의 예측가능성, 효율성, 정확성을 추구한다(Denison & Spreitzer, 1991). 통제와 질서를 강조하는 위계문화가 강한 조직에서는 안정성을 중시하기 때문에 권한은 상위 계층에 집권화되어 있다. 위계지향 문화에서는 명확한 의사소통, 표준화, 관례화에 가치를 두며 효율성을 유지하기 위해 업무에 있어 자유재량은 거의 존재하지 않고 규정과 절차가 중시된다. 이 문화에서는 매우 일상적이고 표준화된 활동을 수행함과 동시에 공식화 및 집권화 등의 구조적 특징을 통해 조직의 안정성과 균형을 추구한다(Cameron & Quinn, 2011).

이러한 특성을 가진 위계지향 조직문화는 임금수준과 이직의도와의 관계에 영향을 미칠 것으로 예상된다. 예를 들어, 낮은 임금수준에 대한 불만족으로 높은 수준의 임금을 제공하는 다른 조직을 대안으로 탐색하더라도 일하는 과정, 커뮤니케이션 방법 등 조직문화가 개인과 잘 맞는다면 현재의 직장에서의 이직의도는 낮아질 것이며, 반대로 개인과 맞지 않는 조직문화는 낮은 임금수준과의 상호작용으로 현재의 조직을 떠나려고 하는

이직의도를 높일 수 있을 것으로 예상된다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-2 : 임금수준과 이직의도의 부적 관계를 위계문화가 조절할 것이다.

즉, 위계문화가 임금수준과 이직의도의 부적관계를 약화시킬 것이다.

3. 세대의 특성 및 세대간의 차이

세대에 대한 정의는 다양하게 이루어지고 있는데, 대표적으로 사용되는 세대의 개념을 살펴보면 Mannheim(1952)는 특정 기간에 태어나 성장하면서 주요 사회·역사적 사건들을 동시에 경험하고, 특정 세계관을 공유하는 집단을 의미한다. Schaie(1965)는 세대는 중요한 시기 동안 특정한 사회적 또는 역사적인 사건을 공유하는 사람들과 같은 시대에 태어난 사람들을 포함하는 개념으로 정의하였다. 정의에 따르면, 같은 세대에 속한 개인은 그들의 성격, 가치, 조직에 대한 태도 등을 동일한 사회적 상황속에서 만들어 간다(Smola & Sutton, 2002). 그 결과 각 세대별로 일의 의미, 조직에서 선호하는 분위기, 일하는 방식 등이 독특한 형태로 형성된다(Kupperschmidt, 2000). 국내 연구에서 박재홍(2001)은 세대를 “비슷한 생애주기 단계에서 그 사회의 역사적·문화적 경험을 공유하며 이러한 경험의 공유가 비슷한 사고방식과 행위양식으로 인도하는 집단”으로 정의하고 있다. 같은 세대에서는 동세대에 태어나고 자라면서 공유하는 경제상황, 사회현상, 역사적 사건이 동일하기 때문에 유사한 정체성을 형성한다(박재홍, 2001). 본 논문에서는 세대를 베이비부머, X세대, 그리고 밀레니얼 세대로 구분하여 임금수준과 이직의도와외의 관계에서 조직문화의 상호작용 효과를 세대별 집단간의 차이에 집중하여 살펴 보도록 한다.

가. 밀레니얼 세대

밀레니얼 세대는 1980년대에서 1990년대 출생한 세대로 정보통신기술에 뛰어나며 2008년 글로벌 금융위기를 경험하며 경기 불황기에 악화된 고용환경에서 사회생활을 시작한 세대이다(Magni & Manzoni, 2020). 자신의 부모 세대가 조직에 대한 충성하는 태도, 가정에 대한 헌신을 보고 자란 밀레니얼 세대는 일(직장)이 인생의 전부가 아니며

여유, 자유로움 등 개인의 삶의 질을 중요하게 여기는 특징을 갖는다(Smola & Sutton, 2002). 밀레니얼 세대는 이전 세대와 다르게 핵가족으로 생활하고, 경제적 안정을 기반으로 기술 발달에 따른 다양한 경험을 하는 특징을 가진다(예지은 & 진현, 2009). 일을 즐겁게 하는 것이 중요하며 즐거움을 통해 일의 의미를 찾으며, 시간적 여유 및 여가를 중요시 하며 직장에서도 시간적인 자율성, 개인생활에 대한 보호를 선호한다. 직장에서 새로운 일이나 자신에게 더욱 가치있고 도전적인 것을 선호하는 밀레니얼 세대들은 조직생활의 즐거움, 개성, 다양성, 일과 삶의 균형, 자아 개발에 대해 높은 가치를 두는 특징을 보인다(이혜정 & 유규창, 2013). 주효진 & 장봉진(2019)의 연구에서는 젊은 세대일수록 조직의 변화에 대한 요구가 강한 반면, 연령이 높은 세대일수록 조직변화보다는 현재의 상황을 유지하려고 하는 경향이 큰 것으로 분석되었다.

밀레니얼 세대의 이직의도에 유의한 영향을 미치는 직무만족 요인은 업무, 의사소통, 그리고 성과급인 것으로 나타났다(주효진 & 장봉진, 2019). 밀레니얼 세대가 선호하는 조직분위기는 공식적인 위계에 따른 지시와 명령보다는 유연하고 비공식적이며 친밀한 환경에서 의사소통하고 일하는 것으로 나타났다(Magni & Manzoni, 2020). 밀레니얼 세대에게 통제와 질서를 강조하고 의사소통이 하향적인 조직문화 환경에서는 위계문화가 이직의도에 미치는 영향이 베이비부머 등 기성세대에서 더 높게 나타날 것으로 예상된다. 이와 같은 논리로 다음의 가설을 설정한다.

가설 2 : 임금수준과 이직의도의 부적 관계에 위계문화의 부적 조절효과는 세대에 의해 조절될 것이다.

가설 2-1 : 임금수준과 이직의도의 부적관계를 위계문화가 약화시키는 조절효과는 밀레니얼 세대에서 강화될 것이다.

나. X세대

X세대는 1990년대 인터넷 사용이 시작된 시대로 지구촌이 강조되는 가운데 정보화 시대의 급속한 사회 변동을 겪었으며, IMF 외환위기를 경험한 세대이다. 세계적으로는 이념 갈등이 종식되고, 우리나라에서는 1987년 6월 항쟁을 경험하고 산업화의 수혜 세대로 소비지향적 성향이 강한 특성을 가진다(김미령, 2010). 우리나라 X세대의 특성들을 살펴본 연구들은 이들이 자기중심적 가치관을 가지며 감각적이고 개인주의적 성향이

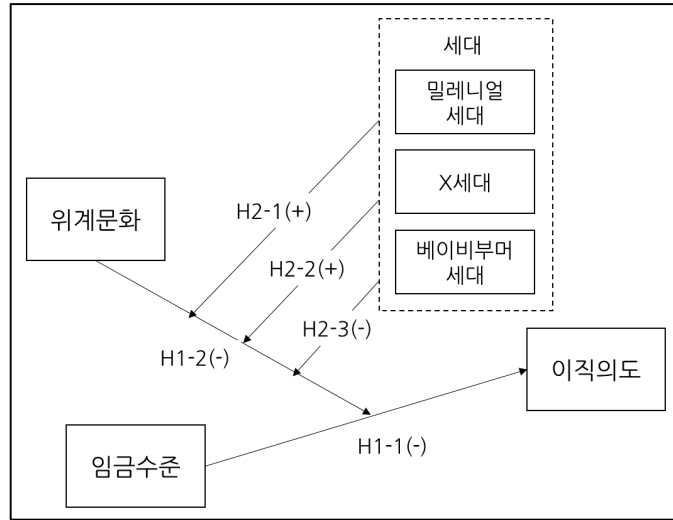
강한 집단으로 특징했고(이혜정 & 유규창, 2013), 전인수 & 최우원(1996)은 X세대를 베이비부머 세대의 생산지향적, 집단지향적, 권위지향적 특성들과는 반대로 소비지향적, 개인주의적, 탈권위적인 특성을 지니는 것으로 분석했다. X세대는 베이비부머 세대에 비해 조직에는 충성하지 않으며, 사회적 지위와 직장 안정보다는 일과 삶의 균형에 더 큰 가치를 두고 있으며, 조직에서 개인의 성장 기회를 중요시하며 조직보다는 경력에 몰입하는 경향이 큰 것으로 나타났다(Lyons & Kuron, 2004). 이와 같이 조직에 대한 충성보다는 개인이 경력을 중요시하는 특성을 가진 X세대에게 조직 중심의 통제와 질서를 강조하고 의사소통이 하향적인 조직문화 환경에서는 위계문화가 이직의도에 미치는 영향이 베이비부머 세대에서 보다 더 높게 나타날 것으로 예상된다. 이와 같은 논리로 다음의 가설을 설정한다.

가설 2-2 임금수준과 이직의도의 부적관계를 위계문화가 약화시키는 조절효과는 X세대에서 강화될 것이다.

다. 베이비부머 세대

베이비부머 세대는 1950년 한국전쟁 이후 결혼과 출산이 증가하면서 태어난 세대로 1960년부터 경제성장기를 겪었으며 1980년대 초반 오일쇼크, 1990년대 후반 외화위기를 경험했다. 이들은 30대 중반에서 40대 초반까지 사회활동을 하며 안정적인 경제적 지위를 유지했다(산업연구원, 2017). 정치적으로 이념 갈등, 유신, 민주화를 경험하며 절대 빈곤에서 벗어나 산업화 주역으로 시대를 이끌었다. 이를 위해 회사에서는 긴 근로시간과 열악한 근무환경에서 일하며 가정에서는 자녀 양육과 부모 봉양을 위해 개인을 희생하는 특징을 보인다(산업연구원, 2017). 조직에서 베이비부머 세대는 조직에 대한 충성도가 높고 몰입도가 높은 집단으로 성실하고 조직 내에서 높은 지위에 오르는 것에 상당한 가치를 두는 세대로 특징된다(산업연구원, 2017). 우리나라 기업 조직에서 상층부를 차지하고 있는 베이비부머 세대들은 근대적 가치에 기초해 합법적 권위를 강조하고 성취 지향적인 성향이 강한 특징을 보인다(이혜정 & 유규창, 2013). 이와 같은 특성을 가진 베이비부머 세대의 경우 질서와 위계를 강조하고 하향식 의사소통에 익숙한 세대이기 때문에 위계문화의 조절효과가 다른 젊은 세대와 비교하여 크게 나타나지 않을 것으로 생각된다. 이와 같은 논리로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2-3 : 임금수준과 이직의도의 부적관계를 위계문화가 약화시키는 조절효과는 베이비부머 세대에서 약화될 것이다.



[그림 1] 연구모형

III 분석 대상 및 변수

1. 분석 대상

본 연구는 한국직업능력연구원의 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel, 이하 HCCP) 자료 중 2019년 근로자 자료를 중심으로 분석하였다. 인적자본기업패널은 2005년 시작하여 격년(2년)으로 기업에 대한 조사와 해당 기업의 근로자에 대한 조사를 함께 진행하는 방식으로 실시되었다. 본 패널은 동일 기업을 추적 조사하는 방식의 패널 조사로 기업에 대한 종단분석이 가능하다. 그러나 근로자의 경우 이직 및 지위변동 등의 요인으로 동일 근로자에 대한 추적 조사가 어려워 횡단분석만 가능하다. 그러므로 본 연구에서는 2019년 근로자 자료만을 포함하여 분석하였다.

본 연구의 최종분석에는 9,053명의 근로자 응답이 사용되었다. <표 1>은 본 연구에서 사용된 근로자 응답 표본의 특성을 보여주고 있다. 응답자의 80.2%가 제조업에 종사하고 있었고, 72%가 남성이며, 98.7%가 정규직인 특성을 보이고 있다. 특히, 64.3%가 밀레니얼 세대에 속하였고, 베이비부머 세대는 1.3%의 비율만 차지하고 있는 것을 확인할

수 있었다. 직급의 구성비 역시 과장직급 이하가 77.8%를 차지하고 있는 것을 살펴볼 수 있다.

〈표 1〉 표본의 특성

(단위 : 명, %)

구분		응답 수	구성비	구분		응답 수	구성비	
산업	제조업	7,256	80.2	직급	사원급	2,355	26	
	금융업	501	5.5		주임/계장	1,166	12.9	
	비금융업	1,296	14.3		대리급	1,971	21.8	
규모	100-299인	5,215	57.6		과장급	1,551	17.1	
	300-999인	2,910	32.1		차장급	1,083	12	
	1000인 이상	928	10.3		부장급	655	7.2	
성별	여자	2,531	28		임원급	91	1	
	남자	6,521	72		생산직 반장급	181	2	
혼인여부	미혼,이혼,사별	3,954	43.7		학력	중졸 이하	41	0.5
	기혼	5,097	56.3			인문계고졸	430	4.7
정규직	그외	121	1.3	직업계고졸		1,061	11.7	
	정규직	8,932	98.7	전문대졸		1,622	17.9	
노동조합	미가입	8,059	89	4년제 대졸		5,404	59.7	
	노조가입	994	11	석사졸		452	5	
세대	베이비부머 세대	117	1.3	박사졸		42	0.5	
	X세대	3,112	34.4					
	밀레니얼 세대	5,818	64.3					

2. 변수 측정

본 연구에서는 독립변수인 임금수준, 위계문화, 세대를 사용하여 종속변수인 이직의도에 대한 효과를 살펴보았다. 그리고 근로자가 소속된 기업의 산업분류, 기업규모, 근속개월, 직급과 성별, 혼인상태, 학력수준, 정규직 여부, 노동조합 가입 여부, 혁신문화, 시장문화, 관계문화를 통제변수로 사용하여 연구모형을 분석하였다.

2.1 종속변수

이직의도: 이직의도는 2개 문항으로 구성되어 있으며, 5점 리커트 척도로 측정되었다. 최종 응답자는 9,053명이며, 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 0.524로 나타났다. 구체적인

설문항목은 다음과 같다. ‘나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 보고 있다.’, ‘만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다.’

2.2 독립변수

임금수준과 위계문화: 임금수준은 근로자의 연간 소득을 log로 변환한 값을 사용하였다(김동배 & 이인재, 2008). 위계문화는 3개 문항으로 구성되어 있으며, 5점 리커트 척도로 측정되었다. 최종 응답자는 9,053명이며, 신뢰도 계수는 0.654로 나타났다. 구체적인 설문항목은 다음과 같다. ‘공식적인 절차, 규칙 및 방침을 중시한다.’, ‘의사전달이나 정보 흐름은 하향식이다.’, ‘서열의식을 강조하는 조직 분위기가 형성되어 있다.’

세대: 세대는 근로자의 출생년도를 기준으로 세대별로 구분하여 사용하였다. 세대를 구분하는 기준은 연구자별로 다양하게 적용하고 있는데, 주로 밀레니얼 세대를 1981년부터 1996년 사이 출생한 사람을 기준으로 집단화하며, 이들은 베이비부머 세대의 자녀이다. 그러나 1980년에 출생한 사람을 밀레니얼 세대로 구분하기도 하고(Angeline, 2011), 1983년부터 1994년 출생한 사람을 밀레니얼 세대로 정의하는 연구들도 있다. 일반적으로 세대별 구분은 3개의 집단으로 이루어지며, 2차 세계대전이후부터 1960년까지 출생한 사람들의 집단을 베이비부머 세대로 분류하고, 1960년대부터 1970년대까지 출생한 사람들의 집단을 X세대라고 분류한다. 마지막으로 1980년대 이후 출생자들을 밀레니얼 세대로 분류한다(Benson, & Brown, 2011; Lyons & Kuron, 2014). 본 연구에서는 1960년 이전 출생한 근로자의 집단을 베이비부머 세대로 정의하였고, 1961년부터 1980년 출생한 근로자 집단을 X세대로 정의하였다. 마지막으로 1981년 이후 출생한 근로자 집단을 밀레니얼 세대로 정의하였다. 근로자 응답자 중 베이비부머 세대는 117명으로 1.3%였고, X세대는 3,112명으로 34.4%, 밀레니얼 세대는 5,818명으로 64.3%로 나타났다.

2.3 통제변수

통제변수로는 이직의도에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적 변수 및 근로자가 속한 기업의 특성을 포함한 변수가 포함되었다. 근로자가 속한 기업의 산업분류, 기업규모,

근로자의 근속, 직급, 혼인상태, 학력, 정규직 여부, 노동조합 가입여부에 대한 변수를 통제하였다. 마지막으로 위계문화가 포함된 연구모형의 경우 다른 조직문화의 효과를 통제하기 위하여 혁신문화, 시장문화, 관계문화를 통제변수에 포함하였다. 신뢰도 계수는 혁신문화 0.861, 시장문화 0.770, 관계문화 0.875로 나타났다. <표 2>는 본 연구에서 사용한 변수와 측정방법을 보여주고 있다.

<표 2> 변수의 구성 및 설명

변수		내용
종속변수	이직의도	나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해 보고 있다. 만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다(역코딩).
	입금수준	log연간소득
독립변수	위계문화	공식적인 절차, 규칙 및 방침을 중시한다. 의사전달이나 정보 흐름은 하향식이다. 서열의식을 강조하는 조직 분위기가 형성되어 있다.
	세대	베이비부머 세대=1, X세대=2, 밀레니얼 세대=3
	산업분류	제조업=1, 금융업=2, 비금융업=3
통제변수	기업규모	100-299인=1, 300-999인=2, 1000인 이상=3
	근속	log근속개월
	직급	사원=1, 주임/계장=2, 대리=3, 과장=4, 차장=5, 부장=6, 임원=7, 생산직 반장=8
	성별	여성=0, 남성=1
	혼인상태	미혼, 이혼, 사별=0, 기혼=1
	학력	중졸이하=1, 인문계고졸=2, 직업계고졸=3, 전문대졸=4, 4년제졸=5, 석사졸=6, 박사졸=7
	정규직여부	정규직 외=0, 정규직=1
	노동조합 가입여부	노동조합 미가입=0, 노동조합 가입=1
	혁신문화	변화와 새로운 시도를 장려한다 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어진다 성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우를 받는다
	시장문화	경쟁적 분위기와 성과달성을 강조한다 과업수행에 필요한 전문지식과 능력을 중요하게 생각한다 직무수행능력과 실적을 중심으로 한 평가가 이루어진다
	관계문화	가족과 같은 조직 분위기가 형성되어 있다 인화단결과 일체감을 중시한다 팀워크를 더욱 중요시한다

IV 분석 결과 및 해석

1. 상관관계 및 기술통계

본 연구는 이직의도에 대한 임금수준과 위계문화, 세대의 삼원 상호작용효과를 살펴 보고 있다. 삼원 상호작용효과를 검증하기 위해 회귀분석 모형을 사용하였으며, $p < .10$ 수준으로 표본 5,000개를 사용한 부트스트래핑 방법을 사용하여 추가적으로 결과를 검증하였다.

〈표 3〉은 세대별 집단의 특성을 보여주고 있다. 베이비부머 세대는 다른 세대와 비교할 때 제조업의 299인 이하 사업장의 근로자가 많았고, 사원급과 부장급 이상의 고위직급이 혼재되어 있는 양상을 보여주었다. 이는 퇴직사원의 일부를 계약직, 혹은 사원직급으로 재고용하는 관행에 따른 결과로 보인다. 임금수준은 밀레니얼 세대보다 높고, X세대보다 낮았으며, 이직의도는 가장 낮게 나타났다. 임금피크제로 인한 중고령 계속 근로자의 임금이 하락하고, 중고령 재취업자들의 경우 역시 임금이 평균적으로 실직 전 임금의 약 27% 수준으로 하락하기 때문에 X세대보다 임금수준이 낮게 나타나는 것으로 생각해 볼 수 있다(이병희, 2021). X세대는 사업장의 규모와 분류는 밀레니얼 세대와 유사하였으나, 성별에서 베이비부머 세대와 유사하게 남자의 비율이 밀레니얼 세대보다 높았고, 과장급에서 부장급의 지위를 가진 근로자의 비율이 높게 나타났다. 이직의도는 베이비부머 세대와 밀레니얼 세대의 중간 정도로 나타났지만, 임금수준은 세대집단 중 가장 높은 것으로 나타났다. 마지막으로 밀레니얼 세대는 가장 연령이 낮은 세대집단이므로, 사원과 주임/계장, 대리 직급의 근로자들이 많았고, 여자의 비율이 다른 세대와 비교하였을 때 더 높게 나타났다. 임금수준은 세대 중 가장 낮고, 이직의도는 가장 높은 것을 알 수 있다.

〈표 3〉 세대집단의 특성

구분		베이비부머		X세대		밀레니얼	
		빈도수	%	빈도수	%	빈도수	%
기업규모	100-299인	96	82.1%	1,837	59.0%	3,279	56.4%
	300-999인	15	12.8%	991	31.8%	1,901	32.7%
	1000인 이상	6	5.1%	284	9.1%	638	11.0%
산업분류	제조업	111	94.9%	2,512	80.7%	4,630	79.6%
	금융업	0	0.0%	142	4.6%	356	6.1%
	비금융업	6	5.1%	458	14.7%	832	14.3%
근속	평균	5.064	-	5.071	-	4.104	-
성별	여자	21	17.9%	513	16.5%	1,995	34.3%
	남자	96	82.1%	2,599	83.5%	3,823	65.7%
혼인상태	그외	3	2.6%	382	12.3%	3,569	61.4%
	기혼	114	97.4%	2,730	87.7%	2,248	38.6%
정규직	그외	5	4.3%	7	0.2%	109	1.9%
	정규직	112	95.7%	3,105	99.8%	5,709	98.1%
노조가입	미가입	98	83.8%	2,734	87.9%	5,223	89.8%
	노조가입	19	16.2%	378	12.1%	595	10.2%
직급	사원급	46	39.3%	339	10.9%	1,969	33.8%
	주임/계장	5	4.3%	163	5.2%	997	17.1%
	대리급	4	3.4%	233	7.5%	1,732	29.8%
	과장급	7	6.0%	645	20.7%	898	15.4%
	차장급	8	6.8%	895	28.8%	179	3.1%
	부장급	13	11.1%	628	20.2%	14	0.2%
	임원급	17	14.5%	73	2.3%	1	0.0%
	생산직/반장급	17	14.5%	136	4.4%	28	0.5%
임금수준	평균	8.288	-	8.489	-	8.169	-
이직의도	평균	2.71	-	2.87	-	3.26	-
합계	빈도	117	1.3%	3,112	34.4%	5,818	64.3%

〈표 4〉 변수 간 기술통계 및 상관관계

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 산업 ¹	1.34	.72															
2 기업규모 ²	1.53	.67	.147**														
3 log근속	4.45	.85	-.034**	.121**													
4 직급 ³	3.12	1.77	.025*	.030**	.570**												
5 성별 ⁴	0.72	.45	-.096**	.009	.137**	.272**											
6 혼인 ⁵	0.56	.50	-.049**	.014	.499**	.485**	.183**										
7 학력 ⁶	4.48	.98	.096**	.171**	-.089**	.113**	.126**	-.028**									
8 정규직 ⁷	0.99	.11	-.060**	-.030**	.128**	.113**	.103**	.060**	.020								
9 노동조합 ⁸	0.11	.31	.094**	.161**	.119**	-.052**	.024*	.039**	-.110**	.041**							
10 세대 ⁹	2.63	.51	.018	.048**	-.530**	-.528**	-.184**	-.471**	.205**	-.052**	-.034**						
11 관계문화	3.39	.79	.058**	.083**	.027*	.065**	.055**	.021*	.087**	-.013	.001	-.009					
12 혁신문화	3.16	.84	.024*	.046**	.008	.065**	.044**	.020	.025*	-.028**	-.018	-.035**	.677**				
13 시장문화	3.39	.72	.083**	.100**	.040**	.093**	.042**	.035**	.079**	-.016	-.013	-.042**	.560**	.615**			
14 이직의도	3.12	.85	.011	-.060**	-.232**	-.236**	-.138**	-.179**	.015	-.030**	-.057**	.222**	-.416**	-.447**	-.304**		
15 임금수준	8.30	.34	.054**	.094**	.471**	.780**	.290**	.357**	.242**	.064**	-.096**	-.428**	.118**	.120**	.150**	-.255**	
16 위계문화	3.49	.66	.024*	.126**	.041**	.035**	.025*	.038**	.105**	-.015	.025*	.002	.385**	.256**	.508**	-.088**	.066**

주: ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, $N=9,053$, 1)산업: 제조업=1, 금융업=2, 비금융업=3, 2)기업규모: 100-299인 =1, 300-999인=2, 1000인 이상=3, 3)직급: 사원=1, 주임/계장=2, 대리=3, 과장=4, 차장=5, 부장 =6, 임원=7, 생산직 반장=8, 4)성별: 여자=0, 남자=1, 5)혼인: 기혼=1, 그 외=0, 6)학력: 중졸 이하=1, 인문계고졸=2, 직업계고졸=3, 전문대졸=4, 4년제졸=5, 석사졸=6, 박사졸=7, 7)정규직 여부: 정규직=1, 그 외=0, 8)노조가입여부: 미가입=0, =1가입, 9)세대: 베이비부머세대=1, X세대=2, 밀레니얼 세대=3

연구모형을 검증하기 전 〈표 4〉에서 변수 간의 기술통계와 상관관계를 살펴보았다. 기업규모와 학력, 이직의도는 세대와 정적상관을 가지고 있었고, 근속년수와 직급, 성별, 혼인, 정규직 여부와 노동조합 가입여부, 혁신문화와 시장문화는 부적상관의 관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 그러므로 기업의 규모가 클수록 기업구성원의 연령이 낮은 것을 알 수 있고, 밀레니얼 세대는 다른 세대보다 학력 수준은 높고, 임금수준과 정규직 비율은 낮은 것을 확인할 수 있다. 그리고 밀레니얼 세대에 가까울수록 혁신문화와 시장문화에 대해 낮게 인식하고 있다는 것을 알 수 있다.

2. 가설검증

아래 수식은 연구모형의 검증을 위한 삼원 상호작용효과를 분석하기 위한 것이다. 수식(1)은 임금수준과 위계문화의 이직의도에 대한 이원 상호작용효과를 분석하기 위한 것이고, 수식(2)~(3)은 임금수준, 위계문화, 세대의 이직의도에 대한 삼원 상호작용효과를 분석하기 위한 것이다. 일반적인 삼원 상호작용효과를 분석하기 위한 수식은 수식(2)와 같지만, 본 연구모형은 세대를 베이비부머와 X세대, 밀레니얼 세대의 3가지로 구분하기 때문에 수식(3)과 같이 세대를 더미변수화하여 모형에 입력하였다(Dawson, 2014).

$$Y = b_0 + b_1X + b_2Z + b_3XZ + b_4C + \epsilon^1 \tag{1}$$

$$Y = b_0 + b_1X + b_2Z + b_3W + b_4XZ + b_5XW + b_6WZ + b_7XZW + b_8C + \epsilon \tag{2}$$

$$Y = b_0 + b_1X + b_2Z + b_3W_1 + b_4W_2 + b_5XZ + b_6XW_1 + b_7XW_2 + b_8W_1Z + b_9W_2Z + b_{10}XZW_1 + b_{11}XZW_2 + b_{12}C + \epsilon \tag{3}$$

〈표 5〉는 이직의도에 대한 임금수준과 위계문화의 이원 상호작용효과와, 세대의 삼원 상호작용효과를 검증한 것이다. 먼저, 모형1에서는 이직의도에 영향을 미칠 수 있는 통제변수를 살펴보았다. 금융업보다 제조업, 비금융업, 종사하는 기업의 규모가 작을수록 이직의도가 높은 것으로 나타났다. 그리고 근속년수가 낮고, 직급이 낮으며, 여성, 미혼자의 이직의도가 높게 나타났다. 모형2에서는 임금수준과 위계문화가 이직의도에 미치는 효과에 대해 살펴보았다. 임금수준이 낮을수록($\beta = -.216, p < .001$), 위계문화를 강하게 지각할수록($\beta = .123, p < .001$) 이직의도가 높은 것을 알 수 있다. 가설 1-1에서는 임금수준과 이직의도가 부적관계를 가질 것으로 예측하고 있다. 그러므로 가설1-1은 지지되었다.

모형3에서는 임금수준과 위계문화의 이직의도에 대한 이원 상호작용효과를 살펴보고 있다. 검증결과 임금수준과 이직의도의 부적관계의 효과를 위계문화가 약화시키는 것으로 나타났다($\beta = -.073, p < .10$). 그러나 효과의 크기가 약하기 때문에 정확한 상호작용효과를 살펴보기 위해 Simple Slope Test를 실시하였다(Dawson, 2014). 그 결과 상위와 하위의 그래프 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p = .0025, p = 0$). 그러므로 임금수준과 이직의도의 부적 관계를 위계문화가 부적으로 조절할 것이라는 가설 1-2는 부분 지지 되었다. [그림 2]는 이직의도에 대한 임금수준과 위계문화의 상호작용효과를 그래

1) Y=이직의도, X=임금수준, Z=위계문화, W=세대, W₁=X세대, W₂=밀레니얼세대, C=통제변수

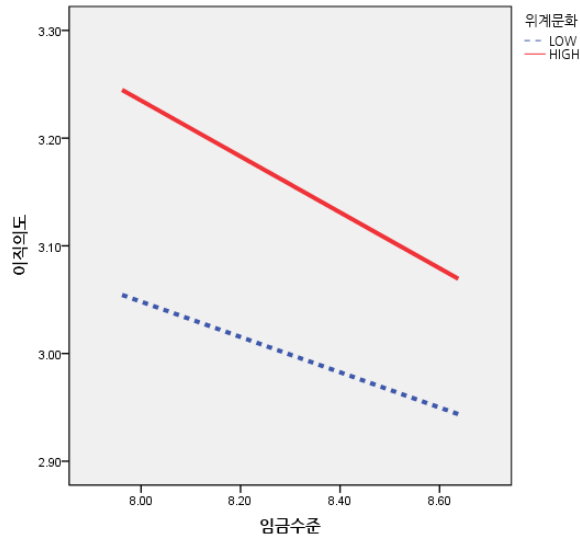
프로 보여주고 있다. 임금수준이 높을수록 이직의도는 낮아지고, 위계문화가 높을 경우 위계문화가 낮은 경우보다 이직의도가 높은 것을 확인할 수 있다.

〈표 5〉 이직의도에 대한 임금수준과 위계문화, 세대의 상호작용

	모형1 β	모형2 β	모형3 β	모형4 β	모형5 β
상수	3.727***	7.209***	5.061***	7.037***	-8.982
제조업	.147***	.031	.030	.035	.033
비금융	.216***	.097*	.094*	.104*	.101*
100-299인	.116***	.034	.033	.040	.040
300-999인	.089**	.020	.019	.022	.022
log근속	-.263***	-.236***	-.236***	-.214***	-.216***
사원	.427***	.065	.064	.010	-.009
주임/계장	.360***	.033	.029	-.029	-.056
대리	.386***	.108	.103	.037	.004
과장	.340***	.093	.088	.038	.001
차부장	.159 ⁺	.045	.042	.023	.000
생산반장	.024	-.159	-.165 ⁺	-.193 ⁺	-.217*
성별 ¹	-.125***	-.093***	-.092***	-.085***	-.083***
혼인 ²	-.048*	-.064**	-.063**	-.049*	-.054**
고졸	.170	.184	.188	.118	.174
전문대졸	.200	.225 ⁺	.229 ⁺	.143	.203
4년대졸	.225	.242 ⁺	.244 ⁺	.152	.210
석박사	.071	.167	.172	.082	.141
정규직 ³	-.026	-.062	-.062	-.071	-.065
노동조합 ⁴	-.058 ⁺	-.108***	-.108***	-.107***	-.113***
혁신문화		-.267***	-.267***	-.267***	-.266***
관계문화		-.246***	-.247***	-.248***	-.249***
시장문화		-.041*	-.042*	-.040*	-.039*
임금수준(X)		-.216***	.045	-.213***	1.70 ⁺
X세대(W ₁)				.114	15.752 ⁺
밀레니얼 세대(W ₂)				.205**	15.333 ⁺
위계문화(Z)		.123***	.729*	.123***	5.031*
X × W ₁ (임금수준 × X세대)					-1.853 ⁺
X × W ₂ (임금수준 × 밀레니얼)					-1.817 ⁺
X × Z (임금수준 × 위계문화)			-.073 ⁺		-.586*
Z × W ₁ (위계문화 × X세대)					-4.746*
Z × W ₂ (위계문화 × 밀레니얼)					-4.830*
X × Z × W ₁ (임금수준 × 위계문화 × X세대)					.562*
X × Z × W ₂ (임금수준 × 위계문화 × 밀레니얼)					.580*
F	47.97***	132.14***	127.13***	122.85***	97.3497***
R ²	.113	.305	.308	0.309	.310

주: *** p < .001, ** p < 0.01, * p < 0.05, β = 비표준화 계수

1)성별: 여자=0, 남자=1, 2)혼인: 기혼=1, 그 외=0, 3)정규직 여부: 정규직=1, 그 외=0, 4)노동조합 가입 여부: 미가입=0, 가입=1

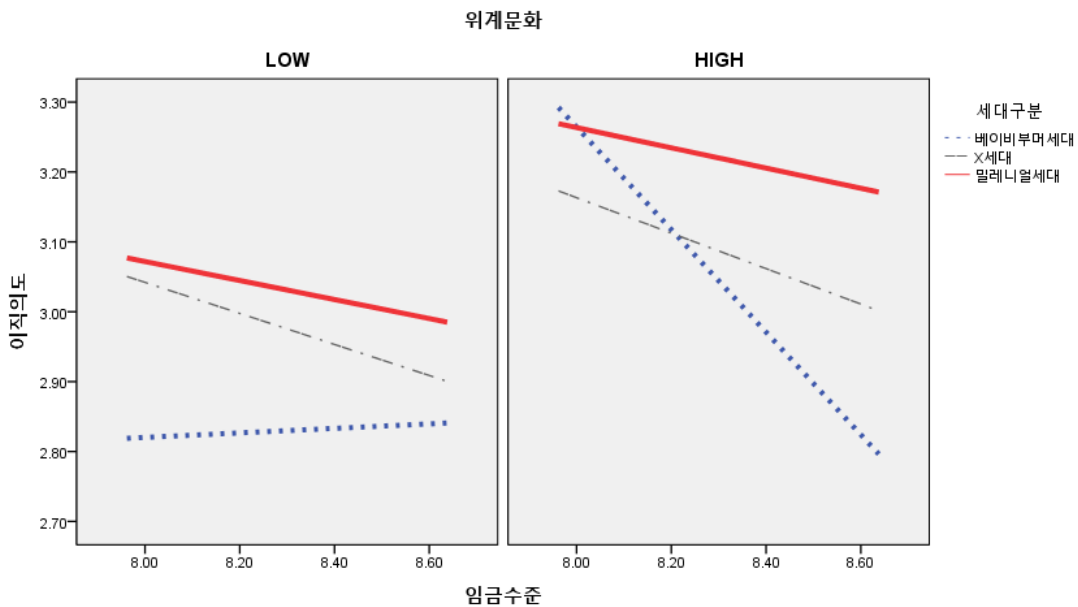


[그림 2] 이직의도에 대한 임금수준과 위계문화의 상호작용(모형3)

모형4~5는 이직의도에 대한 임금수준과 위계문화, 세대의 삼원 상호작용효과를 분석하기 위한 모형이다. 모형4에서 임금수준은 여전히 이직의도와 부적으로 연계되었고($\beta = -.213, p < .001$), 위계문화는 정적으로 연계되었다($\beta = .123, p < .001$). 그리고 밀레니얼 세대의 이직의도가 다른 세대보다 더 높은 것으로 나타났다($\beta = .205, p < .01$). 마지막으로 모형5에서는 임금수준과 위계문화, 세대의 삼원 상호작용효과를 살펴보았는데, 세대는 임금수준에 대한 위계문화의 상호작용효과를 모두 정적으로 조절하는 것으로 나타났다($\beta = .562, p < .05, \beta = .580, p < .05$). 그러므로, 임금수준과 이직의도의 부적관계를 위계문화가 약화시키는 조절효과는 밀레니얼 집단에서 강화될 것이라는 가설 2-1은 지지되었다. 가설 2-2는 임금수준과 이직의도의 부적관계를 위계문화가 약화시키는 조절효과는 X세대 집단에서 강화될 것이라 예측하고 있으므로 가설 2-1과 마찬가지로 지지되었다. 마지막으로 임금수준과 이직의도의 부적관계를 위계문화가 약화시키는 조절효과는 베이비부머 집단에서 약화될 것이라 예측하고 있는 가설 2-3도 지지되었다. 그러므로 임금수준과 이직의도의 부적 관계에 위계문화의 부적 조절효과는 세대별 집단에 의해 조절될 것이라고 예측하고 있는 가설 2는 모두 지지되었다.

[그림 3]은 세대별 삼원 상호작용효과를 그래프로 보여주고 있다. 세대별 그래프를 살펴보면, 베이비부머 세대는 위계문화가 낮을 경우 임금수준이 이직의도에 미치는 부적 효과가 유의하지 않았지만, 위계문화가 높은 경우 임금수준이 이직의도에 미치는 부적 효과가 세대 집단 중 가장 높게 나타났다. 즉, 베이비부머 세대는 위계문화가 높은 조직

에서는 임금수준이 높다면 이직의도가 낮은 것을 알 수 있으므로, 베이비부머 세대의 이직의도를 낮추기 위해서는 임금수준을 높이는 것이 중요하다는 것을 알 수 있다. 반면, 밀레니얼 세대는 임금수준이 이직의도에 미치는 효과가 다른 세대보다 낮게 나타났고, 위계문화가 이직의도에 미치는 효과는 가장 크게 나타났다. 즉, 밀레니얼 세대의 이직의도를 낮추기 위해서는 임금수준을 높이는 것보다 위계문화에 대한 지각을 낮추는 노력이 필요하다는 것을 알 수 있다. 마지막으로 X세대는 베이비부머와 밀레니얼 세대의 중간 정도의 결과를 보여준다. X세대는 임금수준이 이직의도에 대한 효과는 베이비부머보다는 낮지만, 밀레니얼 세대보다는 높게 나타났고, 위계문화가 이직의도를 낮추는 효과는 베이비부머 세대보다는 높지만, 밀레니얼보다는 낮게 나타났다. 즉, X세대가 인지하는 이직의도는 임금수준과 위계문화 모두에 영향을 받는 것을 알 수 있다. 위계문화가 약한 조직이 위계문화가 강한 조직보다 이직의도가 전 세대에 걸쳐 낮게 나타났으며, 임금수준이 높아짐에 따른 이직의도의 감소 효과는 X세대가 가장 높게 나타났다. 반면, 위계문화가 강한 조직에서는 임금수준이 낮을 때는 X세대의 이직의도가 가장 낮게 나타났으나 임금수준이 높아짐에 따라 이직의도의 세대간 역전현상이 나타나 베이비부머 세대의 이직의도가 가장 낮게 나타났다.



[그림 3] 이직의도에 대한 임금수준과 위계문화, 세대의 상호작용

V 요약 및 결론

본 연구는 임금수준과 이직의도간의 관계에 미치는 조직문화의 효과를 세대간 차이를 중심으로 살펴보고 있다. 특히, 유교주의의 영향을 받은 우리나라 기업 전반에서 나타나는 위계문화(이춘우, 2014, 주효진 & 장봉진, 2019)가 이직의도에 미치는 효과가 세대별 집단에서 차이가 있는지를 살펴보았다.

첫째, 밀레니얼 세대는 뛰어난 IT기술을 기반으로 다양한 미디어와의 연결을 통해 커리어와 네트워크를 관리하는 세대이며, 2008년 글로벌 금융위기를 경험하며 고용시장에 진출하여 부모 세대의 조직에 대한 헌신에 부정적인 태도를 가지고, 일이나 조직보다 개인 삶에 무게를 두는 세대이다(이혜정 & 유규창, 2013). 밀레니얼 세대는 일의 의미와 개인 생활의 보호, 도전적인 것을 선호하기 때문에 안정과 통제를 위해 규정과 절차를 강조하고, 경직된 의사소통과 상명하복의 위계문화가 강한 조직에서는 다른 세대집단보다 높은 수준의 이직의도를 보일 것으로 예측할 수 있다. 또한, 밀레니얼 세대의 이직의도를 낮추기 위해서는 높은 수준의 보상을 제공하는 것보다 위계문화를 약화시키는 것이 더 효과가 클 것이라고 예측할 수 있다. 실증분석결과 밀레니얼 세대는 다른 세대보다 이직의도가 높게 나타났고, 임금수준이 높아짐에 따른 이직의도의 감소효과보다 위계문화가 약한 조직에서 나타나는 이직의도의 감소효과가 더 큰 것을 확인할 수 있다.

둘째, 베이비부머 세대는 우리나라 70~80년대 경제 발전의 주역으로 근면 성실하고 조직에 대한 충성도와 몰입도가 높고, 개인 삶의 여유보다 조직에서 높은 지위에 오르는 것에 더 가치를 두는 성취지향적인 세대이다(김명언, 1998). 임금수준은 금전적 보상의 의미를 가지지만, 때때로 조직에서의 인정과 높은 지위라는 가치를 가지기도 한다. 그러므로 이들 베이비부머 세대는 임금수준이 이직의도에 미치는 효과가 위계문화의 효과보다 강할 것이라 예측할 수 있다. 연구결과를 살펴보면, 베이비부머 세대의 이직의도는 다른 세대보다 낮게 나타나는 것을 알 수 있다. 특히, 위계문화가 약한 조직에서는 임금수준에 상관없이 낮은 수준의 이직의도를 보여주었다. 위계문화가 강한 조직에서는 임금수준이 낮은 경우 밀레니얼 세대와 비슷할 만큼 높은 이직의도 수준을 보여주었고, 임금수준이 높아짐에 따라 이직의도가 가파르게 감소하여 세대집단 중 가장 낮은 수준에 다다른 것을 확인할 수 있었다.

마지막으로 X세대는 인터넷의 발달로 인한 급격한 글로벌화와 IMF를 겪은 세대로 불안정하고 유연성이 증가한 고용시장을 경험하며, 베이비부머 세대보다 조직에 대한 충

성도가 낮고, 개인주의가 강하며, 조직보다 커리어 관리에 더 가치를 둔다. 그러나 이들 세대는 밀레니얼 세대만큼 일과 삶의 균형을 추구하지 않고, 베이비부머 세대만큼 조직에 대한 충성심과 몰입이 높지 않다. 개인 커리어를 중시하고, 성취지향적이며 보상을 중시한다. 특히 커리어에 대한 몰입이 높아 가정과 커리어의 갈등이 가장 높은 세대이기도 하다(Beutell, 2013; Lyons, 2014). 그러므로 X세대는 베이비부머 세대와 밀레니얼 세대의 중간 정도의 이직의도 수준을 보여주며, 위계문화가 이직의도에 미치는 정적효과와 임금수준이 이직의도에 미치는 부적 효과의 크기가 비슷할 것으로 예측할 수 있다. 검증 결과, X세대는 위계문화가 약한 경우와 강한 경우 모두에서 베이비부머 세대와 밀레니얼 세대의 중간 정도의 이직의도 수준을 보였고, 위계문화가 강한 경우 임금수준이 낮을 때는 가장 낮은 이직의도 수준을 보였지만, 임금수준이 높아질수록 이직의도가 감소하여 베이비부머 세대와 밀레니얼 세대의 중간 정도의 이직의도를 보여주었다.

이와 같은 연구결과는 기업의 관리자들에게 이직의도에 영향을 미치는 선행요인으로 세대 간의 차이를 고려해야 한다는 시사점을 줄 수 있다. 기업의 관리자들은 근로자의 집단을 분류하여 세대 집단 간 차별화된 관리 방식을 고민하여야 한다. 세대 간 가치와 신념, 의사소통 방식의 차이로 인한 생산성 저하와 직무태도에 대한 부정적인 영향을 줄이기 위한 노력이 필요하다. 밀레니얼 세대의 이직을 줄이기 위해서는 베이비부머 세대와 달리, 금전적인 보상보다 일의 방식, 커뮤니케이션, 정책 등 조직문화를 인지하는 다양한 요인에 대한 고민이 더 중요하다는 것을 알 수 있다. 밀레니얼 세대는 다른 세대에 비해 조직 간 이동이 잦고, 이직의도가 높고, 이 세대의 이직의도를 낮추기 위해서는 위계문화를 약하게 지각하도록 노력하는 것이 금전적 보상을 높이는 것보다 더 중요하다. 반면, 베이비부머 세대는 이직의도가 다른 세대보다 낮고, 임금수준이 높을 경우 이직의도가 낮아질 수 있다. 그러므로 베이비부머 세대보다 X세대와 밀레니얼 세대의 이직의도를 낮추는 것에 자원을 배분하는 것도 효율적인 관리 방식이 될 수 있을 것이다. 그리고 X세대의 경우 이직의도에 임금수준과 위계문화가 모두 영향을 미치기 때문에, 적절한 임금수준을 유지하고, 위계문화를 약화시키는 노력이 필요할 것이다.

본 연구는 다음의 세 가지 부분에서 학문적 기여와 한계점을 가지고 있다. 첫째, 조직 내의 세대 간 차이에 대한 연구는 인터뷰와 같은 질적연구, 한 기업에서 조사한 연구가 대부분이므로 연구결과의 일반화에 어려움이 있다. 그러나 본 연구에서는 509개 기업의 9,053명의 근로자를 대상으로 조직 내의 세대 간 차이를 검증하였으므로 연구결과의 일반화를 확장하는데 그 기여점이 있다. 둘째, 본 연구는 임금수준과 이직의도 간의 관계

를 살펴보는 기존 연구에서 조직문화의 상호작용 효과를 세대 간의 차이를 중심으로 살펴보았다. 조직문화와 관련된 연구는 조직문화를 조직 전체의 일치된 문화로 보는 관점과 더불어 조직 내에서도 세대, 직무, 계층 간의 가치와 행동양식의 차이로 하위문화로 분류하여 살펴보는 관점이 존재한다(Stevenson & Bartunek, 1996). 밀레니얼 세대는 다른 세대와 다른 행동양식과 가치관을 가지는 것으로 인식하고 있지만 세대를 기준으로 조직문화의 효과의 차이를 실증한 연구들은 많지 않다. 본 연구에서는 임금수준이 이직의도에 미치는 영향을 위계문화가 조절하며, 이러한 관계를 세대 간 차이가 조절하는 삼원 상호작용 모형을 검증하여 조직 내 세대 간의 차이가 조직문화의 직무태도에 대한 효과에 영향을 미칠 수 있음을 보여줌으로써 조직문화 연구의 확장에 기여하고 있다. 마지막으로 세대 간 차이를 검증하는 문헌들이 대부분 집단 간 차이의 수준을 살펴보고 있다면, 본 연구는 세대의 상호작용효과를 살펴봄으로써 선행요인들의 효과를 검증하였다는 부분에서 실증적인 기여를 하고 있다.

본 연구의 한계점으로는 첫째, 세대를 구분하는 방법에 대한 학문적 합의가 이루어지지 않고 있다는 것이다. 세대를 구분하는 방법에 대해 연령, 코호트, 특정 기간 등의 여러 방식들이 있지만 아직 명확하게 합의되지 않았으며, 이러한 세대의 구분은 국가의 효과를 고려하여 국가별로 다르게 설정할 필요가 있다(Lyons & Kuron, 2014). 그러나 국내의 세대 차이와 관련된 연구가 부족한 실정이므로 본 연구는 국가의 효과를 고려하여 세대를 구분하지는 않았다. 향후 연구에서는 국내의 주요 사건과 문화를 고려한 세대의 구분이 필요할 것으로 보인다. 둘째, 세대의 효과에 대한 부분이다. 세대 연구의 어려운 점은 세대 간 차이의 효과에서 생애주기, 나이, 조직 상황에 대한 효과를 통제하는 것이다(Lyons & Kuron, 2014). 본 연구에서는 세대의 효과를 제외한 다른 효과를 통제하기 위해 근로자가 종사하는 기업의 산업, 규모, 근로자의 학력, 직급, 혼인상태 등의 많은 통제변수를 사용하였지만, 세대 간 차이의 효과에서 생애주기의 차이와 나이에 따른 행동양식의 변화에 의한 효과의 통제 문제에서 자유로울 수 없었다. 이러한 효과를 통제하기 위해서는 동일 세대 집단에 대한 장기의 종단연구가 필요하다. 그러나 본 연구와 같은 횡단 연구에서도 현재 조직 장면에서 세대 간의 차이가 직무태도에 미치는 효과를 살펴봄으로써 계속해서 조직 내에서 구성비와 영향력이 증가하고 있는 밀레니얼 세대에 대한 인적자원관리의 빠른 변화를 통한 조직성과 향상에 기여할 수 있을 것이다. 후속 연구에서는 동일 세대 집단을 장기적으로 연구하여 세대 간의 차이가 조직에 미치는 효과를 살펴볼 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- 김동배, & 이인재. (2008). 참여적 작업관행이 근로자의 내재적 보상과 임금수준에 미치는 영향: 지식의 매개효과. *직업능력개발연구*, 11(2), 285-308.
- 김명언. (1998). 정보화사회의 역기능과 해결방안. *심리학의 연구문제*, 181-192.
- 김명언, 구자숙, & 한준. (2000). 기업 조직에서의 세대격차. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 13(1), 115-157.
- 김미령. (2011). 베이비붐세대, X 세대, 준고령세대 여성의 삶의 질 구성요소 비교 연구. *노인복지연구*, 51, 7-34.
- 김은석. (2014). 청년근로자의 직무만족이 자발적 이직에 미치는 영향. *진로교육연구*, 27(3), 47-64.
- 대한상공회의소(2020) *직장 내 세대갈등과 기업문화 종합진단*
- 박은선, 오계택, & 이명주. (2017). 신입사원의 직무만족과 임금수준이 이직의도에 미치는 영향: 신뢰의 조절효과를 중심으로. *기업경영연구*, 24(6), 1-19.
- 산업연구원(2017) *우리나라 각 세대의 특징 및 소비구조 분석 -포스트베이비부머를 중심으로-*
- 박재홍. (2001). 세대연구의 이론적·방법론적 쟁점. *한국인구학*, 24(2), 47-78.
- 예지은, & 진현. (2009). 신세대 직장인의 특성에 관한 연구. *인적자원개발연구*, 12(2), 67-86.
- 이병희. (2021). 중고령자 계속고용 촉진의 필요성과 지원 방안, *노동리뷰*, 40-53.
- 이춘우. (2014). 한국기업의 조직문화. *인사조직연구*, 22, 39-93.
- 이혜정, & 유규창. (2013). Y 세대의 일과 삶의 균형: 세대별 일의 가치를 통해 본 의미 및 역할. *노동정책연구*, 13(4), 1-31.
- 전인수, & 최우원. (1996). X 세대의 쇼핑가치와 쇼핑정보 이용특성에 관한 연구. *상품학연구*, 199-220.
- 정병재. (2002). 보상에 대한 지각이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. *HRD 연구*, 4(2), 52-70.
- 주효진, & 장봉진. (2019). 정부조직의 세대간 조직문화 비교연구-산림청 본청을 중심으로. *한국자치행정학보*, 33(3), 225-244.

- Angeline, T. (2011). Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, 5(2), 249-255.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter?. *The international journal of human resource management*, 22(9), 1843-1865.
- Beutell, N. J. (2013). Generational differences in work-family conflict and synergy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10, 2544-2559.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of business and psychology*, 29(1), 1-19.
- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2008). Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 18(3), 180-187.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of management Review*, 25(4), 850-863.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of applied psychology*, 96(4), 677.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.
- Lawler, E. E. (1981). *Pay and organization development*. Prentice Hall.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review

- of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.
- Magni, F., & Manzoni, B. (2020). Generational Differences in Workers' Expectations: Millennials Want More of the Same Things. *European Management Review*, 17(4), 901-914.
- Mannheim, K. (1952). *Essays Sociology Knowledge*. Routledge.
- March, J. G. (1991). Simon. HA (1958). *Organizations*. New York.
- Mueller, C. W., & Price, J. L. (1990). Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. *Journal of behavioral economics*, 19(3), 321-335.
- Price, J. L. (1989). The impact of turnover on the organization. *Work and occupations*, 16(4), 461-473.
- Schaie, K. W. (1965). A general model for the study of developmental problems. *Psychological bulletin*, 64(2), 92.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*. American Psychological Association.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.
- Stevenson, W. B., & Bartunek, J. M. (1996). Power, interaction, position, and the generation of cultural agreement in organizations. *Human Relations*, 49(1), 75-104.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382.

기업 내 조직문화가 내·외부 역량과 직장 만족에 미치는 영향

김수원*

요약

본 연구는 한국인적자원기업패널(HCCP) 데이터를 활용하여 조직문화와 조직 내·외부 역량 및 직장 만족에 대한 인식과 이들 간의 관계에 대해 분석하였다.

이를 분석한 결과, 기업 내 조직문화에 대한 인식은 대체로 보통인 편이었고, 조직문화 유형 중 위계문화가 가장 높은 반면 혁신문화는 가장 낮은 편으로 나타났다. 21세기 개인의 창의력이 중요시되는 급변하는 인공지능(AI) 시대에서 조직문화 개선이 시급하다고 판단된다. 또한 조직 내외부 역량은 과거에 비해 전반적으로 낮아졌는데, 특히 인적자원 역량이 가장 많이 낮아져 이를 제고하기 위한 노력이 필요하다고 판단된다. 또한 조직 내·외부 역량과 직장 만족에는 위계문화보다는 혁신문화와 합의문화가 비교적 많은 영향을 미치는 것으로 나타나 혁신문화와 합의문화를 위주로 조직문화를 개선할 필요성이 있다고 판단된다.

I 서론

1. 연구 배경 및 목적

사회문화가 사회를 구성하고 있는 사람들이 주어진 사회환경에 적응해 나가는 과정에서 형성되듯이, 기업의 조직문화도 기업체가 주어진 환경 하에서 기업을 이끌어 나가는 과정에서 형성된다. 즉, 기업 문화는 기업체가 존속되는 동안 오랜 기간에 걸쳐서 형성되며 주어진 환경과 상호작용을 하면서 학습을 통하여 형성된다고 하였다(이학중, 1997).

* 한국직업능력연구원 선임연구위원

조직은 조직의 목표 달성 방식과 특유의 기능에 따라 각기의 독특한 문화를 가지고 있으며, 조직문화의 유형*은 조직의 여러 가지 영향 요인에 의하여 결정될 것이다. 따라서 어떤 조직문화 유형이든 그 자체로는 좋은 유형 또는 나쁜 유형이라고 쉽게 판단을 내릴 수는 없다. Quinn & Mcgrath(1985)는 조직문화의 유형을 경쟁가치접근법(Competing Value Approach)을 이용하여 유연성-통제성, 내부-외부 지향 차원에 따라 조직문화를 합의 문화(관계-인화 지향 문화), 개발 문화(변화-혁신 지향 문화), 위계 문화(절차-위계 지향 문화), 합리 문화(합리-목표 지향 문화)로 구분하였다.

서재현(1995)의 연구에서는 조직 구성원의 일체감 및 소속감을 강조하는 문화에서 조직에 대한 동일시 감정이 조직 구성원의 행동 준거 틀로서 중용한 역할을 하는 것으로 밝혀졌다. 또한, Iles, Forest, & Tinline(1996)은 융통성 있는 조직관리가 이루어지는 조직 구성원들은 낮은 이직의도를 나타내고 자발적으로 업무를 수행하는 경향을 통해 조직몰입과 관련성이 있음을 제시하였다. 반면에 정해진 업무를 규칙에 따라 수행하는 조직의 구성원들로부터는 자발적으로 조직에 기여하는 노력을 이끌어내는 것은 어렵다고 보았다. 이와 유사하게 Hopfl(1994)은 규범 또는 관료화된 규칙에 따라 지시되는 업무를 수행하는 조직 구성원들의 업무 생산성은 저하되며, 궁극적으로 조직의 효과성도 낮아진다고 보았다.

기업 조직에 따라 다양한 특징을 가지고 있지만 조직문화를 개선하려는 노력은 지속되어 왔고, 기업의 경우 조직문화 형성에 대한 결과에 있어 당초 기대한 성과와 효과를 거두지 못하는 경우가 많이 있다. 기업 입장에서는 이러한 조직문화와 효과성 사이에서 고민이 필요하며, 이에 조직문화 형성으로 통한 직무 역량 및 만족도 등 효과성에 대한 분석이 필요하다.

본 연구에서는 인적자본기업패널(HCCP)의 I 7차 년도와 II 1차 년도 데이터를 이용하여 기업 차원에서 조직문화에 대한 인식이 내·외부 역량과 직장 만족도에 미치는 영향의 변화에 대해 체계적으로 분석하고자 한다. 또한, 이러한 변인들 간의 인과성과 영향정도를 살펴본 후 기업들이 추진·운영하는 조직문화 개선활동을 통해 조직의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 시사점과 방향성을 도출하는데 목적이 있다.

2. 연구내용

첫째, 관련 선행연구 등 문헌 및 자료 조사를 통해 기업체 내 조직문화와 내·외부 역량 및 직장 만족도에 대한 구성요소를 추출하고자 한다. 또한, 이를 통해 이론적 틀을 제시하고자 한다.

둘째, 추출된 구성요소를 이용하여 HCCPI 1차년도(2020년)를 중심으로 HCCPI 7차년도(2017년) 간 기업구성원의 조직문화 인식과 내·외부 역량 및 직장 만족도에 대한 변화와 년도별·경력별·직급별 상의 차이 등 특성을 분석하고자 한다.

셋째, 기업구성원의 조직문화 인식 간, 그리고 이러한 변인들과 내·외부 역량 및 직장 만족도와의 인과성과 영향정도를 살펴보고, 이를 토대로 기업들의 조직문화에 대한 새로운 변화를 통한 조직 경쟁력을 향상시킬 수 있는 시사점과 방향성을 도출하고자 한다.

II 선행연구 검토

1. 조직문화의 중요성과 형성

조직연구에서 문화적 관점에 초점을 맞추어 활발히 연구가 진행된 시기는 1980년대 이후부터다. 조직문화가 조직성과의 향상을 가져오는 중요한 요인임이 밝혀졌고, 조직의 변화나 혁신이 조직문화의 변화를 수반하지 않는 한 대부분 실패하거나 일시적인 현상에 그치고 만다고 하는 조직문화의 중요성의 인식이 담겨져 있다. 이러한 조직문화의 중요성을 토대로 조직문화와 관련된 지금까지의 연구는 크게 세 가지로 구분된다(박기영, 2008). 첫째는 조직문화 특성과 조직구조, 경영전략, 리더십 등 여타 조직 특성들 간의 관계에 관한 연구이고, 둘째는 특성론적 접근으로 조직문화 특성과 조직성과 간의 관계에 대한 연구이며, 마지막으로는 상황 적합적 접근으로 전략유형, 리더십 유형 등의 변수와 조직문화 유형 간의 적합성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구이다.

조직연구의 한 접근으로서의 문화적 시각은 종래의 연구가 간과해 온, 이른바 비합리성과 모호성이 내재된 복잡한 사회조직을 이해하는데 있어서 문화적 요인의 중요성을 인식하고 인류학, 사회학에서의 문화이론을 조직이론과 결부시키고자 한 노력의 소산이다(서인덕, 1986). 이러한 흐름은 조직관리가 피상적이고 외면적인 측면에서부터 내면적

이고 행동적인 측면으로 관심의 영역이 바뀌게 된 것을 의미한다. 이에 따라 한 조직의 문화를 이해해야 할 필요성은 크게 두 가지가 있다. 첫째, 조직문화는 조직구성원들에게 인지 지도(cognitive map)를 마련해줌으로써 이를 통해 그들로 하여금 조직에서의 행위를 이해하도록 해준다는 것과 둘째, 조직 구성원들이 행하는 바를 정당화해줌으로써 결국 조직을 더욱 결속시켜 주고 협동체계를 강화시켜 준다는 것이다. 또한 조직문화는 조직구성원들에게 조직에서 기대되는 행위 및 조직이 지향하는 바를 암시해주기 때문에 성원들의 행위를 정당화시켜준다. 따라서 조직문화에 의하여 조직 구성원들의 행위지침이 마련되고 이 때문에 조직문화는 조직을 이해하는 데 준거틀을 제시해 주는 것이다.

이러한 문화는 초기에 문화인류학에서 도입되었고, 문화인류학에서는 연구의 시각을 달리하는 학자 또는 학자에 따라 문화의 개념을 달리 규정하고 있다. 이 문화 개념이 조직론에 도입되어 사용되고 있는 영역이 다양하고 연구영역별로 문화라는 용어의 개념이 다르게 규정됨에 따라 조직문화의 개념도 매우 다양하게 정의되었다.

일반적으로 조직문화란 조직구성원들로 하여금 다양한 상황에 대한 해석과 행위를 불러일으키는 조직 내에 공유된 정신적인 가치를 의미한다(심리학용어사전, 2014. 4.). 조직문화는 조직 구성원이 환경을 해석하는 방식을 학습하는 데 필요한 ‘렌즈’의 역할을 하며 조직구성원들이 공유하고 있는 ‘세상에 대한 관점(view of the world)’을 제공함. 또한, 조직구성원의 행동을 유도하여 구성원들이 서로를 대하는 방식, 의사결정의 질 그리고 궁극적으로는 조직의 성공 여부에도 영향을 준다.

조직문화가 어떻게 형성되었는가는 사실상 파악하기 어렵지만, 어떤 요인과 어떤 과정에 의해 형성되었는가를 중심으로 조직문화 형성과정을 살펴보고자 한다.

첫째, 개인과 집단의 상호작용에 의한 문화 형성이다. 문화는 공유개념을 포함하므로 문화형성은 구성원들의 사고나 행동의 공유과정을 살펴보면 이해될 수 있다(박해남, 1995). 개인은 사회적 배경 내에서 소속감, 영향력, 친교 등의 기본적 욕구를 가지고 있고 집단에 소속됨으로써 욕구를 어느 정도 충족시킬 수 있으며, 이때 집단은 욕구 충족의 기능적 집단으로 존재하게 된다. 집단에는 성격, 태도, 가치관이 다양한 사람들이 모이게 되므로 그들이 가졌던 과거의 가치관과 행동방식의 일부라도 포기하고 공동의 방식에 따라야만 갈등을 최소화하고 공동목표를 달성할 수 있을 것이다. 각자의 것을 포기하는 과정에서 갈등이 발생할 수 있으나 집단규범에 의하여 조정과 중재를 받게 되며 이러한 과정에서 행동과 사고의 공유가 일어나 문화가 형성된다.

둘째, 기능별 하위시스템에 의한 조직문화 형성이다. 조직시스템은 어떤 목적추구를 위한 인공물로서(Simon, 1996) 계층화된 기능의 집합체인 것이다. 따라서 각 하위시스템은 기능의 관점에서 각 하위시스템에서 구현되는 가치를 검토함으로써 조직의 문화형성을 고찰할 수 있다. 즉, 각 하위시스템의 기능은 개별적이어서 각각의 하위시스템은 자신의 기능과 계층수준에 의하여 각자 다른 가치를 형성하는 것이다. 기능목적에는 그것을 가장 유효하게 달성하는 방식이나 양식이 있고 방향을 강화하는 하위시스템 내의 동기가 형성되면 그것이 하나의 가치의식이 되어 하위시스템과 하위조직문화를 형성한다고 생각된다.

셋째, 리더에 의한 조직문화 형성이다. 문화는 한 개인의 것이 아니라 전체 구성원들이 공유하는 것이기는 하지만 창립자나 최고경영자 같은 특정 개인의 영향력에 따라 좌우되는 수도 있다. 외부의 위협이 있게 되거나 조직이 내외적으로 곤경에 빠졌을 때 리더의 역할은 더욱 두드러지며 영향력 또한 커진다. 또한 리더는 자기가 택하고자 하는 인물이나 제도를 통하여 조직문화를 형성하거나 변경할 수 있다. 이와 같은 리더의 영향력을 감안할 때, 리더의 성격이나 스타일이 조직문화의 결정요소가 된다는 것을 쉽게 추측할 수 있다(임창희, 1997).

넷째, Quinn & McGrath(1985)에 의하면, 조직구성원은 조직 환경으로부터 입수하는 자료와 정보로부터 그들이 직면하고 있는 조직의 현상에 대해 주관적으로 가치 판단하여 이해하는데, 이때 불확실한 상황으로부터 지각하는가 아니면 확실한 상황으로부터 이해하는가에 따라 유연성 지향과 예측성 지향으로 구성원의 의식성향을 양분할 수 있고 이것이 조직의 문화적 특성을 형성하는 결정적 요인이 된다고 한다. 즉, 조직문화의 유형에 영향을 미치는 요인들 중에서 구성원들이 지각하는 조직 환경이 제일 중요하다고 본 것이다. 또한 이들은 환경의 조건에 의해 결과되는 조직문화의 유형과 적합관계에 있는 리더의 스타일을 제시하고 있는데, 이는 조직문화의 형성에 있어 리더의 역할을 간접적으로 증시한 것이라고 볼 수가 있다.

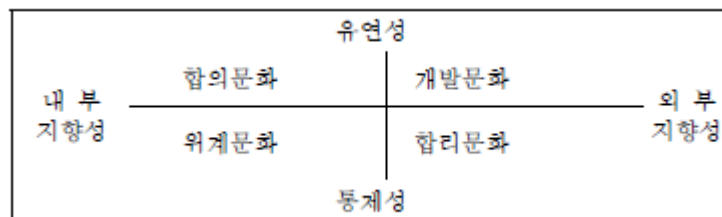
2. 조직문화의 유형

조직은 조직의 목표 달성 방식과 특유의 기능에 따라 각기의 독특한 문화를 가지고 있으며 조직문화의 유형은 조직의 여러 가지 영향요인에 의하여 결정될 것이다. 따라서 어떤 조직문화유형이든 그 자체로는 좋은 유형 또는 나쁜 유형이라고 쉽게 판단을 내릴 수는 없다.

조직문화유형을 구분하는 것은 조직문화를 중심으로 조직의 여러 가지 문제를 연계시켜 연구하려고 할 때 유용하다. 즉, 조직문화 유형별로 조직성과와의 관련성을 구분해 낼 수 있다면 기업 경영자는 어떤 문화유형을 전략적으로 조성해 나갈 것인가를 알 수 있을 것이다.

조직문화 유형과 관련된 선행연구들을 살펴보면, Harrison(1972)은 조직의 문화적 특성이 조직의 이념적 지향에 따라 달리 형성된다고 보고, 조직문화를 권력지향형, 역할지향형, 과업지향형, 인간지향형 등으로 분류하였다. Ouchi(1980)는 거래비용의 관점에서 거래비용을 처리하는 방법을 기준으로 시장문화, 관료제문화, 동류문화 등 세 가지 유형을 제시하였다. Jones(1983)는 사회집단의 구성원들 사이의 교환, 혹은 거래를 통제하기 위해서 발전된 제도적 장치에서 조직문화가 생겨나온다고 주장하면서 그 특성에 따라 조직문화의 유형을 생산문화, 관료적 문화, 전문적 문화로 구분하였다. 서인덕(1986)은 Quinn & Mcgrath와 Lundberg et al.의 모형을 이용하여 동태적-정태적 차원과 활동지향적-유지지향적 차원에 따라 조직문화를 합리적 문화, 진취적 문화, 친화적 문화 및 보존적 문화로 분류하였다. Quinn & McGrath(1985)는 정보처리의 관점에서 환경에 대한 인식패턴과 반응패턴이라는 두 가지 기준에 의해 조직문화를 합의적 문화, 이념적 문화, 계층적 문화, 합리적 문화로 구분하였다.

한편, Quinn & Mcgrath(1985)는 경쟁가치 접근법(Competing Value Approach)을 이용하여 유연성-통제성, 내부 지향-외부 지향 차원에 따라 조직문화를 합의문화(group culture : 관계·인화 지향 문화), 개발문화(developmental culture : 변화·혁신 지향 문화), 위계문화(hierarchical culture : 절차·위계지향 문화), 합리문화(rational culture : 합리·목표 지향 문화)의 4가지 문화유형으로 구분하고 있다.



[그림 1] 조직문화 유형 분류

자료: Quinn, R. E & Mcgrath M. R, 1985, "The transformation of Organizational Cultures : A Competing Values Perspectives. in Frost, P. J, ET AL.(EDS), Organizational Culture, Beverly Hills, Sal. : Sage, p.318. 재수정.

지금까지 살펴본 조직문화 유형에 대한 연구내용을 요약해 보면 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 조직문화 유형에 대한 선행연구

연구자	조직문화 유형	구분 기준
Harrison (1972)	권력지향 문화, 역할지향 문화, 과업지향 문화, 인간지향 문화	이념적 지향
Ouchi (1980)	시장 문화, 관료제 문화, 동류 문화	거래비용 관점
Jones (1983)	생산 문화, 관료적 문화, 전문적 문화	거래비용 관점
서인덕 (1986)	합리적 문화, 진취적 문화, 친화적 문화, 보존적 문화	현실지각 차원 행동유형 차원
Quinn & McGrath (1985)	합의문화(관계·인화지향 문화), 개발문화(변화·혁신지향 문화), 위계문화(절차·위계지향 문화), 합리문화(합리·목표지향 문화)	환경의 인식유형 조직의 반응유형

자료: 서정재(2008). 재인용.

이러한 경쟁가치 접근이 갖는 중요한 특징은 모순적이고 상충적이며 가치들의 양립 가능성을 강조하고 있다는 점이다. 즉, 조직효과성을 높이기 위해서 어느 한 문화유형만을 강조하기보다는 모순적이고 상충적인 문화유형들을 동시에 추구해야 한다는 점을 강조하고 있다.

3. 조직문화와 효과성

변화와 신축성이 있는 문화인 관계문화와 혁신문화는 안전성과 통제를 강조하는 위계 문화와 과업문화보다 조직구성원들에게 보다 많은 권한 위임과 자율성을 부여하며, 변화에 대한 신속한 대응능력, 혁신, 다양한 전문가들의 조정 등을 촉진하는 특성을 가지고 있어 조직의 적응력과 창의성을 유발시켜준다(Robins, 1987). 따라서 조직구성원들은 스스로 지닌 권한과 자율성을 토대로 조직에 감정적으로 몰입하게 되며, 조직이 처한 환경 변화에 능동적으로 대처하고 조직구성원 스스로 변화를 추구하는 방향으로 행동하게 된다.

서재현(1995)의 연구에서는 조직구성원의 일체감 및 소속감을 강조하는 문화에서 조직에 대한 동일시 감정이 조직구성원의 행동의 준거의 틀로서 중요한 역할을 하는 것으로 밝혀졌다. 또한 Hes, Forster, & Tinline(1996)은 유통성있는 조직관리가 이루어지는

조직의 구성원들은 낮은 이직의도를 나타내고 자발적으로 업무를 수행하는 경향을 통해 조직몰입과 관련성이 있음을 제시하였다. 반면에 정해진 업무를 규칙에 따라 수행하는 조직의 구성원들로부터는 자발적으로 조직에 기여하는 노력을 이끌어내는 것은 어렵다고 보았다. 이와 유사하게, Hopfl(1994)은 규범 또는 관료화된 규칙에 따라 지시되는 업무를 수행하는 조직구성원들의 업무 생산성은 저하되며, 이에 따라 궁극적으로 조직의 효과성도 낮아진다고 보았다. 따라서 위계문화와 과업문화는 조직구성원들을 정형화된 틀 속에 짜 맞추게 하여 구성원들의 유연한 사고를 억제시키고 자발적인 아이디어의 발의를 제한함으로써 전체적으로 개인적 성장, 창조성을 발휘할 여지를 제공하지 못한다. 이에 조직구성원들은 안정을 추구하는 방향으로 행동하게 된다(Hage & Aiken, 1967; Thompson, 1965; Bennis, 1966; Denison, 1990). 이와 같이 안정과 통제를 강조하는 조직문화 유형인 위계문화와 과업문화는 조직구성원들에 대한 권한위양의 결핍과 자율성의 빈약으로 조직구성원들의 창의성을 키우지도 못하고 개인의 능력 발휘가 제대로 이루어지지 못한다. 이에 따라 조직구성원들은 업무에 대한 노력과 열성도가 낮아지게 되어 조직효과성을 떨어뜨리게 된다.

현대 기업들이 조직문화를 형성·개발·변화시키려고 일련의 연구 노력을 집중하고 있는 것은 조직문화가 기업경영에 효율적인 작용과 기능을 하기 때문이다. 로빈스(S. P. Robbins)에 의하면, 문화는 조직 안에서 조직구성원에 대한 정체성을 제공하고, 개인적 이익보다는 조직몰입을 일으키며, 종업원의 태도와 행동을 유도·형성하는 감지 및 통제 메커니즘으로서 기여 등 여러 가지 기능을 수행하고 있다.

조직문화와 효과성 간의 관계에 대한 연구들의 관심은 조직문화가 조직유효성을 결정하는 주요 요소라는 믿음에 기인하고 있다(Sathe, 1983). 이러한 믿음의 근본적인 이유는 조직문화가 조직 자체와 구성원들이 공유하고 있는 가치체계에 근거하고, 이 가치체계는 조직의 목적, 전략 및 제반 행동에 관한 방향과 지표를 제공하기 때문이다.

기업문화와 조직유효성이 관계가 있다는 것은 그간 여러 학자들의 연구에 의해서 입증되고 있다.

우선 Deal & Kennedy(1982)는 성공적인 기업 및 조직은 다른 기업과 구별되는 독특한 조직문화를 가지고 있다고 주장했으며, Peter & Waterman(1982)은 각계에서 우수한 기업으로 선정된 62개의 기업을 대상으로 6개 항목(평균자본금 증가율, 장부가격 대비 시장가격의 비율, 총자본 대비 평균이익률, 자기자본평균 수익률, 평균매출 이익률)과 제품기술 혁신성을 평가하여 43개 우수기업을 선정한 후 나머지 기업과의 비교 연구

를 행한 결과, 우수기업들에게는 공통적으로 다음과 같은 문화적 특성이 나타나고 있음을 밝히고 있다. 그 문화적 특성은 행동지향적 경향, 고객과의 친밀성, 자율성과 기업가 정신, 인간을 통한 생산성, 현장에서 구현되는 가치에의 몰입, 고유 업종에의 집착, 간단한 형식과 적은 스태프(Staff) 등의 7가지로 나타나고 있다. McDaniel & Stumpf(1993)는 7개 병원 209명의 간호사를 대상으로 조직문화를 능동적 문화, 수동 방어적 문화, 공격 방어적 문화의 세가지 유형으로 분류하여 연구를 실시하였다. 그 결과 인간 중심적이고 친화적이며 성취와 자아실현을 중시하는 능동적 문화유형은 간호사의 직무만족, 전반적 만족 및 조직몰입과 긍정적인 관계를 나타내고 있는 것으로 나타났다. Cameron & Quinn(1999) 등이 구분한 조직문화의 유형에서는 공동체 중심 문화유형과 적응적 문화유형에 속한 구성원들의 심리적인 만족도가 관료제적 문화유형이나 시장적 문화유형에서의 심리적인 만족도보다 높은 것으로 나타났다. 서인덕(1986)은 재벌 조직들에 대한 설문조사 결과, 조직의 친화적 문화 유형이 다른 유형에 비해 조직몰입이 높다고 보고하였다. 김원석(1990)은 다양한 산업에 속하는 9개 조직의 650명에게 행한 설문조사 결과, 인간 중심 문화집단이 과업 중심 문화집단보다 조직몰입도가 높음을 발견하였다.

III 연구의 모형 및 방법

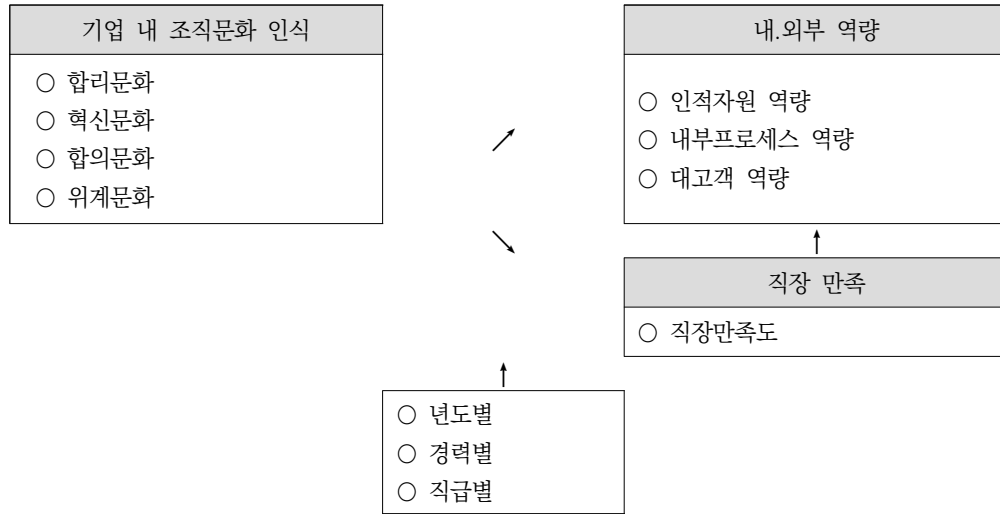
1. 조사 설계

본 연구에서는 앞의 제2장에서 제시한 기업 내 조직문화 인식, 기업 내·외부 역량 그리고 직장 만족 관련 변수를 추출하여 [그림 2]와 같은 연구의 모형을 설정하였다.

먼저, 기업 내 조직문화에 대한 인식에는 Quinn & Mcgrath(1985)의 경쟁가치 접근법을 중심으로 하는 조직문화 유형에 대한 선행연구를 토대로 ‘합리문화’, ‘혁신문화’, ‘합의문화’, ‘위계문화’ 등의 변수를 설정하였다.

다음으로, 내·외부 역량에는 Hes, Forster, & Tinline(1996) 등의 선행연구를 확대 해석하여 ‘인적자원 역량’과 ‘내부프로세스 역량’, 그리고 ‘대고객 역량’ 등의 변수를 설정하였다. 또한, ‘직장 만족’의 변수를 추가적으로 설정하였다.

마지막으로, 설명변수와 종속변수에 일정부분 영향을 줄 수 있는 년도별, 경력별, 직급별 등의 변수를 혼동(통제)변수로서 설정하였다.



[그림 2] 연구의 모형

2. 분석 대상

본 연구는 연구목적을 달성하기 위하여 문헌연구와 실증연구를 병행하여 실시하였는데, 실증연구에서 사용한 패널조사지는 인적자원기업패널(HCCP)II 1차 년도와 HCCP I 7차 년도 패널자료 중 기업체 근로자 대상 HCCP 조사지를 사용하였다.

응답자의 경력별·직급별 특성에 따른 일반적인 사항을 살펴보면, <표 3>과 같다. HCCPII 1차 년도의 경우 경력별로는 ‘입사 1~5년 차’가 가장 많고, 다음으로 ‘입사 6~10년 차’, ‘입사 11~15년 차’ 등의 순으로, 직급별로는 ‘사원급’이 가장 많고, 다음으로 ‘대리급’, ‘과장급’ 등의 순으로 나타났다. HCCP I 7차 년도의 경우 경력별로는 ‘입사 6~10년 차’가 가장 많고, 다음으로 ‘입사 1~5년 차’, ‘입사 11~15년 차’, ‘입사 21년 차 ~’ 등의 순으로, 직급별로는 ‘사원급’이 가장 많고, 다음으로 ‘대리급’, ‘과장급’, ‘차장급’ 등의 순으로 나타났다.

〈표 3〉 응답자의 일반적 사항

(단위: %, 명)

구분	분류	2020년(Ⅱ. 1차)	2017년(Ⅰ. 7차)
경력별	입사 1~5년차	33.5(3,037)	23.7(2,376)
	입사 6~10년차	27.9(2,525)	26.5(2,652)
	입사 11~15년차	16.9(1,529)	18.1(1,810)
	입사 16~20년차	9.7(881)	14.7(1,469)
	입사 21년차 ~	11.9(1,081)	17.0(1,698)
	계	100.0(9,053)	100.0(10,005)
직급별	사원급	26.5(2,355)	32.9(3,059)
	주임/계장	13.1(1,166)	10.2(946)
	대리급	22.2(1,971)	17.2(1,598)
	과장급	17.5(1,551)	15.0(1,393)
	차장급	12.2(1,083)	12.9(1,201)
	부장급	7.4(655)	10.6(988)
	임원급	1.0(91)	1.3(119)
	계	100.0(8,872)	100.0(9,304)

본 연구에서 사용된 변수들을 살펴보면, 먼저 독립변수는 회사 내 조직문화에 대한 인식과 관련한 변수들로 5점 척도로 처리하였고, 종속변수는 인적자원 역량 등 내·외부 역량과 직장 만족도와 관련한 변수들로 5점 척도로 처리하였다. 또한, 혼동(통제) 변인으로는 년도별, 경력별, 직급별 등으로 결정하고 단답형으로 처리하였다.

〈표 4〉 변수의 구성 및 설명

변수		변수처리
기업 내 조직문화 인식	합리문화	전혀 그렇지 않음= 1, 전적으로 그러함= 5
	혁신문화	전혀 그렇지 않음= 1, 전적으로 그러함= 5
	합의문화	전혀 그렇지 않음= 1, 전적으로 그러함= 5
	위계문화	전혀 그렇지 않음= 1, 전적으로 그러함= 5
내·외부 역량	인적자원 역량	동종업계 평균보다 낮음= 1, 동종업계 평균보다 높음= 5
	내부프로세스 역량	동종업계 평균보다 낮음= 1, 동종업계 평균보다 높음= 5
	대고객 역량	동종업계 평균보다 낮음= 1, 동종업계 평균보다 높음= 5
직장 만족	직장만족도	전혀 그렇지 않음= 1, 전적으로 그러함= 5
혼동(통제) 변수	경력별	경력년수 산정
	직급별	1= 사원급 ~ 7= 임원급

3. 분석 방법

분석방법으로는 측정변수에 대하여 Cronbach' α 검사와 요인분석에 의한 신뢰성과 타당성 검증, 독립표본 t-검증에 의한 년도별 변화와 차이, 계층적 회귀분석에 의한 조직의 내·외부 역량과 직장 만족도에 대한 인과성과 영향정도 등을 파악·분석한다.

측정자료는 SPSS PC+ 프로그램으로 전산처리하고, 사용된 통계적 분석기법과 분석 내용은 다음과 같다.

첫째, 측정도구의 신뢰성 및 타당성을 검증하기 위해 Cronbach' α 검사와 요인분석을 활용한다.

둘째, 기업 내 조직문화에 대한 인식, 그리고 조직의 내·외부 역량과 직장 만족도에 대한 HCCPII 1차 년도(2020년)를 중심으로 HCCPI 7차 년도(2017년) 간의 년도별 변화를 알아보기 위하여 독립표준 t-검증을 활용한다.

셋째, 기업 내 조직문화에 대한 인식 관련 변인들과 조직의 내·외부 역량과 직장만족 관련 변수들 간의 인과성과 영향정도를 알아보기 위하여 계층적 회귀분석을 활용한다.

IV 분석 결과 및 해석

1. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

측정도구의 신뢰성에 대한 절대적 기준은 없으나 일반적으로 조직 연구에서 Cronbach' α 계수가 0.6 이상의 값을 가졌을 때 비교적 신뢰성이 있는 것으로 받아들여지고 있다 (Van de Ven et al., 1980). 따라서, 본 연구에서도 이 기준에 따라 신뢰성을 검증하였다.

학습조직의 일반수준과 구성요인, 학습성과에 대한 Chronbach' α 검사를 실시한 결과는 다음의 <표 5>와 같다. <표 5>에 나타난 바와 같이 신뢰성을 알아보기 위하여 변수 별로 Chronbach' α 값을 구한 결과, 모두 0.6 이상으로 나타나 신뢰 정도가 대체로 높은 것으로 나타났다. 이에 본 연구의 분석과정에서는 문제 변수의 제거 없이 설문지 그대로를 분석 도구로 사용하였다.

〈표 5〉 변수들의 신뢰성 검증 결과

구 분		초기항목수	최종항목수	Chronbach' α 계수
조직문화 인식	합리문화	3	3	0.770
	혁신문화	3	3	0.861
	합의문화	3	3	0.875
	위계문화	3	3	0.654
내·외부 역량	인적자원 역량	5	5	0.893
	내부프로세스 역량	5	5	0.882
	대고객 역량	5	5	0.871
직장 만족	직장만족도	3	3	0.747

본 연구에서는 요인분석을 이용하여 측정도구의 타당성을 평가하였다. 일반적으로, 요인분석에 의한 요인과 문항의 선택기준으로 요인은 설명해줄 수 있는 분산의 정도를 의미하는 아이겐값(eigenvalue)이 1.0 이상이고, 요인과 각 변수(또는 문항)와의 상관관계를 나타내는 요인부하량(factor loading)이 0.4 이상을 사용하고 있다. 본 연구에서도 이와 같은 기준을 사용하여 요인 및 문항을 선택하였다.

각 변수에 대한 문항들의 요인분석을 실시한 결과는 다음의 〈표 6〉과 같다. 〈표 6〉에 나타난 바와 같이 문항별로 요인분석을 한 결과, 요인부하량이 모두 0.6 이상으로 나타나 타당도가 의심스러운 문항은 없는 것으로 나타났다. 이에 본 연구의 분석과정에서는 문제 문항의 제거 없이 설문지 그대로를 분석 도구로 사용하였다.

〈표 6〉 변수들의 타당성 검증 결과

구 분	문항	요인부하량	아이겐값	설명분산		
조직문화 인식	합리문화	경쟁적 분위기와 성과달성을 강조	0.756	2.066	68.854	
		과업수행에 필요한 전문지식과 능력을 중요하게 생각	0.863			
		직무수행능력과 실적을 중심으로 한 평가	0.866			
	혁신문화	변화와 새로운 시도를 장려	0.888	2.350	78.320	
		혁신에 대한 적절한 보상	0.900			
		성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우를 받음	0.867			
	합의문화	가족과 같은 조직 분위기 형성	0.870	2.406	80.195	
		인화단결과 일체감을 중시	0.916			
		팀워크를 더욱 중요시	0.901			
	위계문화	공식적인 절차, 규칙 및 방침을 중시	0.663	1.786	59.530	
		의사전달이나 정보 흐름은 하향식	0.848			
		서열의식을 강조하는 조직분위기 형성	0.792			
	내·외부 역량	인적자원역량	인적자원의 전반적인 역량	0.842	3.509	70.180
			우수인력의 확보	0.850		
			신뢰를 바탕으로 한 공동체 형성	0.861		
경영진의 리더십			0.829			
종업원 생산성			0.805			
내부프로세스 역량		신제품(상품/서비스) 개발능력	0.803	3.409	68.171	
		업무절차의 효율화·간소화	0.793			
		제품(상품/서비스)의 원가절감을 통한 경쟁우위의 확보	0.849			
		제품(상품/서비스)의 품질	0.840			
		불량률 감소 및 생산수율(yield) 향상	0.841			
대고객 역량		고객요구에 대한 신속한 대응능력 (납기, A/S 등)	0.789	3.304	66.081	
		제품(상품/서비스)의 다양성	0.827			
		신규고객 확보율	0.774			
		주요 고객 유지율	0.827			
		브랜드 이미지 향상 및 관리	0.844			
직장 만족	직장 만족도	일의 내용 만족	0.865	2.018	67.251	
		임금 만족	0.771			
		직장의 인간관계 만족	0.822			

2. 변수들의 기술 통계량

가. 독립변수(조직문화 인식도)

기업 내 조직문화 인식에 대해 살펴보면(〈표 7〉 참조), 전반적으로 점수가 보통인 편으로 조직문화 유형 중 ‘위계문화’(3.487)가 가장 높은 반면, 4차 산업혁명시대에서 보다 중요한 ‘혁신문화’(3.163)가 가장 낮은 것으로 나타났다.

이를 2017년도와 비교해보면, 2020년에는 ‘합리문화’, ‘혁신문화’, ‘합의문화’의 경우 2017년에 비해 인식도가 낮아진 반면, ‘위계문화’의 경우 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 조직문화에 대한 인식

(단위: 점)

구분	2020년(II. 1차)	비교 대상 (2017년(I. 7차))	평균 차이	t값(유의도)
합리문화	3.387	3.451	-0.063	-6.345***
혁신문화	3.163	3.242	-0.079	-6.911***
합의문화	3.395	3.484	-0.079	-8.181***
위계문화	3.487	3.497	-0.010	-1.110

주: * p<0.1, ** p <0.05, *** p<0.001.

나. 종속변수(내·외부 역량과 직장 만족도)

내·외부 역량과 직장 만족도에 대해 살펴보면(〈표 8〉 참조), 내·외부 역량의 경우 전반적으로 점수가 보통인 편으로 ‘대고객 역량’(3.369)이 비교적 높은 편이고, ‘인적자원 역량’과 ‘내부프로세스 역량’은 유사한 것으로 나타났다. ‘직장 만족도’의 경우는 3.490점으로 비교적 높은 편이다.

이를 2017년도와 비교해보면, 내·외부 역량의 경우 2020년에는 전반적으로 2017년에 비해 낮아진 것으로, 특히 ‘인적자원 역량’이 가장 낮아진 것으로 나타났다. ‘직장 만족도’의 경우 다소 낮아진 것으로 나타났다.

〈표 8〉 내·외부 역량과 직장 만족

(단위: 점)

구분	2020년(II. 1차)	비교 대상 (2017년(I. 7차))	평균 차이	t값(유의도)
인적자원 역량	3.257	3.487	-0.230	-13.201***
내부프로세스 역량	3.259	3.403	-0.144	-7.398***
대고객 역량	3.369	3.523	-0.154	-8.850***
직장 만족도	3.490	3.533	-0.042	-4.306***

주: * p<0.1, ** p <0.05, *** p<0.001.

3. 독립과 종속 변인 간의 인과성과 영향정도

기업 내 조직문화 인식과 내·외부 역량 및 직장 만족과의 관계를 회귀분석을 실시해 본 결과를 살펴보면(〈표 9〉 참조), 모형 1에서 ‘인적자원 역량’과 ‘직장 만족’에는 ‘합리문화’, ‘혁신문화’, ‘합의문화’, ‘내부프로세스 역량’과 ‘대고객 역량’에는 ‘합리문화’, ‘혁신문화’, ‘합의문화’, ‘위계문화’이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

모형 2에서는 모형 1에 상황변수인 ‘경력’, ‘직급’을 투입한 결과, 모형 1에서의 변수 외에 ‘인적자원 역량’, ‘내부프로세스 역량’, ‘대고객 역량’에는 ‘경력’, ‘직장 만족’에는 ‘직급’이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 9〉 조직문화 인식과 내·외부 역량 및 직장 만족에 대한 회귀분석 결과

구분	모형 1				모형 2			
	인적자원 역량	내부프로 세스 역량	대고객 역량	직장 만족	인적자원 역량	내부프로 세스 역량	대고객 역량	직장 만족
	회귀계수(B) (t검정 Sig.)				회귀계수(B) (t검정 Sig.)			
상수 계수	1.328***	1.524***	1.676***	1.352***	-6.698***	-8.245***	-13.839***	2.542***
합리문화	0.112***	0.079***	0.082***	0.130***	0.116***	0.082***	0.085***	0.127***
혁신문화	0.277***	0.279***	0.243***	0.237***	0.297***	0.281***	0.246***	0.239***
합의문화	0.257***	0.207***	0.180***	0.353***	0.258***	0.208***	0.182***	0.350***
위계문화		0.031**	0.057***			0.034**	0.059***	
경력별					0.042***	0.051***	0.081***	
직급별								0.044***
R ²	0.321	0.263	0.220	0.400	0.328	0.270	0.231	0.405
F검정 Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

주: * p<0.1, ** p <0.05, *** p<0.001.

V 요약 및 결론

본 연구는 기업 내 조직문화에 대한 인식이 조직의 내·외부 역량과 직장 만족에 미치는 영향의 변화에 대해 체계적으로 분석하고자 하였다. 또한, 이러한 변인들 간의 인과성과 영향정도를 살펴본 후 기업들이 추진·운영하는 조직문화 활동을 통해 조직의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 시사점과 방향성을 도출하는 것을 목적으로 하였다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 본 연구에서 수행한 분석결과와는 다음과 같다.

첫째, 기업 내 조직문화 인식에 대해 살펴보면, 전반적으로 점수가 보통인 편으로 '위계문화'(3.487)가 가장 높은 반면, 4차 산업혁명시대에서 보다 중요한 '혁신문화'(3.163)가 가장 낮은 것으로 나타났다. 이를 2017년도와 비교해보면, 2020년에는 '합리문화', '혁신문화', '합의문화'의 경우 2017년에 비해 인식도가 높아진 반면, '위계문화'의 경우 통계적으로 변화가 거의 없는 것으로 나타났다.

둘째, 내·외부 역량과 직장 만족도에 대해 살펴보면, 내·외부 역량의 경우 전반적으로 점수가 보통인 편으로 '대고객 역량'(3.369)가 비교적 높고, '인적자원 역량'과 '내부프로세스 역량'은 유사한 것으로 나타났다. '직장 만족도'의 경우는 3.490점으로 비교적 높은 편이다. 이를 2017년도와 비교해보면, 내·외부 역량의 경우 2020년에는 전반적으로 2017년에 비해 통계적으로 낮아진 것으로, 특히 '인적자원 역량'이 가장 많이 낮아진 것으로 나타났다. 또한, '직장 만족도'의 경우 다소 낮은 것으로 나타났다.

셋째, 기업 내 조직문화 인식과 내·외부 역량 및 직장 만족과의 관계를 회귀분석을 실시해본 결과, 모형 1에서 '인적자원 역량'과 '직장 만족'에는 '합리문화', '혁신문화', '합의문화', '내부프로세스 역량'과 '대고객 역량'에는 '합리문화', '혁신문화', '합의문화', '위계문화'가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 2에서는 모형 1에 상항변수인 '경력', '직급'을 투입한 결과, 모형 1에서의 변수 외에 '인적자원 역량', '내부프로세스 역량', '대고객 역량'에는 '경력', '직장 만족'에는 '직급'이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 결과로 보아, 기업 내 조직문화에 대한 인식은 위계문화가 가장 높은 반면 혁신문화는 가장 낮은 편으로 21세기 인공지능(AI) 시대에서 아직도 우리나라 기업들은 과거의 절차와 권력을 지향하는 관료적 위계문화가 다른 문화유형보다 강한 조직문화를 형성·유지하고 있는 기업들이 많이 있음을 알 수 있다. 또한, 조직 내·외부 역량과 직장 만족에는 위계문화보다는 혁신문화와 합의문화가 비교적 많은 영향을 미치는 것으로

나타났다. 이는 Robins(1980), McDaniel & Stumpert(1993), Hopfl(1994) 등의 선행연구 결과와 유사하다고 여겨진다. 앞으로 기업들이 창의적인 아이디어로 경쟁력을 확보하기 위해서는 구성원 개개인의 전문성과 역할, 창의력, 그리고 조직차원에서 변화와 혁신을 중시하면서 구성원 간의 관계와 인화를 지향하는 조직문화로의 전환이 시급하다고 판단된다.

본 연구는 기업 내 조직문화 인식과 조직 내·외부 역량 및 직장 만족에 대한 변화와 특성을 파악함으로써 향후 조직문화 변화내용을 추정할 수 있고, 이를 통해 기업 내 조직문화의 변화에 따르는 효과적인 조직문화 개선이 가능하다는 점에서 의의가 있고 다른 선행연구들과 차별성을 지닌다. 즉, 향후 기업의 경영환경 변화에 따르는 혁신문화 등 조직문화 활동의 바람직한 방향을 제시하였다.

그러나 본 연구를 수행하는데 있어 분석 자료의 특성과 방법상의 제약으로 다음과 같은 한계점이 있었다. 첫째, 많은 기업 중에서 극히 일부로 국한하고 있기 때문에 분석 결과의 불충분성과 해석상의 보편성을 지니기에 어렵다는 한계가 있다. 둘째, 기업 차원의 조직문화 인식정도, 그리고 조직 내·외부 역량과 직장 만족에 영향을 미치는 변수는 매우 다양하기 때문에 다른 요인에 의해 제대로 측정되지 않을 수 있다는 한계가 있다.

참고문헌

- 박기영(2008). 조직문화와 효과성 - B기업과 H기업의 합병전·후 차이 비교 -, 전남대학교 석사학위논문.
- 박혜남(1995). 조직문화와 조직유효성에 관한 연구, 세종대학교 박사학위논문.
- 서재현(1998). 조직공정성이 조직몰입과 인식된 조직적 지원에 미치는 영향에 관한 연구. 경영학연구, 제29권 제3호, 451-472.
- 서정재(2008). 조직문화와 리더십 유형의 적합성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 - 공공부문 중간관리자를 중심으로 -, 한국기술교육대학교 석사학위논문.
- 서미례(1998). 조직문화가 직무몰입과 직무만족에 미치는 영향, 전남대학교 석사학위논문.
- 서인덕(1986). 한국기업의 조직문화유형에 관한 연구. 인사관리연구, 제10권.
- 신용준(1997). 조직문화와 리더십의 적합성에 따른 조직유효성에 관한 실증연구, 경성대학교 박사학위논문.
- 이학종(1997). 한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화. 박영사.
- 임창희(1997). 조직행동, 학현사.
- 한철규(1999). 조직문화, 리더십, 직무만족의 관계에 관한 연구, 고려대학교 석사학위논문.
- 심리학용어사전(2014. 4.). 네이버지식백과(<https://terms.naver.com/>).
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E.(1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. New York : Addison Wesley Inc.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A.(1982). Corporate Culture : The Rites and rituals of Corporate Life.
- Harrison, R.(1972). Understanding Your Organization's Character. Harvard Business Review(May-June).
- McDanial, C. & Stumpf, S.(1993). The Organizational Culture: Implication for Nursing vice. Journal of Nursing Administration, Vol. 23, No. 4.
- Ouchi, W. G.(1980). Markets, Bureaucracies and Clan. Administrative Science Quarterly, Vol. 25.

- Peters, T. J. & Waterman, Jr. R. H. (1982). In Search of Excellence. New York : Harper and Row Publishers.
- Sathe, V.(1983). Implications of Corporate Culture : A Manager's Guide to Action. Organizational Dynamics Autumn.
- Smircich, L. & Morgan, G.(1983). The management of meaning. The Journal of Applied Behavioral Science.
- Smith, P. B. & Peterson, M. F.(1988). Leadership, Organizations and Culture : An Event Management Model. Beverly Hills, CA: Sage
- Quinn, R. E. & Hall, H.(1983). "Environments, Organizations and Policymakers" in H. R. Quinn, Organization Theory and Policy. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Quinn, R. E. & Mcgrath, M. R.(1985). "The transformation of, Organizational Cultures : A Competing Values Perspectives. in Frost, P. J, et al.(EDS). Organizational Culture, Beverly Hills, Sal. : Sage.

Abstract

The Effect of Organizational Culture on Internal and External Capabilities and Job Satisfaction in an Enterprise

Kim Su-Won(KRIVET)

This study used HCCP(Human Capital Corporate Panel) data to analyze organizational culture, awareness of internal and external capabilities and workplace satisfaction, and relationships between them.

According to the analysis, it is necessary to create an organizational culture in which individual creativity is important in the rapidly changing artificial intelligence(AI) era in the 21st century, while the perception of organizational culture is generally normal. In addition, the internal and external capabilities of the organization are generally lower than in the past, especially since the human resources capabilities are the most lower, efforts are needed to enhance them. In addition, innovative culture and consensus culture rather than hierarchical culture have a relatively large impact on organizational capabilities and workplace satisfaction, so it is necessary to improve organizational culture focusing on innovative culture and consensus culture.

Key words: HCCP, Organizational culture, Internal and external capabilities, Job satisfaction



조직문화 유형에 따른 인적자원, 창의적 성과, 재무성과 및 기술혁신 간의 종단적 관계*

이건희** · 최인수***

요약

본 연구는 인적자원 기업패널 데이터(HCCP) 등을 사용하여, 조직문화 유형에 따른 인적자원, 창의적 성과, 재무성과 및 기술혁신 간의 종단적 관계에 대해 분석하였다. 전체 345개 제조 기업을 대상으로 경쟁가치 모형의 조직문화 점수에 따라 군집분석을 실시한 결과 3개의 군집이 도출되었다. 저-발달 군집(n=171, 49.57%)은 각 문화 점수가 전체 평균 이하이며, 위계적-균형 군집(n=133, 38.55%)은 문화별 점수가 전체 평균이며 고른 수준으로 상대적으로 위계문화 점수가 높았다. 마지막 고혁신-저위계 군집(n=41, 11.88%)은 혁신, 관계, 시장지향문화의 점수는 세 군집 중 가장 높은 수준이나 위계문화가 전체 평균이하의 점수로 나타났다. 군집별 경로계수 효과 검증결과, 저-발달 조직에서는 생산직 근로자의 숙련이 영업이익에 직접적으로 미치는 경로계수만이 유의하였고, 위계적-균형 조직에서는 창의적 성과가 많아질수록 매출액, 영업이익 그리고 기술혁신이 증가하는 것으로 나타났다. 특히 연구개발 인력의 역량은 기술혁신에 창의적 성과 또는 재무성과 요인을 매개하여 영향을 주었고, 창의적 성과는 기술혁신에 직접적으로 영향을 주었다. 고혁신-저위계 조직에서는 창의적 성과가 많아질수록 매출액, 영업이익이 증가하였고 상대적으로 영업이익에 영향력이 큰 것으로 확인되었다. 반면 창의적 성과가 매출액과 영업이익 각각에 미치는 경로계수만이 유의하였다.

조직문화 유형별 집단에 따른 경로계수의 차이결과, 생산직 근로자의 숙련이 영업이익에 미치는 직접 효과는 저-발달 조직의 경우가 나머지 두 집단에 비하여 컸으며, 영업이익에 미치는 창의적 성과의 직접효과는 위계적-균형조직에 비하여 고혁신-저위계 조직이 상대적으로 더 큰 것으로 확인되었다. 본 결과는 그동안 조직 창의성 관련 연구들에서 위계적 특성의 조직문화가 창의성과 혁신에 제약적 영향력을 미치는 것으로만 제한시켰던 주장에 대하여, 실상은 그 영향력이 맥락과 상황적 특성에 따라서 다를 수 있다는 결과를 도출하였다는데 그 의의가 있다.

* 본 연구는 제1저자의 박사학위 논문을 수정 · 보완한 것임.

** 용문상담심리대학원대학교 초빙교수

*** 성균관대학교 인재개발학과 교수

I 서론

창의성은 21세기에 기업들이 당면한 문제들을 해결하기 위해 요구되는 중요한 요소이며(Dragoon, 2010), 비즈니스, 정부 그리고 비영리 조직의 성장과 그 성과에 결정적인 영향을 준다(Mumford, Hester & Robledo, 2012). 최근의 기술 변화로 민간부문은 물론 공공부문에 이르기까지 창의성과 혁신은 산업조직의 미래를 좌우하는 중요한 이슈로 떠올랐으며 기업의 생존과 성장의 핵심동력이라는 인식이 공유되고 있다.

기업에서의 창의성의 중요성은 마케팅, 기업 경영 그리고 제약과 엔지니어링에 이르는 다양한 업종에 걸쳐서 창의성 교육훈련이 개발되어 온 점을 통해서도 알 수 있는데(Scott, Leritz, & Mumford, 2004), 다국적 IT기업인 Adobe(2014)가 창의성이 비즈니스 성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 300여개 글로벌 대기업의 간부들을 대상으로 조사한 결과, 창의성 배양에 힘쓴 기업들이 경쟁기업들에 비해 높은 시장 점유율과 매출을 나타내어 기업의 실질적인 성과에도 창의성과 혁신이 중요함을 시사하였다. 특히, 지적 재산과 기업 성과간의 연관성을 살펴보기 위해, 특허취득 공시 또는 기술이전이 기업에 미치는 영향을 분석한 상당수의 국내·외 연구에서 긍정적 영향을 주는 것으로 확인되었다(장관용, 2010).

반면, 한겨레(2017, 4, 23) 보도 자료에 의하면, 경제연구기관들이 2011년이 한국경제의 근본적 변곡점이었다는 분석을 연이어 내놓고 있다고 언급하면서, 산업화 이후 처음으로 한국경제 성장률이 세계경제 성장률을 밀돌기 시작한데다 한국경제의 주력 제조업과 대기업의 생산성이 1980년대 이래 처음으로 마이너스로 돌아서는 등 구조적 전환이 일어났다는 것이 연구기관들 주장의 요지라고 하였다. 특히 수출, 생산성, 부가가치증가율 등 각종 지표마다 2011년을 분기점으로 장기 추세선이 가파르게 꺾이고 있는 것이 확연히 관찰되며 더욱이 세계경제의 경기순환 주기나 국제유가 등 일시적이고 외부적인 충격에 따른 것이라기보다는 한국경제 내부에서 구조적인 요인에 의해 성장경로 이탈이 일어났다는 분석이어서 더욱 주목을 끈다는 것이다. 더불어 한국산업연구원(2016)의 한국 주력산업에 관한 보고서에 의하면 2011년부터 한국경제가 저성장이라는 새로운 국면으로 진입했다며 “2000년대 들어 첫 10년간 평균 4.4%였던 우리 경제 성장률이 2011년부터 성장 둔화에 접어든 가장 큰 원인은 그동안 성장을 주도해 왔던 주력 산업이 활력을 잃고 있기 때문”이라고 진단하였다. 한국개발연구원(KDI)은 2017년 국내 총생산(GDP) 성장률이 2.4%에 그칠 것으로 전망하였으며, 이는 2012년(2.3%) 이후 5년

만에 가장 낮은 수준이라고 분석한 바 있다(한국개발연구원, 2016). 이상의 내용을 종합해 보면 창의적 역량의 수준과 국내 기업의 경쟁력은 시기적으로 2011년 전후에 유사한 양상을 나타내는 것을 확인할 수 있으며 이러한 창의적 역량과 기업의 경제적 상황의 관련성에 대한 보다 구체적인 분석이 요구된다.

II 선행연구 검토

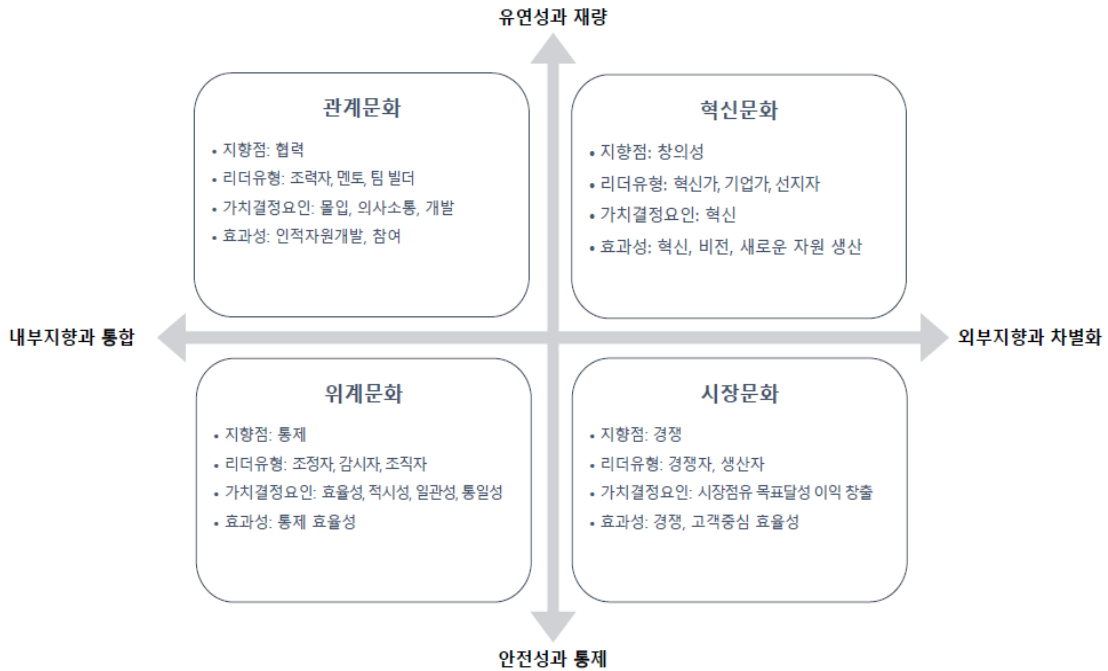
창의성은 개인, 팀, 조직 수준에서 발생할 수 있는 중요한 자원(Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993, Shalley, Gilson, & Blum, 2000, Mumford & Hunter, 2005)으로서, 주요 창의성 연구자들은 개인의 특성을 넘어서 집단 및 조직 차원의 특성과 업무환경을 연구에 포함시켰다(Sternberg & Lubart, 1991; Woodman et al., 1993). Shalley와 Zhou(2008)는 조직의 창의성에 대한 경험적 연구들에 대한 주요 결과들을 제시하였는데, 조직창의성과 관련하여 창의적 프로세스에 대해 상대적으로 적은 연구가 이루어졌음을 지적하였다. 또한 지지적이고 촉진적인(stimulating) 업무환경이 창의성과 정적인 관계가 있으며 통제적 업무환경은 창의성과 부적으로 연관되어 있다는 것이 일반적인 연구결과라고 하였다. 또한 Kanter(1988)는 다양성을 강조하며, 조직 내·외부 간 다양한 구조적 연계성, 개인의 재능에 대한 믿음, 그리고 협력과 팀워크를 가진 조직에서 혁신이 일어날 가능성이 높다고 하였다. 반면 행동, 의사결정, 그리고 정보에 대한 통제를 중시하며 위계적인 구조, 상급자의 지지 또는 격려가 부족한 조직문화는 혁신을 방해한다고 지적하였다(Kanter, 1983). 이들의 주장을 종합해 볼 때, 조직의 특성이 창의성에 지지적인 업무 환경인 경우에는 조직의 창의성에 긍정적인 영향을 미치며, 위계와 통제는 창의성과 혁신에 제약(constraints)으로 작용할 수 있으므로 이를 지양해야 한다는 이분법적인 결론이 유도되고 있다는 점을 확인할 수 있다.

실제로 대부분의 산업현장에서는 조직이 설정한 제한과 규제 내에서 조직원들은 업무를 수행해야 하며, 이러한 제한들로 인해 근로자들의 창의성은 저하될 수 있다(Shalley, Zhou & Oldham, 2004; Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2006; Shalley & Zhou, 2008). 그렇다면 위계적, 통제적 요소는 창의성과 창의적 산출물 생산에 부정적인 영향만을 미치며, 궁극적으로 전체 조직의 혁신성을 감소시킨다고 결론짓는 것이 타당한 것인가?

최근 여러 연구들은 이러한 제약적 특성이 창의성을 억누르기 보다는 오히려 그것을 고무시킨다는 결과를 제시하고 있다(Costello & Keane, 2000; Stokes, 2001; Rietzschel, Nijstad & Stroebe, 2014; Rietzschel, Slijkhuis & Van Yperen, 2014). 이 연구들은 조직의 규제와 통제는 근로자의 창의성을 자극시켜 근로자들을 노력하게 만들거나, 문제의 복잡성을 감소시켜주기 때문이라고 언급하고 있다. 더불어 Weick(1998)는 창의적인 아이디어가 효과적으로 시행되는데 있어서 공식화가 요구된다고 지적하면서 공식화가 혁신의 시행단계에서 모호성과 불확실성 그리고 지나친 자율성을 낮춰주기 때문이라고 하였다(Drach-Zahavy, Somech, Granot, Spitzer, 2004).

현재 조직문화 연구는 보다 엄격한 통계적 검증과 경험적 비교 연구가 진행되고 있는데(Denison, 1984; Denison, 1990; Hansen & Wernerfelt, 1989; 이동수, 2007 재인용), 이들 가운데 하나가 경쟁가치에 입각한 연구라 할 수 있다. 경쟁가치적 접근은 조직문화와 조직의 효과성 간의 관계에 대해 다양한 해석의 가능성을 제공해 주며, 양적 방법론에 입각한 경험연구들을 더욱 촉발시키는 중요한 계기를 제공했다는 의의를 지닌다(Denison & Spreitzer, 1991). 이에 최근 조직문화 연구는 다양성과 경쟁성을 갖는 가치요인들에 대한 연구와 경험적 비교 연구가 강조되고 있다.

경쟁가치모형(Competing Values Framework)은 조직 효과성과 관련한 모형들을 통합하고, 정리하기 위해서 만들어졌으며, 리더십, 조직변화, 조직효과성 등의 다양한 주제에 적용되면서 최근에는 주로 조직문화의 유형을 분석하는 틀로 활용되고 있다(Cameron & Quinn, 1999). 경쟁가치모형은 관계지향문화(clan culture), 혁신지향문화(adhocracy culture), 위계지향문화(hierarchy culture), 시장지향문화(market culture)의 4가지 유형으로 조직문화를 분류하고 있으며(Quinn & McGrath, 1985), 개별 조직은 이러한 네 가지 차원의 문화로 구성되어 있다고 가정한다 [그림 1 참조]. 이러한 특성으로 인해 경쟁가치 모형은 조직 간의 문화적인 차이를 검증한다는 장점은 물론, 단일 조직 내에서도 다양한 조직문화의 가치체계와 특징들이 포함되는 것에 대한 실증적인 분석이 가능하다(김장기, 신윤창, 2009). 또한 한 조직 내에서 얼마든지 다양한 조직문화가 공존할 수 있으며, 네 가지 문화적 속성을 균형적으로 유지하고 있을 때 가장 효과적이다(Cameron & Quinn, 1999; Quinn & McGrath, 1985).



출처: Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

[그림 1] 경쟁가치모형(Competing Values Model)

따라서 특정 조직을 단일문화로 유형화하는 것은 지나친 단순화라는 지적이 제기되었다(Quinn & Kimberly, 1984). 실제로 조직문화의 유형화에 관한 연구 중, 국내 기업체를 대상으로 실시된 연구들에서는 기업체 간 조직문화의 이질적 특성이 확인되었다(박상연, 김영조, 1995; 이미경, 전상길, 2016; 이일우, 2013; 최찬기, 박윤창, 2012).

조직 내 주요 요소들 중 인적자원의 역량과 기업성과의 관련성에 대한 연구들(Hansson, 1997, 2004; Huselid, 1995; Huselid & Becker, 1997)에서는 인적자원의 질이 높은 기업이 높은 초과수익률, 기업가치, 노동이익 증가율, 주식 수익률, 종업원 생산성 등 기업의 재무성과의 측정치들에 유의한 효과를 가진다는 결과를 도출하였다. 또한 특허와 기업의 기술혁신과의 관련성에 대한 주요 연구들(Griliches, Hall & Pakes, 1991; Kortum & Lerner, 2000; Mumford, Olsen & James, 1989)에서는 기업의 혁신성과와 기술개발 활동성을 나타내는 척도로 특허를 활용하여 이를 통해 신제품 개발 및 기술혁신 경쟁력을 추정하였다. 이들 중 Mumford, Olsen과 James(1989)는 창의성과 혁신의 지표로 지난 반세기 동안에 걸친 특허에 대한 연구들을 분석한 결과, 특허 수가 기업의 경제적 성장에 있어서 기업규모, 이전 경제적 성장, 자본에 관계없이 강한 정적인 영향을 미치

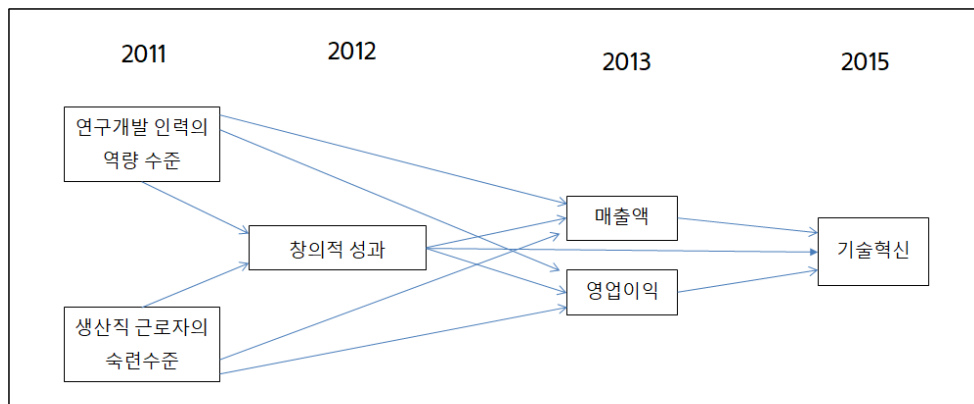
고 있음을 밝혔다. 그러나 이상의 연구들에서 설정한 주요 변인들 간의 관계는 앞에서 언급된 대상 조직의 문화적 특성을 고려해서 파악되어야 할 필요성이 있으며, 또한 각 연구는 인적자원의 역량이 재무성과에 미치는 영향, 그리고 특허와 기술혁신과의 관련성 각각에 대해서는 정보를 주고 있으나 인적자원, 특허, 재무성과 그리고 기술혁신에 이르는 일련의 변인들 간의 관계성을 확인하기에는 한계가 있다. 반면, Puccio, Murdock, Mance (2011)는 창의적 변화모델(Creative Change Model)을 통해 창의성에 미치는 조직의 특성에 대해 구체적인 설명을 하였다. 이 모델은 창의적인 산출물을 생산하기 위해 개인, 과정, 환경, 리더십이 상호작용하여 창의적인 변화가 이루어지는 과정을 설명하였는데, 창의성이 실현되기 위해서는 이러한 4가지 요소들을 함께 고려하는 시스템이 창출되어야 함을 강조하였다.

Horenstein (2002)은 기술과 엔지니어링 영역에 있어서 기술적 해결책을 설계하고 개발하는 단계에는 다양한 인지적 기술(skill)을 필요로 함을 언급하면서, 그 과정은 분석적 사고를 필요로 하며, 때로는 종합적 사고가 필요하다고 하였다. Cropley(2015) 또한 공학 및 기술관련 창의성에 있어서 표면적으로는 상호 배타적으로 보이는 이러한 과정이 창의성을 위해 모두 필요하며 이를 ‘창의성의 패러독스’(paradox in engineering creativity)라고 언급하였다. 조직 내에서 발생하는 개인 또는 집단의 창의성은 다시 말해 확산적이고 동시에 수렴적인 사고과정을 거쳐 발휘되고 증진된다고 할 수 있다. 이러한 이유로 조직의 구조 또는 경영상 압박의 결여가 때로 근로자의 창의성을 북돋우는 환경으로서 작용하기도 하지만, 다른 시점과 과정에서는 오히려 그것을 억제하는 요인으로 작용할 수도 있다는 것이다. 이에 조직 내에서 창의성이 발현되고 구현되는 각 단계 즉 근로자가 사고과정을 통하여 창의적인 제품을 산출해내는 과정에는 조직문화의 복합성이 요구되며 그러한 복합성의 수준은 결국 창의성의 발현으로 부터 그 산출에 이르기까지의 과정에 다른 영향을 미칠 것이라는 점을 예상해 볼 수 있다. 이에 창의성의 패러독스적이고 독특한 특성과 관련하여 조직의 복합적 문화 특성이 조직성과에 미치는 영향에 대한 고찰이 필요하다.

한편, 노풍두, 조용권, 조태근 (2011)은 국내 창의성 관련 연구들은 개인 차원에서 주로 다루어졌고, 최근에 집단과 조직차원의 창의성에 대한 연구들이 등장하고는 있지만 조직의 창의성 발현에 영향을 미치는 요인들에 대한 통합적 연구는 아직 미비한 실정이라고 하였다. 더불어 조직맥락에서 이루어진 국내 창의성 연구들의 상당수가 동일시점에서 두 변인간의 관련성을 연구함으로써 인하여 장기적인 변인 간 영향력에 대해서는 확

인하지 못하는 경우가 발생할 수 있다(이건희, 김선진, 최인수, 2015). 조직에서 근로자의 역량이 성과 산출에 미치는 영향력은 시간적 소요가 요구되는 과정이며, 그러한 성과가 재무적인 이익을 창출하는 과정 또한 그러하다. 더불어 조직에서 창의적 산출물과 혁신은 시스템적인 구조에서 발생하며 그 발생까지는 상당한 과정과 시간이 소요된다는 Puccio, Murdock 그리고 Mance(2011)의 주장을 고려할 때, 단회에 변인들의 관계성을 측정하기보다는 시간적 차이를 두고 측정하는 연구가 이루어져야 필요성이 제기된다. 이에 본 연구에서는 국내 제조업 기업들을 대상으로 실시된 패널자료를 사용하여 인적자원의 역량, 특허 등의 창의적 성과 그리고 재무성과, 기술혁신에 이르는 과정에 미치는 조직문화의 차별적인 영향을 조직수준에서 종단적으로 살펴보고자 하였다. 이를 위해 표본 기업을 대상으로 유사 조직문화 프로필을 가지는 기업을 군집분석으로 추출하고자 하였다. 즉, 본 연구에서는 조직수준에서 문화적 측면의 접근을 통해 조직 문화의 특성이 조직 내 변인들 간의 관계에 미치는 차별적 영향을 종단적 관점에서 분석하고자 하였으며 구체적인 연구문제는 아래와 같다.

- 연구문제 1. 경쟁가치 모형을 적용한 기업 군집별 조직문화 유형은 어떠한가?
- 연구문제 2. 조직문화 유형에 따라 연구개발 인력의 역량과 생산직근로자의 숙련이 기업의 창의적 성과, 재무성과, 기술혁신에 미치는 영향은 어떠한가?
- 연구문제 3. 조직문화 유형에 따라 기업의 창의적성과가 재무성과와 기술혁신에 미치는 영향은 어떠한가?
- 연구문제 4. 조직문화 유형에 따라 재무성과가 기술혁신에 미치는 영향은 어떠한가?



[그림 2] 연구모형

III 분석 대상 및 변수

1. 분석 대상

본 연구에서는 한국직업능력개발원에서 2011년에 실시한 4차 인적자본 기업패널(Human capital corporate panel, 이하 HCCP) 데이터 중 제조업 기업체 자료와 특허청의 특허관련 자료(2012년) 그리고 한국신용평가의 기업재무정보(2013년) 데이터베이스(이하 KIS) 자료를 사용하였다. 마지막으로 기업의 기술혁신의 수준을 측정하기 위해 2015년도에 실시한 6차 HCCP 제조업 데이터를 사용하였다. 이 자료는 기업에 대한 조사(본사용 설문)와 해당기업의 근로자에 대한 조사(근로자용 설문)가 함께 이루어지고 있으며, 기업단위로 조사되기 때문에 전사적 차원에서 이루어지는 인적자원관리에 대한 정확한 파악을 할 수 있는 점과 기업의 인적자원관리에 및 개발에 대한 연차적 분석이 가능하다는 장점이 있다(한국직업능력개발원, 2014). 본 연구에서는 4차년도 조사기업체를 대상으로 해당 기업체들의 자료를 2011년, 2012년, 2013년 그리고 2015년도에 걸쳐 연계적으로 분석하였다.

4차(2011)년도 조사에 적용되는 HCCP 모집단은 우리나라에서 사업 활동을 하고 있는 모든 기업 중 대분류 기준으로 6개 산업인 제조업, 금융 및 보험업, 출판/영상/방송통신 및 정보서비스업, 전문/과학 및 기술서비스업, 교육 서비스업, 예술/스포츠 및 여가관련 서비스업¹⁾으로 구성되었다. 기업 표본 추출은 산업별, 규모별로 층화표본 추출하여 500개 기업을 조사²⁾하였다. 표본 추출 틀은 한국신용 평가정보(주)의 기업DB를 사용하며, 조사모집단은 조사대상 6개 산업 가운데 종업원 100인 이상, 자본금 3억원 이상의 기업(개인기업과 공기업 제외) 흡수합병, 폐업, 업종변경, 조사 거절 등의 사유로 조사가 불가능한 경우 표본대체 기준(산업, 기업규모, 기업형태, 1인당 매출액)을 적용하여 대체 기업을 선정하였으며 조사 목표 표본 수는 500개 기업으로 하였다(한국직업능력개발원, 2014). 이러한 절차에 따라 HCCP 4차년도(2011년) 제조업 자료를 분석에 사용하였다. <표 1>과 같이 총 제조업 기업 표본은 345개이며 이에 속하는 8,046명의 근로자를 대상으로 조사한 설문지 결과를 사용하였다(표 2 참조).

1) 2008년 2월 개정된 한국표준산업분류(제9차 개정)기준

2) 표본은 층화변수에 의해 층화를 한 후, '기존 패널기업의 우선 배정' → '탈락(망실) 기업의 표본 대체' → '업종(산업) 제외 기업과 추가 추출 기업의 신규 표집'의 단계로 진행함.

〈표 1〉 4차년도 제조업 조사대상 기업 수

구분	산업대분류	종업원규모				총합
		100-299인	300-999인	1,000-1999인	2,000인 이상	
제조업	제조업 ³⁾	173	121	29	22	345

〈표 2〉 4차년도 제조업 근로자 조사대상 및 인원

업종	조사대상	조사자	인원(명)
제조업	관리직과 생산직	관리직 팀장 (생산관리직 팀장 포함)	1,514
		관리직 팀원	3,132
		생산직 감독자	592
		생산직 근로자	2,808
전 체			8,046

2. 변수의 정의 및 측정

본 연구의 분석단위는 기업으로 HCCP의 자료 중 기업의 본사용 자료와 필요한 경우 근로자의 자료를 집계화(aggregation)하여 사용하였으며, 변수의 종류와 측정 및 분석수준은 〈표 3〉과 같다.

〈표 3〉 변수의 종류와 측정 사항

변 수	측정수준(대상)	분석수준	측정년도
조직문화	개인 (전체 근로자)	조 직	2011
연구개발 인력의 역량	개인 (관리직팀장, 생산관리직팀장)	조 직	2011
생산직 근로자의 숙련	개인 (생산관리직팀장)	조 직	2011
기업의 창의적 산출물	조 직	조 직	2012
기업의 재무성과	조 직	조 직	2013
기업의 기술혁신*	조 직 (본사 경영전략 담당자)	조 직	2015

* 측정년도는 2015년이며 실제 측정 내용은 2013-2014년도에 해당됨

3) 제조업 하위분류는 고무/플라스틱, 금속/비금속, 기계/장비, 석유/화학, 섬유/봉제/모피, 음식료품, 자동차/운송장비, 전기, 전자, 컴퓨터 및 사무용기로 구성됨

1) 조직문화

조직문화 측정은 근로자용 설문내용 중 경쟁가치모형에서 제시하고 있는 혁신지향문화, 관계지향문화, 위계지향문화, 시장지향문화의 4가지 조직문화 내용을 총 12개의 문항으로 재구성한 기업문화 설문지를 사용하였다. 본 설문지는 Quinn의 경쟁가치 이론과 논문들을 참고하여 한국직업능력개발원 인적자본기업패널 연구팀에서 제작한 것으로 HCCP 4차년도(2011)부터 설문지에 포함되기 시작하였다(인적자본기업패널 연구팀, 2017, 12, 14, 개인서신). 8,046개 제조업 근로자의 기업문화 설문자료 중 결측치 8개를 제외한 8,038개의 자료를 사용하였으며 총 기업체 수는 345개, 기업 당 평균 23.31명 (SD=17.99)이 응답하였다.

기업문화 설문지는 “귀사의 기업문화에 대한 설명 중 알맞은 번호에 V표해 주십시오.” 라는 질문에 응답하도록 되어 있고, 개별 항목은 혁신지향문화 3문항(‘우리 회사는 변화와 새로운 시도를 장려한다’, ‘우리 회사는 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어진다’, ‘우리 회사에서는 성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우를 받는다’), 관계지향문화 3문항(‘우리 회사는 가족과 같은 조직 분위기가 형성되어 있다’, ‘우리 회사는 인화단결과 일체감을 중시한다’, ‘우리 회사는 팀워크를 더욱 중요시한다’), 위계지향문화 3문항(‘우리 회사는 공식적인 절차, 규칙 및 방침을 중시한다’, ‘우리 회사의 의사전달이나 정보 흐름은 하향식이다’, ‘우리 회사는 서열의식을 강조하는 조직분위기가 형성되어 있다’), 마지막으로 시장지향문화 3문항(‘우리 회사는 경쟁적 분위기와 성과달성을 강조한다’, ‘우리 회사에서는 과업수행에 필요한 전문지식과 능력을 중요하게 생각한다’, ‘우리 회사는 직무수행능력과 실적을 중심으로 한 평가가 이루어진다’)의 총 12개 문항으로 구성되며(부록1) 참조), 각 문항은 5점 척도로 측정되었다(전혀 그렇지 않음 : 1점 - 전적으로 그러함 : 5점).

기업문화 설문지를 구성하고 있는 12개 문항들에 대한 확인적 요인분석을 실시하여 해당 문화유형으로서 각각의 문항들이 변별력을 지니는지 여부를 파악하고자 하였다. 이를 위해 전체 8,046개 제조업 근로자의 기업문화 설문자료 중 결측치 8개를 제외한 8,038개의 자료에 대해 4가지 문화요인에 대한 모형검증을 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 검증결과 혁신·관계·위계·시장지향문화로 구성된 4요인에 대한 모델합치도는 $\chi^2(48, N=8,038) = 2791.51$, SRMR = .056, TLI = .92, RMSEA = .08, CFI = .94로 나타났으며, 각 하위문화 요인의 문항별 Cronbach α 값은 각각 혁신지향문화 = .82, 관계지향문화 = .88, 위계지향문화 = .62, 시장지향문화 = .78 인 것으로 확인되었다. 이와 더불어,

본 연구에서는 조직문화에 대한 개인들의 응답치를 조직수준의 변수로 합산하여 분석할 것이므로 급내상관계수(Intra-class Correlation Coefficient: ICC)에 대한 검증을 실시하였다.

ICC(1)은 집단 내 응답자간 동질성 정도를 나타내며 총 분산 값 중 집단 간 분산 (between-group variance)에 의해 설명되는 부분을 의미한다(김문주, 윤정구, 2012). 일반적으로 ICC(1)은 일원분산분석(one-way ANOVA)를 통해 구할 수 있으며 F검증을 통해 그 유의성을 판단할 수 있다. ICC(1)은 최소한 0보다 크고 0.12 이상을 기준으로 삼는데(James, 1982; Kenny & Lavoie, 1985) 본 연구에서는 혁신지향문화= .61, 관계지향문화= .70, 위계지향문화= .35, 시장지향문화= .54 인 것으로 확인되었으며 F검증 결과 $p < .001$ 으로 모두 유의한 결과를 나타내었다. ICC(2)는 집단 평균의 신뢰성을 나타내는 것으로(Barkto, 1976) Cronbach's α 개념과 비슷하다고 할 수 있다. 일반적으로 ICC(2)는 .60 이상(Glick, 1985; James, 1982)을 기준으로 삼는데 본 연구에서는 혁신지향문화= .82, 관계지향문화= .88, 위계지향문화= .62, 시장지향문화= .78 인 것으로 확인되어 모든 변수가 .60 이상의 값을 상회하므로 조직 수준의 병합 연구가 타당하다고 할 수 있다.

2) 연구개발 인력의 역량

연구개발 인력의 역량은 개별 기업체 단위의 연구개발 인력에 대한 측정치로서, 2011년도 HCCP 근로자용 설문내용 중 관리직 팀장, 생산관리직 팀장이 평가한 연구개발 (R&D)인력의 업무관련 경쟁력수준과 신제품 개발능력에 대한 2개의 문항으로 구성하였으며(〈표 4〉, 〈5 8〉 참조), 개별 기업 당 업무관련 경쟁력수준과 신제품 개발능력에 대한 응답자는 각각 평균 4.29명, 4.38명이었다. 조직수준에서의 변수 생성을 위해 업무관련 경쟁력수준과 신제품 개발능력 점수를 개별 기업단위로 합산한 후, 그 평균 점수를 연구개발 인력의 역량 점수로 사용하였다. 설문문항은 '귀사 분야별 인력의 경쟁력 수준에 대하여 평가해 주십시오' 라는 질문에 연구개발 인력, 그리고 내부프로세스 역량요소 중 연구개발 인력의 신제품 개발 능력 항목에 대해 '동종업계 평균보다 많이 낮음'(1점)부터 '동종업계 평균보다 많이 높음'(5점)까지 총 5단계로 이루어지며, 해당인력이 없는 경우는 분석에서 제외하였다. 또한 업무관련 경쟁력수준과 신제품 개발능력에 대한 2개의 문항에 대한 Cronbach α 값은 .76으로 나타났다.

〈표 4〉 연구개발 인력의 경쟁력 설문내용

분야	동종업계 평균보다 많이 낮음	동종업계 평균보다 조금 낮음	동종업계 평균수준	동종업계 평균보다 조금 높음	동종업계 평균보다 많이 높음	해당인력 없음
연구개발인력	1	2	3	4	5	8

〈표 5〉 연구개발 인력의 신제품 개발 능력 설문내용

내부프로세스 역량요소	동종업계 평균보다 많이 낮음	동종업계 평균보다 조금 낮음	동종업계 평균수준	동종업계 평균보다 조금 높음	동종업계 평균보다 많이 높음	해당인력 없음
신제품 개발능력	1	2	3	4	5	8

3) 생산직 근로자의 숙련

생산직 근로자의 숙련은 개별 기업체 단위의 생산직 근로자에 대한 측정치로서, 생산직 근로자의 직무수행능력에 대한 숙련의 수준을 의미한다. 2011년도 HCCP 근로자용 설문내용 중 생산관리직 팀장이 평가한 정규직 생산직 근로자들의 숙련수준을 개별 기업 당 3개의 대표적 생산라인에 대하여 평가한 문항을 사용하였고(〈표 6〉 참조), 기업별로 평균 1.37명이 응답하였다. 3개의 생산라인에서의 점수를 합산 한 후 응답한 인원수로 나눈 평균점수를 개별 기업의 생산직 근로자의 숙련 점수로 사용하였다. 설문문항의 점수는 ‘귀사업장의 대표적인 생산라인에 대한 정규직 생산직 근로자들의 숙련수준은 어느 정도입니까?’ 라는 항목에 대해 ‘동종업계 평균보다 많이 낮음’(1점)부터 ‘동종업계 평균보다 많이 높음’(5점)까지 총 5단계로 이루어지며, 해당인력이 없는 경우는 분석에서 제외하였으며 세 문항 간 Cronbach α 값은 .88로 나타났다.

〈표 6〉 대표적 생산라인의 정규직 생산직 근로자 숙련수준 설문내용

대표적 생산라인 명	대표적 생산라인의 정규직 생산직 근로자 숙련수준				
	동종업계 평균보다 많이 낮음	동종업계 평균보다 조금 낮음	동종업계 평균수준	동종업계 평균보다 조금 높음	동종업계 평균보다 많이 높음
(1) (비공개)	1	2	3	4	5
(2) (비공개)	1	2	3	4	5
(3) (비공개)	1	2	3	4	5

4) 기업의 창의적 성과

기업의 창의적 성과는 기업 단위의 창의적 산출물의 수를 의미한다. 기업의 창의적 산출물에 대한 측정치는 개별 기업의 2012년도 특허청 지적재산권 정보 즉, 특허, 실용신안, 디자인 각각의 출원 및 등록 건수를 합산한 수치를 사용하였다.

5) 기업의 재무성과

기업의 재무성과는 개별 기업의 2013년도 재무적 성과 수치를 의미한다. 개별 기업의 재무성과를 측정하기 위해 한국신용평가(주)의 2013년도 기업재무정보 데이터베이스 자료 중 개별 기업의 매출액과 영업이익의 수치를 사용하였다.

6) 기업의 기술혁신

기업의 기술혁신은 기업 내 신제품 개발 및 도입 그리고 기술의 개발 정도에 대한 측정치를 의미한다. 2015년도 HCCP 본사용 설문내용 중 기업의 경영전략(기획/기획조정) 담당자가 평가한 신제품 개발 및 도입과 기술변화의 정도를 평가하는 문항을 사용하였으며(〈표 7〉참조), 응답된 각 문항의 평균 점수를 개별 기업의 기술혁신 점수로 사용하였다. 구체적인 설문문항은 ‘지난 2년간(2013-2014) 신제품(상품/서비스)의 개발 및 도입은 얼마나 있었습니까?’, “지난 2년간(2013-2014) 귀사의 기술변화는 얼마나 있었습니까?” 라는 질문에 대하여 ‘거의 없었음’(1점) 부터 ‘많이 있었음’(4점)까지 총 4단계로 구성되었으며, 문항 간 Cronbach α 값은 .82으로 나타났다.

〈표 7〉 기업의 기술혁신 설문내용

기업의 기술혁신	거의 없었음	조금 있었음	어느정도 있었음	많이 있었음
지난 2년간(2013-2014) 신제품의 개발 및 도입은 얼마나 있었습니까?	1	2	3	4
지난 2년간(2013-2014) 귀사의 기술변화는 얼마나 있었습니까?	1	2	3	4

7) 통제변수

조직문화 유형에 따른 연구모형 분석 시, 기업규모, 기업연령, 전문경영자 운영체제 수준, 연구개발 조직의 유무, 노동조합 유무를 통제변수로 설정하여 분석하였다. 먼저, 기업규모(Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996)와 기업연령(Jackson & Schuler, 1995; Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996)에 따라 재무성과와 생산성 창출에 차이가 있다는 선행연구를 근거로 두 변수를 통제하여 분석하였다. 기업규모는 2011년도 HCCP 본사용 설문내용 중 인력구조 항목 중 정규직 및 비정규직 근로자수의 전체합계를 기준으로 사용하였으며, 구체적으로 300명 미만, 300~999명, 1,000~1,999명, 2,000명 이상의 4가지 수준으로 구분하여 분석하였다. 기업연령은 2011년에서 설립년도를 차감한 수치를 사용하였고, 경영체제 유형 중 전문경영자 체제가 기업의 재무성과에 미치는 영향(김아리, 2009; 장대준, 2006; 주석배, 2012)을 고려하여, 전문경영자 체제의 수준을 1)완전한 오너(owner) 경영체제, 2)전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 상당히 있음, 3)전문경영자가 있으나 오너의 개입이 약간 있음, 4)완전한 전문경영자 체제의 4가지 수준으로 구분하여 분석하였다. 또한 기업체 내 연구개발 조직유무에 따라 성과에 차이가 있음을 감안하여 이를 더미 변수화시켜 분석하였다(연구개발 조직 유=0, 무=1). 마지막으로 근로자를 대표하는 노동조합 유무가 구성원들의 생산성에 미치는 영향을 통제하고자 이를 더미 변수화시켜 분석하였다(노동조합 유=0, 무=1).

3. 연구절차

1) 조직문화 유형별 기업분류

조직문화 유형에 따라 기업을 군집화하여 각 군집별로 인적자원의 역량과 기업의 창의적 성과, 재무성과 그리고 기술혁신 간의 관련성을 살펴보고자 하였다. 먼저, 표본 기업들이 Cameron과 Quinn(2011)이 제시하는 경쟁가치 모형을 통해 어떠한 문화유형으로 분류되는지를 알아보고자 군집화(clustering)를 실시하여 유사한 조직문화 프로필을 가지는 집단군을 추출하고자 하였다. 이를 위해 근로자 개인 수준에서 측정되어진 4가지 각 문화별 점수를 기업단위로 평균값을 산출하여 군집분석의 분석 자료로 사용하였으며, 다차원 척도에 의한 군집분석의 경우 척도를 표준화시키는 것이 필요하므로(이동수,

2007), 4가지 문화유형의 측정 자료의 원점수를 표준화(z-score)시켜 군집분석을 실시하였다.

군집분석은 2단계⁴⁾ 군집분석을 실시하여 최종적으로 표본조직 중 유사한 조직문화 프로필을 가지는 집단을 추출하였으며, 4가지 조직문화 점수에 대한 군집별로 차이 검증을 위해 일원분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였다.

2) 다중집단분석

다중집단분석(multi-group analysis)은 집단 간 교차타당성(cross-validation)을 적용한 분석방법으로(Byrne, 2001), 교차타당성이 같은 모형에서 두 개의 표본이 동일한 분석 결과를 얻을 수 있는지의 여부를 판단하는 것에 착안하여, 연구모형이 각 집단에서 어떠한 차이를 보이는지 분석하는 것이다(김주환, 김민규, 홍세희, 2009). 본 연구에서는 조직문화 유형이 상이한 기업 군집에 따라 측정 변수로 구성된 모형의 경로계수에 대한 차이를 분석하는 것을 목적으로 하여, 집단 간 경로모델의 형태동일성 검증, 집단 간 경로모델의 경로계수의 동일성 검증의 절차(문수백, 2012)에 따라 분석을 진행하였다. 연구모형에서 조직문화 유형 별 집단에 동일한 경로모델을 설정하고 설정된 모형이 각 집단 모두에서 적합한 모델인지 검증하였으며, 군집별로 변수 간의 직접효과와 간접효과를 분석하였다. 간접효과의 유의도는 Shrout와 Bolger(2002)의 제안에 따라 본 연구에서는 무선 표집으로 생산된 10,000개의 표본을 모수 추정에 활용하였으며 BC Bootstrapping을 통한 양측검정(two-tailed significance)을 이용하여 유의성을 파악하였다.

마지막으로 집단별로 연구모델 내의 변인들 간의 경로계수의 동일성을 살펴보기 위하여, 개별모수 차이검증(z검증) 즉, 각 모수값의 대응 비교 검정을 이용하였는데 이는 3집단 이상인 경우에는 카이스퀘어 차이검증 보다는 구체적인 비교가 가능한 모수차이의 유의성 검증으로 접근하는 것이 바람직하다(배병렬, 2015)는 점을 고려하여 분석을 실시하였고 결측치 처리에는 EM알고리즘⁵⁾을 사용하였다.

4) 2단계 군집분석 방법은 군집의 수를 정하기 위한 목적으로 계층적 군집분석을 실시하고, 계층적 군집 분석의 결과로 제안된 군집의 수에 맞추어 K-평균 군집분석을 실시하여 최종적으로 각 군집의 중심점을 도출하여 각 군집이 보이는 양상을 파악하는 방법이다(Hair & Black, 2000). 즉, 각 군집은 하나의 중심(centroid)을 가지게 되며, 각 개체는 가장 가까운 중심에 할당되어 같은 중심에 할당된 개체들이 모여 하나의 군집을 형성하게 된다.

5) EM알고리즘은 회귀방정식에 의해 예측된 값으로 결측치가 대체되는 Expectation 단계와 대치된 데이터를 기반으로 최대우도추정을 하는 Maximization 두 가지 단계를 무한으로 반복하여 결측치를 대체할 값을 얻는 방법이다(Kline, 2010).

경로분석 과정에서는 창의적 성과, 재무성과, 기술혁신에 미치는 기업규모, 기업연령, 전문경영자 운영체제 수준, 연구개발 조직의 유무, 노동조합 유무 변수를 통제변수로 사용하였다. 자료의 정규성 확보를 위해서 기업의 창의적 성과, 매출액 그리고 영업이익에 대해서원점수를 자연 로그값으로 변환하여 분석하였고, Bootstrapping을 통해 자료가 정상분포를 따르도록 하였다. 연구모형 분석에는 완전정보 최대우도법을 사용하였고, 모형 적합도는 홍세희(2000)의 기준에 따라 TLI와 CFI는 .90 이상, RMSEA는 .10 미만 일 때 수용할 수 있는 수준의 적합도인 것으로 평가하였고, SRMR은 .05 이하면 양호, .08미만 이면 대체로 양호한 모델로 평가하였다(Hu & Bentler, 1999).

IV 분석 결과 및 해석

1. 전체 변인들의 기술통계 및 상관

전체 변인에 대한 기술 통계치 및 상관은 <표 8>과 같다. 전체 345개 제조업 기업에 대한 조직문화 유형별 평균점수는, 관계지향 문화(M=3.60, SD=.37), 시장지향 문화(M=3.51, SD=.36), 위계지향 문화(M=3.50, SD=.28), 그리고 혁신지향 문화(M=3.37, SD=.44) 순으로 높게 나타났다. 즉, 2011년도에 국내 제조업체의 가장 두드러진 조직문화 유형은 관계지향 문화라고 할 수 있다. 변인들 간의 상관관계를 확인한 결과, 조직문화 하위유형인 혁신지향, 관계지향, 위계지향, 시장지향문화는 서로 정적인 상관을 보였으며, 특히 혁신지향문화는 시장지향문화($r=.70, p<.01$)와 높은 상관을 나타냈다. 또한, 연구개발 인력의 역량은 위계지향문화와 기업연령을 제외한 모든 변인들과 정적인 상관을 보였으며, 생산직근로자의 숙련은 모든 조직문화 점수와 유의한 정적 상관을 나타내었다. 이는 위계지향 문화는 생산직근로자의 숙련과 연구개발 인력의 역량과 차별적인 상관관계를 가지고 있다는 점을 나타내준다. 창의적 성과는 모든 조직문화 변인들과 정적상관을 보였으나 위계지향문화와는 상대적으로 낮은 상관을 나타냈고($r=.15, p<.01$), 영업이익($r=.11, p<.01$) 보다는 매출액($r=.54, p<.01$)과의 상관관계가 더 높았다. 마지막으로 기술혁신은 혁신지향문화($r=.20, p<.01$)와 시장지향문화($r=.12, p<.01$), 연구개발 인력의 역량($r=.18, p<.01$)과 낮은 정적 상관을 나타냈으며, 창의적 성과($r=.29, p<.01$) 그리고 매출액($r=.19, p<.01$)과도 유의한 정적상관 관계를 보였으나, 관계지향문화, 위계

지향문화 그리고 생산직 근로자의 숙련 등과는 유의한 상관관계가 없는 것으로 확인되었다.

〈표 8〉 기술통계 및 주요 변인 간 상관 (N=345)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 혁신지향문화	-											
2. 관계지향문화	.62**	-										
3. 위계지향문화	.26**	.34**	-									
4. 시장지향문화	.70**	.56**	.47**	-								
5. 연구개발인력 역량	.37**	.27**	.08	.35**	-							
6. 생산직근로자 숙련	.16**	.24**	.22**	.23**	.22**	-						
7. 창의적 성과 [†]	.26**	.28**	.15**	.30**	.28**	.15**	-					
8. 매출액 [†]	.25**	.37**	.15**	.27**	.23**	.17**	.54**	-				
9. 영업이익 [†]	.12**	.10	.03	.05	.15**	.21**	.11**	.09	-			
10. 기술혁신	.20**	.09	.02	.13**	.18**	.07	.29**	.19**	.06	-		
11. 기업규모	.21**	.32**	.20**	.29**	.23**	.19**	.61**	.70**	-.01	.24**	-	
12. 기업연령	.04	.14**	.13*	.09	.08	.12*	.03	.14**	.09	-.02	.20**	-
M	3.37	3.60	3.50	3.51	3.44	3.84	1.74	18.95	19.11	2.30	1.71	33.57
SD	.44	.37	.28	.36	.60	.55	1.73	1.44	1.07	.71	.87	17.54

[†]자료의 정규성 확보를 위해 자연 로그값으로 변환하여 분석에 사용하였음

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

2. 경쟁가치 모형을 적용한 기업군집별 조직문화의 유형

전체 345개의 표본 기업을 대상으로 유사한 조직문화 프로필을 가지는 기업별로 분류하기 위하여 4가지 문화유형의 측정치를 표준화(Z-score)시켜 군집분석을 실시하였다. 계층적 군집화기법을 통해 군집화 일정표와 덴드로그램에 근거한 연구자의 판단으로 적정 군집수를 결정하고, K-평균 군집분석 기법을 사용하여 분산분석과 Scheffe 사후검증에 근거하여 조직문화 유형별 군집을 도출하였다. 조직문화 유형별 군집의 수를 확인하기 위해 Ward의 방법을 사용하여 계층적 군집분석을 실시하였으며, 그 결과는 〈표 9〉와 같다.

〈표 9〉 계층적 군집분석에 의한 군집화 일정표 결과

단계	결합 군집		계수	계수증가량
	군집 1	군집 2		
1	185	342	.000	
2	106	202	.000	0
3	18	185	.000	0
335	5	8	392.509	19.048
336	7	76	412.855	20.345
337	4	20	447.419	34.563
338	7	23	486.932	39.513
339	2	5	534.681	47.748
340	1	4	582.457	47.776
341	1	37	659.435	76.977
342	6	7	755.332	95.897
343	2	6	884.651	129.318
344	1	2	1376.000	491.348

군집화 일정표 확인결과, 군집화 계수의 급격한 변화가 일어나는 지점을 343단계와 344단계 사이로 볼 수 있어, 343단계에서 분석을 중지하고 군집 수를 결정할 수 있다. 그러나 계수값이 마지막 단계에서 급격히 증가하는 것은 거의 언제나 나타나는 현상이므로(Hair, Black, Babin, & Anderson, 2009), 이 경우 그 전 단계인 342단계에서 분석을 정지하여 군집수를 결정하였으며, 덴드로그램을 참조하여 342단계까지 형성된 군집의 수를 확인해 본 결과 총 3개의 군집인 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 이후 비계층적 군집분석을 진행하였다.

비계층적 군집분석은 K-평균방법을 통해 군집의 수를 3개를 기준으로 4개, 5개까지로 상정하고 분석을 실시하였다. K-평균방법으로 각 군집 수에 따라 분류된 군집 내 사례수를 검토해 본 결과, 3개 군집인 경우에 포함된 각 사례 수는 171, 133, 41개 이었으며, 4개 군집인 경우에는 66, 33, 95, 151, 그리고 5개 군집에 포함된 각 사례 수는 132, 35, 43, 8, 117로 나타나, 지나치게 적은 사례수가 포함되지 않은 3개 또는 4개 군집이 더 적절하다고 볼 수 있었다. 이러한 결과를 토대로 적정 군집수를 3, 4개로 설정하고, K-평균 군집분석을 진행하였으며, 군집분석 결과의 타당성을 검증하고 군집 간의 구별되는 특징을 명확히 파악하고자 3개, 4개 군집에서의 하위 조직문화 표준점수(z점수)에 대한 일원분산분석과 Scheffe 검증에 근거하여 최적의 조직문화 유형별 군집을 도출하

고자 하였다. K-평균 군집분석을 실시한 결과, 군집의 수가 3, 4개인 경우의 표준화 점수를 기준으로 한 최종 중심점이 <표 10>과 같이 도출되었으며, 하위 조직문화 표준점수에 대한 일원분산분석 결과는 <표 11>와 같다.

<표 10> 최종 군집별 중심점(z점수)

조직문화	군집수 3			군집수 4			
	1 (n=171)	2 (n=133)	3 (n=41)	1 (n=66)	2 (n=33)	3 (n=95)	4 (n=151)
혁신지향문화	-.66	.40	1.46	-1.00	1.38	.70	-.31
관계지향문화	-.65	.49	1.11	-1.02	.98	.84	-.30
위계지향문화	-.45	.77	-.61	-1.04	-.94	.96	.06
시장지향문화	-.70	.63	.87	-1.23	.67	.90	-.18

일원분산분석을 실시한 결과, 군집수를 3개로 설정한 경우, 4개의 하위 조직문화 중 혁신지향문화와 관계지향문화 점수에서 사후검증 결과 모든 군집 간 차이가 유의한 것으로 나타난 반면, 군집수를 4개로 설정한 경우에는 혁신지향문화 점수에서만 모든 군집간의 점수의 차이가 유의한 것으로 나타났다. 경쟁가치모형을 통해 국내 기업체를 대상으로 조직문화 유형별 군집분석을 실시한 연구들(박상언, 김영조, 1995; 이미경, 전상길, 2016; 이일우, 2013)에서 도출된 군집 수를 고려할 때, 3개의 군집을 적절한 것으로 판단하였다. 또한 군집분석의 목표는 집단 내의 구성원이 그 집단 내의 다른 구성원과 유사하거나, 다른 집단의 구성원과는 다르도록 분류하여, 집단 내 유사성이 클수록(동질성) 또는 집단 간 차이가 클수록(이질성) 군집화가 더 우수하고 명확한 것이다(Pang-Ning et al., 2006; 구소희, 2017 재인용). 따라서 군집의 수를 3개로 설정하는 것이 각 표본 조직들을 4가지 문화유형에 있어서의 군집 간의 구별되는 특징을 좀 더 명확히 파악할 수 있다는 판단 하에 최종 군집의 수를 3개로 결정하여 추후 분석을 진행하였다.

〈표 11〉 군집별 조직문화 z점수에 대한 일원분산분석 결과

분산원		제공합	자유도	평균제공	F	Scheffe		
혁신지향 문화	a	군집	182.01	2	91.00	192.12**	1<2<3	
		오차	162.00	342	.47			
		합계	344.00	344				
	b	군집	189.00	3	63.00		138.61**	1<4<3<2
		오차	155.00	341	.46			
		합계	344.00	344				
관계지향 문화	a	군집	153.59	2	76.80	137.94**		1<2<3
		오차	190.41	342	.56			
		합계	344.00	344				
	b	군집	180.87	3	60.29		126.03**	1<4<3=2
		오차	163.13	341	.48			
		합계	344.00	344				
위계지향 문화	a	군집	129.91	2	64.96	103.77**		1=3<2
		오차	214.09	342	.63			
		합계	344.00	344				
	b	군집	187.60	3	62.53		136.33**	1=2<4<3
		오차	156.41	341	.46			
		합계	344.00	344				
시장지향 문화	a	군집	169.15	2	84.58	165.43**		1<2=3
		오차	174.85	342	.51			
		합계	344.00	344				
	b	군집	196.46	3	65.49		151.36**	1<4<2=3
		오차	147.54	341	.43			
		합계	344.00	344				

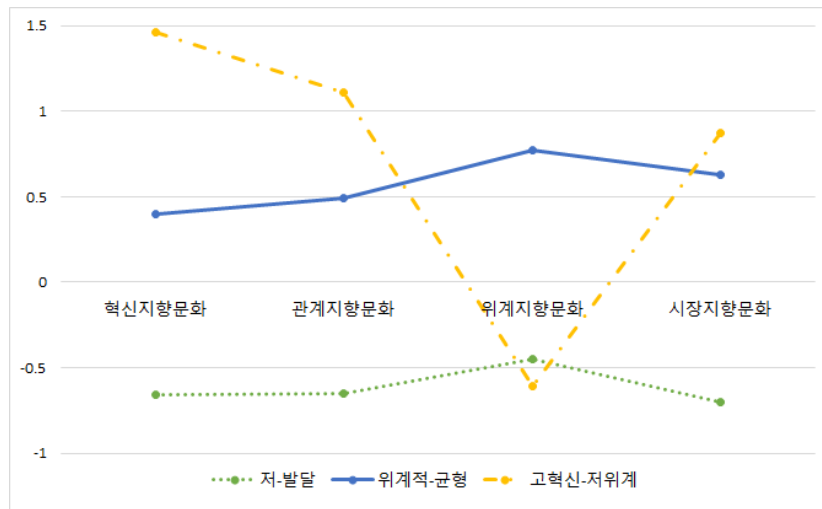
* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

a= 군집 수 3, b= 군집 수 4

1) 군집별 조직문화 유형의 특성

전체 345개 제조 기업을 대상으로 경쟁가치 모형의 조직문화 점수에 따라 군집분석을 실시한 결과 3개의 군집이 도출되었다. 각 군집별 특성은 〈표 12〉와 같다. 첫 번째 군집은 4가지 문화의 중심점 점수가 전체 평균이하이며, 각 조직문화의 특성이 두드러지지 않고 문화들 간의 점수는 비슷한 수준을 이루고 있는 특성을 지니는 조직들로 구성된 군집으로 확인되었다. 따라서 이 유형을 저-발달 조직이라고 명명하였다(n=171, 49.57%).

두 번째 군집은 4가지 문화의 중심점 점수가 모두 전체 평균이상이며 위계문화가 다른 군집에 비하여 가장 우세한 점수를 나타내고 있으나 4가지 문화요인 중심점 점수들 간의 차이는 최대 0.37점으로 전반적으로 문화 간에 유사한 수준의 점수 분포를 이루어, 이와 같은 특성에 따라서 위계적-균형조직으로 명명하였다(n=133, 38.55%). 마지막으로 세 번째 군집은 혁신지향, 관계지향, 시장지향 문화의 중심점수는 전체 평균이상이며 다른 군집에 비해 그 값이 모두 높았고 특히 혁신지향 문화 중심점수는 세 군집 중 가장 높게 나타났다. 반면 위계지향 문화의 중심점수는 전체 평균이하로 모든 군집 중 가장 낮은 것으로 확인되었다. 또한 4가지 문화요인 중심점 간의 차이가 최대 2.07점인 것으로 나타나 다른 두 군집에 비하여 그 차이가 가장 큰 것으로 확인되었다. 이와 같은 군집의 특성에 따라서 세 번째 군집은 고혁신-저위계 조직으로 명명하였다(n=41, 11.88%). [그림 2] 참조



[그림 2] 군집별 조직문화의 z점수 프로파일

<표 12 > 조직문화관련 군집 명 및 특성

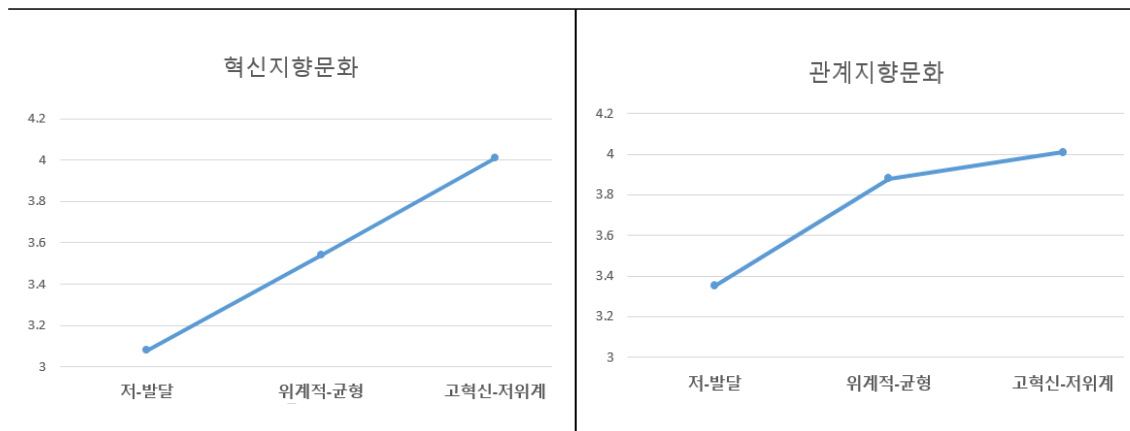
군집명	저-발달	위계적-균형	고혁신-저위계
군집 특성	각 문화별 중심점수가 전체 평균 이하	문화별 중심 점수가 전체 평균이상, 위계문화의 중심점이 다른 문화점수에 비해 높음	혁신, 관계, 시장지향문화의 중심점수는 세 군집 중 가장 높은 수준
	각 문화요인 점수들 간의 차이가 작음	문화요인 점수들 간의 차이가 작음	위계문화의 중심점이 전체 평균이하의 점수

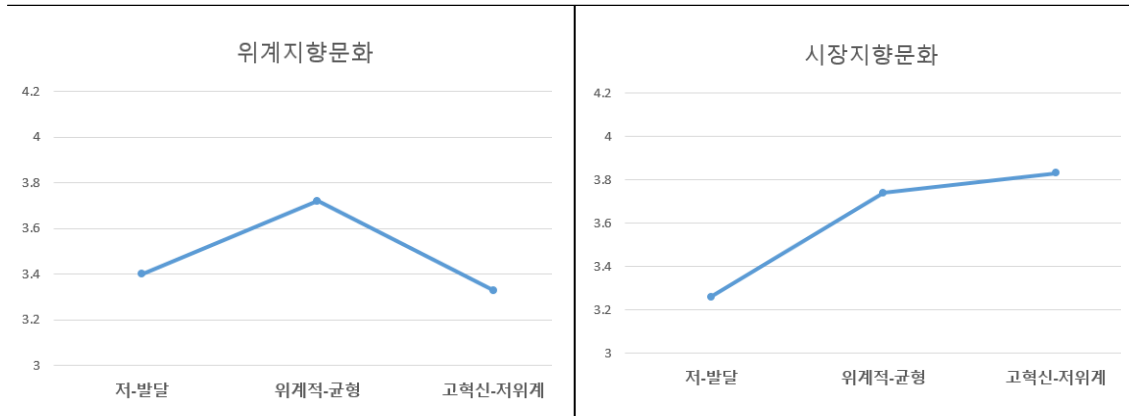
2) 군집별 조직문화 점수에 대한 차이 검증

조직문화유형 군집에 따라서 하위 4가지 조직문화의 평균 점수가 유의한 차이를 나타내는지 살펴본 결과는 <표 13>과 같다. 각 문화유형별 조직 내에서 강조되는 문화의 특성이 다르며, 근로자들이 인식하고 있는 조직문화의 차이가 존재함을 나타내는 것이라고 할 수 있다. 이를 군집별로 4개의 조직문화 점수를 그래프로 [그림 3]에 제시하였다.

<표 13> 군집별 조직문화 점수에 대한 일원분산분석 결과

분산원	제곱합	자유도	평균제곱	F	Scheffe
혁신 지향 문화	군집 34.77 오차 30.95 합계 65.72	2 342 344	17.39 .09	192.12**	고혁신-저위계 > 위계적-균형 > 저-발달
관계 지향 문화	군집 21.53 오차 26.69 합계 48.22	2 342 344	10.77 .08	137.94**	고혁신-저위계 > 위계적-균형 > 저-발달
위계 지향 문화	군집 10.14 오차 22.60 합계 44.46	2 342 344	5.07 .05	103.77**	위계적-균형 > 저-발달, 고혁신-저위계
시장 지향 문화	군집 21.86 오차 22.60 합계 44.46	2 342 344	10.93 .07	165.43**	위계적-균형, 고혁신-저위계 > 저-발달





[그림 3] 군집별 하위 조직문화 원점수 평균 그래프

3. 다중집단 경로모형 검증

조직문화 유형에 따른 집단 간 경로모델의 동질성을 검증하고, 집단 간 경로계수의 차이를 비교하기 위하여 다중집단 분석을 실시하였다. 먼저 모형적합도 기준에 따른 비제약모형의 적합도를 평가한 결과 양호한 수준인 것으로 나타났다(〈표 14〉참조).

〈표 14〉 비제약 모형의 적합도 (N=345)

	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
모형	9.94	6	.99	.80	.04	.02

〈표 15〉 구조계수 모형의 적합도 (N=345)

	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
모형	119.25	68	.91	.77	.05	.07

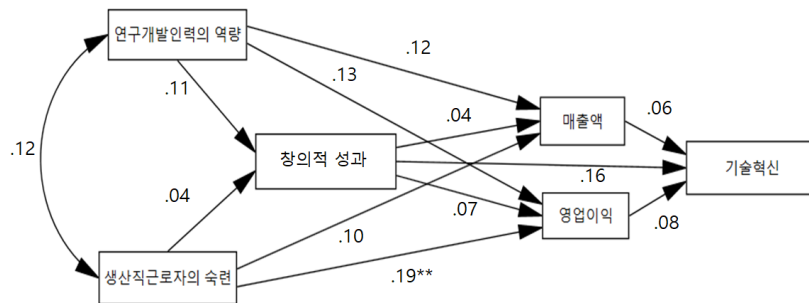
비제약 모형과 구조계수모델의 위계적 모델 간 차이에 대한 비교검증 결과, $\chi^2 D(df=62)= 109.31, p<.01$ 로 나타났다. 이는 구조계수모델의 부합도가 비제약 모형에 비해 통계적으로 유의하게 나빠진 것으로 조직문화 유형별 집단 간에 모델의 구조는 동일하나 모델 내의 경로계수까지 같은 것으로는 볼 수 없음을 의미한다. 즉, 집단 간 경로계수는 조직문화 유형별로 동일하지는 않은 것으로 확인되어 각 군집별로 연구모형에

다른 변인 간 경로계수와 간접효과를 확인하였으며, 이후 집단 간 경로계수의 차이를 검증하였다.

1) 군집별 경로계수 효과 검증

a. 저-발달조직

연구모형에 따른 변인 간 경로계수의 모수추정치를 확인한 결과는 <표 16>과 같다.



[그림 4] 저-발달 조직의 경로모형 표준화계수 추정치*

* 통제변수를 모든 내생변수에 적용하여 분석하였으며 모형의 복잡성으로 생략함

<표 16> 저-발달 조직에 대한 연구모형 모수치 추정 결과

모수치	비표준화 추정치	표준화 추정치	S.E.	C.R.	P
연구개발 인력의 역량 → 창의적 성과	.28	.11	.18	1.59	.112
생산직 근로자의 숙련 → 창의적 성과	.09	.04	.16	.55	.583
창의적 성과 → 매출액	.03	.04	.07	.52	.603
창의적 성과 → 영업이익	.08	.07	.09	.88	.381
연구개발 인력의 역량 → 매출액	.29	.12	.15	1.91	.057
연구개발 인력의 역량 → 영업이익	.38	.13	.21	1.85	.065
생산직 근로자의 숙련 → 매출액	.21	.10	1.34	1.56	.119
생산직 근로자의 숙련 → 영업이익	.50	.19**	.18	2.76	.006
창의적 성과 → 기술혁신	.09	.16	.05	1.91	.056
매출액 → 기술혁신	.03	.06	.05	0.65	.517
영업이익 → 기술혁신	.04	.08	.04	1.05	.296

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

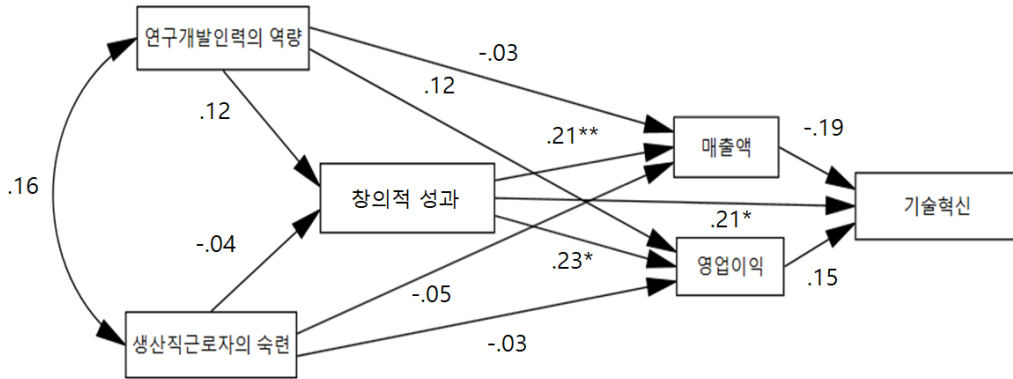
연구모형에서 추정된 경로계수의 값을 살펴보면 전체 경로계수 중 생산직 근로자의 숙련이 영업이익에 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta = .19, p < .01$), 그 이외의 변인 간 경로계수는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 즉, 저-발달조직에서는 생산직 근로자의 숙련 수준이 높아질수록 영업이익이 유의하게 증가하는 것으로 확인되었다. 이후 간접효과의 유의성을 부트스트래핑 방식으로 검증한 결과, 연구개발 인력의 역량, 생산직 근로자의 숙련이 매출액, 영업이익, 기술혁신에 미치는 간접효과는 모두 유의하지 않았으며, 창의적 성과가 기술혁신에 미치는 간접효과 또한 유의하지 않은 것으로 나타났다. 즉, 저-발달 조직에서는 생산직 근로자의 숙련이 영업이익에 직접적으로 미치는 경로계수($\beta = .19$)만이 유의한 것으로 나타나, 생산직 근로자의 숙련은 창의적 성과를 거치지 않고 영업이익에 직접 영향을 미치는 것으로 확인되었으며 이는 생산직 근로자의 숙련이 높아질수록 영업이익이 높아진다는 의미로 해석된다.

〈표 17〉 저-발달 조직의 연구모형 간접효과 검증 결과

추정변수	간접효과			95% CI	효과경로
	b	β	S.E.		
연구개발 인력의 역량	0.01	0.003	0.024	[-0.022, 0.082]	→ 매출액
	0.021	0.008	0.034	[-0.018, 0.125]	→ 영업이익
	0.051	0.035	0.035	[-0.004, 0.136]	→ 기술혁신
생산직 근로자의 숙련	0.003	0.001	0.014	[-0.012, 0.053]	→ 매출액
	0.007	0.003	0.02	[-0.015, 0.078]	→ 영업이익
	0.051	0.027	0.029	[-0.016, 0.102]	→ 기술혁신
창의적 성과	0.004	0.008	0.008	[-0.006, 0.026]	→ 기술혁신

b. 위계적-균형조직

연구모형에 따른 변인 간 경로계수의 모수추정치를 확인한 결과는 〈표 18〉과 같다.



[그림 5] 위계적-균형 조직의 경로모형 표준화계수 추정치*

* 통계변수를 모든 내생변수에 적용하여 분석하였으며 모형의 복잡성으로 생략함

연구모형에서 추정된 경로계수의 값을 확인한 결과, 전체 경로계수 중 창의적 성과가 매출액($\beta = .21, p < .01$), 영업이익($\beta = .23, p < .05$) 그리고 기술혁신($\beta = .21, p < .05$) 각각에 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 위계적-균형 조직에서는 창의적 성과가 많아질수록 매출액, 영업이익 그리고 기술혁신이 증가하는 것으로 나타났으며 그 상대적 영향력은 유사한 것으로 확인되었다.

<표 18> 위계적-균형 조직에 대한 연구모형 모수치 추정 결과

모수치	비표준화 추정치	표준화 추정치	S.E.	C.R.	P
연구개발 인력의 역량 → 창의적 성과	.36	.12	.21	1.72	.086
생산직 근로자의 숙련 → 창의적 성과	-.14	-.04	.24	-.56	.576
창의적 성과 → 매출액	.16	.21**	.06	2.73	.006
창의적 성과 → 영업이익	.03	.23*	.01	2.52	.012
연구개발 인력의 역량 → 매출액	-.01	-.03	.14	-.52	.604
연구개발 인력의 역량 → 영업이익	.05	.12	.03	1.59	.113
생산직 근로자의 숙련 → 매출액	-.14	-.05	.16	-.86	.391
생산직 근로자의 숙련 → 영업이익	-.01	-.03	.03	-.38	.702
창의적 성과 → 기술혁신	.08	.21*	.04	1.97	.049
매출액 → 기술혁신	-.10	-.19	.07	-1.45	.148
영업이익 → 기술혁신	.44	.15	.33	1.14	.180

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

간접효과의 유의성을 검증한 결과(〈표 19〉참조), 전체 간접효과 중 연구개발 인력의 역량이 기술혁신에 미치는 간접효과가 유의한 것으로 확인되었다($\beta=.05, p<.05$). 따라서 위계적-균형 조직에서는 연구개발 인력의 역량이 기술혁신에 미치는 간접효과($\beta=.05, p<.05$)와 창의적 성과가 매출액($\beta=.21, p<.01$), 영업이익($\beta =.23, p<.05$) 그리고 기술혁신($\beta =.21, p<.05$) 각각에 미치는 경로계수가 유의한 것으로 확인되었다. 즉 연구개발 인력의 역량은 기술혁신에 창의적 성과 또는 재무성과 요인을 매개하여 영향력을 발휘한다고 볼 수 있으며, 창의적 성과는 기술혁신에 재무성과를 거치지 않고 직접적으로 영향을 주었다.

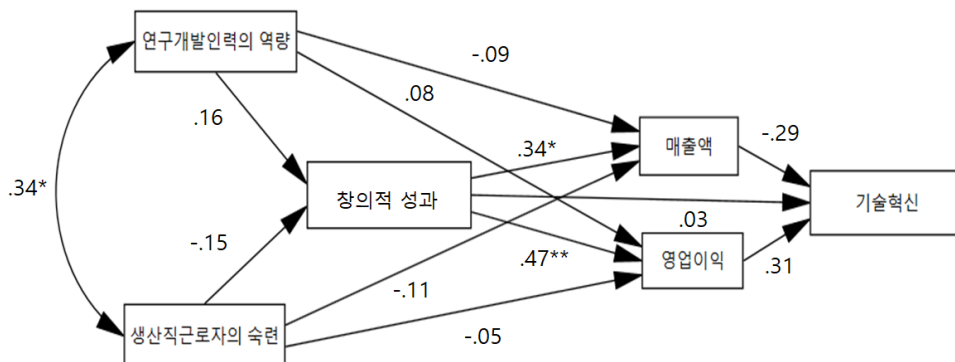
〈표 19〉 위계적-균형조직 연구모형 간접효과 검증 결과

추정변수	간접효과			95% CI	효과경로
	b	β	S.E.		
연구개발 인력의 역량	0.056	0.026	0.042	[-0.002, 0.171]	→ 매출액
	0.011	0.028	0.008	[0.000, 0.034]	→ 영업이익
	0.057	0.049*	0.036	[0.000, 0.146]	→ 기술혁신
생산직	-0.021	-0.008	0.042	[-0.125, 0.050]	→ 매출액
근로자의 숙련	-0.004	-0.008	0.008	[-0.026, 0.009]	→ 영업이익
창의적 성과	-0.003	-0.002	0.034	[-0.074, 0.059]	→ 기술혁신
창의적 성과	-0.002	-0.006	0.014	[-0.032, 0.025]	→ 기술혁신

* $p<.05$

c. 고혁신-저위계조직

연구모형에 따른 변인 간 경로계수의 모수추정치를 확인한 결과는 〈표 20〉과 같다



[그림 6] 고혁신-저위계 조직의 경로모형 표준화계수 추정치*

* 통제변수를 모든 내생변수에 적용하여 분석하였으며 모형의 복잡성으로 생략함

전체 경로계수 중 창의적 성과가 매출액($\beta = .34, p < .05$), 영업이익($\beta = .47, p < .01$) 각각에 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 고혁신-저위계 조직에서는 창의적 성과가 많아질수록 매출액, 영업이익이 증가하는 것으로 나타났으며 상대적으로 영업이익에 영향력이 큰 것으로 확인되었다.

〈표 20〉 고혁신-저위계 조직에 대한 연구모형의 모수치 추정 결과

모수치		비표준화 추정치	표준화 추정치	S.E.	C.R.	P	
연구개발 인력의 역량	→	창의적 성과	.54	.16	.37	1.48	.140
생산직 근로자의 숙련	→	창의적 성과	-.80	-.15	.65	-1.25	.213
창의적 성과	→	매출액	.26	.34*	.11	2.33	.020
창의적 성과	→	영업이익	.13	.47**	.05	2.63	.009
연구개발 인력의 역량	→	매출액	-.24	-.09	.27	-.87	.387
연구개발 인력의 역량	→	영업이익	.08	.08	.12	.62	.533
생산직 근로자의 숙련	→	매출액	-.46	-.11	.47	-.98	.328
생산직 근로자의 숙련	→	영업이익	-.08	-.05	.21	-.37	.714
창의적 성과	→	기술혁신	.01	.03	.06	.14	.888
매출액	→	기술혁신	-.09	-.29	.08	-1.09	.278
영업이익	→	기술혁신	.26	.31	.19	1.38	.167

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

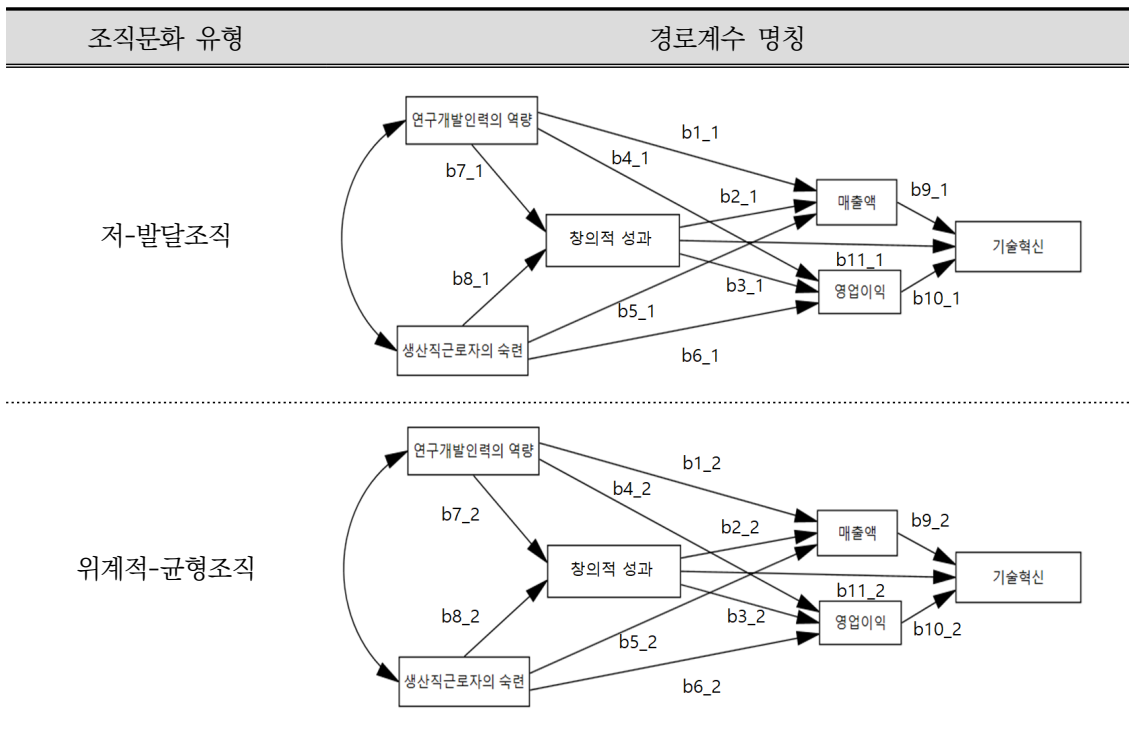
간접효과 검증 결과, 〈표 21〉에 제시된 바와 같이 연구개발 인력의 역량, 생산직 근로자의 숙련이 매출액, 영업이익, 기술혁신에 미치는 간접효과는 모두 유의하지 않았으며, 창의적 성과가 기술혁신에 미치는 간접효과 또한 유의하지 않은 것으로 나타났다. 즉, 고혁신-저위계 조직에서는 창의적 성과가 매출액($\beta = .34, p < .05$)과 영업이익($\beta = .47, p < .01$) 각각에 미치는 경로계수만이 유의한 것으로 확인되었다.

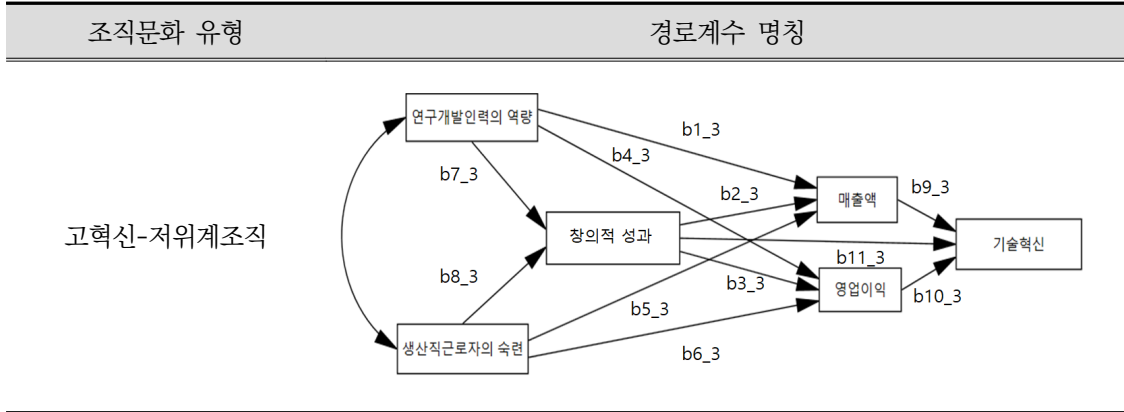
〈표 21〉 고혁신-저위계 조직 연구모형 간접효과 검증 결과

추정변수	간접효과			95%CI	효과경로
	b	β	S.E.		
연구개발 인력의 역량	0.143	0.054	0.14	[-0.002, 0.171]	→ 매출액
	0.071	0.074	0.067	[0.000, 0.034]	→ 영업이익
	0.05	0.062	0.064	[0.000, 0.146]	→ 기술혁신
생산직 근로자의 숙련	-0.211	-0.05	0.24	[-0.125, 0.050]	→ 매출액
	-0.105	-0.069	0.115	[-0.026, 0.009]	→ 영업이익
	0.005	0.004	0.106	[-0.074, 0.059]	→ 기술혁신
창의적 성과	0.011	0.046	0.034	[-0.032, 0.025]	→ 기술혁신

2) 조직문화 유형별 집단에 따른 경로계수의 차이 검증

경로계수의 차이검증은 개별모수 차이검증(z검증)을 실시하여 각 모수값의 대응 비교 검정을 하였으며, 모수치의 차이값이 ± 1.96 보다 크면(또는 작으면) 95% 신뢰수준에서 유의한 차이가 있고, ± 2.58 보다 크면(또는 작으면) 99% 신뢰수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 판단하였다. 이러한 기준에 의해 총 11개의 경로계수에 대한 집단 간 차이 검증을 실시하였으며 그 결과는 〈표 22〉와 같다.





[그림 7] 조직문화 유형별 경로계수 명칭

검정 결과 b6_1과 b6_2 간의 차이에 대한 z통계치는 -2.788, b6_1과 b6_3 는 -2.078로 확인되었으며, b3_2과 b3_3은 1.967인 것으로 나타나 전체 11개 경로 중, 2개의 경로계수에 대한 집단 간 차이가 유의하였다. 즉, 생산직 근로자의 숙련 → 영업이익의 경우에는 저-발달($\beta = .19$)과 위계적-균형($\beta = -.03$), 저-발달 ($\beta = .19$)과 고혁신-저위계($\beta = -.05$)의 차이가 각각 유의하였다($p < .01$). 또한 창의적 성과 → 영업이익의 경우에는 위계적-균형($\beta = .23$), 고혁신-저위계($\beta = .47$)의 경로에 대한 집단 간 차이가 유의하였다($p < .05$). 따라서 생산직 근로자의 숙련이 영업이익에 미치는 직접효과는 3개의 집단 중 저-발달 조직의 경우가 나머지 두 집단에 비하여 크며, 영업이익에 미치는 창의적 성과의 직접효과는 위계적-균형조직에 비하여 고혁신-저위계 조직이 상대적으로 더 큰 것으로 확인되었다.

〈표 22〉 집단 간 경로계수 모수치 차이에 대한 대응비교 검정 결과

	b1_1	b2_1	b3_1	b4_1	b5_1	b6_1	b7_1	b8_1	b9_1	b10_1	b11_1	b1_2	b2_2	b3_2	b4_2	b5_2	b6_2	b7_2	b8_2	b9_2	b10_2	b11_2	b1_3	b2_3	b3_3	b4_3	b5_3	b6_3	b7_3	b8_3	b9_3	b10_3	b11_3				
b1_1	0																																				
b2_1	-1.481	0																																			
b3_1	-1.214	0.39	0																																		
b4_1	0.338	1.598	1.294	0																																	
b5_1	-0.392	1.148	0.817	-0.697	0																																
b6_1	0.857	2.413	2.057	0.401	1.282	0																															
b7_1	-0.049	1.309	1.031	-0.362	0.329	-0.849	0																														
b8_1	-0.952	0.3	0.042	-1.144	-0.603	-1.731	-0.789	0																													
b9_1	-1.597	-0.008	-0.427	-1.631	-1.218	-2.474	-1.344	-0.314	0																												
b10_1	-1.597	0.073	-0.389	-1.623	-1.211	-2.485	-1.334	-0.282	0.095	0																											
b11_1	-1.284	0.655	0.095	-1.389	-0.86	-2.209	-1.065	0.012	0.749	0.756	0																										
b1_2	-1.762	-0.692	-0.908	-1.82	-1.455	-2.504	-1.572	-0.754	-0.713	-0.778	-1.089	0																									
b2_2	-0.833	1.393	0.747	-1.046	-0.359	-1.802	-0.674	0.431	1.584	1.687	0.946	1.447	0																								
b3_2	-1.703	-0.06	-0.528	-1.695	-1.326	-2.589	-1.417	-0.352	-0.063	-0.241	-1.202	0.731	-2.372	0																							
b4_2	-1.577	0.162	-0.337	-1.606	-1.186	-2.475	-1.313	-0.247	0.208	0.128	-0.756	0.919	-1.671	0.478	0																						
b5_2	-1.938	-0.991	-1.174	-1.983	-1.657	-2.632	-1.755	-0.997	-1.015	-1.076	-1.346	-0.289	-1.752	-1.045	-1.114	0																					
b6_2	-1.943	-0.637	-0.955	-1.883	-1.604	-2.788	-1.635	-0.617	-0.752	-1.038	-1.763	0.408	-2.57	-1.229	-1.24	0.839	0																				
b7_2	0.245	1.476	1.234	-0.08	0.598	-0.507	0.274	1.046	1.506	1.497	1.266	1.714	0.928	1.566	1.478	1.881	1.754	0																			
b8_2	-1.491	-0.676	-0.825	-1.62	-1.242	-2.091	-1.389	-0.766	-0.682	-0.715	-0.901	-0.228	-1.17	-0.683	-0.743	0.006	-0.501	-1.442	0																		
b9_2	-2.332	-1.406	-1.582	-2.211	-2.049	-3.1	-2.01	-1.091	-1.546	-1.771	-2.257	-0.184	-2.852	-1.856	-1.947	0.212	-1.135	-2.084	0.14	0																	
b10_2	0.408	1.211	1.067	0.158	0.654	-0.145	0.427	0.979	1.222	1.21	1.066	1.436	0.852	1.247	1.195	1.58	1.372	0.218	1.41	1.485	0																
b11_2	-1.311	0.629	0.064	-1.408	-0.888	-2.234	-1.086	-0.007	0.746	0.766	-0.051	1.074	-1.015	1.209	0.732	1.334	1.782	-1.284	0.891	2.134	-1.057	0															
b1_3	-1.691	-0.963	-1.093	-1.804	-1.465	-2.245	-1.593	-1.023	-0.971	-1.002	-1.169	-0.534	-1.409	-0.975	-1.029	-0.308	-0.811	-1.729	-0.272	-0.479	-1.584	-1.159	0														
b2_3	-0.159	1.746	1.291	-0.499	0.309	-1.099	-0.09	0.926	1.843	1.869	1.444	1.872	0.841	2.048	1.859	2.041	2.34	-0.396	1.488	2.741	-0.513	1.483	1.571	0													
b3_3	-1	1.17	0.53	-1.173	-0.541	-1.957	-0.817	0.284	1.354	1.452	0.656	1.379	-0.329	1.967	1.475	1.601	2.396	-1.053	1.077	2.71	-0.93	0.724	1.301	-1.331	0												
b4_3	-1.118	0.295	-0.018	-1.28	-0.744	-1.95	-0.967	-0.052	0.314	0.276	-0.095	0.8	-0.613	0.368	0.232	1.059	0.703	-1.173	0.777	1.263	-1.046	-0.071	1.303	-1.083	-0.404	0											
b5_3	-1.519	-1.04	-1.122	-1.633	-1.365	-1.895	-1.474	-1.1	-1.043	-1.059	-1.156	-0.792	-1.299	-1.041	-1.073	-0.65	-0.948	-1.585	-0.614	-0.757	-1.568	-1.15	-0.366	-1.561	-1.261	-1.059	0										
b6_3	-1.425	-0.507	-0.679	-1.557	-1.15	-2.078	-1.308	-0.621	-0.513	-0.549	-0.765	-0.019	-1.075	-0.511	-0.582	0.231	-0.301	-1.469	0.184	0.108	-1.328	-0.753	0.428	-1.488	-1.013	-0.551	0.932	0									
b7_3	0.624	1.359	1.228	0.383	0.851	0.112	0.637	1.145	1.369	1.358	1.228	1.563	1.036	1.391	1.345	1.695	1.504	0.438	1.538	1.718	0.203	1.238	1.7	0.725	1.107	1.208	1.677	1.463	0								
b8_3	-1.655	-1.293	-1.354	-1.749	-1.537	-1.942	-1.624	-1.34	-1.294	-1.306	-1.378	-1.109	-1.483	-1.293	-1.316	-1.002	-1.224	-1.713	-0.968	-1.084	-1.72	-1.373	-0.812	-1.63	-1.446	-1.339	-0.426	-1.072	-1.607	0							
b9_3	-2.191	-1.168	-1.378	-2.114	-1.894	-2.967	-1.897	-0.985	-1.263	-1.43	-1.887	-0.094	-2.469	-1.448	-1.561	0.281	-0.853	-1.99	0.19	0.126	-1.559	-1.882	0.522	-2.527	-2.312	-1.121	0.782	-0.046	-1.672	1.102	0						
b10_3	-0.15	1.127	0.871	-0.443	0.211	-0.924	-0.096	0.71	1.156	1.142	0.887	1.418	0.517	1.216	1.12	1.606	1.428	-0.357	1.284	1.8	-0.487	0.907	1.494	-0.027	0.652	0.823	1.416	1.193	-0.691	1.581	1.469	0					
b11_3	-1.739	-0.303	-0.661	-1.742	-1.38	-2.593	-1.472	-0.467	-0.334	-0.468	-1.086	0.533	-1.839	-0.385	-0.598	0.855	0.316	-1.617	0.576	1.209	-1.297	-1.069	0.875	-2.017	-1.632	-0.503	0.987	0.391	-1.436	1.254	0.903	-1.188	0				

V 요약 및 결론

본 연구는 그 동안 조직 창의성 관련 연구들에서 위계적 특성의 조직문화가 창의성과 혁신에 제약적 영향력을 미치는 것으로만 제한시켰던 주장에 대하여, 실상은 그 영향력이 맥락과 상황적 특성에 따라서 다를 수 있다는 결과를 도출하였다는데 그 의의가 있다. 또한 근로자의 역량 수준은 그 자체로 성과를 담보하지 못하며, 특히 조직 내에서 창의적 성과가 재무성과 및 기술의 혁신으로 발전하기 위해서는 균형적인 조직문화를 유지하려는 경영진의 노력이 매우 중요함을 확인하였다. 이러한 주요 의의점을 바탕으로 한 결론은 다음과 같다.

첫째, 창의성과 혁신의 발생에 대한 이분법적 사고를 탈피할 필요가 있다. 본 연구에서 조직문화가 인적자원의 역량, 창의적 성과 그리고 재무성과와 기술혁신 간의 관계성에 미치는 영향을 종단적으로 확인한 결과, 창의적 성과가 영업이익, 매출액 그리고 기술혁신에 유의한 정적 영향력을 지닌 조직은 문화적 요소들이 다른 조직에 비하여 상대적으로 균형을 이루는 위계적-혁신 조직에서 발생하였다. 더불어 연구개발 인력의 역량이 기술혁신에 미치는 간접효과도 위계적-혁신 조직에서 유의한 것으로 확인되었다. 본 결과는 조직의 창의성에 대한 기존 연구들에서 언급되어온 위계적 문화의 특성이 그 자체적으로 창의적 성과에 부정적인 영향을 미치는 것은 아니며, 실상은 장기적 측면에서 이러한 요소들이 조직 내의 다른 문화적 요소들과 함께 조화를 이루어야 함을 나타내준다고 할 수 있다. 따라서 기업 내 창의성과 혁신 수준을 높이기 위해서, 혁신적 문화의 특성만을 중점적으로 활성화시키기 보다는 다양하고 복합적인 문화적 특성이 조화와 균형을 이룰 수 있도록 해야 할 것이며, 더불어 제품개발의 각 단계(stage)에 따라서 다른 문화적 특성이 유연하게 적용될 수 있도록 해야 할 것이다.

둘째, 조직 내 평가자 역할의 중요성에 대한 인식개선이 필요할 것으로 판단된다. 기업은 활용 가능한 자원을 가지고 최대의 효과를 내는 것을 목표로 하고 있다. 현재의 기업 상황에서는 보이는 물리적인 자원보다는 보이지 않는 심리적이고 미래의 이윤을 내리라 여겨지는 비가시적인 자원을 개발하고 그것을 사업화 시키는 안목이 필요하다고 할 수 있다. 본 연구에서 고혁신-저위계 조직의 경우 모든 조직에 비하여 혁신지향적 요소가 가장 높음에도 불구하고 근로자역량-창의적 성과-기술혁신으로 이어지는 과정이 유의하지 않은 것으로 나타났다. 조직문화가 혁신지향적 요소가 강하더라도 창의적인 아이디어와 제품을 제대로 평가하고 이를 조직 내로 받아들여 확산시키는 평가자,

다시 말해 경영진의 최종 결정은 훨씬 중요하다고 볼 수 있다. 조직문화와 더불어 평가자로서의 경영진의 진정한 창의성과 혁신에 대한 안목이 조화를 이룰 때 진정으로 창의적인 조직이 될 것이다.

셋째, 창의성과 위계문화의 관계에 대한 관점전환이 필요하다. 조직 내 창의성을 연구하는 대부분의 연구들에서는 위계문화는 창의성에 제약으로서 작용한다고 결론을 내리고 있으며 따라서 조직의 창의적 성과를 높이기 위해서는 위계적 문화는 지양해야 한다는 암묵적 이해가 만연해 있다. 그러나 본 연구결과에서는 다른 문화적 특성이 유사한 경우, 위계적 문화 특성이 함께 균형을 이루고 있는 기업 군집에서 창의적 성과가 재무성과와 기술혁신에 미치는 영향력이 유의하였으며, 전년 대비 평균적인 창의적 성과의 증가율 또한 가장 높은 것으로 나타났다. 즉, 조직문화는 특정 문화요소 자체의 중요성보다는 그것이 어떠한 맥락에 존재하고 있는지가 더욱 중요하다고 할 수 있다. 이러한 결과는 조직 및 업무 환경의 다문화성이 증대될수록, 연구들의 관심 분야도 이에 맞추어 변화해야 한다(Erez, 2011)는 것을 의미하며, 이제는 특정 문화가 다른 문화에 비해 일방적으로 창의성을 높일 수 있다는 단편적이고 이분법적인 구분을 넘어, 문화와 맥락 그리고 개인적 특성에 따른 창의성의 차별적 기제를 체계적이고 심층적으로 밝혀낼 필요가 있다(이재운, 김명연, 2015)는 것을 제시하는 결과라 볼 수 있다. Cameron(1986)은 조직의 효과성은 본질적으로 패러독스적이며 따라서 효과적인 조직이 되기 위해서는 조직이 모순적이고도 심지어 상호 양립불가능하게 보이는 특성들을 동시에 확보, 강화해나가야 한다고 주장하였다. 실제적으로 뛰어난 성과를 올리고 있는 많은 조직들은 성장성과 안정성, 혁신성과 효율성, 생산성과 품질, 신속성과 경직성, 자율성과 통제 등 서로 모순적인 두 가지 목표를 양면적으로 그리고 동시에 추구해 나가는데 그 성공의 비결이 있음이 입증되고 있다(Peters, Waterman & Jones, 1982; Lawrence & Dyer, 1983; Mintzberg, 1991). 또한 위계지향 문화에서 공식적 정보과정은 안정성, 통제, 조화와 같은 지속성의 수단으로 간주되며, 고도로 일상적이고 표준화된 활동을 수행함과 동시에 복잡성, 공식화 및 집권화 등의 구조적 특징을 갖는다(Cameron & Quinn, 2011). 더불어 위계지향 문화에서의 관리자들에게 요구되는 주요 관리역량은 조직 내 정보의 흐름을 관리하는 것임을 고려할 때(Quinn et al, 2014), 이러한 문화적 특성은 지식의 조직화 그리고 정보에 대한 접근 용이성을 증진시켜 결국 조직 내 창의성을 활성화 시킬 것으로 예상할 수 있다.

넷째, 연구개발 인력과 생산직 근로자의 역량이 조직의 창의적 성과로 발현될 수 있는 기업차원의 전략이 필요하다. 본 연구에서 조직문화 유형별로 연구개발 인력의 역량과 생산직 근로자의 숙련이 창의적 성과에 미치는 영향력이 유의하지 않았다. 이러한 결과는 제조업체 근로자들의 역량이 창의적인 성과를 창출해 내는데 적절하게 사용되지 못하고 있음을 나타낸다. 물론 다양한 요인들이 창의적 성과 산출에 영향을 줄 수 있으나 직무자체의 핵심적인 영역관련 기술이 창의성에 미치는 주요한 요소임을 고려할 때 (Amabile, 1983, 1993), 이러한 결과는 시사하는 바가 크다고 판단된다. Robinson과 Stern(1998)은 기업 내의 어떤 직원이 어떤 창의적인 아이디어를 낼지는 예측할 수는 없으므로 기업은 원활한 사내 비공식적 커뮤니케이션 증진에 적절한 체제를 갖추어 다양한 정보를 상호교환 할 수 있도록 해야 한다고 지적하였다. 즉, 충분히 창의적인 역량을 가지고 있는 직원이라 할지라도 그러한 역량이 제대로 발휘될 수 있도록 하는 장치가 조직 내에는 필요하다는 것이다. 구글의 경우, 직급에 관계없이 아이디어 가치에 따라서 평가받고 사업화로 연결되는 시스템 구축을 실시하고 있는데, 아이디어를 제출하고 일정 수 이상의 직원이 인정하면 아이디어가 ‘20% 프로젝트’에 등재되고, 자기업무 시간의 20%를 투입하여 이를 구체화하도록 하고 있으며 이후 아이디어가 충분히 성숙되면 경영진의 승인 하에 ‘80% 프로젝트’로 지정되고 요건이 충족될 경우 사업화가 시작된다 (김은환, 진현, 예지은, 이상우, 2007). 즉, 자연스럽게 체계적인 과정을 통해 근로자의 전문지식과 동기가 함께 창의적 성과로 도출되게 하는 시스템이 필요하다. 더불어, 생산직 근로자는 공정혁신이나 제품개선 등의 아이디어를 산출할 가능성이 높고, 연구개발 인력은 제품 자체에 관련한 특허와 관련성이 높게 나타날 것이므로 각 영역을 구분하여 특허 관련 아이디어를 기업 차원에서 운영할 필요가 있다. 이러한 내용과 관련하여 엘지경제연구원 (2016)의 한국 제조업의 비즈니스 모델에 대한 연구에 따르면, 향후 국내 제조업체에 요구되는 역량에 대해 기술이나 시장의 변화를 감지하고 이를 조직 내부에 선(先)제안하여 자사의 시장 선도를 촉발 할 수 있는 능력이 필요하며, 포착된 기술이나 아이디어가 어떤 가치를 지니는가를 판별하거나 숨어있는 차별적 가치를 포착해 내는 능력이 병행되어야 함을 강조하였다. 더불어 포착된 기술을 구조화하고 지식화하여 사업 실행으로 연결시키거나 차별적 비즈니스 모델을 만들어 낼 수 있도록 하는 내부 지식 창출 시스템 구축이 반드시 이루어져야 한다고 제안하였다.

마지막으로 생산직 근로자들의 숙련에 대한 정확한 평가와 활용이 필요하다. 본 연구에서 생산직 근로자의 숙련이 창의적 성과에 미치는 영향이 모든 문화유형 조직에서 유

의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 본 연구에서 사용된 생산관리직 팀장이 생산직 근로자들의 역량을 평가하는 방식에 그 원인이 있을 수 있다. 일반적으로 R&D 근로자들의 근무환경과는 달리 생산직 근로자들의 업무는 시간적인 제한이 상대적으로 강하며 육체적인 움직임 또한 상대적으로 많은 업무가 주류를 이루고 있다. 이러한 업무 환경에서 생산관리직 팀장이 근로자들의 역량정도를 정확하게 평가하기는 매우 어려울 것으로 생각된다. 추후 생산직 근로자 숙련 평가 방식에 개선이 필요할 것으로 판단된다.

다섯째, 지적재산권에 대한 경영진 차원의 인식전환이 필요하다. 본 결과에서 소기업과 중견기업 간에 창의적 성과가 재무성과에 미치는 차별적인 영향력이 나타났다. 즉, 소규모 기업에서는 창의적 성과가 재무성과에 미치는 영향력이 유의하지 않았다. 이러한 결과는 특허 취득 공시 또는 기술이전이 기업 또는 국가에 어떠한 영향을 미치는지 분석한 국내·외 연구의 상당수가 기업의 성과에 긍정적 영향을 주는 결과(장관용, 2010)와는 다른 결과이다. 이를 경영진의 지적재산권에 대한 가치평가 측면을 고려하여 그 원인을 생각해 볼 때, 소규모 기업 경영진들의 인식전환이 요구된다. 즉 자사가 보유하고 있는 특허권에 대한 가치평가를 새롭게 할 필요가 있으며, 보유한 특허를 시장에서 제품화하여 재무성과를 창출할 수 있다는 경영진 차원의 인식전환과 그에 상응하는 노력이 필요하다. 반면 중견기업의 경우 특허를 획득하는 순간부터 기업은 그 특허에 집착함으로써 새롭게 변해가는 시장 기회나 기술 변화를 간과할 가능성이 커지게 될 수 있으며, 해당 특허가 기술 표준으로 설정된다 하더라도 특허를 가지고 있는 업체의 제품이 시장에서 우월적 지위를 차지하지 못하거나 적정 수익성을 확보하지 못할 수도 있다. 따라서 특허기술 자체만으로 시장에서의 우위를 지속적으로 유지할 수 있다는 생각에는 위험성이 있음을 인식해야 한다(윤재홍, 2009). 이에 지속적인 연구개발에 대한 투자가 필요하며, 더불어 기업의 규모가 커질수록 기업 내에서 독자적으로 획득한 지적재산권이 고유한 기업 차원의 기술개발로 이어질 수 있도록 만드는 원천기술에 대한 자체적 관리가 필요할 것으로 사료된다.

참고문헌

- 구소희 (2017). 몬테카를로 시뮬레이션을 이용한 K-평균 군집분석과 잠재계층분석의 비교: 군집회복(cluster recovery)을 중심으로. 성신여자대학교 석사학위 논문
- 김문주, 윤정구 (2012). 학습조직의 세 가지 메커니즘: 지식 공유, 생산적인 담론, 그리고 정체성 공유가 팀 효과성에 미치는 영향. **조직과 인사관리연구**, 36(1): 31-65
- 김아리 (2009). 소유유형과 경영성과 및 기업 가치에 관한 연구. 고려대학교 박사학위논문.
- 김은환, 진현, 예지은, 이상우 (2007). 좋은 기업문화 만들기. **CEO Information**, 603, 1-20.
- 김장기, 신윤창 (2009). 공공기관 혁신문화의 정착과 추진방안. **한국조직학회보**, 6(1), 121-143.
- 김주환, 김민규, 홍세희 (2009). 구조방정식모형으로 논문쓰기. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 노풍두, 조용권, 조태근 (2011). 조직의 창의성 수준 평가모델 개발. **기술혁신학회지**, 14(1), 109-138.
- 문수백 (2012). 구조방정식모델링의 이해와 적용. 서울: 학지사.
- 박상언, 김영조 (1995). 조직문화 프로파일과 조직효과성간의 관계에 관한 연구: 한국기업에 대한 경쟁가치모형의 경험적 검증. **경영학연구**, 24(3), 213-237.
- 배병렬 (2015). 조절효과 및 매개효과 분석. 서울: 도서출판 청람.
- 엘지경제연구원 (2016). 한국 제조업의 비즈니스 모델 진화 방안.
<http://www.lgeri.com/index.do> 에서 2018, 4, 3 인출.
- 윤재홍. (2009). 기술경영론: 프로세스 접근. 서울: 두양사.
- 이건희, 김선진, 최인수 (2015). 국내 조직창의성 연구동향 및 내용 분석. **창의력교육연구**, 15, 15-37.
- 이동수. (2007). 경쟁가치모형을 이용한 한국 행정조직문화의 진단. **한국행정논집**, 19(2), 215-245.
- 이미경, 전상길 (2016). 구성원의 조직문화유형 강도 인식 차이에 따른 개인의 태도 및 행동 특성에 관한 연구. **인적자원개발연구**, 19(3), 1-29.
- 이일우 (2013). 조직맥락요인으로서의 팀 문화와 팀장 리더십이 조직양면성과 조직효과성에 미치는 영향. 충북대학교 박사학위 논문

- 이재운, 김명언 (2015). 문화와 창의성 개관: 과거, 현재 그리고 미래. **한국심리학회지: 일반**, 34(1), 1-26.
- 장관용 (2010). 특허기술이전이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구. **Patent** 21, (88), 18-26.
- 장대준 (2006). **소유 및 전문경영방식이 기업성과에 미치는 영향**. 중앙대학교 석사학위 논문.
- 주석배 (2012). **경영자지배가 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구**. 원광대학교 박사학위논문.
- 최찬기, 박윤창 (2012). 한국의 4대 대기업 집단 간 및 대기업 집단 내 기업 간의 조직문화 이질성에 대한 연구. **인적자원개발연구**, 15(1), 1-29.
- 한겨레(2017, 4, 23). **한국경제, '2011년'에 무슨 일이..**
<http://www.hani.co.kr/arti/economy/home01.htm>에서 2018, 2, 3 인출.
- 한국개발연구원 (2016). **KDI 경제전망, 2016 하반기**.
http://www.kdi.re.kr/forecast/forecasts_outlook.jsp?pub_no=15003에서 2018, 6, 20 인출.
- 한국산업연구원 (2016). **한국 주력산업의 미래비전과 발전전략**. 연구보고서. 산업연구원
- 한국직업능력개발원 (2014). **인적자본 기업패널 1-5차년도 조사. 2014. 사용자 지침서**. 한국직업능력개발원.
- 홍세희 (2000). 특별기고: 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. **한국심리학회지 임상**, 19(1), 161-177
- Adobe (2014). The creative dividend how creativity impacts business results. (2014. December 3). Retrieved December 3, 2014, from <http://landing.adobe.com/en/na/products/creative-cloud/55563-creative-dividends.html>
- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: toward new conceptualization of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3. 185-201.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2006). Corrigendum to 'Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived

- Leader Support'. *The Leadership Quarterly*, 17, 679-80.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Bartko, J. (1976). On various intra-class correlation reliability coefficients, *Psychological Bulletin*, 83(5), 762-765
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539-553.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework (3rd ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Costello, F. J., & Keane, M. T. (2000). Efficient creativity: Constraint-guided conceptual combination. *Cognitive Science*, 24(2), 299-349.
- Cropley, D. H. (2015). *Creativity in Engineering: Novel Solutions to Complex Problems*. Elsevier.
- 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.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5(1), 1-21.
- Dragoon, J. (2010). What is Creativity's Value? In Marketing, in Business? <http://www.forbes.com/2010/10/04/facebook-zuckerberg-twitter-wendy-kopp-creativity-advertising-cmo-network.html>에서 2016, 11, 3 인출.
- Drach-Zahavy, A., Somech, A., Granot, M., & Spitzer, A. (2004). "Can We Win Them All? Benefits and Costs of Structured and Flexible Innovation- Implementations". *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 217-234.

- Erez, M. (2011). Cross cultural and global issues in organizational psychology. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 807-854). Washington, DC: American Psychological Association.
- Glick, W. (1985), Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfall in multilevel research, *Academy of Management Review*, 10, 601-616
- Griliches, Z., Hall, B. H., & Pakes, A. (1991). "R&D, Patents and Market value Revisited : Is there a Second(Technological Opportunity) Factor?", *Economics of Innovation and New Technology*, 1(3), 183-202.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis(7th)*. Pearson.
- Hansson, B. (1997). Personnel investments and abnormal return: knowledge-based firms and human resource accounting. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2(2), 9-29.
- Hansson, B. (2004). Human capital and stock returns: Is the value premium an approximation for return on human capital?. *Journal of Business Finance & Accounting*, 31(3-4), 333-358.
- Horenstein, M. N. (2002). *Design concepts for engineers* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1997). The impact high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth. *Academy of Management Proceedings*, 1, 144-148.
- Jackson, S. & Schuler, R. (1995), Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments, *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264
- James, L. (1982), Aggregation bias in estimates of perceptual agreement, *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229

- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation for productivity in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Kenny, D. & LaVoie, L. (1985), Separating individual and group effects, *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 339-348
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practices of structural equation modeling*(3rd ed.) New York: Guilford Press.
- Kortum, S., & Lerner, J. (2000). Assessing the contribution of venture capital to innovation. *RAND journal of Economics*, 674-692.
- Lawrence, P. R., & Dyer, D. (1983). *Renewing American Industry*. New York: Free Press; London: Collier Macmillan Publishers.
- Mintzberg, H. (1991). The effective organization: forces and forms. *Sloan Management Review*, 32(2), 54-67.
- Mumford, M. D., Hester, K. S., & Robledo, I. C. (2012). Creativity in Organizations: Importance and Approaches. In M. D. Mumford (Ed.), *Handbook of Organization Creativity* (pp. 3-16). London: Elsevier.
- Mumford, M. D., & Hunter, S. T. (2005). Innovation in organizations: A multi-level perspective on creativity. In *Multi-level issues in strategy and methods* (pp. 9-73). Emerald Group Publishing Limited.
- Mumford, M. D., Olsen, K. A., & James, L. R. (1989). Age-related changes in the likelihood of major contributions. *The International Journal of Aging and Human Development*, 29(3), 171-194.
- Peters, T. J., Waterman, R. H., & Jones, I. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. NY: Harper & Row.
- Puccio, G. J., Murdock, M. C., & Mance, M. (2011). *Creative leadership: Skills that drive change*(2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Quinn, R. E., Bright, D., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (2014). *Becoming a master manager: A competing values approach*. John Wiley & Sons.

- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. *Organizational culture*, 315-334.
- Rietzschel, E. F., Nijstad, B. A., & Stroebe, W. (2014). Effects of problem scope and creativity instructions on idea generation and selection. *Creativity Research Journal*, 26(2), 185-191.
- Rietzschel, E. F., Slijkhuis, J. M., & Van Yperen, N. W. (2014). Task structure, need for structure, and creativity. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 386-399.
- Robinson, A., & Stern, S. (1998). *Corporate creativity: How innovation and improvement actually happen*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of management journal*, 43(2), 215-223.
- Shalley, C. E., & Zhou, J. (2008). *Handbook of organizational creativity* (pp. 3-31). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 933-958.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7(4), 422.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human development*, 34(1), 1-31.
- Stokes, P. D. (2001). Variability, constraints, and creativity: Shedding light on Claude Monet. *American Psychologist*, 56(4), 355-359.
- Weick, K. E. (1998). Introductory essay—Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization science*, 9(5), 543-555.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.

부 록

〈부록 1〉 기업문화 설문 양식

귀사의 기업문화에 대한 설명 중 알맞은 번호에 V표해 주십시오.

문 항	전혀 그렇지 않음	그렇지 않은 편임	그저 그러함	그런 편임	전적으로 그러함
① 우리 회사는 변화와 새로운 시도를 장려한다.					
② 우리 회사는 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어진다.					
③ 우리 회사에서는 성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우를 받는다.					
④ 우리 회사는 가족과 같은 조직 분위기가 형성되어 있다.					
⑤ 우리 회사는 인화단결과 일체감을 중시한다.					
⑥ 우리 회사는 팀워크를 더욱 중요시한다.					
⑦ 우리 회사는 공식적인 절차, 규칙 및 방침을 중시한다.					
⑧ 우리 회사의 의사전달이나 정보 흐름은 하향식이다.					
⑨ 우리 회사는 서열의식을 강조하는 조직분위기가 형성되어 있다.					
⑩ 우리 회사는 경쟁적 분위기와 성과달성을 강조한다.					
⑪ 우리 회사에서는 과업수행에 필요한 전문지식과 능력을 중요하게 생각한다.					
⑫ 우리 회사는 직무수행능력과 실적을 중심으로 한 평가가 이루어진다.					

Abstract

An Empirical Study on the Relationship of Human Resources, Creative Output, Financial Performance and Technological Innovation according to Organizational Culture Type

Lee Gun-Hee(Yongmoon Graduate School Of Counseling Psychology)

Choe Insoo(Sungkyunkwan University)

This study analyzed the longitudinal relationship between human resources, creative performance, financial performance, and technological innovation according to organizational culture types using human capital company panel data (HCCP). As a result of cluster analysis based on the organizational culture score of the competitive value model for a total of 345 manufacturing companies, three clusters were derived. Each culture score is below the overall average in the low-development cluster (n=171, 49.57%),

In the hierarchical-balanced cluster (n=133, 38.55%), the score for each culture is the overall average and a relatively high level of culture. The score was high. In the last high innovation-low hierarchical cluster (n=41, 11.88%), the score of innovation, relationship, and market-oriented culture was the highest among the three clusters. Still, the hierarchical culture showed a score below the overall average. As a result of verifying the effect of the path coefficient by cluster, only the path coefficient in which the skill of production workers directly affected the operating profit was significant in the low-developed organization. It appeared to increase. In particular, the capabilities of R&D personnel influenced technological innovation by mediating creative performance or financial performance factors,

and creative performance directly affected technological innovation. In high-innovation-low-level organizations, as creative performance increased, sales and operating profit increased, and confirmed that the influence on operating profit was relatively large. On the other hand, only the path coefficient of creative performance on sales and operating profit was significant.

As a result of the difference in the path coefficient according to the group by type of organizational culture, the direct effect of the skills of production workers on the operating profit was greater in the case of the low-developed organization than in the other two groups, and the direct effect of the creative performance on the operating profit was higher than that of the other two groups. It was confirmed that the high innovation-low hierarchical organization was relatively larger than the hierarchical-balanced organization.

In contrast to the assertion that hierarchical organizational culture has limited influence on creativity and innovation in studies related to organizational creativity so far, this result shows that the effect may differ depending on context and situational characteristics.

Key words: Human Resources, Creative Output, Financial Performance, Technological Innovation, Organizational Culture Type


논문 4

무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 구조 관계 분석: 제조업 근로자를 중심으로

김명섭* · 서숙영** · 최명숙***

요약

본 연구는 한국직업능력연구원이 제공한 2020년도 한국인적자본 기업패널 2차 wave 현장 근로자의 인적자원개발 조사자료를 활용하여 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 구조적 관계를 분석하였다. 분석 결과, 무형식학습이 조직몰입에 미치는 부(-)의 영향을 제외하고 변인 간은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 무형식학습과 형식학습은 조직역량과 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 연구결과에 따른 이론적 시사점으로 첫째, 무형식학습이 조직몰입에 직접 영향을 미치는 영향 관계에서 다양한 변인의 추가 투입과 이를 포괄적으로 설명할 수 있는 이론적 모형의 구성이 필요하다. 둘째, 학습에 관한 모형의 이론적 구성은 학습방법이 상호보완적, 순환적 관계라는 점에서 통합적 재구성의 필요성이 제기된다. 실무적 시사점으로는 첫째, 조직은 기존의 교육훈련 체계와 더불어 개인, 집단, 조직의 학습이 지속해서 발생할 수 있도록 무형식학습의 제도적 활용과 의사소통, 신뢰, 임파워먼트 등을 지속하여 개선하여야 한다. 둘째, 조직의 학습은 순환관계를 통해 영향을 주고받는 형태임을 고려하여 이러한 순환적 형태의 상호영향 관계가 원활하게 일어날 수 있도록 조직행동론 측면에서 다양한 구조적 제도의 지원이 마련되어야 한다.

I 서론

기업은 속도를 가늠할 수 없는 역동적인 경영환경과 글로벌 경제라는 무한경쟁의 도전하에 제한된 경영자원을 집중하여 기업에 경쟁우위를 제공하고 유지할 수 있는 수단과 방법 등을 전략적으로 사용한다(장세진, 2020). 대부분 기업은 경쟁에서 살아남기 위해 전략의 필수적인 부분으로 인적자원의 교육, 훈련, 개발을 포함한다(Werner, 2021).

* 대구도시철도공사(교육학 박사)

** 계명대학교(교육학 박사과정 수료)

*** 계명대학교(교육학 교수)

이는 ATD(이전에는 ASTD, association for talent development)가 2012년을 기준으로 미국 기업의 교육훈련 비용으로 추정된 금액이 한화 180조에 이른다는 것을 고려한다면 기업의 경영 측면에서 교육·훈련의 중요성을 이해할 수 있다(ASTD, 2014). 또한, 코로나 바이러스감염증-19(COVID-19)과 같이 전혀 예상하지 못한 경영환경에서 기업이 생존하기 위한 핵심 요인 중의 하나가 인적자원이 보유하고 있는 역량이기 때문이다(박지혜, 이순하, 2019).

이러한 인적자원의 역량개발은 조직의 성과 창출을 위해 인적자원을 개발·개선하는 최적의 방법에 대한 결정 과정, 훈련, 개발, 해결책의 총체적인 접근을 포함한다. 인적자원개발은 개인의 지식, 기술, 태도의 변화 또는 개선에 초점을 맞추는 훈련과 개발(T&D), 경력개발, 조직개발 등으로 구성되어 있다(McLagan, 1989). 인적자원개발 연구를 선도하는 ATD는 2013년에 지난 2004년 역량 연구모형을 개선하는 과정에서 인적자원개발 분야의 핵심 추세로 기술과 인터넷 발전, 소프트웨어와 애플리케이션 발전, 학습용 모바일 기기의 활용 증대, 연결 및 정보 공유의 문화, 빅데이터의 수집과 활용 능력의 향상, 인력구성의 변화, 글로벌화의 가속화, 경제적 불안정성과 불확실성 등을 제시하였다(Rothwell, Arneson, & Naughton, 2013). 이후 ATD는 2020년 디지털 HR 전략컨퍼런스 ATD TK를 통해 인적자원개발의 방향으로 마이크로 러닝, 업무흐름에서의 학습, 학습경험, 가상 교실, 가상 현실, 글로벌 학습, 빅 데이터, 학습생태계 등으로 제시하였다(홍정호, 2020).

인적자원개발 방향의 변화는 인적자원개발이 과거가 아닌 현재와 미래의 직무수행에 필요한 개인, 집단, 조직의 역량을 습득할 목적으로 훈련프로그램이나 교육, 개발과정 또는 어떤 유형의 경험적 학습활동이 수행되기 때문이다(Werner, 2021). 인적자원개발 노력의 핵심은 학습이며, 학습의 중요한 초점은 일터학습과 성과로 볼 수 있다(Hamlin & Stewart, 2011). 일터학습은 일터에서 발생하는 학습을 총칭하는 의미로 학습의 구조, 의도성, 계획 등에 따라 형식(formal) 학습, 비형식(informal) 학습, 무형식(unformal) 학습으로 구분된다(Marsick & Watkins, 2001). 이러한 일터학습의 구분은 형식학습, 비형식학습, 무형식학습의 학습전이에 대한 비교연구로 이어져 일터학습의 70%가 비형식 학습, 무형식학습을 통해 이루어지고 형식학습은 학습전이 결과가 대략 10%에서 20% 정도에 머무는 것으로 제시되었다(Holton & Baldwin, 2003).

이런 측면에서 비형식학습은 형식학습의 한계성을 보완하는 것이 아닌 인적자원개발의 주된 학습 방법으로 제시되고 상대적으로 형식학습의 낮은 학습전이에 대한 비판이

지속하여 제기되고 있다(Enos, Kehrhahn, & Bell, 2003). 특히, 산업화의 영향으로 지나친 표준화를 기반으로 하는 커리큘럼과 수업체계, 학습이론 등에 중심을 둔 형식학습은 다양성과 양적 증가에 잠식되어 기업의 성과에는 영향을 미치지 못하는 형태로 운영되고 있음이 지적되고 있다(Johnson, Blackman, & Buick, 2018). 반면, 무형식 학습과 형식학습은 상호보완적인 관계로 형식학습은 무형식학습의 원재료가 되는 다양한 지식과 기술의 습득의 원천이 되며, 무형식학습은 형식학습의 동기부여를 자극하는 것으로 제시되었다(박윤희, 최우재, 2011; Choi & Jacobs, 2011; Malcolm, Hodgkinson & Colley, 2003).

한편, 형식학습과 무형식학습 등은 일터학습의 유형으로 인적자원개발의 하위 범주에 속하며, 인적자원개발은 성과를 향상할 목적으로 훈련, 개발, 그리고 조직개발을 통해서 인간의 전문지식이나 기술을 개발하거나 촉발하기 위한 프로세스로 정의된다(Jacobs & Park, 2009). 또한, 학습은 비교적 영구적인 행동의 변화이거나 경험을 통한 행동 잠재력의 변화로 정의된다(Kimble, 1961). 따라서 학습으로 인한 행동의 변화나 경험의 잠재력 변화를 기업의 경영성과와 연결하여 재무적 지표로 평가하는 것은 경영성과에 영향을 주는 수많은 기업 내외부의 요인들로 인해 일원적으로 단정하기 어려울 수 있다. 이에 실무적으로 조직효과성에 영향을 미치는 성과지표가 다양하게 활용되고 있다(Ragsdale & Mueller, 2005).

전통적으로 인적자원개발에서의 학습은 ADDIE 모형(Branson, Rayner, Cox, Furman, & King, 1975)에 근간을 두고 있다. 이러한 모형은 교수체제설계의 기반이 되어 인적자원개발의 방법론에 편입되어 사용되어왔으며, 행동주의, 인지주의, 구성주의 등으로 대변되는 학습이론과 연합하여 형식학습의 발전을 견인해왔다(Johnson, Blackman, & Buick, 2018). 반면, 무형식학습에서 발생하는 구조의 부재와 학습 통제의 어려움으로 인하여 무형식 학습을 인적자원개발 과제로 통합하여 다루는 것은 상당히 어려운 문제였다(Werner, 2021). 이러한 이론적 접근과는 달리 실무에서는 다양한 무형식학습의 연구와 함께 무형식학습의 효과성을 메타분석한 결과에서 무형식학습이 조직성과에 상당한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Cerasoli et al., 2018). 국내연구 또한, 무형식학습의 결과 변인의 메타분석을 통해 무형식학습의 조직성과에 대한 효과성을 제시하였다(문세연, 2019).

그러나 무형식학습의 성과에 관한 연구에서 형식학습을 동시에 투입하여 형식학습과 무형식학습의 성과를 측정하고자 하는 노력은 많지 않은 실정이다. 특히 무형식학습의

성과를 측정하고자 하는 양적 연구의 대부분은 회귀분석을 기본으로 구조방정식 등의 연구 방법이 사용되었다(김명섭, 서숙영, 최명숙, 2019). 이러한 학습의 성과를 연구하는 방법론상 무형식학습과 더불어 일터학습의 한 축을 이루고 있는 형식학습을 동시에 투입하지 않은 상태에서의 양적연구는 중요한 독립변인을 제외한 상태에서 연구가 수행되어 타당성에 문제가 될 수 있다(김원표, 2017). 또한, 인적자원개발 영역의 확대를 위해서는 일터학습과는 별도로 무형식학습을 형식학습과 연계한 통합적 학습에 대한 이론적 틀의 구성이 필요하고, 형식학습의 효과성에 대해 의문을 제시하는 무형식학습 영역에서는 형식학습과 무형식학습의 상호보완적 관계에서의 연구가 필요할 것이다.

기업경영의 핵심은 사람이며 이러한 사람들로 구성된 조직의 직무나 조직과 관련된 태도는 행위 결정에 있어서 가치관보다 더 많은 영향력을 행사한다(Peterson & Seligman, 2004). 학습이 경험을 통한 행동이나 태도의 변화를 의미한다는 것을 고려하면, 직무나 조직과 관련된 구성원의 태도인 직무만족, 조직몰입, 조직역량 등은 학습으로 영향을 받을 것으로 예상할 수 있다. 또한, Schnake(1991)의 인과모형은 직무만족과 관련된 태도에 교육 수준 등이 영향을 미치는 것으로 제시하였다. 따라서 학습의 유형을 불문하고 학습이 일어났다는 것은 직무나 조직과 관련된 태도의 변화가 우선하여 발생한다는 것을 의미한다.

이에 본 연구는 한국직업능력개발원이 제공한 2020년도 한국인적자본 기업패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel)의 2차 wave 현장 근로자의 인적자원개발 조사자료를 활용하여 현장 근로자의 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 구조 관계를 살펴보고자 한다. 본 연구의 연구 문제는 다음과 같다.

- 연구문제 1. 현장 근로자의 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 구조적 관계는 어떠한가?
- 연구문제 2. 현장 근로자의 형식학습, 무형식학습과 조직몰입의 관계에서 조직역량, 직무만족의 매개효과는 어떠한가?

II 선행연구 검토

1. 학습의 정의 및 유형

학습에 대해 일반적이고 폭넓게 받아들여지는 개념적 정의는 훈련이나 경험을 통해 얻는 이해력(comprehension), 지식(knowledge), 이해(understanding)를 의미한다(Olson & Ramírez, 2020). 그러나 이러한 정의는 추상적이기에 수용이 어렵다. 따라서 대부분의 연구는 관찰이 가능하다는 것을 전제로 학습이란 경험을 통해 변화되는 태도나 행동으로 정의한다(Chance, 2013). 이러한 학습은 인간의 인지·학습심리, 교수심리, 교수학습체제에 관한 과학적 지식, ICT(Information and Communications Technologies)의 교육적 기능 등의 융합적 탐구를 통하여 학교 교육, 기업교육, 평생교육 등의 교수·학습의 효과성과 효율성 개선을 위해 지속해서 연구되었다(Werner, 2021). 학습활동 유형은 1972년도 UNESCO 보고서에서 교육을 통한 민주주의 증진, 자아실현을 위한 모든 개인의 기회제공, 평생교육의 필요성 등을 제시하면서 학습의 유형을 형식, 무형식, 비형식(nonformal learning)으로 구분하였다(Faure, 1972). 비형식·무형식 학습이라는 개념에 대한 정의는 국가 또는 학자에 따라 다양하게 이루어진다.

OECD(2004)는 프로젝트 보고서를 통해 형식학습은 교육기관, 성인 훈련기관, 직장에서의 체계적인 교육프로그램을 통한 학습으로, 학위나 자격증의 형태로 사회적으로 공식 인정되는 것으로, 비형식학습은 교육프로그램을 통한 학습활동이지만, 공식적으로 평가되어 학위나 자격증으로 인정되지 않는 학습, 무형식학습은 일상적인 직업 관련 활동이나 가사, 여가활동을 통해 이루어지는 학습으로 정의하였다. 국내에서는 비형식 학습과 무형식학습을 명확히 구분하지 않는 경향이 있다(김명섭, 서숙영, 최명숙, 2019). 한편, 학교 교육이 아닌 기업의 일터 학습에서는 학습의 유형을 형식학습, 무형식학습, 우연적학습(incidental learning)으로 구분하기도 한다(Marsick & Watkins, 2001). 이러한 학습유형의 구분은 학습 장소, 교수체제설계, 의도성, 학습자 주도 등 여러 판단기준을 종합하여 분류하더라도 일원적인 유형의 구분에는 한계가 있다(문세연, 2019). 특히, 일터학습에서 Informal Learning을 국내에서는 비형식학습 또는 무형식학습으로 연구자마다 달리 번역·사용하고 있다(민현주, 2020). 따라서 학습의 유형은 Faure(1972)의 구분을 근거로 하되 본 연구에서는 한국인적자본 기업패널의 자료 특성에 따라 무형식 학습과 형식학습으로 구분하였다.

2. 무형식학습

무형식학습을 적극적으로 이해하기 위해서는 형식학습, 비형식학습, 우연적학습 등의 개념과의 비교를 통해 무형식학습의 특징을 도출할 수 있어야 한다(김명섭, 서숙영, 최명숙, 2019). 형식학습은 조직의 필요를 근거로 교육목표가 설정되고, 이의 달성을 위해 학습매체, 교수전략 등을 체계적으로 사용하여 지식, 기술, 능력 등을 갖게 하는 것을 의미한다(Manuti et al., 2015). 이러한 형식학습의 특성과는 상반되게 교수체제설계에 속하지 않으면서 구성주의에 가까운 경험적 학습 형태의 비제도적 학습이 무형식학습으로 정의된다(Marsick & Volpe, 1999). 이는 형식학습이나 비형식학습과는 달리 비제도적 교육의 형태로 학습과 관련된 커리큘럼, 장소, 교수매체 등이 존재하지 않으며, 상황에 따른 행위자의 경험에 기반하여 학습이 발생한다(Malcom, Hodkinson, & Colley, 2003).

이러한 무형식학습의 개념적 정의는 학자마다 조금씩 다르게 정리하고 있으나 대체로 의도와 계획의 부존재를 중심으로 정의된다(문세연, 2019). 그러나 무형식학습은 의도·계획이 전혀 없다는 것을 의미하지 않는다(Marsick & Volpe, 1999). 의도·계획이 존재하더라도 학습자가 자신의 학습에 대한 속도, 내용, 학습매체, 장소 등을 선택할 수 있다면 이러한 주도적 역할을 하는 학습을 의도·계획의 존재만으로 형식학습으로 분류하기는 어렵다(Ellinger, 2005). 따라서 무형식학습을 의도·계획의 유무로 판단하기보다는 전통적인 형식학습의 구조를 이루는 교수학습체제와의 비교를 통해 구체적으로 무형식학습의 유형을 비형식학습, 우연적학습과 함께 통합적으로 구분할 필요가 있다.

무형식학습의 역사적 기원은 John Dewey의 구체적 경험과 반성적 성찰의 원리로 발생하는 경험학습에서 찾을 수 있다(Boud & Garrick, 2012). 이러한 경험학습의 원리는 학습심리학의 측면에서는 형태주의 학습원리 중 하나인 통찰학습(insightful learning)과도 유사한 것으로 보인다. 또한, 학습심리학의 기능주의적 이론들에서 제기된 관찰학습은 직접적인 경험을 통해서만 발생한다고 주장하였고(Thorndike & Woodworth, 1901), 사회인지이론(social cognitive theory)은 인간을 역동적인, 문제를 해결하고 정보를 처리하는 사회적 유기체로 설명하였다(Bandura, 1965). 즉, 인간이 사회적 직접경험을 통해 학습하든 혹은 대리경험을 통해 학습하든 학습 대부분은 사회적 환경, 타인을 포함한다고 제시하였다. 이는 무형식학습이 타인과의 사회적 상호작용을 통한 학습이라는 관점과 같은 맥락으로 볼 수 있다(Enos, Kehrhan, & Bell, 2003).

다양한 학습심리학에 근간을 두고 있는 무형식학습은 일터학습에서 구성원 간의 의사소통, 지식·자원 공유 등을 통해 발생하며, 학습의 유형으로는 상급자와 동료 등에 의한 멘토링, 직무순환, 시스템에 의한 지식공유, 직무순환 등의 형태로 나타나게 된다(Marsick & Watkins, 2001). 무형식학습은 형식학습이 가장 먼저 필요로하는 교육의 목적과는 전혀 상관없이 자신의 일터에서 업무와 관련된 직·간접적인 활동을 통해서 일어난다(Leslie, Aring, & Brand, 1998). 따라서 무형식학습의 교수체제설계에 기반을 두고 있는 형식학습에 비해 훨씬 더 복잡하고 다양한 학습심리학 이론을 기반함에도 불구하고 교육훈련에 대한 대중의 담론은 무형식학습을 무시할 뿐만 아니라 학습의 과정과 결과, 그리고 학습을 발생시키는 요인을 지나치게 단순화함으로써 복잡성을 부정한다(Eraut, 2004). 그러나 무형식학습의 중요성과 실증사례연구가 지속됨에 따라 나아가 전통적인 교수체제설계 분야에서도 무형식학습이 편입되어 논의(Reiser & Dempsey, 2012)되고, 최근에는 형식학습의 한계성을 지적하면서 무형식학습과 조직학습 등이 우선되어야 한다는 주장이 제기되고 있다(Johnson, Blackman, & Buick, 2018).

한편, 국내의 무형식학습 연구는 해외 연구의 무형식학습(informal learning)과 비형식학습(unformal learning)을 혼용하여 사용하고 있다. 특히, 무형식학습에 대한 구별실의 필요성이나 명확한 기준 제시보다 해외 연구에서 사용한 개념적 정의 수준에 머물고 있다(김명섭, 서숙영, 최명숙, 2019). 이러한 무형식학습에 대한 개념 정립의 모호성은 2009년 이후 다양한 필드에서 연구를 수행하는 과정에서 심화하는 한편, 무형식학습의 개념과 이론적 접근에 대한 기초연구는 많이 이루어지지 않았다(신은경, 김선화, 현영섭, 2018). 무형식학습은 조직구성원이 사회적 교환관계를 통해 스스로가 문제해결, 업무개선, 능력향상 등의 활동을 하는 과정에서 발생하는 학습이다(Lave & Wenger, 1991). 즉, 무형식학습은 일상적인 활동에서 나타나는 만큼 그 다양함과 동시에 특정한 형태로 고정적이지 않다(Marsick & Volpe, 1999).

이는 성찰 활동, 타인과의 대화, 지식공유, 벤치마킹, 지식흡수 활동 등 거의 모든 활동 범위에서 발생할 수 있음을 의미한다(Lohman, 2005). 특히, 무형식학습은 형식학습과 별개의 개념이 아닌 형식학습이 학습전이 되는 과정에서 활용될 수 있으며, 형식학습의 학습효과를 향상하거나 보완하는 방법으로도 사용된다(Peeters et al., 2014). 본 연구에서는 Marsick과 Watkins(2001)가 정의한 무형식학습은 집체교육 시설 등이 아닌 업무 현장 등을 중심으로 이루어지며 교수체제설계 영역과는 상관없이 학습자의 의도성 중심으로 자발적으로 이뤄지는 학습으로 정의하였다.

3. 형식학습

형식학습은 일상적인 작업 현장이 아닌 집체교육 시설 또는 이와 유사한 시설 등에서 이루어지며 학습의 설계 및 운영 등이 체계적으로 이루어지는 학습활동을 의미한다(Marsick & Watkins, 2001). 형식학습은 다양한 학습이론을 기반으로 교수설계, 요구분석, 과제분석, 교수학습매체 등을 통해 산업화 이후 최근까지 기업교육에 절대적인 위치를 차지하고 있다(Johnson, Blackman, & Buick, 2018). 형식학습은 교수체제설계(ISD: Instructional Systems Design)를 기반으로 하는 만큼 학습 장소는 직무공간이 아닌 별도의 장소에 학습에 필요한 환경을 조성하여 교육 장소로 활용하였다(McLagan, 1983). 일반적으로 형식학습은 ADDIE 모형을 준거로 교수체제를 설계하는 특성상 수행목표, 평가도구, 교수전략 등으로 인해 분명한 교육 의도와 목적, 프로세스가 포함된 구조적 형태를 보인다(Rothwell, 2002).

형식적 학습은 교수체제 설계에 따른 교과과정, 강의 장소를 포함한 다양한 학습매체와 학습환경이 조성된 교육훈련이라고 정의된다(Frazis & Horrigan, 1995). 일반적으로 형식학습을 정의하는 공통적인 단어로 훈련프로그램이 체계화, 구조화라는 단어를 주로 사용한다. 이는 교육의 수요와 관련이 깊다. 1800년대 사설 직업학교, 초기공장학교의 형태를 거쳐 1910년대 자동차 산업에서 본격적인 교육훈련 프로그램이 활용되었다. 상품의 대량생산이 가능한 물적 환경이 마련되자 교육훈련 또한 개발의 표준화에 따라 대량화에 맞춰 커리큘럼과 수업구조에 중심을 둔 형식학습이 교육훈련의 중심이 되었다(Werner, 2021). 이는 형식학습이 조직의 요구에 따라 교육목표를 설정하고 효과적인 학습매체와 교수전략을 사용하여 조직구성원이 조직이 필요로 하는 지식, 기술, 능력 등을 갖게 하는 것을 의미한다(Manuti, Pastore, Scardigno, Giancaspro, & Morciano, 2015).

한편, 국내 또한 인적자원개발을 위해 조직에서 교육을 계획하고 학습과정을 체계적으로 설계하여 조직구성원에게 제공하는 교육훈련의 형태로 형식학습이 중심이 되어왔다(김명섭, 서숙영, 최명숙, 2019). 특히 형식학습을 기반으로 하는 기업의 교육훈련의 준거기준을 교육훈련의 공식적 기록과 재무회계 기준에 따른 교육훈련비용의 지출로 판단하기도 하였다(김안국, 2001). 좀 더 세부적으로 공식적 구조화에 따른 집체식 사내 교육훈련, 전문 교육기관 등에 의뢰를 통한 사외 교육훈련 등은 모두 형식학습으로 정의하였다(염동식, 2016). 이러한 형식학습은 직무수행에 필요한 역량을 증대시키고 개인의 능력을 향상한다(임미래, 2019). 본 연구에서는 Marsick과 Watkins(2001)가 정의한 직

무수행 과정에서 필요로 하는 다양한 역량을 충족시키는 전통적 학습 방법으로 조직의 요구를 충족시키는 체계화된 공식적 교육훈련을 형식학습으로 정의하였다.

4. 조직역량

조직역량(organizational capability)은 기업이 보유하고 있는 유·무형의 생산요소를 경제활동의 대상인 재화, 서비스로 전환 시키기 위한 일련의 과정에서 필요한 기업의 능력을 의미한다(Amit & Schoemaker, 1993). 이러한 조직역량은 경쟁시장에서 다른 기업과의 차별우위의 기반이 되며, 우위를 지속하여 유지할 수 있게 하는 기업의 핵심역량 창출 방안 중의 하나로 볼 수 있다(Fleisher & Bensoussan, 2003). 조직역량은 수년에 걸쳐 연구되어 온 조직 과학의 틀 내에서 다소 모호한 개념이다. 조직역량 이론은 자원기반 관점과 지식기반 이론에 기반을 둔 사회자본(지적 자산을 생성하는 역할)과 지식통합(지식합성을 생성하는 역할)의 기본 이론 구조를 기반으로 한다(Kabrilyants, Obeidat, Alshurideh, & Masadeh, 2021). 조직역량은 조직의 성과를 향상시키기 위한 작업을 수행하기 위해 유·무형의 자원을 배분하는 능력(Kabrilyants et al., 2021), 조직이 가진 능력을 증가시키기 위해 조직을 시험하고 학습하는 과정(Harris, 2015), 조직이 목표로 하는 최종 결과를 달성하기 위해 조직 자원을 활용하고, 성과를 위한 과업을 조화롭게 연결하는 능력(Helfat & Winter, 2011), 조직의 경쟁력 우위를 지원하기 위해 조직에 내재된 지식 세트(Gill & Delahaye, 2004), 그리고 조직이 서비스를 제공할 수 있도록 하는 모든 것의 총합(Rousseva, 2009)으로 정의된다.

국내에서는 조직역량을 기업이 보유하고 있는 유·무형의 경영자원 중 경쟁시장에서 타 기업에 비해 차별화를 통해 우월적인 시장의 위치를 선점하게 해주는 핵심역량으로 기업의 지속적 경영의 근원이 되는 능력으로 정의했다(장세진, 2020). 대체로 조직역량은 조직성과 창출이나 경쟁력 우위를 위한 다양한 유·무형의 자원의 결합으로 정의된다(박지성, 류성민, 2015). 또한, 조직역량은 기업의 창조적인 역량이나 비전, 미션 등 내재된 기업가치, 조직문화 등을 함축하여 기업의 지속 경영을 위한 능력으로도 정의된다(이장우, 2013). 같은 맥락으로 조직의 유형과 특성에 따라 보유한 고유능력, 특허·실용신안 등 연구개발을 통한 기술적 우위, 내부프로세스 개선 등을 통한 혁신능력 등 조직이 가지고 있는 능력의 통합으로 조직경쟁력의 기반이 되는 능력으로 정의된다(송병호, 2011).

조직역량은 개념적 정의의 다양성에 기반하여 역량을 구성하는 요인 또한 다양하게 제시된다. 유형적인 자원을 중심으로 한 조직역량은 조직의 운영과 관련된 영역인 경제, 재무, 전략, 마케팅, 기술 등으로 구분한다(Ulrich & Lake, 1991). 그러나 인적자원 등 무형자원의 중요성이 증가하자 조직역량을 물적, 재무적, 기술적, 무형적 자원으로 구분(Grant, 1991)하거나, 기존의 유형자원 이외에 무형자원인 공유가치, 관리현실, 변화관리, 리더십 등을 추가로 제시하였다(Abott, 2005). 이와는 달리 유형적 자원을 물리적 역량으로 통합하고 조직구성원의 숙련도, 경험, 의사결정능력, 개별능력 등을 인적자원으로, 조직구조, 관리체계, 위임전결, 의사소통 등을 조직한 기술, 지식이나 이들의 일련의 통합된 결합체로서 조직경쟁력의 원천으로 보았다(Barney, 1991).

국내 연구에서는 조직역량을 대체로 전략, 조직, 제도, 업무수행, 관리시스템, 관리스타일 등의 6가지 요인으로 구성하고 연구 특성에 따라 요인별 하위 역량을 추가로 제시하였다(장진석, 2017). 특히, 조직경쟁우위 유지의 전략적 측면과 구체적 경영관리 관점에서 인적자본역량, 프로세스개선역량, 고객대응역량으로 구분하였다(박지성, 류성민, 2015). 본 연구의 대상 설문은 인적자본역량, 프로세스개선역량, 고객대응역량으로 구성된 점을 고려하여 본 연구에서는 조직역량을 박지성, 류성민(2015)이 제시한 조직성과 창출이나 경쟁력 우위를 위한 다양한 유·무형의 자원의 결합으로 정의하였다.

5. 직무만족

직무만족(job satisfaction)은 직무와 관련 있는 대표적 태도 변수 중의 하나로 조직구성원이 직무나 직무수행 경험에 대한 전반적 긍정적 감정 형성을 의미한다(Locke, 1976). 인적자원관리 측면에서 대량생산의 초기에 지나친 과업중심의 직무수행에 대한 비판으로 인간관계 중심의 직무수행 필요성이 제기되고, 이러한 시대적 흐름에 따라 1960년대부터 직무만족에 대한 수 많은 연구가 이루어졌다(백기복, 2011). 직무만족에 관한 연구의 증가는 직무만족의 다차원적 개념으로 이어졌고, 조직구성원이 조직에서 느낄 수 있는 직무, 급여, 승진, 상사, 동료 등의 만족도 차원으로 요약되었다(Hartline & Ferrell, 1996). 이러한 직무만족의 다차원적 구성과 연구의 증가는 직무만족에 대한 개념 정립의 다양성으로 이어졌다.

직무만족과 같은 태도는 특정 대상에 대해 싫고 좋음을 나타내는 것으로 가치관보다 더 많은 영향력을 개인에게 행사한다(Kalleber, 1977). 이러한 측면에서 직무만족은 자신의 직무수행과 관련한 경험에서 얻어지는 일련의 태도로 긍정적인 감정 상태를 의미

한다(Backer, 1960). 또한, 직무만족의 긍정적 감정 상태를 유쾌함으로 표현하거나(Locke, 1976), 감정 상태의 시점을 조직구성원이 자신의 조직 내 위치와 과업의 수행과정에서 현재 시점으로 정의한다(Vroom, 1991). 나아가 직무만족은 동기부여 관점에서 단순한 직무에 대한 만족을 넘어 인간 개인의 욕구에 포함된 본질의 충족과정으로 정의하기도 한다(Sergiovanni, 2001). 국내 연구는 직무만족을 조직구성원이 자신이 수행하는 과업과 과업 수행과 직·간접적으로 영향을 주고받는 업무환경에 대하여 개인이 갖는 긍정적 태도로 정의한다(박덕규, 김응자, 2021). 또한, 조직구성원이 주어진 직무를 실행해 나가는 과정에서 직무와 관련 있는 다양한 환경에 대해 자연스럽게 갖게 되는 태도나 가치관 등의 감정·정서의 총합이 직무만족으로 정의된다(박호현, 2015).

한편, 직무만족을 구성하는 요인은 직무에 대한 성취감, 조직의 인정, 과업, 감독, 급여, 과업환경 등을 직무만족의 구성 요인으로 제시하고 이를 내재적, 외재적 요인으로 구분하였다(Herzberg, 1968). 이러한 구분은 표현 방법을 일부 다르게 서술하였으나, Locke(1976), Hartline과 Ferrell(1996), Jurgenson(1978), Spector(1997) 등의 연구에서도 같은 맥락으로 제시되었다. 그러나 직무만족을 직무 그 자체에 국한한 관점에서는 학습기회, 직무개선, 복잡성, 수행의 난이도, 작업강도, 직무권한, 성과유형, 프로세스, 직무충실 등을 구성 요인으로 제시하였다(Hackman & Oldham, 1976). 또한, 욕구 중심의 관점에서는 성취도, 직무권한, 직무활동, 역량활용, 창의성, 가치관, 안정, 사회적 독립성, 도덕적 가치, 봉사, 책임, 사회적 지위 등을 직무만족 구성 요인으로 제시하였다(Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967).

국내 연구는 연구내용과 목적에 직무만족의 개념과 구성 요인을 일부 달리하고 있으나 대체로 Herzberg의 내재적·외재적 요인을 중심으로 유사한 근무환경 및 과업, 구성원 간의 관계, 근로조건, 개인 개발, 승진, 일체감, 경영이념 등으로 제시하였다(정화, 2019). 또한, 직무 자체가 아닌 직무에 영향을 주는 환경을 중심으로 안정감, 과업 성취감, 자아실현, 직무수행 환경, 행정 체제, 유인체제 등으로 구분하거나(김춘지, 이수영, 2017), 직무만족의 구성 요인을 조직관련 전반적 내용, 과업내용, 과업수행 환경, 일반적 직무만족 등으로 제시하였다(최재열, 1991). 본 연구에서는 연구 대상 설문이 직무만족을 일, 임금, 인간관계로 구성된 점을 고려하여 조직역량을 Locke(1976)가 제시한 조직구성원이 직무나 직무수행 경험에 대한 전반적 긍정적 감정 형성으로 정의하였다.

6. 조직몰입

조직몰입(Organizational Commitment)은 직무만족과 유사한 조직구성원이 자신이 속한 조직의 애착을 통해 신분 유지는 물론 조직의 비전과 가치를 내재화 시켜 조직과 자신을 일체화하는 심리적 상태를 의미한다(백기복, 2011). 조직몰입은 자신이 속한 조직을 대상으로 하는 개인의 정서적 연대감의 심리적 상태로 자신과 조직을 동일시하는 일체감의 표현이며, 조직목적과 시장에서의 경쟁우위 달성을 위한 조직경쟁력의 간접적인 성과지표 중의 하나이다(Allen & Meyer, 1990; Katz & Kahn, 1978). 조직몰입에 긍정적인 태도를 가진 구성원은 조직에 대한 소속욕구가 높아 조직의 목적과 고성과 달성을 위해 주도적 노력을 기울이며, 조직의 공유가치를 수용하고 전파하려는 의지를 갖는다(Porter, Crampon, & Smith 1976).

이러한 조직몰입은 조직 행동론의 한 분야로, 1970년대부터 조직행동론 등에서 조직 시민행동, 직무만족 등과 함께 주요한 개인태도 변수로 연구되어왔다(Mathieu & Zajac, 1990). 특히, 조직몰입은 조직구성원의 의지태도 등과 실제 나타나는 행동 간의 영향 관계를 측정하는 유용한 대용지표 이자 인적자원관리 측면에서 이직을 예측하는 데 유용하기에 조직성과, 조직유효성 등을 예측하는 지표로 활용한다(Morgan & Hunt, 1994). 국내 연구의 조직몰입 개념 역시 해외 연구와는 유사하게 조직구성원이 조직에 대한 애착과 일체감을 느끼고 조직에 충성하고 헌신하려는 전반적인 태도로 정의한다(한혜숙, 김영우, 2021). 또한, 조직몰입은 조직의 비전과 가치 등을 구성원이 공유·전파하고 조직의 구성원으로 강한 일체감과 애착을 통해 조직의 발전을 도모하고 조직과 운명을 같이 하려는 의지로 제시하였다(신황용, 2020).

조직몰입은 한 개인의 철저한 자기중심적인 감성적, 평가적, 지향적 신념이기도 하다. 이러한 조직몰입의 유형은 조직의 비전과 가치의 내재화에 기반한 도덕적 몰입, 타산적이고 합리성을 기반으로 하는 계산적 몰입, 포로수용소 등 착취적 관계를 기반한 소외적 몰입으로 나타난다(Etzioni, 1961). 또한, 근로관계 존속에 영향을 미치는 환경 요소의 판단을 통해 조직에 계속 남아있도록 하는 개인 인지 영역의 근속적 몰입, 조직구성원 간의 유대관계를 통해 공동운명체의 형태로 나타나는 감정적 몰입, 조직의 비전과 가치관, 조직문화 등이 내재화되어 있는 통제적 몰입으로 제시되기도 한다(Kanter, 1968). 나아가 조직몰입을 단순화해 조직에 대한 일체감과 헌신 정도의 의지가 행동으로 실천되는지에 따라 적극적 또는 소극적 몰입으로 제시한다(Steers, 1977).

한편, Meyer와 Allen(1991)은 조직몰입의 하위 요인을 도덕적 의무감으로 조직에 헌신하는 규범적 몰입, 이직 여부의 계산적 판단하에 조직원 지위를 유지하고자 하는 지속적인 몰입, 조직에 대한 긍정적 정서와 안정감, 행복감 등의 욕구 충족으로 나타나는 정서적 몰입으로 제시하였다. 본 연구에서는 연구 대상 설문이 조직몰입을 회사와의 일체감, 이직과 근속에 대한 비교, 조직에 대한 충성도 등으로 구성된 점을 고려하여 조직몰입을 Meyer와 Allen(1991)이 제시한 조직의 비전과 가치를 내재화하고 조직을 위해 자발적으로 헌신하는 개인의 의지와 조직과 운명을 같이하려는 욕구로 정의하고 하위 요인을 규범적, 지속적, 정서적 몰입으로 구분하였다.

7. 무형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 관계

가. 무형식학습과 조직역량, 직무만족, 조직몰입의 관계

무형식학습의 유형은 대체로 직무 현장에서 이루어지며 구체적으로 지식공유, 멘토링, 비공식 코칭, 조직학습, 시행착오 등의 방법으로 수행된다. 이러한 무형식학습은 업무 현장이라는 특성과 학습의 내용이 직무와의 연결성이 높아 조직구성원의 숙련도 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(임재원, 이찬, 2010). 또한, 무형식학습은 형식학습에 비해 학습전이가 높고 일과 학습이 동시에 일어나는 특성상 조직의 핵심 비즈니스와 연관성이 높아 조직역량 향상에 증가에 더 많은 영향을 미치는 것으로 제시되었다(Johnson, Blackman, & Buick, 2018). 특히, 본 연구와 유사한 자료를 활용한 연구에서 무형식학습의 유형인 멘토링, 코칭, 지식공유 등의 무형식학습은 조직역량의 하위 요인인 인적자원역량, 내부프로세스역량, 대고객역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다. 다만 직무순환방식의 무형식학습은 조직역량에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(김수원, 2009).

무형식학습은 형식학습, 우연적 학습 등과 함께 학습의 방법론적 측면에서 구별되는 것이지만 실제로는 인적자원개발의 하위 요인으로 구성된다. 선행연구는 이러한 인적자원개발의 유형 중에서 무형식학습이 직무만족에 가장 강한 상관관계를 갖는 것으로 제시하고 있다(Rowden & Ahmad, 2000). 중소기업 근로자를 대상으로 무형식학습, 직무만족, 경력 정체성의 관계에 관한 연구에서 무형식학습은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(김현우, 홍아정, 2016). 또한, 본 연구와 유사한 자료를 활용한 연구에서 무형식학습의 유형인 멘토링, 코칭, 지식공유 등의 무형식학습은 직무만족에 긍정적

인 영향을 미치는 것으로 나타났다(이용탁, 2007). 일터학습의 주요 유형으로 다루어지는 무형식학습은 타인과의 학습이나 자기성찰 등 조직 구성원 간의 사회적 교환관계에 그 기반을 두고 있는 만큼 직무태도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(Rowden, 2002).

한편, 무형식학습을 대상으로 자기효능감과 조직몰입의 영향 관계를 분석한 연구에서 무형식학습은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(조준, 윤동열, 한승현, 2018). 이는 무형식학습의 하위 요인인 멘토링과 직무만족, 조직몰입, 이직의도의 영향 관계를 분석한 연구에서도 멘토링이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과와 그 맥락을 같이한다(신규희, 이종학, 이수범, 2010). 또한, Meyer와 Allen(1997)이 제시한 조직몰입 모형에서 영향요인으로 제시된 근로자 훈련과 업무경험이 무형식학습을 통해 이루어질 수 있음을 의미한다. 이러한 무형식학습은 직업상담사를 대상으로 한 연구에서 조직몰입에 직접적인 영향을 미치는 것은 물론 업무의 환경적인 요인들과 조직몰입의 관계에서 부분 매개 역할을 하는 것으로 나타났다(이종찬, 김민규, 2017).

특히, 멘토링 중심의 무형식학습, 직무만족, 조직몰입을 중심으로 한 메타분석 연구에서는 무형식학습이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 제시되었다(이덕현, 최송옥, 장원섭, 2013). 반면, 본 연구와 유사한 자료를 활용하여 구조방정식모형을 사용한 연구 결과에서 무형식학습 참여를 통한 직무역량 향상은 조직몰입에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(우혜정, 박민주, 윤관식, 김우철, 2017). 이는 외식기업 종사자들을 대상으로 한 연구에서 인지된 직무능력이 조직몰입에 영향을 미치지 않는다는 연구결과와 같은 맥락으로 볼 수 있다(권우석, 이지민, 이규민, 2016).

나. 조직역량과 직무만족, 조직몰입의 관계

조직역량은 기업 경쟁력 강화를 위한 핵심역량으로 조직목적, 관리방안, 구성원 직무역량 등 다양한 범주로 구성된다(안국찬, 2015). 조직역량의 하위 요인인 조직구성원의 직무역량은 메타분석 결과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(고명숙, 최지수, 조대연, 2020). 실증연구인 의료기관 종사자들을 대상으로 한 연구에서 조직역량은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(정현석, 홍관수, 이돈희, 2020). 또한, 항공사 객실 승무원을 대상으로 한 연구에서 조직역량은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(유정선, 2017). 조직역량은 조직이 목표로 하는 최종 결과를 달성하기 위해 조직 자원을 활용하는 과정이라는 점에서 개인의 직무능력

을 인적자원 역량으로 포함하고 있다(박지성, 류성민, 2015). 따라서 구성원의 직무역량은 조직역량의 하위 요인의 하나로 직무역량이 높은 조직구성원은 직무만족 역시 높은 것으로 나타났다(조환철, 엄재근, 2018).

한편, 조직역량은 기업 경쟁력 원천 중의 하나로 조직역량의 증가는 조직유효성 지표 중의 하나인 조직몰입의 향상으로 연결된다(유정선, 2017). 조직역량은 인적자원, 내부 프로세스, 대고객분야의 역량 등으로 구분할 수 있으며, 특히, 개인의 직무역량이나 리더십, 신뢰, 혁신능력 등은 인적자원역량의 범주에 속한다(박지성, 류성민, 2015). 인지 능력, 감정지능, 리더십, 소통, 관리능력 등 개인의 직무역량은 전반적으로 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다(Khan, Masrek, & Nadzar, 2015). 이는 서번트리더십, 조직문화, 조직몰입, 조직시민행동 간의 구조 관계 분석연구에서 서번트리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친것과 같은 맥락이다(Harwika, 2013). 나아가 조직 이론 중의 하나인 조직학습은 조직역량 중의 하나로 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(Rose & Pak, 2009). 국내 연구 또한 제조업 관리직원의 개인역량, 즉, 인적자원역량은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(엄기성, 2007). 또한, 조직의 구조적 문제 또는 업무개선을 위한 내부프로세스 역량 역시 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(전정연, 2010).

다. 직무만족과 조직몰입의 관계

직무만족은 다양한 조직몰입의 영향요인 중의 하나로 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(DeCotiis & Summer, 1987). 다양한 직무만족의 하위 요인으로 구성된 연구에서 인간관계, 직무특성, 근로조건 등의 하위요인 등은 조직몰입 결정요인으로 연구되어왔다(김홍수, 2008). 이는 구성원의 조직에 대한 몰입은 구성원의 직무만족을 기반으로 형성된다는 것을 의미한다(Rusbult & Farrell, 1983). 이러한 직무만족과 조직몰입은 조직구성원의 개인적 측면에서 만족에 영향을 주는 변인들의 관계에서 출발한다. 그러나 직무만족은 미시적인 해당 범주의 만족에 머물지만, 조직몰입은 단순한 직무뿐만 아니라 조직의 가치와 비전 등의 내재화를 통해 나타나는 조직사회화의 종착점으로 볼 수 있다(Mowday, Porter, & Steers, 1982). 이는 구성원이 체험하는 직무의 구체적 경험의 연속적 작용을 통해 직무만족을 넘어 조직몰입으로 이어진다는 논리와 그 맥락을 같이한다(Mowday & McDade, 1980). 국내 선행연구의 경우 조직구성원의 직무만족은 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 제시하고 있다(백승규, 이영면,

2010; 조경호, 1997). 또한, 본 연구와 유사한 자료를 활용한 조직문화, 조직몰입의 관계 연구에서 조직몰입은 부분적 매개효과가 있는 것으로 제시되었다(한지영, 박지원, 2021).

라. 형식학습과 조직역량, 직무만족, 조직몰입의 관계

대체로 형식학습은 조직의 다양한 인적자원 개발제도의 중심에 놓여있다(Johnson, Blackman, & Buick, 2018). 이는 학습과 개발의 표준화를 위해 커리큘럼과 수업구조에 중심을 두는 형식학습은 산업화를 거쳐 지식정보화 사회에 이르기까지 교육훈련의 기반으로 인식되었다(Werner, 2021). 본 연구와 유사한 자료를 활용하여 조직의 HRD 활동이 조직역량에 미치는 영향을 분석한 연구에서 기업의 대표적인 형식학습인 집체교육은 조직역량의 하위 범주인 인적자원역량, 내부프로세스역량, 대고객역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(김수원, 2009). 조직의 형식학습이 조직역량에 영향을 미치는 것은 교육훈련을 통하여 조직구성원에게 직무역량을 양성하고 이를 조직화하여 전력화한다는 것에 기반한다(박지성, 류성민, 2015). 조직구성원이 지각하는 조직역량은 형식학습이 효과적으로 수행되어 자신의 과업과 관련한 업무수행에 필요한 지식, 기술, 정보 등을 습득하고 효율적으로 수행될 수 있을 때 조직역량이 향상되었다고 지각한다(Russell, Terborg, & Powers, 1985). 내부프로세스 역량의 선행과 결과 변수연구에서 교육훈련의 효과성을 조직역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(이은령, 김태혁, 2016). 학습은 경험을 통해 태도나 행동의 변화를 의미한다는 것을 고려하면 형식학습은 조직의 긍정적인 행동 변화를 위한 출발점이라는 점에서 형식학습은 조직역량에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다(백기복, 2011).

조직구성원은 대체로 형식학습을 가치 있게 여기고 직무의 필수 부분으로 간주한다. 따라서 조직구성원의 형식학습에 대한 만족은 직무만족으로 이어진다(Schmidt, 2007). 이는 해외 선행연구에서도 일관되게 나타난 것으로 형식학습은 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(Hatcher, 1999; Lowry, Simon, & Kimberley, 2002). 직무만족도는 학자들에 의해 작업의 경제적 측면, 대인 관계, 활동 및 작업, 작업 조건 등으로 범주화되는데, 실증연구에서 직무 자체로부터 얻게 되는 성취감과 직무수행 방식 관련 요인 등이 직무만족에 가장 강한 영향을 미치는 요소로 제시되었다(Sypniewska, 2014). 따라서 형식학습을 통해 얻게 되는 지식, 기술, 능력, 태도 등은 직무수행의 성취도를 높이는 핵심 요인 중의 하나임을 알 수 있다. 한국노동패널조사

(Korean Labor and Income Pane Study: KLIPS)의 12차(2009)에서 20차(2017)까지의 자료를 활용하여 재직자의 교육훈련이 임금, 직무만족도, 이직의도에 미치는 영향을 분석한 연구에서 교육훈련은 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(문영만, 2019). 또한, 외식사업 종사자를 대상으로 교육훈련의 콘텐츠별로 직접서비스, 간접서비스, 안전으로 구분한 연구에서 모든 교육콘텐츠는 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(이윤섭, 박재완, 2014).

한편, 조직몰입의 영향, 과정, 결과 등을 다루는 통합모형에서 교육훈련은 조직몰입에 영향을 미치는 주요 요인으로 제시된다(Meyer & Allen, 1997). 이는 조직에서의 일정 정도의 교육훈련의 증가는 내재적 가치의 증가요인으로 조직구성원의 조직몰입에 직·간접적으로 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과와 그 맥락을 같이한다(Mottaz & Potts, 1986). 형식학습을 통해 향상되는 개인의 역량은 조직몰입의 결정요인 중의 하나로 연구되어왔다(Mowday, Porter, & Steers, 1982). 해외 선행연구에서 의료분야 종사자들의 형식학습은 직무몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Bartlett, 2001). 또한, 형식학습중심의 일터학습과 조직몰입의 영향 관계 분석연구에서 중소기업 근로자들의 형식학습은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(Rowden, 2002). 국내 선행연구는 외식사업 근로자를 상대로 한 연구에서 교육훈련은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나(이윤섭, 박재완, 2014), 항공사 근로자 중 승무원을 대상으로 한 연구에서는 학습자 태도, 교수 능력, 교육환경, 교육내용을 하위 요인으로 한 형식학습은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 제시되었다(최진영, 전애은, 김민수, 2017). 또한, 관광업 근로자를 대상으로 형식학습중심의 인적자원개발과 조직몰입의 관계를 분석한 연구에서는 형식학습이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(이영구, 임명재, 2011). 특히, 본 연구와 유사한 자료를 활용한 연구에서 제조업, 금융업, 비금융업 근로자들의 집체식 사내·사외교육, 인터넷 학습, 우편통신학습 등의 형식학습은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(이용탁, 2007).

8. 무형식·형식학습과 조직몰입의 관계에서 조직역량, 직무만족의 매개효과

가. 무형식학습과 조직몰입의 관계에서 조직역량, 직무만족의 매개효과

무형식학습은 선행연구를 통해 조직역량과 직무만족에 직접적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(김수원, 2009; 이용탁, 2007; 유정선, 2017). 따라서 무형식학습이 직무만족에 미치는 영향 관계에서 조직역량이 매개 역할을 하리라는 예상할 수 있다. 본 연구와 유사한 자료를 활용한 연구에서 조직역량을 부분 매개로 하여 무형식학습은 내재적 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(민현주, 성수현, 2020). 이는 무형식학습이 인적자원의 의사소통역량을 매개로 하여 직무만족과 조직몰입으로 구성된 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시된 연구결과와 맥락을 같이한다(송연지, 박지혜, 2014). 한편, 무형식학습은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(이덕현, 최송욱, 장원섭, 2013). 또한, 조직역량은 직무만족에 긍정적인 영향 관계가 있음을 확인하였다(유정선, 2017). 따라서 무형식학습은 조직역량과 직무만족을 차례로 매개하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

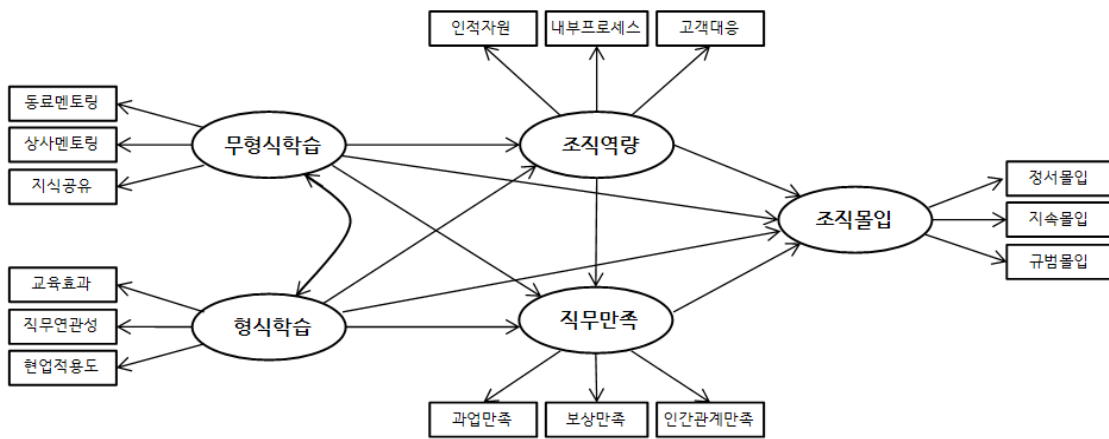
나. 형식학습과 조직몰입의 관계에서 조직역량, 직무만족의 매개효과

형식학습은 선행연구를 통해 조직역량과 직무만족에 직접적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다(이은령, 김태혁, 2016; 문영만, 2019). 따라서 형식학습이 직무만족에 미치는 영향 관계에서 조직역량이 매개 역할을 하리라는 것을 예상할 수 있다. 이는 의료기관 종사자들을 대상으로 한 연구에서 교육 수준과 훈련지원은 조직역량을 매개로 하여 직무만족에 긍정적인 영향을 미친 연구결과와 맥락을 같이한다(정현석, 홍관수, 이돈희, 2020). 한편, 형식학습은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(이윤섭, 박재완, 2014). 또한, 조직역량은 직무만족에 긍정적인 영향 관계가 있음을 확인하였다(유정선, 2017). 따라서 형식학습은 조직역량과 직무만족을 차례로 매개하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

9. 연구모형 및 가설

가. 연구모형

본 연구에서는 선행연구의 이론적 검토를 통해 무형식학습과 형식학습이 조직몰입에 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 이외에 무형식학습과 형식학습이 조직몰입에 영향을 미치는 과정에서 조직역량과 직무만족이 유의한 관계가 있음을 확인하였다. 이에 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 구조적 관계를 설정하였다. 연구모형은 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구모형

나. 연구가설

본 연구는 한국직업능력개발원이 제공한 2020년도 한국인적자본 기업패널 2차 wave 현장 근로자의 인적자원개발 조사자료를 활용하여 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 구조적 관계를 밝히고자 하였다. 이러한 연구목적 달성을 위해 설정한 연구가설은 다음과 같다.

- 연구가설 1. 무형식학습, 형식학습은 조직역량, 직무만족, 조직몰입에, 조직역량은 직무만족과 조직몰입에, 직무만족은 조직몰입에 직접 영향을 미칠 것이다.
- 1-1. 무형식학습은 조직역량에 직접 영향을 미칠 것이다.
 - 1-2. 무형식학습은 직무만족에 직접 영향을 미칠 것이다.

- 1-3. 무형식학습은 조직몰입에 직접 영향을 미칠 것이다.
- 1-4. 형식학습은 조직역량에 직접 영향을 미칠 것이다.
- 1-5. 형식학습은 직무만족에 직접 영향을 미칠 것이다.
- 1-6. 형식학습은 조직몰입에 직접 영향을 미칠 것이다.
- 1-7. 조직역량은 직무만족에 직접 영향을 미칠 것이다.
- 1-8. 조직역량은 조직몰입에 직접 영향을 미칠 것이다.
- 1-9. 직무만족은 조직몰입에 직접 영향을 미칠 것이다.

연구가설 2. 무형식학습, 형식학습은 조직역량과 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

- 2-1. 무형식학습은 조직역량을 매개로 하여 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.
- 2-2. 무형식학습은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.
- 2-3. 무형식학습은 조직역량과 직무만족을 순차적 매개로 하여 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.
- 2-4. 형식학습은 조직역량을 매개로 하여 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.
- 2-5. 형식학습은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.
- 2-6. 형식학습은 조직역량과 직무만족을 순차적 매개로 하여 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

III 연구방법

1. 조사자료

본 연구는 2020년도 한국인적자본 기업패널의 2차 wave 현장 근로자의 설문응답 자료 중 제조업 근로자를 대상으로 무형식학습에 경험이 있는 것으로 응답한 1,628명을 대상으로 하였다. 연구대상의 특성 분포는 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 연구대상 특성 분포

(단위: 명(%))

구분	내용	연구대상		구분	내용	연구대상	
		빈도	비율			빈도	비율
성별	남	1,349	82.9	근속	5년미만	287	36.1
	여	278	17.1		5년~9년	444	27.3
나이	20대	334	20.5		10년~14년	265	16.3
	30대	723	44.4		15년~19년	145	8.9
	40대	405	24.9	20년이상	187	11.5	
	50대	145	8.9	직급	사원급	403	24.8
	10대~60대	21	1.3		주임·계장	537	33.0
학력	고졸이하	245	15.0		대리·과장	542	33.3
	전문대졸	284	17.4	부장이상	146	9.0	
	대학졸	1,016	62.4	규모	300인미만	993	61.0
	대학원졸	83	5.1		1,000인미만	505	31.0
			1,000인이상		130	8.0	

2. 측정도구의 구성

본 연구는 한국인적자본 기업패널의 2차 wave 현장 근로자의 설문 응답 자료를 측정 도구로 사용하였다. 무형식학습의 측정도구로 사용한 설문은 비공식학습 방법 참여를 통한 직무능력 효과 정도를 사용하였다. 설문자료에서 사용한 측정도구는 이순하(2018)의 연구에서 사용한 제도적 무형식학습과 유사한 척도로 해당 연구의 Cronbach's α 값은 .819로 제시되었다. 형식학습의 측정도구로 사용한 설문은 집합교육 참여를 통한 효과, 교육내용의 직무연관성 및 현업적용 정도를 사용하였다. 설문자료에서 사용한 측정도구는 최희숙(2017)의 연구에서 사용한 교육훈련 내용과 유사한 척도로 해당 연구의 Cronbach's α 값은 .854로 제시되었다. 조직역량의 측정도구로 사용한 설문은 박지성, 류성민(2015)이 사용한 측정도구로 해당 연구의 Cronbach's α 값은 .850 이상으로 제시되었다. 직무만족 측정도구로 사용한 설문은 직무, 임금, 인간관계의 만족정도를 사용하였다. 설문자료에서 사용한 측정도구는 김미라(2021)의 연구에서 사용한 직무만족과 유사한 척도로 해당 연구에서의 Cronbach's α 값은 .872로 제시되었다. 조직몰입 측정도구로 사용한 설문은 조직에 대한 일체감, 이직으로 인한 손해정도, 조직에 대한 충성

도에 대한 만족정도를 사용하였다. 설문자료에서 사용한 측정도구는 이상운(2019)의 연구에서 사용한 조직몰입과 유사한 척도로 해당 연구의 Cronbach's α 값은 .740 이상으로 제시되었다.

본 연구에서의 사용한 설문 결과를 기반으로 분석한 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입의 신뢰도 결과는 <표 2>와 같다. 통상 신뢰도계수는 .7 이상일 경우 신뢰도를 확보한 것으로 보는 기준에 따라 본 연구에서 사용한 설문 응답자료의 신뢰도는 확보된 것으로 판단하였다(김원표, 2017).

<표 2> 변수별 척도의 구성

변수	하위척도	문항수	문항번호 (인적자원개발자료)	Cronbach's α	
				하위요인	전체
무형식학습	동료멘토링	1	WC1Q15_6	-	.910
	상사멘토링	1	WC1Q15_7		
	지식공유	1	WC1Q15_8		
형식학습	교육효과	1	WC1Q11_4	-	.786
	직무연관성	1	WC1Q14_4		
	현업적용도	1	WC1Q14_5		
조직역량	인적자원	5	WC1Q08_1~08_5	.917	.956
	내부프로세스	5	WC1Q08_6~08_10	.902	
	고객대응	5	WC1Q08_11~08_15	.896	
직무만족	과업만족	1	WC1Q26_1	-	.772
	보상만족	1	WC1Q26_2		
	인간관계만족	1	WC1Q26_3		
조직몰입	정서몰입	1	WC1Q27_2	-	.755
	지속몰입	1	WC1Q27_3		
	규범몰입	1	WC1Q27_4		

3. 분석방법

본 연구에서 수집된 자료는 SPSS 21.0과 AMOS 18.0 프로그램을 이용하여 다음과 같은 절차로 분석 및 처리하였다. 첫째, 본 연구에서 사용된 변수의 정상분포 조건을 검증하기 위하여 각 변수의 평균, 표준편차, 왜도, 첨도를 알아보기 위하여 기술통계 분석을 하였다. 둘째, 측정 도구의 신뢰도를 알아보기 위하여 신뢰도계수를 산출하였다. 셋째, 측정변인 간의 관련성이 어느 정도인지를 알아보기 위하여 하위요인을 중심으로

Pearson의 적률 상관분석을 실시하였다. 이때, 일부 변인의 하위 측정 문항은 관측변수 값을 합산(parceling)하여 평균 점수로 사용하였다. 넷째, 단일 차원성을 저해하는 항목을 제거하고 요인별 관측변수의 신뢰도와 타당도를 알아보기 위하여 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 시행하고, 제안된 연구모형의 적합도와 가설을 검증하였다. 다섯째, 변인 간의 효과 분해를 통해 직접효과, 간접효과, 그리고 총 효과를 분석하고, 경로별 간접효과를 검증하기 위해 Bootstrap 방법을 통해 매개효과의 유의성을 검증하였다.

IV 연구결과

1. 측정변수의 기술통계 및 상관관계

첫째, 정규분포 확인을 위해 반 변수의 하위요인 중심으로 평균, 표준편차, 왜도, 첨도를 분석한 결과 <표 3>과 같다.

<표 3> 측정변수 기술통계

잠재변수	관측변수	평균	표준편차	왜도	첨도
무형식학습	동료멘토링	3.82	.880	-.651	.105
	상사멘토링	3.87	.913	-.706	.115
	지식공유	3.85	.891	-.650	.053
형식학습	교육효과	3.68	.936	-.586	-.064
	직무연관성	3.78	.794	-.355	.116
	현업적용도	3.72	.803	-.371	.196
조직역량	인적자원	3.59	.748	-.009	.102
	내부프로세스	3.61	.747	-.039	-.034
	고객대응	3.78	.725	-.060	-.038
직무만족	과업만족	3.87	.750	-.384	.227
	보상만족	3.42	.969	-.508	.084
	인간관계만족	3.90	.731	-.455	.640
조직몰입	정서몰입	3.73	.773	-.579	.752
	지속몰입	3.13	.993	-.200	-.424
	규범몰입	3.58	.855	-.508	.542

설문 응답 수준을 보면 5점 척도 중 평균은 실적자료를 제외하고는 모두 보통(3.0) 이상으로 나타나 긍정적 수준으로 파악되었다. 이중 직무만족의 관측변수인 인간관계 만족이 3.90으로 가장 높았으며 조직몰입의 관측변수인 지속몰입이 3.13으로 가장 낮게 나타났다. 또한 각 관측변수의 표준편차는 0.725 ~ 0.993 수준으로 전체적으로 안정적인 분산 정도를 보였다. 정규성을 살펴보기 위해 왜도와 첨도를 살펴본 결과 왜도는 -0.706 ~ -0.009 수준으로, 첨도는 -.424 ~ .752수준으로 나타났다. 이는 정규분포의 기준(왜도 < 2, 첨도 < 2)에 모두 부합되는 수준으로 정규분포의 가정을 충족시키는 것으로 나타났다(김원표, 2017). 따라서 본 연구에서는 이들 문항을 구조방정식모형 분석에 사용해도 무리가 없는 것으로 판단하였다.

둘째, 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 상관관계를 알아보기 위해 Pearson의 적률 상관분석을 실시하였다. 분석결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 측정변수 기술통계

관측변수	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮
동료멘토링	1														
상사멘토링	.790**	1													
지식공유	.773**	.751**	1												
교육효과	.395**	.400**	.383**	1											
직무연관성	.413**	.400**	.420**	.456**	1										
현업적용도	.370**	.353**	.385**	.462**	.781**	1									
인적자원	.388**	.382**	.384**	.426**	.543**	.543**	1								
내부프로세스	.398**	.387**	.401**	.395**	.504**	.496**	.770**	1							
고객대응	.409**	.409**	.412**	.422**	.507**	.486**	.735**	.826**	1						
과업만족	.375**	.347**	.383**	.383**	.433**	.435**	.462**	.476**	.466**	1					
보상만족	.240**	.252**	.214**	.312**	.312**	.350**	.435**	.389**	.372**	.536**	1				
인간관계만족	.373**	.352**	.376**	.358**	.410**	.396**	.459**	.441**	.413**	.637**	.483**	1			
정서몰입	.201**	.185**	.217**	.227**	.239**	.230**	.271**	.265**	.249**	.363**	.209**	.290**	1		
지속몰입	.156**	.161**	.170**	.214**	.259**	.261**	.340**	.293**	.287**	.343**	.427**	.281**	.410**	1	
규범몰입	.294**	.276**	.292**	.293**	.367**	.372**	.485**	.419**	.404**	.517**	.471**	.431**	.536**	.593**	1

주: ①동료멘토링, ②상사멘토링, ③지식공유, ④교육효과, ⑤직무연관성, ⑥현업적용도, ⑦인적자원, ⑧내부 프로세스, ⑨고객대응, ⑩과업만족, ⑪보상만족, ⑫인간관계만족, ⑬정서몰입, ⑭지속몰입, ⑮규범몰입
** p < .01.

분석결과를 살펴보면, 무형식학습의 하위요인인 상사멘토링, 동료멘토링, 지식공유는 형식학습의 하위요인, 조직역량의 하위요인, 직무만족의 하위요인, 조직몰입의 하위요인과 유의한 정적상관으로 나타났다. 형식학습의 하위요인인 교육효과, 직무연관성, 현업적용도는 조직역량의 하위요인, 직무만족의 하위요인, 조직몰입의 하위요인과 정적상관으로 나타났다. 또한 조직역량의 하위요인인 인적자원, 내부프로세스, 고객대응은 직무만족의 하위요인, 조직몰입의 하위요인과 정적상관으로, 직무만족의 하위요인인 과업만족, 보상만족, 인간관계만족은 조직몰입의 하위요인과 정적상관으로 나타났다. <표 4>에 의하면 잠재변인 간의 상관계수는 최솟값 .156부터 최댓값 .543으로 나타났다. 따라서 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 전반적인 상관관계는 상호 밀접한 관련이 있음을 확인하였다.

2. 측정모형의 검증

구조모형을 검증하기 전 측정모형이 적합한지, 측정 도구인 관측변수들이 잠재변인을 구성하는 데에 문제가 없는지를 판단하기 위해 확인적 요인분석을 시행하였다. 요인분석의 최대우도 추정법에 의해 모수를 추정하여 적합도 지수를 통해 평가하였다. 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> 확인적 요인분석 모델적합도 결과

적합 지수	χ^2	df	p	χ^2/df	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	SRMR	RMSEA
CFA	391.843	80	.001	4.898	.968	.952	.975	.973	.980	.0314	.049

각 요인분석의 최적 상태는 GFI(Goodness-of-Fit Index: .9 이상이 바람직함), AGFI(Adjusted Goodness-of-Fit Index: .9 이상이 바람직함), SRMR (Standard Root Mean Squared Residual: .05 보다 작을수록 바람직함), NFI(Normed Fit Index: .9 이상이 바람직함) 등을 적합 기준으로 본다(김원표, 2017). 이를 기준으로 <표 5>를 살펴보면 주요 적합도 판단 근거인 GFI, AGFI, SRMR, RMSEA 등이 모두 적합도 기준을 충족하고 있는 것으로 나타났다. 먼저, χ^2 값에 대한 p값이 대립가설을 채택하고 관측모형과 이론모형이 차이가 있는 것으로 나타났으나, 측정모형의 자유도가 단순하지 않은 것을 고려한다면 이론모형과 측정모형의 차이는 없는 것으로 판단하였다(김원표, 2017). 다음

으로 Q값이 적정기준인 5 이하로 나타났으며, 절대적합지수(GFI, AGFI, SRMR, RMSEA), 상대적합지수(NFI, TLI, CFI) 값 등 적합성 충족 기준이 모두 바람직한 값으로 제시되어 측정모형은 충분히 수용할 수 있는 수준으로 판단하였다.

다음으로 잠재변인과 관측변수 간의 경로계수 및 유의성을 살펴보면 $p < .001$ 로 나타났으며, 표준화 요인 적재량은 최솟값 .635 이상, 다중상관제곱(SMC: Squared Multiple Correlation) 최솟값은 .404 이상으로 나타났다. 이에 집중타당도와 판별타당도를 알아보기 위해 먼저 평균분산추출(AVE: Average Variance Extracted)과 개념신뢰도(CR: Composite Reliability)를 검정하였다. 그 결과는 <표 6>에 제시하였다. AVE 값은 잠재변인과 이를 측정하는 관측변수들이 공유하고 있는 분산의 크기로 분산이 크다는 것은 잠재변인이 설명하고 있는 관측변수의 분산이 크다는 것으로 수렴 타당성이 높다는 것을 의미한다. <표 6>에서 각 잠재변인의 AVE 최솟값은 .611로, 기준값인 .50 보다 큰 것으로 나타났다. 또한, CR 최솟값은 .821로, 기준값인 .70 보다 큰 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 사용한 측정 도구는 내적 일관성과 수렴 타당성을 확보한 것으로 판단하였다(김원표, 2017).

<표 6> 측정모델의 AVE 및 확인적 요인분석 결과

경로	표준화 계수	t	AVE	CR
무형식학습 →	상사멘토링	.899	.811	.928
	동료멘토링	.881		
	지식공유	.848		
형식학습	교육효과	.752	.781	.914
	직무연관성	.878		
	현업적용도	.879		
조직역량	인적자원	.847	.870	.953
	내부부프로세스	.913		
	고객대응	.898		
직무만족 →	과업만족	.844	.648	.846
	보상만족	.659		
	인간관계만족	.755		
조직몰입 →	정서몰입	.635	.611	.821
	지속몰입	.669		
	규범몰입	.907		

3. 연구모형의 검증

본 연구에서는 제조업 현장 근로자의 무형식학습과 형식학습을 외생변인으로, 조직역량과 직무만족을 매개변인으로, 조직몰입을 종속변인으로 하는 구조방정식 분석을 하였다. 측정모형과 같이 요인분석의 최대우도 추정법에 따라 모수를 추정하여 적합도 지수를 통해 평가하였다. 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> 확인적 요인분석 모델적합도 결과

적합 지수	χ^2	df	p	χ^2/df	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	SRMR	RMSEA
CFA	391.843	80	.001	4.898	.968	.952	.975	.973	.980	.0314	.049
Good Fit				< 5	> .9	> .9	> .9	> .9	> .9	< .05	< .05

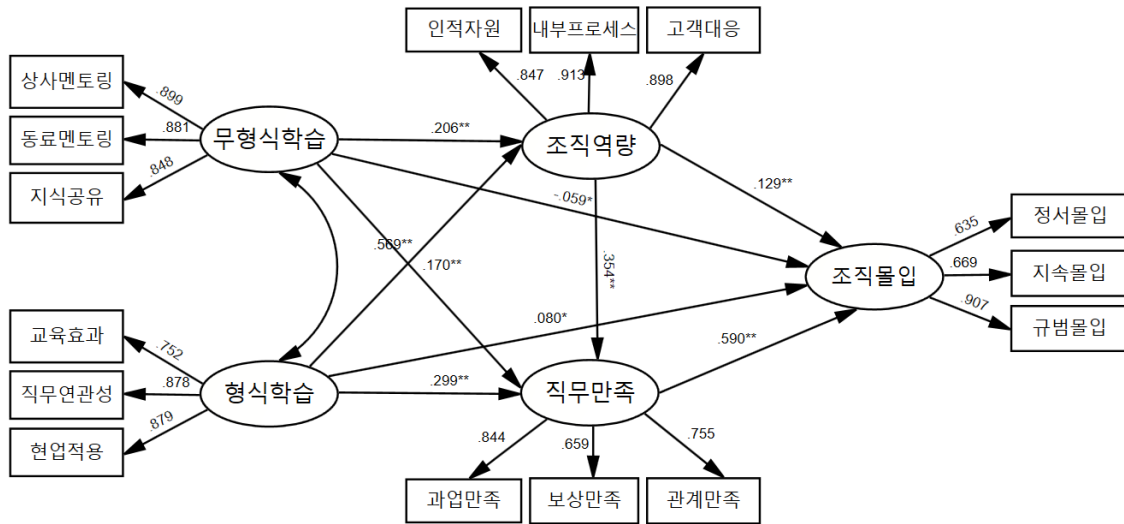
<표 7>을 살펴보면 주요 적합도 판단 근거인 GFI, AGFI, SRMR, RMSEA 등이 모두 적합도 기준을 충족하고 있는 것으로 나타났다. 먼저, 값에 대한 p 값이 대립가설을 채택하고 구조모형과 이론모형이 차이가 있는 것으로 나타났으나, 구조모형의 자유도가 단순하지 않은 것을 고려한다면 이론모형과 측정모형의 차이는 없는 것으로 판단하였다 (김원표, 2017). 다음으로 Q값이 적정기준인 5 이하로 나타났으며, 절대적합지수(GFI, AGFI, SRMR, RMSEA), 상대적합지수(NFI, TLI, CFI) 값 등 적합성 충족 기준이 모두 바람직한 값으로 제시되어 구조모형은 충분히 수용할 수 있는 수준으로 판단하였다.

또한, 연구모형에서 설정한 각 구조경로의 유효성을 검증하기 위한 구조경로 추정치를 산출하였다. 연구모형의 경로계수 추정치는 <표 8>과 같으며, 이를 도식화하면 [그림 2]와 같다.

〈표 8〉 연구모형의 경로계수 추정치

경로	표준화 계수	비표준화 계수	표준오차	t	
무형식학습 →	조직역량	.206	.166	.020	8.209**
	직무만족	.170	.137	.022	6.615**
	조직몰입	-.059	-.038	.018	-2.102*
형식학습 →	조직역량	.569	.572	.029	19.510**
	직무만족	.299	.302	.035	8.563**
	조직몰입	.080	.064	.029	2.197*
조직역량 →	직무만족	.354	.335	.034	10.407**
	조직몰입	.129	.104	.029	3.572**
직무만족 →	조직몰입	.590	.471	.090	7.954**

* $p < .05$. ** $p < .01$.



* $p < .05$. ** $p < .01$

[그림 2] 연구모형의 표준화 경로계수

〈표 8〉에 따르면 무형식학습은 조직역량, 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 조직몰입에는 통계적으로 유의한 부(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 형식학습에 조직역량, 직무만족, 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직역량은 직무만족과 조직몰입에, 직무만족은 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 형식학습이 무형식학습에 비해 조직역량과 직무만족에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타

났다. 연구모형의 경로계수 중 직무만족이 조직몰입에 가장 많은 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특이한 것은 무형식학습과 형식학습이 조직몰입에 직접 미치는 영향은 통계적으로 유의하였으나 미치는 영향은 미미했고 나아가 무형식학습은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4. 효과분해 및 매개효과 검증

가. 효과분해

본 연구에서는 제조업 현장 근로자의 조직몰입에 영향을 미치는 외생변인으로 무형식학습과 형식학습을 설정하였고, 매개변인으로 조직역량과 직무만족을 설정하였다. 이들 변인 간의 관계와 조직몰입에 영향을 미치는 변인의 효과를 구체적으로 살펴보기 위해 매개효과를 분석하였다. 즉, 무형식학습과 형식학습이 조직몰입에 미치는 영향 관계에서 조직역량과 직무만족이 매개역할을 하는지 살펴보았다. 이를 위하여 조직학습역량, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계에 대한 효과를 분해하여, 직접효과, 간접효과, 총효과를 살펴보았다. 연구모형에 대한 경로계수의 효과를 분해한 결과는 <표 9>와 같다.

<표 9> 연구모형의 효과분해

경로		직접효과	간접효과	총효과
무형식학습	→ 조직역량	.206**		.206**
	→ 직무만족	.170**	.072**	.242**
	→ 조직몰입	-.059*	.170**	.111**
형식학습	→ 조직역량	.569**		.291**
	→ 직무만족	.299**	.202**	.501**
	→ 조직몰입	.080*	.441**	.449**
조직역량	→ 직무만족	.354**		.354**
	→ 조직몰입	.129**	.209**	.338**
직무만족	→ 조직몰입	.590**		.590**

* $p < .05$. ** $p < .01$

나. 매개효과 검증

본 연구에서는 무형식학습과 형식학습이 조직몰입에 미치는 영향에서 조직역량과 직무만족의 매개효과의 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑 검정을 하였다. 임의로 추출하는 표본의 수는 1,000개로 설정하고 양측 검정을 하였다. 본 연구모형의 매개구조는 병렬다중 매개로 각 매개변인을 통한 간접효과를 구하기 위해 간접효과에 해당하는 경로를 별도로 유령변수(phantom variable)를 별도로 만들어 각 경로에 대한 간접효과 크기 및 유의성을 살펴보았다. 그 결과는 <표 10>과 같다.

<표 10> 매개효과 유의성 검증

경로				간접효과	p	
무형식학습	→	조직역량	→	조직몰입	.017	<. 01
무형식학습	→	직무만족	→	조직몰입	.009	<. 05
무형식학습	→	조직역량	→	직무만족	.059	<. 01
무형식학습	→	조직역량	→	직무만족 → 조직몰입	.004	<. 01
형식학습	→	조직역량	→	조직몰입	.142	<. 01
형식학습	→	직무만족	→	조직몰입	.059	<. 01
형식학습	→	조직역량	→	직무만족	.203	<. 01
형식학습	→	조직역량	→	직무만족 → 조직몰입	.096	<. 01

<표 10>에 따르면 모든 매개효과 경로는 유의한 것으로 나타났다. 그러나 경로가 복잡해짐에 따라 무형식학습이 조직역량, 직무만족에 미치는 이중매개의 크기는 매우 낮은 것으로 나타났다. 다만, 형식학습이 조직역량, 직무만족에 미치는 이중매개의 크기는 무형식학습의 각 경로에서 발생하는 매개효과 더 높은 것으로 나타났다. 단순매개의 경우 흡수역량은 창의성을 매개하는 경로의 크기가 지식공유를 경유하는 매개효과보다 더 큰 것으로 나타났다. 한편, 형식학습이 조직역량을 매개로 하여 직무만족에 미치는 영향은 가장 높은 것으로 나타났다. 또한, 직무만족보다 조직역량을 매개변인으로 하는 각 경로의 효과가 더 높은 것으로 나타났다.

V 결론 및 제언

본 연구에서는 제조업 현장 근로자의 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 구조적 관계를 확인하고, 무형식학습과 형식학습이 조직몰입에 미치는 영향에서 조직역량과 직무만족이 매개효과를 보이는지 분석하였다. 본 연구의 주요 결과를 선행연구와 관련지어 살펴보면 다음과 같다.

1. 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 직접 관계

본 연구에서 제조업 현장 근로자의 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입은 무형식학습이 조직몰입에 미치는 관계를 제외하고 모두 이론적 모형에 따라 정적상관이 있었다. 변인 간의 구조적 관계를 살펴보면 무형식학습과 형식학습은 조직역량, 직무만족, 조직몰입에 직접 영향을 미치며, 조직역량은 직무만족과 조직몰입에, 직무만족은 조직몰입에 직접 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이를 구체적인 경로에 따라 논의하면 다음과 같다.

첫째, 무형식학습은 조직역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 멘토링, 지식공유, 조직학습 등의 형태로 시행되는 무형식학습은 직무와의 연결성이 높은 만큼 조직구성원의 역량을 기반으로 하는 조직역량에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구와 일치한다(임재원, 이찬, 2010). 이는 본 연구와 같은 한국직업능력개발원의 인적자본 기업패널 2차 자료의 제조업 근로자를 대상으로 한 연구에서 멘토링, 지식공유, 학습조직 등이 조직역량에 미친다는 연구 결과와 그 맥락을 같이한다(김수원, 2009). 따라서 무형식학습을 통한 개인의 직무역량 향상은 조직역량의 증대와 직접 연계되는 만큼 조직은 무형식학습의 다양한 제도의 적극적 활용과 개인의 자발적 학습이 조직 내 활성화될 수 있도록 노력하여야 한다.

둘째, 무형식학습은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 무형식학습은 일터학습의 대표적 유형으로 구성원 간의 의사소통, 지식·자원 공유 등을 통해 발생한다(Marsick & Watkins, 2001). 본 연구는 무형식학습의 대표적 유형인 멘토링과 직무만족 간의 관계를 메타분석한 결과, 무형식학습이 구성원의 경력지원, 심리사회기능, 역할모델 기능을 증대하여 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구 결과와 일치한다(이덕현, 최송욱, 장원섭, 2013). 이는 본 연구와 같은 한국직업능력개발원의 인

적자본 기업패널 1차 자료를 활용한 연구에서 멘토링, 지식공유, 학습조직, 품질분임조 활동 등이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과와 그 맥락을 같이한다(이용탁, 2007). 따라서 무형식학습은 자기성찰적 사고와 타인과의 학습 등을 통해 단순한 직무역량만을 추구하는 것이 아니라 조직구성원과의 소통과 신뢰 형성을 부수적으로 도모한다고 볼 수 있다.

셋째, 무형식학습은 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 무형식학습이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구와 상반된 결과로 확인된다(조준, 윤동열, 한승현, 2018). 또한, 본 연구와 같은 한국직업능력개발원의 인적자본 기업패널 6차 자료를 활용한 연구에서 무형식학습이 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는다는 선행연구 결과와도 다르게 나타났다(우혜정 등, 2017). 본 연구결과가 선행연구와 달리하는 것은 해당 잠재변인을 측정하는 관측 변인이 충분하지 않은 상태에서 비롯되는 오류이거나 연구목적에 따른 명확한 측정도구가 아닌 기존 자료의 활용에서 비롯된 타당도와 신뢰도의 문제일 수도 있다. 또한, 본 연구는 무형식학습의 한 유형인 멘토링이 조직몰입에 미치는 영향에서 서비스직종이 비서비스 직종보다 더 많은 영향을 미친다는 선행연구(이덕현, 최송옥, 장원섭, 2013), 멘토링이 조직몰입에 미치는 영향에서 조절요인으로 투입한 멘토신뢰, 자기효능감, 상사지원 등의 분석에서 조직몰입의 하위요인에 따라 부(-)의 조절효과를 보인 선행연구(김선구, 김성석, 2011), 본 연구에 무형식학습이 조직몰입에 미치는 효과 크기가 아주 낮은 점 등을 고려하면, 향후 조절변인, 영향변인, 통제변인 등의 추가를 통해 좀 더 명확한 후속 연구의 필요성이 제기된다.

넷째, 형식학습은 조직역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업의 교육훈련은 기업의 성과 개선이 주요 목적이며, 이러한 성과 개선은 조직역량을 통해 이루어진다(채주석, 김찬중, 2019). 본 연구 결과는 한국직업능력개발원의 인적자본 기업패널 2차 자료의 제조업 근로자를 대상으로 한 연구에서 집체교육, 인터넷 학습, 국내연수, 외부업체 기술지도 등의 교육훈련이 조직역량에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구 결과와 일치한다(김수원, 2009). 조직의 교육훈련이 학습이 이루어졌다는 데 국한되는 것이 아니라 조직의 성과와 연계되어야 한다(Yamhill & McLean, 2001). 이는 조직역량의 하위요인인 내부프로세스 역량의 선행과 결과변수에 관한 연구에서 교육 효율성이 조직역량에 직접 영향을 미친다는 선행연구와 같은 맥락이다(이은령, 김태혁, 2016). 따라서 조직은 조직구성원의 다양한 역할습득과 전반적인 능력향상 추구를 목적으로 하는 교육과 조직의 목표가 강조되는 특정 직무수행의 숙련도 향상을 위한 훈련, 나아가 조직의

변화 및 성장을 주도할 수 있는 역량의 개발까지 다각적인 학습을 통해 조직역량을 강화하여야 한다.

다섯째, 형식학습은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 구성원은 교육훈련을 가치 있게 여기고 직무의 필수 부분으로 간주한다(Schmidt, 2007). 본 연구 결과는 한국노동패널 조사자료를 활용하여 교육훈련이 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구 결과와 일치한다(문영만, 2019). 이는 해외 선행연구에서 교육훈련의 만족도는 직무만족도와 강한 정적 상관관계에 있음을 제시한 결과와 그 맥락을 같이한다(Hatcher, 1999). 특히, 조직시민행동의 대표적 인과모형에서 조직시민행동에 영향을 미치는 직무만족은 교육훈련에 의해 긍정적인 영향을 미치는 것으로 구성되어 있다(Schnake, 1991). 조직의 교육훈련은 조직구성원의 성취감, 조직의 인정, 과업 완성도, 상호작용 등의 증대를 도모하고 이러한 과정에서 조직 내 인간관계를 원활히 함과 동시에 숙련도 향상을 통한 보상의 증대 또한 동시에 추구할 수 있다. 따라서 교육훈련의 직무 연관성이나 현업적용도 등을 통해 교육 효과성을 향상하는 것도 중요하지만 무엇보다 교육훈련의 기회가 조직구성원에게 골고루 돌아갈 수 있게 하는 형평성 또한 중요한 문제로 보아야 한다. 이러한 측면에서 교육훈련의 참여 자체만으로 조직에 관한 관심과 애착, 긍정적인 정서를 형성할 수 있을 것으로 기대되기 때문이다.

여섯째, 형식학습은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입은 직무만족과 유사한 개념으로 조직시민행동의 중요한 선행요인으로 인식되어 왔다(백기복, 2011). 이는 조직몰입이 구성원 자신이 속한 조직에 대한 애착과 헌신을 의미한다는 점에서 조직시민행동의 인과모형에 포함되며, 이러한 모형에서 교육은 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주는 독립변인으로 볼 수 있다(Meyer & Allen, 1997). 본 연구 결과는 중소기업 근로자들을 대상으로 형식학습이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시한 해외 선행연구 결과와 일치한다(Rowden, 2002). 특히, 본 연구와 같은 한국직업능력개발원의 인적자본 기업패널 1차 자료를 활용한 연구에서 집체교육, 인터넷 학습, 기술지도, 국내연수 등으로 구성된 형식학습이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과와 그 맥락을 같이한다(이용탁, 2007). 또한 항공사 승무원을 대상으로 교육훈련에 대한 만족도가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 선행 연구결과와 그 맥락을 같이한다(조선이, 2017). 다만, 같은 항공사 승무원을 대상으로 같은 측정도구를 사용한 유사 연구에서는 형식학습에 대한 만족이 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(최진영, 전애은, 김민주, 2017). 본 연구 결과에서는

형식학습이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 형식학습이 조직몰입에 미치는 영향 값이 너무 낮아 실질적인 효과성에 의문이 제기된다. 특히, 본연구에서 무형식학습이 조직몰입에 미친 효과 크기가 매우 낮고 부(-)의 영향 관계라는 것을 고려한다면, 학습이 조직몰입에 직접 영향을 미친다는 것에 대해서는 좀 더 다양한 연구 대상과 신뢰성 있는 측정도구 사용을 통해 충분한 논의가 필요할 것으로 생각된다.

일곱째, 조직역량은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직역량은 조직의 업무수행을 위한 조직 전반의 능력을 의미하는데, 이는 개인의 직무역량을 우선하여 구성된다(정현석, 홍관수, 이돈희, 2020). 즉, 조직역량은 구성원 개인의 역량을 기반으로 하는데, 구성원의 직무역량 향상을 위한 다양한 조직의 노력은 개인의 능력 증대와 조직역량을 향상으로 이어지고, 조직역량의 증대는 조직구성원의 직무만족으로 이어진다(Baldwin and Ford, 1988). 본 연구 결과는 항공사 객실 승무원을 대상으로 한 연구에서 조직역량에 대한 인식이 높을수록 직무만족 또한 높아진다는 선행연구와 일치한다(유정선, 2017). 또한, 조직역량은 조직의 업무수행을 위한 개인, 집단, 조직 전체의 직무역량으로 볼 수 있는데, 이러한 직무역량은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 본 연구 결과와 그 맥락을 같이한다(고명숙, 최지수, 조대연, 2020). 이는 조직구성원을 대상으로 하는 다양한 인적자원 개발제도가 개인의 역량이나 능력향상에 머물지 않고 유기체인 조직의 역량에 직접적인 영향을 미치고 이러한 조직역량의 증대는 다시 개인의 직무만족에 대한 긍정적 태도를 형성시키는 것으로 볼 수 있다. 따라서 조직은 구성원 간의 사회적 관계와 개인, 집단, 조직으로 이어지는 경로에서 개인의 역량향상이 집단으로, 집단역량이 조직으로, 조직역량이 개인으로 순환될 수 있도록 다양한 제도적 접근이 필요할 것으로 생각된다.

여덟째, 직무역량은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입은 조직시민행동과 함께 조직의 목표 달성과 성과를 평가할 수 있는 기준의 하나로 조직역량의 증가는 경영전략의 핵심 요인 중의 하나로 조직성으로 이어진다(장세진, 2020). 본 연구 결과는 조직역량을 높게 인식할수록 조직몰입이 증가하는 것으로 나타난 선행연구결과와 일치한다(유정선, 2017). 또한, 조직역량의 하위요인인 인적자원역량, 내부 프로세스역량 등을 대상으로 한 연구에서도 본 연구와 같게 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시되었다(엄기성, 2007; 전정연, 2011). 다만, 조직역량을 조직전략, 조직구조, 업무수행, 인사제도, 관리시스템, 리더십 스타일로 세분화하여 조직몰입에 미치는 영향 관계를 분석한 연구에서 조직전략만이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 제

시되었다(안국찬, 2015). 그러나 안국찬(2015)의 연구는 공무원을 대상으로 하였으며, 조직역량의 측정도구 또한 본 연구와 전혀 다른 Porter, Mowday, & Boulian(1974)의 설문지를 사용한 것을 고려한다면, 본 연구결과와 직접 비교·검토하기에는 무리가 있는 것으로 판단된다. 따라서 조직역량은 조직 경쟁력의 핵심요인으로 성과 창출의 필수적 인프라로 볼 수 있다. 다만, 이러한 조직역량이 단순히 개인별 직무역량 총합으로 구성된 다거나 직무의 지식과 기술, 태도의 학습 결집체로만 이루어질 수 있는 것이 아니라 조직행동 이론의 다양한 변인들이 조절 또는 통제, 매개변인으로 함께 고려되어야 한다. 따라서 조직은 개인의 역량이 조직의 역량으로 손실 없이 더해지고 나아가 조직의 역량이 잘 모이고 증대될 수 있도록 조직 내 의사소통과 신뢰, 조직에 대한 긍정적 태도, 학습지향성 등이 지속해서 향상될 수 있도록 다양한 조직문화 개선을 위한 노력을 지속하여야 한다.

아홉째, 직무만족은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입은 구성원의 직무만족을 기반으로 형성된다는 점에서 조직몰입의 가장 중요한 영향요인 중의 하나로 볼 수 있다(Rusbult & Farrell, 1993). 본 연구 결과는 직무만족이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 제시한 선행연구와 결과를 같이한다(백승규, 이영면, 2010; 조경호, 1997). 특히, 본 자료와 유사한 자료인 한국직업능력개발원의 인적자본 기업패널 7차년도 자료를 활용한 연구에서도 직무만족은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 제시되었다(한지영, 박지원, 2021). 직무만족과 조직몰입은 충성심, 일체감, 조직시민행동 등과 같이 조직행동론에 초점을 맞추고 있다(백기복, 2011). 이는 조직행동론 관점에서 이러한 직무나 조직에 관련된 태도가 단일 차원에서 논의될 수 있는 것이 아니라 통합적으로 형성되어야 함을 의미한다. 즉, 이러한 직무나 조직관련 태도는 일시적이며 변화하는 욕구와는 다른 안정적이고 지속적이라는 점에서 개인의 가치관보다 더 많은 영향력을 미친다. 가치관은 개인이 처한 환경의 모든 상황에 영향력을 미치는 포괄적인 믿음인 데 비해 태도는 인지적, 감정적, 행동적 요소로 구성되어 개인의 행위에 직접적인 영향으로 나타난다(Peterson & Seligman, 2004). 따라서 조직은 비전과 미션 등을 통해 조직의 가치를 내재화하는 것이 이상적이라면 그에 선행되어 조직구성원은 직무 및 조직에 관련하여 갖게 되는 태도에 더 많은 관심과 긍정적 태도 형성을 위한 노력을 해야 한다.

2. 무형식학습과 형식학습이 조직몰입에 미치는 영향에서 조직역량과 직무 만족의 간접 관계

첫째, 무형식학습은 조직역량을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 선행연구에서 무형식학습이 조직역량의 하나인 혁신역량을 매개로 하여 이직의도를 낮춘다는 선행연구와 그 맥락을 같이한다(민현주, 성수현, 2020). 무형식학습 활동이 타인과의 학습에서 이루어지는 점을 고려하면 이러한 타인과의 학습이 결국 조직역량의 한 부분이고 조직역량이 높다는 것은 무형식학습 활동을 더 효과적으로 수행할 수 있게 만들어 조직몰입에도 간접적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 따라서 개인의 무형식학습은 조직학습의 단일고리, 이중고리, 삼중고리와 같은 형태로 순환하는 과정과 다르지 않다는 점에서 무형식학습 활동이 조직몰입에 미치는 영향에서 조직역량의 간접효과를 높이기 위한 활동, 즉, 관리자 리더십, 개방적 조직문화, 학습분위기 조성 등에 지속적 관심을 두고 다양한 제도를 도입·운영해 나가야 할 것으로 생각된다.

둘째, 무형식학습은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 교육훈련에 따른 직무 활용이 직무만족을 매개로 하여 직무성과에 영향을 미친다는 선행연구와 같은 맥락으로 볼 수 있다(정현석, 홍관수, 이돈희, 2020). 또한 해외 연구에서 조직학습 문화가 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 선행 연구결과와 유사한 맥락으로 볼 수 있다(Hsu, 2009). 무형식학습은 직무수행상 실질적인 경험과 성찰을 기반으로 발생하는 경험학습의 유형으로 직무 그 자체에 상당한 영향을 미칠 것이고 이는 직무만족의 증대로 이어져 결과적으로 조직몰입의 증대를 견인할 것으로 생각할 수 있다. 따라서 조직은 조직 내 개인의 직무수행과정에서 발생하는 무형의 학습활동 지원, 지식공유의 확산, 직무구조와 특성에서 임파워먼트 확대 등을 통해 무형식학습이 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 미치는 영향의 증대를 도모할 수 있다.

셋째, 무형식학습은 조직역량과 직무만족을 차례로 매개하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 호텔의 특정부서 직원의 업무역량이 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구와 부분 일치한다(유종서, 2013). 또한, 교육훈련을 통한 개인역량 향상이 동시에 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구와 그 맥락을 같이한다(유정선, 2017). 본 연구에서 무형식

학습과 조직몰입 영향 관계에서 조직역량과 직무역량의 이중매개 효과는 매우 낮은 것으로 나타났으나, 무형식학습이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치기 위해서는 조직역량과 직무만족과 같은 매개변인의 필요성이 제시된다.

넷째, 형식학습은 조직역량을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 교육훈련을 통한 개인역량 향상이 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구와 일치한다(유정선, 2017). 또한 형식학습의 수준이나 훈련의 지원 정도는 조직역량을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 선행연구와 맥락을 같이한다(정현석, 홍관수, 이돈희, 2020). 형식학습을 통한 지식과 기술 등은 조직역량의 기반이 되는 개인의 직무역량 향상을 도모하고 조직구성원은 형식학습의 참여 과정과 학습전이 활동을 통해서 조직의 역량증대를 도모한다. 이 과정에서 조직역량의 증대는 다시 개인의 학습에 대한 동기를 부여하고 이러한 상호작용의 관계 속에 조직구성원의 조직에 대한 몰입을 높이는 것으로 예상할 수 있다. 따라서 조직은 구성원의 자발적 학습과 교육훈련에 대한 참여를 높이기 위해 다양한 제도를 도입·활용함은 물론 조직 운영과정에서 발생한 모든 문제를 해결하기 위한 백화점식 교육이 아닌 철저한 교육 요구에 기반을 둔 학습이 시행되어야 할 것으로 생각된다.

다섯째, 형식학습은 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 호텔의 특정부서 직원의 역량이 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구와 일치한다(유종서, 2013). 또한, 교육훈련을 통한 개인역량 향상이 동시에 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구와 그 맥락을 같이한다(유정선, 2017). 조직의 교육훈련은 직무능력 향상과 긍정적인 태도 변화를 동시에 추구한다(Werner, 2021). 조직구성원의 형식학습은 직무능력 향상으로 이어지고 직무능력의 향상은 직무에 대한 개인의 성취감을 높이고 조직으로부터 인정, 자신의 직무나 직무수행 경험에 대한 긍정적인 감정을 형성한다. 이러한 긍정적인 감정의 형성은 자연스럽게 조직몰입에 대한 태도 또한 긍정적으로 형성할 수 있다는 것을 의미한다.

여섯째, 형식학습은 조직역량과 직무만족을 차례로 매개하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 호텔의 특정부서 직원의 역량이 직무만족을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구와 부분 일치한다(유종서, 2013). 형식학습의 효과성에 대한 불신은 학습과 개발의 표준화를 위해 교과과정과 학습구조에 초점을 두고 일과 학습을 분리한 상태에서 학습한 것 자체만으로 형식학습의 목적이 달성된 것으로 생각한다(Johnson, Blackman, & Buick, 2018). 그러나 형식학습을 통해

습득한 지식과 기술 등이 업무영역에서 활용되고 나아가 성과로 이어지기 위해서는 학습 자체의 중요성보다 학습 이후 조직역량, 직무만족 등의 매개변인을 통해 조직유효성을 높이는 방안이 모색되어야 한다. 따라서 형식학습의 효과성을 높일 수 있는 조직 차원의 지원과 문화, 나아가 형식학습에서 출발한 개인의 태도와 경험의 변화가 조직개발까지 연결될 수 있는 다양한 영향요인의 구조적 탐색이 필요한 것으로 생각된다.

3. 시사점 및 제언

이상의 연구 결과를 토대로 나타난 이론적·실무적 시사점은 다음과 같다. 이론적 시사점으로는 첫째, 무형식학습, 형식학습, 조직역량, 직무만족, 조직몰입 간의 이론적 관계는 대체로 선행연구와 일치하는 결과로 나타났다. 그러나 무형식학습이 조직몰입에 미치는 영향 관계는 선행연구와 전혀 상반된 결과로 제시되었다. 선행연구는 무형식학습이 조직몰입에 긍정적으로 영향을 미치거나 유의하지 않은 결과로 제시되었으나 본 연구 결과에서는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 선행연구를 좀 더 살펴보면 무형식학습이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구는 3년 미만의 신입사원을 대상으로 하거나 외식업계 종사자들을 대상으로 하였다. 반면 유의한 영향을 미치지 않는다는 선행연구는 연구대상을 특정하지 않고 포괄적으로 선정하였다. 또한 선행연구 대부분은 무형식학습이 조직몰입에 직접 미치는 영향 관계의 크기는 다소 낮은 것으로 제시되었다. 이는 무형식학습이 조직구성원의 직무능력을 향상하고 구성원 간의 관계개선, 의사소통, 신뢰형성 등의 부수적 효과 등이 발현될 수 있으나, 이러한 무형식학습의 다양한 효과들을 더 증폭할 수 있는 다양한 매개와 조절변인이 조직몰입까지의 경로 속에 더 포함되어 있을 가능성이 존재한다고 보아야 한다. 따라서 무형식학습이 조직몰입에 직접 영향을 미치는 영향관계에서 다양한 변인의 추가 투입과 이를 포괄적으로 설명할 수 있는 이론적 모형의 구성이 필요할 것으로 생각된다.

둘째, 최근의 무형식학습의 중요성을 강조하는 선행연구들은 무형식학습의 효과성이 형식학습에 비해 훨씬 더 높다는 주장을 지속해서 제기하고 있다. 형식학습이 구조적으로 포함하고 있는 교수체제 설계의 특성은 형식학습의 경직성, 효과성, 경제성, 학습전이 등의 문제에서 무형식학습의 중요성을 강조하는 학자들에 의해 상당한 비판이 제기되고 있다. 그러나 본 연구에서는 무형식학습보다 형식학습이 조직역량, 직무만족, 조직몰입에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직 구성원의 학습은 단순히 무형식학습, 형식학습, 우연적학습, 조직학습, 경험학습, 실천공동체, 비공식학습 등 하나의 방

법에 기인하여 학습이 발생하지 않는다. 그런데도 조직구성원의 학습을 통한 이론적 모형의 구축은 특정 학습의 형태에 국한하여 다른 변인들과의 관계를 모형으로 구성하고 있다. 이는 조직구성원의 학습이 다양한 학습 방법을 통해 상호 배타적이 아닌 보완적으로 이루어지고 있는 점을 고려하면 이러한 이론적 모형은 태생적으로 설득력이 낮을 수 있다. 따라서 학습에 관한 모형의 이론적 구성은 학습 방법이 상호보완적, 순환적 관계라는 점에서 통합적으로 재구성되어야 할 것으로 생각된다.

셋째, 조직 또는 직무관련 태도변수에 대한 측정도구와 해외 선행연구의 이론적 틀에 대한 새로운 접근 필요성이 제기된다. 태도변수는 직무나 조직관련 태도는 일시적이며 변화하는 욕구와는 달리 안정적이고 지속적이라는 점에서 개인의 가치관보다 더 많은 영향력을 조직에 미치고 사회 통념적 합리성을 반영한다. 그러나 국내 선행연구의 대부분은 해외 선행연구의 이론적 모형과 측정도구의 단순한 번역을 통해 연구에 활용하고 있다. 예를 들어 해외의 경우, 일하는 방식, 조직체계, 조직구조, 근로조건, 근무환경, 고용안정 등 다양한 측면에서 국내의 근로자와 다른 환경에 처해있다. 이는 근로조건과 근무환경의 유불리에 따른 차이가 아닌 사회적 인식의 차이로 조직의 태도변수를 측정하는 분야에서는 전혀 다른 결과로 도출될 수 있다. 해외의 경우 오랜 산업화와 민주화를 거쳐 다양한 국가 정서와 사회문화적 인식이 조직이나 직무관련 태도를 측정하는 변수에 함의되어 있다. 따라서 조직의 태도 변수를 측정하는 본 연구 같은 경우에는 좀 더 국내 현실에 맞는 측정도구의 탐색과 확인, 나아가 단순한 해외 선행연구의 모형에 국한된 것이 아닌 메타분석이나 기초연구 등의 지속적 수행을 통해 이론적 모형이 실제 현상을 충분히 설명할 수 있는 새로운 접근이 필요할 것으로 생각된다.

실무적 시사점으로는 첫째, 조직에서의 다양한 학습방법은 상호보완적 관계라는 측면에서 가능한 통합적으로 접근해야 한다. 이론적으로 학습의 방법을 다양하게 구분할 수 있으나 조직에서 발생하는 학습의 단면을 어느 하나의 학습방법으로 정의할 수 없다. 이는 조직성과의 구성을 하나의 요인으로 단정하기 어려운 것과 같은 측면이다. 조직은 그 목적이 영리 또는 비영리와 관련 없이 언제나 조직의 효과적·효율적 운영을 위한 다양한 제도들을 도입·운영하고 있으며, 그중 가장 흔한 노력이 조직구성원의 교육훈련으로 볼 수 있다. 그러나 교육훈련의 방법 중 무형식학습은 낮은 구조와 통제·관리의 접근이 어렵다는 인식하에 조직영역보다는 개인의 영역에서 다루어져 왔다. 따라서 조직에서는 조직이 처한 환경과 직무특성 등에 따라 기존의 교육훈련 체계와 더불어 개인, 집단, 조직의 학습이 지속해서 발생할 수 있도록 무형식학습의 제도적 활용과 더불어 조직

의 의사소통, 신뢰, 임파워먼트 등을 지속하여 개선할 필요성이 제기된다.

둘째, 조직에서의 학습은 학습 방법만이 상호보완적인 관계가 아닌 학습 주체에 대해서도 상호보완적인 관계임을 인식하여야 한다. 조직구성원의 학습은 개인 직무역량의 향상에 초점을 두고 있다. 이는 학습의 주된 목적이 지식이나 기술 등의 습득과 향상에 있음을 의미한다. 그러나 실제 인적자원개발 측면의 교육훈련은 개인의 능력개발과 태도의 긍정적 변화를 포함한다. 대체로 이러한 능력과 태도의 변화는 조직이 설계하는 교육훈련의 직접적 목적으로 활용되지 않는다. 대부분의 교육은 조직의 운영과정에서 발생하는 문제를 해결·개선하거나 성과를 향상하는 측면에서 계획되고 운영되기 때문이다. 반면, 조직구성원의 직무역량 향상을 위해 지식과 기술의 습득, 나아가 개인의 능력과 태도의 변화는 단순히 학습한다고 해서 얻어질 수 있는 것은 아니다. 본 연구에서 살펴본 바와 같이 개인의 학습은 조직역량에 영향을 주고 조직역량은 다시 개인의 태도 변수인 직무만족, 조직몰입 등에 영향을 미친다. 따라서 조직의 학습은 개인, 집단, 조직 간의 순환 관계를 통해 영향을 주고받는 형태임을 고려하여 이러한 순환적 형태의 상호 영향 관계가 원활하게 일어날 수 있도록 조직행동론 측면에서 다양한 구조적 제도의 지원이 마련되어야 할 것으로 생각된다.

본 연구는 이러한 시사점의 도출에도 불구하고 다음과 같은 한계를 내포하고 있어 후속 연구의 필요성이 제기된다. 첫째, 본 연구의 자료는 연구자의 목적에 따라 수집한 것이 아닌 외부에서 받은 자료를 대상으로 측정변수를 사용했다는 점, 즉, 측정변인의 신뢰도와 타당도 정도에 대한 의문점이 제기된다. 다만, 같은 출처의 다른 연도별 자료를 활용한 선행연구에서 본 연구와 유사한 결과를 나타내는 점을 근거로 측정변인의 부분적 사용은 문제가 없는 것으로 판단하였다. 둘째, 연구대상을 제조업 현장근로자 중 무형식학습 경험이 있는 대상으로 한정하여 사용하였다. 이는 제조업, 금융업, 비금융업 등 산업의 분류에 따라 별도의 특성과 다양한 차이점이 발생할 수 있는데도 불구하고 제조업 현장 근로자만을 연구대상으로 사용한 것은 연구결과를 일반화하는 데에 한계가 있을 것으로 생각된다. 따라서 후속 연구에서는 제조업 현장 근로자 중심이 아닌 전 산업영역을 대상으로 하는 연구의 필요성이 제기된다. 셋째, 본 연구는 조직에서 구성원 개인에게 발생하는 학습을 형식과 무형식으로 사용하면서 연구 자료의 한계성으로 인해 조직몰입에 영향을 미치는 주요 변인들을 추가로 포함하지 못했다. 따라서 후속 연구에서는 학습이 조직몰입에 영향을 미치는 경로에서 반영되어야 하는 주요 영향변수들을 모두 포함한 상태에서 구조방정식 모형을 활용한 연구의 필요성이 제기된다.

참고문헌

- 고명숙, 최지수, & 조대연(2020). 직무역량과 직무만족 관계에 대한 메타분석. *HRD 연구*, 22(4), 27-52.
- 권우석, 이지민, 이규민(2016). 심리적 권한 위임이 직무태도와 조직시민행동에 미치는 영향. *외식경영연구*, 19(1), 7-27.
- 김명섭, 서숙영, & 최명숙(2019). 기업교육 중심의 무형식학습 연구동향에 관한 고찰: 2008년 2018년 국내 학술지를 중심으로. *기업교육과 인재연구*, 21(1), 23-52.
- 김미라(2021). **조직문화와 심리적 자본이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 경찰공무원 인식을 중심으로**. 박사학위논문, 건국대학교.
- 김선구, 김성석(2011). 멘토링 기능이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 조절요인 효과. *상업 교육연구*, 25(2), 187-215.
- 김수원(2009). 기업의 HRD 활동이 조직역량에 미치는 영향. *직업과 고용서비스 연구*, 4(1), 13-37.
- 김안국(2001). **기업 교육훈련의 경제적 성과와 분배**. 박사학위논문, 고려대학교.
- 김원표(2017). **구조방정식모델분석**. 서울: 와이즈인컴퍼니.
- 김춘지, 이수영(2017). 일자리참여 노인의 직무만족이 삶의 질에 미치는 영향에 대한 교육여부의 조절효과. *사회복지경영연구*, 4(1), 101-124.
- 김현우, 홍아정(2016). 중소기업 근로자의 무형식학습이 직무만족에 미치는 영향과 경력정체의 매개효과. *기업교육과인재연구*, 18(1), 1-27.
- 김흥수(2008). 조직몰입의 결정요인에 관한 공공조직과 민간조직의 비교분석. *정책개발연구*, 8(2), 53-80.
- 김안국(2001). **기업 교육훈련의 경제적 성과와 분배**. *고려대학교 대학원 박사학위논문*.
- 문세연(2019). 국내 무형식학습 선행변인 및 결과변인에 관한 메타분석. *기업교육과 인재연구*, 21(3), 71-95.
- 문영만(2019). 재직자의 교육훈련이 임금, 직무만족도, 이직에 미치는 영향. *노동정책연구*, 19(2), 103-133.
- 문현주(2020). **무형식학습이 역량을 매개로 내재적·외재적 직무만족에 미치는 영향과 혁신지향문화의 조절된 매개효과**. 박사학위논문, 경기대학교.

- 민현주, 성수현(2020). 근로자의 무형식학습이 이직의도에 미치는 영향 : 혁신역량의 매개 효과와 조직문화의 조절된 매개효과를 중심으로. **직업능력개발연구**, 23(3), 169-204.
- 박덕규, 김응자(2021). 소방간부의 코칭리더십이 직무성과에 미치는 영향-직무만족의 매개 효과를 중심으로. **한국자치행정학보**, 35(2), 115-130.
- 박윤희, 최우재(2011). 중소기업 근로자의 일터학습 참여가 직무능력향상에 미치는 영향. **직업능력개발연구**, 14(3), 207-231.
- 박지성, 류성민(2015). 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 조직 역량의 매개효과를 중심으로. **대한경영학회지**, 28(7), 1813-1834.
- 박지원, 정혜경, 한지영, 김우철(2021). 기업의 인적자원개발투자가 조직성과에 미치는 영향 에 대한 중단연구. **HRD 연구**, 23(1), 33-56.
- 박지혜, 이순하(2019). 조직내 커뮤니케이션, 무형식학습과 조직시민행동의 구조적 관계: 공공기관과 사기업의 비교. **기업교육과 인재연구**, 21(3), 21-51.
- 박호현(2015). 호텔종사원의 직장-가정 갈등이 감정노동과 직무만족 간에 미치는 영향-대전지역 특급호텔을 중심으로. **관광경영연구**, 19(2), 133-154.
- 백기복(2011). **조직행동연구**. 서울: 창민사
- 백승규, 이영면(2010). 직무만족과 조직몰입의 관계에서 생활만족이 미치는 조절효과. **인적 자원관리연구**, 17(4), 349-372.
- 송병호(2011). 한국정보경찰역량과 효과성인식에 관한 조사연구. **국자치행정학보**, 25(3), 399-417.
- 송연지, 박지혜(2014). 기업의 무형식 학습이 조직 내 커뮤니케이션을 매개로 조직유효성에 미치는 영향. **역량개발학습연구**, 9(1), 23-51.
- 신규희, 이종학, 이수범(2010). 비공식적 멘토링 기능이 직무만족과 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향: 외식업체 종사원을 중심으로. **호텔경영학연구**, 19(2), 1-19.
- 신은경, 김선화, 현영섭. (2018). 국내 성인대상 무형식학습 연구 동향: 1997~2017년 국내 학술지 게재 논문을 중심으로. **HRD 연구**, 20(1), 1-38.
- 신황용(2020). 감정노동, 조직몰입과 조직시민행동 간에 구조적 인과관계: 경기도 일선 지방공무원을 중심으로. **한국공공관리학보**, 34(2), 141-166.
- 안국찬(2015). 조직역량과 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향. **한국자치행정학보**, 29(3), 25-40.
- 엄기성(2007). **조직역량과 조직효과성 인식의 관계에 관한 연구**. 석사학위논문, 연세대학교.

- 염동식(2016). **기업의 교육투자가 일터학습을 매개로 조직성과에 미치는 영향**. 석사학위논문, 연세대학교.
- 우혜정, 박민주, 윤관식, 김우철(2017). 조직 구성원의 무형식학습 참여를 통한 직무능력향상, 직무만족, 조직몰입 간의 구조적 관계에 대한 연구. **직업능력개발연구**, 20(2), 89-123.
- 유정선. (2017). 조직역량에 대한 항공사 객실승무원의 인식이 고객지향성에 미치는 영향 연구. **한국항공경영학회지**, 15(5), 187-212.
- 이덕현, 최송옥, 장원섭(2013). 멘토링 기능과 직무만족 및 조직몰입의 관계에 대한 메타분석 연구. **HRD 연구**, 15(1), 189-214.
- 이상운(2019). **리더십 유형이 조직몰입, 조직시민행동 alc 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구**. 박사학위논문, 경희대학교.
- 이영구, 임명재(2011). 관광종사원의 인적자원개발이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 전공자와 비전공자간의 영향요인 비교. **경영교육연구**, 26(1), 47-69.
- 이용탁(2007). 인적자원개발을 통한 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 14(2), 143-160.
- 이운섭, 박재완(2014). 외식기업의 사내교육이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 연구. **관광산업연구**, 8(2), 19-37.
- 이은령, 김태혁(2016). 내부 프로세스 역량의 선행변수와 결과변수에 관한 연구. **Journal of the Korean Data Analysis Society**, 18(4), 1969-1984.
- 이장우(2015). **창발경영: 한국경제의 새로운 성공 DNA**. 서울: 21 세기북스.
- 이종찬, 김민규(2017). 직업상담사의 업무환경이 조직몰입에 미치는 영향과 무형식학습의 매개효과. **직업교육연구**, 36(5), 29-51.
- 임미래(2019). **프랜차이즈 베이커리 종사자의 학습유형에 따른 조직사회화, 이직의도의 구조관계연구**. 박사학위논문, 경기대학교.
- 임재원, 이찬(2010). 중소기업 근로자의 일터학습과 경력몰입 및 조직몰입의 관계. **농업교육과 인적자원개발**, 42(4), 223-248.
- 장세진(2020). **경영전략**. 서울: 박영사.
- 장진석(2017). 수화통역센터의 중간관리자가 인지하는 조직역량이 조직성과에 미치는 영향 분석: 직무태도의 매개역할을 중심으로. **한국장애인복지학**, 38(38), 89-113.
- 전정연(2011). **외식기업의 핵심역량 및 개인역량이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향-패밀리레스토랑을 중심으로**. 박사학위논문, 세종대학교.

- 정현석, 홍관수, 이돈희(2020). 의료기관에서 조직역량과 개인역량이 직무만족 및 업무수행에 미치는 영향. **한국산업정보학회논문지**, 25(4), 65-81.
- 정화(2019). 중소기업 조직구성원의 직무적합성, 조직공정성과 경력개발이 직무성과에 미치는 영향. 박사학위논문, 호서대학교.
- 조경호(1997). 일반논문(ARTICLES): 공직몰입을 위한 공무원 인력관리 방안. **한국행정학보**, 31(1), 1057-1075.
- 조준, 윤동열, 한승현(2018). 무형식학습이 조직몰입에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과를 중심으로. **대한경영학회지**, 31(8), 1527-1547.
- 조환철, 엄재근(2018). 제조업에서 직무지식과 숙련도가 직무만족의 매개효과와 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: S 사 제조업 조직구성원을 중심으로. **한국콘텐츠학회 논문지**, 18(9), 217-230.
- 채주석, 김찬중(2019). 전략적 인적자원관리가 조직역량을 통해 경영성과에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 26(1), 143-174.
- 최재열(1991). 직무만족 수준의 결정요인에 관한 실증적 연구. 박사학위논문, 조선대학교.
- 최진영, 전애은, 김민수(2017). 항공사 승무원의 교육훈련이 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향. **서비스경영학회지**, 18(1), 199-216.
- 최희숙(2017). 중소기업 직무훈련 참가자의 현업적용도와 관련 변인, 개인 및 조직성과의 영향관계. 박사학위논문, 서울대학교.
- 한지영, 박지원(2021). 혁신적 조직문화, 조직몰입의 관계에 있어서 무형식학습효과 및 직무만족의 매개효과. **평생교육·HRD연구**, 17(2), 1-27.
- 한혜숙, & 김영우. (2021). 진성리더십과 사회적 자본이 조직몰입에 미치는 영향. **한국인사행정학회보**, 20(2), 95-117.
- 홍정민(2020). 2020 ATD TK를 통해 알아본 기업교육 트렌드. **월간 HR 인사이트**, 2020(4).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993), "Strategic assets and organizational rent," *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Backer, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Biech, E. (2014). *Astd handbook: The definitive reference for training & development*. American Society for Training and Development.
- Boud, D., & Garrick, J. (2012). Understandings of workplace learning: David Boud and John Garrick. In *Understanding Tearning at Work* (pp. 9-19). Routledge.
- Branson, R. K., Rayner, G. T., Cox, J. L., Furman, J. P., & King, F. J.(1975). *Interservice Procedures for Instructional Systems Development. Executive Summary and Model*. Florida State Univ Tallahassee Center For Educational Technology.
- Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Orvis, K. A. (2018). Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 203-230.
- Chance, P. (2013). *Learning and Behavior*. Cengage Learning.
- Choi, W., & Jacobs, R. L. (2011). Influences of formal learning, personal learning orientation, and supportive learning environment on informal learning. *Human Resource Development Quarterly*, 22(3), 239-257.
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Ellinger, A. D. (2005). Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of “reinventing itself company”. *Human Resource Development Quarterly*, 16(3), 389-415.
- Enos, M. D., Kehrhahn, M. T., & Bell, A. (2003). Informal learning and the transfer of learning: How managers develop proficiency. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 369-387.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273.

- Etzioni, A. (1961). *A Comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Faure, E. (1972). *Learning to be: The world of education today and tomorrow*. Unesco.
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2003). *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition* (p. 457). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Frazis, H. J., Herz, D. E., & Horrigan, M. W. (1995). Employer-provided training: results from a new survey. *Monthly Lab. Rev.*, 118, 3.
- Gill, L., & Delahaye, B. (2004). Building organisational capability: your future, your business. *People First-Serving our Stakeholders*, 1-12.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hamlin, B., & Stewart, J. (2011). What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*.
- Harwiki, W. (2013). The influence of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees' performance (Study of outstanding cooperatives in East Java Province, Indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12), 876-885.
- Harris, R. J. (2015). Unravelling the notion of organisational capability. *Centre for Research in Education, Equity and Work, Hawke Research Institute*, University of South Australia.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
- Hatcher, T. (1999). How multiple interventions influenced employee turnover: A case study. *Human Resource Development Quarterly*, 10(4), 365-382.

- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, *32*(11), 1243-1250.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (pp. 46-57). Boston: Harvard Business Review.
- Holton III, E. F., & Baldwin, T. T. (2003). *Improving learning transfer in organizations*. John Wiley & Sons.
- Jacobs, R. L., & Park, Y. (2009). A proposed conceptual framework of workplace learning: Implications for theory development and research in human resource development. *Human Resource Development Review*, *8*(2), 133-150.
- Johnson, S. J., Blackman, D. A., & Buick, F. (2018). The 70: 20: 10 framework and the transfer of learning. *Human Resource Development Quarterly*, *29*(4), 383-402.
- Jurgenson, C. E. (1978). Job Performance What Makes a Good or Bad?. *Journal of Applied Psychology*, 267-276.
- Kabrilyants, R., Obeidat, B., Alshurideh, M., & Masadeh, R. (2021). The role of organizational capabilities on e-business successful implementation. *International Journal of Data and Network Science*, *5*(3), 417-432.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 124-143.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 499-517.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Organizations and the system concept. *Classics of Organization Theory*, *80*, 480.
- Khan, A., Masrek, M. N., & Nadzar, F. M. (2015). Analysis of competencies, job satisfaction and organizational commitment as indicators of job performance: A conceptual framework. *Education for Information*, *31*(3), 125-141.
- Kimble, G. A. (1961). *Hilgard and marquis conditioning and learning*. New York: Appleton-Century
- Lave, J. E. A. N., & Wenger, E. (1991). Learning in doing: Social, cognitive, and

- computational perspectives. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, 10.
- Leslie, B., Aring, M. K., & Brand, B. (1998). Informal learning: The new frontier of employee & organizational development. *Economic Development Review*, 15(4), 12.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Lohman, M. C. (2005). A survey of factors influencing the engagement of two professional groups in informal workplace learning activities. *Human Resource Development Quarterly*, 16(4), 501-527.
- Lowry, D. S., Simon, A., & Kimberley, N. (2002). Toward improved employment relations practices of casual employees in the New South Wales registered clubs industry. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 53-70.
- Malcolm, J., Hodkinson, P., & Colley, H. (2003). The interrelationships between informal and formal learning. *Journal of Workplace Learning*, 15(7/8), 313-318.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2001). Informal and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2001(89), 25-34.
- Marsick, V. J., & Volpe, M. (1999). The nature and need for informal learning. *Advances in Developing Human Resources*, 1(3), 1-9.
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: A research review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1-17.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.
- McLagan, P. A. (1989). Models for HRD practice. *Training & Development Journal*, 43(9), 49-60.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-24
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship

- marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mottaz, C., & Potts, G. (1986). An empirical evaluation of models of work satisfaction. *Social Science Research*, 15(2), 153-173.
- OECD, O. (2004). The OECD principles of corporate governance. *Contaduría Administración*, (216).
- Olson, M. H., & Ramírez, J. J. (2020). *An introduction to theories of learning*. Routledge.
- Peeters, J., De Backer, F., Buffel, T., Kindekens, A., Struyven, K., Zhu, C., & Lombaerts, K. (2014). Adult learners' informal learning experiences in formal education setting. *Journal of Adult Development*, 21(3), 181-192.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and Classification* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87-98.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Ragsdale, M. A., & Mueller, J. (2005). Plan, do, study, act model to improve an orientation program. *Journal of Nursing Care Quality*, 20(3), 268-272.
- Reiser, R. A., & Dempsey, J. V. (2012). Learning objects. *Trends and Issues in Instructional Design and Technology*, 290-298.
- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 25(6).
- Rothwell, W. J. (2002). *The workplace learner: How to align training initiatives with individual learning competencies*. New York: NY.
- Rothwell, W. J., Arneson, J., & Naughton, J. (2013). *ASTD competency study: The training & development profession redefined*. ASTD Press.
- Rousseva, R. (2009). Classifying organisational capabilities by their nature and role

- for technological capability. In *British Academy of Management Conference 2009, 15-17, Brighton, England*. British Academy of Management.
- Rowden, R. W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in US small to midsize businesses. *Human resource development quarterly, 13*(4), 407-425.
- Rowden, R. W., & Ahmad, S. (2000). The relationship between workplace learning and job satisfaction in small to mid-sized businesses in Malaysia. *Human resource development international, 3*(3), 307-322.
- Russell, J. S., Terborg, J. R., & Powers, M. L. (1985). Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel Psychology, 38*(4), 849-863.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations, 44*(7), 735-759.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology, 68*(3), 429.
- Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly, 18*(4), 481-498.
- Sergiovanni, T. J. (2001) *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*, 4th edn (Needham Heights, MD: Allyn and Bacon).
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 46*-56.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review, 29*(3), 379-387.
- Sypniewska, B. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary Economics, 8*(1), 57-72.

- Thorndike, E. L., & Woodworth, R. S. (1901). The influence of improvement in one mental function upon the efficiency of other functions. II. The estimation of magnitudes. *Psychological Review*, 8(4), 384.
- Ulrich, D., & Lake, D. G. (1991). *Organizational capability: Competing from the inside out*. John Wiley & Sons.
- Vroom, P. I. (1991). *Role conflict, commitment, and coping, and scholarly productivity and satisfaction of social work academics*. PhD Thesis, University of Michigan.
- Weiss, D. J., R. V. Dawis, G.W. England & L. H. Lofquist, (1967). “*Manual for the minnesota satisfaction questionnaire*”, 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Werner, J. M. 2021. *Human resource development: Talent development*. Cengage Learning.
- Yamhill, S., & McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 195-208.

Abstract

Structural Relationship Analysis Among Formal Learning,
Informal Learning, Job Satisfaction, Organizational
Capability, and Organizational Commitment:
Focusing on Manufacturing Workers

Kim Meyong-Seob(DTRO)

Seo Sook-Young · Choi myoung-sook(Keimyung University)

This study analyzed the structural relationship between informal learning, formal learning, organizational competency, job satisfaction, and organizational commitment by using the data of the second wave human resource development survey of the 2020 Korean Human Capital Company Panel provided by the Korea Research Institute for Vocational Education & Training.

As a result of the analysis, it was found that the variables had a positive (+) effect except for the negative (-) effect of informal learning on organizational commitment. It was found to have a positive (+) effect on organizational commitment.

As a theoretical implication according to the research results, first, it is necessary to construct a theoretical model that can comprehensively explain the additional input of various variables in the relationship that informal learning directly affects organizational commitment. Second, it is thought that the theoretical construction of the learning model needs to be reconstructed in an integrated manner in that learning methods are complementary and cyclical.

As a practical implication, first, the organization should continuously improve the institutional use of informal learning, communication, trust, and empowerment

so that individual, group, and organizational learning can occur continuously along with the existing education and training system. Second, considering that organizational learning is a form of giving and receiving influence through a cyclical relationship, support for various structural systems should be provided in terms of organizational behavior so that this cyclical form of mutual influence can occur smoothly.

Key words: informal learning, formal learning, organizational competency, job satisfaction, and organizational commitment

2021 KRIVET 패널학술대회

HCCP

인적자본기업패널조사

논문집

• 대학원생 우수논문 발표

[최우수상] 제조업 생산직근로자의 스킬형성 유형과 인적자본,
학습경험 및 직무경험 특성의 관계
서예린(서울대학교)

[우수상] 근로자의 숙련향상 여부에 대한 위계적 로지스틱 선형모형 분석
송 희, 민지식, 박자경, 고귀영(서울대학교)

[우수상] 산업별 임금격차: 관리직 노동자와 기업의 이질적 특성을 중심으로
허재원, 수홍취(경북대학교)

[장려상] 신입사원 채용 비중이 기업성장에 미치는 영향: 위계지향적 문화의 조절효과
정해준, 최윤석, 이남경(한국과학기술원)

[장려상] 기업의 교육훈련 투자가 조기 퇴사율에 미치는 영향 :
조직몰입 및 직무만족의 매개효과를 중심으로
이지은, 송지영(서강대학교)

K R I V E T



제조업 생산직근로자의 스킬형성 유형과 인적자본, 학습경험 및 직무경험 특성의 관계

서 예 린*

요 약

이 연구의 목적은 제조업 생산직근로자의 스킬형성 유형과 인적자본, 학습경험 및 직무경험 특성의 영향 관계를 구명하는 데 있었다. 이러한 목적을 달성하기 위해 분석 대상은 인적자본기업패널(HCCP)의 표본설계에 따라 종업원 100인 이상, 자본금 3억원 이상의 제조업 분야 사기업 소속 근로자로 선정하였고, 분석 시 이들이 응답한 자료를 활용하였다. 자료 분석 시 SPSS 23.0과 STATA 14.2 프로그램을 활용하여 기초통계 분석과 이항 및 다항 로지스틱 회귀분석을 실시하였으며, 통계적 유의수준은 5%($\alpha=.05$)로 설정하였다. 분석 결과를 토대로 내린 연구의 주요 결론은 첫째, 제조업 생산직근로자는 조직에 입사한 이후 스킬수준의 변화를 경험하게 되며, 이들의 스킬형성은 기능의 수, 숙련도, 기술적 전문성 등에 따라 스킬 유지형, 숙련화형, 다능화형 및 기술적 다능화형의 네 가지 유형으로 구분할 수 있다. 둘째, 제조업 생산직 근로자의 성별, 연령, 근속기간 등의 인구통계학적 특성은 근로자 개인의 스킬 성장을 촉진한다. 셋째, 제조업 생산직근로자의 인적자본 특성 중 입사 시점 스킬수준은 개인의 스킬형성에 영향을 미친다. 넷째, 제조업 생산직근로자의 공식적인 교육훈련과 교육비 수혜 경험의 학습경험 특성은 근로자 스킬의 다능화를 촉진하며, 비형식학습 경험은 근로자 스킬의 숙련화를 촉진한다. 다섯째, 제조업 생산직근로자의 직무의 비일상성, 직급변화, 직무순환 및 참여적 작업조직 경험의 직무경험 특성은 근로자 스킬의 다능화 또는 기술적 다능화를 촉진한다.

I 서 론

지금까지 기술의 진보는 노동시장의 직업구조에 지대한 영향을 미쳐왔다. 컴퓨터 기술이 발전하면서 일상적이고 육체적인 과업들이 기계에 의해 대체됨은 물론 인지적인 과업들까지도 대체할 수 있게 되었다(Autor et al, 2003). 또한 최근에 일어난 인공지능 기반의 기술 진보는 인간 고유의 영역으로 자리매김해온 지적 노동까지 빠르게 대체해

* 서울대학교 농산업교육과 박사과정

가고 있다(황수경, 2019). 특히 지금까지 단순반복적이고 육체적인 과업을 주로 담당해 왔던 생산직근로자는 기술 진보와 자동화에 따른 대체 위험도가 상대적으로 크다고 볼 수 있다. 하지만 이것이 곧 직업 자체의 소멸을 뜻하는 것은 아니다. Autor(2015)는 그동안 기술의 진보에도 불구하고 아직도 많은 일자리가 남아있는 이유에 대해 대부분의 작업 과정에는 창의성, 직관, 재량과 같이 인간을 판단을 필요로 하지만 기술로 대체되기 어려운 요소들을 포함하고 있기 때문이라고 설명한다. 이렇게 기술로 인해 사람이 하던 노동의 일부가 대체되어 가면서도, 기계가 아닌 인간이 해야만 하는 보완적 노동은 새로운 비교우위가 될 수 있다(Acemoglu, & Restrepo, 2019; Autor, 2015). 때문에 각 직업에서 기술 진보로 인해 대체되기 쉬운 과업은 무엇이며, 이에 반해 새롭게 발생하였거나 중요성이 강조되는 과업들이 무엇인지 파악하는 것이 중요하다고 할 수 있다. 제조업 현장에서는 4차 산업혁명으로 대표되는 기술 혁신을 거치면서 기계와 전체 공정의 복잡성과 체계성이 커지고 이를 운용·관리할 수 있는 절차적 기술과 지적 노동의 비중이 증가하고 있다(Adler, 1986; Kern & Schumann, 1992). 이와 함께 현대로 오면서 소비자의 특성도 이전보다 다양한 제품을 추구하고, 제품에 대한 선호 또한 빠르게 변화하고 있다. 이러한 제품 수요의 다양성과 변동성은 생산현장에서는 제조공정의 변경이나 새로운 기술의 도입 등을 수반한다(남국현, 정경숙, 2019; 박기성, 1993). 조직에서는 급변하는 환경에 대처하기 위해 한 분야의 전문지식을 가지면서도 다른 분야의 기본지식과 문제해결 능력, 능동적인 업무태도 등을 갖추으로써 전체 업무를 운영할 수 있는 T자형 인재(한선옥, 2007)에 대한 요구가 급증하고 있다. 지금까지 한 가지 기능만을 주로 담당해오던 생산직근로자에 대해서도 이전보다 더욱 전문화되고, 다양화된 스킬이 요구되고 있다. 이러한 상황 속에서 새롭게 요구되는 과업이나 일자리에 적응력을 가진 근로자들과 달리, 그렇지 못한 근로자들은 기술 진보에 의해 대체되거나 노동시장에서 도태될 가능성이 높다. 근로자 개인의 기술 변화에 대한 대응력을 평가할 수 있는 핵심 지표가 바로 스킬(skills)이라고 할 수 있다(황수경, 2019). 또한 근로자가 가진 스킬의 변화를 추적함으로써 근로자들이 노동시장의 변화된 요구에 얼마나 효과적으로 대응하는지 관찰할 수 있다. 이러한 스킬의 변화 내지 스킬형성은 기업 전체의 생산성 증가 뿐만 아니라 근로자 개인의 임금과 승진, 직업만족도를 결정하는 주요한 원천이 된다(김미란, 김민경, 2008).

스킬형성은 일반적으로 깊이와 폭이라는 두 가지 축으로 설명되어 왔으나(Koike, 1988), 앞서 언급하였듯 최근 생산직무를 수행함에 있어 기존의 기능 중심의 스킬에 기

술 중심의 지적 스킬이 결합된 새로운 형태의 기능적 스킬이 요구되고 있다. 결과적으로 스킬형성은 스킬수준의 수직적 성장을 나타내는 숙련화, 수평적 성장을 나타내는 다능화, 기술적 전문성이 포함된 기술적 다능화로 설명될 수 있다. 이렇게 세분화된 스킬형성의 유형은 생산직근로자에게 있어 일종의 경력경로(career path) 또는 성장경로로서 기능한다. 이는 고등교육의 팽창현상이 심화됨에 따라 생산직종의 신규 인력 공급이 감소하고, 생산현장에서 핵심 공정을 담당하고 있는 근로자들의 정년퇴직으로 제조업의 심각한 인력난이 예상되는 현재의 상황(노세리 외, 2019) 속에서 숙련된 생산직근로자를 양성하고 확보하는 데 기여할 수 있다. 특히 청년층에게 이전보다 더 높은 수준의 지적 능력을 요구하는 생산직근로에 대한 긍정적인 경력전망을 만들어줌으로써 제조업 현장에 청년층 근로자를 유인하고 유지하는 효과를 얻을 수 있다(윤윤규 외, 2018). 다만 생산직근로자의 스킬이 ‘어떻게’ 형성될 수 있는지에 대한 문제는 여전히 블랙박스로 남아있다(김용민, 박기성, 2003). 따라서 이 연구에서는 생산직근로자의 스킬형성 유형을 세분화하는 것에 더해 스킬이 어떤 요인에 의해 영향을 받아 형성될 수 있는지에 대해 알아보고자 한다. 더 구체적으로는 생산직근로자의 스킬형성이 근로자 개인이 보유한 인적자본의 특성으로부터 기인하는 것인지, 혹은 조직에서 제공될 수 있는 체계적인 경험으로부터 기인하는 것인지를 중심으로 살펴보고자 한다. 이를 위해 스킬형성 유형의 영향요인을 인적자본 특성과 학습경험 특성, 직무경험 특성으로 구분하고 구체적인 영향관계를 분석해볼 것이다.

II 선행연구 검토

1. 스킬형성의 개념 및 유형

가. 스킬형성의 개념

스킬(skills)은 그동안 연구마다 상이한 관점과 목적에 기반하여 개념화되어 왔으며, 스킬에 대한 다양한 정의와 이해가 존재한다(Na, 2018). 이 연구에서의 스킬은 업무 능력(work ability)으로서 정의될 수 있다. 이 관점에서의 스킬은 전체론적인(holistic) 개념으로서, 최근 들어 능력(competence)과 상호교환적으로 사용되고 있다(OECD, 2011).

OECD(2011)에 따르면 스킬 내지 능력은 “개인이 성공적이고 일관적으로 활동이나 과업을 수행할 수 있도록 학습되고, 학습을 통해 구축 및 확장될 수 있는 지식(knowledge), 자질(attributes), 능력(capacity)”로 정의된다. 즉, 스킬은 개인이 과업을 성공적으로 수행하기 위해 필요한 스킬과 그 스킬을 성취하고 평가하는 것까지를 포함하는 광범위한 개념이다. 전통적 접근에서 스킬은 근로자의 신체적 활동이나 기능(motor) 측면에 초점이 맞추어져 왔다(김영생 외, 2006). 또한 전통적 개념의 스킬은 반복적 학습과 훈련을 통해 인간의 신체 속에 ‘체화된 능력(embodied capacity)’으로 간주되어 왔다. 여기서의 스킬은 근로자의 경험적 노하우이자 암묵적 지식을 지칭하기도 한다. 그러나 생산과정과 기술 체계가 복잡하고 체계적인 시스템으로 전환되고, 제품 개발과 생산, 서비스 과정이 고도로 융합되어감에 따라 근로자에게 학습을 통한 지식의 축적과 활용능력이 더욱 강하게 요구되기 시작하였다. 이러한 산업환경의 역동적 변화와 함께 스킬은 전통적 접근에서의 협의의 개념으로 제한될 수 없고, 보다 복잡성과 체계성을 가진 광의의 개념으로 발전하게 되었다(장홍근 외, 2006). 오늘날의 스킬의 개념은 전통적 의미에서의 기능적 스킬(motor skills)뿐만 아니라 새로운 지식을 습득하고 활용하는 인지적 스킬(cognitive skills)과 문제해결 스킬(problem-solving skills), 사회적 스킬(social skills) 등 다양하게 분류될 수 있다. 이처럼 스킬의 개념은 생산방식의 발전에 따라 외연을 확장해왔으며, 동시에 각 스킬의 개념도 함께 변화해왔다. 특히 작업에서의 기능적 숙달 정도와 정교함 등을 의미하는 기능적 스킬은 이미 언급한 것처럼 전통적 개념의 스킬과 맞닿아있지만, 오늘날의 기능적 스킬은 전통적 개념과 동일시될 수 없다. 자동화가 진행됨에 따라 생산직근로자가 가진 기능적 스킬에 지적 스킬을 결합하는 방식이 나타났기 때문이다. 즉, 자동화와 새로운 작업조직의 등장이 새로운 형태의 기능적 스킬을 만들어냈다(전병유, 1994).

생산직근로자의 스킬은 작업 현장에서 ‘생산’에 직접적인 영향을 주는 근로자 개인의 생산능력으로 정의된다(박기성, 1992). 또한 이들의 생산능력은 위에서 언급한 기능적 스킬과 직접적으로 연관된다고 할 수 있다. 일반적으로 생산직근로자는 공장, 작업장 등에서 수작업이나 기계 조작 등을 통해 물품을 만들고 재료를 운반하거나 제품 설치나 정비 등 유지·보수를 담당(오계택 외, 2017)하기 때문이다. 따라서 이 연구에서 생산직근로자의 스킬은 제품의 ‘생산’과 관련된 일련의 작업들을 성공적으로 수행하기 위해 필요한 기능적 스킬로 정의할 수 있다. 다만 국내의 많은 선행연구에서는 스킬(skills)을 ‘숙련’으로 번역하여 사용하고 있다. 사전적 의미에서 숙련(skilled)은 ‘연습을 많이 하여

능숙하게 익힘'이라는 뜻을 가지며, 스킬(skills) 그 자체를 뜻하기 보다는 근로자가 특정한 스킬을 지속적으로 사용함으로써 숙달되는 것을 의미한다. 즉, 숙련(skilled)은 스킬(skills)의 수준(level)과 관련되며, 두 용어는 엄밀히 구분하여 사용될 필요가 있다. 이 연구에서는 근로자가 가진 스킬(skills)의 특성을 이해하는 한 축으로서 숙련(skilled)의 개념을 활용할 것이다.

스킬형성(skill formation)은 근로자에게 요구되는 직무수행 능력이 향상되고 발전되는 과정으로 개념화되어 왔다(장홍근 외, 2009). 이에 따라 생산직 근로자의 스킬형성은 생산과 관련한 일련의 작업을 성공적으로 수행하기 위한 기능적 스킬의 성장이 이루어지는 것이라고 할 수 있을 것이다. 이와 유사한 용어로 학계에서는 '숙련형성'이라는 용어를 가장 널리 쓰고 있으며, 이밖에도 숙련향상, 숙련개발 등의 용어가 활용되고 있다. 앞에서 언급하였듯 스킬과 숙련이 가지는 뜻의 차이를 고려한다면, 숙련의 개념을 스킬 그 자체가 아닌 스킬의 형성으로 이해할 수 있다. 따라서 이 연구에서는 숙련형성을 스킬형성으로 대체하여 표현하고자 한다. 생산현장에서 근로자의 스킬이 형성되는 과정은 크게 스킬의 폭(breadth)과 깊이(depth)라는 두 가지 축으로 설명될 수 있다(Koike, 1988; 박기성, 김용민, 2006). 여기서 깊이는 수준(level)으로 표현되기도 한다. 근로자가 수행할 수 있는 일 또는 기능의 수가 많을수록 스킬의 폭이 넓다고 할 수 있으며, 이를 스킬의 다능화(multiskilling)라고 표현한다. 또한 근로자가 맡은 일을 능숙하게 수행할수록 그 깊이 또는 수준이 높다고 하며, 이를 전문화(specialization)라고 표현할 수 있다(박기성, 김용민, 2006). 즉, 스킬의 다능화는 스킬의 횡적 성장이 이루어지는 것이라면, 스킬의 전문화는 스킬의 종적 성장이 이루어지는 것이다. 스킬의 전문화는 앞에서 언급한 숙련(skilled)과 그 의미가 유사하다고 할 수 있다.

나. 스킬형성의 유형

종전까지는 대량생산방식의 확산과 그로 인한 노동의 분업화가 이루어지면서 전문화가 생산성 향상의 중요한 기제로서 인식되어왔다(Smith, 1965; 박기성, 김용민, 2006 재인용). 하지만 새로운 제품의 도입(Stokey, 1988)과 같이 생산현장에 불확실성이 존재하기 시작하면서 한 가지 기능의 전문화보다는 다능화를 추구할 필요가 있다는 주장이 제기되기 시작하였다(Park, 1996). 현대로 오면서 다양화된 소비자의 선호와 제품 수요의 급격한 변동으로 인해 조직은 새롭게 생산할 제품을 도입하며, 이로부터 생산현장의 불확실성이 발생하게 된다. 또한 생산현장의 불확실성이 커지면서 기계설비의 작동 이

상, 잦은 변동 등과 같은 비정상적인 상황 발생의 빈도가 커지게 된다. 이러한 상황에 효율적으로 대처하기 위해서는 다능화된 생산직근로자가 필요하다(Carmichael & MacLeod, 1993; Koike, 1988; 김용민, 박기성, 2003 재인용). 그러나 다능화와 전문화의 관계가 대립적인 것은 아니다. 박기성, 김용민(2006)에서는 스킬의 전문화와 다능화 사이에 정적인 관계가 존재한다는 사실을 경험적으로 증명한 바 있다. 또한 박기성(1992)와 김용민, 박기성(2003)에 따르면 스킬형성의 유형이 단순/전습근로자-단능근로자-다능근로자 순으로 이어지는 직렬적 관계를 가진다고 알려져 있다. 반면 이와 대비되는 스킬형성 유형에서는 단능근로자와 다능근로자의 스킬 수준은 상호 비교할 수 없는 것으로 간주한다. 즉, 단순/전습근로자가 스킬형성을 통해 단능근로자 또는 다능근로자 각각으로 이어지는 병렬적 유형으로 보는 관점도 존재한다고 할 수 있다. 대표적으로 김미란, 김민경(2008)이 스킬형성의 유형을 병렬적으로 바라본 사례에 해당된다고 할 수 있다.

한편, 박기성(1993)에 의하면 스킬의 폭은 다양한 기능을 다루는 것뿐만 아니라 제품 구조와 생산과정 전반을 이해하는 것까지 포함한다. 또한 스킬의 깊이는 단순히 어느 한 기능을 뛰어나게 수행하는 것만을 의미하기 보다는 근로자가 다루고 있는 기계와 장비의 작동원리와 특성을 이해하는 것까지 포함한다. 여기서 기계·장비의 작동원리와 특성을 파악하거나 제품구조와 생산과정 전반을 이해한다는 것은 단순히 기능의 영역을 벗어나 기술의 영역까지 포괄한다. 기능과 기술은 엄격히 구분되기 어렵지만, 박성환(1997)은 두 개념 간의 차이를 사회적 특성과 직무적 특성의 측면에서 설명하고 있다. 먼저, 사회적 특성 측면에서 기능과 기술의 차이는 기능공과 기술자의 차이로부터 이해해볼 수 있다. 기능공은 기술자의 감독 하에서 실제로 작업에 임하는 사람으로서, 학문적 지식보다는 경험이나 숙련도가 중시되는 사람이라고 할 수 있다. 반면 기술자는 이러한 작업자들은 지휘하고 생산을 기획하는 역할을 맡으며, 생산의 경영에 참여하는 비교적 높은 수준의 교육을 받은 사람이다. 다음으로 직무적 특성에서 기능은 지적 또는 수동(manual) 작업을 수행하는 작업이라고 할 수 있다. 한편, 기술은 과학적 원리를 응용하여 구조물, 기계, 장치, 공정 등을 연구개발하거나 설계, 건설하는 작업에 해당된다. 뿐만 아니라 우리나라의 국가기술자격체제에서 기능계와 기술계를 구별하여 자격제도를 운영하고 있는 데에서도 두 개념의 차이를 이해해볼 수 있을 것이다.

생산직근로자의 스킬형성은 근로자가 가진 기능에 대한 숙련도 향상과 범위의 확장이 라는 전통적인 관점에서 벗어나 기술적 요소까지 포함한 광의의 개념으로 확장되었다.

이러한 스킬형성 개념의 확장은 ‘블루 칼라 근로자의 화이트 칼라화(white-collarization of blue-collar workers)’로 표현되기도 하였다(Koike, 1988; 박기성, 1993 재인용). 스킬형성 개념의 확장으로 스킬변화는 스킬의 전문화 및 다능화와 함께 생산직근로자의 기술적 전문성을 확보하고 향상시키는 기술적 다능화로 구분될 수 있다. 일부 선행연구에서는 기술적 다능화가 다기능화, 즉 스킬 폭의 확대에 포함되는 것으로 보기도 한다. Koike(1994)에 의하면 지적 스킬의 개발 과정에서 다기능화는 수평적 다기능화를 기본으로 한다. 수평적 다기능화가 진행된 후 일정 시점이 지나면 수직적 다기능화로 넘어가는 나선형적 진행과정을 거치게 된다. 여기서 수평적 다기능화는 난이도가 비슷한 여러 과업들을 수행할 수 있는 능력의 개발을 의미한다. 즉, 수평적 다기능화는 앞에서 살펴 보았던 스킬의 폭의 확대 또는 다능화와 유사한 의미로 볼 수 있다. 한편, 수직적 다기능화는 난이도가 다른 여러 과업들을 수행할 수 있는 능력의 개발을 의미한다(노용진, 김미란, 2020). 단, 수직적 다기능화는 앞에서 살펴본 스킬의 전문화 내지 숙련화와는 구분될 필요가 있다. 스킬의 전문화는 한 가지 기능 안에서 숙련도가 향상되는 것만을 의미한다면, 여기서의 수직적 다기능화는 스킬의 수직적 성장과 함께 다기능화를 동반하는 개념이기 때문이다. 따라서 이상의 논의를 통해 기술적 다능화는 다능화를 포괄하면서도 두 개념은 엄밀한 기준에서는 구분되어 사용할 필요가 있음을 확인할 수 있다.

기술적 다능화는 다기능숙련화, 기술적 숙련 등 연구자마다 다른 용어로 사용되고 있다. 박성환(1997)은 다기능숙련화는 지적·기능적 능력을 갖춘 체화된 기술로 정의한 바 있다. 한편, 노용진, 김미란(2020)에서는 水野順子(1989)이 제시한 기술적 다기능 숙련을 바탕으로 기술적 숙련을 ‘제조공정에서 자동화기술 등 새로운 테크놀로지를 운용함에 있어 전문화된 지식(specialized knowledge)이 요구되는 과업들을 수행하는 데 필요한 숙련’으로 정의하였다. 이처럼 선행연구에서 사용되는 용어들은 상이하지만, 공통적으로 지적 능력 또는 지식을 강조하고 있다. 이는 자동화 기계의 복잡성과 체계성이 증가하면서 생산직근로자가 담당해야 할 과업의 성격이 함께 변화한 데서 기인한다. 예를 들면, 제품이나 원자재, 생산방식 등이 바뀌면 자동화 기계의 프로그램을 새롭게 설정해야 하고, 여기에 필요한 치구와 공구를 교체해야 한다. 또한 자동화기계의 오작동이나 고장에 따른 손실을 최소화하기 위해 예방적 보전과 신속한 수리가 중요하다. 이러한 과업들을 수행하기 위해 복잡화된 자동화 기계장치와 그것을 사용하는 전반적인 제조공정에 대해 이해하고, 자동화 공정의 운영과정에서 발생할 수 있는 기술적 문제와 원인을 진단 및 해결할 수 있는 지적 능력을 더욱 요구하게 된 것이다(Bayo-Moriones et al,

2010; 노용진, 김미란, 2020 재인용). 단, 여기서의 지적 능력은 기계장치와 공정의 운영에 필요한 수준에 해당하며, 엔지니어와 같이 기계장치나 공정을 설계할 만큼의 수준에 해당하는 것은 아니라고 할 수 있다(노용진, 김미란, 2020). 따라서 스킬형성의 유형은 스킬의 깊이 또는 수준이 높아지는 것을 의미하는 전문화 내지 숙련화와 스킬의 폭이 확장되는 다능화, 그리고 기술 발전과 함께 강조되는 지적 스킬이 결합된 기술적 전문성을 보유하게 되는 기술적 다능화로 종합해볼 수 있다.

2. 스킬형성 유형의 측정

생산직근로자의 스킬형성을 측정하기 위해서는 스킬형성 전후 각 시점에서의 스킬수준을 측정해야 한다. 하지만 현실에 있어 생산직근로자의 스킬 수준을 정확하게 측정하는 것은 매우 어려운 일이라고 할 수 있다(박기성, 1993). 이러한 이유로 대부분의 선행 연구에서는 스킬의 수준이 높을 때 함께 관측될 수 있는 현상들을 대리지표로 설정함으로써 스킬의 수준을 간접적으로 측정하고 있다. 대표적으로 인적자본의 투자로부터 얻어지는 학력이나 경력을 스킬의 대리지표로 활용하기도 하지만, 노동시장에서의 정보비대칭적 상황 또는 인적특성과 일자리가 미스매치된 상황에서는 이러한 근로자의 인적특성이 실제 직무능력이나 스킬에 대해 아무것도 알려줄 수 없게 된다(황수경, 2019). 이밖에도 임금 수준, 스킬의 일반성, 비정상적인 상황에 대한 대처능력, 숙련형성기간, 다기능 정도 등이 근로자의 스킬 수준을 간접적으로 알 수 있는 지표들이라고 할 수 있다(박기성, 1993).

보다 직접적으로 스킬 수준을 측정하고자 한 경우를 살펴보면, 크게 노동공급 측면과 노동수요 측면으로 나눌 수 있다. 노동공급 측면은 실제 일자리에 종사하고 있는 사람의 스킬 수준을 측정하는 것을 의미하며, 노동수요 측면은 특정 일자리나 직무가 가진 특성을 바탕으로 요구되는 스킬의 수준을 측정하는 것을 의미한다. 실제로 기술 변화에 따른 스킬 변화의 동학을 분석하기 위해 노동공급 측면이 아닌 노동수요 측면의 특성을 반영한 사례들도 존재한다(전병유, 1994; 황수경, 2019). 이러한 연구에서는 스킬을 근로자가 가진 인적 특성이 아닌 일자리의 특성으로 파악하는 접근법을 활용하였다. 하지만 이 역시 실제 직업인을 대상으로 한 현장조사 자료를 바탕으로 각 일자리에서 요구하는 스킬요건을 파악하려 했다는 점에서 궁극적으로는 노동공급 측면의 특성이 반영되었다고 볼 수 있다.

Koike(1988)과 水野順子(1989) 등은 기본적으로 스킬형성을 다능의 정도로 측정한다(김용민, 박기성, 2003 재인용). 실제로 김용민, 박기성(2003), 남국현, 정경숙(2019) 및 윤양배(2015)의 연구에서는 인적자본론적 접근방식과 노동과정론적 접근방식에 따라 스킬형성을 다능화로의 진정정도로 정의하고 측정하였다. 이는 다능화가 스킬형성의 모든 측면을 보여주는 것은 아니지만, 생산현장에서의 스킬형성을 대표하는 것으로 보았기 때문이다(김용민, 박기성, 2003). 한편, 박기성, 김용민(2006)에서는 스킬형성을 스킬의 숙련화와 다능화라는 두 가지 축을 통해 측정하고자 하였다. 이에 더해 김미란, 김민경(2008)에서는 스킬의 폭 측면에서 변화범주를 스킬불변, 단능숙련화, 다능숙련화, 기술다능화로 보다 상세하게 분류하여 스킬형성을 측정하고자 하였다. 또한 스킬의 깊이 측면의 변화까지 결합하여 스킬불변, 스킬의 숙련도 향상, 스킬의 폭 확대 등 3가지로 스킬형성의 유형을 구분하였다. 이상의 국내 선행연구들은 공통적으로 ① 단순노무직, ② 견습공, ③ 단능공, ④ 단능숙련공, ⑤ 다능공, ⑥ 다능숙련공, ⑦ 기술적 다능공 등 水野順子(1989)가 제시한 7가지 범주에 근거하여 스킬수준을 구분하였다. 여기서 단능공은 한 가지 기능만을 가진 자를, 단능숙련공은 단능공보다 기능의 수준이 높은 자를 의미한다. 또한 다능공은 여러 기능을 가진 자를, 다능숙련공은 다능공보다 각 기능수준이 높은 자를 의미한다. 마지막으로 기술적 다능공은 여러 기능에 숙달되어 있을 뿐만 아니라 기능과 관련된 이론지식과 종합적 판단능력을 갖춘 자를 의미한다. 결과적으로 선행연구에서는 이러한 구분을 활용하여 각 시점에서의 스킬수준을 측정하고 변화양상을 분석한 뒤, 각 연구에서 정의한 스킬형성의 개념과 기준에 따라 유형을 구분하였다.

3. 스킬형성 유형과 특성변인의 관계

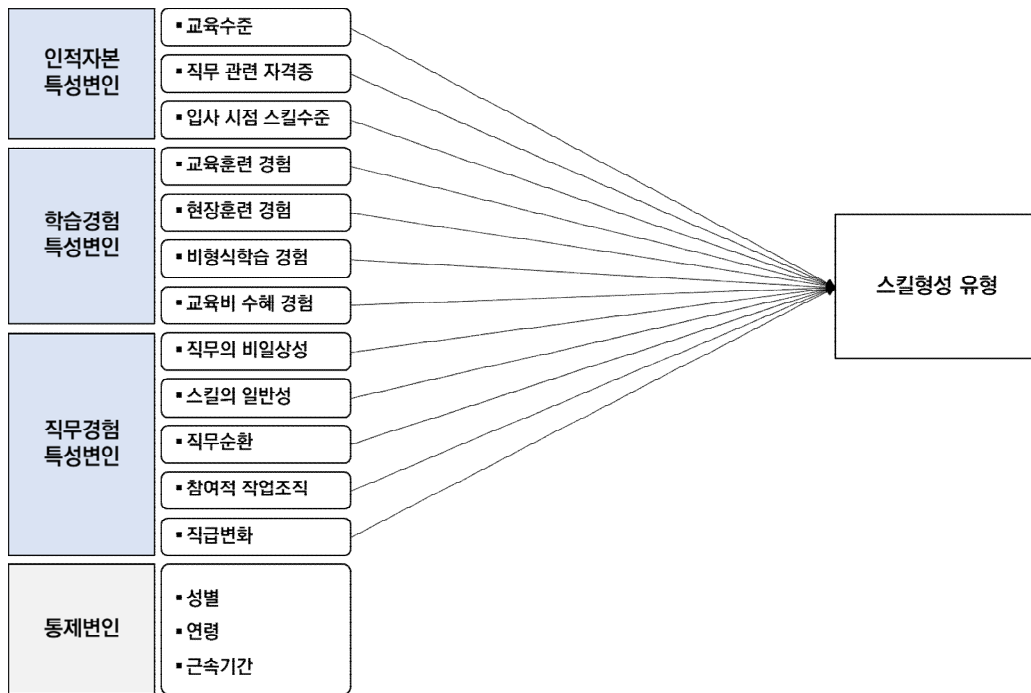
스킬형성의 유형을 결정하는 특성변인은 크게 인구통계학적 특성, 인적자본 특성, 학습경험 특성, 직무경험 특성으로 구성된다. 이러한 특성변인들은 스킬형성의 유형과 관련된 다양한 이론을 기반으로 설명된다. 먼저, 인구통계학적 특성과 인적자본 특성 변인들은 주로 입사 이전부터 근로자 개인이 보유하고 있는 인적자본에 관한 것으로, 미시경제학에 기초한 인적자본이론(human capital theory)에 근거한다. 인적자본이론에서 스킬은 근로자가 인적자본으로서 획득한 능력, 지식, 경험으로 정의되며, 인적자본으로서의 스킬은 개별 근로자의 교육에 대한 투자로 설명될 수 있다(Becker, 1964; Schultz, 1961). 개인의 교육수준 외에도 경력이나 근속기간, 자격증 등은 개인이 인적자본의 축

적을 위해 투자하는 노력의 대표적 형태라고 할 수 있다. 한편, 학습경험 특성과 직무경험 특성은 입사 이후에 근로자가 조직에서 경험한 학습이나 일과 관련된 것이라고 할 수 있다. 이중 학습경험 특성도 인적자본이론에 의해 설명될 수 있으며 조직은 근로자 개인이 가지고 있는 스킬, 지식 및 역량을 기업성과 향상과 경쟁력 확보에 중요한 요인으로 인식한다(윤양배, 2015). 이러한 이유로 조직 차원에서 형식적인 교육훈련뿐만 아니라 현장훈련(OJT), 비형식학습 등 다양한 형태의 교육경험을 제공하며, 이를 통해 근로자의 스킬이 형성될 수 있다. 인적자본이론적 접근 외에도 사회적 교환이론과 조직학습이론의 관점에서도 조직에서의 스킬형성을 설명할 수 있다. 두 이론에서는 근로자를 대상으로 한 참여제도, 보상 등 적절한 인적자원관리 관행이 제공된다면 이러한 경험을 통해 근로자들의 스킬형성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 설명한다(Argyris & Schön, 1978; Delery, 1998; Huselid, 1995; Youndt et al., 1996). 이로부터 참여적 작업조직이나 직무순환, 직급변화와 같은 직무경험 특성이 스킬형성에 미치는 영향까지 설명될 수 있다. 또한 직무경험 특성은 노동과정론적 접근방식에 기반하는데, 여기서의 스킬은 작업장에서 이루어지는 작업의 내용이나 직무의 특성으로서 이해할 수 있다(Braverman, 1974). 특히 직무의 특성은 기술발전에 의한 작업환경의 변화와 밀접하게 관련되기도 하는데, 기술결정론의 측면에서 이러한 현상을 설명할 수 있다. 기술결정론은 기술의 발전과 혁신이 근로자의 스킬에 미치는 영향에 관한 논의로서, 여기서는 크게 두 가지의 상반된 시각이 존재한다. 하나는 기술혁신이 근로자의 스킬을 향상시킬 것이라고 주장하는 한편(Adler, 1992), 다른 하나는 기술혁신이 오히려 근로자의 탈숙련화(deskilling)를 초래한다고 주장한다(Braverman, 1974; 전병유, 1994 재인용). 이는 직무의 비밀상성이나 스킬의 일반성이 근로자의 스킬형성에 미치는 영향을 설명하는 기초가 된다.

III 분석 대상 및 변수

1. 연구 모형

이 연구에서는 선행연구의 검토를 통해 스킬형성 유형에 영향을 미칠 수 있는 변인을 인적자본 특성, 학습경험 특성, 직무경험 특성변인과 통제변인으로 구분하고, 이를 토대로 연구모형을 설정하였다(그림 1) 참조).



[그림 1] 제조업 생산직근로자의 스킬형성 유형과 특성변인의 관계에 대한 연구모형

먼저, 인적자본 특성변인으로는 교육수준, 직무 관련 자격증, 입사 시점 스킬수준을 투입하였다. 다음으로 학습경험 특성변인으로는 교육훈련 경험, 현장훈련 경험, 비형식 학습 경험, 교육비 수혜 경험을 투입하였다. 이어서 직무경험 특성변인으로는 직무의 비일상성, 스킬의 일반성, 직무순환, 참여적 작업조직, 직급변화를 투입하였다. 마지막으로 통제변인으로는 성별, 연령, 근속기간 등을 투입하였다. 이 연구에서는 이상의 연구모형을 바탕으로 STATA 14.2와 SPSS 23.0 소프트웨어를 활용하여 기술통계 분석(빈도, 백분율, 평균, 표준편차), 이항 및 다항로지스틱회귀분석을 실시하였다.

2. 분석 대상

이 연구는 한국직업능력연구원이 조사하는 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel, 이하 HCCP)의 자료를 분석에 활용하였다. 인적자본기업패널 조사는 국내 기업이 지닌 인력의 양적·질적 수준을 파악하고, 기업 내에서 인적자원을 축적해가는 과정과 내용 등을 파악하는 데 목적이 있다. 이 조사는 기업과 소속 근로자를 대상으로 2년 단위로 추적 조사하는 중장기 패널 조사 자료로 2005년 시작되어 현재까지 조사가 이루어지고 있다. 인적자본기업패널에서는 조사의 기본단위를 기업으로 하여 해당 기업과 근로자를 함께 조사하고 있다(한국직업능력개발원, 2017). 이 연구에서는 현재까지 공개된 자료 중 가장 최근에 조사된 7차(2017)년도 자료를 활용하여 연구 목적에 맞는 대상을 추출하였다.

이 연구의 목적은 제조업 생산직근로자의 스킬형성 유형과 인적자본 특성, 학습경험 특성, 직무경험 특성의 관계를 구명하는 데 있다. 이를 위한 목표 모집단은 제조업 생산직근로자 가운데 입사 시점의 스킬수준이 단순노무직이거나 견습공, 단능공, 단능숙련공인 사람으로 한정하였다. 이는 입사 시점의 스킬수준이 다능공 이상에 해당하는 근로자의 경우, 스킬형성의 유형이 숙련화 또는 기술적 다능화로 한정되어 편향된 결과를 나타낼 수 있기 때문이다. 이와 같은 정의에 따라 표본을 추출한 결과를 살펴보면, 최초 데이터에서 조사된 근로자의 수는 총 10,005명이었으며, 이중 금융업과 비금융업을 제외하고 제조업에 종사하는 근로자만을 추출하면 8,072명에 대한 데이터가 남게 된다. 총 8,072명의 제조업 종사자 중 생산직근로자만을 남기면 총 3,519명의 근로자가 추출되며, 이중 목표모집단의 정의에 따라 입사 시점에서의 스킬수준이 단순공이거나 단능공인 근로자만을 남김으로써 최종적으로 3,261명의 표본이 추출되었다. 이러한 표본에 대한 일반적 특성을 살펴보면 <표 1>과 같다. 전체 응답자 중 여성의 비율은 18.83%이며, 남성의 비율은 81.17%로 여성에 비해 남성의 비율이 크게 나타났다. 연령대를 살펴보면 40대의 비율이 34.38%로 가장 컸으며, 50대 이상이 29.50%, 30대가 27.51%, 20대 이하가 8.62% 순으로 나타났다. 혼인 여부를 살펴보면 기혼이 75.25%로 미혼보다 큰 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났다. 정규직 여부를 살펴보면 전체의 98.44%가 정규직에 해당하는 것으로 나타났다. 마지막으로 근속기간은 10년 이상~20년 미만인 근로자가 전체의 32.32%로 가장 많았으며, 5년 이상~10년 미만인 근로자가 20.12%, 20년 이상~30년 미만인 근로자가 19.66% 순으로 많이 나타났다.

〈표 1〉 응답자의 일반적 특성

구분		빈도(명)	백분율(%)
성별	여성	614	18.83
	남성	2,647	81.17
연령	20대 이하	281	8.62
	30대	897	27.51
	40대	1121	34.38
	50대 이상	962	29.50
혼인 여부	미혼	807	24.75
	기혼	2,454	75.25
정규직 여부	비정규직	51	1.56
	정규직	3,210	98.44
근속기간	1년 미만	87	2.67
	1년 이상~5년 미만	608	18.64
	5년 이상~10년 미만	656	20.12
	10년 이상~20년 미만	1,054	32.32
	20년 이상~30년 미만	641	19.66
	30년 이상	215	6.59
계		3,261	100.00

3. 측정변인

이 연구에서는 분석에 활용하는 측정변인과 각 변인별로 활용된 문항코드는 다음과 같다(〈표 2〉 참조). 이 연구의 측정변인은 종속변수인 스킬형성 유형과 인적자본 특성 변인, 학습경험 특성 변인, 직무경험 특성 변인, 인구통계학적 특성 변인으로 구성된다. 첫번째로 스킬형성 유형은 입사 시점의 스킬수준과 조사 시점의 스킬수준을 묻는 문항을 재구성하여 변인으로 활용하였다. 이를 위해 선행연구를 고찰한 내용을 토대로 조사 시점의 스킬수준의 범주를 단순, 단능, 다능, 기술적 다능으로 구분하였다. 여기서 단순은 단순노무직, 단능은 견습공과 단능공, 단능숙련공, 다능은 다능공과 다능숙련공, 기술적 다능은 기술적 다능공을 의미한다. 이러한 변화범주를 바탕으로 스킬형성의 유형을 다시 유지형, 숙련화형, 다능화형, 기술적 다능화형으로 구분하였다(그림 2 참조). 구체적으로는 입사 시점의 스킬수준과 조사 시점의 스킬수준이 변하지 않고 유지되는 경우에 유지형(c)로 코딩하였다. 또한 조사 시점의 스킬수준이 단능의 범주 안에 들어가면서 스킬수준이 향상된 경우에 숙련화형(u)으로 코딩하였다. 이와 달리 조사 시점의 스킬수준이 다능의 범주에 들어가면서 스킬수준이 향상된 경우에 다능화형(w)으로 코딩하

였으며, 다능의 범주 안에서 스킬수준이 향상된 경우는 숙련화형(u)로 구분하였다. 마지막으로 조사 시점의 스킬수준이 기술다능의 범주에 들어가면서 스킬수준이 향상된 경우에는 기술적 다능화형(t)로 코딩하였다.

입직/현재	단순노무 (simple manual)	견습 (trainee)	단능 (single-skilled)	단능숙련 (high quality single-skilled)	다능 (multiskilled)	다능숙련 (high quality multiskilled)	기술다능 (technical multiskilled)
변화 범주	숙련불변 (SK0)	단능 (SK1)			다능 (SK2)		기술다능 (SK3)
단순노무	C	U	U	U	W	W	T
견습		C	U	U	W	W	T
단능			C	U	W	W	T
단능숙련				C	W	W	T
다능					C	U	T
다능숙련						C	T
기술다능							C

[그림 2] 스킬형성 유형의 범주화 방법

주) c: 유지형, u: 숙련화형, w: 다기능화형, t: 기술적 다기능화형

자료: 김미란, 김민경. (2008). 제조업 생산직 근로자의 숙련향상이 승진과 임금에 미치는 영향. p.10 재구성

다음으로 인적자본 특성변인은 교육수준, 직무 관련 자격증, 입사 시점 스킬수준으로 구성된다. 교육수준은 ① 중졸 이하와 일반고졸, ② 기타 실업고졸, ③ 공고졸, ④ 전문대졸, ⑤ 대졸 이상으로 코딩하였다. 직무 관련 자격증은 자격증의 유무에 따라 ① 없음, ② 있음으로 코딩하였다. 입사 시점 스킬수준은 문항의 구분을 살려 ① 단순노무직, ② 견습공, ③ 단능공, ④ 단능숙련공으로 코딩하였다.

다음으로 학습경험 특성변인은 교육훈련 경험, 현장훈련 경험, 비형식학습 경험, 교육비 수혜 경험으로 구성된다. 교육훈련 경험은 집체식 사내·외교육훈련과 인터넷학습 중 어떤 것도 경험하지 못한 경우 ① 없음으로 코딩하고, 하나라도 경험한 경우 ② 있음으로 코딩하였다. 현장훈련 경험은 OJT의 경험 여부를 묻는 문항에서 경험하지 못한 경우 ① 없음으로 코딩하고, 경험한 경우 ② 있음으로 코딩하였다. 비형식학습 경험은 선·후배 동료간 상호작용을 통한 학습이 직무능력에 미친 효과를 묻는 문항에서 부정적으로 응답한 경우 ① 없음으로 코딩하고, 긍정적으로 응답한 경우 ② 있음으로 코딩하였다. 교육비 수혜 경험은 회사의 자기주도적 학습 지원 제도에 대한 참여여부를 묻는 문항에서 학원 수강료 지원 제도와 국내 대학 등록금 지원 제도 중 어떤 것도 경험하지 못한

경우 ① 없음으로 코딩하고, 하나라도 경험한 경우 ② 있음으로 코딩하였다.

다음으로 직무경험 특성변인은 직무의 비일상성, 스킬의 일반성, 직무순환, 참여적 작업조직, 직급변화로 구성된다. 직무의 비일상성과 스킬의 일반성은 자료에서 사용된 문항을 살려 연속형 변수로 활용하되, 스킬의 일반성은 역코딩하였다. 직무순환은 직무순환의 참여 여부를 묻는 문항에서 경험하지 못한 경우 ① 없음으로 코딩하고, 경험한 경우 ② 있음으로 코딩하였다. 참여적 작업조직은 제안제도, QC(품질분임조), 전사적 품질관리, 6-시그마 중 어떤 것도 경험하지 못한 경우 ① 없음으로 코딩하고, 하나라도 경험한 경우 ② 있음으로 코딩하였다. 마지막으로 직급변화는 입사 시점의 직급과 조사 시점의 직급을 묻는 문항을 활용하여 해당 응답자의 직급변화의 여부를 ① 없음, ② 있음으로 코딩하였다.

〈표 2〉 측정변인의 구성 및 문항 코드

구분	변인	문항 코드
스킬형성 유형		W717_01, W717_02
인적자본 특성변인	교육수준	W7_edu
	직무 관련 자격증	W718
	입사 시점 스킬수준	W717_01
학습경험 특성변인	교육훈련 경험	W710_01 ~ W710_06
	현장훈련 경험	W713_11
	비형식 학습 경험	W713_01
	교육비 수혜 경험	W714_01, W714_03
직무경험 특성변인	직무의 비일상성	W721
	스킬의 일반성	W720
	직무순환	W713_13
	참여적 작업조직	W713_15, W713_19, W713_21, W713_23
	직급변화	W703_01, W703_02
인구통계학적 특성변인	성별	W7_sex
	연령	W7_birthy
	근속기간	W701_01

IV 분석 결과 및 해석

1. 측정 변인의 기술통계량

가. 스킬형성 유형

이 연구에서 활용된 측정 변인 중 스킬형성 유형에 대한 기술통계량은 다음과 같이 살펴볼 수 있다(〈표 3〉 참조). 먼저, 입사 시점 대비 조사 시점의 스킬수준의 변화 여부에 따라 스킬형성의 유형을 ‘유지형’과 ‘성장형’으로 구분하였다. 그 결과, 전체의 11.04%가 유지형에 해당하였으며 나머지 88.96%가 성장형에 해당하였다. 성장형은 개인이 겪은 스킬수준 변화의 성격이 숙련도, 기능수, 기술 중 어떤 측면에 해당하는지에 따라 ‘숙련화형’, ‘다능화형’, ‘기술적 다능화형’ 등의 세부 유형으로 구분하였다. 그 결과, 다능화형이 38.39%로 가장 큰 비중을 차지하였으며, 숙련화형 34.35%, 기술적 다능화형 16.22% 순으로 높게 나타났다.

〈표 3〉 스킬형성 유형의 기술통계량

N=3,261

구분	빈도(명)	백분율(%)
유지형	360	11.04
성장형	2,901	88.96
숙련화형	1,120	34.35
다능화형	1,252	38.39
기술적 다능화형	529	16.22

나. 특성 변인

이 연구에서 활용된 측정 변인 중 인적자본 특성(교육수준, 직무 관련 자격증, 입사 시점 스킬수준), 학습경험 특성(교육훈련, 현장훈련, 비형식학습, 교육비 수혜 경험), 직무경험 특성(직무의 비일상성, 스킬의 일반성, 직무순환, 참여적 작업조직, 직급변화) 변인에 대한 기술통계량은 다음과 같다(〈표 4〉 참조). 범주형 변수부터 살펴보면 제조업

생산직근로자의 교육수준은 공업계 고등학교 졸업자가 전체의 29.01%로 가장 많았으며, 중졸 이하 및 일반고졸 24.78%, 전문대졸 17.97% 순으로 나타났다. 직무 관련 자격증을 보유하지 않은 근로자는 86.54%로, 자격증을 보유한 근로자에 비해 비중이 큰 것으로 나타났다. 입사 시점 스킬수준은 앞서서도 언급하였듯이 전체의 절반 이상인 51.60%가 단순노무직으로 입사하였으며, 견습공 28.50%, 단능공 14.60% 순으로 나타났다. 조직에서 공식적으로 제공하는 교육훈련에 참여한 경험이 있는 근로자는 72.89%, 비형식학습 경험이 있는 근로자는 90.49%로 경험을 하지 않은 근로자보다 비중이 크게 나타났다. 반면 현장훈련(OJT)에 참여하거나 조직에서 지원하는 교육비를 수혜받은 경험이 있는 근로자는 각각 18.03%, 7.97%로 경험이 없는 근로자에 비해 비중이 작게 나타났다. 직무순환의 경우에도 경험이 있었던 근로자에 비해 경험이 없는 근로자가 86.72%로 많은 비중을 차지했다. 참여적 작업조직과 직급변화에서는 경험이 있는 근로자와 그렇지 않은 근로자의 차이가 크지 않았으며, 참여적 작업조직 경험이 있는 근로자는 50.41%, 직급변화 경험이 있는 근로자는 45.45%로 나타났다.

다음으로 연속형 변수를 살펴보면, 제조업 생산직근로자의 직무의 비일상성은 평균 1.681로 다소 낮은 편에 속하였다. 즉, 근로자들이 담당하는 직무의 성격은 다소 일상적이고 반복적인 일에 가깝다고 할 수 있다. 한편 스킬의 일반성은 평균 3.912로 다소 높은 편에 해당하였는데, 이는 근로자들이 주로 활용하는 스킬이 업종이나 업무에 제한 없이 유용하게 활용할 수 있음을 나타낸다. 마지막으로 두 연속변수의 정규성을 검증하기 위해 왜도와 첨도를 살펴본 결과, 두 변수 모두 정규성 조건을 충족하는 것으로 나타났다. 여기서 왜도는 절댓값이 3.0, 첨도는 절댓값이 8.0보다 크면 정규성을 가정하기 어려운 것으로 판단한다(김대업, 2008; 류지은, 2019 재인용).

〈표 4〉 특성 변인의 기술통계량

N=3,261

		구분	빈도(명)		백분율(%)			
범주 변수	교육수준	중졸 이하 및 일반고졸	808		24.78			
		기타 실업고졸	574		17.60			
		공고졸	946		29.01			
		전문대졸	586		17.97			
		대졸 이상	347		10.64			
	직무 관련 자격증	없음	2,822		86.54			
		있음	439		13.46			
	입사 시점 스킬수준	단순노무직	1,684		51.60			
		견습공	929		28.50			
		단능공	477		14.60			
		단능숙련공	171		5.20			
	교육훈련 경험	없음	884		27.11			
		있음	2,377		72.89			
	현장훈련 경험	없음	2,673		81.97			
		있음	588		18.03			
	비형식학습 경험	없음	310		9.51			
		있음	2,951		90.49			
	교육비 수혜 경험	없음	3,001		92.03			
		있음	260		7.97			
	직무순환	없음	2,828		86.72			
		있음	433		13.28			
	참여적 작업조직	없음	1,617		49.59			
		있음	1,644		50.41			
직급변화	없음	1,779		54.55				
	있음	1,482		45.45				
		구분	평균	표준편차	최솟값	최댓값	왜도	첨도
연속 변수	직무의 비일상성		1.681	.750	1	4	0.810	2.929
	스킬의 일반성		3.912	.822	1	5	-1.376	5.864

2. 제조업 생산직근로자의 스킬형성 유형

먼저, 입사 시점 스킬수준에 따라 현재 시점 스킬수준의 분포를 살펴보면 <표 5>와 같다. 입사 시점에서는 전체 중 단순노무직이 가장 큰 비중을 차지하였으며, 견습공, 단능공, 단능숙련공 순으로 높게 나타났다. 반면 조사가 이루어진 시점에서는 단능숙련공이 22.45%로 가장 많았고, 다능숙련공 20.79%, 다능공 17.6% 순으로 나타났다. 입사 시점과 조사 시점을 비교해보았을 때 스킬수준이 떨어진 경우는 없었으며, 대부분 입사 시점의 스킬수준을 그대로 유지하거나 전보다 높은 스킬수준을 보이는 것으로 나타났다. 입사 시점 기준으로 단순노무직이었던 경우, 단능숙련공(22.45%)로 가장 많이 변화하였으며, 다능숙련공 16.81%, 다능공 15.97% 순으로 많이 나타났다. 또한 입사 시 견습공이었던 경우, 전체의 24.00%이 다능숙련공으로 변화해 가장 큰 비중을 차지하였으며, 단능숙련공 22.71%, 기술적 다능공 21.53% 순으로 많이 나타났다. 단능공으로 입사했을 경우에도 다능숙련공으로 변화한 비중이 26.21%로 가장 높았으며, 단능숙련공과 다능공이 모두 20.75%로 뒤를 따랐다. 마지막으로 단능숙련공으로 입사한 경우에는 기술적 다능공(28.07%)으로 변화한 비중이 가장 높았으며, 다능숙련공 27.49%, 단능숙련공 25.73% 순으로 높게 나타났다.

<표 5> 입사 시점 스킬수준별 조사 시점 스킬수준 분포

구분	조사 시점 스킬수준							기술적 다능공	계
	단순	단능			다능				
	단순 노무직	견습공	단능공	단능 숙련공	다능공	다능 숙련공			
입사	단순 노무직	231	77	251	378	269	283	195	1,684
		13.72%	4.57%	14.90%	22.45%	15.97%	16.81%	11.58%	100.00%
시점	견습공	-	17	104	211	174	223	200	929
		-	1.83%	11.19%	22.71%	18.73%	24.00%	21.53%	100.00%
스킬 수준	단능공	-	-	68	99	99	125	86	477
		-	-	14.26%	20.75%	20.75%	26.21%	18.03%	100.00%
스킬 수준	단능 숙련공	-	-	-	44	32	47	48	171
		-	-	-	25.73%	18.71%	27.49%	28.07%	100.00%
스킬 수준	합계	231	94	423	732	574	678	529	3,261
		7.08%	2.88%	12.97%	22.45%	17.60%	20.79%	16.22%	100.00%

다음으로 입사 시점 스킬수준에 따른 스킬형성의 구체적 내용에 대한 분포를 살펴보면 <표 6>과 같다. 먼저, 입사 시점을 기준으로 조사 시점의 스킬수준이 변화했는가의 여부에 따라 스킬수준의 유지 및 성장으로 구분하고, 성장이 이루어진 경우 그 종류를 크게 숙련도, 기능수, 기술로 구분하여 살펴보았다. 전체적으로는 입사 시점 대비 기능의 수 측면에서 성장한 경우가 38.39%로 가장 많았으며, 입사 시 견습공, 단능공 및 단능숙련공이었던 경우에도 기능수가 각각 42.73%, 46.96%, 46.20%로 가장 많았다. 단순노무직으로 입사한 경우에만 기능수와 기술보다는 숙련도 측면에서 성장한 자의 비중이 41.92%로 가장 많았다. 결과적으로는 스킬형성의 내용에 따라 입사 시점 스킬수준 대비 유지에 해당하는 경우 유지형으로 분류할 수 있으며, 이는 전체의 11.04%를 차지한다. 입사 시점 스킬수준 대비 숙련도 측면에서 성장이 이루어진 경우, 이는 숙련화형으로 분류하며 전체의 34.35%를 차지한다. 또한 입사 시점 스킬수준 대비 기능수 측면에서 성장이 이루어진 경우에는 다능화형으로 분류할 수 있으며, 전체의 38.39%로 가장 많은 비중을 차지한다. 마지막으로 입사 시점 스킬수준과 대비하였을 때 스킬의 기술적 요소까지 성장이 이루어진 경우를 기술적 다능화로 분류할 수 있으며, 전체의 16.22%가 이 유형에 해당되는 것으로 나타났다.

<표 6> 입사 시점 스킬수준별 스킬형성 내용 분포

구분		스킬형성 내용				
		인원	유지	성장		
				숙련도	기능수	기술
입사 시점	단순노무직	1,684 100.0%	231 13.72%	706 41.92%	552 32.78%	195 11.58%
	견습공	929 100.0%	17 1.83%	315 33.91%	397 42.73%	200 21.53%
스킬 수준	단능공	477 100.0%	68 14.26%	99 20.75%	224 46.96%	86 18.03%
		단능숙련공	171 100.0%	44 25.73%	- -	79 46.20%

스킬형성 유형		유지형	숙련화형	다능화형	기술적 다능화형
합계	3,261	360	1,120	1,252	529
	100.0%	11.04%	34.35%	38.39%	16.22%

3. 스킬형성 유형과 인적자본, 학습경험, 직무경험 특성의 관계

이 연구에서는 제조업 생산직근로자의 스킬형성 유형과 인적자본 특성, 학습경험 특성 및 직무경험 특성의 관계를 분석하기 위해 로지스틱회귀분석을 실시하였다. 분석은 두 단계에 걸쳐 이루어졌으며, 첫 번째 단계에서는 스킬형성 유형을 스킬변화의 여부에 따라 유지형과 성장형 등 2개 범주로 구분하여 이항로지스틱회귀분석을 실시하였다. 또한 두 번째 단계에서는 스킬형성 유형을 유지형과 성장형의 세부 유형인 숙련화형, 다능화형, 기술적 다능화형 등 4개 범주로 구분하여 다항로지스틱회귀분석을 실시하였다.

가. 스킬형성 유형에 대한 이항로지스틱회귀분석 결과

로지스틱회귀분석을 실시함에 있어 종속변인인 스킬형성 유형 중 하나의 범주를 준거 집단으로 설정할 필요가 있다. 이 연구에서는 입사 시점 이후 스킬수준의 변화가 나타나지 않은 집단을 준거로 하였을 때 스킬수준의 성장이 나타난 집단의 특성을 효과적으로 관찰할 수 있다는 점에서 유지형을 준거집단으로 설정하였다. 이후 통제변인으로 성별, 연령, 근속기간 등 인구통계학적 특성을 투입하였으며, 인적자본 특성(교육수준, 직무 관련 자격증, 입사 시점 스킬수준), 학습경험 특성(교육훈련 경험, 현장훈련 경험, 비행식학습 경험, 교육비 수혜 경험), 직무경험 특성(직무의 비일상성, 스킬의 일반성, 직무순환, 참여적 작업조직, 직급변화)을 독립변인으로 한 이항로지스틱회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다(〈표 7〉 참조).

먼저, 분석모형의 적합도를 살펴본 결과, 절편만을 포함한 모형과 이 연구에서 설정한 분석모형 간의 로그 우도(Log Likelihood)의 차이에 대한 χ^2 값은 588.19이고 유의수준 .000에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과로부터 이 연구에서 선정한 변인을 통해 스킬형성 유형을 예측하는 분석모형의 통계적 유의성을 확인할 수 있다. 또한 절편만을 포함한 모형과 분석을 통해 추정된 모형의 로그 우도비로 계산된 유사 R^2 (Pseudo R^2)의 값은 .260으로 분석모형의 설명력은 양호한 것으로 나타났다.

통제변인으로 투입된 인구통계학적 특성 변인 중에서는 성별과 근속기간이 스킬형성 유형에 유의미한 영향을 미쳤지만, 연령은 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 성별의 경우, 남성이 여성에 비해 유지형 대비 성장형에 속할 상대적 확률이 1.677배, 즉 67.7% 높은 것으로 나타났다. 근속기간의 경우, 해당 조직에서의 근속기간이 1년 늘

어날수록 유지형 대비 성장형에 속할 상대적 확률이 1.065배, 즉 6.5% 높은 것으로 나타났다.

인적자본 특성 변인에서는 입사 시점의 스킬수준만이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면 견습공으로 입사한 경우, 단순노무직에 비해 유지형 대비 성장형에 속할 상대적 확률이 6.347배 증가하는 것으로 나타났다. 또한 단능공으로 입사한 경우에는 단순노무직에 비해 유지형 대비 성장형에 속할 상대적 확률이 0.524배로, 즉 47.6% 감소하는 것으로 나타났다. 단능숙련공의 경우에도 단순노무직에 비해 유지형 대비 성장형에 속할 상대적 확률이 0.193배로, 즉 80.7% 감소하였다.

학습경험 특성 변인 중에서는 교육훈련과 비형식학습 경험이 유의미한 영향을 미치는 반면, 현장훈련과 교육비 수혜 경험은 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 교육훈련 경험이 있는 근로자일수록 유지형 대비 성장형에 속할 상대적 확률이 1.749배, 즉 74.9% 높아지는 것으로 나타났다. 마찬가지로 비형식학습 경험이 있는 근로자일수록 유지형 대비 성장형에 속할 상대적 확률이 2.320배 증가함을 확인할 수 있다.

직무경험 특성 변인 중에서는 직무순환을 제외한 모든 변인이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 먼저, 직무의 비일상성이 1수준 커질수록 유지형 대비 성장형에 속할 상대적 확률이 1.715배, 즉 71.5% 높아지는 것으로 나타났다. 또한 스킬의 일반성이 1수준 커질수록 유지형 대비 성장형에 속할 상대적 확률이 1.202배, 즉 20.2% 높아지는 것으로 나타났다. 참여적 작업조직의 경우, 경험이 있는 근로자일수록 유지형 대비 성장형에 속할 상대적 확률이 1.441배, 즉 44.1% 증가하였다. 마지막으로 직급변화를 경험한 근로자일수록 유지형 대비 성장형에 속할 상대적 확률이 4.300배 증가하는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 스킬형성 유형에 대한 이항로지스틱회귀분석 결과

구분	성장형 VS. 유지형			
	B	Exp(B)	평균한계효과	
상수	-2.805***	0.061***	-	
통제변인				
성별(ref. 여성)	0.517**	1.677**	0.040**	
연령	0.015	1.012	0.001	
근속기간	0.063***	1.065***	0.005***	
인적자본 특성				
교육수준 (ref. 중졸 이하 및 일반고졸)	기타 실업고졸	0.014	1.014	0.001
	공고졸	-0.179	0.836	-0.014
	전문대졸	0.110	1.116	0.008
	대졸 이상	-0.314	0.730	-0.026
직무 관련 자격증		0.360	1.433	0.028
입사 시점 스킬수준 (ref. 단순노무직)	견습공	1.848***	6.347***	0.091***
	단능공	-0.646***	0.524***	-0.065**
	단능숙련공	-1.647***	0.193***	-0.201***
학습경험 특성				
교육훈련 경험(ref. 없음)		0.559***	1.749***	0.043***
현장훈련 경험(ref. 없음)		-0.159	0.853	-0.012
비형식학습 경험(ref. 없음)		0.842***	2.320***	0.065***
교육비 수혜 경험(ref. 없음)		-0.276	0.759	-0.021
직무경험 특성				
직무의 비밀상성		0.539***	1.715***	0.042***
스킬의 일반성		0.184**	1.202**	0.014**
직무순환(ref. 없음)		0.390	1.476	0.030
참여적 작업조직(ref. 없음)		0.365*	1.441*	0.028*
직급변화(ref. 없음)		1.459***	4.300***	0.113***
N		3,261		
Log likelihood		-838.586		
LR Chi-square		588.19***		
Pseudo R-square		0.260		

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

나. 스킬형성 유형에 대한 다항로지스틱회귀분석 결과

앞선 이항로지스틱회귀분석에서 스킬변화의 여부에 따른 두 유형에 대한 여러 특성 변인들의 영향력을 살펴보았다면, 여기서는 스킬 성장의 유형을 세분화하여 각 유형에 특성 변인들이 미치는 영향의 유무와 영향력의 정도를 비교해서 살펴보고자 하였다. 때문에 앞선 분석과 달리 유지형이 아닌 성장형의 세부 유형 중에서 범주변수를 설정하여 유형 간 비교가 용이하게 이루어질 수 있도록 고려하였다. 또한 일반적으로 다항로지스틱회귀분석을 활용한 연구에서는 여러 범주 중에서 하나의 범주만을 준거집단으로 설정하여 결과를 제시하고 있으나, 이 연구에서는 앞서 언급한 분석의 목적을 충분히 달성할 수 있도록 총 두 가지의 범주를 준거집단으로 설정하고 이에 대한 결과를 선택적으로 제시하였다. 구체적으로는 네 가지 범주 중 다능화형을 준거집단으로 설정하여 분석한 결과를 모두 제시하였으며, 숙련화형을 준거집단으로 한 분석을 추가적으로 실시하여 그 중 기술적 다능화형에 대한 결과만 제시하였다. 아울러 분석모형에 투입된 변인은 이전과 동일하며, 다항로지스틱회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다(〈표 8〉 참조).

먼저, 분석모형의 적합도를 살펴본 결과, 절편만을 포함한 모형과 이 연구에서 설정한 분석모형 간의 로그 우도(Log Likelihood)의 차이에 대한 χ^2 값은 1609.06이고 유의수준 .000에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과로부터 이 연구에서 선정한 변인을 통해 스킬형성 유형을 예측하는 분석모형의 통계적 유의성을 확인할 수 있다. 또한 절편만을 포함한 모형과 분석을 통해 추정된 모형의 로그 우도비로 계산된 유사 R^2 (Pseudo R^2)의 값은 .194로 분석모형의 설명력은 양호한 것으로 나타났다.

통제변인으로 투입된 인구통계학적 특성부터 살펴보면, 모든 변인이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 성별의 경우, 남성이 여성에 비해 다능화형 대비 유지형에 속할 상대적 확률이 0.597배로 나타났다. 즉, 여성은 남성보다 다능화형 대비 유지형에 속할 상대적 확률이 1.675배(1/0.597)로, 67.5% 증가한다. 이밖에 다능화형 대비 숙련화형이나 기술적 다능화형에 속할 확률이나 숙련화형 대비 기술적 다능화형에 속할 확률에 대해서는 성별이 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 연령의 경우, 근로자의 연령이 1세 많을수록 숙련화형 대비 기술적 다능화형에 속할 확률이 1.038배, 즉 3.8% 높았으며, 다능화형 대비 기술적 다능화형에 속할 확률도 1.035배, 즉 3.5% 높게 나타났다. 이밖에 다능화형 대비 유지형이나 숙련화형에 속할 확률에 대해서는 영향을 미치지 않았다.

이어서 근속기간의 경우, 근로자가 재직한 기간이 1년 짧을수록 다능화형 대비 유지형에 속할 상대적 확률이 1.096배(1/0.912), 즉 9.6% 정도 증가하였으며, 다능화형 대비

숙련화형에 속할 확률도 1.072배(1/0.933), 즉 7.2% 정도 증가하는 것으로 나타났다. 반면 근로자의 근속기간이 1년 길수록 숙련화형 대비 기술적 다능화형에 속할 확률은 1.106배, 즉 10.6% 늘어났으며, 다능화형 대비 기술적 다능화형에 속할 확률도 1.032배, 즉 3.2% 늘어나는 것으로 나타났다.

인적자본 특성 변인 중에서는 직무 관련 자격증을 제외하고, 교육수준과 입사 시점 스킬수준이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 교육수준의 경우, 중졸 이하 및 일반고졸이 기타 실업고졸에 비해 숙련화형 대비 기술적 다능화형에 속할 상대적 확률이 1.730배(1/0.578), 즉 73.0% 높아지는 것으로 나타났다. 또한 공고졸이 중졸 이하 및 일반고졸에 비해 다능화형 대비 숙련화형에 속할 확률이 1.355배, 즉 35.5% 높은 것으로 나타났다. 대졸 이상은 중졸 이하 및 일반고졸에 비해 다능화형 대비 유지형에 속할 확률이 1.880배, 즉 88.0% 높았으며, 다능화형 대비 숙련화형에 속할 확률이 1.578배, 즉 57.8% 높은 것으로 나타났다. 입사 시점 스킬수준의 경우, 견습공에 비해 단순노무직이 다능화형 대비 유지형에 속할 확률이 8.065배(1/0.124) 높았으며, 다능화형 대비 숙련화형에 속할 확률이 1.508배(1/0.663), 즉 50.8% 높은 것으로 나타났다. 또한 단순노무직에 비해 견습공으로 입사했을 때 숙련화형 대비 기술적 다능화형에 속할 상대적 확률이 1.905배로 약 2배에 가깝게 높은 것으로 나타났다. 단능공은 단순노무직에 비해 다능화형 대비 숙련화형에 속할 확률은 0.416배, 즉 58.4% 정도 낮았지만, 숙련화형 대비 기술적 다능화형에 속할 확률이 2.304배 높은 것으로 나타났다. 단능숙련공으로 입사하였을 때 단순노무직에 비해 다능화형 대비 유지형에 속할 확률이 2.226배 높았으며, 다능화형 대비 기술적 다능화형에 속할 확률도 1.607배, 즉 60.7% 가량 높은 것으로 나타났다.

학습경험 특성 변인 중에서는 현장훈련 경험을 제외하고, 교육훈련 경험, 비형식학습 경험, 교육비 수혜 경험에서 유의한 결과가 나타났다. 먼저, 교육훈련 경험이 없는 근로자일수록 다능화형 대비 유지형에 속할 확률이 1.916배(1/0.522)로, 약 2배 가량 높은 것으로 나타났다. 또한 비형식학습 경험이 없는 근로자일수록 다능화형 대비 유지형에 속할 확률이 1.980배(1/0.505)로, 약 2배에 가까울 정도로 높게 나타났다. 이밖에 다능화형 대비 숙련화형 또는 기술적 다능화형에 속할 확률이나 숙련화형 대비 기술적 다능화형에 속할 확률에 교육훈련과 비형식학습 경험이 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 한편 조직으로부터 교육비를 지원받은 경험이 없는 사람일수록 다능화형 대비 숙련화형에 속할 확률이 1.887배(1/0.530) 높았던 반면, 교육비 지원 혜택을 받은 사람일

수록 숙련화형 대비 기술적 다능화형에 속할 확률이 1.792배, 즉 79.2% 높은 것으로 나타났다. 이밖에 다능화형 대비 유지형 또는 기술적 다능화형에 속할 확률에 대해서는 교육비 수혜 경험이 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

직무경험 특성 변인에서는 모든 변인이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무의 비일상성이 1수준 낮을수록 다능화형 대비 유지형에 속할 확률이 2.037배(1/0.491) 높았으며, 다능화형 대비 숙련화형에 속할 확률이 1.372배(1/0.729), 즉 37.2% 높게 나타났다. 반면 직무의 비일상성이 1수준 높을수록 숙련화형보다 기술적 다능화형에 속할 확률이 1.513배, 즉 51.3% 증가하였다. 다만 직무의 비일상성은 다능화형 대비 기술적 다능화형에 속할 확률에 대해서는 유의한 영향을 미치지 못하였다. 스킬의 일반성이 1수준 낮을수록 다능화형보다 유지형에 속할 확률이 1.232배(1/0.812), 즉 23.2% 높은 것으로 나타났다. 이밖에 다능화형 대비 숙련화형이나 기술적 다능화형에 속할 확률과 숙련화형 대비 기술적 다능화형에 속할 확률에는 스킬의 일반성이 영향을 미치지 못하였다. 직무순환의 경우, 네 가지 결과 중 다능화형 대비 기술적 다능화형에 속할 확률에 대해서만 영향이 있었는데, 직무순환 경험이 없는 근로자일수록 1.451배(1/0.689), 즉 45.1% 높게 나타났다. 참여적 작업조직의 경우, 경험이 없는 근로자일수록 다능화형 대비 유지형에 속할 확률이 1.560배(1/0.641), 즉 56.0% 높게 나타났던 반면, 경험이 있는 근로자일수록 숙련화형 대비 기술적 다능화형에 속할 확률이 1.371배, 즉 37.1% 높아지는 것으로 나타났다. 이밖에 다능화형 대비 숙련화형이나 기술적 다능화형에 대해서는 참여적 작업조직이 별다른 영향을 미치지 못하였다. 마지막으로 직급변화를 경험하지 않은 근로자일수록 다능화형 대비 유지형이나 숙련화형에 속할 확률이 5.128배(1/0.195), 1.852배(1/0.540) 높은 것으로 나타났다. 반면, 직급변화를 경험한 근로자일수록 숙련화형 대비 기술적 다능화형에 속할 확률은 3.292배 높았으며, 다능화형 대비 기술적 다능화형에 속할 확률은 1.778배, 즉 77.8% 높게 나타났다.

〈표 8〉 스킬형성 유형에 대한 다항로지스틱회귀분석 결과

구분	유지형		숙련화형		기술적 다능화형		기술적 다능화형		
	VS. 다능화형		VS. 다능화형		VS. 숙련화형		VS. 다능화형		
	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	
상수	4.628***	102.281***	2.055***	7.804***	-6.470***	0.002***	-4.415***	0.012***	
통제변인									
성별(ref. 여성)	-0.516**	0.597**	-0.047	0.954	0.349	1.418	0.302	1.353	
연령	-0.016	0.984	-0.003	0.997	0.037***	1.038***	0.035***	1.035***	
근속기간	-0.092***	0.912***	-0.070***	0.933***	0.101***	1.106***	0.031**	1.032**	
인적자본 특성									
교육수준 (ref. 중졸 이하 및 일반고졸)	기타 실업고졸	0.127	1.135	0.267	1.306	-0.549**	0.578**	-0.282	0.755
	공고졸	0.352	1.422	0.304*	1.355*	-0.324	0.723	-0.020	0.980
	전문대졸	-0.145	0.865	-0.023	0.977	-0.174	0.840	-0.198	0.821
	대졸 이상	0.631*	1.880*	0.456*	1.578*	-0.067	0.936	0.390	1.476
직무 관련 자격증	-0.356	0.700	-0.101	0.904	0.197	1.217	0.096	1.101	
입사 시점 스킬수준 (ref. 단순노무직)	견습공	-2.090***	0.124***	-0.411***	0.663***	0.645***	1.905***	0.233	1.263
	단능공	0.149	1.161	-0.878***	0.416***	0.835***	2.304***	-0.043	0.958
	단능숙련공	0.800**	2.226**	-17.930	0.000	-	-	0.474*	1.607*
학습경험 특성									
교육훈련 경험(ref. 없음)	-0.651***	0.522***	-0.149	0.861	0.073	1.075	-0.077	0.926	
현장훈련 경험(ref. 없음)	0.201	1.222	0.019	1.019	0.081	1.084	0.100	1.105	
비형식학습 경험(ref. 없음)	-0.684***	0.505***	0.227	1.254	0.120	1.127	0.346	1.414	
교육비 수혜 경험(ref. 없음)	-0.002	0.998	-0.635**	0.530**	0.583*	1.792*	-0.052	0.949	
직무경험 특성									
직무의 비밀상성	-0.712***	0.491***	-0.316***	0.729***	0.414***	1.513***	0.098	1.103	
스킬의 일반성	-0.208**	0.812**	-0.029	0.972	0.056	1.058	0.028	1.028	
직무순환(ref. 없음)	-0.522	0.593	-0.224	0.800	-0.149	0.862	-0.373*	0.689*	
참여적 작업조직(ref. 없음)	-0.445**	0.641**	-0.142	0.868	0.315*	1.371*	0.174	1.190	
직급변화(ref. 없음)	-1.635***	0.195***	-0.616***	0.540***	1.191***	3.292***	0.576***	1.778***	
N	3,261								
Log likelihood	-3346.422								
LR Chi-square	1609.06***								
Pseudo R-square	0.194								

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

다만 이상의 결과에서 로짓계수(B)와 승산비(Exp(B))값을 보고할 경우, 네 가지 범주 중 오직 두 가지 범주만을 한정하여 1:1로 확률을 비교한 값만을 확인할 수 있다는 한계가 있다. 이를 보완하기 위해 이 연구에서는 근로자 개인이 각 범주에 속할 예측확률을 계산하고, 모형에 투입된 다양한 변인들이 각 확률에 미치는 평균한계효과를 분석하였다. 구체적인 결과를 살펴보면 다음과 같다(〈표 9〉 참조).

먼저, 통제변인으로 투입된 인구통계학적 특성 변인 중에서는 모든 변인이 유의미한 효과를 보이고 있음을 확인할 수 있다. 성별의 경우, 남성이 여성에 비해 다른 유형보다 유지형에 속할 확률이 0.040 낮은 것으로 나타났다. 연령의 경우, 연령이 1세 증가할수록 다른 유형보다 유지형에 속할 확률은 0.001만큼 감소하였지만, 기술적 다능화형에 속할 확률은 0.004만큼 증가하였다. 근속기간의 경우, 근속기간이 1년 길어질수록 다른 유형보다 유지형이나 숙련화형에 속할 확률은 각각 0.004, 0.010 낮아졌지만, 다능화형이나 기술적 다능화형에 속할 확률은 0.008, 0.006 높아지는 것으로 나타났다.

인적자본 특성 변인 중에서는 직무 관련 자격증을 제외하고, 교육수준과 입사 시점 스킬수준의 한계효과가 유의한 것으로 확인되었다. 교육수준에서는 기타 실업고졸이 중졸 이하 및 일반고졸에 비해 다른 유형보다 숙련화형에 속할 확률이 0.053만큼 높은 것으로 나타난 반면, 기술적 다능화형에 속할 확률은 0.039 낮은 것으로 나타났다. 또한 대졸 이상은 중졸 이하 및 일반고졸에 비해 다른 유형 대비 다능화형에 속할 확률이 0.095 낮은 것으로 나타났다. 입사 시점 스킬수준에서는 단순노무직에 비해 견습공이 다른 유형 대비 유지형에 속할 확률은 0.092 낮지만, 다능화형과 기술적 다능화형에 속할 확률은 각각 0.069, 0.049 높은 것으로 나타났다. 또한 단순노무직에 비해 단능공은 다른 유형 대비 유지형이나 다능화형에 속할 확률이 각각 0.065, 0.090만큼 높은 것으로 나타났다. 하지만 다른 유형 대비 숙련화형에 속할 확률은 0.174 낮은 것으로 나타났다. 단능숙련공은 단순노무직에 비해 다른 유형보다 숙련화형에 속할 확률이 0.397 낮았지만, 유지형, 다능화형, 기술적 다능화형에 속할 확률은 각각 0.211, 0.082, 0.105 높게 나타났다.

학습경험 특성 변인 중에서는 현장훈련 경험을 제외한 모든 변인이 유의미한 한계효과를 가지는 것으로 나타났다. 교육훈련 경험이 있는 근로자일수록 다른 유형보다 유지형에 속할 확률이 0.043 낮았으며, 다능화형에 속할 확률은 0.040 높게 나타났다. 비형식학습 경험의 경우, 경험이 있는 근로자일수록 다른 유형보다 유지형에 속할 확률이 0.065 낮았으며, 숙련화형에 속할 확률은 0.061 높은 것으로 나타났다. 교육비 수혜 경험의 경우, 경험이 있는 근로자일수록 다른 유형보다 숙련화형에 속할 확률은 0.117만큼 낮았으며, 다능화형에 속할 확률은 0.075 높게 나타났다.

직무경험 특성 변인 중에서는 모든 변인이 유의미한 한계효과를 가지는 것으로 나타났다. 직무의 비밀상성이 1수준 높을수록 다른 유형보다 유지형이나 숙련화형에 속할 확률은 각각 0.042, 0.031 낮았지만, 다능화형이나 기술적 다능화형에 속할 확률은 각각 0.047, 0.025 높게 나타났다. 스킬의 일반성은 1수준 높을수록 다른 유형보다 유지형에 속할 확률이 0.015 낮은 것으로 나타났다. 직무순환 경험이 있는 근로자는 그렇지

〈표 9〉 스킬형성 유형에 대한 다항로지스틱회귀분석 결과 - 평균한계효과

구분		유지형	숙련화형	다능화형	기술적 다능화형
통제변인					
성별(ref. 여성)		-0.040**	0.004	-0.003	0.039
연령		-0.001*	-0.001	-0.002	0.004***
근속기간		-0.004***	-0.010***	0.008***	0.006***
인적자본 특성					
교육수준 (ref. 중졸 이하 및 일반고졸)	기타 실업고졸	-0.000	0.053*	-0.013	-0.039*
	공고졸	0.014	0.041	-0.042	-0.014
	전문대졸	-0.009	0.007	0.022	-0.021
	대졸 이상	0.027	0.041	-0.095**	0.027
직무 관련 자격증		-0.024	-0.006	0.014	0.016
입사 시점 스킬수준 (ref. 단순노무직)	견습공	-0.092***	-0.026	0.069***	0.049***
	단능공	0.065***	-0.174***	0.090***	0.019
	단능숙련공	0.211***	-0.397***	0.082*	0.105***
학습경험 특성					
교육훈련 경험(ref. 없음)		-0.043***	0.003	0.040*	-0.000
현장훈련 경험(ref. 없음)		0.014	-0.008	-0.015	0.009
비형식학습 경험(ref. 없음)		-0.065***	0.061*	-0.032	0.036
교육비 수혜 경험(ref. 없음)		0.028	-0.117**	0.075*	0.014
직무경험 특성					
직무의 비밀상성		-0.042***	-0.031**	0.047***	0.025**
스킬의 일반성		-0.015**	0.003	0.007	0.005
직무순환(ref. 없음)		-0.028	-0.007	0.067**	-0.032
참여적 작업조직(ref. 없음)		-0.029**	-0.013	0.015	0.027*
직급변화(ref. 없음)		-0.103***	-0.062***	0.071***	0.094***

주) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

많은 근로자에 비해 다른 유형보다 다능화형에 속할 확률이 0.067만큼 높게 나타났다. 참여적 작업조직의 경우, 경험이 있는 근로자일수록 다른 유형보다 유지형에 속할 확률은 0.029 낮지만, 기술적 다능화형에 속할 확률은 0.027 높게 나타났다. 마지막으로 직급변화의 경우, 변화를 겪은 근로자일수록 다른 유형보다 유지형이나 숙련화형에 속할 확률은 각각 0.103, 0.062 낮았으며, 다능화형이나 기술적 다능화형에 속할 확률은 각각 0.071, 0.094 높게 나타났다.

5. 결과에 대한 논의

가. 제조업 생산직근로자의 스킬형성 유형 분포에 관한 논의

이 연구에서는 제조업 생산직근로자의 스킬형성 유형을 유지형, 숙련화형, 다능화형, 기술적 다능화형으로 구분하고, 실제 표본을 통해 각 유형의 분포를 살펴보았다. 분석 결과, 입사 시점 대비 조사 시점의 스킬수준이 유지된 유형(유지형)은 전체의 11.04%에 불과했으며, 나머지 88.96%는 스킬수준의 향상이 이루어진 것으로 나타났다. 구체적으로는 기능수 측면에서 스킬수준의 향상이 이루어진 유형(다능화)이 전체의 38.39%로 가장 많았으며, 숙련도 측면에서 향상이 이루어진 유형(숙련화형)이 34.35%, 기술적 측면에서 향상이 이루어진 유형(기술적 다능화형)이 16.22% 순으로 나타났다. 또한 스킬형성 유형의 분포는 근로자의 입사 시점 스킬수준에 따라 양상이 조금씩 다르게 나타났다. 단순노무직으로 입사한 경우, 숙련도 측면에서 성장이 이루어진 유형이 41.92%로 가장 많은 비중을 차지한 반면, 견습공과 단능공, 단능숙련공으로 입사했을 시에는 기능수 측면에서 성장이 이루어진 유형이 각각 42.73%, 46.96%, 46.20%로 가장 많았다. 단, 입사 시점 스킬수준과 관계없이 성장형 중에서는 기술적 측면에서 성장이 이루어진 기술적 다능화형의 비중이 가장 작게 나타났다. 이는 김미란, 김민경(2008)의 연구에서 나타난 경향성과 대체로 일치하는 결과이며, 전체 유형에서 다능화형의 비율이 가장 높고 기술적 다능화형의 비율이 가장 낮은 이유에 대해 스킬수준이 높아질수록 그 이상의 수준으로의 향상이 점차 어려워지기 때문이라고 설명하였다. 다만 이 연구에서 입사 시점 스킬수준별 기술적 다능화형의 비율은 김미란, 김민경(2008)의 연구에 비해 조금씩 증가하였음을 확인할 수 있었다. 이는 해당 연구에서 사용된 데이터는 2004년 기준이며, 이 연구에서 사용된 데이터는 2017년 기준으로 약 10년 이상의 시간차가 존재하기 때문으로 추측해볼 수 있다. 혹은 시간이 흐르면서 기술진보의 효과가 반영되어 생산공정을

운영함에 있어 생산직근로자의 기술적 숙련을 요구하는 작업장이 늘어나 기술적 다능화형의 비중이 증가한 것(노용진, 김미란, 2020)으로 해석해볼 수 있다.

나. 제조업 생산직근로자의 스킬형성 유형과 인구통계학적 특성의 관계에 관한 논의

먼저, 제조업 생산직근로자의 스킬형성 유형과 성별의 관계에서 남성은 여성에 비해 유지형 대비 성장형에 속할 상대적 확률이 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 여성 근로자들일수록 고용형태의 불안정성으로 인해 조직 안에서 스킬수준을 개발할 수 있는 기회가 적기 때문이라고 할 수 있다(노용진, 2009). 하지만 근로자의 성별은 근로자가 유지형에 속할 확률 자체에는 유의한 영향을 미치지 않지만, 성장형의 세부 유형 간의 차이는 유의하게 설명하지 못하는 것으로 나타났다. 이는 노용진, 김미란(2020)에서와 마찬가지로 남성 근로자일수록 기술적 숙련이 개발될 가능성이 높다는 점에서 공통적이지만 이때의 비교기준은 유지형으로 한정된다는 점에서 해석에 유의할 필요가 있다.

두 번째로 스킬형성 유형별 연령 수준과 관련해서는 연령은 근로자의 스킬형성 여부에 대해서는 별다른 영향을 미치지 못했으나, 세부 유형에 대한 분석결과에서는 일부 유의미한 영향력을 나타냈다. 구체적으로 근로자의 연령이 높을수록 유지형에 속할 확률은 작아지지만, 기술적 다능화형에 속할 확률은 높아지는 것으로 나타났다. 관련하여 선행연구(노용진, 2009)에서는 연령이 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못했지만, 스킬형성의 유형을 세부적으로 구분한 결과 일부 유형에만 영향력이 있다는 사실을 확인할 수 있었다. 특히 스킬의 기술적 다능화의 경우, 이론적 지식 외에도 암묵지로 설명되는 실무적 경험이 뒷받침되어야 한다는 점(노용진, 김미란, 2020)에서 연령이 높은 사람일수록 실무경험이 축적되어 기술적 다능화가 이루어질 가능성이 높은 것으로 해석될 수 있다.

세 번째로 스킬형성 유형별 근속기간 수준에 관해서는 연령과 유사한 경향성이 확인되었다. 스킬형성 유형과의 관계에 있어서는 근속기간이 길수록 유지형 대비 성장형에 속할 확률이 높으며, 특히 유형을 세부적으로 구분하였을 때 모든 유형에 속할 확률에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 근속기간이 길수록 유지형과 숙련화형에 속할 확률은 낮아지지만, 다능화형과 기술적 다능화형에 속할 확률은 높아지는 것으로 나타났다. 이는 근로자가 한 조직에서 오래 근무할수록 다양한 작업들을 경험할 가능성이 높아지고, 자연스레 한 가지 기능에서의 숙련화가 이루어지기 보다는 다양한

범위의 기능을 습득하게 될 것이기 때문이다. 또한 연령과 마찬가지로 실무적 경험이 축적됨에 따라 기술적 숙련이 개발될 가능성이 높다고 해석될 수 있다.

다. 제조업 생산직근로자의 스킬형성 유형과 인적자본 특성의 관계에 관한 논의

먼저, 제조업 생산직근로자의 스킬형성 유형과의 관계에서 교육수준은 근로자가 유지형 대비 성장형에 속할 확률에 대해서는 별다른 영향을 미치지 못하였으며, 세부 유형별로 살펴봐도 아주 제한적인 영향력만을 보이고 있었다.

다음으로 직무 관련 자격증은 교육수준과 마찬가지로 스킬형성 유형과의 관계에서는 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이렇듯 입사 이전부터 근로자 개인이 보유하고 있던 인적자본의 측면에서 교육수준과 직무 관련 자격증의 유무가 스킬형성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상되었으나 개인의 인적자본 특성은 입사 이후 생산직 근로자의 스킬형성에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 노용진, 김미란 (2020)에서도 언급된 바와 같이 생산직근로자가 조직에 입사할 당시의 스킬수준에 있어서는 직무 관련 자격증과 같은 인적자본 특성이 중요한 요소로 작용될 수 있다. 그러나 이러한 영향력은 입사 이후까지 지속되지 못한다고 해석될 수 있다.

마지막으로 입사 시점의 스킬수준은 스킬형성 유형과의 관계에서 매우 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 견습공으로 입사한 경우 단순노무직에 비해 성장형에 속할 확률이 높았지만, 단능공과 단능숙련공으로 입사한 경우 단순노무직에 비해 성장형에 속할 확률이 낮은 것으로 나타났다. 세부 유형별로 살펴보면, 견습공으로 입사한 근로자일수록 단순노무직에 비해 유지형에 속할 확률은 낮았지만 다능화형이나 기술적 다능화형에 속할 확률은 높았다. 또한 단능공과 단능숙련공으로 입사한 경우, 단순노무직에 비해 숙련화형에 속할 확률은 낮았지만, 유지형, 다능화형에 속할 확률은 높은 것으로 나타났다. 단능숙련공으로 입사한 경우, 기술적 다능화형에 속할 확률에도 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이로부터 노동시장에서 일종의 신호기제로 작용하는 교육수준이나 자격증과 같은 인적자본보다는 근로자가 가지고 있는 직업적 경력이 입사 이후 스킬수준에 중요하게 작용하는 것으로 해석할 수 있다. 다만 선행연구(노용진, 2009; 노용진, 김미란, 2020)에서처럼 입사 시점의 스킬수준이 높을수록 입사 후 스킬형성에 있어 정적인 영향만을 미치는 것은 아님에 유의해야 한다. 입사 시점에서 스킬수준이 높다는 것은 그만큼 그 이상의 수준으로 올라가기 어렵다는 것을 뜻하기도 하기 때문이다(김미란, 김민경, 2008). 더불어 입사 시점의 스킬수준이 높을수록 해당 조직에

서의 근속기간이 짧을 가능성이 있고, 이러한 가정이 성립된다면 짧은 근속기간으로 인해 스킬형성에 필요한 충분한 시간이 확보되지 않았을 수 있다는 해석도 가능하다. 그럼에도 불구하고 단순노무직 대비 견습공이 가지는 스킬형성의 이점에 대해서는 별다른 해석의 여지가 없을 것이라고 할 수 있다.

라. 제조업 생산직근로자의 스킬형성 유형과 학습경험 특성의 관계에 관한 논의

제조업 생산직근로자의 교육훈련 경험은 스킬형성 유형과의 관계에서 근로자가 유지형 대비 성장형에 속할 확률에 정적인 영향을 미치고 있었으며, 세부 유형별로는 교육훈련을 경험한 근로자일수록 유지형에 속할 확률은 낮아지고 다능화형에 속할 확률이 높아지는 것으로 나타났다. 이를 통해 조직에서 공식적으로 제공하는 교육훈련의 참여는 근로자의 스킬수준의 향상에 효과적이라고 할 수 있으나, 하나의 기능 안에서 기업특수적 스킬을 중심으로 한 숙련화와 실무적 경험 및 이론적 지식을 결합한 기술적 다능화에 있어서는 별다른 효과를 보이지 못함을 확인할 수 있다. 이는 교육훈련이 실무적 경험의 축적을 통해 형성되는 암묵지보다는 체계적인 언어로 정리된 형태의 형식지를 전달하는데 적합한 형태이기 때문이다(노용진, 2009).

두 번째로 현장훈련 경험은 스킬형성 유형과의 관계에서 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 세부 유형별로 살펴보았을 때에도 동일하게 나타났다. 이는 현장훈련이 스킬형성에 유의한 영향을 미치지 못한다고 본 박기성, 김용민(2006)의 결과와 동일한 반면, 45세 이상에서 60세 미만의 연령대에서 현장훈련의 긍정적 효과가 있었다고 보고한 노용진, 김미란(2020)의 연구와는 다르다고 할 수 있다. 이 연구의 결과가 노용진, 김미란(2020)의 결과와 상반된다고 해석하기 보다는, 전체 표본에서 현장훈련을 경험한 근로자의 비중이 매우 소수였으며 기술적 다능화형에서도 현장훈련 경험자의 비중이 20.00% 밖에 되지 않았기 때문이라고 추측해볼 수 있다. 이를 통해 해석가능한 사실은 제조업 생산현장에서는 현장훈련이 다소 저조하게 실시되고 있다는 점이다.

다음으로 비형식학습을 경험한 근로자일수록 스킬형성 유형과의 관계에서 유지형 대비 성장형에 속할 확률이 높았다. 세부 유형과의 관계에서는 비형식학습 경험이 근로자가 유지형에 속할 확률은 낮추되, 숙련화형에 속할 확률은 높이는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 공식적인 교육훈련과 달리 비형식학습이 체계적 언어로 표현되기 어려운 암묵적 지식을 전달하는 데 적합하며(노용진, 2009), 숙련화는 이러한 암묵지를 기반으로

제한된 기능에 대한 기업특수적 스킬을 형성하는 것이기 때문이라고 할 수 있다. 또한 김용민, 박기성(2003)에서 동료 근로자들과의 학습이 활발할수록 스킬 수준이 유지될 가능성이 낮다고 보고한 것은 이러한 결과를 뒷받침하나, 남국현, 정경숙(2019)와 같이 비형식학습을 통해 다능공으로의 성장에는 유의미하게 기여하지 못한다고 할 수 있다.

마지막으로 교육비 수혜 경험은 스킬형성 유형과의 관계에서 근로자의 스킬형성 여부에는 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 세부 유형과의 관계에서는 교육비를 지원받은 근로자일수록 숙련화형에 속할 확률은 낮아지고, 다능화형에 속할 확률은 높아지는 것으로 나타났다. 이는 김미란, 김민경(2008)의 연구에서 수업료를 지원받은 경험이 근로자의 스킬형성에 오히려 부적인 영향을 미친다고 보고된 것과 일부 일치한다고 볼 수 있다. 한편으로는 다능화형이 숙련화형에 비해 근로자가 습득한 스킬의 폭이 넓고, 그 성격이 보다 일반적인 것임을 고려할 때 조직의 지원을 받아 학원이나 대학교에서 받은 형식적인 교육경험을 통해 스킬형성이 이루어질 가능성이 높다는 해석도 가능하다.

마. 제조업 생산직근로자의 스킬형성 유형과 직무경험 특성의 관계에 관한 논의

제조업 생산직근로자의 직무의 비밀상성은 스킬형성 유형과의 관계에서 근로자가 유지형 대비 성장형에 속할 확률에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 세부 유형별로 살펴보았을 때에도 모든 유형에 유의미한 영향을 미치고 있었는데, 직무의 비밀상성이 높을수록 유지형과 숙련화형에 속할 확률은 낮아지고 다능화형과 기술적 다능화형에 속할 확률은 높아지는 것으로 나타났다. 이는 김용민, 박기성(2003)이 실제 생산현장에서 비정상적인 상황이 빈번하게 발생할수록 근로자가 단능근로자가 될 가능성은 낮지만, 다능근로자가 될 가능성을 높다고 보고한 것과 일치한다. 특히 이는 기술진보에 따른 자동화의 맥락에서도 설명이 가능하다. 노용진, 김미란(2020)에 따르면 자동화 기계와 공정기술이 고도화되고 복잡해질수록 오작동이나 고장과 같이 비정상적인 상황이 발생할 가능성이 높아진다. 생산직근로자는 이러한 상황 속에서 유연한 대처가 가능하도록 이전보다 더 넓은 범위의 스킬을 다루어야 하며(Carmichael & MacLeod, 1993; Koike, 1988), 이전보다 더 많은 지적 능력이 요구된다(Bayo-Moriones et al, 2010). 이에 따라 근로자의 스킬형성이 다능화 또는 기술적 다능화의 방식으로 이루어질 가능성이 크다고 할 수 있다.

두 번째로 스킬의 일반성과 스킬형성 유형의 관계에서 스킬의 일반성 수준이 높을수

록 유지형보다는 성장형에 속할 확률이 높아지는 것으로 나타났다. 세부 유형과의 관계서도 마찬가지로 유지형에 속할 확률에만 유의미한 영향을 미쳤으며, 다른 유형에는 별다른 영향을 미치지 못했다. 이는 앞에서 살펴본 것처럼 일반적 스킬은 더 높은 수준의 스킬을 기르기 위한 기초역량에 가까운 것(노용진, 2009)이므로 스킬의 일반성이 작은 근로자일수록 그 다음 단계로의 이행이 어려울 것으로 예상해볼 수 있다. 다만 표본의 스킬의 일반성 평균이 3.912에 해당하기 때문에 전체적으로 스킬의 일반성 수준이 상향 평준화되어 있어 성장형의 세부 유형에는 별다른 영향을 미치지 못한 것으로 해석해볼 수 있다.

세 번째로 직무순환은 스킬형성 유형과의 관계에서 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 세부 유형과의 관계에서는 직무순환의 경험이 유일하게 다능화에 속할 확률을 높게 만드는 것으로 나타났다. 이는 김용민, 박기성(2003)과 남국현, 정경숙(2019)에서 보고된 결과와 일치한다. 직무순환을 통해 다양한 직무를 경험함으로써 근로자가 가진 지식을 기타 직무분야로까지 확장할 수 있는 중요한 기제로 작용(Aoki, 1988)한 것이라고 볼 수 있다.

네 번째로 참여적 작업조직은 스킬형성 유형과의 관계에서 근로자의 스킬형성에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 세부적으로는 특히 기술적 다능화형에 속할 확률을 유의하게 높이는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 대체로 선행연구(김용민, 박기성, 2003; 남국현, 정경숙, 2019)를 통해 보고된 내용과 일치하며, 참여적 작업조직을 통해 근로자는 스스로 자신이 속한 작업반의 문제를 진단하고 이를 해결하기 위한 대책을 구안함으로써 지적 능력이 향상되었을 가능성이 있다(노용진, 2009). 이러한 문제해결 능력은 기술적 숙련에서 이야기하는 지적 스킬의 요소 중 하나라고 볼 수 있을 것이다.

마지막으로 직급변화는 스킬형성 유형과의 관계에 있어 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직급변화 경험이 있는 근로자일수록 유지형 대비 성장형에 속할 확률이 높았으며, 세부적으로는 직급변화의 경험이 유지형과 숙련화형에 속할 확률은 낮추고 다능화형과 기술적 다능화형에 속할 확률은 높이는 것으로 확인됐다. 이러한 결과는 근로자의 직급이 올라갈수록 단기능근로를 담당하기 보다는 공전 전반에 대한 이해를 바탕으로 하는 다기능근로나 기술적 다기능근로를 담당할 가능성이 커지는 데서 해석해볼 수 있다. 또한 고속승진제도나 관리직으로의 승진경로 존재 여부가 스킬형성에 유의한 영향을 미치지 못했다는 김미란, 김민경(2008)의 연구결과와 달리 근로자가 경험한 직급변화 내지 승진이 개인의 스킬형성에 유의미한 영향을 미친다는 점을 주목할 필요가 있다.

V 결론 및 제언

1. 결론

이 연구의 주요 결과를 토대로 내린 결론은 다음과 같다. 첫째, 제조업 생산직근로자는 조직에 입사한 이후 스킬수준의 변화를 경험하게 되며, 이들의 스킬형성은 기능의 수, 숙련도, 기술적 전문성 등에 따라 총 네 가지 유형으로 구분된다. 먼저, 유지형은 입사 시점 이후 스킬수준이 변화하지 않은 유형을 의미한다. 이에 반해 성장형은 입사 시점 이후 스킬수준이 향상된 유형을 의미하며, 다시 숙련화형, 다능화형, 기술적 다능화형으로 구분된다. 숙련화형은 입사 시점 이후 기능의 수는 유지한 채 기능의 숙련도가 향상되는 유형을 의미한다. 다능화형은 입사 시점 이후 근로자가 다룰 수 있는 기능의 수나 범위가 확대된 유형을 의미한다. 기술적 다능화형은 입사 시점 이후 이론적 지식과 실무적 경험이 요구되는 기술적 전문성이 향상된 유형을 의미한다. 이상의 네 가지 유형은 기업을 둘러싼 내·외부적 환경에 따라 생산직근로자에게 요구되는 스킬이 변화하고, 근로자가 이러한 변화에 대응하여 자신의 스킬수준을 형성해나갈 수 있는 적응력이나 생산직근로자가 설계해나갈 수 있는 직업적 발전경로라고 할 수 있다.

둘째, 제조업 생산직근로자의 인구통계학적 특성은 개인의 스킬형성 유형에 유의미한 영향을 미친다. 구체적으로는 남성 근로자일수록, 연령이 높을수록, 근속기간이 길수록 유지형보다는 성장형에 속할 확률이 증가한다. 세부 유형별로는 연령이 높고 근속기간이 길수록 기술적 다능화형에 속할 확률이 증가한다. 이는 제조업 생산직근로자가 기술적 숙련을 형성하는 데 있어 충분한 시간이 확보될 필요가 있음을 시사한다. 특히 기술적 숙련에 있어 이론적 지식뿐만 아니라 실무적 경험의 축적이 이루어져야 한다는 점에서 조직은 기술적 다능화를 촉진하기 위해 근로자의 근속과 다양한 실무적 경험을 지원할 필요가 있다.

셋째, 제조업 생산직근로자의 인적자본 특성 중 입사 시점 스킬수준은 개인의 스킬형성 유형에 유의미한 영향을 미친다. 전통적 관점에서 스킬의 대리지표로 활용되어온 교육수준과 직무 관련 자격증의 유무는 입사 당시 근로자의 스킬수준에는 중요하게 작용할 수 있지만 입사 이후 근로자의 스킬형성에는 유의미한 영향을 미치지 못한다. 입사 시점 스킬수준은 입사 이전의 근로자가 가진 직업적 경력과 실제적인 능력을 반영하는

것으로, 근로자의 스킬형성에 유의미한 영향을 미칠 수 있다. 이는 입사 시점의 스킬수준이 스킬형성에 필요한 개인의 지적인 학습능력과 가능성을 보여주는 것임을 나타낸다. 이러한 점에서 조직은 생산직근로자의 채용에 있어 학력수준이나 보유한 자격증의 수 등을 고려하기 보다 근로자가 실제로 보유한 직업적 능력을 고려할 필요가 있는 한편, 근로자 개인도 실질적인 직무수행능력과 경력을 개발하려는 노력을 투입할 필요가 있다.

넷째, 제조업 생산직근로자의 학습경험 특성은 개인의 스킬형성 유형에 유의미한 영향을 미친다. 구체적으로는 공식적인 교육훈련과 교육비 수혜의 경험이 있을수록 다능화형에 속할 확률이 증가한다. 또한 비형식학습 경험이 있을수록 숙련화형에 속할 확률이 증가한다. 이는 공식적인 교육훈련은 기업특수적인 스킬보다는 일반적 스킬을 전달하는 데 적합한 반면, 근로자 간의 상호학습과 같은 비형식학습은 일반적 스킬보다는 기업특수적 스킬을 전달하는 데 적합한 형태이기 때문이다. 조직은 이러한 점을 고려해서 조직에서 필요로 하는 스킬에 따라 근로자에게 제공되는 학습경험을 다르게 구성해야 할 필요성을 시사한다.

다섯째, 제조업 생산직근로자의 직무경험 특성은 개인의 스킬형성 유형에 유의미한 영향을 미친다. 구체적으로는 직무의 비일상성 수준이 높을수록, 직급변화(승진) 경험이 있을수록 다능화형과 기술적 다능화형에 속할 확률이 증가한다. 직무순환의 경험이 있을수록 다능화형에 속할 확률이 증가하며, 참여적 작업조직 경험이 있을수록 기술적 다능화형에 속할 확률이 증가한다. 이를 통해 근로자에게 제공되는 직무경험의 특성은 주로 스킬의 다능화 또는 기술적 다능화를 촉진함을 확인할 수 있다. 즉, 조직은 적절한 인적자원관리 관행과 제도를 구축함으로써 근로자가 특정한 직무나 스킬을 반복적으로 수행할 수 있도록 촉진제의 역할을 할 수 있다. 따라서 자동화 기술의 도입과 같은 조직적 변화에 대응하여 다능화 인력 또는 기술적 숙련을 양성하기 위해 조직은 다양한 직무경험의 제공을 적극적으로 활용할 필요가 있다.

2. 제언

이 연구의 주요 결과와 결론을 바탕으로 후속 연구와 생산직근로자의 스킬형성을 촉진하기 위한 연구결과 활용 측면에서 제언을 제시하면 다음과 같다.

후속 연구를 위한 제언으로는 첫째, 이 연구에서는 스킬형성의 유형을 스킬의 폭, 깊이, 기술적 전문성이라는 세 가지 축을 중심으로 측정하였다. 물론 이를 지지할 수 있는 실증적 결과가 제시되었지만 이러한 세 가지 기준만으로 스킬형성의 모든 면을 포괄할 수는 없을 것이다. 또한 스킬과 관련된 연구에서 최대의 걸림돌은 스킬수준의 정확한 측정에 있다고 할 수 있을 것이다. 이 연구에서는 응답자의 주관적 인식을 바탕으로 7가지로 구분한 범주에 따라 자신의 스킬수준을 평가하도록 하였으나, 이러한 방식의 적절성에 대해서는 재고될 필요성이 있다. 따라서 조직에서 발생하는 스킬형성의 사례에 대한 실제적인 연구를 바탕으로 스킬형성의 내용을 구성하는 개념적 요인들을 발굴하고, 보다 정교한 방법으로 스킬의 수준과 스킬의 형성을 측정하는 연구가 수행될 필요가 있다.

둘째, 이 연구에서는 생산직근로자가 입사 시점부터 경험한 학습과 직무의 특성이 개인의 스킬형성에 미치는 영향을 구명하고 있다. 이상적으로는 입사 시점부터 조사 시점까지 근로자들이 경험한 모든 관행을 스킬형성과 연결시켜 분석하는 것이 바람직하나, 자료의 한계로 인해 조사 시점으로부터 1년 이내에 이루어진 관행에 한정하여 분석이 이루어졌다. 따라서 입사 시부터 조사 시까지의 근로자의 경험을 체계화할 수 있는 자료의 수집을 통해 학습경험과 직무경험의 효과성을 보다 정확하게 구명할 필요가 있다. 특히 스킬형성을 촉진하는 방향으로 인적자원관리 관행의 변화가 있었다면 이것의 영향력은 더 강한 검정(stronger test)가 되었을 것이라고 할 수 있다(김용민, 박기성, 2003).

셋째, 이 연구에서 활용한 인적자본기업패널(HCCP) 자료에는 근로자 개인의 심리적 특성을 반영할 수 있는 변수가 제한되어 있었다. 이러한 이유로 연구모형을 구성할 때 근로자가 가지는 스킬형성에 대한 심리적 동기를 설명할 수 있는 변인들을 투입하지 못했다는 한계가 있다. 따라서 조직에서의 경험이 개인의 스킬형성으로 이어지기까지의 심리적 기제를 파악하기 위한 연구가 수행될 필요가 있다. 특히 이 연구에서는 설명변수 간의 관계를 별도로 설정하지 않았으나, 조직에서 근로자의 스킬이 형성되는 메커니즘을 이해하기 위해서는 관련 이론에 따라 구조적 모형을 설정하고 분석하는 시도가 필요할 것이다.

연구결과 활용을 위한 제언으로는 첫째, 제조업 생산직근로자가 조직에 입사한 이후 자신의 경력경로나 성장경로를 설계함에 있어 이 연구의 결과를 기초적 자료로 활용할 수 있을 것이다. 현재와 같이 제조업 분야의 신규인력 공급이 부족한 상황에서 생산직근로자의 성장경로를 제시하는 것은 신규인력의 안정적 확보에 효과적으로 기여할 수 있을 것이다. 특히 청년층 근로자들을 제조업 분야로 유치하는 효과를 얻을 수 있을 것이다.

둘째, 기업이나 조직 차원에서 신제품의 개발이나 신기술의 도입, 조직구조의 변화 등 대내·외적 환경변화가 발생할 때 이러한 변화에 적절히 대응할 수 있는 인력과 그들의 스킬을 개발함에 있어 이 연구의 결과를 활용할 수 있을 것이다. 크게는 채용부터 시작해서, 인적자원개발과 인적자원관리 관행 및 제도의 설계에까지 연구결과를 활용할 수 있다. 이를 통해 조직은 조직이 원하는 인력의 수급을 원활하게 해결하는 한편, 개인은 노동시장에서의 적응력을 바탕으로 안정적인 직업생활을 확보해나갈 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김수원. (2005). 고용촉진훈련체계 개편 및 효율화 방안 연구. 한국직업능력개발원.
- 김안국. (2001). 기업교육훈련의 경제적 성과와 분배: 한국제조업을 중심으로. 고려대학교 박사학위논문.
- 김영생, 정무권, 최영섭. (2006). 고숙련사회와 혁신전략. 한국직업능력개발원.
- 김용민, 박기성. (1998). 불확실성, 인적자원관리, 다능화와 기업성장 간의 관계. 인사조직연구, 6(1), 117-166.
- 노세리, 노용진, 김하나, 김미희. (2019). 혁신형 중소기업의 인적자원관리 연구. 한국노동연구원.
- 노용진, 김동배, 김동우. (2002). 기업 내 인적자원개발 실태와 정책과제. 한국노동연구원.
- 노용진, 김미란. (2020). 생산기능직의 기술적 숙련 개발 영향요인에 관한 실증분석. 직업능력개발연구, 23(3), 139-168.
- 노용진. (2009). 기업 내 교육훈련의 영향요인에 관한 미시적 접근. 산업관계연구, 19(3), 27-55.
- 박기성, 김용민. (2006). 기업의 생산직 숙련. 제1회 인적자본기업패널 학술대회.
- 박기성. (1992). 한국의 숙련형성. 한국노동연구원.
- 박기성. (1993). 기업내의 관행이 숙련형성에 미치는 효과. 경제학연구, 41(1), 213-237.
- 박성환. (1997). 작업자의 다기능숙련 능력개발에 관한 연구. 생산성논집, 12(1), 197-219.
- 오계택, 박의경, 주민경, 김량형. (2017). 직종·직급별 임금정보 시리즈(4) -생산기능직-. 한국노동연구원.
- 윤양배 (2015). 숙련형성 요인이 노동생산성과 기업성장에 미치는 영향-숙련형성의 매개역할. 중앙대학교 박사학위논문.
- 윤윤규, 방형준, 노용진. (2018). 혁신형 중소기업과 청년 일자리 창출. 한국노동연구원.
- 장원섭 (2011). 인적자원개발: 이론과 실천. 서울: 학지사.
- 장홍근, 박준식, 이종선. (2006). 한국 전자산업 기술인력의 스킬과 학습. 직업능력개발 연구, 9(2), 89-119.
- 장홍근, 정승국, 오학수. (2009). 숙련개발체제와 노사관계 -한국, 일본, 독일의 사례-. 한국노동연구원.

- 전병유. (1994). 기술변화에 따른 수요변화에 관한 방법론적 연구. *경제와 사회*, 24, 126-150.
- 주낙선. (1999). 숙련향상 전략의 선행요인 및 효과에 관한 연구: 제지업체 생산직 기능인력을 대상으로. 서울대학교 박사학위논문.
- 한국직업능력개발원. (2017). 인적자본 기업패널 1차(2005)~7차(2017)년도 조사 사용자 지침서. 한국직업능력개발원.
- 한선옥. (2007). 산업경쟁력 향상을 위한 인재육성 방안. *대학교육*, 2007(7-8), 62-68.
- 황수경. (2007). 한국의 숙련구조 변화와 핵심기능인력의 탐색. 한국노동연구원.
- 황수경. (2019). 기술 진보와 숙련구조의 변화. 한국개발연구원.
- Autor, D. H., Levy, F. and Murnane, R.J. (2003) The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Investigation. *Quarterly Journal of Economics*, 118, 1279-1333.
- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor. *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 3~30.
- Adler, P. (1986). New technologies, new skills. *California Management Review*, 29(1), 9-28.
- Adler, P. S. (1992). *Technology and the Future of Work*. Oxford University Press.
- Altonji, J.G., & J. R. Spletzer. (1991). Worker Characteristics, Job Characteristics, and The Receipt of On-The-Job Training. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(1), 58-79.
- Aoki, Masahiko (1988). *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*. New York: Cambridge University Press.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-WesleyPub.
- Attewell, P. (1990). What is skill? *Work and Occupations*, 17(4), 422-448.
- Autor, D. H. (2015). Why are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3~30.
- Bayo-Moriones, A., Bello-Pintado, A., & Merino-Díaz-de-Cerio, J. (2010). The effects of integrated manufacturing on job characteristics. *New Technology, Work and Employment*, 25(1), 63-79.

- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 75(2), 9-49.
- Becker, G. S. (1964). Human capital: a theoretical analysis with special reference to education. National Bureau for Economic Research. New York and London: Columbia University Press.
- Bejaković, P., & Mrnjavac, Ž. (2014). Skill mismatches and anticipation of the future labour market need: Case of Croatia. *Zagreb international review of economics & business*, 17(1), 47-68.
- Bloom, B., Englehart, M. Furst, E., Hill, W., & Krathwohl, D. (1956). Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook I: Cognitive domain. New York and Toronto: Longmans, Green.
- Braverman, H. (1974). Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century. New York: Monthly Review Press.
- Cappelli, P. (1993). Are skill requirements rising—evidence from production and clerical jobs, *Industrial and Labor Relations Review*, 46(3).
- Cappelli, P. H. (2015). Skill gaps, skill shortages, and skill mismatches: Evidence and arguments for the United States. *ILR review*, 68(2), 251-290.
- Carmichael, H. L., & MacLeod, W. B. (1993). Multiskilling, technical change and the Japanese firm. *The Economic Journal*, 103(416), 142-160.
- Cedefop. (2013). Global national qualifications framework inventory: Country cases from EU and ETF partner country. European Training Foundation.
- Delery, J. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Helitzer, D., Newbill, S., Morahan, P., Magrane, D., Cardinali, G., Wu, C., & Chang, S. (2014). Perceptions of skill development of participants in three national career development programs for women faculty in academic medicine. *Academic Medicine*, 89(6), 896-903.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

- Keevy, J., & Chakroun, B. (2015). Level-setting and recognition of learning outcomes: The use of level descriptors in the twenty-first century. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Kern, H., & Schumann, M. (1992). New Concepts of Production and the Emergence of the Systems Controller, in Adler, P. S.(ed.), *Technology and the Future of Work*, Oxford Univ. Press.
- Kessler, A. S., & C. Lülfesmann. (2006). The Theory of Human Capital Revisited: On the interaction of general and specific investments. *The Economic Journal*, 116(October), 903-923.
- Koike, K. (1988). *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*. Macmillan,
- Koike, K. (1994). *Learning and Incentive Systems in Japanese Industry*, Aoki, M. and R. Dore(eds.), "The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength". Oxford University Press.
- Lucas Jr, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of monetary economics*, 22(1), 3-42.
- Marnwaring, T., & Wood, S. (1985). The Ghost in the Labour Process, in Knights, D., Willmott, H., & Collison, D.(eds.), *Job Redesign: Critical Perspectives on the Labour Process*, Aldershot: Gower, 171-196.
- Na, S. I. (2018). *Skill Mismatch Research: Skill Dimensions in Vocational Education and Training*. Springer Nature Switzerland.
- Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap. Press of Harvard University Press.
- Noe, R. A. (1999). *Employee Training and Development*, Irwin/McGraw-Hill, IL.
- Noe, R., Wilk, S., Mullen, E., & Wanek, J. (2014). *Employee development: issues in construct definition and investigation of antecedents*. Lawrence Erlbaum.
- OECD. (2011). *Towards an OECD skills strategy*. OECD Publishing.
- Park, K. S. (1996). Economic growth and multiskilled workers in manufacturing. *Journal of Labor Economics*, 14, 254-285.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.

- Simpson, E. (1971). Educational objectives in the psychomotor domain. Behavioral objectives in curriculum development: Selected readings and bibliography, 60(2).
- Smith, A. (1965). The Wealth of Nations. Modern Library.
- Spenner, K. (1995). Technological change, skill requirements, and education: The case for uncertainty. In Bills, D. B. (Ed.). The New Modern Times: Factors Reshaping the World of Work, 81-137. Albany, N.Y.: State University of New York Press.
- Stockey, N. L. (1988). Learning by doing and the introduction of new goods. Journal of Political Economy, 96, 701-717.
- Willis, R. J. (1986). Wage determinants: a survey and reinterpretation of human capital earnings functions. Handbook of Labor Economics.
- Winterton, J., Delamare Le-Deist, F., & Stringfellow, E. (2005). Typology of Knowledge, Skills and Competences: Clarification of the Concept and Prototype. Cedefop.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J. Jr., & Lepak, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. Academy of Management journal, 39(4), 836-866.
- 水野順子. (1989). 韓國工作機械企業における技術移轉と技能形成. 尾高愷之助 編, アジアの熟練: 開發と人材育成, 149-190.

Abstract

The Relationship between Types of Skill Formation and Human Capital, Learning Experience, Job Experience Characteristics for Blue-collar Workers in a Manufacturing Industry

Yelin Suh(Seoul National University)

The purpose of this study was to investigate the relationship between the types of skill formation and the characteristics of human capital, learning experience and job experience of blue-collar workers in a manufacturing industry.

To achieve this purpose, the subjects of analysis were selected as workers belonging to private companies in the manufacturing sector with 100 or more employees and a capital of 300 million won or more according to the sample design of the Human Capital Corporate Panel (HCCP), and their responses were used in the analysis. For data analysis, basic statistical analysis and binomial and multinomial logistic regression analysis were performed using SPSS 23.0 and STATA 14.2 programs, and the statistical significance level was set to 5%.

The main conclusion of this study based on the results is that first, the skill formation of workers can be divided into four types according to the number of skills, proficiency, technical expertise, etc. Second, demographic characteristics such as gender, age, and length of service of workers promote individual skill growth. Third, among the human capital characteristics of workers, the skill level at the entry time affects the formation of individual skills. Fourth, the learning experience characteristics of formal education and training and education cost

benefit experience of workers promote the diversification of skills, and non-formal learning experiences promote the proficiency of workers' skills. Fifth, job experience characteristics like job irregularity, job change, job rotation, and participatory work organization experience of workers promote diversification or technical diversification of workers' skills .

Keywords: skill formation, blue-collar workers, manufacturing industry, human capital, learning experience, job experience

근로자의 숙련향상 여부에 대한 위계적 로지스틱 선형모형 분석

송 희* · 민지식** · 박자경*** · 고귀영****

요약

이 연구는 근로자의 숙련향상 여부에 영향을 미치는 개인 수준 변수와 기업 수준 변수의 영향 관계를 파악하는 것을 목적으로 하였다. 이를 위해 한국직업능력연구원에서 조사하는 'HCCP'의 II차 WAVE의 1차년도 자료를 활용하여 다층모형을 적용한 위계적 로지스틱 회귀분석(Logistic Regression)을 실시하였다.

분석 결과 기업 근로자의 숙련향상 여부는 숙련이 유지된 근로자에 비해 향상된 근로자가 약 2배 이상 많은 것으로 나타났다. 숙련향상 여부에 따라 집단을 구분하여 특성을 분석한 결과 숙련 수준이 유지된 집단에 비해 향상된 집단에서 직무의 비정형성이 높고, 교육 참여의 자율성이 높은 것으로 나타났다. 숙련향상 여부에 대한 위계적 로지스틱 회귀분석 결과 업무의 유용성과 비정형성, 교육참여의 자율성이 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 기업 특성에서는 금융서비스업일수록, 기업의 인원이 많을수록, 장기 근속자가 많을수록 숙련이 향상될 승산비가 높았다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 근로자의 숙련 변화를 객관적으로 측정할 수 있는 지표 개발이 필요하다는 점과 산업에 특화된 숙련의 세분화가 추가연구 되어야 한다는 제언을 하였다.

주요어: 숙련, 숙련향상, 직무의 비정형성, 교육참여의 자율성, 위계적 로지스틱 선형모형

I 서론

숙련은 개인이 보유하고 있는 업무 현장에서의 수행능력을 의미하는 것으로, 노동시장에서 근로자의 성과와 연결되는 주요한 결정 요인이다(Borghans, Ter Weel, & Weinberg,

* 서울대학교 농산업교육과 석사과정

** 서울대학교 농산업교육과 박사과정

*** 서울대학교 농산업교육과 박사수료

**** 서울대학교 농산업교육과 박사수료

2014). 숙련의 수준은 개인의 노동생산성을 나타내는 지표로 활용되기 때문에 근로자와 사용자 모두에게 중요한 의미를 가지며, 숙련의 수준을 향상시키기 위한 노력을 수행하게 된다(남국현, 정경숙, 2019). 이러한 숙련의 향상은 노동시장에서 요구되는 지식 및 기술의 변화 또는 구조적인 변화에 영향을 받으며, 단일 능력의 숙련도 증가 또는 다능 구조의 숙련으로 나타나게 된다. 급변하는 작업환경에 적응하기 위한 근로자의 숙련향상은 기업의 생산성을 높이는 원인이 되며, 더 나아가 국가적 측면에서의 경쟁력을 강화시키는 자원으로 작용할 수 있다.

이와 같이 숙련은 근로자뿐만 아니라 기업 및 국가적 차원 모두에서 중요성이 강조되고 있으며, 이 관점에서 국내에서 숙련 개념을 활용한 몇몇 연구들의 경우 숙련을 학력이나 현재 보유하고 있는 기술과 역량의 수준으로 이해하고 접근하고 있다. 이는 숙련이라는 개념을 통해 거시적 관점에서 미스매치를 확인하거나 특정 산업 또는 직종의 수급 등을 파악하기 위한 것이다(박재민, 엄미정, 2008). 그러나 이러한 관점은 인력의 확보와 인적자원계획 수립 등의 측면에서는 시사점을 제공할 수 있으나 숙련의 개념을 ‘향상’의 관점에서 접근하지는 못했다는 한계가 있다. 반면 숙련의 향상을 고려한 모델의 경우 인력의 수급, 이동뿐만 아니라 기업 내에서의 인력양성 과정에 대한 증거를 확보하고, 영향요인을 설명할 수 있게 된다는 장점이 있다.

이전부터 숙련 개념을 정리한 선행연구들에서는 공통적으로, 숙련이 개발될 수 있는 것이며 가치를 생산하는 측면이 있어 성과와 연결되는 개념임을 강조하여 왔다(OECD, 2012; Green, 2011). 따라서 숙련은 특정한 일자리에서 요구하는 지식, 기술 등의 숙련 수요와 밀접하게 관련이 있으며, 포괄적으로 말하자면 직무·업무와 직접적인 관계가 있는 것이라고 할 수 있다. 숙련 개념은 개인의 특성, 일자리에서의 요구, 사회적 구성이라는 세 가지 중요한 특성을 가지는 것으로 제시되기도 하는데, 이 역시 근로자가 수행하는 직무를 숙련을 이루는 하나의 중요한 요소로서 파악하고 있는 것이다(Buchanan et al., 2017; 이승봉, 2021). 즉, 숙련의 향상은 교육과 훈련을 통해서도 이루어질 수 있지만, 직장에서의 경험을 통해서도 향상될 수 있다(김안국, 황규희, 2013). 따라서 숙련향상과 관련하여서도 직무를 중심으로 생각해볼 필요가 있으나 기존 연구들은 숙련향상을 개별 산업별로 연구하거나 숙련향상에 따른 효과를 확인하고자 하는 경우에 그친 경우가 많았다(김미란, 김민경, 2008; 남국현, 정경숙, 2019; 노용진, 2009; 오석영, 2011; 옥지호, 박오원, 2018). 이러한 경우 기업 수준(2수준) 변인들을 많이 포함하지 못했거나, 기업 수준의 오차항을 고려하여 분석을 시행하지 못해 기업 수준의 효과를 정확히

확인하기 어려웠다는 한계가 있었다.

따라서 이 연구에서는 이러한 문제의식을 바탕으로 개인 수준에서 측정되는 변인이지만 근로자가 근무하는 기업과 밀접하게 관련이 있는 변인인 직무의 비정형성, 지식·기술의 범용성, 교육참여 자율성 등을 활용하여, 이러한 변인들이 숙련변화에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하고자 하였다. 이러한 직무와 관련된 변인들은 근로자가 개별적으로 인식하는 것이며 동일한 직장 내에서도 담당하는 직무와 처한 근무환경 등에 따라 크게 영향을 받는다. 또한 교육훈련과 관련된 변인과 함께 직장에서의 경험, 직무를 고려할 수 있는 기업 수준(2수준) 변인을 함께 투입하여 숙련향상에 미치는 영향을 확인하고자 하였다. 또한, 이런 변인들은 필연적으로 기업의 특성에 많은 영향을 받게 되며, 실질적으로 각 산업에서 활용하는 지식과 기술 역시 상당히 차이가 있을 수 있기 때문에(황수경, 2007; 최수정 외, 2020), 산업 역시 기업 수준의 중요한 변인 중 하나로 고려되어야 한다. 이 연구에서 활용한 인적자본기업패널 II차에서는 기존에 조사가 이루어졌던 제조업뿐만 아니라 비제조업인 서비스업 분야에서도 자료를 수집하여 제조업 종사자뿐만 아니라 비제조업 종사자의 숙련 역시 측정이 가능해졌다는 장점이 있다. 따라서 기존 선행연구들에서 제조업을 중심으로 연구를 수행한 것에서 더 나아가 산업이 숙련향상에 미치는 영향의 차이 역시 살펴볼 수 있을 것으로 기대된다.

II 선행연구 검토

1. 숙련향상

숙련의 개념은 학문 분야 및 연구자에 따라 관점의 차이를 보이나, 포괄적으로 근로자의 업무수행 능력을 의미하는 지표로 정의될 수 있다(오석영, 2011). 사전적으로는 경험과 훈련을 통하여 주어진 업무를 효율적으로 처리할 수 있도록 하는 능력을 의미하며(남국현, 정경숙, 2019), 이에 더하여 개인이 가지고 있는 내재된 특성 및 인지능력, 대인관계 등의 사회적 특성 역시 포함하는 개념으로 보기도 한다(Spencer & Spencer, 1993; Howell & Wolff, 1991).

숙련을 측정하는 척도는 주로 노동경제학 관점에서 학력 또는 근속연수 등의 경력을 대리지표로 활용하였으나(장혜원, 김혜원, 2014), 실제로 근로자가 수행하는 직무의 내

용으로 숙련을 측정해야 한다는 시각이 대두되었다(Bacolod & Blum, 2010). 수행 직무의 특성 및 성격에 따라 숙련을 구분한 학자들은 다양한 기준으로 숙련을 범주화하였다. Howell과 Wolff(1991)는 숙련을 인지적(Cognitive), 상호적(Interactive), 운동적(Motor) 숙련의 세 가지로 구분하였고, Autor, Levy, 그리고 Murnane(2003)은 숙련을 구분하는 기준인 수행 업무를 비정형적 분석 업무(Non-routine Analytical Task), 비정형적 상호 업무(Non-routine Interactive Task), 정형적 인지 업무(Routine Cognitive Task), 정형적 육체 업무(Routine Manual Task), 비정형적 육체 업무(Non-routine Manual Task)로 구분하였다. 이러한 업무의 특성은 숙련뿐만 아니라 숙련의 유지 및 향상 등의 변화 역시 예측할 수 있는 지표로 작용할 수 있다(Autor et al., 2003).

숙련의 향상은 개인이 가진 단일한 능력의 숙련도가 향상되는 것과, 수행할 수 있는 능력이 다양해지는 다기능 숙련(Multi-skilling) 모두를 의미한다(Koike, 1988). 김용민과 박기성(2003)은 숙련형성의 유형이 단순 및 견습-단능-다능의 직렬적 구조를 가진다고 보았으며, 단능공은 하나의 역량을 갖춘 근로자, 다능공은 여러 역량을 갖춘 근로자로 정의하였다. 이러한 기본 개념에 숙련도를 결합하여 단능 숙련공은 하나의 숙련된 역량을 갖춘 근로자, 다능 숙련공은 두 가지 이상의 역량을 숙련된 수준으로 갖추고 있는 근로자로 보았다. 그리고 기술적 다능공은 다양한 숙련 역량을 갖추고 있음과 동시에 업무와 관련된 이론적 지식 및 판단능력을 종합적으로 갖추고 있는 근로자로 정의하였다(김용민, 박기성, 2003).

근로자의 수행 가능한 업무 역량과 숙련도를 바탕으로, 숙련의 변화를 확인하기 위하여 김미란과 김민경(2008)은 ‘입직 시점’의 숙련 유형과 ‘현재 시점’의 숙련 유형을 비교하여 그에 따른 숙련변화를 정의하였다. 입직 시점과 현재 시점의 숙련 유형이 동일한 경우는 수행할 수 있는 역량의 수와 업무 역량의 숙련도가 모두 변화하지 않았으므로 숙련불변 유형으로 구분하였고, 입직 시점과 현재 시점의 역량을 비교하였을 때 수행할 수 있는 역량의 수는 동일하나 역량의 숙련도가 증가한 경우는 숙련수준 향상 유형으로 구분하였다. 그리고 입직 시점보다 현재 시점에서 역량의 숙련도는 그대로이지만 수행할 수 있는 역량의 수가 증가한 경우에는 숙련 폭 확대 유형으로 구분하여, 숙련불변 유형은 숙련이 변화하지 않은 것으로 보고 숙련수준 향상 유형과 숙련 폭 확대 유형은 숙련의 변화가 발생한 것으로 보았다.

2. 숙련향상과 관련 변인의 관계

선행연구에 따르면 숙련향상에 영향을 미치는 요인은 매우 다양하다. 이를 유목화하면 개인이 수행하는 직무와 관련된 특성들이 있을 수 있고, 보유하고 있는 지식과 기술에 대한 요인이 있으며 교육훈련을 포함한 기업에서 제공하는 특성과 관련된 요인들이 있는 것으로 알려져 있다(김미란, 김민경, 2008; 노용진, 2009; 오석영, 2011; 옥지호, 박오원, 2018; Altonji & Spletzer, 1991; Kessler & Lülfesmann, 2006).

직무와 관련된 특성 중 가장 대표적인 것은 직무의 비정형성이다. 직무의 비정형성이란 절차적이고 규칙으로 이루어진 일련의 활동과 지시를 말한다(김세움 외, 2014; Acemoglu & Autor, 2011). 근로자가 비정형성이 높은 직무를 수행하는 경우 직무 수행 자체에 어려움이 있다고 보고 있으며, 이에 따른 자연스러운 숙련의 향상 역시 어려울 수 있다. 정형성이 높아 단순하고 반복적인 과업을 수행하는 경우에는 적은 훈련으로도 기술을 달성하여 직무를 끝낼 수 있기 때문에 숙련의 향상이 훨씬 쉬워진다(Altonji & Spletzer, 1991). 인적자본기업패널을 활용한 연구들에서는 이를 직무의 예외성, 복잡성 등 다양한 용어로 사용하고 있었다. 노용진(2009)은 직무의 숙련에 영향을 미치는 변인으로 직무가 얼마나 예외성을 보이는지를 변인으로 투입하였고, 기업특수적 숙련 및 일반적 숙련 등의 지식·기술 유형을 포함하여 분석을 수행하였다.

또 다른 직무와 관련된 대표적인 특성은 Becker(1962)가 제시했던 일반적인 숙련과 기업특수 숙련의 분류로, '직무를 구성하고 있는 지식과 기술'에 대한 것이다. 인적자본 기업패널에서는 이를 '지식·기술의 범용성'이라는 항목으로 측정하고 있으며 범주형 변수로 조사하고 있었다(노용진, 2009; 옥지호, 박오원, 2018). 지식·기술의 범용성은 결국 특정 기업에게만 한정되는 지식과 기술일수록 다른 곳에서 습득이 어려우며 특수한 숙련의 향상이 일반적인 숙련보다 어렵다는 것을 의미한다.

한편, 선행연구에 따르면 기업 수준에서도 개인의 숙련향상에 영향을 미치는 여러 요인들이 있다. 교육훈련 제공, 기업의 규모와 인원 그리고 기업에서 제공하는 교육훈련의 참여 및 학습형태 등이 숙련향상에 영향을 미치는 주요 변인들이다(Acemoglu & Pischke, 1998; 김안국, 2001; 오석영, 2011; 이병희, 김동배, 2004). 특히 우리나라의 경우 숙련의 향상은 대부분 교육을 통해서 이루어진다고 볼 수 있으며 기업 내에서의 교육은 기업 소유주의 이익과 손실에 의해 결정된다고 보고 있다. 이는 교육훈련의 실시 횟수, 방식 및 대상자와 직접적으로 연관이 있다(이병희, 김동배, 2004). 이처럼 교육과 관련된 요인들은 경제적인 이유에서뿐만 아니라 직무의 정형적인 특성 혹은 기업에 한정된 특성

등에 따라서도 결정될 수 있다(이병희, 김동배, 2004; Whitfield, 2000). 따라서 기업 수준에서 개인의 숙련향상을 살펴보는 것은 교육훈련 측면에서 상당히 중요하며, 교육 훈련에 투자되는 비용이 높은 경우에 반드시 숙련의 향상이 일어난다고 볼 수도 없는 것이다.

기업의 규모, 또는 인원의 경우 교육훈련 비용에 대한 규모의 경제가 작용할 수 있는 가능성이 있다. 대기업일수록 교육훈련을 더욱 많이 실시하는 경향이 있으며 교육훈련 경험이 오래된 기업일수록 교육훈련에 투자하는 비용 또한 증가하고, 횟수 또한 증가하는 것으로 나타났다(이병희, 김동배, 2004; Acemoglu & Pischke, 1998; McDuffie & Kochan, 1995). 뿐만 아니라 김안국(2001)에 따르면 근로자들은 근무시간의 일정 부분을 할애하여 비공식 교육훈련인 OJT에 참여하고 있다. 이러한 관점에 따르면 기업에 장기근속을 한 근로자가 많아진다는 것은 근로자 개인이 가지는 노하우와 지식이 기업 내부적으로 축적된다고 볼 수 있는 것이다.

오석영(2011)은 기업 내의 형식학습과 무형식학습의 참여가 개인 숙련의 향상에 영향을 미치는지, 더 나아가 학력별로 고졸 이하의 집단과 초대졸 이상의 집단 간의 차이가 있는지 분석하였다. 결과적으로 형식학습의 참여의 경우 두 집단 모두에게서 정적인 영향이 나타났으나 무형식 학습참여의 경우 고졸 이하 집단만이 숙련향상에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 학력별로 숙련을 위한 학습의 형태가 다르게 나타났다. 뿐만 아니라 공식적인 교육은 명확한 교수매체를 통해서 지식과 기술의 전달이 이루어지는 반면, 비공식적 교육은 그렇지 않기 때문에 개인이 주관적으로 판단할 경우 공식적인 교육을 받을 때 숙련의 향상이 더욱 크다는 선행연구 결과도 제시되고 있다(노용진, 2009). 이러한 결과는 개인 수준에서 교육훈련 참여가 자율적으로 이루어질 경우에 숙련향상 가능성이 높다는 것으로 해석될 수 있다. 또한 자율성에는 기업의 인적자원관리 시스템이 영향을 미치며 보다 참여적인 환경에 놓일수록 근로자가 높은 성과를 낼 수 있는 역량이 길러지므로(김안국, 2014; 조봉순 외, 2009) 교육훈련 참여의 자율성이 부여될수록 숙련의 향상이 있을 것이라는 예상도 가능하다.

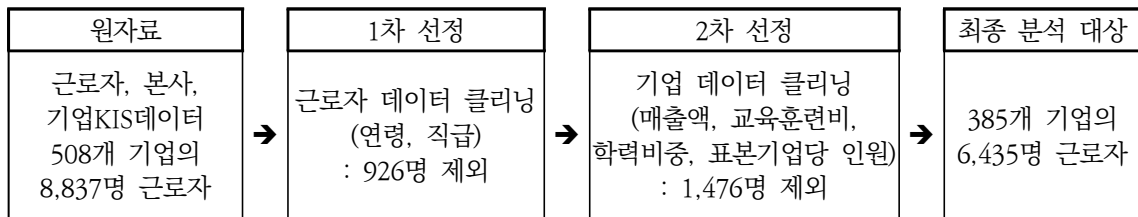
III 분석 대상 및 방법

1. 분석 대상

이 연구는 근로자들의 숙련향상 여부에 영향을 미치는 개인과 기업 수준의 영향관계를 분석하기 위해 한국직업능력연구원의 ‘인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel; HCCP, 이하 HCCP)의 II차 WAVE의 1차년도 자료(2020년도)를 활용하였다. HCCP는 국내 기업이 지니는 인력의 양적·질적 수준을 파악하고 기업 내에서 인적자원을 축적해가는 과정과 내용을 파악하기 위하여 시행되었으며, 2005년부터 2년 단위로 추적 조사를 시행하는 중장기 패널조사이다(한국직업능력연구원, 2021). 2005년부터 조사된 I차 WAVE는 2018년까지(7차) 조사가 이루어졌으며, 2019년도 조사 설계 개편 작업이 이루어지면서 2020년을 시작으로 II차 WAVE의 1차년도 조사가 시작되었다. HCCP의 II차 WAVE는 500개의 표본 기업과 10,000여 명을 대상으로 1차 본조사가 이루어졌으며 매년을 주기로 패널조사가 수행될 예정이다(한국직업능력연구원, 2021). HCCP 조사는 조사의 기본 단위가 기업으로 기업이 지닌 인적자원의 특성과 기업 자체의 특성을 함께 파악할 수 있다는 장점을 가진다. 특히, 기업이 가지는 인적자본(Human Capital)의 특성과 실물자본의 특성을 함께 분석할 수 있는 패널 중 하나이다.

이 연구에서는 근로자들의 숙련향상 여부를 확인하기 위하여 가장 최근인 조사된 자료인 II차 WAVE 1차년도(2020년) 자료를 활용하였다. 1차적으로 근로자용 데이터와 본사 데이터, 본사의 재무정보가 포함된 KIS 데이터를 머지(merge)하여 원자료를 구축하였으며, 총 508개 기업과 8,837명의 근로자에 대한 자료로 구성되어 있었다. 데이터는 크게 근로자의 특성과 기업의 특성으로 클리닝하였으며 구체적인 자료 선정 과정의 절차는 [그림 1]과 같다. 근로자의 특성 중에서 연령과 입사 당시의 직급, 기업의 인원당 매출액, 교육훈련비 등이 극단치를 포함하고 있으며 숙련향상에 주요한 영향을 미칠 것으로 예상되어, 이들 변수를 기준으로 데이터를 조정하였다. 먼저 연령은 시간이 지남에 따라 숙련이 향상될 가능성이 높다고 가정할 수 있으며, 상·하위 1%의 극단치를 제외하였다. 특히 연령이 낮은 경우 숙련향상의 기회가 거의 없다는 점을 고려하고자 하였다. 입사 당시의 직급 역시 관리자급 이상의 경우 숙련향상이 제한된다는 점을 고려하고자 이들을 제외하고 데이터를 구성하였다. 이때 근로자 데이터를 기준으로 926명이 제외되었다. 기업 데이터 자료에서는 기업의 인원당 매출액과 교육훈련비의 극단치인 상하위

1%를 제외하였고 주요 투입 변수 중 학력의 비중을 응답하지 않은 소수의 기업을 제외하였다. 마지막으로 다층모형 분석을 위해 한 기업 내의 근로자 수가 5명 미만인 기업은 2수준 분석에 적절하지 않다고 판단하여 제외하였다. 이 단계에서는 총 1,476명의 근로자가 제외되었다. 이러한 과정을 거쳐 최종적으로는 385개 기업의 근로자 6,435명을 대상으로 분석을 수행하였다.



[그림 1] 자료 선정 과정

2. 분석 자료

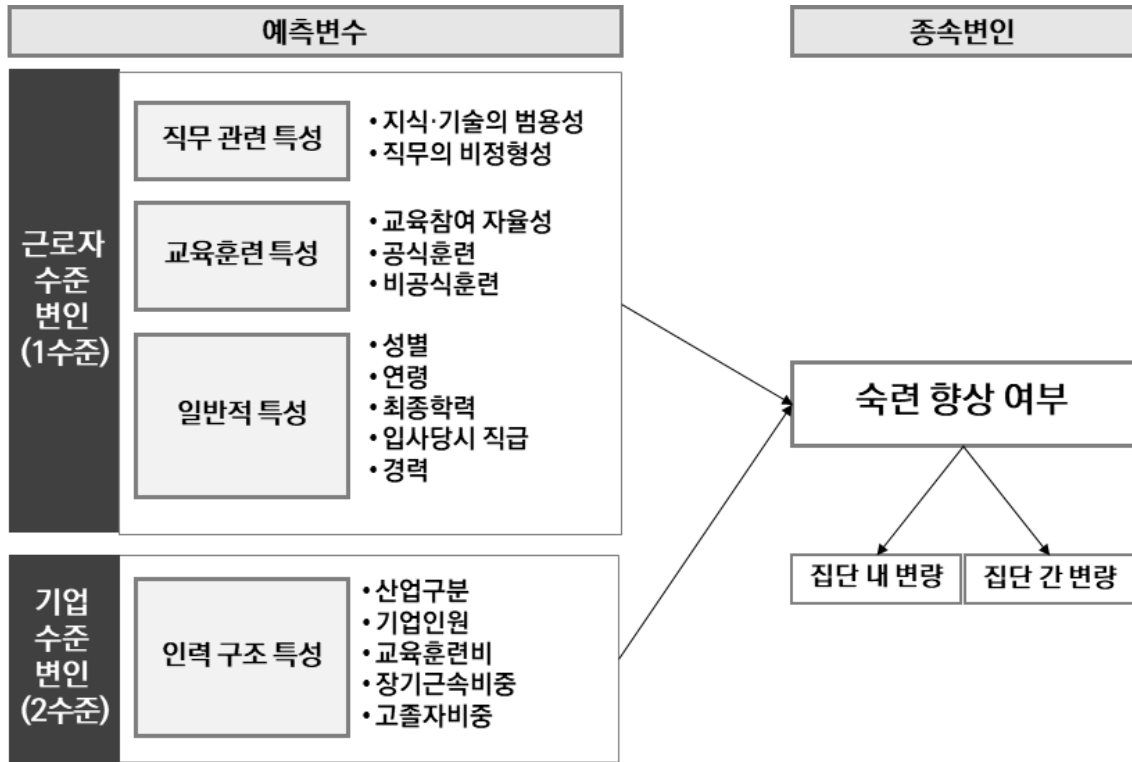
근로자의 숙련향상 여부에 영향을 미치는 근로자 및 기업 수준 변인들의 영향관계를 확인하기 위하여 사용된 변수들은 <표 2>와 같다. 먼저 종속변수는 숙련향상 여부로 입사 당시의 숙련 수준과 현재의 숙련 수준의 차이를 계산하여 변화가 있는 경우 숙련향상으로 구분하고 유지한 경우는 숙련 유지로 구분하였다. 설명 변수는 근로자 수준인 1수준 변수와 기업 수준인 2수준 변수로 나뉜다. 근로자 수준의 1수준 변수는 직무의 비정형성, 지식·기술의 범용성, 교육 참여의 자율성, 최종학력, 성별, 연령, 입사 당시 직급, 경력, 공식훈련, 비공식 훈련으로 설정하였다. 2수준 기업 수준 변수는 산업 구분, 기업 인원, 교육훈련비, 10년 이상의 장기근속 인원 비중, 고졸자 비중을 투입하였다. 산업은 크게 제조업과 금융업, 비금융업인 기타 서비스업으로 구분하였다. 기업 인원은 현재 재직 중인 정규직과 비정규직 인원의 합을 로그 값으로 변환하여 분석하였으며, 교육훈련비 역시 다른 변수에 비해 단위 크기에 상당한 차이가 있어 로그 값을 활용하여 분석하였다.

〈표 1〉 변수의 구성 및 설명

변수명		문항 번호	변수 코딩
종속변수	숙련향상 여부	WC1Q18_01~02	(현재 숙련수준 - 입사당시 숙련수준)의 값이 0보다 크면 숙련향상, 0인 경우 숙련 유지
설명 변수 (1수준)	직무의 비정형성	WC1Q21	1~4점(4점 = 비정형성이 가장 높음)
	지식·기술의 범용성	WC1Q20	다른 회사에서는 쓰이지 않음 = 1 같은 업종의 다른 회사에서는 유용함 = 2 업종과 무관하게 같은 업무일 때에만 유용함 = 3 업종이나 업무 제한없이 널리 유용함 = 4
	교육참여 자율성	WC1Q17	1~4점(4점 = 자율성이 가장 높음)
	최종학력	WC1DQ04	고졸이하 = 0, 초대졸 = 1, 대졸이상 = 2
	성별	WC1DQ01	여성 = 0, 남성 = 1
	연령	WC1DQ02_01	연령 = 2020-출생년도+1
	입사당시 직급	WC1Q03_01	사원급 = 1, 주임/계장 = 2, 대리급 = 3
	경력	WC1Q01_01	경력 = 2020-입사년도+1
	공식훈련	WC1Q12_01~03	공식훈련(직무능력향상, 경력개발훈련, 유지보수훈련) 참여 여부의 합
	비공식훈련	WC1Q15_01~05	비공식훈련(동료, 상사의 코칭 및 멘토링, 지식 공유, 직무순환 등) 참여 여부의 합
설명 변수 (2수준)	산업 구분	WC1_IND1	제조업 = 1, 금융업 = 2, 비금융업 = 3
	기업 인원	WC1B02_01_01	(기업 인원)의 로그값
	교육훈련비	WC1C01_08_03	(인당 교육훈련비=교육훈련비 / 기업 인원)의 로그값
	장기근속자 비중 (10년 이상)	WC1B02_03_06	10년 이상 장기근속자 수 / 전체 근로자 수
	고졸자 비중	WC1B02_04_02	고졸이하 근로자 인원 수 / 전체 근로자 수

3. 분석 방법

이 연구는 근로자들의 숙련향상 여부에 영향을 미치는 개인과 기업 수준의 영향관계를 분석하기 위하여 다층모형을 적용한 위계적 로지스틱 선형모형(Logistic HLM; Multilevel (2Level) Logistic Regression) 분석을 실시하였다. 연구 목적에 따른 연구 모형은 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 위계적 로지스틱 선형모형 분석을 위한 연구 모형

종속변수는 숙련향상 여부로 예측변수에 근로자 수준 변수(1수준)과 기업 수준 변수(2수준)를 함께 투입하여 분석을 실시하였다. 근로자 수준의 변수는 근로자들이 재직하고 있는 기업이라는 서로 다른 수준의 위계적 자료 구조(hierarchical data structures)의 속성을 지니고 있다. 근로자의 숙련향상 여부는 근로자 개인의 특성 뿐만 아니라 근로자가 재직하고 있는 기업의 여러 특성에 의해서도 영향을 받을 수 있다. 이처럼 분석의 단위가 위계적 자료 구조로 되어 있는 경우에 일반적인 로지스틱 회귀분석을 실시할 경우 집단에 따라서 내재된(nested) 특성이 고려되지 못해 회귀계수의 도출에 오류가 발생할 수 있다. 때문에 다층모형의 방법을 활용하여 기업의 구분에 따른, 즉 2수준의 집단에 따른 오차를 고려한 위계적 선형모형 분석을 활용해야 한다. 이 연구에서는 근로자의 숙련향상 여부에 따른 근로자 수준과 기업 수준 변수들의 효과를 종합적으로 확인하기 위하여 로지스틱 위계적 선형모형 분석을 실시하였다.

위계적 로지스틱 선형모형 분석은 크게 5개의 모형으로 구분하여 실시되었다. 먼저 기초모형은 1수준과 2수준 변수를 모두 투입하지 않고 종속변수인 숙련향상 여부만을 투입한 모형으로, 숙련향상 여부에 대한 기업 수준의 집단 간 변량과 집단 내 변량을

확인하기 위한 것이다. 이후 모형 1(기초모형)을 통해 집단 내 상관계수(ICC)를 계산하였고 이 값을 토대로 위계적 선형모형의 분석의 타당성을 확인하였다. 모형 2는 주요 변수인 지식·기술의 범용성, 직무의 비정형성, 교육참여의 자율성을 투입하였으며 모형 3은 1수준 변수 모두를 투입하였다. 모형 4는 2수준인 기업 수준 변수를 투입한 모형이며, 모형 5에서는 1수준과 2수준의 모든 변수를 투입하여 숙련향상 여부에 미치는 영향을 종합적으로 확인하고자 하였다. 연구에서 수행된 위계적 로지스틱 선형모형의 구체적인 수식은 <표 3>과 같다.

<표 2> 위계적 로지스틱 선형모형 분석을 위한 수식

모형	수식
모형 1 (기초모형)	1수준: $Prob(Y=1 B) = P$ $\log[P/(1-P)] = \beta_{0j} + r_{ij}$ $r_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$ 2수준: $\beta_{ij} = \gamma_{i0} + \mu_i$
모형 2	1수준: $Prob(Y=1 B) = P$ $\log[P/(1-P)] = \beta_{0j} + \beta_{1j}(X_1) + \beta_{2j}(X_2) + \beta_{3j}(X_3) + r_{ij}$ $r_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$ 2수준: $\beta_{ij} = \gamma_{i0} + \mu_i$ ($i = 0 \sim 2$) $\beta_{ij} = \gamma_{i0}$ ($i = 3$)
모형 3	1수준: $Prob(Y=1 B) = P$ $\log[P/(1-P)] = \beta_{0j} + \beta_{1j}(X_1) + \beta_{2j}(X_2) + \beta_{3j}(X_3) + \beta_{4j}(X_4) + \beta_{5j}(X_5) + \beta_{6j}(X_6) + \beta_{7j}(X_7) + \beta_{8j}(X_8) + \beta_{9j}(X_9) + \beta_{10j}(X_{10}) + r_{ij}$ $r_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$ 2수준: $\beta_{ij} = \gamma_{i0} + \mu_i$ ($i = 0 \sim 2$) $\beta_{ij} = \gamma_{i0}$ ($i = 3 \sim 10$)
모형 4	1수준: $Prob(Y=1 B) = P$ $\log[P/(1-P)] = \beta_{0j} + r_{ij}$ $r_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$ 2수준: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(M_1) + \gamma_{02}(M_2) + \gamma_{03}(M_3) + \gamma_{04}(M_4) + \gamma_{05}(M_5) + \gamma_{06}(M_6) + \mu_0$
모형 5	1수준: $Prob(Y=1 B) = P$ $\log[P/(1-P)] = \beta_{0j} + \beta_{1j}(X_1) + \beta_{2j}(X_2) + \beta_{3j}(X_3) + \beta_{4j}(X_4) + \beta_{5j}(X_5) + \beta_{6j}(X_6) + \beta_{7j}(X_7) + \beta_{8j}(X_8) + \beta_{9j}(X_9) + \beta_{10j}(X_{10}) + r_{ij}$ $r_{ij} \sim N(0, \sigma^2)$ 2수준: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(M_1) + \gamma_{02}(M_2) + \gamma_{03}(M_3) + \gamma_{04}(M_4) + \gamma_{05}(M_5) + \gamma_{06}(M_6) + \mu_0$ $\beta_{ij} = \gamma_{i0} + \mu_i$ ($i = 1 \sim 2$) $\beta_{ij} = \gamma_{i0}$ ($i = 3 \sim 10$)

주: 1) Y는 종속변수로 숙련향상 여부임.

2) 수식 내의 $X_1 \sim X_{10}$ 은 1수준 근로자 개인 수준의 변수임. $M_1 \sim M_6$ 은 2수준 기업 수준 변수임.

IV 연구 결과

이 연구에서는 기업근로자의 숙련향상 여부에 영향을 미칠 수 있는 변인에 대한 기초 통계를 먼저 확인하고, 기업 근로자의 숙련변화 집단(향상, 유지)별로 주요 관심변수인 직무의 비정형성, 교육참여의 자율성과 지식·기술의 범용성 수준을 비교하여 제시하였다. 또한, 각 변인들이 숙련향상 여부에 미치는 영향을 구체적으로 살펴보기 위해 다층 모형을 적용한 위계적 로지스틱 회귀분석을 통해 근로자 개인 수준(1수준)과 기업 수준(2수준) 변인이 미치는 효과에 대한 결과를 제시하였다.

1. 기술통계 분석 결과

연구 대상자의 일반적 특성은 다음 <표 4>와 같다. 전체 연구 대상은 6,435명이며, 연속형 변인과 범주형 변인을 개인 수준(1수준)과 기업 수준(2수준)으로 구분하여 제시하였다. 종속변인은 숙련향상여부로, 숙련향상이 되었다고 응답한 경우(입직 시 숙련수준과 현재의 숙련을 비교하여 향상된 경우)는 4,394명으로, 약 68% 정도로 확인되었다. 1수준 변인을 살펴보면 독립변수로 모형에 투입된 주요 변수는 지식·기술의 범용성, 직무의 비정형성, 교육참여 자율성으로 직무의 비정형성은 평균이 2.186, 교육참여 자율성은 1.982이었다. '지식·기술의 범용성'의 경우 가장 범용성이 낮은 경우인 '다른 회사에서는 쓰이지 않는' 경우가 423명(6.57%)으로 대부분 어느 정도의 범용성이 있는 지식·기술을 활용하고 있었으며 '같은 업종의 다른 회사에서는 유용함'의 경우 3,739명(58.10%), '업종과 무관하게 같은 업무일 때에만 유용함'의 경우 1,334명(20.73%) 수준으로 같은 업종의 경우에 범용성이 있다고 응답한 경우가 절반 이상이었다. 반면 '업종이나 업무 제한없이 널리 유용함'으로 응답한 경우는 832명(12.93%)으로 비교적 적었다. 연령은 평균적으로 37.38세 정도였으며, 최종학력은 고졸이 997명(15.49%), 전문대졸 이상이 1,175명(18.26%), 대졸 이상이 4,263명(66.25%)으로 대부분 대졸로 나타났다. 성별의 경우 남성이 4,623명(71.84%), 여성이 1,812명(28.16)으로 상당수가 남성으로 나타났다. 입사 당시 직급은 평균 1.278 수준으로 사원급과 주임/계장의 중간 수준으로 나타났다. '경력' 변수의 경우 최솟값이 0, 최댓값이 43년으로, 평균은 9.905년으로 나타났다. 공식훈련의 경우 3가지 유형의 공식훈련 중 평균 1.035 수준으로 평균적으로 1개 정도의 교육을 받은 경험이 있었고, 비공식훈련의 경우 평균 2.468 정도로 5가지 비공식훈련 중 2-3개 정도의 비공식훈련 경험이 있는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 기초통계 분석결과

(n = 6,435)

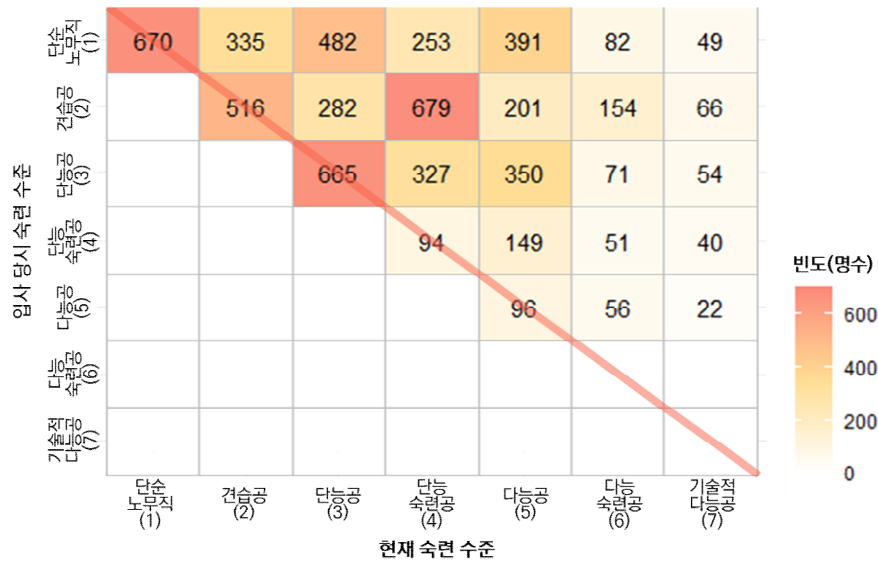
구분	변인명		빈도	백분율	누적		
종속 변인	숙련향상여부		예	4,394	68.28		
			아니오	2,041	31.72		
1수준 (개인) 변인	지식· 기술의 범용성	다른 회사에서는 쓰이지 않음(1)	예	423	6.57		
			아니오	6,012	93.43		
		같은 업종의 다른 회사에서는 유용함 (2)	예	3,739	58.10		
			아니오	2,696	41.90		
		업종과 무관하게 같은 업무일 때에만 유용함 (3)	예	1,334	20.73		
			아니오	5,101	79.27		
	업종이나 업무 제한없이 널리 유용함 (4)	예	832	12.93			
		아니오	5,603	87.07			
	최종학력		고졸	997	15.49		
			전문대졸 이상	1,175	18.26		
			대졸 이상	4,263	66.25		
	성별		남	4,623	71.84		
여			1,812	28.16			
2수준 (기업) 변인	산업 구분		제조업	308	80.00		
			금융서비스업	19	4.94		
			비금융서비스업	58	15.06		
구분	변인명	평균	표준편차	최솟값	최댓값	왜도	첨도
1수준 (개인) 변인	직무의 비정형성	2.186	0.811	1	4	0.163	2.401
	교육참여 자율성	1.982	1.136	1	4	0.552	1.718
	연령	37.379	8.347	22.000	61.000	0.591	2.697
	입사 당시 직급	1.278	0.619	1	3	2.040	5.670
	경력	9.905	7.734	0	43	1.096	3.659
	공식훈련	1.035	0.843	0	3	0.328	2.281
	비공식훈련	2.468	1.555	0	5	-0.091	1.957
2수준 (기업) 변인	기업인원	5.626	0.828	4.304	8.747	1.136	4.220
	교육훈련비	2.414	1.114	0.116	4.922	-0.066	2.225
	장기근속비중(10년 이상)	0.295	0.203	0	0.924	0.698	2.935
	고졸자 비중	0.323	0.225	0	0.916	0.392	2.322

2수준 변인으로는 산업, 기업 인원 등 기업의 특성 변인들이 포함되어 있다. 2수준 기준인 기업 수는 총 385개이다. 산업 기준은 제조업, 금융 서비스업, 비금융 서비스업으로 구분되며 이 연구에서는 제조업과 대비하여 금융 서비스업과 비금융 서비스업에 대한 더미변수가 투입되었다. 기업 인원은 로그로 변환하여 투입되었으며, 평균 5.626

으로 약 280여 명 수준으로 나타났다. 교육훈련비 역시 로그로 투입되었으며, 1인당 교육훈련비로 계산되었고 평균 2.414로 약 11.18천 원 수준으로 나타났다. 10년 이상 근무한 인원 비율인 장기근속 비중은 평균이 0.295로 약 30% 수준이었다. 고졸 비중은 전체 근무자 중 최종학력이 고졸인 경우로 평균 0.323으로 나타났다.

2. 숙련향상 여부에 따른 주요특성 비교

연구 대상자의 숙련향상은 입사 당시의 수준과 현재의 수준으로 평가되며 이를 시각화하여 나타내면 다음 [그림 3]과 같다. 가로축은 현재 숙련 수준을 나타내는 것이며 세로축은 입사 당시의 숙련수준을 나타내며 색깔이 진할수록 더 많은 대상이 포함됨을 의미한다. 대각선으로 표시된 부분은 ‘숙련이 향상되지 않은’ 유지 집단이며 대각선 위쪽으로 위치한 교차항들의 경우 ‘숙련이 향상된’ 집단을 의미한다. 구체적으로 살펴보면 입사 당시 숙련수준이 견습공이었으나 현재 숙련수준이 향상되어 ‘단능 숙련공’인 대상이 679명(10.55%)으로 가장 많은 빈도를 차지하였으며 그 뒤로는 ‘단순 노무직’, ‘단능 공’으로 숙련이 향상되지 않은 빈도가 각각 670명(9.60%), 665명(9.68%)으로 그 뒤를 이었다. 그러나 이러한 결과는 개인 특성(연령, 성별 등 1수준 변수)을 반영하지 않은 것으로, 다만 대부분의 근로자가 입직 후 숙련의 향상이 이루어졌다는 사실은 확인이 가능하였다.



[그림 3] 입사 당시 숙련수준과 현재 숙련 수준의 히트맵(heatmap)

숙련향상 여부에 따라 ‘숙련향상 집단’과 ‘숙련유지 집단’을 구분하여 집단별로 직무의 비정형성 및 교육참여의 자율성의 평균, 표준편차와 지식·기술의 범용성 변인의 범주별 빈도수를 살펴본 결과는 아래 <표 5>와 같다.

<표 4> 숙련향상 여부에 따른 집단별 주요 변인 비교

변인명		숙련향상 여부에 따른 집단		
		숙련유지 집단	숙련향상 집단	
직무의 비정형성	평균	2.043	2.251	
	표준편차	0.018	0.011	
교육참여의 자율성	평균	1.878	2.029	
	표준편차	0.024	0.017	
지식·기술의 범용성	다른 회사에서는 쓰이지 않음	예	172 (8.43%)	251 (5.71%)
		아니오	1,869 (91.57%)	4,143 (94.29%)
	같은 업종의 다른 회사에서는 유용함	예	1,127 (55.22%)	2,612 (59.44%)
		아니오	914 (44.78%)	1,782 (40.56%)
	업종과 무관하게 같은 업무일 때에만 유용함	예	441 (21.61%)	893 (20.32%)
		아니오	1,600 (78.39%)	3,501 (79.68%)
	업종이나 업무 제한없이 널리 유용함	예	247 (12.10%)	585 (13.31%)
		아니오	1,794 (87.90%)	3,809 (86.69%)
총 인원	합계	2,041	4,394	

‘직무의 비정형성’의 경우 숙련이 향상된 집단의 평균은 2.251, 숙련유지 집단의 평균은 2.043으로 향상 집단의 평균치가 높은 것을 확인할 수 있었다. ‘교육 참여의 자율성’ 역시 마찬가지로 숙련향상 집단의 평균이 2.029, 숙련유지 집단의 평균이 1.878로 숙련향상 집단이 평균적으로 더 높은 것으로 나타났다. ‘지식과 기술의 범용성’의 경우 숙련향상 집단의 8.43%가 다른 회사에서 쓰이지 않는 지식과 기술을 가졌으며, 이는 숙련유지 집단에서의 비율인 5.71%보다 높았다. ‘같은 업종의 다른 회사에서도 유용한 지식과 기술을 가지고 있는’ 개인의 비율 역시 숙련향상 집단이 59.44%, 숙련유지 집단이 55.22%로 숙련향상 집단에서 더 높게 나타났다. ‘같은 업무일 때에만 유용’한 경우와 ‘업종과 업무 제한 없이 널리 유용’한 지식과 기술을 가진 개인의 비율 차이는 숙련향상 여부에 따라 각각 1.29%, 1.21%의 차이를 나타냈다.

3. 숙련향상 여부에 대한 위계적 로지스틱 회귀분석

기업 근로자의 숙련향상 여부에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위해 개인 수준과 기업 수준의 변인을 투입하여 분석한 결과는 다음 <표 6>과 같다. 우선 기업 근로자의 개인 수준(1수준)의 분산을 기업 수준(2수준)의 분산이 얼마만큼 설명하고 있는지 분석하기 위해 기초모형의 ICC를 확인하였다. 기초모형인 모형1의 분석결과 ICC 값은 0.204로 개인의 차이를 기업의 차이가 약 20.4%를 설명한다고 볼 수 있다.

기업 근로자의 숙련향상 여부에 유의한 영향을 미치는 변인을 확인하기 위해서는 <표 6>의 모형 2부터 5를 살펴보아야 한다. 모형 2는 개인 수준에서의 변인을 활용한 모형이며 관심변인인 지식·기술의 범용성, 직무의 비정형성, 교육 참여의 자율성의 변인을 투입하였다. 현재 사용하는 지식과 기술이 다른 회사에서 쓰이는지의 여부는 숙련향상 여부에 유의한 영향을 미치지 않았다. 반면, 같은 업종의 다른 회사에서는 유용한 경우는 그렇지 않은 경우에 비해 약 1.957배($p < 0.05$), 업종과 무관하게 같은 업무일 때 유용한 경우는 그렇지 않은 경우보다 약 1.700배($p < 0.10$)였다. 마지막으로 업종이나 업무의 제한 없이 널리 유용한 지식과 기술을 보유하고 있는 사람은 그렇지 않은 근로자보다 약 1.744배($p < 0.10$) 숙련이 향상될 가능성이 더 높았다. 한편, 직무의 비정형성의 경우 한 단위(1-4로 측정됨) 증가하면 숙련이 향상될 승산비(Odds ratio)는 1.380($p < 0.01$)이며, 교육참여에 대한 자율성이 한 단위 높아지면 숙련이 향상될 승산비는 1.122($p < 0.01$)로 나타났다.

모형 3은 개인 수준에서의 사회경제적 및 교육관련 변인을 추가한 것이며 학력, 연령이 높고 성별이 남자이며 입사 당시의 직급, 경력이 높고 공식 훈련을 최대한 다양하게 받은 사람일수록 숙련이 향상될 확률이 높아졌다. 구체적으로 살펴보면, 최종학력이 고졸인 사람 대비 전문대졸 이상인 사람이 경우 숙련이 향상될 승산이 3.374배($p < 0.01$) 높았으며 대졸인 사람의 경우는 5.275배($p < 0.01$) 높았다. 여자 대비 남자가 숙련이 향상될 승산은 1.673배($p < 0.05$) 높았고 연령과 경력이 1년 증가할수록 숙련이 향상될 승산은 각각 1.060배($p < 0.01$), 1.245배($p < 0.01$) 높은 것으로 드러났다. 공식훈련의 경우 관리자 교육훈련, 직무 관련 교육훈련 등 다양한 공식훈련에 참여하는 개수가 하나 증가할수록 숙련이 향상될 승산이 1.805배($p < 0.01$) 증가한 반면, 동료, 상사에 의한 코칭과 지식 및 노하우 공유와 같은 비공식 훈련은 숙련향상 여부에 유의한 영향을 미치지 않았

다. 한편, 모형 1에서 유의하였던 ‘지식·기술의 범용성’ 변인들은 모두 유의하지 않게 나타났다.

모형 4는 2수준인 기업 수준에서의 예측변수들을 활용하였다. 금융서비스업에 종사하는 기업의 경우에 개인의 숙련이 향상될 승산이 2.336배($p < 0.05$)이며, 비금융서비스업에 종사하는 기업 여부는 유의한 영향을 보이지 않았다. 기업인원의 경우(로그로 변환된) 한 단위가 증가할수록 숙련향상 집단에 속할 가능성은 1.254($p < 0.01$) 증가하는 것으로 확인되었다. 즉, 기업 인원이 증가할수록 근로자의 숙련이 향상될 가능성도 높아지는 것으로 나타났다. 한편, 10년 이상 근속한 사람의 비중이 많은 회사일수록 숙련이 향상될 확률이 높았으며 한 단위 증가할 때의 승산비는 2.117($p < 0.05$)로, 숙련향상 집단에 속할 가능성은 장기근속자의 비중이 1/10 증가할 때마다 약 1.117배 증가한다.

모형 5는 1수준, 2수준 예측변인을 모두 포함한 모형으로 1수준 변인은 모형 3과 비교하여 보았을 때 유의한 변인들이 그대로 유의하게 나타났으며, 2수준 변인은 장기근속비중을 제외하고 모형 4에서 유의했던 금융서비스업과 기업인원 변인이 유의하였다. 개인 수준 변인의 경우 최종학력이 고졸인 사람 대비 전문대졸 이상, 대졸인 사람의 경우는 숙련이 향상될 확률이 각각 3.317, 5.065배($p < 0.01$) 높았으며 모형3과 비교하였을 때 승산비 차이가 모두 감소하였다. 남성인 경우 여성에 비해 숙련이 향상될 확률은 1.681배($p < 0.01$) 높게 나타났으며, 연령과 경력이 한 단위(1년) 증가할수록 숙련이 향상될 확률은 각각 1.059배, 1.245배($p < 0.01$) 높았다. 10년을 기준으로 계산해 보았을 때 연령의 경우 약 1.77배, 경력의 경우 약 8.94배나 숙련향상 가능성이 높은 것이다. 또한 모형 3과 마찬가지로 ‘공식훈련’ 변인이 한 단위 높은 경우, 즉 하나 더 많은 공식훈련 유형에 참여하는 경우 숙련이 향상될 확률은 1.798배($p < 0.01$) 증가하였다. 기업 수준 변인의 경우 모형 4와 비교하였을 때 제조업 대비 금융서비스업에 종사하는 기업일수록, 기업인원이 많을수록 숙련향상 확률이 증가하였으며 장기근속 근로자 비중은 더 이상 유의하지 않았다.

〈표 5〉 숙련향상여부에 대한 위계적 로지스틱 회귀분석 결과

종속: 숙련향상여부	모형1 (기초모형)		모형2		모형3		모형4		모형5	
	Exp(b)	S.E.	Exp(b)	S.E.	Exp(b)	S.E.	Exp(b)	S.E.	Exp(b)	S.E.
1수준 예측변수										
상수	2.581	0.152	1.165	0.271	0.030^{***}	0.012	0.729	0.301	0.009^{***}	0.006
직무의 비정형성			1.380^{***}	0.059	1.328^{***}	0.065			1.334^{***}	0.066
교육참여 자율성			1.122^{***}	0.037	1.104^{***}	0.044			1.098[*]	0.044
지식·기술의 범용성 ^{주3)}										
(1)			1.431	0.354	0.945	0.275			0.944	0.274
(2)			1.957^{**}	0.439	1.248	0.325			1.243	0.324
(3)			1.700[*]	0.391	1.310	0.350			1.315	0.351
(4)			1.744[*]	0.414	1.031	0.287			1.024	0.285
최종학력										
전문대졸 이상					3.374^{***}	0.464			3.317^{***}	0.456
대졸 이상					5.275^{***}	0.664			5.065^{***}	0.640
성별					1.673^{**}	0.141			1.681^{***}	0.142
연령					1.060^{***}	0.008			1.059^{***}	0.008
입사당시 직급					1.283^{***}	0.084			1.290^{***}	0.085
경력					1.245^{***}	0.014			1.245^{***}	0.014
공식훈련					1.805^{***}	0.093			1.798^{***}	0.093
비공식훈련					0.961	0.025			0.957	0.025
2수준 예측변수										
금융서비스업							2.336^{**}	0.697	2.490[*]	0.984
비금융서비스업							1.058	0.184	1.229	0.287
기업인원							1.254^{***}	0.087	1.259^{**}	0.118
교육훈련비							0.940	0.050	0.919	0.066
장기근속비중							2.117^{**}	0.590	1.921	0.726
고졸자비중							0.653	0.193	0.910	0.039
랜덤효과	Estimate (S.E.)	95% CI	Estimate (S.E.)	95% CI	Estimate (S.E.)	95% CI	Estimate (S.E.)	95% CI	Estimate (S.E.)	95% CI
상수	0.856 (0.104)	0.675 ~ 1.085	0.795 (0.114)	0.600 ~ 1.054	1.428 (0.199)	1.087 ~ 1.876	0.743 (0.093)	0.581 ~ 0.950	1.343 (0.190)	1.019 ~ 1.772
직무의 비정형성			0.039 (0.042)	0.005 ~ 0.323	0.000 (0.000)	.			0.000 (0.000)	.
교육참여 자율성			0.028 (0.016)	0.009 ~ 0.089	0.023 (0.024)	0.003 ~ 0.172			0.020 (0.023)	0.002 ~ 0.187
LR test - Chi ²	451.13 ^{***}		449.34 ^{***}		449.75 ^{***}		378.12 ^{***}		421.36 ^{***}	
ICC	0.204		-		-		-		-	

주1) 1수준 n=6,435 / 2수준 n=385

주2) *** 1%, ** 5%, * 10% 에서 통계적으로 유의

주3) 지식·기술의 범용성

- (1) 다른 회사에서는 쓰이지 않음
- (2) 같은 업종의 다른 회사에서는 유용함
- (3) 업종과 무관하게 같은 업무일 때에만 유용함
- (4) 업종이나 업무 제한없이 널리 유용함

V 결론 및 제언

1. 결론

이 연구는 근로자의 숙련향상 여부에 대한 개인 및 기업 수준 변인의 영향 관계를 확인하는 것을 목적으로 하였다. 연구의 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 기업 근로자의 숙련향상 및 관련 변인의 특성을 살펴보면 숙련향상 여부의 경우 숙련 수준이 유지된 근로자에 비하여 숙련 수준이 향상된 근로자가 약 2배 이상 많은 것으로 나타났다. 세부적 숙련 형성의 유형별로는 입사 당시 견습공 수준의 근로자가 단능 숙련공 수준으로 향상된 경우가 가장 많았으며, 단순 노무직에서 단능공 수준으로 향상된 경우가 그 뒤를 이었다. 관련 변인 중 지식 및 기술의 범용성은 같은 업종일 경우 유용성이 있는 지식 및 기술을 보유하고 있는 경우가 가장 많았으며, 직무의 비정형성은 보통 수준으로 나타났다. 따라서 근로자의 숙련은 같은 업종에서 유용한 지식 및 기술을 보유한 경우가 가장 많았고, 입직 후 숙련이 유지되기보다는 향상되는 경향성이 더 큰 것을 알 수 있다.

둘째, 숙련향상 여부에 따라 집단을 구분하여 특성을 분석한 결과, 숙련 수준이 향상된 집단은 숙련 수준이 유지된 집단에 비하여 직무의 비정형성이 높고, 교육 참여의 자율성이 높은 것으로 나타났다. 직무의 비정형성이 높다는 것은 수행하는 업무의 특성이 단순반복적이지 않다는 것을 의미하는데, 숙련 수준이 높은 집단은 복잡한 업무를 수행함에 있어 스스로 선택한 교육 훈련을 통해 수행 기술 및 지식 수준을 제고하고 있음을 알 수 있다.

셋째, 숙련향상 여부에 대한 개인 수준 변인과 기업 수준 변인의 영향 관계를 구명하기 위하여 위계적 로지스틱 회귀분석을 실시한 결과, 개인 수준(1수준)에서는 직장에서 습득한 지식 및 기술이 동종업종 간 유용성이 있는 경우, 동일 업무 간 유용성이 있는 경우, 그리고 업종 및 업무의 제한 없이 유용한 경우 모두 그렇지 않은 경우에 비하여 숙련향상 집단에 속할 확률이 높았다. 그리고 직무가 비정형적일수록, 교육에 참여할 수 있는 자율성이 높을수록 숙련향상 집단에 속할 확률이 높은 것으로 나타났다. 이는 직무에 예외가 많고 복잡할수록 숙련이 어려우며, 직무가 반복적 특성을 가질수록 숙달에 많은 훈련이 필요하지 않다는 선행연구 결과로 설명할 수 있다(노용진, 2009; Altonji & Spletzer, 1991).

넷째, 숙련향상 여부에 대한 기업 수준(2수준) 변인의 영향 관계를 살펴본 결과, 금융서비스업에 종사하는 경우 제조업 종사자에 비하여 숙련향상 집단에 속할 확률이 높았으며, 기업의 종사 인원이 많을수록, 기업 내 10년 이상 근속한 사람의 비중이 많을수록 숙련이 향상될 승산비가 높았다. 모든 변인을 투입하여 분석한 모형에서는 직무의 비정형성이 높을수록, 교육참여의 자율성이 높을수록, 학력이 높을수록, 남성인 경우, 연령이 높을수록, 입사 시의 직급이 높을수록, 경력이 많을수록, 공식훈련에 참여한 횟수가 많을수록 숙련향상 집단에 속할 확률이 높았다. 그리고 제조업 종사자에 비하여 금융서비스업 종사자의 숙련향상 확률이 높았으며, 기업 인원이 많을수록 숙련향상의 승산비가 큰 것으로 나타났다. 이러한 결과는 교육훈련에 대한 기업의 투자가 개인의 인적자원 개발 및 숙련에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구와 유사한 결과이다(김안국, 2014; 조봉순 외, 2009). 또한 교육훈련 시스템을 구축하고 있는 기업이 규모가 크고 업력이 오래되었다는 이전 연구 결과의 맥락에서 기업의 종사인원이 많고 장기 근속자의 비중이 높을수록 근로자 숙련에 정적인 영향을 미친다는 결과가 선행연구와 유사하게 도출되었다고 해석할 수 있다(Acemoglu & Pischke, 1998; 이병희, 김동배, 2004).

다섯째, 예측변수들을 투입함에 따라 더 이상 유의해지지 않은 지식·기술의 범용성의 경우, 개인의 사회경제적 및 교육관련 변인을 넣었을 때 숙련향상 여부에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 직무의 비정형성과 교육참여의 자율성은 최종 모델에서도 여전히 숙련이 향상될 확률에 정적인 영향을 미치는데, 이를 통해 습득한 지식·기술 그 자체의 특성보다는 그것을 수행하는 직무의 난이도 및 특성이 숙련향상에 영향을 미친다고 해석할 수 있을 것이다. 즉, 지식과 기술이 다른 회사 혹은 다른 업무에 쓰이는지에 대한 여부는 다른 회사로 옮길 수 있는지와 같은 이직률에는 영향을 미칠 수 있지만 기업 근로자들이 본인들의 직무가 예외적인 상황이 많이 발생하거나 교육에 필요성을 느껴 자율적으로 참여하는 것이 현 직장에서 입사 당시보다 높은 숙련수준을 갖게 되었다고 느낄 수 있다.

2. 제언

연구 결과에 따른 제언은 다음과 같다.

첫째, 근로자의 입직 이후의 숙련(skill)의 변화 양상을 파악할 수 있는 측정 지표에 대한 연구가 추가적으로 이루어질 필요가 있다. 이 연구에서는 인적자본기업패널(HCCP)에서 조사한 근로자 개인이 응답한 숙련의 정도에 대한 결과값을 바탕으로 숙련 수준을 정의하였다. 단순노무직부터 기술적 다능공까지 1에서 7점으로 구분되는 이 측정 방식은 근로자 본인이 주관적인 인식으로 측정하도록 구성되어 있다. 따라서 이 응답 값이 실제 근로자의 숙련 수준을 객관적으로 측정하고 있다고 판단하기는 어려울 수 있으며 측정에 따른 오차 역시 발생할 수 있다. 또한 과거의 숙련 수준은 현재 상황에서 과거를 개인적으로 회상하여 응답한 값으로서, 근로자가 가지고 있는 입사 당시의 기억에 의존하게 되므로 이에 따른 오차가 있을 수 있다. 이러한 점을 종합해 볼 때, 개인의 숙련을 보다 객관적으로 측정하기 위한 지표가 개발될 필요가 있으며 일반적 숙련과 기업특수적 숙련을 구분하여 확인할 수 있도록 지표를 구성하는 것이 바람직하다.

둘째, 이 연구 결과를 토대로 산업 분류에 따른 세부적인 분석이 추가로 진행되어야 할 것이다. 이 연구에서는 기업 수준의 변수로서 산업의 분류를 제조업, 금융업, 비금융업으로 구분하여 투입하였다. 그러나 산업의 분류는 이보다 훨씬 더 세분화될 수 있으며 산업의 특성에 따라 근로자들이 갖추어야 하는 숙련의 정도가 다양할 수 있다. 예를 들어 제조업에 종사하는 종사자의 숙련과 금융업에 종사하는 근로자의 숙련은 서로 다른 능력을 요구할 수 있으며 산업에 특화된 숙련의 구분이 이루어질 수 있다. 그동안 숙련과 관련한 연구는 제조업을 중심으로 이루어져 왔다. 그러나 인적자본기업패널(HCCP)의 새로운 WAVE에서 모든 산업에 대한 숙련의 조사가 함께 이루어졌다는 점에서 숙련 연구의 확장의 기회가 가능해졌다는 점은 의미가 있다. 그럼에도 산업별로 동일한 지표를 활용하여 숙련을 측정했다는 점은 산업에 따른 특성을 반영하지 못하였다는 것이며, 향후 연구에서는 공통적으로 모든 산업의 특성을 포함할 수 있는 숙련 지표를 활용하되, 단능에서 다능으로 숙련의 폭이 확대되는 숙련 유형과 단일 능력의 숙련도가 향상되는 숙련의 유형으로 구분하여 측정하는 것이 바람직하다.

셋째, 이 연구에서 투입한 직무 특성 변인은 숙련향상 여부에 주요한 영향을 미치는 요인으로, 추후 숙련에 관한 연구를 진행함에 있어서 개인적 특성 이외에도 해당 근로자가 수행하는 직무가 어떠한 특성을 가지고 있는지도 함께 포함하여야 한다는 것을 시사한다. 특히 근로자가 수행하는 업무의 비정형성은 직무의 복잡한 정도를 의미하는 것으

로 볼 수 있으며, 업무 자체의 특성이 근로자의 숙련향상에 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 근로자의 숙련을 높이기 위해서 업무가 가지는 특성 자체를 변화시켜 일을 통한 숙련의 향상이 이루어질 수 있다는 가능성을 제시한다. 그러나 이 연구에서는 비정형성에 대한 논의가 충분하지 못하였으며 근로자 개인이 현재 주관적으로 인식하는 업무의 비정형성을 측정하여 그 값을 분석에 활용하였다. 따라서 비정형성이 높은 직무를 일시적으로라도 수행하게 되었을 때의 효과 등 숙련 향상을 위한 개선 방안에 대한 판단을 내리기에는 부족함이 있다. 따라서 후속연구에서는 기업에서의 직무 비정형성에 대한 다양한 상황을 고려하여 근로자 개인의 직무를 객관적으로 구분하고, 직무의 객관적인 특성에 따른 숙련향상의 여부에 대한 분석을 수행할 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- 김미란, 김민경(2008). 제조업 생산직 근로자의 숙련향상이 승진과 임금에 미치는 영향. 서울: 한국직업능력개발원.
- 김세음, 고선, 조영준(2014). 기술진보의 노동시장에 대한 동태적 영향. 세종: 한국노동연구원.
- 김안국(2001). 기업교육훈련의 경제적 성과와 분배: 한국제조업을 중심으로. 고려대학교 박사학위논문.
- 김안국, 황규희(2013). 업무 및 업종 변화가 숙련에 미치는 효과 : 화이트칼라 근로자를 중심으로. 산업노동연구, 19(2), 161-190.
- 김안국(2014). 기업의 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책의 고용성과. 산업관계연구, 24(2), 31-50.
- 김용민, 박기성(2003). 다능화와 노동생산성 성장. 노동경제논집, 26(3), 49-75.
- 남국현, 정경숙(2019). 남녀 근로자의 숙련향상에 관한 연구. 아시아여성연구, 58(3), 33-71.
- 노용진(2009). 기업 내 교육훈련의 영향요인에 관한 미시적 접근: 생산직 근로자를 중심으로. 산업관계연구, 19(3), 27-55.
- 박재민, 엄미정(2008). 우리나라 제조업의 내부숙련수요와 숙련부족에 관한 연구: 사업체 수급실태조사 결과를 바탕으로. 산업경제연구, 21(2), 671-690.
- 오석영(2011). 학력 간 학습 형태가 숙련향상 및 조직성과에 미치는 영향 분석: 제조업 생산직 중심으로. 직업능력개발연구, 14(3), 27-52.
- 옥지호, 박오원(2018). 고성능작업시스템의 결정요인에 대한 연구: 산업수준의 특성을 중심으로. 산업관계연구, 28(2), 25-50.
- 윤윤규(2010). 한국의 숙련구조 변화 (1993~ 2004): 임금함수 추정을 통한 숙련측정방법을 사용하여. 직업능력개발연구, 13(2), 21-45.
- 이병희, 김동배(2004). 기업훈련지원제도의 특성과 효과에 관한 연구. 한국노동연구원.
- 이승봉(2021). 일머리 숙련의 개념과 숙련 향상 전략: 중소 금속가공 제조업체를 중심으로. 산업노동연구, 27(1), 67-102.
- 장혜원, 김혜원(2014). 한국의 숙련수익률 변화: 2000~2012년을 중심으로. 직업능력개발연구, 17(1), 67-105.

- 조봉순, 김기태, 최장호, 이동섭(2009). 참여적 작업시스템이 조직성과에 영향을 미치는 과정에 관한 연구: 종업원 역량과 직무만족의 역할을 중심으로. *산업관계연구*, 19(2), 177-202.
- 최수정, 고귀영, 민지식(2020). 블루칼라 및 연관직종 간 이동 패턴 분석. *직업교육연구*, 39, 149-171.
- 한국직업능력연구원(2021). 인적자본기업패널 사용자 지침서. 동기관.
- 황수경(2007). 서비스화가 일자리 숙련구조에 미친 영향. *노동경제논집*, 30(3), 1-41.
- Acemoglu, D., & Pischke, J. S. (1998). Why do firms train? Theory and evidence. *The Quarterly journal of economics*, 113(1), 79-119.
- Altonji, J. G., & Spletzer, J. R. (1991). Worker characteristics, job characteristics, and the receipt of on-the-job training. *ILR Review*, 45(1), 58-79.
- Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *The Quarterly journal of economics*, 118(4), 1279-1333.
- Bacolod, M. P., & Blum, B. S. (2010). Two sides of the same coin us “residual” inequality and the gender gap. *Journal of Human resources*, 45(1), 197-242.
- Becker, G. S.(1962), Investment in Human Capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 75(2), 9-49.
- Borghans, L., Ter Weel, B., & Weinberg, B. A. (2014). People skills and the labor-market outcomes of underrepresented groups. *Ilr Review*, 67(2), 287-334.
- Buchanan, J., Anderson, P., & Power, G. (2017). Skill ecosystems. *The Oxford handbook of skills and training*, 1-26.
- Green, F. (2011). *What is Skill?: An Inter-Disciplinary Synthesis*. London: Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies.
- Howell, D. R., & Wolff, E. N. (1991). Trends in the growth and distribution of skills in the US workplace, 1960-1985. *ILR Review*, 44(3), 486-502.
- Koike, K. (1988). *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*. translated by Mary Saso, London: Macmillan.
- MacDuffie, J.P., & T.A., Kochan(1995), Do U.S. Firms Invest Less in Human Resources? Training in the World Auto Industry. *Industrial Relations*, 34(2), 147-168.

- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2012). Better skills, better jobs, better lives: a strategic approach to skills policies. Paris: OECD.
- Spencer, M. L., & Spencer, M. S. (1993). Competence at work: Models for superior performance, New York: John Willy & Son.
- Warhurst, C., Mayhew, K., Finegold, D., & Buchanan, J. (Eds.). (2017). The Oxford handbook of skills and training. Oxford University Press.
- Whitfield, K. (2000). High-Performance Workplace, Training, and the Distribution of Skills. *Industrial Relations*, 39(1), 1-25.

Abstract

Hierarchical Logistic Linear Model Analysis on the Decision to Improve the Skills of Workers

Song Hee, Min Jisik, Park Ja-kyung, Ko Gwi Young
(Seoul National University)

The purpose of this study was to identify the relationship between individual-level variables and company-level variables that affect whether or not workers improve their skills. To this end, a hierarchical logistic regression analysis was performed using a multi-level model using data from the first year of the II wave of 'HCCP' surveyed by the Korea Research Institute for Vocational Education and Training.

As a result of the analysis, it was found that the number of improved workers was more than twice as high as that of those who remained skilled. As a result of analyzing the characteristics of groups by dividing them according to whether or not they improved their skills, it was found that non-routine tasks and self-selection in participation in education were higher in the improved group compared to the group in which the skill level was maintained. As a result of hierarchical logistic regression analysis on skill improvement, it was analyzed that the usefulness of work and non-routine tasks and self-selection of education participation had a significant effect. In terms of company characteristics, the higher the odds of skill improvement, the higher the financial service industry, the larger the number of employees, and the number of long-term employees. Based on the results of this study, it was suggested that it is necessary to develop an index that can objectively measure the change in the skills of workers, and that the segmentation of skills specific to the industry should be further studied.

Key words: Skills, Skill Improvement, Non-routine Tasks, Self-selection to Participate in Education, Hierarchical Logistic Linear Model


우수상

산업별 임금격차: 관리직 노동자와 기업의 이질적 특성을 중심으로

허재원* · 수홍주**

요약

본 연구에서는 고용주-노동자 매칭데이터인 인적자본기업패널을 활용하여 관리직 노동자들의 국내 산업별 임금격차의 실태와 요인을 실증분석하였다. 노동자의 이질적인 특성을 인적자본적인 측면에서 분석하였으며, 기업의 이질적인 요인들을 ‘기업의 특성과 성과,’ ‘노동자에 대한 보상과 인적자본 투자’ 두 가지 측면으로 나누어 분석하였다.

본 연구의 결과에 의하면 6개 산업 대분류에서 3차에서 7차까지 관리직 노동자들 사이에 통계적으로 유의한 임금격차가 나타났다. 금융 및 보험업이 가장 높은 임금을 지불하는 산업으로 나타났으며 교육 서비스업과 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업이 저임금 산업으로 나타났다.

이러한 임금격차의 요인이 무엇인지 실증분석한 결과 국내의 산업별 임금격차는 개인의 이질적인 특성보다는 기업의 특성이 주된 요인임을 발견했다. 노동자 개인의 인적자본적인 측면보다는 기업 개별적인 특성인 자본집약도와 1인당 교육훈련비가 산업별 임금격차를 줄이는 데 영향을 주는 것으로 나타났다.

I 서론

개인의 학력 및 경력과 같은 인적자본은 표준적인 임금방정식(mincer equation)에 포함되어 노동자의 임금을 결정하는 대표적인 설명변수로서 사용된다. 그리고 기업의 규모나 형태, 노동조합의 유무 등이 기업의 특성과 관련한 설명변수로 사용되어진다. 이러한 개인과 기업이 가지고 있는 이질적인 요인들이 노동자의 임금에 어떤 영향을 미치는지 살펴봄으로써 노동자의 임금을 결정하는 요인들이 무엇인지 분석한다. 본 연구에서는 여기에 산업을 더하여 노동자들이 속한 산업이 노동자들의 임금에 어떤 영향을 미치

* 경북대학교 경제학과 박사과정 jwher6152@gmail.com

** 경북대학교 경제학과 박사과정 1005255890@qq.com

는지 살펴보며 산업효과의 존재를 확인하고자 한다. 그리고 만약 산업효과가 존재한다면, 이는 어떤 요인에서 기인한 것인지 관리직 노동자를 중심으로 산업별 임금격차의 요인을 찾아보고자 한다.

만약 노동자와 기업의 이질적인 특성들이 동일할 때(*ceteris paribus*), 노동자가 속한 산업에 따라 상이한 임금을 지불받는다면 이는 일몰일가의 원칙과 완전경쟁 노동시장 이론에 배치되는 하나의 이상현상으로 간주할 수 있다. 완전경쟁 노동시장 이론에 따르면 동일한 노동생산성을 지닌 노동자는 그가 일하는 산업과 관계없이 동일한 임금을 받아야 하기 때문이다. 그러나 산업 간 임금격차에 관한 연구들을 통해 노동자의 질적 차이가 크게 다르지 않음에도 특정 산업에서 노동자들에게 고임금을 지불하고 있는 것을 확인할 수 있다(Kreuger and Summer, 1988; Caju et.al, 2010; 조동훈, 2010). 더불어 산업 간 임금격차에 관한 기존의 연구들이 제시하는 주지할만한 특징은 산업 간 임금격차가 오랫동안 안정적인 패턴으로 발견되며, 어느 한 국가에만 제한되는 것이 아닌 국제적인 현상이라는 것이다(Slichter, 1950; Kreuger and Summer, 1987; Gittleman and Wolff, 1993).

1950년대 Slichter(1950)의 연구 이후, 산업 간 임금격차를 설명하려는 많은 논의가 있었지만, 여전히 산업별 임금격차의 원인에 관한 논쟁이 지속되고 있다. 이러한 논의는 크게 두 가지로 분류할 수 있는데, 첫 번째는 기업의 이윤극대화에 관련한 맥락에서 비경쟁이론(non-competitive theory)을 통해 산업 간 임금격차를 설명하는 것이다(Dickens and Katz, 1987; Krueger and Summers, 1988; Caju et.al, 2011). 효율임금 가설(*efficiency wage hypothesis*)을 통해 산업 간 임금격차를 설명하는데, 이 모형에 따르면 노동자에게 높은 임금을 주는 것은 노동자의 노력지출 수준을 높여 생산성을 증대시킬 수 있으며, 이직을 방지하고 이윤 상승을 유도할 수 있다는 것이다. 두 번째 주장은 노동자의 인적자본과 관련하여 데이터를 통해서는 관측되지 않은 노동자의 능력이 상이하며, 더 높은 능력의 노동자가 고임금 산업에 분포하고 있다는 설명이다(Murphy and Topel, 1987; Abowd, et al., 1999; Carruth, et al., 2004). 즉, 노동자의 성실성이나 업무 숙련도와 같이 데이터 상으로는 관측되지 않는 노동자의 능력 차이로 인해 산업 간 임금격차가 발생한다는 설명이다.

본 연구에서는 「인적자본기업패널」(Human Capital Corporate Panel, 이하 HCCP)을 활용하여 먼저 국내의 산업 간 임금격차가 존재하는지 확인하고 상기의 두 논의에 따라 산업별 임금격차의 요인이 무엇인지 분석하고자 한다. 국내의 노동시장에서 산업

간 임금격차를 연구한 문헌 중 본 연구와 유사한 것으로는 박성준(2001), 조동훈(2010), 박기봉(2014)가 존재한다. 박성준(2001)의 경우 제조업 노동시장을 중심으로 산업 간 임금격차의 실태를 확인하고 산업 간 임금격차에 영향을 주는 요인이 무엇인지 분석을 진행했다. 하지만 제조업만을 중심으로 분석을 진행했기에 표준산업대분류상의 다른 산업과의 격차를 확인할 수 없어 그 한계가 존재한다. 조동훈(2010)의 경우 한국노동연구원에서 매년 조사하는 「한국노동패널조사」를 사용하여 고정효과 모델을 이용해 관측되지 않은 노동자의 능력을 특성을 통제하고 산업별 임금격차 실태를 조망했다. 하지만 「한국노동패널조사」의 경우 기업의 재무 상태나 내부적 이질성에 관한 정보들을 사용하는 데 한계가 존재하며 이에 따라 기업의 이질적인 특성을 반영하는 데 한계가 존재한다. 또한, 산업간 임금격차의 크기를 추정하는 데 주안점을 두고 있기에 산업간 임금격차의 원인 분석은 추후 과제로 남겨두고 있다. 박기봉(2014)의 경우 본 연구와 동일한 자료인 HCCP를 활용하여 산업간 임금격차를 분석했다. 해당 연구의 경우 기업의 인력구조 및 크기와 같은 특성을 통제하였지만, 노동자 개인의 이질적인 특성을 통제하지 않고 분석을 진행했으며 전체적인 산업간 임금격차의 크기를 추정하는 데 그치고 있다.

본 연구에서는 고용주와 노동자의 매칭 데이터인 HCCP를 사용해서 국내 기존 연구의 한계점을 보완하고 임금격차의 원인을 추정할 것이다. 본 연구가 가지는 의의는 국내 산업별 임금격차에 관한 원인을 노동수요와 노동공급 측면에서의 분석을 통해 산업 간 임금격차의 요인을 파악하는 것에 있다. 더불어 비교적 최근의 자료를 활용하여 2008년 세계금융위기 이후의 국내 산업별 임금격차의 실태를 조망하고 고임금 산업과 저임금 산업의 격차 및 산업별 임금순위를 분석했다는 것 역시 본 연구가 가질 수 있는 의의이다.

고용주-노동자 매칭 데이터가 가지는 장점은 기업과 개인의 이질적인 특성을 통제할 수 있다는 것이다. 따라서 기업과 개인의 이질적인 특성을 통제함으로써 더욱 실질적으로 산업별 임금격차의 현황과 요인을 분석할 수 있다. 분석을 통해 본 연구에서는 산업별 임금격차를 줄여주는 요인으로는 노동자의 측면에서는 직장 경력과 자격증 등이 중요요인으로 노동자의 임금에 영향을 미치며, 기업 측면에서는 자본집약도와 노동자의 생산성을 위한 교육훈련 투자가 노동자의 임금을 결정하는 데 중요한 것으로 나타났다. 이는 기업의 인적자본투자와 노동시장 진입 후 노동자가 축적하는 인적자본의 정도가 개인의 임금에 상당한 영향을 준다는 것으로 생각할 수 있다.

본 연구가 가지는 한계로는 생산직 노동자는 분석에서 제외된 점이다. 이는 본 연구에 활용한 HCCP 설문지에서 노동자의 직무를 조사할 때, 생산직 관리자 및 노동자는 제외

되었기 때문에 분석에 포함할 수 없었다. 분석에 포함된 6개 산업, C 제조업, J 출판, 영상, 방송통신 및 정보 서비스업, K 금융 및 보험업, M 전문, 과학 및 기술 서비스업, P 교육 서비스업, R 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업은 인적자본이 기업의 성과와 노동자의 임금에 중요한 영향을 미치는 산업이며, HCCP도 이러한 이유로 상기 6개의 산업만을 표본으로 선정했다. 따라서 국내 표준산업대분류로 나뉜 총 21개 중 6개 산업만이 분석의 대상이 되었다. 또한 분석 방법에 있어 횡단면 회귀분석을 시행하였으며 시계열적인 변화를 보지 못하는 것이 본 연구가 가지는 또 다른 한계점이다.

이러한 한계에도 불구하고 본 연구는 관리직 노동자들의 산업별 임금격차를 확인할 수 있었으며, 그 원인이 무엇인지 개인과 기업의 이질적인 특성을 통제함으로써 확인할 수 있었다. 본 연구의 나머지 내용의 순서는 다음과 같다. 먼저 II장에서는 산업별 임금격차에 관한 선행연구와 이론을 소개하고 III장에서는 본 연구에 사용된 분석 방법에 관해 설명한다. 그리고 IV장과 V장에서는 각각 연구에 사용된 데이터의 분석과 이를 활용한 산업 간 임금격차의 현황 및 원인에 관해 실증분석한 결과를 제시한다. 끝으로 VI장에서는 연구의 요약 및 결론과 시사점을 제시하며 연구를 마무리하였다.

II 선행연구 검토

표준적인 노동시장 모델(walrasian competitive model)에 따르면 노동자의 균형임금은 한계생산성에 의해 결정된다. 따라서 두 노동자의 생산성이 동일하다면 이들은 동일한 임금을 받아야 한다는 것이다. 하지만 서론에서 언급한 산업 간 임금격차의 존재와 관련한 사실들은 일부 산업에서 다른 산업에 비해 동일한 수준의 단위노동에 대해 더 많은 임금을 지불한다는 것에서 비롯된다. 만약 다음의 두 설명이 타당하다면 산업 간 임금격차는 받아들일 수 있는 사실이 된다(R. thaler, 1992).

먼저, 고임금 산업의 높은 임금수준은 노동조건상의 열악한 환경에 대한 보상일 수 있다. 즉, 쾌적하지 못한 노동환경이나 노동자의 건강 및 안전에 영향을 미칠 수 있는 여러 변수로 인한 열악한 노동조건을 임금을 통해 보상한다는 것이다. 하지만 노동자의 관측 가능한 특성과 그들이 종사하는 노동환경의 조건들을 통제하여 분석한 결과 산업 간 임금격차는 여전히 유의미하게 존재하는 것으로 확인됐다(Dickens and Katz, 1987; Krueger and Summers, 1988; 박성준, 2001).

1. 관측되지 않은 노동자의 능력

두 번째는, 고임금 산업에 관측되지 않은 노동의 질적 우위를 가진 노동자들이 집중된다는 이야기로, 데이터상에서는 관측되지 않는 노동자의 개별적인 능력이 이러한 산업별 임금격차를 야기한다고 설명한다(Murphy and Topel, 1987; Abowd, et al., 1999; Carruth, et al., 2004). 즉, 고임금 산업에는 관측되지 않는 능력이 높은 노동자들이 많이 있기에 노동자들에게 고임금을 지불한다는 것이다. Abowd et al.(1999)은 HCCP와 유사한 노동자-고용주 매칭패널을 활용하여 프랑스의 산업별 임금격차를 분석했다. 이들은 개인적인 효과(관측 가능한 능력과 관측되지 않는 개인의 능력)가 산업별 임금격차의 90%를 설명하며, 기업의 특성은 산업 간 임금격차를 설명하는데 거의 설명력이 없다고 주장했다. Carruth, et al.,(2004)은 시계열 데이터를 활용하여 고정효과 모형을 통해 개인의 관측되지 않은 능력을 통제한 뒤, 영국의 산업별 임금격차를 분석했다. 이들 역시 관측되는 산업별 임금격차의 90% 정도가 개인적인 효과에 의한 것이라 설명했다. 하지만 이와 반대로 관측되지 않는 개인의 능력을 통제한 뒤에도 노동자가 어느 산업에 속하는지가 임금에 큰 영향을 미친다는 결과도 존재한다(Krueger and Summers, 1988; Gibbons and Katz, 1992; Martins,2004). Krueger and Summers(1988)는 미국의 해고 노동자들의 데이터를 사용하여 이들의 임금 변화를 추정했다. 비자발적으로 직장을 떠난 노동자들을 대상으로 분석을 진행했는데, 만약 이들이 고임금 산업으로 이직을 했다면 이는 관측되지 않는 능력 때문이 아니며, 이직으로 인한 고임금 역시 이들의 자질을 이유로 하는 것이 아니게 된다. 분석 결과 산업 간 임금격차가 유의미하게 나타나는 것으로 확인되었으며 이는 산업 간 임금격차가 관측되지 않는 노동자의 능력 때문이라는 가능성을 희박하게 만드는 결론이다.

이런 상반된 결과들은 산업 간 임금격차가 관측되지 않는 노동자의 질적 격차에 기인한 것이라는 설명이 타당한지 평가하기 어렵게 만든다. 그리고 산업별 임금격차의 국제적인 패턴을 설명하는 데도 한계가 존재한다. Björklund et al. (2007)은 5개국의 형제자매 데이터를 활용하여 산업 간 임금격차를 분석했는데, 미국의 경우 산업간 임금격차의 약 50%가 관측되지 않는 노동자의 능력으로 설명되지만, 스칸디나비아 반도 국가들의 경우에는 약 11%~24%만을 설명한다고 주장했다.

2. 기업의 특성과 효율임금가설

산업 간 임금격차가 산업 간 존재하는 산업효과인지 혹은 관측되지 않는 노동자의 능력에 기인한 것인지에는 현재까지도 논의가 진행되고 있다(Keane, 1993; Benito, 2000; Arbache, 2001; Du Caju et.al., 2011). 이에 따라 연구자들은 기업이론의 맥락에서 산업 간 임금격차를 설명하고자 시도했다. 기업 규모, 자본집약도, 이윤율, 노동조합 등 기업의 특성을 산업별 변수로 사용하여 분석을 진행했으며, 효율임금가설(efficiency wage hypothesis)의 맥락에서 산업별 임금격차를 규명하고자 연구를 진행하였다(Dickens and Katz, 1987; Krueger and Summers, 1988; Brwon and Medoff, 1989; Thaler, 1989, Arbache, 1999; Du Caju et.al. 2010). 효율임금가설은 특정 산업에서 발견되는 높은 임금을 노동자의 산업 내 이직 감소를 유도하고 노동자의 더 많은 노력 투여를 유도하기 위한 임금 프리미엄으로 설명한다. 즉, 다른 산업에 비해 높은 임금을 노동자에게 보장함으로써 노동자에게 인센티브를 제공한다는 것이다. 기업의 특성 중 하나인 자본집약도가 노동자의 임금과 어떤 관계가 있는지 확인한 결과 자본집약도가 높은 산업일수록 고임금을 지불한다는 것을 확인했다(Dickens and Katz, 1987). 하지만 이들 산업에서 노동자의 고임금을 지불하는 이유가 무엇인지 그 인과관계를 파악하는데 어려움이 존재한다. 하지만 효율임금가설 역시 국가 간 산업별 임금격차의 크기가 다른 것을 설명해주지 못하며, 기업의 이질적인 특성은 해당 국가의 경제환경과 규제정책에 많은 영향을 받기에 산업효과 크기를 기업의 특성을 통해 설명하는 데에도 한계가 존재한다.

국내의 경우 본 연구와 가장 유사한 것은 박성준(2001)의 연구이다. 1995년 1999년 노동부 「임금구조기본통계조사」를 활용하여 산업간 임금격차의 추세를 횡단면 회귀분석을 사용하여 분석하였다. 박성준(2001)에서는 국내의 산업 간 임금격차가 매우 안정적인 것을 발견했으며, 관측되지 않는 노동자의 능력을 통제한 뒤에도 여전히 임금격차가 존재함을 확인했다. 또한, 산업 간 임금격차에 가장 큰 영향을 미친 변수로는 노동자의 인적자원과 자본집약도임을 확인했다. 하지만 서론에서 언급했듯이 해당 연구는 제조업 내의 산업별 임금격차를 확인한 것으로 금융 및 보험업이나 교육 서비스와 같은 표준산업분류상의 다른 산업과의 임금격차를 고려하지 못한대서 한계가 존재한다. 또 다른 연구인 조동훈(2010)은 「한국노동패널조사」 1-11차년도의 자료를 고정효과 모형을 사용하여 산업 간 임금격차를 분석했다. 이를 통해 횡단면 분석에서 발생하는 관측되지 않는 노동자의 능력을 통제한 뒤 산업 9개 대분류 중에서 광업·건설업과 금융·보험·임대업에서만 통계적으로 유의한 임금격차가 존재함을 발견하였다.

III 계량분석 방법

본 연구에서는 산업별 임금격차를 분석하기 위하여 Krueger and Summers(1988)에 의해 정립된 분석 방식을 사용하기로 한다. Krueger and Summers(1988)의 경우 산업별 임금격차의 추정을 위해 두 단계의 과정을 거쳐 추정했다. 먼저, 개별 노동자가 속한 산업을 나타내는 더미변수를 포함하는 일반적인 임금방정식을 통해 회귀분석을 진행한다. 이때, 개별 노동자가 속한 산업을 나타내는 더미변수 중 기준이 되는 산업과 분석에 사용한 임금방정식의 상수항(constant term)이 대응되는 것으로 가정한다. 그리고 두 번째 과정은 노동자들의 비율을 가중치로 사용한 가중평균 임금에서의 편차를 통해 산업별 임금의 격차를 추정한다. 이때, 추정된 산업더미의 계수 역시 노동자의 비율을 가중치로 사용하여 재표준화(renormalize)를 진행한다.

하지만 Haisken-DeNew and Schmidt(1997)는 추정된 산업별 임금격차의 차이를 나타내는 계수를 해석할 때, Krueger and Summers(1988)의 방식을 사용하는 경우 기준 산업의 선택에 따라 추정된 계수들의 표준오차를 과대해석하게 될 위험이 존재한다는 것을 증명했다. 더불어 Krueger and Summers(1988)의 방식에 따라 산업 간 임금격차의 변동성을 추정하는 경우, 노동자의 개별 특징과 기업의 개별 특징을 통제하는 변수들이 회귀식에 포함되었을 때, 이를 경제학적으로 해석하는데 문제가 발생한다. 이러한 한계를 극복하고자 Haisken-DeNew and Schmidt(1997)는 제약최소자승법(Restricted least square)을 사용하여 한 번의 회귀분석 단계를 통해 해석의 유의성과 바람직한 표준오차를 추정하는 방법을 제시했다.

따라서 본 연구에서는 Krueger and Summers(1988)에서 제시한 연구 방법을 따르되, 계수를 재표준화하고(renormalize) 분석을 통해 추정된 산업 간 임금격차의 변동성을 추정할 때는 Haisken-DeNew and Schmidt(1997)에서 제시한 방법론에 따라 분석을 진행한다. 이에 따라 추정에 사용되는 임금방정식은 다음과 같다.

$$\ln w_{ij} = \alpha + \beta X_i + \phi Z_j + \epsilon_{ij} \quad (1)$$

이때 w 는 자연로그를 취한 j 산업에 속한 노동자 i 의 시간당 임금이며, X 는 노동자의 특성과 노동자가 속해있는 기업의 특성을 나타내는 벡터이다. 그리고 Z 는 HCCP의 조사대상이 되는 기업들이 속한 산업을 나타내는 더미변수이다. 이때 Z 에는 모든 산업이

포함된다. α 는 절편, β 와 ϕ 는 추정되는 계수를 의미하고 ϵ_{ij} 는 관측되지 않는 노동자 특성과 추정치에 내재되어 있는 임의성을 반영하는 오차항이다.

추정에 사용되는 모델에서, 각 회귀계수를 나타내는 벡터의 곱은(crossproduct matrix)은 full-rank가 아니게 된다. 따라서 추정되는 계수 ϕ 에 선형제약을 두는 것이 필요한데 이때 제약조건은 식(2)와 같으며, n_j 는 산업 j 에 속한 노동자의 비율이다.

$$\sum \phi_j n_j = 0 \quad (2)$$

추정을 통해 도출되는 계수는 j 산업에 속한 노동자와 노동자의 수로 가중치가 부여된 전체 노동자의 평균임금 차이로 해석된다. 그리고 노동자들 사이의 임금격차는 비율적으로 표현된다. 상기의 방식을 따르게 되면, 식 (1)과 식 (2)를 통해 추정되는 계수는 경제학적으로 해석하기 적합한 형태로 표현되며, 하나의 회귀식을 통해 산업간 임금격차의 표준오차를 엄밀하게 도출할 수 있다. 추정된 산업간 임금격차의 표준편차는 식(3)과 같이 계산된다.

$$SD(\phi) = \sqrt{\sum_j n_j \phi_j^2 - \sum_j n_j \sigma_j^2} \quad (3)$$

δ_j^2 은 추정된 계수 ϕ_j 의 분산을 의미한다. 식(3)을 통해 계산된 $SD(\phi)$ 는 가중치를 부여해서 계산된 계수들의 조정된 표준오차를 의미한다(weighted adjusted standard deviation).

IV 자료분석

본 연구에서는 한국직업능력연구원에서 조사하는 「인적자본기업패널」(Human Capital Corporate Panel)을 사용하였다. HCCP는 한국직업능력연구원 주관으로 2005년도에 조사가 처음 시작되었으며, 동일한 대상 기업을 격년(2년) 단위로 추적 조사하는 중장기 패널이다. HCCP가 가지는 장점은 표본 기업의 인적자원 정보를 설문조사를 통해 수집하여 노동자들의 인적자본과 관련한 개별적인 특성을 파악할 수 있으며, 조사 기업의 재무 정보와 특허청의 특허정보 등 부가적인 2차 데이터를 제공하여 개별 기업의 이질적인 특성을 통제할 수 있다는 점이다. 또한, HCCP 조사의 가장 큰 특징은 조사 기본 단위가 기업이면서 동시에 해당 기업의 노동자를 함께 조사한 매칭 데이터로, 노동자와 기업의 이질적인 특성을 감안한 분석을 수행할 수 있다는 점이다.

본 연구에서는 3차(2009)에서 7차(2017)년까지 5개 wave의 자료를 사용했다. 분석에 3차(2009)도 데이터부터 사용한 이유는 제9차 한국표준산업분류가 2008년 2월 1일부터 시행되어, HCCP도 한국표준산업분류 9차 개정사항을 적용하여 표본설계를 보완할 필요성이 제기되었으며, 3차 이후 분석의 표본이 크게 변했기 때문이다. 따라서 3차 년도 이후의 표본들이 일관성을 확보하고 있으며, 설문조사 문항 역시 3차 년도 개정 이후, 통일성을 유지하여 분석에 용이하다. 이러한 이유로 3차 년도 이후 5개 wave의 자료를 분석에 사용했다.

연구에서는 각 연도별 노동자용 설문조사 문항에서 주당 35시간 이상 근무한 노동자를 대상으로 하였다. 이는 정규직과 비정규직 노동자도 포함된다. HCCP에서 노동자의 임금은 세금 공제 전, 기본급, 수당, 상여 및 성과급을 포함한 노동 소득으로 조사된다. 노동 시간의 경우 주당 정규 노동 시간과 평균 초과 노동 시간을 모두 응답하게 되어있다. 이를 활용하여 노동자의 노동 시간을 고려한 시간당 로그임금을 종속변수로 사용하였다.

그리고 분석에 사용된 노동자들은 설문조사 상 직무가 무엇인지 답한 노동자들을 대상으로 사용했는데, 이에 따라 생산직에 종사하는 노동자는 분석의 대상에서 제외되었다. 또한 본 연구의 분석 초점은 산업별 임금격차를 조망하고 이것의 요인이 무엇인지 확인하는 데 있다. 관리직 노동자들의 경우 생산직 노동자들과 비교했을 때, 노동환경이나 노동강도의 편차가 작으며 이에 따라 환경이 주는 영향력을 어느 정도 통제할 수 있을 것으로 생각한다. 따라서 본 연구에서는 직종에 있어 사무직 노동자들만을 대상으로

분석을 진행하였다. 따라서 분석에 사용된 변수별 결측치와 생산직 노동자를 제외한 분석의 대상이 되는 전체 표본의 숫자는 <표 1>과 같다.

분석의 초점이 되는 산업은 HCCP에서 조사된 대로 한국표준산업분류에 따라 전체 6개의 대분류로 나누었다. 각각은 대분류 기준으로 6개 산업인 제조업, 금융 및 보험업, 출판, 영상, 방송 통신 및 정보 서비스업, 전문, 과학 및 기술 서비스업, 교육 서비스업, 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업이다. <표 1>은 본 연구에서 사용한 6개 산업 분포 현황을 보여주고 있다. 전체 표본 가운데 제조업(C) 비중이 가장 높게 나타났으며 교육 서비스업(P)이 전체 산업 중 가장 낮은 비중을 차지했다.

<표 1> 산업분포 현황

산업 ¹⁾	3차		4차		5차		6차		7차	
	표본	비율	표본	비율	표본	비율	표본	비율	표본	비율
C	3,313	58.62	3,932	71.98	3,877	71.53	3,707	77.71	3,700	74.78
J	676	11.96	406	7.43	359	6.62	333	6.98	445	8.99
K	795	14.07	475	8.69	416	7.68	237	4.97	196	3.96
M	476	8.42	381	6.97	463	8.54	260	5.45	339	6.85
P	131	2.32	62	1.13	94	1.73	50	1.05	67	1.35
R	261	4.62	207	3.79	211	3.89	183	3.84	201	4.06
전체	5,652	100	5,463	100	5,420	100	4,770	100	4,948	100

산업 간 노동자의 인적 특성 분포를 살펴보면 <표 2>와 같다. <표 2>는 산업 간 인적 특성 분포를 나이, 학력 그리고 성비를 기준으로 보여주고 있다. 먼저 나이 분포를 살펴보면 전체 산업 평균 나이는 3차 35.95세, 4차 35.95세, 5차 35.71세, 6차 36.53세, 7차 37.34세이며 대부분 산업에서 비슷한 수준을 보여주고 있다. 다만 교육 서비스업(P)의 경우 유일하게 평균연령이 32~34세로 다른 직종보다 낮은 것으로 나타나고 있다. 학력의 경우에는 전문, 과학 및 기술 서비스에 종사하는 노동자들이 평균적으로 가장 높은 학력을 가진 것으로 나타났으며 교육 서비스업과 금융 및 보험업에 종사하는 노동자들

1) 제조업(C), 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업(J), 금융 및 보험업(K), 전문, 과학 및 기술 서비스업(M), 교육 서비스업(P), 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업(R)

역시 높은 학력을 가진 것으로 나타났다. 자료를 통해 관리직에 종사하는 노동자들의 경우 평균적인 산업별 학력격차가 크지 않은 것을 확인할 수 있다. 다음으로 각 산업에서 여성이 차지하는 비율을 살펴보면 3차에서 7차까지 전체 산업 평균은 19~22%로 나타나고 있는데 각 산업 간 분포는 매우 상이함을 보여주고 있다. 제조업(C)에서 여성 노동자의 비율 제일 낮고 교육 서비스업(P) 제일 높은 것으로 나타났다. 여성 노동자의 비율이 가장 높은 산업은 교육 서비스업(P)으로 나타났다. 다음으로 노동자가 속한 산업에 따른 산업 간 임금과 노동시간 분포를 <표 3>에서 보여주고 있다. 각 산업별 월평균 임금수준의 경우 금융 및 보험업(K)이 가장 높은 약 520만 원으로 다른 5개 산업보다 월등히 높은 것으로 확인되었다. 반면, 교육 서비스업(P)의 경우 모든 wave에서 월평균 임금이 제일 낮았다. 월 평균 노동시간을 살펴보면 전체 산업 평균은 190시간 정도로 주당 평균 노동 시간은 48시간으로 나타났다. 시간당 임금을 살펴보면 시간당 임금이 가장 높은 산업은 금융 및 보험업(K)으로 2.6~2.9만 원 수준을 보여주고 있다. 금융 및 보험업(K)은 평균 노동시간과 임금수준이 다른 산업에 비해 매우 높은 수준에 있음을 확인할 수 있었다.

〈표 2〉 산업별 인적사항

(단위: 세, 년, %)

산업	3차			4차			5차			6차			7차		
	나이	학력	성비	나이	학력	성비	나이	학력	성비	나이	학력	성비	나이	학력	성비
C	36.1	15.55	15	36.12	15.55	15	35.80	15.52	19	36.56	15.53	19	37.44	15.48	19
J	35.2	15.95	25	35.19	15.95	25	34.33	15.80	33	35.75	15.71	28	36.93	15.77	30
K	36.1	15.66	27	36.05	15.66	27	36.06	15.88	35	36.75	15.77	29	36.50	15.69	39
M	36.0	15.99	19	35.97	15.99	19	35.42	15.88	24	36.10	15.62	25	36.81	15.53	22
P	32.0	15.60	43	31.98	15.60	43	33.21	15.94	47	33.96	15.64	66	34.25	16.09	55
R	37.6	15.46	27	37.56	15.46	27	37.40	15.25	28	38.39	15.30	33	39.13	15.13	25
평균	36.0	15.65	19	35.95	15.65	19	35.71	15.60	22	36.53	15.56	21	37.34	15.52	22

제조업(C), 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업(J), 금융 및 보험업(K), 전문, 과학 및 기술 서비스업(M), 교육 서비스업(P), 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업(R)

〈표 3〉 산업간 월별 임금수준 및 노동시간

(단위: 만원, 시간)

산업	3차			4차			5차			6차			7차		
	평균 임금	노동 시간	시간당 임금	평균 임금	노동 시간	시간당 임금	평균 임금	노동 시간	시간당 임금	평균 임금	노동 시간	시간당 임금	평균 임금	노동 시간	시간당 임금
C	331	195	1.728	328	190	1.751	350	188	1.891	366	186	1.994	389	185	2.126
J	365	190	1.946	362	187	1.958	330	183	1.811	369	184	2.008	390	182	2.160
K	526	200	2.671	516	201	2.612	536	193	2.807	523	191	2.765	530	183	2.922
M	364	193	1.924	373	191	1.978	361	193	1.886	361	192	1.917	366	186	2.002
P	238	184	1.304	255	186	1.367	333	180	1.771	281	181	1.569	288	175	1.645
R	391	192	2.077	296	201	1.519	382	184	2.105	340	179	1.912	360	184	1.964
평균	369	192	1.942	355	193	1.864	382	187	2.045	373	185	2.028	387	183	2.137

제조업(C), 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업(J), 금융 및 보험업(K), 전문, 과학 및 기술 서비스업(M), 교육 서비스업(P), 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업(R)

IV 분석 결과

1. 산업별 임금격차 실증분석

먼저 상기에서 설명한 모형을 통해 3차에서 7차까지의 산업별 임금격차를 확인했다. 종속변수와 설명변수는 위에서 설명한 바와 같다. 분석에 사용된 변수는 모두 더미변수로 변환하여 사용하였다. 개인의 이질성을 통제하는 변수로는 성별, 나이, 교육 수준, 결혼 형태, 직장 경력, 정규직 여부, 자격증 보유 여부, 노동조합원 여부가 포함된다. 성별의 경우 남성을 기준으로 설정하였다. 나이는 15세부터 70세까지 총 11개의 구간으로 나누었으며, 교육 수준은 중졸 이하에서 박사까지 8개의 변수로 구성되었으며 기준은 4년제 졸업으로 설정하였다. 고등학교의 구분은 HCCP에 따라 인문고, 공고, 기타실업고를 포함한다. 결혼 형태는 미혼을 기준으로 기혼과 이혼 또는 사별을 포함하여 3개의 더미변수로 구성된다. 직장 경력은 1년 차에서 40년 이상까지 총 6개의 구간으로 나누어 사용하였다. 기업 및 직장 환경을 통제하는 변수 중 기업의 크기는 종업원 수 299인 이하를 기준으로 하였으며, HCCP에서 설정한 바와 같이 300~999, 999~1,999, 2,000 이상으로 종업원 수에 따라 기업의 크기를 4개로 나누어 사용하였다. 직급은 총 8개로 나누어져 있으며, 직종의 경우 연구개발, 영업 및 서비스, 엔지니어, 관리(경영 지원), 생산기능, 상품개발 및 영업기획, 자금운용 및 투자, 서비스직, 핵심 전문직, 기타 직종으로 모두 10개의 더미로 나누어 분석하였다.

〈표 4〉에서 (1)번 열의 결과는 산업 더미변수만을 설명변수로 설정하고 분석한 회귀분석 결과이다. (2)번 열의 결과는 산업 더미변수와 개인의 특성을 통제하는 변수를 포함한 회귀분석 결과이다. 개인의 특성을 통제하는 변수로는 성별, 나이, 교육 수준, 결혼 형태, 직장 경력, 정규직 여부, 자격증 보유 여부, 노동조합원 여부가 포함된다. (3)번 열의 결과는 개인의 특성과 기업 및 직장 환경을 통제하는 변수를 모두 포함한 회귀분석의 결과이다. 기업 및 직장 환경의 경우 기업의 크기, 형태, 종류와 개인의 직급, 직무가 포함되며 해외 진출 여부, 경영체제, 모회사/자회사 여부, 노동자를 대표하는 조직이 있는지, 직무분석 실시 여부가 포함된다.

그리고 $SD(\phi)$ 는 임금의 차이에 관한 표준오차로 산업별 임금격차의 계수들의 가중치로 조정한 것이다. 즉, 노동자들 사이에 임금이 얼마나 퍼져있는지를 나타내는 것으

로, 개별 노동자들의 평균적인 임금격차로 생각할 수 있다. 산업별 계수의 해석은 노동자의 가중평균 임금 대비, 노동자가 j 산업에서 종사할 때 임금의 % 변화로 해석할 수 있다.

분석 결과를 살펴보면 3차에서 7차까지 모든 경우에 걸쳐 금융 및 보험업에 종사하는 노동자는 전체 노동자의 가중평균임금과 비교했을 때 통계적으로 유의하게 높은 임금을 받는다는 것을 확인할 수 있다. 금융 및 보험업 종사자의 경우 노동자들의 평균임금보다 약 10%~20% 높은 임금을 지불받는 것으로 분석되었다.²⁾ 가장 낮은 임금을 받는 산업은 3차와 4차의 경우 교육 서비스업이 노동자들의 평균임금과 비교해 각각 10%와 5%, 낮은 임금을 지불받으며, 5차와 6차의 경우 전문, 과학 및 기술 서비스업이 각각 5%와 10%, 7차의 경우 예술, 스포츠, 및 여가관련 서비스업이 8% 낮은 임금을 지불받고 있는 것으로 분석되었다.

전체적인 비교를 통해 금융 및 보험업에 종사하는 노동자들은 다른 산업에 비해 높은 임금을 받고 있으며, 산업별 임금순위의 경우 다르게 나타나지만, 제조업과 출판, 영상, 방송 통신 및 정보 서비스업은 교육 서비스업 및 예술, 스포츠, 및 여가관련 서비스업에 비해 임금이 높은 것으로 분석되었다. 개별 노동자들의 평균적인 임금격차는 3차년도를 제외하고 안정적이고 지속적인 양상을 보이고 있다. 3차년도의 경우 다른 wave에 비해 산업별로 임금격차가 뚜렷하게 나타나며, 개별 노동자들의 평균적인 임금격차 역시 가장 넓게 퍼져있는 것으로 나타났다. 3차의 조사연도는 2008년으로 당해 발생한 세계 경제 위기의 여파로 이러한 격차가 나타난 것으로 추정된다. $SD(\phi)$ 을 살펴보면, 0.0316에서 0.0487 사이의 값을 보이는데 이는 분석 결과에서 보이는 산업별 임금격차가 3차에서 7차까지 모든 wave에서 모든안정적이고 지속적으로 유지되고 나타내는 것으로 생각할 수 있다.

〈표 4〉의 (2)번 열과 (3)열을 살펴보면, 각각은 개인과 기업의 이질적인 특성을 통제하기 위해 각각의 회귀식에 통제변수를 추가한 분석의 결과이다. (3)번 열의 결과에서 모든 통제변수를 추가함에 따라 노동자의 평균적인 임금격차가 감소하는 것을 볼 수 있다. 하지만, 개인의 이질적인 특성을 통제하는 변수만을 추가한 (2)번 열에서는 $SD(\phi)$ 가 오히려 증가하는 것을 확인할 수 있다. 이는 개인의 이질적인 특성인 나이나 교육 수준의 변수가 관찰되는 산업별 임금격차를 설명하는 데 중요하게 작용하지 못한다는 것으로,

2) 명확한 추정치의 계수값은 $[\text{Exp}(\hat{\phi})-1]*100$ 이지만 본 연구에서는 근사값을 해석에 사용하고자 한다.

〈표 4〉 산업별 임금격차 실증분석 결과

	3차			4차			5차			6차			7차		
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
C	-0.077*** (0.008)	-0.096*** (0.003)	-0.049*** (0.004)	-0.037*** (0.006)	-0.042*** (0.003)	-0.008** (0.003)	-0.026*** (0.006)	-0.039*** (0.003)	-0.006** (0.003)	-0.008 (0.006)	-0.022*** (0.002)	-0.003 (0.003)	0 (0.006)	-0.019*** (0.002)	0.001 (0.003)
J	0.043* (0.025)	0.078*** (0.011)	0.038*** (0.012)	0.070** (0.032)	0.069*** (0.014)	0.002 (0.015)	-0.065* (0.036)	-0.012 (0.015)	-0.031** (0.015)	0 (0.039)	0.061*** (0.015)	-0.002 (0.015)	0.001 (0.035)	0.041*** (0.012)	0.005 (0.012)
K	0.318*** (0.023)	0.349*** (0.010)	0.188*** (0.016)	0.318*** (0.029)	0.334*** (0.013)	0.104*** (0.018)	0.347*** (0.034)	0.402*** (0.015)	0.142*** (0.019)	0.307*** (0.047)	0.384*** (0.018)	0.185*** (0.022)	0.299*** (0.055)	0.406*** (0.019)	0.208*** (0.022)
M	0.009 (0.030)	0.012 (0.013)	-0.013 (0.013)	0.051 (0.033)	0.022 (0.015)	-0.027* (0.014)	-0.019 (0.032)	-0.008 (0.013)	-0.057*** (0.013)	-0.068 (0.044)	-0.033** (0.017)	-0.098*** (0.017)	-0.081** (0.041)	-0.021 (0.014)	-0.079*** (0.015)
P	-0.322*** (0.060)	-0.131*** (0.025)	-0.102*** (0.023)	-0.251*** (0.084)	-0.101*** (0.037)	-0.052 (0.033)	-0.189*** (0.073)	-0.105*** (0.030)	-0.041 (0.027)	-0.227** (0.104)	-0.101** (0.039)	0.012 (0.035)	-0.215** (0.095)	-0.088*** (0.033)	-0.033 (0.030)
R	0.042 (0.042)	-0.001 (0.018)	0.030* (0.017)	-0.192*** (0.045)	-0.111*** (0.020)	-0.025 (0.020)	0.023 (0.048)	0.012 (0.020)	0.03 (0.018)	-0.078 (0.053)	-0.082*** (0.020)	-0.043** (0.019)	-0.082 (0.054)	-0.081*** (0.019)	-0.085*** (0.018)
Individual control		YES	YES		YES	YES		YES	YES		YES	YES		YES	YES
Workplace and other control			YES			YES			YES			YES			YES
F	F(5,5647)=47.79	F(32,5620)=876.11	F(61,5591)=623.34	F(5,5458)=30.57	F(31,5432)=772.71	F(60,5403)=570.29	F(5,5415)=22.81	F(31,5389)=873.82	F(61,5359)=666.74	F(5,4765)=10.09	F(32,4738)=929.64	F(62,4708)=708.84	F(5,4943)=7.91	F(32,4916)=1171.83	F(62,4886)=855.56
RMSE	0.695	0.2907	0.2553	0.6659	0.291	0.2506	0.7114	0.2935	0.2465	0.7375	0.2756	0.232	0.7823	0.2681	0.2294
SD(b)	0.1414	0.1536	0.0821	0.1098	0.1091	0.0316	0.1010	0.1167	0.0435	0.0720	0.0911	0.0471	0.0654	0.0853	0.0487
N	5,652	5,652	5,652	5,463	5,463	5,463	5,420	5,420	5,420	4,770	4,770	4,770	4,948	4,948	4,948

* 통계적으로 10%에서 유의함. *** 통계적으로 5%에서 유의함. **** 통계적으로 1%에서 유의함.

노동시장 진입 전후 축적된 개인의 관측 가능한 혹은 관측하지 못한 능력이 산업 간 임금 격차를 유발한다고 생각하기 어렵게 만드는 결과이다. 반면, 직장 및 기타 통제변수는 모든 차수의 분석에서 $SD(\phi)$ 의 값을 상당히 감소시키는 것을 확인할 수 있다. 가령 4차의 경우 개인의 특성만을 통제했을 때, $SD(\phi)$ 가 0.1091이었으나, 기업적인 특성을 통제한 뒤 0.0316으로 크게 감소한 것을 확인할 수 있다. 즉, 국내의 산업 간 임금격차는 개인의 능력에 기인하기보다는 산업의 특성, 가령, 기업의 크기나 형태, 노동자의 직종 등, 산업 특성적인 요인에 기인한다는 것을 시사한다.

2. 관측되지 않은 개인의 능력에 따른 산업별 임금격차

본 연구의 결과에서 관측된 노동자의 인적자본을 고려하는 경우 산업간 임금격차의 축소되는 정도가 굉장히 미미하며, 이러한 개인적 특성만을 통제한 뒤에는 오히려 격차가 커지는 것을 확인할 수 있었다. 이를 좀 더 엄밀히 분석하기 위하여 Krueger and Summers(1988)의 방법에 따라 관측되지 않은 개인의 능력과 산업별 임금격차의 관계를 확인하고자 한다.

Krueger and Summers(1988)는 산업별 임금격차가 노동자의 관측 가능한 능력과 관측되지 않는 능력에 기인한다면, 노동자의 관측 가능한 능력을 설명변수로서 추가할 때마다 산업별 임금격차의 폭이 감소할 것으로 생각했다. 이에 따라 개인적 특성을 나이, 교육 수준, 직장 경력, 자격증 등 개인의 관측 가능한 변수를 하나씩 추가하면서 $SD(\phi)$ 의 크기가 어떻게 변하는지 살펴보았다. <표 5>는 상기의 방법에 따라 산업별 임금격차의 폭을 살펴본 것이다. (1)번 모델은 기업 및 직장 환경을 통제하는 변수를 모두 포함하지만, 개인적 속성을 나타내는 변수로는 정규직, 노조원 여부, 성별, 결혼만을 포함한 결과이다. (2)번 모델의 경우 (1)번 모델에 나이를 추가한 것이며, (3)번 모델은 (2)번 모델에 학력을 추가한 것이다. 마지막 (4)번 모델은 경력 및 자격증 보유 여부를 포함한 것으로 이는 <표 5>의 회귀식 (3)번 열의 결과와 같게 된다. 각각의 $SD(\phi)$ 는 개인적 속성 변수를 추가하게 됨에 따라 변하는 임금격차의 폭으로 해당 폭이 어떻게 변하는지를 추적하며 관측되지 않는 노동자의 능력 차이가 산업별 임금격차에 미치는 영향을 살펴볼 수 있다.

〈표 5〉 관측되지 않은 노동자의 능력과 산업별 임금격차

Controls	3차		4차		5차		6차		7차	
	WASD	Cor with reg(3)	WASD	Cor with reg(3)	WASD	Cor with reg(3)	WASD	Cor with reg(3)	WASD	Cor with reg(3)
(1) Workplace and other controls + 정규직/노조원여부/성별/결혼	0.0778	0.9881	0.0287	0.9574	0.0426	0.9912	0.0447	0.9710	0.0460	0.9813
(2) (1) + 나이	0.0834	0.9994	0.0299	0.9976	0.0422	0.9992	0.0459	0.9985	0.0477	0.9984
(3) (2) + 학력	0.0799	0.9993	0.0279	0.9931	0.0422	0.9974	0.0460	0.9976	0.0473	0.9972
(4) (3) + 경력, 자격증	0.0821	1.0000	0.0316	1.0000	0.0435	1.0000	0.0471	1.0000	0.0487	1.0000
Observations	5652		5463		5420		4770		4948	

** F test that industry wage differentials jointly equal 0 rejects

결과를 살펴보면 나이 변수를 추가할 때 4차를 제외하고 오히려 임금격차의 폭이 상승하는 것을 확인할 수 있다. 그리고 학력을 추가하는 경우 $SD(\phi)$ 는 미미하게 감소하거나 비슷한 수준을 유지하는 것을 확인할 수 있다. 4차의 경우 학력 변수를 추가함에 따라 $SD(\phi)$ 가 약 0.2%포인트 정도 감소했다. 나머지 차수의 분석에서도 학력의 영향은 산업별 임금격차를 감소시키더라도 큰 영향을 주지는 못하는 것으로 확인되었다. 마지막 경력과 자격증의 경우에서도 나이와 마찬가지로 임금격차의 폭이 다시 커지는 것을 확인할 수 있다. 이러한 결과는 관측되지 않는 노동자의 능력과 관측되는 능력이 상관관계에 있다 하더라도 산업 간 임금격차가 노동자의 자질 차이로 인한 것으로 보기에 어렵게 만드는 결과이다. 더불어 나이와 경력, 자격증이 오히려 산업별 임금격차의 폭을 크게 만드는 것은 노동시장 진입 후 직장 및 직무에서의 경험이 노동자의 임금에 학력보다 더욱 중요한 역할 하는 것으로 추정할 수 있다.

3. 기업의 특성과 산업별 임금격차

지금까지의 분석 결과를 통해 국내 산업 간 임금격차는 개인의 인적자본적인 측면보다는 기업의 이질적인 요인들을 통해 설명하는 것이 타당한 것처럼 보인다. 이러한 분석 결과에 따라 기업의 이질적인 요인들을 ‘기업의 특성과 성과,’ ‘노동자에 대한 보상과 인적자본 투자’ 이렇게 두 가지 측면으로 나누어 확인해 보았다. 분석 방법은 상기의 방법과 동일하다.

기업의 특성과 성과는 1인당 자본집약도 그리고 매출액순이익율을 활용하였다. 그리고 기업의 인적자본에 대한 투자와 보상 관련해서는 노동자 1인당 교육훈련비 지출액, 기본급 대비 전체 성과급 평균 비율을 활용하였다. 자본집약도의 경우 총자산을 기업의 종업원 수로 나눈 것을 로그값으로 변환시키고, 기업의 1인당 인적자본의 투자 정도는 기업의 교육훈련비 지출액을 종업원 수로 나눈 것을 활용하였다. 그리고 분석을 위해 상기의 계산을 통해 도출된 자본집약도, 매출순이익율, 1인당 교육훈련비, 기본급 대비 성과급의 비율 변수를 각각 범위에 따라 더미변수로 변환하여 분석에 사용하였다.

〈표 6〉는 상기의 방법에 따라 기업의 이질적인 특성을 나타내는 변수들을 추가하며 산업별 임금격차의 폭을 살펴본 것이다. (1)번 모델은 기업 및 직장 환경을 통제하는 변수와 개인적 속성을 나타내는 변수를 통제하는 변수를 모두 포함하는 것으로 〈표 4〉의 회귀식 (3)번 열의 결과와 같게 된다. (2)번 모델의 경우 (1)번 모델에 자본집약도를 추가한 것이며, (3)번 모델은 (1)번 모델에 매출순이익율을 추가한 것이다. 그리고 (4)번과

(5)번 모델은 각각 1인당 교육훈련비와 기본급 대비 성과급의 비율을 추가한 것이다. 관측되지 않는 노동자의 능력을 확인하는 경우와 마찬가지로 기업의 이질적인 특성을 나타내는 변수를 추가하게 됨에 따라 변하는 임금격차의 폭으로 기업의 차이가 산업별 임금격차에 미치는 영향을 살펴볼 수 있다.

분석 결과 자본집약도는 회귀식 (3)번과의 상관관계도 있으며, 임금격차를 상당수준 줄여주는 것으로 분석된다. 더불어 1인당 교육훈련비도 산업 간의 임금격차를 줄여주는 것으로 나타났다. 하지만 매출순이익율과 기본급 대비 성과급의 비율은 산업별 임금격차를 설명하는데 크게 영향을 주지 않았는데, 이는 노동자의 관측 가능하지 않은 능력을 추정하는 경우와 마찬가지로의 효과를 보여주고 있다.

다음으로는 노조와 기업크기가 산업별 임금격차에 미치는 영향을 살펴보았다. <표 7>의 (1)번 모델은 기존의 분석과 마찬가지로 기업 및 직장 환경을 통제하는 변수와 개인적 속성을 나타내는 변수를 통제하는 변수를 모두 포함한다. 그리고 (2)번 모델과 (3)번 모델은 각각 (1)번 모델에서 개인의 노조원 여부, 기업의 노조 유무와 기업크기를 제외하고 분석한 것이다. (2)번 모델을 살펴보면 노조원 여부와 기업의 노조 유무를 포함한 (1)번 모델과 비교할 때, 3차와 4차의 경우 임금격차가 줄어드는 것을 확인할 수 있지만, 나머지의 경우 임금격차가 커지는 것을 볼 수 있다. 이는 노조가 산업별 임금격차에 미치는 영향이 4차 이후에는 거의 없다는 것을 의미한다. 반면, 기업 크기의 경우 모든 분석에서 유의미한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다.

이상의 분석을 통해 산업별 임금격차에 크게 영향을 주는 요인으로는 노동자 개인의 인적자본적인 측면보다는 각 산업 내에 위치하고 있는 개별 기업들의 영향력이 큰 것을 확인할 수 있었다. 특히 기업의 크기, 형태(상장, 비상장)가 산업별 임금격차를 상당수준 설명해주고 있으며, 기업 개별적인 특성으로는 자본집약도와 1인당 교육훈련비가 산업별 임금격차를 줄이는 데 영향을 주는 것으로 생각할 수 있다. 이상의 결과를 정리하자면 국내의 관리직, 사무직 노동자들의 경우 노동자 개인의 인적자본보다는 기업의 이질적인 특성이 산업별 임금격차를 야기하는 것으로 파악된다. 특히 기업의 크기와 자본집약도가 노동자들의 임금 격차에 큰 영향을 미치며, 노동자와 기업 두 가지 측면에서 인적자본의 축적이 산업별 임금격차를 줄여주는 요인으로 작용함을 확인했다. 먼저 노동자의 측면에서는 직장 경력과 자격증 등 산업 혹은 기업 특정한 인적자본의 축적이 중요하며, 기업 측면에서도 노동자의 생산성을 위한 교육훈련 투자가 중요한 것으로 나타났다.

V 요약 및 결론

본 연구에서는 산업별 임금격차를 실증분석하였다. 그리고 산업 간 임금격차의 원인으로 생각되는 관측되지 않은 개인의 능력과 기업의 특성이 국내 관리직 노동자들의 임금에 어떤 영향을 미치는지 확인하였다.

첫 번째로 국내의 산업간 임금격차는 2008년 세계경제위기 이후 뚜렷하게 확인되었으나, 이를 극복하는 과정에서 다소 그 격차가 감소했음을 확인했다. 그런데도 금융 및 보험업에 종사하는 노동자들은 다른 산업 종사하는 노동자들에 비해 통계적으로 유의하게 높은 것으로 확인되었으며, 교육 서비스업, 전문, 과학 및 기술 서비스업 그리고 예술, 스포츠, 및 여가관련 서비스업에 종사하는 관리직 노동자들의 경우 다른 산업에 비해 상대적으로 낮은 임금을 받는 것으로 확인되었다. 더불어 고임금 산업의 순위는 3차에서 7차까지 안정적으로 유지되었음을 알 수 있었다.

두 번째로 개인의 이질적인 특성과 기업의 특성을 통제하는 변수들을 추가한 결과 노동자들의 산업 간 임금격차가 상당히 줄어들었으나 여전히 유의미한 격차가 존재함을 확인했다. 이러한 결과에 따라 본 연구에서는 산업별 임금격차의 요인이 될 수 있는 관측되지 않은 개인의 능력과 기업의 이질적인 요인들이 어떤 영향을 미치는지 확인했다. 분석 결과, 관측되지 않은 개인의 능력의 경우 산업별 임금격차에 큰 영향을 미치는 요인이 아닌 것으로 확인되었으며, 기업의 특성이 중요요인이 될 수 있음을 확인하였다.

〈표 6〉 기업의 이질적인 특성과 산업별 임금격차

Controls	3차		4차		5차		6차		7차	
	WASD	Cor with reg(3)	WASD	Cor with reg(3)	WASD	Cor with reg(3)	WASD	Cor with reg(3)	WASD	Cor with reg(3)
(1) Workplace and other controls + individual Controls	0.0821	1.0000	0.0316	1.0000	0.0435	1.0000	0.0471	1.0000	0.0487	1.0000
(2) (1) + 자본집약도	0.0546	0.8961	0.0134	0.5394	0.0260	0.9745	0.0398	0.9854	0.0438	0.9776
(3) (1) + 매출순이익율	0.0801	0.9978	0.0324	0.9873	0.0448	0.9904	0.0449	0.9996	0.0465	0.9887
(4) (1) + 1인당 교육훈련비	0.0672	0.9977	0.0313	0.8727	0.0431	0.9718	0.0470	0.9888	0.0426	0.9944
(5) (1) + 기본급대비성과급	0.0835	0.9982	0.0332	0.9746	0.0503	0.9853	0.0535	0.9953	0.0501	0.9975
Observations	5,652		5,463		5,420		4,770		4,948	

** F test that industry wage differentials jointly equal 0 rejects

〈표 7〉 노조 및 기업크기와 산업별 임금격차

Controls	3차		4차		5차		6차		7차	
	WASD	Cor with reg(3)	WASD	Cor with reg(3)	WASD	Cor with reg(3)	WASD	Cor with reg(3)	WASD	Cor with reg(3)
(1) Workplace and other controls + individual Controls	0.0821	1.0000	0.0316	1.0000	0.0435	1.0000	0.0471	1.0000	0.0487	1.0000
(2) (1) - 노조원여부, 노조유무	0.0878	0.9991	0.0330	0.9975	0.0417	0.9937	0.0447	0.9980	0.0471	0.9969
(3) (1) - 기업크기	0.1028	0.9932	0.0578	0.9729	0.0519	0.9785	0.0545	0.9813	0.0579	0.9756
Observations	5,652		5,463		5,420		4,770		4,948	

** F test that industry wage differentials jointly equal 0 rejects

세 번째로 기업의 이질적인 요인을 업의 특성과 성과, 노동자에 대한 보상과 인적자본 투자 이렇게 두 가지 측면으로 나누어 확인해 보았는데, 이를 통해 기업의 크기, 형태(상장, 비상장)가 산업별 임금격차를 상당수준 설명해주고 있으며, 자본집약도와 1인당 교육훈련비가 산업별 임금격차를 줄이는 데 영향을 주는 것으로 분석되었다.

이상의 분석 결과를 통해 본 연구에서는 관리직 노동자들의 산업간 임금격차의 주요 결정요인이 노동수요의 측면에 있으며 동시에 노동자들의 노동시장 진입 후 축적되는 기업(산업)에서 축적되는 인적자본 역시 주요 결정요인임을 발견하였다. 그러나 서론에서 언급한 바와 같이 본 연구의 한계는 생산직 노동자들이 제외되었다는 점과 표준산업 대분류에 속해 있는 모든 산업을 대상으로 진행한 것이 아니라는 점이다.

그럼에도 본 연구를 통해 기업의 인적자본에 대한 투자와 산업 및 직무 특정적인 인적자본의 형성이 노동자의 임금과 기업의 성과에 큰 영향을 미친다는 것을 추론해볼 수 있었다. 또한, 자본집약도가 산업별 임금격차를 줄이는 데 큰 영향을 미친다는 결과로부터 향후 노동자의 숙련과 자본의 관계 그리고 산업 특수적인 기술과 이에 대한 기업의 투자등의 요인을 고려하여 산업별 임금격차를 확인해 볼 필요성을 도출할 수 있었다. 이러한 결과는 향후 노동정책과 산업정책과 관련하여 시사하는 바가 있으며 추가적인 연구를 통해 현존하는 산업별 임금격차를 여러 관점에서 접근해볼 필요성을 제시한다.

참고문헌

- 박기봉(2015), 인적자본기업패널 자료를 이용한 산업별 임금격차에 대한 증거. 한국산업경제학회. 28권 1호, 47-69.
- 박성준(2001), 산업간 임금격차의 결정요인과 정책적 시사점. 한국경제연구원.
- 옥지호, 박오원(2018), 기업의 교육훈련 투자와 자발적 이직률 간의 관계: 인적자본 특성 및 인적자본 수준의 조절효과. 한국노동연구원. 18권 1호, 39-69.
- 조동훈(2010), 패널자료를 이용한 산업간 임금격차 분석. 한국고용노사관계학회. 20권 4호, 153-175.
- Alan B. Krueger & Lawrence H. Summers. (1988). Efficiency Wages and the Inter-Industry Wage Structure. *Econometrica*, 56(2), 259-293.
- Alan Carruth, William Collier & Andy Dickerson. (2004). Inter-industry Wage Differences and Individual Heterogeneity. *Oxford bulletin of economics and statistics*, 66(5), 0305-9049.
- Anders Bjorklund, Bernt Bratsberg, Tor Eriksson, Markus Jantti & Oddbjorn Raaum. (2007). *Industrial Relations*, 46(1).
- Andrew Benito. (2000). Inter-industry wage differentials in Great Britain. *Oxford bulletin of economics and statistics*, 62, Special issue, 0305-9049.
- Björklund, A., Bratsberg, B., Eriksson, T., Jäntti, M., & Raaum, O. (2007). Interindustry wage differentials and unobserved ability: siblings evidence from five countries. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 46(1), 171-202.
- Charles Brown & James Medoff. (1989). The Employer Size-Wage Effect. *The Journal of Political Economy*, 97(5), 1027-1059.
- Claudio Lucifora. (1993). Inter industry and occupational wage differentials in Italy. *Applied Economics*, 25(8), 1113-1124.
- Dae Il Kim. (1998). Reinterpreting Industry Premiums: Match-Specific Productivity. *Journal of Labor Economics*, 16(3), 479-504.
- Du Caju, Philip, Rycx, François; Tojerow, Ilan. (2008). Rent-sharing and the cyclicity of wage differentials. *IZA Discussion Papers*, 3844.

- Erica L. Groshen. (1991). Five Reasons Why Wages Vary Among Employers. *Industrial Relations*, 30(3).
- Firpo, Sergio, Fortin, Nicole M, Lemieux & Thomas. (2011). Occupational tasks and changes in the wage structure. *IZA Discussion Papers*, 5542.
- Gibbons, R., & Katz, L. (1992). Does unmeasured ability explain inter-industry wage differentials?. *The Review of Economic Studies*, 59(3), 515-535.
- Gittleman, M., & Wolff, E. N. (1993). International comparisons of inter-industry wage differentials. *Review of Income and Wealth*, 39(3), 295-312.
- John M Abowd, Francis Kramarz, Paul Lengeremann, Kevin L McKinney & Sébastien Roux. (2012). Persistent inter-industry wage differences: rent sharing and opportunity costs. *IZA Journal of Labor Economics*, 1(7).
- John P. Haisken-DeNew & Christoph M. Schmidt. (1997). Interindustry and Interregion Differentials: Mechanics and Interpretation. *The Review of Economics and Statistics*, 79(3), 516-521.
- Jorge Saba Arbache & Francisco Galrao Carneiro. (1999). Unions and Interindustry Wage Differentials. *World Development*, 27(10), 1875-1883.
- Jorge Saba Arbache. (1999). A comparison of different estimates of interindustry wage differentials: the case of Brazil. *Applied Economics Letters*, 6, 67-71.
- Jorge Saba Arbache. (2001). Wage Differentials in Brazil: Theory and Evidence. *The Journal of Development Studies*, 38(2), 109-130.
- Kevin M. Murphy & Robert H. Topel. (1990). Efficiency Wages Reconsidered: Theory and Evidence. *Advances in the Theory and Measurement of Unemployment*, 8, 204-240.
- Lawrence F. Katz, Lawrence H. Summers, Robert E. Hall, Charles L. Schultze & Robert H. Topel. (1989). Industry Rents: Evidence and Implications, *Brookings Papers on Economic Activity. Microeconomics*, 1989 (1989), 209-290.
- Lawrence M. Kahn. (1998). Collective Bargaining and the Interindustry Wage Structure: International Evidence. *Economica*, 65, 507-534.
- Thaler, R. H. (1989). Anomalies: Interindustry wage differentials. *Journal of Economic Perspectives*, 3(2), 181-193.

- Martins, P. S. (2004). Industry wage premia: evidence from the wage distribution. *Economics Letters*, 83(2), 157-163.
- Pedro S. Martins. (2004). Industry wage premia: evidence from the wage distribution. *Economics Letters*, 83, 157-163.
- Philip Du Caju, François Rycx & Ilan Tojerow. (2011). Inter-industry Wage Differences: How much does rent sharing matter? *The Manchester School*, 79(4), 691-717.
- Philip Du Caju, Gábor Kátay, Ana Lamo, Daphne Nicolitsas & Steven Poelhekke. (2010). Inter-industry wage differentials in EU countries: What do cross-country time-varying data add to the picture? *National Bank of Belgium, Brussels. NBB Working Paper*, 189.
- Plasman Robert, Rycx François & Tojerow Ilan. (2006). Industry wage differentials, unobserved ability, and rent-sharing: Evidence from matched worker-firm data, 1995-2002. *NBB Working Paper*, 90.
- Slichter, S. H. (1950). Notes on the Structure of Wages. *The Review of Economics and Statistics*, 80-91.
- Véronique Genre, Karsten Kohn & Daphne Momferatou. (2011). Understanding inter-industry wage structures in the euro area. *Applied Economics*, 43(11), 1299-1313.
- William T. Dickens & Lawrence F. Katz. (1987). Inter-Industry Wage Differences and Theories of Wage Determination. *National Bureau of Economic Research*, 2271.

Abstract

Inter-industry wage differentials:
Focusing on the heterogeneous characteristics of
administrative position workers and firms

Jaewon Heo, HONGJU SU

This paper investigates inter-industry wage differential in Korea, focusing on the heterogeneous characteristics of administrative position workers and firms. The heterogeneous characteristics of workers were analyzed in terms of human capital measurement, and the heterogeneous factors of companies were divided into two aspects: ‘company characteristics and performance’ and ‘compensation for workers and human capital investment’.

Analyzing detailed matched employer-employee data, findings show that there was a statistically significant inter-industry wage differentials among administrative position workers from the 3rd wave to the 7th wave. Results also show that capital intensity and per capita education and training expenses, which are individual characteristics of companies, had an effect on the magnitude, dispersion and significance of inter-industry wage differentials rather than the individual human capital aspect of workers.

Key words: inter-industry wage differentials, firm size, capital intensity, training and development, firm-specific human, capital, human capital level

장려상

신입사원 채용 비중이 기업성과에 미치는 영향: 위계지향적 문화의 조절효과

정해준* · 최윤석** · 이남경***

요약

기업의 신입사원 채용 기피 현상이 지속되고 있다. 이는 기업성과에 대한 신입사원의 중요성이 개념적으로 제시되고 있는 것에 비해 그동안 해당 효과를 실증적으로 검증한 연구가 부족한 상황에 기인할 수 있다. 이 공백을 채우고자 이 연구는 신입사원 채용 비중과 기업성과의 관계를 조명한다. 인적자본기업패널(HCCP) 데이터를 토대로 분석한 결과, 신입사원 채용 비중이 클수록 기업의 성과는 향상되는 것으로 나타났다. 또한, 이 연구는 기업의 위계지향적 문화 수준이 신입사원의 긍정적 효과를 어떻게 조절하는지 분석했다. 그 결과, 위계지향적 문화 수준이 강할수록 기업성과에 대한 신입사원 채용 비중의 긍정적 영향은 약화되는 것으로 확인했다. 이 연구는 기업성과 창출에 있어 신입사원 채용의 중요성을 제시한다. 이와 함께 기업의 강한 위계지향적 문화 수준은 신입사원들이 보유한 장점들이 충분히 발휘되는 것을 억제하는 효과가 있기 때문에 전략적인 접근을 통해 기업의 문화를 형성해야 함을 시사한다.

I 서론

고용창출은 한 국가의 소득과 소비의 구조를 유연하게 함으로써 경제성장을 이끄는 중추적 역할을 한다(Hull, 2009; 이종하, 조무상, 2017). 그러나 우리나라의 경우 실업률이 계속해서 상승하고 있어 고용창출 문제를 해결하는 것이 국가적 차원의 최우선 과제로 여겨지고 있다. 취업을 준비하는 사람들은 자격증, 봉사활동, 학점, 공모전, 어학점수 등 여러 방면에서 시간과 비용을 투자하고 있지만, 취업난으로부터 자유롭기란 쉽지 않은 상황이다. 실제 대학생들을 대상으로 진행된 조사에서는 취업준비생들이 직장에 들

* KAIST 기술경영학부 연구원

** KAIST 기술경영학부 연구원

*** KAIST 기술경영학부 연구원

어가기 위해 평균 1.1년의 시간을 할애하고 있으며, 월평균 약 45만원 정도가 지출되는 것으로 확인되었다(시사위크, 2018). 우리나라의 대학진학률은 2018년 기준 69.7%로 보편화 단계에 진입(교육부, 2018)하면서 고학력자가 늘어나고 있지만, 졸업 후 바로 취업을 하는 학생은 11%에 불과하다(김주영, 이상규, 2019).

기업의 신입사원 채용 기피 현상이 계속해서 일어나는 까닭은 신입사원의 중요성이 개념적으로 제시(Griffin, Colella, & Goparaju, 2001; Rollg, 2007; Morrison, 2002)되고 있는 것에 비해 그동안 기업성과에 대한 신입사원들의 효과를 실증적으로 검증한 연구가 요원한 상황에 기인할 수 있다. 선행 연구들은 신입사원을 조직에 대한 이해가 부족(Borgatti & Cross, 2003)하고, 초기 성과가 낮으며(Moreland & Levine, 1982), 불확실한 존재(Gallaher & Sias, 2009)로 간주하면서도, 기업에 새로운 시각을 제공(Louis, Posner, & Powell, 1983)하여 기업 업무의 효율성(Rollg, 2007)을 높일 수 있는 잠재력을 가지고 있는 존재로 평가한다. 신입사원과 기업성과 사이의 관계에 대해 일관된 결론이 필요한 가운데, 이 연구는 자원기반이론(Resource Based View, RBV)에 기반하여 기업성과에 있어 신입사원 채용 비중이 어떠한 역할을 하는지 밝혀내고자 한다.

이와 함께 기업이 처한 환경에 따라 기업성과는 차별적으로 나타나기 때문에(Bennett, 2018), 이 연구에서는 기업의 환경적 조건들을 함께 분석하여 신입사원 채용 비중과 기업성과 간의 관계에 대한 시사점을 제공하고자 한다. 특히, 기업의 조직문화는 기업의 탁월한 성과를 결정짓는 핵심 요인으로서 그 중요성이 강조되고 있다(Hartnell et al., 2011). 이 연구에서는 다양한 조직문화 중에서도 기업의 위계지향적 문화가 신입사원 채용 비중과 기업성과 관계를 어떻게 조절하는지 분석한다.

한국직업능력연구원이 제공하는 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel, HCCP)의 4차년도(2011년)~7차년도(2017년) 자료에서 891개의 관측치를 확보하여 분석한 결과, 신입사원 채용 비중이 높은 기업일수록 기업성과가 향상되는 것으로 나타났다. 그러나 위계지향적 문화가 강하게 자리 잡은 기업에서는 이러한 관계가 부정적인 방향으로 조절되는 것을 확인했다.

이 연구는 몇 가지 중요한 기여점을 가진다. 먼저, 이 연구는 한국직업능력연구원이 제공하는 양질의 데이터를 기반으로 그동안 큰 관심을 받지 못했던 신입사원과 기업성과 사이의 연결고리를 조명했다는 데 그 가치가 크다. 기업성과에 있어 신입사원의 역할에 대한 논의가 마무리되지 못하고 있는 상황에서, 이 연구는 신입사원 채용이 기업성과에 있어서 핵심 변수가 되는 점을 밝혀냄과 동시에 자원기반이론 문헌의 시야를 넓혔다

는 데 의의를 지닌다. 많은 기업들이 신입사원을 불확실성과 비용의 존재로 인식하고 있는 가운데, 이 연구 결과가 제시하듯이 신입사원들은 기업성과 창출을 이끄는 핵심자원으로서 기업은 신입사원 채용에 대한 관심과 이들의 잠재력을 인식할 필요가 있다.

나아가, 이 연구에서는 기업의 위계지향적 문화 수준이 기업성과에 대한 신입사원의 효과를 변형시킬 수 있는 중요 변수임을 발견했다. 이 연구는 기업의 문화가 한 기업의 경쟁력을 좌우하는 핵심 요인이라는 기존 연구의 흐름을 따르는 동시에, 기업문화의 역할을 신입사원 채용 비중이라는 관점에서 새롭게 조명했다. 따라서 기업의 경영자들은 신입사원들이 가지고 있는 창의적인 시야와 잠재성이 기업에 효과적으로 활용되기 위한 제도적 지원을 뒷받침 해줘야 함을 제시한다. 이 연구는 신입사원들이 조직에 무사히 안착하여 이들이 보유한 잠재성을 충분히 발휘할 수 있는 환경 조성을 통해 기업성과가 극대화될 수 있다는 점을 제시했다는 데 또 다른 의의를 가진다.

II 선행연구 검토

1. 신입사원과 기업성과

자원기반이론(Resource Based View, RBV)은 기업들이 서로 다른 종류의 자원과 전략을 보유하고 있어 이들의 성과 또한 차별적으로 나타난다는 것을 기본가정으로 한다(Barney, 1991). 따라서 자원기반이론은 경쟁자들과 차별점을 갖추기 위한 핵심자원을 보유하는 것이 기업성과를 결정짓는 중요 조건이라고 강조하고 있는 가운데, 많은 학자들이 기업의 고유 지식(firm-specific knowledge)이 이에 해당한다고 주장해왔다(Bahra, 2001; Boisot, 1998; Doz et al., 2001 Von Krogh et al., 2000). 이는 기업이 보유한 고유 지식은 쉽게 복제되거나(imperfectly imitable), 대체될 수 없는(not substituable) 속성으로서 기업경쟁력의 원천으로 작용하기 때문이다(Teece, 2000). 이러한 기업의 고유 지식은 무엇보다 개인 수준에서 창출 및 유지되고(Nonaka & Takeuchi, 1995), 이를 활용하여 성과를 내기 때문(Liao et al., 2009)에 기업경쟁력 강화를 이끄는 데 있어 인적자원은 중추적 역할을 맡게 된다(Chakravarthy et al., 2003). 따라서 어떤 종류의 인적자원이 기업성과를 견인하는지 밝혀내는 일은 매우 중요하다.

기업성과를 높이는 다양한 인적자원들이 밝혀진 가운데, 이 연구는 신입사원 채용 비중과 기업성과의 관계에 초점을 두고자 한다. “신입사원”은 최근 조직에 들어온 구성원으로 정의되며 조직 사회화 연구에서 매우 흔하게 등장해왔다 (Colella, & Goparaju, 2001; Morrison, 2002). 기존 연구들은 신입사원들의 사회화(Colella, & Goparaju, 2001; Morrison, 2002), 교육 프로그램(Lawson, 2002), 훈련(Wanous & Reichers, 2000), 가이드라인(Sims, 2001), 이직(옥지호, 2020; 탁진국 외., 2008) 등을 중심으로 진행되어 왔다. 선행 연구들은 신입사원들은 조직에 대한 이해가 부족(Borgatti & Cross, 2003)하고, 초기 성과가 낮으며(Moreland & Levine, 1982), 기업의 시각에서 불확실한 존재(Gallaher & Sias, 2009)로 여기면서도, 기업에 새로운 시각을 제공(Louis, Posner, & Powell, 1983)하여 궁극적으로 기업 업무의 효율성(Rollg, 2007)을 높일 수 있는 잠재성이 있는 존재로 평가한다. 이와 같이 신입사원의 기업성과 창출 잠재성이 개념적으로 제기되고 있지만, 이에 대한 실증분석은 부족한 상황이다. 따라서 이 연구는 신입사원 채용 비중과 기업성과 간의 연결고리를 밝히고자 한다. 우리는 이 둘의 긍정적인 관계가 있음을 주장한다. 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 신입사원은 혁신의 재료로 활용될 잠재성이 있는 새로운 지식의 범위를 확장시킨다. 빠르게 변하는 시장 환경에서 기업은 새로운 환경에 맞는 지식 형성을 통한 경쟁력 확보가 매우 중요하다. 이때 March(1991)는 “느린 학습자”의 역할을 강조한다. 여기서 느린 학습자란 조직코드(organizational code)에 익숙하지 않은 조직원을 의미한다. 단기적으로는 조직 시스템에 익숙하지 않아 조직 활동이 활발하지 않지만, 기존에 조직이 축적하지 못한 새로운 지식을 보유 및 도입함으로써 장기적인 관점에서 느린 학습자는 조직의 학습을 향상시킬 수 있다. 또한, 느린 학습자들이 보유한 새로운 지식은 기업의 기존 지식과 결합(combination) 및 재결합(recombination)을 통해 기업은 차별성 있는 지식을 창출할 여력을 높이게 된다(Inkpen & Dinur, 1998; Larsson et al., 1998). 신입사원은 March(1991)가 주장하는 “느린 학습자”로서 비록 입사 초기 조직에 적응하는데 시간과 비용이 필요하지만, 새로운 관점과 문제 해결 방법들을 제공하여 기업의 독창적인 지식 풀을 넓히는 데에 이바지하게 된다. 따라서 신입사원 채용 비중이 높은 기업은 넓은 지식 풀(pool)을 기반으로 불확실한 시장 환경에서도 혁신활동을 통한 경쟁력 확보가 가능하며(엄채영, 2021), 궁극적으로 긍정적인 기업성과를 이끌어낼 수 있다.

둘째, 신입사원은 기업 내 지식공유의 바탕이 된다. 김상표, 김태열(2004)은 신입사원을 “정보와 기회를 주도적으로 찾아가며, 이를 위해 조직 내 다양한 관계를 맺고자 노력

하는 존재”라고 주장한다. 즉, 입사 후 신입사원들은 스스로 사회적 네트워크를 형성하고자 노력하는 경향이 있으며, 기업에서는 이러한 신입사원들을 중심으로 다양한 관계들이 형성된다(장지현 & 장원섭, 2011). 네트워크가 활발한 환경에서는 지식 창출의 선행조건인 지식공유가 효과적으로 이뤄진다(O’Cass & Julian, 2003). 비록 신입사원의 경우 입사 초기 조직에 대한 정보와 경험이 부족하여 네트워크를 통한 유의미한 지식공유를 위해서는 시간이 소요되지만, 이들이 형성한 네트워크 경로들을 통해 조직 구성원들은 적극적인 지식공유를 할 수 있게 된다. 이를 바탕으로 조직원들은 고객, 제품, 기술 등 기존에 접하지 못한 다양한 지식을 학습하게 되며 이를 업무에 활용하게 된다(Chen et al., 2010; Hu et al., 2008). 조직원들은 서로의 자원을 교환함(한수진 & 나기환, 2015)으로써 직무 관련 정보뿐만 아니라 공유감 형성을 통해 정서적인 측면에서의 만족감도 느끼게 된다(Allen & Meyer, 1990). 따라서, 커뮤니케이션이 활발한 조직에서는 조직원들의 학습효과와 직무만족도가 높으며 이는 기업성가로 직결된다(김현경, 강수돌, 2015). 조직 내 네트워크의 강도나 범위의 따라 조직원들이 획득할 수 있는 지식과 정서적 지원은 다르게 나타나게 되는데(한수진, 나기환, 2015), 신입사원 채용 비중이 높은 기업에서는 조직원들의 적극적인 네트워크를 통해 학습효과와 직무만족이 일어나며, 이는 기업성과의 향상으로 이어지게 된다.

결국, 신입사원 채용은 기업의 흡수역량(absorptive capacity) 수준을 높이는 선순환 구조 구축으로 연결된다. 흡수역량은 외부지식을 인식(recognize) 및 흡수(absorb)하여 상업적 목적으로 활용할 수 있는 기업의 능력을 의미한다(Cohen & Levinthal, 1990). 충분한 흡수역량이 바탕이 되면 조직 내부의 변화를 장려하기가 수월해진다(Van den Bosch et al., 1999). 이는 외부의 아이디어를 적극 수용하여 기업의 환경에 맞게 흡수 및 내재화해 혁신적인 아이디어의 생성으로 이어지기 때문이다(한윤자, 2011). 따라서 흡수역량이 높은 기업은 공정, 프로세스, 그리고 신제품 개발에 유리한 조건을 확보하게 되는데(구철모&최정일, 2008), Zahra & George(2002)는 기업의 흡수역량 수준은 기업이 기존에 보유한 지식과 경험에 따라 다르게 나타난다고 지적한다. 이러한 맥락에서 기업의 지식 기반 확장 및 네트워크 활성화를 견인하는 신입사원을 활발하게 채용하는 기업일수록 높은 흡수역량을 보유할 기반을 마련하기 쉽다. 이는 신입사원이 기존에 기업이 보유하지 않던 독창적인 정보를 보유했을 뿐만 아니라 적극적인 네트워크 활동을 통해 조직원들이 다양한 지식을 공유할 수 있는 환경을 조성하기 때문이다. 즉, 이들은 조직학습 관점에서 기업의 지식수준을 높이는 효과를 일으키게 되는 것이다. 따라서 신

입사원 채용 비중이 높은 기업은 충분한 흡수역량을 바탕으로 불확실한 환경에서도 차별적인 아이디어를 구상 및 전략적으로 활용하여 기업성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다(Zaheer & Bell, 2005).

요약하면, 신입사원 채용이 많은 기업은 새로운 지식의 범위를 넓히기에 수월하고, 기업 내 지식공유가 활발하며, 기업의 흡수역량 수준을 향상시키는 선순환 구조를 형성하여 기업의 긍정적인 성과를 견인할 것을 추론하며 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설1: 신입사원 채용 비중과 기업성과는 긍정적인 관계를 갖는다. 즉, 신입사원 채용 비중이 높을수록 기업성과는 향상된다.

이 연구에서는 기업성과에 대한 신입사원 채용 비중의 영향을 중점적으로 분석하지만, 단순히 이 둘 사이의 관계만 보는 것은 신입사원의 영향을 충분히 살피기엔 무리가 따른다. 기업이 처한 환경에 따라 기업성과는 촉진되거나 억제될 수 있기 때문에 (Bennett, 2018), 이 연구에서는 기업의 환경요인을 추가적으로 분석하여 신입사원 채용 비중과 기업성과 간의 관계를 효과적으로 활용할 수 있는 시사점을 제공하고자 한다. 특히, 기업의 조직문화는 기업의 탁월한 성과를 결정짓는 핵심 요인으로서 그 중요성이 현대 경영환경에서도 강조되고 있다(Hartnell et al., 2011). 이 연구에서는 그중에서도 기업의 위계지향적 문화가 신입사원 채용 비중과 기업성과 관계를 어떻게 조절하는지 살펴보고자 한다.

2. 위계지향적 문화의 조절효과

조직문화란 조직 구성원들 사이에 공유된 가치로서 조직 구성원들의 활동에 대한 규범 및 기준의 역할을 한다. 다시 말해, 조직문화는 조직 활동을 하는 데에 있어 구성원들이 마땅히 추구해야 할 방향성에 대한 가이드라인을 제시하며, 구성원들의 태도와 행동, 대인관계, 업무수행 등 광범위하게 영향을 미친다. 이러한 조직문화가 올바르게 작용될 경우 다른 경쟁자들이 쉽게 따라할 수 없는 기업의 고유한 자산으로 작용(Dension, 1990; Schein, 1990)하여 탁월한 성과를 창출할 수 있다(옥지호, 2020). 조직문화는 조직의 의도에 따라 다양한 유형으로 형성될 수 있는데(Lee, 2019), 기존 연구들은 크게 관계지향적 문화 (group culture), 혁신지향적 문화(developmental culture), 위계지향

적 문화(hierarchical culture), 과업지향적 문화(rational culture) 등을 제시해왔다 (Quinn & Kimberly, 1984; Quinn & McGrath, 1985; Denion & Spreitzer, 1991). 이 연구는 그중에서도 위계지향적 문화를 핵심 변수로 설정하여 기업성장에 관한 신입사원 채용 비중의 관계를 어떻게 변형시키는지 살펴본다.

위계지향적 문화는 내부조직의 통일성, 안정성, 현상유지의 속성을 지니며 위계질서 기반의 상명하복 정신, 그리고 정해진 절차와 규범을 중시한다 (곽상태, 양동우, 2016). 위계지향적 문화가 자리 잡은 기업에서는 정해진 매뉴얼과 루틴을 바탕으로 반복적인 업무가 진행되며, 강력한 감독 체계를 기반으로 한 체계적 관리를 통해 업무의 효율성을 증진시키는 것을 목표로 삼는다. 따라서 이러한 환경에서 조직원들은 구분된 책임, 그리고 권한을 토대로 업무를 정확하게 수행하는 것이 장려된다. 선행 연구에서는 이러한 위계지향적 문화가 한편으로는 기업의 효율성을 높여 단기적인 경쟁력을 확보하게 만들기도 하지만(안선민, 엄석진, 2017), 다른 한편으로는 변화에 대응하는 데에 방해물로서 작용할 수 있다고 말한다(옥지호, 2020). 특히 조직 생활을 새롭게 시작하는 신입사원에게 위계서열에 따라 움직여야 하는 문화는 이들이 가지고 있는 잠재성을 충분히 발휘하지 못하도록 하는 억제요인이 될 수 있다(김홍보, 2007). 이에 이 연구에서는 기업의 위계지향적 문화가 신입사원 채용 비중과 기업 사이의 긍정적 관계를 부정적으로 조절할 것으로 예상한다. 그 근거는 다음과 같다.

먼저, 위계지향적 환경에서는 창의적인 아이디어를 발상하거나 실현하기 힘들다는 점이다. 이는 개인의 내재적 동기와 깊은 연관이 있다 (Amabile, 1996; Scott & Bruce, 1994). 수평적이고 유연함을 추구하는 기업문화에서 구성원들은 업무에 대한 내재적 동기를 바탕으로 창의적인 업무와 학습조직 구축이 용이하지만(Schein, 2004), 통일성과 안전성을 추구하는 분위기 속에서는 조직원들이 새로운 시도를 회피하는 경향을 보이게 되며 이는 개인의 창의성 발휘를 억제하는 요인이 된다. 이러한 환경에서는 사소한 실수도 허용되지 않기 때문에(엄영란 외, 2009), 유용하며 획기적인 아이디어가 탄생하기 어렵게 된다. 결국 Grafton(1987)이 강조한 것처럼, 복잡한 절차, 규칙, 그리고 통제 등을 중심으로 돌아가는 문화에서는 구성원들에 대한 통제가 강화되어 이들의 혁신 동기를 떨어뜨리게 되면서 구성원들의 활발한 창조활동이 저해된다. 무엇보다 조직에 아직 익숙하지 않은 신입사원들은 위축된 환경에서 역할충돌 및 순탄하지 못한 사회화를 경험하게 되고(김홍보, 2007), 이들이 보유한 독창적인 업무방식을 충분히 활용할 수 없게 되어 기업은 새로운 지식의 흡수 및 내재화를 기대하기 힘들어진다.

아울러, 위계적인 분위기에서는 조직신뢰가 견고해질 수 없다는 점을 제시할 수 있다. 조직신뢰란 조직에 대한 긍정적인 평가와 믿음이 반영된 것이며, 조직성과에 영향을 미치는 핵심 변수이다 (임동일, 한상훈, 2017). 그러나 위계질서가 강한 문화에서는 통제와 지시를 중시하기 때문에 구성원들의 조직신뢰가 낮아지는 경향이 있다 (정다운, 전병준, 2019; 주영하, 선민정, 2018). 이는 경직적이며 하향식의 의사소통 방식이 소극적인 대인관계 형성을 유도하며(김홍보, 2007), 조직원의 자유로운 업무를 방해(Rayner & Keashly, 2005)하여 조직에 대한 신뢰를 떨어뜨리는 것으로 볼 수 있다(Fard et al., 2009). 조직에 대한 신뢰가 낮으면 유기적인 상호작용이 어려워지며, 적극적인 지식공유를 통한 조직성과를 견인할 수 없게 된다 (김민정, 이영민, 2019). 특히, 숙련 시간이 필요한 사회초년생들의 조직적응을 방해하고 조직에 대한 불만족을 초래할 수 있고 (박정현, 류숙진, 2008; 엄동욱, 2008), 결국 신입사원들의 이직률을 높이게 된다. 이는 기업의 관점에서 볼 때 조직적응 및 숙련을 위해 신입사원에게 투자하는 비용의 효율성이 저하된다는 문제가 발생한다 (장원섭 외., 2007). 기업은 신입사원이 나간 자리를 채우기 위해 또 다시 동일한 과정 및 각종 비용을 투자하여야 하며, 남겨진 직원들은 이직한 신입사원이 수행하던 업무를 추가로 진행해야 하는 부담감을 안게 된다(Hale Jr, Ployhart, & Shepherd, 2016; Nyberg, Maltarich, & Weller, 2014). 결국, 강한 위계지향적 분위기에서는 신입사원의 조직신뢰 형성이 어려워지며, 이는 기업의 인재선발비용 손해 및 인력손실을 초래하여 기업의 경쟁력을 약화하는 요인이 된다.

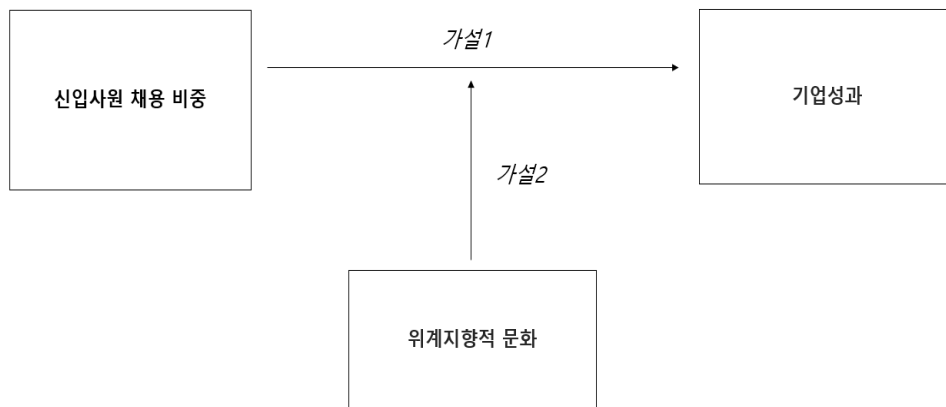
지금까지 살펴본 것처럼 위계지향적 문화가 강한 기업에서는 직원들이 창의적인 아이디어를 발휘하기가 힘들며 조직에 대한 신뢰가 떨어지게 되는데, 이 연구에서는 이러한 환경이 기업성과에 대한 신입사원 채용 비중 간의 관계에 영향을 미칠 것이라 추론한다. 따라서 우리는 다음과 같은 가설을 제시한다.

H2: 기업 내 위계지향적 문화는 신입사원 채용 비중과 기업성과의 긍정적 관계를 부정적으로 조절한다. 즉, 기업 내 위계지향적 문화 수준이 높을수록 기업성과에 대한 신입사원 채용 비중의 긍정적 관계는 약화된다.

III 분석

1. 연구모형

위의 같은 이론적 논의와 선행연구 검토를 통해 도출한 가설을 근거로 연구모형을 설정하면 다음의 [그림 1]과 같다. 본 연구는 신입사원 채용 비중이 기업성과에 미치는 영향을 검토하고, 기업의 위계지향적 문화 수준이 이 관계를 어떻게 조절하는지를 확인하고자 한다.



[그림 1] 연구모형

2. 분석자료

이 연구는 기업성과에 대한 신입사원 채용 비중의 영향과 이 관계에 대한 위계지향적 문화 수준의 조절효과를 분석하기 위해 한국직업능력연구원에서 제공하는 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel, HCCP) 자료를 활용했다. 인적자본기업패널은 2005년부터 2년 주기로 조사가 진행되며, 기업 수준의 다양한 정보와 이에 속한 근로자들의 특성들이 포함되어 있다. 또한 NICE신용평가정보(주)에서 제공하는 재무자료가 병합되어 있어 조직의 재무적 성과를 실증분석에 활용할 수 있다는 점에서 본 연구에 적합하다고 판단되었다. 이 연구에서는 기업의 신입사원 채용 비중, 성과, 위계지향적 문화 등 핵심 변수로 선정된 정보를 모두 포함한 4차년도(2011년)~7차년도(2017년) 자료에서 891개의 관측치를 확보하여 분석을 진행했다.

3. 변수 설명

가. 종속변수: 기업성과

기업성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누어진다. 조직만족도와 조직몰입도 등 비재무적 요소로 기업성과를 측정할 경우 주관적인 인식을 배제할 수 없게 된다. 이 연구는 기업성과를 보다 객관적으로 측정하기 위해 구체적인 수치를 나타내는 직원 1인당 총 매출액을 활용하였으며, 정규성 가정을 충족하기 위하여 1인당 매출액에 로그를 취하여 조직성과 변수로 사용하였다. 이와 함께, 신입사원들이 조직에 적응하여 기업성과를 이끄는 데까지의 시간을 고려하여 이 연구는 t+2년 시점의 1인당 매출액으로 분석을 진행했다.

나. 독립변수: 신입사원 채용 비중

이 연구에서 독립변수는 신입사원 채용 비중이다. 인적자본기업패널에서는 직무별, 성별, 학력, 나이, 직급 등 채용에 관한 다양한 정보를 제공하고 있으며 이 연구에서 중점으로 보고자 하는 신입사원 채용 비중을 다루기에 적합하다. 이 연구에서는 기업의 신입사원 채용 비중을 확인하기 위해 기업이 해당 연도에 채용한 전체 인원 대비 신입사원 채용 비율을 측정하였다. 해당 비율이 높은 기업은 신입사원 채용을 활발하게 하는 것으로 해석할 수 있다.

다. 조절변수: 위계지향적 문화

이 연구의 조절변수인 위계지향적 문화 수준은 기업의 구성원들이 느끼는 기업의 문화 수준 정도를 나타낸다. 구체적으로 “(1) 우리 회사는 공식적인 절차, 규칙 및 방침을 중시한다, (2) 우리 회사의 의사전달이나 정보 흐름은 하향식이다, (3) 우리 회사는 서열 의식을 강조하는 조직 분위기가 형성되어 있다” 등 총 3가지의 문항을 리커트 5점 척도로 변환하여 사용했다. 값이 클수록 기업의 위계지향적 분위기가 강한 것으로 해석할 수 있다. 언급된 3가지의 항목이 동일한 개념으로 사용되기 위해서는 각 항목들이 일관성을 가져야 한다. 본 연구에서 사용한 3가지 항목의 크로바하 알파(Cronbach's Alpha) 계수는 0.666으로 전체적으로 일관성과 신뢰성을 가지고 있다고 볼 수 있다.

라. 통제변수

이 외에도 기업성과에 영향을 미치는 다양한 요인들이 존재하기 때문에, 이 연구에서는 통제변수들을 포함하였다. 통제변수는 기업연령, 기업규모, 신제품 도입, 조직변화, 교육훈련비용, HR 전담조직, 지식관리변화, 임금 만족도, 임원 직급 단계, 직장 관계 만족도, 박사급 인력으로 이루어진다. 기업연령은 각 기업의 창립 시기부터 조사가 진행된 기간까지의 업력을 연 단위로 측정했다. 기업규모는 기업이 고용한 전체 인원을 이용했다. 신제품 도입은 “지난 2년간 신제품(상품/서비스)의 개발 및 도입” 문항을 활용했다. 본 문항은 4점 척도로 측정되었으나 신제품 도입 여부를 파악하기 위해 이 연구에서는 이산변수를 변환하여 사용했으며, “(3) 어느 정도 있었음”과 “(4) 많이 있었음”은 1, 그렇지 않은 경우 0으로 설정하였다. 조직변화는 “지난 2년간 본사 내의 부서 및 조직변화” 문항을 사용했으며, 신제품 도입과 마찬가지로 “(3) 어느 정도 있었음”과 “(4) 많이 있었음”은 1, 그렇지 않은 경우 0으로 측정했다. 교육훈련비용 각 기업이 교육훈련에 지출한 총액을 나타낸다. HR 전담조직은 기업에서 HR업무를 담당하는 전담조직이 있을 시 1, 없을 시 0으로 측정했다. 지식관리변화의 경우 지난 2년간 기업 운영에 있어 정보 수집, 교류, 학습방식 등의 지식관리방식의 변화가 있을 경우 1, 없을 경우 0으로 나타낸다. 임금 만족도는 근로자들에게 주어지는 보상으로서 기업성과에 영향을 미치는 중요 변수(Lawler, 1981)로서 통제변수에 포함시켰다. “나는 현재 받고 있는 임금에 만족한다” 문항을 사용하여 전혀 그렇지 않은 경우 1, 전적으로 그러한 경우 5로 측정했다. 수치가 클수록 조직원의 급여 만족도가 높음을 나타낸다. 직장 관계 만족도는 “나는 현재 직장의 인간관계에 만족한다” 문항을 사용하여 전혀 그렇지 않은 경우 1, 전적으로 그러한 경우 5로 측정했다. 박사급 인력의 경우 정규직 근로자의 학력별 인원현황에서 박사급 인력의 인원을 나타낸다. 마지막으로 임원 직급 단계는 임원급 내 직급 단계수로 측정했다. 기업연령, 기업규모, 그리고 교육훈련비용의 경우 분포의 정규성을 확보하기 위해 자연로그를 취하여 사용했다.

〈표 1〉 변수의 구성 및 설명

변수		변수처리
종속변수	기업성과	log(t+2 시점 직원 1인당 매출액)
독립변수	신입사원 채용 비중	전체 채용 비중 대비 신입사원 채용의 비율
조절변수	위계지향적 문화	전혀 그렇지 않음= 1, 전적으로 그러함= 5
통계변수	기업연령	log(조사년도 - 기업설립년도)
	기업규모	log(전체 근로자수)
	신제품 도입	있음=1. 없음=0
	조직변화	있음=1. 없음=0
	교육훈련비용	log(교육훈련에 지출한 총비용)
	HR 전담조직	있음=1, 없음=0
	지식관리변화	있음=1, 없음=0
	임금 만족도	전혀 그렇지 않음= 1, 전적으로 그러함= 5
	직장 관계 만족도	전혀 그렇지 않음= 1, 전적으로 그러함= 5
	박사급 인력	기업 내 박사급 인력 인원
임원 직급 단계	임원급 내 직급 수	

IV 분석 결과 및 해석

1. 분석 결과

본 연구는 인적자원패널의 4차년도(2011년)~7차년도(2017년) 데이터에서 891개의 관측치를 바탕으로 회귀분석(Ordinary least squares regression)을 활용해 분석했다. 이분산성에 의해 결과가 왜곡되는 것을 방지하고자 강건표준오차(robust standard error)를 사용했다. <표 2>는 분석에 활용된 샘플 내 변수들의 기술통계를, <표 3>은 피어슨(pearson) 상관관계 분석을 통한 변수들 사이의 관계를 나타낸다. 독립변수 사이의 상관관계 및 다중공선성 오류를 확인할 수 있는 VIF의 경우 평균값은 1.46이고 최댓값은 2.84로 나타났다. 일반적으로 10보다 낮은 경우 다중공선성은 문제가 되지 않는다는 기존 연구들에 따라 이 연구에서도 변수상의 큰 문제가 없는 것으로 확인했다 (Chatterjee et al., 2000; Neter et al., 1996).

〈표 2〉 기술통계

변수		평균	표준편차	표본수
종속변수	기업성과	12.96	0.79	891
독립변수	신입사원 채용 비중	0.39	0.29	891
조절변수	위계지향적 문화	3.52	0.28	891
통계변수	기업연령	3.39	0.54	891
	기업규모	5.89	1.01	891
	신제품 도입	0.45	0.50	891
	조직변화	0.60	0.49	891
	교육훈련비용	3.97	1.92	891
	HR 전담조직	0.70	0.46	891
	지식관리변화	0.17	0.38	891
	임금 만족도	3.22	0.50	891
	직장 관계 만족도	3.76	0.31	891
	박사급 인력	4.12	15.28	891
임원 직급 단계	4.60	1.48	891	

〈표 3〉 상관관계 분석

변수	VIF	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
기업성과		1.00													
신입사원 채용 비중	1.05	0.10*	1.00												
기업규모	2.81	0.14*	-0.05	1.00											
기업연령	1.07	0.16*	0.03	0.10*	1.00										
신제품 도입	1.18	0.07*	0.01	0.18*	-0.04	1.00									
조직변화	1.22	0.09*	0.05	0.15*	-0.10*	0.33*	1.00								
박사급 인력	1.39	0.10*	-0.01	0.50*	0.02	0.11*	0.11*	1.00							
교육훈련비용	2.84	0.25*	0.06	0.76*	0.06*	0.21*	0.21*	0.45*	1.00						
HR 전담조직	1.24	0.12*	-0.01	0.34*	-0.02	0.17*	0.26*	0.15*	0.37*	1.00					
임원 직급 단계	1.08	0.15*	0.03	0.17*	0.18*	0.06*	0.07*	0.06*	0.15*	0.08*	1.00				
지식관리변화	0.06	0.06	-0.01	-0.05	0.21*	0.14*	0.08*	0.12*	0.23*	0.15*	-0.01	1.00			
직장 관계 만족도	1.43	0.06*	0.03	0.25*	0.03	0.18*	0.11*	0.23*	0.33*	0.15*	0.10*	0.33*	1.00		
임금 만족도	1.44	0.24*	0.07*	0.30*	0.07*	0.16*	0.07*	0.21*	0.35*	0.14*	0.11*	0.35*	0.49*	1.00	
위계지향적 문화	1.11	0.11*	0.08*	0.19*	0.07*	0.08*	0.03	0.08*	0.19*	0.08*	0.12*	0.19*	0.23*	0.23*	1.00

〈표 4〉 기업성과 예측을 위한 회귀분석

	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4
신입사원 채용 비중		0.286*** (0.080)	0.280*** (0.080)	1.984* (1.02)
위계지향적 문화			0.077 (0.083)	0.248** (0.123)
신입사원 채용 비중 X 위계지향적 문화				-0.482* (0.291)
기업연령	0.062 (0.044)	0.0456 (0.0451)	0.045 (0.045)	0.0427 (0.045)
기업규모	-0.199*** (0.040)	-0.182*** (0.040)	-0.185*** (0.040)	-0.184*** (0.040)
신제품 도입	7.780 (0.0472)	-0.001 (0.046)	-0.002 (0.046)	-0.003 (0.046)
조직변화	0.022 (0.050)	0.012 (0.049)	0.013 (0.049)	0.009 (0.049)
교육훈련비용	0.146*** (0.020)	0.138*** (0.020)	0.138*** (0.020)	0.136*** (0.020)
직장 관계 만족도	-0.253*** (0.082)	-0.241*** (0.082)	-0.251*** (0.083)	-0.254*** (0.083)
HR 전담조직	0.072 (0.053)	0.078 (0.053)	0.078 (0.053)	0.0782 (0.053)
지식관리변화	0.0122 (0.058)	0.015 (0.058)	0.015 (0.058)	0.0215 (0.058)
임금 만족도	0.307*** (0.054)	0.291*** (0.053)	0.286*** (0.054)	0.294*** (0.054)
박사급 인력	0.002 (0.001)	0.002 (0.001)	0.002 (0.001)	0.002 (0.001)
임원 직급 단계	0.041** (0.017)	0.038** (0.017)	0.038** (0.0175)	0.039** (0.017)
연도 고정	Yes	Yes	Yes	Yes
산업 고정	Yes	Yes	Yes	Yes
Constant	13.09*** (0.342)	12.98*** (0.341)	12.79*** (0.387)	12.19*** (0.527)
N	891	891	891	891
R-squared	0.278	0.288	0.289	0.291

* p < .10; ** p < .05; *** p < .01, 강건표준오차(robust standard error)를 사용하였음

〈표 4〉는 회귀분석의 결과를 보여주는 4개의 각각 다른 모델로 구성되었다. 모델1은 모든 통제변수를 포함한다. 모델2는 이 연구의 독립변수인 신입사원 채용 비중을 추가한다. 모델3은 여기에 조절변수인 위계지향적 문화 수준을 추가한 것이다. 모델4는 조절변수인 위계지향적 문화 수준과 신입사원 채용 비중의 상호작용항을 추가했다.

가설1은 기업의 신입사원 채용 비중과 기업성과 사이에 긍정적 관계를 띄고 있는지에 대한 내용이다. 〈표 4〉의 모델2를 보면 신입사원 채용 비중의 계수가 유의한 양의 값을

가진다($\beta = 0.286, p < 0.01$). 이 연구에서 사용된 전체 변수가 함께 나온 모델4에서도 동일하게 유의한 양의 값을 가진다($\beta = 1.984, p < 0.1$). 이는 신입사원 채용 비중이 높아 질수록 기업의 성과가 향상된다는 가설을 강하게 지지하는 결과이다. 기업에 새로운 지식을 전달(Louis, Posner, & Powell, 1983)함으로써 기업의 업무성과를 향상(Rollg, 2007)시킨다는 기존 연구의 주장에도 힘을 실어주는 결과로 해석될 수 있다.

가설2는 가설1에서 제시한 신입사원 채용 비중과 기업성과의 긍정적 관계가 강한 위계지향적 환경에 의해 약화되는지를 예측하는 것이다. <표 4>의 모델 2에서 독립변수인 신입사원 채용 비중이 기업성과에 유의한 양의 값을 가졌지만 모델4에서 신입사원 채용 비중과 기업의 위계지향적 문화 수준의 곱은 유의한 음의 값을 가지는 것으로 나타났다($\beta = -0.482, p < 0.1$). 따라서 기업의 강한 위계지향적 환경이 신입사원 채용 비중과 기업성과 사이에 존재하는 긍정적 관계를 부정적으로 조절한다는 가설2는 지지되었다. 이는 기업 내 위계지향적 문화가 강하게 자리잡을수록, 기업성과에 있어 신입사원 비중이 가지는 긍정적 효과는 약화됨을 보여주는 결과로 볼 수 있다.

앞서 설명했듯이 위계지향적 문화는 기업의 효율성을 높여 단기적인 경쟁력을 확보하게 만들기도 하지만(안선민, 엄석진, 2017), 다른 한편으로는 변화에 대응하는 데에 방해물로서 작용할 수 있는 역할(옥지호, 2020)을 하는 등 긍정론과 부정론이 나뉘어 제시되어 왔다. 그러나 신입사원 채용을 통해 기업의 성과가 창출된다는 관점에서는 높은 위계지향적 문화 수준이 이 관계를 부정적으로 변형시키는 것으로 이 연구는 확인했다.

V 강건성 분석

본 연구는 분석 결과의 견고성을 확인하기 위해 다음과 같은 두 가지의 방식으로 강건성 분석을 추가 진행했다. 이 연구는 기업성과로서 재무적인 요소에 초점을 맞춰 분석했지만, 비재무적 성과도 기존 분석의 결과와 동일하게 나타난다면 이 연구의 주장은 더욱 견고해질 것이다. 첫째로 <표5>의 모델 5는 기업의 지식공유 수준(t+2)을 종속변수로 활용하여 강건성 테스트를 한 것이다. 이를 위해 3가지의 설문내용(1) 회사 사정을 직원들에게 소상하게 알림, (2) 상급자에게 자유롭게 의견을 제시함, (3) 부서간 커뮤니케이션이 잘 됨”)이 사용되었으며 크로바하 알파(Cronbach's Alpha) 계수는 0.849로 일관성과 신뢰성이 충분히 확보되었음을 확인했다. 둘째로 모델6은 기업의 혁신지향적 환경 수준

(t+2)을 종속변수로 두어 분석을 진행한 것이다. 마찬가지로 3가지의 설문내용((1) 변화와 새로운 시도를 장려함, (2) 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어짐, (3) 성실한 사람보다 창의적인 사람을 우대함)을 활용했고, 크로바하 알파 계수는 0.865로 매우 높은 신뢰도를 보여줬다. 모델5와 모델6의 결과 이 연구의 기존 모델과 동일하게 나타났으며 이는 이 연구에서 주장하는 결론이 더욱 견고하게 지지되었음을 보여준다.

〈표 5〉 강건성 분석

	모델 5	모델 6
신입사원 채용 비중	1.007* (0.586)	1.111* (0.592)
위계지향적 문화	0.139* (0.074)	0.116* (0.065)
신입사원 채용 비중 X 위계지향적 문화	-0.287* (0.165)	-0.322* (0.168)
기업연령	-0.0007 (0.026)	-0.034 (0.024)
기업규모	-0.030 (0.019)	-0.033* (0.019)
신제품 도입	-0.002 (0.025)	0.031 (0.023)
조직변화	0.042* (0.025)	0.044* (0.025)
교육훈련비용	0.019* (0.011)	0.036*** (0.010)
직장 관계 만족도	0.233*** (0.050)	0.191*** (0.045)
HR 전담조직	0.054** (0.026)	0.034 (0.026)
지식관리변화	0.073** (0.032)	0.061* (0.032)
임금 만족도	0.096*** (0.029)	0.115*** (0.028)
박사급 인력	0.001 (0.0009)	0.0008 (0.0009)
임원 직급 단계	-0.003 (0.008)	0.00534 (0.008)
연도 고정	Yes	Yes
산업 고정	Yes	Yes
Constant	1.658*** (0.280)	1.890*** (0.283)
N	891	891
R-squared	0.166	0.184

* p < .10; ** p < .05; *** p < .01, 강건표준오차(robust standard error)를 사용하였음

V 요약 및 결론

본 연구에서는 신입사원 채용 비중이 기업성과를 높이는 데 있어 어떠한 역할을 하는지, 그리고 기업별 위계지향적 수준이 이 둘의 관계를 어떻게 조절하는지 살펴보았다. 인적자본기업패널에서 제공하는 대규모 기업 데이터를 토대로 분석한 결과, 신입사원 채용 비중이 높은 기업일수록 기업성과가 향상되는 것으로 나타났다. 이는 기업의 신입사원 채용 비중이 클수록 기업이 사용할 수 있는 지식의 범위가 확장되며, 기업 내 지식공유가 활발해지고, 충분한 흡수역량 확보가 가능하여 긍정적인 기업성과 견인이 가능하게 된다는 것이다.

이와 함께, 이 연구는 강한 위계지향적 분위기가 신입사원의 긍정적 효과를 위축시킨다는 것을 보여줬다. 위계지향적 문화는 업무의 효율성을 높여 단기적으로 기업의 경쟁력을 높이는 순기능을 지닌다(안선민, 엄석진, 2017). 그럼에도 불구하고 이 연구에서는 신입사원을 통한 기업성과 향상이라는 맥락에서 위계지향적 문화의 부정적인 면들이 순기능보다 더 크게 작용한다는 점을 확인했다. Grafton(1987)이 강조한 것처럼 위계지향적 문화가 복잡한 절차, 규칙, 그리고 통제 등을 중심으로 구성원들에 대한 통제를 강화하여 구성원들의 자유로운 업무 활동을 방해할 수 있다는 주장이 이 연구를 통해 다시 한번 부각된다. 무엇보다 강한 위계지향적 문화에서는 구성원들이 보유한 새로운 아이디어를 발휘하기 어려우며, 기업생활에서 중요한 조직신뢰를 떨어뜨리는 상황으로 연결되는데, 이는 신입사원들이 보유한 독창적인 지식의 생성 및 축적 효과를 약화시킨다.

이 연구는 몇 가지 면에서 중요한 연구적 가치를 지닌다. 먼저, 이 연구는 한국직업능력연구원이 제공하는 양질의 기업 데이터를 기반으로 그동안 밝혀지지 않았던 신입사원과 기업의 성과 사이의 관계를 조명했다는 데 그 가치가 크다. 자원기반이론에서는 기업 경쟁력 강화를 이끄는 데 있어 인적자원의 중요성(Chakravarthy et al., 2003)을 언급해 왔지만 신입사원의 역할은 큰 관심을 받지 못해 왔다. 기존 연구들에서 신입사원은 기업의 시각에서 불확실한 존재(Gallaher & Sias, 2009)로 여겨지는 한편 기업에 새로운 시각을 제공(Louis, Posner, & Powell, 1983)하여 기업 업무의 효율성(Rollg, 2007)을 높일 수 있는 존재라는 상반된 의견을 보여왔다. 기업성과에 대한 신입사원의 역할에 관한 논의가 마무리되지 못하고 있는 상황에서, 이 연구는 신입사원 채용이 기업성과에 있어서 핵심 변수가 되는 점을 밝혀내면서 자원기반이론 문헌의 시야를 넓혔다는 데 의의를 지닌다.

나아가, 이 연구에서는 기업의 위계지향적 문화 수준이 기업성과에 대한 신입사원의 효과를 변형시킬 수 있는 중요 변수임을 발견했다. 이 연구는 기업의 문화가 한 기업의 경쟁력을 좌우하는 핵심 요인이라는 기존 연구의 흐름을 따르는 동시에, 기업문화의 역할을 신입사원 채용 비중이라는 관점에서 새롭게 조명했다. 이러한 과정을 통해 위계지향적 강도가 기업성과에 대한 신입사원 채용 비중의 긍정적 영향을 약화시킨다는 점을 도출했다. 따라서 이 연구는 위계지향적 문화의 부작용을 고려하여 기업은 문화를 형성할 때 기업의 상황과 적용 대상에 따라 차별적이고 섬세한 접근을 해야 한다는 점을 강조한다.

이러한 연구 결과는 인적자원의 전략적 활용을 통해 기업성과를 견인해야 하는 기업들에게 중요한 시사점을 제공한다. 많은 기업들이 신입사원을 불확실성과 비용의 존재로 인식하고 있는 가운데, 이 연구 결과가 제시하듯 신입사원들은 기업성과를 이끄는 핵심자원으로서 기업은 신입사원 채용에 대한 관심과 이들의 잠재력을 인식할 필요가 있다. 가령 정기백, 최석봉(2019)은 기업이 신입사원의 교육훈련에 대한 적극적인 투자를 하게 되었을 때, 신입사원들의 업무지식 및 기술지식 습득이 증가한다고 했다. 이러한 맥락에서 기업의 경영자들은 신입사원들이 가지고 있는 창의적인 시야와 잠재성이 기업에 효과적으로 적용되기 위해 이들의 역량 확보에 있어 적극적인 지원들을 뒷받침해줘야 한다.

아울러, 기업의 경영진은 바람직한 조직문화 도입을 통해 견고한 조직신뢰를 다질 수 있는 환경을 조성해야 한다. 앞서 언급했듯이, 신입사원들은 기업에 새로운 시각을 제공(Louis, Posner, & Powell, 1983)하여 기업 업무의 효율성(Rollg, 2007)을 높일 수 있는 잠재성이 있는 존재이지만, 입사 초기 조직에 대한 적응과 이해의 시간이 필요한 것이 사실이다. 이에 신입사원들이 조직에 무사히 안착하여 이들이 보유한 잠재성을 충분히 발휘할 수 있는 기업의 조직문화 형성이 선행되어야 할 필요가 있다. 가령 자유로운 분위기에서 조직원들은 기업가정신을 기반으로 창의적인 시도와 적극적인 의사소통이 가능하게 되는데(정기백, 최석봉, 2019), 이러한 환경에서 신입사원들은 기업에 소속감을 가지게 되어 의사결정의 활발한 참여와 조직원들과 정보공유를 하는 등 조직의 발전을 위해 업무에 몰두하게 된다. 따라서 기업의 조직원들은 신입사원들이 조직에 대한 신뢰를 높이기 위해 이들과 일방적인 소통 방식이 아닌, 보다 친밀하고 진실된 관계를 가질 수 있도록 다방면에서의 노력이 수반되어야 한다.

이 연구는 몇 가지 한계점도 존재한다. 첫째, 이 연구는 기업의 매출액을 토대로 신입

사원의 영향을 살펴봤지만, 신입사원의 효과를 충분히 살펴보기 위해서는 다방면의 측면들을 함께 고려할 필요가 있다. 가령 직무만족도, 조직몰입도, 특히 등은 조직의 성과를 나타낼 수 있는 또 다른 지표들로서 신입사원들이 어떠한 영역에 유의미한 영향을 미치는지 다양한 관점에서 분석하게 된다면 보다 정교한 시사점을 찾을 수 있을 것이다. 다음으로 이 연구는 위계지향적 문화를 핵심 변수로 선정하여 신입사원과 기업성과 관계에 미치는 영향을 살펴봤다. 그러나 기업의 문화는 관계지향적 문화(group culture), 과업지향적 문화(rational culture) (Quinn & Kimberly, 1984; Quinn & McGrath, 1985; Denion & Spreitzer, 1991) 등 종류가 다양하며 이들의 효과를 함께 살펴보는 것도 보다 세밀한 결론을 도출하는 데 도움이 될 것이다. 아울러 기업의 문화뿐 아니라 기업 내외의 존재하는 여러 상황모델(contingency model)들도 고려할 필요가 있다.

이 연구는 기업성과 창출에 있어서 중요한 수단이 될 수 있는 신입사원의 역할을 강조한다. 신입사원을 통한 기업성과 향상을 위해 기업은 이들의 잠재성이 충분히 발휘될 수 있는 환경적 여건을 조성해야 함을 제시했다. 다양한 제도적 지원을 통해 기업은 신입사원들의 이점을 적극적으로 활용하여 긍정적인 성과를 견인하며, 나아가 국가 차원에서는 원활한 고용창출이 이뤄지는 데에 이 연구가 도움이 되기를 희망한다.

참고문헌

- 곽상태, 양동우. (2016). 위계문화가 임파워먼트 및 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구 - 건설산업 중심으로 -. 디지털융복합연구, 14(3). 115-126.
- 교육부 (2018). 2018 교육통계 분석자료집. <http://kess.kedi.re.kr/index>에서 검색
- 구철모, 최정일. 조직의 흡수역량이 기업성과에 미치는 영향에 대한 실증연구. 경영학연구 37.3 (2008): 515-536.
- 김상표, 김태열. (2004). 조직의 사회화 전략과 신입사원의 선도적 행위가 사회화 결과들에 미치는 효과에 관한 연구. 인사조직연구, 12(1), 175-212.
- 김주영, 이상규 (2019. 1. 21). 대졸 정규직 취업 10명 중 1명 뿐... 대졸 예정자들 '한숨'. 세계일보. <http://www.segye.com/newsView/20190121004281?OutUrl=naver>에서 검색
- 김현경, 강수돌. (2015). 커뮤니케이션 풍토가 지식공유 의도에 미치는 영향. 경영교육연구. 30(4), 405-433.
- 김홍보(2007). 상사신뢰의 결정요인과 직무수행간의 구조적 관계. 박사학위논문. 제주대학교.
- 박정현, 류숙진. 대졸 초기경력자의 이직의도와 이직행위. 한국사회학회 사회학대회 논문집. (2008): 853-871.
- 시사위크(2018). 취업의 사회경제적 비용은 얼마?. 2018. 2. 22.
- 안선민, 엄석진(2017). 위계문화가 정보기술 활용에 미치는 영향에 관한 연구: 세종시 이전 중앙행정기관을 중심으로. 한국거버넌스학회보 24.1. 65-97.
- 엄동욱 (2008). 대졸 신입사원의 조기퇴사 실태와 원인 : 기업 인적자원관리(HRM)에의 시사점을 중심으로. 고용직업능력개발연구. 11(2), 237-260
- 엄영란, 임숙빈, 강소영, 박광옥, 송경자, 이선희(2009), 병원이 선택하는 탁월한 신입간호사 1%, 현문사
- 엄채영(2021), 비경력직 신입사원 채용이 조직의 탐색적 혁신에 미치는 영향. 석사학위논문. 한양대학교.
- 옥지호(2020). 조직구성원 간 지각된 조직문화의 차이가 신입사원의 이직률에 미치는 영향. 경영교육연구 35.6: 117-141.
- 이종하, 조무상 (2017), 기술혁신이 청년고용에 미치는 영향, 한국경제연구, 35(4), 59-85.

- 임동일, 한상훈(2017). GWP조직문화가 조직몰입에 미치는 영향: 고용불안정성과 조직신뢰의 조절효과. *인문사회* 21, 8(2), 535-556.
- 장원섭, 김소영, 김민영, 김근호(2007). 대졸 초기경력자의 직장 적응 실태에 관한 조사연구. 26.3. 141-164
- 정다운, 전병준(2019). 조직문화와 혁신행동 간의 관계에서 조직신뢰, 의사소통의 매개효과: 제조업을 중심으로. 10.1. 39-54.
- 주영하, 선민정. (2018). 조직문화가 종사자의 직무만족도에 미치는 영향: 의사소통의 매개효과를 중심으로. *디지털융복합연구*, 16(7), 153-164.
- 탁진국, 이동하, 박지현, 김현해, 정병석(2008). 신입사원의 이직의도에 영향을 미치는 작업환경 변수에 관한 연구. *응용통계연구*, 21(3), 469-484.
- 한수진, 나기환(2015). 신입사원의 사회적 비공식/공식 네트워크가 개인의 흡수역량과 학습전이에 미치는 영향. *대한경영학회지* 28.7 (2015): 1835-1857.
- 한윤자, 이상규, 권호장(2010). 대학병원 간호사들의 조직문화 유형 인식 및 조직만족이 혁신행동에 미치는 영향. *한국병원경영학회지* 15.4: 63-77.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to "the social psychology of creativity"*, Boulder, CO: Westview press.
- Bahra, N. (2001) *Competitive Knowledge Management*, Palgrave, New York.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bennett, D.L. (2018), Infrastructure investments and entrepreneurial dynamism in the US," *Journal of Business Venturing*.
- Boisot, M.H. (1998) *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford University Press, New York.
- Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49(4), 432-445.
- Chakravarthy, B., McEvily, S., Doz, Y. and Rau, D. (2003) *Knowledge management*

- and competitive advantage, *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, pp.305-323, Wiley-Blackwell, Oxford, UK.
- Chatterjee, S., Hadi, A. S., and Price, B.(2000), *Regression analysis by example John Wiley & Sons*, Inc., New York.
- Chen, C. J., Huang, J. W., & Hsiao, Y. C. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5(1), 1-21
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Doz, Y.L. and Kosonen, M. (2007) The new deal at the top, *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 6, p.98.
- Fard, H. D., Rostamy, A. A. A., & Taghiloo, H. (2009). How types of organisational cultures contribute in shaping learning organisations. *Singapore management review*, 31(1), 49-61.
- Gallagher, E. B., & Sias, P. M. (2009). The new employee as a source of uncertainty: Veteran employee information seeking about new hires. *Western Journal of Communication*, 73(1), 23-46.
- Grafton, L. G. (1987). The Mediating Influence of Efficacy on Conflict Strategies Used in Educational Organizations.
- Griffin, A. E. C., Colella, A., & Goparaju, S. (2001). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human Resource Management Review*, 10(4), 453-474
- Hale Jr, D., Ployhart, R. E., & Shepherd, W. (2016). A two-phase longitudinal model of a turnover event: Disruption, recovery rates, and moderators of collective performance. *Academy of Management Journal*, 59(3), 906-929.

- Hartnell, C. A., Ou, A. Y. and Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4)
- Hu, M. L. M., Horng, J. S., & Sun, Y. H. C. (2008). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50.
- Hull, K. (2009), Understanding the relationship between economic growth, employment and poverty reduction in Promoting Pro-Poor Growth: Employment, Paris, France: Organization for Economic Cooperation and Development(OECD). individual-group relations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 15, 137-192.
- Inkpen, A. C., & Dinur, A. (1998). Knowledge management processes and international joint ventures. *Organization science*, 9(4), 454-468.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization science*, 9(3), 285-305.
- Lawler, E. E. (1981). Pay and organization development. Addison-Wesley Publishing Company.
- Lawson, K. (2002). New employee orientation training. Alexandria, VA: American Society of Training and Development.
- Lee, J. H. (2019). Effects of the organizational culture types of airline members on the effectiveness of organizational work: Focusing on the mediating effect of knowledge sharing. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 20(8), 594-603.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of applied psychology*, 94(2), 371.
- Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36, 857-866.

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (1982). Socialization in small groups: Temporal changes in individual-group relations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 15, 137-192.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomer's relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149-1161
- Neter, J. et al. (1996), "Applied linear statistical models," 4(1), 318
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics Of Innovations*, Oxford University Press, New York.
- Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2013). Context-emergent turnover (CET) theory: A theory of collective turnover. *Academy of Management Review*, 38(1), 109-131
- O'cass, A., & Julian, C. (2003). Modelling the effects of firm-specific and environmental characteristics on export marketing performance. *Journal of Global Marketing*, 16(3), 53-74.
- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning and perspective: Guidelines for managerial practice, research in organizational changes and development. *JAI Press*, 5, 295-313.
- Rayner, C., & Keashly, L. (2005). *Bullying at Work: A Perspective From Britain and North America*.
- Rollag, K. (2007). Defining the term new in new employee research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 63-75.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture (Vol. 45, No. 2, p. 109). *American Psychological Association*.
- Schein, E. H. (2004), *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.), CA: Jossey-Bass Publishers.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.

- Sims, D. M. (2001). *Creative new employee orientation programs*. New York: McGraw-Hill.
- Teece, D.J. (2000) *Managing Intellectual Capital*, Oxford University Press, Oxford, UK. Van den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization science*, 10(5), 551-568.
- Von Krogh, G., Ochijo, K. and Nonaka, I. (2000) *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press, Oxford, UK.
- Wanous, J. P., & Reichers, A. E. (2000). New employee orientation programs. *Human Resource Management Review*, 10(4), 435-451.
- Zaheer, A., & Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic management journal*, 26(9), 809-825.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

Abstract

The Impact of New Employee Recruitment on Firm Performance: The Role of Hierarchical Culture

Haejun Jung, Yunseok Choi, Namgyong Lee(KAIST)

This paper sheds light on the relationship between the recruitment of new employees and firm performance. This study found that the higher the proportion of new employees hired, the better the firm's performance. In addition, this study analyzed how a firm's hierarchical culture level moderates the positive effects of new employees on firm performance. The results of this study shows that that the stronger the hierarchical culture level, the weaker the positive effect of the ratio of new employee recruitment on firm performance. This study suggests the importance of recruiting new employees in creating firm performance. At the same time, the level of hierarchical culture in a firm should be implemented through a strategic approach because it can inhibit the utilization of the strengths possessed by new employees.

Key words: new employee, hierarchical culture, firm performance,
resource-based view

장려상

기업의 교육훈련 투자가 조기 퇴사율에 미치는 영향 : 조직몰입 및 직무만족의 매개효과를 중심으로

이지은* · 송지영**

요약

본 연구는 한국직업능력연구원의 인적자본기업패널 데이터를 활용하여 우리나라 기업들의 교육훈련 투자가 조기 퇴사율에 미치는 효과를 실증하였다. 본 연구에서는 선행연구에 기초해 조직몰입 및 직무만족을 매개변수로 설정함으로써 다음과 같은 가설을 설정했다. 첫째, 기업의 교육훈련 투자는 조기 퇴사율에 부적(-) 영향을 미칠 것이다. 둘째, 기업의 교육훈련 투자는 조직몰입 및 직무만족을 통해 조기 퇴사율에 영향을 미칠 것이다. 분석 결과 첫째, 기업의 교육훈련 투자는 조기 퇴사율을 낮추는 데 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 둘째, 기업의 교육훈련 투자는 근로자의 조직몰입도 및 직무만족도에 긍정적인 영향을 미쳤다. 셋째, 조기 퇴사율을 낮추는 데 직무만족도가 유의미한 영향을 주는 것으로 드러났으나 조직몰입도의 경우에는 그 효과가 유의하지 않았다. 넷째, 직무만족도는 기업의 교육훈련 투자와 조기 퇴사율 간의 매개 역할을 하였으나, 조직몰입도의 매개효과는 나타나지 않았다. 다섯째, 직무만족도와 조직몰입도를 매개변인 으로 한 교육훈련 투자와 조기 퇴사율 간의 전체 간접효과가 유의하게 나타났다. 본 연구의 결과는 기업의 교육훈련에 대한 투자가 조직 구성원의 조직몰입 및 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 조직문화 관련 연구들의 주장을 뒷받침한다. 또한 기업의 교육훈련에 대한 투자가 조기 퇴사율을 유의미하게 낮춘다는 결과는 인적자원의 유지 및 관리 차원에서 기업의 교육훈련 투자가 필요하다는 점을 시사한다.

I 서론

점차 늘어나는 조기 퇴사자로 인하여 기업들의 고민이 깊어져 가고 있다. 이러한 현상에 대한 해결책을 인적자본이론 관점에서 구한다면, 교육훈련에 대한 투자에서 그 답을 찾을 수 있을 것이다. 그러나, 1997년 말 외환위기 이후 한국 기업의 교육훈련에 대한 투자는 오히려 급격한 감소를 보이고 있다(강순희, 김미란, 김안국, 류장수, 2002). 대기

* 서강대학교 경영학과 박사과정

** 서강대학교 경영학과 박사과정

업과 중소기업 간 격차가 크며(반가운, 김봄이, 2016), 기업마다 투자 규모가 다르고, 초기 투자 비용에도 기업마다 차이를 보인다(이영민, 2019). 기업의 교육훈련 투자는 근로자의 역량 강화를 제공하며, 이를 통해 장기적 경력개발을 관점에서 기업의 성과를 지속적으로 향상시킬 수 있는 기반이 될 수 있다. 이러한 교육훈련 투자의 기대수익에도 불구하고, 한국 기업의 교육훈련 투자는 다른 국가들과 비교해서 저조한 상태이다(이영민, 2019; 김안국, 2008). 기업은 다양한 이유로 교육훈련 투자에 소극적이다(Bartel, 2000). 선행연구에 따르면 경영진의 교육훈련에 대한 마인드 및 경영전략, 교육훈련 투자와 기대수익 및 성과 간 괴리, 인사제도와 연계성 부족, 기업 내 교육훈련 전담부서 및 전문인력 부재, 교육훈련시 인력차출로 인한 생산성 하락, 교육훈련 이후 이직에 대한 우려 등이 한국 기업의 소극적인 교육훈련 투자 요인으로 나타났다(이영민, 2019).

기업의 교육훈련 투자에 관한 선행연구들을 종합해 보면, 기업의 교육훈련은 기업의 성과 창출을 높이고, 직무수행성과 및 생산성 효과에 대해 긍정적인 영향을 미쳤다. 또한, 장기적인 투자가 이루어질 경우 기업 경쟁력 향상에 크게 이바지할 수 있는 것으로 나타났다(김미란, 김봄이, 박동진, 최혜란, 2019; 나인강, 2016; 반가운, 2011; 한덕기, 김안국, 2008).

그러나, 이러한 교육훈련 투자의 긍정적인 측면에도 불구하고 한국 기업의 교육훈련 투자는 여전히 매우 취약하여 교육훈련 투자의 당위성이나 필요성에 관한 다양한 논의가 제기되고 있다(이영민, 2019; 윤옥한, 2016; 채충일, 김정환, 한수정, 2017). 그렇다면 한국 기업은 왜 교육훈련 투자가 저조한 것일까? 이는 기대수익의 불확실성, 조기 퇴사, 교육훈련 이후 이직 등에 관한 우려가 경영자로 하여금 교육훈련 투자에 부정적이거나 회의적인 입장을 보이게 때문이라는 설명이 가능하다. 그렇다면 기업의 교육훈련 투자의 의사결정 주체인 경영자 입장에서 교육훈련 투자 수익률을 증가시킬 수 있는 인사제도를 운영하거나 교육훈련을 통한 직무수행능력 향상으로 조직에 몰입하는 정서적인 태도와 직무에 대하여 느끼는 감정으로 이어져서 근로자가 조직에 남고자 하는 욕구를 유발할 수 있도록 할 경우 문제가 해결될 수 있을까? 만약 그렇다면 근로자의 자발적인 교육훈련 참여 의지와 동기를 높일 수 있는 인사제도, 기업 내부의 교육훈련 전담부서나 전문인력을 통한 체계적인 교육훈련의 시스템 구축 및 교육프로그램 설계, 역량모델을 개발, 멘토링 프로그램 등의 제도적 요인이 중요할 수 있다. 제도적 지원을 통해 수요에 맞는 양질의 교육훈련을 제공하여 근로자의 교육훈련 만족도가 높아진다면 이는 직무만족과 조직몰입으로 이어져서 조기 퇴사율을 감소시킨다면 경영자는 다시 교육훈

련 투자를 촉진하는 의사결정을 하게 될 수 있다.

그간 선행연구들은 기업의 교육훈련 투자에 대한 필요성과 정당성에 대한 근거를 마련하였다는 점에서 큰 의의가 있지만 기업의 교육훈련 투자가 조기 퇴사율에 미치는 영향을 분석함에 있어 근로자의 조직몰입과 직무만족이 주는 영향력을 간과하였다. Becker(1993)는 일터에서의 교육훈련은 경영자와 근로자 간 관계를 긴밀하게 만들어주기 때문에 교육훈련 투자가 높은 곳일수록 퇴사율 및 이직율이 낮아진다고 하였으며, 이와 관련된 선행연구들도 동일한 결과를 나타내고 있다(Haines, Jalette, & Larose, 2010; Osterman, 1995; 옥지호, 박오원, 2018; 김안국, 2008). 인적자원의 궁극적 수요자인 기업의 입장에서 선발과 채용은 높은 비용을 부담하는 것이며 적응기간 동안의 생산성감소, 새로운 사업기회의 상실 등 직간접적인 비용이 필요하다는 점에서 근로자의 높은 조직몰입과 장기근속은 기업의 필수적인 생존전략으로 인식되고 있으며, 기업들은 교육훈련 투자를 통해 구성원의 태도와 행동을 조직목표에 맞게 부합하도록 변화시키려는 노력을 하고 있다(Chew & Chan, 2008).

이에 따라 기업의 교육훈련 투자가 근로자의 조기 퇴사율에 미치는 영향을 조직몰입과 직무만족의 매개기능 분석을 통해 검증하고자 한다.

II 선행연구 검토

1. 기업의 교육훈련 투자와 조기 퇴사율 간 관계

인적자본이론의 관점에 따르면 기업은 인적자본을 축적하기 위해 근로자들의 교육훈련에 투자하는 것이며, 교육훈련은 기업 경쟁력 강화의 핵심수단으로써 우수한 인적자원을 확보하고 활용하기 위한 노력의 일환으로 볼 수 있다(김성환, 김진산, 2011). 또한 교육훈련은 근로자들에게 동기를 부여하며, 근로자들의 만족을 높여줌으로써 조직에 계속 머무르고자 하는 마음을 가지게 해준다(Tracy, Tannenbaum, & Kavangh, 1995). 일부 근로자의 조기 퇴사는 인력 부족으로 인한 업무 부담을 가중시켜 남아있는 근로자들에게 스트레스를 줄 수 있으며, 기업은 조기 퇴사한 근로자가 보유한 지식과 기술을 잃게 되므로 궁극적으로는 조직성과에 영향을 끼친다(Rainey, 2003). 인적자본이론의 관점에서 조기퇴사는 조직의 인적자본을 감소시키기 때문에 근로자의 조기 퇴사율이 증

가할수록 생산성은 약화되며, 특히 기업의 핵심 인재가 조기 퇴사할 경우 조직에 상당한 손해가 발생할 수 있다(Dess & Shaw, 2001).

그러나, 그간의 많은 국내외 실증연구들은 기업의 교육훈련 투자와 조기 퇴사율 간 혼재된 결과를 보이고 있다. Haines, Jalette, & Larose(2010)는 교육훈련을 통해 근로자의 인적자본 가치가 향상될 경우 이는 노동시장에서의 상대적 가치를 향상시킴으로써 다른 조직으로의 이탈을 부추기게 되므로 오히려 조기 퇴사율을 높일 수 있다는 것을 밝혔다. 실증분석에서도 상반된 결과를 보여주고 있는데 교육훈련이 조기 퇴사율 및 이직율을 감소시킨다는 결과가 많지만(Bassi & Van Buren, 1998; Gelade & Ivery, 2003; Ngo, Turban, Lau, & Lui, 1998; Paul & Anantharaman, 2003), 두 변수 간 관계에서는 통계적으로 유의한 관계를 발견하지 못했다는 연구도 있으며(Gardner, Wright, & Moynihan, 2011; Subramony, 2009), 조기 퇴사 및 자발적 이직을 증가시킨다는 결과도 나타나고 있다(Ghebregiorgis & Karsten, 2007; Haines et al., 2010).

조기 퇴사의 원인을 조직 내 업무에 관련된 부분들로 한정하여 논의할 경우, 효과적인 인적자원관리를 통해 근로자의 조기 퇴사를 감소시킬 수 있다. 인적자원관리 제도를 유인과 투자 관련 제도들과 기대 관련 제도들로 구분한 연구 측면에서 살펴보면 교육훈련, 보상, 복리후생, 고용안정 등의 유인과 투자 관련된 제도들을 조직이 폭넓게 활용할수록 근로자들의 조기 퇴사는 감소하는 것으로 나타난다(Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998). 그러나 유인과 투자 관련 제도 중에서 기업의 교육훈련 투자가 조기 퇴사의 감소효과로 이어지는가에 대해서는 다소 혼재된 의견이 나타난다(옥지호, 박오원, 2018). 조기 퇴사율과 관련하여 근로자의 조기 퇴사율이 높을수록 교육훈련에 대한 투자대비 수익률이 낮아지기 때문에 교육훈련 투자비용이 감소한다는 것이 일반적인 예측이다. 조기 퇴사율 및 이직률 감소를 위한 활동이 기업의 교육훈련 투자를 증가시키는 것으로 보고되고 있으며(Osterman, 1995), 근로자의 근속연수가 증가할수록 교육훈련 투자가 증가한다는 것으로 나타났다(류장수, 1997). 인구통계학적 특성인 성별과 관련하여 기업 내 여성 근로자가 많을수록 교육훈련 투자가 감소한다(노경란, 변정현, 임현선, 허선주, 2010). Osterman(1995)과 류장수(1997)의 연구에서도 근로자 성비는 교육훈련에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 근로자의 평균 숙련 수준도 교육훈련 투자와 관계가 있는 것으로 나타났다(노경란, 변정현, 임현선, 허선주, 2010). 이는 근로자의 학력 및 연령과 관련된 요인이라고 볼 수 있으며, 교육훈련 투자와 근로자의 숙련 수준 간 양(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다(Osterman, 1995; 조우현, 1995). 강순희(2010)의 연구

결과에 따르면, 근로자의 기업규모와 근로자의 평균 학력이 높을수록 교육훈련 투자가 높았으나 비정규직 비율, 근로자 평균 근속 연수 등은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

이처럼 기업의 교육훈련 투자와 조기 퇴사 간 관계에 대한 의견이 혼재됨에 따라, 두 변수 간의 관계를 재검증할 필요성이 높아지고 있다. 따라서, 본 연구는 기업의 교육훈련 투자와 근로자의 조기 퇴사 간 관계에 대한 이해를 제고하기 위해 두 변수 간의 관계를 실증적으로 검증하는 것을 목적으로 한다. 특히 인적자본이론의 기업의 교육훈련에 대한 투자가 인적자본 축적에 유용하다는 관점에 기반하여 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

가설 1. 기업의 교육훈련 투자는 조기 퇴사율에 부정(-) 영향을 미칠 것이다.

2. 기업의 교육훈련 투자와 조직몰입 및 직무만족 간 관계

기업들은 지속적으로 근로자의 교육훈련에 투자함으로써 그들의 태도와 행동을 조직의 목적에 부합하도록 변화시키려고 노력해왔다(Chew & Chan, 2008). 그러나 그 성과는 명확하지 않다는 비판이 지속적으로 제기되고 있다(Kraiger, McLinden, & Casper, 2004). 대부분의 기업들은 교육훈련 투자보다 기업의 재구조화, 규모의 효율화를 통한 단기적인 수단으로 생산성을 향상하고자 한다(나호수, 권수환, 김영득, 김길영, 2018). 인적자본기업패널, 기업훈련실태조사(고용노동부) 등의 연구결과에 따르면, 기업의 교육훈련 투자 비중과 교육훈련 참여율, 교육훈련비용 투자 등은 감소하고 있다(김미란, 박라인, 설귀환, 노용진, 이상민, 2017; 배진한, 2018; 김미희, 이영민, 2021). 이는 한국 기업의 경우 교육훈련 투자가 경영자 편익 극대화 방향으로 운용되기 때문이다(노용진, 2007). 즉, 기업의 교육훈련 투자는 기업 내 시간 및 비용, 여유 인력 여부에 의해 영향을 받을 가능성이 높고, 정규직과 비정규직 근로자 간 교육훈련에 참여할 수 있는 기회가 제한되어 있는 경우도 존재한다(이상준, 2012; 이영민, 2012).

조기 퇴사율을 감소시키기 위한 첫 번째 방안은 교육훈련을 통해 근로자의 조직몰입을 높이는 것이다. 교육훈련 투자는 근로자들의 조직몰입을 높이는 요인 중 하나로, 특히 공식적인 교육훈련은 근로자의 조직몰입과 능력을 향상시킬 수 있다(신애경, 유희경, 이혁진, 2009). Green, Felstead, Mayhew, & Pack(2000)의 연구에 따르면, 근로자는

기업의 교육훈련 투자를 자신에 대한 관심 및 투자로 인식하여 높은 조직몰입과 낮은 이직의도 및 조기퇴사에 영향을 미친다는 것을 나타냈다. 교육훈련 투자와 조직몰입에 관한 다수의 선행연구에서 교육훈련 투자는 근로자의 조직몰입을 향상시키는 것으로 나타나고 있다(예:김지하, 장지연, 2009; 이형주, 2010; Bassi & Van Buren, 1999; Sieben, 2007). 노용진, 김미란(2015)의 연구에 따르면, 조직몰입과 교육훈련 비용과 관련된 변수들(1인당 영업이익, 조직규모)도 양(+)의 영향으로 나타났다. 또한, 기업의 교육훈련 투자는 근로자에게 자신의 역량향상을 위한 투자로 인식함으로써 조직애착과 조직몰입을 증가시킨다(Sieben, 2007). 즉, 교육훈련에 투자한 기업은 근로자에게 조력자 또는 투자자로서 인식되고, 근로자는 자신의 가치를 기업으로부터 확인받음으로써 경력개발의 기회와 고용안정성이 확보된다고 인식하여 조기 퇴사율을 낮추는데 영향을 미칠 수 있다. 또한 교육훈련 환경이나 내용의 질이 우수할수록 근로자의 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 근로자들에게 직무와 관련된 교육훈련 프로그램을 운영하였을 경우 실제 직무수행 과정에서 교육훈련 내용이 도움이 된다고 인식하기 때문에 조직몰입에 긍정적 영향을 미치며, 조기 퇴사율을 감소시키는 데 영향을 미친다(배성은, 이견만, 2014). 따라서, 교육훈련 투자를 통한 조직몰입은 근로자 역량향상과 동시에 조직이 자신에 대한 지원자라는 인식을 갖게함으로써 조기퇴사를 방지하게 되므로 기업에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 요인으로 볼 수 있다. 반면, 교육훈련 참여가 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않았다는 상반된 결과도 보고되고 있다(정현정, 정혜원, 2017). 이처럼 교육훈련 투자와 조기몰입 간 관계에 대한 의견이 혼재됨에 따라, 두 변수 간의 관계를 재검증할 필요성이 높아지고 있다.

조기 퇴사율을 감소시키기 위한 두 번째 방안은 교육훈련을 통해 근로자의 직무만족을 높이는 것이다. 교육훈련과 직무만족 간 관계를 탐색한 선행연구들은 교육훈련이 직무만족을 높여준다는 것을 보고하고 있다. 구체적으로 Benson, Finegold, & Mohrman (2004)의 연구에 따르면, 기업의 교육훈련을 통해 근로자의 충성도 및 조직몰입을 향상시키며, 근로자 간 사회적 교환을 강화시킴으로써 조기 퇴사율을 감소시키는 것으로 나타났다. Jones, Jones, Latreille & Sloane(2009)은 영국의 2004년도 Workplace Employee Relations Survey (WERS) 자료를 바탕으로 교육훈련과 직무만족, 직무수행 간 관계를 규명한 결과, 교육훈련은 직무만족과 양(+)의 상관관계가 있음을 밝혔다. 또한 Owens(2006)는 218명의 지방공무원들을 대상으로 한 연구에서 교육훈련이 직무만족과 양(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. Schmidt(2007)의 연구결과에 따르면, 교육훈련

의 구성요소는 직무만족과의 관계에서 유의한 것으로 나타났다. 교육훈련 만족(교육인프라 만족, 교육과정 만족)은 근로자의 내적/외적 직무만족에 양(+의 영향을 미치는 것으로 보고하였으며(서화정, 김병주, 2014), Huang & Su(2016)는 근로자의 교육훈련 만족과 직무만족 간 양(+의 관계를 밝혔으며, 이직의도 및 퇴사에는 음(-)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나, 기업의 교육훈련으로 인한 근로자의 직무만족의 효과는 미미한 것으로 나타난다(Glenn & Weaver, 1982)는 상반된 결과도 보고되고 있다.

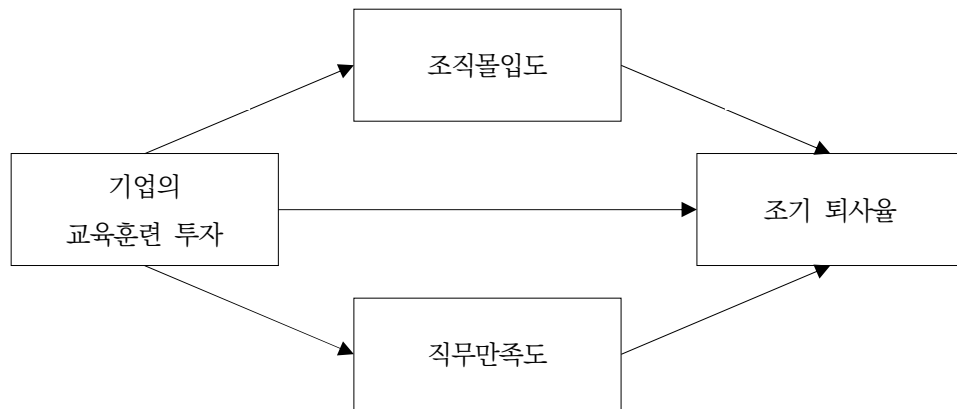
지금까지 선행연구를 종합해 보면, 대체로 기업의 교육훈련 투자의 조기 퇴사율 감소에 대한 영향은 관련성이 있다는 연구결과가 있는 반면, 유의한 영향이 없다는 연구결과도 있었다. 그러나 교육훈련 투자와 조기 퇴사율 간 조직몰입 및 직무만족의 매개효과에 대한 연구는 거의 없는 실정이며 특히 조직몰입과 직무만족의 효과를 함께 살펴본 연구는 없다. 이에 따라 본 연구는 기업의 교육훈련 투자가 조기 퇴사율에 미치는 과정에서 조직몰입과 직무만족의 매개기능을 검증하기 위해 이론적 배경과 선행연구를 참조하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2. 기업의 교육훈련 투자는 조직몰입 및 직무만족을 통해 조기 퇴사율에 영향을 미칠 것이다.

III 연구 방법

1. 연구모형

본 연구에서는 선행연구를 기반으로 하여 기업의 교육훈련 투자, 조직몰입도, 직무만족도와 조기 퇴사율 간의 관계를 분석하기 위해 아래 [그림 1]과 같이 기업의 교육훈련 투자가 조직몰입도, 직무만족도, 조기 퇴사율에 영향을 미치고, 조직몰입도와 직무만족도가 각각 조기 퇴사율에 영향을 미치는 연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

2. 자료 및 분석 대상

본 연구에서 사용한 자료는 한국직업능력연구원에서 수행하는 인적자본기업패널Ⅱ(HCCPⅡ: Human Capital Corporate PanelⅡ, 이하 HCCPⅡ)의 1차(2020년) 조사 데이터이다. HCCPⅡ는 2005년부터 2년 단위로 수행되어 2017년 7차 조사까지 마무리된 HCCPⅠ의 조사 항목을 사회 변화에 맞춰 보완 및 수정하여 진행되었다. HCCP는 기업 조사와 근로자 조사 두 가지로 구성되어 국내 기업의 인적자원 활용 실태와 근로자 개인의 특성을 함께 살펴 볼 수 있다는 장점이 있다. 따라서 기업 수준의 교육훈련비 및 조기퇴사율과 근로자 입장에서의 조직몰입도 및 직무만족도를 함께 분석하기에 적합한 자료이다.

본 연구의 분석 대상은 2020년 HCCPⅡ 조사에 응답한 510개 기업과 근로자 9,053명이다. 응답 기업의 상당수가 제조업(79%)이었고, 이외에는 비금융업 16.7%, 금융업 5.3%의 분포를 보였다. 기업 규모는 100-299인 사업장이 315개로 61.8%를 차지했고, 300-999인은 154개(30.2%)였으며 그 뒤를 이어 1000-1999인, 2000인 이상이 각각 25개(4.9%), 16개(3.1%)였다.

응답한 근로자의 평균 연령은 37세이며 30대가 전체의 41.96%로 주요 연령층으로 나타났다. 다음으로는 40대가 24.78%, 30세 미만이 22.35%였다. 50대는 9.63%, 60세 이상은 1.27%로 나타났다. 성별은 남성이 72.04%, 여성이 27.96%로 나타났다. 4년제 대학을 졸업한 응답자가 59.69%로 과반을 넘었으며 직급은 사원급(26.01%), 대리급

(21.77%), 과장급(17.13%), 주임급(12.88%), 차장급(11.96%), 부장급(7.24%), 그리고 기타(3.01%) 순이었다.

3. 변수 설명

본 연구의 종속변인은 조기 퇴사율이다. 조기 퇴사율은 2019년도에 입사한 인원 중 같은 해 퇴사한 인원의 비율(%)로 산정하였다. 즉, 입사한 후 1년 안에 퇴사한 경우를 조기 퇴사로 간주하여 조기 퇴사율을 계산하였다.

독립변인은 기업의 교육훈련 투자로 기업의 총 인건비 중 교육훈련비가 차지한 비율(%)로 산정하였다. 교육훈련에 지출한 절대적인 금액이 아닌, 기업의 인건비 수준을 함께 반영하였기 때문에 기업의 실질적인 교육훈련에 대한 투자 의지를 함께 고려했다고 할 수 있다.

본 연구에서 사용된 매개변인은 조직몰입도 및 직무만족도이다. 조직몰입도는 종사 기업에 대해 가지는 긍정적 정서를 묻는 3개 문항과 함께 이직 고려의사, 인지된 기회의 불공평 정도, 피곤감 등 부정적 정서 4가지 문항을 역코딩하여 평균하였다. 각 문항이 Likert 5점 척도를 따르기 때문에 조직몰입도 또한 1-5점 범위에서 점수가 높을수록 조직몰입도가 높음을 나타낸다. 직무만족도는 현재 일, 임금 및 직장에서의 인간관계에 대한 만족도를 묻는 3개 문항의 응답을 평균한 값을 활용하였다. 이 또한 1-5점 범위를 가지며 높은 점수일수록 직무만족도가 크다는 것을 의미한다.

통제변인으로는 주로 인구통계학적 특성을 활용하였다. 성별, 연령, 학력, 혼인상태, 직급이 포함되었다. 연령은 2021년 기준 만나이로 산정하였는데 이상치(outlier)로 의심되는 1950년 이전 출생자 2명과 2010년 이후 출생자 1명 등 3명을 결측 처리하였다. 학력은 고졸, 전문대졸, 4년제대졸, 대학원졸 등 4가지로 분류하였다. 혼인상태는 미혼, 기혼, 이혼 또는 사별 3가지로 나누었으며 무응답한 2명에 대해서도 결측치 처리하여 분석을 진행하였다. 직급은 사원급, 주임/계장급, 대리급, 과장급, 차장급, 부장급, 임원급 및 기타 등 총 8가지로 분류하여 분석에 활용하였다.

〈표 2〉 변인 정의 및 설명

구분	변인	변인 처리
종속변인	조기 퇴사율	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 2019년도 입사한 경력직 및 신입직 전체 인원 중 같은 해 퇴사한 인원의 비율 ◦ (2019년도 입사자 중 같은 해 퇴사자/2019년도 입사자)*100
독립변인	기업의 교육훈련 투자	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 기업의 총 인건비 중 교육훈련에 사용한 총 비용의 비율 ◦ (교육훈련비 총액/총 인건비)*100
매개변인	조직몰입도	<ul style="list-style-type: none"> (1) 좋은 조건 있을시 이직 고려 의사 있음 (역코딩) (2) 회사의 문제를 내 문제처럼 느낌 (3) 회사를 떠나면 많은 것을 잃게 될 것임 (4) 회사에 충성할 가치가 있음 (5) 발전 및 승진 기회가 불공평하다고 느낌 (역코딩) (6) 업무로 인한 무력감이나 피곤함을 느낌 (역코딩) (7) 직무에 대한 긴장감이 많아짐 (역코딩) ◦ 문항별 Likert 5점 척도의 평균 (1: 전혀 그렇지 않음 ~ 5: 전적으로 그러함)
	직무만족도	<ul style="list-style-type: none"> (1) 현재 일에 만족함 (2) 현재 받는 임금에 만족함 (3) 현재 직장의 인간관계에 만족함 ◦ 문항별 Likert 5점 척도의 평균 (1: 전혀 그렇지 않음 ~ 5: 전적으로 그러함)
통제변인	성별	남성은 '0', 여성은 '1'
	연령	2020년 기준 만나이
	학력	고졸 '1', 전문대졸 '2', 4년제대졸 '3', 대학원졸 '4'
	혼인상태	미혼 '0', 기혼 '1', 이혼 또는 사별 '2'
	직급	사원급 '1', 주임/계장급 '2', 대리급 '3', 과장급 '4', 차장급 '5', 부장급 '6', 임원급 '7', 기타 '8'

4. 분석 방법

수집된 자료는 STATA 15 version을 사용하여 분석하였다. 우선 변수들의 평균 및 표준편차를 산출하여 기초통계량을 살펴보고, 상관관계분석을 통해 각 변인간의 관계를 확인하였다. 본 연구에서는 앞서 연구모형에서 제시한 바와 같이 두 개의 매개변인을 갖는 이중매개모형을 상정하였으므로 이에 대한 가설검증을 진행하였으며, 매개모형의 간접효과 유의성은 유의확률 .05 수준에서 bootstrap 방법을 사용하여 확인하였다.

IV 분석 결과 및 해석

1. 기술통계량 및 상관분석

본 연구의 측정변수들의 일반적인 경향을 살펴보기 위하여 평균 및 표준편차를 산출하였다. 또한, 변수들 간의 관련성을 알아보기 위하여 상관분석을 실시하였으며 그 결과는 다음 <표 3>과 같다. 독립변수인 기업의 교육훈련 투자와 조직몰입도($r=.06, p<.001$) 및 직무만족도($r=.06, p<.001$)는 모두 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며 종속변수인 조기퇴사율($r=-.11, p<.001$)과는 유의한 음(-)의 상관관계를 보였다. 조기퇴사율은 매개변수인 조직몰입도($r=-.03, p<.05$) 및 직무만족도($-.05, p<.001$)와 유의한 음(-)의 상관관계가 나타났다.

<표 3> 변수의 상관계수, 평균 및 표준편차

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 교육훈련 투자	1.00								
2. 조기 퇴사율	-.11***	1.00							
3. 조직 몰입도	.06***	-.03**	1.00						
4. 직무 만족도	.06***	-.05***	.61***	1.00					
5. 성별	.02	.02	-.14***	-.06***	1.00				
6. 연령	-.05***	.02	.19***	.06***	-.24***	1.00			
7. 학력	.10***	-.09***	.03	.08***	-.14***	-.15***	1.00		
8. 혼인 상태	-.02*	-.01	.13***	.06***	-.17***	.61***	-.05***	1.00	
9. 직급	.01	-.01	.19***	.11***	-.27***	.62***	.11***	.49***	1.00
평균 (표준편차)	.35 (.52)	23.13 (22.30)	3.07 (.56)	3.50 (.71)	.28 (.45)	36.99 (8.96)	2.55 (.83)	.58 (.52)	3.12 (1.76)

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

2. 연구문제 검증

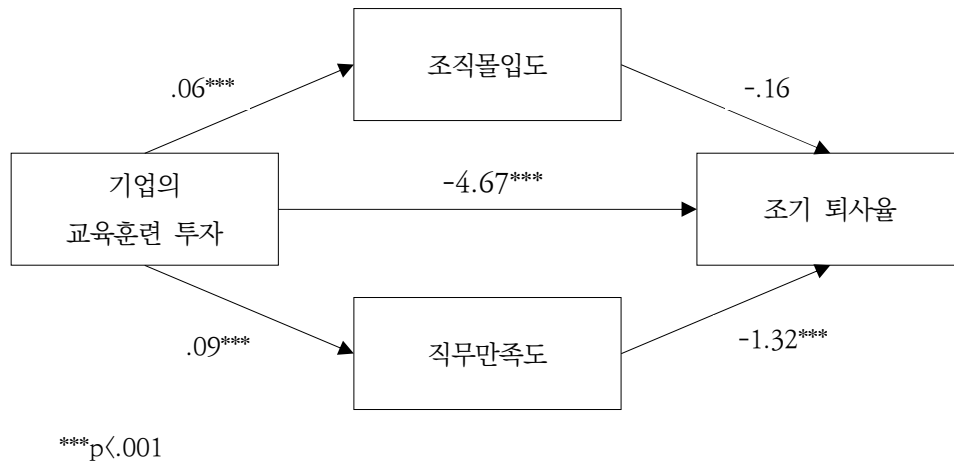
연구모형의 유의성을 확인하기 위하여 이중매개모형 분석을 진행한 결과, 기업의 교육훈련 투자는 조기 퇴사율과 유의한 부(-)의 관계가 나타났다($b=-4.67, p<.001$). 이로써 기업의 교육훈련에 대한 투자가 조기 퇴사율을 유의미하게 낮출 것이라는 가설이 채택되었다. 또한, 기업의 교육훈련 투자는 근로자의 조직몰입도($b=.06, p<.001$)와 직무만족도($b=.09, p<.001$)와는 유의한 정(+)의 관계를 보였으며, 직무만족도는 조기 퇴사율에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($b=-1.32, p<.001$). 반면, 조직몰입도는 조기 퇴사율과 유의한 관계성이 나타나지 않았다.

즉, 기업이 교육훈련에 투자를 할수록 조기 퇴사율이 낮아지고, 조직몰입도와 직무만족도가 높아짐을 알 수 있다. 또한, 직무만족도가 높을수록 퇴사율은 낮아진다. 따라서 기업의 교육훈련은 조직몰입 및 직무만족이라는 근로자의 심리적 자본 형성에 긍정적인 영향을 미치며 직무만족은 조기 퇴사율을 낮춤으로써 인적자원유지에 공헌한다고 해석할 수 있을 것이다.

〈표 4〉 최종모형의 경로계수 및 유의도

구분	b	S.E.	95%	
			LLCI	ULCI
교육훈련 투자 → 조직몰입도	.06***	.01	.04	.08
조직몰입도 → 조기 퇴사율	-.16	.54	-1.22	.89
교육훈련 투자 → 직무만족도	.09***	.01	.06	.11
직무만족도 → 조기 퇴사율	-1.32***	.43	-2.15	-.48
교육훈련 투자 → 조기 퇴사율	-4.67***	.46	-5.56	-3.77

*** $p<.001$



[그림 2] 최종모형의 경로계수 및 유의도

본 연구에서는 조직몰입도 및 직무만족도가 기업의 교육훈련 투자와 조기 퇴사율 간의 관계를 매개하는지 확인하였다. 매개효과 검증은 매개변수가 독립변수와 종속변수 간 교량 역할을 하는지 살펴보는 것이다(정용복, 2021). 매개효과의 유의성 검증 방법으로는 bootstrap을 사용하였다. 매개효과 검증 결과, 직무만족도가 기업의 교육훈련 투자와 조기 퇴사율 간의 관계를 부(-)적 방향으로 매개하는 것으로 나타났다. 0.05 유의 수준에서 간접효과의 bootstrap 신뢰구간[-.19, -.03]이 0을 포함하지 않으므로 매개효과의 유의성이 확인되었다. 반면, 조직몰입도의 매개효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 5> 기업의 교육훈련 투자와 조직몰입도 및 직무만족도가 조기 퇴사율에 미치는 영향

구분	b	boot S.E.	95% bootLLCI bootULCI	
교육훈련 투자 → 조직몰입도 → 조기 퇴사율	-.01	.03	-.07	.05
교육훈련 투자 → 직무만족도 → 조기 퇴사율	-1.11***	.04	-1.19	-.03

***p<.001

또한 모형의 전체 간접효과를 살펴보았을 때, 기업의 교육훈련 투자가 조직몰입도 및 직무만족도를 경로하여 조기 퇴사율에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다 (b=-.12, p<.001). 따라서 본 연구모형은 매개 효과를 가지는 것으로 확인했다.

V 요약 및 결론

본 연구는 기업의 교육훈련에 대한 투자와 조기 퇴직율 간의 관계를 규명하고자 하였다. 이를 위해 관련 선행 연구를 검토하여 두 변수 간의 부정적인 관계가 있을 것이며 조직몰입도와 직무만족도가 이를 매개할 것이라고 예측하였다. 이러한 이중매개모형을 상정하고 검증한 결과, 기업의 교육훈련 투자는 조기 퇴사율을 낮추는 데 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났으며, 이중매개모형의 간접효과 또한 유의하게 나타났다. 또한 기업의 교육훈련 투자는 근로자의 조직몰입도 및 직무만족도 모두에 긍정적인 영향을 미쳤고, 직무만족도는 조기 퇴사율을 낮추는데 영향을 주는 반면 조직몰입도의 조기 퇴사율에 대한 직접적인 효과는 유의하지 않았다. 또한 각각의 경로를 나누어 살펴보았을 때, 직무만족도는 기업의 교육훈련 투자와 조기 퇴사율 간의 부적 관계를 매개하는 것으로 나타났으나, 직무만족도의 매개효과는 나타나지 않았다. 이러한 결과를 바탕으로 다음과 같은 시사점들을 도출해 볼 수 있을 것이다.

첫째, 인적자원의 관리 및 유지 차원에서 기업의 교육훈련에 대한 투자가 필요하다. 본 연구에서 근로자에 대한 교육훈련 투자는 조기 퇴사율을 유의하게 줄인다는 결과를 도출해 낼 수 있었다. 최근 기업에서는 즉시 실무에 투입할 수 있다는 장점에 입각하여 공개채용을 축소 및 폐지하는 등 인적자원을 개발해 내기 보다는 충분한 역량을 갖춘 인재를 선발하여 활용하는 편을 선호한다. 한편으로는 점차 높아지는 조기 퇴사율로 인하여 인적자원관리에 어려움을 겪고 있기도 하다. 이처럼 조기 퇴사자가 지속적으로 발생하는 경우, 업무의 연속성이 저해될 뿐만 아니라 채용으로 시작하는 인적자원관리 프로세스를 계속 반복하게 됨으로써 경제적·행정적 비용이 유발된다. 본 연구에 따르면 기업의 교육에 대한 투자가 근로자의 잔류 가능성을 높이기 때문에 조직 구성원에게 지속적인 교육 및 훈련을 제공함으로써 인적자원의 관리와 유지의 효율성을 꾀할 수 있을 것이다.

둘째, 기업은 근로자의 조직몰입도 및 직무만족도를 확보시킴으로써 조기 퇴사율을 유의미하게 낮출 수 있다. 또한, 조직몰입도와 직무만족도를 제고하는 수단으로 교육훈련에 대한 투자를 활용할 수 있다. 근로자는 기업의 교육훈련 투자를 자신에 대한 관심 및 투자로 인식하는 경향이 있다. 이는 조직의 자신의 역량향상을 위한 투자로 인식하여 조직몰입을 증가시킨다. 또한, 기업에서 제공하는 교육훈련을 통해 근로자는 자신의 직무에 대한 이해도 및 숙련도 등을 높일 수 있고 이는 직무만족도에 긍정적인 영향을 미

친다. 따라서 기업은 충분한 교육훈련 투자를 통해 조직 구성원의 조직몰입도와 직무만족도를 높일 수 있으며, 이는 조기 퇴사자를 감소시키는데 도움이 될 것이다.

셋째, 국가 차원에서 노동자들의 교육훈련에 대한 지원을 확대해야 한다. 앞서 도출된 연구 결과들로 인하여 기업의 교육훈련에 대한 투자가 중요하다는 사실이 밝혀졌다. 그러나, 국내 대다수 기업들이 근로자 300명 미만의 중소기업인 점을 미루어 보았을 때, 비용 및 인프라 문제로 인하여 자체적으로 교육훈련을 제공하거나 지원할 수 없는 경우가 대부분일 것이다. 근로자에 대한 훈련 투자를 기업의 몫으로만 돌린다면 상당수의 작업장에서는 교육훈련이 이루어지지 않고 이는 높은 조기 퇴사율을 유발할 것이다. 퇴사한 훈련받지 못한 인력은 다시 교육이 제공되기 어려운 기업으로 이직할 확률이 높고 결과적으로 악순환이 반복될 것이며 이는 전체 노동시장의 비효율성을 유발하고 국가 차원에서의 인적자원 손실로 이어질 것이다. 따라서 정부는 근로자를 기업 차원에서의 인적자본이 아닌, 국가의 인적자원으로 인식하여 근로자의 교육훈련에 대해 보다 적극적인 지원을 할 필요가 있다.

본 연구는 인적자본이론에 기초하여 교육훈련 투자가 조기 퇴사율 감소에 미치는 영향을 이론적 및 실증적으로 살펴보았다. 교육훈련을 통하여 근로자의 조직몰입 및 직무만족도를 높인다면 조기 퇴사율을 낮출 수 있다는 결과를 제시하였다. 기업은 근로자들의 조직몰입도와 직무만족도를 향상시키고 조기 퇴사를 감소시키기 위하여 교육훈련비에 투자해야 할 필요가 있음을 간과해서는 안 될 것이다.

참고문헌

- 강순희 외(2002), 기업교육훈련 투자의 현황과 과제. 한국노동연구원.
- 강순희(2010), 경력개발지원이 기업성장에 미친 영향: 교육훈련에 대한 보완 효과. 제10권(2). 노동정책연구.
- 김안국(2008), 한국 기업의 교육훈련 결정요인: 시장실패와 정부 개입을 중심으로. 제31권(1). 한국노동경제학회.
- 김미란, 박라인, 설귀환, 노용진, 이상민(2017). 한국 기업의 인적자원개발: 2007~2015년 HCCP 분석 결과. 한국직업능력개발원.
- 김미희, 이영민(2021). 교육훈련 참여와 조직몰입 간의 관계: 잠재성장모형 분석을 중심으로. 제32권(1). 사회과학연구.
- 김성환, 김진산(2011), 교육투자가 기업의 수익성에 미치는 영향. 경영교육연구. 66권.
- 김지하, 장지현(2009), 기업의 교육훈련 투자가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향 분석. 교육재정경제연구. 18권.
- 나인강(2016), 한국제조업체의 교육훈련 투자규모와 결정요인. 제43권(4). 경제학연구.
- 나호수, 권수환, 김영득, 김길영 (2018), 한한국기업에서 교육훈련이 기업의 성과에 미치는 영향. 제25권(2). 인적자원관리연구.
- 노경란, 변정현, 임현선, 허선주(2010), 한기업의 교육훈련비 투자 결정요인 분석에 대한 종단연구. 한국직업능력개발원.
- 노용진(2007), 노사관계의 성격과 기업의 교육훈련투자. 제31권(1). 인사관리연구.
- 류장수(1997), 외환위기 이후 기업의 교육훈련활동과 연구개발활동의 생산성 효과: 교육 훈련스톡 추계치를 이용한 분석. 제34권(1). 한국노동경제논집.
- 반가운(2011), 외환위기 이후 기업의 교육훈련활동과 연구개발활동의 생산성 효과: 교육훈련스톡 추계치를 이용한 분석. 제34권(1). 한국노동경제논집.
- 반가운, 김봄이(2016), 2016년 기업직업훈련실태조사. 한국직업능력개발원.
- 반가운(2019), 한국의 기업은 왜 교육훈련에 투자하지 않는가? 한국직업능력개발원.
- 배성은, 이진만(2014), 교육 훈련이 조직 몰입에 미치는 영향: 양면성 혁신의 매개 및 조직 커뮤니케이션의 조절효과. 제20권(4). 한국콘텐츠학회논문지.
- 배진한(2018), 기업 내부노동시장 변화와 인적자원개발 투자 유인. 노동경제논집.

- 신애경, 유희경, 이혁진(2009), 관광통역안내사의 학습특성과 교육훈련이 업무성과에 미치는 영향분석. 제18권(2). 호텔경영학연구.
- 옥지호, 박오원(2018), 기업의 교육훈련 투자와 자발적 이직률 간의 관계: 인적자본 특성 및 인적자본 수준의 조절효과. 한국노동연구원.
- 윤옥한(2016), 기업교육 연구 동향 분석: 기업교육 학회지(2000-2014) 논문을 중심으로. 제18권(1). 기업교육연구.
- 이상준 (2012), 비정규직 직업훈련효과 추정과 민감도 분석. 제25권(1). 응용통계연구.
- 이영민(2019), 한국 기업의 교육훈련 투자에 관한 종단적 연구. 제41권(1). 한국노동연구원.
- 이애주, 김순하, (2006), 호텔한식당 직원의 교육훈련에 대한 지각이 직무만족과 조직몰입, 고객지향성에 미치는 영향. 제15권(5). 호텔경영학연구.
- 이정민, 정혜원(2019), 교육훈련 직무연관성, 자기주도적 학습지원 참여, 역량평가제 실시와 인적자원성과 간 관계에서 조직몰입의 다층매개효과. 제57권(2). 한국교육학회.
- 전현정, 정혜원(2017), 경향점수 매칭을 활용한 기업의 교육훈련이 근로자의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향분석. 교육학연구. 55권.
- 정용복(2021), 대학 조직 커뮤니케이션 만족이 직무태도에 미치는 영향과 심리적 자본의 매개효과. 제20권(2). 한국소통학보.
- 조우현(1995), 청년층 노동자의 고용문제와 실업확률의 결정요인 분석. 제18권(1). 노동경제논집.
- 채충일, 김정환, 한수정(2017), 인적자원개발 연구동향(2006-2015) : AHRD 학술지 논문의 주제어 연결망 분석. 제19권(1). HRD연구.
- Bartel, A. P.(2000), "Measuring the Employer's Return on Investments in Training: Evidence from the Literature," *Industrial Relations* 39(3), pp.502-523.
- Bassi, L. J., & Van Buren, M. E.(1998), The 1998 ASTD State of the Industry Report. *Training and Development*, v52 n1 p21-43.
- Bassi, L. J., & Van Buren, M. E.(1999). Sharpening the leading edge. *Training & Development*, 53, 23-32.
- Becker, G.(1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. The University of Chicago Press.
- Benson, G. S., D. Finegold, and S. A. Mohrman(2004). "You paid for the skills,

- now keep them: Tuition reimbursement and voluntary turnover.” *Academy of Management Journal* 47 (3) : 315~331.
- Chew, J., & Chan, C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.
- Dess & Shaw(2001), Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance. *The Academy of Management Review* 26(3):446.
- Gardner, T. M., P. M. Wright, and L. M. Moynihan(2011). “The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover : The mediating effect of collective affective commitment.” *Personnel Psychology* 64 : 315~350.
- Gelade, G. A. and M. Ivery(2003). “The impact of human resource management and work climate on organizational performance.” *Personnel Psychology* 56 : 383~404.
- Ghebregiorgis, F. and L. Karsten(2007). “Human resource management and performance in a developing country.” *International Journal of Human Resource Management* 18 : 321~332.
- Glenn, N. and Weaver, C. (1982), “Further evidence on education and job satisfaction”, *Social Forces*, Vol. 61, pp. 46-55.
- Green, F., Felstead, A., Mayhew, K., & Pack, A. (2000). The impact of training on labour mobility: individual and firm level evidence from Britain. *British journal of industrial relations*, 38(2), 261-275.
- Haines, V. Y., P. Jalette, and K. Larose(2010). “The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the Canadian non governmental sector.” *Industrial and Labor Relations Review* 63 (2) : 228~246.
- Hal G. (2003), *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Jones, Jones, Latreille & Sloane(2009), Training, Job Satisfaction, and Workplace Performance in Britain: Evidence from WERS 2004. *Labour* 23(s1):139-175.
- Kraiger, K., McLinden, D., & Casper, W. J. (2004). Collaborative planning for training impact. *Human Resource Management*, 43(4), 337-351.

- Ngo, H. Y., D. Turban, C. M. Lau, and S. Lui(1998). "Human resource practices of firm performance of multinational corporations : Influences of country of origin." *International Journal of Human Resource Management* 9 : 632~652.
- Osterman, P. 1995. "Skill, training, and work organization in American establishments". *Industrial relations*, 34(2), 125-146.
- Owens, P. L. (2006). One More Reason Not to Cut Your Training Budget: The relationship between training and organizational outcomes. *Public Personnel Management*, 35(2), 163-172.
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.
- Schmidt(2007). The Relationship between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction. *Human Resource Development Quarterly* 18(4): 481-498.
- Shaw, J. D., J. E. Delery, G. D. Jenkins, and N. Gupta(1998). "An organizationlevel analysis of voluntary and involuntary turnover." *Academy of Management Journal* 41 (5) : 511~525.
- Sieben, I. (2007). Does training trigger turnover-or not? The impact of formal training on graduates' job search behaviour. *Work, Employment and Society*, 21(3), 397-41.
- Subramony, 2009), A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 28(5), 745-768.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 239-252.

Abstract

The effect of investment in corporate training on the rate of early resignation: Focused on the mediating effects of organizational commitment and job satisfaction

Lee Ji-Eun, Song Ji-Young

This study demonstrated the effects of Korean companies' investment in training on the rate of early resignation by utilizing data from the Korea Research Institute for Vocational Education and Training (KRIVET) and the Human Capital Corporate Panel (HCCP). The following hypotheses were established in this study by setting organizational commitment and job satisfaction as parameters based on the previous studies. First, investment in employee training will negative affect the rate of early resignation. Second, investment in employee training will have an effect on the rate of early resignation via organizational commitment and job satisfaction. First, the result of the analysis showed the investment in employee training had a significant effect on reducing the rate of early resignation. Second, the investment in employee training had a positive effect on worker's organizational commitment and job satisfaction. Third, it indicated that job satisfaction has a significant effect on reducing the rate of early resignation, but the effect was not significant in the case of organizational commitment. Fourth, job satisfaction played a role between the corporate's training and the rate of early resignation as a mediator but had no mediating effect on organizational commitment. Fifth, it was significant that the total indirect effect between investment in training and the rate of early resignation via job satisfaction and organizational commitment as parameters. The

findings from this study supported the result of studies related to organizational culture that investment in training had a positive impact on organizational commitment and job satisfaction. It also suggests that training is necessary on the level of maintaining and managing human resources.

Key words: human resources development, education and training,
early resignation, organizational commitment, job satisfaction

KRIVET 한국직업능력연구원