

# 고용창출 우수 기업과 일반 기업의 직업능력개발 비교 연구

김영생 · 정재호

김경년 · 양혁승 · 박양규

기본연구 2011-38  
보안등급 일반과제

KRIVET 2011 | Korea Research Institute for Vocational Education & Training

# 고용창출 우수 기업과 일반 기업의 직업능력개발 비교 연구

김영생 · 정재호

김경년 · 양혁승 · 박양규



## 머 리 말

고용창출은 단순히 현재의 문제를 해결하는 수준에서 벗어나 우리 사회의 지속가능한 발전과 경제성장이 국민경제 향상에 구체적으로 연계되게 하는 핵심 고리이다. 따라서 일자리 창출은 매우 중요한 정책적 과제이다. 특히 청년층의 일자리 창출은 고학력과 고령화 사회에 대비하기 위해 우선적으로 해결해야 할 화두가 되어 있다. 일자리 창출의 직접적인 주체인 기업은 매우 다양한 요인으로 구성된 내외적 환경과 상호작용하고 있다.

이 연구는 고용창출 우수기업과 일반기업의 다양한 요소를 비교하여 고용창출 우수기업의 특성을 구체화시키고 특히 인적자원개발에서의 차이를 구명하는데 초점을 두고 있다. 적극적으로 필요한 인력을 찾아서 고용하고 적극적으로 능력개발을 시켜서 결과적으로 더 높은 부가가치를 창출할 수 있도록 활용하는 기업이 더 많은 일자리를 창출하고 있었다.

정부는 이러한 일자리를 많이 창출하는 기업을 적극적으로 지원하기 위한 정책인프라의 구축이 필요하나 실제 고용창출 우수기업의 특성과 그 내용을 객관적으로 파악하기 위한 준비가 부족한 실정이다.

따라서 이 연구의 결과는 고용창출 우수기업의 특성 특히 인적자원개발이 고용창출에 미치는 영향과 관련된 요소를 구체적으로 파악하고 있다. 이러한 연구결과는 고용창출과 연계된 능력개발 정책 개발에 활용될 수 있을 것으로 기대한다. 또한 앞으로 기업의 일자리 창출을

지원하는 구체적인 정책개발에도 많은 활용을 기대한다.

이 연구는 이미 매일경제의 2012년 1% 고용을 늘리자 캠페인에 보도되어 일자리를 많이 창출하고 인적자원개발에 적극적인 기업이 중장기 성과가 높고 결과적으로 지속성장 가능성이 높은 기업임을 국민들에게 홍보하는데 기여하였다.

앞으로 고용창출을 더욱 장려하기 위해 정부는 6,70년대 수출을 장려하여 경제성장을 이끌던 시절로부터 교훈을 얻을 필요가 있다. 앞으로는 수출한 기업보다 일자리를 많이 창출한 기업을 직접적으로 포상할 수 있는 인센티브 시스템 구축이 필요하다.

이 연구는 김영생 박사가 연구책임자로 연세대학교의 양혁승 교수님, 건국대학교의 박양규 교수님, 내부 연구진으로 정재호 박사, 서울시 교육청에서 파견된 김경년 박사의 노고에 감사를 드린다. 또한 연구지원을 위해 노력한 최현진, 김자경, 홍승화, 이재은 연구원의 노고를 치하하는 바이다.

2011년 12월

한국직업능력개발원

원장 박 영 범

## 제목 차례

### 요 약

#### 제1장 서 론\_1

제1절 연구의 필요성 및 목적 .....	3
------------------------	---

#### 제2장 선행연구 검토 및 이론적 배경\_11

제1절 연구동향 및 선행연구 .....	13
제2절 기여도 및 기대효과 .....	22
제3절 고용창출 모형의 도출 .....	23

#### 제3장 고용현황과 산업별 특성\_65

제1절 우리나라의 고용 추이 .....	67
제2절 산업별 고용과 근로조건 .....	82

#### 제4장 기업의 고용창출 설문 및 인터뷰 조사 결과\_97

제1절 개요 .....	99
제2절 설문 조사결과 .....	100
제3절 고용창출 우수기업의 모델제시 .....	125

#### 제5장 고용창출과 성과분석\_135

제1절 성과분석결과 .....	137
------------------	-----

**제6장 결론과 정책 제언\_143**

제1절 기업고용지표(Corporate Employment Index) ..... 145

제2절 노동시장의 유형별 접근방법의 차별화 ..... 156

**SUMMARY\_159**

**참고문헌\_161**

## 표 차례

<표 1-1> 국정과제 관련성 .....	8
<표 2-1> 선행연구와의 차별성 .....	14
<표 2-2> 경영 및 고용관행 요인 .....	46
<표 3-1> 취업자와 고용률 추이 .....	68
<표 3-2> 취업자의 성별 비중 및 성별 고용률 .....	69
<표 3-3> 3차 산업(서비스 산업)의 구분 .....	74
<표 3-4> 사업체 수와 종사자 수 .....	76
<표 3-5> 사업체 규모별 사업체 수와 종사자 수 .....	77
<표 3-6> 산업별 사업체 수와 종사자 수 .....	78
<표 3-7> 산업별 사업체 수와 종사자 수 비중 .....	78
<표 3-8> 사업체의 산업별 종사자 규모(2009) .....	79
<표 3-9> 사업체의 산업별 종사자 규모별 비중(2009) .....	80
<표 3-10> 서비스산업 사업체 수의 산업별 규모별 비중(2009) .....	80
<표 3-11> 서비스산업 사업체 종사자 수의 산업별 규모별 비중(2009) .....	81
<표 3-12> 산업별 근로자 특성(2011.8) .....	83
<표 3-13> 3차 산업 세부산업별 근로자 특성(2011.8) .....	84
<표 3-14> 산업별 근로조건(2011.8) .....	85
<표 3-15> 산업별 근로조건(2011.8) .....	86
<표 3-16> 산업별 임금 분포 .....	88



<표 3-17> 고용의 질 구성요소와 해당자 비중 .....	91
<표 3-18> 취업자의 연령 및 학력별 비중 .....	94
<표 3-19> 취업자의 종사상 지위별 비중 .....	94
<표 3-20> 취업자의 직종별 비중 .....	95
<표 3-21> 취업자의 산업별 비중 .....	95
<표 4-1> 고용창출 우수기업과 일반기업 및 전문가 조사결과 .....	126
<표 4-2> 고용 관련성에 따른 AHP 분석결과 .....	128
<표 4-3> 고용창출 우수기업 모형의 우수, 비우수 기업 및 전문가비교 .....	131
<표 4-4> 고용창출 우수기업의 모델 .....	132
<표 5-1> 2006년~2010년 고용증가 인원 .....	137
<표 5-2> 2006년~2010년 훈련비증가액 .....	138
<표 5-3> 2006년~2010년 1인당 훈련비용지원 금액 증감 .....	139
<표 5-4> 2006년~2010년 신용평가변화 .....	139
<표 5-5> 2006년~2010년 임금증가액 .....	140
<표 5-6> 고용창출로부터 시작되는 선순환 구조 요약 .....	141

## 그림 차례

[그림 2-1] 기업고용관련 선행연구에서 나타난 구성요소의 관련성 ...	17
[그림 2-2] 포터의 산업경쟁력 요인 분석 .....	28
[그림 2-3] 포터의 일반 가치사슬 모형 .....	33
[그림 2-4] 전략적 인적자원관리 모형 .....	43
[그림 3-1] 우리나라의 고용률 추이 .....	68
[그림 3-2] 취업자의 연령별 비중 추이 .....	70
[그림 3-3] 취업자의 학력별 비중 추이 .....	71
[그림 3-4] 취업자의 종사상 지위별 비중 추이 .....	72
[그림 3-5] 취업자의 직종별 비중 추이 .....	73
[그림 3-6] 취업자의 산업별 비중 추이 .....	73
[그림 3-7] 서비스업 취업자의 산업별 비중 추이 .....	75
[그림 3-8] 산업별 상대적 임금 분포(2011.8) .....	88
[그림 3-9] 산업별 임금 10분위 일자리 분포 .....	89
[그림 4-1] 기업의 성장단계 .....	101
[그림 4-2] 기업의 주요 해당산업 .....	101
[그림 4-3] 1인 매출액 .....	102
[그림 4-4] 기업 주요 제품의 특징 .....	103
[그림 4-5] 1인당 매출액별 기업 생산 제품의 특징 .....	104
[그림 4-6] 독점적 기업의 원청 계약 방식 .....	104

[그림 4-7] 회사규모별 주요 원가 인상요인 .....	105
[그림 4-8] 사무직 채용시 문제점 .....	106
[그림 4-9] 규모별 채용시 문제점 .....	106
[그림 4-10] 규모별 생산직 채용시 문제점 .....	107
[그림 4-13] 회사규모별 연구개발직 채용시 문제점 .....	109
[그림 4-14] 고용순증율 수준에 따른 이직인력 보충 퇴직인력 보충 ...	110
[그림 4-15] 고용순증율 수준에 따른 경영시 주요 고려 요인 .....	111
[그림 4-16] 고용창출 우수기업이 인식하는 분야별 고용창출 역량 ..	122
[그림 4-17] 회사규모별 정부정책 .....	123
[그림 4-18] 1인당 매출액별 공정거래규제 고용지원사업 직업능력 ..	124
[그림 4-19] 회사규모별 고용지원사업 직업능력개발 중소기업지원 ..	124

## 요 약

### 1. 서론

고용 없는 성장, 지속되는 금융 위기 속에 인력구조조정이 일상화된 상황에서 일자리 창출은 가장 중요한 관심사로 등장했다. 일자리문제 해결을 위한 적절한 고용창출, 특히 청년층의 신규고용 확대는 가장 시급한 국가적 과제로 등장하였다. 과거의 경제성장이 곧 일자리 창출이라는 패러다임은 고용 없는 성장의 현상이 분명하게 드러난 이후 고용확대를 위해 대부분의 선진국들도 경제성장과 분리된 고용정책을 경제 및 사회복지 분야를 통합적으로 고려하여 개발하고 있다. 최근에는 경제성장 정책과 고용창출 정책을 같은 수준에서 병립시키는 정책 구상이 발표되고 있다. 이러한 상황에서 가장 중요한 일자리 창출을 위해 무엇이 문제이고 어떻게 접근해야할지를 재검토할 필요가 있다.

따라서 본 연구의 목적은 첫째, 고용창출의 주체(entity)인 기업의 고용창출의 관련 요인을 분석하고, 둘째, 2010년 고용노동부에서 선발한 고용창출 우수기업과 일반기업을 대상으로 기업 일자리 증가 및 경영환경 분석을 토대로 하여 기업 사례 및 설문조사를 통해 분석하고, 질적인 방법으로 고용창출의 스토리를 발굴하고 이를 전파할 수 있는 형태로 정리하는 것이다. 셋째, 이러한 분석 결과를 바탕으로 일자리 창출을 위한 기업지원 정책 개발을 모색하는 것이다.

연구대상은 2010년 고용창출 우수기업으로 선정된 96개 기업과 상응하는 일반기업 200개이다. 조사방법은 기업 경영진 및 인사담당자

설문조사와 인터뷰이고 분석방법은 AHP, 고용창출 스토리분석이다.

## 2. 선행연구 검토 및 이론적 배경

### 1) 선행연구

일자리 창출에 관한 전통적인 연구의 대부분은 거시적인 관점에서 사회경제적 요인을 분석하는 연구가 대부분이었으나 최근 기업의 일자리 창출에 관한 연구가 증가하고 있는 추세이다. 특히 OECD, ILO, 미국 BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH 등에서 기업의 일자리 창출 관련 요인에 대한 연구가 증가하고 있고, 세계화 속에서 기존의 일자리 창출과 관련된 연구개발, 인적자원관리, 교육훈련에 대한 투자 등에 관한 연구가 증가하고 있는 실정이다.

Berger(2007)는 빠르게 진화하는 세계화의 흐름 속에 기업의 대응 방식을 경영전략의 선택이라는 관점에서 다양한 산업과 해당 산업에 속한 기업의 사례를 분석한 보고서로서 이러한 기업의 전략적 선택이 일자리의 창출에 미치는 영향을 분석하였고, 김영생(2009)은 기업의 일자리 창출 역량에 관한 다양한 선행연구와 이론 검토, 우수사례분석, 기업 패널조사 등을 종합적으로 검토하여 일자리 창출관련 요인을 추출하였다. 또한 OECD(2010)에서는 혁신적인 중소기업이 일자리 창출에 가장 기여가 큰 것으로 나타났으며, Haltiwagner(2010)은 기업의 일자리 창출과 기업의 규모와 조직의 활력성 사이의 관계를 분석하였다. 일반적으로 90%의 일자리 창출은 중소기업이 담당하는 것으로 나타났으나, 2008년부터 시작된 세계적인 금융위기 속에서 어떤 변화가

있었는지를 분석한 연구이다.

이러한 선행연구를 바탕으로 본 연구는 일자리 창출의 주체인 기업의 고용창출요인을 규명함으로써 일자리 정책의 효과성 제고에 기여할 것이다. 그리고 기업의 특성에 적합한 고용지원 정책 개발에 활용이 가능, 고용친화 기업경영패러다임 및 지원 정책의 방향을 제시함으로써 고용친화 경영의 발전에도 기여할 수 있을 것이다.

## 2) 이론적 배경

인적자본 이론과 전략적 인적자원 모델에 기반한 자원기반 모델(resource based theory)에 근거한 경영 및 기업의 일자리 창출관련 요인을 정리하면 아래의 표와 같다.

요인(조사대상)		지표
기반 (경영자)	지배구조	경영자(오너, 전문경영, 자본조달방식(주식시장, 회사채, 은행융자) 지분구조(대주주, 기관 및 주요주주, 일반투자)
	가치체계	사회적책임 / 지속가능성 / 동반성장
	성장단계	사업확장 / 성숙 / 전환
환경 (경영자)	경기변화	경기예측 / 환경복잡성 / 기업경영에 유리한 요인 / 기업경영에 불리한 요인
	노동시장	적합분야 인력 공급 / 인력의 숙련수준 / 기대임금 / 지리, 환경 접근성 / 구인구직정보
	정부정책	공정거래 규제 / 고용지원 사업 / 중소기업지원 / 금융 및 세제
시스템 (경영자, 담당자)	인사제도	조직/직무 설계 / 공채/내부공모채용 / 현장경영조직(작업장 조직) / HRD / 인력계획수립
	기업문화	위계성 / 포용성 / 성과지향 / 적응성 / 노동조합 / 노사분위기

<표 계속>

요인(조사대상)		지표
전략 (경영자, 담당자)	경쟁방식	차별화 / 가격우위
	매출확대	규모확장 / 영역확대
	글로벌대응	해외영업 / 전략적 자본 제휴 / 해외이전 / 전략적 판매/ 매입 제휴
	자본투입	유형자산투자 / 무형자산투자
	경영목표	단기성과 / 중장기성과 / 지속가능성
	공급망/판로	아웃소싱 국내 / 아웃소싱 국외 / 수직통합(계열화) / 국 내일반시장 / 국외일반시장
	인적자본	우수인력확보 / 인건비 대비 HRD 투자 / 인적자본의 유 연성 강화
고용관행 (경영자, 담당자)	임금보상	유연한 급여체계 / 조직성과 연계 인센티브 / 동종업계 대비 임금수준 / 매출액 대비 임금총액
	비임금보상	감성적 인정 / 기업복지 / 근무환경개선 / 경력개발
	인력운영	인력의 양적여유(slack) / 인력활용의 기능적 유연성 / 기능직 경력개발(평가, 승진) / 유연근무제도 / 인력유연 성(정규직과 비정규직 활용)
	애로사항	회사홍보 / 채용비용 / 신입사원 이직 / 경력사원 이직/ 정부사업 참여시 정보부족 / 정부사업 참여시 까다로운 조건 / 정부사업의 적합성 부족

### 3. 고용현황과 산업별 특성

우리나라의 취업자는 2001년 2,157만 2천 명에서 2010년 2,382만 9천 명으로 지난 10년간 지속적으로 증가했다. 하지만 고령화 추세가 나타나면서 같은 기간에 15세 이상 인구도 3,657만 9천 명에서 4,059만 명으로 증가하였다. 이로 인해 고용률은 59~60% 수준을 유지하고 있다. 통계청의 전국사업체조사 결과를 바탕으로 일자리를 만들어내는 사업체의 현황은 먼저 사업체 수는 2009년을 기준으로 329만 4천개이고, 여기에 종사자는 1,681만 8천 명이다. 성별 비중은 남자가 58.8%, 여자가 41.2%인데, 이는 취업자의 성별 비중과 비슷한 수준이다.

산업별 근로조건 실태를 살펴보면, 먼저 산업별로 근로자의 인적속성에서 성별로 보면 2차 산업의 남자 비중이 69.1%로 다른 산업에 비해 높고, 평균 연령은 1차 산업이 54.9세로 여타 산업에 비해 매우 높다. 학력별로는 1차 산업은 초졸 이하의 비중이 높고, 2차 산업은 고졸, 3차 산업은 대졸 이상의 비중이 높게 나타났다. 1차 산업은 저학력 고령 여성근로자의 비중이 높음을 알 수 있다.

다음 직종분포는 산업 특성을 반영하는데, 1차 산업은 농림어업 숙련종사자와 단수노무종사자의 비중이 높고, 제조업은 장치기계조작및조립종사자와 사무종사자, 기능원 및 관련기능 종사자의 비중이 높게 나타났다. 3차 산업에서는 전문가 및 관련종사자와 사무직의 비중이 높고, 다른 산업에 비해 서비스·판매 종사자 비중이 높았다.

임금분포를 산업별로 살펴보면, 1차 산업은 저임금 집단의 비중이 65.8%로 전체 평균보다 두 배 이상 높은 수준을 보이고 있고, 2차 산업에서는 중간 임금의 비중이 52.4%로 평균을 상회하고 있다. 3차 산업에서는 생산자서비스업과 사회서비스업에서 고임금 집단의 비중이 평균을 상회하고 있고, 건설업에서는 중간임금 집단이 58.3%로 가장 높은 수준을 보인다. 개인서비스업과 유통서비스업에서는 저임금의 비중이 각각 42.7%, 31.9%로 나타나 1차 산업과 함께 이들 산업에 저임금 집단이 집중되어 있음을 보여준다.

#### 4. 기업의 고용창출 설문 및 인터뷰 조사 결과

고용창출 우수기업의 특성을 파악하기 위해 고용창출 우수기업과 일반기업을 대상으로 설문조사를 실시한 결과는 다음과 같다.



고용창출 우수기업과 일반기업은 기본적인 특성인 성장단계, 해외 매출의 비중, 해당업종, 1인당 매출액에서 차이가 없었다. 기본적인 특성은 유사한 두 집단으로 판단된다. 조사대상 기업의 기술수준에 따른 1인당 매출액을 살펴보면 매출액이 증가할수록 일반범용기술 보다 중간정도 기술과 고급원천 기술을 보유한 기업이 증가하였다.

원청 기업과 계약방식과 기업규모는 규모가 작을수록 일반 경쟁 입찰이 많았고 규모가 증가할수록 수의계약, 지명발주 및 소수지명 경쟁 입찰이 증가하였다. 또한 원가인상의 주요원인은 50인 이하의 기업은 인건비 인상이 가장 컸고, 나머지 기업은 원자재 인상이 가장 높았다.

이러한 결과는 이번 분석대상인 고용창출 우수기업과 일반기업의 기본적인 특성에 큰 차이가 없음을 나타내고 있다. 또한 기업의 규모와 함께 1인당 매출액이 기업의 유형화에 중요한 요인임을 알 수 있다. 기업의 규모는 원가 인상요인 원청사와의 계약방식의 유형화에 적합하고, 1인당 매출액은 기업의 기술수준, 제품의 특성의 유형화에 적합한 것으로 나타났다. 따라서 고용창출 관련 분석에서 기업의 규모와 함께 1인당 매출액에 따른 분석이 효과적이라고 판단된다.

고용창출 우수기업과 일반기업의 조사결과 유의한 차이를 나타낸 요소를 추출한 결과 아래와 같은 고용창출 우수기업 모형을 제시하였다.

1단	기반	시스템			전략			고용관행			환경					
2단	성장 단계	인사 제도	조직문화		경영 목표	글로벌 대응		비임금 보상	인력 운영		정부 정책	노동 시장				
3단		조직직무설계	위계성	적응성	노사문화	가격우위	해외이전	아웃소싱	감성적인정	기업복지	유연근무제도	인력유연성	금융	세계	지리환경접근성	구인구직정보

이러한 모형은 상대적으로 고용창출에 관련성이 높다고 응답한 요인들이다. 1단에서는 시스템과 고용관행, 2단에서는 인사제도, 조직문화, 비임금 보상 환경에서는 노동시장이, 3단에서는 조직직무설계, 노사문화, 기업복지가 포함되었다.

고용창출 우수사례는 아래와 같이 5개로 유형화 하였다.

유형	내용
투자확대	매출증가 혹은 주문의 증가 등 시장호황에 대응하기 위해 제품과 서비스 공급 용량을 확대를 의미한다.
선제적투자	아직까지 구체적인 수요증가가 없는 상황에서 전략적으로 인력을 확보하여 이후 투자확대를 선제적으로 대비하는 투자확대를 의미한다.
기업연관관계	계열사 혹은 가치사슬로 연결된 원하청 기업간에 생산 혹은 일부 작업을 위탁하거나 아웃소싱으로 고용이 증가한 것을 의미한다.
인력구조변화	비정규직 혹은 외주업체에 위탁하던 업무를 통합하거나 고용을 승계하여서 정규직화한 것을 의미한다.
인력공급확대	인력부족으로 인하여 인력이 부족한 기업이 인력공급의 증가로 고용을 확대한 것을 의미한다.

고용창출 우수기업 사례에 대해서 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 고용창출의 원인은 수요확대와 공급확대로 볼 수 있다. 수요확대는 공급이 과다한 대졸 청년층에 대한 기업의 수요확대이며, 공급확대는 만성적인 인력부족을 호소하는 저임금 기업에 대한 인력 공급확대이다. 대졸자를 많이 채용한 기업의 경우 새로운 시장의 개척, 지식관련 업종에서 연구개발 및 디자인과 같은 창의성이 중요한 분야라는 공통점을 가지고 있었다. 고용창출 전략은 이러한 상이한 시장에 대한 차별화가 필요하다.

둘째, 대기업은 대졸자 보다는 이미 상당한 업무역량을 갖추고 성과

가 검증된 인력채용을 선호하는 경향이 있었다. 하지만 중소기업의 경우 대졸자를 고용하여 핵심인력을 양성하는데 관심이 많았다. 중소기업이 대학생 채용을 확대하기 위해서는 최소기대임금과 지불용의 임금의 격차해소, 회사발전에 대한 비전제시, 역량개발을 위한 직업능력개발 등이 중소기업에서 가능할 필요가 있겠다.

셋째, 대기업은 고용창출을 기업의 사회적 책임의 영역으로 인식한다. 최근 청년실업의 증가와 성장잠재력에 대한 우려가 사회적인 주요 안건으로 등장한 이후 대기업은 일자리 창출에 관심을 가지고 실적을 발표하거나 채용계획을 공개하기도 한다. 기업의 사회적 책임에 대한 관심이 증가되는 사회분위기와 관련이 있다. 정부에서 대졸채용 장려를 위한 노력과도 관련이 있다고 하겠다.

넷째, 고용창출은 경기변화와 성숙도에 따른 투자가 중요하기 때문에 하나의 제품 혹은 서비스만으로 오랜 기간 고용창출을 지속하기는 어렵다.

다섯째, 개별기업으로는 고용창출을 설명하는데 한계가 있다. 기업별 기능적 분화에 따른 연관관계의 파악이 필요하며, 현재 고용관련 정보는 산업전체 수준과 개별기업 수준에 머물러 있어서 실제 고용창출의 역동성을 파악하는데 한계가 있다. 하나의 기업의 고용창출 성과가 높아도, 이 기업의 고용창출을 관련된 기업관계를 고려하여 분석한다면 충분히 달라질 수 있다.

마지막으로 고용창출 우수기업은 일반화가 어려운 독특한 특성을 가지고 있었다. 경영자의 특수성, 협력적인 노사관계, 중소기업이나 연구개발 고급인력을 연구자 조직의 자율성 등 각 사례는 특별한 스토리를 가지고 있다. 따라서 고용창출을 지원하는 방법 혹은 여건 조

성에 있어서도 매우 다양하고 특수성을 고려할 수 있는 유연성이 필요하다.

### 5. 인적자원 시스템과 고용창출

본 연구에서는 인적자원관리의 경쟁력향상과 기업성과향상을 통해 고용창출 활동에 영향을 주는 관계를 고용창출 우수기업과 비우수기업 간의 HRM 활동의 차이를 중심으로 하여 조사 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 직무 및 조직설계-고용창출활동관계이다. 실제 고용창출이 우수한 기업들은 조직 내에서 수행하는 개별의 직무나 포지션들이 커버하는 영역이나 깊이에 대한 정의를 구체적으로 실행하고 있었으며 이는 비우수기업 보다 20% 정도 높았다.

둘째, 인력계획이다. 조사 기업들 중 고용창출 우수기업의 81.5%가 인적자원의 자격요건 변화 및 양적 수요 발생 시 외부로부터의 공급 방법으로 충원하고 있었다. 환경변화로 인한 혹은 기업의 전략적 틀 속에서 일어나는 비즈니스 활동의 증감으로 인한 인력의 양적·질적 수요에 대처하기 위한 방법에서도 고용창출 우수기업들의 80% 이상이 ‘인력추가투입’ 방법을 활용하고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 인사관행(HR Practice)이다. 검증을 위해 과업 스케줄링-고용창출 활동관계를 조사하였는데 관리지원 부문에서 근무형태 유연화를 시도한 적이 있는가라는 질문에 대해 소극적이긴 하지만 고용창출 우수기업이 29.4%로 비우수기업 18.6% 보다 높은 빈도로 시도 경험이 있는 것으로 나타났다.

넷째, HRM 관리 영역은 HR Strategy이다. 경쟁력 원천을 무엇이라 여기는지에 대한 조사결과에서 ‘기술’에 대한 빈도가 가장 높게 나타났는데 우수기업의 수준이 51.7%로 비우수기업 보다 조금 더 높았으며 ‘인적자원’이라는 항목에 대해서는 우수기업이 37.9%로 비우수기업의 27.1%보다 훨씬 높은 수준으로 나타났다. 즉, 실제 고용창출이 우수한 기업들은 인적자원에 대한 가치를 고려하고 있으며 경쟁력의 도구 인식하고 있음을 알 수 있다.

다섯째, 고용계약-고용창출활동관계이다. 고용창출 우수기업은 상이한 형태의 고용계약을 제공한다고 응답한 경우가 34.3%로 비우수기업 11.8%보다 높은 것으로 나타난다.

따라서 고용창출 기회를 제공할 수 있는 직무 중심의 설계와 인력 계획, 인사관행, 인적자원전략의 실행이라는 주요한 인적자원관리영역에서 고용창출이 우수한 기업들은 비우수기업 보다 해당 영역에서 완전한 경향성을 보여주지는 않으나 실행빈도가 더 높은 경우가 많았다.

## 6. 결론과 정책 제언

첫째, 기업고용지표(corporate employment index)의 개발과 활용

기업의 고용창출을 중요한 사회적 성과로 인정하고 인센티브를 제공하는 시스템 구축이 필요하다. 최근에 기업의 사회적, 생태적(환경적) 책임이 강조되면서 기업의 사회적 책임(CSR)지표, 생태지표가 중요한 관심사가 되어 있으며 ISO 26,000 및 기업의 GRI, 지속가능성 보고서 등이 중요한 지표로 등장하고 있다. 기업의 사회적 책임지표에

기업의 고용과 능력개발도 하나의 지표로 포함되어 있다.

기업의 고용창출을 유도하기 위해서는 먼저 고용창출의 명확한 지표를 개발하여 기업에게 시스널링을 분명히 해야한다. 이러한 지표가 중요한 것은 현재 고용창출을 사회적인 인센티브 시스템으로 연계되도록 발전시킬 필요가 있고, 기업고용지표가 작성되어 공개되면 우수한 기업은 존경받는 기업 혹은 사회적 책임을 다하고 국가경제에 중요한 기여를 한 기업으로 인식될 것이다.

현재는 기업의 고용창출에 대한 사회적 인센티브 시스템이 체계적이지 못하고 그때그때 변경되기 때문에 기업이 고용창출을 중요한 가치로 인식하고 경영목표로 인식하고 있지 못한 실정이다. 따라서 이를 지원하는 사회적 인센티브 시스템으로 발전하기 위해 많은 보완이 필요하다. 이러한 맥락에서 기업고용지표(corporate employment index)를 분명하게 제시할 필요가 있고 이를 기업이 중시하는 금융, 세제, 증시 등에서 인센티브로 시스템으로 정착시키는 기반을 구축(Employment Friendly Incentive Infrastructure)할 필요가 있다.

#### 둘째, 노동시장의 유형별 차별화된 접근방식

연구에서 나타나는 공통점의 하나는 노동시장의 분명한 유형별 특성이다. 전자산업과 같이 혁신적 변화가 빈번한 업종에서는 더욱 두드러진 특징은 핵심인력의 의존도가 매우 높았으나 자동차 산업의 경우는 핵심인력이 중요하기는 하지만 일반 인력의 활용도가 전자산업보다 높았다. 따라서 이러한 노동시장의 분화를 정책에 반영할 필요가 있다. 또한 각 노동시장별로 적합한 정책개발이 중요하다.

	구분	학력/전문성	수요	주요이슈
1차	핵심 인력	대학이상 박사/글로벌 전문가	주요 원청대기업, 일부 협력사	수월성 확보/ 공급확대/글로벌경쟁력
2차	일반 인력	대졸 엔지니어	일부 대기업, 주요 1차 협력사	일자리창출(수요확대)/현장성강화/눈 높이조정/효율성/미스매치해소/ 유연성강화
3차	범용 인력	저학력, 중고령 등	2차 이하 협력사	최저임금/공급부족/비경활인력 노동시장 진입확대/삶의 질

위의 표와 같이 실제 노동시장은 삼분되어 있으며 그 활용, 공급 및 주요이슈가 상이하다.

1차 핵심인력 관련 이슈는 대학교육의 수월성 강화, 인재 관리 시스템, 브레인드레인 등이 중요 하고 언제나 공급이 부족하기 때문에 국내를 넘어서서 글로벌 인재유치, 경력개발 등 강화가 중요하다.

2차 노동시장은 대졸 청년층에 해당되고 충분한 만큼 일자리가 창출되지 않아 미스매치의 문제가 심각하다. 또한 구직자의 요구와 중소기업 일자리간의 미스매치가 심각하다. 이 시장에서는 대학의 공급과잉, 대학교육의 현장성 부족을 극복하는 눈높이 맞추기, 차기 성장동력 중소기업의 활성화와 경쟁력 강화, 인력의 유연성 강화가 중요한 정책이슈가 되었다. 이러한 문제를 해소하기 위해서는 중소기업 고용 흡수력 강화(기대임금과 지급가능 임금의 차이 보전, 근로환경 개선, 자기개발 기회확충, 청년층의 접근기회제공), 대학생의 진로지도 및 노동시장 정보의 원활한 유통을 위한 인프라 구축이 중요하다.

3차 실업의 증가와는 관계없이 이 시장은 만성적인 인력부족이 발생하고 있고 수요의 대부분은 중소기업에서 발생한다. 또한 이 시장은 낮은 고용안정성, 중고령, 경력단절 여성, 사회적 약자의 일자리 등이

많아 경제적 가치 보다 사회 복지적으로 중요한 의미가 있다.

국민의 40%에 달하는 비경활자의 경우 최소한의 소득에 대한 기준이 채워질 경우 고용시장으로 진입이 활발하게 이루어진다. 이러한 인력은 사회보장 즉, 생활안정(경기침체, 고용불안을 보완하는 생활지원, 최저생계보장), 통근지원 등 고용시장 진입을 확대시키고 최대의 고용 유연성을 보장하기 위한 지원이 효과적이다.





# 제 1 장

## 서 론

제1절 연구의 목적과 필요성



## 제1장 | 서론

### 제1절 연구의 필요성 및 목적

#### 1. 연구의 필요성 및 목적

국가적 주요 정책과제의 하나로 강조되고 있는 청년층의 고용창출 분석을 위해 고용창출 우수기업의 공통점과, 고용창출에 영향을 미치는 기업 내부요인, 시장요인 및 정책요인을 구명하는 연구가 필요하다. 일자리 문제의 해결을 위한 청년층의 신규 고용창출은 국가적 주요 정책과제로 등장하였고, 고용정책은 경제 및 사회복지 분야의 주요 현안으로 등장하여 일자리 창출을 위한 다양한 시도가 추진되고 있다. 또한 고용 관련 연구는 경제성장률, 고용률 등 거시지표 중심으로 이루어져 실제 기업에서의 일자리 창출 요인과 과정에 대한 분석이 미흡한 실정이다. 경제학 분야에서의 거시적 고용지표 연구결과로부터 기업 단위의 미시적 고용 관련 연구의 필요성이 제기되고, 경영학 분야에서의 고용 창출 관련 연구는 투입요소로서의 인적자원 확보 방법으로서만 고용에 관심을 두고 있는 실정이다.

#### 4 고용창출 우수 기업과 일반 기업의 직업능력개발 비교연구

고용창출 영향요인 구명 연구의 성과를 확대하기 위해서는 고용창출 우수기업뿐만 아니라 일반 기업(업계 평균 정도의 일자리 창출 기업)에서의 근로자 능력개발 특성을 비교분석할 필요가 있다. 일자리 창출은 기업 활동을 위한 인적자원을 활용하는 과정에서 발생하기 때문에 기업의 고용창출에 대한 이해를 증진하기 위해서는 근로자 능력개발의 특성을 파악해야 할 필요가 있다. 고용창출 우수 기업과의 비교에 적합하도록 산업, 소재지, 규모 등이 우수 기업과 유사한 일반 기업을 대상 기업으로 선정하여 고용창출 우수기업과 일반 기업의 능력개발 특성 비교를 통해 그 차이점을 분석하고, 고용 우수기업으로의 전환을 위한 시사점을 도출해야 한다.

그리고 고용창출 우수기업 및 일반 기업에서의 근로자 능력개발이 고용창출에 미치는 효과를 비교분석할 필요가 있다. 김영생(2010)은 기업의 능력개발 요인이 고용창출 과정에 영향을 미치고, 이러한 영향은 기업 규모에 따라 차이가 발생함을 구명하였고, 고용창출 우수기업 및 일반 기업과 같이 기업 유형에 의해서도 그 효과에 차이가 발생하느냐를 구명할 필요가 있다.

고용우수기업과 일반기업의 직업능력개발의 차이를 분석함으로써 고용창출 확대방안 제시해야 한다. 고용창출과 직업능력개발의 관련성 분석, 직업능력개발을 통한 고용창출 증대 방안을 모색해야 한다.

## 2. 선행연구 현황 및 선행연구와 본 연구의 차별성

구 분	선행연구와의 차별성			
	연구목적	연구방법	주요 연구내용	
주요 선행 연구	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 과제명: 기업의 고용역량 강화를 통한 일자리 창출방안</li> <li>- 연구자(년도): 김영생 (2009)</li> <li>- 연구목적: 기업의 고용역량에 대한 종합적 검토를 통해 고용창출 관련 요인을 파악하고, 고용역량 강화를 위한 정책적 시사점 제시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사례분석: 노동부 선정 고용 관련 우수기업 및 사회적 인지도가 높은 12개 기업 사례분석</li> <li>- 실증분석: 고용역량의 구성요소 파악을 위해 투입, 과정, 결과로 구분된 모형에 따라 한국직업능력개발원의 2007 HCCP 자료를 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 고용역량 요소로서 일자리 창출, 고용의 질, 고용안정성을 도출하고, 각 요소별 영향요인 분석</li> <li>- 일자리 창출에 대해 연봉액, 혁신문화, 기술도입, 보상정책 등은 부정적(-) 영향, 노사문화, 훈련은 정적(+) 영향</li> <li>- 고용안정성에 대해 환경변화, 조직변화, 노동생산성, 노동문화는 모두 정적 영향</li> <li>- 고용의 질에 대해서는 보상정책을 제외하고, 혁신문화, 고객만족, 경영영진리더십 등은 모두 정적 영향</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 과제명: 청년에게 일할 기회를 제공하고 능력을 개발하는 청색기업</li> <li>- 연구자(년도): 김영생 (2010)</li> <li>- 연구목적: 구인구직 불일치 해결방안으로서 청색기업 모델을 제시하고, 이의 확산방안을 제시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 모형 개발: 기업 고용 관련 요인분석을 통해 청색기업 모델 개발</li> <li>- 패널 분석: HCCP 자료 활용을 통해 관련 요인 추출</li> <li>- 설문조사: 취업준비 대학생 1,000명을 대상으로 이들이 원하는 기업 특성 및 상대적 중요도와 구직 특성을 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 임금수준, 혁신문화, 기술개발 및 도입, 조사관계, 능력개발, 리더십 등은 고용창출 과정에 영향을 미치고, 이는 기업규모에 따라 집단간 차이 발생</li> <li>- 취업준비생이 원하는 기업 요인은 기업규모, 안정 및 성장성, 근무여건 및 보수의 순서</li> </ul>
	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 과제명: Who create jobs?</li> <li>- 연구자(년도): Haltiwagner(2010)</li> <li>- 연구목적: 기업 규모와 조직 활력성이 일자리 창출에 미치는 영향을 분석하여 효과적인 고용정책 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NBER 고용자료를 분석하여 일자리창출과 기업 규모 및 창업시기의 관련성 검토</li> <li>- 2008년 금융위기 시 일자리 창출과 소멸의 누적자료 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 중소기업의 일자리 창출은 창업 초기 3년에 집중되나, 중대기업은 3년 이후 서서히 증가</li> <li>- 금융위기 시 사라진 일자리의 대부분은 중소기업에서 발생</li> </ul>

<표 계속>

## 6 고용창출 우수 기업과 일반 기업의 직업능력개발 비교연구

구 분	선행연구와의 차별성		
	연구목적	연구방법	주요 연구내용
본 연구	- 고용창출 우수기업과 일반 기업의 인적자원 개발을 통한 구성원 능력개발이 고용창출에 미치는 효과를 분석하고, 기업규모, 산업분야 등에 있어서 그 차이를 비교분석	- 고용창출 우수기업 및 일반 기업의 CEO, HR 담당자, 근로자 대상으로 인터뷰, 설문조사 등을 통해 인적자원개발 관련 주요 이슈 및 관련 요인 우선순위 파악	- 인적자원개발 투자, 관리, 성과에 대한 인식 및 투자에의 영향력 파악 - 기업 규모, 산업분야, 지역별 인적자원개발 특성 및 고용창출에 미치는 효과 비교분석

### 3. 주요 연구내용

고용창출 우수기업 및 일반기업의 고용보험 및 HRD-net DB를 분석하였다. 고용창출 우수 기업 및 일반 기업의 고용보험 직업능력개발 사업 활용 실적 분석을 통해 재직근로자에 대한 능력개발 현황을 파악하고, 각 기업 유형에 따른 활용인원, 지원금액 등의 현황을 통해 능력개발 기회 및 실적을 비교분석하였다.

인적자원개발 투자, 관리, 성과에 대한 CEO와 인적자원개발 담당자의 인식 수준과, 이러한 요인들이 실제 고용창출 투자에 미치는 영향을 파악하였다. 집단 면담, 설문조사, 인터뷰 등을 통해 인적자원개발 관련 요인에 대한 고용창출 우수 기업 및 일반 기업의 인식 수준을 비교분석, 고용창출 우수 기업 및 일반 기업의 인적자원개발 투자, 관리, 성과 요인이 고용창출 투자에 미치는 영향을 비교분석하였다.

대기업, 중견기업, 중소기업의 인적자원개발 특성을 비교하였다. 고용창출 우수 기업 및 일반 기업의 기업 규모별 인적자원개발 특성을 비교분석하였다.

또한 기업 규모, 산업 분야, 지역, 시장특성별 인적자원개발이 고용

창출에 미치는 효과를 분석하였고, 고용창출 우수 기업 및 일반 기업의 기업 규모, 산업 분야 등에 따른 고용창출에 대한 인적자원개발의 영향력 차이를 분석하였다.

#### 4. 연구추진

- 전문가 협의회(2011.05~06): 고용관련 전문가(인사 및 조직관리, 노동경제 분야)를 통한 인적자원개발 전문가(기업교육 분야)를 통한 관련 요인 및 분석틀 검토, 연구계획 및 중간결과, 최종 결과 등 검토
- 관련자 집단조사(2011.05~06): 2010년 선정된 고용창출 100대 우수 기업 및 일반 기업(평균 수준의 고용창출 기업 200개, 평균 이하 수준의 고용창출 기업 가운데 하위 20% 100개 기업) CEO 및 HR 담당자를 대상으로 인적자원개발 관련 주요 이슈 및 관련 요인에 대한 의사결정 시 우선순위 등 파악
- 인터뷰(2011.05~08): 기업 규모와 산업 등을 고려하여 CEO, HR 담당자 및 근로자를 대상으로 반 구조화된 인터뷰지를 활용하여 기업의 능력개발 특성 관련 인터뷰 실시
- 설문조사(2011.07): 고용창출 100대 우수기업 및 일반 기업(300개) HR 담당자 2~3명 및 각 기업별 근로자(사무관리직 50%, 생산직 50%) 5~10명을 대상으로 설문지를 배포하여 기업의 능력개발 특성과 이러한 특성이 고용창출에 미치는 효과에 대한 인식 조사(주요 기업은 연구진 방문, 이외 기업은 조사기관 대행. 단, 조사 대행 시 연구진이 조사자에 대한 사전 교육 실시하여 조사의



## 8 고용창출 우수 기업과 일반 기업의 직업능력개발 비교연구

오류 최소화)

- 통계분석(2011.09): 협의회, 인터뷰, 설문 등 각 조사 자료를 통합하여 기업규모, 산업, 지역, 시장특성별 인적자원개발 특성, 관련 요인에 대한 인식수준 및 고용창출에 미치는 효과 비교분석
- 세미나(2011.10): 고용창출 우수 기업 및 일반 기업의 능력개발 특성과 고용창출에 미치는 효과 차이, 고용 우수 기업으로의 전환을 위한 시사점에 관한 세미나 개최

## 5. 관련부처 및 국정과제 관련성

관련부처: 고용노동부

〈표 1-1〉 국정과제 관련성

NO	국정지표	국정과제
12	국민 모두가 일을 통해 보람을 느낄 수 있도록 하겠습니다	56. 고용지원 서비스를 강화하겠습니다 57. 직업능력개발 시스템을 주요자 중심으로 바꾸겠습니다

## 6. 기대효과

고용창출 우수기업 및 일반 기업의 고용보험 현황 파악 및 비교를 통한 시사점을 도출하여 고용창출 우수 기업 및 일반 기업의 고용보험 관련 지원금액 등을 통해 능력개발 기회 및 실적 현황을 알 수 있다. 고용창출 우수 기업 및 일반 기업의 능력개발 기회 및 실적 비교를 통해 고용 우수 기업 조건에 대한 시사점을 도출할 수 있다.

고용창출 우수 기업 및 일반 기업의 고용창출 관련 투자에 대한 인적자원개발, 관리, 성과의 영향력 파악 및 이의 비교를 통해 시사점을 도출할 수 있고, 고용창출 우수기업 및 일반 기업의 기업규모, 산업분야, 지역, 시장 특성별 인적자원개발의 특성 파악 및 비교를 통한 시사점 도출할 수 있다. 또한 고용창출 우수 기업 및 일반 기업의 기업규모, 산업분야, 지역, 시장 특성별 인적자원개발이 고용창출에 미치는 효과 분석 및 이의 비교를 통한 시사점 도출이 가능할 것이다.



## 제 2 장

# 선행연구 검토 및 이론적 배경

제1절 연구동향 및 선행연구

제2절 기여도 및 기대효과

제3절 고용창출 모형의 도출



## 제2장 | 선행연구 검토 및 이론적 배경

### 제1절 연구동향 및 선행연구

#### 1. 관련 연구동향

일자리 창출에 관한 전통적인 연구의 대부분은 거시적인 관점에서 사회경제적 요인을 분석하는 연구가 대부분이었으나 최근 기업의 일자리 창출에 관한 연구가 증가하고 있는 추세이다. 특히 OECD, ILO, 미국 BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH 등에서 기업의 일자리 창출 관련 요인에 대한 연구가 증가하고 있고, 세계화 속에서 기존의 일자리 창출과 관련된 연구개발, 인적자원관리, 교육훈련에 대한 투자 등에 관한 연구가 증가하고 있는 실정이다. MIT의 Berger(2007)는 일자리와 관련된 사회 경제적 연구의 결과를 경영학적 관점에서 기업의 전략적 선택과 관련 요인을 분석하여 일자의 창출과 소멸을 독창적인 관점에서 설명하였고, 김영생(2009)는 기업이 일자리 창출을 할 수 있는 고용역량과 기업의 환경, 프로세스 및 정책의 상호 관련성을 분석하였고, 국내외의 고용우수 기업을 대상으로 사례조사 방법을 사용하여 9개의 주요 요인을 구명하였다. OECD(2010)는 중소기업의 애로

14 고용창출 우수 기업과 일반 기업의 직업능력개발 비교연구

요소를 분석하여 고용창출을 지원하는 정책방안을 제시하였으며, 중소기업의 고용창출을 지원정책은 변화에 대한 대응성 강화, 우수한 지적자산 활용, 연구개발 등에 정부지원 활용성 강화 등이 필요하다. 미국 NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH의 Haltiwagner (2010)는 기업의 규모와 조직 활력성과 일자리 창출의 관련성을 분석, 일자리 창출은 기업의 조직 활력성이 높은 창업초기에 집중되며, 이후에는 중견규모 이상의 기업의 일자리 창출 효과가 높은 것으로 나타났다.

2. 선행연구 현황 및 선행연구와 본연구의 차별성

<표 2-1> 선행연구와의 차별성

구 분	선행연구와의 차별성		
	연구목적	연구방법	주요 연구내용
주요 선행연구	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 산업별 세계화 대응 전략을 재구조화 및 재위치(relocation)으로 유형화하고 기업 특성 비교</li> <li>- 기업의 경영전략의 선택이 일자리의 이동과 창출에 영향을 주는 방식을 사례 조사로 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 세계회의 흐름에서 기업의 대응전략은 매우 다양하고 독창적</li> <li>- 산업별 특성이 존재하나 지역, 국가의 특성이 중요한 요인</li> <li>- 고용을 창출하고 삶의 질을 높일 수 있는 일자리 정책의 필요성</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 직능원의 HCCP(2007) 패널자료를 활용하여 회기분석</li> <li>- 고용 투입요소, 프로세스요소, 산출요소로 구성된 고용시스템 분석</li> <li>- 사례조사는 기업생태계, SCM, 고용정책 등을 비교하여 고용역량 강화에 미치는 영향을 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 중소기업과 대기업의 고용관련 요인이 구분되는 차이가 존재</li> <li>- 기업의 고용역량은 일자리 창출, 고용안정성, 고용의 질로 구성됨</li> <li>- 고용관련 요인은 기업 내부요소, 기업간 관계, 정책요소의 관련성으로 구성되어 분명한 차이발생</li> </ul>

<표 계속>

구 분	선행연구와의 차별성		
	연구목적	연구방법	주요 연구내용
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 연구명: Who Create Jobs?</li> <li>- 연구자(년도): Haltiwagner(2010)</li> <li>- 연구목적: 기업의 규모와 조직 활력성이 일자리 창출에 미치는 영향을 분석하여 효과적인 고용정책 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NBER의 고용 자료를 분석하여 기업의 규모와 창업시기와 일자리 창출 관련성 검토</li> <li>- '08년 금융위기 시 일자리 창출과 소멸의 누적자료 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 중소기업의 일자리 창출은 창업초기 3년에 집중되나, 중대 기업은 3년 이후 서서히 증가</li> <li>- 금융위기기 사라진 일자리의 대부분은 중소기업에서 발생</li> </ul>
본 연구	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 세계화에 대응하는 기업의 전략적 선택과 경영방식이 기업의 고용창출에 미치는 영향을 분석하여 주요 요인을 구명하고 유형별 특성 발굴</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2010년 고용우수기업과 일반기업을 비교하는 사례조사 및 설문</li> <li>- 고용관련 조사 결과를 AHP 분석으로 유형화</li> <li>- 유형별 전략, 경영방식과 고용창출의 관련성 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 세계화에 대응하는 기업의 경영전략과 일자리 창출의 관련성 분석</li> <li>- 유형화를 통한 산업 혹은 기업의 고용관련 요인의 특성파악</li> <li>- 기업친화적 고용지원 정책제시</li> </ul>

### 3. 주요 선행연구 내용

가. Berger, Suzanne 외. 2007. How We Compete: What Companies Around the World Are Doing to Make it in Today's Global Economy

빠르게 진화하는 세계화의 흐름 속에 기업의 대응방식을 경영전략의 선택이라는 관점에서 다양한 산업과 해당 산업에 속한 기업의 사례를 분석한 보고서로서 이러한 기업의 전략적 선택이 일자리의 창출에 미치는 영향을 분석하였다. 세계화는 기업들에게 동일한 도전요소이며 이러한 도전에 대응하는 기업의 전략적 선택은 일자리 창출과 소멸의 원인이 되고 있다. 국경의 구분이 약화되고 시장이 통합되는 세계화 추세는 모든 기업에게 같은 압력요인으로 작용하고 있으나, 그



대응하는 방식은 기업별로 독특하며 이에 따라 상반된 결과를 가져온다. 제조업은 다양한 형태로 분화가 되지만 여전히 일자리 창출에 중요하다. 고임금 서비스관련 일자리는 대부분 제조업과 관련된 분야에서 창출되므로 제조업은 좋은 일자리 창출에 중요하며, 제조업관련 부품이나 인적자원의 아웃소싱과 오프쇼어링(off-shoring)은 새로운 기업의 설립과 일자리 이동의 원인이 되는 매우 중요한 기업의 전략적 선택이다.

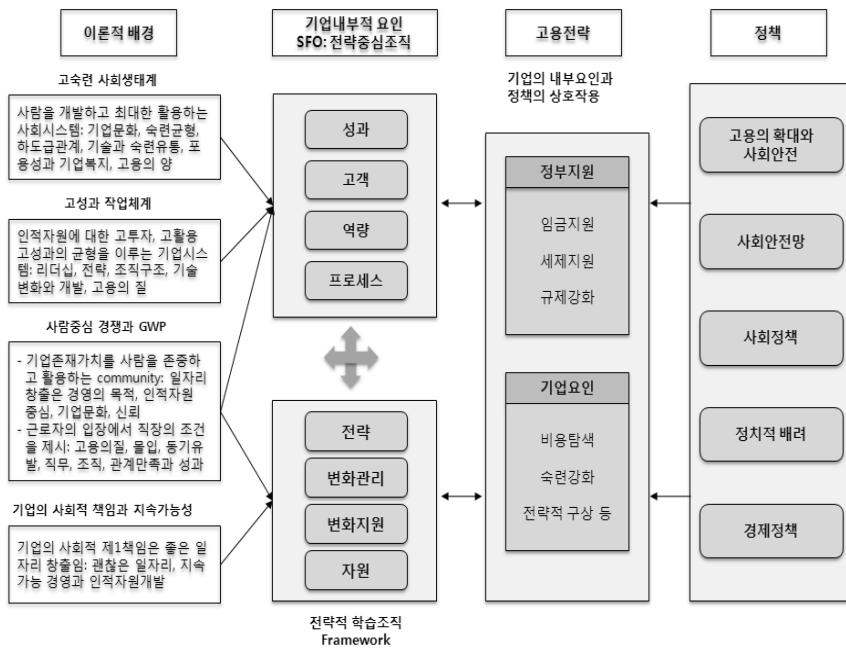
세계화에 대응하는 완벽한 경쟁전략은 있을 수 없고, 기업의 역량 여건 및 환경에 따라 매우 다양한 전략적 선택이 이루어지는데 그에 따라 그 결과는 상이하다. 생산모형에서 기업의 기능을 쪼개고 분리시킨 모듈화, 이와는 상반되게 모든 것을 통합적으로 관리하는 계열화, 가격을 싸게 하기 위한 원가절감 전략, 고급화 등과 같은 소비자 요구를 반영하기 위한 품질의 차별화, 공장이전을 통해 새로운 자원과 기회를 활용하려는 방안, 이와 상반되는 자본의 고도화 및 인적자원의 숙련 개선 등이 세계화에 대한 대응전략으로 활용되어 왔다.

일자리 창출 정책은 인적자원의 교육훈련과 산업의 역동성 및 개방성 유지 등 기업의 전략적 요구에 적합하도록 지원하는 법제도를 운영하는 데 목적을 두어야 한다. 일자리 창출의 주체인 기업을 둘러싼 환경과 이에 대응하는 기업의 전략간 상호작용에 대한 관찰이 중요하며, 산업의 역동성을 떨어뜨리는 일자리보호 보다는 더 많은 일자리를 끌어들이 수 있는 국가 매력도를 높이는 정책이 중장기적으로 고용문 제해결에 도움이 된다.

나. 김영생 외. 2009. “기업의 고용역량 강화를 통한 일자리 창출방안”

기업의 일자리 창출 역량에 관한 다양한 선행연구와 이론 검토, 우수사례분석, 기업 패널조사 등을 종합적으로 검토하여 일자리 창출관련 요인을 추출하였다. 사례연구 방식을 통하여 기업 내부의 요인을 중심으로 일자리 창출 요인을 분석한 국내 최초의 연구이다. 기업의 고용창출은 기업의 내부 요소는 물론 기업을 둘러싸고 있는 사회문화적 환경 및 정책적 환경의 상호작용의 산물로서 관련 연구결과를 아래와 같이 요약할 수 있다.

[그림 2-1] 기업고용관련 선행연구에서 나타난 구성요소의 관련성



고속련 사회(High Skills Society, Finegold, 1998)는 사람의 능력을 강화하고 그 활용을 최적화하기 위한 사회시스템을 의미하고, 국가 혹은 사회단위에서 일자리와 숙련의 관련성에 대해 거시적인 관점과 미시적인 관점을 연결하는 개념이다. 고속련 사회라는 개념은 기업의 지속적인 일자리 창출과 고용의 질 향상이 인적자원에 대한 고투자과 고성과의 선순환을 통해 이루어지는 이상적인 사회생태계(Social Ecosystem)를 구성하는 요소 즉, 고용에 있어 기업문화, 숙련균형, 기업생태계, 기술과 숙련의 유통을 포함하고 있다.

고성과 작업체계(High performance work system)는 ‘사람의 능력을 최대한 활용하여 고성과를 얻는 시스템’이며, 고성과 작업체계는 사람이 가지고 있는 다양한 능력을 최대한 활용하여, 높은 수준의 품질과 생산성을 창출하는 작업시스템을 제시하였다. 일방적인 자동화를 지양하고, 사람이 가진 능력을 최대한 활용하면서 최적의 직업시스템의 구축을 위한 가능성과 조건을 제시하며, 고용관련 요인으로는 리더십, 경영전략, 조직구조, 기술개발과 변화, 고용의 질 개념 등을 제시하였다.

일하기 좋은 직장 즉 고용인 관점의 좋은 일터(Great Work Place)는 근로자의 관점에서 뿐만 아니라 경영자의 관점에서 생산성 향상과 높은 수준의 숙련도 유지 및 지속가능한 경영모델을 제시하고 있다. 일하기 좋은 기업모델은 우수한 경영성과를 지속적으로 유지하면서 미래의 지속가능성을 높인 기업으로서 인적자원 중심의 경영패러다임, 근로자 만족과 몰입 및 동기화를 위한 고용여건 등을 포함한다.

사람중심경영은 ‘사람을 존중하고 활용하는 경영체계’로서 요소투입 중심의 경영방식에 대한 대안을 제시한다. 사람중심 경영은 경영의 근본적인 목적을 사람이 가진 가능성을 끌어내는 동시에 사람중심 가

치를 실현하는 데 두고 실제 경영에 적용 가능한 모델을 제시하는데, 일과 가정의 균형, 여성 친화적 경영의 개념이 포함된다. 또한 기업경영이 추구하는 가치로서 일자리 창출, 고용 친화적 기업문화, 기업구성원간의 신뢰를 통한 조직의 효율성 강화의 개념이 포함된다.

기업의 사회적 책임과 지속가능성은 ‘기업의 바람직한 사회적 역할과 지속가능한 기업의 조건’을 제시한다. 기업은 사회를 구성하는 중요한 기구로서 사회적 책임을 감당해야 하며, 기업의 지속적인 발전을 위해서라도 사회적 책임과 환경적 책임을 감당하는 것이 중요하며, 일자리 창출은 기업의 사회적 책임에서 가장 중요한 요소이다. 이 모델은 좋은 일자리 창출, 지속가능경영, 인적자원 개발 등 고용역량과 관련된 요인들을 포함한다.

일자리 창출에 영향을 미치는 정부의 고용전략은 기업의 고용을 확대하거나 고용 조정의 충격을 완화하기 위한 방안으로 정책적 지원과 관련된다. 정부의 고용전략은 정책내용과 사회적 요소와 기업 내부 조건들 사이의 상호작용에 따라 그 결과가 나타나고, 정부의 고용확대 지원은 기업의 여건과 내부 의사결정 방향 등에 따라 그 효과가 결정된다. 정부의 일자리 전략은 경제발전 및 사회적 통합과 밀접하게 관련되어 있다. 일자리 전략을 위한 정책적 수단은 임금의 직접지원, 세제지원, 직업능력개발 및 규제 등으로 구성된다.

고용확대에 관한 의사결정은 기업의 비용, 숙련의 관리 및 전략적 구상 등을 고려한 전략적 판단이다. 일자리 전략 유형은 일자리를 확대하느냐 아니면 축소를 방지하느냐에 따라 확대형과 방어형으로 구분되며, 고용확대 전략은 새로운 일자리 만들기로, 사업의 확대를 위한 인적자원 확보가 일반적이거나 불경기라도 호경기를 대비하여 새로

운 고용을 확대하는 경우도 있다.

전략중심조직(Strategy Focused Organization) 개념에서는 기업이 변화하는 환경 속에서 비교경쟁우의를 확보하기 위해 노력하기 때문에 유동적인 상황에서 주어진 조건과 자원을 활용한 최적의 조합이 필요하다. 기업의 인력고용은 전략 중심성을 높이기 위한 인력확보, 능력개발 및 인적자원관리 정책과 제도의 결과이며 기업의 생산시스템, 시장에서의 위치, 노동시장과 고용관계 등 다양한 요인들이 관련되어 있다. 전략적 학습조직(Strategic learning organization)의 개념은 전략중심조직(SFO)으로 변화하기 위한 조직학습을 강화하는 변화관리과정(Change acceleration process)이다.

다. OECD, 2010, *Innovative SMEs and Entrepreneurship for Job Creation*.

혁신적인 중소기업은 일자리 창출에 가장 기여가 큰 것으로 나타난다. 혁신적 중소기업은 다른 기업과 비교하여 매출기준으로 2.5배 이상의 일자리 창출 효과가 있으며, 이러한 혁신적인 중소기업의 창업에는 기업가정신이 중요한 요인으로 작용하고 있다. 혁신적인 중소기업의 특징은 수출지향적인 전략과 높은 혁신역량에 있고, 특히 인적자원이 가진 지적능력을 활용하는 수준이 매우 높다. 하지만 2008년부터 시작된 세계적 금융위기에서 이러한 고성장 중소기업은 많은 약점이 노출되었다. 먼저 환경변화에 적응하기 위한 준비가 미흡하고, 세계시장에 대한 접근성의 한계, 지적자산의 부족으로 인한 새로운 기회 포착의 문제, 연구개발 등에 있어서 정부 등 공적인 지원활용이 미흡한 것으로 나타났다.

따라서 정부는 이러한 문제를 해소하기 위해 기업가정신을 강화할 수 있는 경영환경 조성, 중소기업의 세계시장 개척에 대한 적극적인 지원, 기업이 보유하고 있는 지적자산의 활용성을 높이기 위한 정책적 지원 등이 필요하고, 사회적 기업가 정신의 활용을 강화하기 위한 학생대상의 교육프로그램의 강화가 필요하다.

라. Haltiwagner, 2010. *Who Create Jobs? Small VS. Large VS. Young*. National Bureau of Economic Research.

기업의 일자리 창출과 기업의 규모와 조직의 활력성 사이의 관계를 분석하였다. 일반적으로 90%의 일자리 창출은 중소기업이 담당하는 것으로 나타났으나, 2008년부터 시작된 세계적인 금융위기 속에서 어떤 변화가 있었는지를 분석한 연구이다. 일반적으로 중소기업에서 일자리가 많이 창출되는 기간은 창업 후 3년 동안이며, 그 이후에는 일자리가 감소하였는데, 꾸준히 일자리를 창출하는 기업은 조직의 활력성이 높은 수준으로 유지되는 기업이었고, 이러한 기업은 빠른 속도로 경영규모가 확장되었다.

금융위기 속에서 중소기업의 일자리가 빠르게 감소한 반면 대기업의 일자리 감소는 상대적으로 적었는데, 고성장 중소기업들의 경영환경 변화에 대한 취약성으로 인해 그들의 경영성과가 악화된 것이 그 원인으로 작용하였다. 위 분석결과는 경제위기 혹은 불확실성이 증가하는 시기에는 대기업의 고용안정성 유지와 고성장 중소기업의 안정성 강화가 무엇보다 필요하다는 것을 시사한다.

## 제2절 기여도 및 기대효과

### 1. 기여도

일자리 창출의 주체인 기업의 고용창출요인을 규명함으로써 일자리 정책의 효과성 제고에 기여할 것이다. 기업의 특성에 적합한 고용지원 정책 개발에 활용이 가능할 것이고, 고용친화 기업경영패러다임 및 지원 정책의 방향을 제시함으로써 고용친화 경영의 발전에도 기여할 수 있을 것이다.

### 2. 기대효과

첫째, 기업이 청년 고용을 확대하고 이를 효과적으로 활용할 수 있도록 지원함으로써 기업의 경쟁력 강화와 함께 국민경제의 활력 증대를 기대할 수 있다.

둘째, 사람을 더 많이 고용하는 고용친화 경영모델의 확산 및 이를 지원하는 정책 및 제도 발전을 기대할 수 있다.

### 3. 활용방안

고용우수기업 선발 시 선정기준으로 활용함으로써 고용우수기업 선정의 정책효과를 제고하고, 기업에 대한 규제 및 지원정책 수립에 있어 고용유발 효과를 고려함으로써 고용친화적 기업정책 수립을 지원한다.

### 제3절 고용창출 모형의 도출

#### 1. 고용창출 우수기업 산업 및 기업수준의 연구분석틀

##### 1) 고용창출과 기업의 성과대한 접근방식

기업의 고용창출과 기업의 성과는 완전히 독립적이거나 중첩되는 개념이라고 보기는 어렵다. 일반적으로는 좋은 성과를 거두는 기업이 많은 고용창출을 하는 기업이라고 할 수 있겠으나, 반대로 높은 기업 성과를 창출함에도 불구하고 양적인 고용창출에 있어서는 소극적인 기업도 있을 수 있기 때문이다. 따라서 기업의 성과가 고용창출의 충분조건은 되기 어렵다고 할 수 있지만 기업성과가 기업단위 고용창출의 어느 정도의 필요조건이라고는 할 수 있을 것이다. 기업이 높은 성과를 거두지 못하면 재무적으로 건전성을 유지하기 어렵게 되고, 재무건전성이 악화된 상황에서 고용창출을 하기는 어렵기 때문이다. 따라서, 기업이 새로운 고용을 창출하기 위해서는 적어도 어느 정도 이상의 기업의 성과가 전제되어야 한다.

기업의 성과에 영향을 미치는 요인은 매우 다양하고 그 영향력이 작용하는 방식 혹은 메커니즘도 매우 복잡하기 때문에 이를 하나의 틀로 요약하여 정리하기는 현실적으로 상당히 어렵다. 기업의 성과를 포괄적으로 설명할 수 방법 중의 하나는 산업 수준과 기업 수준의 전략을 통해 지속가능 경쟁우위(sustainable competitive advantage)를 창출할 수 있는 성장 동력을 얼마나 확충할 수 있는가를 살펴보는 방법이라고 할 수 있다(Barney, 1997; Porter, 1985).



전략의 의미를 먼저 살펴보면, 전략은 여러 가지 방식으로 정의될 수 있다. 어떤 학자들은 전략과 기업의 목표와의 관계를 강조하기도 하였고(Glueck, 1980), 어떤 학자들은 환경적인 기회 요인과 기업의 강점을 접합시키는 측면을 강조하였는가 하면(Chandler, 1962), 또 어떤 학자는 전략의 주관적이고 심리적인 측면을 강조하기도 하였다(Von Clausewitz, 1976). 좀 더 쉽게 정의하면, "어떻게 성공적으로 경쟁할 것인가에 대한 기업의 이론(Barney, 1997:6)"이라고도 정의할 수 있다. 기업은 대부분 기업의 경쟁전략에 대한 선택에 있어 불완전한 정보와 불완전한 지식에 기초할 수밖에 없기 때문에 특정 산업이나 시장의 중요한 경제적 과정에 대한 이해에 기초해 전략적인 결정을 내릴 수밖에 없다. 기업이 이러한 과정을 거쳐 어떻게 경쟁할 것인가에 대한 이론을 실질적인 행위로 실천할 수 있을 때 기업은 기업의 성과를 향상시킬 수 있는 기회가 증가하게 된다. 미국기업인 General Electronic(GE)는 Jack Welch가 경영자(CEO)로 재임하던 시절 유연하고 혁신적인 기업이 당시의 경영환경에 적합하다는 기업경쟁력에 대한 이론을 가지고 있었고, 소비자 가전 분야를 매각하고 의료영상 분야에 집중하는 등의 전략적 선택을 통해 성공적인 경영을 한 것으로 평가 받았다(Stewart, 1991). 일본기업인 Sony 또한 가장 혁신적인 소비자 가전 회사가 되고자 하는 경쟁전략을 가지고 있었고 이를 실현하기 위해 신상품 개발에 집중하였고 창의적인 엔지니어들을 주요 직위로 승진시키는 등의 노력을 통해 다양한 신상품들을 시장에 출시하였다(Schlendler, 1992).

기업의 성공적인 경쟁 전략을 평가할 수 있는 방법 중의 하나는 이러한 전략이 산업이나 시장에서 경쟁적인 위치를 확보하는데 어떠한

영향을 미쳤는가를 파악하는 것이다. 일반적으로 경쟁우위는 특정 전략이 경제적인 가치를 창출할 수 있고 경쟁 기업들이 비슷한 전략을 수행하기 어려울 때 발생할 수 있는 것으로 본다. 특정 기업의 경쟁 전략이 특정 산업이나 시장의 경제적 과정과 잘 부합될 수 있고 다른 경쟁 기업들은 이를 완벽하게 구현할 수 없을 때 특정 기업은 경쟁 우위를 확보할 수 있다는 것이다. Microsoft는 어플리케이션 소프트웨어 산업을 창출할 수 있는 운영 체제의 강점을 통해, Disney는 다각화 엔터테인먼트 사업 추구를 통한 캐릭터와 애니메이션의 강점을 통해, Wal-Mart는 경쟁적인 도시 시장에서의 효율적인 경쟁과 지방 시장에서의 고객들의 필요에 대한 충족 전략을 통해 경쟁 우위를 확보하였다고 볼 수 있다. 이러한 전략들은 최근의 경영 세계에서는 거의 일반적으로 받아들여지는 당연한 전략처럼 되었지만 이러한 기업들이 초창기 처음으로 시도할 때에만 하더라도 새롭고 검증되지 못한 기업 경쟁력 확보에 대한 이론에 불과하였다고 볼 수 있다.

기업은 어떤 방식을 통해 성과를 창출하는지를 살펴보면, 기업은 가용한 자원들을 투입하여 이를 가공하고 이를 통해 최종적인 산물인 상품이나 서비스를 생산하고 이를 판매하여 이익을 실현하여서 경영 활동을 지속해 나간다. 이러한 과정에서 투입된 자원의 가치보다 더 높은 가치의 산출물을 생산해 낼 수 있을 때 기업은 높은 성과를 창출하게 된다. 예를 들어, 자원의 소유주(기업)는 투입되는 자원의 가치가 1,000만원으로 추정하고 자원을 투입하여 생산활동을 수행하였는데 이러한 자원을 통해 기대보다 높은 1,200만원의 가치를 가지는 재화나 용역을 생산하였다고 하자. 이 경우 기대가치와 실제가치 간의 긍정적인 차이가 발생하게 되고 이를 경제적 이윤(economic profit) 혹

은 경제적 렌트(economic rent)가 된다.

전통적인 미시경제학 이론에 따르면 완전경쟁의 조건하에서 기업이 가용한 자원들을 동원하여 창출하는 가치는 자본의 공급자에 대한 위험 조정된 수익률(risk-adjusted rate of return)을 포함하여 동원된 자원의 소유주들을 완전히 보상할 정도로 충분해야 한다. 이러한 기업들은 시장에서 생존이 가능하다. 기업이 일반수준 이하의 가치를 창출하게 되면, 자원의 소유주들은 자신들이 소유한 자원을 해당 기업에 투입하 기보다는 충분한 기대 가치를 실현할 수 있는 곳에 투입하게 될 것이다. 기업이 동원할 수 있는 자원들이 전부 이동하게 되면 해당 기업은 경제적으로 더 이상 존재할 수 없게 된다. 일반수준 이상의 가치를 창출하는 기업은 기존의 자원을 유지할 수 있을 뿐만 아니라 더 많은 자원들을 유치할 수 있게 된다. 이러한 기업은 성장하고 높은 성과를 올리게 된다. 이처럼 기업이 일반수준 이상의 경제적 이윤을 창출할 수 있을 때 해당 산업이나 시장에서 경쟁 우위를 확보하고 있다고 한다.

이처럼 기업이 해당 산업이나 시장에서 경쟁 우위를 확보할 수 있는 방안에 대해 전략 연구들은 어떠한 관점에서 바라보고 있는가를 살펴 보도록 하자. 기업의 경쟁 우위에 대한 전략의 관점은 크게 산업수준의 관점과 기업단위 수준의 관점으로 나누어 볼 수 있다. 먼저 기업이 특정 산업에서 어떻게 경쟁 우위를 창출하는 방식을 이해할 필요가 있다.

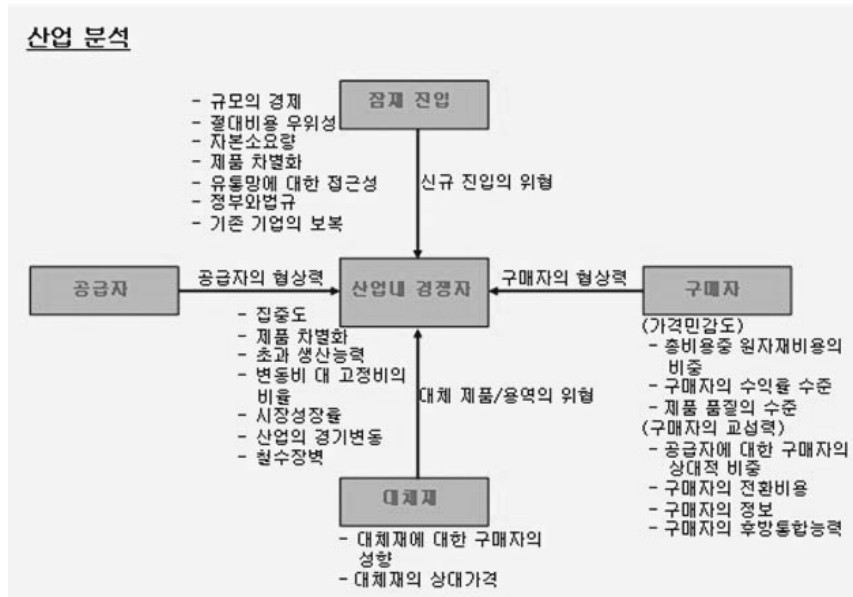
## 2) 산업수준의 고용창출 연구 분석틀

산업수준에서 어떻게 경쟁우위를 창출하고 유지하는가에 대한 대표적인 연구는 Michael Porter의 산업 수준의 경쟁우위 분석을 들 수 있

다. 그는 1983년 미국의 레이건 정부에서 미국의 산업경쟁력에 위기의식을 느껴 결성한 산업경쟁력위원회(Commission on Industrial Competitiveness)의 의장으로 선임되어 미국의 경쟁력에 대한 연구를 진행하였고, 이를 바탕으로 산업수준에서 경쟁우위를 분석할 수 있는 연구 틀을 제시하였다.

그는 기업의 경쟁우위는 기업이 생산과정에서 가치를 창출할 수 있는가에 달려있다고 보았고, 가치가 창출될 수 있는 방법은 비용을 감소시키든지 혹은 생산물이나 서비스를 차별화하여 경쟁 기업에 비해 높은 가격(premium price)을 매길 수 있을 때 가능하다고 보았다. 이에 따라 그는 일반적인 두 가지의 전략을 주장하였다. 첫 번째 전략은 저가 전략(cost leadership)으로 이는 해당 산업에서 가장 저비용 생산자가 되는 것을 의미한다. 이를 위해 효율적인 대단위 설비를 설치하고, 경험 곡선(experience curve)을 통해 비용을 감소시키고, 기타 간접비용(overhead cost)과 본원적 활동인 연구개발, 서비스, 판매, 광고 등에 들어가는 비용을 감소시키는 노력이 필요하다. 특정 기업이 경쟁 기업의 비용보다 제품의 가격을 낮출 수 있다면 다른 기업의 해당 산업으로의 유입을 차단하고 해당 산업 내에서 일반 수준보다 높은 수익을 창출할 수 있을 것이다. 차별화 전략(differentiation)은 특정 회사의 상품이나 서비스는 산업 내의 다른 기업의 것과는 다르다는 의식을 창출하는 것을 의미한다. 즉, 브랜드 이미지(brand image)의 창출, 기술개발, 독특한 특징을 가진 상품과 서비스 등을 통해 차별적인 인식을 창출하는 것이다. 만약 특정 기업이 자신의 상품에 대한 차별화에 성공한다면 가격 민감성으로부터 보호받으며 일반 수준 이상의 이익을 창출할 수 있을 것이다.

[그림 2-2] 포터의 산업경쟁력 요인 분석



국가 경제에서 산업별 전략에 대해 관심이 높았던 마이클 포터는 기업의 이익창출 가능성의 가장 기본적인 결정요인은 산업의 매력도 (industrial attractiveness)라고 규정하였다. 기업의 경쟁전략도 산업의 매력도를 결정하는 경쟁의 규칙에 대한 철저한 이해로부터 창출되어야 한다고 주장하였다. 그는 모든 산업에서 경쟁의 규칙은 다섯 가지 경쟁력 요인(새로운 경쟁자의 진입, 대체재의 위협, 구매자의 교섭력, 공급자의 교섭력, 기존 경쟁자들 간의 경쟁구도)에 의해 결정된다고 보았다. 이러한 경쟁요인이 그 산업 전체의 장기적인 수익성에 영향을 미치게 된다. 산업 자체의 장기적인 수익성이 낮다면 시장 내에서 어느 정도 우위를 차지한다고 하더라도 수익을 창출하기 어려울 수도 있다. 경쟁 기업과의 경쟁에서 경쟁 우위를 확보하는 것만으로는 수익

성을 담보할 수 없기 때문이다. 따라서 우선 경쟁력 요인에 대한 분석을 통해 해당 산업의 구조를 파악하는 것이 중요하다. 이러한 경쟁력 요인들은 집합적으로 특정 산업에서 평균적으로 기업들이 비용을 초과하는 투자에 대한 수익률을 창출할 수 있는 능력, 다시 말하면 산업의 수익률에 영향을 미치게 된다. 다섯 가지 경쟁력 요인들의 강도는 각 산업마다 다르게 나타나며 산업이 발전할수록 달라질 수 있으므로 각 산업은 내재적인 이윤창출력에 있어 다르다고 볼 수 있다. 경쟁력 요인들이 유리하게 작용하는 산업(예를 들어, 의약산업, 음료산업, 데이터기반 출판산업 등)에서는 많은 기업들이 호혜적인 수익을 누릴 수 있다 하지만, 경쟁력 요인이 불리하게 작용하는 산업(예를 들어, 고무산업, 철강산업, 게임산업 등)에서는 기업들이 많은 노력을 기울임에도 불구하고 높은 수익률을 올릴 수 있는 기업들은 제한적이게 된다. 다시 말하면 산업의 이윤율은 산업의 산출물이나 기술 수준보다는 산업 구조의 함수로 표현될 수 있다는 것이다.

경쟁력 요인들을 구체적으로 살펴보면, 먼저 기존 경쟁기업 요인은 경쟁기업 간에 적대관계가 어느 정도 강한지를 의미한다. 기존의 경쟁기업은 자사의 시장에서의 지위를 유리하게 하기 위해 가격, 신제품 개발, 광고 등에서 반복적으로 경쟁한다. 이러한 경쟁이 경영자원을 소모할 정도로 격렬하게 나타나게 되면 해당산업의 수익성은 떨어지게 된다. 소위 '제살 깎아먹기식의 출혈경쟁'은 경쟁에 참여하는 모든 기업뿐만 아니라 해당 산업 전체의 경쟁력을 약화시키는 원인이 될 수 있다는 것이다. 또한, 경쟁기업의 수가 많거나 서로 힘이 균등한 경우, 산업의 성장속도가 빠른 경우, 고정비용 혹은 재고비용이 높은 경우, 제품의 차별화가 없고 전환비용이 들지 않는 경우, 경쟁기업들

이 다양한 전략을 사용하는 경우, 철수장벽이 높은 경우에 기존 경쟁 기업들 간의 적대관계는 격화되게 된다. 특히, 시장의 성장 정도가 주요 고려 대상이 되는데 해당 산업이 성장 단계에 있으면 기업들이 경쟁을 한다고 하더라도 시장 자체가 성장 단계에 있으므로 개별 기업들은 어느 정도의 성장 동력을 확보할 수 있을 것이다. 하지만, 산업이 성숙 단계로 접어들게 되면 시장 전체의 성장이 둔화되며, 이러한 상황에서 개별 기업이 성장하기 위해서는 경쟁 기업으로부터 시장 점유율을 빼앗아야 하는 상황에 처하게 된다.

산업의 경쟁력에 영향을 미치는 두 번째 요인은 신규 경쟁자의 진입이다. 신규 진입 기업이 많은 산업일수록 산업내의 기업의 수는 증가하므로 기존 기업과 신규진입 기업 간의 경쟁은 더욱 치열해진다. 신규진입 기업은 기존 기업과의 경쟁에서 이기기 위해 적극적으로 프로모션을 하거나 기존 제품보다 고품질, 고성능, 저가격의 제품을 시장에 투입하게 된다. 기존 기업들도 이에 맞서기 위해 수익 창출보다는 저가격과 고품질의 제품을 투입하여 적극적으로 경쟁하게 된다. 이처럼 신규 기업의 등장은 산업 전체의 수익성을 저하시키고, 따라서 기존 기업은 진입장벽을 높이기 위한 다양한 방법을 강구하게 된다. 진입장벽을 높이는 요인은 규모의 경제, 제품 차별화, 자금의 필요성, 유통채널 확보, 규모와는 무관한 절대적 비용유지, 정부의 정책 등을 들 수 있다.

산업 경쟁력에 영향을 미치는 세 번째 요인은 대체품의 위협이다. 대체제는 기존의 상품을 대체하는 매력적인 제품이나 서비스가 있는지를 의미한다. 대체제는 그 상품이 구매자에게 매력적으로 받아들여질수록 이에 대항하는 산업의 수익성을 악화시킨다. 대체제가 등장하면 기존 제품의 가격을 높게 설정하기 어렵고 판매량이 감소하며 기

존 산업의 존재 자체를 위협하기도 한다. 현재 유력한 대체제가 존재하지 않는다고 하더라도 기술의 발전과 새로운 아이디어의 출현, 규제 완화 등으로 언제 어디에서 강력한 대체제가 나타날지 알 수 없기 때문에 대체제의 위협에서 자유로울 수 있는 산업은 없다고 할 수 있다. 특히, 대체제가 가격 대비 성능이 좋은 제품이거나 구매자들이 대체하고자 하는 욕구가 강한 대체제는 강한 위협을 제공하게 된다.

판매자(공급업자)의 교섭력이 네 번째 요인으로 작용한다. 판매자의 교섭력은 공급자의 교섭력이 얼마나 강인가를 의미한다. 공급업자는 납품하는 제품 또는 서비스의 가격을 올리거나 품질을 낮추는 등의 행위를 통해 공급처에 압력을 행사할 수 있다. 이때 압력의 강도를 높이면 비용이 증가하거나 이익률이 저하되어 산업 전체의 수익성이 떨어지게 된다. 판매자의 교섭력을 높이는 요인들은 판매자가 속한 산업이 소수의 기업에 의해 지배되고 있으며 구매자가 속한 산업보다 집약적인 경우(우리나라의 대기업과 중소기업의 경우에는 정반대의 현상이 나타나고 있음), 판매자가 구매자에게 판매를 할 때 타사 제품과 경쟁할 필요가 없는 경우, 판매자에게 구매자가 속한 산업은 주요 고객이 아닌 경우, 판매자의 제품이 독자적 또는 차별화된 것이기 때문에 구매자의 전환 비용이 높은 경우, 판매자가 앞으로 확실히 전방 통합(forward integration)에 나설 의향을 보이는 경우<sup>1)</sup> 등을 포함한다.

산업 경쟁력에 영향을 미치는 마지막 요인은 구매자의 교섭력이다. 구매자의 교섭력은 소비자나 고객 기업의 교섭력이 얼마나 강한지를 나타낸다. 구매자는 가격 인하와 품질 및 서비스의 개선을 요구하고

1) 전방 통합은 판매자가 자신의 상품을 이용할 기업을 설립하거나 인수 또는 합병하는 경우를 의미한다. 예를 들어, 펄시콜라가 패스트푸드 체인인 '웬디스'를 인수한 사례가 이에 해당된다.



때로는 판매자들을 경쟁시킬 수 있는 힘을 가지고 있다. 구매자의 힘이 강해질수록 판매자의 힘은 약해지고 가격 저하와 비용 증대로 산업의 수익성이 낮아진다.<sup>2)</sup> 구매자의 교섭력을 강화시키는 요인으로서는 구매자 그룹이 집중되어 있거나 대량으로 구입하는 경우, 구매자가 구입하는 제품이 구매자의 비용 또는 구매물 전체에서 큰 비중을 차지하는 경우, 구매자가 구입하는 제품이 표준적이거나 차별화가 없는 경우, 구매자의 전환 비용이 낮은 경우, 구매자의 수익이 낮은 경우, 구매자가 후방 통합(backward integration)에 나설 의향을 보이는 경우<sup>3)</sup> 등이다.

산업수준의 경쟁력을 분석할 수 있는 또 하나의 분석틀은 제품을 생산하는 모든 요소를 기능별로 연계시킨 ‘가치 사슬(value chain)’이다(Porter, 1985). 가치 사슬은 원자재에서 시작하여 고객 구매와 서비스로 끝나는 기업 내의 일련의 과정을 설명하는 분석틀이다. 가치 사슬 개념은 비용 및 실적에 영향을 주는 기업의 활동을 체계화할 수 있으며, 경쟁우위의 원천을 분석할 수 있다는 장점을 가진다. 기업을 하나의 덩어리로 파악하면 경쟁우위의 원천을 파악하기 어렵기 때문에 기업활동을 분해하여 상호관계를 검증함으로써 구체적으로 어느 과정에서 경쟁우위가 창출되는지를 분석적으로 살펴본다는 것이다. 가치 사슬 개념을 이용하기 위해서는 우선 기업의 수익구조를 파악해야 한다. 기업은 구매자를 위해 가치를 창출하고 구매자가 그 가치를 인정하여 대가를 지불하게 되면 기업은 수입을 얻을 수 있다. 하지만, 기

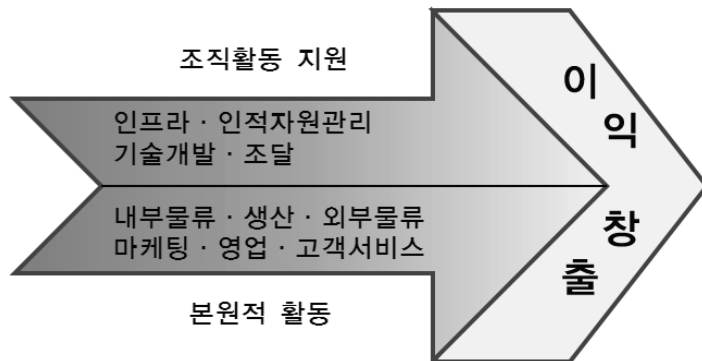
2) 우리나라 대기업들이 중소기업에 대해 행사하는 ‘가격관리(cost management) 정책’도 이러한 현상의 일례라고 할 수 있다. 우리나라의 경우, 대부분 공급자는 다수이고, 구매자는 소수 대기업이기 때문에 구매자의 교섭력이 절대적으로 높고, 이에 따라 대기업이 중소기업의 납품 단가를 지속적으로 낮추는 정책을 실시하고 있으며, 이러한 관행이 우리나라 중소기업의 경쟁력을 약화시킬 수 있다는 논의가 있다.

3) 후방 통합은 구매자가 다른 판매자와 제휴 혹은 합병하거나 직접 생산에 나서는 것을 의미한다.

업이 가치를 창출하기 위해서는 비용이 발생하게 되므로 총 수입액이 비용 총액보다 클 때 기업은 수익을 얻게 된다. 마이클 포터는 산업을 불분하고 일반화할 수 있는 기업의 가치 활동을 5가지 주요활동과 4가지 지원활동으로 분류하였다.

다섯 가지 주요활동은 구매물류, 제조, 출하물류, 판매 및 마케팅, 서비스의 다섯 가지로 분류된다. 구매물류는 원재료의 관리, 수송계획, 재고 통제 등 제품의 원재료를 외부에서 받아 저장하고 배분하는 활동을 의미하며, 생산제조는 기계 조작과 포장, 기계유지 및 보수, 검사, 설비 정비 등 원재료를 최종 제품의 형태로 바꾸는 활동을 말한다. 출하물류는 최종 제품의 보관과 운송, 수주처리, 출하 계획 등 제품을 집하하고 보관하고 구매자에게 전달하는 활동을 의미하며, 판매 및 마케팅은 광고, 판매촉진, 유통망 선택, 가격 정책 등 구매자가 제품을 살 수 있는 수단을 제공하며 구매자가 사고 싶은 마음이 들도록 만드는 활동을 말한다. 마지막으로, 서비스는 설치공사, 수리, 기술자 훈련, 제품 정비 등 제품의 가치를 높이고 유지하는 등의 서비스 활동을 의미한다.

[그림 2-3] 포터의 일반 가치사슬 모형



지원활동은 크게 조달활동, 기술개발, 인사 및 노무 관리, 인프라의 네 가지로 분류된다. 조달 활동은 원재료, 노동력, 식품 및 숙박, 컨설턴트 획득 등 기업의 특정 부분에 국한되지 않는 전체적인 조달 활동을 의미하며, 기술 개발은 여러 가지 가치 활동에 따라 기술을 지원하는 활동으로 크게 제품의 품질을 향상시키는 활동과 생산 공정을 향상시키는 활동으로 나눌 수 있다. 인사 및 노무 관리는 기업 전체의 사원 모집과 채용, 훈련, 교육, 급여 지불과 관련된 활동을 의미하며, 인프라는 기획과 재무, 경리, 법무, 품질 관리 등 여러 가지 활동으로 구성된 집합을 말한다.

가치사슬을 분석하기 위해서는 제품 혹은 서비스의 전과정에 연결시켜서 기업 활동을 가치 활동에 따라 세분화해야 한다. 기본적으로 기술 혹은 전략에 따라 각각의 활동을 구분하며, 각각의 활동에 대해 주요 활동과 지원활동의 관계 혹은 각 활동 간의 연관관계를 파악해야 한다. 가치 사슬 분석은 여러 가지 목적에 유용하게 사용될 수 있다. 먼저 기업의 원가구조를 파악하는데 이용하여 어떤 활동에 어느 정도의 비용이 들어가는지 파악하여 경쟁사의 가치사슬과 비교 분석하여 원가우위를 차지하기 위한 전략을 세울 수 있다. 다시 말하면, 생산 수단이 충분히 효율적으로 사용되고 있는지 혹은 고객이 각각의 가치창출 요소들을 잘 인지하고 있는지를 확인할 수 있도록 해 준다. 또한, 차별화 전략에 있어서도 가치 사슬을 분석해 차별화에 따른 우위 원천을 파악함으로써 전략을 세울 수 있다. 경쟁자에 비해 가치와 품질이 더 높거나 더 혁신적인 제품을 출시하는 것은 오직 추가로 발생하는 이윤이 차별화 비용보다 더 높고, 고객이 추가로 제공되는 기능을 높이 평가해 중 때에만 시도할 만한 가치가 있다. 가치사슬 분석

을 위해서는 각 활동에서 비용이 차지하는 비율은 얼마나 되는지, 특정 활동이 고객에게 추가적인 가치를 제공하기 위해 필수적인지, 모든 활동이 업계의 관행인지 아니면 고객을 얻기 위한 경쟁우위를 창출할 수 있게 해 주는지, 가치 사슬이 고객의 요구를 반영하는 부분인지 아니면 고객이 가치창출의 특면한 면을 인식할 수 있는지, 비용절감 혹은 차별화 전략을 위해 전후 단계에 있는 비즈니스 파트너들과 어떻게 가치사슬이 연결되어 있는지 등의 질문에 대한 분석이 반드시 필요하다.

마이클 포터의 분석들은 특정 산업이 왜 경쟁 우위의 원천을 창출할 수 있는지, 어떠한 메커니즘을 거쳐 이러한 경쟁우위를 창출하는지, 그리고 이러한 경쟁우위를 창출하기 위해 어떠한 전략들을 선택할 수 있는지에 대한 통합적인 시각을 제공하고 있기 때문에 산업 수준의 경쟁우위를 분석하는데 있어 매우 유용한 분석틀이라고 할 수 있다. 하지만, 같은 산업 내에서 왜 어떤 기업은 높은 성과를 달성하고 어떤 기업은 그렇지 못한가에 대한 해답을 제시하기에는 제한적이라고 할 수 있다. 기업 수준의 경쟁우위의 원천과 메커니즘을 파악하기 위해서는 다른 시각적 접근이 필요하다 하겠다.

### 3) 기업수준 연구 분석틀

기업 수준에서 개별 기업들이 어떠한 방식으로 경쟁우위를 창출하고 유지하며 이를 통해 경쟁기업보다 높은 성과를 창출하는지를 설명하는 이론들 중 가장 주목할 만한 이론은 자원기반이론(resource-based theory)이라고 할 수 있다(Conner, 1991; Wernerfelt, 1984). 마

이클 포터류의 산업분석은 경쟁우위의 원천을 기업 외부의 산업적 환경에서 찾고자 노력했던 반면, 자원기반 이론은 경쟁우위의 원천을 기업 내부의 자원에서 찾고자 노력했으며 이를 위해 기업이 소유하거나 이용 가능한 자원이 어떠한 능력을 가지고 있으며, 기업에서 이러한 자원들을 어떻게 활용하는가에 집중하였다(Barney, 1991; Conner, 1991). 자원기반이론은 자원과 능력은 기업들 간에 서로 이질적으로 분포되어 있으며, 이러한 이질성은 장기간 지속되는 경향을 가진다는 가정에서 출발한다. 그리고 이를 통해 왜 어떤 회사들은 다른 기업들보다 일관적으로 높은 성과를 올릴 수 있는지를 설명하고자 한다(Barney, 2001). 특히, 자원기반관점(RBV: Resource-Based View of the Firm)은 지속가능한 경쟁 우위는 기업이 통제할 수 있는 가치 있고, 희소하며, 완벽 모방이 불가능하고, 대체가 불가능한 자원과 능력으로부터 창출된다고 주장하였다(Barney, 1991). 기업이 가용할 수 있는 자원에는 여러 가지 종류가 존재한다. 기업이 가용할 수 있는 자원은 크게 유형 자원과 무형자원으로 구분된다. 유형자원은 다시 매출이나 자기자본과 같은 재무적인 자원과 건물이나 기계와 같은 물리적 자원으로 구분된다. 무형자원은 지식, 의사결정, 능력, 노하우 등과 같이 개별 근로자가 소유하는 인적 자원과 기업이미지, 조직문화, 기업의 사회적 책임 등과 같이 조직이 소유하는 사회적 자원으로 나누어 볼 수 있다. 이러한 자원들을 지속가능 경쟁우위 창출의 원천 가능성에 대한 기준으로 평가하여 보면 다음과 같다.

경쟁우위를 창출하기 위해서는 자원이나 능력이 우선 가치를 창출해야 한다. 다시 말하면, 투입되는 자원의 가치보다 산출되는 재화나 용역의 가치가 더 높아야 한다는 것이다. 투입되는 자원의 가치보다

더 낮은 가치의 산출을 낼 경우 기업의 경영 활동은 지속될 수 없을 것이다. 유형자원이든 무형자원이든 투입되는 자원의 가치보다 높은 가치의 산출을 내는 자원은 이러한 조건을 만족시킨다고 볼 수 있다. 두 번째로 경쟁우위 창출을 위해서는 자원의 희소성이 있어야 한다. 기업 간 자원의 이질성을 만들어내는 것도 자원이 희소하기 때문이라고 할 수 있다. 자원이 희소하지 않고 무한하다면 어느 기업이나 필요한 자원을 유치하여 활용함으로써 고성과 기업의 자원 활용을 모방하고 고성과를 올릴 수 있을 것이다. 비록 모든 자원은 기본적으로 어느 정도의 희소성을 가지고 있지만 자원들마다 희소성의 정도에는 차이가 있다. 유형자원은 과거에 비해 희소성이 많이 떨어지고 있다고 볼 수 있다. 과거에는 자본이나 기계 등을 조달하지 못하여 사업을 하지 못하는 경우들이 있었으나 최근에는 좋은 사업 아이디어만 가지고 있으면 자본이나 기계 등을 확보하는 데에는 거의 제한이 없다고 할 만큼 풍부한 유형 자원이 존재한다고 할 수 있다. 하지만, 무형자원의 경우에는 사정이 다르다. 인적자원의 경우 물론 절대적인 양의 측면에서는 상대적으로 풍부한 인적자원이 존재하지만 특정 기업에서 필요로 하는 자격요건을 갖춘 인적자원은 매우 희소하다고 볼 수 있다. 특정 직무를 수행하는데 필요한 직무 능력을 갖추고, 동기수준도 높으며, 만족도도 높고, 다른 직원들과 잘 융합하며 팀원으로 일할 수 있는 능력을 갖춘 인적자원은 매우 희소하며, 따라서 기업들은 이러한 인적자원을 확보하기 위해 거의 전쟁 수준의 경쟁을 벌이고 있다 (Michaels et al., 2001). 따라서 유형자원보다는 무형자원이 자원의 희소성을 더 많이 가지고 있다고 할 수 있을 것이다.

자원의 가치를 결정하는 세 번째 요인은 모방 불가능성이다. 비록

자원이 희소하다고 하더라도 쉽게 모방할 수 있으면 경쟁우위는 지속되기 어렵다. 일단 희소한 자원을 선점하여 경쟁 우위를 창출한다고 하더라도 경쟁 기업에서 쉽게 모방할 수 있다면 모방을 통해 단기간에 따라올 수 있기 때문이다. 많은 자원들은 비록 어느 정도 비용이 수반된다고 하더라도 모방이 가능한 측면을 가지고 있다. 최근에는 기술의 모방은 상당히 쉽게 이루어지는 측면을 가지고 있고, 제조방식, 건물구조, 생산기계나 작업도구도 어느 정도 모방이 가능하다고 볼 수 있다. 하지만, 인적자원은 모방이 쉽지 않은 측면을 가진다. 인적자원 모방의 어려움은 역사, 많은 작은 의사 결정들, 사회적 복잡성 등에서 연유한다. 인간은 역사를 창조하며 역사는 조직에 도움이 되는 경험, 지혜, 지식 등의 총체라고 볼 수 있다. 하지만, 역사는 짧은 시일 안에 쉽게 만들어질 수 있는 것이 아니라 장기간의 시간이 필요하기 때문에 경쟁 기업이 쉽게 모방하기 어렵게 된다. 모방 불가능성에 영향을 미치는 또 다른 요인은 근로자들이 일상적으로 많은 의사결정을 내린다는 것이다. 커다란 의사결정은 경쟁기업에도 쉽게 알려지고 따라서 빠른 시일 안에 모방되는 경향이 있다. 하지만, 근로자들이 일상적으로 하게 되는 많은 작은 의사결정들은 경쟁기업에서 파악하기 어렵다. 중요한 것은 기업에서 이러한 사소한 보이는 의사결정들이 소비자나 고객들에게는 중요하게 작용할 수 있다는 것이다. 따라서 경쟁 기업은 많은 사소한 의사결정들 중 어떠한 것들이 중요하게 작용하는지를 파악하기 어렵기 때문에 모방이 어렵게 된다. 모방을 어렵게 하는 마지막 요인은 사회적 복잡성이다. 기업 내의 근로자들은 사회적 자본 (social capital)이라고도 일컬어지는 문화, 팀워크, 신뢰, 명성 등과 같은 사회적으로 복잡한 자원들을 창출해낸다. 이러한 자원들은 어떤 조

직(기업)이 소유하고 있는지는 명확하지만 어떻게 발전시킬 수 있는지 명확하지 않다는 특징을 지닌다. 예를 들어, 기업문화는 소프트웨어 시스템을 바꾸는 것처럼 쉽게 바꾸기 어렵다. 이러한 요인들이 복합적으로 작용하여 경쟁 기업이 뛰어난 자원을 가지고 있다고 하더라도 그러한 자원을 획득하기 위해서는 무엇을 모방해야 하는지 혹은 무엇을 모방해야 안다고 하더라도 어떻게 모방해야 하는지 알기 어렵기 때문에 모방이 어렵게 된다. 경쟁 우위를 창출할 수 있는 자원의 마지막 조건은 대체 불가능성이다. 모방을 하기는 어렵다고 하더라도 다른 자원으로 대체할 수 있다면 그러한 자원은 더 이상 지속 가능성을 유지하기 어렵다. 유형 자원은 상대적으로 대체 가능한 다른 자원이 존재하는 반면, 무형 자원은 대체 자원을 찾기 어렵다. 인적자원은 또 다른 인적자원이 아니고는 대체하기 어렵기 때문이다.

이러한 기준으로 살펴볼 때, 유형자원보다는 무형자원이 지속가능 경쟁우위 창출의 원천이 될 가능성이 높고, 그 중에서도 특히 인적자원이 이러한 네 가지 기준을 잘 만족시키고 있다고 할 수 있다. 따라서 기업이 지속가능 경쟁우위를 확보하기 위해서는 경쟁 기업에서 갖추지 못하고 있는 인적자원을 확보하고 이들을 유지하고 능력개발을 통해 능력을 향상시키고 적절한 보상을 통해 동기를 높이는 것이 경쟁우위 창출의 기초가 될 수 있을 것이다.

기업의 지속가능 경쟁우위의 창출은 어떻게 이러한 자원과 능력을 확보할 것인가에 달려있다고 볼 수 있을 것이다. 기업은 이를 위해 기업 특수적이며, 복잡한 사회적 관계를 창출하며, 기업의 역사와 문화에 배태되어 있는 자원과 능력을 발전시키고자 노력하게 된다. 이러한 자원과 능력은 이질적이며 이동 제한적인 특성을 지니며, 이러한 특성



이 지속가능 경쟁우위 창출의 원천이 될 수 있는 기초를 마련한다. 이러한 자원과 능력은 가치를 창출할 수 있는 잠재력을 가지며, 단지 몇몇 기업만이 소유할 수 있는 것들이기 때문이다.

이러한 특성을 가진 자원과 능력에 가장 관련되는 기업의 활동은 인적자산관리(human capital management) 혹은 인적자원관리(human resource management)라고 할 수 있다. 인적자원관리의 기본적인 기능이 인적자원을 확보하고, 교육 및 훈련을 통해 발전시키며, 보상을 통해 동기를 제공하는 등의 활동을 통해 인적자원을 유지 및 관리하는 것이기 때문이다. 이러한 의미에서 이러한 자원과 능력을 가진 인적 자원에 대한 관리는 최근 관심을 받고 있는 전략적 인적자원관리(strategic human resource management)의 맥락에서 논의할 수 있을 것이다. 전략적 인적자원관리의 주요 논의도 어떻게 기업의 인적자원을 활용하여 지속 가능한 경쟁 우위를 창출할 것인가에 집중되어 있기 때문이다. 기업이 인적자원을 활용하여 경쟁 우위를 창출할 수 있는 방법 중의 하나는 경쟁우위 창출의 원천이 될 수 있는 잠재력을 갖춘 자원과 능력을 찾아내어 확보하는 것이 될 수 있다.

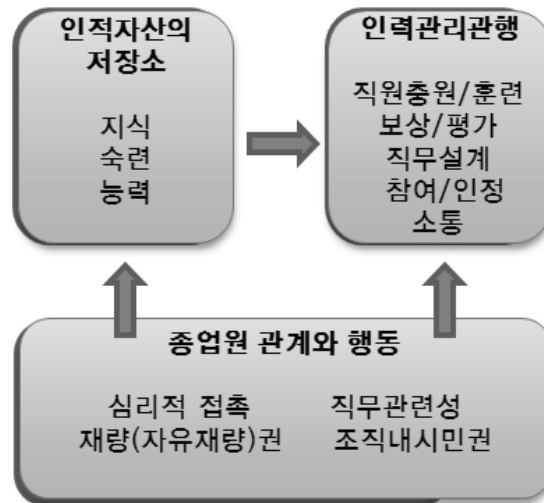
이러한 의미에서 기업의 인적자원(인적자본 집단)과 인적자원관리 제도(인적자본 집단을 관리하는데 사용되는 관리도구)를 구분할 필요가 있다(Wright et al., 1994). 인적자원관리 제도 자체는 경쟁 기업도 쉽게 도입하여 운영할 수 있기 때문에 지속가능 경쟁우위의 원천이 되기 어렵다. 대신에 인적자본 집단(고속련과 고동기를 가진 근로자 집단)이 지속가능 경쟁우위 창출의 원천이 될 잠재력을 가진다고 볼 수 있다. 다만 이러한 잠재력을 가지기 위해서는 인적자본 집단이 높은 수준의 기술과 동기를 동시에 지녀야 한다는 단서가 필요하다. 하

지만, 또 다른 입장에서 바라보면 기업의 인적자원관리 제도들도 지속 가능 경쟁우위의 원천이 될 수 있는 특성을 지닌다고 볼 수 있다. 개별 제도가 아닌 인적자원관리 체제는 독특성을 지니고, 인과적으로 모호한 성격을 지니며, 기업의 성과를 향상시키는데 있어 시너지 효과를 가지기 때문에 모방하기 어렵다는 것이다(Lado & Wilson, 1994). Boxall(1996)은 이러한 논의를 종합하면서 인적자원 우위(human resource advantage)를 인적자본 우위(human capital advantage)와 인적과정 우위(human process advantage)로 구분하여 분석하였다. 즉, 인적자본 우위는 재능 있는 인재들을 확보할 수 있는 잠재력을 의미하고, 인적과정 우위는 "학습, 협력, 혁신 등과 같이 인과적으로 모호하고, 사회적으로 복잡하며, 역사적으로 형성된 과정"(p67)으로 볼 수 있다. 인적자본 우위를 확보하기 위해서는 기업 내의 이해관계의 조정과 관리를 통하여 재능 있고 헌신적인 노동력을 창출하여야 한다. 또한, 인적과정 우위를 확보하기 위해서는 근로자들을 개별적으로 그리고 집단적으로 개발하여 학습이 가능한 조직으로 만드는 노력이 필요하다.

이러한 논의들을 종합하여 <그림 2-4>에 나타난 전략적 인적자원관리 모형을 구성할 수 있을 것이다. 인적자본 집단(human capital pool)은 특정 시점에서 기업 내에 존재하는 근로자들의 숙련의 집합체를 의미한다. 인적 자본을 발전시키기 위해서는 일반적인 혹은 기업특수적인 기술 수준을 향상시키고 기업의 전략적 필요에 부합한 기술을 발전시키는 노력이 필요하다. 근로자의 행위 또한 전략적 인적자원관리에서 독립적인 요소로 인정받고 있다. 근로자 행위는 근로자들을 자유 의지를 소유한 인지적이고 감정적인 존재로 인식하는 것이다. 인

적자본이론(human capital theory)의 기본적인 가정 중의 하나는 인적자본을 소유한 것은 조직(기업)이 아니라 개인이라는 것이다. 경쟁우위는 인적자본 집단의 구성원(근로자)들이 개인적으로 그리고 집단적으로 회사를 위해 노력하고자 하는 선택을 할 경우에만 달성될 수 있는 것이다(March & Simon, 1958). 마지막으로, 인적자원관리 제도는 근로자들에게 영향을 미치는 개별 제도라기보다는 다중의 제도의 중요성을 강조한다. 기업은 이러한 인적자원관리 제도를 통해 인적자본 집단을 형성하며, 근로자들로부터 바람직한 행위를 유도한다. <그림 2-4>의 모형은 지속가능 경쟁우위는 기업이 세 가지 분야 모두에 있어 우월한 위치를 차지할 경우에만 지속가능 경쟁우위를 창출할 수 있다는 것을 의미한다. 기술과 행위는 서로 조응될 경우에만 그 가치를 발현할 수 있다. 어떤 행위를 하고자 하더라도 기술이 없으면 하지 못하는 경우도 있고, 기술의 가치는 구체적인 행위를 통해 실현될 경우에만 구현될 수 있다. 또한, 적절한 인적자원관리 체제가 없이는 높은 수준의 기술과 적절한 행위 유형을 동시에 보이는 인적자본 집단을 상정하기 어렵다. 마지막으로, 인적자원관리 체제는 즉각적으로 모방할 수 있을지 모르지만 이러한 인적자원관리 체제의 효과가 발생할 때까지는 상당한 시일이 소요되기 때문에 경쟁 기업이 다른 기업에서 인적자본 집단이 실현한 가치를 모방하기 어렵거나 상당히 많은 비용이 들 수 있다.

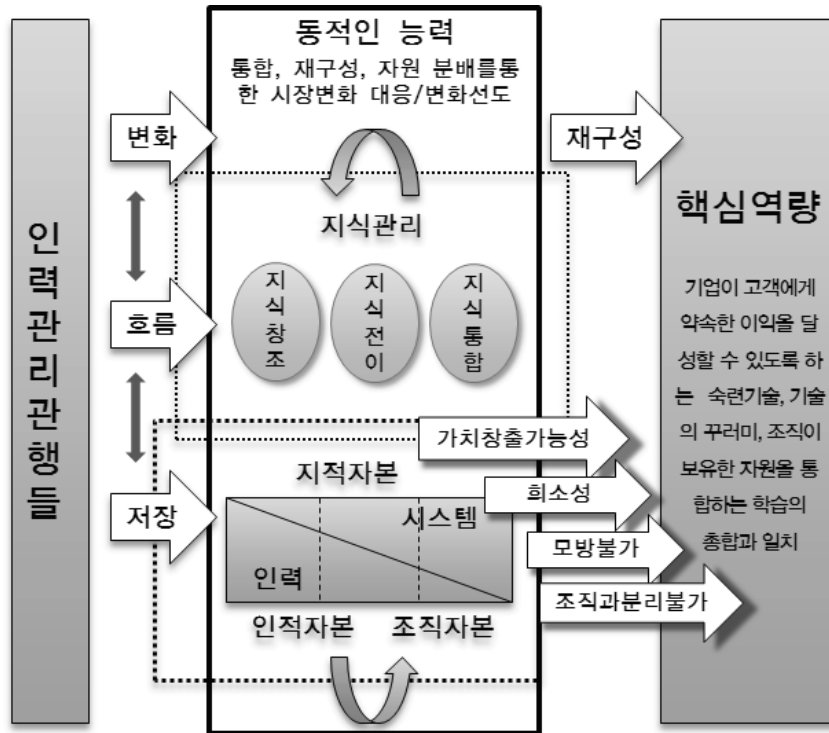
[그림 2-4] 전략적 인적자원관리 모형



자료: Wright et al. (2001). p705.

이상에서의 논의에 기초하여 볼 때 전략에 대한 논의와 전략적 인적자원관리에 대한 논의를 종합하면 <그림 2-5>와 같은 통합 모형이 가능하다. 전략에 대한 논의는 주로 누가 그리고 왜 경쟁 우위의 원천을 제공하느냐에 집중하는 반면 인적자원을 유인하고, 개발하고, 동기화시키고, 유지하는 구체적인 기법에 대해서는 경시하였다. 반면 전략적 인적자원관리에 대한 논의는 인적자원관리에 대한 지식을 창출하는데 집중하였지만 전략에서 다루는 논의는 경시하였다. 또한, 전략에 대한 논의는 경쟁우위를 위한 지식의 흐름의 중요성만을 강조하였고, 전략적 인적자원관리에 대한 논의는 경쟁우위를 창출하는데 있어 개별 근로자들이 수행하는 역할의 중요성만을 강조하였다.

[그림 2-5] 전략과 전략적 인적자원관리 통합 모형



자료: Wright et al., 2001. p715.

이러한 두 분야 간의 통합을 위해서는 <그림 2-5>와 같은 통합적 모형이 필요하다. 이 모형은 인적자원관리 제도를 왼쪽에, 핵심역량을 오른쪽에 배치하고 있으며, 지적 자본과 지식 관리를 두 분야를 연결하는 개념으로, 역학 역량을 네 가지 모든 개념들을 시간적으로 연결하는 개념으로 상정되고 있다. 인적자원관리 제도는 핵심 역량의 기초를 형성하는 지적자본과 지식의 형성, 흐름, 변화에 영향을 주는 방식으로 가치를 창출한다. 기업 내의 지적 자본의 형성은 인적자본(근로

자들의 지식과 능력), 사회적 자본(근로자들 간의 가치 있는 관계들), 조직 자본(회사 내의 과정과 일상들)으로 구분된다. 지식 관리는 창출, 전환, 통합을 통한 기업 내의 지식의 흐름을 의미한다. 이러한 지식 관리는 경쟁우위 창출에 있어 정보와 지식이 중요한 역할을 함으로써 그 중요성이 더 확대되고 있다. 기업은 지식의 흐름을 통해 지적 자본의 형성을 유지하거나 증가시킨다. 핵심 역량은 지식의 집합체(사람과 체제에 배태되어 있는 인적, 사회적, 조직적 자본)와 지식관리를 가치 있고, 희소하며, 모방 불가능하고, 조직화된 방식으로 통합함으로써 창출된다. 기업은 지식의형성과 흐름에 대한 관리를 통해 인적자원관리 제도와 핵심역량을 연결하게 된다. 마지막으로, 역학 역량은 시간의 변화에 따른 노동력과 핵심역량의 상호의존성을 의미한다. 이는 조직이 경쟁력을 유지하기 위해서 수행해야 하는 과정이다. 역학 역량은 조직과 근로자 모두의 변화 역량을 필요로 한다. 이는 기업의 핵심역량을 지속적으로 업그레이드 해 줄 수 있는 기업 내의 지식의 형성과 흐름의 변화를 고취하는 인적자원관리 제도를 통해 활성화 될 수 있다.

## 2. 일자리 창출모형의 구성

경영성과 향상과 일자리 창출은 위에서 논의한 내용과 같이 기업의 전략, 자원의 효과적인 배치와 활용을 통한 기업성과 향상의 메커니즘 속에서 관련되어 있다. 하지만 일차적으로 경영자에게 가장 중요한 목표는 기업의 지속적인 경쟁력 강화와 사업의 확장을 통한 재무성과에 있다(Chandler, 1977; Westley and Minzberg, 1989). 또한 기업 일자리 창출은 기업의 본원적 목표를 이루기 위해 필요한 인적자원을 확

득, 강화 및 활용하는 과정에서 발생하며, 일자리 창출은 경영의사 결정에서 주요 관심 사항은 아니나, 경영자의 의사결정은 일자리 창출에 영향을 미치며, 이는 기업의 기반, 환경, 시스템, 전략과 같은 기업의 본원적 목표 달성을 위한 주요 관심사항을 포함한다.

기업의 고용창출은 기업의 경영과 고용관행의 상호작용 결과라 할 수 있다. 경영의사 결정은 고용창출에 직접적으로 영향을 미치는 요소인 고용관행에 직접적인 원인으로 작용하며, 고용창출 우수기업도 경쟁력 향상과 사업 확장을 위해 노력한 결과 다른 기업에 비교하여 더 많은 일자리를 창출한 기업이라 할 수 있다.

위에서 논의한 경영 및 기업의 일자리 창출관련 요인을 아래의 표와 같이 정리할 수 있다.

〈표 2-2〉 경영 및 고용관행 요인

요인(조사대상)		지표
기반 (경영자)	지배구조	경영자(오너, 전문경영,)
		자본조달방식(주식시장, 회사채, 은행융자)
		지분구조(대주주, 기관 및 주요주주, 일반투자)
	가치체계	사회적책임
		지속가능성
		동반성장
	성장단계	사업확장
		성숙
		전환
환경 (경영자)	경기변화	경기예측
		환경복잡성
		기업경영에 유리한 요인
		기업경영에 불리한 요인

<표 계속>

요인(조사대상)		지표
	노동시장	적합분야 인력 공급
		인력의 숙련수준
		기대임금
		지리, 환경 접근성
		구인구직정보
	정부정책	공정거래 규제
		고용지원 사업
		중소기업지원 금융 및 세제
시스템 (경영자, 담당자)	인사제도	조직/직무 설계
		공채/내부공모채용
		현장경영조직(작업장 조직)
		HRD
	기업문화	인력계획수립
		위계성
		포용성
		성과지향
		적응성
		노동조합 노사분위기
전략 (경영자, 담당자)	경쟁방식	차별화
		가격우위
	매출확대	규모확장
		영역확대
	글로벌대응	해외영업
		전략적 자본 제휴
		해외이전 전략적 판매/매입 제휴
	자본투입	유형자산투자
무형자산투자		

<표 계속>



48 고용창출 우수 기업과 일반 기업의 직업능력개발 비교연구

요인(조사대상)		지표
	경영목표	단기성과
		중장기성과
		지속가능성
	공급망/판로	아웃소싱 국내
		아웃소싱 국외
		수직통합(계열화)
		국내일반시장
		국외일반시장
	인적자본	우수인력확보
		인건비 대비 HRD 투자
		인적자본의 유연성 강화
	고용관행 (경영자, 담당자)	임금보상
조직성과 연계 인센티브		
동종업계 대비 임금수준		
매출액 대비 임금총액		
비임금보상		감성적 인정
		기업복지
		근무환경개선
인력운영		경력개발
		인력의 양적여유(slack)
		인력활용의 기능적 유연성
		기능직 경력개발(평가, 승진)
		유연근무제도
에로사항	인력유연성(정규직과 비정규직 활용)	
	회사홍보	
	채용비용	
	신입사원 이직	
	경력사원 이직	
	정부사업 참여시 정보부족	
	정부사업 참여시 까다로운 조건	
정부사업의 적합성 부족		

## 가. 기반

### 1) 지배구조

#### ㄱ. 경영자

기업 경영에 관하여 최고의 의사결정을 내리고, 경영활동의 전체적 수행을 지휘·감독하는 사람이나 또는 기관을 말한다. 그 기능은 임시적 기능과 경상적(經常的) 기능으로 이루어진다.

임시적 기능은 기업의 설립·개편·합병·해산 등 기본적 존립에 관한 조성 기능(組成機能)과 이사(理事)와 감사(監事), 기타 중요 직위에 관한 최고인사(最高人事)이다.

경상적 기능은 자본·제품·노동력·유통·설비 등의 구조(구성)와 그러한 구조를 운용하는 기본방침이나 장기계획의 결정, 전체적 경영활동의 지휘·감독, 경영활동의 전체적 성과를 비판·검토하는 감사로 이루어진다. 현대의 주식회사에 있어서는, 임시적 기능은 주주총회가 가지며, 경상적 기능은 이사회가 가지므로, 형식적으로는 이 양자가 경영자기관(經營者機關)이라고 할 수 있다. 그러나 실제로는 사장을 중심으로 한 약간 명의 이사들이 앞서 말한 여러 가지 기능을 수행하고 있으며, 이들이 진정한 경영자라고 할 수 있다.

### 2) 가치체계

#### ㄱ. 사회적 책임

기업의 의사결정에 있어서 단순한 이윤원칙만을 결정기준으로 하지 않고, 사회의 복지를 결정기준의 하나로 삼아나가는 일로 정의된다.

보통 사회적 책임의 구체적 내용으로서, ① 공해방지·환경개선, ② 지역사회 주민의 복지에의 협력, ③ 국민사회 복지에의 공헌, ④ 소비자 이익의 보호, ⑤ 종업원의 복지나 생활하는 보람에 대한 요구충족 등을 들 수 있다.

#### ㄴ. 지속가능성

지속가능성(持續可能性)이란 일반적으로, 특정한 과정이나 상태를 유지할 수 있는 능력을 의미한다. 지속 가능성이란 쉽게 말해 현재는 물론 불확실한 미래에도 사람과 환경에 모두 최선을 주는 것이다. 1987년의 브룬틀랜드 보고서(Brundtland Report)에 따르면 지속 가능성이란 “미래 세대의 가능성을 제약하는바 없이, 현 세대의 필요와 미래 세대의 필요가 조우하는 것”이다.

#### ㄷ. 동반성장

대기업과 중소기업의 상생을 바탕으로 동반성장을 하는 것을 말한다. 즉, 대기업의 문어발식 경영을 통해 중소기업의 설자리까지 빼앗아 가는 현 상황을 해결할 수 있는 하나의 대안으로 나타났다. 동반성장을 통해 중소기업의 사업권을 보장하고 이를 바탕으로 국가 경쟁력 제고를 목적으로 하는 것이다.

### 3) 성장단계

#### ㄱ. 사업 확장

사업 확장기에는 기업의 규모와 매출이 급격히 증가하고 사업 영역

의 확장과 새로운 시장의 확보가 중요한 시기이다. 또한, 경영활동을 위한 규정과 시스템이 어느 정도 잘 갖추어져 있다. 새로운 분야에 진출 하거나 창업한 경우가 사업 확장에 해당된다.

#### ㄴ. 성숙

성장기와 같이 사업 확장이 되기 어려운 상태로 시장점유율에 따라 주도적인 기업은 현금흐름이 좋은 캐시카우(cash cow)로 분류된다. 성숙기에 있는 기업은 공정하고 투명한 경영(Smith et al., 1985)을 조직 내에 확산하여야 하며, 인식의 일치를 통해 사업전략과의 일관성을 유지해야 한다. 또한, 문화와 환경을 고려해야 하고, 장기 계획 수립을 통한 사업 환경 요구에 효과적이고 효율적인 대응이 강조(Baird and Meshoulam, 1988)되는 단계이다.

#### ㄷ. 전환

시장이 축소되거나 사라질 것이 예상되는 단계이다. 새로운 대체제가 출현하거나 더 이상 수요가 없는 경우에는 기업은 사업의 전환 혹은 중단을 결정해야한다. 중국의 저가공세로 많은 중소기업이 이익을 창출하지 못할 경우가 전환단계에 속한다.

#### 나. 환경

##### 1) 경기변화

#### ㄱ. 경기에측

경기에측이란 경제전체의 동향을 나타내는 여러 가지의 통계를 이

용하여 현재의 경기 국면이 어디에 위치하고 있는가, 또는 다음의 경기는 어떠한 것인가를 미리 예상하는 것이다. 근대경제학에서의 수량분석의 발달로 경기예측은 객관적·합리적 성격을 띠게 되었다. 그 방법은 대략 다음 세 가지 그룹으로 나눌 수 있다. ① 각종 경제 통계를 수집·정리하여 과거의 경기변동에 각 통계가 상호간 어떠한 의미를 가지는가를 연구, 그것을 참고로 하면서 장래를 예측하는 방법이다. 이 방법에는 이렇다 할 전형이 있는 것은 아니나 경기동향지수 같은 것이 가장 우수한 것으로 평가되고 있다. ② 과거의 통계만이 아니라 기업가나 소비자가 장차 어떠한 계획을 세우고 있는가에 대하여 앙케이트 조사를 한 예상통계를 이용하는 방법으로 실제 많이 이용되고 있다. 기업경기실사지수나 소비자태도지수가 이에 해당된다. ③ 경제의 변동을 나타내는 계량경제 모델을 구성하고 그것을 근거로 하여 실제로 예측치를 계산하는 방법인데 최근 급속히 발달하고 있다.

#### ㄴ. 환경복잡성

환경복잡성이란 기업의 경영활동에 영향을 미치는 다양한 요인의 증가를 이야기 하는 것으로 현대 기업들은 환경적, 사회적, 경제적 요인에 의해 복잡성이 매우 높은 환경에 처해있다. 기업의 사업영역과 주요제품과 서비스의 종류에 따라 환경복잡성이 달라진다. 예를 들어 수출 중심사업의 경우 국내시장 위주 보다 외국의 다양한 제도와 환경의 변화의 가능성이 높아지기 때문에 환경복잡성이 높다고 하겠다.

## 2) 노동시장

### ㄱ. 적합분야 인력 공급

기업의 목표 달성에 필요한 인력의 수요와 공급을 예측하고, 그것을 토대로 최적의 인력 공급 활동을 말한다. 기업에서 원하는 직무에 적합한 인력이 노동시장에서 공급될 때 고용창출 및 기업성과의 향상을 기대할 수 있다. 적합분야는 해당하는 산업, 직무, 특별한 기능 수행에 적합한 자격증을 소지한 인력을 구분하는 기준이다. 일반적으로 대학 졸업자의 경우 졸업한 학과 혹은 자격증 소지에 따라 적합분야를 파악한다.

### ㄴ. 인력의 숙련수준

숙련은 먼저 개인으로서의 인적자원적 특성, 둘째로 조직으로서 작업장에서 일어나는 직무적 특성으로 나누어 볼 수 있다. 개인의 인적자원적 특성으로서의 숙련은 인력이 취득한 능력, 지식 및 경험의 유기적인 통합으로 정의된다. 두 번째 개념의 숙련은 일터에서 이루어지는 작업조직과 업무내용으로 조직적인 특성으로 정의한다.

숙련은 단순히 하나의 뛰어난 기능의 정도를 의미하는 것이 아닌 기계, 설비 혹은 생산시스템의 작동원리를 이해하고 그 특성을 파악하고 있는 정도를 의미하는 한편, 다양한 기능을 가지고 있을 뿐만 아니라 제품구조와 생산과정 전반에 대한 이해를 포함하는 개념이다(박기성, 1992). 숙련수준은 일반적으로 고숙련, 중숙련, 저숙련으로 해당 분야에서 수행가능한 직무의 수준과 범위를 결정하는 기준으로 사용된다. 숙련수준이 일치하지 않을 경우 생산성의 하락, 품질문제의 원

인이 된다.

#### ㉔. 기대임금

일반적으로 직원이 어떤 특정한 직무를 수행함에 있어서 자신이 받기를 희망하는 임금을 기대임금이라고 한다. 노동시장에서 구직자들의 기대임금수준과 회사의 실제임금과의 비교를 통해 우수인재 확보 여부가 결정되기도 한다. 일반적으로 기대임금은 구직자들이 일자리를 선정하는 가장 중요한 기준이 되고, 특히 저숙련 저임금의 단순일자리 경우에 더 민감하게 작용한다. 고용을 위해서는 기대임금과 기업이 제공 가능한 임금의 격차가 협상 가능한 수준이어야 한다.

#### ㉕. 지리, 환경 접근성

지리, 환경적 접근성은 기업의 위치가 지리, 환경적으로 접근하기 편한 곳에 자리 잡고 있는 정도를 나타낸다. 따라서 접근성이 뛰어난 기업은 우수인재의 고용창출에도 유리한 면을 가져갈 수 있다. 일반적으로 중소기업이 밀집한 공단지역의 경우 주거지역과 거리가 멀고 공단 지역 내에 편의시설 등 환경이 열악한 경우가 많아서 필요한 인력을 고용하는데 어려움이 되고 있다(김영생, 2010). 기업의 환경 및 지리적 접근성은 인력부족율과 관련이 있다.

#### ㉖. 구인구직정보

고용은 구인구직 정보의 교환이 필요하다. 구인구직 정보는 일자리를 찾는 구직정보와 인력을 찾는 구인정보로 이 두가지 정보의 매치가 원활하지 않을 경우 정보부족으로 인한 마찰적 실업이 발생한다.

일반적으로 구인정보는 기업에서 결원 및 신사업 진출 등으로 인해 발생하는 인력의 충원을 위해 기업을 홍보하고 사용하는 정보를 말한다. 중소기업의 경우 구직자에게 잘 알려지지 않아 구인정보를 전달하는데 대기업보다 더 많은 비용이 발생하여 채용비용이 증가한다(김영생, 2010). 구인구직 정보의 원활한 유통을 위한 인프라의 구축은 고용확대의 중요하다.

### 3) 정부정책

정부는 국가경제를 성장시키면서 고용을 확대하는 정책을 실행하는 주체로서 다양한 정책적 수단을 활용한다. 여러 가지 정책 중에서 고용창출과 관련된 요인들은 아래와 같다.

#### ㄱ. 공정거래

기업의 자유 경쟁을 촉진하여 자원이 효율적으로 배분되는 경제 질서로서 사업자의 시장지배 지위의 남용과 과도한 경제력의 집중을 방지하고, 부당한 공동행위 및 불공정 거래행위를 규제하여 공정하고 자유로운 경쟁을 촉진함으로써, 창의적인 기업 활동을 조장하고 소비자를 보호함과 아울러, 국민경제를 균형 있게 발전시킬 것을 목적으로 한다. 공정거래 관련 정책은 우리나라의 독특한 대중소기업의 관계 속에서 고용에 중요한 영향을 미치는 요소가 된다.

대기업과 중소기업 간의 임금 및 복지의 격차확대가 중요한 사회적 이슈가 되는 상황에서 공정한 대중소기업의 관계와 관련된 관행은 대중소기업간 임금격차의 축소, 좋은 일자리의 확대 등에 중요한 요소가



되고 있다.

#### ㄴ. 고용지원 사업

고용확대와 일자리 보호를 위한 정부 정책을 의미한다. 근무체계 개편, 고용환경개선, 새로운 시간제 직무의 개발 등을 통해 일자리를 늘려 실업자를 신규 채용한 사업주에게 인건비 또는 시설비의 일부를 지원하는 사업이다. 다양한 고용지원 사업의 실행을 통해 사회문제로 대두된 청년실업 및 고령자 재취업 등의 문제를 해결하기 위한 고용권 확대 정책도 포함된다. 또한 적극적인 노동시장 정책으로 경력단절 여성, 중·고령자 및 사회적 약자 등 비경활자에 대한 직업능력개발 지원을 통해 고용을 확대하는 정책도 포함된다.

#### ㄷ. 중소기업지원

우리나라의 산업기반을 이루고 그 핵심역할을 하게 될 중소기업의 체질을 개선하고 국제경쟁력을 키워나갈 수 있도록 다양한 정부 정책을 말한다. 중소기업 지원정책으로는 금융 및 세제, 기술, 인력, 지식 서비스 등 다양하게 존재한다. 중소기업 정책은 산업에 따라 다르게 적용되며 그 기준은 고용인원, 자본금 및 매출액 중에서 하나만 중소기업의 범주에 포함되어도 지원대상이 된다. 하지만 최근에 중소기업 지원 정책에 안주하는 기업의 증가하는 문제, 중소기업에 대한 과보호 등이 그 부작용으로 지적되고 있다. 최근에는 중소기업의 업역을 지정하여 대기업의 진출을 억제하는 정책과 대중소기업간 상생협력이 중요한 이슈가 되고 있다.

르. 금융 및 세제

기업의 고용창출과 관련하여 고용창출을 높일 수 있는 방안 중의 하나로서 성장가능성이 높은 기업에서 시설자금, 용자자금 및 세제혜택을 등의 금융지원을 말한다. 이러한 금융 및 세제의 혜택은 기업의 입장에서 조금 더 편리하게 기업을 운영할 수 있는 바탕이 된다. 중소기업의 경우 신입사원을 채용한 기업에 대하여 임금의 일정 부분을 1년간 보조하거나 청년인턴 비용을 지원하는 프로그램이 있다.

다. 전략

1) 경쟁방식

ㄱ. 차별화

소비자들이 널리 인정해주는 독특한 기업 특성을 내세워 경쟁하는 경쟁전략을 말한다.

차별화 전략을 펴려면 고품질, 탁월한 서비스, 혁신적 디자인, 기술력, 브랜드 이미지 등 무엇으로든 해당 산업에서 다른 경쟁기업들과 차별화하면 된다. 단, 차별화에 드는 비용을 감당하고도 남을 만큼 제품이나 서비스의 판매가격 면에서 프리미엄을 인정받을 수 있어야 한다.

ㄴ. 원가우위 전략

시장이나 산업에서 가장 낮은 원가로 제품을 생산하는 사업 수준의 경쟁전략이다. 미국 하버드대학교 경영대학원 교수 마이클 유진 포터(Michael E. Porter)에 따르면, 어떤 기업이라도 모든 고객을 다 만족

시키려 해서는 산업 평균치 이상의 수익을 올리기 어렵기 때문에 자사에 경쟁우위를 가져다줄 경쟁전략을 골라야 한다.

원가우위 전략은 원가절감을 통해 경쟁사보다 낮은 원가로 산업(사업)에서 우위를 확보하는 데 초점을 맞춘다. 원가우위 전략을 쓰려면 생산·판매에서 원가를 비교적 낮게 들이는 몇몇 기업 중 하나가 되는 정도로는 충분치 않고 반드시 시장 내 최저수준 원가로 생산할 수 있어야 한다.

## 2) 매출확대

### ㄱ. 규모확장

기업이 시장 수요가 증가할 경우 이에 대응하여 생산설비의 확장하는 것을 의미한다. 새로운 시설을 설립하는 경우도 포함된다. 하지만 반대로 선제적으로 공급량을 확대함으로써 시장을 확대하는 경우도 있다.

### ㄴ. 영역확대

기업이 기존의 업역에서 벗어나 새로운 사업에 뛰어 들어서 사업영역을 확대하는 경우를 의미한다. 일반적으로 제품과 서비스의 가치사슬에서 전, 후방 통합을 통한 업역 확장이 가장 일반적이다. 하지만 전혀 관련이 없는 영역에 새로운 투자를 실시하는 경우도 있다.

## 3) 글로벌 대응

수출이 경제의 80%이상을 차지하는 여건에서 기업의 글로벌 대응

은 매우 중요하다. 한정된 국내 내수시장은 확장에 한계가 있기 때문에 기업규모가 확대되면 해외시장 진출은 필수적인 선택이 되고 있다. 글로벌 대응 방식은 일자리의 창출과 이동에 가장 중요한 요인이 되었다. 국내기업의 해외진출을 위해 생산시설이 해외로 이전할 경우 대부분의 일자리도 외국으로 이동하게 되거나, 해외기업이 국내로 이전할 경우 반대로 일자리가 국내로 유입된다.

#### ㄱ. 해외영업

해외영업이란 자사의 제품을 해외에 판매하는 것으로 글로벌 대응의 가장 소극적인 형태이다. 내수시장 수요의 한계를 돌파하고 다양한 해외 고객을 통해 기업의 성과를 내고자 실시하는 것이다.

#### ㄴ. 전략적 제휴

전략적 제휴는 상호협력을 바탕으로 기술·생산·판매·자본 등 기업 기능의 모든 부분에 걸쳐 2개 또는 다수의 기업이 제휴하는 것을 말한다. 이를테면 기술의 공동개발, 특허의 공동사용, 생산라인·판매라인의 공유, 합작회사 설립 등 새로운 형태의 ‘동업’이다. 과거의 동업은 단순히 ‘돈’만 내면 되었지만 전략적 제휴는 서로의 ‘경영자원’을 서로 보완한다는 점에서 과거의 제휴와는 다르다. 경영자원에는 원자재, 부품 등 생산에 필요한 물건 뿐 아니라 기술, 경영방법 등 물건을 만들고 유통하는 과정에서 쓰여지는 무형의 자원도 포함된다. 그야말로 장사에 도움이 되는 모든 것이 포함된다.

#### ㉔. 해외이전

기업의 공장 및 사무소 등을 해외로 이전하여 거점으로 삼는 경우를 말한다. 해외 이전의 이유는 새로운 시장개척을 하기위한 경우가 대부분이며 국내의 인건비 수준이 매우 높아졌기에 글로벌 시장에서의 제품 가격경쟁이 어렵다는 이유도 존재한다. 하지만 해외기업이 국내로 이전할 경우 국내에 일자리의 유입효과가 발생한다. 외국자본의 국내 진출과 국내자본의 해외 진출은 일자리의 이동과 긴밀하게 연계되어 있다. 국내의 일자리가 증가하기 위해서는 더 사업하기에 더 매력적인 환경을 조성해야한다.

### 4) 자본투입

#### ㉑. 유형자산투자

유형자산이란 구체적인 존재형태를 가지는 비유동자산을 말한다. 토지·건물·기계장치 등에 투자하는 것이 유형자산투자에 해당하는데 유형자산의 취득원가는 토지와 같이 그 가치가 하락하지 않는 자산을 제외하고는 감가상각을 통해 각 회계연도의 비용으로 계상된다.

#### ㉒. 무형자산투자

무형자산은 형태가 없는 자산으로서 기계·건물·현금 등과 같이 형태가 있는 유형 자산에 대비되는 개념이다. 즉 무형자산은 물리적인 실체는 없으나 이 자산을 소유함으로써 미래에 경영상 효익을 기대할 수 있는 것이다.

무형자산은 경제적 자산으로는 영업권이 있고, 법률상의 권리를 갖

는 것으로 산업재산권·광업권·어업권·차지권 등이 있다. 그리고 회사의 회계에서 지출한 효과가 차기 이후에 미치기 때문에 차기의 비용으로 배분하고자 그 동안에 자산화하는 창업비·개발비도 무형자산으로 한다. 무형자산의 종류는 영업권, 특허권, 산업재산권, 차지권 등이 포함되며 최근에는 기업이 가지고 있는 인적역량과 기술과 노하우 등 지식자산이 중요하다.

#### 5) 경영목표

##### ㄱ. 단기성과

기간구분에는 획일적인 기준은 없지만, 1 영업기간(1년) 이내의 것을 단기로 정하는 경우가 많다. 이론적으로는 일정한 구조를 전제로 한 행동에 관한 것을 단기로 한다. 단기성과란 기업이 처해있는 상황에서 짧은 기간의 변화를 통해 단기적으로 성과를 내는 것을 말한다. 즉, 현재의 경쟁에서 이길 수 있는 당장의 성과를 말한다고 볼 수 있다.

##### ㄴ. 중장기 성과

중장기 성과는 1 영업기간(1년) 이후의 것으로 정하는 경우가 많으며 변화하는 고객의 성향에 맞추어 단순한 재무적 성과보다 5년, 10년 뒤의 나타날 수 있는 성과를 말한다. 인재에 대한 투자나 사회적 책임활동 수행 등의 중장기 전략을 통해 미래 기업의 성과를 나타내는 것이다.

#### ㉔. 지속가능성

위기에 강하고 지속 성장하는 미래 준비형 기업이 되려면 경영시스템과 조직문화 차원에서 변화가 필요하다. 성과평가시스템은 단기, 장기성과를 균형적으로 평가할 수 있어야 하고, 보상시스템은 장기성과를 유도하는 방향으로 설계되어 경영자의 장기 경영 마인드를 살아나게 해야 한다. 그리고 사전적 리스크 관리가 가능토록 리스크 관리 시스템을 업그레이드 시켜야 하고 고객 중심적 문화와 창의적 문화가 지속성장의 기반이 되어야 한다.

### 3. 요약 및 정리

#### 가. 기업에서 고용창출

기업은 고용창출의 주체로서 기업에게 주어진 모든 자원을 활용하여 시장에서 경쟁기업 보다 높은 성과를 창출하기 위해 노력한다. 기업에서 고용창출은 전통적인 관점에서는 경영의 목표는 아니다. 기업은 시장에서 지속가능한 성과를 거두기 과정에서 고용을 창출하는 것이다. 이러한 과정에서 기업이 필요한 자원의 하나가 인적자원이다. 기업의 자원은 건물, 기계 등과 같은 유형자산과 지식, 능력 및 숙련 기술과 같은 무형자산으로 구분된다. 산업화시기에는 유형자산이 충분하지 못해 유형자산의 투입을 중요시 했으나 후기 산업화 정보의 시대에는 지식과 정보와 같은 무형자산이 지속적인 경쟁력 우위에 중요한 요소가 된다. 따라서 무형자산을 보유하는 인적자원은 기업이 비교적 오랜 기간 경쟁 우위를 유지하기 위한 차별화를 실현하는 모방

가능성이 적은 특성을 가진다. 차별화된 인적자원의 확보는 오랜 기간 동안 기업의 시장성과를 결정하는데 가장 중요하다.

이러한 인적자원의 경쟁우위는 좋은 인적자원을 확보하거나 육성하는 결과로서 인적자본의 우위와 이러한 인적자원을 선발, 육성 및 강화시키는 모든 과정을 포함하는 인적 과정의 우위로 구분된다.

또한 기업은 이러한 인적자원을 전략적으로 활용함으로써 조직의 핵심역량을 구축하여서 지속적인 경영성과를 거둘 수 있다. 따라서 기업의 고용창출은 기업이 필요한 인적자원을 확보하고 육성하며 전략적 목적에 따라 활용하는 전 과정의 통합된 결과라고 하겠다. 따라서 기업의 고용창출에 대한 심도 있는 이해를 위해서는 기업의 전략적 인적자원의 활용을 이해할 필요가 있고 이를 바탕으로 어떤 요인들이 고용창출에 관련성이 높은지를 분석함으로써 기업의 일자리 창출모형을 구성할 수 있겠다.

#### 나. 일자리 창출 모형과 고용창출 관련요인 도출

기업의 전략적 인적자원 모형은 기업의 고용창출과 전략적 목표달성, 즉 지속적 시장성과 향상의 관련성을 보여주고 있다. 기업은 목표달성을 위해 필요한 인적자원을 획득, 역량강화 및 활용하는 과정에서 발생하기 때문에 경영진의 주요관심 사항은 아니다. 하지만 최근 기업의 사회적 책임이 강조되면서 일자리 창출도 중요한 요소로 인식되고 있다. 하지만 기업의 일자리 창출에 관련된 선행연구가 충분치 않아 어떤 요인들이 기업의 고용창출에 관련되는지 알려지지 않았고 따라서 기업의 고용창출 모형이 밝혀지지 않았다. 따라서 기업의 고용창출



에 대한 이해를 위해서는 기업이 중요시하는 요인과 고용창출 관련 요인에 대한 조사가 필요하다.

이 연구에서는 고용창출 우수기업과 일반기업의 고용창출 관련요인을 조사하여 비교함으로써 고용창출에 중요한 요인을 추출하고 이러한 요인의 상대적 중요도를 분석함으로써 고용창출 모델을 구성하려고 한다. 고용창출 모형의 조사에 활용한 요인은 기업의 경영진의 의사결정에 포함된 주요요인을 가능한 많이 포함하고 있다. 이 모델은 3단계의 계층(level)로 구성되어 1차에서는 기반 환경 시스템 전략 및 고용관행의 5개 항목으로 구성되고 각 항목은 2~5개의 요인으로 구성되었고 각 요인은 2~7개의 지표로 구성되어 있다. 이러한 기본 모델을 고용창출 우수기업과 일반기업을 대상으로 조사를 실시하여 상대적인 중요도를 파악할 것이다.

## 제 3장

# 고용현황과 산업별 특성

제1절 우리나라의 고용 추이

제2절 산업별 고용과 근로조건



## 제3장 | 고용현황과 산업별 특성

### 제1절 우리나라의 고용 추이

이 절에서는 통계청의 경제활동인구조사와 전국사업체조사 결과를 바탕으로 2000년 이후 우리나라의 고용 변동의 추이를 살펴본다.

#### 1. 취업자 구성 추이

우리나라의 취업자는 2001년 2,157만 2천 명에서 2010년 2,382만 9천 명으로 지난 10년간 지속적으로 증가했다. 하지만 고령화 추세가 나타나면서 같은 기간에 15세 이상 인구도 3,657만 9천 명에서 4,059만 명으로 증가하였다. 이로 인해 고용률은 59~60% 수준을 유지하고 있다.<sup>4)</sup>

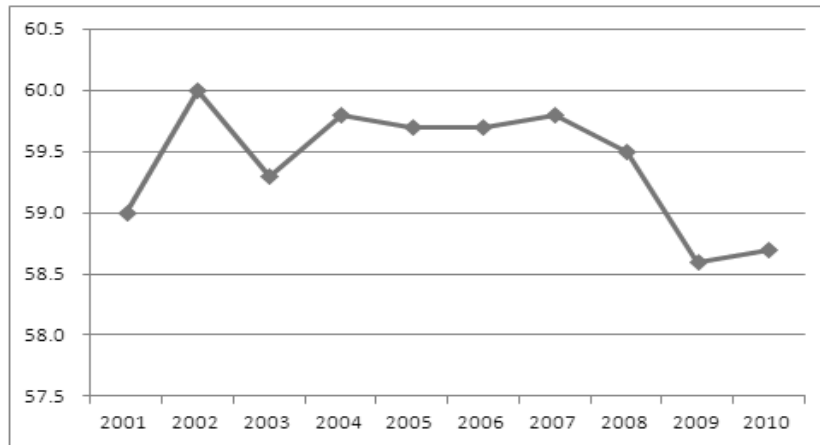
---

4) 2009년과 2010년에는 고용률이 59% 아래로 떨어졌는데, 이는 2008년의 금융위기의 영향으로 보인다. 2011년 6월에는 취업자 2,475만2천명, 고용률 60.3%로 다시 증가하였다.

〈표 3-1〉 취업자와 고용률 추이

연도	15세이상인구	경제활동인구	취업자	고용률	실업률
2001	36,579	22,471	21,572	59.0	4.0
2002	36,963	22,921	22,169	60.0	3.3
2003	37,340	22,957	22,139	59.3	3.6
2004	37,717	23,417	22,557	59.8	3.7
2005	38,300	23,743	22,856	59.7	3.7
2006	38,762	23,978	23,151	59.7	3.5
2007	39,170	24,216	23,433	59.8	3.2
2008	39,598	24,347	23,577	59.5	3.2
2009	40,092	24,394	23,506	58.6	3.6
2010	40,590	24,748	23,829	58.7	3.7
2011.6	41,033	25,592	24,752	60.3	3.3

[그림 3-1] 우리나라의 고용률 추이



<표 3-2>에서 취업자의 성별 비중을 살펴보면, 지난 10년 동안 큰 변화는 보이지 않는다. 대체적으로 남자가 58.5%, 여자가 41.5% 내외

의 수준을 유지하고 있다.

성별 고용률은 남자는 71~72% 수준을 유지하지만 최근 금융위기로 2009~2010년에는 70.1%까지 하락하였다. 여자는 48% 수준에서 등락하는데, 2010년에는 47.8%의 고용률을 기록하였다.

〈표 3-2〉 취업자의 성별 비중 및 성별 고용률

연도	취업자(천명)	취업자 비중		고용률	
	계	남자	여자	남자	여자
2001	21,572	58.3	41.7	71.0	47.7
2002	22,169	58.4	41.6	72.2	48.4
2003	22,139	58.9	41.1	71.9	47.4
2004	22,557	58.5	41.5	72.0	48.3
2005	22,856	58.3	41.7	71.6	48.4
2006	23,151	58.1	41.9	71.3	48.8
2007	23,433	58.1	41.9	71.3	48.9
2008	23,577	58.1	41.9	70.9	48.7
2009	23,506	58.4	41.6	70.1	47.7
2010	23,829	58.4	41.6	70.1	47.8

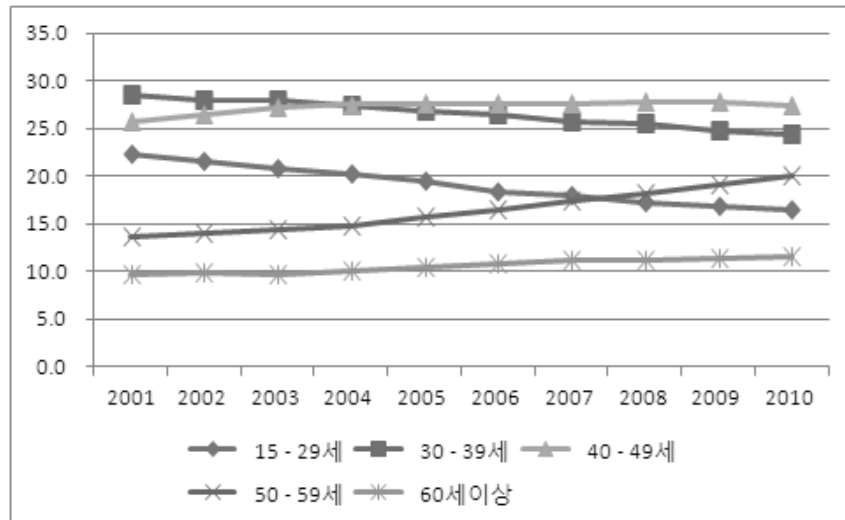
[그림 3-2]에서 취업자의 연령별 분포를 보면, 30대 이하는 비중이 감소하고, 40대의 비중은 27~8% 수준을 유지하며, 50대 이상은 증가하고 있음을 알 수 있다.

20대 이하의 경우 청년층 인구의 감소와 함께 노동시장으로의 이행기간이 길어짐으로써 취업자에서 차지하는 비중이 2001년 22.3%에서 2010년 16.4%로 감소하였다. 반면 50대의 경우에는 베이비붐 세대의 진입으로 인해 같은 기간 13.7%에서 20.1%로 그 비중이 빠르게 증가했는데, 2007년에는 20대 이하와 비슷한 비중을 차지했고 이후 20대

이하보다 높은 비중을 보이고 있다.

30대의 경우 2000년대 초반까지는 취업자 가운데 가장 높은 비중을 차지하는 핵심 노동력 집단이었다. 그러나 2004년에 40대와 비슷해졌고, 이후 40대가 최대 비중을 차지하는 집단으로 역전되었다.

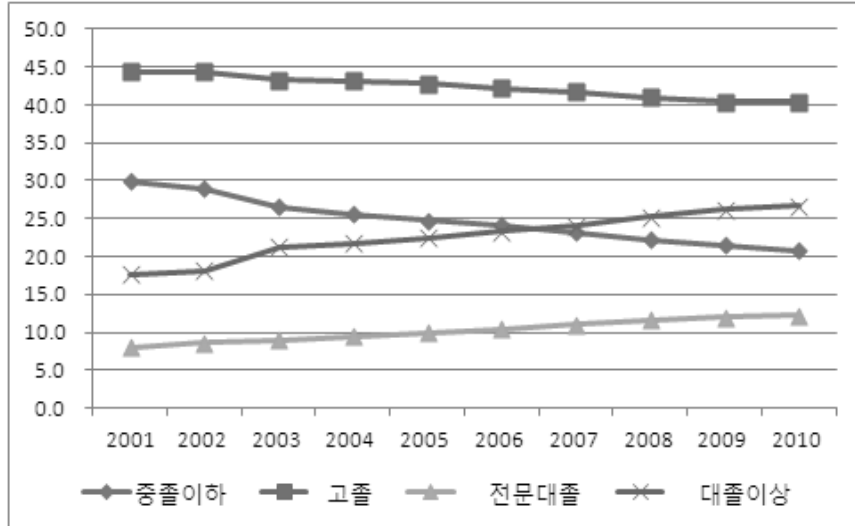
[그림 3-2] 취업자의 연령별 비중 추이



취업자의 학력별 비중을 살펴보면([그림 3-3]), 중졸이하와 고졸의 비중은 감소하고 있다. 취업자 가운데 가장 비중이 높은 고졸 취업자는 2001년에 44.4%에서 2010년에 40.4%로 4%p 감소하였고, 중졸이하는 30.0%에서 20.7%로 9.3%p 감소하였다.

고등교육의 대중화로 인해 전문대졸과 대졸이상의 비중은 모두 증가했다. 특히 대졸 이상은 17.6%에서 26.7%로 9.1%p 증가하여 2007년부터는 중졸 이하보다 비중이 높아졌다.

[그림 3-3] 취업자의 학력별 비중 추이

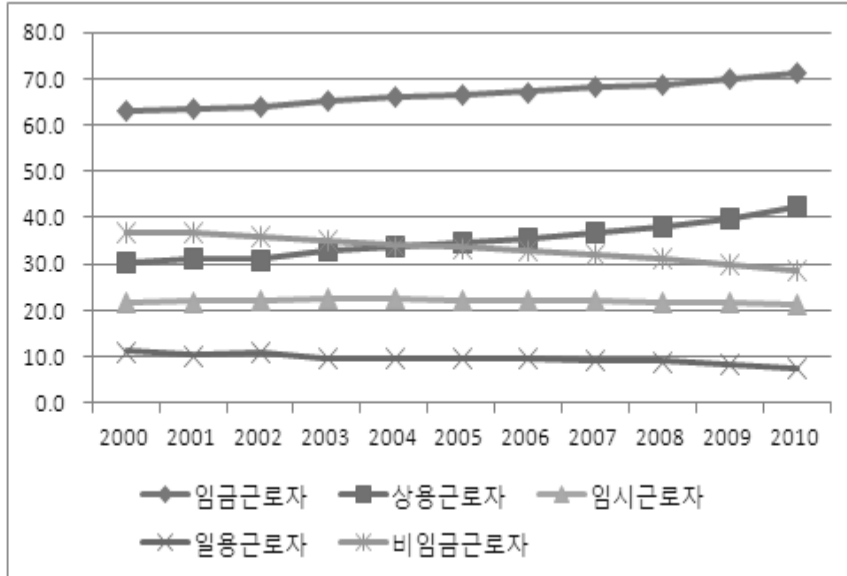


[그림 3-4]에서 취업자의 종사상 지위 비중을 살펴보면, 임금근로자의 비중은 증가한 반면 비임금근로자의 비중은 줄어들고 있다. 우리나라 노동시장은 선진국에 비해 영세자영자를 포함하는 비임금근로자의 비중이 높은 것이 특징으로 지적되었는데, 지난 10년간 그 비중이 줄어들기는 했지만 2010년에도 28.8%로 여전히 높은 것으로 나타났다.

임금근로자를 다시 상용, 임시, 일용근로자로 나누어 살펴보면, 임금근로자의 증가는 상용근로자의 증가에서 기인함을 알 수 있다. 상용근로자는 2001년에 31.1%에서 2010년 42.3%로 11.2%p 증가하였다. 반면 임시근로자는 다소 일정한 수준을 유지하였고, 일용근로자는 같은 기간에 2.7%p 감소하여 2010년에 7.6%를 차지하였다.



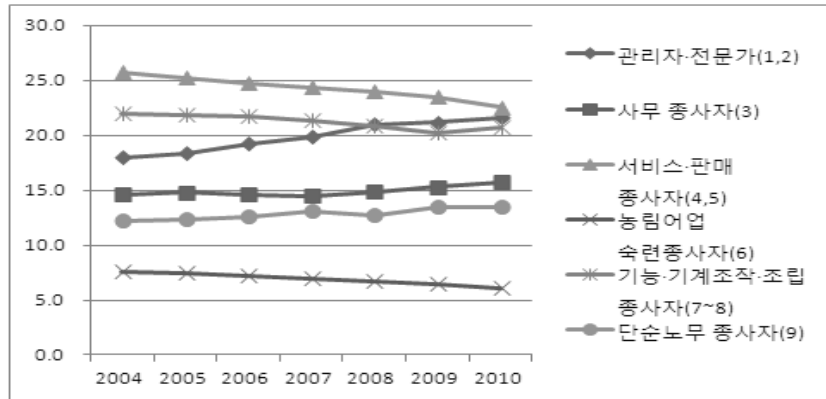
[그림 3-4] 취업자의 종사상 지위별 비중 추이



취업자의 직종을 살펴보면,<sup>5)</sup> 관리자·전문가 직종과 사무종사자, 단순노무종사자의 비중은 증가하고 서비스·판매 종사자 등 다른 직종들은 그 비중이 감소하였다. 직종 가운데 상대적으로 높은 숙련수준을 요구하는 관리자·전문가 직종의 비중이 높아진 것은 바람직한 현상으로 보이지만, 상대적으로 낮은 숙련수준을 요하는 단순노무종사자의 비중도 함께 증가한 것은 일자리의 질이 양극화하고 있음을 시사한다. 특히 단순노무종사자의 비중이 금융위기 이후인 2009년과 2010년에 높게 나타나고 있다.

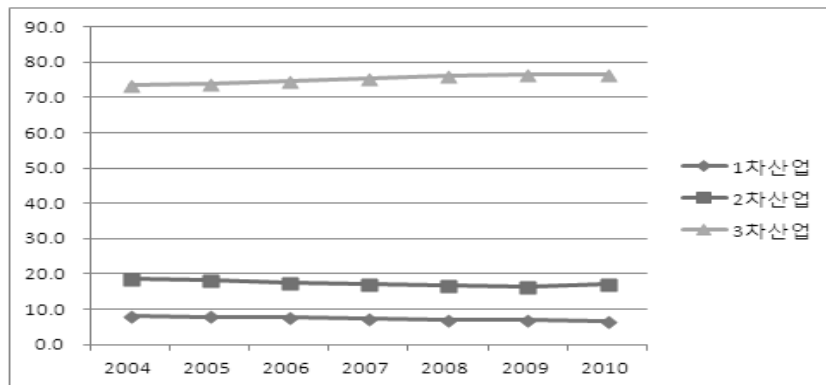
5) 취업자의 직종별, 산업별 추이는 2004년부터 2010년까지 살펴보았다. 국가통계포털에서 2004년 자료부터 제공하기 때문이다. 한국표준직업분류와 한국표준산업분류가 2007년에 개정되었는데, 이로 인해 새로 개정된 분류를 적용한 시계열을 2004년부터 제공하는 것으로 보인다.

[그림 3-5] 취업자의 직종별 비중 추이



마지막으로 [그림 3-6]에서 취업자의 산업별 비중을 살펴보자. 전체적으로 3차 산업의 비중이 압도적으로 높은 가운데, 1, 2차 산업의 비중은 지속적으로 감소하고 3차 산업은 완만하게나마 증가하고 있다. 1차 산업은 2004년 8.1%에서 2010년 6.6%로 1.5%p 감소하였고, 2차 산업도 같은 기간 1.6%p 감소하여 2010년에 17.0%로 나타났다.

[그림 3-6] 취업자의 산업별 비중 추이



74 고용창출 우수 기업과 일반 기업의 직업능력개발 비교연구

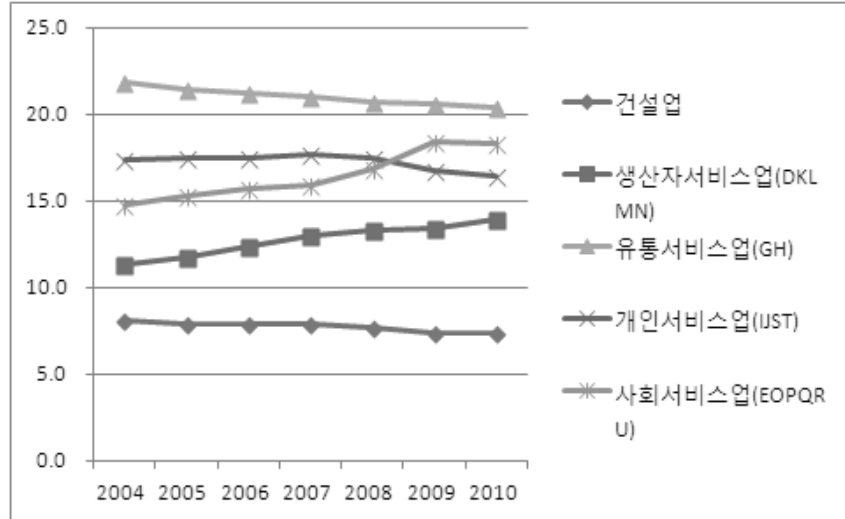
가장 큰 비중을 차지하는 3차 산업, 즉 서비스산업은 산업의 성격을 기준으로 건설업과 생산자서비스업, 유통서비스업, 개인서비스업, 사회서비스업으로 구분하여 살펴보았다(<표 3-3> 참조).

〈표 3-3〉 3차 산업(서비스 산업)의 구분

구분	세부 산업(대분류)
건설업	F 건설업(41~42)
생산자서비스업	D 전기, 가스, 증기 및 수도사업(35~36) K 금융 및 보험업(64~66) L 부동산업 및 임대업(68~69) M 전문, 과학 및 기술 서비스업(70~73) N 사업시설관리 및 사업지원 비스업(74~75)
유통서비스업	G 도매 및 소매업(45~47) H 운수업(49~52)
개인서비스업	I 숙박 및 음식점업(55~56) J 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업(58~63) S 협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업(94~96) T 가구내 고용활동 및 달리 분류되지 않은 자가소비 생산활동(97~98)
사회서비스업	E 하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업(37~39) O 공공행정, 국방 및 사회보장 행정(84) P 교육 서비스업(85) Q 보건업 및 사회복지 서비스업(86~87) R 예술, 스포츠 및 여가관련 비스업(90~91) U 국제 및 외국기관(99)

[그림 3-7]을 보면, 3차 산업이 완만하게나마 증가하고 있지만, 하위 서비스업별로 서로 다른 변동을 보임을 알 수 있다. 사회서비스업과 생산자서비스업은 지속적으로 증가하고 있는 반면, 건설업과 유통/개인서비스업은 취업자 비중이 줄어들고 있다.

[그림 3-7] 서비스업 취업자의 산업별 비중 추이



주: 전산업 취업자를 100으로 볼 때의 비중임.

이상에서는 2001년부터 2010년까지 10년 동안 취업자 구성의 추이를 살펴보았다. 분석 결과를 요약하면, 성별 비중은 크게 달라지지 않았지만, 연령별로는 30대 이하의 비중이 감소하고 50대 이상의 비중이 증가하는 취업자의 고령화 현상이 확인되었다. 학력별로는 고등교육의 보편화로 인해 전문대졸 이상의 비중이 지속적으로 증가하였다.

상용근로자의 비중 증가에 힘입어 임금근로자의 비중이 지속적으로 높아졌으며, 관리자·전문가 직종과 사무종사자, 단순노무종사자의 비중이 함께 높아져 일자리의 양극화가 진행되고 있음을 시사하였다. 산업별로는 1, 2차 산업은 완만하게나마 취업자 비중이 감소하였고, 3차 산업은 생산자/사회서비스업에서 취업자 비중이 증가하였다.

## 2. 사업체와 종사자 추이

다음으로 통계청의 전국사업체조사 결과를 바탕으로 일자리를 만들어내는 사업체의 현황을 살펴보았다.<sup>6)</sup> 먼저 사업체 수는 2009년을 기준으로 329만4천개이고, 여기에 종사자는 1,681만8천명이다. 성별 비중은 남자가 58.8%, 여자가 41.2%인데, 이는 취업자의 성별 비중과 비슷한 수준이다.

〈표 3-4〉 사업체 수와 종사자 수

	2007		2008		2009	
	사업체 수	종사자 수	사업체 수	종사자 수	사업체 수	종사자 수
계	3,262,925	15,943,674	3,264,782	16,288,280	3,293,558	16,818,015
남자		9,428,176 (59.1)		9,637,648 (59.2)		9,888,360 (58.8)
여자		6,515,498 (40.9)		6,650,632 (40.8)		6,929,655 (41.2)

사업체의 규모별로 현황을 살펴보면, 2009년의 경우 4인 이하 사업체가 전체 사업체의 82.7%를 차지하고, 중소기업이라고 할 수 있는 100인 미만 사업체는 전체의 99.6%에 달한다. 종사자는 4인 이하 사업체에 29.0%가 취업하고 있고, 중소기업 전체로는 75.4%를 차지하였다.

6) 전국사업체조사는 종사자 1인 이상인 전국의 모든 사업체를 대상으로 조사하며, 개인 농·림·어가, 군부대, 노점상, 국제 및 외국기관, 가사서비스업은 조사대상에서 제외한다. 따라서 사업체의 전체 종사자는 취업자보다 작는데, 2009년의 경우 전체 취업자의 71.5% 수준이다.

〈표 3-5〉 사업체 규모별 사업체 수와 종사자 수

종사자 규모	2007		2008		2009			
	사업체	종사자	사업체	종사자	사업체	종사자	사업체	종사자
계	3,262,925	15,943,674	3,264,782	16,288,280	3,293,558	100	16,818,015	100
1~4	2,711,913	4,875,439	2,712,483	4,864,888	2,723,977	82.7	4,881,624	29.0
5~9	310,172	1,961,149	309,810	1,969,754	318,883	9.7	2,031,361	12.1
10~19	133,321	1,762,087	131,797	1,745,360	135,434	4.1	1,793,410	10.7
20~49	72,007	2,153,133	72,807	2,178,097	75,498	2.3	2,260,152	13.4
50~99	22,683	1,542,570	24,208	1,647,499	25,022	0.8	1,706,469	10.1
100~299	10,135	1,603,439	10,748	1,703,462	11,692	0.4	1,841,102	10.9
300~499	1,437	542,730	1,613	608,249	1,632	0.0	622,162	3.7
500~999	850	586,311	873	598,807	956	0.0	654,416	3.9
1000~	407	916,816	443	972,164	464	0.0	1,027,319	6.1

출처: 전국사업체조사 자료

<표 3-7>에서 2009년 산업별 사업체 현황을 살펴보면, 1차 산업은 전체 사업체의 0.1%, 종사자의 0.2%인데 이는 조사 대상에서 개인 농림어가가 제외되기 때문에 전체 취업자 비중보다 상당히 낮게 나타나고 있다.

2차 산업은 사업체는 9.8%, 종사자는 19.5%를 차지하고 있다. 가장 높은 비중을 차지하는 3차 산업은 사업체의 90.1%, 취업자의 80.3%가 종사하고 있다.

3차 산업을 다시 5개의 하위 산업으로 나누어 살펴보면, 사업체 수는 유통서비스업과 개인서비스업이 각각 30% 이상을 차지하고 있고, 종사자 수로는 유통서비스업과 사회서비스업이 각각 20%를 상회하고 있다. 2007년부터 3년 간의 추이를 보면, 취업자수가 증가했던 사회서비스업과 생산자서비스업이 사업체 수나 종사자 수에서 차지하는 비중이 조금씩 증가한 것을 알 수 있다.

〈표 3-6〉 산업별 사업체 수와 종사자 수

산업	2007		2008		2009	
	사업체	종사자	사업체	종사자	사업체	종사자
1차 산업	2,263	33,652	2,112	29,140	2,302	29,362
2차 산업	334,395	3,352,651	321,810	3,295,718	322,214	3,286,486
3차 산업	2,926,267	12,557,371	2,940,860	12,963,422	2,969,042	13,502,167
건설업	93,846	854,432	94,688	872,821	94,716	894,504
생산자서비스업 (DKLMN)	256,830	2,357,891	261,770	2,520,592	265,989	2,617,089
유통서비스업(GH)	1,206,596	3,398,104	1,200,316	3,471,891	1,205,807	3,599,170
개인서비스업 (IJS_T)	1,007,122	2,920,898	1,012,304	2,943,824	1,021,597	3,012,652
사회서비스업 (EOPQR_U)	361,873	3,026,046	371,782	3,154,294	380,933	3,378,752

〈표 3-7〉 산업별 사업체 수와 종사자 수 비중

산업별	2007		2008		2009	
	사업체 수	종사자 수	사업체 수	종사자 수	사업체 수	종사자 수
1차 산업	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2
2차 산업	10.2	21.0	9.9	20.2	9.8	19.5
3차 산업	89.7	78.8	90.1	79.6	90.1	80.3
건설업	2.9	5.4	2.9	5.4	2.9	5.3
생산자서비스업 (DKLMN)	7.9	14.8	8.0	15.5	8.1	15.6
유통서비스업(GH)	37.0	21.3	36.8	21.3	36.6	21.4
개인서비스업 (IJS_T)	30.9	18.3	31.0	18.1	31.0	17.9
사회서비스업 (EOPQR_U)	11.1	19.0	11.4	19.4	11.6	20.1

산업별로 사업체 규모의 분포에 차이가 있는지 2009년 자료를 통해 살펴보자. 5인 미만 사업체의 비중은 1차 산업은 36.4%, 2차 산업 63.4%, 3차 산업은 84.8%로 나타나 사업체 비중이 큰 3차 산업에 5인 미만 소기업이 집중되어 있다. 하지만 1차 산업의 경우 300인 이상 대기업은 1개 사업체만 있어 전반적으로 중소기업으로 구성되어 있음을 알 수 있다.

100인 미만 사업체 종사자 비중을 보면, 1차 산업은 전체의 87.8%로 가장 높고, 다음으로 3차 산업이 77.6%이며, 2차 산업은 65.8%로 상대적으로 낮은 비중을 차지하고 있다.

〈표 3-8〉 사업체의 산업별 종사자 규모(2009)

종사자규모별	1차 산업		2차 산업		3차 산업	
	사업체 수	종사자 수	사업체 수	종사자 수	사업체 수	종사자 수
계	2,302	29,362	322,214	3,286,486	2,969,042	13,502,167
1~4명	839	1,959	204,358	422,105	2,518,780	4,457,560
5~9명	576	3,844	59,495	394,879	258,812	1,632,638
10~19명	499	6,627	30,171	405,114	104,764	1,381,669
20~49명	308	9,248	19,250	578,154	55,940	1,672,750
50~99명	60	4,094	5,306	363,498	19,656	1,338,877
100~299명	19	2,680	3,042	478,151	8,631	1,360,271
300~499명	0	0	303	115,090	1,329	507,072
500~999명	1	910	176	117,120	779	536,386
1000명 이상	0	0	113	412,375	351	614,944



〈표 3-9〉 사업체의 산업별 종사자 규모별 비중(2009)

종사자규모별	1차 산업		2차 산업		3차 산업	
	사업체 수	종사자 수	사업체 수	종사자 수	사업체 수	종사자 수
계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1~4명	36.4	6.7	63.4	12.8	84.8	33.0
5~9명	25.0	13.1	18.5	12.0	8.7	12.1
10~19명	21.7	22.6	9.4	12.3	3.5	10.2
20~49명	13.4	31.5	6.0	17.6	1.9	12.4
50~99명	2.6	13.9	1.6	11.1	0.7	9.9
100~299명	0.8	9.1	0.9	14.5	0.3	10.1
300~499명	0.0	0.0	0.1	3.5	0.0	3.8
500~999명	0.0	3.1	0.1	3.6	0.0	4.0
1000명 이상	0.0	0.0	0.0	12.5	0.0	4.6

3차 산업을 세분해서 살펴보면, 앞서 사업체 수의 비중이 컸던 유통 서비스업과 개인서비스업의 경우 5인 미만 사업체가 전체의 90%를 차지하고 있어 다른 서비스업에 비해 소규모 사업체 비중이 높게 나타났다. 사회서비스업은 71.8%, 생산자서비스업은 66.8%이었으며 건설업은 57.2%로 가장 낮은 비중을 보였다.

〈표 3-10〉 서비스산업 사업체 수의 산업별 규모별 비중(2009)

	건설업	생산자서비스업 (DKLMN)	유통서비스업 (GH)	개인서비스업 (IJS_T)	사회서비스업 (EOPQR_U)
계	94,716	265,989	1,205,807	1,021,597	380,933
1~4	57.2	66.8	90.8	90.0	71.8
5~9	21.4	15.5	5.8	7.1	14.4
10~19	12.4	9.3	2.0	1.8	6.7
20~49	6.5	5.7	0.9	0.8	4.0
50~99	1.5	1.6	0.3	0.2	2.3
100~299	0.8	0.8	0.2	0.1	0.6
300~499	0.1	0.2	0.0	0.0	0.1
500~999	0.1	0.1	0.0	0.0	0.1
1000+	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1

사업체 종사자의 규모별 비중을 살펴보면, 100인 미만 사업체에 종사하는 비중이 개인서비스업이 91.7%로 가장 높고, 유통서비스업이 85.1%, 건설업이 75.4%이며, 사회서비스업과 생산자서비스업은 각각 68.3%, 64.1%로 나타났다. 특히 개인서비스업과 유통서비스업은 5인 미만 사업체 종사자도 각각 56.7%, 48.6%로 높게 나타나 두 서비스업이 소규모 영세 사업체의 비중도 높고 여기에 종사하는 사람들도 많은 것을 알 수 있다.

〈표 3-11〉 서비스산업 사업체 종사자 수의 산업별 규모별 비중(2009)

	건설업	생산자서비스업 (DKLMN)	유통서비스업 (GH)	개인서비스업 (IJS_T)	사회서비스업 (EOPQR_U)
계	894,504	2,617,089	3,599,170	3,012,652	3,378,752
1~4	12.3	12.8	48.6	56.7	16.4
5~9	14.9	10.2	12.2	14.8	10.3
10~19	17.5	12.4	8.8	8.1	10.1
20~49	20.3	17.6	9.2	7.6	13.9
50~99	10.3	11.0	6.3	4.5	17.7
100~299	13.9	14.2	10.0	4.4	10.9
300~499	4.4	7.2	2.4	1.4	4.5
500~999	3.6	6.8	1.6	1.4	6.7
1000+	2.7	7.7	1.0	1.1	9.5

이상에서 살펴본 것을 요약하면, 우리나라의 사업체는 2009년에 총 329만 4천개가 있으며, 이 가운데 5인 미만 사업체가 82.7%를 차지하고 있다. 산업별로는 전체 사업체의 90.1%가 3차 산업에 속하는데, 특히 유통서비스업과 개인서비스업에 각각 30% 이상의 사업체가 들어있다. 유통과 개인서비스업은 5인 미만 사업체가 90%를 차지하고 여기에 종사하는 종사자도 50% 안팎의 높은 비중을 보여주고 있어 소규모 영세사업체가 집중되어 있음을 보여준다.

## 제2절 산업별 고용과 근로조건

이 절에서는 최근의 산업별 근로조건 실태를 살펴봄으로써 앞서 살펴본 취업자나 사업체의 증감추이가 고용의 질과 어떤 관련이 있는지를 간접적으로 살펴보고자 한다. 이를 위해 통계청의 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 2011년 8월 자료를 분석하였다. 동 조사는 취업자 전체가 아니라 임금근로자만을 조사하고 있다는 한계는 있지만, 임금을 비롯해 사회보험 가입여부, 퇴직금·상여금·시간외 수당 지급 여부 등 근로조건에 대한 사항을 조사하고 있어 전반적인 고용의 질을 파악하기에 적합한 자료이다.

<표 3-12>와 <표 3-13>에서는 산업별로 근로자의 인적속성과 직종분포를 제시하고 있다. 성별로 보면 2차 산업의 남자 비중이 69.1%로 다른 산업에 비해 높고, 평균 연령은 1차 산업이 54.9세로 여타 산업에 비해 매우 높다. 학력별로는 1차 산업은 초졸 이하의 비중이 높고, 2차 산업은 고졸, 3차 산업은 대졸 이상의 비중이 높게 나타났다. 1차 산업은 저학력 고령 여성근로자의 비중이 높음을 알 수 있다.

직종분포는 산업 특성을 반영하고 있는데, 1차 산업은 농림어업 숙련종사자와 단수노무종사자의 비중이 높고, 제조업은 장치 기계 조작 및 조립종사자와 사무종사자, 기능원 및 관련기능 종사자의 비중이 높게 나타났다. 3차 산업에서는 전문가 및 관련종사자와 사무직의 비중이 높고, 다른 산업에 비해 서비스·판매 종사자 비중이 높았다.

〈표 3-12〉 산업별 근로자 특성(2011.8)

		전체	1차 산업	2차 산업	3차 산업
N		17,509,762	174,369	3,459,976	13,875,417
비중		100.0	1.0	19.8	79.2
성별	남자	57.3	42.9	69.1	54.5
	연령	41.0	54.9	40.5	40.9
학력	초졸이하	7.2	53.4	5.8	7.0
	중졸	8.0	12.0	9.5	7.6
	고졸	39.0	21.3	48.1	36.9
	전문대졸	14.9	4.6	15.7	14.9
	대졸	26.5	7.6	19.1	28.5
	대학원졸	4.4	1.1	1.9	5.1
직종	관리자	2.2	0.2	2.1	2.2
	전문가 및 관련 종사자	22.0	2.6	11.8	24.8
	사무 종사자	21.5	7.0	20.8	21.9
	서비스 종사자	9.0	0.3	0.4	11.2
	판매 종사자	8.3	0.3	1.4	10.1
	농림어업 숙련 종사자	0.4	21.3	0.0	0.2
	기능원 및 관련 기능 종사자	9.2	1.0	15.4	7.7
	장치·기계 조작 및 조립 종사자	10.7	2.0	33.2	5.1
	단순노무 종사자	16.8	65.3	14.8	16.6

자료: 통계청(2011.8), 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 원자료.

3차 산업을 1절에서 구분한 5개의 하위 산업으로 나누어 살펴보면, 산업별로 서로 다른 특성을 볼 수 있다. 먼저, 남자 근로자의 비중은 건설업이 90.5%로 가장 높고, 유통서비스업은 61.5%, 생산자서비스업 58.7%이며, 사회서비스업은 38.3%로 가장 낮은 비중을 보인다. 평균 연령은 건설업이 44.6세로 다른 산업에 비해 다소 높은 편이다.

학력별로는 건설업과 개인서비스업에서 중졸 이하의 비중이 높고, 유통서비스업에서는 고졸의 비중이 가장 높다. 사회·생산자서비스업에

서는 대졸 이상의 고학력자 비중이 높게 나타났다.

직종별로는 건설업에서는 기능원 및 관련기능 종사자, 생산자서비스업에서는 사무종사자, 유통서비스업은 판매종사자, 개인서비스업에서는 서비스종사자, 사회서비스업에서는 전문가 및 관련 종사자의 비중이 가장 높게 나타났다.

〈표 3-13〉 3차 산업 세부산업별 근로자 특성(2011.8)

		건설업	생산자 서비스업	유통 서비스업	개인 서비스업	사회 서비스업
N		1,395,775	3,144,220	2,819,790	2,616,131	3,899,502
비중1)		8.0	18.0	16.1	14.9	22.3
성별	남자	90.5	58.7	61.5	47.1	38.3
	연령	44.6	42.1	39.6	39.8	40.4
학력	초졸이하	10.5	7.2	5.8	7.4	6.1
	중졸	14.2	7.0	6.3	11.5	4.0
	고졸	41.0	32.2	50.0	42.6	26.0
	전문대졸	12.7	13.6	15.4	12.0	18.2
	대졸	20.6	34.1	21.5	22.0	36.4
	대학원졸	1.0	5.9	1.0	4.5	9.4
직종	관리자	4.4	3.3	1.7	1.4	1.5
	전문가 및 관련 종사자	10.8	20.9	7.7	20.8	48.2
	사무 종사자	14.0	32.8	21.4	12.5	22.5
	서비스 종사자	0.1	3.1	1.0	32.6	14.9
	판매 종사자	1.0	10.0	34.6	3.2	0.5
	농림어업 숙련 종사자	0.5	0.3	0.0	0.0	0.2
	기능원 및 관련 기능 종사자	45.4	3.5	3.4	8.0	0.6
	장치·기계 조작 및 조립 종사자	4.3	4.2	14.0	2.0	1.9
	단순노무 종사자	19.6	22.0	16.3	19.5	9.6

주: 비중은 전체 임금근로자에서 차지하는 비중임.

다음으로 산업별 근로자의 임금과 노동시간 등 근로조건을 살펴보았다. 월평균 임금은 전산업 평균이 203만 2천원인데, 2차 산업이 219만 2천원으로 다른 산업에 비해 높았고, 1차 산업이 105만 6천원으로 매우 낮은 수준을 보였다. 근로시간은 2차 산업이 43.9시간으로 가장 길었고, 1차 산업은 부업노동시간이 1.1시간으로 다른 산업에 비해 길게 나타난 것이 특징적이다.

비정규직 비율은 1차 산업이 69.3%로 높은 비중을 보인 반면 2차 산업은 15.6%로 낮은 수준을 나타냈다. 근속년수는 이와 반대로 2차 산업이 길게 나타났고, 노동조합 가입도 2차 산업에서 비중이 높았다. 지난 1년간 훈련을 받은 근로자 비중은 3차 산업에서 36.9%로 가장 많았고, 주5일제는 2차 산업에서 67.2%로 널리 확산된 것으로 나타났다.

〈표 3-14〉 산업별 근로조건(2011.8)

(단위: 명, 만원, 시간, %, 년)

	전체	1차 산업	2차 산업	3차 산업
근로자 수	17,509,762	174,369	3,459,976	13,875,417
월평균 임금	203.2	105.6	219.2	200.5
시간당 임금	1.2382	0.6407	1.2070	1.2538
주노동시간	40.2	38.6	43.9	39.4
부업노동시간	0.2	1.1	0.1	0.2
비정규직	34.2	69.3	15.6	38.4
근속년수	5.1	2.0	5.8	5.0
노조가입	10.9	3.3	13.7	10.3
훈련경험	35.5	8.7	30.9	36.9
주5일제	53.5	15.1	67.2	50.6

세부 산업별로 살펴보면, 생산자서비스업과 사회서비스업이 상대적으로 임금수준이 높은 반면, 유통과 개인서비스업은 노동시간이 긴 것으로 나타났다.

비정규직 비중은 건설업과 생산자서비스업에서 높게 나타났고, 근속년수는 사회서비스업이 6.8년으로 가장 길었다. 훈련 경험은 사회서비스업(53.7%)과 생산자서비스업(44.3%)이 높았고, 주5일제의 실시 비중도 이들 두 산업에서 높게 나타났다.

3차 산업의 하위 산업별로 살펴본 결과 건설업과 유통, 개인서비스업은 근로조건이 상대적으로 좋지 않은 반면 사회서비스업과 생산자서비스업은 근로조건이 평균을 상회하고 있다. 다만 생산자 서비스업은 비정규직의 비율이 높게 나타나 산업 내 격차도 상당히 클 것으로 예상된다.

〈표 3-15〉 산업별 근로조건(2011.8)

(단위: 명, 만원, 시간, %, 년)

	건설업	생산자 서비스업	유통 서비스업	개인 서비스업	사회 서비스업
근로자 수	1,395,775	3,144,220	2,819,790	2,616,131	3,899,502
월평균 임금	198.7	235.9	185.0	168.0	205.4
시간당 임금	1.1744	1.4383	1.0483	0.9626	1.4982
주노동시간	41.2	40.3	43.2	42.9	32.8
부업노동시간	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3
비정규직	51.4	48.0	28.3	33.0	37.1
근속년수	2.7	5.3	4.3	3.7	6.8
노조가입	2.5	12.0	12.4	6.1	13.0
훈련경험	16.7	44.3	28.4	23.2	53.7
주5일제	25.7	72.8	39.8	34.1	60.5

다음으로는 산업별 임금분포를 좀 더 구체적으로 살펴보았다. 먼저 <표 3-16>에서는 유럽연합의 LoWER(Low Wage Employment Research Network)에서 제시한 상대적 임금수준 정의를 적용하여 산업별 임금 분포를 보여주고 있다.

LoWER에서는 저임금 수준을 ‘중위임금의 2/3 미만’, 중간임금을 ‘중위임금의 2/3 이상 ~ 3/2 미만’, 고임금을 ‘중위임금의 3/2 이상’으로 구분하고 있다.<sup>7)</sup> 2011년 8월 자료에서 임금근로자의 시간당 임금<sup>8)</sup>의 중위임금은 9,211원이기 때문에, 이러한 구분에 따르면 시간당 6,410원 미만이 저임금이고, 시간당 13,816원 이상은 고임금이며, 그 사이의 임금이 중간임금이 된다.

임금분포를 산업별로 살펴보면, 1차 산업은 저임금 집단의 비중이 65.8%로 전체 평균보다 두 배 이상 높은 수준을 보이고 있고, 2차 산업에서는 중간 임금의 비중이 52.4%로 평균을 상회하고 있다.

3차 산업에서는 생산자서비스업과 사회서비스업에서 고임금 집단의 비중이 평균을 상회하고 있고, 건설업에서는 중간임금 집단이 58.3%로 가장 높은 수준을 보인다. 개인서비스업과 유통서비스업에서는 저임금의 비중이 각각 42.7%, 31.9%로 나타나 1차 산업과 함께 이들 산업에 저임금 집단이 집중되어 있음을 보여준다.

7) 윤윤규 외(2007)에서 재인용.

8) 시간당 임금 = 월평균 임금 / (주노동시간\*30.4/7)



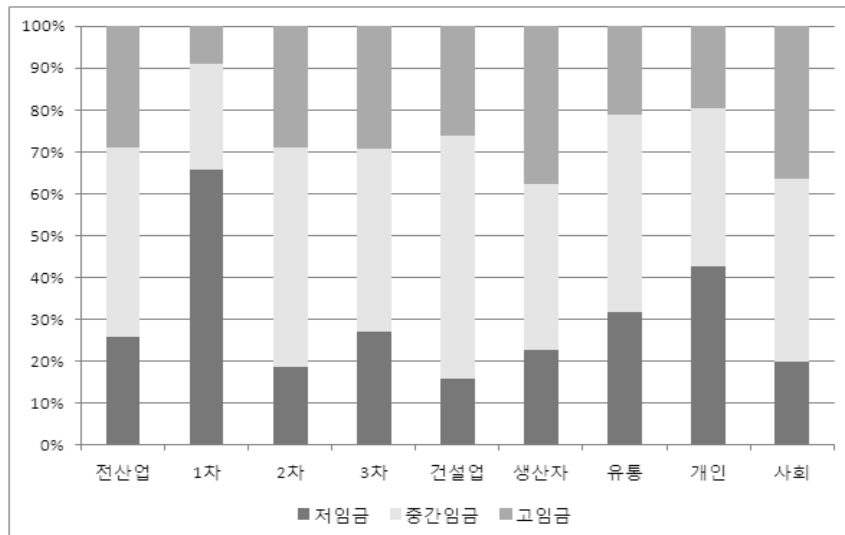
〈표 3-16〉 산업별 임금 분포

(단위: 만원, %)

	월평균 임금	시간당 임금	저임금	중간임금	고임금
전산업	203.2	1.2382	25.7	45.3	29.0
[1차 산업]	105.6	0.6407	65.8	25.2	8.9
[2차 산업]	219.2	1.2070	18.6	52.4	29.1
[3차 산업]	200.5	1.2538	27.0	43.8	29.2
- 건설업	198.7	1.1744	15.7	58.3	26.0
- 생산자서비스업	235.9	1.4383	22.6	39.6	37.8
- 유통서비스업	185.0	1.0483	31.9	47.0	21.2
- 개인서비스업	168.0	0.9626	42.7	37.8	19.5
- 사회서비스업	205.4	1.4982	20.0	43.5	36.5

주: 저임금은 시간당 임금이 6,410원 미만, 고임금은 13,816원 이상이며, 그 사이의 임금이 중간임금임.

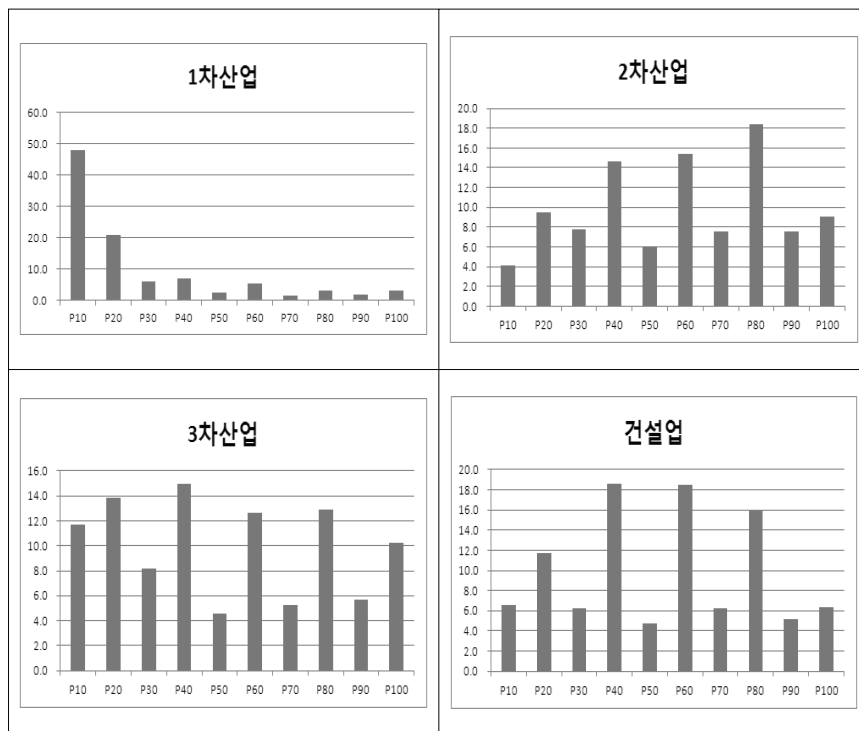
[그림 3-8] 산업별 상대적 임금 분포(2011.8)



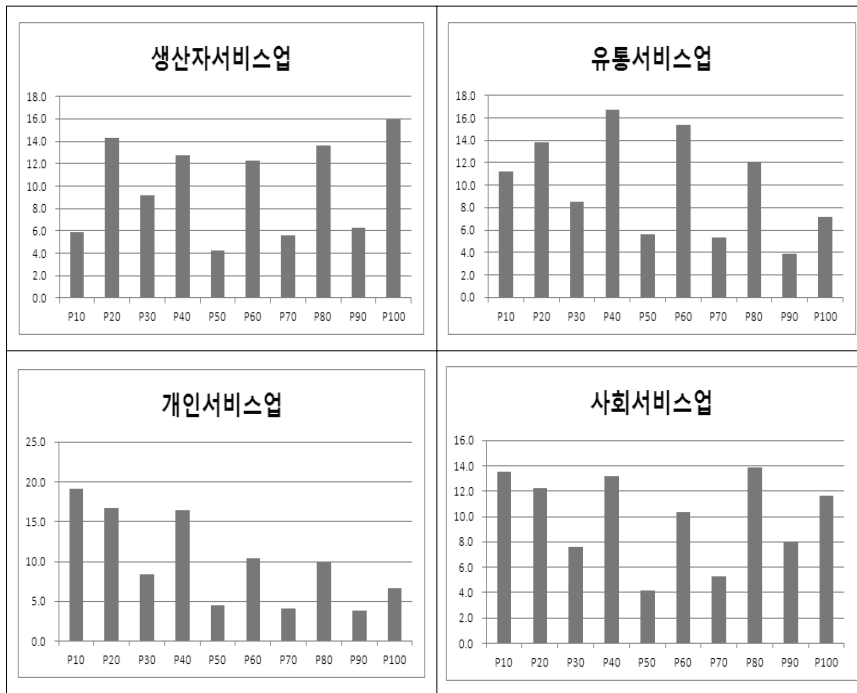
[그림 3-9]에서는 전산업 월평균 임금의 10분위를 각 산업에 적용하여 임금수준의 구성분포를 살펴보았다. 1차 산업과 개인서비스업에서는 다른 산업에 비해 저임금 집단의 비중이 매우 높게 나타났다.

2차 산업과 건설업, 유통서비스업은 비교적 중간 임금 수준의 집단이 상대적으로 많은 비중을 차지하였다. 생산자서비스업과 사회서비스업은 비교적 고른 분포를 보이지만, 상대적으로 고임금 집단의 비중이 높게 나타났다.

[그림 3-9] 산업별 임금 10분위 일자리 분포



90 고용창출 우수 기업과 일반 기업의 직업능력개발 비교연구



다음으로 임금을 포함해 다른 근로조건 변수들을 종합적으로 고려하여 고용의 질을 파악하기 위해 윤운규 외(2007)에서 개발한 ‘고용의 질 지수(Employment Quality Index; EQI)’를 산출하여 산업별로 분포를 검토하였다.

‘고용의 질 지수’는 부가 조사 자료의 관련 설문항목 12개와 LoWER의 저임금 집단 여부를 총합하여 산출한다. 12개의 설문항목은 <표 >에서 제시하고 있는데, 이들이 해당하는 경우에는 1점, 그렇지 않은 경우에는 0점을 부여한다. 저임금 집단의 경우에는 해당하면 -1점, 해당하지 않으면 0점을 부여한다. 이 점수들을 합산하여 지수를 산출하기 때문에 EQI는 최고 12점부터 최저 -1점까지 분포한다.

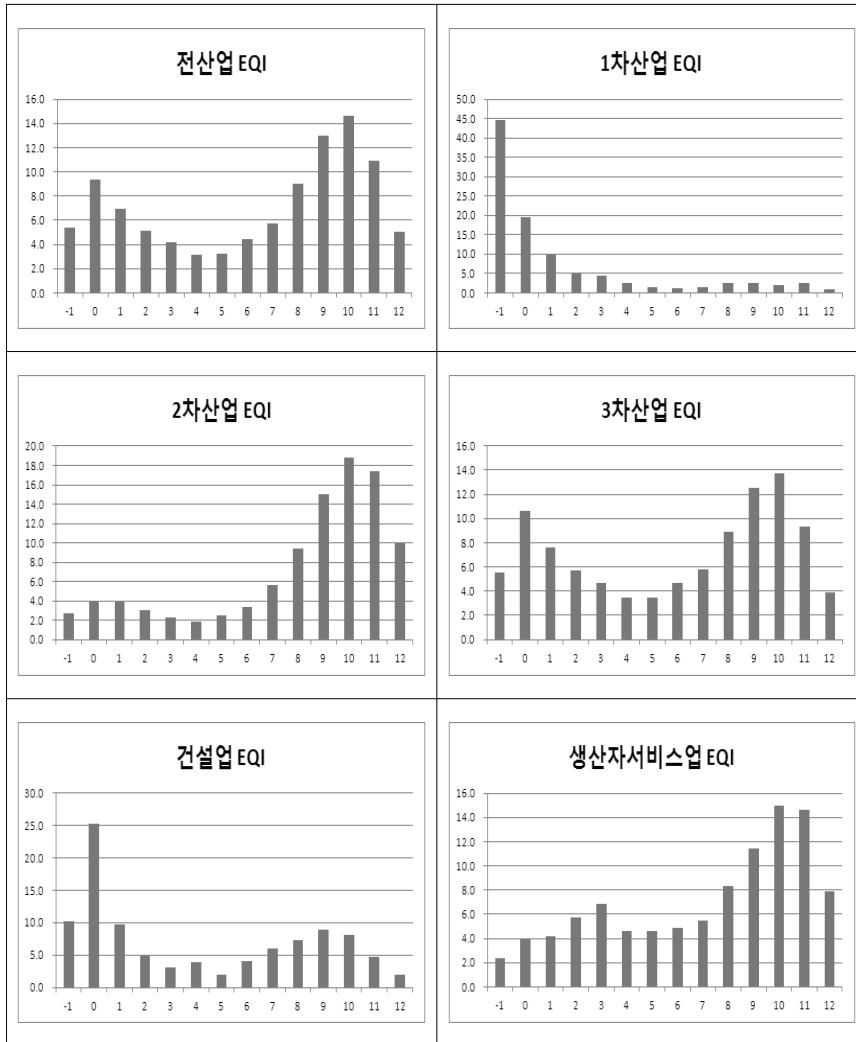
〈표 3-17〉 고용의 질 구성요소와 해당자 비중

범주	세부 구성요소	해당자 비중(%)
법정 근로기준(4개)	퇴직금	64.7
	시간외 수당	43.7
	유급휴가	56.0
	근로계약 작성	50.6
사회보험 가입(3개)	국민연금	65.1
	건강보험	68.3
	고용보험	59.6
고용조건(4개)	정규직	65.8
	저임금 집단	25.7
	5년 이상 근속	31.8
	주5일제 시행	53.5
인적자원 관리(2개)	상여금	65.0
	교육훈련	35.5

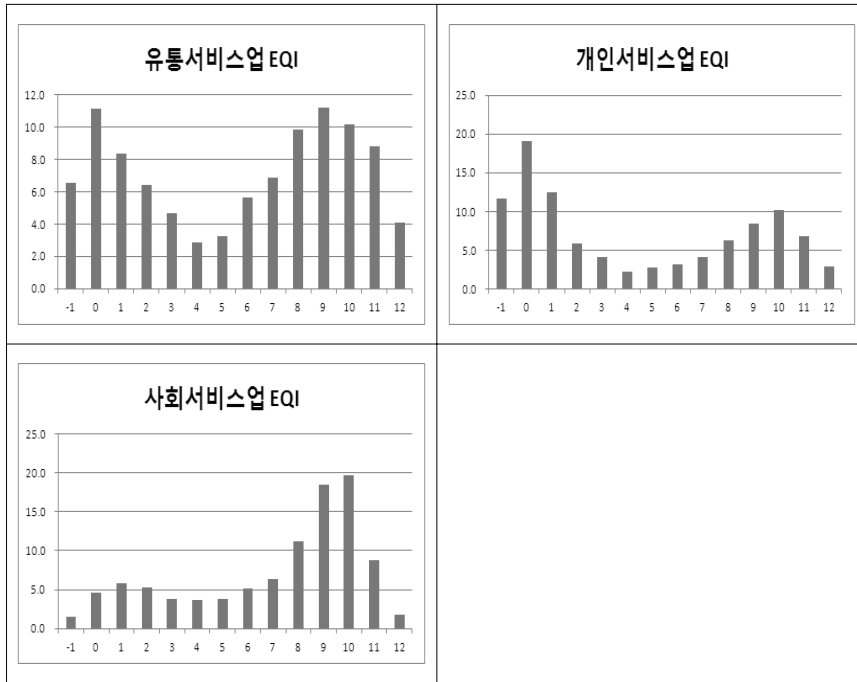
[그림 3-10]에서는 이렇게 산출한 EQI를 산업별로 제시하고 있다. 먼저 전산업의 분포를 보면, 지수가 낮은 집단과 높은 집단으로 양분되어 M자형을 나타내고 있다.

산업별로 살펴보면, 1차 산업은 전체적으로 왼쪽에 몰려있어 임금뿐 아니라 전반적인 근로조건이 열악함을 보여주고 있다. 반면 2차 산업은 오른쪽에 집중되어 있어 상대적으로 고용의 질이 우수함을 알 수 있다. 3차 산업은 하위 산업별로 다른 특징을 보이는데, 건설업과 개인서비스업은 지수가 낮은 집단의 비중이 높은 형태를 보이는 반면, 생산자서비스업과 사회서비스업은 M자형이지만 오른쪽으로 치우쳐서 고용의 질이 좋은 집단의 비중이 높게 나타났다. 유통서비스업은 전산업의 M자형과 유사한 형태를 보여 산업 내 고용의 질 편차가 다른 산업보다 크게 나타나고 있다.

[그림 3-10] 산업별 고용의 질(EQI) 분포



[그림 3-10] 산업별 고용의 질(EQI) 분포



부표

〈표 3-18〉 취업자의 연령 및 학력별 비중

(단위: 천명, %)

연도	연령계층별					학력별			
	15~29세	30~39세	40~49세	50~59세	60세 이상	중졸 이하	고졸	전문대졸	대졸 이상
2001	22.3	28.6	25.8	13.7	9.6	30.0	44.4	8.0	17.6
2002	21.6	28.0	26.4	14.0	9.9	28.9	44.4	8.6	18.1
2003	20.8	27.9	27.2	14.3	9.7	26.5	43.2	8.9	21.3
2004	20.3	27.4	27.5	14.8	10.0	25.6	43.2	9.5	21.7
2005	19.5	26.8	27.6	15.7	10.4	24.8	42.8	10.0	22.4
2006	18.4	26.5	27.7	16.6	10.8	24.1	42.2	10.4	23.3
2007	17.9	25.8	27.7	17.5	11.2	23.2	41.7	11.0	24.0
2008	17.3	25.5	27.8	18.2	11.2	22.3	40.9	11.6	25.2
2009	16.8	24.8	27.8	19.1	11.4	21.5	40.4	12.0	26.2
2010	16.4	24.5	27.5	20.1	11.5	20.7	40.4	12.2	26.7

〈표 3-19〉 취업자의 종사상 지위별 비중

(단위: %)

연도	임금근로자				비임금근로자
	전체	상용근로자	임시근로자	일용근로자	
2001	63.3	31.1	21.9	10.3	36.7
2002	64.0	31.0	22.0	11.0	36.0
2003	65.1	32.8	22.6	9.6	34.9
2004	66.0	33.8	22.5	9.7	34.0
2005	66.4	34.6	22.1	9.7	33.6
2006	67.2	35.4	22.2	9.5	32.8
2007	68.2	36.8	22.1	9.3	31.8
2008	68.7	38.2	21.5	9.0	31.3
2009	70.0	39.9	21.7	8.4	30.0
2010	71.2	42.3	21.3	7.6	28.8

〈표 3-20〉 취업자의 직종별 비중

(단위: %)

연도	관리자·전문가(1,2)	사무종사자(3)	서비스·판매종사자(4,5)	농림어업숙련종사자(6)	기능·기계조작·조립종사자(7~8)	단순노무종사자(9)
2004	18.0	14.6	25.7	7.5	21.9	12.2
2005	18.4	14.8	25.2	7.5	21.9	12.4
2006	19.2	14.6	24.7	7.2	21.7	12.6
2007	19.8	14.5	24.3	6.9	21.4	13.1
2008	20.9	14.8	24.0	6.7	20.9	12.7
2009	21.2	15.3	23.4	6.5	20.2	13.4
2010	21.5	15.7	22.5	6.0	20.7	13.5

〈표 3-21〉 취업자의 산업별 비중

연도	1차 산업	2차 산업	3차 산업					
			전체	건설업	생산자서비스업	유통서비스업	개인서비스업	사회서비스업
2004	8.1	18.6	73.3	8.1	11.3	21.9	17.3	14.7
2005	7.9	18.1	73.9	7.9	11.7	21.5	17.5	15.3
2006	7.7	17.6	74.7	7.9	12.4	21.2	17.5	15.7
2007	7.4	17.2	75.4	7.9	13.0	21.0	17.6	15.9
2008	7.2	16.9	75.9	7.7	13.3	20.7	17.5	16.8
2009	7.0	16.4	76.6	7.3	13.4	20.6	16.8	18.4
2010	6.6	17.0	76.4	7.4	13.9	20.4	16.5	18.3





## 제 4 장

# 기업의 고용창출 설문 및 인터뷰 조사 결과

제1절 개요

제2절 조사결과

제3절 고용창출 우수기업의 모델제시



## 제4장 | 기업의 고용창출 설문 및 인터뷰 조사 결과

### 제1절 개요

설문조사는 고용창출 우수기업의 특성을 파악하기 위해 고용창출 우수기업과 일반기업을 대상으로 실시하였다. 인터뷰 조사는 고용창출 우수기업의 고용창출 관련 스토리를 발굴하여 사례를 작성하기 위해 실시하였다.

설문조사는 고용창출 우수기업 51개, 일반기업 120개를 실시하였고, 그 중에서 신뢰성 및 응답률을 고려하여 분석대상은 우수기업 41개 일반기업 70개를 분석하였다. 또한 고용창출 우수기업의 고용창출모형을 개발하기 위해 전문가의 의견을 수렴하기 위해 경영학 전문가(경영학과 교수) 12명을 조사하였다. 전문가의 의견은 설문결과의 해석과 모델구성요인의 판단 시에 참조사항으로 활용하였다.

설문조사의 내용은 앞서 2장에서 고용창출과 기업의 관련요인에 대한 선행연구와 이론적 검토를 통해 도출된 3단 모델을 사용하였다. 고용창출에 관련된 기업의 요인을 가능한 모두 추출하기 위해 경영관련 전반에 걸쳐 기업에서 중요하게 고려하는 모든 요인을 포함하고 있다.

설문결과를 분석하여 우수기업과 일반기업에서 차이가 발생하는 요인을 중심으로 고용창출 우수기업 모델을 구성하였다.

인터뷰 조사는 고용창출 우수기업으로 선정된 기업의 채용담당자를 대상으로 고용창출의 주요 원인과 이와 관련된 요소에 관한 스토리를 발굴하는 방식으로 이루어졌다. 모든 설문조사 기업을 대상으로 인터뷰를 실시하였으나 주요 고용창출 유형에 따라 주요사례와 보충 사례, 대기업과 중소기업 및 업종을 고려하여 25개 사례를 제시하였다. 주 사례는 분명한 고용창출의 스토리가 존재한 기업을 선택하였다.

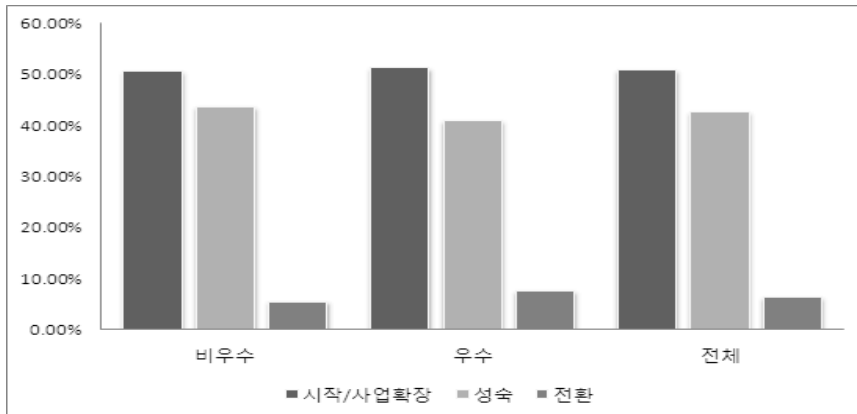
## 제2절 설문 조사결과

### 1. 조사대상의 특성과 일반실태

#### 가. 조사대상의 특성

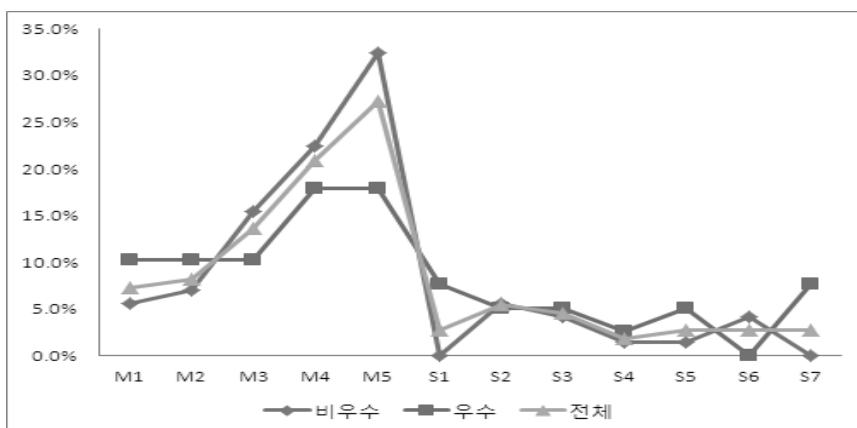
분석한 110개 기업 중 해외매출 20%이상인 우수기업은 16개(41.0%), 비 우수기업은 27개(38.0%)로 총 43개(39.1%)이고, 해외매출이 20%이하인 우수기업은 23개(59.0%), 비 우수기업은 44개(62.0%)로 총 67개(60.9%)로 나타났다.

[그림 4-1] 기업의 성장단계



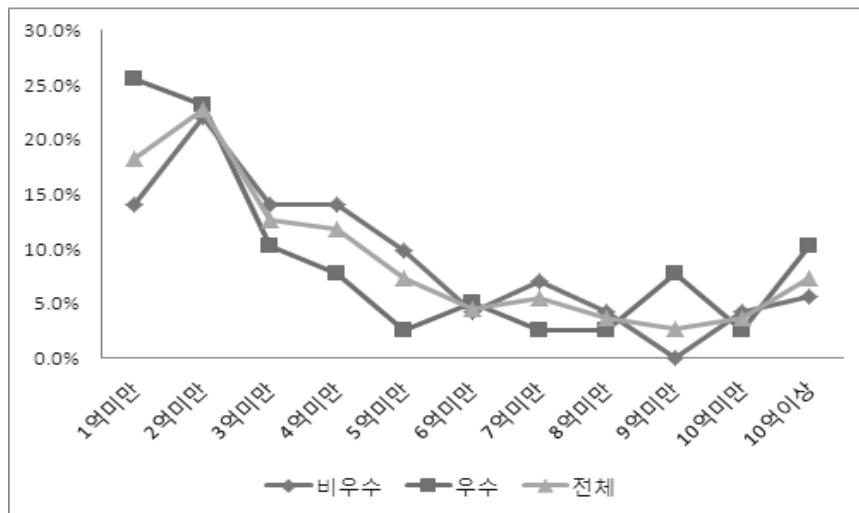
사업의 확장이나 시작 단계에 있는 우수기업은 20개(51.3%), 비 우수기업은 36개(50.7%)로 총 56개(50.9%)로 가장 많았고, 성숙단계의 우수기업은 16개(41.0%), 비 우수기업은 31개(43.7%), 전환단계는 우수3개(7.7%) 비 우수 4개(5.6%)순으로 조사되었다.

[그림 4-2] 기업의 주요 해당산업



비우수기업의 주요사업은 M5 23개(32.4%), M4 16개(22.5%), M3 11개(15.5%)의 순으로 나타났고, 우수기업은 M5, M4 각각 7개(17.9%), M1, M2, M3 가 각각 4개(10.3%), S1, S7이 3개(7.7%) 순으로 나타났다. 전체적으로 M5가 30개(27.3%)로 가장 많이 나타났고 S4가 2개(18%)로 가장 적다.

[그림 4-3] 1인 매출액

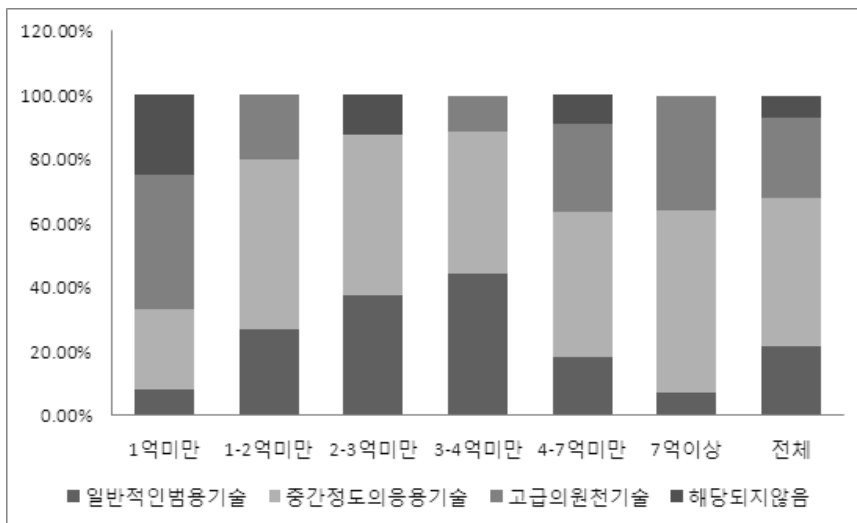


1인당 매출액은 1~2억이 25개(22.7%), 1억 미만 20개(18.2%) 2~3억 이 14개(12.7%) 3~4억이 13개(11.8%) 순으로 나타난다. 비 우수기업은 1~2억이 16개(22.5%)로 가장 많고 8~9억이 0개(0%)로 나타났으며 우수기업은 1억 미만이 10개(25.6%), 1~2억 9개(23.1%), 2~3억 4개(10.3%), 10억 이상이 4개(10.3%) 순으로 나타난다.

사업의 시작이나 확장단계에 있는 기업의 1인당 매출액은 1억 미

만이 13개(23.2%)로 가장 많고 9~10억이 1개(1.8%)로 가장 적게 나타났으며, 성숙단계의 기업은 1~2억이 12개(25.5%), 2~3억이 8개(17.0%), 1억 미만과 4~5억이 각각 5개씩(10.6%)으로 나타난다. 전환 단계의 기업은 1억 미만과 4~5억이 2개(28.6%), 1~2억과 7~8억이 각각 1개씩(14.3%) 조사되었다.

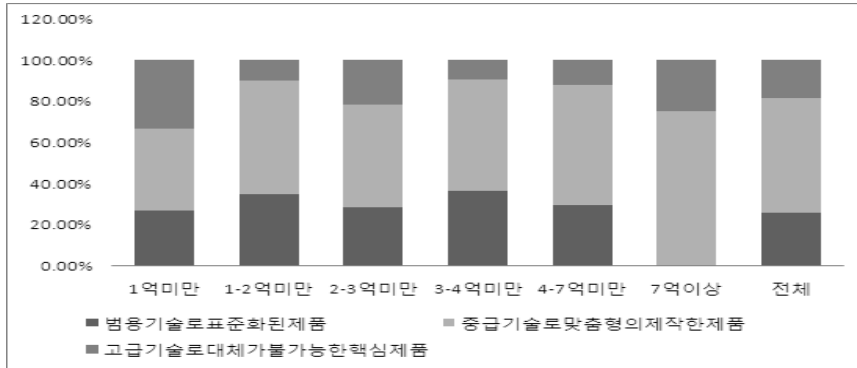
[그림 4-4] 기업 주요 제품의 특징



기업 주요 제품의 특징은 응용기술을 요하는 제품이 32개(46.4%), 고급 원천기술을 적용한 제품이 17개(24.6%), 일반 범용기술의 제품이 15개(21.7%), 그 어디에도 해당되지 않는 제품이 5개(7.2%) 순으로 나타났다. 중급 응용기술을 적용한 제품 중 1인당 매출액은 1~2억이 8개(53.3%), 7억 이상이 8개(57.1%)로 가장 높게 조사되었고, 1억 미만이 3개(25%)로 가장 적었다.

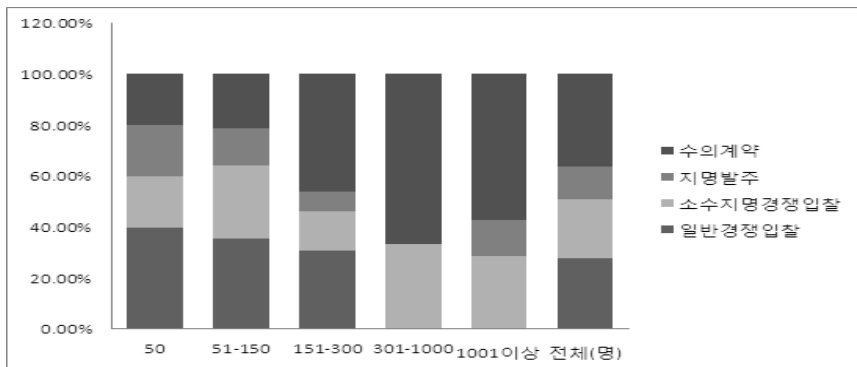


[그림 4-5] 1인당 매출액별 기업 생산 제품의 특징



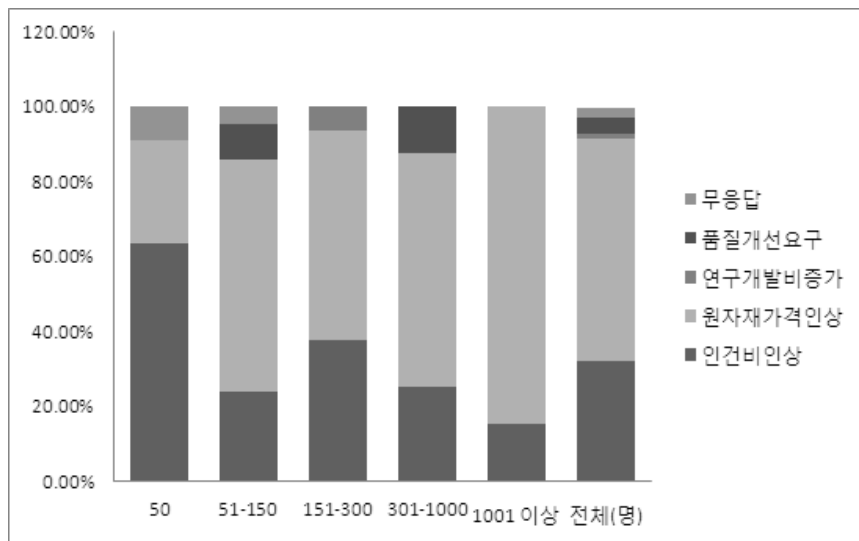
생산 제품의 특징을 보면 중급기술을 적용하여 맞춤 제작한 제품이 52개(55.9%), 범용기술로 제작한 표준화된 제품이 24개(25.8%), 고급 기술을 적용하여 대체가 불가능하도록 제작한 핵심제품이 17개(18.3%) 순으로 나타났다. 그 중 중급기술을 적용하여 맞춤 제작한 제품의 1인당 매출액은 7억 이상이 12개(75%)로 가장 많았고 1억 미만이 6개(40.0%), 3~4억이 6개(54.5%)로 가장 적었다.

[그림 4-6] 독점적 기업의 원청 계약 방식



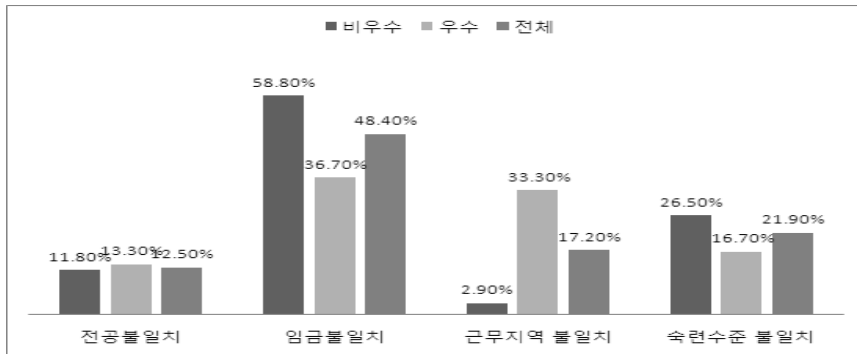
독점적 기업의 원청 계약 방식은 수의계약이 17개(36.2%), 일반경쟁 입찰이 13개(27.7%), 소수지명 경쟁 입찰이 11개(23.4%), 지명발주가 6개(12.8%) 순으로 조사되었다. 수의계약의 경우 회사규모별로는 151~300명이 6개(46.2%)로 가장 많았고, 50명 미만이 2개(20.0%), 301~1000명이 2개(66.7%)로 가장 적게 나타났다.

[그림 4-7] 회사규모별 주요 원가 인상요인



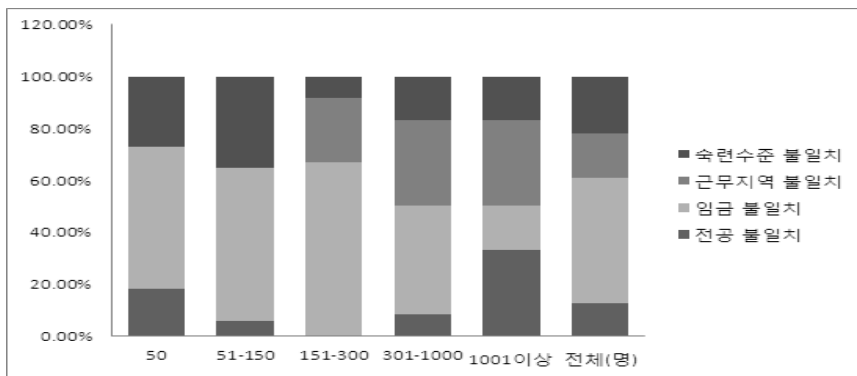
주요 원가 인상요인으로는 41건(59.4%)으로 가장 많았고, 뒤를 이어 인건비 인상이 22건(31.9%), 품질개선요구가 3건(4.3%), 무응답이 1건(2.8%), 연구개발비증가가 1건(1.4%) 등의 순으로 조사되었다. 원자재가격인상의 경우 회사규모별로는 1,001명 이상이 11건(84.6%)으로 가장 많았고, 50명 미만이 3건(27.3%)으로 가장 적었다.

[그림 4-8] 사무직 채용시 문제점



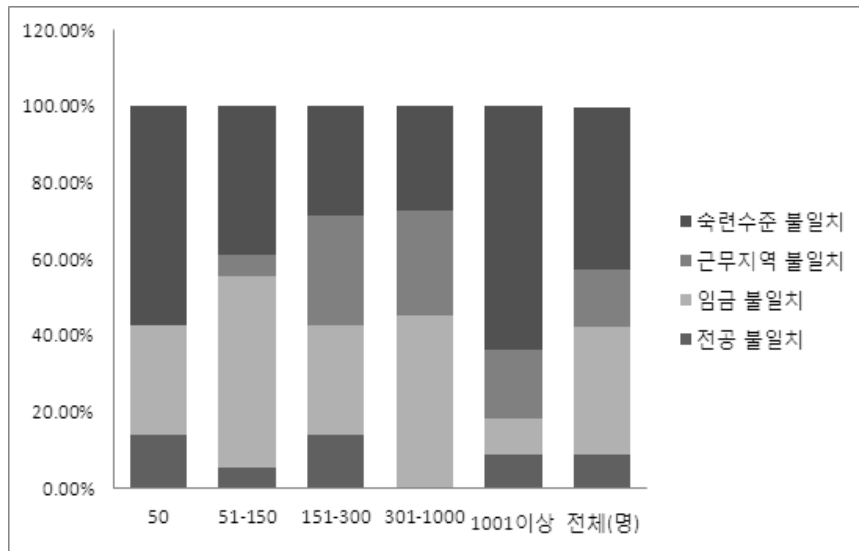
인력확보 시 어려움의 원인에 대한 응답은 임금 불일치가 비 우수 기업 20개(58.8%), 우수기업 11개(36.7%) 등 총 31개(48.4%)로 가장 많았다. 그 다음으로 비 우수기업은 숙련수준 불일치 9개(26.5%), 전공 불일치 4개(11.8%), 근무지역 불일치 1개(2.9%) 순으로 나타났고, 우수기업은 근무지역 불일치 10개(33.3%), 숙련수준 불일치 5개(16.7%), 전공 불일치 4개(13.3%) 순으로 나타났다.

[그림 4-9] 규모별 채용시 문제점



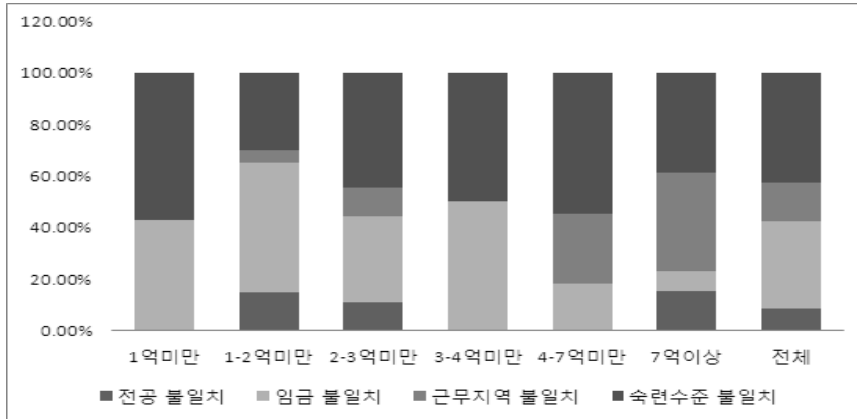
임금 불일치가 회사규모별 모든 구간에서 가장 많은 응답 수를 보여 전체 31개(48.4%)로 가장 많았고, 이어 숙련수준 불일치가 14개(21.9%), 근무지역 불일치가 11개(17.2%), 전공 불일치가 9개(12.5%) 순으로 나타났다.

[그림 4-10] 규모별 생산직 채용시 문제점



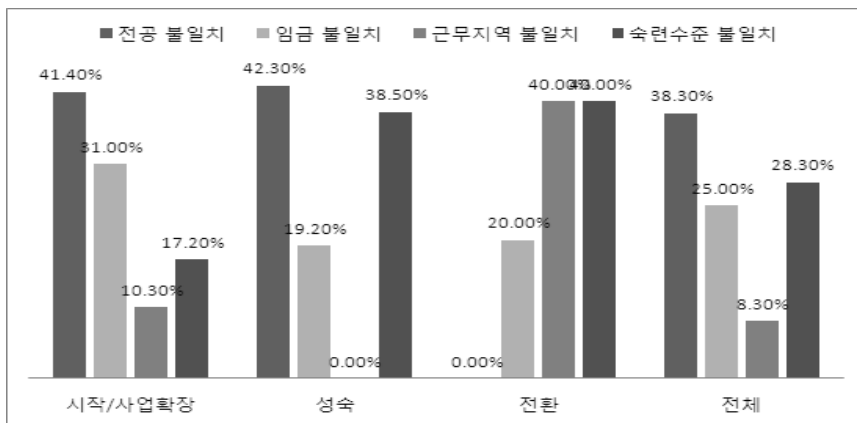
숙련수준 불일치가 29개(42.6%), 임금 불일치가 23개(33.8%), 근무지역 불일치가 10개(14.7%), 전공 불일치가 6개(8.8%) 순으로 조사되었다. 50명 미만과 1001명 이상에서는 특히 숙련수준 불일치가 가장 응답이 많았고, 51~150명과 301~1000명에서는 임금 불일치가 가장 많았다.

[그림 4-11] 1인당 매출액 대비 생산직 채용시 문제점



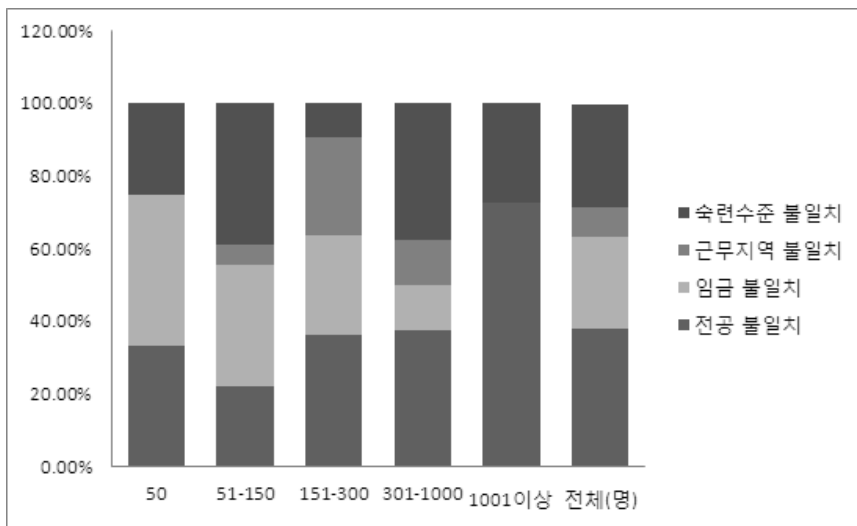
숙련수준 불일치가 29개(42.6%), 임금 불일치가 23개(33.8%), 근무지역 불일치가 10개(14.7%), 전공 불일치가 6개(8.8%) 순이었다. 숙련수준 불일치의 1인당 매출액은 4~7억에서 6개(54.4%)로 가장 높았고, 임금불일치의 1인당 매출액은 1~2억에서 10개(50.0%)로 가장 높았다.

[그림 4-12] 성장단계 별 연구개발직 채용시 문제점



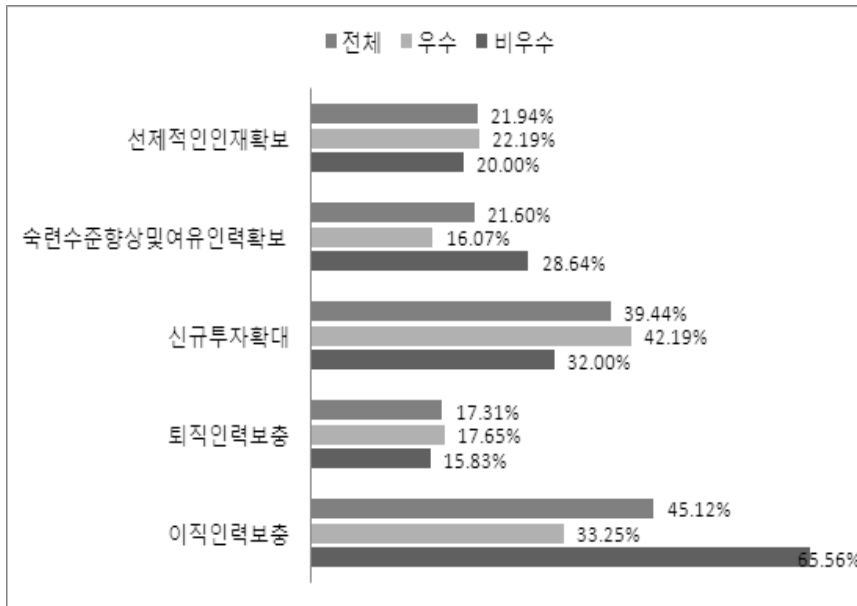
사업을 시작하거나 확장단계에 있는 경우는 전공 불일치가 12건(41.4%)으로 가장 많은 응답을 보였고, 성숙단계에 들어서면 전공 불일치가 11건(42.3%), 숙련수준 불일치가 10건(38.5%)으로 나타났으며, 전환단계에 있는 경우는 근무지역 불일치와 숙련수준 불일치가 모두 2건(40.0%)으로 조사되었다.

[그림 4-13] 회사규모별 연구개발직 채용시 문제점



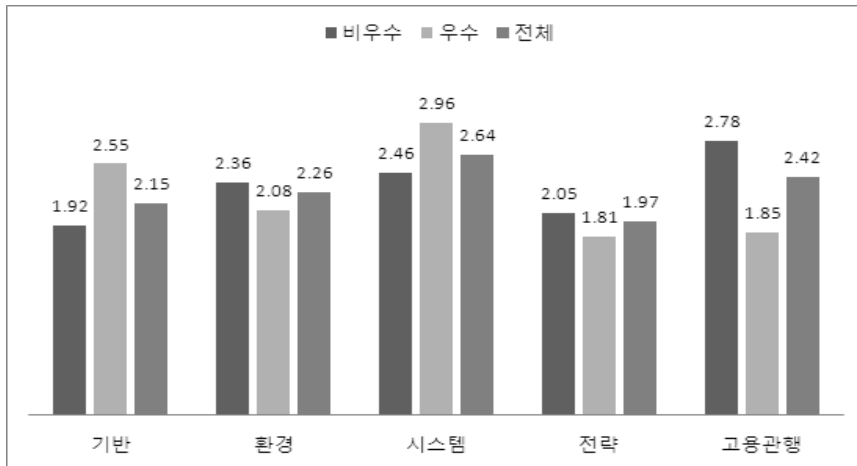
전공 불일치가 23건(38.3%)으로 가장 많았고, 숙련수준 불일치가 17건(28.3%), 임금 불일치가 15건(25.0%), 근무지역 불일치가 5건(8.3%) 등의 순서로 조사되었다. 1001명 이상에서는 특히 전공 불일치가 8건(72.7%)으로 가장 높게 나타났고, 51~150명 구간에서는 숙련수준 불일치와 임금 불일치가 각각 7건(38.9%)과 6건(33.3%)으로 나타났다.

[그림 4-14] 고용순증율 수준에 따른 이직인력 보충 퇴직인력 보충



이직인력 보충이 비우수 기업과 우수기업 모두에서 가장 많은 응답 수를 기록하기는 했지만 비우수 기업이 65.56%, 우수 기업이 33.25%로 그 차이가 컸다. 뒤이어 우수 기업은 신규투자확대 항목이 42.19%로 응답에서 그 뒤를 이었고, 숙련수준 향상 및 여유인력 확보가 16.07%로 가장 적었다. 비우수 기업의 경우는 뒤이어 신규투자 확대가 32.00%, 숙련수준 향상 및 여유인력 확보가 28.64%였다. 이직인력 보충과 숙련수준 향상 및 여유인력 확보 항목에서 비우수기업과 우수기업 간에 유의미한 차이를 찾을 수 있었다.

[그림 4-15] 고용순증을 수준에 따른 경영시 주요 고려 요인



경영 시 주로 고려하는 요인은 비우수 기업은 고용관행을 우수 기업은 시스템을 꼽았다. 비우수 기업은 뒤이어 시스템, 환경, 전략, 기반 순으로 대답하였고, 우수 기업은 기반, 환경, 고용관행, 전략 순이라고 밝혔다. 특히 고용관행 항목에 있어서 비우수 기업과 우수 기업 사이에 통계적으로 유의미한 차이를 찾을 수 있었다.

#### 나. 요약 및 시사점

##### 1) 기업의 기본특성

고용창출 우수기업과 일반기업은 기본적인 특성인 성장단계, 해외 매출의 비중, 해당업종, 1인당 매출액에서 차이가 없었다. 기본적인 특성은 유사한 두 집단으로 판단된다. 조사대상 기업의 기술수준에 따



른 1인당 매출액을 살펴보면 매출액이 증가할수록 일반범용기술 보다 중간정도 기술과 고급원천 기술을 보유한 기업이 증가하였다.

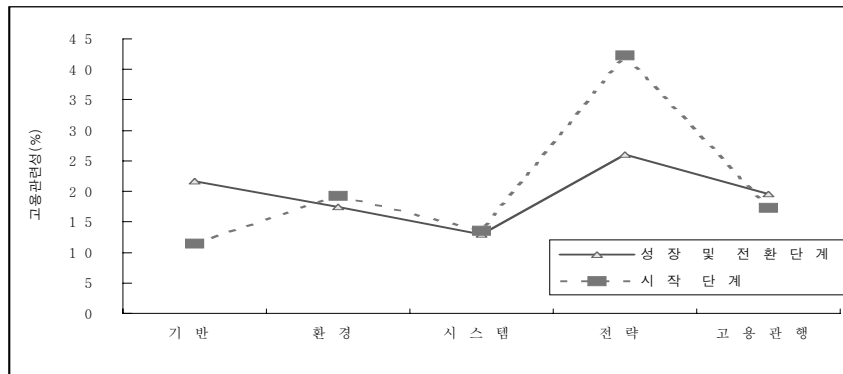
원청 기업과 계약방식과 기업규모는 규모가 작을수록 일반 경쟁 입찰이 많았고 규모가 증가할수록 수의계약, 지명발주 및 소수지명 경쟁 입찰이 증가하였다. 또한 원가인상의 주요원인은 50인 이하의 기업은 인건비 인상이 가장 컸고, 나머지 기업은 원자재 인상이 가장 높았다.

이러한 결과는 이번 분석대상인 고용창출 우수기업과 일반기업의 기본적인 특성에 큰 차이가 없음을 나타내고 있다. 또한 기업의 규모와 함께 1인당 매출액이 기업의 유형화에 중요한 요인임을 알 수 있다. 기업의 규모는 원가 인상요인 원청사와의 계약방식의 유형화에 적합하고, 1인당 매출액은 기업의 기술수준, 제품의 특성의 유형화에 적합한 것으로 나타났다. 따라서 고용창출 관련 분석에서 기업의 규모와 함께 1인당 매출액에 따른 분석이 효과적이라고 판단된다.

## 2. 기업 특성과 고용관련성

### 가. 성장단계

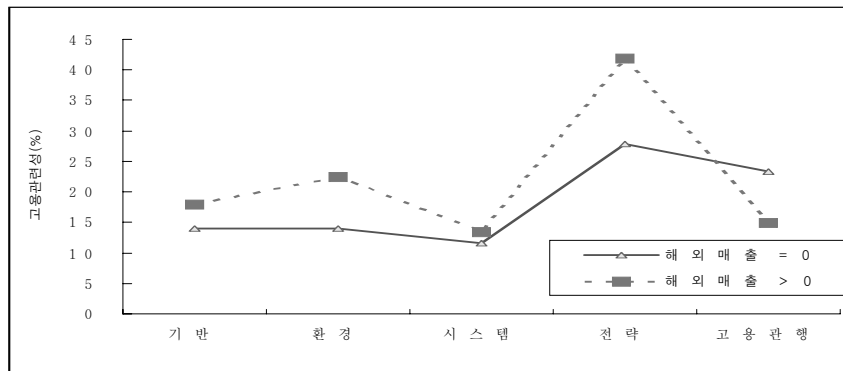
조사대상 기업의 발전단계에 따라 기업경영의 각 항목이 고용과 관련되어 있는 인식정도를 보면 사업초기 시장 정착 및 확장 등 시작 단계에 있는 기업은 ‘전략’을 1순위로 뽑는 비중이 높았다. 시장이 더 이상 확장하지 않고 큰 변화를 기대하기 어려운 성숙 및 전환단계에 있는 기업은 ‘기반(오너 특성, 지분구조, 자금조달 방식)’에 1순위를 부여한 기업의 비중이 높았다.



나. 거래관행 및 시장에서의 위치와 고용관련성

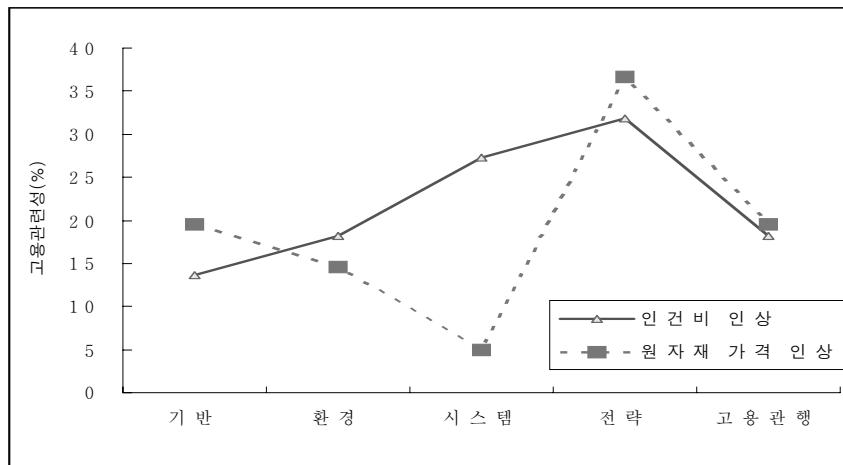
1) 기업매출의 해외의존도

기업매출의 해외의존도를 기준으로 하여 기업경영 항목별 고용관련성을 보면 해외매출이 있는 기업은 해외매출이 전혀 없는 기업에 비교하여 고용관행을 제외한 모든 항목에서 고용관련성이 높게 나왔다. 해외매출이 전혀 없는 기업은 고용관행에서 고용관련성의 비중이 높게 나왔다.



### 2) 제품의 원가인상 요인

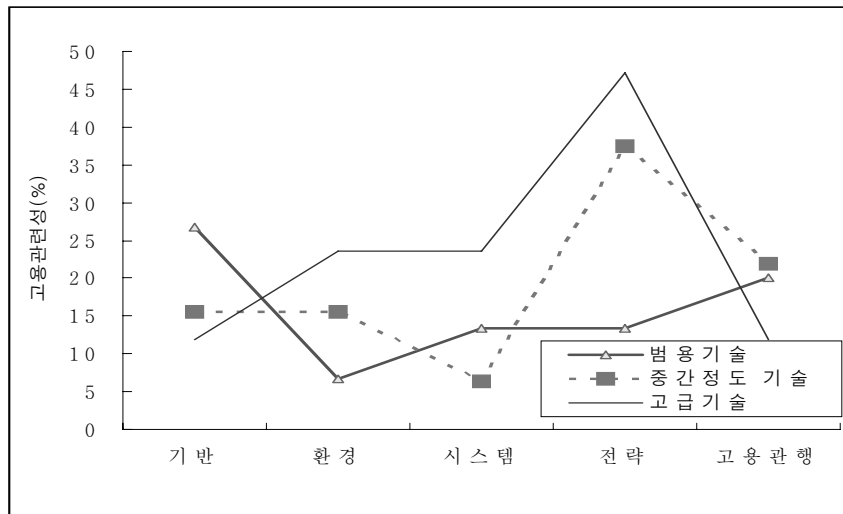
제품의 원가 인상요인을 기준으로 경영 항목별 고용관련성을 보았을 때 인건비 인상이 제품원가인상의 주요 요인이라고 답한 기업은 조직의 특성을 나타내는 시스템(내부 인사시스템과 기업문화)의 고용관련성이 높은 반면에 원자재 가격 인상이 제품 원가인상의 가장 중요한 요소라고 답한 기업은 조직의 특성을 나타내는 시스템(내부 인사시스템과 기업문화)의 고용관련성이 낮았다.



### 3) 제품의 생산 기술 수준

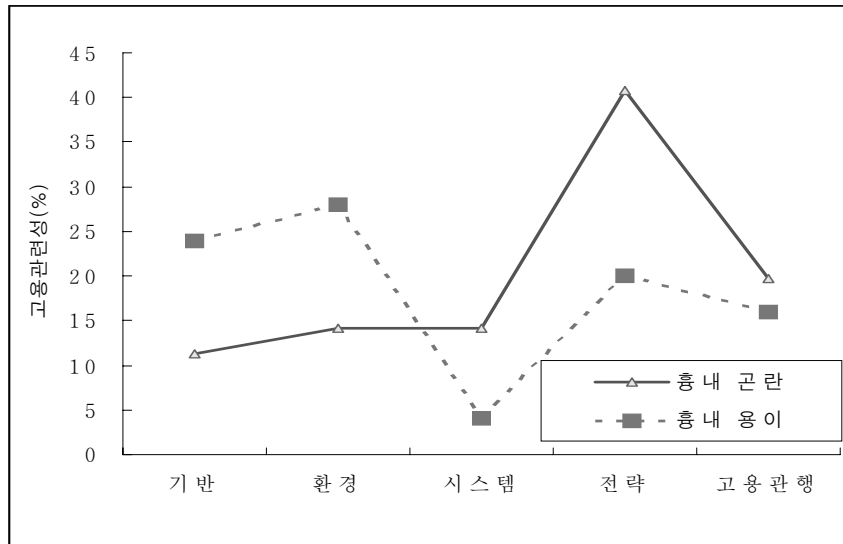
주요 제품을 생산하는 기술을 기준으로 고용관련성에 대한 인식을 조사한 결과에 따르면 요구되는 기술 수준이 높을수록 기업경영 항목 중 전략(투자, 연구개발, 차별화)과 관련한 요소의 고용관련성이 큰 것

으로 나타났다. 범용적인 기술을 보유한 기업은 기반(오너 특성, 지분 구조, 자금조달 방식)과 관련한 요소들의 고용관련성이 높게 나타났다.



#### 4) 생산기술과 노하우의 모방용이성

제품 및 서비스 기술과 노하우의 모방용이성 여부를 기준으로 경영 요소의 고용관련성을 보았을 때 모방이 어렵다는 기업은 전략(투자, 연구개발, 차별화) 관련 요소를 고용관련성 1순위로 선택한 비중이 높은 반면에 모방이 용이한 기업은 기반(오너 특성, 지분구조, 자금조달 방식)과 환경(환경변화 및 환경의 복잡성) 관련 요소의 고용관련성을 1순위로 선택한 비중이 높게 나왔다.

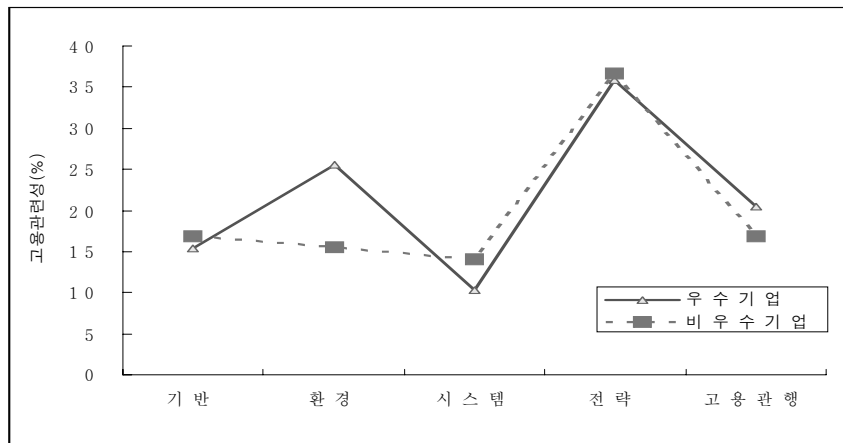


### 3. 고용창출 우수/비우수 기업의 관련요인 비교

선행연구를 통해 밝혀진 고용창출과 관련된 요인을 앞서 2장에 제시한 바와 같이 구성하고 이를 바탕으로 조사대상 기업을 우수기업과 비우수 기업으로 나누어 설문조사를 실시하였다. 고용관련 요인의 구성 체계는 3단 구조로 되어있는데, 먼저 상위요소로는 기반, 환경, 시스템, 전략, 고용관행을, 중위요소로는 각 상위요소를 3~7개로 세부요소로 구분한 것들을, 하위요소로는 이를 다시 2~4개의 세부요소로 구분한 것을 사용하였다. 여기에서는 우수기업과 비우수기업간에 차이가 있는 요소를 중심으로 제시하였다. 제시한 고용관련성 비율(%)은 각 항목에 대해 고용관련성이 가장 중요하다고 응답한 비율이다.

### 1) 상위 요소

고용관련성과 관련하여 기업들 사이에 1순위로 전략(목표달성을 위한 투자, 연구개발, 차별화 등의 전략적 선택)을 선택한 비율이 가장 높게 나왔다. 이 항목에 대한 고용 우수기업과 비우수기업간 차이는 나타나지 않았다. 고용 우수기업과 비우수기업간에 차이를 보인 항목은 환경(환경의 변화, 환경의 복잡성)으로 고용 우수기업들 사이에 1순위로 선택한 비율이 두 번째로 높게 나왔다.

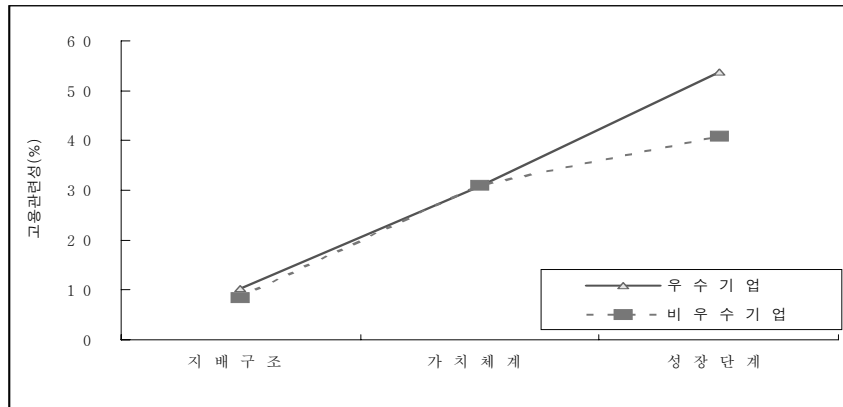


### 2) 중위 요소

#### (1) 기반

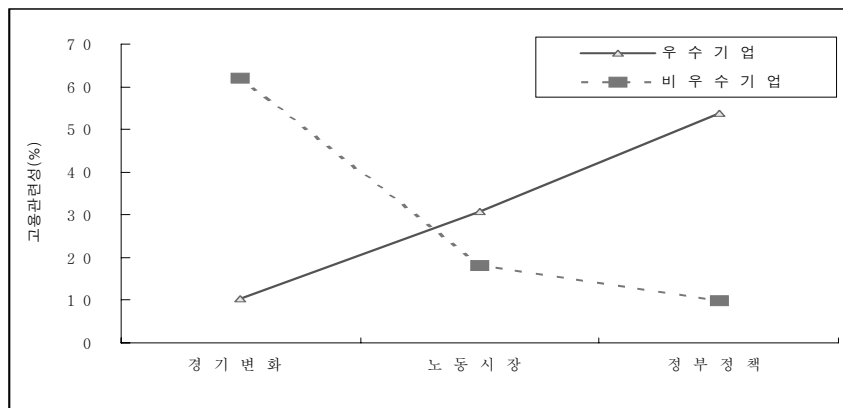
기반항목에 대한 고용관련성의 1순위인 세부항목을 보면 성장단계, 가치체계, 지배구조 순으로 분포되어 있었다. 그 중에서 지배구조와

가치체계에서는 차이가 적었고, 성장단계에서 가장 차이가 큰 것으로 나타났다.



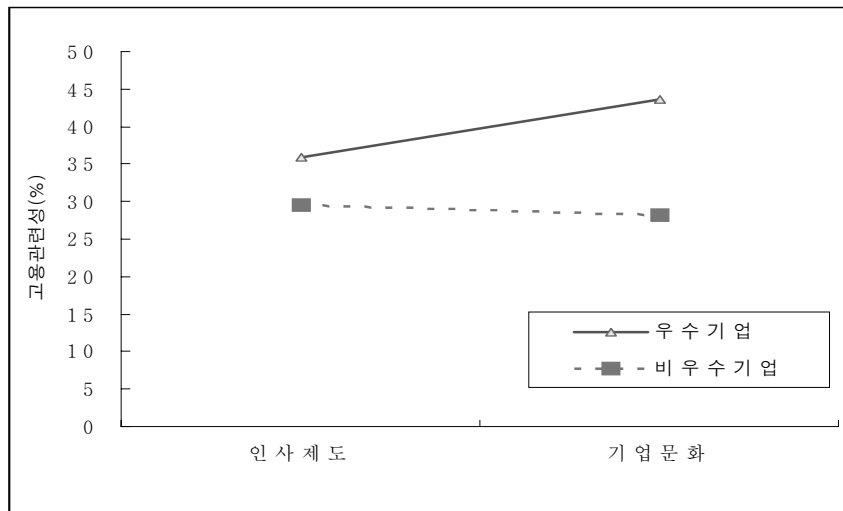
(2) 환경

환경관련 세부항목의 고용관련성을 보면 우수기업은 정부정책에 비 우수기업은 경기변화에 고용관련성의 우선순위를 부여하였다.



(3) 시스템

시스템관련 항목에 대해서 우수기업이 비우수기업보다 전반적으로 고용관련성을 높게 평가하였다. 우수기업은 인사제도보다는 기업문화를 고용관련성의 1순위로 보는 비중이 높게 나왔다.

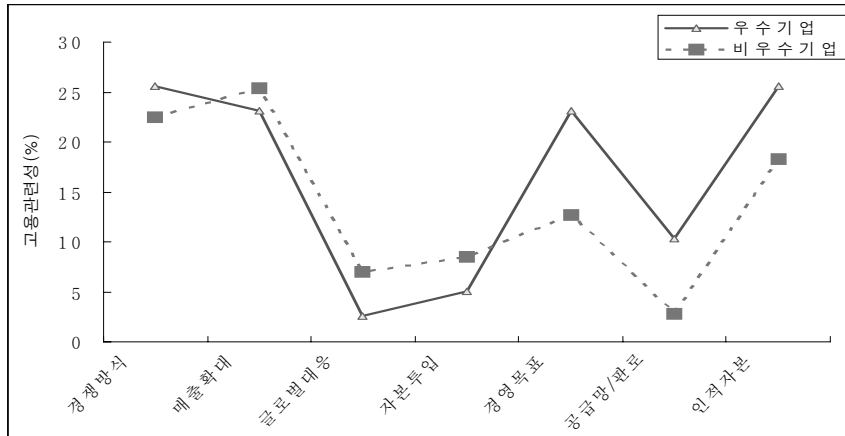


(4) 전략

전략관련 항목 중 기업이 고용관련성 면에서 1순위로 인식하고 있는 세부항목을 보면 경쟁방식, 매출확대, 인적자본을 뽑는 비중이 고용우수 기업과 비우수 기업에서 공통적으로 높았다. 특히 고용우수기업은 경영자가 중요하게 생각하는 경영상의 목표를 1순위로 뽑는 비중이 높았다. 반면 비우수기업은 우수기업에 비하여 고용관련성 면에서 경영목표, 공급망/판로, 인적자본 등 1순위로 뽑는 비중이 낮게 나왔다.

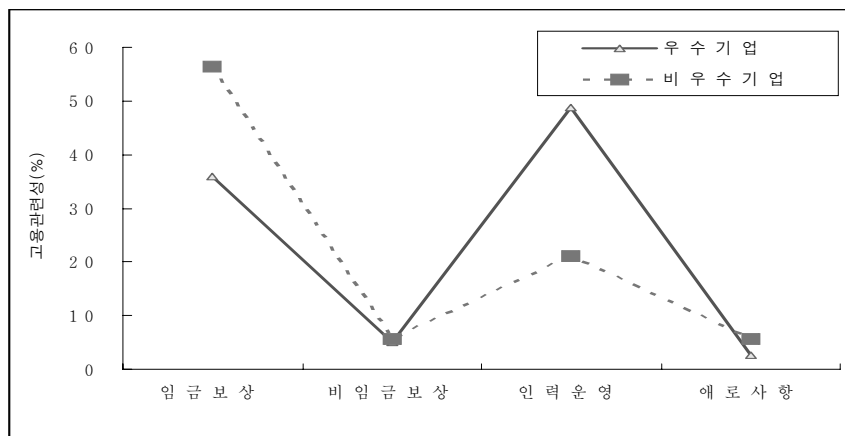


120 고용창출 우수 기업과 일반 기업의 직업능력개발 비교연구



(5) 고용관행

고용관행관련 항목 중에 기업이 고용관련성 1순위로 인식하고 있는 세부항목은 임금보상과 인력운영이었고 비임금보상 및 애로사항에 대한 고용관련성을 낮게 인식하고 있었다. 구체적으로 우수기업은 인력운영에 비우수기업은 임금보상에 고용관련성의 우선순위를 부여하였다.



### 3) 하위 요소

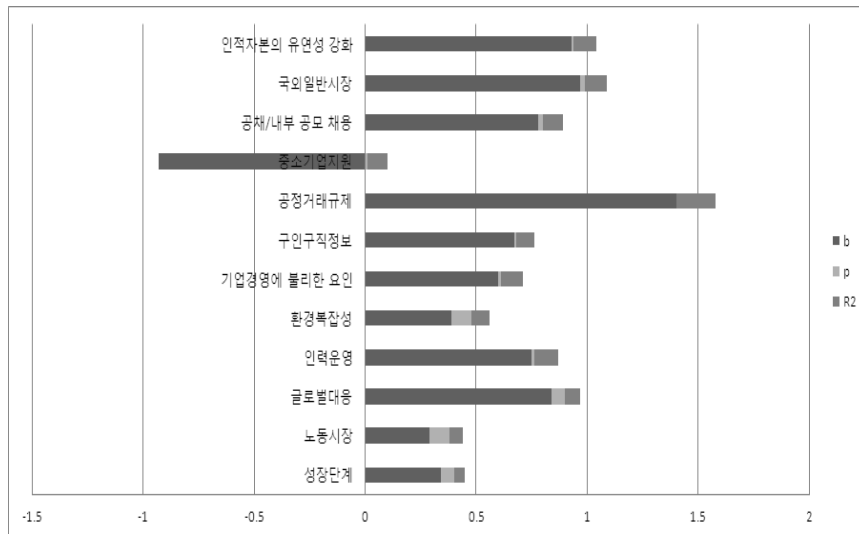
[그림 4-16]에 제시된 결과는 고용창출 우수기업은 기업의 고용창출 요소를 비우수기업과 비교하여 어떻게 인식하고 있는지 보여주고 있다. 이러한 목적을 위하여 기업경영 관련 요인들을 2010년 고용창출 우수기업으로 선정되었는지 여부에 회귀하는 과정을 거쳤다. 고용창출 우수기업으로 선정된 기업 중 표본으로 추출된 기업은 39개 기업이고 비교집단으로는 우수기업으로 선발되지 않은 71개 기업을 포함하였다. 로짓 회귀방정식에는 기업의 상시채용 규모와 기업의 설립연도를 통제하였다. 통계적으로 유의미하게 나온 결과를 하나씩 보면 다음과 같다.

고용우수기업은 비우수기업과 비교하여 기업의 성장단계에 따라 고용의 질이나 양적인 면에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 우수기업일 수록 인력의 수요와 공급에 관련된 시장상황이 유의미하게 고용창출과 관련되어 있다고 답하였다. 고용우수기업은 비우수기업과 비교하여 글로벌에 대응하는 능력 또한 유의미하게 고용창출과 관련되어 있다고 답하였다. 기업을 둘러싼 환경의 복잡성 또한 고용창출과 관련되어 있다고 답하였다. 고용우수기업은 기업경영에 유리한 요인보다는 불리한 요인에 좀 더 민감하게 고용창출과 관련되어 있다고 답변하였다. 고용우수기업은 비우수기업과 비교하여 구인에 필요한 정보수준이 고용창출과 유의미하게 관련되어 있다고 답하였다.

주목할 만한 것은 고용우수기업은 비우수기업에 비해 기업거래관련 각종 공정거래규제에 대해서 더욱 더 민감하게 반응하고 있다는 것이다. 공정거래규제가 고용창출 우수기업 여부에 미치는 영향력과 설명

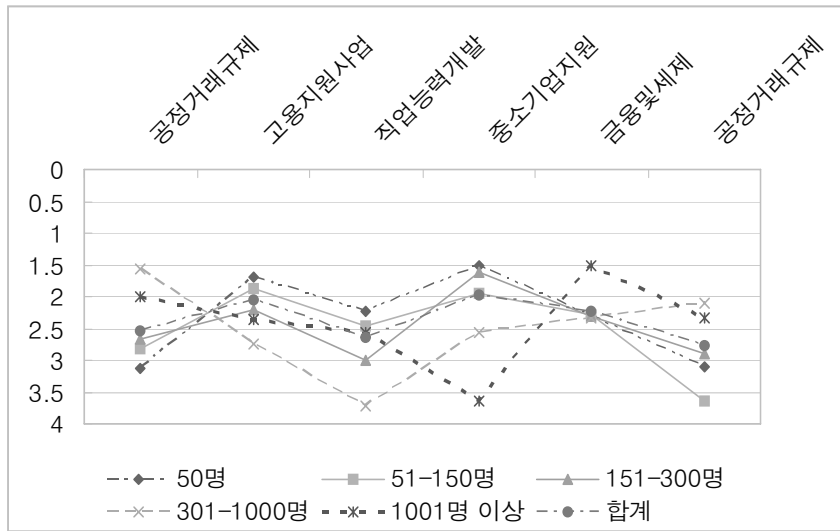
력이 다른 변수에 비해 월등하게 큰 것으로 나타나고 있다. 반면에 고용우수기업은 비우수 기업에 비하여 중소기업 지원에 대해 더 부정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 공채 및 내부 공모 채용에 대해서도 고용우수기업은 비우수기업보다 더 민감하게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 고용창출 우수기업은 외국의 소비자 혹은 다수의 기업에게 상품을 직접적으로 판매하는 방식이 고용창출에 더 민감하다고 답변하였다. 또한 고용우수 기업은 인적자원의 다기능화 및 다양화를 통한 인적자본의 유연성 강화가 고용창출에 미치는 영향이 큰 것으로 인식하고 있었다.

[그림 4-16] 고용창출 우수기업이 인식하는 분야별 고용창출 역량



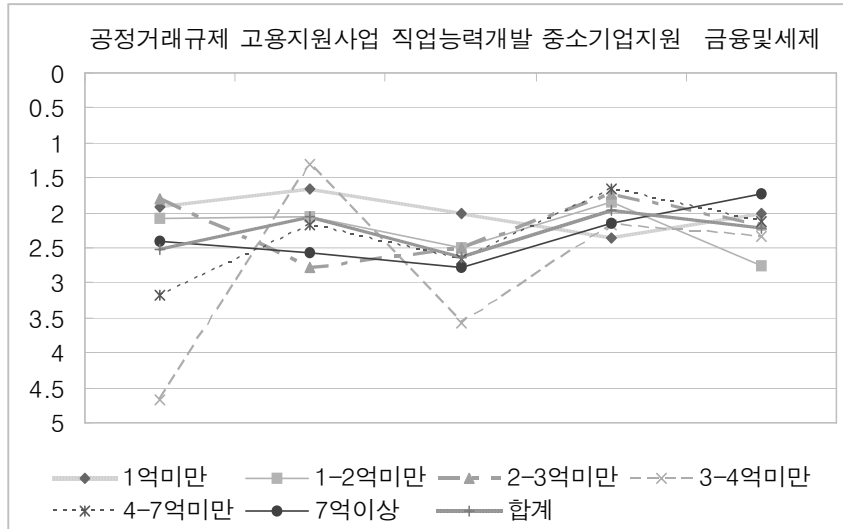
#### 4. 고용창출관련 정부정책

[그림 4-17] 회사규모별 정부정책

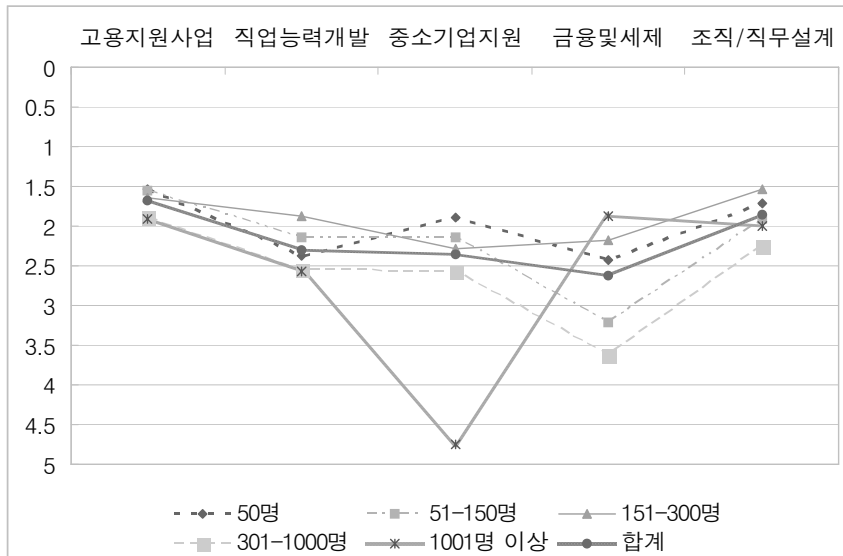


정부 정책에 대한 관심을 회사규모별로 살펴보면, 50명, 51~150명, 151~300명 규모에서는 중요순위에서 중소기업지원이 1~2위를 차지하고 있어 그 중요도가 높은 것으로 파악되었으나, 그 이상의 규모에서는 4위, 6위로 상대적으로 중요도를 낮게 평가하고 있는 것으로 응답하였다. 중소기업지원 항목은 통계적으로도 높은 유의성이 나타났다.

[그림 4-18] 1인당 매출액별 공정거래규제 고용지원사업 직업능력



[그림 4-19] 회사규모별 고용지원사업 직업능력개발 중소기업지원



회사규모별로 보면, 전반적으로 고용지원사업과 조직/직무설계 항목을 주요하게 대답했다. 중요도가 낮은 항목은 규모별로 다소 차이가 나타났는데, 50명, 51~150명, 301~1,000명 규모에서는 금융 및 세제를 가장 낮은 순위로 응답했으나 1,001명 이상 규모에서는 이 항목을 1순위로 응답했다. 151~300명, 1,001명 이상 규모에서는 중소기업지원을 가장 낮은 순위로 응답했으나 반면에 50명, 51~150명 규모에서는 3순위로 상대적으로 높게 답하였다.

이러한 결과는 기업은 규모가 클수록 공정거래 및 세금 및 세제지원이 고용창출에 영향을 끼친다고 응답한 반면 규모가 작을수록 현재 고용지원 사업 및 중소기업 지원 사업에 관심이 많았다.

### 제3절 고용창출 우수기업의 모델제시

#### 1. 개요

고용창출 우수기업의 모델개발의 목적은 기업에서 고용창출과 관련성 있는 요인을 구명하고 그 연관관계를 파악함으로써 기업의 고용창출에 대한 이해를 향상시키기 위한 것이다. 나아가 고용창출을 확대하기 위한 방안을 모색할 수 있는 이해의 새로운 틀을 제공하게 된다. 앞서 이론적 검토에서 논의한 대로 기업의 고용창출은 경영학의 주요 연구대상이 아니며 경제학에서도 기업고용창출의 기업내부 요인은 다루지 않아온 것이 사실이다.

따라서 이 연구에서는 고용창출에 대한 이해의 틀을 개발하기 위해 고용창출과 관련된 요인을 고용창출 우수기업과 일반기업을 대상으로 조사 분석하였다. 또한 경영학 교수 12명을 대상으로 전문가 조사를 실시하고, 그 결과 우수기업과 일반기업의 비교분석 결과와 전문가의 견을 검토하였다.

이 연구의 목적의 하나인 고용창출 우수기업의 모델을 제시하기 위해 인터뷰 및 설문조사 결과를 활용하여 고용창출 우수기업과 일반기업의 차이가 발생하는 요인을 구명하고 또한 경영학 전문가를 조사한 결과를 종합하여 고용창출 우수기업의 모델을 제시하였다.

## 2. 고용창출 우수기업의 모델개발

고용우수기업과 일반기업을 대상으로 조사한 결과 고용창출 관련 요인을 비교 분석한 결과는 아래의 표와 같이 요약된다. 이와 함께 경영학자로 구성된 전문가 조사결과를 비교할 수 있도록 제시하였다. 아래 표에 제시된 요인은 우수와 일반 기업간 유의한 차이가 있었다.

<표 4-1> 고용창출 우수기업과 일반기업 및 전문가 조사결과

		우수	비우수	전문가	유의도	
경영시 중요요인(중요도)	고용관행	2.90	3.72	3.90	.022*	
경영시 중요요인(중요도)	기반	지배구조	2.62	2.30	1.70	.005*
		성장단계	1.69	1.93	2.40	.025*
	시스템	인사제도	1.59	1.69	1.11	.006**
	전략	공급망/관료	6.18	4.97	5.00	.034*
		경영목표	4.00	4.87	2.56	.021*
	평균	3.22	3.15	2.55	0.02*	

<표 계속>

		우수	비우수	전문가	유의도	
경영시 고용관련성	환경	3.82	3.77	2.10	.001**	
	시스템	4.03	4.11	3.60	.000**	
	평균	2.59	2.27	2.94	0.04**	
경영시 고용관련성	전략	4.00	4.87	2.56	.021*	
	고용관행	2.03	2.86	2.00	.006**	
	평균	3.53	3.62	2.56	0.01*	
기반(고용관련)	가치체계	2.62	2.52	2.00	.019*	
환경(중요도)	경기변화	경기예상	2.31	1.63	1.89	.028*
		환경복잡성	2.87	2.90	4.00	.044*
	노동시장	기대임금	3.21	2.42	2.00	.025*
		지리, 환경접근성	3.69	3.72	2.11	.006**
	평균	3.37	3.52	3.02	0.01	
환경(고용관련)	노동시장	지리, 환경접근성	3.41	3.92	2.44	.006**
		구인구직정보	4.00	4.58	3.33	.005**
	평균	4.03	3.63	2.75	0.02**	
환경(중요도)	정부정책	공정거래규제	3.00	4.06	4.11	.008**
		고용지원사업	3.31	2.99	3.22	.000**
	평균	3.15	3.42	2.00	0.01**	
환경(고용관련)	정부정책	직업능력개발	3.74	3.44	2.30	.042*
		중소기업지원	4.51	3.38	2.90	.000**
		금융및세제	3.54	3.89	2.60	.033*
	평균	2.61	2.84	1.97	0.00	
시스템(고용관련)	인사제도	3.03	3.55	2.10	.023*	
시스템(중요도)	기업문화의특성	위계성	3.26	3.28	1.90	.003**
		포용성	2.79	2.27	3.60	.003**
	평균	1.78	1.83	2.10	0.00**	
기업문화의특성(고용관련)	위계성	3.31	3.55	1.80	.000**	
	적응성	2.74	3.13	2.00	.010**	
	평균	1.73	1.73	1.20	0.01**	
노사문화(중요도)	노동조합	2.08	1.99	3.00	.000**	
노사문화(고용관련)	노동조합	1.69	1.80	1.20	.000**	
	노사분위기	1.56	1.70	2.10	.009**	
	평균	1.21	1.36	1.05	0.01**	
경쟁방식(중요도)	가격우위	1.67	1.63	1.20	.020*	
경쟁방식(고용관련)	가격우위	1.79	1.82	1.20	.000*	
글로벌대응(중요도)	해외영업	2.10	2.03	3.30	.001**	
	해외이전	2.41	2.72	2.10	.012*	
	평균	0.00	0.00	0.00	0.00**	

&lt;표 계속&gt;



128 고용창출 우수 기업과 일반 기업의 직업능력개발 비교연구

		우수	비우수	전문가	유의도
공급망/판로(고용관련)	아웃소싱국의	4.18	4.23	2.00	.000**
	조직성과연계인센티브	2.31	2.17	3.40	.010**
임금보상(중요도)	매출액대비 임금총액	3.21	3.10	2.20	.025*
	평균	0.00	0.00	0.00	0.00**
비임금보상(중요도)	경력개발지원	3.13	3.07	2.10	.038*
비임금보상 (고용관련)	감성적인정	3.00	3.30	1.90	.001**
	기업복지	2.23	2.66	2.30	.026*
	경력개발지원	3.26	3.24	2.00	.007**
	평균	0.00	0.00	0.00	0.00**
인력운영(중요도)	인력의양적여유	3.49	3.34	2.10	.049*
	유연근무제도	4.00	3.92	1.90	.000**
	인력유연성	3.21	4.10	3.10	.006**
	평균	0.00	0.00	0.00	0.00**
인력운영(고용관련)	유연근무제도	3.85	3.97	2.50	.019*
	인력유연성	3.54	4.21	3.20	.026*
	평균	0.00	0.00	0.00	0.00**

〈표 4-2〉 고용 관련성에 따른 AHP 분석결과

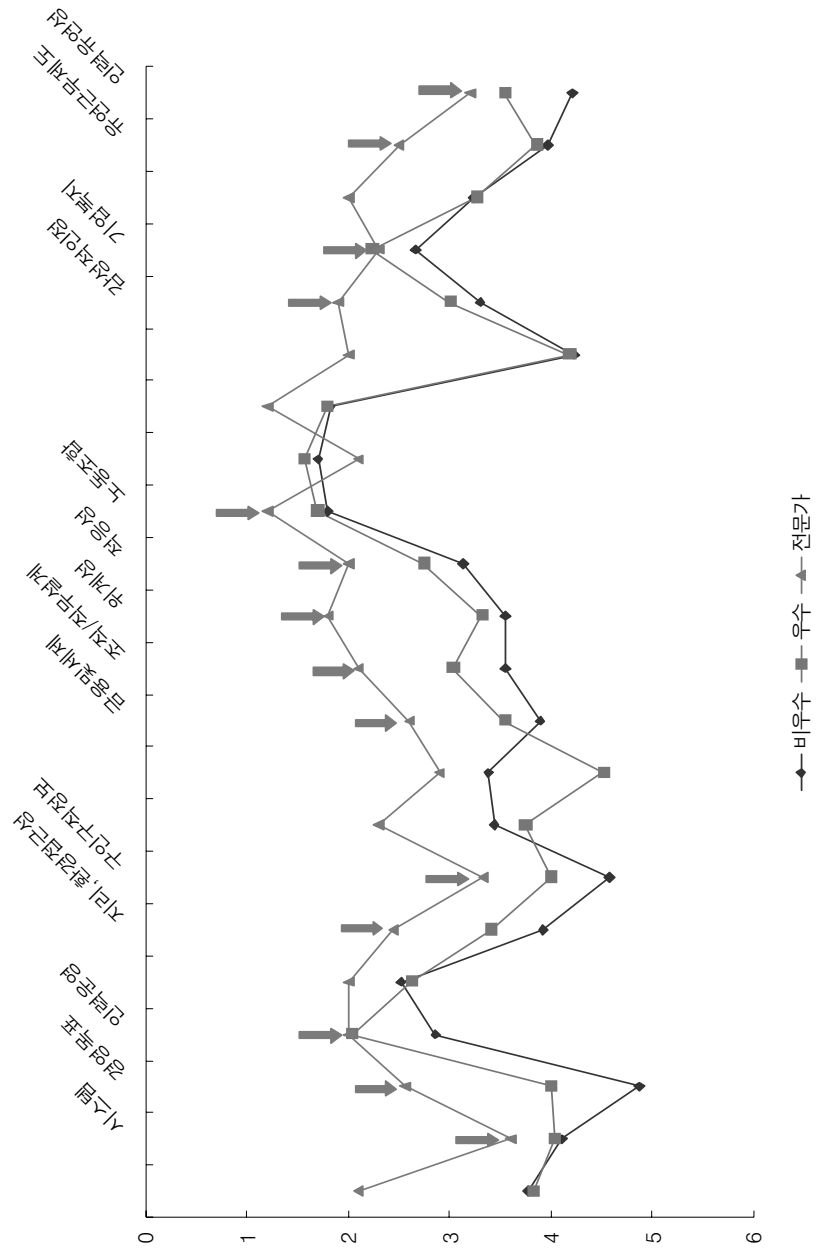
분류	요인	전체		우수		비우수	
		중요도	순위	중요도	순위	중요도	순위
기업문화	위계성	0.191	4	0.196	4	0.189	4
	포용성	0.266	2	0.249	2	0.274	2
	성과지향	0.302	1	0.329	1	0.289	1
	적응성	0.241	3	0.226	3	0.248	3
경쟁방식	차별화	0.632	1	0.615	1	0.642	1
	가격우위	0.368	2	0.385	2	0.358	2
매출확대	규모확장	0.511	1	0.525	1	0.504	1
	영역확대	0.489	2	0.475	2	0.496	2
글로벌 대응	해외영업	0.300	1	0.303	1	0.299	1
	전략적 자본제휴	0.255	2	0.236	3	0.263	2
	해외이전	0.204	4	0.239	2	0.191	4
	전략적판매/매입 제휴	0.241	3	0.222	4	0.248	3
경영목표	단기성과	0.335	2	0.344	1	0.331	2
	중장기성과	0.337	1	0.321	3	0.345	1
	지속가능성	0.328	3	0.335	2	0.324	3
인적자본	우수인력확보	0.473	1	0.465	1	0.477	1
	인건비대비 HRD 투자	0.274	2	0.267	3	0.277	2
	인적자본의 유연성강화	0.253	3	0.268	2	0.246	3
임금보상	유연한급여체계	0.261	2	0.253	3	0.265	2
	조직성과연계인센티브	0.287	1	0.284	1	0.289	1
	동종업계대비임금비교	0.255	3	0.265	2	0.250	3
	매출액대비 임금총액	0.197	4	0.198	4	0.197	4

AHP 분석의 목적은 고용창출과 관련된 요소의 상대적 중요도를 도출하기 위한 것이다. 단순히 각 항목의 중요성의 순위보다 더 구체적으로 상대적인 중요도의 정도를 나타낼 수 있다. 예를 들어 고용창출에 중요한 요소인 임금보상에서 조직성과 대비 인센티브가 28.7%, 유연한 급여체계 26.1%, 동일업종 대비 임금 25.5%, 매출액 대비 임금총액 19.7% 순서로 나타났다. 임금보상이 고용창출에 미치는 영향의 정도를 그 하부요소의 중요도로 제시할 수 있다.

AHP분석 결과는 우수기업과 일반기업의 조사결과에서 마지막 3단에 해당하는 기업문화, 경쟁방식, 매출확대, 글로벌 대응, 경영목표, 인적자본, 임금보상의 하위 영역을 구성하는 요소들의 상대적 중요도를 나타내고 있다. 기업문화의 경우 성과지향성이 우수와 일반기업 모두에서 높았고, 경쟁방식에서는 가격 우위보다 차별화가 높았다. 매출확대는 규모의 확대가 영역의 확대보다 높았다. 글로벌 대응은 우수기업과 비우수기업간에 차이가 있었다. 우수기업이 해외영업 해외이전이 더 높았고, 비우수기업이 자본제휴 및 전략적 판매제휴가 높았다.

경영목표의 경우 우수기업이 단기성과와 지속가능성이 높았고, 일반기업이 중장기 성과가 높았다. 임금보상의 경우 우수기업이 동종업계 대비 임금 비교가 높았다. AHP 분석 결과는 각 요인별 상대적 중요도를 제시하기 때문에 고용창출 우수기업 모델을 정교화하고 각 요소별 상대적 중요성을 결정하는데 적용할 수 있을 것으로 예상된다.

130 고용창출 우수 기업과 일반 기업의 직업능력개발 비교연구



위의 그림은 우수, 일반기업 및 전문가의 의견에서 유의한 차이가 있는 요인 중에서 전문가와 우수기업이 같이 일반기업 보다 더 중요하게 인식하는 요인을 표시한 것이다.

〈표 4-3〉 고용창출 우수기업 모형의 우수, 비우수 기업 및 전문가 비교

		비우수	우수	전문가	유의도
경영시 주요고려 요인(고용관련)	시스템	4.11	4.03	3.60	.000**
	전략	4.87	4.00	2.56	.021*
	고용관행	2.86	2.03	2.00	.006**
노동시장(고용관련)	지리, 환경접근성	3.92	3.41	2.44	.006**
	구인구직정보	4.58	4.00	3.33	.005**
정부정책(고용관련)	금융및세계	3.89	3.54	2.60	.033*
인사제도(고용관련)	조직/직무설계	3.55	3.03	2.10	.023*
기업문화의특성 (고용관련)	위계성	3.55	3.31	1.80	.000**
	적응성	3.13	2.74	2.00	.010**
노사문화(고용관련)	노동조합	1.80	1.69	1.20	.000**
비임금보상(고용관련)	감성적인정	3.30	3.00	1.90	.001**
	기업복지	2.66	2.23	2.30	.026*
인력운영(고용관련)	유연근무제도	3.97	3.85	2.50	.019*
	인력유연성	4.21	3.54	3.20	.026*

#### 1) 고용창출 모형의 구성

고용관련 고려요인에서 비우수, 우수 및 전문가의 응답 중에서 유의한 차이가 있는 요인은 아래의 표와 같이 요약된다. 기업의 문화와 인사관리로 구성된 시스템, 경영전략에서 경영목표, 고용관행에서 인력운영에 더 많은 관심이 있으며, 경영학 전문가는 세 개 모두 항목에서 기업보다 더 높았다. 노동시장에서는 지리적 접근성, 구인구직 정보에

대하여 더 많이 고려하고 있는 것으로 나타났고 전문가는 기업보다 더 중요하다고 응답했다.

정부 정책과 관련해서는 금융 및 세제가 우수기업이 비우수 기업보다 높았다. 인사 제도에서는 조직과 직무설계에 우수기업과 전문가가 더 중요하다고 응답했다. 기업조직문화는 위계성과 적응성이 우수기업이 더 높았고, 노동조합에 대한 관심도 더 높았다. 글로벌 대응에 있어서는 해외이전에서 우수기업과 전문가가 더 중요하다고 응답했다. 비임금 보상에서는 감성적 인정을, 인력운영에서는 유연근무제도가 우수기업과 전문가가 더 높았다.

〈표 4-4〉 고용창출 우수기업의 모델

1단	기반	시스템			전략			고용관행			환경					
2단	성장 단계	인사 제도	조직문화			경영 목표	글로벌 대응		비임금 보상	인력 운영		정부 정책	노동 시장			
3단		조직 직무 설계	위 계 성	적 응 성	노 사 문 화	가 격 우 위	해 외 이 전	아 웃 소 싱	감 성 적 인 정	기 업 복 지	유 연 근 무 제 도	인 력 유 연 성	금 융	세 제	지 리 환 경 접 근 성	구 인 구 직 정 보

고용창출기업 모델은 고용창출 우수기업과 전문가 조사결과를 종합한 모델과 고용창출 우수기업 조사결과만을 반영한 모델로 구분된다. 위의 종합표에서 고딕체로 진하게 나타난 요인은 고용창출 우수기업과 전문가의 조사결과 공통된 요인이고, 그 이외의 요인은 고용창출 우수기업을 조사한 결과이다.

눈여겨볼 사항은 인사제도와 조직문화로 구성된 조직시스템과 보상제도 및 인력운영으로 구성된 고용관행이 중요한 요소로 나타난 것이다. 이러한 요인은 기업 내부에 존재하는 시스템으로 작동하고 있기 때문에 내부요인으로 구분된다. 정부정책과 노동시장으로 구성된 환경은 기업 외부에서 기업에게 영향을 행사하거나 상호작용하는 요소로 외부요인이다. 전략은 기업의 경영목표 하나 밖에 확인되지 않았고 기반 하나의 요인도 없었다.

이 연구에서는 따라서 가장 중요한 내부 요인으로 나타난 고용창출 우수기업과 비우수기업의 인사 시스템과 고용관행을 좀더 자세하게 분석을 통하여 내부적인 요인을 체계적으로 제시하였다.



제 5 장

고용창출과 성과분석

제1절 성과분석결과





## 제5장 | 고용창출과 성과분석

### 제1절 성과분석결과

고용창출과 임금수준, 직원의 능력개발 및 기업신용 평가의 관련성을 분석하기 위해 50명 이상의 기업을 대상으로 산업, 규모, 지역을 통제하여 358개 기업을 선정하여 고용보험자료 및 신용평가자료를 통합하여 분석을 실시하였다. 고용창출, 임금, 교육지원 및 교육훈련비를 분석하였다. 고용창출은 2006~2010 4년간 고용이 감소한 기업, 2배 이하로 증가한 기업, 2배 이상으로 증가한 기업으로 구분하였다.

#### 1. 분석결과

〈표 5-1〉 2006년~2010년 고용증가 인원

(단위 : 만명)

	감소	2배이하증가	2배이상증가	F	유의도
평균	-227.41	325.77	2630.77	6.460	.002* *
빈도	128	161	44		
표준편차	657.15	1236.57	12389.12		

\*\* :  $p < 0.05$

고용이 많이 증가한 기업과 감소한 기업의 평균적인 일자리 증감을 비교하였다. 감소기업은 평균적으로 227명 정도가 감소한 반면 2배 이하로 증가한 기업은 325명 정도가 증가했고 2배 이상 증가한 기업은 2630명 정도가 증가하였다. 기업의 성장속도에 차이가 상당한 수준임을 알 수 있고, 빨리 성장하는 고성장 기업의 고용창출 효과가 상당히 큼을 알 수 있다. 이러한 결과는 신규일자리 즉 고용은 고성장 기업에서 많이 창출된다는 것을 뒷받침하고 있다. 고성장 중소기업 혹은 대기업 중에서도 적극적인 투자로 신성장 동력을 찾은 경우에 많은 일자리가 창출된다.

〈표 5-2〉 2006년~2010년 훈련비증가액

(단위 : 천원)

	감소	2배이하증가	2배이상증가	F	유의도
평균	-4	170	5,600	13.947	.000***
빈도	128	161	44		
표준편차	.83	.96	17.82		

\*\*\*:  $p < 0.01$ 

4년간 훈련비 증가액을 비교하면 고용창출과 관련이 있는 것으로 나타났다. 고용이 감소한 기업의 경우 훈련비도 감소하였고 2배 이하로 증가한 기업의 경우 훈련비가 1.7억 정도 증가하는데 그쳤으나 2배 이상 증가한 기업은 56억이 증가하였다. 고용창출로 인한 훈련수요의 증가와 함께 훈련에 많이 투자한 기업이 더 많은 인적자원을 활용하는 기업일 수 있음을 나타내고 있다고 판단된다. 이 같은 결과는 직원들에게 더 많은 교육훈련 기회를 제공하는 기업이 더 많은 일자리를 창출 할 수 있음을 보여준다.

〈표 5-3〉 2006년~2010년 1인당 훈련비용지원 금액 증감

(단위 : 천원)

	감소	2배이하증가	2배이상증가	F	유의도
평균	1,100	-1,800	2,400	6.036	.003***
빈도	128	161	44		
표준편차	9.29	3.07	1.18		

\*\*\*:  $p < 0.01$ 

고용창출에 따른 기업의 훈련비용지원금을 살펴보면 상당한 차이가 있었다. 감소한 기업은 연간 1인당 110만 원 정도 지원금이 증가하였고, 2배 이하 증가한 기업은 180만 원 정도가 감소했다. 2배 이상 증가한 기업은 240만원이 증가한 것으로 나타났다. 또한 고용창출을 많이 하는 기업이 교육훈련에 투자를 많이 하는 것으로 나타났다. 고용한 인원의 능력을 개발하여 더 높은 수준의 인적자본(human capital)을 축적함으로써 더 높은 수준의 기술개발 등 지식자산과 시장가치를 높이는 결과를 얻을 수 있다.

〈표 5-4〉 2006년~2010년 신용평가변화

	감소	2배이하증가	2배이상증가	F	유의도
평균	-0.500	-0.060	0.280	2.526	.082*
빈도	86	111	28		
표준편차	1.78	2.03	1.69		

\*:  $p < 0.1$ 

고용창출과 신용평가 점수의 변화는 고용창출을 많이 한 기업이 신용평가 점수가 더 개선된 것을 알 수 있다. 감소한 기업은 0.5단계가 하락했고, 2배 이하로 증가한 기업은 약 0.06점 정도가 하락한 반면,

2배 이상 증가한 기업은 0.28점이 개선된 것으로 나타났다. 고용창출을 많이 한 기업이 증장기적으로 더 높은 신용을 얻고 있음을 알 수 있다.

〈표 5-5〉 2006년~2010년 임금증가액

(단위 : 만원)

구분	감소기업	2배이하증가기업	2배이상증가 기업	F	유의도
평균	1,100	1,300	1,800	37.879	.000***
빈도	128	161	44		
표준편차	9.29	1.03	3.51		

\*\*\*:  $p < 0.01$

4년간 임금증가액은 기업에 따라 상당한 차이가 있었다. 연봉 액의 변화는 고용이 2배 이상인 기업이 1,800만원이 증가하여 가장 높았고, 2배 이하로 증가한 기업이 1,300만원, 감소기업이 1,100만원 순서였다. 이러한 결과는 고용을 많이 창출한 기업의 임금상승이 더 큼을 보여주는 의미 있는 분석결과라 할 수 있겠다. 일자리를 많이 창출하는 기업이 더 좋은 일자리를 많이 창출하고 있음을 알 수 있다.

## 2. 요약 및 시사점

먼저 고용창출이 기업에 따라 상당한 차이가 있음을 확인할 수 있었다. 2배 이상 고용창출을 한기업의 경우 2,000명 이상의 새로운 고용을 창출한 것으로 나타나 기업의 성장속도가 매우 빨랐다. 기업은 성장해야 존재할 수 있는 조직이다. 인적자원을 획득은 성장의 필수조

건으로 인적자원이 보유한 인적자본을 극대화 하고 이를 효과적으로 활용하여 기업성과를 높이는 방식을 가지고 있는 기업만이 지속성장이 가능할 것이다.

또한 위의 결과는 고용창출을 많이 하는 기업이 더 많은 보상과 자기개발기회를 제공하였다. 또한 중장기적으로 더 높은 기업 가치를 높이고 있는 것으로 나타났다.

고용창출을 많이 하는 기업이 직원들의 역량을 더 개발하고 개발된 인적자본을 활용하여 더 높은 기술개발 및 시장 확장 등의 성과를 거둠으로서 시장에서 높은 가치를 인정받고 결과적으로 더 높은 경영성과를 거두고 직원들에게도 높은 보상을 하는 바람직한 선순환 구조를 이루고 있었다. 기업의 확대지향적인 발전모델을 제시하고 있다.

〈표 5-6〉 고용창출로부터 시작되는 선순환 구조 요약

출발점	우수한 인력을 확보하는 고용창출 증가
차별성	능력개발투자 확대
중간결과	인적자본 축적
전략적우위확보	신기술, 제품, 서비스 개발 및 차별화
1차성과	시장성과 향상
2차성과	기업경영성과 개선
성과공유	더 높은 수준의 직원 보상
2차 싸이클 연결고리	->더 많은 일자리 창출

기업은 지속적으로 성장할 수 있는 선순환 구조의 수립이 매우중요하며, 선순환 구조의 출발점은 확대지향적인 고용에 있다.



## 제 6 장

# 결론과 정책 제언

제1절 기업고용지표

제2절 노동시장의 유형별 접근방법의  
차별화





## 제6장 | 결론과 정책 제언

### 제1절 기업고용지표(Corporate Employment Index)

#### 1. 필요성

기업의 고용창출을 중요한 사회적 성과로 인정하고 인센티브를 제공하는 시스템 구축이 필요하다. 기업경영자는 각 경영 목표별 지표를 설정하여 모든 의사결정시 중요한 기준으로 활용할 수 있으며, 전통적으로 경영자에게는 기업의 재무지표(매출, 영업이익, 현금흐름, 순이익)와 마케팅지표(브랜드 인지도, 제품선호도 등), 품질관련지표(ISO 9000, 14000 등)가 가장 중요한 지표였다.

최근에 기업의 사회적, 생태적(환경적) 책임이 강조되면서 기업의 사회적 책임(CSR)지표, 생태지표가 중요한 관심사가 되어 있으며 ISO 26,000 및 기업의 GRI, 지속가능성 보고서 등이 중요한 지표로 등장하고 있다. 기업의 사회적 책임지표에 기업의 고용과 능력개발도 하나의 지표로 포함되어 있다.

기업의 고용창출을 유도하기 위해서는 먼저 고용창출의 명확한 지

표를 개발하여 기업에게 시스널링을 분명히 해야 한다. 그리고 이러한 지표는 고용의 전 영역을 총괄하는 동시에 기업에게 주는 메시지가 명확하고 단순해야한다.

이러한 지표가 중요한 것은 현재 고용창출을 사회적인 인센티브 시스템으로 연계되도록 발전시킬 필요가 있고, 기업고용지표가 작성되어 공개되면 우수한 기업은 존경받는 기업 혹은 사회적 책임을 다하고 국가경제에 중요한 기여를 한 기업으로 인식되기 때문이다. 과거 수출을 많이 하는 기업을 선정하여 ‘수출탑’을 시상함으로써 수출을 장려하고 사회적 인센티브로 작용하여 수출을 장려하는 정책적 효과가 발생했었다.

현재는 기업의 고용창출에 대한 사회적 인센티브 시스템이 체계적이지 못하고 그때그때 변경되기 때문에 기업이 고용창출을 중요한 가치로 인식하고 경영목표로 인식하고 있지 못한 실정이다. 기업은 전통적인 재무적 관심에 초점을 맞추고 있으나 이러한 기업의 재무적 성과가 사회적 성과와 일치되지 못하는 상황에서 기업의 가장 중요한 사회적 성과인 고용창출에 대한 분명한 기준을 제시하고 이를 적용하여 기업의 고용창출 성과를 명확하게 발신함으로써 사회적 인센티브 제공의 근거로 활용할 수 있어야한다.

고용창출 우수기업 선발도 고용을 창출하는데 우수한 성과를 나타낸 기업에게 긍정적인 사회적 인식을 형성하는데 있다. 그러나 2010년에 처음 시작된 우수기업 선발은 고용창출을 격려하고 이를 지원하는 사회적 인센티브 시스템으로 발전하기 위해 많은 보완이 필요하다. 이러한 맥락에서 기업고용지표(corporate employment index)를 분명하게 제시할 필요가 있고 이를 기업이 중시하는 금융, 세제, 증시 등

에서 인센티브로 시스템으로 정착시키는 기반을 구축(Employment Friendly Incentive Infrastructure)할 필요가 있다.

## 2. 지표의 구성과 내용

현재까지 고용과 관련된 선행연구와 정부정책을 검토한 결과 기업 일자리 지표가 포함해야 할 중요 사항을 4단계로 구성한 결과를 아래의 표와 같이 요약할 수 있다.

### 가. 기업고용 지표는 4개 수준(level)으로 구성

1수준은 개별기업 지표와 공동지표, 개별기업 지표는 개별기업에 한정되는 지표를, 공동지표는 SCM(공급망관리, 원하청관계)등 개별기업 내부가 아닌 다른 기업에서 고용유발효과를 포함한다. 2수준은 A. 기업의 사회적 책임고용, B. 기업의 인적자원 시스템, C. 고용창출, D. 고용생태계로 구성되며, 3수준은 미래인재 고용, 사회통합/고용시장확대, 인적자원개발, 인적자원관리, 고용의 양, 고용의질, 고용생태계의 직접효과, 간접효과로 구성된다. 4수준은 3수준의 구체적인 대상에 따라 1~3개의 지표로 구성된다.

기업일자리지표 (CEI, Corporate Employment Index)														
개별													공동	
A. 기업의 사회적 책임 고용 (CSR고용)					B. 인적자원시스템				C. 고용창출				D. 고용생태계	
가. 미래인재 고용미래 고용개발		나. 사회통합/ 고용시장 확대			다. 인적자원 개발		라. 인적자원 관리		마. 고용의양		바. 고용의질		사. 직접 효과	아. 간접 효과
1. 대 졸 신 입 사 원 비 율	2. 고 졸 청 년	3. 사 회 적 약 자	4. 중 고 령 / 경 단 여 성	5. 비 경 활 고 용 유 도	6. 능 력 개 발	7. 경 력 관 리	8. 직 무, 보 상 시 스 템	9. 인 적 자 원 관 리	10. 고 용 증 가 율	11. 고 용 창 출 인 원	12. 삶 의 질	13. 작 업 장 (Q W L)	14. S C M 고 용 창 출	15. S C M 고 용 여 건 조 성

### 3. 개별

기업의 사회적 책임 고용(개별-A)은 미래인재 고용과 사회통합(개별-A-가)과 고용시장 확대(개별-A-나)로 구성한다. 미래인재 고용은 대졸신입과 고졸 청년과 같이 미래의 가치가 높은 인적자원 고용 정도를 나타낸다. 이는 기업에서 바로 활용 가능한 경력직을 활용하기보다 신입사원을 고용하고 육성하는 미래 인재에 대한 투자를 활성화하는 정도를 반영한다.

현재 논의되고 있는 청년의무 고용제 혹은 할당제와 같은 주장을 반영하는 동시에 기업의 입장에서 자율적인 청년고용의 확대를 유도

하기 위한 방향제시를 할 수 있으며, 사회적 약자인 장애인, 다문화 가족 등 현재에도 의무화되어 있으나 기업의 적극적인 참여를 위해 동기부여가 필요하다. 중고령자 및 경력단절 여성에게 고용의 기회를 제공(개별-A-나-4)함으로써 사회적 통합과 고용시장 참여 활성화 또한 필요하다.

비경활 고용유도(개별-A-나-5)는 앞서 사회적 약자와 중고령자 및 여성경력 단절자에 대한 고용과 대상이 겹칠 수 있으나 비경활자에게 고용에 대한 관심과 준비를 하게 하여서 노동시장에 편입 즉 최초로 고용한 것을 의미한다. 고용율이 60% 수준에 있으며 이는 OECD 국가 평균과 상당한 격차를 보이고 있다. 고용율의 향상을 위해서는 기업이 적극적인 노력이 필요하며, 특히 고용이 빠르게 증가하는 저임금 일자리의 경우 만성적인 인력부족은 중소기업의 가장 심각한 애로 사항이다. 비경활자에게 적극적인 고용정보 제공, 임금인상, 복지혜택, 다양한 구직의지 고취 등을 통해 고용시장에 들어오게 할 경우 인정된다.

다음은 인적자원 시스템(개별-B)으로 인적자원 개발(개별-B-6)과 인적자원 관리(개별-B-7)로 구성된다. 인적자원 개발은 직원에 대한 능력개발과 경력개발 지원이 있다. 대졸자가 중소기업 취업을 선호하지 않은 중요요인의 하나로 중소기업에 취업하면 자기발전이 대기업에 비교하여 매우 기회가 적음을 지적하기 때문에 중소기업에서도 신입 직원에 대한 적극적인 능력개발 기회를 제공하고 육성한 인재를 적극적으로 지원하는 인적자원개발 시스템 구축이 필요하다. 경력개발은 단순히 업무에 필요한 훈련을 제공하는 수준을 넘어서 중장기적인 경력개발로 중소기업의 핵심인력이 외부로 유출되지 않고 근속할 수 있는 여건조성이 필요하다.

인적자원 시스템은 합리적인 직무 및 보상시스템(개별-B-8)과 필요한 인재를 선발하고 평가하고 배분하는 인적자원관리(개별-B-9)로 구성된다. OECD국가 중에서 가장 긴 노동시간과 최하위 수준의 노동생산성 및 연공급에 의존한 보상시스템으로 인하여 근로자의 일상적 과로와 높은 산재발생, 삶의 질 저하, 장기적인 잠재 성장률의 저하의 원인으로 작용함과 동시에 새로운 일자리 창출의 원인이 되고 있다. 단시간 근무, 일자리 나누기와 같은 유연근무제도가 도입되기 위해서는 최소한 체계적인 인적자원 관리 시스템이 도입될 필요가 있다. 대기업의 경우도 적절한 직무범위 설정과 보상시스템이 정착되지 않은 사례가 다수 확인되었다.

고용창출(개별-C)은 새로운 일자리를 창출하고 그 일자리의 질을 향상시키며 이루어진다. 고용창출의 양은 새로운 일자리를 얼마나 만들어 냈는지(개별-C-아-11), 그리고 그 증가율(개별-C-아-10)이 얼마인 지로 구성된다. 고용의 질(개별-C-바)은 근로자의 삶의 질과 작업환경의 수준이고, 근로자의 삶의 질은 출산율, 국내 소비활성화, 근로자의 건강과 생산성 향상에 직결된다. 작업환경(quality of working life)은 작업장 환경의 수준을 반영한다. 작업장 안전, 쾌적한 환경과 합리적인 작업 공간 구성 등을 포함하며, 가정 친화적 일터조성, 여성이 일하기 좋은 환경 조성도 포함한다.

#### 4. 공동

일자리 창출은 개별기업의 노력으로 설명하기 어려운 생태계 혹은 공동의 영역이 존재한다. 특히 우리나라와 같이 가치사슬 구조의 전후

방으로 기업 간에 견고하게 연계된 산업생태계가 존재하는 상황에서 개별기업의 고용창출 성과는 개별기업으로 설명할 수 없는 공동적인 영역이 존재한다. 예를 들어 삼성전자에서 내부에 사업을 위치시키고 직접고용하기 보다는 가능한 중소기업에 많은 일감을 주는 것이 일자리 창출효과가 높을 수 있다. 혹은 1차 협력업체가 가능한 내부 생산량을 증가시킴으로서 저임금 일자리보다 대졸청년에게 더 많은 일 자리를 제공할 수 있다. 따라서 이러한 산업생태계 속에서 직간접적인 일자리 창출 효과를 반영할 필요가 있다.

먼저 고용생태계(공동-D)의 고용유발 효과는 직접효과(공동-D-사-14)와 간접효과로 구분된다. 직접효과는 전후방 가치사슬을 구성하는 원하청협력업체 전체의 고용창출을 고려한 것이다. 주요 제품을 생산하는 기업군을 하나의 단위로 고용창출 효과를 판단하는 것이다. 또 하나는 새로운 산업을 발전 혹은 정착시켜서 발생시킨 간접 고용유발 효과이고, 산업연관표로 부분적으로 반영할 수 있다. 예를 들어 최근 국내에서 본격화된 바이오 시뮬러(biosimilar) 산업을 새롭게 시작하여 기업을 설립하고 협력업체가 신설될 경우 발생하는 고용유발 효과를 고려한 것이다. 미래 고용성장에 대한 기여정도를 포함하는 것이다. 하나의 산업이 새롭게 시작될 경우 전후방 기업에서 고용효과가 발생하며 이러한 성과를 반영한다.

## 5. 지표 활용방안

### 가. 고용창출 우수기업 선정기준으로 적용

2010년부터 시작된 고용창출 우수기업 선정사업은 기업의 일자리



창출에 대한 사회적 인식을 제고하고 우수한 사례를 전파함으로써 기업의 고용창출을 견인하는 동시에 고용창출 우수기업에 대한 사회적 인센티브 제공의 계기가 되기 위해 시작되었다.

고용창출 우수기업 선정사업은 고용창출의 양적인 지표(고용인원과 고용증가율)를 산업별로 적용하여 선정하는 방식이며, 우수기업을 선정함으로써 대기업을 중심으로 경영진이 고용창출에 관심이 확산되고 있다. 하지만 고용의 다양한 측면을 고려하여 기업에게 명확한 신호를 제시하기 위해서는 고용창출의 개념과 그 성과에 대한 명확한 지표를 제시할 필요가 있으며 나아가 사회적 인센티브 제공의 근거가 될 수 있도록 발전시킬 필요가 있다.

앞으로 고용창출 우수기업 선정 사업 시 기업고용지표를 적용하고 전체적인 종합우수와 함께 부분별 우수기업을 시상하는 제도로 정착시킬 필요가 있다. 또한 고용창출 우수기업에게 적절한 인센티브를 개발할 필요가 있다.

예) 고용창출 우수기업 대상, 우수상, 장려상은 종합평가 우수기업, 미래고용-대졸자 고용우수, 사회통합- 비경활자 고용유도 우수기업, 고용생태계 구축-간접고용 우수기업 등

#### 나. 기업별 고용보험료 산정 기준으로 활용

현재 기업의 규모에 따라 임금의 2.0-0.9%를 일률적으로 부과하는 방식을 수정하여 고용을 많이 창출하고 안정성을 유지하는 기업을 기업고용지표를 활용하여 보험율을 조정해서 기업과 근로자가 고용창출에 관심을 가지도록 유도해야 한다. 고용을 확대할 경우 고용보험료

납부액이 증가하는 효과와 실업급여 지급기간을 단축시키는 효과가 있다. 특히 비경활이 취업할 경우 고용보험의 절대량을 확보하는 효과가 있다. 또한 현재와 같은 일률부과방식은 필요시 일률적인 인상의 부담이 있지만 기업고용지표를 활용하여 개별기업별로 조정할 경우 기업의 고용보험료 조정에 대한 수용성이 높아질 것으로 예상된다. 또한 고용보험이 적극적인 고용정책으로서 효과성이 제고될 것으로 기대된다.

#### 다. 사회적 책임 투자(SRI)에 투자지표로 활용

한국거래소는 지속가능성 인덱스(sustainable growth index)를 2010년에 도입하여 100대 기업을 선정하고 지표를 공개하여 사회적 책임 투자에 관심 있는 투자자를 유도하고 있다. 하지만 현재 지표는 지나치게 환경관련 성과 중심으로 되어 있어 고용은 미미한 수준으로 반영된다.

앞으로 국내 연기금의 빠른 증가로 증권투자확대가 예상된다. 미국의 경우 각종 연기금과 비영리재단 투자가 증시자금의 68% 수준이며, 연기금과 공익재단의 증권 투자 시 사회적 책임투자는 중요한 기준으로 작용될 것이다. 미국, 프랑스, 영국 등은 사회적 책임 투자가 활성화되어 있다.

경영자에게 가장 중요한 관심은 자본과 운영자금을 조달 할 수 있는 금융 및 증권시장이 어떤 시그널을 보내느냐 하는 것이다. 자본시장에서 수익률과 함께 고용창출의 중요성을 위해 분명한 신호를 보낼 필요가 있다. 사회적 투자를 결정하는 인덱스 및 연기금이 투자 가능

한 기업의 선정 시 사회적 효과가 큰 기업 고용지표를 포함시키고 매년 그 추이를 파악하고 공개함으로써 기업이 중요한 경영지표로 여기도록 유도해야한다.

프랑스의 경우 사회적 책임 우수기업을 대상으로 가점제도(positive system)를 운영, 영국의 경우 사회적 책임 하위기업을 대상으로 블랙리스트제도(negative system)을 운영하고 있다.

#### 라. 세금 및 금리 우대

기업의 법인세 및 개인에게 소득세는 기업경영자와 근로자에게 가장 중요한 관심 사항이다. 고용창출을 통하여 거둔 사회적 성과(social performance)는 기업의 재무적 성과보다 사회적 부담을 감소시키는 긍정적인 효과가 있음 이를 기업이 중시하는 인센티브로 연결시킬 필요가 있다. 기업 법인세, 근로자의 소득세 감면에 기업고용지표를 활용해야 한다.

기업금리는 한국은행이 시중은행에 대출하는 금리에서 3-5%의 가산금리가 부가되는데, 이러한 가산 금리를 기업고용지표와 연계하여 일자리를 많이 창출하는 좋은 기업이 금융비용을 절감하도록 지원한다. 기업의 고용관련 사회적 성과를 평가하여 그 사회적 기여에 대한 인센티브제공의 기반으로 활용하도록 구체적인 성과를 제시할 필요가 있다.

#### 마. 비경활자 고용시장 진입 활성화에 기업참여 확산

우리나라의 고용율은 60% 수준으로 OECD국가와 비교하여 상당히

낮은 수준인데 이는 노동시장에 참여하지 않은 비경활 인력이 많기 때문이다. 주로 사회적 약자, 경력단절 여성, 취업준비생 등이 포함된다. 부품을 생산하는 많은 2,3차 협력업체는 만성적인 인력부족을 호소하고 있으며 2011년 가장 중요한 중소기업 애로사항으로 인력의 부족을 제기하고 있다(중소기업 호민관실, 2011). 외국인 고용허가료 321,745명(2011년 9월)이 유입되고 더 많은 조선족 등이 유입되고 있으나 인력부족은 해소되지 못하고 있다. 중소기업의 만성적인 인력부족 문제를 해소하기 위해서는 비경활로 분류된 여성경력 단절자, 중고령 인력 및 사회적 취약계층의 고용시장 진입을 활성화하여서 공급을 획기적으로 증가시킬 필요가 있다. 고용센터와 실업자 훈련기관이 이들을 발굴하고 훈련을 거쳐 취업지원을 하고 있으나 큰 변화가 없는 것이 사실이며, 이는 기업이 이러한 인력의 고용을 위한 활동에 적극적으로 나서지 않음과 관련이 있다.

기업은 이러한 비경활 인력의 고용을 장려하고 적극적으로 활용하도록 기업의 참여를 확산시킬 수 있다. 예를 들어 인력부족이 심각한 업종에서도 인력부족의 정도는 매우 차이가 크며 충분한 인력을 확보한 업체는 인력확보를 위한 적극적인 노력(출퇴근 버스제공, 아침제공, 인센티브 시스템 가동 등)을 하고 있다.

기업의 고용확대 참여가 활성화될 경우 현재 고용센터와 훈련기관보다 큰 비경활자 고용시장 유입 유도 효과가 있을 것으로 기대된다.

## 제2절 노동시장의 유형별 접근방법의 차별화

실제 사례에서 나타나는 공통점의 하나는 노동시장의 분명한 유형별 특성이다. 전자산업과 같이 혁신적 변화가 빈번한 업종에서는 더욱 두드러진 특징은 핵심인력의 의존도가 매우 높았으나 자동차 산업의 경우는 핵심인력이 중요하기는 하지만 일반 인력의 활용도가 전자산업보다 높았다. 따라서 이러한 노동시장의 분화를 정책에 반영할 필요가 있다. 또한 각 노동시장별로 적합한 정책개발이 중요하다.

	구분	학력/전문성	수요	주요이슈
1차	핵심 고급 인력	대학이상 박사/글로벌 전문가	주요 원청대기업, 일부 협력사	수월성 확보/ 공급확대/글로벌경쟁력
2차	일반 인력	대졸 엔지니어	일부 대기업, 주요 1차 협력사	일자리창출(수요확대)/현장성장화/눈 높이조정/효율성/미스매치해소/ 유연성장화
3차	범용 인력	저학력, 중고령 등	2차 이하 협력사	최저임금/공급부족/비경활인력 노동시장 진입확대/삶의 질

1차 노동시장은 기업 스스로 필요성을 잘 인식하고 필요한 정보를 확보하기 위해 노력하고 있다. 이러한 핵심인력 관련 이슈는 대학교육의 수월성 강화, 인재 관리 시스템, 브레인드레인 등이 중요 하고 언제나 공급이 부족하기 때문에 국내를 넘어서서 글로벌 인재유치, 경력 개발 등 강화가 중요하다. 실제로 많은 수의 엔지니어가 외국인인 경우가 증가하고 있다.

2차 노동시장은 대졸 신입사원으로 대다수를 차지하는 대졸 청년층

은 많으나 대기업은 충분한 만큼 고용이 창출되지 않아 미스매치의 문제가 심각하다. 또한 구직자의 요구와 중소기업 일자리간의 미스매치가 심각하다. 실제 일자리 창출의 약 90%는 중소기업인데 중소기업은 대기업의 50% 수준의 임금과 제한된 직원 지원시스템으로 인하여 청년층의 선호도가 크게 떨어진다. 따라서 이 시장에서는 대학의 공급과잉, 대학교육의 현장성 부족을 극복하는 눈높이 맞추기, 차기 성장동력 중소기업의 활성화와 경쟁력 강화, 인력의 유연성 강화가 중요한 정책이슈가 되었다. 이러한 문제를 해소하기 위해서는 중소기업 고용흡수력 강화(기대임금과 지급가능 임금의 차이 보전, 근로환경 개선, 자기개발 기회확충, 청년층의 접근기회제공), 대학생의 진로지도 및 노동시장 정보의 원활한 유통을 위한 인프라 구축이 중요하다.

3차 노동시장은 단순 생산 및 서비스 제공과 같이 특별한 숙련기술이 필요 없는 일자리를 창출한다. 실업의 증가와는 관계없이 이 시장은 만성적인 인력부족이 발생하고 있고 수요의 대부분은 중소기업에서 발생한다. 또한 이 시장은 낮은 고용안정성, 중고령, 경력단절 여성, 사회적 약자의 일자리 등이 많아 경제적 가치 보다 사회 복지적으로 중요한 의미가 있다. 인력의 공급을 확대하기 위해서는 임금과 복지의 개선과 고용시장 정보인프라 구축과 통합성 강화가 필요하다.

국민의 40%에 달하는 비경활자의 경우 최소한의 소득에 대한 기준이 채워질 경우 고용시장으로 진입이 활발하게 이루어진다. 이러한 인력은 사회보장 즉, 생활안정(경기침체, 고용불안을 보완하는 생활지원, 최저생계보장), 통근지원 등 고용시장 진입을 확대시키고 최대의 고용유연성을 보장하기 위한 지원에 효과적이다.



SUMMARY

**A Study of job creation and human resource  
development at firm level with a comparative  
perspective**

Young Saing Kim, Jae Ho Chung,  
Kyung Nyun Kim, Hyuk Seung Yang, Yang Gyu Park

The purpose of this report is to understand the changes in the labor market and good corporate employment, and compare HRD practices in terms of HRD between the best job creation practice and the other companies.

Firstly, we analyze the relation of trends in the labor market and job creation and destruction. Secondly, factors affecting employment decisions in corporate and

implications for best employment practices was assessed to understand common point of good corporate employment.

Best job creation companies have some common factors, such as administrator(executive)' active(aggressive) awareness about job creation and expansion-oriented strategy, anticipative and active (aggressive) expansion of investments, and systematic human resource



management and development, and establishment of a stable business foundation and management systems in the early business stage. Securing enough skilled workforce is the most important foundation of sustainable development.

The results of the comparison between the best and the other indicate that the best job creation companies produce better business performance, as well as, invest in HRD more than the other. HRD is the substantial foundation of job creation because HRD creates job skills and is essential to sustainable competitiveness. As the best job creation companies create jobs and maintain skilled workforce in recession period, they could take advantage of coming economic boom.

Regarding on the results of this report, we offer several policy implications and suggestions. 1. suitable policy development for employment(job creation) to segmented characters of the labor markets. 2. figuring out synergy (reinforcement) of symbiotic development in corporate and decent job creation. 3. construction of suitable corporate employment index.

## 참고문헌

- 김기찬(2009). 기업생태계관점에서의 연구개발 전략과 플랫폼 리더십: 대,중소기업 상생협력과 R&D에의 시사, 중소기업 연구, Vol: 31, Vol:2.
- 김동배(2006). 『고성과 조직 시스템의 효과와 영향요인』, 한국노동연구원.
- 김성국 · 이성철 · 신원철 · 백두주 · 손경미 · 하은지(2007). 『인터넷시대의 산업경쟁력 강화와 고용확대 연구』, 정보통신정책연구원 한국사회의 방송 · 통신 패러다임 변화연구.
- 김승택 외(2008). 『일자리 창출을 위한 고용전략 연구』, 한국노동연구원.
- 김안국 외(2008). 『서비스 산업 일자리 창출전략』, 한국직업능력개발원.
- 김영생 · 김기찬 · 김현정(2010). 『중소기업 경쟁력 강화를 위한 인적자원모델 개발』, 한국직업능력개발원.
- 김영생 · 임찬빈 · 박승찬(2009). 『기업의 고용역량 강화를 통한 일자리 창출 방안』, 한국직업능력개발원.
- 김영생 외(2009). 『기업의 일자리 창출 역량』, 한국직업능력개발원.
- \_\_\_\_\_ (2006). 『고숙련 사회와 혁신전략』, 한국직업능력개발원.
- 김윤권 최순영(2009). 『인력감축의 효과분석과 사후관리방안』, 한국행정연구원 연구보고서.
- 김인수(2005). 『거시조직이론』, 무역경영사.
- 김현호 외(2008). 『2008년도 한국의 기술혁신조사: 제조업 부문』, 과학

기술정책연구원

- 김형만(1997). 「노동비용 및 고용기간이 기업의 인력서비스 수요에 미치는 효과」, 『한국경제학회 경제학연구』, 제45권 제1호, 141~164쪽.
- 노동부(2003). 「근로시간 실태 조사」, 노동부.
- 박성근·김병근(2011). 「한국의 서비스업에서 기술혁신전략이 고용에 미치는 영향 - 기업수준의 연구」, 『한국기술혁신학회 기술혁신학회지』, 제14권 제2호, 223~245쪽.
- 송기현(2006). 『호텔 인적자원관리』, 서울: 일진사.
- 양혁승·신상열(2006). 「성과주의 인사제도 구현을 위한 팀단위 평가제도 -(주) LG화학 사례」, 『경영교육연구』, 제9권 제1호.
- 윤윤규·고영우(2009), [일자리 창출과 소멸에 관한 연구], 한국노동연구원.
- 윤윤규 외(2007), [노동시장 양극화의 현황과 대응방안: 산업구조 변화의 효과 분석을 중심으로], 한국보건사회연구원.
- 이공래·강희중·황정태·이준협(2010). 『기술혁신과 일자리 창출: 고용확대를 위한 기술혁신 지원정책』.
- 이만우(2011). 일자리 창출, 일자리 창출 기업투자가 관건이다. 경영자총연합회.
- 이민환·장연주(2011). 「환율이 한국 제조업 업종별 고용에 미치는 영향」, 『한국경제통상학회 경제연구』, 제29권 제1호, 139~161쪽.
- 이원덕 외(2007). 『21세기 국가전략: 일자리 창출과 인적자원 개발』, 한국직업능력개발원.
- 임창희(2008). 『인적자원관리』, 비엔엠북스
- 전병유(2007). 『노동시장 양극화의 경제적 분석』, 한국노동연구원.

- 조성재(2006). 「자동차산업의 노동유연성과 고용관계」, 『산업경제연구』, 제19권 제3호, 57~89쪽.
- 조영호(2008). 『중소기업 경쟁력강화를 위한 인력개발 전략 -교육훈련에서 학습조직구축으로-』, 중소기업청.
- 조우현 · 황수경(1993). 「독점-비독점부문간 노동자숙련의 폭과 깊이의 비교 분석」, 『면동경제논집』.
- 채창균(2008). 『일자리 선진화 전략』, 한국직업능력개발원.
- 최창곤(2010). 「경직적 노동시장에서 신호의 부족이 일자리 창출에 미치는 효과」, 『산업경제학회지』 26권 3호.
- \_\_\_\_\_ (2010), 「경직적 노동시장에서 신호의 부족이 일자리 창출에 미치는 효과」, 『산업경제 연구』, 제23권, 제6호, 3357~3370쪽.
- 통계청(각 연도). 사업체 기초통계조사 보고서.
- 한동균 · 문지선(2009). 『기업수준의 일자리 창출 및 유지 사례연구』, 한국노동 중앙연구원.
- Arai, Y. and Cisse A. (2010). Promoting Job Creation for Young People in Multinational Enterprises and Their Supply Chains. ILO.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99~120.
- Barney, J. B. 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barney, J. B. 2001. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view.

Journal of Management, 27, pp. 643~650.

Beer, D. (1998). Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning, Human Relations Journal.

Becker, G. S.(1964). Human capital, Chicago: University of Chicago Press

Berger. S.(2006). 'How We Compete: What Companies Around the World Are Doing to Make it in Today's Global Economy', New York, Doubleday.

Bill, M., Shannon, J.(2003). Does HR planning improve business performance?, Industrial Management, Vol.45 No.1, pp. 14~

Boxall, P. F. 1996. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. Human Resource Management Journal, 6, 59~75.

Brown, G. (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective, Organization Science.

Brown & Lauder(1998). High Skills: Globalization, Competitiveness, and Skill Formation, Oxford University Press.

Burke, A., FitzRoy, F., Nolan, M.(2000). When less is more: Distinguishing between entrepreneurial choice and performance. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Vol.62, pp. 565~587

Chandler, A. D. 1962. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press.

- Conner, K. R. 1991. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17, pp. 121~154.
- David, N., Zhang, J., Brandon, W.(2006). Where the Jobs Are: Business Dynamics and Employment Growth, *Journal Academy of Management Perspectives*, Vol.20 No.4, pp. 79~94.
- Day, D. V., Harrison, M. M., Halprin, S. M.(2008), *An integrative approach to leader development*, New York: Routledge
- DENCKER, J. C., GRUBER, M., SHAH, S. K.(2009), INDIVIDUAL AND OPPORTUNITY FACTORS INFLUENCING JOB CREATION IN NEW FIRMS, *Academy of Management Journal*, Vol.52, No.6, pp. 1125~1147.
- Drucker, P.(2006). *Innovation and Entrepreneurship*.
- Finegold, D.(1998). *Creating Self-Sustaining, High-Skill Ecosystems*, Oxford University Press.
- Finegold, D.(2001). *Are Skills the Answer?: The Political Economy of Skill Creation in Advanced Industrial Countries*, Oxford University Press.
- Freeman, C.(1977). "The Kondratiev Long Waves, Technical Change and Unemployment", in Freeman, C., *Structural Determinants of Employment and Unemployment*, pp. 183, Paris: OECD
- Glueck, W. F. 1980. *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.

- Haltiwanger, J., Jarmin, R. and Moranda, J. (2008). Business Formation and Dynamics by Business Age: Results from the New Business Dynamics Statistics. NBER.
- Hinz, T., Jungbauer-Gans, M.(1999). Starting a business after unemployment: Characteristics and chances of success Empirical evidence from a regional German
- Jago, A. G.(1982). Leadership: Perspectives in theory and research, Management Science, Vol.28, pp. 315~336.
- Kabaj, M.(1965). Shift-work and employment expansion, Journal International Labour Review, Vol.91 No.1, p.47~
- Kabaj, M.(1965). Shift-work and employment expansion, Journal International Labour Review, Vol.91 No.1, p.47~
- Kaplan & Norton(2001). The Strategy-Focused Organization, Harvard Business School Press.
- labor market, Entrepreneurship & Regional Development, Vol.11, pp. 317~333.
- Lado, A. A. & Wilson, M. C. 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. Academy of Management Review, 19, pp. 699~727.
- March, J., & Simon, H. 1958. Organizations. New York: Wiley.
- Marsick, V.(2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. 2001. The War for Talent. Mckinsey & Company, Inc.

- Mincer, J.(1974). *Schooling, experience and earnings*, New York: Columbia University Press
- OECD(2002). *High-Growth SMEs and Employment*, OECD.
- \_\_\_\_\_(2008). *Factbook*. OECD(2008), *Employment Outlook*, OECD.
- \_\_\_\_\_(2008). *Employment Outlook*, OECD.
- \_\_\_\_\_(2009). *Strong Economic Growth but Insufficient Job Creation*. pp. 33 - 64 in *OECD Reviews of Labour Market and Social Policies: Chile*.
- \_\_\_\_\_(2010a). *High-growth Enterprises: What Governments Can Do to Make a Difference*, OECD, Paris
- \_\_\_\_\_(2010b). *Moving Beyond the Jobs Crisis*, OECD, Paris.
- \_\_\_\_\_(2010c). *Globalisation, Entrepreneurship and SMEs*, Unpublished report by the Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD, Paris.
- \_\_\_\_\_(2010d). *Innovative SMEs and Entrepreneurship for Job Creation and Growth*, Issue Paper of Lessons from the Global Crisis and the Way Forward to Job Creation and Growth.
- \_\_\_\_\_(2011). *Job-rich Growth in Asia: Strategies for Local Employment, Skills Development and Social Protection*, International Labour Office, Pages: 118
- Oi, Walter Y.(1962). *Labor as a Quasi-fixed factor*, *Journal of political economy*, pp. 538~555.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage*. New York: Tree Press.
- Schlendler, B. R. 1992. *How Sony keeps the magic going*. *Fortune*,



January 16. pp. 34~63.

Stewart. T. A. 1991. GE keeps those ideas coming. *Fortune*, August 12, pp. 40~49.

SuKuras, D., (2003). Capital subsidies and job creation in rural areas: A Greek case study. *International Journal of Manpower*, Vol.24 No.8.

Von Clausewitz, K. 1976. *On War*, Volume I. London: Kegan Paul.

Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171~180.

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams. A. 1994. Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, pp. 301~326.

고용 창출 우수 기업과 일반 기업의  
직업능력개발 비교연구

- 발행연월일 2011년 12월 29일 인쇄  
2011년 12월 31일 발행
- 발 행 인 박 영 범
- 발 행 처 한국직업능력개발원  
135-949, 서울특별시 강남구 삼성로 147길 46  
홈페이지: <http://www.krivet.re.kr>  
전 화: (02)3485-5000, 5100  
팩 스: (02)3485-5200
- 등 록 일 자 1998년 6월 11일
- 등 록 번 호 제16-1681호
- I S B N 978-89-6355-296-5 93330
- 인 쇄 처 승림디앤씨 (02)2271-2581