

## 논문 1

# 기업의 교육훈련비 투자 결정요인 분석에 대한 중단연구

노경란\* · 변정현\*\* · 임현선\*\*\* · 허선주\*\*\*\*



## 요약

이 연구의 목적은 전략적 인적자원개발의 관점에서 기업의 인적자원전략 특성에 초점을 맞춰 기업의 교육훈련비 투자 결정요인을 중단적으로 규명하는 것이다. 이를 달성하기 위하여 한국직업능력개발원의 인적자본기업패널(본사용) 자료 3개 차년자료를 활용하여 일반화된 위계 모형을 적용하여 기업의 교육훈련비 투자 결정 요인을 분석하였다. 분석에서 1인당 교육훈련비를 종속변인으로 설정하고 기업 특성, 인적자원관리체제, 인적자원개발인프라로 구성된 각각의 모형을 단계별로 투입하였다. 분석 결과 첫째, 기업의 교육훈련 투자에 인적자원 전략특성이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 시계열적 상황 변화에 상관없이 지속적으로 기업의 교육훈련비 투자를 설명하는 변인이 드러났다. 셋째, 기술변화와 신제품개발, 해외시장개척 등 적극적 경영활동을 하고 있는 기업들이 교육훈련 투자에도 적극적이었다. 넷째, 실질적인 인적자원개발 활동의 적극성이 기업 교육훈련 투자의 결정 요인이었다. 다섯째, 비정규직 근로자가 차지하는 비중이 클수록 교육훈련비 투자 규모가 줄어들고 조직내 고학력자의 비중이 클수록 교육훈련비 투자 규모가 늘어나는 현상이 발견되었다. 이 결과를 기반으로 교육훈련비 투자 결정요인으로서 기업 인적자원전략 특성의 유형화, 교육훈련비 투자 결정에 있어 기업의 외적요인과 내적요인의 관계 규명, 그리고 기업의 인적자원개발 편중 현상을 완화할 정부의 개입 등을 제언하였다.

## 1. 연구의 필요성 및 목적

기업의 교육훈련에 대한 투자와 관심은 대체로 긍정적으로 논의되어 왔다. 기업이 교육훈련을 통해 보유한 인적자원의 질적 향상을 도모하는 것은 해당 근로자들의 생산성을 높여, 결국 기업의 생산성과 이익 향상에 기여하고 개인의 소득 향상으로 이어진다고 간

\* 성신여자대학교 교육학과 조교수

\*\* 한국고용정보원 진로교육센터 연구원

\*\*\* 서울시여성능력개발원 연구팀장

\*\*\*\* 고려대학교 교육학과 박사과정 수료

주하기 때문이다(Becker, 1975; Mincer, 1974; Polachek, 1975). 실제로 기업현장의 교육훈련 투자에 대한 관심이 본격화되기 시작된 것은 1970년대 후반부터 1980년대 중반까지 미국 기업들의 경쟁력 약화 원인으로 ‘교육훈련 투자 저조에 따른 기업인적자원 경쟁력 약화’가 거론되면서부터다(Lynch, 1994; Brown et al., 1997). 이후 기업의 교육훈련 투자에 대한 논의는 다음과 같이 크게 두 가지 흐름으로 전개되었다. 하나는 교육훈련 결과와 조직 성과간의 관계를 규명하여 교육훈련 투자의 정당성 기반을 형성한 것이다(배진한, 2009; 이덕로, 김소영, 2009; 이만기, 2009; Bassi & McMurrer, 1998; Berman, 2006). 또 다른 흐름은 기업마다 교육훈련에 대한 투자가 상이하다는 점에 착안하여 기업 교육훈련에 영향을 미치는 요인을 파악하고 투자활성화에 대한 논의를 펼쳐 나간 것이다(김안국, 2001; 김형만, 1999; 노용진, 2007; Bae & Rowley, 2004; Osterman, 1995; Macduffie & Kochan, 1995). 이 같은 기존 선행연구에서 도출된 기업의 교육훈련에 대한 투자 결정요인들을 살펴보면 해당 기업의 산업부문, 기업규모, 연간매출액, 기업지배구조, 교육훈련을 통한 재무적 성과, 조직의 자율성 정도, 구성원의 숙련 수준, 학력, 성비 등이 주요하게 다루어졌다. 기존의 기업 교육훈련 투자 관련 연구들은 기업의 물리적 특성 및 인적 특성에 주로 관심을 둔 반면, 기업의 인적자원관리와 개발이라는 전략적 노력에는 비중을 많이 두지 않았다.

기업의 교육훈련은 기업이 보유한 인적자본을 축적시키는 행위이자 기업경쟁력을 결정하는 전략적 원천(정재삼, 2007; Swanson, 2007)이라는 인식이 확산되어 가고 있는 시점에서 인적자원관리와 개발 부문의 활동이 교육훈련 투자에 미치는 영향력을 실증적으로 파악해 볼 필요가 있다. 교육훈련에 대한 투자는 적극적 의사결정의 산물로 경영진의 인적자원개발에 대한 의지와 철학, 그리고 전략적 선택이 중요하게 작용하기 때문이다(Garavan, 1991; Torraco & Swanson, 1995). 그럼에도 불구하고 인적자원개발에 대한 기업의 전략적 의지와 선택이 가시화되어 나타나는 기업의 인적자원전략 특성, 즉 인적자원관리 체제와 인적자원개발 인프라 요인이 기업의 교육훈련 투자에 영향을 미치는가에 대한 논의는 활발히 이루어지지 못했다. 또한 기업의 교육훈련비 투자 결정은 기업을 둘러싼 경영환경 변화에 영향을 받기 때문에(Garavan, 1991; Higgs, 1989) 기업내부환경은 물론 외부 상황변화가 미치는 영향에 대해 파악을 할 필요가 있다.

따라서 본 연구는 한국직업능력개발원의 인적자본기업패널 자료를 기반으로 전략적 인적자원개발의 관점에서 기업의 인적자원 전략 특성에 중점을 두고 기업의 교육훈련비 투자 결정요인을 규명하는 것에 목적이 있다. 이와 같은 목적을 달성하기 위해 기업의 일반적 특성요인과 더불어 ‘기업 인적자원 전략 특성’이 구현된 요인들(인적자원관리 체제, 인

적자원개발 인프라)을 추가하여 기업의 교육훈련 투자 결정에 대한 구체적 요인들을 규명하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 가. 기업특성과 교육훈련 투자

조직구성원의 인적자원개발은 기업의 경쟁력을 결정하는 주요 요인으로 최근 기업들의 교육훈련에 대한 투자가 활성화 되고 있다. 인적자원개발을 통한 조직구성원의 역량 강화는 기업의 경쟁력은 물론 조직구성원 개인의 삶의 질을 동시에 향상시킬 수 있다는 점에서 의미가 있다. 기업의 교육훈련 투자 결정 요인에 대한 선행연구에서는 기업 자체의 특성과 기업 내부의 인적 특성을 주된 요인으로 논의해 왔다.

구체적으로 살펴보면 강순희(2010)는 기업의 규모와 근로자의 평균학력이 교육훈련에 영향을 미친다고 보았으며 경력개발지원과 관련하여서는 기업 연령, 비제조업, 전문경영인, 외국인 지분, 근속연수 등이 결정요인으로 작용하고 있다는 연구 결과를 제시했다. 또한 기업규모, 노조유무 및 노사관계 유형, TQM, 기업의 생산전략, 자본집약제품 생산, 근로자의 교육수준, 기업 연령 등이 기업 교육훈련 투자에 영향을 미치는 것으로 나타났다(박성재, 오민홍, 2007). 이러한 선행 연구 결과는 기업의 교육훈련에 영향을 미치는 요인을 조직의 특성과 근로자 특성의 두 가지 차원으로 구분할 수 있다. 선행연구에서 제시되었던 교육훈련에 영향을 미치는 결정 요인들에 대해 물리적 특성, 상황 특성, 인적 특성으로 세분화하여 좀 더 구체적으로 구분하여 살펴보면 다음과 같다.

우선 물리적 특성으로서 다수의 연구에서 주요하게 다루어진 요인으로서 기업 규모와 산업을 들 수 있다. 기업의 규모를 교육훈련 투자의 결정 요인으로 제기한 다수의 연구를 발견할 수 있다(Knoke & Kalleberg, 1994; Osterman, 1995; Felstead & Green, 1996; Whitefield, 2000; 류장수, 1997). 일반적으로 기업의 규모가 커질수록 교육훈련에 대한 투자가 증가한다고 예측하기 쉽다. 대기업일수록 교육훈련에 투자할 여유자원이 풍부하기 때문이며 조직의 규모가 커질수록 직무가 세분화되어 전문성이 요구되면서 교육훈련이 더욱 중요해지기 때문이다. 그러나 기업의 규모에 대한 연구 결과는 Whitefield(2000)의 연구를 제외하고 유의미한 관계가 제시되지 못했다(Knoke & Kalleberg, 1994; Osterman, 1995; Felstead & Green, 1996; 류장수, 1997). 기업의 업종과 관련하여 경공업 부문보다 중화학 부문이 근로자의 숙련수준이 높은 것으로 예측하고 있으며 제조업보다 비제조업에서 교육훈련이 중

요시된다는 예측을 한다(류장수, 1997; 강순희, 2010). 그러나 기업의 업종과 관련해서는 기업의 규모만큼 교육훈련과 관계의 영향력이 낮은 것으로 나타났다(강순희, 2010). 이 연구에서는 전술한 바와 같이 다수의 선행연구에서 제기되었으나 그 결과가 상이하게 도출되었던 기업 규모와 산업을 채택하여 기업의 교육훈련 투자와의 관련성을 실증적으로 규명해 보고자 한다.

다음으로 상황 특성으로서 기업의 기술 수준이나 제품시장, 경기 등이 주요 요인으로 논의되었다. 기술 수준이 높아질수록 근로자에게 교육훈련을 통한 숙련도를 요구할 수 있지만 반대로 기술 수준이 높은 숙련된 기술자를 채용하는데 초점을 둘 수 있다. 기술 수준의 발전은 기업의 교육훈련에 긍정적이거나 또는 부정적으로 작용할 가능성이 있으며 경영자의 전략적 선택에 의해 영향을 받는다고 할 수 있다. 실제로 Felstead와 Green(1996)의 연구에서는 기술 수준의 발전이 교육훈련과 유의한 관계가 있는 것으로 나타났으나, Whitefield(2000)의 연구에서는 유의한 관계가 나타나지 않았다. 제품시장의 변화도 교육훈련의 중요한 투자 요인으로 제시되고 있다. Knoke와 Kalleberg(1994)에 따르면 경쟁이 치열할수록 경쟁에서 살아남기 위해 교육훈련에 투자할 가능성이 높아진다고 했다. 그러나 국내의 조우현(1995)의 연구에서는 산업집중도가 교육훈련과 유의미한 관계가 있는 것으로 나타나지 않았다. 이 외에도 경기에 따른 교육훈련의 영향 요인도 있다. 일반적으로 장기적인 경기 하강이 예측될 때에는 교육훈련의 투자가 줄어든다(Felstead & Green, 1996). 그러나 경기 하강이 단기적이거나 경쟁이 치열한 상황에서는 기업의 경쟁력 강화를 위해 교육훈련 투자를 높일 수 있다. 이 연구에서는 상황 특성으로서 자료의 한계 상 경기적 요인은 제외하고 기업의 상황을 변화시킬 구체적 요인으로서 조직의 변화나 신제품 도입 등으로 인한 대내 환경 변화, 매출대비 수출 비중, 해외 진출 여부 등을 주요 변인으로 채택하였다.

셋째 인적 특성 요인으로 제시된 선행연구의 세부 요인으로는 이직률, 평균근속년수, 성비, 연령, 학력 등이 있다. 먼저 이직률과 관련하여 근로자의 이직률이 높을수록 훈련에 대한 투자대비 수익률이 낮아지기 때문에 교육훈련 투자비용이 감소한다는 것이 일반적인 예측이다. Osterman(1995)의 연구에 따르면 이직률을 낮추기 위한 활동이 교육훈련투자를 증가시키는 것으로 나타났다. 이와 관련하여 류장수(1997)의 연구에서는 근로자의 근속연수가 높을수록 기업의 교육훈련투자가 커진다는 연구 결과를 제시했다. 인구통계학적 특성인 성비와 관련하여서도 여성이 많을수록 교육훈련 투자가 낮아진다고 본다. 이는 여성의 경우 가사와 육아노동 때문에 이직률과도 관계가 있다고 보기 때문이다(Knoke & Kalleberg, 1994). 실제로 Osterman(1995)과 류장수(1997)의 연구에서도 근로자 성비는 교육

훈련에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김안국(2008)의 연구에서는 기업의 이직률과 교육훈련비 지출사이에 음의 관계를 분석했다. 이 외에도 근로자의 평균 숙련 수준도 교육훈련 투자와 관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 근로자의 연령 및 학력과 관련된 요인이라고 볼 수 있다. 실제로 근로자의 숙련 수준이 높을수록 교육훈련 투자에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(Osterman, 1995; 조우현, 1995). 강순희(2010)의 연구에 따르면 근로자의 평균 학력이 높을수록 교육훈련 투자가 높았으나, 비정규직 비율, 근로자 평균 근속 연수 등은 유의한 영향력을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 선행연구 결과에 따라 본 연구에서는 인적 특성으로서 고용형태, 조직구성원의 성별과 학력 등을 채택하여 실증적으로 분석해 보고자 한다.

#### 나. 기업의 인적자원 전략 특성과 교육훈련 투자

기업의 인적자원 활동(HR practice)이란 모집과 선발, 훈련과 개발, 평가, 보상, 노사관계 부문에서의 다양한 행위들을 의미한다(Schuler & Jackson, 1987). 이러한 맥락에서 인적자원관리와 인적자원개발을 일련의 통합적 활동으로 바라보는 접근이 일반적이다(서인덕, 이승환, 2009; Desimon, Werner & Harris, 2002; Snell & Dean, 1992). 그러나 기업환경의 다변화, 지식근로의 중요성 부각, 의미 있는 업무에 대한 구성원의 기대수준 향상, 기업과 구성원 간의 관계 변화 등의 영향으로 인적자원개발 활동이 단순한 훈련·개발 기능으로부터 경력개발, 조직개발 기능을 포함하는 방향으로 확대되면서 독립된 기능영역으로 분리하여 그 중요성에 대해 논하는 경향이 강하다(장영철, 허연, 2005; 현영섭, 권대봉, 2006; McLagan, 1989; Chalofsky, 1992). 또한 급변하는 경영환경 변화에 적극 대응하고자 조직구성원 개발에 대한 기업의 요구가 증대되고 있으며(장영철, 허연, 2005), 조직 목표 달성을 위한 인적자원개발의 전략적 활용에 대한 논의도 활성화되고 있다(Chadwick & Cappelli, 1991). 따라서 이 연구에서는 기업의 인적자원에 대한 고민과 전략이 가시화되어 나타나게 되는 인적자원관리 체제와 인적자원개발 인프라를 각각 구체화하여 교육훈련 투자 결정에 미치는 영향력을 면밀히 파악하고자 한다. 인적자원을 평가하고 보상하는 활동도 중요하지만 보유한 인적자원을 개발시키고자 다양한 전략적 노력들을 구현해나가는 것이 교육훈련 투자에 영향을 미치는가를 파악해 볼 필요가 있기 때문이다.

이러한 맥락에서 보았을 때 기업의 인적자원 전략 특성을 판단하는데 있어 인적자원 업무를 수행하는 전담 조직을 갖추고 있는지 인적자원관리(HRM)와 인적자원개발(HRD) 업무가 기능적으로 분화되어 있는지의 여부는 중요한 단서다. 종전까지 전략적 인적자원

관행이나 기법에 대한 다수의 연구가 ‘상황적 접근’, ‘보편적 접근’, 그리고 ‘형태적 접근’ 등(Delery & Dorty, 1996) HR부문이 독립적 조직 형태를 갖추고 포괄적 기능을 수행하는 것을 가정하고 있다. 그러나 기업의 규모나 경영진의 인적자원 관행에 대한 관심과 경영 철학 등에 의하여 독립된 HR조직의 유무와 기능(특히 HRM과 HRD의 기능)적 포괄성은 다를 수밖에 없다. 이에 이 연구에서는 독립된 HR업무 전담조직 유무와 HR업무의 기능 분화 여부를 기업의 인적자원 전략특성을 파악할 수 있는 요소로 채택하였다.

그렇다면 일반적으로 기업들은 인적자원관리의 측면에서 조직의 전략적 의지를 담아내고자 할 때 어떤 정책적·제도적 요소를 고려하는가? 우선 조직이 처한 상황에 따른 인적자원관리 방식의 변화를 전제로 하는 상황적 접근법에서 주목한 인적자원관리 활동을 살펴보면 다음과 같다. 이 접근에서 가장 빈번하게 활용되었던 Porter(1985)의 전략모형에서 제기된 인적자원관리 요소를 보면 경영에의 참여, 직무분석, 선발, 경력개발 경로의 다양성, 개인 및 집단 평가, 고용안정성, 성과급제도, 훈련의 중요성, 노사관계의 성격 등을 들 수 있다. 한편, Miles와 Snow(1984)는 인적자원을 유지할 것인지 획득 또는 할당할 것인지의 여부, 선발방법(내부개발 또는 외부 유입), 기술과 교육훈련의 연동, 평가의 방법 및 다양성, 성과급을 비롯한 보상 방법 등을 주요 인적자원관리 활동으로 다루고 있다. 다음으로 상황과 무관하게 기업 성과를 높일 수 있는 인적자원관리 기법이 존재한다고 가정하는 보편적 접근에서도 구체적인 인적자원관리 활동을 언급하고 있지만 사실상 상황적 접근에서 제기한 요소들과 대동소이하다. Delery와 Dorty(1996)에 따르면 평가방법, 이익배분, 직무기술, 고용보장, 내부승진, 교육훈련에 대한 강조, 구성원의 경영참여 등의 인적자원관리 활동 등을 기업의 성과 차이에 영향을 미치는 요소들로 제기하였다. 마지막으로 기업의 인적자원관리 활동 및 정책들은 서로 상호작용하며 조직성과에 기여할 수 있는 조합은 일정한 형태를 지닌다고 가정하는 형태적 접근에서는 구성원의 채용과 배치(Delery & Dorty, 1996), 성과급과 고용유연성, 내부 승진 등(Yu, 1997)을 언급하고 있어 전술한 두 접근법에서 다른 인적자원관리 활동들과 그다지 다르지 않음을 알 수 있다.

이 연구에서는 인적자원개발과 인적자원관리에 대한 전략적 노력을 각각 구체적으로 파악해 보고자 하기 때문에, 3차 년도에 걸쳐 조사 항목에 모두 포함된 문항 중에서 인적자원관리 체제 관련 요소들로 구성된 기업 인적자원관리 특성과 인적자원개발 인프라의 특성을 보유한 인적자원개발 특성들을 도출하였다. 그 결과 인적자원관리 특성의 하위변인들로 채택하여 분석에 활용된 것은 HR 전담 조직 유무, HR조직의 기능 분화, 인력계획 수립여부, 평가제도의 다양성, 성과급 제도의 다양성 등이다.

다음으로 조직의 목표 달성에 부합하기 위하여 전략적으로 접근하는 인적자원개발의 속성에 대한 연구로부터 인적자원개발 특성을 이해할 수 있는 구체적 요소를 발견할 수 있다. Garavan(1991)은 조직미션 및 목표와의 통합, 최고 경영진의 지원, 기업 내·외부 환경분석, HRD계획 및 정책, 일선관리자의 헌신 및 참여, 인적자원관리활동의 보완, 사내 교육훈련 담당자의 역할, 조직문화에 대한 인지, 평가중시 등을 제시하였다. 그러나 이와 같이 초기에 제시된 전략적 인적자원개발 특성은 구체적인 인적자원개발 실행이 아니라 인적자원개발이 전략적으로 수행되기 위하여 갖추어져야 할 기반에 대한 기술에 머물렀다. 한편 McCracken과 Wallace(2000)는 조직 미션과 목적에의 기여, 최고경영진의 리더십, HRD 측면에서의 환경분석, HRD에 대한 전략, HRD담당자와 전략적 파트너십, 인적자원관리자와의 전략적 파트너십, 조직변화 컨설턴트로서의 역할, 전략적 조직문화의 성공적 변화, 효과성 판단 중시 등을 언급하였다. 앞서 제기된 Garavan(1991)의 이론을 이어받으면서 HRD 담당자의 역할 확대와 HRD 기능의 전략적 속성 강화라는 측면을 강조했음을 알 수 있다. 그러나 여전히 인적자원개발에서의 실행이 구체적으로 어떻게 이루어져야 하는가에 대하여 명확하게 규명하지는 않았다. 이후 Garavan(2007)이 ‘인적자원개발 환경 및 조직의 상황’, ‘인적자원개발 정책 실행’, ‘이해관계자들의 만족’, ‘인적자원개발 전문가의 역할’ 등을 중심으로 한 전략적 인적자원개발 모형을 제시하기도 하였지만 바람직한 방향성 제시 중심으로 이를 위한 인적자원개발 활동의 구체화는 미흡하였다.

이에 이 연구에서는 기업 인적자원개발 전략의 특성을 이해할 수 있는 구체적 실행으로서 선행연구에서 제기된 인적자원개발에 대한 기업의 투자 의지를 포함시켰고, 인적자원개발의 핵심이라 할 수 있는 교육훈련 기능과 관련된 요소들을 포함시켰다. 예를 들어 독립된 훈련시설 보유 여부, 조직에서 제공하는 교육훈련 방법의 다양성 등이다. 이러한 교육훈련 기능과 더불어 경력개발 및 조직개발과 연동된 인적자원개발 활동을 고려하고자 인적자원개발 제도의 다양성을 포함시켰다.

### 3. 연구방법

#### 가. 분석 자료 및 변인 설정

본 연구는 한국 기업의 인적자원전략 특성에 초점을 맞추어 기업의 교육훈련비 투자 결정요인을 규명하고자 한국직업능력개발원에서 2005년부터 조사를 시행하고 있는 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel) 1차년도~3차년도 자료 중 기업응답자료를

활용하여 분석하였다. 인적자본기업패널은 한국 기업의 인적자원 실태와 기업 내 지식 및 숙련형성의 기제를 밝히고 기업성과에 미치는 영향에 대한 분석이 가능하도록 시계열 자료를 구축하는 것에 목적이 있는 자료이다(민주홍, 황승록, 2007).

이 연구에서는 기업의 교육훈련 투자 결정요인을 파악하기 위해 관련 변인들을 선택하여 <표 1>에 제시된 바와 같이 변환하여 사용하였다.

<표 1> 변인 정의 및 설명

변인 정의		각차년도 개요				
		설명	1차	2차	3차	
기업특성	기업규모	◦ 중소기업(299인 이하), 대기업(300인 이상) ◦ 더미: 중소기업=1, 대기업=0	중소기업 비중	66.7%	67.6%	71.0%
	산업유형	◦ 제조업, 금융 및 비금융업 ◦ 더미: 제조업=1, 비제조=0	제조업 비중	39.9%	41.2%	46.8%
	대내환경변화	◦ 신제품(상품/서비스) 개발 및 도입 정도, 기업 내부 부서 및 조직 변화 정도 ◦ 4점 likert 척도(1:거의 없음~4:많이 있음)	대내환경 변화 평균 (4점 평균)	2.19	2.60	2.60
	총매출대비 수출	◦ 전년도 매출액 대비 수출 비중 (1=수출없음, 2=10%미만, 3=10%~30%, 4=30~50%, 5=50%이상)	총매출대비 수출 (5점 평균)	2.63	2.67	2.72
	해외진출여부	◦ 더미: 진출=1, 미진출=0	해외진출기업 비중	54.0%	57.8%	58.3%
	비정규직 비중	◦ 총 직원 중 비정규직 비중(단위:%)	전체 비정규직 비중	13.5%	10.0%	7.3%
	정규직 성별 보유직원 특성	◦ 더미: 여성이 많은 회사 50%이상=1, 0=남성이 많은 회사 50%이상	남성50%이상 기업 비중	89.2%	90.7%	91.1%
	정규직 학력별 보유직원 특성	◦ 대졸 이상 직원의 비중이, 75% 이상인 기업=3, 25~75%=2, 25% 미만인 기업=1	고학력 비중 높은(상위25%) 기업 비중	22.9%	25.7%	25.8%
인적자원 관리체계	HR업무 전담 조직 유무	◦ 더미: 전담조직 보유=1, 미보유=0	HR전담조직 보유 기업 비중	44.1%	70.9%	72.3%
	HR업무의 기능분화 여부	◦ 더미: 기능분화=1, 기능통합=0	HR업무기능 분화 기업 비중	44.0%	54.0%	37.4%
	인력계획수립 여부	◦ 더미: 인력계획수립합=1, 미수립=0	인력계획수립 실시 기업 비중	63.4%	79.9%	78.9%
	평가제도의 다양성	◦ 평가제도(BSC, MBO, 역량평가 등 6종) 실시의 여부, 6개 항목의 합 0~6	평가제도 실시 개수 평균	2.02	2.58	2.59
	성과급 제도의 다양성	◦ 성과급 제도(개인성과급, 팀성과급 등 6종)의 실시 여부, 4개 항목의 합 0~4	성과급 제도 실시 개수 평균	1.39	1.40	1.37
인적자원 개발 인프라	기업의 인적자원개발 투자지	◦ 기업의 인적자원개발 투자 의지(경영진 인식, 근로자관심수준, 예산확보 등 5항목) ◦ 5점 likert 척도 5항목의 평균(1:전혀 그렇지 않음~5:전적으로 그러함)	기업 인적자원개발 투자지 (5점 평균)	3.01	2.95	3.06
	인적자원개발제도의 다양성	◦ 사내 인적자원개발 제도(경력개발제도, 교육휴가제, 멘토링, OJT 등 8종) 실시 여부 ◦ 8개 항목의 합 0~8	인적자원개발 제도 실시 개수 평균	2.48	3.45	2.62
	독립 훈련시설 보유 여부	◦ 더미: 보유=1, 미보유=0	독립훈련시설 보유 기업 비중	18.9%	28.7%	29.4%
	교육훈련 방법의 다양성	◦ 교육훈련 방법(집체식 사내교육, 이러닝 등 7종) 다양성, 7개 항목의 합 0~7	교육훈련 방법 실시 개수 평균	3.72	3.05	3.15
교육 훈련비	1인당 교육훈련비	◦ 연간 교육훈련비 총액÷총직원수(단위:원) ◦ 자연로그합수를 취함	1인당 교육훈련비(원)	349,645	422,559	499,711



## 나. 분석방법

본 연구에서 분석되는 변인은 연속 변인이 아닌 명목척도의 이항변인이 대부분이고 연구문제가 기업단위의 맥락에서 일어나는 현상을 다루고 있으며 분석 자료의 구조 역시 인적자원관리체제와 인적자원개발인프라 특성이 기업특성에 포함되어 있는 내재된 구조(nested structure)를 가지고 있다. 따라서 일반화된 위계 모형(Hierarchical Generalized Model)을 적용하여 기업의 인적자원개발 투자를 결정하는 요인을 분석하고자 한다.

기업의 교육훈련비 투자 결정요인을 파악하기 위해 인적자원전략 특성에 초점을 맞추어 세 단계로 구분하여 실시하였다. 한국 기업의 인적자원개발 투자에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위하여 다음 <표 2>와 같이 교육훈련비를 종속 변인으로 설정하였으며 독립변인으로 기업특성, 인적자원관리 체제, 인적자원개발 인프라로 구성된 각각의 모형을 단계별로 투입하여 분석하고자 한다.

구체적으로 살펴보면 모형 I에서는 일반적 기업의 특성과 관련된 변인을 투입하였다. 그리고 모형 II에서는 인적자원관리 조직 및 업무 등의 인적자원관리체제와 관련된 변인을 추가로 투입하였다. 최종 모형인 모형 III에서는 효과적인 인적자원개발을 위한 제도 등과 관련된 인적자원개발인프라와 관련된 변인을 추가로 투입하였다. 이와 같이 설정된 모형은 SPSS 12.0 통계프로그램을 활용하여 분석하였다.

<표 2> 분석모형의 단계적 구성

종속변인	모형 I	모형 II	모형 III
인적자원개발 투자 (1인당 교육훈련비)	기업특성	인적자원관리체제	인적자원개발 인프라

## 4. 연구결과

### 가. 1차년도 교육훈련비 투자 결정요인

한국 기업의 교육훈련비 투자 결정요인을 규명하기 위해 각 차년도의 패널 자료를 사용하여 위계적 회귀 분석을 실시하였다. 먼저 1차년도의 자료를 활용하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 다음 <표 3>과 같다.

일반적인 기업 특성과 관련된 변인이 투입된 모형 I에서는 대내환경변화와 해외진출여부, 정규직의 학력 특성이 교육훈련비 투자 결정에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 기업규모와 비정규직의 비중은 교육훈련비 투자 결정에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 기업이 신제품 개발 및 도입 정도 또는 조직변화의 정도가 커질수록 그리고 해외진출이 있을 경우와 같이 기업의 대내외 환경에 변화가 있을수록 교육훈련비에 많은 투자를 하는 것으로 볼 수 있다. 또한 기업을 구성하고 있는 인적자원 중 정규직의 고학력 비중이 높을수록 교육훈련비가 증가하는 것으로 볼 수 있다. 그러나 중소기업의 경우와 비정규직의 비중이 높을수록 교육훈련비에 대한 투자가 감소하는 것을 의미한다.

다음으로 인적자원관리체제와 관련된 변인이 투입된 모형 II에서는 정규직의 학력 특성과 인력계획수립 여부, 평가제도의 다양성, 성과급 제도의 다양성 변인이 교육훈련비 투자에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 비정규직의 비중은 교육훈련비 투자에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같이 인적자원관리체제 관련 변인을 추가로 투입한 결과 모형 I에서 유의했던 기업규모, 대내환경변화, 해외진출여부 변인의 효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 즉 모형 II에 추가로 투입된 인적자원관리체제 변인 중 인력계획수립여부, 평가제도의 다양성, 성과급 제도의 다양성 변인이 교육훈련비 투자에 영향을 미치는 매개역할을 한다고 볼 수 있을 것이다.

마지막으로 인적자원개발 인프라와 관련된 변인이 추가로 투입된 모형 III에서는 정규직의 학력 특성, 평가제도의 다양성, 인적자원개발제도의 다양성, 교육훈련 방법의 다양성 변인이 교육훈련비 투자 결정에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 비정규직의 비중은 다른 모형에서와 마찬가지로 교육훈련비에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같이 인적자원개발인프라 관련 변인을 추가로 투입한 결과 모형 II에서 유의했던 인력계획수립 여부, 성과급 제도의 다양성 변인의 효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 즉 기업의 교육훈련비 투자는 기업특성 변인 중 비정규직의 비중 및 정규직 학력 특성, 인적자원관리체제 변인 중 평가제도 다양성, 인적자원개발인프라 변인 중 인적자원개발 제도의 다양성 및 교육훈련 방법의 다양성 변인에 의해 영향을 받을 수 있다는 것을 의미한다.

1차년도 회귀분석 모형을 살펴보면 모형 I의 설명력은 21.7%, 모형 II의 설명력은 37.3%, 모형 III의 설명력은 47.4%로 나타났으며 모두 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 기업특성 자체는 교육훈련비 투자를 21.7%, 기업특성과 인적자원관리체제 특

성은 교육훈련비 투자를 37.3%, 기업특성과 인적자원관리체제 특성, 인적자원개발인프라 특성이 모두 결합되어 교육훈련비의 47.4%를 설명하는 것으로 나타났다. 즉 모형 I에 비하여 모형 II가 교육훈련비 투자를 설명할 수 있는 분산이 15.6%p 증가하였으며, 모형 II에 비하여 모형 III의 설명력은 10.1%p 증가하였다.

〈표 3〉 1차년도 교육훈련비 투자 결정 요인 분석

변인 정의		모형 I			모형 II			모형 III		
		B	$\beta$	p값	B	$\beta$	p값	B	$\beta$	p값
기업특성	기업규모	<b>-.574</b>	<b>-.193</b>	<b>.000</b>	-.190	-.064	.143	-.001	.000	.996
	산업유형	-.146	-.047	.396	.103	.033	.512	-.051	-.016	.726
	대내환경변화	<b>.442</b>	<b>.109</b>	<b>.015</b>	.122	.030	.464	.023	.006	.882
	총매출대비 수출	.078	.068	.131	.078	.068	.097	.070	.061	.108
	해외진출여부	<b>.354</b>	<b>.122</b>	<b>.009</b>	.129	.044	.299	.008	.003	.948
	비정규직 비중	<b>-.015</b>	<b>-.221</b>	<b>.000</b>	<b>-.012</b>	<b>-.173</b>	<b>.000</b>	<b>-.010</b>	<b>-.150</b>	<b>.000</b>
	정규직 성별 보유직원 특성	-.287	-.060	.182	-.359	-.075	.066	-.347	-.073	.055
	정규직 학력별 보유직원 특성	<b>.594</b>	<b>.295</b>	<b>.000</b>	<b>.448</b>	<b>.223</b>	<b>.000</b>	<b>.418</b>	<b>.208</b>	<b>.000</b>
인적자원 관리체제	HR업무 전담 조직 유무				.082	.028	.590	.002	.001	.990
	HR업무의 기능분화 여부				.325	.088	.067	.233	.063	.167
	인력계획수립여부				<b>.361</b>	<b>.119</b>	<b>.008</b>	.190	.063	.137
	평가제도의 다양성				<b>.239</b>	<b>.284</b>	<b>.000</b>	<b>.130</b>	<b>.154</b>	<b>.001</b>
	성과급 제도의 다양성				<b>.133</b>	<b>.105</b>	<b>.013</b>	.058	.046	.243
인적자원 개발 인프라	기업의 인적자원개발 투자의지							.084	.038	.347
	인적자원개발제도의 다양성							<b>.103</b>	<b>.128</b>	<b>.014</b>
	독립된 훈련시설 보유 여부							-.012	-.003	.937
	교육훈련 방법의 다양성							<b>.244</b>	<b>.309</b>	<b>.000</b>
R <sup>2</sup>		.217			.373			.474		
$\Delta R^2$		.156						.101		
F값		14.437			18.856			21.618		
p값		.000			.000			.000		

## 나. 2차년도 교육훈련비 투자 결정요인

2차년도의 자료를 활용하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 다음 <표 5>와 같다. 일반적인 기업 특성과 관련된 변인이 투입된 모형 I에서는 해외진출여부, 정규직의 학력 특성이 교육훈련비 투자 결정에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 기업규모와 비정규직의 비중은 교육훈련비 투자 결정에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 기업의 규모가 작은 중소기업일 경우 그리고 비정규직의 비율이 높은 기업일수록 교육훈련비에 대한 투자가 감소하고, 해외진출로 인해 기업의 환경 변화가 발생할수록 그리고 기업을 구성하고 있는 인적자원 중 정규직의 고학력 비중이 높을수록 교육훈련비가 증가하는 것으로 볼 수 있다.

다음으로 인적자원관리체제와 관련된 변인이 투입된 모형 II에서는 해외진출 여부와 정규직의 학력 특성, 인력계획수립 여부, 평가제도의 다양성이 교육훈련비 투자에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 기업의 비정규직 비율은 교육훈련비 투자에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같이 인적자원관리체제 관련 변인을 추가로 투입한 결과 모형 I에서 유의했던 기업 규모, 대내환경변화 변인의 효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 즉 모형 II에 추가로 투입된 인적자원관리체제 변인 중 인력계획수립 여부, 평가제도의 다양성 변인이 교육훈련비 투자에 영향을 미치는 매개역할을 한다고 볼 수 있을 것이다.

마지막으로 인적자원개발 인프라와 관련된 변인이 추가로 투입된 모형 III에서는 해외진출 여부, 정규직의 학력 특성, 인력개발수립 여부, 평가제도의 다양성, 독립된 훈련시설 보유 여부, 교육훈련 방법의 다양성 변인이 교육훈련비 투자 결정에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 기업의 비정규직 비중은 교육훈련비 투자에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같이 인적자원개발인프라 관련 변인을 추가로 투입한 결과 모형 II에서 유의했던 해외진출 여부 변인의 효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 즉 기업의 교육훈련비 투자는 기업특성 변인 중 비정규직의 비중 및 정규직 학력 특성, 인적자원관리체제 변인 중 인력계획수립 여부 및 평가제도 다양성, 인적자원개발인프라 변인 중 독립된 훈련시설 보유 여부, 교육훈련 방법의 다양성 변인에 의해 영향을 받을 수 있다는 것을 의미한다.

2차년도 회귀분석 모형을 살펴보면 모형 I의 설명력은 30.7%, 모형 II의 설명력은 43.0%, 모형 III의 설명력은 52.4%로 나타났으며 모두 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 기업특성 자체는 교육훈련비 투자를 30.7%, 기업특성과 인적자원관리체제 특

성은 교육훈련비 투자를 43.0%, 기업특성과 인적자원관리체제 특성, 인적자원개발인프라 특성이 모두 결합되어 교육훈련비의 52.4%를 설명하는 것으로 나타났다. 즉 모형 I에 비하여 모형 II가 교육훈련비 투자를 설명할 수 있는 분산이 12.3%p 증가하였으며, 모형 II에 비하여 모형 III의 설명력은 9.4%p 증가하였다.

〈표 4〉 2차년도 교육훈련비 투자 결정 요인 분석

변인 정의		모형1			모형2			모형3		
		B	$\beta$	p값	B	$\beta$	p값	B	$\beta$	p값
기업특성	기업규모	<b>-.558</b>	<b>-.204</b>	<b>.000</b>	-.233	-.085	.120	.002	.001	.989
	산업유형	-.159	-.059	.459	-.076	-.028	.704	.015	.006	.935
	대내환경변화	<b>.290</b>	<b>.157</b>	<b>.005</b>	.073	.040	.459	-.003	-.001	.977
	총매출대비 수출	-.028	-.032	.667	-.029	-.033	.633	-.071	-.082	.206
	해외진출여부	<b>.329</b>	<b>.122</b>	<b>.042</b>	<b>.298</b>	<b>.111</b>	<b>.046</b>	.154	.057	.273
	비정규직 비중	<b>-.014</b>	<b>-.209</b>	<b>.000</b>	<b>-.013</b>	<b>-.192</b>	<b>.000</b>	<b>-.014</b>	<b>-.203</b>	<b>.000</b>
	정규직 성별 보유직원 특성	-.296	-.058	.302	-.115	-.023	.665	-.042	-.008	.864
	정규직 학력별 보유직원 특성	<b>.760</b>	<b>.406</b>	<b>.000</b>	<b>.647</b>	<b>.346</b>	<b>.000</b>	<b>.599</b>	<b>.320</b>	<b>.000</b>
인적자원 관리체제	HR업무 전담 조직 유무				.362	.111	.080	.148	.045	.444
	HR업무의 기능분화 여부				.252	.096	.111	.089	.034	.546
	인력계획수립여부				<b>.723</b>	<b>.209</b>	<b>.000</b>	<b>.612</b>	<b>.177</b>	<b>.001</b>
	평가제도의 다양성				<b>.151</b>	<b>.201</b>	<b>.001</b>	<b>.094</b>	<b>.125</b>	<b>.032</b>
	성과급 제도의 다양성				.082	.071	.186	.013	.011	.825
인적자원 개발 인프라	기업의 인적자원개발 투자의지							-.032	-.015	.755
	인적자원개발제도의 다양성							.039	.047	.445
	독립된 훈련시설 보유 여부							<b>.368</b>	<b>.134</b>	<b>.012</b>
	교육훈련 방법의 다양성							<b>.250</b>	<b>.292</b>	<b>.000</b>
R <sup>2</sup>		.307			.430			.524		
ΔR <sup>2</sup>		.123			.094					
F값		13.487			13.834			15.150		
p값		.000			.000			.000		

### 다. 3차년도 교육훈련비 투자 결정요인

3차년도의 자료를 활용하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 다음 <표 5>와 같다. 일반적인 기업 특성과 관련된 변인이 투입된 모형 I에서는 대내환경변화, 정규직의 학력 특성이 교육훈련비 투자 결정에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 기업규모는 교육훈련비 투자 결정에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 기업의 규모가 작은 중소기업일 경우 교육훈련비에 대한 투자가 적고, 신제품 출시와 조직 변화 등과 대내환경의 변화가 발생할 경우 그리고 기업을 구성하고 있는 인적자원 중 정규직의 고학력 비중이 높을수록 교육훈련비가 증가하는 것으로 볼 수 있다.

다음으로 인적자원관리체제와 관련된 변인이 투입된 모형 II에서는 대내환경변화, 정규직의 학력 특성과 HR업무의 기능분화 여부, 평가제도의 다양성이 교육훈련비 투자에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 기업규모는 교육훈련비 투자에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 신제품 개발 및 도입의 정도, 조직 변화 등과 같은 대내환경과 고학력인 정규직이 많은 기업일수록, HR업무의 기능이 분화되어 있을 경우 및 다양한 평가제도가 실시되고 있는 기업일수록 교육훈련비 투자에 적극적일 수 있으며, 중소기업인 경우 교육훈련비 투자에 소극적일 수 있다는 것을 의미한다.

마지막으로 인적자원개발 인프라와 관련된 변인이 추가로 투입된 모형 III에서는 정규직의 학력 특성, 기업의 인적자원개발 투자여지, 인적자원개발제도의 다양성, 독립된 훈련시설 보유 여부, 교육훈련 방법의 다양성 변인이 교육훈련비 투자 결정에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 기업규모와 비정규직의 비중은 교육훈련비 투자에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같이 인적자원개발인프라 관련 변인을 추가로 투입한 결과 모형 II에서 유의했던 HR업무의 기능분화 여부 및 평가제도의 다양성 변인의 효과가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 즉 기업의 교육훈련비 투자는 기업특성 변인 중 기업규모, 비정규직의 비중 및 정규직 학력 특성, 인적자원개발인프라 변인인 기업의 인적자원개발에 대한 투자 여지, 인적자원개발제도의 다양성, 독립된 훈련시설 보유 여부, 교육훈련 방법의 다양성에 의해 영향을 받을 수 있다는 것을 의미한다.

3차년도 회귀분석 모형을 살펴보면 모형 I의 설명력은 23.5%, 모형 II의 설명력은 29.7%, 모형 III의 설명력은 41.9%로 나타났으며 모두 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 기업특성 자체는 교육훈련비 투자를 23.5%, 기업특성과 인적자원관리체제 특성은 교육훈련비 투자를 29.7%, 기업특성과 인적자원관리체제 특성, 인적자원개발인프라 특성이 모두 결합되어 교육훈련비의 41.9%를 설명하는 것으로 나타났다. 즉 모형 I에 비

하여 모형Ⅱ가 교육훈련비 투자를 설명할 수 있는 분산이 6.2%p 증가하였으며, 모형Ⅱ에 비하여 모형Ⅲ의 설명력은 12.2%p 증가하였다.

〈표 5〉 3차년도 교육훈련비 투자 결정 요인 분석

변인 정의		모형1			모형2			모형3		
		B	$\beta$	p값	B	$\beta$	p값	B	$\beta$	p값
기업특성	기업규모	<b>-.578</b>	<b>-.205</b>	<b>.000</b>	<b>-.362</b>	<b>-.129</b>	<b>.005</b>	<b>-.269</b>	<b>-.096</b>	<b>.022</b>
	산업유형	-.015	-.005	.940	.057	.018	.764	-.031	-.010	.859
	대내환경변화	<b>.273</b>	<b>.144</b>	<b>.001</b>	.138	.073	.107	.039	.020	.624
	총매출대비 수출	-.073	-.075	.171	-.067	-.069	.195	-.041	-.043	.383
	해외진출여부	.230	.081	.084	.147	.052	.256	.090	.032	.450
	비정규직 비중	-.005	-.046	.310	-.005	-.049	.258	<b>-.009</b>	<b>-.085</b>	<b>.035</b>
	정규직 성별 보유직원 특성	-.180	-.036	.397	-.161	-.033	.430	-.225	-.046	.230
	정규직 학력별 보유직원 특성	<b>.665</b>	<b>.328</b>	<b>.000</b>	<b>.599</b>	<b>.295</b>	<b>.000</b>	<b>.495</b>	<b>.244</b>	<b>.000</b>
인적자원 관리체계	HR업무 전담 조직 유무				-.008	-.003	.956	-.068	-.021	.632
	HR업무의 기능분화 여부				<b>.374</b>	<b>.118</b>	<b>.013</b>	.015	.005	.918
	인력계획수립여부				.257	.074	.109	.082	.024	.577
	평가제도의 다양성				<b>.135</b>	<b>.165</b>	<b>.001</b>	.040	.048	.297
	성과급 제도의 다양성				.077	.061	.176	.001	.000	.992
인적자원 개발 인프라	기업의 인적자원개발 투자의지							<b>.170</b>	<b>.084</b>	<b>.035</b>
	인적자원개발제도의 다양성							<b>.119</b>	<b>.140</b>	<b>.006</b>
	독립된 훈련시설 보유 여부							<b>.279</b>	<b>.091</b>	<b>.034</b>
	교육훈련 방법의 다양성							<b>.260</b>	<b>.290</b>	<b>.000</b>
R <sup>2</sup>		.235			.297			.419		
ΔR <sup>2</sup>		.062						.122		
F값		16.697			13.948			18.066		
p값		.000			.000			.000		

## 5. 결론 및 제언

한국 기업의 인적자원 전략 특성에 초점을 맞추어 기업의 교육훈련비 투자 결정요인을 규명하기 위해서 각 차년도에 인적자본기업패널 자료를 사용하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 주요 결론은 다음과 같다.

첫째, 기업의 교육훈련 투자에 인적자원 전략특성(인적자원관리 체제, 인적자원개발 인프라)이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 일반적 기업특성의 1인당 교육훈련비 투자 결정에 대한 설명력에 비해 인적자원관리 체제와 인적자원개발 인프라 변인 투입 시 의미 있게 증가하였다(1차년도 25.7%p, 2차년도 21.7%p, 3차년도 18.4%p). 이 결과로부터 선행연구에서 기업의 교육훈련비 투자 결정요인으로서 빈번하게 거론되었던 기업특성 이외에 개별 기업이 취하는 인적자원전략 특성이 주요 결정요인으로 작용하고 있음을 알 수 있다. 이는 기업의 교육훈련비 투자 결정을 기업이 이미 보유한 물적·인적 여건에 의한 것으로 바라보는 수동적 시각에서 기업 인적자원 부문의 전략적 활동의 결과라는 능동적 관점으로 전환시킬 수 있는 단초를 제공한다는 측면에서 의미가 있다. 주도적으로 변화시켜가기 힘든 일반적 기업 특성 이외에 인적자원관리와 인적자원개발에 대한 구체화된 활동 및 노력이 교육훈련비 투자 규모에 영향을 미친다는 점은 교육훈련 투자 증가가 기업의 성과로 연결될 가능성이 있다는 선행연구들(Becker, 1975; Mincer, 1974; Polachek, 1975)에 기초하여 보았을 때 기업의 장기적 성장을 위한 중요한 방법을 시사하는 것이다.

둘째, 기업규모, 정규직 비중, 대내환경 변화, 고학력 직원 비중, 교육훈련의 다양성은 시계열적 상황 변화에 상관없이 지속적으로 기업의 교육훈련비 투자를 설명하는 중요한 요인으로 드러났다. 조사 연도에 상관없이 패널조사에 응한 한국 기업들은 중소기업 보다는 대기업이, 비정규직이 많은 회사 보다는 정규직 비중이 높은 기업이, 기술혁신과 신제품개발을 가속화하는 기업일수록, 대졸 이상의 고학력 직원 비중이 클수록, 다양한 교육훈련 방법을 제공하는 기업일수록 교육훈련 투자를 많이 하고 있는 것으로 드러났다. 이는 역으로 중소기업일수록 교육훈련 투자가 저조하며, 비정규직 고용률이 높아 고용이 불안정한 기업일수록 교육훈련투자가 적고, 기술 및 신제품 개발에 적극적이지 못하며 고학력 전문 인력을 많이 보유하지 못한 기업과 단순한 교육훈련을 제공하는 기업이 계속해서 교육훈련에 대한 투자도 저조하다는 의미이다. 이러한 투자결정 요인들은 일반적으로 ‘좋은’ 기업의 속성을 언급할 때 거론되는 항목들로, 그렇지 못한 기업들이 보유자원의 열악함으로 인한 교육훈련 투자 저조의 악순환을 반복하지 않도록 하기 위해서 공공부문의



정책적 개입이 수반되어야 할 것이다. 즉 중소기업과 비정규직, 저학력 구성원이 많은 기업 등을 위한 직업능력개발 사업을 활성화할 필요가 있다.

셋째, 기술변화와 신제품개발, 해외시장개척 등 적극적 경영활동을 하고 있는 기업들이 교육훈련 투자에도 적극적이었다. 이는 적극적인 조직변화와 혁신을 추구하는 회사들은 교육훈련 활동을 통해 지속적으로 인적자본의 축적을 가속화시켜 나가고 있는 것으로 해석할 수 있다. 더불어 기업의 인적자원개발 투자를 활성화하기 위해서는 기술혁신과 신제품개발을 지속적으로 도모하는 경영환경 조성, 해외시장 개척 및 진출을 통한 시장 확대 등에 기업 스스로는 물론이고 정부가 적극적인 촉진 정책을 펼칠 필요가 있음을 시사한다.

넷째, 실질적인 인적자원개발 활동을 얼마나 적극적으로 펼치고 있는가가 기업 교육훈련 투자의 결정 요인이었다. 유형적인 형태로 독립된 HR부서를 가지고 있는 것 자체는 교육훈련 투자에 의미 있는 요인이 아니었으나, 인적자원개발제도를 얼마나 다양하게 마련하여 실천하고 있는지, 교육방법에 있어서도 다양한 노력을 펼치고 있는지 하는 점이 교육훈련 투자를 확대하는 유의미 요인으로 드러났다. 이는 기업교육훈련 투자를 촉진하기 위해서는 다양한 인적자원개발 전략들에 대해 개발 및 보급하고 제도적 마련 촉진정책을 구사하며 인적자원개발 담당자들의 전문성을 제고하는 것이 필요할 것을 시사한다.

다섯째, 비정규직 근로자가 차지하는 비중이 클수록 교육훈련비 투자 규모가 줄어들고 조직내 고학력자의 비중이 클수록 교육훈련비 투자 규모가 늘어나는 현상이 발견되었다. 이는 정규근로자와 유사한 수준의 교육훈련을 비정규직에게 실시하는 경우는 4분의 1을 하회하며 60% 이상의 기업은 전혀 기회를 주지 않는 것으로 나타났던 한국노동연구원의 사업체패널조사를 분석한 연구(안주엽, 조준모, 남재량, 2002)의 내용과도 일맥상통한다. 또한 기업내 비정규직의 학습경험에 대한 연구(변정현, 허선주, 권대봉, 2007)는 교육훈련 참여기회가 적은 경우 기업 및 기업구성원들로부터 소외감과 이질감 등을 느끼는 현상이 나타남을 지적하였다. 고용형태가 불안정한 비정규직 근로자가 정규직 근로자에 비하여 자신의 능력개발을 위한 교육기회에 접근할 가능성이 상대적으로 제한된다는 이 연구의 결과는 이들에 대한 공공부문의 직업능력개발 사업 활성화가 필요함을 시사한다. 또한 유사하게 저학력 근로자가 고학력 근로자에 비하여 교육기회에의 접근성이 제한되고 있는 것으로 나타났다. 이미 보다 인적자본을 축적한 것으로 간주되는 고학력집단에게 기업의 교육훈련 투자가 실시되는 것에 비해, 인적자본이 보다 낮은 수준으로 축적된 것으로 간주되는 저학력집단에게 교육훈련 투자가 저조하다는 점은 기업 교육훈련 부문에서도 인적자본 축적의 빈익빈부익부 현상이 현저하게 나타난다는 것을 시사한다. 이 같은 연구결

과는 개인적 수준에서 비정규직 근로자의 경우 능력개발을 통해 더 나은 일자리로 이동하는 것이 어려울 수 있으며 저학력 근로자의 전문성 강화 및 숙련도 제고를 저해할 수도 있어 악순환이 일어날 수 있다는 점을 예상하게 한다. 뿐만 아니라 기업의 인적자원개발 지원에서 이들이 경험하게 될 상대적 박탈감이 발전적 미래에 대한 포기, 조직몰입도 저하로 이어진다(변정현 외, 2007)는 측면에서 조직적 수준에서도 부정적일 수밖에 없다. 나아가서 평생학습사회의 실현을 지향하고 있지만 성인의 학습권, 학습기회에의 접근 가능성이 제한되고 있어 국가적 이상과 현실이 괴리되고 있다는 측면에서도 바람직하지 않아 공공부문의 정책적 개입이 적극 요구되는 부분이다.

이 연구로부터 얻은 결과 및 결과에 대한 논의를 기반으로 다음과 같은 학문적, 실천적 제언을 하고자 한다. 우선 학문적 뒷받침으로 첫째, 기업의 교육훈련투자 결정이 합리적으로 이루어질 수 있는 기업 인적자원전략 특성의 유형화 노력이 필요하다. 이 연구를 통하여 밝혀진 바와 같이 기업의 교육훈련비 투자를 결정은 기업이 주어진 환경에 수동적으로 대응하는 것이 아니라 기업의 인적자원전략이 표현된 능동적 의사결정이다. 이 연구에서는 실천적인 인적자원 관행에 초점을 맞춰 인적자원 조직, 인적자원 관련 기능의 여부, 다양성 정도 등이 기업의 교육훈련비 결정에 미치는 영향의 경향성을 밝히는데 머물렀다. 이에 대한 논의를 확장하여 기업 인적자원전략 특성을 경영진의 리더십 특성(독단형 vs. 구성원 의견 수렴형 vs. 권한 위임형 등), 인적자원전략 실행 부서의 실행 유형(기업 경영전략과의 부합정도, 권한 및 책임 수준 등), 인적자원전략 실행 부서의 전문성 수준이나 조직내 위상 등 그 특성을 유목화하고 정교화하는 연구가 후속적으로 수행된다면 기업의 교육훈련비 투자 결정 과정을 더욱 명확하게 이해할 수 있을 것이다.

둘째, 기업의 교육훈련비 투자 결정 요인이 유동적으로 나타나는데 기여하는 기업의 외적 환경변화를 규명하고 지금까지 규명된 기업 내적 요인과의 관계를 밝히는 연구가 후속적으로 수행되어야 한다. 예를 들어 현장의 인적자원개발 담당자들은 경기가 악화되면 기업의 교육훈련비가 축소되는 현상을 체감한다고 경험적으로 이야기 하거나, 정부의 정책적 개입이 기업의 교육훈련비 지출에 영향을 미친다는 선행연구 결과(김헌수, 2008) 등 기업 통제권 밖의 요인에 대한 논의가 있다. 그러나 이 연구에서도 기업의 교육훈련비 투자 결정 요인이 종단적으로 다르게 도출되는 현상으로부터 외적 요인의 영향이 있을 것이라 추정할 수 있을 뿐, 이러한 외적 요인을 계량화하여 기업의 내적 특성 사이에 어떤 관계가 있는가에 대한 규명까지는 이르지 못하였다. 따라서 기업의 내·외적 영향 요인과 영향력 크기를 밝히는 연구가 추후 수행된다면 기업의 교육훈련투자 결정 행태를 파악하

는데 도움이 될 것이다.

셋째, 실천적으로 기업의 교육훈련투자 결정이 기업 인적자원개발의 빈익빈 부익부 현상을 개선할 수 있도록 국가적 수준의 긍정적 개입이 모색되어야 할 것이다. 현재 작동하고 있는 근로자직업능력개발법에서는 사업주의 인적자원개발 활동에 대한 지원에 있어 ‘기업의 규모’를 우대사항으로 적용하고 있다. 이 연구 결과에서 나타난 바와 같이 비정규직 근로자, 저학력 근로자가 기업의 교육훈련 기회로부터 제외될 수 있음을 반영하여 이들을 대상으로 한 교육훈련투자를 촉진할 수 있도록 기제를 마련할 필요가 있다. 또한 비정규직 근로자나 저학력 근로자가 기업 밖에서 자신의 능력개발 기회를 획득할 수 있도록 개인적 학습활동에 대한 지원책도 마련되어야 할 것이다.

넷째, 기업 내 인적자원개발 활동의 질적 수준에 대한 논의가 필요하다. 이 연구를 통하여 실질적인 인적자원개발 활동의 적극성이 기업 교육훈련 투자에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 규명되었다. 그러나 이는 인적자원개발 제도나 교육방법의 다양성 등 인적자원개발 활동의 양적인 측면에서 도출된 결과이다. 단순히 양적인 다양성을 넘어서서 인적자원개발 담당자의 전문성 정도, 인적자원개발 기능 및 부서의 조직 내 위상, 인적자원개발 기능 및 부서에 대한 조직구성원의 평가 등 질적인 관점에서 바라본 인적자원개발 활동과 기업 교육훈련 투자 간의 관계를 규명하기 위한 후속 연구가 필요하다.

## 참고문헌

- 김순희(2010). “경력개발지원이 기업성과에 미친 영향: 교육훈련에 대한 보완 효과”, 『노동정책연구』, 10(2), 35-65.
- 김안국(2001). 기업 교육훈련의 경제적 성과와 분배: 한국 제조업을 중심으로. 고려대학교 박사학위논문.
- 김안국(2002). “기업교육훈련의 생산성 효과 분석”, 『경제학연구』, 50(3), 341-367.
- 김안국(2008). “한국 기업의 교육훈련 결정 요인”, 『노동경제론집』, 31(1), 105-133.
- 김형만(1999). “근로자 숙련형성을 위한 기업의 훈련선택”. 『직업능력개발연구』, 2, 99-125.
- 노용진(2007). “노사관계의 성격과 기업의 교육훈련투자”. 『인사관리연구』, 31(1), 1-26.
- 박성재·오민홍(2007). 사업주훈련이 기업성과에 미친 영향에 관한 연구. 제4회 사업체패널 학술대회 발표논문집(2007년 10월 15일, 서울대 호암교수회관 컨벤션센터). 368-389.
- 류장수(1997). “한국제조업체의 교육훈련 투자규모와 결정요인”, 『경제학연구』, 45(4), 227-249.
- 민주홍·황승록(2007). 패널리뷰: 인적자원기업패널조사(HCCP)의 소개: 조사설계와 주요 내용. 서울:한국직업능력개발원.
- 배진한(2009). “벤처기업 인적자원개발 노력이 경영성과에 미치는 효과: 대덕연구개발특구 소재 벤처기업들을 중심으로”. 『벤처경영연구』, 12(3), 43-65.
- 변정현·허성주·권대봉(2007). “비정규근로자의 조직 내 학습경험에 대한 이해”, 『한국교육』, 34(2), 129-153.
- 서인덕·이승환(2009). 2009년 한국경영학회 하계통합학술대회 발표논문집. 강원도 용평리조트(8월 17-19일), 664-684.
- 안주엽·조준모·남재량(2002). 비정규근로 실태와 정책과제(Ⅱ). 한국노동연구원.
- 이덕로·김소영(2009). “기업 조직별 인적자원개발 성과 평가연구: 상대적 효율성과 판별 요인 분석”. 『직업교육연구』, 28(3), 1-24.
- 이만기(2009). “기업의 인적자원개발 실태와 기업성과 분석”. 『인적자원관리연구』, 16(3), 193-208.
- 장영철·허연(2005). “인적자원개발체계와 기업성과간의 관계”. 『인사관리연구』, 29(4), 63-104.

- 정재삼(2007). 전략적 HRD 관점에서 학습과 수행성과의 연계에 관한 논의. 2007년 한국기업교육학회 10주년 기념 학술대회 발표집, 123-134.
- 조우현(1995). “청년층 노동자의 고용문제와 실업확률의 결정요인 분석”. 『노동경제논집』, 18(1), 107-128.
- 현영섭 · 권대봉(2006). “한국 기업의 인적자원개발 시스템과 교육프로그램: C기업 사례 분석”. 『인력개발연구』, 8(1), 1-24.
- Bae, J., & Rowley, C. 2004. "Macro and micro approaches in human resource development: Context and content in South Korea". *Journal of world business* 39, 349-361.
- Bassi, L. J., & McMurrer, D. P. 1998. "Training investment can mean financial performance". *Training and development* 52(5), 40-43.
- Becker, G. S. 1975. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*(2nd ed.). NY: Columbia University Press.
- Berman, E. 2006. *Performance and productivity in public and nonprofit organizations*. Amonk, NY: M. E. Sharpe, Inc.
- Brown, C., Nakata, Y., Reich, M., & Ulmen, L. 1997. *Work and pay in the United States and Japan*. NY: Oxford University Press, USA.
- Chalofsky, N. 1992. "A unifying definition for the HRD profession". *Human Resource Development Quarterly* 3(2), 175-182.
- Chadwick, C., & Cappelli, P. 1991. "Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management". *Research in personnel and human resources management supplement* 4, 1-29.
- Delery, J., & Dorty, D. H. 1996. "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions". *Academy of management journal* 39, 802-835.
- Desimon, R. L., Werner, J. M., & Harris, D. M. 2002. *Human resource development*(3rd ed.). Orlando, FL: Harcourt, Inc.
- Felstead A., & Green, F. 1996. "Training and the Business Cycle", in A. L. Booth & D. J. Snower. (eds) *Acquiring Skills: Market Failures, their Symptoms and Policy Responses*, Cambridge University Press.

- Garavan, T. N. 1991. "Strategic human resource development". *Journal of European industrial training* 15(1) 17-31.
- Garavan, T. N. 2007. "A strategic perspective on human resource development". *Advances in developing human resource* 9(1), 11-30.
- Higgs, M. 1989. "A strategic approach to training and development". *Training and development* (November), 11-14.
- Knoke, D., & Kalleberg, A. L. 1994. "Job Training in U.S. Organizations". *American Sociological Review* 59 537-546.
- Lynch, L. M. 1994. *Training and the private sector - International comparisons*. Chicago: University of Chicago Press.
- Macduffie, J. P., & Kochan, T. A. 1995. "Do U. S. firms invest less in human resources?: Training in the world auto industry". *Industrial relations* 34(2), 147-168.
- McCracken, M., & Wallace, M. 2000. "Toward a redefinition of strategic HRD". *Journal of European industrial training* 24(5), 281-290.
- McLagan, P. A. 1989. "Models for HRD practice". *Training and development journal* 41(9), 49-59.
- Mincer, J. 1974. *Schooling experience, and earnings*. NY: Columbia University Press.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. 1984. "Designing strategic human resource systems". *Organizational dynamics* 13, 36-52.
- Osterman, P. 1995. "Skill, training, and work organization in American establishments". *Industrial relations*, 34(2), 125-146.
- Polachek, S. W. 1975. "Differences in expected post-school investment as a determinant of market wage differentials". *International economic review* 16(2). 451-470.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. NY: Free Press.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. 1987. "Linking competitive strategies with human resource management practices". *Academy of management executive* 1, 207-219.
- Snell, S. A., & Dean, J. W., Jr. 1992. "Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective". *Academy of management journal* 36(3), 467-504.

- Swanson, R. A. 2007. *Analysis for improving performance: Tools for diagnosing organizations and documenting workplace expertise* (2nd ed). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Torraco, R. J., & Swanson, R. A. 1995. "The strategic roles of human resource development". *Human resource planning* 18(4), 11-21.
- Yu, G. C. 1997. Organizational choice of human resource management systems: A taxonomic approach. Ph.D. Dissertation University of Wisconsin-Madison.

**Abstract**

**An Analysis on the Determinants of the Korean Corporate Investment in Training and Development**

Roh, Kyung-Ran<sup>\*</sup> · Pyun, Chong-Hyun<sup>\*\*</sup> · Lim, Hyun-Sun<sup>\*\*\*</sup> · Hur, Sun-Joo<sup>\*\*\*\*</sup>

This study aims to examine the determinants of the Korean corporate investment in training and development focusing on the characteristics of Korean companies' human resource practices. To accomplish this goal, the Human Capital Corporate Panel data from the first survey to the third one was analyzed by 3-level Hierarchical Generalized Model.

The results show that first, the characteristics of strategic human resource practices are one of determinants of the Korean corporate investment in training and development. Second, some variables are specified as the important determinants of the Korean corporate investment in training and development regardless of the change of the year. Third, the companies are responsive to the change of business environment, the more invested in training and development. Fourth, the level of corporate commitment to human resource development practices is also showed as one of determinants. Fifth, Korean companies tend to invest more in training regular and/or highly educated workers than temporary ones and/or workers who are lack of education. This study suggested that further researches should be conducted in order to investigate types of corporate human resource strategies or the relationship between changes of external and internal environment surrounding companies as the determinants of training investment. In addition, government's intervention is needed to activate companies to increase their investment for temporary workers and/or workers who are lack of education.

---

\* Sungshin Women's University, Department of Education, Assistant Professor

\*\* Korea Employment Information Service, Researcher

\*\*\* Seoul Women's Resources Development Institute, Research team manager

\*\*\*\* Korea University, Doctoral candidate