

## 논문 34

## 여성 경력근로자의 훈련과 이직성향

나영선\*

## 요약

이 연구는 인적자본론 및 조직몰입이론의 틀에서 경력근로자의 훈련과 이직성향의 관련성, 여성근로자의 남성근로자 간의 훈련경험의 차이가 어떻게 이직성향의 방향성에 기여하는지 분석하였다. 첫째, 훈련은 경력근로자의 이직성향과 전반적으로 부적(-) 관련성을 보였다. 그런데 이와 같은 부적 관련성은 공식훈련, 현장훈련 양 측면에서 남성근로자에게만 적용되며 여성근로자의 이직성향과는 무관하였다. 자기주도적 학습은 여성근로자에게서만 이직성향과 (+)의 관련성을 보였다. 둘째, 직무특성과 개인적 배경을 통제변수로 투입하여 훈련방식과 훈련프로그램 종류별로 이직성향 결정요인을 분석한 결과, 남성근로자는 집체식사내훈련, 집체식사외훈련, 국내연수, 해외연수 등의 공식훈련에서만 이직성향을 유의미하게 낮추는데 기여하는 요인으로 나타났다. 반면 여성근로자는 경력개발제도, 멘토링·코칭, 품질분임조 등의 현장훈련이 이직성향을 유의미하게 낮추는데 기여하는 요인으로 나타났다. 기업의 경력근로자 보전전략으로서 여성에게는 현장훈련, 남성에게는 공식훈련을 강화하되 훈련결과를 다양한 보상제도와 연계할 필요가 있다.

**핵심어:** 공식훈련, 현장훈련, 여성 경력근로자, 이직성향

## 1. 서론

우수 인적자원 보존 및 유지는 기업 생존과 직결된 문제이다. 특히 생산성이 높으면서 상대적으로 인건비부담이 적은 중간직급의 경력근로자는 평사원과 유사한 수준의 이직성향을 보인다는 점에서 기업이 특히 관심을 갖는 인력이다.

예전과 달리 필요한 인력을 신규채용으로 충원하기 보다는 경력자를 선호하는 채용시장의 변화도 경력근로자의 이직성향을 조장하는 요인이다. IMF 경제위기 이전 1996년도의 신규입사자 채용은 65.2%에 달하였으나 2010년에는 19.2%까지 감소하였으며 경력자 채용은 80%까

\* 한국직업능력개발원 선임연구위원

지 증가한 것에서 이런 변화를 간접적으로 목격할 수 있다. 노동시장에서 생산성에 대한 불확실성이 적은 경력근로자가 선호되고 근로자들의 자발적 직장이동도 증가했기 때문에 분석된다(정우진, 2012). 2008년 말 글로벌금융위기 이후 이런 경향은 더욱 가속화되었는데, 평생직장에서 평생직업으로의 패러다임 변화 등은 근로자의 자발적 혹은 비자발적 이직을 빈번하게 발생시켜 이제 이직은 노동시장에서 자연스러운 활동으로 받아들여지고 있다(박상철 외, 2010).

그런데 신입사원에서 시작하여 팀장, 계장, 주임, 과장 등의 중간직급에 도달한 대부분의 경력근로자는 가장 생산성이 높으면서 임금수준은 상대적으로 낮다는 점이 특징이다. 이런 경력근로자들은 높은 소득과 더 나은 근로조건을 지향하여 끊임없이 직장매칭을 시도하기 때문에 기업은 이들 핵심인력을 보전하기 위해 다양한 인적자원전략을 활용하고자 한다. 물론 최근의 경제 불황 및 재취업의 어려움, 높은 실업률 등 환경적 여건의 영향을 받을 수도 있다.

경력근로자의 이직성향을 낮추고 인적자원을 보존하기 위한 대표적인 인적자원전략으로서 기업내 훈련을 들 수 있다, 청년층 및 대졸신입근로자들은 첫 직장을 일종의 직업탐색활동의 일환으로 간주하기 때문에 이직성향이 높으며 기업도 생산성보다 높은 임금을 지불하여 그들을 채용하기 때문에 훈련기회를 덜 제공하는 경향이 있다. 그러나 경력근로자들은 근무 기간 동안 기업에 제공하는 다양한 훈련기회를 활용하여 기업특수기술을 체화했기 때문에 이직 자체가 근로자 개인적으로도 이득이 될 것이 없다고 생각하며 기업의 측면에서도 이직은 손실을 발생시키는 요인이다. 결국 기업내 훈련은 경력근로자의 이직성향에 부적(-) 영향을 미칠 것으로 가정된다. 이와 같이 이직은 기업의 훈련투자를 결정짓는 중요한 예측요인이기도 하다(Bishop, 1996).

그간 기업내 훈련에 대한 대부분의 연구는 기업성과, 매출액 및 부가가치 증대 효과, 훈련 근로자의 숙련수준 향상 및 임금 성과, 생산성증대 효과, 자격취득 효과, 직무만족 및 직무몰입 증대 효과, 재취업에 미치는 효과 등 일련의 ‘훈련성과’에 관심을 가진 연구가 대부분이었다(이용탁, 2007; 김기태, 2008; 김안국, 2008; 김현수, 2008; 이경희·정진화, 2008; 장원섭, 2008, 노용진, 2009; 나영선, 2010).<sup>1)</sup> 그러나 훈련성과의 또 다른 지표로서 노동이동(labor mobility), 이직(turnover)과의 관계도 살펴볼 필요가 있다. 특히 기업내 수직, 수평이동이 아닌 훈련된 인력의 회사 간 이동은 투자 손실로 나타날 수 있기 때문에 정책적으로 관심이 모아지는 이슈이다. 그래서 기업은 훈련 후 이직성향이 높을 것으로 예상되는 근로자에게는 훈련

1) 이런 연구들은 한국직업능력개발원의 기업인적자본패널조사(Human Capital Corporate Panel, 약칭 HCCP) 원자료를 활용하였는데, 동 자료는 우리나라 최초로 기업내교육훈련에 대한 체계적인 정보를 주기적으로 수집하고 있음.

기회를 덜 제공하여 손실을 최소화하고자 한다. 즉 기대근속기간이 짧을수록, 이직률이 높을수록 훈련기회를 덜 제공한다는 점이다. 같은 이유에서 결혼 및 육아의 전통적인 가족책임 역할을 담당하는 여성근로자에게는 훈련기회를 덜 제공하는 경향이 있다. 여성의 경력단절 기대가 훈련에 부정적 영향을 준 것이다(De Grip, 1998, Royalty, 1996; 조은 외, 2000).

그렇다면 우리나라에서도 기업내 훈련은 이직을 낮추는 요인이라고 볼 수 있는가? 어떤 훈련이 이런 기능을 하는가? 최근 훈련과 이직에 대한 몇몇 연구가 시작되었는데, 최영섭 외(2009)와 유경준 외(2009)의 연구에서는 주로 훈련이 적절히 공급되지 않아 정부개입의 필요성이 있는지, 시장실패의 유무를 판단하기 위해 훈련이 이직에 미치는 효과를 분석하였다. 고용보험 피보험자 DB와 HRD-net 자료를 연결·분석하여 훈련은 이직에 통계적으로 유의한 음(-)의 관계에 있음을 보여줌으로써 우리나라 노동시장 전반에 훈련의 과소공급이 발생한다는 증거는 없다고 결론내리고 있다. 또한 김미란 외(2009)의 연구에서도 재직근로자의 훈련참여가 이직확률을 낮추고 있으며 훈련내용이 산업통용성이 있는 훈련일 경우 이직확률을 낮추는 것으로 보고하고 있다. 그러나 이들 연구는 기업 수준에서 사후 이직률 지표를 활용하거나 남녀근로자를 구분하지 분석하지 않음으로써 훈련이 여성 및 남성근로자의 이직성향에 다른 방식으로 영향을 미치는지 구체적으로 확인하기 어렵다. 또한 HCCP 2차년도 조사 자료를 활용한 김지하·장지현(2009)의 연구는 조직몰입의 중개효과를 규명하는데 치중하여 훈련과 이직성향의 직접적 관련성을 파악하지 못하였다. 정진철(2008)의 연구는 이직률이 낮은 경우에만 인적자원개발투자(교육훈련비)가 조직성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 규명하였으나 어떤 방식의 인적자원개발투자가 이직률을 낮추는 요인인지 구체적으로 분석하지 못하였다. 외국에서도 훈련과 이직 간의 연구는 상당한 축적이 있으나 아직도 합의된 결론은 없는 상태이며, 경력근로자에 대한 연구는 더욱이 흔하지 않다. 다만, Srinivas(2008)의 실증연구에 의하면, 이직률은 훈련종류에 따라 차이가 있으나 경력직 근로자의 훈련경험이 이직률을 현저히 감소시키는 것을 보여주었다. 이 연구에서는 HCCP 4차년도 근로자조사 데이터를 활용하여 경력근로자의 기업내 훈련과 이직성향 간의 관계를 분석하고자 한다. 특히 여성과 남성 근로자 각각 분석하여 그 차이를 밝혀보고자 한다. 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 경력근로자의 훈련경험은 이직성향과 관련이 있는가? 여성근로자와 남성근로자는 각각 어떻게 다른가?

둘째, 어떤 방식 및 어떤 훈련프로그램이 근로자의 이직성향을 결정하는데 영향을 미치는 요인인가? 이직성향에 영향을 미치는 직무특성 및 개인적 요인을 통제한 후에도 그 관계는 유의미한가? 여성근로자와 남성근로자가 각각 어떻게 다른가?

이 연구의 구성은 다음과 같다. 첫째, 먼저 이론적으로 인적자본론, 조직몰입이론, 노동시장 분단론, 젠더이론 등을 간략히 검토하고 이 연구의 이론적 입장을 밝힌다. 둘째, 활용 자료의 특성 및 분석방법을 소개한다. 셋째, 두 개 연구문제에 대한 분석결과를 제시한다. 공식훈련 또는 현장훈련, 자기주도적 훈련 등 훈련방식 및 훈련프로그램별 훈련과 이직성향과의 관련성 여부, 그리고 어떤 훈련이 이직성향에 유의미한 영향을 미치는지 분석한다. 그리고 남녀근로자 간 분석 결과의 차이들 논의한다. 넷째, 결론에서는 연구결과를 요약하고 정책적 함의를 도출한다.

## 2. 이론적 배경

### 가. 인적자본론: 훈련과 이직의 관련성은?

훈련과 이직에 관한 연구는 기본적으로 경제학적 통찰력에 기초하고 인적자본론의 틀에서 접근하고 있다. 인적자본축적은 노동시장에서 성공적으로 진입하는데 핵심적 결정요인이며 근로자가 회사 내에서 이동하거나 다른 직장으로 이직할 수 있는 능력을 의미하기 때문에 훈련은 이직에 영향을 미칠 수 있다고 가정한다. 훈련과 이직 간의 관련성과 관련하여 논의주제는 일반훈련과 특수훈련의 개념적 모형, 불완전경쟁시장의 존재, 일반훈련과 특수훈련의 혼합적 특성 등 세 가지로 요약될 수 있는데 이에 따라 인적자본론의 유연한 적용이 필요함을 강조한다.

첫째, 엄격한 의미의 기업특수훈련과 일반훈련을 구분할 수 있다면 일반훈련은 이직과 무관하며 특수훈련만이 이직을 억제한다고 본다. 훈련된 인력 빼가기(poaching, 밀렵, 스카웃)의 위험 때문에 기업은 특수훈련에 대해 투자하려는 경향이 있는데 이 때 이직은 회사나 근로자에게 모두 비용을 발생시킨다. 특히 근로자가 이직하면 특수훈련비용을 지불한 기업의 입장에서 그 편익은 사라지는데 근로자도 특수훈련을 통해 얻은 숙련은 다른 기업으로 이직 시 아무런 이득이 되지 않으므로 결국 특수훈련이 낮은 이직률이 기여하는 요인이라고 본다. 이와 같이 기업특수훈련에서는 훈련의 비용과 편익을 근로자와 기업이 서로 공유하는데, 임금이 증가하면서 이동의 기회는 줄어드는데 이 자체가 기업에게 인센티브가 된다고 설명한다.

둘째, 현실의 노동시장에서는 기업도 암묵적으로 일반훈련에 비용을 지불하는 경향이 있고 그래서 이직을 막기 위해 노력한다고 가정한다. 첫 번째의 논의가 인적자본론의 기본적인 설

명 틀이지만 현실에서는 이와 같은 강한 전제가 적용되기 어렵다는 점도 사실이다. Katz and Ziderman(1990)은 기업이 정보불균형으로 일반훈련에 비용을 기꺼이 지불할 것이라는 ‘정보 불균형 모델’을 제시하였다. 불완전경쟁노동시장에서 회사는 근로자의 숙련수준에 대한 충분한 정보가 없으므로 기꺼이 일반훈련에도 비용을 지불하고 있으며 투자 후 손실을 피하기 위해 일반훈련에 대해 비용을 지불하는 회사는 종업원 이직을 막기 위해 노력할 것이라고 본다.

셋째, 경험적으로 일반훈련과 특수훈련의 혼합적 성격 때문에 기업은 다른 인적자원정책들과 묶어서<sup>2)</sup> 훈련프로그램을 제공하고 이점이 이직을 줄이려는 요인으로 작용한다는 설명이다. 전통적인 인적자본론은 일반훈련과 특수훈련을 구분하였으나 경험적으로 그 경계가 분명치 않다는 것이 학계의 중론이다. 많은 연구들이 이를 구분하고자 하였으나 실패하였으며 오히려 기업훈련도 일부는 일반훈련 요소를 포함하고 있음을 보여주고 있다(Acemoglu & Pischke, 1999; Barron, Berger, Black, 1999; Loewenstein and Spletzer, 1999, Booth & Bryan, 2002). 또한 일반훈련이 이직가능성을 높인다는 증거도 불충분하기 때문에 기업은 기꺼이 일반훈련에도 투자하게 된다고 설명하고 있다, 나아가서 Stevens(1994)는 회사가 불완전경쟁 시장에 있다면 일반훈련으로도 이득을 볼 수 있다고 주장한다. 사회 전반적으로 일반훈련에 과소투자하려는 경향 때문에 노동이동은 상대적으로 기업특수훈련을 받은 경우에 가장 낮을 수 있다는 점을 포착하고 이에 착안하여 기업은 맞춤형훈련을 통해 회사 간 이동을 최소화하고자 노력하는 것임을 지적하였다.

이와 같이 불완전경쟁모델 및 일반훈련과 특수훈련의 혼합적 성격이 함축하는 것은 일반훈련이던 특수훈련이던 관계없이 훈련받은 근로자의 이직성향이 줄어들기 때문에 기업은 기꺼이 훈련에 투자하려고 한다는 점이다. 즉 훈련이 노동이동기회를 줄이는 인센티브로 작용하는 점이다. 즉 기업훈련은 대부분 특수훈련으로 간주되며 이직에 (-)영향을 준다고 가정할 수 있다.

Lynch(1991), Royalty(1996), Dearden et al(1997), Green et al(2000)은 이와 같은 인적자본론의 가정을 경험적으로 검증하는 연구를 수행하였다. Lynch(1991)는 청년근로자가 입사초기 이직하는 원인을 규명하고자 14세~21세에 속하는 1만2천명의 남성과 여성 데이터를 확보하여 훈련과 이직가능성을 검토하였는데 남성의 경우 현장훈련, 집체훈련 모두 무관하였다. 반면 여성의 경우 현장훈련은 이직에 (-)영향, 집체훈련은 (+)의 영향을 보였다. Royalty(1996)는 미국의 1980~1986 청년층종단조사(NLSY)를 활용하여 이직(일자리간 이직, 미취업이직)에 따른 일반 및 특수훈련의 예측 가능성을 검토하였는데 훈련경험에서의 차이는 여성과 남성의

2) 기업은 인력이동을 막기 위해 훈련과 다른 정책을 결합하여 추진하는 경향이 있는데 멘토링, 칭찬프로그램 등 인적자원정책의 묶음화(bundling)가 유효하다고 봄.

이직가능성의 차이를 반영하는 것으로서 이직가능성 변수가 제거된 상태에서는 여성과 남성의 훈련차이가 없었다. 일자리간 이직가능성이 사내훈련과 아무런 관계가 없지만 여성의 경우 외부집체훈련 가능성을 예측하는 것으로 나타났다. 이는 이직과 훈련과의 긍정적(+)관계는 일반훈련에서만 나타나며 훈련이 현 직장에서의 능력향상보다는 일자리이동을 위한 준비임을 보여준 사례이다. Dearden et al(1997)은 영국 The National Child Development Survey(NCDS) and the Quarterly Labour Force Survey (QLFS)을 활용하여 훈련과 직장이동 간의 관계를 분석하였는데, 남성의 경우 훈련과 직장이동 간에는 유의미한 관계성이 보이지 않았으나 여성의 경우에 최근의 노동이동은 훈련경험과 긍정적 관계가 있었다. 반면, Green et al(2000)은 훈련이 근로자의 이동성에 아무런 영향을 주지 않기 때문에 실제로 가로채기의 문제는 발생하지 않는다고 보았다. 그러나 훈련비용을 누가 부담하는가에 따라, 그리고 훈련을 통한 숙련의 성격이 일반 숙련 또는 기업특수숙련인가에 따라 훈련유형을 구분하고 이직가능성(적극적 구직활동여부) 결정요인을 분석한 결과, 인적자본론의 가정과 유사하게 훈련비용을 기업이 부담할 경우 이동성은 유의미한 감소를 보였으나 전적으로 개인이 부담하는 경우는 유의미한 증가를 보였다. 이런 결과는 훈련이 전적으로 개인에 의해 부담될 경우 직업탐색의 전주곡이 될 수 있으며, 반대로 회사가 전적으로 비용을 부담을 경우 이동성을 낮추는 역할을 한다는 점을 지적하였다. Srinivas(2008)은 미국의 NLSY 1979년도 자료를 활용하여 이들이 41세~49세가 되는 2006~2008년 자료를 활용하여 경력근로자의 훈련 이후 이직현황을 검토하였는데 훈련받은 근로자일수록 자발적 이직확률이 낮았다. 또한 훈련종류에 따라 차이가 있어서 전환훈련 및 컴퓨터훈련인 경우 유의미하게 이직확률이 낮았다.

이상의 경험적 연구들을 보면, 구체적인 특성에 있어서 합의된 결론은 없으나 결국 훈련이 기업특수숙련과 밀접한 관련이 있다면 근로자의 이직성향을 낮출 수 있다는 인적자본론의 기본가정을 지지해 주고 있다. 나아가서 기업이 근로자의 충성심을 높이기 위해 의식적으로 훈련프로그램을 활용할 수 있다는 가정도 타당한 것으로 보인다.

#### 나. 조직몰입이론: 훈련은 조직몰입도를 높여 이직성향을 낮추는가?

훈련과 이직성향 간의 관계는 조직몰입이론의 관점에서 설명할 수 있다. 조직몰입이론에 따르면 근로자의 몰입을 야기하는 훈련은 이직을 낮출 것으로 본다. 몰입도가 높은 근로자일수록 직업탐색성향이 낮기 때문이다(Smith & Hayton, 1999).

그런데 어떻게 훈련이 조직몰입을 창출할 수 있겠는가? 훈련시킨 고용주는 자신들이 투자자라는 신호를 보내고 그 신호를 받은 근로자들은 고용주에게 친화적이기 때문이다. 왜냐하

면 훈련은 고용가능성 뿐만 아니라 승진 등 경력기회를 증진하기 때문이기도 하다. 근로자들은 학습에 대한 내재적 동기를 충족시킬 수 있게 되며 그럼으로써 근로자들은 훈련기회를 제공한 회사에 더 잔류할 가능성이 높아진다는 설명이다 더구나 종업원은 훈련을 일종의 관계로 생각하며(Barrett & O'Connell, 2001). 훈련받은 사람들은 자신들을 회사의 핵심인물로 간주하고 충성심을 갖게 된다. 훈련을 일종의 gift 로서 생각할 때 이런 견해는 더욱 지지될 수 있다. 또한 훈련프로그램은 멘토링, 칭찬프로그램과 같이 충성도를 높이기 위한 다른 인적자원전략과 결합될 수 있다. Heyes and Stuart(1996)는 공식훈련이 다른 숙련형성전략을 근속 및 보상과 연계하여 제공될 때 종업원의 몰입도가 증가하고 있음을 발견하였다. 또한 조직몰입 철학을 제공할 때 근로자의 이직가능성은 감소한다는 경험적 연구결과들도 있다. Patrick Owens(2006)도 훈련과 조직성과에 관한 연구에서 높은 수준의 몰입도는 낮은 수준의 이직 인식과 관련이 있음을 보여주었는데 t-test 활용하여 훈련받은 사람과 아닌 사람들의 직무몰입도와 이직의사 값에 있어서 유의미한 차이를 있음을 검증하였다. 이상의 연구들은 조직몰입도가 높은 근로자는 잔류가능성이 높아지고 이직의사에 부정적(-)임을 보여준다. 그런데 조직몰입도가 높아졌을 때 이직의도가 감소함을 보여주지만 조직몰입의 양은 훈련 방식 및 유형에 따라 다를 수 있다. 훈련의 다양한 측면들을 고려하는 것이 중요한데 Sieban(2005)의 연구가 그 예이다. 훈련의 다양한 측면을 하나의 모델 안에서 고려하였는데 유럽조사자료를 활용하여 인적자본론의 시각과 같이 특수훈련은 구직가능성을 낮추고 있음을 발견하였다. 또한 고용주가 제공하지 않은 훈련, 회사외부에서의 훈련은 적어도 남자의 경우에 직업탐색가능성을 높이는 것으로 나타났다. 조직몰입이론의 관점과 반대되는 입장이지만 훈련의 다양한 측면을 통제하였을 때 이런 영향력은 사라졌다. 결국 훈련과 이직간의 일관된 관련성이 없는 것으로 판명되었다. Bergiel et al(2009)의 연구에서는 훈련을 포함한 네 가지 인적자원관리 전략이<sup>3)</sup> 근로자 이직의도(자발적 이직)에 영향을 미치는데 이는 직무일체감(job embeddedness)<sup>4)</sup>에 의해 중재됨을 가설로 수립하였으나 훈련과 이직의도는 직무일체감에 의해 중재되는 것이 아닌 것으로 판명되었다.

이상과 같이 훈련과 이직 간의 관계에 대해서는 아직도 논쟁중이며 한편에서는 훈련이 이직을 유발할 것으로 보며, 다른 한편에서는 훈련이 종업원 유지에 기여하는 도구가 될 수 있다는 입장이다. 그러나 이런 논쟁과 관계없이 많은 전문가들은 근로자 훈련이 회사의 성공에 유의미한 영향력을 줄 수 있는 복합적인 인적자원전략임에는 동의하고 있음도 사실이다 (Brum, 2007).

3) 인적자원관리의 4가지 전략이란 보상, 관리감독자의지지, 성장기회, 훈련 등을 말함.

4) 직무일체감이란 다음의 3가지 차원으로 구성된다고 보는데, 다른 사람과 연결되어 있다는 인식(팀인식), 일에 본인에게 잘 맞는다는 인식, 이직시 희생이 따를 것이라는 인식 등의 차원으로 구성됨

#### 다. 노동시장분단론과 젠더이론: 여성근로자와 남성근로자 간 구조적 차이가 있는가?

훈련과 이직 간의 관계는 노동시장분단론의 관점에서 설명가능하다. 일차노동시장에서는 높은 수준의 수직이동, 이에 따른 수많은 훈련시설이 특징적인 반면, 이차노동시장은 생산기능직 시장으로서 같은 직업 영역내의 이동, 외부이동성이 빈번하여 근속기간이 짧은 것이 특징이다. 이차노동시장의 근로자는 훈련에 덜 참여하고 내부이동이 적은 반면 일차노동시장에서는 훈련기회도 많고 승진 및 내부이동이 빈번하다. 이는 기업특수숙련이 근로자의 외부이동을 억제한다는 인적자본론의 가정과 일치하는 부분이다. De Grip(1999)은 1986-1988년도 네덜란드 노동시장조사 결과를 활용하여 이차노동시장에 속한 근로자들은 훈련기회가 상대적으로 적으며 내부이동기회도 적은 수준으로 나타남을 밝혀냈다. 그래서 훈련과 이동성의 관계에 있어서 훈련은 내부이동, 수직이동과의 관계에서만 존재하며 외부이동, 즉 이직과의 관계는 유의미한 관계를 보이지 않는다고 결론짓고 있다. 노동시장분단론의 입장에서 보면 훈련은 단지 일차노동시장에 속한 근로자의 수직이동과 관련이 있으며 이직과는 무관한 것이다. 다만 일차노동시장에서는 과잉훈련이 발생할 가능성이 있으며 이것이 내부이동, 외부이동(이직) 모두를 증가시킬 수 있음을 지적하였다.

훈련과 이직성향 간의 관계성과 관련하여 노동시장분단론의 가정은 어떤 노동시장에 속한 근로자인지 여부가 훈련기회를 결정하고 이직가능성에도 영향을 주는 것으로 본다. 즉 동일 기업내에서도 저임금, 저숙련의 근로자들은 훈련기회가 상대적으로 적으며 훈련은 내부이동, 외부이동(이직) 등 모두와 무관하다. 요컨대 노동시장분단론은 훈련과 외부이동 즉, 이직의 관련성은 없는 것으로 본다. 다만 노동시장분단론은 여성과 남성의 훈련기회의 차이를 설명하는데 유용하다.

마지막으로 여성근로자와 남성근로자 간의 훈련과 이직성향의 차이를 젠더이론으로 설명가능한지 검토해보자. 젠더이론은 기본적으로 사회 및 가족 내에서 차지하는 여성의 지위가 여성의 노동시장에서의 상황에도 부정적인 영향을 준다고 가정한다. 즉 여성의 직업은 고착화된 성별역할 및 차별에 의해 결정되며 사회적 태도와 문화적 편견이 여성의 노동시장행동도 결정하며 결국에는 이런 가부장적 사회가 여성의 비활동성, 저활용을 수반한다고 본다(OECD, 2002). Badgett and Folbre(2003)는 직종별 성별격리 현상이 결혼시장과 관련이 있다고 설명한다. 각 직업에는 젠더의 분위기(아우라)가 있기 때문에 여성은 저숙련직업에서 일자리를 찾고 결국 이는 인적자본에 덜 투자하게 한다. 만약 젠더의 아우라와 다른 직업을 추구한다면 결혼시장에서 덜 매력적이기 때문에 결혼에 성공하는 것이 더 어렵기 때문이다. 결국 저임금의 여성은 남성보다 파트너의 임금에 의존하기 때문에 이것이 여성으로 하여금 좀 더 소득이 많



고 전문적인 직업을 얻기 위한 인적자본에 덜 투자하게 유도한다는 것이다. 이와 같은 젠더 이론은 훈련과 이직 간의 관계성 보다는 남성과 여성근로자의 훈련 및 이직행동의 차이를 설명하는데 더 적합하다.

## 라. 연구의 관점

이상에서 경력근로자의 훈련과 이직성향 간의 관계성을 규명하는데 있어서 인적자본론, 조직몰입이론, 노동시장분단론과 젠더이론 등을 살펴보고 관련 선행연구를 검토하였다. 훈련과 이직 간의 관계는 매우 복잡적이기 때문에 다음과 같이 각각의 이론이 매우 보완적으로 적용될 수 있다.

인적자본론에서 예측하는 바와 같이 대부분 기업훈련이 일반훈련이라기 보다는 기업특수훈련의 특성을 보여준다는 점에서 경력직 훈련은 이직성향에 (-)의 영향을 미칠 것이다. 조직몰입이론에서 예측하는 바와 같이 기업의 입장에서 이직은 손실을 의미하므로 경력직에게 훈련 기회를 제공하여 이직에 따른 손실을 줄이기 위해 노력할 것이다. 기업은 다양한 훈련방식과 종류로 유형과 방식으로 훈련기회를 제공하는데 이 연구는 훈련이 이직성향에 미치는 영향은 바로 이 훈련방식과 훈련프로그램에 따라 다를 수 있다고 가정한다. 그 이유는 이직성향이 자발적이며 높은 소득 및 보다 나은 근로조건을 찾아가는 합리적 행동이기 때문이다. 노동시장분단론에 가정하는 바와 같이 훈련과 이직 간의 관련성은 근로자들이 어떤 노동시장에 속하고 있는지에 따라 다르며 또한 젠더이론에서 조명하는 바와 같이 성별특성이 사회경제적 조건을 제약하기도 한다. 남성근로자와 달리 여성근로자의 경력단절기대가 이직가능성을 높일 것으로 예측된다.

이직성향(turnover intention)과 관련하여 이 연구에서는 자발적 이직성향을 대리변수로 사용한다. 본래 이직은 근로자가 자신이 소속된 직장과의 고용관계를 해지하고 새로운 직장과의 고용관계를 체결하여 소속 직장을 변경하려는 활동으로서 자발적 이직과 비자발적 이직으로 구분된다. 비자발적 이직은 경기불황, 구조조정 등 본인의 의사와 무관하게 이루어진다는 점을 고려하여 분석에서 제외한다.

### 3. 연구방법

#### 가. 자료 및 표본의 특성

이 연구에서 사용한 자료는 한국직업능력개발원의 ‘인적자본기업패널조사’(Human Capital Corporate Panel, 약칭 HCCP) 중 4차년도(2010년) 근로자 조사이다.

본래 이 조사는 기업을 단위로 하는 패널조사와 근로자 매칭조사로서 기업과 근로자의 양 측면에서 인적자원개발에 관한 자료를 동시에 구축하고 있다. 단 기업단위 조사는 패널을 유지하고 있으나 근로자조사는 패널조사가 아님을 밝혀둔다. 이 연구에서는 근로자조사 결과만을 활용하고 있는데 조사내용은 크게 5개로 구분된다. 담당업무, HR 평가와 회사의 경쟁력 수준, 교육훈련참여현황과 자격, 담당 업무의 숙련수준 및 성격, 회사의 인재우대정책에 대한 의견, 직무만족, 조직몰입 등이다.

근로자 조사는 제조업, 금융업(금융 및 보험업), 비금융서비스업(출판영상방송통신및정보서비스업, 전문과학기술서비스업, 교육서비스업, 예술스포츠및여가관련서비스업 등 3개 업종에서, 100인 이상규모 450개소 사업장의 10,064명의 근로자에 대한 내용을 담고 있다. 100인 미만 규모의 기업이 포함되지 않아 다수의 여성근로자가 누락되는 문제점이 있지만 우리나라 기업내 훈련 현황을 전반적으로 파악하기에는 무리가 없을 것으로 판단된다. 아직도 기업내 훈련이 어느 정도 규모가 있는 기업 중심으로 제공되고 있으며 근로자 훈련참여율을 성별로 살펴보면 여성은 남성의 1/3 수준에 머물고 있기 때문이다(고용노동부, 2010).<sup>5)</sup>

위의 근로자 표본에서 4,108명의 경력근로자 표본을 구축하였다. 팀장과 팀원의 구분 없이 사무직의 주임·계장(603명), 대리급(1,290명), 과장급(1,158명), 그리고 생산직의 반장급(1,070)이 이에 속한다. 결측치를 제외한 경력근로자 표본은 여성이 18.4%(754명), 남성이 81.6%(754명)로서 여성의 남성이 2:8의 비율로 남성이 다수를 차지한다. 먼저 여성 경력근로자 표본의 특성은 다음과 같다. 제조업종사자가 58.6%로서 가장 많고 다음으로는 비금융서비스업종사자로서 29.7%를 차지한다. 현재 직장에서의 평균근속년수는 7.6년 현재 직급은 대리급이 38.9%로 가장 많다. 여성경력직의 18.3%는 노동조합원이며, 평균연령은 34.6세, 55.2%가 기혼자이며, 대졸이상이 52.1%이다, 남성 경력근로자 표본은 다음과 같다. 제조업종사자가 82.1%로서 가장 많고 다음으로는 비금융서비스업종사자로서 29.7%를 차지한다. 현재 직장에서의 근속년수는 9.1년이고 현재 직급은 과장급이 30.4%로서 가장 많다. 남성경력직의 21.9%가 노동조합원이며, 평균연령은 37.9세, 기혼자가 74.8%, 대졸이상이 58.7%이다.

5) 2010년 총 훈련건수 3,764,139건에서 150인 이상 규모의 훈련건수가 2,669,148건으로 전체의 70.1%를 차지하고 재직자훈련참여자 중 여성은 29.7% 수준임(고용노동부, 2010)

## 나. 분석방법

이 연구의 주요 독립변수인 훈련은 다음의 세 가지 방식, 21개 종류로 구분된 훈련프로그램 참여 여부로 측정하였다. 첫째, 기업주도 ‘공식훈련’ 방식으로 집체식 사내교육훈련, 집체적 사외교육훈련, 인터넷학습, 우편통신훈련, 국내연수, 해외연수, 외부기술지도 등 7가지 종류가 이에 속한다. 둘째, ‘현장훈련’ 방식으로 주로 기업자체 HRD 프로그램으로서 경력개발제도, 교육훈련휴가제, 멘토링·코칭, 학습조직(동아리), OJT, 직무순환, 제안제도, 지식마일리지 프로그램, 품질분임조, 전사적품질관리, 6-시그마 등 모두 11개 종류가 이에 속한다. 셋째, ‘자기주도적훈련’ 방식으로 학원수강료지원, 국내대학등록금지원, 국외대학등록금지원 등이 이에 속한다. ‘자기주도적훈련’ 프로그램 외에는 고용보험환급금 훈련을 포함하여 전액 회사부담 교육훈련프로그램이라고 볼 수 있다. 공식훈련에 있어서 집체식사내, 집체식사외훈련은 일관되게 남성의 참여율이 높았으며 인터넷학습에서만 여성의 참여율이 약간 높다. 현장훈련에서는 프로그램종류별로 참여율의 성별 격차가 상이하었다. OJT에 성별에 관계없이 가장 많은 근로자가 참여하고 있으나 멘토링, 제안제도, 품질분임조, 전사적품질관리, 6-시그마 등은 여성이 낮은 참여율을 보인다.

주요 종속변수인 자발적 이직성향은 ‘나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있으면 옮길 것을 고려해보겠다’<sup>6)</sup> 문항에 대한 응답점수를 백점만점으로 환산하여 점수화하였다. 이직성향이 가장 낮은 경우는 0점, 이직성향이 가장 높은 경우 100점으로서 평균점수는 47.1점이다. 여성경력직은 51.6점, 남성은 46.1점으로서 여성이 유의미하게 이직성향 점수가 높았다.<sup>7)</sup>

첫 번째 연구문제 “경력근로자의 훈련경험은 이직성향과 관련이 있는가? 여성근로자와 남성근로자가 각각 어떻게 다른가? 검증하기 위해 세 가지 방식의 훈련, 21종의 훈련프로그램 별 각각 참여 여부에 따른 이직성향 평균값을 검증하였다. 성별로 구분하여 훈련참여 집단과 비참여 집단 간 평균값 차이의 유의미성을 검증하는 F값 검증기법 활용하였다

두 번째 연구문제, “어떤 방식 및 어떤 훈련프로그램이 경력근로자의 이직성향을 결정하는

6) 조직몰입이론에서는 자발적 이직의 원인으로 직무만족, 직무스트레스 등을 들고 있으나 이 연구의 근로자조사 표본에서 조직몰입에 관한 7개의 문항, 직무만족도 4개 문항 등 11개 문항을 요인 분석한 결과 두 개의 요인이 추출되었음. 첫째 요인은 회사일체감, 둘째 요인은 직무스트레스 등으로 추출되었는데 이 연구의 이직성향 문항은 두 개 요인에 모두 비슷한 정도로 적체되었으며(각각, -.585, .405) 관련성이 분명치 않음.

7) 경력급을 추출하기 이전 HCCP 근로자조사 원자료에서 사원급, 경력급, 고위급 등으로 구분할 때 사원급의 이직성향점수는 여성 및 남성근로자가 각각 52.7점, 48.7점이고, 고위급은 각각 41.5점, 31.6점이다. 모든 직급에서 여성의 이직성향 점수가 일관되게 높은 편임

요인인가? 여성근로자와 남성근로자가 어떻게 다른가? 이를 검토하기 위해 여성, 남성근로자 각각에 대해 회귀분석을 실시하였다. 직무특성 및 개인적 특성을 통제변수로 투입하여 각각의 훈련프로그램이 이직성향에 미치는 긍정적(+) 또는 부정적(-) 영향 여부를 검증한다. 이 결과는 여성과 남성 경력근로자 각각 회귀분석을 통해 어떤 훈련 프로그램이 경력근로자의 이직을 낮추는데 효과적인지 비교하고 판단할 수 있기 때문에 경력근로자 보전을 위한 기업의 인적자원전략에 시사점을 제시할 수 있다.

## 4. 분석결과

### 가. 훈련과 이직성향의 관련성

<표 1>에서는 공식훈련방식으로 7개 훈련프로그램 참여 여부에 따른 이직성향 검증결과를 성별로 각각 제시하였다.

<표 1> 공식훈련 참여여부와 이직성향 점수의 차이 검증

공식학습	집단 구분	남성 경력근로자					여성 경력근로자				
		사례	평균	표준 편차	t값	유의도	사례	평균	표준 편차	t값	유의도
집체식사내	참여	2,137	44.5	26.1	-4.749	***	437	49.7	25.8	-2.732	*
	비참여	1,211	49.0	27.1			317	54.1	24.0		
집체식사외	참여	1,495	43.9	26.4	-4.356	***	267	50.6	24.3	-.805	-
	비참여	1,853	47.9	26.6			487	52.1	25.6		
인터넷학습	참여	1,250	44.4	25.5	-2.879	**	324	52.2	24.3	.644	-
	비참여	2,099	47.2	27.1			430	51.0	25.8		
우편통신훈련	참여	860	44.5	26.1	-2.070	*	208	51.2	24.7	-.240	-
	비참여	2,489	46.7	26.7			546	51.7	25.4		
국내연수	참여	136	37.3	28.1	-3.752	***	40	49.4	24.3	-.564	-
	비참여	3,215	46.5	26.4			714	51.7	25.2		
해외연수	참여	106	34.4	25.7	-4.633	***	33	47.0	24.0	-1.072	-
	비참여	3,244	46.5	26.6			721	51.8	25.2		
외부업체 기술지도	참여	111	45.9	27.7	-.077	-	8	53.1	36.4	.177	-
	비참여	3,240	46.1	26.5			746	51.5	25.0		

주: 1. 유의도: \*\*\* p<.001, \*\* p<.01, \* p<.05

2. 남성근로자 중 국내연수에서만 Levene 의 등분산이 가정되지 않았음

출처: 한국직업능력개발원(2012). 기업인적자본패널조사 4차년도 근로자조사. 학술대회용 데이터

남성근로자의 경우 ‘외부업체기술지도’ 프로그램을 제외하고 6개의 공식훈련프로그램에 있어서 모두 훈련참여자의 이직성향점수가 비참여자보다 유의미하게 낮았다. 특히 남성근로자의 경우 해외연수프로그램에 참여한 근로자의 이직성향점수가 가장 낮아서 34.4점에 불과하였다. 반면 여성근로자의 경우 집체식사내훈련에 참여한 경우에서만 유의미하게 이직성향 점수가 낮았다. 전반적으로 공식훈련방식의 훈련프로그램은 남성근로자 경우에만 이직성향과 (-) 관련성이 있는 것으로 추측된다.

<표 2>에서는 현장훈련 방식으로 11개 훈련프로그램 참여 여부에 따른 이직성향 검증결과를 성별로 각각 제시하였다.

<표 2> 현장훈련 참여 여부에 따른 이직성향 점수의 차이검증

공식학습	집단 구분	남성 경력근로자					여성 경력근로자				
		사례	평균	표준 편차	t값	유의도	사례	평균	표준 편차	t값	유의도
경력개발제도	참여	165	42.4	22.8	-2.122	*	40	47.5	24.5	-1.049	-
	비참여	3,186	46.3	26.7			713	51.8	25.1		
교육훈련휴가	참여	67	39.2	25.5	-2.170	*	25	58.0	21.3	1.309	-
	비참여	3,284	46.3	26.5			728	51.3	25.3		
멘토링,코칭	참여	606	44.1	24.9	-2.095	*	108	46.8	26.0	-2.133	*
	비참여	2,744	46.6	26.9			644	52.3	24.9		
학습조직	참여	388	40.8	25.6	-4.229	***	91	49.7	25.4	-.729	-
	비참여	2,962	46.8	26.5			661	51.8	25.1		
OJT	참여	1,148	45.1	25.2	-1.686	-	199	52.0	24.0	.314	-
	비참여	2,198	46.7	27.2			553	51.4	25.6		
직무순환	참여	502	44.0	26.1	-1.920	-	103	55.6	25.2	1.762	-
	비참여	2,847	46.5	26.6			649	50.9	25.1		
제안제도	참여	1,713	42.9	27.0	-7.277	***	253	49.0	26.5	-1.957	-
	비참여	1,633	49.5	25.6			499	52.8	24.4		
지식마일리지	참여	142	39.3	25.0	-3.161	**	41	50.0	24.4	-.400	-
	비참여	3,209	46.4	26.5			712	51.6	25.2		
품질분임조	참여	692	41.8	28.0	-4.589	***	74	38.9	27.2	-4.637	***
	비참여	2,654	47.2	26.0			679	53.0	24.6		
전사적품질관리	참여	668	42.6	28.1	-3.735	***	68	46.3	27.4	-1.791	-
	비참여	2,677	47.0	26.1			684	52.0	24.9		
6-시그마	참여	447	41.9	27.0	-3.522	***	48	49.5	25.0	-.592	-
	비참여	2,900	46.8	26.4			705	51.7	25.2		

주: 1. 유의도: \*\*\* p<.001, \*\* p<.01, \* p<.05

2. 남성근로자 중 경력개발제도, 멘토링·코칭, OJT, 제안제도, 품질분임조, 전사적품질관리, 6-시그마 등, 여성근로자 중에는 품질분임조가 Levene의 등분산이 가정되지 않았음.

출처: 한국직업능력개발원(2012). 기업인적자본패널조사 4차년도근로자조사. 학술대회용 데이터

남성근로자의 경우 11개의 현장훈련프로그램 중 OJT와 직무순환프로그램을 제외하고는 9개의 프로그램에 있어서 모두 훈련참여자의 이직성향점수가 비참여자보다 유의미하게 낮았다. 특히 교육훈련휴가 및 지식마일리지프로그램에 참여한 근로자의 이직성향점수가 똑 같이 39.2점으로서 가장 낮았다. 여성근로자의 경우 멘토링·코칭, 품질분임조프로그램에 참여한 경우에만 이직성향점수가 비참여자 보다 유의미하게 낮았는데 각각 46.8점, 38.8점을 기록하였다. 이와 같은 여성근로자와 남성근로자 간의 차이는 공식훈련과 유사한 경향성을 보여 현장훈련이 남성근로자의 이직성향과 (-)의 관련성이 있으나 여성근로자의 경우에는 훈련과 이직성향의 관련성이 상대적으로 약한 것으로 보인다.

<표 3>에서는 자기주도적훈련 방식의 3개 훈련프로그램 참여 여부에 따른 이직성향 검증 결과를 성별로 각각 제시하였다.

자기주도적훈련은 내용적으로 일반훈련의 성격이 다분하지만 위의 공식훈련, 현장훈련과 달리 남성근로자의 경우 훈련참여 여부에 따른 이직성향 값에서 유의미한 차이가 발견되지 않았다. 단지 여성근로자의 경우에만 대학등록금을 지원받은 근로자의 이직성향점수가 비참여자 보다 유의미하게 높았다. 즉 대학등록금 지원은 여성근로자의 경우 이직성향과 유의미한 (+)의 관련성을 보였다. 이는 일반훈련이 여성의 외부이동을 유도한다는 Dearden et al(1997)의 분석결과와 일치하는 내용이다.

<표 3> 자기주도적 훈련 참여 유무에 따른 이직성향 평균점수의 차이검증

공식학습	집단 구분	남성 경력근로자					여성 경력근로자				
		사례	평균	표준 편차	t값	유의도	사례	평균	표준 편차	t값	유의도
학원수강료지원	참여	718	45.6	25.0	-.664	-	199	53.8	22.6	1.427	-
	비참여	2,633	46.3	26.9			559	50.8	26.0		
대학등록금지원	참여	6	25.0	31.6	-1.955	-	6	75.0	22.4	2.302	*
	비참여	3,345	46.2	26.5			747	51.3	25.1		
대학원등록금 지원	참여	17	50.0	25.0	.602	-	1	50.0	-	-.062	-
	비참여	3,334	46.1	26.5			753	51.6	25.2		

주: 1. 유의도: \*\*\* p<.001, \*\* p<.01, \* p<.05

2. 남성근로자 중 학원수강료 지원에서만 Levene 의 등분산이 가정되지 않았음

출처: 한국직업능력개발원(2012). 기업인적자본패널조사 4차년도 근로자조사. 학술대회용 데이터

이상의 결과는 훈련이 이직성향이 (-)의 관련성을 보인다는 인적자본론의 가정과 일치하는 결과이며 또한 훈련이 조직몰입도를 높여 결국은 이직성향에 (-)의 관련성을 갖는다는 조직몰입이론의 가정을 지지해준다. 그러나 이와 같은 가정은 남성근로자에게만 적용되는 것으로 나타났다. 여성경력근로자의 경우 대부분의 훈련프로그램은 이직성향과 무관했기 때문이다.

오히려 일반훈련의 성격을 갖는 대학등록금 지원은 이직성향을 높이고 있는 것으로 나타났다. 그렇다면 앞서의 표본에 특성에서 보았듯이 각종 훈련기회 및 근로조건에 있어서 큰 차이가 없는 경력근로자의 경우 어떤 훈련이 남성과 여성의 이직성향에 영향을 미치는 요인인가? 이는 두 번째 연구문제인 이직성향 결정요인에서 검토하기로 한다.

#### 나. 이직성향 결정요인 분석

기업내 훈련이 근로자의 자발적 이직성향과 관련성이 있다면 과연 어떤 방식과 종류의 훈련이 얼마나 결정적인 영향력이 있는지 살펴볼 필요가 있다.

그런데 분석에 앞서 훈련의 선별성(selectivity) 문제를 검토할 필요가 있다. 훈련과 이직성향 간의 관계는 (-)의 관련성을 보이지만 어떤 근로자가 더 많은 훈련기회를 제공받는지 좀 더 면밀히 검토해보면 이 문제는 복잡한 양상을 띤다. 즉 고학력자, 고숙련자, 상위직에서, 남성일수록 훈련기회가 많다는 사실은 많은 연구에서 밝혀진바 있다(Sieban, 2005). 이와 같이 근로자의 노동시장능력이 커진다면 이들의 자발적 이직성향도 더 커질 것은 당연하다. 이미 이 연구에서 훈련과 이직성향 간의 관계는 남성근로자의 경우에만 (-)의 관련성을 보이고 있음을 보여준 바 있다. 성별 조건 외에 다른 직무특성 및 개인적 특성도 훈련과 이직 간의 관련성에 영향을 미칠 수 있기 때문에 이런 변수들을 통제하는 것이 바람직하다.

다음과 같이 훈련과 이직성향의 관련성에 영향을 줄 수 있는 직무특성과 관련된 변수, 개인적 배경 변수를 통제변수로 선정하였다. 직무특성으로서 제조업종사 여부, 금융업종사 여부, 비생산직 여부, 노조원 여부, 산업특수기술보유 여부<sup>8)</sup>, 근속년수, 월수입 등을 7개 변수를 선정하였으며 개인적 배경으로서 대졸자 여부, 고졸자 여부, 결혼여부, 연령 등 4개 변수를 선정하였다.

이직성향, 21개의 훈련프로그램 변수, 7개의 직무특성 변수, 4개의 개인적 특성 변수 등 회귀모형에 투입된 모든 변수들의 기술통계값 및 32개의 모든 변수가 투입된 회귀분석 결과는 <표 4>, <표 5>에 각각 제시하였다.

8) 산업특수기술 보유 여부는 훈련의 직접적인 결과로 보기 어렵기 때문에 직무특성으로 분류하였으며, 현재 직장에서 습득한 기술 및 기술의 특성에 대한 문항에서 '현재 직장과 같은 업종의 다른 회사에도 유용하다'고 응답한 경우에만 산업특수기술을 보유한 것으로 간주함

〈표 4〉 이직성향 회귀모형 투입 변수들의 기술통계값

구분		남성 경력근로자(사례: 3,277)		여성 경력근로자(사례: 728)		
		평균	표준편차	평균	표준편차	
이직성향		46.1	26.5	51.5	25.1	
훈련 경험 / 더미 변수	공식 훈련	집체식사내	.64	.48	.58	.49
		집체식사의외	.44	.50	.35	.48
		인터넷학습	.37	.48	.43	.50
		우편통신훈련	.26	.44	.28	.45
		국내연수	.04	.20	.05	.23
		해외연수	.03	.18	.04	.21
		기술지도	.03	.18	.01	.10
	현장 훈련	경력개발제도	.05	.22	.05	.22
		교육훈련휴가	.02	.14	.03	.18
		멘토링	.18	.39	.14	.35
		학습조직	.12	.32	.12	.33
		OJT	.24	.47	.27	.44
		직무순환	.15	.36	.14	.34
		제안제도	.51	.50	.34	.47
		지식마일리지	.04	.20	.05	.22
		품질분임	.21	.40	.10	.30
		전사적품질	.20	.40	.09	.29
	6-시그마	.13	.34	.06	.25	
	자기 주도	학원비	.21	.41	.26	.44
		대학등록금	.01	.04	.01	.09
대학원등록금		.00	.07	.00	.04	
직무특성	제조업더미	.82	.38	.59	.49	
	금융업더미	.05	.22	.12	.32	
	노조원더미	.22	.41	.18	.39	
	비생산직더미	.72	.45	.84	.37	
	산업특수기술더미	.65	.48	.60	.49	
	근속년수(년)	9.05	7.33	7.62	5.18	
	월수입(만원)	354.70	103.92	299.42	94.1	
개인적특성	대졸더미	.59	.49	.52	.50	
	고졸더미	.26	.44	.24	.43	
	결혼더미	.75	.43	.56	.50	
	연령(세)	37.9	6.59	34.6	6.76	



〈표 5〉 훈련프로그램 및 주요 변수별 이직성향 결정요인 분석

구분		남성 경력근로자			여성 경력근로자			
		비표준화 계수값	t값	유의도	비표준화 계수값	t값	유의도	
상수		95,971	21.596	***	71,707	8.273	***	
훈련 경험	공식 훈련	집체식사내	-1.515	-1.522	-	-3,375	-1.726	-
		집체식사외	-1.870	-2.006	*	.970	.473	-
		인터넷학습	-1.640	-1.465	-	2.176	.976	-
		우편통신훈련	-.932	-.827	-	-2.368	-1.054	-
		국내연수	-6.211	-2.569	**	-.414	-.095	-
		해외연수	-5.630	-2.161	*	-3.345	-.722	-
	현장 훈련	기술지도	-.178	-.072	-	15.972	1.759	-
		경력개발제도	.657	.300	-	-9.296	-2.151	*
		교육훈련휴가	-5.850	-1.821	-	7.970	1.554	-
		멘토링	-.934	-.738	-	-6.049	-2.146	*
		학습조직	-2.146	-1.391	-	-.785	-.251	-
		OJT	.721	.689	-	.864	.356	-
		직무순환	.321	.234	-	5.610	1.956	-
		제안제도	-1.831	-1.846	-	-.359	-.162	-
		지식마일리지	-.777	-.337	-	-2.738	-.633	-
		품질분임	.369	.271	-	-10.875	-2.903	**
		전사적품질	.090	.066	-	3.762	.941	-
		6-시그마	-2.300	-1.618	-	4.471	1.061	-
	자기 주도	학원비	.488	.404	-	1.910	.858	-
		대학등록금	-15.303	-1.368	-	13.814	1.365	-
대학원등록금		9.154	1.455	-	-2.016	-.085	-	
직무 특성	제조업	-2.083	-1.469	-	-5.047	-2.240	*	
	금융업	.643	.261	-	-9.583	-2.843	**	
	노조원	-6.146	-4.991	***	3.603	1.350	-	
	비생산직	-.688	-.430	-	9.015	2.378	*	
	산업특수기술	-1.868	-2.039	*	1.776	.982	-	
	근속년수	.087	.811	-	-.235	-1.071	-	
개인적특성	월수입	-.039	-7.762	***	-.048	-4.537	***	
	대졸	-.517	-.387	-	.574	.253	-	
	고졸	-3.520	-2.092	*	-6.719	-1.992	*	
	결혼	-.059	-.053	-	-.868	-.446	-	
모형 검증	연령	-.699	-5.829	***	-.165	-.870	-	
	수정R-square	.127			.140			
	F값	15.836			4.687			
	유의도	***			***			

주: 유의도: \*\*\* p<.001, \*\* p<.01, \* p<.05

자료: 한국직업능력개발원(2012). 기업인적자본패널조사 4차년도근로자조사. 학술대회용 데이터

남성근로자의 경우 공식훈련 중에서 집체식사의외훈련, 국내연수, 해외연수 프로그램만이 이직성향을 유의미하게 낮추는 요인으로 드러났으며, 11개의 현장학습프로그램의 비표준화계수 값은 모두 유의미하지 않아서 남성근로자의 이직성향을 결정하는데 전혀 기여하는 바가 없었다. 제조업종사 여부, 금융업종사 여부, 비생산직 여부, 근속년수 등도 이직성향에 유의미한 영향을 주지 못했다. 다만, 노조원인 경우 비노조원에 비해 유의미하게 이직성향점수를 낮추는데 기여하는 것으로 나타났으며 산업특수기술과 관련된 직무에 종사하는 경우 범용적 기술을 필요로 하는 직무에 종사하는 경우보다 이직성향이 유의미하게 낮았다. 또한 월수입이 많을수록 이직성향은 유의미하게 낮았다. 개인적 특성과 관련하여 고졸인 경우, 연령이 많을수록 이직성향은 유의미하게 낮았다. 그러나 결혼여부 및 대졸 여부는 이직성향점수에 유의미한 영향을 주지 못하였다.

여성근로자의 경우 공식훈련은 전혀 이직성향을 결정하는데 유의미한 영향을 주지 못하였으며 현장훈련 중에서 경력개발제도, 멘토링·코칭, 품질분임조가 유의미하게 이직성향 점수를 낮추는 요인으로 나타났다. 이와 같이 현장훈련이 여성근로자의 이직성향에 (-)의 영향을 준다는 분석결과는 Lynch(1991)의 현장훈련이 첫 직장 근속기간을 증대시킨다는 연구결과와 일치하는 내용이다. 또한 제조업종사자인 경우 금융업종사자인 경우, 비생산직인 경우 유의미하게 이직성향 점수가 낮았으며 노조원 여부는 아무런 영향을 미치지 못하였다. 남성근로자와 마찬가지로 월수입이 많을수록 이직성향은 유의미하게 낮았다. 개인적 특성에서는 고졸인 경우에만 유의미하게 이직성향을 낮추는데 기여하는 것으로 나타났다.

이상의 회귀분석 결과는 여성근로자와 남성근로자 차이를 분명하게 보여준다. 남성근로자의 경우 첫 번째 연구문제에서 보여준 바와 같이 공식훈련, 현장훈련 모두 훈련참여 여부가 이직성향과 (-)의 관련이 있었으나 직무특성 및 개인적 특성을 통제한 경우 공식훈련의 3개 훈련프로그램만이 이직성향을 낮추는데 기여하는 것으로 드러났다. 여성근로자의 경우 직무특성 및 개인적 특성을 통제한 경우 남성근로자와 반대의 결과가 나타났는데 공식훈련은 모두 이직성향과 유의미한 관계를 보여주지 못하였으며 단지 현장훈련 중에서 경력개발제도, 멘토링·코칭, 품질분임조 프로그램만이 이직성향을 유의미하게 낮추는 것으로 나타났다. 직무특성과 관련하여 제조업, 금융업, 비생산직 여부는 여성근로자의 이직성향을 결정하는데 유의미한 요인인 반면 이는 남성근로자의 이직성향과는 무관하였다. 반대로 산업특수기술 여부, 노조원 여부는 남성근로자의 이직성향을 결정하는 요인인 반면 여성근로자의 이직성향과는 무관하였다. 이는 여성과 남성근로자를 구분하지는 않았으나 산업특수기술 훈련이 재직근로자의 이직확률을 유의미하게 낮추고 있다는 사실을 보여준 연구(김미란 외, 2009), 그리고 우

리나라 노동조합이 남성 정규직 중심으로 고용안정에 기여하고 있다는 연구(조동훈·조준모, 2007)와 일치하는 결과이다.

개인적 특성과 관련하여 결혼여부가 남성, 여성 모두의 이직성향과 무관하다는 결과도 매우 특이한 점이다. 결혼여부가 여성근로자의 경력단절을 기대하는 주된 요인이었으나 여성경력직에서는 결혼 및 연령이 더 이상 제약요인이 아님을 보여주는 결과이기도 하다. 또한 교육적 배경에 있어서 성별에 관계없이 대졸여부는 이직성향에 유의미한 영향을 미치지 못하였으며 단지 고졸자인 경우 유의미하게 이직성향을 낮추고 있다. 이런 결과는 경력직 노동시장에서 노동시장분단론 및 젠더이론의 적용이 어려움을 보여준다. 그 이유는 대부분 이 연구의 표본의 성격에 기인한 것으로 사료된다. 국내 100인 이상 규모이면서 제조업, 금융업, 비금융서비스업 등 주요 산업에 종사하는 7~9년차 정규직근로자로 구성되어 있기 때문이기도 하다.

이와 같은 표본의 한계에도 불구하고 이 연구는 훈련과 이직의 관련성에 대한 기존의 이론적 입장을 지지하되 여성근로자와 남성근로자의 이직성향 결정요인의 차이를 규명해냄으로써 보다 구체적인 정책제안이 가능하도록 하였다. 즉 인적자원 보전, 유지전략의 일환으로서 훈련이 이직에 (-)의 기능을 담당하고 있으며 특히 경력직의 이직성향을 낮추기 위해서 여성근로자에게는 현장훈련이, 남성근로자에게는 공식훈련이 유효한 프로그램이라는 점이다.

## 5. 결론

이 연구를 통해 경력직근로자의 훈련경험이 이직성향에 (-)의 관련성을 보인다는 인적자본론 및 조직몰입이론의 가정을 재확인하였다. 그러나 직업생애주기별 접근을 시도하고 기존의 연구에서 밝혀내지 못했던 여성근로자의 남성근로자 간의 차이를 규명하였다는데 의의가 있다.

구체적인 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 훈련은 경력근로자의 이직성향과 전반적으로 부적(-) 관련성을 보였다. 그런데 이와 같은 부적 관련성은 공식훈련, 현장훈련 모든 측면에서 남성근로자에게만 적용되며 여성근로자의 이직성향과는 거의 무관하였다. 자기주도적 훈련은 여성근로자에게서만 이직성향과 (+)의 관련성을 보였다. 둘째, 직무특성과 개인적 배경을 통제변수로 투입하여 훈련방식과 훈련프로그램 종류별로 이직성향 결정요인을 분석한 결과, 남성근로자는 집체식사내훈련, 집체식사의외훈련, 국내연수, 해외연수 등의 공식훈련이 이직성향을 유의미하게 낮추는데 기여하는 요인으로 나타났다. 여성근로자는 경력개발제도, 멘토링·코칭, 품질분임조 등의 현장훈련이 이직성향을 유의미하게 낮추는데 기여하는 요인으로 나타

났다. 특히 남성 경력근로자의 경우 노조원 여부 및 산업특수기술보유 여부가 이직성향의 중요한 결정요인으로서 제조업 중심의 노동조합이 근로자의 이직성향에 영향을 미치는 제도적 요건임을 보여주고 있다. 여성근로자의 경우 예상과 달리 결혼여부 및 연령은 이직성향에 아무런 영향을 주지 않는 것으로 나타나 전통적 성역할 기대는 더 이상 경력직 노동시장에서 여성의 경력단절을 초래하는 제약요인이 아닌 것으로 드러났다. 남녀 근로자 공통적으로 월 수입정도는 자발적 이직성향을 결정적으로 낮추고 있다.

여성 경력근로자의 이직성향에 영향을 미치는 요인은 공식훈련 보다는 현장훈련이 다소 영향력이 큰 것으로 나타났는데, 이는 인적자원관리 전략에 중요한 시사점을 주고 있다. 남성 경력근로자의 이직성향은 훈련방식 및 종류 보다는 제도적 특성, 담당하는 직무특성이 더 중요한 영향을 미치기 때문에 지금과 같은 공식적 집체훈련방식을 승진, 보상 등과 연계하여 조직몰입도를 개선할 수 있어야 할 것이다. 여성근로자의 경우 경력개발제도, 멘토링, 품질분임조와 같은 현장밀착적 훈련을 강화하여야 할 것이다. 남성과 마찬가지로 현장훈련방식을 승진, 보상 등과 연계하는 것도 중요하다.

전반적으로 이 연구의 분석결과는 인적자본론과 조직몰입이론의 가정과 일치하는 결과를 보이고 있으나 남녀 구분 없이 경력직 표본이라는 특성 때문에 일차노동시장에 속하는 근로자로서 노동시장분단론 및 젠더이론은 직접적으로 적용하기 어려웠다. 구체적으로 훈련과 이직성향의 관련성이 성별로 차이가 있기 때문에 여성과 남성의 노동시장이 구조적으로 분리되어 있다거나 가족책임으로 인한 경력단절이 훈련과 이직성향의 관련성에 영향을 미칠 수 있다고 추측할 수 있으나 조사 자료의 한계로 인해 이 부분을 규명하지 못하였다. 또한 생애주기별 접근을 시도했지만 다른 일반사원급 및 상위급 근로자와 비교분석, 그리고 노동이동의 다양한 측면, 즉 일자리간 이동뿐만 아니라 은퇴이직, 회사 내 수직이동 등의 이슈는 포괄적으로 다루지 못하였다. 이와 같은 주제들은 후속연구에서 구체화되기를 기대한다.

## 참고문헌

- 고용노동부(2011). 직업능력개발 주요 통계. 내부자료
- 김기태(2008). 교육훈련투자가 조직성과에 미치는 영향. *조직과 인사관리연구*. 제32권 4호.
- 김미란·김안국·정재호(2009). 직업훈련과 직장이동. 한국직업능력개발원.
- 김안국(2008). 한국기업의 HR 수준과 기업성과. *직업능력개발연구* 제11권 1호.
- 김현수(2008). 기업교육훈련과 근로자의 자격취득. *인적자원개발연구*, 제11권 2호.
- 나영선(2010). 기업내 여성인적자원개발과 생산성 효과. *직업교육연구*. 제29권 1호.
- 노용진(2009). 작업장내 비공식학습의 숙련효과. *조직과 인사관리* 제33권 1호.
- 박상철(2010). 성공적인 이직 및 재취업에 관한 연구. 한국고용정보원.
- 안세연·김효선(2009). 기혼여성 관리자의 이직의도에 관한 통합적 고찰: 가족상황, 직무상황, 조직상황을 중심으로. *여성연구*. 제77권(2). pp.5-48.
- 유경준 외(2009). 직업훈련의 성과에 관한 실증분석 및 정부지원사업 개편방향 연구. 한국노동경제학회.
- 이용탁(2007). 인적자원개발을 통한 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. *인적자원관리연구* 제14권 2호.
- 이경희·정진화(2008). 인적자원의 개발 및 관리와 기업성과. *직업능력개발연구*, 제11권 3호.
- 장원섭 외(2008). 멘토링이 조직의 비재무적 성과에 미치는 영향. *직업교육연구* 제27권 3호.
- 조동훈·조준모(2007). “노동조합이 고용안정에 미치는 효과에 관한 연구.” *노동경제논집* 제30권(3), pp. 43-75.
- 조은 외(2000). 여성근로자의 가족책임이 직업숙련도와 취업에 미치는 영향. 동국대학교.
- 정우진(2012). 지역의 신규 및 경력취업자 고용현황 분석. 부산경제진흥원.
- 정진철(2008). “인적자원개발에 대한 투자와 조직성과의 관계: 이직률의 중재효과를 중심으로.” *직업능력개발연구*. 제11권(2), PP. 193-214.
- 최영섭 외(2009). 평생능력개발체제의 혁신(II): 훈련재정시스템 실증분석. 한국직업능력개발원.
- 송창용 외(2012). 인적자본기업패널조사 기초보고서. 한국직업능력개발원.
- Acemoglu D. and J. S. Pischke (1999). The structure of wages and investment in general training. *Journal of Political Economy*. 107. pp.539-72.
- Badgett M. V. L. and N. Folbre(2003). “Job gendering: Occupational choice and the marriage market.” *Industrial Relations*. Vol. 42. No. 2. pp. 270-98

- Barrett, Alan and Philip O’Connell (2001). “Does Training Generally Work?: The Return to In-Company Training.” *Industrial and Labor Relation Review*, Vol. 54. No. 3. pp. 647-.
- Barron, J. M. Berger, M. C. and Black, D. A.(1999). Do Workers Pay for On-the-Job Training? *Journal of Human Resources*. 34. pp.235-252.
- Becker, G. S(1975). Human Capital; a theoretical and empirical analysis. University of Chicago Press.
- Bergiel, Erich, Vinh Q. Nguyen, G. Stephen Taylor and Beth Clenney (2009), “Human Resource Practices, Job Embeddedness, and Voluntary Turnover.” *Management Research News*. 32(1) pp. 205-219.
- Bishop, J. H.(1996). “What we know about employer-provided training: A review of literature(CAHRIS Working Paper #96-09). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Booth, A. and G. Bryan, M. (2002). Who pays for general training? New evidence for British men and Women. IZA Discussion Papers 486.
- Brum, Scott(2007). “What impact does training have on employee commitment and employee turnover?” [http://www.uri.edu/research.../Brum\\_Commitment.pdf](http://www.uri.edu/research.../Brum_Commitment.pdf)
- Dearden, Lorraine, Stephen Machin, Howard Reed, David Wilkinson(1997). *Labour Turnover and Work-related Training*. The Institute of Fiscal Studies.
- De Grip, Andres, Hans Heijke & Ed Willems (1998). “Training and Mobility.” *The Netherlands Journal of Social Sciences*. 34(1) pp. 78-98.
- Green, Francis, Alan Felstead, Ken Mayhew and Alan Pack(2000). “The Impact of Training on Labour Mobility: Individual and Firm-level Evidence from Britain.” *British Journal of Industrial Relations* 38: 2. pp. 261-275.
- Loewenstein, Mark A.,and James R. Spletzer (1998). Dividing the Costs and Returns to General Training. *Journal of Labor Economics* 16. No. 1.
- Lynch, Lisa M. (1991). “The Role of Off-the-Jobs vs. On-the-Job Training for the Mobility of Women Workers.” *The American Economic Review*. vol 81. No.2. pp. 151-156.
- Katz, E. and Ziderman, A. (1990). “Investment in general training: the role of information and labor mobility.” *Economic Journal*. 100: 1147-58.
- OECD(2002). Employment Outlook. OECD.Paris.

- Owen, Patrick L. (2006). "One More Reason Not to Cut Your Training Budget: The Relationship Between Training and Organizational Outcomes." *Public Personnel Management*. Vol 35. No. 2. pp.163-171.
- Royalty, Anne Beeson(1996). "The Effect of Job Turnover on The Training of Men and Women" *Industrial and Labor Relation Review*, Vol. 49, No. 3, pp. 506-521.
- Sieban, Inge(2005). "Does Training Trigger Turnover..Or Not? The Impact of Formal Training on Youth Men's and Women;s Job Search Behaviour." Research Center for Education and Labour Market.
- Srinivas, Sumati (2008). "Employer-sponsored training and jin retention of mid-career employees". *Journal of Business & Economics Research* 6: 11. pp. 89-98.

**Abstract**

**Training and Turnover Intention of Mid-Career Women**

Young Sun Ra\*

Using 4th Human Capital Corporate Panel (HCCP) of KRIVET, this study examined the relationship between training and turnover intention among mid-career men and women. 21 kinds of training programs was categorized into three types: formal training; on-the-job training; self-oriented training. Men that participated in the training program by firm reported higher means for turnover intention statistically significantly. In case of women, training participation had insignificant relationship with turnover intention except self-oriented training program. The regression analysis including 3 types of training, job characteristics and individual characteristics indicated that formal types of training had a negative effects on men's turnover intention, while on-the-job type had a negative effects on women's turnover intention. This results implicated that we should consider gender difference if there was a incentives for firms to sponsor training for their workers.

Keyword: training, turnover intention, mid-career workers, gender difference.

---

\* Korea Research Institute for Vocational Education and Training