


**논문 9**

## 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입 수준이 기업의 교육훈련투자와 인적자원개발 부문 기능에 미치는 영향 분석 - 인적자원개발-인적자원관리 연계수준의 매개효과를 중심으로 -

노경란\*·허선주\*\*

**요약**

이 연구는 인적자원 부문 내 하위요소로서 인적자원개발과 인적자원관리 간의 연계 수준을 매개로 하여 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입 수준이 기업의 교육훈련투자와 인적자원개발 부문 기능에 미치는 영향을 분석하는데 목적을 둔다. 이를 달성하기 위하여 인적자본기업패널조사 5차년도 본사용 자료를 채택하여 분석한 결과 다음과 같다. 첫째, 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입수준과 기업의 교육훈련투자비 간에 정적 관계가 성립되지만 영향력이 미미한 것으로 나타났다. 둘째, 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입수준이 높아질수록 기업 내 인적자원개발 부문 기능이 강화되는 것으로 나타났다. 셋째, 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입수준과 인적자원 부문 내 하위 기능요소인 인적자원개발-인적자원관리 간의 연계 수준 간에는 정적 관계가 성립되지만 영향력이 미미한 것으로 나타났다. 끝으로, 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입수준은 인적자원개발-인적자원관리 간의 연계 수준을 매개로 기업 교육훈련투자비와 인적자원개발 부문 기능에 부적 영향을 미치지만 영향력은 미미한 것으로 나타났다.

**주제어:** 노동조합, 인적자원개발, 교육훈련투자비, 인적자원관리

### 1 연구의 필요성 및 목적

근로자의 인적자원으로서 가치 제고는 기업의 경쟁력 향상을 위한 필수요소이자 고용안정성이 확보되지 않는 노동시장에서 개인의 고용가능성을 유지할 수 있는 불가피한 선택이다 (Ilgen & Pllakos, 1999). 따라서 인적자원개발은 노사 양측 모두에게 중요한 주제이고 관심 대

\* 제1저자, 성신여자대학교 교육학과 교수 (nari123@sungshin.ac.kr)

\*\* 제2저자(교신저자), 영동대학교 중등특수교육과 교수 (hurssun@gmail.com)

상이다. 그러나 인적자원개발이 ‘조직’을 주된 무대로 삼아 개인의 능력개발을 경과적 목적으로 하여 조직의 성과 달성에 무게중심을 두는 개념적 속성(Gilley & England, 1989; Smith, 1990; Swanson, 1995)을 지니고 있다. 이러한 개념적 속성의 영향으로 조직의 성과와의 연계성을 우선적으로 고려하는 경영진의 인적자원개발 관련 의사결정 개입에 대한 논의(임철현·최은수, 2010; 최용범·최은수, 2008; Burgoyne, 1988; Garavan, 1991; London, 1992)는 활성화된 반면 근로자를 대표하는 집단인 노동조합의 개입에 대한 논의는 상대적으로 부족하다. 그러나 인적자원의 주체이자 자원 활용의 원천은 개인이므로 인적자원개발 관련 의사결정에 있어 조직의 성장과 발전만큼 조직구성원의 이익 역시 중요하게 고려하는 대표성을 지닌 근로자 중심의 관점을 취할 필요성이 제기된다. 여기서의 대표성을 지닌 근로자 중심 관점이란 다양한 조직구성원의 의견을 조율하고 합의점을 도출한 결과 획득한 집단의 의견으로 근로자 개인의 이익을 넘어서서 근로자 집단의 이익을 대변한다는 측면에서 기존 개인적 수준의 인적자원개발프로그램 참여 결정이나 조직에 대한 인적자원개발 제도에 대한 요구 등(박윤희, 2013; Faceau et al., 1995; Rynes & Rosen, 1995)과는 차별화된다.

이러한 관점에서 노동조합과 인적자원개발과의 관계를 규명하고자 한 기존 선행연구를 보면 노동조합의 존재 유무가 기업의 인적자원개발 투자에 미치는 영향을 분석하는데 주로 초점이 맞춰져 왔다. 과연 노동조합 유무가 기업의 인적자원개발 투자 관련 의사결정에 긍정적인 영향을 미치는가(Boheim & Booth, 2004; Booth & Chatterji, 1998) 아니면 부정적인 영향을 미치는가(Becker, 1964; Mincer, 1981)에 대한 답을 구하는 것이 주된 논제였다. 이러한 주장을 실증적으로 뒷받침하고자 한 연구들을 보면 정적 관계(조은상·노용진, 2004; Lynch, 1992; Osterman, 1995), 부적 관계(노용진·김동배·박우성, 2003; 이영면·나인강, 2012; Barron et al., 1987), 무영향(나인강, 2011) 등 다양한 결과가 도출되고 있어 여전히 논쟁적임을 알 수 있다. 인적자원개발 부문의 투자는 노동조합의 유무에 의한 단일 요인이 아니라 인적자원개발에 대한 조직구성원의 인식 특성, 경영진의 의지, 종사 산업, 기업의 규모 등 다양한 요인이 복합적으로 영향을 미친 결과이다(노경란 외, 2011). 따라서 이와 같이 상이한 연구결과가 도출된 것은 당연한 결과라 할 수 있을 것이다.

그럼에도 불구하고 급변하는 글로벌 기업환경과 경제성장 둔화를 체감하면서 생산적·협력적 노사관계가 부각되는 가운데(장영철, 2000) 임금·근로시간 등의 노동권 확보와 같은 노동조합의 전통적인 기능의 한계를 인식하고(이철기·이광희, 2008) 인적자원개발, 생산과정 등 다양한 부문에 대한 노동조합의 경영 의사결정 참여가 요구되는 오늘날(김영재, 2008; Lazes & Savage, 2000) 노동조합과 인적자원개발 부문과의 관계를 규명하는 것은 학문적으로나 실

천적으로 의미있다. 그러나 기존 노동조합과 인적자원개발과의 관계를 규명한 선행연구를 분석한 결과 다음과 같은 두 가지 문제점이 제기된다. 하나는 노동조합의 유무 자체에 의미를 크게 부여했다는 것이다. 물론 노동조합의 유무 자체가 임금, 고용안정성, 노사관계 등에 중요한 영향력을 미치지만 노동조합의 유무와 인적자원개발 부문 의사결정 참여(수준)은 별개의 문제다. 따라서 노동조합과 인적자원개발과의 관계 분석의 논의를 정교화하고 확장시키기 위해서는 단순히 노동조합의 유무에서 벗어나 노동조합의 인적자원개발 부문 의사결정에 대한 개입 수준을 고려해야 할 필요성이 제기된다.

다른 하나는 노동조합의 인적자원개발 부문에 미친 영향을 분석하는 실증연구에서 영향 여부를 판단하는 근거로서 기업의 인적자원개발 투자 규모, 근로자 개인에게 주어지는 교육훈련의 양(노용진·김동배·박우성, 2004; 정승국, 2006; Lynch, 1992; Osterman, 1995) 등이 주로 채택되었다는 것이다. 교육투자와 회수를 이론적 가정으로 삼고 있는 인간자본론(Becker, 1964)에 기초할 때 인적자원개발 투자 규모가 인적자원개발에 대한 기업의 관심과 노력을 판단할 수 있는 주요 지표임에 분명하다. 그러나 인적자원개발 관련 활동(교육훈련 프로그램, 멘토링제도 등)이 양적으로 많이 실행되었다고 근로자의 학습이 담보되지 않고 학습이 이루어졌다고 반드시 성과 창출과 연결되는 것은 아니다(강정범·송해덕, 2009). 인적자원개발 관련 투자 규모도 중요하지만 인적자원개발 부문 자체의 기능적 강화를 통하여 해당 조직 및 조직 구성원에게 얼마나 적합하고 필요한 인적자원개발 개입과 관련 활동이 구체화 되어 있는가에 관심을 가져야 할 필요성이 제기된다. 또한 같은 맥락에서 인적자원개발 관련 활동이 조직의 전략과 상호 연계되어 개인의 목표와 조직의 목표 달성이라는 두 가지 측면을 동시에 충족시킬 수 있는 개발 과정으로서 전략적 연계 수준(Mabey & Salaman, 1995)이 어느 정도인가를 파악해 볼 필요가 있다. 이를 위해서는 개인의 인적자원개발 성과가 조직 성과로 연결되고 인정받을 수 있도록 인적자원 부문 내의 하위 기능요소인 인적자원개발과 인적자원관리 간 연계 수준을 고려해야 한다.

이에 이 연구에서는 인적자원 부문 내 하위요소로서 인적자원개발과 인적자원관리 간의 연계 수준을 매개로 하여 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입 수준이 기업의 교육훈련투자와 인적자원개발 부문 기능에 미치는 영향을 분석하는데 목적을 두고자 한다. 이를 달성하기 위하여 다음과 같이 연구문제를 설정하였다.

첫째, 노동조합의 의사결정 개입 수준이 기업의 교육훈련투자에 영향을 미치는가?

둘째, 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입 수준이 기업 내 인적자원개발 부문의 기능에 영향을 미치는가?

셋째, 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입 수준이 인적자원개발과 인적자원관리 간 연계 수준에 어떤 영향을 미치며 이를 매개로 기업의 교육훈련투자와 인적자원개발 부문의 기능에 영향을 미치는가?

## 2 선행연구 분석

### 가. 노동조합과 기업의 교육훈련투자

이영면과 나인강(2012)은 노동조합과 기업의 교육훈련 투자 결정 간의 관계를 뒷받침하는 이론을 다음과 같이 크게 세 가지로 구분하였다. 첫째, Mincer(1981)의 노동조합 독점력 이론으로서 시장임금보다 높은 임금을 지급하는 유노동조합 기업의 경우 교육훈련 투자 여력이 부족하기 때문에 교육훈련 투자 규모를 줄인다는 논리로 교육훈련투자에 대한 노동조합의 부정적 영향을 설명한다. 둘째, 교육훈련투자와 회수 관계에 기초를 두고 있는 Becker(1964)의 인간자본론을 배경이론으로 들 수 있다. 완전경쟁 노동시장을 가정하고 있기 때문에 능력향상의 성과를 회수하는 주체가 근로자이므로 투자의 주체역시 개인이기 때문에 유노동조합 기업의 경우 교육훈련비용을 감당할 근로자에 대해서만 추가적 교육훈련을 제공하기 때문에 무노동조합 기업보다 교육훈련투자가 적다는 것이다(Frazis, Gittleman & Joyce, 2000). 그러나 동일하게 인간자본론에 근간을 두고 있으나 해석을 달리하여 노동조합으로 인한 높은 임금을 생산성으로 상쇄하기 위하여 기업의 교육훈련투자를 높이거나(Boheim & Booth, 2004), 또는 높은 임금이 근로자의 이직률을 감소시켜 교육훈련 투자에 대한 회수 기간을 장기화하여 기업의 투자를 증가시킨다(Booth & Chatterji, 1998)는 주장도 있다. 끝으로 Freemand과 Medoff(1984)의 집단목소리 가설에 따르면 노동조합에 있어 교육훈련은 조합원의 이익을 극대화하는 방안이면서 근로자의 생산성 향상이라는 매력적인 경영진 설득수단이 된다는 점에서 노동조합이 기업의 교육훈련투자를 증가시키는데 긍정적인 영향을 미친다는 주장을 지지한다.

국내에서 수행된 관련 연구를 보면 1997년 외환위기를 기점으로 한국이 직면한 노동시장과 기업환경의 급격한 변화에 대한 대응으로서 인적자원개발 부문에 대한 노사협력의 필요성을 제기한 손유미(2002)는 노사정 인식전환 프로그램 개발 등과 같은 인적자원개발 부문 노사협력 활성화 방안을 제시하였다. 이와 유사하게 기업의 인적자원관리 패러다임이 변화하고 구조조정이 상시화되면서 기업의 교육훈련투자를 촉진하기 위한 하나의 방법으로서 노동조합의

인적자원개발에 대한 관심이 제고되어야 한다고 필요성이 제기되었다(김주섭·임상훈·황준욱, 2003). 그러나 이 연구는 노사협력이 인적자원개발에 어떻게 영향을 미칠 것인가에 대한 실증적인 근거 없이 인적자원개발에 대한 노동조합의 개입의 당위성을 강조하는 한계를 가지고 있다.

관련 실증연구를 보면 노용진 외(2003)의 연구결과에 따르면 노동조합이 기업의 교육훈련 투자를 감소시키는 것으로 나타났으나 노동조합이 있다고 해서 인적자원개발 관련 의사결정에 개입하는지 담보하지 않고 연구대상 기업을 제조업체에 한정시키고 있어 연구결과를 일반화하기 어렵다. 한편 한국노동연구원의 3차년도 사업체패널조사 자료를 분석에 활용한 정승국(2006)에 따르면 기업이 속한 산업에 따라 노동조합이 기업의 교육훈련투자에 미치는 영향이 달라지는 현상을 규명한 점에서 의의가 있다. 그러나 이 연구도 노동조합의 유무에 초점을 맞춰 노동조합의 인적자원개발 의사결정에 참여여부 및 참여수준을 설명하지 못하고, 한국이라는 기업환경 전체가 아니라 산업별 구분 하에서 노동조합과 기업의 교육훈련투자 간의 관계를 한정적으로 파악하였다는 문제점이 제기된다. 한편 이영면과 나인강(2010)은 한국직업능력개발원의 제3차 인적자본기업패널 자료를 활용하여 노동조합원과 비노동조합원 간의 교육훈련투자 차이를 비교한 결과 기업의 조합원에 대한 교육훈련투자에 영향을 미치지 않거나 오히려 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 이 연구에서는 연구대상을 제조업체에 종사하는 생산직 근로자로 한정시켜 일반화할 수 없고 개인적 수준에서의 교육참여 및 자기주도학습 수준에 초점을 맞추므로써 근로자 개인의 의사결정이 개입되어 노동조합과 기업의 교육훈련투자 간의 관계에 집중하지 못하는 한계가 있다.

이러한 선행연구의 한계를 극복하기 위하여 이 연구에서는 단순히 노동조합의 유무가 아니라 노동조합이 인적자원개발 관련 의사결정에 개입하는 수준이 기업의 교육훈련투자에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 또한 특정 산업이나 직종으로 연구대상을 한정시키지 않고 전체 산업에 속한 기업체를 분석대상에 포함시킴으로써 한국이라는 기업환경 토대에서 노동조합과 기업의 교육훈련투자 간의 관계를 규명하고자 한다.

## 나. 노동조합과 인적자원개발

기업환경 및 근로자의 인식 변화에 따라 노동조합의 역할이 축소되는 상황에 대응 차원뿐만 아니라 고용불안정한 노동시장 하에서 고용안정성을 확보할 수 있는 실제적인 방안으로서 인적자원개발이 주목받으면서 근로자의 권한 보호 측면에서도 노동조합의 인적자원개발 의사결정 참여 필요성이 제기되고 있다(김영재, 2008; 나인강, 2011; 이영면·나인강, 2012; 이철기·

이광희, 2008; Lazes & Savage, 2000). Kosuri(2014)는 노동조합이 인적자원개발 의사결정에 참여함으로써 인적자원개발 프로그램의 기획에서부터 개발, 실행, 평가에 이르기까지 인적자원개발 부문 내 일련의 기능들이 근로자의 다양한 요구와 기대에 부응할 수 있도록 변화되어야 한다고 주장하고 있다. 그러나 노동조합이 인적자원개발 의사결정에 참여함으로써 기업의 인적자원개발 부문에 미친 영향에 대한 선행연구를 보면 대부분 근로자 대상 교육훈련의 목적(교육목적 달성을 위한 교육내용 포함)의 변화와 제공되는 교육훈련의 양을 논의하는 수준에 머물러 있다. 전자는 노동조합이 인적자원개발 의사결정에 참여함으로써 정부 또는 고용주를 설득하여 조직의 성과 달성을 위한 교육훈련이 아니라 근로자의 기술 향상과 수익 능력(earning capacity) 제고를 추구하는 교육훈련을 배치하는 변화를 이끌어낸다는 것이다(Boheim & Booth, 2004; Khan, 2010). 후자는 교육훈련투자와 관련 있는 내용으로 노동조합이 근로자를 대상으로 하는 교육훈련의 양을 증가시키는 변화를 초래한다는 것이다(Aidt & Tzannatos, 2001; Booth, Francesconi & Zoega, 2003). 그러나 이러한 변화는 인적자원개발의 일부분에 해당하는 교육훈련에 한정된 것으로 노동조합의 인적자원개발 의사결정 참여가 인적자원개발 부문에 미친 영향에 대하여 설명하지 못한다.

국내에서 수행된 관련 연구를 보면 대부분 노동조합의 인적자원개발에 대한 영향이 조직성과에 어떤 영향을 미치는가를 분석하는데 초점을 맞추고 있다. 대표적으로 나인강(2011)은 근로자의 직무능력/노동생산성/회사의 이미지/근로자의 의욕 등의 향상 정도, 이직의도, 이직률 등을 조직성과로 제시하고 노동조합 유무 및 노사관계 특성과 전술한 조직성과와의 관계를 규명하였다. 또 다른 연구로서 이주형·이영면·김대룡(2011)은 노동조합의 유무가 아니라 노동조합의 인적자원개발에 대한 영향력 수준에 관심을 가졌지만 역시 참여적 작업관행이라는 조직성과와의 관계 규명에 머물렀다. 즉, 노동조합의 인적자원개발에 대한 영향이 인적자원개발 부문의 기능 자체를 어떻게 변화시켰는가를 설명하지는 못한다.

따라서 이 연구에서는 노동조합의 인적자원개발 의사결정 참여가 인적자원개발 부문 자체에 미친 영향을 규명하는데 초점을 맞추고자 한다. 이를 위하여 인적자원개발 부문의 기능적 역량을 좌우할 수 있는 변인으로 전담 조직과 전담자의 유무, 인적자원개발 프로그램 운영의 체계성과 안정 확보 차원에서 연단위 계획 수립 여부, 조직 내 근로자의 의견 반영 가능성 차원에서 자체 교육훈련프로그램 개발 여부 및 비중 등을 분석대상으로 채택하였다.

한편 노동조합의 인적자원개발 의사결정 참여가 인적자원개발 부문 자체에 미친 영향에 대하여 논의할 때 인적자원개발 프로그램에 참여 주체인 근로자의 입장도 배제할 수 없다. 근로자들의 인적자원개발 프로그램 참여 이유가 단순히 능력개발에 대한 요구에 기인하는 것이

아니라 조직의 교육훈련 노력에 대한 인정(Facceau et al, 1995), 연봉증가 및 승진과 같은 외재적 인센티브(Colquitt, LePine & Noe, 2000; Mathieu, Tannenbaum & Salas, 1992), 상사의 교육훈련 지원(Facceau et al, 1995; Noe, 1986) 등에 의하여 동기부여 되기 때문이다. 따라서 인적자원 부문 내의 하위 기능요소인 인적자원개발과 인적자원관리의 연계 수준 역시 중요한 인적자원개발 부문의 특성이다. 이에 이 연구에서는 조직의 교육훈련 노력에 대한 인정 및 외재적 인센티브로서 교육훈련 시간의 유급 인정 유무, 교육훈련의 의무 이수 여부 및 이수 최소 시간, 교육훈련 성과에 대한 인사평가 반영 여부를 변인으로 채택하였다. 또한 상사의 교육훈련에 대한 지원을 제도적으로 촉진하는지 여부를 판단하기 위하여 관리자 평가항목으로 부하육성 지원과 관련 항목의 유무를 채택하여 분석하고자 한다.

### 3 연구방법

#### 가. 분석자료 및 변인설정

본 연구의 목적인 인적자원개발과 인적자원관리 간의 연계 수준을 매개로 노동조합의 의사결정 개입 수준이 기업의 교육훈련투자와 인적자원개발 부문 기능에 미치는 영향을 분석하기 위해 인적자본기업패널조사 5차년도 본사용 자료를 활용하고자 한다. 세부적인 변인 구성은 다음 <표 1>과 같다.

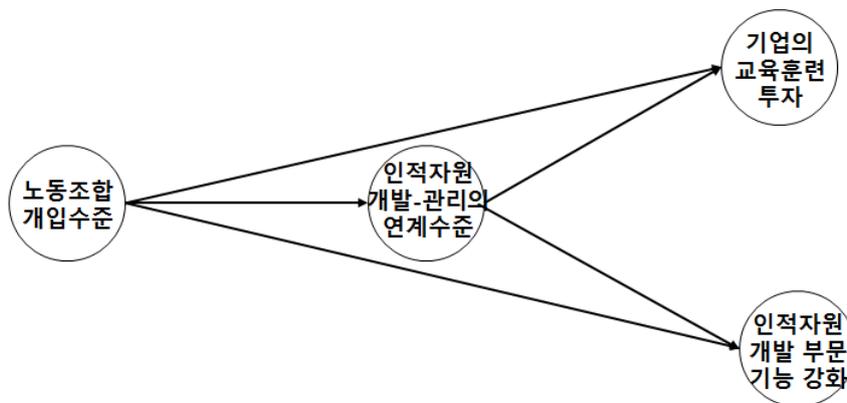
<표 1> 변인 설정 및 구성

변인	하위변인	관련 문항 및 측정
독립변인	노동조합의 의사결정 개입 수준	• 교육훈련 및 경력개발관련 의사결정 관여 수준(1: 단체교섭의제로 포함돼 있지 않으며, 사측의 교육훈련계획에 거의 관여하지 않음~4: 단체교섭의제이며, 사측의 교육훈련계획과 수립과정에 의견을 제시)
		• 노사관계 평가(1: 매우대립적~5: 매우협력적)
		• 조직변화와 고용조정에 대한 노동조합의 권한(1: 노조 영향력 거의 없음~3: 노조와 합의)
종속변인	기업의 교육훈련 비용 투자	• 교육훈련비 총액(자연로그 값)
		• 교육훈련 시설 및 장비 구입 비용(자연로그 값)
		• 교육훈련 직접 경비(자연로그 값)

변인	하위변인	관련 문항 및 측정
	HRD 부문 기능 강화	• HRD 전담 조직의 유무(0: 무, 1: 유)
		• HRD 전담자의 유무(0: 무, 1: 유)
		• HRD의 연단위 계획 수립 여부(0: 무, 1: 유)
		• 자체 교육훈련프로그램 개발 여부(0: 무, 1: 유)
		• 전체 교육훈련프로그램 중 자체개발 교육훈련프로그램의 비율
매개변인	HRD와 HRM의 연계 수준	• 교육훈련 시간의 유급 인정 유무(0: 무, 1: 유)
		• 교육훈련의 의무 이수 여부(0: 무, 1: 유)
		• 교육훈련의 연간 의무 이수 최소 시간
		• 교육훈련 프로그램 이수의 공식 반영 여부(0: 무, 1: 유)
		• 관리자의 부하 육성 및 교육훈련에 대한 고과 항목 설정 여부(0: 무, 1: 유)

### 나. 분석방법

이 연구는 인적자원개발과 인적자원관리 간의 연계 수준을 매개로 노동조합의 의사결정 개입 수준이 기업의 교육훈련 비용 투자와 인적자원개발 부문 기능 강화에 미치는 영향을 분석하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 독립변인으로는 노동조합의 의사결정 개입 수준, 종속변인으로는 기업의 교육훈련 비용 투자와 인적자원개발 부문 기능 강화, 매개변인으로는 인적자원개발과 인적자원관리 간의 연계 수준을 설정하였다. 이와 같이 설정한 변인 간의 관계는 SPSS 19.0 프로그램과 AMOS 19.0 프로그램을 활용하여 분석하고자 한다. 또한 본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구모형은 다음 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구모형

## 4 연구결과

### 가. 기술통계

이 연구에서 설정한 각 변인의 기초통계량을 살펴보면 다음 <표 2>와 같다. 변인별 구체적 인 사항에 대해서 살펴보면, 노동조합의 의사결정 개입 수준 중 노사관계 평가(평균 3.86)가 가장 높았으며, 교육훈련 및 경력개발관련 의사결정 관여 수준(평균 2.03), 조직변화와 고용조정에 대한 노동조합의 권한(평균 2.00)의 순으로 나타났다. 이는 노사 관계에 대해서 다소 협력적이라고 평가를 하고 있었으며, 교육훈련 및 경력개발 관련 의사결정에는 단체교섭의제이긴하지만, 교육훈련계획에는 거의 관여를 하지 않는 편인 것으로 볼 수 있다. 또한 조직변화와 고용조정에 대한 노동조합의 권한은 노조와 협의를 하는 정도인 것으로 나타났다.

그리고 기업의 교육훈련 비용 투자에 대해 살펴보면, 교육훈련비 총액은 약 674,42(백만원)이었으며, 교육훈련 시설 및 장비 구입 비용으로는 21.91(백만원)을 지출한 것으로 나타났다. 또한 교육훈련 직접 경비로는 587.15(백만원)을 지출한 것으로 나타났다. 이를 통해 기업에서는 교육훈련비 총액 중 교육훈련을 실시하기 위한 직접 경비로 대부분을 지출하는 것을 알 수 있었다.

또한 인적자원개발 부문 기능 강화와 관련한 변인에 대해 살펴보면, 기업 전체의 약 50% 정도가 HRD 전담 조직이 존재하는 것으로 나타났으며, 약 53%는 HRD 전담자가 인적자원개발 부문 기능을 담당하는 것으로 나타났다. 그리고 기업에서는 인적자원개발과 관련하여 연 단위 계획을 수립하는 비율이 약 79%정도를 차지하고 있었으며, 자체 교육훈련 프로그램을 개발하는 비율은 38%에 그쳤다. 그러나 전체 교육훈련프로그램 중 자체개발 교육훈련프로그램이 차지하는 비율은 약 42.04%를 차지하는 것으로 나타났다. 이는 기업에서 인적자원개발을 대부분 계획적으로 실시하는 것으로 볼 수 있지만 전사의 인적자원개발을 전담하는 조직 및 구성원이 배치되어 전문적으로 실시하는 기업은 전체의 절반 정도에 그치는 것으로 나타났다. 교육훈련프로그램을 기업의 특성 및 조직구성원의 특성을 살려 교육훈련프로그램을 자체 개발하는 경우는 약 40%가 되지 않아 인적자원개발을 위한 전문성 향상 및 프로그램개발 전문가가 기업에 요구되는 것으로 볼 수 있을 것이다.

마지막으로 인적자원개발과 인적자원관리와의 연계수준에 대해 살펴보면, 교육훈련 시간은 전체 기업의 약 93%가 유급으로 인정하는 것으로 나타났다. 즉, 업무시간 및 초과 근로시간으로 인정받는 것으로 나타났다. 그리고 교육훈련은 39%가 의무적으로 이수할 해야 하는 것

으로 나타났으며, 연간 약 38시간을 최소한 의무적으로 이수해야 하는 것으로 나타났다. 이러한 교육훈련 프로그램의 이수에는 근무 평가, 보상, 승진, 부서 이동 등에 공식적으로 반영하는 비율이 약 46% 정도 되는 것으로 나타났다. 그리고 관리자의 부하 육성 및 교육훈련을 관리자의 인사 고과 항목으로 설정한 비율은 약 39%인 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 기업에서 실시하는 교육훈련이 공식적으로 인정을 받는 편이기는 하지만 이를 기업에서 인적자원 관리 측면으로 연계하여 인적자원개발을 활성화하기 위한 노력이 요구되는 것이라 할 수 있을 것이다.

〈표 2〉 각 변인의 기술통계량

하위변인	관련 문항 및 측정	평균	표준 편차
노동조합의 의사결정 개입 수준	• 교육훈련 및 경력개발관련 의사결정 관여 수준	2.03	1.11
	• 노사관계 평가	3.86	0.87
	• 조직변화와 고용조정에 대한 노동조합의 권한	2.00	0.59
기업의 교육훈련 비용 투자	• 교육훈련비 총액	674.42 (4.14)	2.10
	• 교육훈련 시설 및 장비 구입 비용	21.91 (2.93)	1.81
	• 교육훈련 직접 경비	587.15 (4.06)	2.08
HRD 부문 기능 강화	• HRD 전담 조직의 유무	0.50	0.50
	• HRD 전담자의 유무	0.53	0.50
	• HRD의 연단위 계획 수립 여부	0.79	0.41
	• 자체 교육훈련프로그램 개발 여부	0.38	0.49
	• 전체 교육훈련프로그램 중 자체개발 교육훈련프로그램의 비율	42.04	26.97
HRD와 HRM의 연계 수준	• 교육훈련 시간의 유급 인정 유무	0.93	0.26
	• 교육훈련의 의무 이수 여부	0.39	0.49
	• 교육훈련의 연간 의무 이수 최소 시간	37.76	43.52
	• 교육훈련 프로그램 이수의 공식 반영 여부	0.46	0.50
	• 관리자의 부하 육성 및 교육훈련에 대한 고과 항목 설정 여부	0.39	0.49

#### 나. 측정모형의 적합도

이 연구를 위해 설정한 연구모형의 적합도를 판단하기 위해서 변인이 모두 다변량 정규분포를 따른다고 가정하였다. 따라서 요인의 적재치를 분석하는 방법으로 최대우도법(maximum

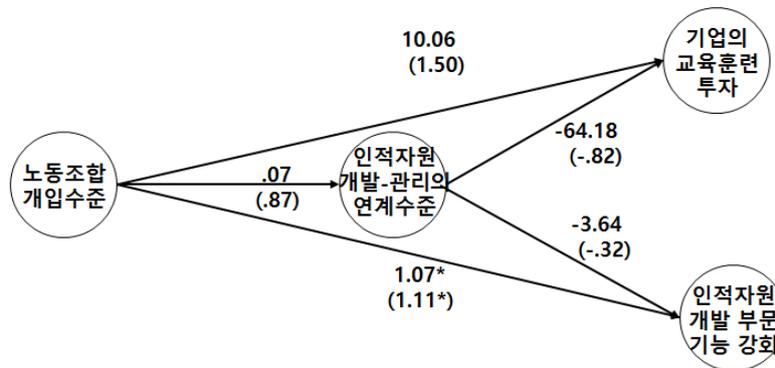
likelihood method)을 활용하고, 모형의 적합도를 판단하기 위해  $\chi^2$ 와 표준적합치(normed fit index: NFI), 비교적합치(comparative fit index: CFI), 근사평균오차제곱근(root mean square of approximation: RMSEA)을 확인하였다.  $\chi^2$ 와 함께 NFI, TLI, CFI, RMSEA 지수를 함께 검토하여 측정모형의 적합도를 판단하였다. 이와 같은 지수를 통해 모형적합도를 판단한 결과 NFI는 .945, TLI는 .975, CFI는 .982, RMSEA는 .031로 산출되었다. 따라서 모든 적합도 지수가 양호한 수준으로 산출되어 현실을 반영하는 모형이라고 할 수 있다.

〈표 3〉 연구모형의 적합도 지수

적합도 지수	$\chi^2$	자유도	NFI	TLI	CFI	RMSEA
값	145.099	99	.945	.975	.982	.031

### 다. 구조모형 분석

인적자원개발과 인적자원관리 간의 연계 수준을 매개로 노동조합의 의사결정 개입 수준이 기업의 교육훈련 비용 투자와 인적자원개발 부문 기능 강화에 미치는 영향을 검증하기 위해 실시한 구조 모형의 분석 결과는 다음 [그림 2]와 같다. 또한 경로계수 및 표준화 계수의 분석결과를 구체적으로 살펴보면 다음 <표 4>와 같다. 표준화 경로계수를 통해 잠재 변인 간 경로의 상대적 효과의 비교가 가능하기 때문에 분석 결과에서는 표준화 경로계수를 기준으로 효과를 비교하고자 하며, 연구문제를 중심으로 구체적으로 살펴보고자 한다.



[그림 2] 구조 모형의 경로계수

### 1) 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입 수준과 기업 교육훈련투자 간의 관계

노동조합의 의사결정 개입 수준은 기업의 교육훈련 투자( $\beta=1.502$ )에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만 통계적으로는 유의한 수준은 아닌 것으로 분석되었다. 이는 노동조합이 사측의 교육훈련 및 경력개발관련 의사결정에 적극적으로 관여를 하고, 노사관계가 협력적일수록, 조직변화 및 고용 조정에 대한 권한이 노동조합에게 주어질수록 기업에서는 인적자원개발을 위한 투자가 적극적으로 이루어질 수 있음을 보여준다. 즉, 노동조합의 인적자원개발 관련 의사결정에 대한 개입 수준과 기업의 교육훈련투자 간에 정적 관계가 성립되어 노동조합의 인적자원개발 관련 의사결정에 대한 개입 수준이 높을수록 교육훈련 시설 확충 비용, 교육훈련 직접 경비 등 기업의 교육훈련비 총액이 증가함을 의미한다.

### 2) 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입 수준과 기업 내 인적자원개발 부문의 기능 간의 관계

노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입 수준은 인적자원개발 부문의 기능 강화( $\beta=1.106$ )에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 통계적으로도 유의한 수준인 것으로 분석되었다. 이 결과는 노동조합이 기업의 교육훈련 및 경력개발관련 의사결정에 적극적으로 참여할수록, 노사관계가 협력적일수록, 노동조합의 조직변화 및 고용 조정에 대한 권한 수준이 높을수록 기업 내 인적자원개발 부문의 기능이 강화됨을 의미한다. 인적자원개발 부문의 기능 강화란 인적자원개발을 위한 전담조직과 전담자를 확보하고 계획에 근거한 체계적인 인적자원개발 프로그램이 운영됨으로써 조직구성원들이 전문성이 뒷받침되는 인적자원개발 프로그램을 기대할 수 있음을 의미한다. 또한 조직 구성원의 요구를 반영한 맞춤형 교육훈련프로그램을 자체적으로 개발할 수 있는 역량이 갖추어지는 것을 의미한다.

### 3) 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입 수준, 기업의 교육훈련투자, 인적자원개발 부문 기능 강화간의 관계에서 인적자원개발과 인적자원관리 연계 수준의 매개 효과

첫째, 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입 수준은 인적자원개발과 인적자원관리의 연계 수준( $\beta=.872$ )에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만 통계적으로 유의한 수준은 아닌 것으로 분석되었다. 이는 노동조합의 인적자원개발에 대한 의사결정 개입 수준과 인적자원개발-인적자원관리 연계 수준 간 정적 관계가 성립됨을 의미한다. 상술하면 노동조합의 인

적자원개발 의사결정 개입 수준이 높아질수록 기업에서 실행된 인적자원개발 참여가 교육훈련 참여 시간의 유급화, 교육훈련의 참여 의무화 및 최소 이수 시간 설정, 교육훈련 수료의 인사고과 반영 등의 형태로 인사관리 시스템과 연동될 가능성이 높아진다. 더불어 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입 수준이 높아질수록 관리자 평가에 ‘부하직원 육성 및 교육훈련 지원’이 항목으로 포함될 가능성이 높아져 조직구성원의 교육훈련 참여가 독려되는 조직문화가 형성될 가능성이 커지는 것으로 나타났다.

둘째, 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입수준은 인적자원개발-인적자원관리 간 연계수준을 매개로 하여 기업의 교육훈련투자에 부정적 영향(총효과=5.278(.778), 직접효과=10.056(1.502), 간접효과=-4.778(-.714))을 미치는 것으로 나타났지만 통계적으로 유의한 수준은 아니었다. 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입수준이 기업의 교육훈련투자에 직접적으로는 정적 영향을 미치지만 인적자원개발-인적자원관리 간 연계수준이 매개되면 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업의 입장에서 보면 교육훈련 참여 시간의 유급화, 교육훈련의 참여 의무화 및 최소 이수 시간 설정, 교육훈련 수료의 인사고과 반영 등 인적자원개발에의 참여 촉진과 참여 결과의 인사고과 반영 형식의 인적자원개발-인적자원관리 간 연계는 교육투자비용 부담의 증대와 연결될 수 있다. 따라서 인적자원개발에의 참여 촉진과 참여 결과의 인사고과 반영이 인정되는 인적자원개발프로그램 운영 자체를 축소시켜 결국 기업의 전체 교육훈련투자를 감소시키는 결과를 초래하는 것으로 해석된다.

끝으로 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입수준은 인적자원개발-인적자원관리 간 연계수준을 매개로 하여 기업의 인적자원개발 부문 기능 강화(총효과 = .794(.824), 직접효과 = 1.065(1.106), 간접효과 = -.271(-.281))에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났지만 통계적으로 유의한 수준은 아니었다. 이는 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입수준으로 인해 인적자원개발-인적자원관리 간의 연계는 강화될 수 있지만, 이것이 인적자원개발 부문의 기능만을 강화시키기 보다는 인적자원개발과 인적자원관리 간의 균형을 맞출 수 있도록 하는 역할을 담당하거나, 인적자원개발이 인적자원관리 부분에서 인정받을 수 있도록 인적자원관리 부문의 기능을 강화하는 것에 더욱 집중할 가능성이 높아지기 때문인 것으로 볼 수 있다.

〈표 4〉 연구모형의 추정치 분석 결과

변인	경로계수	표준오차	표준화 경로계수	임계치
노조의 개입수준 → HRD·M의 연계수준	.074	.041	.872	1.803
노조의 개입수준 → 기업의 교육훈련 투자	10.056	6.525	1.502	1.541
노조의 개입수준 → HRD 부문 기능 강화	1.065	.440	1.106	2.418*
HRD·M의 연계수준 → 기업의 교육훈련 투자	-64.179	80.476	-.818	-.797
HRD·M의 연계수준 → HRD 부문 기능 강화	-3.641	5.641	-.323	-.645
노조의 개입수준 → 교육훈련 및 경력개발 의사결정 관여수준	1.000		.289	
노조의 개입수준 → 노사 관계 평가	.263	.142	.096	1.847
노조의 개입수준 → 조직변화와 고용조정에 대한 노조 권한	.116	.137	.063	.843
HRD·M의 연계수준 → 교육훈련 시간의 유급 인정	1.000		.104	
HRD·M의 연계수준 → 교육훈련 의무 이수 여부	11.595	5.903	.650	1.964*
HRD·M의 연계수준 → 교육훈련 연간 의무 이수 최소 시간	425.407	253.412	.264	1.679
HRD·M의 연계수준 → 교육훈련 프로그램 이수의 공식 반영	14.083	7.159	.771	1.967*
HRD·M의 연계수준 → 관리자의 부하 육성에 대한 고과 설정	7.922	4.088	.444	1.938
기업의 교육훈련 투자 → 교육훈련비 총액	1.000		1.009	
기업의 교육훈련 투자 → 교육훈련 시설 및 장비 구입 비용	.805	.054	.860	14.997***
기업의 교육훈련 투자 → 교육훈련 직접 경비	.972	.010	.979	96.783***
HRD 부문 기능 강화 → HRD 전담 조직 유무	1.000		0.616	
HRD 부문 기능 강화 → HRD 전담자 유무	1.009	0.129	0.583	7.789***
HRD 부문 기능 강화 → HRD의 연단위 계획 수립 여부	0.806	0.081	0.606	9.976***
HRD 부문 기능 강화 → 자체 교육훈련프로그램 개발 여부	0.982	0.097	0.623	10.160***
HRD 부문 기능 강화 → 전체 교육훈련 프로그램 중 자체 교육훈련 프로그램의 비율	18.362	7.619	0.208	2.410*

## 5 논의 및 제언

이 연구의 목적은 인적자원 부문 내 하위요소로서 인적자원개발과 인적자원관리 간의 연계 수준을 매개로 하여 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입 수준이 기업의 교육훈련투자와 인적자원개발 부문 기능에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 이를 달성하기 위하여 인적자본 기업패널조사 5차년도 본사용 자료를 채택하여 분석한 결과 다음과 같다. 첫째, 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입수준과 기업의 교육훈련투자비 간에 정적 관계가 성립되지만 영향력이 미미한 것으로 나타났다. 이 결과는 노동조합이 기업의 교육훈련투자를 높이는 요소로 작용할 수 있다는 김주섭 외(2003), Boheim과 Booth(2004), Booth와 Chatterji(1998), Freemand

과 Medoff(1984) 등의 연구결과와 맥을 같이한다. 그러나 기존 연구들에서는 근로자의 이익을 대변하는 노동조합의 본원적 기능에 초점을 맞춘 결과이지만 이 연구결과는 노동조합의 인적자원개발 의사결정 참여라는 확산된 기능에서 출발했다는 점이 다르다. 기존 연구들에서는 노동조합이 근로자 이익을 대변한 결과물로서 임금이 상승되면 이를 상쇄시키기 위한 방안으로서의 근로자 능력개발이 촉진되고, 이직률이 감소되면 교육투자 회수 가능성이 높아져 교육훈련비용이 높아진다는 해석이다. 그러나 이 연구는 인적자원개발 부문에 대한 노동조합의 의사결정 참여가 기업의 교육훈련투자에 미치는 영향을 규명하고자 했다는 점에서 노동조합의 기능 변화에 대한 요구를 반영하여 관련 논의를 확산시켰다는데 의의가 있다. 그러나 그 결과가 통계적으로 유의한 수준이 아니었으므로 Frazis와 그의 동료들(2000) 등이 주장한 노동조합의 부적 영향 가능성을 여전히 열어두면서 종단적인 추이를 살펴볼 필요성이 제기된다.

둘째, 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입수준이 높아질수록 기업 내 인적자원개발 부문 기능이 강화되는 것으로 나타났다. 이 결과는 노동조합의 영향력이 조직성과에 미치는 영향에 주목하였던 조직 중심의 관점(나인강, 2011; 이주형·이영면·김대룡, 2011)에서 벗어나 조직뿐만 아니라 근로자 개인의 고용가능성 제고에 기여할 수 있는 인적자원개발 부문에 주목함으로써 근로자 중심의 관점으로 논의를 확산시켰다는 점에서 의의가 있다. 그러나 여기서 인적자원개발 부문의 기능 강화란 인적자원개발 전담조직과 전담자 배치, 인적자원개발 프로그램의 개발 및 운영 상의 체계성과 조직구성원 요구 수용 가능성 확보에 한정되는 한계가 있다. 부연하여 설명하면 전담조직과 전담자가 배치되고 자체 인적자원개발 프로그램이 개발된다는 것은 조직구성원의 요구를 반영하여 자체 인적자원개발 프로그램을 개발할 수 있는 가능성은 있지만 이러한 기능적 강화가 조직구성원의 요구에 대한 민감성을 담보하지는 못하기 때문이다. 따라서 조직구성원의 요구에 대한 기업 내 인적자원개발 부문의 민감성이 후속 연구에서는 함께 고려되어야 할 것이다.

셋째, 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입수준과 인적자원 부문 내 하위 기능요소인 인적자원개발-인적자원관리 간의 연계 수준 간에는 정적 관계가 성립되지만 영향력이 미미한 것으로 나타났다. 즉, 노동조합이 인적자원개발 의사결정에 많이 참여하면 할수록 조직구성원의 인적자원개발 관련 프로그램에의 참여 노력이 조직에서 인정될 가능성이 높아진다는 것을 의미한다. 이 결과는 조직구성원의 교육훈련 참여를 제고하는데 영향을 미칠 수 있는 교육훈련 노력에 대한 인정(Facceau et al, 1995), 연봉증가 및 승진과 같은 외재적 인센티브(Colquitt, LePine & Noe, 2000; Mathieu, Tannenbaum & Salas, 1992) 등이 조직 내에 제도로 정착하기

위하여 노동조합의 인적자원개발 의사결정 참여가 필요하다는 것을 의미한다. 그러나 교육훈련 참여 노력에 대한 조직의 공식적 인정으로 나타나는 인적자원개발과 인적자원관리 부문의 연계가 궁극적으로 근로자 개인의 능력개발과 경력개발에 긍정적으로 작용할 것인가에 대해서는 신중하게 생각해 보아야 할 것이다. 오히려 조직에서 공식화된 인적자원개발 프로그램으로만 근로자의 참여가 촉진됨으로써 근로자 개인의 인적자원개발 선택권이 사실상 제한될 가능성도 배제할 수 없기 때문이다.

끝으로, 노동조합의 인적자원개발 의사결정 개입수준은 인적자원개발-인적자원관리 간의 연계 수준을 매개로 기업 교육훈련투자비와 인적자원개발 부문 기능에 부정적 영향을 미치지만 영향력은 미미한 것으로 나타났다. 이 결과는 노동조합이 기업의 교육훈련투자를 감소시킨다는 Becker(1964), Mincer(1981), Frazis, Gittleman & Joyce(2000) 등의 주장과 맥을 같이 한다. 특히 이 연구결과는 이 현상을 조직 내 근로자에게 투입될 수 있는 자원이 한정된 가운데 노동조합에 의한 임금상승비용과 교육훈련투자비용이 경쟁한 결과 교육훈련투자비용이 감소한 것으로 해석한 Mincer(1981)의 노동조합 독점력 이론보다는 교육투자의 한정성에 주목한 Becker(1964)의 인간자본론을 실증적으로 뒷받침한 결과로 해석된다. 여기서의 인적자원개발-인적자원관리 간 연계란 교육훈련 참여에 대한 조직에서의 인정으로 한정되는데 조직구성원의 교육훈련 참여에 대한 인정의 공식화란 결국 조직구성원으로 하여금 조직에서 필요로 하는 교육훈련프로그램에의 한정적 참여를 유도함으로써 기업의 교육훈련투자를 감소시킬 수 있기 때문이다. 또한 이러한 기업의 교육훈련투자 감소 기초, 조직에서 인정되는 인적자원개발 프로그램으로의 한정적 경향은 결국 기업 내 인적자원개발 부문의 위상 및 활동 영역 자체에도 부정적 영향을 미칠 수 있다. 그러나 이 결과의 영향력 수준이 미미하고 기업의 교육훈련투자나 기업 내 특정 하위 기능의 약화는 기업환경의 변화, 경영전략 등 다양한 요소에 의하여 영향을 받는 것이므로 후속연구에서는 이러한 요소가 추가적으로 고려되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 강정범·송해덕(2009). 「전략적 인적자원개발의 성숙도와 수행공학 실천가 역할 간의 관계 연구」, 『인력개발연구』, 제11권 제2호, 49~68쪽, 한국인력개발학회.
- 김영재(2008). 「21세기 노동조합의 생존전략과 역할」, 『인적자원관리연구』, 제15권 제4호, 57~81쪽, 한국인적자원관리학회.
- 김주섭·임상훈·황준욱(2003). 『노사 참여적 직업능력개발에 관한 연구: 근로자 학습재원 운영 방안을 중심으로』, 한국노동연구원.
- 나인강(2011). 「기업의 인적자원개발에서 노동조합의 역할」, 『대한경영학회지』, 제24권 제1호, 237~256쪽, 대한경영학회.
- 노경란·변정현·허선주·임현선(2011). 「한국기업의 교육훈련비 투자 결정요인 분석: 2005~2009년도 인적자본기업패널자료를 중심으로」, 『HRD연구』, 제13권 제3호, 1~27쪽, 한국인력개발학회.
- 노용진·김동배·박우성(2003). 「혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인」, 『경영학연구』, 제32권 제4호, 955~981쪽, 한국경영학회.
- 박윤희(2013). 「개인의 교육훈련 혜택 기대와 조직의 사회적 지원, 학습동기 및 전이동기, 교육훈련 전이이 관계: 자발적 및 비자발적 참여 집단별 분석」, 『기업교육연구』, 제15권 제1호, 179~208쪽, 한국기업교육학회.
- 손유미(2002). 「기업내 인적자원개발을 위한 노사정 협력방안」, 『노동교육』, 통권 제35호, 64~77, 한국노동교육원.
- 이영면·나인강(2012). 「노동조합이 기업의 교육훈련투자 및 구성원의 숙련향상에 미치는 영향에 관한 연구」, 『산업관계연구』, 제22권 제2호, 31~58쪽, 한국노사관계학회.
- 이주형·이영면·김대룡(2011). 「노동조합의 인적자원개발제도에 대한 영향력이 참여적 작업관행에 미치는 영향: 제조업, 유노조사업장에서 노사관계 협조성의 조절효과를 중심으로」, 『대한경영학회지』, 제24권 제2호, 879~895쪽, 대한경영학회.
- 이철기·이광희(2008). 「사무직 조합원의 노조몰입 및 참여의 결정요인 연구: 경제적 교환, 사회적 교환, 그리고 좌절-공격 가설」, 『대한경영학회지』, 제21권 제5호, 1999~2022쪽, 대한경영학회.
- 임철현·최은수(2010). 「기업에서 최고경영자 리더십과 학습조직이 인적자원개발체제 성과관리에 미치는 영향」, 『평생교육·HRD연구』, 제8권 제2호, 99~119쪽, 숭실대학교 한국평

생교육·HRD연구소.

장영철(2000). 『한국기업의 노사협의회 현황과 활성화를 위한 도전 및 과제』, 『대한경영학회지』, 제24권, 225~248쪽, 대한경영학회.

정승국(2006). 『교육훈련과 노동조합 효과 분석』, 『산업노동연구』, 제12권 제2호, 235-264쪽, 한국산업노동학회.

조은상·노용진(2004). 『노사참여적 인적자원개발 사례조사』, 한국직업능력개발원.

최용범·최은수(2008). 『기업의 전략적 인적자원개발 업무 수행에 있어서의 조직적 전략과 최고경영자 리더십의 영향력 분석』, 『평생교육·HRD연구』, 제4권 제2호, 91~107쪽, 숭실대학교 한국평생교육·HRD연구소.

Aidt, T. and Tzannatos, Z. (2001) “Unions and collective bargaining economic effects in a global environment”, *The World Bank*, Retrieved September 03, 2014, from <http://elibrary.worldbank.org/doi/book/10.1596/0-8213-5080-3>.

Barron, J. M., Fuess, S. M. Jr. & Loewenstein, M. A. (1987). “Further analysis of the effect of unions on training (Union wages, temporary layoffs, and seniority)”, *Journal of Political Economy*, Vol.95 No.3, pp. 632~640.

Becker, H. (1964). *Human capital*. Chicago: The University of Chicago Press.

Boheim, R. & Booth, A. (2004). “Trade union presence and employer-provided training in Great Britain”, *Industrial Relations*, Vol.43 No.3, pp. 520~546.

Booth, A. L., Francesconi, M. and Zoega, G. (2003). “Unions, work-related training and wages: Evidence for British men”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.57 No.1, pp. 68~91.

Booth, A. & Chatterji, M. (1998). “Unions and efficient training”, *The Economic Journal*, Vol.108, pp. 328~343.

Burgoyne, J. G. (1988). “Management development for the individual and the organisation”, *Personnel Management*, June, pp. 40~44.

Colquitt, J. A., LePine, J. A. & Noe, R. A. (2000). “Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.85 No.5, pp. 678~707.

Faceau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E. A., Ladd, R. T., & Kudisch, J. D. (1995). “The

- influence of general perceptions of the training environment on pre-training motivation and perceived training transfer”, *Journal of Management*, Vol.21 No.1, pp. 1~25.
- Frazis, H., Gittleman, M. and Joyce, M. (2000), “Correlates of Training: An Analysis Using both Employer and Employee Characteristics“, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.53, No.3, pp. 433~462.
- Freeman, R. B. & Medoff, J. L. (1984), *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.
- Garavan, T. N. (1991). “Strategic human resource development”, *Journal of European Industrial Training*, Vol.15, pp. 17~30.
- Gilley, W. W. & Egglund, S. A. (1989). *Principles of human resource development*. Cambridge, MA: Perseus.
- Ilgen D. R. & Pulakos, E. D. (1999). *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*. San Francisco: Jossey Bass.
- Khan, Dr. M. T. (2010). “Role of Labor Unions Beyond Collective Bargaining”, *Far East Journal of Psychology and Business*, Vol.1 No.1, pp. 78~91.
- Kosuri, S. (2014). “Trade union’s role in human resource development”, *Indian Journal of Applied Research*, Vol.4 No.2, pp. 14~15.
- Lazes, P. & J. Savage(2000), “Embracing the future: Union strategies for the 21st century”, *The Journal for Quality and Participation*, Vol.23 No.4, pp. 18~23.
- London, M. (1992). Human resources development leadership and the creation of a learning organization In P. J. Edelson(Ed.). *Rethinking leadership in adult and continuing education*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lynch, L. M. (1992). “Private sector training and the earnings of young workers”, *American Economic Review*, Vol.81 No.1, pp. 299~312.
- Mabey, C. & Salaman, G. (1995). *Strategic human resource management*. Oxford, England: Blackwell Publishers.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. L., & Salas, E. (1992). “Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness”, *Academy of Management Journal*, Vol.35, pp. 882~887.
- Noe, R. A. (1986). “Trainees’ attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness”, *Academy of Management Review*, Vol.11, pp. 736~749.

Osterman, P. (1995). Skill, Training, and work organization in American establishments. *Industrial Relations*, Vol.34 No.2, pp. 125~146.

Rynes, S., & Rosen, B. (1995). "A field survey of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training", *Personnel Psychology*, Vol.48 No.2, pp. 247~270.

Smith, R. (1990). *The dictionary for human resource development*. Alexandria, VA: ASTD Press.

Swanson. R. A. (1995). "Human resource development: Performance is the key", *Human Resource Development Quarterly*, Vol.62 No.2, pp.203~207.

**Abstract**

**An Study on the Effect of HRD Decision-making Participation of Trade Union on the Corporate's Investment for Education & Training and Human Resource Development Function**  
**- Focused on mediating effect of the linkage between HRD and HRM -**

Roh Kyungran·Hur Sunjoo

This study aimed to analyze the effect of HRD decision-making participation on the corporate's investment for education & training and human resource development function by mediating with the linkage between HRD and HRM. To accomplish this purpose, this study used The Korean Research Institute of Vocational Education and Training's the Fifth Human Capital Corporate Panel data. The results showed that the HRD decision-making participation of trade union influences positively on the corporate's investment for education and training. Secondly, the more trade union participates in a HRD decision-making, the stronger HRD function becomes. Thirdly, the HRD decision-making participation of trade union influences positively on the linkage between HRD and HRM. Lastly, the HRD decision-making participation of trade union influences negatively on the corporate's investment for education & training and human resource development function by mediating with the linkage between HRD and HRM..

**Key word:** trade union, human resource development(HRD), investment for education & training, human resource management(HRM)