

職業能力開發研究  
 第13卷(3), 2010. 12, pp. 27~49  
 © 韓國職業能力開發院

## 교육훈련개발프로그램 효과에 대한 노동조합의 역할

김 현 동\* · 김 대 룡\*\*

조직구성원들의 인적자원개발에 대한 욕구가 높아져 가면서 인적자원개발프로그램을 운영하는 데 있어서 노동조합의 중요성이 더해지고 있다. 본 연구는 인적자원패널자료를 활용하여 인적자원개발프로그램 운영의 효과가 노동조합의 인적자원개발프로그램에 대한 관여도에 따라 어떻게 달라지는 지 분석하여 노동조합의 중요성을 탐색하고자 한다. 인적자원개발프로그램에 대한 투자가 높아질수록 그리고 제공되는 인적자원개발프로그램이 다양해질수록 인적자원개발프로그램의 운영 성과가 향상되어 인적자본에 대한 투자의 긍정적 역할을 입증하였다. 노동조합의 인적개발프로그램 관여도는 인적자원개발프로그램에 대한 투자의 효과를 감소시키는 반면 인적개발프로그램의 다양성의 효과는 증가시켜 노동조합은 인적자원개발프로그램 운영에 일정한 역할을 하고 있다. 현 연구의 분석결과는 기업이 인적자원개발프로그램을 시행함에 있어서 노동조합의 역할과 기능에 대하여 다각도로 고민하여야 한다고 시사한다.

- 주제어: 인적자원개발프로그램, 노동조합의 인적자원개발프로그램 관여도, 인적자원개발프로그램 효과

투고일: 2010년 10월 13일, 심사일: 11월 10일, 게재확정일: 12월 16일

\* 제1저자(교신저자), 동국대학교 경영대학-서울 조교수 (kim1415@dongguk.edu)

\*\* 제2저자, 동국대학교 경영대학-서울 조교수 (dkim@dongguk.edu)

## I. 서론

한국의 노사관계는 정치화된 성격을 강하게 띠어 다양한 이해관계가 얽혀져 있으므로 노사 간 갈등을 타협하기 상당히 어려웠으며 노사관계협력성 지표 또한 상당히 낮은 수준에 머물러 있었다(이장원·조준모·이승욱, 2005). 하지만, 최근 근로시간면제제도(타임오프제) 도입과 노조 유급 전임자 축소와 같은 민감한 사안들이 줄지어 나타났음에도 단체협상이 순조롭게 타결되고 있는 것과 같이 노사관계의 패러다임이 새롭게 형성되면서 노동조합 또한 조합원들에게 실질적인 이득을 가져다주는 실사구시를 추구하고자 자연스럽게 변화되고 있다(노진귀, 2007).

IMF 경제위기 이후 임금인상에 따른 파업은 뚜렷하게 감소 추세이나 고용안정을 전제로 하는 단체협약 관련 갈등이 늘어나고 있다는 통계는 근로자의 고용문제가 노사관계의 주된 의제로 부각되고 있음을 보여주고 있다(노진귀, 2007). 하지만, 국제화된 경영환경에서 인적자본의 유연성을 근간으로 경쟁력을 확보하고자 하는 사용자의 경영논리 앞에서 고용안정보장을 담보로 한 협상을 관철하기란 현실적으로 상당히 어렵다. 따라서 노동조합 입장에서는 노사관계 난제인 고용문제 해결의 대안으로 인적자원개발운동에서의 능동적 역할을 모색해 볼 수 있다.

비록 주안점이 옮겨졌다 하여도 아직까지 노사관계의 주된 협상사안은 임금과 복리후생 및 고용안정에 있으며 인적자원개발은 경영자의 권한과 책임에 속한다고 보는 시각이 우세하여 노동조합의 주된 관심사에서 빗겨져 있다. 그럼에도 고용의 위기에 따른 자기개발욕구가 높아져 가면서 노동조합이 사용자와 파트너십을 형성하여 인적자원개발활동을 꾸준히 진행시키고 있다(노진귀, 2007). 이렇듯 노사관계에서 인적자원개발이 비록 핵심 사안은 못되어도 협상사안으로 자리 잡으면서 인적자원개발프로그램 운용에서 노동조합의 역할이 어떤 형태로 정립되어야 하는 지 모색되어야 한다. 본 연구에서는 한국직업능력개발원에서 조사한 인적자본패널자료를 활용하여 한국기업체에서 노동조합의 활동과 기업 내 교육훈련제도의 성과와의 관계를 분석하여 변화되고 있는 노사관계 패러다임 속에서 노동조합의 활동과 역할을 정립하고자 한다.

## II. 이론적 배경

기업은 인적 자원 프로그램을 통해 기업에 특화된 기술과 역량을 확보하며 직원들의 이직을 줄여 유능한 인재를 양성하며 노동생산성을 개선시켜 기업경쟁력 향상을 기대하며 노동조합은 기업이 노동을 자본으로 대체하는 과정에서 조합원의 실직을 피하기 위해 교육훈련을 통해 조합원의 노동생산성을 높이는데 협조하게 될 것이라는 일반적인 예상과는 달리 인적자원개발프로그램을 둘러싼 노사관계 당사자의 이해관계는 대립하는 측면도 동시에 존재한다.

즉, 사용자 입장에서 인적자원개발프로그램에 대한 투자를 일종의 단기비용으로 인식하면서 유노조 사업장에 존재하는 상대적 임금효과에 대한 대응으로 이를 상쇄하기 위해 인적자원개발프로그램에 대한 투자를 줄일 수 있다는 추론이다. 또한 노동조합 입장에서는 단체수준에서 근로자의 권익을 추구하므로 인적자원개발프로그램 운용에서 형평성을 중시하여 사용자가 추구하는 효율성과 배치되는 목표를 추구할 수 있다는 것이다.

기존의 연구에서 작업장 프로그램을 운영하고 혁신하는 데 있어서 노동조합의 역할은 광범위하게 조사되어 왔다. 간략하게 요약해보면 노동조합은 작업장 시스템의 효율을 향상시키려는 시스템에는 긍정적인 자세를 나타낸다. Cutcher-Gershenfeld & Kochan(2004) 그리고 Block & Berg(2009)에서 사용자와 노동조합이 테스크포스(Taskforce)를 조직하여 작업장시스템 혁신을 시도하면 작업장성과를 향상시킬 수 있다고 입증하였다. 작업장 성과가 향상되면 노동조합에 대한 지지도가 강화될 수 있으므로 노동조합은 작업장을 둘러싼 여건이 긍정적으로 조성되도록 힘쓴다. 인적자원개발프로그램은 근로자들의 성과를 향상시킬 수 있는 잠재력이 있어서 노동조합은 인적자원개발프로그램의 운영에 적극적으로 협조할 수 있다. 반면 노동조합은 인적자원개발프로그램에 대하여 부정적인 반응을 보일 수 있다. 노동조합은 단체수준에서 사용자와 근로자의 복리후생에 대하여 교섭하여 단체 구성원들에게 공정한 근로조건을 보장하고자 한다. 인사시스템은 근로자 개개인의 성과향상을 목적으로 실시되고 있으므로 노동조합은 인사시스템에 대하여 부정적인 반응을 나타낸다(Godard, 2004). 하지만, 인적자원개발프로그램

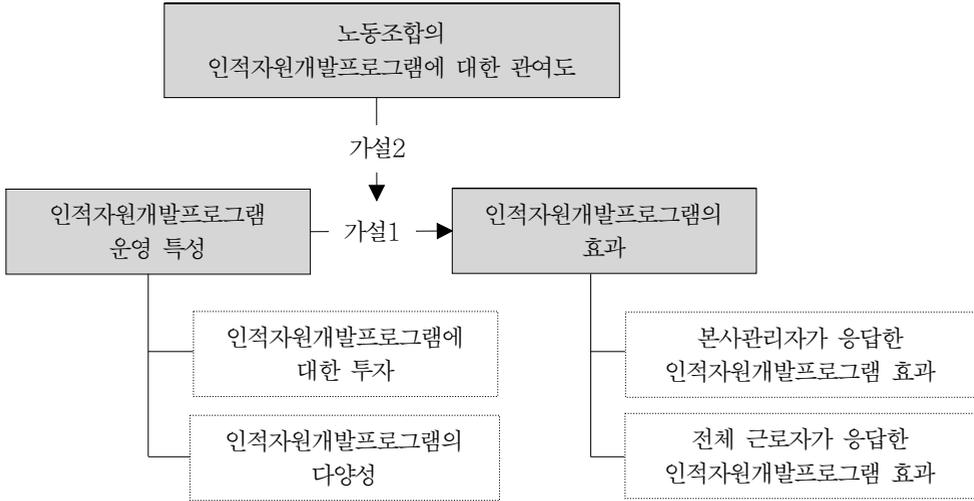
램은 노동조합이 지향하고자 하는 공정성과 갈등을 빚을 수 있어서 인적자원개발프로그램의 성과를 떨어뜨릴 수 있다.

이렇듯 엇갈린 견해에도 불구하고 기업 내 인적자원개발프로그램은 근로자의 미래 소득과 경력개발의 주요한 수단이므로 노동조합이 근로자의 인적자원개발을 올바르게 인도하고 기업으로 하여금 인적자원개발을 촉진하게끔 하는 것이 노동조합의 당연한 역할이라는 점에 대한 이견을 발견하기는 어렵다. 최근 노사관계 현장에서 발견되는 의미 있는 현상은 교육훈련에 있어서 노동조합의 관여도가 높아지고 있는 점이다. 즉, 노동조합은 단순히 종래의 임금 및 근로조건 개선이라는 의제를 넘어 노사가 근로자 능력개발을 위한 인적자원개발 이슈를 핵심의제로 포함시킨다. 또한, 협상을 통하여 인적자원개발프로그램의 실시 횟수를 늘리고 질적으로 가치 있는 프로그램을 제공함으로써 근로자는 지식축적을 통한 생애에 걸친 임금상승과 고용안정을 보장받고 기업은 기술 축적과 혁신을 통한 경쟁력을 강화하는 노사공영의 Win-Win 패러다임 도출에 기여하고자 하는 것이다.

본 연구는 노동조합의 인적자원개발프로그램에 대한 관여가 높아지는 상황에서 한국기업체의 인적자원개발프로그램의 운영 성과가 노동조합의 활동에 따라 어떻게 변화되는지를 탐색하고자 한다. 선행연구에서는 노동조합의 유무(Boheim & Booth, 2004), 노조율(Booth, Francesconi & Zoega, 2003)로 인적자원개발프로그램과 노동조합의 영향력을 검증하여 왔다. 본 연구는 인적자본패널을 통해 조사된 노동조합의 활동과 역할에 대한 설문문항을 활용하여 노동조합이 인적자원개발프로그램에 미치는 영향을 보다 자세하게 살펴보고자 한다. 또한 다수의 선행연구는 교육훈련프로그램의 효과를 기업의 노동생산성과 수익성으로 설정하여 왔다. 그러나 현장에서 사원들의 교육훈련프로그램에 대한 만족도가 높아져야 그들의 행동과 태도가 바뀌고 그 결과 기업성장으로 연계될 것이다. 따라서 본 연구에서 교육훈련프로그램의 효과는 교육훈련프로그램을 이수한 근로자의 만족도를 조직수준으로 총합한 것으로 정의했다. 이렇듯 기존의 연구들과 구별되는 접근방법으로 변수를 조작하여 노동조합과 인적자원개발프로그램과의 연구영역을 보다 넓히고자 한다. 또한 그간의 선행연구는 주로 교육훈련에 대한 노조효과를 분석의 대상으로 삼고 노동조합의 영향력을 독립변수로 하여 교육훈련에 대한 직접적인 영향력을 분석하였으나, 본 연구는 이와 시각을 달리하여 인적자원개발프로그램의 운영과정에서 노조효과를 상황적 요인으로 전제하고 그 효과를 탐색적으로 살펴보고자 한다. 이러한 시도를 통해 유노조사업장에서 인적자원개발프로그램을 시행함에 있어서 그간 간과되었던 노동조합의 영향력에 대한 다양한 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

[그림 1]과 같이 본 연구는 인적자원개발프로그램 운영 과정에서 노동조합의 관여도라는 상황적 요소가 어떠한 영향을 하는가를 밝혀내어 향후 인적자원개발프로그램 운영의 효율성을 증진시키는 시사점을 제공하고자 한다.

[그림 1] 연구모형



### Ⅲ. 가설

#### 1. 인적자원개발프로그램과 성과

인적 자원은 조직을 구성하는 요소로서 조직의 경쟁력을 창출하고 지속시키는 기반이 될 수 있다(배종석, 2006). 조직이 지속적인 경쟁우위를 누리려면 인적 자원을 끊임없이 개발시키려는 노력을 기울여야 한다. 특히, 조직구성원의 기술, 지식, 역량이 향상되어야 조직성과가 향상될 수 있다. 따라서 기업에서는 인적자원개발프로그램을 활용하여 종업원들의 지식과 능력을 향상시키고 업무의욕과 태도를 긍정적인 방향으로 형성시키고자 노력하고 있다. 현 연구는 교육훈련프로그램이 활성화된다면 조직구성원들이 교육훈련프로그램에 대한 성과를 긍정적으로 인식하게 된다고 본다.

선행 연구에서 기업의 교육훈련에 대한 투자가 증가될수록 기업의 생산성과 수익성에 긍정적인 영향을 미친다고 일관되게 검증되어 인적자본투자의 중요성은 입증되어 왔다(노용진·채창균, 2009). 기업 내 인적자본에 대한 투자는 조직구성원들의 역량과 기술 수준을 향상시킬 수 있는 프로그램을 제공할 수 있으므로 교육훈련프로그램에 대한 긍정적인 인식이 확산된다. 교육훈련프로그램에 대한 선행연구에서 교육훈련프로그램을 둘러싼 학습 분위기가 긍정적으로 형성되어져야 교육훈련프로그램에서 습득한 기술과 역량이 실무에서 직무성적으로 나타날 수 있다. 이렇듯 교육훈련프로그램의 효과를 향상시키기 위한 여건과 시스템을 갖추려는 노력은 교육성과의 향상으로 연계되므로 인적자본개발프로그램에 대한 투자는 교육훈련프로그램의 성과를 향상시킬 것이다.

교육·훈련기법이 다양하게 개발되어 교육내용에 따라 교육기법을 취사선택하여야 한다. 일례로 전통적인 훈련방식인 OJT와 강의는 인지능력을 향상시키는 데 유용하며 simulation과 역할연기 등은 행동과 태도를 변화시키는 데 효과적으로 활용될 수 있다. 21세기에 들어서면서 인터넷과 무선통신이 보편화되어 근로자들을 시간과 장소에 제한 받지 않으면서 교육, 훈련시킬 수 있다. 근로자들의 직무와 직위 그리고 소속된 팀에 따라 요구되는 기술과 역량이 다르다(임창희, 2008). 작업현장에서는 직장 내 교육(On the Job Training:OJT)와 당사자 중심의 자기개발(Self-Development:SD)이 현장 근로자의 기술 숙련에 매우 유용하다(Liu & Batt, 2007). 다양한 교육훈련기법, 내용, 그리고 환경을 배합하여 활용하여야 회사의 수요에 맞는 교육훈련프로그램을 실시할 수 있다. 따라서 교육훈련프로그램에 대한 투자가 늘어나고 다양한 유형으로 제공되어져야 교육훈련프로그램에 대한 효과가 늘어날 것이다.

가설 1-1 : 기업의 인적자원개발프로그램에 대한 투자가 활성화 될수록  
인적자원개발프로그램의 효과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 기업이 제공하는 인적자원개발프로그램이 다양할수록  
인적자원개발프로그램의 효과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다

## 2. 인적자원개발프로그램에서 노동조합의 기능과 역할

노동조합과 인적자원개발프로그램의 효과에 대해서는 노조효과를 긍정적으로 파악하는 이론과 그렇지 않은 이론으로 나뉜다(정승국, 2006). 먼저 긍정적 입장의 연구를 살

피보면, Booth et al.(2003)은 1990년대 중반 5년에 걸쳐 조사된 패널조사를 활용하여 노동조합에 소속된 근로자들이 교육훈련기회가 더 많이 주어질 뿐만 아니라 교육훈련기회가 임금상승으로 연결된다고 분석하였다. 따라서 Booth et al.(2003)연구는 근로자 교육훈련에 있어서 노동조합의 역할이 긍정적으로 검증되었다. Boheim et al.(2004)는 노동조합의 교섭력이 반드시 뒷받침 되어져야 노동조합의 존재가 남성근로자의 교육훈련기회에만 긍정적인 영향을 미친다고 분석했다. 노용진(2007)은 노동조합의 기능과 역할을 유무, 성격, 영향력으로 구성하여 노동조합의 인사제도에 대한 영향력을 다각도로 조사했는데 노동조합의 존재는 근로자의 기능을 숙련시키는 데 긍정적으로 작용하고 있으며 특히 영향력이 중위 수준일 때 근로자의 숙련수준이 가장 높게 향상될 수 있다고 분석했다. 노동조합이 현장근로자의 이익에 부합하는 정책과 제도를 실행하는 데 앞장서야 현장에서 높은 지지도를 끌어낼 수 있다. 노동조합은 회사 내 근로자 대표기구의 위치를 공고하게 구축하고자 교육훈련프로그램 개발에 적극적으로 관여하고자 한다. 따라서 노동조합의 인적자원개발프로그램 관여도는 현장 근로자의 학습욕구를 충족시키고 인적자원개발프로그램의 성과를 높일 수 있다.

반면, 노조효과에 대해 부정적 입장을 보인 연구는 유노조사업장의 임금효과에 대해 주목한다. 즉, 무노조 사업장을 상회하는 임금인상 효과를 상쇄하기 위해 유노조사업장은 인적자원개발프로그램에 대한 투자를 억제하기 쉽다는 것이다(채창균, 1993). 실제 실증적인 노동조합의 상대적 임금효과가 나타난 1987년 이후의 데이터를 분석한 다수의 연구는 유노조사업장에서 낮은 수준의 인적자원개발프로그램을 제공할 가능성이 있다는 점을 실증하고 있다(김동배·노용진, 2003; 류장수, 1997) 또한 노동조합은 작업근로자의 직무범위를 명확히 하여 고용을 보장하려고 한다. 노동조합은 현장에서 근로자의 직무를 엄밀하게 관리하며 이는 기업으로 하여금 인적자원개발프로그램에 투자하고자 하는 의향을 약화시킨다는 주장도 제기된다(Green, Machin & Wilkinson, 1996). 또한, 노동조합은 단체수준에서 작업현장의 근로조건을 교섭하므로 개인수준에서 근로자의 작업성과를 높이려는 인적자원개발프로그램과 갈등이 빚어질 수 있다. 노동조합은 현장 작업자들의 근로조건 협상을 함에 있어서 공정성에 비중을 두고 있다. 하지만, 현장의 인적자원개발프로그램은 작업자 개인의 성과를 향상시키고자 하므로 효율성에 우선시 한다. 작업현장에서 노동조합의 역할은 인적자원개발프로그램을 시행하는 목적과 일치되지 못하여 노동조합은 인적자원개발프로그램의 성과를 저하시킬 수 있다.

이렇듯 노동조합의 역할에 대한 견해가 엇갈리고 있으며 현 연구는 인적자원개발프로그

램의 투입을 측정하는 방식에 따라 노동조합의 역할은 달라질 수 있다고 본다. 회사 경영진들은 교육훈련프로그램을 설계하고 구축하려면 재무자원투입을 결정하여야 한다. 노동조합이 높은 수준에서 인적자원개발프로그램에 관여하면 재무자원투입이 현장 근로자들에게 공정한 교육훈련기회를 부여하고자 노력한다. 노동조합의 인적자원개발프로그램 관여도는 재무자원의 투자와 분배를 왜곡시켜 인적자원개발프로그램의 효율성을 저하시킬 수 있다.

하지만, 노동조합이 인적자원개발프로그램을 운영하는 데 높은 수준에서 관여하게 되면 현장 근로자의 수요에 적합한 다양한 인적자원개발프로그램에 대한 아이디어를 제공할 수 있다. 노동조합이 인적자원개발프로그램에 관여하는 수준이 높아지면 다양한 유형의 인적자원개발프로그램을 제공할 수 있어서 현장근로자의 역량을 대폭 향상시킬 수 있다. 따라서 노동조합의 인적자원개발프로그램 관여도는 인적자원개발프로그램유형의 다양성이 미치는 효과를 긍정적으로 만든다.

가설 2-1 : 노동조합의 인적자원개발프로그램 관여도는 기업의 인적자원개발프로그램에 대한 투자와 효과에 부정적인 조절효과를 가질 것이다.

가설 2-2 : 노동조합의 인적자원개발프로그램 관여도는 기업의 인적자원개발프로그램의 다양성과 효과에 긍정적인 조절효과를 가질 것이다.

## IV. 연구 방법

### 1. 자료수집 절차와 표본

한국직업능력개발원이 2007년에 수집한 인적자본기업패널조사 자료를 활용하여 연구 모델을 검증하였다. 인적자본기업패널조사의 표본기업은 한국신용평가정보(주)의 KIS 기업 Data 기업개요 정보에 속한 기업체에서 근로자 수 100인 이상의 16개 산업에 소속된 454 업체이며 근로자 조사대상자는 총 8,791명으로 집계되었다. 결측치를 제외한 본 연구모델에 해당되는 기업체 수는 185업체 5,537명로서 기업체 당 평균 응답자 수는 약 30명 정도로 추산된다.

## 2. 측정 변수의 조작적 정의

### 가. 독립변수

#### 1) 인적자원개발프로그램 투자

본 연구는 회사의 교육훈련비를 인적자원개발프로그램에 대한 투자로 정의하였다. 로그 변환시켜 정규분포에 가깝게 만들고자 노력하였다.

#### 2) 인적자원개발프로그램 다양성

제공된 인적자원개발프로그램의 다양성은 인적자본기업패널이 조사한 전사적 HRD 형태와 현장 HRD 형태의 총25개 항목 가운데 비교적 참여율이 높은 16 프로그램을 선정하여 구성하였다: 1) 집체식 사내교육훈련; 2) 집체식 사외교육훈련; 3) 인터넷 학습; 4) 우편통신훈련; 5) 국내연수(입사 후); 6) 해외연수(입사 후); 7) 학원 수강료 지원; 8) 국내대학등록금지원; 9)경력개발제도; 10) 직무순환; 11) 멘토링 또는 코칭; 12) OJT 프로그램; 13) QC(품질분임조); 14) 제안제도; 15) 지식마일리지프로그램; 16) 6-시그마. 이상 16가지 프로그램에 대한 실시여부를 본사에 근무하는 관리자에게 조사하여 더미 변수로 전환하여(참여 1, 미참여 0) 회사마다 총합하여 인적자원개발프로그램의 다양성을 조작적 정의하였다.

### 나. 조절변수

조절변수인 노동조합의 인적자원개발프로그램 관여도는 본사관리자에게 설문한 노동조합의 인적자원개발에 대한 영향력 정도로 측정하였다. 설문문항은 “귀사의 노동조합은 직원들의 교육훈련 및 경력개발(노동조합 자체의 훈련과정은 제외함)에 대해 어느 정도 관여하고 있습니까?” 한 문항으로 구성되었다.

### 다. 종속변수와 통제변수

#### 1) 종속변수

본 연구에서 종속변수인 인적자원개발프로그램 효과는 본사관리자에게 설문한 결과와 교육훈련프로그램을 이수한 전체 근로자의 만족도를 조직수준으로 총합한 결과로 구분하여 다각도로 분석하였다.

본사관리자의 경우 인적자원개발프로그램 효과를 다음과 같은 네 항목으로 리커트 5점 척도로 측정하였다: 1) 직원의 직무능력; 2) 노동생산성; 3) 회사의 이미지 향상; 4) 직원의 의욕. 반면 전체 근로자의 경우 독립변수인 인적자원개발프로그램 다양성을 정의 하는데 선정된 16프로그램에 대해 직무능력에 미친 효과를 리커트 5점 척도로 측정한 것을 각 회사마다 평균하여 계산하였다.

## 2) 통제변수

통제변수들은 조직(사업체)의 특성과 노사관계상황으로 구성하였다. 먼저 조직 특성의 경우 업종, 조직규모, 조직연령을 고려하였다. 업종은 음식료품/섬유업, 화학/고무/플라스틱업, 컴퓨터/전기장치산업, 금융보험업, 통신/소프트웨어산업, 전문직/인력대행서비스업으로 분류하였고, 조직규모는 정규직 종업원 숫자를 그리고 조직연령은 조사년도(2007년)에서 창립년도를 차감한 값을 로그변환 하였다. 반면 노사관계상황은 노사관계 협조정도를 5점 척도로(매우 대립적임; 다소 대립적임; 그저 그러함; 다소 협조적임; 매우 협조적임)로 측정한 변수를 사용하였다.

# V. 연구결과

## 1. 표본의 기술통계

### 가. 기술통계분석 (사업체)

표본기업의 업종은 음식료품/섬유업은 약 11%, 화학/고무/플라스틱산업은 약 40%, 컴퓨터/전기장치산업은 약 23%, 금융보험업은 약 11%, 통신/소프트웨어산업은 약 5.5% 그리고 전문직/인력대행서비스는 약 9% 정도로 구성되어 있다. 조직규모는 평균

1,204명 그리고 조직연령은 평균 약 35년 정도로서 조사된 기업의 규모는 크며 상당한 기간 동안 운영되어 왔다. 인적자본투자액은 평균 12억 원이며 16개 인적자원개발프로그램 중에서 한 기업 당 근로자에게 약 여덟 프로그램 약간 못 미치는 수준에서 실시되었다. 노동조합의 인적자원개발프로그램 관여도는 회사의 교육훈련 및 경력개발에 어느 정도의 의견을 제시하는 수준정도 그리고 조직구성원들과 본사관리자들이 평가한 인적자원개발프로그램 효과는 약간 만족스런 수준정도로 나타났다. 본사관리자가 응답한 인적자원개발프로그램 다양성 수준을 분석해보면 16개 프로그램 중에서 집체식 사내교육훈련(76%), 집체식 사외교육훈련(76%), 인터넷 학습(63%), 직무순환(54%), 학원수강료 지원(93%), OJT 프로그램(88%), 제안제도(82%), 그리고 예상외로 해외연수제도(41%)의 실시율이 높은 편이다. 타 인적자원개발프로그램은 대략 전체 표본 기업 중 약 20% 정도의 기업체에서 실시되었다.

#### 나. 인적자원개발프로그램 효과를 응답한 근로자의 개인특성

인적자원개발프로그램 효과를 응답한 근로자의 특성은 다음과 같다. 남성은 86.6%(4,793명) 정규직은 97.9%(5,420명) 최종학력 전문대 졸업 이상은 64.0%(3,544명) 평균연령은 약 38-39세 월 평균 세전임금은 380만원으로 집계되었다. 직급으로 분류한다면 팀장 비율은 22.6%(1,249명) 생산직 감독자는 7.3%(402명), 팀원은 2,219명(40.1%), 그리고 생산직 근로자는 1,620명(29.3%)로 구성되었다. 소속 팀별로 분류해보면 관리직은 2,613명(46.5%), 생산직은 2,263명(40.3%), 서비스직은 269명(4.8%) 그리고 핵심전문직은 418명(7.4%)로 구성되어 있다.

근로자들이 응답한 회사가 제공한 인적자원개발프로그램 다양성 수준을 살펴보면 16개 프로그램 중에서 집체식 사내교육훈련(61%) 집체식 사외교육훈련(44%), 인터넷 학습(43%) 직무순환(23%), OJT 프로그램(39%) 제안제도(56%)등에서 훈련받았다고 응답한 비율이 높다. 학원수강료 지원(24%)과 국내대학 등록금 지원(1%)은 실시하고 있는 기업의 숫자와 비교해 볼 때 활용했다고 응답한 경우는 의외로 소수에 불과하다. 조사된 응답자들은 관리직 비율이 높을 뿐만 아니라 임금과 교육수준이 또한 상당히 높은 표본으로 분석되었다.

## 다. 변수들의 타당성과 신뢰도

복수의 측정항목을 활용한 변수들의 경우 Cronbach  $\alpha$ 를 통해 내적일치성을 분석하였다. 근로자가 응답한 인적자원개발프로그램 효과는 .897 본사관리자가 응답한 인적자원개발프로그램 효과는 .880이어서 해당 변수는 신뢰도를 가지고 있다고 보인다. 종속변수의 타당성을 재무지표(인당 매출액; 인당 순이익)과의 상관관계로 분석한 결과 근로자가 제출한 인적자원개발프로그램 효과와 인당 순이익이 긍정적인 상관관계( $r = .177$ ;  $p < .05$ )를 지녀 설문문항의 타당성을 어느 정도 지지하고 있다.

## 2. 가설 검증

### 가. 상관관계분석

〈표 1〉과 같이 변수 간 상관관계를 분석해보면, 인적자원개발프로그램 투자는 노조의 인적자원개발프로그램 관여도( $r = .187$ ;  $p < .05$ )와 본사와 근로자가 응답한 인적자원개발프로그램 효과에 긍정적인 관계를 지니고 있다(본사관리자가 응답한 인적자원개발프로그램 효과:  $r = .333$ ,  $p < .001$ ; 근로자가 응답한 인적자원개발프로그램 효과:  $r = .162$ ;  $p < .05$ ). 인적자원개발프로그램 다양성은 노조의 인적자원개발프로그램 관여도( $r = .167$ ;  $p < .05$ ) 본사 관리자가 응답한 인적자원개발프로그램 효과( $r = .428$ ;  $p < .01$ ) 및 근로자가 응답한 인적자원개발프로그램 효과( $r = .329$ ;  $p < .001$ )와 긍정적인 관계를 보이고 있다. 근로자가 응답한 인적자원개발프로그램 효과는 본사관리자가 응답한 인적자원개발프로그램 효과와 긍정적인 상관관계( $r = .123$ ,  $p < .05$ )를 지니고 있다.

상관관계 분석 결과 독립변수인 인적자원개발프로그램 투자와 인적자원개발프로그램 다양성은 종속변수인 인적자원개발프로그램 효과와 조절변수인 노조의 인적자원개발프로그램 관여도에 상관관계를 지니고 있어서 기업의 인적자원개발프로그램에 대한 투자와 다양성이 인적자원개발프로그램 효과에 미치는 영향과 그 과정에서 노동조합의 역할이 존재하고 있음을 추론할 수 있다.

<표 1> 변수 간 상관관계 분석

| 변수들 | 평균      | 표준편차    | 1        | 2        | 3      | 4        | 5        | 6        | 7       | 8       | 9      | 10      | 11      | 12      | 13    |
|-----|---------|---------|----------|----------|--------|----------|----------|----------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|-------|
| 1   | .119    | .324    |          |          |        |          |          |          |         |         |        |         |         |         |       |
| 2   | .411    | .493    | -.307*** |          |        |          |          |          |         |         |        |         |         |         |       |
| 3   | .221    | .416    | -.196*** | -.448*** |        |          |          |          |         |         |        |         |         |         |       |
| 4   | .091    | .289    | -.117    | -.266*** | -.170* |          |          |          |         |         |        |         |         |         |       |
| 5   | .059    | .237    | -.092    | -.210*** | -.134+ | -.080    |          |          |         |         |        |         |         |         |       |
| 6   | .097    | .297    | -.121+   | -.274*** | -.175* | -.104    | -.083    |          |         |         |        |         |         |         |       |
| 7   | 1204.94 | 2344.30 | -.0281   | -.044    | -.017  | .253***  | -.034    | -.092    |         |         |        |         |         |         |       |
| 8   | 35.07   | 18.81   | .222***  | .113     | -.031  | .074     | -.257*** | -.253*** | .106    |         |        |         |         |         |       |
| 9   | 2.32    | 1.04    | -.097    | .071     | -.051  | -.062    | .011     | .110     | -.035   | -.081   |        |         |         |         |       |
| 10  | 1191.89 | 3546.60 | -.086    | -.015    | -.025  | .266***  | -.008    | -.099    | .909*** | .041    | -.057  |         |         |         |       |
| 11  | 7.81    | 7.81    | -.102    | .023     | -.010  | .286***  | .063     | -.243*** | .444*** | .057    | -.034  | .430*** |         |         |       |
| 12  | 2.18    | 1.09    | -.062    | -.151*   | .029   | .170*    | .125+    | .012     | .214*** | -.010   | -.018  | .187*   | .167*   |         |       |
| 13  | 2.38    | .63     | .005     | -.084    | -.071  | .277***  | -.029    | -.014    | .322*** | .021    | -.141+ | .333*** | .428*** | .276*** |       |
| 14  | 2.36    | .81     | .120*    | .420***  | .219*  | -.198*** | -.349*** | -.664*** | .173*** | .341*** | -.072  | .162*   | .329*** | -.063   | .123* |

주: 1) +:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$ (양측검정) 표본크기=158

- 2) (1)음식료품/섬유업 (2)화학/고무/플라스틱 (3)컴퓨터/전기장치 (4)금융보험업 (5)통신/소프트웨어 (6)전문직/인력대행서비스 (7) 회사규모 (8) 회사연령 (9) 노사관계 (10) 인적자원개발프로그램 투자(백만 원) (11) 인적자원개발프로그램 다양성 (12) 노조의 인적자원개발프로그램 관여도 (13) 인적자원개발프로그램효과 (본사관리자) (14) 인적자원개발프로그램효과 (전체근로자)

나. 위계적 회귀분석

기업체의 인적자원개발프로그램 효과는 기업의 특성에 따라 변화될 것으로 추정되어 <표 2>와 같이 위계적 회귀분석을 실시하여 분석하였다.

<표 2> 위계적 회귀분석결과

| 독립변수들    | 인적자원개발프로그램 효과<br>(본사 관리자 응답) <sup>a1</sup> |       |       | 인적자원개발프로그램 효과<br>(근로자들 응답) |          |          |
|----------|--|-------|-------|----------------------------|----------|----------|
|          |  |       |       |                            |          |          |
| 음식료품/섬유업 | .050                                       | .045  | .034  | -.055                      | -.055    | -.063    |
| 컴퓨터/전기장치 | -.013                                      | -.035 | -.024 | -.044                      | -.046    | -.043    |
| 금융업      | .122                                       | .088  | .097  | -.412***                   | -.416*** | -.423*** |
| 통신/소프트웨어 | -.069                                      | -.099 | -.103 | -.444***                   | -.448*** | -.460*** |
| 전문직/인력대행 | .090                                       | .069  | .068  | -.670***                   | -.672*** | -.679*** |
| 기업규모     | .084                                       | .102  | .121  | .114+                      | .116+    | .111+    |
| 조직연령     | -.076                                      | -.079 | -.075 | .066                       | .065+    | .063+    |
| 노사관계     | .147*                                      | .146* | .134* | .012                       | .012     | .007     |

<표 계속>

| 독립변수들                                  | 인적자원개발프로그램 효과<br>(본사 관리자 응답) <sup>a</sup> : |                      |                      | 인적자원개발프로그램 효과<br>(근로자들 응답) |                       |                       |
|--|---|----------------------|----------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
|  |   |                      |                      |                            |                       |                       |
| 인적자원개발프로그램 투자                          | .206 <sup>+</sup>                           | .193 <sup>*</sup>    | .205 <sup>*</sup>    | -.013                      | -.015                 | .008                  |
| 인적자원개발프로그램 다양성                         | .233 <sup>*</sup>                           | .204 <sup>*</sup>    | .183 <sup>*</sup>    | .249 <sup>***</sup>        | .246 <sup>***</sup>   | .235 <sup>*</sup>     |
| 노조의<br>인적자원개발프로그램 관여도                  |   | .202 <sup>*</sup>    | .580 <sup>**</sup>   |                            | .024                  | .236 <sup>*</sup>     |
| 인적자원개발프로그램 투자 *<br>노조의 인적자원개발프로그램 관여도  |   |                      | -.431 <sup>**</sup>  |                            |                       | -.251 <sup>*</sup>    |
| 인적자원개발프로그램 다양성 *<br>노조의 인적자원개발프로그램 관여도 |   |                      | .134 <sup>*</sup>    |                            |                       | .146 <sup>*</sup>     |
| 수정된 R 제곱                               | .243  | .279                 | .284                 | .782                       | .782                  | .790                  |
| Model F                                | 6.910 <sup>***</sup>                        | 7.465 <sup>***</sup> | 6.627 <sup>***</sup> | 67.123 <sup>***</sup>      | 60.876 <sup>***</sup> | 54.337 <sup>***</sup> |

주: N=185 ; <sup>+</sup>  $p < .10$ , <sup>\*</sup>  $p < .05$ , <sup>\*\*</sup>  $p < .01$ , <sup>\*\*\*</sup>  $p < .001$

각 통제변수와 독립변수인 업종, 조직규모, 조직연령, 노사관계, 인적자원개발프로그램 투자, 인적자원개발프로그램 다양성을 투입한 1단계에서 인적자본프로그램 투자가 인적자원개발프로그램 효과에 대해 긍정적 영향을 미치는 효과는 본사관리자가 응답 경우 ( $\beta = .206$ ,  $p < .10$ )에만 유의미했다.

다음으로 인적자원개발프로그램 다양성이 인적자원개발프로그램 효과에 대해 긍정적 영향을 미치는 효과는 본사관리자가 응답 경우( $\beta = .233$ ,  $p < .05$ )와 근로자들이 응답한 경우( $\beta = .249$ ,  $p < .001$ ) 모두 유의미했다. 이러한 실증결과는 가설 1-1 및 1-2를 대체로 지지한다.

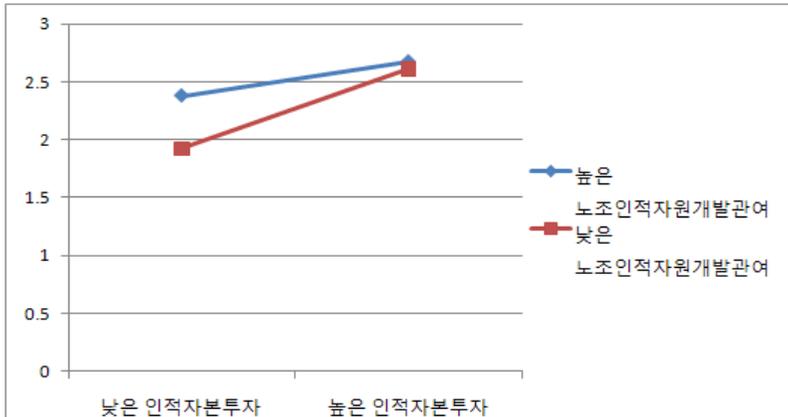
조절변수인 노조의 인적자원개발프로그램 관여도를 포함하여 분석한 2단계에서는 노조의 인적자원개발프로그램 관여도는 본사관리자의 응답에만 긍정적인 영향을 미치고 있다( $\beta = .202$ ,  $p < .001$ ). 따라서 본사의 관리자들은 인적자원개발프로그램을 운영하는 데 있어서 노동조합이 적극적으로 참여하는 것에 대하여 상당히 긍정적인 태도를 지니고 있다.

독립변수인 인적자원개발프로그램 투자와 인적자원개발프로그램 다양성과 조절변수인 노조의 인적자원개발프로그램 관여도의 상호작용을 검증한 3단계에서 인적자원개발프로그램 투자는 노조의 인적자원개발프로그램 관여도와 부정적으로 상호작용하고 있으나(본사관리자 응답:  $\beta = -.431$ ,  $p < .01$ ; 근로자 응답:  $\beta = -.251$ ,  $p < .05$ ), 이와 달리 인적자원개발프로그램 다양성과는 긍정적인 상호작용을 하고 있다(본사관리자 응답:  $\beta$

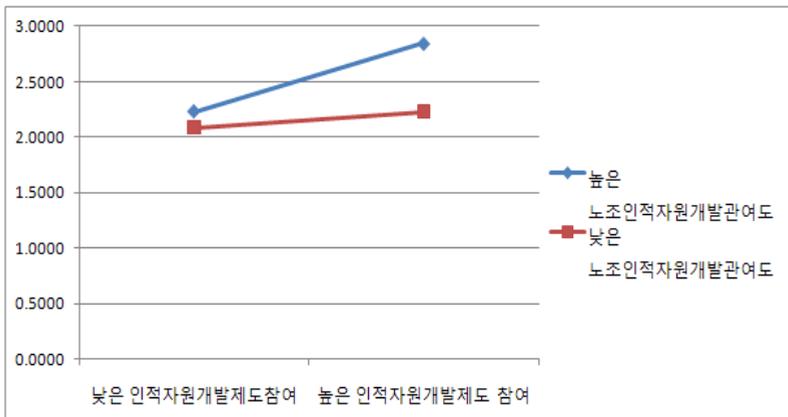
= .134,  $p < .05$ ; 근로자 응답:  $\beta = .146, p < .05$ ). 이러한 실증결과는 노동조합의 인적자원개발프로그램 관여도가 인적자원개발프로그램 운영 과정에서 인적자원개발프로그램 투자가 인적자원개발 효과에 끼치는 영향을 감소시키는 조절효과가 있다는 점에서 가설 2-1을 지지하며, 인적자원개발프로그램 다양성이 인적자원개발프로그램 효과에 끼치는 영향을 증가시키는 조절효과가 있다는 점에서 가설 2-2를 지지한다.

이와 같은 조절효과를 시각적으로 표현하면 다음의 그림과 같다. [그림 1-1, -2, -3]은 <표 2> 회귀분석의 독립변수와 조절변수를 평균에서 1 표준편차만큼 합하거나 차감한 값을 기준으로 조절효과를 그래프로 나타냈다.

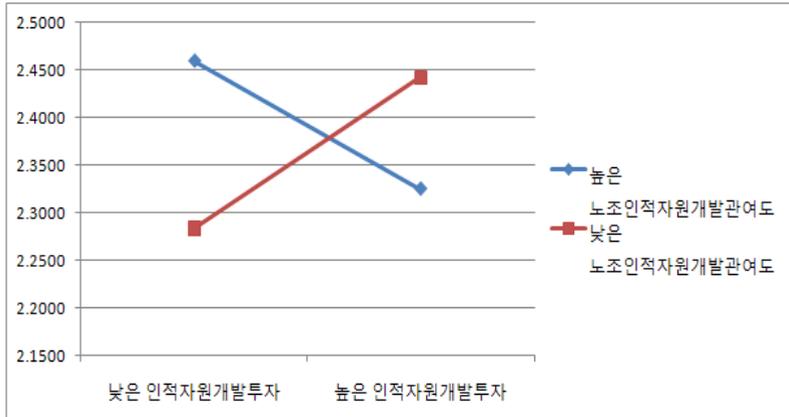
[그림 1-1] 인적자원개발프로그램 투자와 노조의 인적자원개발프로그램 관여도(본사관리자)



[그림 1-2] 인적자원개발프로그램 다양성과 노조의 인적자원개발프로그램 관여도(전체근로자)



[그림 1-3] 인적자원개발프로그램 투자와 노조의 인적자원개발프로그램 관여도(전체근로자)



노조의 인적자원개발프로그램 관여도가 낮을 때 인적자원개발프로그램 투자 수준이 높으면 인적자원개발프로그램 효과가 인적자원개발프로그램 관여도가 높은 수준일 때와 비교하여 급하게 상승한다. 특히, [그림 1-3]에서 회사의 인적자원개발프로그램 투자 수준이 인적자원개발프로그램 효과에 미치는 효과는 노조의 인적자원개발프로그램 관여도 수준에 따라 뚜렷하게 달라진다. 반대로 [그림 1-2]에서 인적자원개발프로그램 다양성 수준이 높아질 때 노조의 인적자원개발프로그램 관여도가 높은 상황에서 긍정적인 효과가 증대된다.

분석결과를 요약하면, 노조의 인적자원개발프로그램 관여도 높은 상황은 기업의 인적자원개발프로그램 투자가 인적자원개발프로그램 효과에 끼치는 영향을 감소시키지만, 기업의 인적자원개발프로그램 다양성이 인적자원개발프로그램 효과에 끼치는 영향을 증가시키는 것으로 해석되어 기업의 인적자원개발프로그램 운용에 있어서 노동조합의 역할과 활동은 상당히 복잡한 성격을 보여주고 있다.

#### 다. 2005년 인적자본패널조사

2005년 인적자본기업패널조사를 활용하여 연구모형을 검증해보아 2007년 인적자본기업패널조사의 검증결과 타당성을 조사해 보았다. 2005년도 조사에서 본 연구모형에 해당되는 기업체 수는 218업체 근로자 수는 7,304명으로 기업체 당 평균 응답자 수는 약 33명 정도로 집계된다.

기업체 특성을 분석해보면 업종비율은 유사하나 기업의 규모(1,222.74)와 연령(18.30) 그리고 인적자본투자액(948.544백만 원)은 2007년도 표본보다 적으며 노사관계는 협조성(3.624)이 높은 편이나 노동조합의 인적자원개발프로그램 관여도(1.610)는 낮다. 이는 2005년도의 노동조합의 인적자원개발프로그램 관여도는 2007년도에 활용한 단일문항과 “귀사의 노동조합은 직원들의 교육훈련 및 경력개발(노동조합 자체의 훈련과정은 제외함)에 대해 단체교섭이나 노사협의회의 의제로 상정합니까?”라는 또 다른 문항을 합쳐서 사용했기 때문에 평균이 낮은 것으로 추정된다. 인적자원개발프로그램 효과는 본사관리자는 3.017 근로자들은 3.298로 보고하여 2007년도 표본보다 높은 수준이다.

근로자의 특성을 분석해보면 남성비율이 86.1%(6,288명) 정규직은 97%(7,085명) 최종학력 전문대졸이상은 55.8%(4,075명) 평균 연령은 약 37-38세 사이 정도 월 평균 세전임금은 276만7천원으로 집계되었다. 직급으로 분류한다면 팀장은 20.6%(1,504명), 생산직 감독자는 6.9%(505명), 팀원은 2,301명(31.5%), 생산직 근로자는 2,994명(41.0%)이며 관리직은 2,756명(37.7%), 생산직은 3,735명(51.1%), 서비스직은 412명(5.6%) 그리고 핵심전문직은 401명(5.5%)로 구성되어 있다. 따라서 2007년도에 응답한 근로자의 구성을 비교하면 생산직 비율이 높으며 임금과 교육수준이 낮은 편이다. 2005년도에서도 근로자들이 훈련받은 인적자원개발프로그램은 한 기업체당 평균 8-9개 정도의 프로그램을 이수하였다(3.527). 집체식 사내교육훈련(65%) 집체식 사외교육훈련(44%), 인터넷 학습(33%) 직무순환(32%), OJT 프로그램(38%) 제안제도(52%) 등이며 학원수강료 지원(17%)과 국내대학 등록금 지원(6%)은 실시하고 있는 기업이 적어 2007년도와 유사한 패턴을 띠고 있다.

상관관계 분석에서는 2007년도와 마찬가지로 인적자원개발프로그램투자와 인적자원개발프로그램 다양성은 노조의 인적자원개발프로그램 관여도(인적자원개발프로그램 투자:  $r = .192$ ;  $p < .01$ ; 인적자원개발프로그램 다양성:  $r = .241$ ;  $p < .01$ )와 유의미한 관계를 지니고 있다. 따라서 노동조합은 인적자원개발프로그램 운영에 있어서 일정부분 중요한 역할을 하다는 점을 시사하고 있다.

동일한 회귀분석모형으로 연구모델을 검증한 결과 인적자원개발프로그램 다양성이 인적자원개발프로그램 효과에 대해 긍정적 영향을 미치는 효과는 2005년의 경우 본사관리자가 응답한 경우( $\beta = .364$ ,  $p < .001$ )에만 유의미하다. 조절효과를 검증해본 결과 인적자원개발프로그램 투자는 노조의 인적자원개발프로그램 관여도와 본사관리자의 응

답에만 부정적으로 상호작용하며( $\beta = -.187, p < .10$ ), 인적자원개발프로그램 다양성과는 긍정적인 상호작용을 하고 있다( $\beta = .120, p < .10$ ). 반면 2005년 근로자 응답의 경우 노조의 인적자원개발프로그램 관여도의 조절효과가 유의미 하지 않았다(인적자원개발프로그램 다양성:  $\beta = .056, p > .10$ ; 인적자원개발프로그램 투자:  $\beta = .102, p > .10$ ). 따라서 2005년도 인적자본패널자료를 활용하여 연구모형을 검증한 결과 본사의 관리자에 대한 연구결과는 2007년도 인적자본패널자료에 대한 회귀분석결과와 대체로 일치하여 본 연구모형 분석에 대한 시사점을 어느 정도 확증해주고 있다.

## VI. 결론 및 논의

인적자원개발프로그램은 근로자의 역량을 향상시키며 조직 활성화를 꾀할 수 있으므로 기업을 경영하는 데 있어서 중요성이 더해가는 추세이다. 본 연구는 인적자원개발프로그램을 실시하는 데 노동조합의 역할을 조사하여 유노조기업에서 인적자원개발프로그램을 효율적으로 운용하는 방안을 모색해 보았다.

실증분석 결과 인적자원개발프로그램에 대한 투자가 많고 제공되는 인적자원개발프로그램이 다양할수록 인적자원개발프로그램의 운영 성과가 향상되는 점을 확인하였으며, 특히, 그 과정에서 노동조합의 인적자원개발프로그램에 대한 관여도는 인적자원개발프로그램에 대한 투자가 인적자원개발프로그램의 효과에 끼치는 영향을 감소시키는 형태로 조절하였으며, 인적자원개발프로그램을 다양성이 인적자원개발프로그램의 효과에 끼치는 영향을 증가시키는 형태로 조절하였다. 이처럼 인적자원개발프로그램을 운영하는 데 있어서 노동조합의 역할은 일정한 방향으로 단정 짓기에는 복잡한 성격을 지니고 있다.

노동조합의 역할이 인적자원개발프로그램 투자에 부정적인 영향을 미치는 것에 대하여 다양한 해석이 가능하다. 노동조합은 사용자와 단체교섭을 통하여 근로자들의 권익을 반영하므로 사업장에서 인력관리를 하는 데 있어서 조합원에게 공정한 고용조건을 보장하려고 노력한다. 노동조합의 인적자원개발 관여도가 클수록 노동조합은 공정성에 기반을 둔 교육훈련프로그램 시행을 요구할 것이다. 경영진이 인적자원개발프로그램투자의 효율성을 높이하고자 할 때 공정성을 지향하는 노동조합은 인적자원개발프로그램투자의 성과를

저하시킬 수 있다. 하지만, 현 연구의 분석결과에서 응답자의 지위에 따라 노동조합의 역할과 인적자원개발프로그램투자에 대한 생각은 달라질 수 있다. 2005년과 2007년에 인적자원개발프로그램투자의 효과에 대한 근로자의 응답을 비교해보면 2007년은 노동조합의 역할을 부정적 2005년은 유의미하지 못하다. 2007년 표본은 2005년 표본과 비교하여 관리자의 비중이 상당히 높다. 관리자는 근로자대표기구인 노동조합과 인적자원개발프로그램에 대하여 이견이 있을 수 있어서 노동조합의 역할을 긍정적으로 평가하기는 어렵다. 교육훈련프로그램의 대상에 따라 인적자원개발프로그램에 대한 반응이 달라진다. 따라서 교육훈련프로그램 운영에 기여하는 주체를 고려하여 인적자원개발프로그램을 설계하고 실행하여야 한다.

반면, 인적자원개발프로그램 투자와 달리 인적자원개발프로그램 유형이 다양하게 제공될수록 노동조합의 인적자원개발프로그램 관여도는 긍정적인 역할을 하게 된다. 노동조합의 목적은 회사운영에 있어서 근로자들의 이익을 반영하는 데 있다. 근로자들의 수요에 맞춰 교육훈련프로그램을 제공하여 근로자들의 교육훈련프로그램에 대한 만족도가 높아질 수 있을 것이다. 이렇듯 인적자원개발프로그램을 운영하고 관리하는 데 있어서 노동조합의 활동은 다양한 측면을 내포하므로 프로그램의 목적, 내용, 대상 등을 고려하여 노동조합의 기능과 역할에 대한 정립이 필요하다.

기존 연구에서는 주로 노동조합의 활동이 인적자원개발프로그램에 어떠한 영향을 주는가에 대한 효과를 검증하여 왔다. 그러나 본 연구는 노동조합의 활동을 상황적 요인으로 접근하여 노동조합의 영향력 상황에 따라 인적자원개발프로그램의 운영과정의 효과가 달라질 수 있다는 시사점을 도출하였다. 즉, 인적자원개발프로그램을 투자액으로 환산하여 효과를 측정한다면 노동조합의 공정성을 추구하는 관여 활동은 프로그램의 효율성을 저해하는 요소로 작용할 수 있다. 반면, 인적자원개발프로그램을 교육훈련기회의 수급으로 파악한다면 노동조합의 관여는 인적자원개발프로그램이 근로자의 요구를 만족시키는 긍정적 기제로 작동할 수 있다. 이를 보다 실무적으로 해석할 때, 노동조합의 인적자원개발에 대한 영향력이 높은 상황에서 기업은 인적자원개발프로그램의 내용과 방법을 개발하고 훈련대상자를 선정하는 데 있어 노동조합의 참여범위를 넓혀 현장에 유용한 인적자원개발프로그램이 되도록 노력하는 것이 보다 바람직할 수 있다는 시사점을 제시한다.

본 연구는 노동조합과 인적자원개발프로그램에 대한 시사점을 여러 측면에서 모색해 보았으나 많은 한계점을 내포하고 있다. 우선 2005년도와 2007년도에 근로자가 응답한 인적자원개발프로그램 효과에 대한 분석결과가 다르다. 연구방법론 측면에서도 본사 관

리자가 응답한 노조의 인적자원개발프로그램 관여도는 2005년도에는 두 문항으로 2007년도에는 단일문항으로 조사되어 조작적 정의가 또한 엄밀하게 이루어지지는 못했다. 다만 2005년도는 첫 번째 조사인데다 설문조사에 상대적으로 익숙하지 못한 생산직의 참여가 높아서 설명력의 저하를 추정해본다. 2005년과 2007년에 인적자원개발프로그램 효과에 대하여 응답한 근로자의 숫자와 특성이 상이하야 동일한 모델을 적용하기 무리가 있다는 지적이 나올 수 있다. 그럼에도 2005년과 2007년의 자료를 동일한 모델로 분석하여 연구결과의 타당성을 높이고자 노력하였으며 근로자가 응답한 인적자원개발프로그램 효과는 복수 응답자를 활용하여 연구결과의 신뢰도 또한 높이고자 노력하였다. 차후 제 3차 인적자본패널조사를 활용하여 근로자가 응답한 인적자원개발프로그램 효과에 대한 분석을 추가할 필요가 존재한다. 인적자원개발프로그램의 운영 특성에 대해서 투자액과 실시된 유형의 다양성만을 활용하여 구체적인 내용과 대상에 대한 분석이 미흡한 아쉬움이 있다. 차후 패널조사의 특성을 살려 다양한 접근이 이루어진다면 노동조합과 인적자원개발프로그램에 대한 유의미한 시사점이 쏟아져 나올 것으로 본다.

## 참 고 문 헌

- 김동배·노용진(2003). 『기업 교육훈련의 영향요인』, 한국기업경영학회 동계정기학술대회 발표논문.
- 노용진(2007). 『노사관계와 혁신적 인사제도의 도입』, 『산업관계연구』, 제16권 1호, 69~92쪽, 한국노사관계학회.
- 노용진·채창균(2009). 『기업 내 교육훈련의 경영성과 효과』, 『노동정책연구』, 제9권 2호, 67~93쪽, 한국노동연구원.
- 노진귀(2007). 『노동조합:인적자원개발 파트너십 구축의 조건』, 『직업과 인력개발』, 제10권 1호, 4~13쪽, 한국직업능력개발원.
- 류장수(1997). 『한국 제조업의 교육훈련투자규모와 결정요인』, 『경제학연구』, 제45집 4호, 227~249쪽, 한국경제학회.
- 배종석(2006). 『사람기반 경쟁우위를 위한 인적자원론』, 홍문사.
- 손동희(2009). 『근로자참여 유형과 성과: 효율성과 형평성을 중심으로』, 『산업관계연구』, 제19권 1호, 169~195쪽, 한국노사관계학회.
- 이장원·조준모·이승욱(2005). 『한국의 파업구조와 특징에 관한 연구』, 한국노동연구원.
- 임창희(2008). 『인적자원관리』, 비엔엠북스.
- 정승국(2006). 『교육훈련과 노동조합 효과 분석』, 『산업노동연구』, 제12권 2호, 235~264쪽, 한국산업노동학회.
- 채창균(1993). 『독점 비독점 부문별 노동조합의 상대적 임금효과』, 서울대학교 대학원 경제학과 박사학위논문.
- Block, R. N. & Berg, P.(2009). “Joint responsibility unionism: A multi-plant model of collective bargaining under employment security”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.63 Issue1, pp. 60~81.
- Boheim, R. & Booth, A. L.(2004). “Trade Union Presence and Employer-Provided Training in Great Britain”, *Industrial Relations*, Vol.43 No.3, pp. 520~545.
- Booth, A.L., Francesconi, M. & Zoega, G.(2003). “Unions, Work-Related Training, and

- Wages: Evidence for British Men”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.57 No1, pp. 68~91.
- Cutcher-Gershenfeld, J. & Kochan, T.(2004). “Taking stock: Collective bargaining at the turn of the century”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.58 Issue1, pp. 3~26.
- Godard, J.(2004). “A critical assessment of the high-performance paradigm. Strategy core competence and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.42 Issue2, pp. 349~378.
- Green, F., Machin, S. & Wilkinson, D.(1996). “Trade unions and training practices in British workplaces”, *Discussions Paper 278*, LSE Center for Economic Performance, February.
- Liu, X. & Batt, R.(2007). “The Economic Payoffs to Informal Training: Evidence from Routine Service Work”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.61 No.1, pp. 75~89.

## abstract

---

The Labor Union & its Effects on Human Resource  
Development Program

Kim, Hyondong

Kim, Dae-Lyong

The present study explores how labor unions influence the effects of human resource development(HRD) programs. The results of empirical studies reveal the mixed results about the labor union and HRD program effectiveness. On one hand, labor union has negative interactions with HRD investments; on the other hand, labor union improves the effectiveness of HRD programs when HRD programs are provided in various formats. Thus, in unionized workplaces, company managers must put emphasis on the labor unions when they design and implement HRD programs.

**Keyword:** Labor Union, HRD Program, HRD Program Effectiveness