

## 기업지배구조 결정요인과 인적자원개발 활동간의 관련성 연구

신덕정\*

송해덕\*\*

---

### □ 요약 □

---

본 연구는 기업지배구조의 결정요인들이 인적자원개발의 실시여부와 어떠한 관련을 가지는지 탐색하는 것을 목적으로 하였다. 이를 위해 한국직업능력개발원의 「인적자본기업패널조사」 데이터를 활용하여 기업지배구조 결정요인과 인적자원개발(HRD) 실시여부간의 관련성을 살펴보았다. 기업지배구조의 결정요인으로 전문경영체제, 사외이사의 수, 외국인 경영참여 여부, 교육훈련 및 경력개발에 대한 노조관여, 기업규모를 선정하였다. 연구 결과, 첫째, 오너의 경영 개입이 절대적인 경우 집체식 사외교육과 인터넷학습이 활성화되었으며, 완전한 전문경영자체제에서는 임원교육이 활성화된 것으로 나타났다. 둘째, 사외이사의 수가 적은 경우 지식마일리지프로그램, 국내연수, 해외대학원 학위과정 지원, 인터넷학습, 경력개발제도 등의 인적자원개발활동들이 활성화되지 않는 것으로 나타났다. 셋째, 외국인이 경영에 참여하지 않는 경우 OJT 프로그램, 해외대학원과정지원, 하청업체에 대한 기술지원, QC 품질분임조 등의 인적자원개발 활동이 활발하였다. 넷째, 교육훈련/경력개발에 대한 노조의 관여는 인적자원개발 활동 실시와 유의있는 상관관계가 나타나지 않았다. 마지막으로 중소기업보다 대기업에서 해외연수, 인터넷학습, 멘토링, 핵심인재육성 등의 인적자원개발 활동이 활발한 것으로 나타났다.

**[주제어]** 기업지배구조(Corporate governance), 인적자원개발(HRD), 개인개발, 경력개발

---

\* 중앙대학교 대학원 인적자원개발정책학과 박사과정

\*\* 교신저자, 중앙대학교 교육학과 교수(E-mail: hsong@cau.ac.kr)

## I. 서론

21세기 지식사회가 도래하면서 지식근로자의 생산성과 혁신을 높이기 위한 인적자원개발활동의 중요성이 증대되고 있다. 특히 최근에는 인적자원개발을 조직 전체의 시각에서 바라보기 시작하면서, 인적자원개발활동을 기존의 교육훈련 부서 수준에서 벗어나 기업경영 전반에 걸친 의사결정과 유기적으로 결합할 것을 요구하고 있다(이희수·조순옥, 2007; Garavan, 2007). 인적자원개발의 활성화를 위하여 기업경영과 밀접하게 연결되어 있는 변수 중 하나로 고려해 볼 수 있는 것이 이해관계자들의 이익과 권한의 다툼으로 나타난 메커니즘인 기업지배구조이다(Clarke, 2004; John & Senber, 1998). 기업지배구조가 어떠한 모습을 보이느냐는 기업성과와 기업전략, 고용관계 등은 물론, 조직 내 인적자원을 바라보는 시각에 영향을 주므로 중요하다(Konzelmann, Conway, Trenberth, & Wilkinson, 2006). 따라서 이해관계자 집단의 이해관계에 따라 형성된 기업지배구조와 인적자원개발 활동 간에 어떠한 관련이 있는지를 연구할 필요가 있다.

그렇지만, 기업지배구조의 중요성에도 불구하고, 실제 기업지배구조와 인적자원개발 사이에 어떠한 관련성이 존재하는지를 탐색한 연구는 드물다. 그동안 기업지배구조에 관한 연구들은 주로 경제적 자본의 하나로 인적자본과의 관련성을 살펴본 연구들이 대부분이었다(김안국, 2007). 이는 인적자본의 본질적 영역인 인적자원개발활동 보다는 교육훈련비와 같이 재무적 지표에 의하여 측정가능한 경제적 효과성 분석에만 초점을 두으로써 기업지배구조와 인적자원개발간의 관련성에 대하여 실질적인 의미를 제공하지 못했다는 한계를 갖는다. 그렇다면 기업지배구조에 관하여 어떠한 변인들이 고려될 수 있는가?

기업지배구조가 인적자원개발에 미치는 영향을 연구한 선행연구들은 기업지배구조의 주요한 변수로 전문경영체제의 수립정도, 사외이사의 수, 외국인 참여정도, 노조관여정도 등을 고려하고 있다(김안국, 2007; 조준모·김안국, 2007). 구체적으로 전문경영체제의 정립정도와 관련하여 임기내 성과를 증명해야 하는 부담을 갖고 있는 전문경영인은 교육훈련과 같은 불확실한 투자를 기피할 것으로, 경영체제가 전문경영인 중심의 경영체제일수록 인적자원개발 활동의 실시가 불투명할 가능성이 높다. 또한 사외이사는 경영자의 단기행동주의와 사적 편취 및 전횡을 방지하는 역할을 하므로, 사외이사가 많을 수록 장기적인 발전을 도모하도록 경영자를 견제함으로써, 인적자원개발 활동을 실시하는데 도움을 줄 것으로 기대할 수 있다. 외국인 참여정도와 관련하여서 외국인의 경우 주가 차익을 실현하기 위해 국내 기업에 투자하는 경우가 많으므로 외국인 투자자는 차익 실현에 부정적인 불확실한 투자를 기피할 것으로 기대된다. 한편 자본주의 시장에는 종업원의 권한과 참여가 활발함에 따라 노동조합의 권한이 증대되는데, 노조의 경우 직업 안정성을 위하여 훈련을 요구할 가능성이 높으므로 노조의 참여는 궁극

적으로 인적자원개발활동을 활발히 실시하도록 하는 긍정적인 요인으로 작용할 수 있다. 끝으로 기업지배구조에 영향을 미칠 수 있는 주요 변인중의 하나로 기업규모를 들 수 있다. 기업 규모에 따라 기업지배구조 요인들이 영향을 주기 때문이다. 따라서 본 연구는 이들 기업지배구조의 결정요인들과 다양한 형태로 일어나고 있는 일련의 인적자원개발 활동들과의 관계에 대한 탐색적 고찰을 목적으로 한다. 본 연구에서 설정한 연구 문제는 다음과 같다.

- 첫째, 전문경영자체제의 기업은 인적자원개발 실시에 어떠한 상관관계를 보이는가?
- 둘째, 사외이사가 많은 경우 인적자원개발 활동과 어떠한 상관관계를 보이는가?
- 셋째, 외국인의 지분 참여는 인적자원개발 활동과 어떠한 상관관계를 보이는가?
- 넷째, 교육훈련/경력개발에 대한 노조의 관여가 높은 경우 인적자원개발 활동과 어떠한 상관관계를 보이는가?
- 다섯째, 기업의 규모가 클수록 인적자원개발활동이 활성화되는가?

## II. 이론적 배경

### 1. HRD의 개념과 주요 활동영역

인적자원개발이라는 용어는 Nadler & Nadler에 의해 공식적인 용어로 처음 사용되기 시작하였다. 이들은 인적자원개발을 일정한 시간 동안 직무성과 향상의 가능성을 증가시키기 위한 일련의 조직화된 활동이라고 정의하였다(Nadler & Nadler, 1989). 이들이 말하는 인적자원개발은 업무성과 향상의 목적을 가진 공식적인 학습사건의 계획, 디자인 그리고 전달을 포함하는 개념이다(Yorks, 2005).

이후 인적자원개발에 대한 연구가 진행되면서 학자에 따라 인적자원개발을 두고 서로 다른 시각과 정의를 나타내게 되었다. 인적자원개발에 대한 상반된 견해는 크게 성과주의자와 학습주의자의 구분으로 표현될 수 있다. 학습주의자인 Watkins(1989)는 인적자원개발을 조직속의 개인, 그룹과 조직차원에서 장기적이고, 업무와 관련된 학습능력의 증진에 책임을 지는 연구 및 실행 분야라고 정의하였다. 반면 대표적인 성과주의자인 Swanson(1995)은 인적자원개발을 성과향상을 위하여 조직의 개발과 개인의 훈련과 개발을 통하여 인간의 전문성을 개발시키고 해방하는 과정이라며 성과를 중시하는 견해를 보였다. 성과 대 학습의 이분적 구조에 대한 대안을 제시한 Kuchinke(1998)는 HRD의 목적도 궁극적으로는 조직 전체의 목적에 기여하기 위한 임무를 강조하며, 전략적으로 통합된 HRD라는 개념을 제안하였다. 요컨대, 최근의 인적자원개

받은 구성원의 역량을 향상시키면서 궁극적으로 조직의 성과향상에 기여하는 것을 근본적인 목적으로 두고 있다(Yorks, 2005). 그렇다면 인적자원개발은 어떠한 활동들이 포함되는가?

인적자원개발은 크게 개인개발, 경력개발, 조직개발의 세 가지 영역으로 구성된다(Gilley & Egglund, 1989). 먼저 개인개발은 새로운 지식과 기술 혹은 개선된 행동을 개발하여 개인이 현재 수행하고 있는 직무에 관련된 역량의 향상을 가져오도록 계획된 학습을 의미한다. 개인개발은 직무상학습, 직무외 학습, 그리고 직무를 통한 학습으로 구분된다. 직무상 학습은 조직 구성원이 참여하는 현장 워크숍과 세미나, OJT 훈련 등을 포함하며, 직무를 통한 학습은 새로운 직무할당, 직무순환, 직무확대등 새로운 경험을 제공하고 책임을 할당하는 학습이며, 직무외 학습은 외부의 컨설턴트와 교수를 활용하여 이루어지는 학습이다. 다음으로 경력개발은 조직 종사원의 역량을 조직내에서 신장시켜 최적화된 활용을 도모하기 위한 것으로, 미래의 직무와 관련된 기술을 개발하기 위해 필요한 개인적인 관심, 가치, 역량, 활동과 과제를 부여하는 것을 의미한다. 끝으로 조직개발의 경우 인적자원 영역 내에 조직의 구조, 문화, 과정 그리고 전략을 일치시킴으로써 조직의 문제를 새롭게 창조적으로 해결하는 대책을 개발하는 시스템 전반에 걸친 과정이다(Gilley & Egglund, 1989). 본 연구의 경우 인적자원개발 활동에 주요 초점을 두었으므로 조직수준의 분석을 추구하는 조직개발은 제외하고, 개인을 대상으로 이루어지는 인적자원개발활동들인 개인개발과 경력개발을 중심으로 인적자원개발의 활성화정도를 살펴보고자 한다.

## 2. 기업지배구조의 개념과 모형

기업지배구조란 기업을 둘러싼 이해관계자들이 기업의 자원을 자신의 이익을 위하여 활용되도록 상호간의 견제와 균형을 벌이는 메커니즘이라 할 수 있다(John & Senbet, 1998). OECD(1999)에 따르면 기업지배구조는 경제적 효율성을 제고시키는 하나의 중요한 요소로, 경영진, 이사회, 주주 및 기타 이해관계자간의 모든 관계를 규정하며, 기업의 목표를 설정하고, 그 목표를 달성하며, 기업의 성과를 모니터링하는 방법들을 결정하는 구조를 제시하는 기능을 갖는다. 이러한 기업지배구조는 소유와 경영의 분리, 이사회 기능, 최대 이해관계주체 등의 특성에 따라 크게 영미식의 주주자본주의(stockholder capitalism) 모형과 독일과 일본식의 이해관계자 자본주의(stakeholder capitalism) 모형으로 대별될 수 있다. 주주자본주의모형의 국가는 자본시장이 성숙한 특징을 갖고 있으며, 주주이익의 극대화를 경영목표로 삼고 있다. 이사회 감시와 시장에 의한 규율 방식이 일반적으로 작용한다. 기업의 가치는 시장가격에 의해 즉각적으로 평가를 받으며, 따라서 회계제도 또한 시가주의에 의한 평가방식을 채택하게 된다. 이러한 자본주의모형은 투자위험 분산으로 일반인의 투자가 촉진되며, 소유와 경영의 분리에 따른 경영효율을 추구할 수 있다는 장점이 있는 반면에 경영자의 단기기업적주의 등의 단점이

따른다. 이에 비해 이해관계자 자본주의 모형은 주주 뿐 아니라 모든 이해관계자들의 이익이 중시되어야 한다는 전제를 가지므로 이해관계자 자본주의 모형은 장기적인 안목에서 경영을 추구할 수 있다는 장점을 지니는 반면에 다수의 이해관계자들을 고려해야 하다보니 기업 목표의 다원화가 발생되며, 이에 따라 경영 효율성이 저하된다는 단점을 가지고 있다. 그렇다면, 기업지배구조와 인적자원개발 실시간에는 어떠한 관련성이 있는가?

기업지배구조는 인적자원개발의 실시와 밀접한 영향을 미친다. 예를 들어 Finegold는 경제학 관점에서 게임이론을 활용하여 기업과 정부 그리고 개인의 관계 속에서 교육훈련을 논하였다(Finegold & Soskice, 1988; Finegold, 1992). 그에 의하면 독일기업의 안정적인 은행운용을 통한 기업지배구조는 장기적인 관점에서 교육훈련에 대한 투자를 유도할 수 있게 한다(Finegold & Soskice, 1988). 즉 독일과 일본과 같은 국가에서는 기업지배구조가 안정적인 형태를 취하므로 경영자들이 장기적인 관점에서 경영을 제고하면서 교육훈련에 관심을 쏟으므로 인적자원개발활동의 양과 질이 높아지는 경향이 있다. 이와 같이 내부노동시장이 형성된 기업에서는 근로자를 기업 내부에서 육성하는 데에 관심을 지니므로 기업내 교육훈련이 활성화 된다. 예를 들어, 미국 기업에 비해 내부승진 가능성이 높은 일본 기업에서 근로자들의 교육훈련 비율이 상대적으로 높다는 점은 이를 잘 반증해 준다(Quinn & Rivoli, 1991).

이에 비하여 주주자본주의를 보이고 있는 영미권 국가의 경우에는 주주자본주의의 기업지배구조를 취하므로 상위관리자들이 단기적 행동주의에 초점을 두고 경영성과를 추구하므로 훈련의 도입에 대하여 부정적인 영향을 줄 수 있다(Smith & Dowling, 2001). Stevens(1999)는 인적자본이론을 활용하여 영국에서 직업 교육이 활성화되지 못하는 이유를 직업 훈련에 대한 시장의 실패로 설명하였다. 이들 국가에서 충분한 정도의 직업훈련이 실시되지 않는 이유는 기업들이 훈련비용을 떠맡기 보다는 무임승차하려고 하기 때문이라는 것이 그의 주장이다. 영국과 더불어 주주자본주의의 전형을 보이는 국가인 미국도 훈련이 안정적으로 활성화되지 않기는 마찬가지이다. 외부노동시장이 발달한 미국의 경우 이직이 빈번하게 이루어지므로 인적자원에 대한 투자 비중이 낮은 경향이 있다. 이와 관련하여 Pfeffer(1994)는 미국에서 많은 조직들이 훈련을 최적의 상태에 놓고 있지 못한 이유를 세 가지를 들어 설명한다. 첫째, 미국의 경우 훈련에 대한 세계 혜택 등 정책적 지원이 부족하다. 둘째, 비용은 확실하고 즉각적으로 발생하지만 효익은 장기적이며 그 조직이 아닌 다른 조직에서 일어날 수 있다. 셋째, 훈련의 효익이 근본적으로 장기적이라는 점이다.

요컨대, 기업지배구조의 결정요인들에 따라 기업경영의 방향과 전략이 설정되며 그 결과는 인적자원개발활동의 실시에 영향을 줄 수 있으므로, 성공적인 인적자원개발활동을 이루기 위해 기업지배구조 결정요인들을 고려할 필요가 있다.

### 3. 기업지배구조 결정요인과 인적자원개발활동간의 관계

인적자원개발활동과 관련하여 기업지배구조의 중요성을 고려할 때 어떠한 요인들이 기업지배구조를 결정짓는 주요요인이 되는가? 그동안 기업지배구조와 인적자원개발에 대한 연구는 주로 재무적 지표에 의해 이루어져 왔으며, 기업지배구조의 결정요인을 인적자원개발활동과 관련하여 그 관련성을 연구한 경우는 드물다. 기업지배구조에 대한 초기의 연구들은 주로 제도적인 시각에서 법학자들에 의해 연구되거나, 성과 측면에서 경제학자에 의해 연구된 것이 대부분이었다(Berle & Means, 1991). 특히 경제학적인 접근에서 기업지배구조에 대한 기존 연구들은 소유권 구조, 이사회, 경영자 보상과 같은 기업지배구조 메커니즘이 공개매입에 대한 반응, 재무 성과, 전략, 경영자 등 성과 측면에 미치는 영향을 살펴보는 것을 중심으로 이루어져 왔다(조동성·김주태, 2003). 인적자원에 관련된 선행연구들도 인적자원개발을 특화해서 연구하기 보다는 인적관리 활동의 일부분으로 이루어진 연구들이 대부분인데, 예를 들어 Walton(1985)의 인적자원관리 구분(고용계약, 인력관리, 전문인력, 고용형태, 인력운영, 교육훈련)에 따라 한국기업의 인적자원관리가 미국형 인적자원관리와 일본형 인적자원관리 중 어느 쪽 모델에 가까운지를 분석한 연구를 들 수 있다(조준모·김안국, 2007). 또 다른 연구로 인적자원개발 투자 정도에 대한 측정을 통해 인적자원개발을 분석한 연구로 김안국(2007)이 한국직업능력개발원의 인적자본기업패널조사(HCCP)를 바탕으로 「기업지배구조와 기업특성이 HRM과 HRD에 미치는 영향」을 조사한 연구를 들 수 있는데, 이 연구에서는 기업지배구조의 유형을 전문경영자체제화 정도, 외국인 경영 참여 형태, 노조 유무별 형태로 구분한 후, 인적자원개발의 세부항목으로 1인당환급액, 1인당교육훈련비, 총인건비 중 교육훈련비 비율을 설정한 후 이들간의 관계를 조사하였다. 이와 같이 기업지배구조 결정요인들과 인적자원개발간의 관계를 탐색한 선행연구들이 극히 적은 점을 고려할 때, 기업지배구조가 인적자원개발에 어떠한 영향을 미치는지를 구체적인 인적자원개발 활동 수준을 통해 분석할 필요가 있다.

이때 기업지배구조와 관련하여 첫 번째 고려할 요인은 전문경영체제의 수립여부이다. Fama와 Jensen(1983b)에 따르면 소유와 경영의 분리는 경영자가 주주가 아닌 자신의 이익을 추구하게 만든다. 이들에 따르면 일반적으로 전문경영인은 기업의 장기적 성장을 돕는 인적자원개발 활동보다는 단기 업적에 치우치는 경향이 있다. 그러나 구체적인 인적자원개발 활동 수준에서는 경영체제에 따라 활성화되는 인적자원활동의 형태가 상이한 결과를 보일 수 있다. 예를 들어 일반적으로 전문경영인의 경우 인적자원개발활동에 기피경향을 보일 수 있으나, 집체식 사외교육처럼 직원들이 현장을 떠나게 되거나, 인터넷학습처럼 별도의 프로그램 체계를 갖추어야 하는 인적자원개발 활동의 경우 추가적이 비용과 손실이 발생하여 소유주에게서 기피경향이 전문경영인에 비해 보다 심각할 수 있기 때문이다. 둘째, 사외이사의 수 역시 고려할 사항이다. 주주는 고수익을 얻기 위해 장기적이고 불확실한 고위험-고수익 투자를 선호하는 반면, 경영자는 고위험 투자에 대하여 소극적일 수 있다(Fama & Jensen, 1983a). 경영자는 임기 내에 성과를 보여주어야 하는 부담을 안고 있고 있으며, 장기적인 성장을 도모하기보다 손쉬운

비용 축소를 선택하는 도덕적 해이의 유혹을 겪게 된다. 사외이사의 수가 적은 경우에는 이사회가 정보부족 문제를 겪을 가능성이 높으며 연구개발투자 등 장기투자를 꺼리는 문제가 나타난다(이동기·조영근, 2001). 셋째, 외국인의 투자여부 역시 고려할 사항이다. 박우성(2004)의 연구 결과 외국인투자기업이 국내기업에 비해 훈련실시 여부, 훈련을 실시한 근로자의 비중, 훈련 전담부서 및 전담자의 유무 등이 높았다. 김우영(2006)의 연구에서도 외국인투자기업은 국내기업보다 교육훈련을 더 많이 실시하였다. 넷째, 노동조합의 존재 여부 역시 인적자원개발활동에 영향을 미친다. 선행연구에 의하면 노동조합이 있는 기업의 근로자는 더 많은 훈련과 임금을 받는다(Booth et al., 2003; Osterman, 1995). 끝으로 기업지배구조와 직접적인 관련성은 없지만 기업규모 역시 인적자원개발활동 실시여부에 영향을 미칠 수 있다. 선행연구에 의하면 기업 규모가 큰 경우 인적자원개발 활동이 활성화된다고 한다(Cappelli & Rogovsky, 1994; Smith & Dowling, 2001).

### III. 연구 방법

#### 1. 조사 대상

본 연구는 기업지배구조 결정요인과 인적자원개발 활동 사이에 나타나는 관련성을 검증하는데 있다. 이를 위해 한국직업능력개발원에서 2005년도에 조사한 「인적자본기업패널조사(Human Capital Corporate Panel)」를 활용하였다. 패널조사결과는 한국신용평가정보(주)의 「KIS 기업 Data(2005)」를 활용하여 100인 이상 기업을 대상으로 조사 모집단을 선정하여, 454개 기업, 13,101명의 근로자를 대상으로 조사되었다(직업능력개발원, 2006). 조사는 본사조사 와 사업장조사로 나누어지는데, 본 연구는 인적자본기업패널조사 자료 중 454개 기업 본사를 대상으로 한 본사 조사 자료를 활용하였다.

연구대상의 기술통계 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 경영체제측면에서는 완전한 오너 경영체제가 184개사(40.5%), 전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 절대적인 회사 33개(7.3%), 전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 어느 정도 있다고 봐야하는 회사가 91개(20.2%), 전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 약간 있는 회사가 52개(11.5%)였고, 완전한 전문경영자 체제 기업이 94개사(20.7%)인 것으로 나타났다. 둘째, 사외이사수가 없는 회사는 125개사(48.7%), 1인인 기업은 118개사(27.8%), 2인인 경우는 90개사(21.2%), 3인이상인 기업은 92개사(21.6%)를 보였다. 셋째, 외국인 지분의 역할은 지분참여만 하고 경영개입은 하지 않는 경우는 132개사(29.1%), 지분참여와 함께 경영 및 기술지원을 실시하는 회사는 31개사(6.8%),

8 人力開發研究 11(3)

경영에 참여하는 기업은 13개사(2.6%), 외국인 지분이 없는 경우는 279개사(61.5%)였다. 넷째, 교육훈련/경력개발에 대한 노조의 관여 정도면에서 적극적으로 의견을 제시한다는 회사는 25개사(10.9%), 어느 정도의 의견을 제시한다는 회사는 93개사(40.4%), 거의 관여하지 않는 회사는 112개사(48.7%)였다. 끝으로, 기업규모 면에서 분석자료의 특성을 보면 중소기업은 367개사(80.8%)였고, 대기업은 87개사(19.2%)로 나타났다(<표 1> 참고).

<표 1> 독립변수의 기술통계 요약

독립 변수		빈도	유효 퍼센트
경영체제	완전한 오너 경영체제임	184	40.5
	전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 절대적임	33	7.3
	전문경영자가 있으나 오너 경영개입이 있다고 봐야 함	91	20.0
	전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 약간 있음	52	11.5
	완전한 전문경영자 체제임	94	20.7
합계		454	100.0
사외 이사수	0인	125	29.4
	1인	118	27.8
	2인	90	21.2
	3인이상	92	21.6
	합계	425	100.0
외국인 지분의 역할	지분참여만 하고 경영개입은 안함	132	29.1
	지분참여와 함께 경영 및 기술지원을 함	31	6.8
	경영에 참여하고 있음	12	2.6
	외국인 지분이 없음	279	61.5
	합계	454	100.0
교육훈련/경력개발에 대한 노조 관여정도	적극적으로 의견을 제시함	25	10.9
	어느 정도의 의견을 제시함	93	40.4
	거의 관여하지 않음	112	48.7
	합계	230	100.0
기업규모	중소기업	367	80.8
	대기업	87	19.2
	합계	454	100.0



## 2. 조사 도구

기업지배구조 요인으로는 전문경영체제, 사외이사수, 외국인지분의 역할, 교육훈련/경력개발에 대한 노조의 권한 정도를 사용하였다. 또한 기업규모의 여부에 따라 기업규모가 큰 경우에는 각종 프로그램 등을 실시할 가능성이 매우 높기 때문에 기업규모 변수를 추가하였다.

인적자원개발 활동의 실시여부는 개인개발과 경력개발로 구분하여 조사하였다. 인적자원개발은 개인개발, 경력개발 및 조직개발을 포함하는데, 본 연구에서는 조직개발의 경우 HCCP를 통해 조직개발을 살펴볼 수 있는 변수가 많지 않아 생략하였다. 개인개발은 직무상(on the job) 및 직무를 통한(through the job) 학습, 직무 외(off the job) 학습으로 구분하였다. 직무상 및 직무를 통한 학습은 OJT 프로그램, 지식 마일리지 프로그램, 하청업체에 기술지도지원, QC품질분임조 실시여부를 통하여 분석하였다. 직무 외 학습으로는 국내연수, 해외연수, 국내 대학원 등록금 지원, 해외대학원 학위과정 지원여부, 집체식 사외교육, 인터넷학습 실시여부가 포함되었다. 다음으로 경력개발의 항목으로는 경력개발제도, 핵심인재육성, 멘토링, 임원교육과 승계계획 실시여부로 분석하였다.

## 3. 분석방법

인적자원개발 실시여부는 이분 변수(dichotomous variable)로 측정되었기 때문에, 이러한 종속변수의 특성을 감안하여 확률모형인 이항 로지스틱 모형(Binary Logit Model)을 적용하여 분석하였다.

## IV. 연구 결과

기업지배구조 결정요인과 인적자원개발 실시여부의 관계를 분석하기 전 빈도분석을 통해 각 변수의 단순 응답분포를 확인하였다(<표 2> 참조). 직무상/직무를 통한 학습의 경우 실시 빈도가 높게 나타났다. 반면 경력개발에 관한 변수들의 경우 실시빈도가 높지 않은 편이었다. 이는 기업들이 직무상/직무를 통한 학습과 같은 현장 중심의 학습에 대한 도입을 많이 하고 있으나, 상대적으로 근로자에 대한 경력개발 문제에는 소홀하고 있음을 시사한다.

### 1. 경영체제와 인적자원개발활동 실시간의 관계

경영체제의 경우 직무상/직무를 통한 학습, 직무 외 학습, 경력개발 등 특정 형태의 인적자원개발과 뚜렷한 관련성이 나타나지는 않았으나, OJT프로그램, 하청업체에 대한 기술지원, 집체식 사외교육, 인터넷학습, 멘토링, 임원교육 등과 상관관계를 보였다(<표3> 참조).

먼저 '전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 약간 있음'(B = 1.47, SD = 0.57)과 OJT프로그램 실시와 상관성이 있었다. 다음으로 하청업체에 대한 기술지원과 경영체제의 관계에서는 '전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 절대적'(B = 1.17, SD = 0.49)인 경우와 유의미한 관계가 있었다. 절대적 오너가 장기적으로 경영하는 경우에는 거래관계도 장기화·안정화를 추구할 것으로 여겨진다. 따라서 하청업체와의 계약관계 또한 안정적이고 장기적일 가능성이 높기 때문에 이러한 현상이 나타났을 것으로 판단된다. 집체식 사외교육은 '전문경영자가 존재하지만 오너의 경영개입이 절대적'인 경우(B = -1.30, SD = 0.58)와 부적인 상관성이 있었고, '전문경영자가 존재하지만 오너의 경영개입이 약간' 존재하는 경우(B = 1.26, SD = 0.50)와는 정적인 상관성이 나타났다. 종업원이 단체로 외부의 교육프로그램에 참여하게 되는 상황이라면 작업장 내에서의 생산인력의 결손이 불가피하다. 다수의 근로자가 일터를 비워야 하는 상황이라면, 생산에 어느 정도 차질이 일어날 수 있기 때문이다.

따라서 소유기업주는 집체식 사외교육형태의 인적자원개발 프로그램을 선호하지 않을 것이라 판단된다. 이에 비하여 '집체식 사외교육'과 '전문경영자가 존재하지만 오너의 경영개입이 약간 존재하는 경우' 간에 긍정적 상관성이 나타난 이유는 '전문경영인은 자신의 임기 내에 성과를 보여주기 위하여 전략적 의도에 부합하는 집체 교육에 종업원을 적극 참여시켜 경영 목표를 달성하려 하기 때문인 것으로 판단된다.

인터넷 학습의 경우 경영체제의 측면에서는 전문경영자가 존재하고 절대적 오너십이 발휘(B = -0.96, SD = 0.45)되는 상황과 부(-)의 상관성을 보였다. 이러한 결과는 인터넷 학습 구현에 상당한 비용이 수반되므로, 절대적 영향력을 행사하는 오너의 경우 부정적으로 인식할 수 있기 때문인 것으로 판단된다.

멘토링 실시는 경영체제 측면에서는 전문경영자가 존재하고 오너의 경영개입이 상당히 존재(B = 1.30, SD = 0.66)하는 경우에 상관성이 있는 것으로 나타났다. 또한 임원교육은 완전한 전문경영자 체제(B=1.20, SD=0.55)일 때와 정의 관계가 있었다. 오너가 있는 경우 임원이 오를 수 있는 성장의 한계가 있다. 반면 완전한 전문경영자 체제일 때 임원들은 차기 CEO 후보군에 속하게 된다. 회사 입장에서는 차기 CEO가 될 임원을 교육시킬 필요성이 높아지게 될 것이다.

<표 2> 기업지배구조 결정요인과 인적자원개발활동실시에 대한 빈도분석

	개인개발(직무상·직무를 통한 학습)								개인개발(직무외 학습)								
	OJT 프로그램		자문/컨설팅 프로그램		하청업체 기술지원		QC품질보인조		집체식 사외교육		인터넷학습		국내연수		해외연수		
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	
경영체제	완전 오너	130	70.7	19	10.3	62	33.7	85	46.2	119	64.7	69	37.5	69	37.5	65	35.3
	전문경영자 + 절대적 오너	27	81.8	7	21.2	11	33.3	18	54.5	26	78.8	19	57.6	13	39.4	12	36.4
	전문경영자 + 상당한 오너	74	81.3	21	23.1	28	30.8	50	54.9	76	83.5	53	58.2	39	42.9	42	46.2
	전문경영자 + 약간의 오너	42	80.8	14	26.9	20	38.5	21	40.4	45	86.5	35	67.3	24	46.2	26	50.0
	완전한 전문경영자	78	83.0	25	26.6	19	20.2	43	45.7	82	87.2	66	70.2	50	53.2	61	64.9
사외이사	없음	90	72.0	12	9.6	35	28.0	53	42.4	92	73.6	52	41.6	45	36.0	55	44.0
	1인	95	80.5	11	9.3	36	30.5	67	56.8	90	76.3	63	53.4	48	40.7	40	33.9
	2인	74	82.2	21	23.3	30	33.3	51	56.7	72	80.0	48	53.3	38	42.2	40	44.4
	3인이상	77	83.7	39	42.4	31	33.7	36	39.1	79	85.9	69	75.0	58	63.0	63	68.5
외국인투자	지분만 참여	118	89.4	38	28.8	47	35.6	72	54.5	109	82.6	87	65.9	66	50.0	71	53.8
	지분참여 + 경영/기술지원	27	87.1	2	6.5	11	35.5	20	64.5	27	87.1	19	61.3	13	41.9	20	64.5
	경영에 참여	10	83.3	5	41.7	3	25.0	5	41.7	11	91.7	8	66.7	7	58.3	8	66.7
	지분없음	196	70.3	41	14.7	79	28.3	120	43.0	201	72.0	128	45.9	109	39.1	107	38.4
노조	적극 관여	21	84.0	10	40.0	11	44.0	15	60.0	22	88.0	17	68.0	16	64.0	16	64.0
	약간 관여	81	87.1	24	25.8	27	29.0	55	59.1	77	82.8	59	63.4	44	47.3	57	61.3
	관여 없음	89	79.5	21	18.8	39	34.8	65	58.0	88	78.6	60	53.6	46	41.1	46	41.1
규모	중소기업	274	74.7	45	12.3	106	28.9	173	47.1	272	74.1	175	47.7	142	38.7	141	38.4
	대기업	77	88.5	41	47.1	34	39.1	44	50.6	76	87.4	67	77.0	53	60.9	65	74.7

	개인개발(직무외 학습)								경력개발							
	해외대학원 학위과정지원		국내대학원 등록금지원		경력 개발제도		핵심인재육성		멘토링 실시		임원교육		승계계획			
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율		
경영체제	완전 오너	8	4.3	21	11.4	22	12.0	27	14.7	63	34.2	42	22.8	11	6.0	
	전문경영자 + 절대적 오너	4	12.1	5	15.2	7	21.2	10	30.3	9	27.3	14	42.4	2	6.1	
	전문경영자 + 상당한 오너	6	6.6	19	20.9	14	15.4	25	27.5	42	46.2	36	39.6	8	8.8	
	전문경영자 + 약간의 오너	5	9.6	12	23.1	17	32.7	20	38.5	26	50.0	25	48.1	7	13.5	
	완전한 전문경영자	24	25.5	33	35.1	30	31.9	32	34.0	47	50.0	50	53.2	17	18.1	
사외이사	없음	6	4.8	21	16.8	18	14.4	24	19.2	42	33.6	35	28.0	7	5.6	
	1인	2	1.7	12	10.2	15	12.7	25	21.2	40	33.9	34	28.8	11	9.3	
	2인	9	10.0	16	17.8	10	11.1	22	24.4	43	47.8	37	41.1	6	6.7	
	3인이상	28	30.4	39	42.4	40	43.5	39	42.4	48	52.2	51	55.4	17	18.5	
외국인투자	지분만 참여	23	17.4	36	27.3	8	32.0	43	32.6	65	49.2	61	46.2	18	13.6	
	지분참여 + 경영/기술지원	4	12.9	5	16.1	27	29.0	9	29.0	11	35.5	12	38.7	7	22.6	
	경영에 참여	4	33.3	5	41.7	16	14.3	3	25.0	9	75.0	6	50.0	3	25.0	
	지분없음	16	5.7	44	15.8	51	22.2	49	21.1	102	36.6	88	52.0	17	6.1	
노조	적극 관여	6	24.0	11	44.0	8	32.0	12	48.0	13	52.0	13	48.4	6	24.0	
	약간 관여	18	19.4	28	30.1	27	29.0	25	26.9	43	46.2	45	33.0	10	10.8	
	관여 없음	8	7.1	22	15.8	16	14.3	28	25.0	43	38.4	37	41.3	12	10.7	
규모	중소기업	14	3.8	49	13.4	46	12.5	68	18.5	129	35.1	109	29.7	19	5.2	
	대기업	33	37.9	41	47.1	44	50.6	46	52.9	58	66.7	58	66.7	26	29.9	

<표 3> 기업지배구조 결정요인과 인적자원개발활동실시간의 관계

	개인개발(직무상·직무를 통한 학습)										개인개발(직무외 학습)						
	OJT 프로그램		자습/온라인 프로그램		하청업체 기술지원		QC품질분임조		집체식 사외교육		인터넷학습		국내연수		해외연수		
	B	SD	B	SD	B	SD	B	SD	B	SD	B	SD	B	SD	B	SD	
경영체제	전문경영자 + 절대적 오너	-.46	.54	-.80	.57	1.17*	.49	.51	.43	-1.30*	.58	-.96*	.45	-.10	.44	-.59	.46
	전문경영자 + 상당한 오너	-.44	.87	.27	.73	.38	.58	.20	.58	-.69	.75	-.32	.60	.46	.59	.86	.62
	전문경영자 + 약간의 오너	1.47*	.62	-.59	.56	.15	.41	-.30	.41	1.26*	.50	-.78	.41	-.00	.41	.09	.42
	완전한 전문경영자	.04	.60	-.16	.68	-.15	.51	.11	.51	1.12	.69	-.91	.54	.08	.53	.31	.55
사외이사	1인	-.03	.59	-2.13*	.83	-.26	.52	.37	.47	-1.01	.67	-1.13*	.49	-1.49*	.50	-.86	.51
	2인	-.89	.59	-1.01	.92	.23	.51	-.81	.47	.16	.54	-.49	.47	-.60	.49	-.30	.49
	3인이상	.33	.58	-1.61	.89	-.37	.51	-.31	.47	.25	.58	.48	.48	.73	.50	.29	.50
외국인투자	지분참여 + 경영/기술지원	.34	1.00	20.02	.00	.49	.76	-.10	.72	-.97	1.19	.21	.72	.25	.73	-1.17	.80
	경영에 참여	.71	1.26	-.49	1.07	1.60	1.14	.84	.85	.03	1.26	.08	1.00	-.77	.99	.68	.94
노조	지분없음	1.15*	.57	.51	.41	.78*	.36	.84*	.37	.07	.47	.55	.38	.23	.36	.32	.38
	약간 관여	-.15	.65	.89	.59	.47	.50	.06	.50	.20	.71	.09	.53	.88	.52	.91	.54
	관여 없음	-.63	.69	.72	.60	.71	.51	.01	.50	.15	.74	-.17	.54	.59	.53	-.16	.55
규모	대기업	1.27*	.62	1.40**	.43	.13	.40	.19	.37	.46	.58	.94*	.42	.69	.38	1.58**	.43
	-2 Log Likelihood	149.44		.		196.14		222.39		144.25		214.96		118.22		224.17	
	Pseudo R-Square	.10		.26		.10		.10		.11		.16		.14		.22	

  

	개인개발(직무외 학습)						경력개발								
	해외대학원 학위과정지원		국내대학원 등록금지원		경력 개발제도		핵심인재육성		멘토링 실시		인원교육		승계계획		
	B	SD	B	SD	B	SD	B	SD	B	SD	B	SD	B	SD	
경영체제	전문경영자 + 절대적 오너	-.53	.84	-.27	.52	1.06	.64	-.48	.53	-.09	.45	-.84	.47	.51	.74
	전문경영자 + 상당한 오너	.87	1.01	1.15	.77	1.09	.80	-.33	.68	1.30*	.66	-.20	.61	.89	1.00
	전문경영자 + 약간의 오너	1.52	.98	.12	.52	.75	.62	-.62	.50	-.49	.42	-.82	.44	.09	.68
	완전한 전문경영자	1.77	1.08	.61	.66	.47	.71	-.88	.60	-.51	.53	1.20*	.55	.93	.88
사외이사	1인	-3.54*	1.55	-.75	.54	-2.10**	.75	-.86	.58	-.97	.52	-.38	.49	-.66	.90
	2인	-1.66	1.86	.69	.63	-.94	.82	-.73	.61	-.76	.52	.17	.50	-1.80	.99
	3인이상	-2.07	1.72	.64	.63	-.14	.90	.02	.65	-1.25	.53	-.03	.51	1.12	1.33
외국인투자	지분참여 + 경영/기술지원	.48	1.61	1.51	1.01	-.81	1.00	.18	.82	-.48	.73	1.00	.76	-1.60	1.09
	경영에 참여	.14	1.38	-.34	.94	-.02	1.03	.85	1.03	-1.39	1.02	1.06	.94	-.91	1.12
노조	지분없음	2.03**	.69	.37	.43	.64	.47	.53	.39	-.05	.37	.64	.37	.95	.55
	약간 관여	1.05	.85	.84	.57	.74	.63	.75	.52	.41	.50	.52	.51	.49	.67
	관여 없음	-.19	.81	.39	.57	-.46	.63	.75	.53	.26	.51	-.06	.52	.91	.69
규모	대기업	2.54**	.67	1.45**	.41	1.90**	.46	1.54**	.39	1.60**	.40	1.26**	.38	2.41**	.66
	-2 Log Likelihood	159.02		197.95		191.47		218.00		117.60		222.53		117.70	
	Pseudo R-Square	.34		.24		0.20		.20		.17		.19		.17	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

## 2. 사외이사와 인적자원개발활동 실시간의 관계

개인개발영역에서 직무를 통한 학습에 속하는 지식마일리지 프로그램은 사외이사수가 1인( $B = -2.13, SD = 0.83$ )인 경우에 부적인 상관성을 보여주었다. 사외이사제도는 대주주의 전횡을 방지하는 역할을 하는 대표적인 영미식 기업지배구조의 내부 통제시스템이다. 지식마일리지제도도 지식노동의 성과에 따라 합리적으로 이루어지는 평가 및 보상 체계라 할 수 있는데 사외이사가 다수일수록 이러한 평가 보상 체계를 도입하려 할 것이다.

한편 개인개발 영역중 직무의 학습에 속하는 국내연수의 경우 사외이사수가 1인( $B = -1.49, SD = 0.50$ )인 경우 부적인 상관성이 있었다. 사외이사는 기업 경영의 건전한 발전을 위해 역할을 수행하게 되는데, 사외이사가 적으면 그 기능이 미약하기 쉽다. 경영자는 자신의 임기 내에 성과를 보여주어야 하므로, 단기적으로 지출을 줄이고 수익을 높이려 할 것이다. 따라서 현재가 아닌 미래의 수익과 연결된 인적자원개발 활동에 대해서는 지출을 줄일 수 있다. 즉 사외이사가 적은 경우 경영자의 전횡을 감시하는 이사회 기능의 활성화되지 못하여 인적자원개발 활동이 둔화된다고 하겠다. 이러한 결과는 인터넷 학습( $B = -1.13, SD = 0.49$ ), 해외대학원학위과정지원( $B = -3.54, SD = 1.55$ )의 결과와도 일치된다.

경력개발제도의 경우 사외이사가 1인( $B = -2.10, SD = 0.75$ )인 경우와 부적인 상관성이 나타났다. 사외이사가 적을 때 경력개발제도와 부적인 상관을 보인 이유는 사외이사의 감시가 덜 하다면 상대적으로 경영자의 재량이 주어지기 때문으로 보인다. 사외이사는 경영자의 의사결정을 통제하기 위해 마련된 외부통제시스템이다. 사외이사의 감시가 덜할 때 경영자는 자기의 재량에 따라 종업원을 배치하고 업무의 기회를 제공하고 진급을 시켜줄 수 있다. 따라서 종업원의 경력을 개발하는 체계적 제도가 마련되지 않을 가능성이 높게 나타날 것으로 보인다.

## 3. 외국인 경영참여와 인적자원개발활동 실시간의 관계

외국인 지분의 역할은 직무의 학습이나 경력개발 보다는 OJT 프로그램, 하청업체 기술지도 지원, QC 품질분임조와 같은 직무상/직무를 통한 학습과 상관성을 보였다. 외국인의 지분 및 경영 참여가 없는 경우 외국 기술의 도입 보다는 국내 기술에 의존하므로 현장의 기술 학습이 중요할 것으로 여겨진다.

OJT프로그램의 경우 외국인 지분이 없는 경우( $B = 1.15, SD = 0.57$ )와 정의 상관성을 보였다. 이는 외국인 지분이 높을수록 OJT 프로그램이 활성화된다는 박우성(2004)의 선행연구결과와 일치되지 않는다. 외국인의 지분 참여가 없는 기업들은 순수 국내자본만으로 작동하는데, 이러한 기업들은 외국인의 경영참여와 기술지원이 없으며, 기업들이 외부의 지원에 의해서 받

전하기 보다는 스스로의 기술개발을 통해 성장한다. 이에 따라 조직에서 일어나는 학습의 형태도 외부와의 접촉을 통한 학습보다는 내부적인 훈련을 통한 가능성이 높다.

하청업체에 대한 기술지도 지원은 외국인 참여 측면에서 외국인 지분이 없는 경우( $B = 0.78$ ,  $SD = 0.36$ )와 상관성을 보였다. 그 이유는 우선 외국인의 참여가 높아지면 상대적으로 외국기업이나 외국인과의 관계가 중요해지고 원하청기업 간의 관계는 덜 중요해질 수 있다는 점을 들 수 있다. 또한 외국인의 경우 주가 차익 실현을 위해 당장의 수익을 선호할 수 있기 때문에 이에 따라 단기적 성과를 요구하게 된다. 따라서 기술지원 등 장기적인 투자에는 소홀할 수 있다. QC 품질분임조의 경우에는 외국인의 경영 참여 형태 중 '외국인 지분 없음'( $B = 0.84$ ,  $SD = 0.37$ )과의 상관성이 드러났다. 외국인이 경영 지원이나 기술 지원 등을 하게 되면 내부의 역량을 통한 문제해결 보다는 외국인이라는 외부의 지원에 의존하게 된다. 반면 외국인의 지분이 없는 경우에는 종업원의 상호작용을 통해 문제해결이 상대적으로 강조될 것이다. '하청업체에 대한 기술지도 지원'과 'QC 품질분임조'는 대개 제조업에서 실시하는 교육훈련 형태인데, 높은 임금 수준과 노동시장 경직성 등을 보이는 국내 제조업에 외국인이 적극적으로 투자하지 않고 있을 것으로 생각된다. 국내 자본에 의해서만 작동되는 경영상황에서 기술지도 지원이나 QC 품질분임조 등의 현장 중심의 인적자원개발 활동을 통한 자구책을 실시하고 있을 것으로 보인다.

직무의 학습에 포함되는 해외대학원 학위과정지원도 외국인의 지분이 없는 경우( $B = 2.03$ ,  $SD = 0.69$ )와 상관성을 보였다. 외국인이 상당부분 주가의 차익실현을 목적으로 투자한다는 점을 고려할 때, 외국인은 확실한 투자를 선호할 것이다. 단기 성과와의 연결이 불확실한 교육/훈련에 소극적일 것이다. 해외 대학원 과정에 참여하는 경우 당장의 성과를 기대할 수 없으며, 소요기간과 비용이 상당하므로 외국인이 선호하는 인적자원개발 형태가 아닐 것으로 여겨진다.

#### 4. 노동조합과 인적자원개발활동 실시간의 관계

교육훈련/경력개발에 대한 노조의 관여는 인적자원개발의 어떠한 항목과도 상관성을 보이지 않았다. 이러한 결과는 노동조합이 교육훈련 및 이에 따른 생산성 향상에 기여한다는 어떠한 통계적 효과도 찾지 못했던 선행연구결과(이영면·나인강, 2006)와도 일치한다. 노동조합과 인적자원개발활동간에 관련성이 나타나지 않은 것은 국내 기업의 노조활동이 임금 인상이나 정치 파업 등에 초점을 두고, 상대적으로 교육훈련/경력개발에 대하여는 관심이 소홀한데서 그 원인을 찾을 수 있다. 노조가 정치 문제 등에 관여하기 보다는 지식근로자의 생산성 향상 문제에 관심을 가져야 할 것으로 보인다.

## 5. 기업규모와 인적자원개발활동 실시간의 관계

기업규모는 직무상/직무를 통한 학습, 직무 외 학습, 경력개발 모두와 상관관계를 보였으며, 특히 경력개발에 속한 모든 종류의 인적자원개발 활동 형태와 상관관계를 보였다. 기업규모는 인적자원개발 전반에 영향을 미치는 요소라 할 수 있으며, 특히 경력개발은 대기업의 경우가 활성화 되어 있다고 볼 수 있다. 기업규모면에서 대기업은 OJT프로그램(B = 1.27, SD = 0.62), 지식마일리지 프로그램(B = 1.40, SD = 0.43), 인터넷학습(B = 0.94, SD = 0.42), 해외연수(B = 1.58, SD = 0.43), 해외대학원 학위과정지원(B = 2.54, SD = 0.67), 국내대학원 등록금 지원(B = 1.45, SD = 0.41), 경력개발제도(B = 1.90, SD = 0.46), 핵심인재육성(B = 1.54, SD = 0.39), 멘토링 실시(B = 1.60, SD = 0.40), 임원교육(B = 1.26, SD = 0.38), 승계계획(B = 2.41, SD = 0.66)과 정의 상관관계를 보였다.

기업규모가 대기업일 때 개인개발영역중에서 직무상 학습관련 인적자원개발활동들 가운데에서 지식마일리지프로그램 및 인터넷 학습과 유의있는 상관을 보였다. 기업규모가 큰 회사의 경우 많은 사람들에게 동일한 콘텐츠를 전달할 수 있는 규모의 경제가 발생한다. 따라서 기업규모가 작은 경우 보다는 큰 경우에 지식마일리지프로그램과 인터넷 학습이 활성화 된 것으로 여겨진다.

개인개발영역 중에서 직무외 학습관련 인적자원개발활동들 가운데에서 국내대학원 등록금지원이나 해외연수 및 해외대학원 학위과정지원도 기업규모가 대기업일 때 정의 상관성을 보여주었다. 대학원과정이나 해외연수 등 종업원이 현장을 떠나 외부과정에 참여하기 위해서는 상당한 자금이 소요되는데 중소기업에 비해 자금여력이 상대적으로 풍부한 대기업이 이러한 종류의 인적자원개발 활동에 대한 지원이 원활할 것이다.

경력개발과 관련하여 대기업의 경우 경력개발제도, 멘토링, 임원교육 및 승계계획 등의 실시가 높았다. 대기업이 중소기업에 비해 상대적으로 종업원이 필요로 하는 미래의 직무 수행을 잘 하도록 대비한다고 하고 있으며, 반면 중소기업에서는 종업원의 경력개발을 상대적으로 수행하기 어려운 사정에 놓여 있다고 볼 수 있다.

## V. 논의 및 결론

본 연구에서 얻어진 결과를 바탕으로 다음과 같은 결론을 도출하였다. 첫째, 경영체제에 따라 활성화되는 인적자원개발 활동의 형태가 상이하다. 전문경영자가 있고 오너의 개입이 약간 있을 때 OJT 프로그램과 집체식 사외교육이 활성화된 반면에, 전문경영자가 있고 오너의 개입이 절대적일 때에는 집체식 사외교육과 인터넷 학습이 잘 이루어지지 않았으며, 하청업체에

대한 기술지도지원은 활성화되는 것으로 나타났다. 오너가 절대적으로 개입할 수 있는 경우 오너의 경영권이 안정적으로 확보되어 하청업체 등과 장기적 관점에서 안정된 관계를 형성할 수 있기 때문에 이에 대한 인적자원개발 활동도 높을 것으로 판단된다. 한편 완전한 전문경영 자체제인 경우에 임원교육과 높은 상관성을 보였다. 전문경영체제에서는 임원이 CEO로 성장될 수 있는 기회가 높게 제공되기 때문에, 완전한 전문경영자체제일 때 임원교육이 활발하게 일어난 것으로 판단된다. 이러한 결과는 경영체제에 따라 선호되는 인적자원개발활동이 상이하므로, 경영체제를 고려한 인적자원개발의 설계가 필요하다는 것을 시사한다.

둘째, 사외이사가 적은 경우에는 인적자원개발 활동에 부정적인 결과를 보였으며, 특히 직무 외 학습에서 이러한 경향이 두드러졌다. 즉 사외이사가 1인인 경우에 국내 연수, 해외대학원학위과정지원, 인터넷학습 등의 직무 외 학습과 부정적인 상관을 보였다. 이러한 결과는 경영에 대한 감시 기능을 수행하는 사외이사가 인적자원개발 활동의 활성화에 긍정적인 역할을 수행한다고 볼 수 있다. 사외이사의 감시는 직무 외 학습에 대한 경영진의 보수적인 투자를 막고 기업의 장기적인 성장과 발전의 원천이 되는 인적자원개발부분에 투자를 하도록 도울 것이다. 다시 말해, 사외이사가 적극적인 경영감시 기능을 수행하는 경우, 인적자원개발활동의 활성화도 높아진다고 할 수 있다.

셋째, 외국인의 경영참여가 없는 경우 직무상/직무를 통한 학습에 의존하는 경향이 높으며, 외국인의 경영참여가 인적자원개발 활성화에 도움을 준다는 근거를 발견하기 어려웠다. 외국인 지분이 없을 때 OJT 프로그램, 하청업체 기술지도지원, QC 품질분임조 등의 현장에서의 인적자원개발 활동이 활성화된 것으로 나타났다. 이는 외국인의 참여가 인적자원개발을 활성화시킬 것이라는 기존 연구와 차이를 보이는 것이다(김우영, 2006). 외국인 경영 및 외부로부터의 기술지원을 기대할 수 없는 기업은 내부자원에 대한 개발의지가 강할 것으로 보이며, 이에 따라 인적자원개발이 활성화될 수 있다. 향후 자본시장 선진화는 외국인 역할을 증대시킬 것이므로, 외국인의 관심사인 주가차익 실현에 기여하도록 인적자원개발 활동이 이루어져야 하겠다.

넷째, 교육훈련/경력개발에 대한 노조의 관여는 인적자원개발의 어떠한 항목과도 상관성을 보이지 않았으며, 이는 선행연구의 결과와도 일치한다(이영면·나인강, 2006). 이러한 결과는 우리나라 노조가 단순히 현재의 임금만을 올리려는 행동을 넘어서서 자신들의 직업훈련개발을 통하여 미래의 임금수준을 향상하기 위해 노력하는 성숙한 태도를 보이는 쪽으로 발전해야 할 것을 시사한다. 노사관계가 협력적인 기업에서 인적자원개발이 활성화되어 나타났다는 국내 기업에 대한 사례연구 결과는(노용진·조은상, 2006) 인적자원개발 활동에서 노조의 역할에 대한 논의와 함께 향후 바람직한 역할 정립에 대한 추가적인 연구가 필요하다는 것을 시사한다.

끝으로, 기업 규모가 큰 경우 경력개발을 비롯하여 인적자원개발 활동이 활성화된 것으로 나타난 점에서 선행연구와 유사한 결과를 보였다(Cappelli & Rogovsky, 1994; Smith &



Dowling, 2001). 인적자원개발의 분야에도 규모의 경제가 성립한다고 볼 수 있다. 즉 중소기업에서 대기업과 달리 인적자원개발이 활성화되지 않는 문제를 해결하기 위해서는 정부가 적극적으로 나서 중소기업의 인적자원개발을 활성화시키는 역할을 수행할 것이 필요하다(조우현, 1995). 인적자원개발의 공공재적 성격을 감안할 때, 정부가 중소기업의 인적자원개발에 대하여 세제 등 각종 지원을 통해 비용 부담을 덜어주는 것이 사회적으로 바람직할 것으로 파악된다.

본 연구결과는 기업지배구조 결정요인에 따라 인적자원개발의 활성화에 차이가 존재한다는 점을 부각시키고 있다는 점에서 의의를 지닌다. 특히 본 연구결과는 기업에서 인적자원개발활동이 성공적으로 실시되기 위해서는 개별기업의 특성에 맞게 인적자원개발 활동을 활성화시킬 수 있는 기업지배구조가 우선적으로 고려되어야 한다는 점을 시사한다. 향후 21세기 지식사회에 맞게 종업원의 지식 생산성 향상이 원활하게 이루어질 수 있는 기업지배구조 및 인적자원개발 전략이 필요하다. 기업지배구조에 대한 글로벌 기준설정 논쟁이 거세지고 있는데, 특정한 기업지배구조를 바람직한 것으로 받아들이기 보다는 21세기 지식경제 사회에 걸맞게 인적자원개발을 통한 생산성 제고와 경제발전이 가능한 기업지배구조를 모색해 나아가야 하리라 본다.

본 연구는 기업지배구조의 결정요인들과 인적자원개발 활동들 사이의 전반적인 관련성을 탐색하는데 의의를 두었다. 따라서 경영체제, 사외이사 등 기업지배구조의 각 결정요인들과 인적자원개발활동의 세부영역간의 구체적 관련성을 탐색하는 데에 한계가 있었다. 추후연구에서는 기업구조 결정요인중 주요요인들을 중심으로 인적자원개발활동의 세부영역과의 연관 관계에 대하여 살펴볼 필요가 있다. 또한 본 연구는 패널데이터를 이용함으로써 다양한 변수들의 관계를 살펴 볼 수 있었으나, 인적자원개발의 구성요소인 개인개발, 경력개발, 조직개발 중 조직개발에 대한 변수를 찾기 어려워 인적자원개발활동을 개인개발 및 경력개발로 제한하였다는 한계점이 있다. 추후 연구에서는 조직개발을 포함하여 광범위한 범위에서 인적자원개발 활동에 대한 영향을 확인할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 김안국(2007). 기업지배구조와 기업특성이 HRM과 HRD에 미치는 영향, KRIVET Workingpaper 2007-02, 한국직업능력개발원.
- 김우영(2006). 외국인투자기업과 기업훈련, 노동정책연구, 6(4), 157-193, 노동정책연구원.
- 노용진, 조은상(2006). 유한양행의 노사협력적 인적자원개발 사례연구, 인력개발연구, 8(1), 47-68, 한국인력개발학회.
- 박우성(2004). 외투기업과 국내기업 인적자원관리의 비교분석, 제2회 사업체 패널 학술대회 발표논문, 209-230, 노동연구원.
- 이동기, 조영곤(2001). 이사회 구조가 연구개발투자에 미치는 영향, 경영학연구, 30(4), 1251-1263.
- 이영면, 나인강(2006). 노동조합이 인적자원개발에 미치는 영향에 관한 연구, 제1회 인적자본기업패널 학술대회, 325-348, 한국직업능력개발원.
- 이희수, 조순옥(2007). 전략적 인적자원개발의 동향과 전망, 글로벌시대의 전략적 인적자원개발, 서울: 한국인적자원개발전략연구소.
- 조우현(1995). 전략적 핵심기업의 인적자원 개발방식, 그 중요성과 실상, 경제학연구, 43(3), 205-228, 한국경제학회.
- 조준모, 김안국(2007). 기업지배구조와 인적자원관리, 직업능력개발원.
- 한국직업능력개발원(2006). 인적자본기업패널 기초분석보고서, 한국직업능력개발원. 서울: 범신사.
- Berle, A. & Means, G.(1991). *The Modern Corporation and Private Property*. NJ: Transaction Publishers.
- Booth, A. L., Francesconi, M. & Zoega, G.(2003). Unions, work-related training and wage: evidence for British men, *Industrial and Labor Relations Review*, 57(1), 68-91.
- Cappelli, P. & Rogovsky, N.(1994). New work systems and skill requirements, *International Labour Review*, 133(2), 205-220.
- Clarke, T.(2004). *Theories of Corporate Governance: the Philosophical Foundations of Corporate Governance* New York: Routledge.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C.(1983a). Agency problem and residual claims, *Journal of Law and Economics*, 26(1), 327-349.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C.(1983b). Separation of ownership and control, *Journal of Law*

- and Economics*, 26(2), 145-183.
- Finegold, D. & Soskiece, D.(1988). The failure of training in Britain: analysis and prescription, *Oxford Review of Economic Policy*, 4(3), 21-53.
- Finegold, D.(1992). The changing international economy and its impact on education and training, *Oxford Review of Economic Policy*, 4(1), 21-53.
- Garavan, T. N.(2007). A strategic perspective on human resource development, *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30.
- Gilley, J. W., & Egglund, S. A.(1989). *Principles of Human Resource Development*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- John, K. & Senbet, L.(1998). Corporate governance and board effectiveness, *Journal of Banking and Finance*, 22, 371-403.
- Konzelmann, S., Conway, N., Trenberth, L. & Wilkinson, F.(2006). Corporate governance and human resource management, *British Journal of Industrial Relations*, 44(3), 541-567.
- Kuchinke, K. P.(1998). Moving beyond the dualism of performance versus learning: a respond to Barrie and Pace, *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 377-385.
- Nadler, L. & Nadler, Z.(1989). *Developing Human Resource(3rd ed)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- OECD(1999). *OECD Principles of Corporate Governance*
- Osterman, P.(1995). Skill, training, and work organization in American establishments, *Industrial Relations*, 34(2), 125-146.
- Pfeffer, J.(1994). *Competitive advantage through people*, Boston: Harvard Business School Press.
- Quinn, D. P. & Rivoli, P.(1991). The effects of American-and Japanese-Style employment and compensation practices on innovation, *Organization Science*, 2(4), 323-341.
- Smith, A. & Dowling, P. J.(2001). Analyzing firm training: five proposition for future research, *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 147-167.
- Stevens, M.(1999). Human capital theory and UK vocational training policy, *Oxford Review of Economic Policy*, 15(1), 16-32.
- Swanson, R. A.(1995). Human resource development: performance is the key, *Human Resource Development Quarterly*, 6(2), pp. 207-213.
- Walton, R. E.(1985). From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84.

Watkins, K.(1989). Business and industry, in Merriam, S. & Cunningham, P.(Eds.),  
*Handbook of Adult and Continuing Education*. San Francisco: Jossey-Bass.

Yorks, L.(2005). *Strategic Human Resource Development*. Mason: South-Western.

• 논문접수 2009년 8월 29일 / 수정본 접수 2009년 10월 10일 / 게재확정일 2009년 10월 26일

• 신덕정 : 중앙대 대학원 인적자원개발정책학과 박사과정에 재학 중이며, 전국경제인연합회에 근무 중임. 주요 관심분야는 기업지배구조와 전략적 인적자원개발 등임

• 송해덕 : 미 펜실베니아 주립대 대학원에서 박사학위(교육공학전공)를 취득하였으며, 현재는 중앙대학교 교육학과 교수로 재직하고 있음. 주요 관심분야는 이러닝 교수설계 및 개발, 교육공학, 수행공학 (HPT) 등임

K C I

## Abstract

### A Study on Relations Between the Attribute Factors of Corporate Governance and the Implementation of HRD

Shin, Duck-Jung(Chung-Ang University)

Song, Hae-Deok(Chung-Ang University)

The purpose of this study was to investigate relations between the attribute factors of corporate governance and the implementation of human resource development(HRD). To analyze this relations, HCCP(Human Capital Corporate Panel) survey data collected by Korea Research Institute of Vocational Education & Training (KRIVET) was used. The major conclusions obtained through this research are as follows:

1. There was no single best management system to perform HRD. Different forms of HRD were activated according to the different management systems such as owner-manager firms and professional-manager firms.
2. The numbers of outside directors was related to the implementation of HRD. Outside directors are likely to keep CEO from avoiding long-term investment such as HRD.
3. Foreigners' participation in management was not helpful in implementing HRD activities. HRD was activated when there was no foreigner's participation. Foreigners are more likely to take short-term profits by selling stocks.
4. The involvement in labour unions was not related to the implementation of HRD activities.
5. Enterprise size was related to the implementation of HRD. Only large enterprises are likely to implement HRD activities.

**[Key Word] Corporate governance, Personal development, Career development. Human Resource Development(HRD)**