



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

2016년 8월

석사학위 논문

인적자원개발제도와 조직문화유형이 고령자고용률에 미치는 영향 분석

조선대학교 대학원

경영학과

장 망

인적자원개발제도와 조직문화유형이
고령자고용률에 미치는 영향 분석

The Effects of Human Resource Development system and
Organizational Culture pattern on older workers'
employment Rate

2016년 8월 25일

조선대학교 대학원

경영학과

장 망

인적자원개발제도와 조직문화유형이 고령자고용률에 미치는 영향 분석

지도교수 장 용 선

이 논문을 경영학석사학위 신청 논문으로 제출함

2016년 4월

조선대학교 대학원

경영학과

장 망

장 망의 석사학위논문을 인준함.

위원장 조선대학교 교수 정진철 (인)

위원 조선대학교 교수 조윤희 (인)

위원 조선대학교 교수 장용선 (인)

2016년 5월

조선대학교 대학원

목 차

제1장 서론	1
제1절. 연구배경 및 연구 목적	1
1. 연구배경	1
2. 연구 목적	3
제2장 이론적 배경	4
제1절. 인적자원개발(HRD)	5
1. 인적자원개발(HRD)의 중요성	5
2. 인적자원개발(HRD)의 개념	6
3. 인적자원개발(HRD)의 영역	8
제2절. 조직문화	12
1. 조직문화의 개념	12
2. 조직문화의 유형	14
3. Cameron & Quinn의 경쟁가치모형	15
제3절. 고령자고용	17
1. 고령사회의 현황	17
2. 고령사회에서 고령자들에 대한 고용정책방안.....	20
제3장 연구모형 및 가설 설정	24
제1절. 연구모형	24
제2절. 연구 가설의 설정	25

1. 인적자원개발은 고령자고용률에 미치는 영향	25
(1). 전반적 영향	25
(2). 심리적 계약 차원	27
(3). 내적 일관성 차원	29
(4). 관련 연구결과	29
2. 조직문화는 고령자고용률에 미치는 영향	31
3. 조직문화는 인적자원개발과의 상호작용	34
제4장 실증분석	36
제1절. 변수의 조작적 정의 및 측정	36
1. 인적자원개발	36
2. 조직문화	37
3. 고령자고용률	37
4. 통제변수	38
제2절. 표본의 선정 및 특성	38
1. 표본의 선정 및 특성	38
제3절. 실증분석결과	45
1. 조직문화의 요인분석과 신뢰성 검증	45
(1). 조직문화의 요인분석	45
(2). 조직문화의 신뢰성 검증	45
2. 변수들 간의 상관관계 분석	47
3. 고령자고용률의 영향에 대한 회귀분석	49
제5장 결론	52

제1절. 연구결과 요약과 논의	52
제2절. 연구의 한계 및 미래 연구방향	56
1. 연구의 한계	56
2. 미래 연구방향	56
【참고문헌】	57

표 목차

<표4-1> 표본 기업의 산업별 분석	40
<표4-2> 표본 기업의 규모별 분석	40
<표4-3> 표본 기업형태에 대한 분석	41
<표4-4> 표본 기업의 업력에 대한 분석	41
<표4-5> 인적자원개발(HRD) 문항에 대한 분석	42
<표4-6> 인적자원개발(HRD) 문항실시 현황에 대한 분석	43
<표4-7> 고령자고용률의 분포	43
<표4-8> 조직문화의 측정문항 표본분석	44
<표4-9> 조직문화에 대한 요인분석과 신뢰성 검증	46
<표4-10> 변수들 간에 상관계수	48
<표4-11> 고령자고용률의 영향에 대한 회귀분석	51

그림 목차

<그림1-1> 경쟁가치모형의 문화유형	17
<그림1-2> 고령자 경제활동참가율 및 고용률의 국제비교	19
<그림1-3> 고령자 실업률의 국제비교	20
<그림3-1> 연구모형	25

ABSTRACT

The Effects of Human Resource Development system and Organizational Culture pattern on older workers' employment Rate

Zhang Mang

Advisor : Prof. Jang YongSun, Ph.D.

Department of Business Administration

Graduate School of Chosun University

The rapidly aging-society is changing the existing social structure paradigm as a whole. It is predicted that the elderly population ratio of South Korea would be more than 14% in 2019. Human Resource development system's signification and Organizational Culture pattern's signification changes have been progressing since foreign currency crisis in 1997.

The purpose of this study is to explore the relationship between human resource development system, Organizational Culture pattern and older worker's employment rate. Using work place panel survey of 2013 by the Korean Labor Institute, this research examines effects of human resource development system and Organizational Culture pattern on older worker's employment rate. The research finds: Organizational Culture pattern(adhocracy culture, clan culture) has a positive effect on older worker's employment rate. But Human Resource development system has a negative effect on older worker's employment rate. However the interaction of Organizational Culture pattern and Human Resource development system was not significant.

Future research can offer meaningful implication for Human Resource

development system and Organizational Culture pattern to retain older workers' employment in korean companies.

key word: Older Workers' employment rate, Human Resource development system, Organizational Culture pattern

제1장 서론

제1절. 연구배경 및 연구 목적

1. 연구배경

한국은 급속히 고령화 사회로 진입하고 있다. 따라서 향후 다양한 경제·사회적 문제가 초래될 가능성이 높다. 경제적인 문제 중에서는 일할 능력을 가지고 있는 젊은 노인의 사회 경제적 활동참여 욕구를 충족시켜야 하는 문제로 대두될 가능성이 높다. 젊은 층의 생산가능 인구는 줄고 중·고령자의 생산 가능인구 비중은 늘어나고 있는데, 정작 기업 현장의 중·고령자 인력은 감소될 전망이어서 경제활동인구 부족이 심각한 경제사회 문제로 대두되고 있다(김수원·나영선·임언, 2008; 박윤희, 2010).

고령화 사회 문제점 중의 하나인 비자발적 조기퇴직은 근로자의 입장에서 보면 가정생활에서 자녀교육 등으로 가장 지출이 많은 시기 때문에 경제적 삶에 큰 충격이다. 또한 평균수명이 길어지는 것으로 인한 조기퇴직은 노후생활에 대한 준비에 있어서도 부담이 가중한다. 또한 개인적인 문제뿐만이 아니라 사회적으로도 출산율이 하락하고 고령사회의 도래에 따라 고령자 고용이 확대되어야 하는 과제가 부각되고 있다(장용선·장망, 2015).

한국의 기업들은 고령 근로자를 피하고자하는 경향이 매우 높은 편이다. 이는 연공급 임금시스템 하에서 고령자의 임금수준이 비교적으로 높다는 현실이 기업에 부담으로 다가오기 때문이다. 다른 하나는 한국 기업의 수직문화와 조직중심 문화에서 나이와 직책이 적절히 연계되는 상황을 고령자들이 소화해 내기 힘들다는 점이다.

한국기업들은 수십 년 동안 유지되어 온 종신고용 관행을 그만두고, 핵심인재 중심의 유연한 고용정책으로 바꾸고 있다(삼성연구소, 2002). 특히 1997년 11월에 국제통화기금(IMF)을 발생이후 한국 노동시장의 유연성에 대한 요구가 증가하고,

1998년 근로기준법에 경영상에 의해 해고조항이 삽입된 이후 한국기업에서도 많은 고용조정이 이루어져왔다. 한국기업들은 명예퇴직과 조기퇴직, 정리해고 등의 방법을 통해 고용조정을 수행하였다. 기업들이 고용조정을 실시하는 가장 큰 이유는 비용을 낮춤으로써 생산성을 높이고 기업의 경쟁력 제고에 있다(유규창·박종성, 2003).

그리고 한국기업들이 최초 직원들에 대한 공식적인 조직의 관리시스템 인적자원개발(교육훈련)에 대한 투자를 많이 하고 있는 상황이다. 한국의 인적자원개발 제도 발전과정에서 직업교육의 역사는 오랜 전통을 지니고 있다. 1969년 내들러(Nadler)등에 의해 미국 훈련개발협회 전국연례대회에서 처음 소개된 인적자원개발이란 개념은, 당초에 직무나 과업을 처음 맡거나 또는 현재의 직무나 과업의 성과를 발전시키기 위하여 필요로 하는 태도, 지식, 기술을 배워서 익히는데 그 무게를 두고 있는 기법이라고 정의한다(노남섭·박양근, 2015).

비공식적인 시스템 규범을 잘 나타낸 조직문화는 조직과 조직 구성원들 사이에서 신념, 가치, 풍습과 이념, 규정과 전통, 그리고 기술과 지식 등을 고유하고 있는 것을 의미한다(김호정, 2002). 그리고 조직문화는 기업을 하나로 묶는 집체제이라고 할 수 있고, 기업에서 조직의 성공과 실패를 결정할 수 있는 중요한 역할이라 말할 수 있다. 왜냐하면 조직문화는 조직전체에 영향을 많이 미치기 때문이다(송영선·이희수, 2009). 현대 사회의 기업변화가 가속화되기 때문에 기업들은 혁신과 수평적인 문화특성을 강조하는 유연성 및 재량문화와 규정, 성과 목표와 비용을 강조하는 안정성 및 통제문화로 구분된다. 유연성 및 재량문화는 외부환경에 유연성, 암묵지의 토대 하에서 기술 혁신과 마케팅을 개발하여 실행한다. 그리고 수평적인 문화특성을 강조한다. 반면에 안정성 및 통제문화는 기존 기술에 적응하고, 기존 고객들의 요구를 충족시키는 것에 의해서 현재의 환경조건에 반응한다. 안정성 및 통제문화는 내부 환경에 계층, 규칙과 성과목표를 강조한다. 안정성 및 통제문화는 위에서 아래로 관행으로 제도화하는 것이고, 유연성 및 재량문화는 아래에서 위로의 학습과정으로서 새로운 행동에 몰입하는 것이다. 따라서 조직문화는 기업에서 중요한 역할을 하고 있다.

한국의 많은 대기업은 인적자원개발이 기업의 성과개선에 중요한 요소라는 점을 인식하고 기업의 인적자원개발 활동은 대다수의 인적자원개발 활동시스템과

교육훈련 프로그램이 조화를 이루면서 기업 전체의 인적자원개발 영역을 구성한다. 그리고 한국기업에서 인적자원개발 부서의 역할이 매우 중요하다(현영섭·권대봉, 2006).

서균석(2007)연구에서는 고령화 사회가 되면서 고령자의 능력개발은 앞으로 직면하게 될 부족한 노동력의 대체효과를 가져오게 된다. 미국의 직업훈련은 인터뷰 요령까지 책임지고 지원하는 원스톱체계를 갖추고 있는 고령자 지역사회고용 프로그램이다. 일본도 고령자를 위한 교육훈련 프로그램을 개발하고 상담을 포함한 전반적인 계획을 하는 평생인적자원센터와 고령인적자원센터를 운영하고 있다. 이와 같은 고령자의 직업능력향상을 통해 다양한 직업선택도 할 수 있고, 장기적인 고용안정을 도모하는 것은 직업훈련 기회의 확대라 말할 수 있다.

한국의 인적자원개발제도 발전과정에서 직업교육의 그 뿌리는 상당히 오랜 전통을 가지고 있다. 민간 기업에서 종업원에 대한 교육훈련은, 1980년대와 1990년대에 걸쳐 방직회사, 철강회사, 전기회사, 등 민족기업, 대기업이 설립되면서 부터라고 말 할 수 있겠으며, 더구나 한국의 정부수립과 함께 교습소, 직공양성소 등의 이름으로 직업훈련기관이 많이 설립되었다. 직업능력개발훈련은 근로자에게 직업 활동에 중요한 직무수행능력을 습득·향상하는 것을 목표로 실시하는 훈련이며 사실상 직업훈련과 완전히 같은 개념으로 사용된다. 근로자직업훈련촉진법에 따른 직업능력개발훈련의 종류(직업교육, 실업교육, 기술교육, 산업교육, 생애교육과 평생교육)는 그 내용에 따라 근로자에게 직업 활동에 필요한 기초적 직무수행능력을 가르치기 위하여 실시하는 양성훈련, 직무수행능력의 향상과 기술발전에 대응하여 필요한 지식·기능을 채우기 위하여 실시하는 향상훈련, 근로자에게 기존과는 다른 새로운 직업에 필요한 직무수행능력을 습득시키는 전직훈련으로 대별된다(노남섭·박양근, 2015).

2. 연구 목적

고령자들은 일반적으로 교육훈련 기회가 많지 않기 때문에 고령자고용을 촉진하기 위해 교육훈련을 통해 숙련수준을 높이는 정책이 추진되었다. 정부는 고령

자의 취업을 돕기 위하여 고령자에 대한 직업능력 개발 훈련, 사업주에 대한 고용 지도, 고령자의 취업 알선 기능 강화, 구인·구직 정보의 수집·제공, 사업주의 고령자 교육·훈련 및 작업 환경 개선에 대한 지원, 고령자 고용 촉진을 위하여 사업주의 고령자 인재 은행의 지정 등을 행한다. 그리고 고령자 고용 촉진을 위한 세계 지원, 사업주의 고령자 기준 고용률 이행 계획의 수립, 고령자 적합 직종의 선택과 그 직종에 대한 고령자의 우선 채용, 고령자의 고용 확대의 요청 등을 행한다(윤영수·장용선, 2015).

IMF이후 한국기업들의 새로운 인적자원개발(HRD)제도의 도입은 고령자들이 조직에 머무르는 것을 어렵게 만들고 있다. 또한 기업은 명예퇴직이나 희망퇴직 등을 통해 직접적으로 고령자 고용을 줄일 수 있고, 성과중시의 조직분위기를 만들어 고령자 근로자들이 자발적으로 조직을 떠나도록 유도할 수 있다.

최근 한국기업의 성과중심변화는 구성원들의 고용불안과 성과에 대한 과도한 스트레스, 낮은 조직 몰입을 가져왔고 이에 고용안정과 장기적 인재육성 등에 기반 하여 한국의 인적자원개발(HRD)제도를 발전시켜야한다.

고령화 사회에서 고령자들의 고용유지는 매우 중요하다. 인적자원개발은 공식적인 관리방식을 의미한다. 반면에 조직문화는 비공식적인 규범, 가치이다. 공식적인 인적자원개발과 비공식적인 조직문화가 고령자고용률에 미치는 것을 분석하고자 영향을 확인하였다. 기업의 인적자원개발과 조직문화가 고령자들에 대해 적합한 형태로 관리되면 기업의 고령자고용 유지에 긍정적인 효과가 있을 것이다. 본 연구는 최근 공식적인 인적자원개발과 비공식적인 조직문화가 고령자고용률에 어떤 영향을 미치는지를 고찰하였다. 특히 공식적인 인적자원개발과 비공식적인 조직문화의 상호작용이 고령자고용률에 끼치는 영향을 분석하였다. 한국 기업에서 공식적인 인적자원개발과 비공식적인 조직문화가 고령자고용률에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하는 것은 중요한 의미를 지닌다. 이는 한국기업의 고령자고용 충족을 위한 과제 해결에 중요한 시사점을 제공해줄 수 있을 것이다.

제2장 이론적 배경

제1절. 인적자원개발

1. 인적자원개발의 중요성

21세기 지식정보화사회로 진입하고 있다. 그리고 기업의 환경변화에 의해 기업이 요구된 인재의 모습도 달라지고 있다. 개인 차원에서는 개인의 가치를 높이기 위하여 시간과 노력, 재정적 자원을 투입하고 있고, 기업체 차원에서는 기존 직원의 전문성과 생산성을 높이기 위한 다양한 프로그램 개발과 시행에 투자도 계속하고 있다(이기성, 2004).

인적자원개발은 독립된 기능으로 존재할 수도 있고, 인적자원관리 부서 안에서 핵심 기능으로 존재할 수 있다. 인적자원관리는 사람들이 각자의 역량을 최대한 발휘하여 바람직한 성과를 핵심가치에 따라 추구하도록 건강한 조직을 구축해가는 과정으로 정의를 하고 시작하였다. 인적자원관리는 점점 중요해지며, 경쟁우위의 원천으로서의 사람이 증대하고 있다. 다른 경쟁우위 원천보다도 사람과 그 관리방식은 모방하기 힘든 독특한 역량을 형성하는 중요한 영역이 되었다. 사업에서 불확실한 환경이기 때문에 어느 시점에서 사업모델이 바뀔지 모르는 상황에서는 이미 가지고 있던 사업모델과 계획된 전략대로 인적자원관리를 이행하는 것이 크게 의미가 없기 때문에, 이때에는 역량이 있는 사람을 심어 놓으면 그 사람이 전략도 세우고 혹은 신규 사업을 하기도 할 것이다(배종석, 2012).

1997년 경제위기 이후 한국 기업들의 생존을 위한 성과주의 인적자원관리가 매우 빠르게 변화하고 있음을 보여주고 있다(김동배, 2002; 박우성·노용진, 2001). 이런 변화의 가장 중요한 축은 성과주의 인적자원관리로의 변화라고 할 수 있다(박우성·노용진, 2001).

그리고 기업의 경영환경은 기술의 혁신 및 지식경제시대의 돌입이라는 기존에 없던 경영환경으로 그 모습이 바뀌었다. 기업이 새로운 경영환경에서 생존하기 위한 경쟁력은 지속적인 경쟁의 우위를 만들 수 있는 사람이 필요하다. 따라서 사람이 이미 가지고 있던 인적자원을 개발하는 것이 기업의 특성에 의한 기업의

역량을 개발하여 상대적 경쟁우위를 창출하는데 큰 도움이 된다는 주장이 강조되어왔다(Barney, 1991; Reed & DeFillippi, 1990; Wright & McMahan, 1992). 그리고 관리대상이며 전략에 따라서 그것을 실행해야 할 대상이기도 하지만 전략을 짜고 조직을 바꾸고 환경을 파악하여 전략적 의사결정을 해나가는 사람인 것이다.

사람과 조직에 대한 기본관점이 중요한 이유는 인적자원관리의 설계 및 실행에 있어서 근간을 형성하기 때문이다. 그래도 조직은 사람이다. 왜냐하면 사람만이 주체적 행위자이다. 만약 사람을 잘못 관리하면 조직은 쉽게 어려움에 빠질 수 있고, 한 사람의 중요한 역할은 기업이 미래경쟁에 결정적인 역할을 할 수도 있다. 따라서 사람을 제대로 잘 관리한다는 것은 언제나 중요하다(배종석, 2012).

한국 수도권의 경제력 집중현상을 완화시키고 국가균형발전을 추구하기 위한 정책 가운데 하나로, 지역을 중심으로 한 여러 가지 일자리 창출 및 인적자원개발 등 지역고용정책을 추진하고 있다(전명숙, 2010). 이에 따라 인적자원개발의 필요성이 더 강조되고 있다.

송영수(2007)의 연구에서는 산업시대의 기업 내 인적자원개발은 교육훈련, 조직개발, 경력개발 등의 영역으로 인식되어 왔으나, 지식정보화 시대로 진입된 최근에는 매우 다양한 의미로 변화되고 있다. 교육훈련은 학습과 성과로 전환이 되었고 조직개발은 학습조직 및 지식경영으로 확대되었으며, 전문성 강화를 위한 경력개발로 초점이 전환되었다. 그래서 인적자원개발은 기업 경쟁력을 결정짓는 전략적 원천으로 인식되고 있다.

2. 인적자원개발의 개념

외국의 인적자원개발에 관한 연구는 1980년대부터 시작되었으나, 1990년대 중·후반부터 인적자원개발 관련 학회들이 생기면서 더욱 적극적으로 연구가 시작되었음을 알 수 있었다. 인적자원개발 연구에서 가장 큰 무게를 차지하고 있는 영역은 조직개발이었으며, 경력개발 분야는 가장 낮은 비중을 차지했다. 또한 교육훈련 분야는 1980년대 이후 가파르게 증가하였다. 교육훈련 관련 논문의 주제별

동향에서는 교육훈련 유형/방법/전략 논문이 가장 많았으며, 조직개발 관련 논문이 가장 많았다. 인적자원개발 연구의 연구대상은 대부분 기업체 직원들이 가장 많았다. 연구방법에서는 문헌연구와 조사연구가 많이 사용되었다. 자료수집방법에서는 설문지와 인터뷰가 주로 사용되었다. 통계방법에서는 빈도/백분율, 평균/표준편차의 비중이 가장 높은 가운데, 상관분석, 요인분석, 경로분석/구조방정식 등 관계분석의 비중이 증가하고 있다(김진모·전영욱, 2005).

인적자원개발이라는 용어에 대한 개념 정의는 국가별로 다양하다. Swanson(1995)은 인적자원개발을 성과향상을 목표로 조직개발과 개인훈련개발을 통하여 인적 전문가를 양성하는 프로세스 즉, 훈련 및 개발, 조직개발, 조직프로세스, 개인수준의 성과향상이라고 하였다.

인적자원개발은 조직구성원에게 현재와 미래의 직무에서 요구하는 기술을 습득할 수 있는 기회를 제공하도록 설계된 체계적·계획적 활동이라고 인적자원개발의 의미를 정의 하였다. 인적자원개발은 직무성과의 향상 가능성 및 조직과 개인의 성장 가능성을 증가시키기 위하여 한정된 시간대에 실시하는 조직적인 학습활동으로 조직개발 및 경력개발도 포괄되는 내용이라고 정의하였다.

인적자원개발은 개인개발, 경력개발, 조직개발 세 가지가 측면으로 설명한다. 개인개발은 개인의 장점과 단점을 이해하여 능력을 발전시키는 교육훈련 활동이다. 경력개발이란 개개인이 갖는 특별한 관심과 주제와 직무들이 관련 있는 일련의 단계들을 거쳐 성장하는 지속적인 과정이라고 한다. 조직개발은 구성원들의 능력과 자유로운 참여확대를 통해 전체조직시스템 운영효율성을 증진시키는 노력을 말한다. 그리고 조직개발은 미시적 변화(소규모 단체, 개인, 팀의 직접적인 변화에 관한 것이다)를 주로 살펴보았다(노남섭·박양근, 2015).

인적자원개발활동의 전개과정은 요구분석, 프로그램 설계, 프로그램 개발, 프로그램 실행, 프로그램 평가 및 피드백으로 진행된다. 인적자원개발의 목적은 조직효과를 증진시키기 위하여 현재의 문제를 해결하고 숙련된 기술자의 부족과 같은 예상된 문제를 예방하고 가장 도움이 될 수 있는 사람들을 참여시키는 것이다. 그리고 요구분석은 문제해결의 방법을 찾기 위해 현재 모습과 바람직한 모습의 차이점에 대해 자세하게 체계적으로 조사하는 과정이 필요한 체계적인 조사과정을 요구분석이라고 한다. 기업교육에서의 요구분석은 교육훈련을 계획하기

전에 교육훈련의 타당성(교육훈련의 목표 명확화, 교육훈련 대상 명확화, 직무특성에 초점을 맞춘 교육훈련)을 검증하기 위해 반드시 시행되어야 한다. 그리고 인적자원개발프로그램을 계획하고 개발하는 중요한 정보를 제공하기 위해 조직 목표, 조직의 자원, 조직의 풍토 및 환경적 제약을 확인해야 한다(노남섭·박양근, 2015).

3. 인적자원개발의 영역

기업에서 (HRD)교육훈련을 실시하는 목적은 빠른 속도로 변하는 기술혁신에 따라 기업환경도 변화하기 때문에 기업이 계속적으로 생존하기 위해서는 환경변화에 적응하고 이에 대응할 능력을 길러야 하며, 종업원은 자아실현에 대한 욕망이 있고 능력을 최대한 발휘하고 싶은 욕구충족이 가능할 때 기업 활동에 대한 참여 동기가 올라가게 되므로 교육훈련이 그 역할을 수행하여야 한다. 초우량기업이 되기 위해서는 뛰어난 일부 경영층의 인력확보가 아닌 기업에 종사하는 전 종업원의 능력을 배양하고 전사적 역량을 강화하기 위해 교육훈련을 실시해야 한다(노남섭·박양근, 2015).

교육훈련을 통해 종업원의 숙련도 향상과 성장을 돕기 때문에 고용안정성을 유지한다. 만약 교육훈련 비용과 지원을 감축하고 여러 임시적인 고용형태를 도입하면서 발생한 고용안정성의 저하는 종업원들의 직무동기와 조직몰입 수준을 떨어뜨리고 기업과 종업원의 관계가 약화를 야기할 수 있다. 기업이 종업원에 대한 교육훈련 투자, 고임금 유지, 경영참여와 고용안정성을 보장하고 종업원은 기업에 대한 높은 몰입과 자발적이고 헌신적인 행동으로 이어진다(김진희, 2014).

교육훈련의 방법은 사내교육훈련, 집체식 시외교육훈련 등이 존재한다. 교육훈련은 직무관련 능력에 대한 학습을 촉진하기 위해 기업에 의해 계획된 노력으로 광범위하게 정의될 수 있다. 최근의 환경 변화에 따라 교육훈련의 개념 및 목표도 확대되고 있다. 그리고 교육훈련이 실시되거나 지원이 되는 사업체는 86.2%로 대부분의 사업체에서 실시·지원되고 있었다(이혜정·양수경, 2008).

교육훈련에서 직무현장훈련은 현재의 직무수행에서 요구되는 능력을 보완해주

고 지원자들의 결점을 개선하기 위해 활용이 증가되고 있는 추세이다. 코칭은 종업원과 감독자 중간에서 실시되며 종업원들의 직무성과를 중심으로, 효과적인 직무실행을 유지하기 위한 행동을 취하게 하며 직무수행 사이에서의 문제를 올바르게 수정해 준다. 멘토링은 경험과 지식이 풍부한 사람이 멘티에게 지도와 조언하면서 실력과 잠재력을 개발하는 것이다. 직무순환은 여러 과업을 서로 바꿔서 수행한다. 품질관리는 모두 구성원들이 소비자의 관점에서 지속적으로 개선점을 찾고 지속적인 품질개선에 책임을 지도록 만들려고 한다는 것이다. 그리고 품질관리 전략의 기본적인 구성요소는 경영진의 전사적 책임, 품질관리 기준 및 방법, 종업원 훈련, 의사소통, 보상이 있다. 품질분임조는 근로자가 중요한 업무결정을 하되 방해받지 않고, 연관된 문제들을 해결하는데 까지 참여할 수 있도록 하는 방법이다.

최근 기업의 인적자원개발 분야에서는 교육훈련의 역할이 매우 중요해지고 있다. 그리고 기업들이 교육훈련 투자를 경영성과에 영향을 미치는 주요요인으로 보고 있다. 기업의 교육훈련비 지출은 시차를 두고 기업성과에 유의적인 양의 영향을 미친다. 따라서 교육훈련에 대한 투자를 자발적으로 확대하여야 하는 것으로 인식한다(김진덕, 2011).

최근 “기업은 곧 사람이다”라고 할 정도로 인간의 능력을 중시하는 경향이 과거 어느 때 보다는 강조되고 있다. 이러한 능력개발의 일환으로 기업에서 교육훈련을 실행하는 목적을 보면 빠르게 변하는 기술혁신에 따라 기업환경도 변화하기 때문에 기업이 계속적으로 생존하기 위해서는 환경변화에 적응하고 이에 대처할 능력을 배양해야 하며, 종업원 개인의 의식 속에는 자아실현에 대한 욕구가 있고 능력을 최대한 신장하며 발휘하고 싶은 욕구충족이 가능할 때 기업 활동에 대한 참여 동기가 향상되므로 교육훈련이 그 기능을 수행하여야 한다. 무한경쟁에서 비교우위를 점하고 선두기업이 되기 위해서는 우수한 일부 경영층의 인력 확보가 아닌 기업에 종사하는 전 종업원의 능력을 배양하고 전사적 역량을 강화하기 위해 교육훈련을 실시해야 한다.

기업의 성과를 높이기 위한 목표 달성 인적자원개발의 방안으로 그동안 많은 인적자원개발 형태 및 제도들이 실시되고 있다. 하지만 한국 기업체의 인적자원개발 형태 및 제도에 대한 구체적인 실태 파악이 정확하게 이루어지지 못하고

있기 때문에 효과적인 인적자원개발 형태 및 제도에 대한 정책 수립과 집행에 대한 많은 애로를 겪고 있다. 선행연구에서는 기업 인적자원개발 형태 및 제도 중 멘토링, 경력개발, 6-시그마 등 개별적인 변인들에 대한 실시 현황과 적용에 따른 기업경영성과 등을 연구하였다. 그리고 인적자원개발의 형태 및 제도 등 교육훈련에 대한 연구로서 핵심인재 프로그램 내용분석과 교육훈련 방법·운영방식 등의 실시 현황이나 운영 성과 등을 조사·분석한 연구가 있다(이규녀·박기문·이병욱·최완식·정현욱, 2009).

인적자원개발 형태 및 제도에 대한 개별적 요인에 관한 선행연구로서 멘토링이 조직몰입 관계에 있어서의 직무 특성의 조절효과에 관한 연구를 진행하였다. 기업의 6-시그마 성공 사례연구에서 6-시그마 도입이 기업 경영성과에 영향이 큰 것으로 보고 한다. 인적자원형태 및 제도에 대한 전반적인 실시 현황 보다는 6-시그마, 학습 휴가제, 경력개발, 교육훈련 등의 한두 가지 변인만의 실태를 파악하는데 그치고 있으며, 실시현황 등의 실태를 파악하는데 있어서도 인적자원개발 형태 및 제도에 따른 성과와 효과에 대한 연구는 거의 미미하다는 것을 알 수 있다. 교육훈련휴가제도, 학습조직, 멘토링 또는 코칭, QC는 유의한 것으로 나타났다. 자기 주도적 학습지원, 경력개발, 지식 마일리지 프로그램도 유의한 것으로 나타났다. 제안제도, 선·후배 및 동료 간 상호작용을 통한 학습, 일을 통해 스스로 배우기는 유의미한 것으로 나타났다(이규녀·박기문·이병욱·최완식·정현욱, 2009).

산업혁명이후 인적자원개발이 처음으로 나타났다. 유럽의 인적자원개발제도 발전과정은 시범제도, 도제제도, 길드제도, 후견인제도, 직업교육제도, 직업훈련제도로 실행된다. 미국의 인적자원개발제도 발전과정은 초기 견습생 제도, 초기 직업교육 프로그램, 초기 공장학교, 숙련훈련 및 직무훈련, 인간관계운동, 훈련전문직의 등장, 인적자원개발의 출현의 순으로 한다. 한국의 인적자원개발제도 발전과정은 직업훈련, 인적자원개발 관련 법·제도의 변천 및 인적자원개발 관련 용어의 이해에 대해 설명한다. 특히 한국의 교육훈련은 오래전부터 계속 실시하고 있다. 교육훈련에서는 직무와 직결된 훈련을 중시하였다. 한국의 인적자원개발의 체계를 대별해 보면 산업인력양성을 목표로 한 직업훈련과 재직근로자에 대한 재교육 및 향상훈련을 목표로 한 일반교육훈련으로 나뉘 볼 수 있다. 그러나 1990년

대 후반 고용보험법제정에 따른 직업능력개발사업의 실시와 근로자직업훈련촉진법 시행으로 제도적인 측면에서는 하나로 되고 있다.

미국에서는 초우량기업을 중심으로 작업장 혁신과 교육훈련 혁신을 이루어 80년대 침체에서 벗어나 세계 최고의 경쟁력을 회복하였고, 아일랜드는 1987년 IMF 구제금융 당시 노사정이 사회협약을 맺어 노사관계 개혁과 인적자원 혁신으로 위기를 극복하고 국민소득 3만 달러의 부국으로 성장하였다(이찬·신재호·금은정·김수정, 2009).

지식정보화 사회의 도래 때문에 평생 동안 직업교육훈련의 필요성을 강조하고 있다. 왜냐하면 지식정보화 사회에서는 정보와 지식 중요성이 심화된다. 시간, 공간, 속도의 제약을 탈피한다. 디지털 시대에는 새로운 생활양식의 변화가 나타난다. 사회성격의 변화이다. 정보격차의 발생 등이 있다. 개인의 최대한 실현이라는 평생교육의 이념체계에 맞는 직업교육의 체계가 재정립되어야 할 것이며 직업기초능력 함양, 직업준비교육, 전문 직업능력개발, 건전한 직업의식 제고 등 일관성 있는 전체체계를 갖추어 개인에 맞게 적용되어야 할 것이다(이영대, 2001).

직업훈련은 근로자에게 직업에 필요한 직무수행능력을 습득·향상시키기 위하여 수행하는 훈련으로 직업능력개발훈련과 동일한 개념으로 사용된다. 근로자직업훈련촉진법에 따른 직업능력개발훈련의 종류는 그 내용에 따라 근로자에게 직업에 필요한 기초적 직무수행능력을 학습시키기 위하여 실시하는 양성훈련, 직무수행능력의 발전과 기술발전에 대응하여 요구되는 지식·기능을 보충하기 위하여 실시하는 향상훈련, 근로자에게 종전과는 다른 새로운 직업에 필요한 직무수행능력을 학습시키는 전직훈련으로 대별된다.

1997년 3월 26일 제정된 직업교육훈련촉진법은 직업교육 및 직업훈련 영역 중 정부 부처간, 정부·지방간, 직업교육훈련기관간, 산학 간의 연계 및 시장경쟁을 일으키기 위하여 특별히 제정된 법으로 장려법의 특성을 가진다. 이 법의 목적은 21세기의 정보화, 세계화 시대에 대비한 신 직업교육훈련체제를 준비함으로써 모든 국민에게 소질과 적성에 맞는 여러 가지 직업교육훈련의 기회를 주고 국민생활수준의 향상과 경제발전에 이바지함을 목적으로 한다.

직업훈련을 통한 인력활성화와 활성화된 인력이 노동시장에 진입하기 위해 효과적인 직업훈련제도 장비가 필요하다. 직업훈련은 인적자원이론에 근거한 제도

적 도입으로, 직업훈련 또는 직업교육을 통해 노동자의 인적자원의 증가가 소득과 고용확률 증가로 연계될 것으로 가정한다. 직업훈련 내용의 근로자의 고용안정에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직업훈련경험자는 직업훈련비경험자와 비교해서 상대적으로 유의미하게 높은 고용률을 보였다(김미혜·최혜지, 2004).

제2절. 조직문화

1. 조직문화의 개념

조직문화에 대한 개념은 1920년대에 조직을 사회학적인 관점과 비공식적인 관점에서 파악하기 시작한 호손연구 이후부터 처음 나타났으며, 1980년대까지는 조직학자들부터 관심을 끌지 못했다(도운섭, 2004). 또한 정치, 경제, 사회적 환경의 빠른 변화에 따라 조직문화에 대한 연구가 활성화되어야 한다.

한국에서는 1980년대부터 본격적인 조직문화 연구가 시작된 후 현재까지 약 20년 동안에 조직문화에 관한 많은 논문이 발표되었다. 특히 한국의 인사조직 분야(경영학연구, 인사·조직연구, 인사관리연구)는 최근까지 지속적으로 조직문화를 주제로 한 논문이 게재되고 있다. 한편 다른 관련학문에서도 조직문화에 관한 석·박사학위 논문이 많이 발표되고 있다. 또한 기업관련 인터뷰나 기사를 보면 기업의 실무자나 경영자들의 조직문화에 대해서 많은 관심을 표명하고 있는 것으로 보여 진다(장용선·문형구, 2008).

한종희·서승현(2013)의 연구에서 조직문화 연구는 조직현상을 구조 기능주의적 합리적 사고의 한계가 출발점이다. 다양한 조직현상에서 이성적인 접근 방법으로 설명하지 못하는 분야 때문에 조직문화의 관점이 대두되었다. 이후 조직문화는 조직의 적응성 향상과 생산성 증대에 관심을 두고 양적 방법과 질적 방법으로 수행되어 졌다(김호정, 2002a; 한인규, 2012). 조직문화는 주된 연구 대상이 쉽지 않고 다양한 형태의 문화이다. 그러므로 조직에 따라 차별화된 문화가 있을 수

있기 때문에 연구하는 방법은 질적 방법에서부터 양적 방법까지 여러 가지 방법으로 시도되었다(이창원·최창현, 2007).

국가 간 경계를 초월한 무한경쟁 시대와 빠른 속도로 변해가는 세계 경제 상황에서 기업의 활동을 위협하는 많은 요인들이 산재해 있다. 이러한 위협들을 효과적으로 대처하고 환경변화에 잘 적응하는 문제는 기업에 생존에 상당한 영향을 미치게 된다. 기업을 둘러싸고 있는 다양한 환경변화로 인한 기회와 위협을 적절히 이용함으로써 지속적인 성장을 꾀하는데 영향을 미치는 여러 가지 변수 중 중요하게 생각되어야 하는 것이 조직문화이다(이창대, 2011).

그리고 미래 정보화 사회에서는 참여적이고 개방적 조직문화가 필요하다고 주장하며 조직구성원들이 주어진 업무를 넘어, 어려운 일에 처한 동료들 도와주거나, 업무시간 이외에도 일을 추가적으로 하는 등의 다른 행위들을 할 때 조직은 발전한다고 하였다. 즉 조직 구성원들이 자율적으로 협력과 정보를 공유하는 조직문화가 조직의 생산성 향상에 도움이 된다고 볼 수 있다(Randall & Russuell Cropanzano, 1999).

조직문화가 Pettigrew(1979)의 논문에 의해서 학문적 용어로서 나타나고 본격화되었다. 한국에서는 1980년대에 중반부터 조직문화에 대한 본격적인 연구가 시작되었다(하성호·최수일, 2009).

조직문화에 대한 개념은 주로 공유가치라는 핵심단어를 중심으로 정의되고 있다. 학자들마다 다양한 정의를 내리고 있다. 일반적으로 조직문화는 사회를 대상으로 한 상위개념으로서의 문화 개념을 조직 차원으로 적용한 것이다(조성식·허문구, 2013). 문화는 사회를 구성하고 있는 모든 사람들이 공동으로 가지고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습 그리고 지식과 기술을 포함 소유한 거시적이고 종합적인 개념이라고 할 수 있다(박재산, 2006). 조직문화는 조직행동과 경영전략사이 뿐만 아니라 조직행동의 미시와 거시분석 수준 사이를 개념적으로 연결시켜주는 역할을 한다(Smirich, 1983). 조직문화는 조직구성원들 사이의 가치, 사고방식, 의식, 행동의 공유와 관계가 깊다. 조직문화는 조직의 준거체계에 구체화되어 있는 사회적으로 획득되고 고유된 지식체계이다. 조직구성원들이 환경의 불확실성에 대응하고 그들의 행동을 조정하기 위해서는 준거체계를 개발하여야 한다(장용선·장망, 2014).

조직문화는 구성원들 간에 공유되며, 계승되어진다는 것이다. 또한 조직문화는 구성원들의 형태에 영향을 미치고, 외부환경에 대한 적응력을 가하며, 수준과 차원을 가지고 있다는 점이다. 그러므로 이러한 조직문화를 하나의 개념으로서 받아들이는 것은 옳지 않은 것이며, 그 조직에 존재 또는 공유하고 있는 문화는 그 조직의 분위기, 가치관, 철학, 이념, 가치, 인사 또는 조직 관리방식 모두가 포함되어 나타나는 것이라는 것을 인식해야 한다. 즉 조직을 구성하는 개개인들의 문화가 하나로 합쳐져 하나의 조직문화로는 대표될 수 있으나, 그 조직문화가 그 구성원들의 개개인별 문화와 똑같은 것은 아니라는 것이다.

2. 조직문화의 유형

조직문화의 유형은 학자에 따라 분류하는 것이 달라진다. Wallach(1983)의 연구에서는 개인과 조직 간의 문화적 연결이라는 관점에서 조직의 문화를 관료적, 혁신적, 지원적 문화로 구분하였다. Quinn & McGrath(1985)는 조직문화를 유연성과 통제중심, 기업조직 내부지향과 외부지향으로 구분하여 조직구성원들의 신뢰와 참여를 중시한 합의문화와 규칙에 의한 규제와 질서를 중요시하는 위계형 문화로 구분하였다.

한국 조직문화유형 중에서 시장형문화와 위계형문화의 비율이 높은 것으로 나타났다, 반면에 씨족형문화와 가변형문화는 낮은 것으로 나타났다. 위계형문화와 시장형문화, 씨족형문화, 가변형문화의 3개 문화 사이에서 부의 상관관계가 나타났다. 따라서 위계형문화는 다른 3개 문화 특성과 구별할 수 있는 특성을 가지고 있다. 만약 위계형문화가 강하면 가타 문화들의 특성이 감소할 수 있는 것이 높다(한주희·황원일·박석구, 1997). 그리고 조직문화의 4개 유형들이 한 조직에서 동시에 나타날 수 있기 때문에 4개 유형들의 문화적 특성의 조합에 따라서 어떤 형태의 문화패턴이 발견되는지를 확인하는 것도 중요한 의미가 있을 것이다(장용선·문형구, 2008).

그리고 2000년 이후 경쟁가치모형에 의한 조직문화 연구가 활발히 진행되고 있다. 경쟁가치모형은 통제, 유연성, 외부지향성, 내부지향성과 의 두 가지 경쟁

적 가치기준에 따라 네 가지 위계형문화, 씨족형문화, 문화유형, 시장형문화, 가변형문화를 나누고 이에 따라 조직문화를 살피고 연구하는 이론모형이다. Quinn & Rohrbaugh(1981)에 의해 실증적으로 개발된 이후 그 유용성과 타당성이 검증된 Cameron & Quinn(1999)은 조직문화를 진단, 평가하는 측정도구를 보여줌으로써 그 유용성을 더욱 높였다. 최근 경쟁가치모형의 유용성과 타당성이 확대되면서 분석대상 조직은 점점 확대되고 분석방법도 점차 다양해지고 있다(이창길, 2006). 경쟁가치모형은 조직이 서로 상반되거나 보완되는 가치들을 적정 범위 내에서 서로 균형 있게 추구하는 조직이 효과적이라고 한다.

3. Cameron & Quinn의 경쟁가치모형

본 연구에서는 Cameron & Quinn(1999)의 경쟁가치모형은 수직 축을 유연성-통제, 수평 축을 외부환경-내부환경에 대한 관심으로 구분하여 조직문화를 4개 유형으로 구분하였다. Cameron & Quinn의 경쟁가치 모형은 다른 이론 모형에 비교하여 더욱 체계적이고 다양하게 국내의 조직문화 특성을 설명하고 4개 유형은 목표와 성과중시의 시장형문화(market culture), 신뢰와 협력 중시의 씨족형문화(clan culture), 혁신중시의 가변형문화(adhocracy culture), 안정성과 규정 중시의 위계형문화(hierarchy culture)이다.

유연성과 재량문화는 가변형문화(adhocracy culture)와 씨족형문화(clan culture)를 포함된다. 안정성과 통제문화는 시장형문화(market culture)와 위계형문화(hierarchy culture)를 포함하고 있다.

유연성 및 재량문화는 구성원들 사이의 신뢰를 강조한다. 따라서 이 문화의 조직문화 가치는 고령자들에 대한 해고를 어렵게 하고 고령자들을 조직에 잔류하게 만들 것이다. 이 문화는 또한 혁신과 수평적인 문화특성을 가지기 때문에 고령자들이 가지고 있는 기술과 경험을 기업에 다시 기여할 수 있는 기회를 제공할 것이다. 그리고 수평적인 조직문화는 고위직으로 승진하지 못한 고령자들이 조직에서 활동하는데 부담을 덜 수 있어 조직 잔류 높일 것이다.

씨족형문화는 조직의 유연성과 내부지향성을 강조하는 이 유형은 구성원의 단

결과 관련된 규범과 가치관에 기반을 두면서 인적자원개발을 중시하고 구성원들의 의사결정 참여에 가치가 둔다. 서로 복돋아주며 위로하는 따뜻한 인간관계의 분위기가 강하게 형성된다. 따라서 인적자원개발과 조직몰입의 증진에 가장 큰 비중이 있다(하성호·최수일, 2009).

가변형문화는 변화를 기본 가정으로 하고 있으며, 조직의 유연성을 강조한다. 특히 조직 혁신과 창의력, 동태성에 집중한다. 그러므로 환경의 변화에 대한 적응과 조직 혁신을 지원하는 자원의 획득, 구성원들의 혁신적 활동이 핵심 가치이다(김진희, 2007). 그리고 이 유형에서는 조직의 성장과 혁신의 수행도, 새로운 자원의 획득 여부에 의해 조직의 효과가 좌우된다.

안정성 및 통제문화는 시장에서의 경쟁력, 목표달성, 비용, 수익성을 강조한다. 이 유형은 조직의 성과 달성과 과업수행에 있어서의 생산성을 강조한다. 이 문화는 명령, 규칙, 규제 등 통제와 능률, 관료적 문화를 강조한다. 이 문화에서는 위계질서와 통제를 강화함으로써 고령자들의 조직 잔류 어렵게 만들 것이다. 위계질서가 강한 조직에서 승진하지 못한 고령자들은 비자발적 퇴직을 선택하게 될 것이다. 그리고 비용과 수익성을 강조하는 문화적 가치는 고령자들의 높은 인건비를 기업성과의 장애물로 인식할 것이다.

시장형문화는 외부지향성을 지향하고 성과통제의 가치가 존중된다. 성과는 목표달성과 이를 위한 경쟁을 강조하기 때문에 인간적 배려와 인관관계를 기본으로 하는 직무만족에는 신경 쓸 수 없으며, 성과주의를 주장하면서 구성원들은 조직에 대한 방어적인 태도와 개인주의적 행동으로 조직몰입의 향상은 쉽지 않을 것이다(이창길, 2006).

위계형문화는 조직의 통제와 내부지향성을 강조하고, 이 유형은 안정적인 기반 위에서 조직내부의 능률을 추구한다. 관료주의와 관련된 규범과 가치관을 반영하는 이 유형은 안정성과 개인의 역할에 대해 조직이 공식적으로 규칙을 통해 진행하면 순응하리라는 전제에 기본이 되는데 이 유형에서는 무리 없는 조직운영을 위한 통제와 예측성 그리고 조직내부의 능률증진이 중요시된다(최석봉·김규덕, 2012).

<그림1-1> 경쟁가치모형의 문화유형



제3절. 고령자고용

1. 고령화 사회의 현황

고령화 사회에서 점점 늘어나는 평균수명에도 불구하고 사람들은 과거보다 더 일찍 퇴직을 하고 있다. 즉 노인들이 경제활동을 줄이기 때문에 고령층의 경제적, 정신적, 신체적인 어려움 등의 문제를 발생하고 있다. 고령화 사회에서 고령자의 취업은 국민연금의 안정적 운영, 부가적인 노동력의 확보, 경제적 안정이라는 측면에서 매우 중요하다(윤형호·황진수·임석, 2007).

65세 이상의 노인 인구가 차지하는 비율은 1970년 3.1%, 2000년 7.2%, 2012년 11.8%로 나타났다. 이런 상황을 보면 2019년 14%로 나타나는 것이 예상된다. 그리고 전남지역의 고령자 비율은 전국 최고수준으로 21.8%를 나타냈으며, 광주지역도 10.5%로 나타났다(통계청b, 2014).

따라서 한국은 고령사회로 진입하는 시간이 약 18년 소요될 것으로 예측되고,

반면에 일본은 24년, 이탈리아는 61년, 독일은 40년, 스웨덴은 85년이 소요되었다. 이러한 수치를 보면서 한국의 고령화 사회에 대한 대책이 선진국보다 더 시급한 문제를 반영하고 있다(형성훈, 2012).

특히 고령화 속도에 따라 생산 가능인구(15~64세)는 감소하면서 생산가능인구의 노인부양비는 크게 증가할 것이다. 정부의 저 출산 고령사회 기본계획 보고서에 따르면 한국의 생산 가능인구(15~64세)는 2005년 71.8%(3467만명)인이지만 2016년 73.2%로 감소하기 시작하고, 2030년에는 64.7%(3198만명), 2050년에는 53.7%(2275만명)로 줄어들 것으로 예상되고 있다(유성기, 2006).

반면 그 중에서 65세 이상 인구의 비율은 2030년에 1,189만명, 2050년에 1,579만명으로 각각 늘어난다. 그 결과에 따르면 지금은 생산가능인구 8.2명이 노인 1명을 부양하면 되지만 2030년이 되어서는 2.7명당 노인 1명을, 2050년에는 1.4명당 1명을 부양해야 한다. 따라서 노년부양비는 2007년 13.8%로 2006년 13.2%에 비해 0.6%로 감소하지만 1997년 8.9%에 비해 4.9%로 증가하는 것으로 나타났다(유성기, 2006).

고령화에서 노동인구의 감소는 조세수입의 감소, 재정수지 악화, 경제성장의 둔화 등 요인으로도 작용할 가능성이 있다. 노동인구 투입량의 감소로 인한 생산성이 향상되지 않고 한국 경제의 성장 잠재력을 약화시키는 요인이다. 일부 경력, 기술과 전문성 있는 직종을 빼고 나면 고령층의 노동생산성은 젊은 연령층에 닿지 못하는 것이고, 지식경영기반 현대사회에서 지속적인 재교육이 이루어지지 않는다면 고령층이 가지고 있는 기술 및 전문지식은 뒤떨어질 가능성이 크다. 고령인구의 취업은 기업의 입장에서 보면 비용을 상승시키는 요인으로 작용할 것이므로, 성과배분제, 연봉제 등이 확산되어야 한다. 그리고 고령화가 심화되는 경제성장 비율은 2010년 5.2%, 2020년 3.1%, 2030년 1.7%, 2050년 1.0% 수준으로 하락할 것으로 예상된다(유성기, 2006).

<그림1-2>고령자 경제활동참가율 및 고용률의 국제간 비교는 스웨덴 고령자 경제활동참가율이 74.6%로 가장 높게 나타나서 스웨덴 고령자 고용률도 70.6%로 가장 높게 나타났다, 일본 고령자 경제활동참가율이 68.7%로 그 뒤에 이어졌고, 일본 고령자 고용률이 65.2%이다. 한국 고령자 경제활동참가율과 호주 고령자 경제활동참가율이 62.7%로 세 번째 순서가 나타나지만 한국과 호주 고령자 비율이

각각 60.9%, 60.3%로 다르게 나타났다. 나머지 독일, 영국과 프랑스 고령자 경제 활동참가율이 각각 62.5%, 59.6%, 42.4% 순으로 나타났다. 그리고 독일, 영국과 프랑스 고령자 고용률도 각각 57.7%, 56.7%, 39.7%로 나타났다.

<그림1-2> 고령자 경제활동참가율 및 고용률의 국제비교

(10년 기준,%)

	고령자 경제활동참가율	고령자 고용률
한국	62.7	60.9
미국	64.9	60.3
영국	59.6	56.7
독일	62.5	57.7
일본	68.7	65.2
호주	62.7	60.6
프랑스	42.5	39.7
스웨덴	74.6	70.6
OECD평균	57.5	54.0

자료: OCED, 2011 Employment Outlook

주의: 고령자(55세-64세)

<그림1-3> 고령자 실업률의 국제간 비교를 보시면 한국 고령자(55세-64세) 실업률이 2.9%로 가장 낮은 수준으로 나타나는 것을 볼 수 있다. 반면 독일 고령자 실업률이 7.7%로 가장 높게 나타나고, 미국 고령자 실업률이 7.1%로 그 뒤의 순서로 이어졌다. 영국, 일본, 프랑스, 스웨덴과 호주 고령자 실업률이 각각 4.9%, 5.0%, 6.7%, 5.3%, 3.3% 순으로 나타났다.

<그림1-3> 고령자 실업률의 국제비교

(10년 기준,%)

한국	미국	영국	독일	일본	호주	프랑스	스웨덴	OECD 평균
2.9	7.1	4.9	7.7	5.0	3.3	6.7	5.3	6.1

자료: OCED, 2010 Employment Outlook

주의: 고령자(55세-64세)

2. 고령화 사회에서 고령자들에 대한 고용정책방안

경제위기 이후 한국의 경영환경 급변으로 노동시장의 구조와 종업원의 가치관이 빠르게 변화하고 있다. 기업이 종업원의 고용을 보장해 주지 않는다는 인식이 확산되고, 인력의 유동화, 능력·성과주의 심화 등 새로운 트렌드가 등장하여 전통적인 고용관계의 붕괴가 가속화되고 있다. 기업과 근로자 모두 경영실적이 나쁘면 정리해고가 가능하며, 많은 기업들이 부족한 인력을 비정규직으로 채용하고 아웃소싱을 적극 활용한다. 성과를 중시하면서 연공서열 파괴가 급속도로 진행되고 있다. 성과주의 확대에 따라 팀워크 발휘, 기업-종업원간 신뢰형성이 더욱 중요해졌다(삼성경제연구소, 2002).

한국 사회문화적 특성이나 조직문화를 고려하지 않고 빠르게 시행된 수평적인 팀제, 과도한 성과보상 연봉제, 빈번한 고용조정, 새로운 인적자원관리 제도의 빈번한 도입 등은 고령자들이 조직에 머무르는 것에 대해 간접적으로 부정적인 영향을 미치고 있다. 그리고 수평적이고 성과중시의 조직분위기를 만들어 고령 근로자들이 자발적으로 조직을 떠나도록 유도할 수 있다(윤영수·장용선, 2015). 그래서 기업과 개별 근로자 모두에게 평생교육과 능력개발훈련 등을 통해 지식

과 숙련을 향상하는 것이 생존에 꼭 필요한 요건으로 인식되고 있기도 하다(서균석, 2007).

고령자 고용 촉진을 위한 인적자원관리시스템을 이해하기 위해서는 인적자원관리시스템에 대한 전반적인 이해가 선행되어야 한다. 고령자 고용유지는 기업의 내부노동시장과 밀접한 관계가 있다. 이를 이해하기 위해서는 기업의 내부노동시장에 영향을 미치는 인적자원관리 시스템을 먼저 이해하여야 한다. 기업은 보통 인사정책, 노동법, 노동조합과의 합의 등 다양한 기준에 따라 노동자의 배치, 훈련, 승진 등을 통해 노동력을 편성하고 급료를 관리하는데, 이처럼 기업 안의 기준이나 관리가 노동시장의 기능을 대신하게 되는 것을 내부노동시장이 발전하게 되면 고령자 고용에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 인적자원관리는 내부노동시장의 강화를 통해 고령 근로자 고용유지에 긍정적 영향과 내부노동시장의 강화를 통해 고령 근로자 고용유지에 긍정적 영향과 내부노동시장의 약화를 통한 부정적 영향을 동시에 미칠 수 있다.

고령자고용촉진법에 의해 정부가 고령자에 대한 구인·구직 정보를 수집하여 제공, 고령자에 대한 직업능력 개발훈련을 실시, 사업주에 대한 고령자 고용을 지도하고 고령자 교육과 훈련 및 작업환경 개선에 대한 지원, 고령자 취업알선 기능을 강화, 고령자의 취업지도와 직업알선 등을 효율적으로 수행하기 위해 필요한 지역에 고령자고용정보센터 운영, 고령자 인재은행 및 중견전문인력 고용지원센터 지정 등을 하도록 하고 있다(최성재, 2012).

고령자 고용은 인사 및 임금시스템과 밀접한 관련이 있기 때문에 고령자의 고용을 확대하기 위해서는 이에 적절한 인적자원관리 및 노사관계 시스템의 설계가 필요하다. 그리고 고령자고용의 안정성을 유지하기 위해서는 정년제도의 유지와 활용이 필요하다(윤영수·장용선, 2015).

고령자고용에 적합한 임금시스템이 있어야 한다. 고령화 사회에 적합한 임금관리 제도를 다음과 같이 4가지 형태로 제시하였다. 첫째, 경영자들은 현행 연공급 위주의 임금체계를 직무급이나 연봉제로 전화하는 것이 필요하다. 둘째, 기업은 연령이나 근속과 관계성이 약한 임금제를 구축하여야 한다. 셋째, 복선형의 다양한 임금제도 구축이 필요하다. 넷째, 기존의 임금시스템에 추가하여 시니어직 등이 필요하다(윤영수·장용선, 2015).

고령자 고용을 높이기 위한 정책적 방법으로 임금피크제를 도입하거나 정부지원, 정년연장과 연령차별 금지법 제정, 고령자 중심 직무 또는 직종을 찾아내고, 임금체계의 개선, 직업안전망을 높이고, 교육훈련강화, 고령자에 알맞은 근로환경 조성 등이 있다(이경국, 2008).

고령자의 고용을 촉진하기 위해서는 임시직, 계약직, 시간제직, 일용직 등의 다양화된 유연성이 있는 고용형태를 적극적으로 창출하여야 한다. 그리고 공급측면의 노동시장정책으로 고령자의 직업훈련과 취업 알선사업을 강화하여야 한다. 고령자 고용촉진법은 고령자가 자신에게 적합한 직업에 취업하는 것을 지원·향상 시킴으로써 고령자의 고용안정과 국민경제의 발전에 이바지함을 목적으로 하는 법률이다(윤영수·장용선, 2015).

고령화 사회가 되면서 고령자의 능력개발은 앞으로 직면하게 될 부족한 노동력의 대체효과를 가져오게 된다. 미국은 고령자 지역사회고용 프로그램으로 취업상담 및 직업훈련은 물론 인터뷰 요령까지 책임지고 교육하고 지원하는 윈스톱 체계를 갖추고 있다. 일본도 고령자를 위한 훈련 프로그램을 개발하여 상담을 포함한 전체적인 기획을 하는 평생인적자원센터와 고령인적자원센터를 운영하고 있다. 이와 같은 직업훈련 기회의 증가는 고령자의 직업능력향상을 통한 직업선택의 다양화와 장기적인 고용안정을 도모할 것이다(서균석, 2007).

고용상 연령차별 금지 및 고령자고용 촉진에 관한 법률에 의해 고용노동부장관은 고령자 및 준·고령자에게 적합한 직종을 선정하여 발표하며, 정부 및 공공기관은 우선고용 하도록 노력할 것으로 규정하고 있다(최성재, 2012)

사업주는 근로자의 정년을 60세 이상으로 하며, 정년이 된 자가 그 사업장에 재취업하기를 원할 때에는 그 직무 수행 능력에 알맞은 직종에 재고용하도록 힘써야 한다(윤영수·장용선, 2015). 고령자를 위한 능력개발 및 경력개발을 위한 재교육기회와 교육프로그램이 확대 강화되어야 한다. 즉 현재와 같이 한정된 직종의 능력개발 및 경력개발 교육프로그램에서 간혀있지 않고 과거의 경력을 바탕으로 심화된 경력개발이 가능한 고급 재교육 프로그램의 개발이 필요된 것이다(서균석, 2007).

정년제란 통상 취업규칙, 단체협약 또는 근로계약에서 정한 일정한 연령, 즉 정년에 도달하면 근로자의 근로관계 계속의 의사 및 능력 유무에 불구하고 근로

계약 관계를 종료시키는 제도라고 한다. 정년제 목적은 사용자는 이 제도를 통해 근로자가 기업에 대한 고용안정을 보장하고, 근로자의 높은 연령으로 인하여 기업에서 요구하는 근로능력에 미치지 못할 때 고령화된 노동력을 제외시키고 젊은 층의 근로자를 계속 채용함으로써 연령 구성상 균형을 유지하고 후진들에게 승진의 기회를 부여하는 측면이다. 이러한 정년제에 관하여 현행 노동관계법은 명문의 규정을 두고 있지 않고, 취업규칙에서 퇴직에 관한 사유를 규율할 것을 규정하고 있다(박종희, 2005).

고령자가 가지고 있는 생애경험(경력, 기능, 지식 등)에 대한 세밀한 조사가 우선적으로 실시되어야 하고 기업에 대하여 고령인력에 대한 수요조사도 함께 이루어져야 고령자의 고용을 촉진시킬 수 있을 것이다. 그리고 고령자들이 구직실패 경험의 부정적인 인식 완화, 구직실패 원인 분석 등의 내용을 강화하여 구직행동으로 전환을 촉진해야 할 것이다. 교육수준별로 진출 가능한 직종을 구분하고, 내용 제시방식도 특성화해야 할 것이다. 프로그램 참여자가 중요한 학습경험 체임을 인식하고 연령별로 경험을 효과적으로 공유할 수 있는 소집단활동을 증가시켜야 할 것이다. 참여자의 건강상태에 따라 건강상태 호전을 위한 사전적 조치 및 건강관련 내용의 비중을 조정해야 할 것이다. 경제적 상태가 어려운 집단의 경우, 상대적 박탈감을 경감시키는 방안을 찾아야 할 것이다(노경란·정희숙, 2008).

국가 전체의 노동력 감소를 막기 위해서는 고령층의 고용률 제고를 위한 고용안정 정책의 중장기적 대책 마련이 시급한 상황이다. 정년 및 은퇴연령은 연장함으로써 생애 고용기간을 연장하는 것이 가장 근본적인 해결책 중에 하나이다. 중·고령층의 고학력화와 빠르게 변화하고 있는 직종변화를 반영한 새로운 일자리 발굴과 직업능력개발 프로그램개발이 절실하게 필요하다. 고령자의 절반가량이 일을 하고 있으며 그중 절반이 임금근로자고령 취업자의 임금근로자 비중이 크게 증가하고 있다(손유미·손창용, 2011).

고령자들은 인적자원 측면에서 다양한 특징을 지니고 있다. 첫째, 고령자 세대는 젊은 세대보다 고등 교육을 받은 비율이 낮기 때문에 평생 교육을 통해 저학력 고령자들의 인적자본을 향상시켜야 한다. 둘째, 노인 인구의 숙련 수준을 높이기 위해서는 적극적인 직업훈련 이외에도 적절한 기초 프로그램이 개발되어야

한다. 셋째, 고령층에 대해서는 평생 교육 문화를 진작하는 것이다. 넷째, 노인층의 훈련 프로그램들에서 고령 근로자들의 참여율이 낮은 경우 참여율을 높이기 위해 인센티브를 주어야 하며, 인센티브 형식에 대한 자세한 조사가 필요하다.

고령자는 청년층에 비해 일단 실직하면 실업 상태로 남아 있는 기간이 길다, 이를 고려하면 고령자의 구직 활동에 대한 적절한 고용 서비스와 혜택, 재취업의 동기를 부여하도록 고령자를 대상으로 한 프로그램을 정부, 지역사회와 시민단체 공동의 노력 하에 전개해 야 한다. 고령자를 대상으로 하는 고용 지원 프로그램을 설치하여 고령자들의 고용가능성을 높인다. 고령자의 문제는 고용의 문제라기 보다는 빈곤의 문제임을 역설하고 있다(한국노동연구원·노동부, 2008).

고령자가 폭넓게 취업하도록 유도하고 고령자간 취업경쟁을 완화시키기 위하여, 다양한 직종에서 고령자 취업의 우선권을 제공하는 정책적 지원이 요구된다. 한편 고령자의 고학력화 현상이 과거에 비해 두드러지게 나타나고 있다. 고령 인력의 가장 큰 특징은 고학력화라 할 수 있다. 실제로 2002년을 기준으로 고령자의 교육정도는 지속적으로 증가하는 것으로 나타나고 있다. 따라서 우선고용직종 선정 시 단순노무 성격의 직종에서 벗어나 고학력 고령자가 진입할 수 있는 직종이 다수 포함되어야 한다. 산업화사회에서 고령자들은 공적연금제도에 의해서 노후생계가 보장되거나 노동시장에 들어옴으로써 소득을 보장받을 수 있어야 한다.

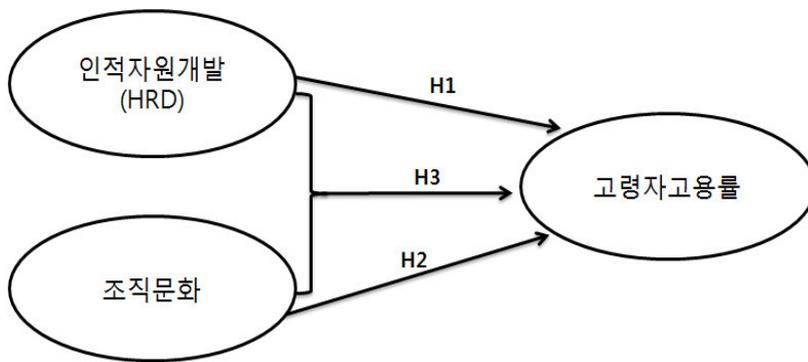
중·고령자의 직업능력개발과 함께 기업체의 중·고령 인력에 대한 인식 개선이 시급히 이루어져야 할 것으로 생각된다. 이와 더불어 중·고령자 직업능력개발을 위한 프로그램을 개발할 때에는 해당 지역에서 중·고령자의 인력수요가 있는 직종을 선정하여 실질적인 취업이 이루어질 수 있도록 해야 할 것이다(박윤희, 2010).

제3장 연구모형 및 가설 설정

제1절. 연구모형

본 연구는 한국기업을 대상으로 인적자원개발(HRD)과 조직문화는 고령자고용률에 어떤 영향을 미치는 것으로 보았다. 또한 조직문화는 요인분석을 통해 유연성 및 재량문화, 안정성 및 통제문화를 두 개 변수로 분석하였다. 이론적 배경에서 본 연구의 연구모형은 <그림3-1>과 같다.

<그림3-1> 연구모형



제2절. 연구가설의 설정

1. 인적자원개발은 고령자 고용에 미치는 영향

(1) 전반적 영향

21세기의 현대 기업 및 조직들은 끊임없이 새로운 경쟁우위와 강점, 가치를 지속적으로 남보다 빨리 만들어야 하는 창조, 혁신, 속도의 시대에 서있다. 이러한 경영환경에 적극적으로 대처하고 조직하고 조직의 지속적인 성장과 경쟁 우위를 확보하기 위한 전략적 대안으로써 인적자원개발에 대한 중요성이 더욱 커졌다.

특히 정보기술 등 혁명적 발달로 인해 산업과 경쟁의 경계가 무너지는 오늘날

같은 무한경쟁의 시대에 향후 조직 경쟁력의 원천은 우수한 인재 확보와 조직원들의 잠재력 개발이라는 인식이 퍼지면서 인적자원은 인적자본 또는 지적자본으로써 중요한 조직자원으로 인식되고 있다.

최근 기업들이 조직 내 인적자원의 개선, 개발, 성장을 책임지는 고급관리자를 임명하고 있는 추세이며, 그 결과 조직의 생산성, 효율성, 효과성 증진을 위한 전략적 접근법으로 인정되고 있다.

인적자원개발은 최근 핵심인재, 인간중심경영과 사람이 조직의 미래를 표현하며 사람의 중요성을 강조하고 있다. 사람은 관리대상이며 전략에 따라서 그것을 실행해야 하는 대상이기도 하지만 전략을 세우고 조직을 바꾸고 환경을 파악하여 전략적 의사결정을 해나기는 주체자인 것이다. 기업에서 주체적 행위자가 사람이다. 만약 사람을 잘못 관리하면 회사 전체의 분위기와 문화를 흐트릴 수도 있다. 그래서 한 사람의 중요한 역할은 기업의 미래경쟁에 결정적인 역할을 할 수도 있다. 따라서 인적자원개발은 사람에 대한 투자를 의미한다. 그리고 인적자원개발은 사람에 대한 투자가 단기적으로 효과가 나타나지 않고 장기적으로 미래에 효과가 나타날 수 있을 것이다.

인적자원개발은 조직과 개인 간의 관계와 신뢰를 중심으로 다양한 이해관계자들이 조화로워질 수 있도록 만드는 사회 공동체를 강조한 호혜적 공동체를 나타내준다. 호혜적 공동체 모델은 개인과 조직 중 어느 하나에 우선권을 두지 않고 둘 다 중요함을 주장하며, 사람의 관계와 호혜성을 강조한다. 호혜적 공동체 모델에서는 개인-조직의 균형을 추구하는 호혜적 관계, 사회적 교환관계, 공헌-유인 균형이론이 있다. 호혜적 공동체 모델과 유사한 심리적 계약 유형은 균형 모델이라고 할 수 있다(Rousseau, 1993).

인적자원개발은 인적자원관리의 일부분이다. 인적자원관리는 인력의 총원과 유지·활용·개발에 관한 계획적이고 조직적인 관리활동의 체계를 말하는데, 인적자원관리의 가장 중요한 숙제는 조직의 목표와 개인의 목표가 잘 어울리도록 하는 일이다. 그러므로 인적자원관리는 조직구성원들이 스스로 조직의 목표달성에 적극적 참여 및 기여하도록 참으로써 조직의 발전과 개인의 발전이 균형을 이루도록 해야 한다. 이러한 점에서 조직에서 사람을 다루는 철학과 그것을 실현하는 제도와 기술의 체계가 인적자원관리라고 할 수도 있다.

한편 인적자원관리의 조직체의 인적자원을 관리하는 경영의 한 분야로서 생산 관리, 마케팅, 재무, 회계 등 다른 경영분야와 더불어 조직의 전반적 경영전략과 목표달성에 중요한 기능을 발휘한다. 인적자원관리에는 여러 가지 기능이 포함되어 있고, 이들 기능은 상호간에 밀접한 관계를 맺고 있기 때문에 이들 기능을 체계적으로 나누기가 매우 어렵다. 그러나 관리과정의 관점에서 볼 때, 인적자원관리는 인적자원의 확보, 활용, 개발로 크게 나누어질 수 있다(미래와경영연구소, 2006).

한국은 산업화에 필요한 기능 인력을 공급하기 위해 1967년 직업훈련법 제정을 통해 직업훈련제도를 도입한 이래로 경제발전단계에 부응하면서 제도의 변화를 도모하면서 노동시장에서 필요로 하는 인력수요를 충족시키고 노동력의 질적 수준을 지속적으로 개선하여 왔다고 할 수 있다. 1970-80년대 제조업 중심 기능 인력 양성을 통해 산업화를 이끌던 직업능력개발시스템은 1995년에는 고용보험의 틀 내에서 적극적 노동시장정책으로 탈바꿈하였으며 2004년에는 평생능력개발을 뒷받침하기 위해 근로자 직업능력개발법으로 확대·발전시켰다(경제사회발전노사정위원회, 2012).

(2) 심리적 계약 차원

그리고 인적자원개발은 주로 심리적 계약을 강조하고 있다. 심리적 계약이란 조직과 조직 구성원들 간의 상호교환에 대한 문서화되지 않은 기대로, 계약 당사자들이 상대방의 기여와의 교환으로 자신이 어떤 것을 할 의무가 있고, 상대방으로부터는 자신의 기여에 대한 대가로 어떤 것을 받을 권리가 있다고 믿는 것이다(김명언·민혜경, 1999).

Baker(1985)는 심리적 계약을 서면과 비서면, 구두와 비구두 형태로 고용주와 피고용주간에 존재하는 상호기대감의 총합으로 정의하여 암묵적 요소와 명시적 요소를 모두 포함하였다.

인적자원개발은 몰입형 인적자원관리의 일부분이다. 몰입형 인적자원관리는 종업원과 조직목표 사이에 심리적인 계약을 통해 종업원의 바람직한 태도와 행동을 형성하고자 한다. 몰입형 인적자원관리 관행은 내부형 고용시스템과 유사

하다. 내부형 고용시스템은 광범위한 사회화나 훈련이 일상적이고, 성과는 행동을 통해서 평가되고, 개발에 중점을 둔 피드백을 실행한다. 이러한 이론적 배경을 통해 본 연구에서는 경력개발을 통한 인력육성 강조, 직무교육을 제공하는 교육훈련방법, 인적자원개발의 제도 및 형태는 몰입형 인적자원관리 관행이 나타난다. 몰입형 인적자원정책은 작업집단의 유연성, 고용 안정, 작업장에서의 규범이나 문화를 강조한다. 조직과 직원과의 상호신뢰와 몰입 과정은 조직에서 오랜 경험을 쌓은 고령자고용을 높이는 영향요인으로 작용할 것이다. 몰입형 인적자원관리를 실행하는 기업은 구성원들의 이직률을 낮추는 것으로 나타났다(장용선·장망, 2015).

심리적 계약은 상호 호혜성을 띄고 있어 상대방으로부터 편익을 제공받았을 때, 개인은 어떠한 방식으로라도 그 호의를 돌려주어야 하는 의무성을 갖는다. 이러한 의무감은 신뢰를 기반으로 하여 계약당사자들 사이의 관계적인 결속을 형성하게 되는데, 이러한 개념은 조직몰입으로까지 연결 되어 설명 될 수 있다. 예를 들어 조직이 조직 구성원의 지식이나 기술을 충분히 발휘할 수 있는 환경을 제공하여 조직 구성원의 기대를 만족시켜 줄 경우, 조직 구성원은 해당 조직에 몰입하는 모습을 보인다. 조직 구성원은 특정 욕구와 지식, 기술 등 업무와 관련한 능력을 동시에 가지고 있기 때문에 자신이 가진 능력에 대한 대가를 조직에게 기대하게 되며, 이러한 기대가 충족되었을 때에만 조직에 집중하는 모습을 보이게 된다. 반대로 고용안정성 보장과 같은 조직으로부터 마땅히 제공받아야 할 보상을 제공받지 못하는 중 조직 구성원이 심리적 계약 위반을 인지했을 경우, 개인의 조직몰입도는 낮아지게 된다.

심리적 계약은 상호호혜의 특성을 갖는다. 심리적 계약은 기여와 유인이라는 두 가지 개념에 근거한다. 예를 들어 충성의 대가로 조직은 조직구성원에게 고용안정을 제공하게 되고, 이와 같은 교환을 계기로 조직과 조직구성원은 자신들의 고용관계에 대해 상호민임을 갖게 된다. 둘째, 심리적 계약은 동태적 특성을 갖는다. 셋째, 심리적 계약은 주관적 특성을 갖는다.

이 세 가지 특성을 통해 심리적 계약은 양 당사자가 어떤 문제를 놓고 정식으로 협상하는 것에 국한 된 것이 아니고, 서로 관계로 맺고, 협력을 할 때 종합적으로 그리고 자연스럽게 형성되고 발전되어 나가는 것이다. 또한 자신이 속한 조

직에 근무하는 동안 자주 그 내용이 변경된다. 조직에 있어서 만일 새로운 정책이나 제도를 도입한 경우 조직구성원의 심리적 계약은 달라지게 되는데 조직이 자신들과의 계약을 일방적으로 위반하거나 파기했다고 생각하고 배신감을 느낄 수 있다. 따라서 기업에 입장에서는 조직구성원과의 심리적 계약을 중요하게 고려할 필요성이 생기게 된다(조영호·조운형·안지혜, 2002).

(3) 내적 일관성 차원

인적자원관리제도들(채용, 평가, 고용, 인적자원개발)간에 일관성을 의미한다. 이들 제도들이 직원들에게 적용될 때 일관성을 유지하여야 개인의 갈등이 혼란을 경험하지 않을 것이다. 첫 번째 일관성의 필요한 이유는 기술적 효익이다, 일관된 제도의 유지는 다른 인적자원관리 활동들의 비용과 효익에 긍정적인 영향을 주게 된다. 지각 및 인지 심리학적 측면의 내용이다. 두 번째 이유는 심리적인 계약 관점에서 보면 사람들은 고용계약과 관련하여 나름대로의 모델을 마음속에 그리고 있다. 따라서 일관된 메시지가 인적자원관리 제도들로부터 오지 않으면 불안과 갈등을 초래하게 되었고, 일관된 인사제도들을 동시에 적용하게 되면 바람직한 태도와 행동을 유도할 수가 있을 것이다. 그리고 세 번째 이유는 사회적 힘과 관련되어 있다. 일관된 제도를 가져가게 되면 조직에 적합한 사람을 유인할 수 있게 되고, 보다 나은 조직과의 조화를 가져갈 수 있게 되어 이직률도 감소하게 될 것이다(배종석, 2012; 김경목·김상준, 2006; Youndt, Snell, Dean, Jr & Lepak, 1996; Guthrie, 2001; Datta, Guthrie & Wright, 2005).

(4) 관련 연구결과

기업들은 이직률을 감소시키기 위한 전략으로서 조직몰입을 증진시키기 위한 교육훈련을 방안으로서 실시하고 있다. 왜냐하면 근로자들의 이직은 고용주, 조직, 고객, 모두에게 심각한 문제가 될 수 있기 때문이다. 교육훈련에 투자하는 고용주들은 근로자에게 그들이 사람에 대한 투자를 의미하다. 교육훈련은 근로자들의 고용가능성을 증가시킬 뿐만 아니라 경력개발의 기회도 제공하기 때문이다

(Sieben, 2007). 교육훈련을 받은 근로자들은 기업에서 제공하는 교육훈련이 자신들에 대한 투자지지와 관심에 대한 표명으로 인식하며 이러한 인식은 근로자의 높은 조직몰입과 낮은 조직몰입과 낮은 이직의도를 유발한다(Green et al, 2000). 반면에 근로 시간이 길수록, 조직몰입 수준이 낮고, 기업의 규모가 작고, 교육훈련의 투자비용이 적을수록 이직의도가 높았다(김지하·장지현, 2009). 조직몰입도는 이직의도와 부의 관계가 있는 것을 알 수 있다(Ingersoll, Krisch, Merk & Lightfoot, 2000; Marchiori & Henkin, 2004).

이용탁(2007)의 연구에서는 인적자원개발활동 역시 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김성훈(2006)의 연구에서는 교육훈련이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. Gluek(1978)은 인적자원개발은 이직률 감소와 직무만족 향상을 가져온다고 하였다. 이은용·박수진·이수범(2006)의 연구에서 기내 승무원들의 교육훈련요인이 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 안대희·박종철(2008), 이영민·이수영(2008), 최호규·이영구(2008)의 연구에서도 인적자원개발요소가 종업원의 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

인적자원개발의 목적은 조직원, 학습의 관점과 조직, 수행의 관점을 함께 추구하는 이영구·임명재(2011)의 연구에서도 조직몰입에는 교육훈련과 경력개발 요인만 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 심용보(2015)의 연구에서는 인적자원개발은 이직률에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김태은(1994)의 경력개발 프로그램 유형에 따른 종업원의 조직몰입, 직무안전성 및 이직의도에 관한 연구에 관한 연구에서도 프로그램 유형에 따라 차이는 있지만 종업원의 조직몰입에 크고 작은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김안국(2002)연구에서 교육훈련은 직무내용과 고용안정, 성장 가능성의 만족에 크고 유의한 양의 효과를 나타낸다. 봉준호(2005)의 “호텔 조리 종사원의 경력개발은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하현국(2002)이 연구한 호텔기업이 교육훈련이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서는 환대가치에 의한 교육훈련은 직무만족의 여러 변수에 직·간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 박혜원(2004)은 교육훈련 프로그램은 호텔기업에 있어 개인뿐만 아니라 조직성과에도 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김병화(2004)는 호텔교육훈련 프로그램이 직

원의 직무성과에 미치는 영향을 조사한 연구에서 교육훈련프로그램의 실행요인인 신입사원 교육, 직무교육, 그리고 직무 외 교육은 직원에 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가재기(1994)는 호텔종사원의 교육훈련 프로그램이 직무만족에 미치는 영향을 실증연구를 수행하였는데, 연구결과 호텔종사원의 교육훈련요인 중 강사의 교육훈련요인이 종사원의 직무만족에 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다시 말하면, 인적자원개발은 사람에 대한 투자를 의미한다. 인적자원개발은 인간중심 경영과 조직의 미래의 포현으로 사람의 중요성을 강조하다. 한 사람의 중요한 역할은 기업의 미래경쟁에 결정적인 역할을 할 수도 있다. 인적자원개발은 조직과 개인 간의 관계와 신뢰를 중심으로 다양한 이해관계자들이 조화로워질 수 있도록 만드는 사회공동체를 강조한 호혜적 공동체 모델을 반영하다. 인적자원개발은 몰입형 인적자원관리의 일부분이다. 몰입형 인적자원정책은 종업원과 기업사이의 장기적인 상호신뢰와 심리적 계약을 중요시하며 교육훈련, 작업단위의 유연성, 고용안정, 작업장에서는 규범이나 문화를 강조한다. 몰입형 인적자원관리를 실행하는 기업은 구성원들의 상호신뢰와 심리적인 계약을 토대로 고령자 고용률이 높을 것이다. 이러 토대 배경에 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 인적자원개발은 고령자고용에 정의 영향을 미칠 것이다.

2. 조직문화는 고령자고용률에 미치는 영향

조직문화는 구성원들의 행동에 큰 영향을 미친다(정봉명·박현지, 2010). 그리고 조직문화는 기업에서 혁신을 유발시키는 자극제의 역할을 하는 것으로 나타났다. 조직문화는 조직구성원에 대한 일체감을 제공하며 조직에 대한 몰입을 촉진시키고 사회체계의 안정성으로 증진시키며 조직구성원의 행위를 가이드하고 형성시키는 역할을 하는 것으로 보고하고 있다.

본 연구는 조직문화를 Quinn & Cameron(1999)의 경쟁가치모형으로 유연성 및

재량문화(씨족형문화, 가변형문화)와 안정성 및 통제문화(위계형문화, 시장형문화)로 구분하였다.

유연성 및 재량문화(씨족형문화, 가변형문화)중에서 씨족형문화에서는 인간관계를 중시하는 유형으로 구성원 상호간의 신뢰와 조직에 대한 정이 강조된다. 직원들을 가진 대가족처럼 인식하는 문화형태이다. 이러한 문화유형은 구성원 개인을 존중하고 조직에 대한 열정으로 개인들의 직무만족이나 조직몰입을 강화할 수 있다. 이러한 씨족형 문화가 직무만족과 조직몰입에는 긍정적으로 영향을 미친다는 연구 결과가 많다(정준교·박상언·김영조, 1995; 박상언·김영조, 1995; 김호정, 2002).

가변형문화는 조직의 유연성을 강조함과 동시에 외부지향성이 강하다. 조직 환경의 충격과 변화에 창의적이고 발전적으로 대응하고 항상 성장을 위해 자원을 획득하고 새로운 업무를 개발하는 문화유형이다(이창길, 2006).

안정성 및 통제문화(시장형문화, 위계형문화)중에서 시장형문화는 시장에서의 경쟁력, 목표달성, 수익성을 강조한다. 이 유형은 조직의 성과 달성과 과업수행에 있어서의 생산성을 강조한다. 또한 성과달성에 도전하도록 하는 등 경쟁적이고 도전적인 조직 분위기를 구축하는데 힘쓴다. 그리고 고객의 욕구와 기대를 지속적으로 파악하고, 훌륭한 서비스를 제공해야 한다(박상언·이일우, 2014).

위계형문화는 명령, 규칙, 규제 등 통제와 능률, 관료적 문화를 의미한다. 이 문화에서는 통제를 강화함으로써 구성원들의 조직몰입도 향상도와 열정은 약화되고 직무에 매력은 감소하므로 구성원들의 직무만족도는 높아지기 어렵게 된다(김호정, 2002).

왜냐하면 조직문화 유형에 따라서 직무만족과 조직몰입도 관계가 있으면서 이직의도는 조직몰입, 직무만족과 깊은 관계가 있기 때문이다. 이직의도는 직무만족과 이직의사 간에는 부의 상관관계가 있는 것으로 일관성 있게 연구결과가 나타남에 따라 조직구성원의 직무만족이 높을수록 이직 의사는 높아진다는 것이다(Mobley, 1977). 김형섭(2005)의 연구에서는 호텔종사원의 직무만족과 조직몰입은 이직의도에 부의 영향을 미치는 결과가 나타났다. 박재산(2006)의 연구에서 간호조직문화 유형에 따른 간호사들의 직무만족과 이직의사와 관련성이 높은 것으로 나타났다. 조직문화 중 개발문화와 위계문화가 이직의도에 영향을 미치는 것으로

나타났다(임혁·윤성호·최윤정, 2008).

Schneider(1980)에 의하면 조직문화에 따라 조직 내 인적자원의 관리방식(채용, 배치, 보상, 감독, 승진 등)이 변하는데, 이는 조직 풍토의 변화를 이끌어내고, 변화된 조직풍토는 조직구성원들의 인지적·정의적 상태에 영향을 미쳐 동기부여, 직무만족의 정도가 달라지고 결국 조직몰입도 영향을 받는다.

호텔기업의 조직문화(개발문화·합의문화)는 조직몰입에 정의 영향을 미칠 것이고 조직몰입은 이직의도에 부의 영향을 미칠 것이다(정봉명·박현지, 2010). 공공의료기관 간호사의 조직몰입 정도가 높을수록, 조직 응집력과 상호 신뢰도가 높고 조직문화가 긍정적인 간호조직문화(상호신뢰가 높다) 정도가 높을수록, 현부서 만족도가 높을수록, 이직의도가 낮을수록 직무만족도가 높은 것으로 나타났다(이지현·진수진·주현정, 2011). 이요한·방묘진·오세진(2005)에서 가족친화적 조직문화는 이직의도에 부정적인 영향을 미치는 결과로 나타났다. 조선이·이재섭(2012)의 연구는 조직문화(변화문화, 관계문화)와 이직의도와의 관계가 유의한 것으로 나타났다.

따라서 안정성 및 통제문화는 시장에서의 경쟁력, 목표달성, 비용, 수익성을 강조한다. 이 유형은 조직의 성과 달성과 과업수행에 있어서의 생산성을 강조한다. 이 문화는 명령, 규칙, 규제 등 통제와 능률, 관료적 문화를 강조한다. 이 문화에서는 위계질서와 통제를 강화함으로써 고령자들의 조직 잔류를 어렵게 만들 것이다. 위계질서가 강한 조직에서 승진하지 못한 고령자들은 비자발적 퇴직을 선택하게 될 것이다.

그리고 비용과 수익성을 강조하는 문화적 가치는 고령자들의 높은 인건비를 기업성과의 장애물로 인식할 것이다. 성과주의 중심의 임금의 연봉제가 고령자가 고용과 정의 관계를 가질 수 있고 그로인한 연봉제가 기업의 고용유연성 추구를 완화시킬 수 있다. 한국의 경우 고령인력이 고용유연성의 일차적인 고용대상이다(김동배·김기태, 2012).

유연성 및 재량문화는 구성원들 사이의 신뢰를 강조한다. 따라서 이 문화의 조직문화 가치는 고령자들에 대한 해고를 어렵게 하고 고령자들을 조직에 잔류하게 만들 것이다. 이 문화는 또한 혁신과 수평적인 문화특성을 가지기 때문에 고령자들이 가지고 있는 기술과 경험을 기업에 다시 기여할 수 있는 기회를 제공

할 것이다. 그리고 수평적인 조직문화는 고위직으로 승진하지 못한 고령자들이 조직에서 활동하는데 부담을 덜 수 있어 조직 잔류를 높일 것이다.

이러한 이론적 배경을 토대로 본 연구는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 조직문화는 고령자고용률에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 안정성 및 통제문화(시장형문화, 위계형문화)는 고령자고용률에 부의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 유연성 및 재량문화(씨족형문화, 가변형문화)는 고령자고용률에 정의 영향을 미칠 것이다.

3. 조직문화는 인적자원개발과의 상호작용

인적자원개발(HRD)은 공식적인 관리방식을 의미한다. 그리고 인적자원개발(HRD)도 인적자원관리의 일부분이다. 반면에 조직문화는 비공식적인 규범, 가치이다. 조직문화와 인적자원관리의 관계를 다루고 있는 논문들을 보면 조직문화의 특정 문화적 환경에게 인적자원관리 관행이 많이 나타나는 것을 알 수 있다. Jennings(1994)가 인적자원전략은 그 기업의 문화적 환경에 의해서 활성화되며, 개별 인적자원관리 관행은 기업문화에 의해서 유인된다는 점의 지적과 비슷한 의미를 가지고 있다.

서인덕·최만기(1988)는 시장형문화를 지닌 재벌기업들의 인적자원관리관행은 교육과 성과중심의 문화특성을 보이고 있으며, 반면에 가족형문화를 지닌 재벌기업들은 연공서열이나 네트워크 지향적인 특성을 보이고 있음을 지적하고 있다.

태정원(1991)의 연구에 따르면 위계형문화가 높게 지각될수록 직무, 인사제도, 임금, 교육훈련, 복리후생의 대부분의 인사관리특성에 대한 종업원의 불만은 상승하고, 과업문화나 역할문화의 경우에는 인사관리특성에 대한 지각에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

박노윤(1997a)의 연구결과에 의하면 집단 간 차이가 유의하게 나타나지는 않았지만 보상이 성과에 근거하는 정도가 진취적 문화유형과 카리스마적 문화유형을

가진 집단에서 상대적으로 높게 나타나고, 반면에 적응적 문화유형과 관료적 문화유형을 가진 집단에서 성과에 근거하는 정도가 낮게 나타났다.

강영순(1999)의 연구결과 신뢰적 목표지향 문화는 혁신형 인적자원관리에 긍정적 영향을, 위계적 권력지향문화는 부정적 영향을 미쳤다. 그리고 후원적 역할지향문화와 위계적 권력지향문화는 전통적 인적자원관리에 긍정적 영향을 미쳤다. 또한 혁신형 인적자원관리와 절충형 인적자원관리는 직무만족이나 조직일체감에 긍정적인 영향을 미쳤다.

송하식·이덕로·김주엽(2002)의 연구에 의하면, 개인주의나 결과(일에 대한 성취 강조)를 중시하는 문화가 집단주의나 속성(인생의 경험과 배경 중시)을 중시하는 문화보다 연봉제의 수용도가 높은 것으로 나타났다. 연봉제는 IMF 이후에 국내의 많은 기업이 도입하고 있는 임금시스템이다. 기업이 연봉제의 성공적 운영을 위해서는 조직문화를 이해할 필요가 있다. 연봉제나 팀제 등의 새로운 인적자원관리시스템에 대한 조직구성원들의 저항은 문화적 가치에 그 뿌리를 두고 있는 경우가 많기 때문이다.

공식적인 인적자원개발(HRD)이 고령자고용률에 미치는 영향은 비공식조직문화에 따라 달라질 것이다. 인적자원개발이 활발하면서 유연성 및 재량문화의 조직문화 특성을 지닌 기업은 상승작용을 통해 고령자고용률을 높일 것이다. 반면에 인적자원개발이 활발하여도 안정성 및 통제문화의 조직문화 특성이 강한 조직은 고령자고용률을 저하시킬 것이다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 인적자원개발과 조직문화의 상호작용은 고령자고용률에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1: 인적자원개발과 유연성 및 재량문화의 상호작용은 고령자고용률에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 인적자원개발과 안정성 및 통제문화의 상호작용은 고령자고용률에 부의 영향을 미칠 것이다.

제4장 실증분석

제1절 변수의 조작적 정의 및 측정

1. 변수의 조작적 정의 및 측정

(1) 인적자원개발

집체식 사내교육훈련은 기업의 인적자원개발 유형 중 하나로, 공간적으로 기업 내에서 이뤄지는 각종 교육훈련을 의미한다. 집체식 사외교육훈련은 공간적으로 기업 외부에서 이뤄지는 각종 교육훈련을 의미한다. 경력개발제도는 조직이 구성원 개개인의 경력을 조직 내에서 개발하도록 격려하며, 그 과정에서 조직의 목표 달성에 필요한 능력을 개발하기 위해서 마련하는 제도이다.

멘토링 또한 코칭은 1:1 교육의 한 형태이다. 멘토링은 지원 또는 도움을 제공하는 조직이나 종건사원을 말한다. 코칭은 종업원과 감독자 사이에서 실시되며 종업원들의 직무성과에 초점을 맞추고, 효과적인 직무실행을 유지하기 위한 행동을 취하게 하며 직무수행 상에서의 문제를 올바르게 수정해 준다. OJT(직무현장훈련)는 훈련을 받을 사람에게 작업공간에서 규칙적으로 훈련을 실시할 수 있게 한다. 직무순환은 여러 과업을 서로 바꿔서 수행할 있으며, 작업자들을 작업흐름에 큰 지정이 없이 업무 간에 순환이 가능하도록 하는 것이다(노남섭·박양근, 2015).

독립변수인 인적자원개발(HRD)은 “매년 인적자원개발(교육훈련)계획을 수립하는지,” “자체적으로 교육훈련 프로그램을 개발하는지,” “집체식 사내교육훈련 실시여부,” “집체식 사외교육훈련 실시여부,” “경력개발제도 실시여부,” “멘토링 또는 코칭 실시여부,” “OJT(직무현장훈련) 실시여부,” “직무순환 실시여부,”의 8개 문항을 1, 0에 의해 측정하였다. 이 8개 문항을 더하고 인적자원개발(HRD)로 측정하였다. 따라서 기업이 8개 제도를 모두 실시하면 8점, 모두 실시하지 않으면

0점이 산출된다.

(2) 조직문화

Quinn & Cameron의 경쟁가치모형에 따른 유연성 및 재량문화(씨족형문화, 가변형문화), 안정성 및 통제문화(시장형문화, 위계형문화)의 유형으로 구분하였다. 씨족형문화는 참여, 인간관계, 신뢰와 협력을 중시하고 가변형문화는 새로운 아이디어추구, 유연성, 과정 혁신과 프로그램 혁신 채택과 위험추구를 중시한다. 시장형문화는 목표와 성과중시, 위계형문화는 안정성, 규정과 통제를 중시한다.

독립변수인 조직문화는 “가변형문화: 1.우리 회사는 변화와 새로운 시도를 장려한다. 2.우리 회사는 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어진다. 3.우리 회사에서는 성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우를 받는다. 씨족형문화: 4.우리 회사는 가족과 같은 조직 분위기가 형성되어 있다. 5.우리 회사는 인화단결과 일체감을 중시한다. 6.우리 회사는 팀워크를 더욱 중시한다. 위계형문화: 7.우리 회사는 공식적인 절차, 규칙 및 방침을 중시한다. 8.우리 회사의 의사전달이나 정보 흐름은 하향식이다. 9.우리 회사는 서열의식을 강조하는 조직분위기가 형성되어 있다. 시장형문화: 10.우리 회사는 경쟁적 분위기와 성과달성을 강조한다. 11.우리 회사에서는 과업수행에 필요한 전문지식과 능력을 중요하게 생각한다. 12.우리 회사는 직무수행능력과 실적을 중심으로 한 평가가 이루어진다.”의 문항을 1) 전혀 그렇지 않음, 2) 그렇지 않은 편임, 3) 그저 그러함, 4) 전적으로 그러함에 의해 측정하였다.

(3) 고령자고용률

종속변수인 고령자고용률은 전체 직원 중에서 50세 이상의 비율로 측정하였다. 고용상 연령차별금지 및 고령자 고용촉진에 관한 법률 - 제2조 제1호에 따른 고령자는 55세 이상인 사람으로 하고, 제2조 제2호에 따른 준·고령자는 50세 이상 55세 미만이 사람으로 규정하고 있다.

(4) 통제변수

통제변수는 규모, 산업, 기업형태, 업력이 있다. 규모는 직원 수로 측정하였고, 산업은 제조업과 비제조업을 구분해서 제조업1, 비제조업0인 더미변수로 분석하였다. 기업형태는 상장회사와 비상장회사를 측정하였고, 업력은 기업의 역사(2013-창립년도)로 분석하였다.

제2절 표본의 선정 및 특성

1. 표본의 선정과 특성

본 연구에서 사용된 자료는 고용노동부·한국직업능력개발원이 2013년도에 실시한 (사업체 패널조사) 자료이다. 사업체 패널조사는 고용노동부·한국직업능력개발원이 2013년에 전국에 소재한 420개의 사업장을 대상으로 실시한 기업단위의 설문조사 자료이다. 본 연구에서 표본 기업들 중 제조업의 비율이 76.0%, 비제조업(금융업, 비금융)이 24.0%이다. 표본 총 420개 기업을 대상으로 조사하였다. 다음 <표4-1>과 같다.

표본 기업 규모별 분석은 300미만 회사의 비율이 50.5%, 300~999인 회사의 비율이 33.1%, 1000~1999인 회사의 비율이 9.0%, 2000이이상의 회사의 비율이 7.4%로 나타났다. 다음 <표4-2>과 같다.

<표4-3> 표본 기업형태에 대한 분석에서 상장회사 수가 219개, 비상장 회사 수가 201개이다.

<표4-4> 표본 기업의 업역에 대한 분석에서 20년 이하의 회사비율이 27.6%, 40년 이하의 비율이 45.7%, 60년 이하의 비율이 20.6%, 기타가 6.1%다.

<표4-5> 인적자원개발(HRD) 문항에 대한 분석은 교육훈련계획수립의 응답의 회사 비율이 78.6%, 교육훈련 프로그램개발의 응답의 회사 비율이 38.1%, 집체식 사내교육훈련/사외교육훈련이 각각 85.7%와 71.4%, 그리고 경력개발제도가

23.1%, 멘토링 또는 코칭이 46.7%다. 마지막 OJT는 82.9%, 직무순환은 48.6%다.

<표4-6> 인적자원개발(HRD) 문항실시 현황에 대한 분석은 인적자원개발(HRD)의 8개 문항을 실시하지 않는 기업의 비율이 1.4%, 인적자원개발(HRD)의 8개 문항 중에서 하나만 실시하는 기업의 비율이 4.3%, 인적자원개발(HRD)의 8개 문항 중에서 2개 문항을 실시하는 기업의 비율이 8.1%, 인적자원개발(HRD)의 8개 문항 중에서 3개 문항을 실시하는 기업의 비율이 14.5%, 인적자원개발(HRD)의 8개 문항 중에서 4개 문항을 실시하는 기업의 비율이 15.7%, 인적자원개발(HRD)의 8개 문항 중에서 5개 문항을 실시하는 기업의 비율이 19.0%, 인적자원개발(HRD)의 8개 문항 중에서 6개 문항을 실시하는 기업의 비율이 16.0%, 인적자원개발(HRD)의 8개 문항 중에서 7개 문항을 실시하는 기업의 비율이 10.5%, 인적자원개발(HRD)의 8개 문항을 모두 실시하는 기업의 비율이 10.5%로 나타났다.

<표4-7>고령자고용률의 분포를 살펴보면 5%이하의 고령자고용비율의 기업 수가 62개, 10%이하의 고령자고용비율의 기업 수가 148개, 나머지 30%이하가 184개, 60% 이하의 고령자고용비율의 기업 수가 26개이다.

<표4-8> 조직문화의 측정문항 표본분석에서 연령은 만 29세 이하의 비율이 20.8%인 2089명이다, 만 30-39세의 비율이 38.2%인 3836명이다, 만40-49세의 비율이 28.2%인 2832명이다, 만50세 이상의 비율이 12.8%인 1286명으로 측정하였다.

학력은 고졸이하의 비율이 35%인 3515명이다, 전문대졸의 비율이 16.4%인 1647명이다, 대졸의 비율이 42.2%인 4283명이다, 석사의 비율이 5.8%인 582명이다, 박사학위의 비율이 0.6%인 61명으로 측정하였다.

직급의 비율은 사원급이 30.5%인 3063명이다, 대리급이 21.8%인 2189명이다, 과장급이 17.7%인 1777명이다, 차장급이 16.8%인 1687명이다, 부장급이 9.2%인 925명이다, 임원이 4.0%인 402명으로 측정하였다.

근속연수는 1년 미만 근로자 수의 비율이 36.2%인 3635명이다, 1-10년 근로자 수의 비율이 50.8%인 5102명이다, 10년 이상 근로자 수의 비율이 13.0%인 1306명으로 측정하였다.

<표4-1> 표본 기업의 산업별 분석

산업	제조업	비제조업	총계
기업 수	319	101	420
비율(%)	76.0%	24.0%	100

<표4-2> 표본 기업의 규모별 분석

규모	300미만	300~999인	1000~1999인	2000이상	총계
기업 수	212	139	38	31	420
비율(%)	50.5%	33.1%	9.0%	7.4%	100

<표4-3> 표본 기업형태에 대한 분석

측정문항	상장회사	비상장회사	총계
기업 수	219	201	420
비율	52.1%	47.9%	100

<표4-4> 표본 기업의 업력에 대한 분석

업력	20년 이하	40년 이하	60년 이하	기타	총계
기업 수	116	187	90	27	420
비율	27.6%	45.7%	20.6%	6.1%	100

<표4-5> 인적자원개발(HRD) 문항에 대한 분석

측정문항	실시 기업 수	비율(%)	미실시 기업 수	비율(%)	총계
교육훈련계획수립	330	78.6%	90	21.4%	420
교육훈련 프로그램 개발	160	38.1%	260	61.9%	
집체식 사내교육훈련	360	85.7%	60	14.3%	
집체식 사외교육훈련	300	71.4%	120	28.6%	
경력개발제도	97	23.1%	323	76.9%	
멘토링 또는 코칭	196	46.7%	224	53.3%	
OJT	348	82.9%	72	17.1%	
직무순환	204	48.6%	216	51.4%	

<표4-6> 인적자원개발(HRD) 문항실시 현황에 대한 분석

인적자원개발의 문항실시 현황	기업 수	비율(%)
0	6	1.4%
1	18	4.3%
2	34	8.1%
3	61	14.5%
4	66	15.7%
5	80	19.0%
6	67	16.0%
7	44	10.5%
8	44	10.5%
합계	420	100

주의):인적자원개발(HRD)의 8개 문항을 모두 실시하는 기업이 8점, 실시를 하지 않는 기업이 0점.

<표4-7> 고령자고용률의 분포

고령자고 용률	5%이하	10%이하	30%이하	60%이하	총계
기업 수	62	148	184	26	420

<표4-8> 조직문화의 측정문항 표본분석

변수	구분	인원	비율 (%)	변수	구분	인원	비율 (%)	총계
연령	29세 이하	2089	20.8	학력	고졸 이하	3515	35	100 10043
	30-39세	3836	38.2		전문대졸	1647	16.4	
	40-49세	2832	28.2		대졸	4283	42.2	
	50세	1286	12.8		석사	582	5.8	
					박사	61	0.6	
근속 연수	1년 미만	3635	36.2	직급	사원	3063	30.5	
	1-10년	5102	50.8		대리	2189	21.8	
	10년 이상	1306	13.0		과장	1777	17.7	
					차장	1687	16.8	
					부장	925	9.2	
					임원	402	4.0	

주의1):정규직(전체)

주의2):정년퇴직 인력 제외

제3절. 실증분석 결과

1. 조직문화의 요인분석과 신뢰성 검증

(1) 조직문화의 요인분석

본 연구에서는 조직문화(유연성 및 재량문화, 안정성 및 통제문화)에 대해 요인분석을 실시하였다. 요인분석에서 고유치 1과 요인부하량 0.5이상을 기준으로 유연성 및 재량문화 6개 문항, 안정성 및 통제 문화 2개 문항 등 2개 요인으로 묶었다. 나머지 문항들은 2개 요인에 비슷한 크기로 걸쳐 있어 분석에서 제외하였다. 따라서 조직문화에 대한 요인분석 결과는 <표3-1>에 제시된 바와 같이 조직문화는 유연성 및 재량문화(씨족형문화, 가변형문화), 안정성 및 통제문화(시장형문화, 위계형문화)의 2개 요인으로 구분되는 것으로 나타났다.

(2) 조직문화의 신뢰성 검증

신뢰성이란 측정하고자 하는 현상이나 대상을 얼마나 일관성 있게 측정하였는가를 나타내는 것으로서, 안정성, 예측가능성, 정확성이라고도 표현한다. 본 연구에서는 신뢰도를 측정하기 위해서 Cronbach's alpha계수를 이용한다. 보통 신뢰도가 0.5이상이면 신뢰성이 있다고 볼 수 있다(채서일·김범중·이성근, 1992). Cronbach's alpha 분석결과는 유연성 및 재량문화의 Cronbach's α 값이 0.921로 나타났고, 안정성 및 통제문화(시장형문화, 위계형문화)의 Cronbach's α 값이 0.674로 나타났고, 모두 0.6을 초과함으로써 각 문항에 대한 신뢰성이 높게 나타났다.

<표4-9> 조직문화에 대한 요인분석과 신뢰성 검증

문항	요인		신뢰도
	유연성 및 재량문화	유연성 및 재량문화	
유연성 및 재량문화 1	.796	-0.297	0.921
유연성 및 재량문화 2	.833	-0.271	
유연성 및 재량문화 3	.776	-0.256	
유연성 및 재량문화 4	.821	-0.012	
유연성 및 재량문화 5	.898	0.069	
유연성 및 재량문화 6	.911	0.014	
안정성 및 통제문화 1	.457	.724	0.674
안정성 및 통제문화 2	.340	.783	
아이겐 값	4.563	1.370	
설명비율	57.043	17.122	
누적설명비율	57.043	74.165	

2. 변수들 간의 상관관계 분석

상관관계 분석결과 고령자고용률은 비제조업보다 제조업이 높고, 기업의 업력이 길수록 고령자고용률이 더 높은 것으로 나타났다. 그리고 제조업의 경우 성장된 기업형태가 많고 종사자규모는 비제조업이 제조업에 비해 더 많았다. 산업이 기업형태와 정의 상관관계가 있는 것을 보인다. 종사자규모는 산업과 부의 상관관계가 있었다. 산업, 종사자규모, 기업형태는 업력과 정의 상관관계가 있는 것을 볼 수 있다.

종사자규모가 많을수록 인적자원개발(HRD)과 정의 상관관계가 있었다. 또한 기업형태는 비상장회사에서 고령자고용률이 높은 것으로 나타났다. 유연성 및 재량문화는 고령자고용률과 정의 상관관계도 있었다. 반면에 고령자고용률은 인적자원개발(HRD)과 부의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

<표4-10> 변수들 간의 상관계수

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8
산업(1)	.76	.428	1							
기업형태(2)	.52	.500	.219(**)	1						
종사자규모(3)	1.73	.906	-.098(*)	.076	1					
업력(4)	32.4905	16.45758	.264(**)	.328(**)	.150(**)	1				
인적자원개발 HRD(5)	4.7500	1.99447	.064	.083	.466(**)	.072	1			
유연성 및 재량문화(6)	3.4256	.35529	.022	.045	-.006	-.025	.010	1		
안정성 및 통제문화(7)	3.3493	.31541	.081	.065	-.024	-.006	.016	.313(**)		
고령자 고용률	12.6455	10.63562	.169(**)	.016	-.042	.294(**)	-.111(*)	.096(*)	.036	1

주1)*P<0.05, **P<0.01

주2)산업, 기업형태, 종사자규모, 업력, 인적자원개발(HRD), 유연성 및 재량문화, 안정성 및 통제문화, 고령자고용률(50이상).

3. 고령자고용률의 영향에 대한 회귀분석

본 연구에서는 인적자원개발(HRD)과 조직문화(유연성 및 재량문화, 안정성 및 통제문화)가 고령자고용률에 어떤 영향을 미치는지에 대한 가설을 검증을 위해 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석을 하기 위해 산업, 기업형태, 종사자규모, 업력을 통제변수로 하고 인적자원개발(HRD)과 조직문화(유연성 및 재량문화, 안정성 및 통제문화)를 독립변수로 설정하였고 고령자고용률을 종속변수로 설정하여 회귀분석을 실시하였다.

회귀분석에서 모형 1은 산업, 기업형태, 종사자규모, 업력, 모형 2는 인적자원개발(HRD), 모형 3은 유연성 및 재량문화(씨족형문화, 가변형문화), 안정성 및 통제문화(시장형문화, 위계형문화), 모형 4는 상호작용 인적자원개발(HRD)×유연성 및 재량문화, 인적자원개발(HRD)×안정성 및 통제문화이다.

회귀분석결과는 <표3-3>에 제시되었다. 모형 1을 살펴보면 통제변수 중 제조업이 고령자고용률에 정의 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다($\beta=.102, p<.05$), 제조업에서 노동조합이 비교적 많기 때문에 고령자들을 보호하는 의미가 있다. 업력은 고령자고용률에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.312, p<.0001$). 반면에 기업형태는 고령자고용률에 부의 영향을 미쳤다($\beta=-.103, p<.05$). 이는 비상장회사일수록 고령자고용률이 높은 것으로 해석할 수 있다. 상장회사의 규모가 비상장회사의 규모보다 크고 관료주의 중시, 규정과 계층이 많고, 비용을 강조하기 때문에 고령자들을 덜 고용하는 것으로 보인다.

모형 2에서 가설 1과는 다르게 인적자원개발(HRD)이 고령자고용률에 미치는 부의 효과를 확인할 수 있다($\beta=-.128, p<.05$). 본 연구에서는 가설 1에서 인적자원개발과 고령자고용률에 정의 영향을 미치는 것으로 설정하였는데 회귀분석결과 가설 1과 반대되는 결과가 나타났다. 인적자원개발(HRD)은 사람에 대한 투자를 의미한다. 그리고 인간중심 경영과 사람이 조직의 미래의 표현으로 사람의 중요성을 반영해서 나타내준다. 한 사람의 중요한 역할은 기업의 미래경쟁에 결정적인 역할 할 수도 있다는 말도 있다. 그런데 모형 2의 회귀분석결과를 살펴보면

한국기업에서는 인적자원개발(HRD)의 투자가 젊은 직원들에 대해 많이 이루어지고 있고, 나이가 많은 직원들에 대한 교육훈련의 기회가 적기 때문에 이런 결과가 나타난 것으로 보인다. 고령층은 교육훈련의 새로운 내용을 소화하기 어려워 직장에서 스트레스를 겪을 가능성이 있고 업무 능력이 뒤떨어져 적응하지 못한 고령자에게 큰 부담으로 작용할 수 있을 것이다. 이런 요인들은 고령 근로자들의 자발적으로 이직을 유도할 수 있을 것이다.

모형 3을 보면 혁신과 수평적인 문화특성을 강조하는 유연성 및 재량문화가 고령자고용률에 미치는 유의적인 정의 영향($\beta=106, p<.05$)을 확인할 수 있었다. 따라서 가설 2-1이 입증되었다. 그리고 반면에 안정성 및 통제문화는 고령자고용률에 미치는 영향을 확인할 수 없었다. 따라서 가설 2-2는 검증되지 않았다. 또한 모형 4에서 인적자원개발과 조직문화의 상호작용이 고령자고용률에 미치는 영향을 확인하지 못하여 가설 3은 기각되었다.

<표4-11> 고령자고용률의 영향에 대한 회귀분석

독립변수	고령자고용률			
	모형1	모형2	모형3	모형4
산업	.102*	.116*	.114*	.113*
기업형태	-.103*	-.098*	-.105*	-.104*
종사자규모	-.071	-.009	-.009	-.007
업력	.312***	.307***	.321***	.313***
인적자원개발 (HRD)		-.128*	-.129*	-.129*
유연성 및 재량문화			.106*	.103*
안정성 및 통제문화			.005	.002
인적자원개발 (HRD)×유연성 및 재량문화				-.001
인적자원개발 (HRD)×안정성 및 통제문화				.024
R2	.102	.112	.120	.116
R2Δ		.01***	.008***	.004***
F	12.869***	11.612***	9.142***	7.108***
N	420	420	420	420

주1)*p<0.05,**p<0.01,***p<0.001

주2)통제변수: 산업, 기업형태, 종사자규모, 업력

독립변수: 인적자원개발(HRD), 조직문화(유연성 및 재량문화, 안정성 및 통제문화)

종속변수: 고령자고용률

제5장 결론

제1절. 연구결과 요약과 논의

본 연구에서 한국기업의 고령자고용률을 대상으로 인적자원개발(HRD)과 조직문화가 고령자고용률에 미치는 영향력을 살펴보고자 하였다. 한국은 고령화가 매우 빠른 속도로 진행되고 있는 상황이다. 고령화가 높은 사회에서 고령층 고용의 감소는 사회·경제적으로 큰 문제를 야기할 수 있을 것이다. 그러나 고령화 사회로 진행하고 있는 한국 기업의 현실은 인적자원개발이 고령자고용에 정의 영향을 미치기 보다는 부의 영향을 미치는 것으로 나타나 이에 대한 심도 있는 검토가 필요하다.

공식적인 인적자원개발이 젊은 직원들 위주로 활발하게 이루어진다면 고령자들은 상대적 박탈감을 크게 느껴 자발적 이직을 유도할 수 있을 것이다. 그리고 역량개발에 소외된 고령자들은 조직을 벗어나 새로운 직장이나 직업을 찾게 될 것이다. 이 경우 인적자원개발이 활발하게 이루어지는 기업에서 그렇지 않은 기업에 비해 고령자들이 조직에서 머무르는 것에 대해 어려움을 겪게 될 것이다. 한국 기업은 직원들과 장기적인 상호신뢰를 바탕으로 고령자들에 대한 인적자원개발을 통한 고령자고용 유지에 좀 더 많은 관심을 가질 필요가 있다.

공식적인 인적자원개발이 인적자원관리의 일부분이다. 특히 한국기업들이 IMF 외환위기 이후 빠르게 성과주의 인적자원관리 제도를 도입하였다. 성과주의 인적자원관리는 1997년 외환위기를 극복하고 새로운 도약의 발판이 되었지만, 이 과정에서 원래 한국 기업들이 가지고 있었던 조직의 좋은 것들이, 팀워크, 가족적인 분위기, 열정, 충성심, 안정감 등이 부정적인 영향을 받았다(유규창·김정은·이혜정, 2011).

성과주의 인적자원관리는 과거의 전통적인 연공서열형 인적자원관리에 비교되는 개념으로 개인이나 집단의 성과를 평가와 보상에 적극적으로 반영하는 인

사제도를 말한다(Chang, 2006; Park & Yu, 2002). 성과주의 보상의 대표적인 두 제도인 연봉제와 성과배분제가 경제위기 이후 빠르게 확산되는 모습을 보이고 있으며(노동부, 2004). 성과주의 인적자원관리의 확산은 첫 번째로 경제위기로 인하여 한국 기업들이 살아남기 위해서는 성과가 그 어떠한 것보다도 중요하다는 것을 뼈저리게 실감하게 된 것이 1차적인 근거라고 말할 수 있다. 그러나 그 이후의 성과주의 인사제도에 대한 끊임없는 관심은 미국식의 인적자원관리에 대한 학자들의 연구의 증가, 정부의 정책적 지원, 컨설팅 회사들의 폭발적인 증가, 그리고 글로벌 기준에 대한 기업들의 생각변화 등이 자리 잡고 있다. 그리고 이러한 현상들은 모두 성과주의 인적자원관리가 한국 기업의 성과를 향상시킬 것이라는 강한 기대감을 기초로 하고 있다(유규창·박우성, 2007).

독립변수인 조직문화는 혁신과 신뢰를 강조하는 유연성 및 재량문화, 수평적인 문화특성과 성과를 강조하는 안정성 및 통제문화이다. 그리고 한국 기업에서 위계질서문화가 비용절감과 성과중심으로 인해 고령자들이 자발적으로 조직을 떠날 수 있다.

한국기업에서 인적자원개발(HRD)의 투자가 고령층을 대상으로 실시하여야 하는 것이 고령화 사회에서 한국 사회·경제적 문제 해결을 위한 과제가 될 것이다. 고령자들에 대한 인적자원개발을 강화하여 기업의 경쟁력을 유지하면서 고령자 고용을 높일 수 있는 보다 적극적인 방안이 필요하다. IMF이후 한국기업들의 새로운 인적자원개발(HRD)제도의 도입은 고령자들이 조직에 머무르는 것을 어렵게 만들고 있다. 또한 기업은 고령자의 숙련된 경험을 활용하기 보다는 명예퇴직이나 희망퇴직 등을 통해 고령자고용을 줄이려는 시도를 많이 하고 있다. 최근 한국기업의 단기적인 성과주의로의 빠른 변화는 구성원들의 고용불안과 성과에 대한 과도한 스트레스, 낮은 조직 몰입을 가져왔고 이에 고용안정과 장기적 인재 육성 등에 기반 하여 한국의 인적자원개발(HRD)제도를 더 발전을 시켜야 해야 한다.

또한 한국 기업은 지식정보화 사회에 적합한 유연하고 재량적인 조직문화를 강화할 필요가 있다. 왜냐하면 유연성 및 재량문화는 혁신과 수평적인 문화특성을 가지기 때문에 고령자들이 가지고 있는 기술과 경험을 기업에 다시 기여할 수 있고, 수평적인 조직문화는 고위직으로 승진하지 못한 고령자들이 조직에서

활동하는데 부담을 덜 수 있어 조직 잔률 높일 것이다. 그래서 유연하고 재량적인 조직문화는 고령자고용을 높이는 효과도 볼 수 있을 것이다. 한국 기업은 지금까지 주로 위계질서가 강한 안정성 및 통제위주의 조직문화 성격이 강했다. 기업은 고령화 사회에서 수평적이고 혁신지향적인 조직문화를 구축하여 고령화와 외부 환경에 보다 유연하게 대처하는 것이 필요하다.

한국 기업은 성과급제도입, 호봉제 폐지로 사회적인 갈등이 나타나고 있다. 예를 들어, 국민은행의 경우 3년 단위 호봉제가 적용된다. 성과급 역시 전문 직군을 제외하고는 지점평가를 통해 이뤄진다. 신한은행은 일반 직원에게는 기본급에 일부 성과급이 반영되는 호봉제를, 부지점장급 이상에 대해 성과연봉제를 적용한다. 우리은행은 차장급 이하 직원에 성과급이 반영된 호봉제를 적용하고 부지점장 이상에 대해 연봉제를 실시하고 있다. 하나은행도 호봉제에 성과급이 붙는 임금체계다(브릿지경제, 2016).

한국기업들이 고령화 시대의 도래에 대비하고 글로벌 경쟁력을 갖추기 위해서는 인적자원개발과 조직문화를 통해 고령자의 고용유지를 위한 새로운 고용관계를 수립하는 것이 필수적이다. 기업경영자는 구조조정 과정에서 약화된 종업원의 충성심과 소속감을 회복시킬 수 있는 합리적 대안을 모색해야 한다. 평생직장의 붕괴에 따른 혼란과 갈등이 표출되고 있고 상시구조조정에 따른 고용불안감의 확산과 기업문화의 혼돈이 일어나고 있다. 또한 경영환경 급변으로 노동시장 구조와 종업원의 가치관이 빠르게 변화하고 있다.

향후 한국 기업은 고령화 시대를 대비하여 고령자 고용을 유지할 수 있는 인적자원개발(HRD)의 가치 및 제도를 개발·운영하고, 조직문화를 변화시켜 이에 적합한 고용정책을 중요한 경영관리 정책 중 하나로 발전시켜 나가야 할 것이다. 기업별로 차별화 된 고령자 고용정책과 제도는 내부 고령직원의 회사에 대한 자부심을 강화시키고, 기업의 전통이나 문화에 적합한 우수 고령 인력을 유인하는데도 기여할 수 있을 것이다.

한국 기업들이 1990년 초부터 국제화에 효과적으로 대응하기 위하여 일련의 시도들을 하였지만, 한국 기업들이 성과주의 인적자원관리로 급격히 전환해야 한다. 특히 1997년 외환위기 이후 한국의 인적자원관리 시스템은 미국식 성과주의 인적자원관리 시스템을 급속히 확산시킨다. 성과급제도와 연봉제의 도입 및 확

산, 고용유연화를 위한 정리해고와 구조조정 강화, 노가관계의 변화, 수시 채용 증가 등을 특징으로 성과주의 인사관리 시스템은 성과창출을 강조한다(강성춘 외, 2011). 김동배·김기태(2012)연구에서 연봉제는 50세 이상 고령인력의 고용 비중 및 고령인력 채용기회와 다 유의한 부의 관계가 나타났다.

기업들의 생존을 위한 제도적 동형화와 합리적 선택 과정을 통해 대부분의 한국 기업들이 미국식 성과주의 인사제도의 도입이 중요하는 것을 인식하게 되었고(노용진·김동백·박우성, 2003), 자원관리 변화는 한마디로 하면 성과주의 인적자원관리 시스템의 전환으로 요약될 수 있다.

한국 기업들이 성과주의 제도 도입 과정에서 전통적 인사제도에 기반한 종업원 가치와 미국식 성과주의 인사제도들이 충돌하게 되면서 조직과 조직 구성원 사이에서 나타난 역효과를 겪게 되었다. 한국 기업들이 원래 갖고 있던 덕목들이 사라진다. 한국 기업들에서 과도한 고성과 창출과 기술 혁신을 요구하기 때문에 직원들의 낮은 조직 몰입 등의 역효과를 나타냈다. 그럼에도 사람 중심에서 일 중심으로의 패러다임 전환이고, 능력/성과 중심 및 인력의 역량 강화, 인사관리 대상과 범위의 확대, 고용 유연화를 넘어 외환위기 전후의 국내 인적자원관리 방식을 구분하는 주요 특징이라 할 수 있다(강성춘 외, 2011).

그리고 <표4-11> 인적자원개발 문항에 대한 분석에서는 경력개발제도와 멘토링 또는 코칭에 대한 실시한 기업 수가 많지 않는 것을 볼 수 있다. 경력개발제도와 멘토링 또는 코칭이 주로 고령 근로자에 대해 실시하는 제도이라고 말할 수 있다. <표4-7> 고령자고용률의 분포를 참고하면 기업에서 고령자고용률의 30%이하가 차지하는 기업 수가 184개로 가장 높게 나타났지만 60%이하가 차지하는 고령자고용률이 가장 낮은 수준으로 나타나는 것을 볼 수 있다. <표4-8> 조직문화의 측정문항 표본분석에서는 연령이 50세의 비율이 가장 낮은 것으로 나타났다, 근속연수 10년 이상의 비율도 가장 낮은 결과로 나타났다. 따라서 한국 기업은 고령자고용률을 높이기 위하여 경력개발제도와 멘토링 또는 코칭을 주로 실시해야 하다.

통제변수 중에서 비제조업(금융업)에서 명예퇴직을 많이 하기 때문에 제조업은 비제조업보다 고령자고용률이 높은 것으로 나타났다. 예를 들면, SC제일은행은 만 40세 이상 직원을 대상으로 특별퇴직 신청을 받아 전 직원의 20%에 가까운

961명을 퇴직시켰다. 그리고 KB국민은행은 2016년 상반기 1천122명을 특별 퇴직시켰다. 우리은행은 지난 6월에 희망퇴직을 신청 받아 240명을 떠나보냈다. KEB하나은행도 4년 만에 만 40세 이상부터 신청할 수 있고, 퇴직자에게 근속연수에 따라 24-36개월 치 임금을 주기로 했다. 신한카드는 7년 이상 근속한 직원들을 대상으로 희망퇴직 신청 받아 176명의 직원을 내보냈다. 하나금융투자도 2015년 11월 희망퇴직을 단행했다(MBN 뉴스, 2016).

제2절. 연구의 한계 및 미래 연구방향

1. 연구의 한계

고령화 시대의 도래, 한국기업들이 글로벌 경쟁력을 갖추기 위해서는 고령자를 유지할 수 있는 새로운 고용관계를 다시 정리하는 것이 필수적이다. 구조조정 과정에서 약화된 종업원의 충성심과 소속감을 회복시킬 수 있는 합리적 대안을 모색해야 한다. 평생직장의 붕괴에 따른 혼란과 갈등이 표출되고 있고 상시구조조정 에 따른 고용불안감의 확산과 기업문화의 혼돈이 일어나고 있다. 또한 경영환경 급변으로 노동시장 구조와 종업원의 가치관이 빠르게 변화하였다.

향후 한국 기업은 고령화 시대를 대비하여 고령자 고용을 유지할 수 있는 인적 자원개발(HRD)의 가치 및 제도를 개발·운영하고, 이와 관련된 고용정책을 중요한 경영관리 정책 중 하나로 발전시켜 나가야 할 것이다. 기업별로 차별화 된 고령자 고용정책과 제도는 내부 고령직원의 회사에 대한 자부심을 강화시키고, 기업의 전통이나 문화에 적합한 우수 고령 인력을 유인하는데도 기여할 수 있을 것이다.

2. 미래연구 방향

본 연구와 관련하여 앞으로 다음과 같은 다양한 내용을 고려하여 연구한다면

보다 발전적인 미래연구가 가능할 것이다.

첫째, 본 연구는 인적자원개발(HRD)의 8개 제도의 실시여부에만 초점을 두었다. 그러나 이들 제도가 얼마나 활발하게 실시되고 있는가를 측정해야 한다. 인적자원개발(HRD)의 하위변수들이 학문적으로 엄밀한 조작적 정의가 부족한 면이 있다. 향후 연구에서는 보다 체계적인 측정치를 사용하는 것이 바람직할 것이다. 그리고 고령자고용률에 대한 인적자원개발 정책, 임금피크제 시행여부, 고령자 고용 촉진정책 등 고령자고용률에 보다 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 변수를 도입하여 분석할 필요가 있다.

둘째, 향후 연구에서는 인적자원개발 관행들에 대해 보다 풍부한 이론적 배경을 바탕으로 각 개별 관행들이 고령자고용률에 미치는 영향을 보다 정교하게 설명할 필요도 있다. 이러한 분석은 인적자원개발(HRD)과 고령자고용률과의 관계를 보다 명확하게 해줄 것이다.

셋째, 인적자원개발(HRD)이 조직문화와의 상호작용 효과가 잘 나타나지 않았다. 향후 연구에서는 인적자원개발(HRD)과 조직문화와의 상호작용 효과가 잘 나타날 수 있는 연구가 필요하다.

넷째, 본 연구에서 안정성 및 통제문화는 고령자고용률에 어떤 영향을 미치는 것을 확인하지 못했다. 향후 연구에서는 보다 다양한 조직문화 유형을 통해 조직문화가 고령자고용률에 미치는 영향을 확인할 필요가 있다.

다섯째, 본 연구에서 사용된 고용노동부·한국직업능력개발원이 2013년에 전국에 소재한 420개의 사업장을 대상으로 실시한 기업단위의 설문조사 자료이다. 향후 학술목적에 적합한 형태로 직접 자료를 수집하는 것이 바람직할 것이다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

가재기, 『관광호텔 종사원의 교육훈련이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구』, 경기대학교 석사학위논문, 1994.

- 강성춘·박지성·박호환, 『전략적 인적자원관리 국내 연구 10년: 걸어온 길, 그리고 가야 할 길』, 인사·조직연구, 19(2), 51-108, 2011.
- 강영순, 『지각된 기업문화와 인적자원관리 그리고 직무만족 및 조직일체감과의 관계』, 인사관리연구, 23(2), 243-265, 1999.
- 경제사회발전노사정위원회, 2012.
- 김경목·김상준, 『고성과 인적자원관리가 성과에 미치는 영향: 시스템 도입 강도의 역할에 대한 탐색적 연구』, 인사·조직연구, 14(3), 107-151, 2006.
- 김동배, 「기업 내부노동시장의 변화」, 서울: 한국노동연구원, 2002.
- 김동배·김기태, 「한국의 성과중의 연봉제가 고령자 고용에 미치는 영향」, 韓國能力資源開發, 15(3), 53-76, 2012.
- 김명언·민혜경, 『심리적 계약: 계약위반의 부정적 효과』, 한국학회지: 산업 및 조직, 12(1), 155-180, 1999.
- 김미혜·최혜지, 『직업훈련이 준·고령자 고용에 미치는 효과 분석』, Journal of the Korea Gerontological Society, 24(4), 215-233, 2004.
- 김병화, 『호텔 교육훈련 프로그램이 직원이 직무성장에 미치는 영향에 관한 연구』, 세종대학교 석사학위논문, 2004.
- 김성훈, 『호텔종사원에 대한 교육훈련이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구』, 경희대학교 관광대학원, 석사학위논문, 2006.
- 김수원·나영선·임언, 『고령자고용서비스 전달체계 실태조사 및 향후 개편방안』, 한국직업능력개발원, 2008.
- 김안국, 『교육훈련의 경제적 성과 -임금근로자를 중심으로-』, 韓國勞動經濟學會, 25(1), 131-160, 2002.
- 김지하·장지현, 『기업의 교육·훈련 투자가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향 분석』, 교육재정경제연구, 18(4), 29-57, 2009.
- 김진덕, 『기업의 교육훈련이 경영성장에 미치는 영향』, The Korean Journal of Human Resource Development, 13(1), 99-116, 2011.
- 김진모·전영옥, 『외국의 인적자원개발 연구방향』, Andragogy Today, 8(4), 1-37, 2005.
- 김진희, 『기업교육훈련, 고용안정과 정보공유가 협력적 노사관계에 미치는 효과』, 한국HRD연구, 9(1), 01-24, 2014.
- 김진희, 『조직문화, 조직몰입 및 조직성과와의 관계: 고용지원센터를 중심으로』, 노동

- 정책연구, 7(2), 103-134, 2007.
- 김태은, 『경력개발 프로그램(CDP) 유형에 따른 조업원의 조직몰입, 직무안정성 및 이직의도에 관한 연구』, 이화여자대학교 석사학위 논문, 1994.
- 김형섭, 『호텔종사원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도와의 관계에 대한 연구』, 대한관광경영학회, 19(3), 203-225, 2005.
- 김호정, 「한국행정문화연구와 경쟁가치모형」, 한국정책학보, 11(3), 219-238, 2002a.
- 김호정, 『행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향』, 한국행정학보, 36(4), 87-105, 2002.
- 노경란·정희숙, 『고령인구 인적자원개발을 위한 정부 지원 고령자 취업지원 프로그램의 효과 분석』, The Korean Journal for Human Resource Development, 10(2), 109-134, 2008.
- 노남섭·박양근, 『인적자원개발론』, 2015.
- 노동부, 「연봉제 및 성과배분제 실태조사」, 서울 노동부, 2004
- 노용진 · 김동배 · 박우성, 「혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인」, 한국경영학회, 32(4), 955-981, 2003.
- 다운섭, 『조직문화와 조직효과성과의 관계에 대한 연구경향 분석-행정학 분야를 중심으로』, 행정논총, 43(3), 2004
- 미래와경영연구소, 2006.
- 박노운, 『조직문화유형별 환경, 조직구조, 리더십스타일, 보상시스템의 특성에 관한 연구』, 고려대 경영연구, 31(1), 1-37, 1997a
- 박상언·김영조, 『조직문화프로필과 조직효과성의 관계에 관한 연구』, 경영학연구, 24(3), 213-237, 1995.
- 박상언·이일우, 『경쟁가치 리더십과 양면성: 팀 양면성의 선행조건과 결과에 대한 실증연구』, 인적조직연구, 22(1), 203-242, 2014
- 박우성·노용진, 「경제위기 이후 인적자원관리 및 노사관계의 변화」, 한국노동연구원, 2001.
- 박윤희, 『중고령자의 고용 및 직업능력개발 요구분석』, HRD연구, 12(3), 83-111, 2010.
- 박재산, 「국립병원 간호조직문화 유형과 직무만족, 이직이사간의 인과관계분석」, (19), 97-118, 2006.
- 박중희, 「고령화 사회에서의 노동법적 과제 -정년제 및 고령자 고용과 관련하여-」,

- 한국노동법학회, (20), 113-159, 2005.
- 박혜원, 「호텔 교육훈련의 성과에 영향을 미치는 요인」, 호텔관광연구, (16), 153-165, 2004.
- 배중석, 『인적자원이론』, 2012.
- 봉준호, 「호텔 조리 종사원의 경력개발이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」, 경희대학교 석사학위논문, 2005.
- 브릿지경제, 2016.
- 삼성연구소, 『고용관계 변화와 기업대응』, 삼성연구소, 2002.
- 서균석, 「고령사회를 대비한 고령자 고용촉진방안」, 인적자원관리연구, 14(2), 61-76, 2007.
- 서인덕·최만기, 『An Empirical study of corporate cultures and HRM practices in Koreans Chaebols』, 한국인사관리학회, (12), 256-280, 1988.
- 손유미·손창용, 「고령자 노동시장의 특징과 시사점」, 한국직업능력개발원, 2011.
- 송영선·이희수, 『조직문화 유형과 학습조직 수준 및 조직효과성 관계』, HRD연구, 11(2), 115-151, 2009.
- 송영수, 「국내 대기업의 인적자원개발(HRD) 동향 -대기업 HRD 관리자의 인식을 중심으로-」, 교육정보미디어연구, 13(2), 139-160, 2007.
- 송하식·이덕로·김주엽, 『조직문화가 연봉제 수용도에 미치는 영향』, 한국인사관리학회, 26(2), 89-110, 2002.
- 심용보, 「중소기업에서 인적자원개발이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구: 이직율의 매개효과를 중심으로」, 인적자원개발연구, 18(3), 25-24, 2015.
- 안대회·박종철, 『호텔종사원의 교육훈련과 경력개발이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향』, 호텔리조트카지노연구, 7(2), 187-201, 2008.
- 유규창·김정은·이혜정, 『Agency 이론과 Stewardship 이론에 의한 성과중의 인사제도의 재해석』, 조직과 인사관리연구, 34(3), 1-40, 2011.
- 유규창·박우성, 『성과주의 인사제도의 도입 영향요인 및 조직성과』, 인사·조직연구, 15(3), 187-224, 2007.
- 유규창·박종성, 『고용조정이 기업의 재무적인 성과에 미친 영향』, 27(4), 275-302, 2003
- 유성기, 『고령화 사회의 고령자 인적자원관리』, 고용노동부, 2006.
- 윤영수·장용선, 『고령자 고용 활성화를 위한 경제적/제도적 방안』, 2015

- 윤형호·황진수·임석, 『서울시 고령재취업자의 직종선택의 결정요인』, 韓國老年學, 27(4), 721-737, 2007
- 이경국, 『인적자원의 고령화와 고용촉진 정책방안』, 경영교육저널, (14), 129-151, 2008.
- 이규녀·박기문·이병욱·최완식·정현옥, 「기업 인적자원개발 형태와 제도가 직무능력 향상에 미치는 효과에 관한 인식 분석」, 9(2), 174-197, 2009.
- 이기성, 『인력개발(Human Resource Development: HRD)인가, 인력자원관리(Human Resources Management: HRM)인가』, Andragogy Today, 7(3), 155-178, 2004.
- 이영구·임명재, 『관광종사원의 인적자원개발이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 전공자와 비전공자간의 영향요인 비교』, 한국경영교육학회, 26(1), 47-69, 2011.
- 이영대, 『평생학습사회에서는 직업교육훈련 발전방향』, 기업교육연구, 3(1), 27-47, 2001.
- 이영·민이·수영, 『기업의 인적자원 환경이 재직자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향』, 기업교육연구, 10(2), 59-78, 2008.
- 이요행·방모진·오세진, 『가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향』, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18(3), 639-657, 2005.
- 이용탁, 『인적자원개발을 통한 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향』, 인적자원관리연구, 14(2), 143-160, 2007.
- 이은용·박수진·이수범, 『기내 승무원의 교육훈련과 자기개발 인식이 자긍심, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향』, 호텔관광연구, (23), 77-92, 2006
- 이지현·진수진·주현정, 『공공의료기관 간호사의 조직몰입, 간호조직문화, 이직의도가 직무만족도에 미치는 영향』, 보건과 사회과학, (30), 205-230, 2011.
- 이찬·신재호·금은지·김수정, 『근로자 직업능력개발법에 의한 중소기업 CEO 및 HRD 담당자 연수사업 발전 방안』, 산업교육연구, (19), 31-50, 2009.
- 이창길, 『조직문화가 직무만족, 직무몰입, 그리고 조직몰입에 미치는 영향: 혁신지향 문화와 관계지향 문화의 차별화를 중심으로』, OECD정부혁신아 시아센터, 2006
- 이창대, 『경영전략, 조직문화, 경영혁신유형간의 관련성과 인과관계연구』, 대한경영학

- 회지, 24(6), 3441-3460, 2011.
- 이창원·최창현, 「새조직론」, 대영문화사, 2007.
- 이혜정·양수경, 『한국기업의 인적자원개발(HRD) 현황 -2005년도 사업체패널 데이터를 중심으로-』, 노동리뷰, (38), 2008.
- 임혁·윤성호·최유정, 『조직문화가 정신보건사회복지사의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구』, 한국정신보건사회복지학회, 247-267, 2008.
- 장용선·문형구, 『조직문화 연구의 동향과 과제』, 인사·조직연구, 16(1), 65-114, 2008.
- 장용선·장망, 『구조적 차별화와 양면적 문화 사이의 매개효과 분석』, 한국산업경제학회 학술대회, 2014
- 장용선·장망, 『인적자원관리가 고령자고용률에 미치는 영향 연구』, 한국경영교육학회, 30(4), 1-23, 2015.
- 전명숙, 『지역고용정책 활성화 방안』, 한국노동연구원, 31-47, 2010.
- 정봉명·박현지, 『호텔기업의 조직문화, 조직몰입, 이직의도간의 관계연구』, 한국관광·레저학회, 22(6), 289-304, 2010.
- 정준교·박상언·김영조, 「조직문화, 조직구조, 조직성과의 관계에 관한 경험연구」, 한국경영학회 추계학술대회 발표논문집, 1995.
- 조선이·이재범, 『항공사 조직문화가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향』, 관광·레저연구, 24(8), 163-181, 2012.
- 조성식·허문구, 『양면성 조직의 리더십과 조직문화 -경쟁가치모형을 기반으로-』, 한국인적자원관리학회, 20(1), 15-38, 2013.
- 조영호·조운형·안지혜, 『조직구성원의 개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약에 관한 연구』, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 15(3), 89-111, 2002.
- 채서일·김범중·이성근, 『spss/pc*를 이용한 통계분석』, 1992.
- 최석봉·김규덕, 『조직문화 유형, 협력적 노사관계, 조직성과간의 관계에 대한 연구-조직지원인식의 조절적 영향』, 대학경영학회지, 25(3), 1675-1701, 2012.
- 최성재, 『모든 세대가 함께하는 고령화 사회 - 선진국의 경험과 한국의 정책 방향』, 2012.
- 최호규·이영구, 『중소기업의 인적자원개발이 종업원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』, 상업교육연구, (20), 87-104, 2008.
- 태정원, 『한국 기업의 조직문화유형과 조직유효성과의 관련성 연구』, 인사관리연구, (15), 227-254, 1991.

통계청b, 고령층통제, 2014

하성호·최수일, 『조직문화유형이 임파워먼트 및 조직유효성에 미치는 영향과 고용불안정 및 조직신뢰의 균집분석에 관한 연구: 건설 산업을 중심으로』, 한국조직학회보, 6(2), 115-151, 2009.

하헌국, 『호텔기업에서 가치에 의거한 교육훈련이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구』, 관광·레저연구, 13(2), 25-44, 2002.

한국노동연구원·노동부, 『고령자 고용정책의 고용효과 분석』, 노동부, 2008.

한인규, 「조직문화 유형 및 강도가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향」, 광운대학교 박사학위 논문, 2012.

한중희·서승현, 『공공 조직문화유형에 따른 감성적 지성과 직무만족 간의 영향을 분석: 고용노동부 공무원 사례를 중심으로』, 한국인사행정학회보, 12(2), 31-53, 2013.

한주희·황원일·박석구, 『조직문화 인식유형이 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구』, 인사·조직연구, 5(2), 95-134, 1997.

현영섭·권대봉, 『한국기업의 인적자원개발 시스템과 교육프로그램 -C기업 사례분석』, The Korean journal for Human Resource Development, 8(1), 01-24, 2006.

형성훈, 『고령자원 활용을 위한 사회적 기업 콘텐츠 개발에 관한 고찰』, 21세기 사회복지연구, 9(2), 299-331, 2012.

OCED, 『Employment outlook, 2011/2010』, 고령자 고용동향.

MBN, NEWS, 2016.

2. 외국문헌

Baker, H. G., 『The unwritten contract: Job perceptions』, Personnel Journal, 64(7), 37-41, 1985.

Barney, J., 『Firm Resources and Sustained Competitive Advantage』, Journal of Management, 17(1), 99~120. 1991.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E., 『Diagnosing and Changing Organizational Culture』, MA: Addison-Wesley, 1999.

Chang, E., 『Individual pay for performance and commitment HR practices in South Korea』, Journal of World Business, 41(4), 368-381, 2006

- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M., 『Human resource management and labor productivity: Does industry market?』, *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145, 2005.
- Glueck, W. F., 『Personnel: A Diagnostic Approach, Business Publication』, Inc, 410-412, 1978.
- Green, F. et al., 『The Impact of Training on Labour Mobility: Individual and Firm-Level Evidence from Britain』, *British Journal of Industrial Relations*, 38(2), 261-275, 2000.
- Guthrie, J. P., 『High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from new zealand』, *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190, 2001.
- Ingersoll, G. L., Krisch, J. C., Merk, S. E., & Lightfoot, J., 『Relationship of organizational culture and readiness for change to employee commitment to the organization』, *Journal of Nursing Administration*, 30(1), 11-20, 2000.
- Jennings, P. D., 『Viewing Macro HRM From Without: Political and Institutional Perspectives』, *Research in Personnel and Human Resources Management*, (12), 1-40, 1994.
- Marchiori, D. M., & Henkin, A. B., 『Organizational commitment of a health profession faculty: Dimensions, correlates and conditions』, *Medical Teacher*, 26(4), 353-358, 2004.
- Mobley W. H., 『Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover』, *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240, 1977.
- Park, W. S., & Yu, G. C., 『HRM in Korea: Transformation and new patterns』, In Z. Rhee & E. Chang (Eds.), *Korean business and management*, 367-392, 2002.
- Pettigrew, A. M., 『On Studying Organizational Cultures』, *Administrative Science Quarterly*, December, 570-581, 1979.
- Quin, R. E., & Rohrbaugh, J., 『A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness』, *A Symposium on the Competing Values Approach to*

- Organizational Effectiveness, 5(2), 122-140, 1981.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R., 『The transformation of organizational cultures: A competing values perspective』, in P. D. Frost. Beverly Hills, C.A.: Sage Pub, 315-334, 1985.
- Randall, M. L & Russuell Cropanzano, 『Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior』, Journal of Organizational Behavior, (20), 159-174, 1999
- Reed, R., & DeFillippi, R. J., 『Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage』, The Academy of Management Review, 15(1), 88-102, 1990.
- Rousseau, D. M., and Parks, J. M., 『The contracts of individuals and organizations』, Research in Organizational Behavior, (15), 1-43, 1993.
- Schneider. B., 『The Service Organization : Climate is Crucial』, Organizational Dynamic, 9(2), 52-65, 1980.
- Sieben, I., 『Does training trigger turnover-or not? The impact of formal training on graduates' job search behavior』, Work, employment and society, 21(3), 397-416, 2007.
- Smircich, L., 『Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative』, Science Quarterly, 28(3), 339-358, 1983.
- Swanson, R. A., 『Human resource development: Performance is the key』, Human Resource Development Quarterly, 6(2), 207-213, 1995.
- Wallach, E. J., 『Individuals and organizations: The cultural match』, Training and Development Journal, 37(2), 28-36, 1983.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C., 『Theoretical Perspectives for strategic Human Resource Management』, Journal of Management, 18(2), 295-320, 1992.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, Jr. J. W., & Lepak., D. P., 『Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance』, Academy of Management Journal, 39(4), 836-866, 1996.

장 망의 석사학위논문을 인준함.

위원장 조선대학교 교수 정진철 

위 원 조선대학교 교수 조윤형 

위 원 조선대학교 교수 장용선 

2016년 5월

조선대학교 대학원