

노동정책연구
2023. 제23권 제2호 pp.23-52
한국노동연구원
<http://doi.org/10.22914/jlp.2023.23.2.002>

연구논문

하도급거래비종과 인사관리유형 및 기업성과의 종단적 관계에 대한 탐색적 연구*

이동진**

글로벌화 이후 시장근본주의자들의 주장과 달리 하도급생산네트워크는 국경을 넘어서 오히려 확대되고 있다. 본 연구는 기업 간 협력과 성과를 설명하는 전략적 인사관리이론(SHRM)을 통해 하도급생산네트워크라는 특수한 기업상황을 예측하고 WPS 2015, 2017, 2019를 이용하여 검정하였다. 분석결과 첫째, 하도급거래비종 초기치는 내부형 인사관리특성 초기치에 부(-)의 영향을 미치는 것으로, 시간에 따른 하도급거래비종 변화는 내부형 특성 변화에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 검정되었다. 둘째, 내부형 인사관리특성 초기치는 혁신성과 초기치에 정(+)의 영향을 미치는 것으로, 이에 반해 시간에 따른 내부형 특성 변화는 혁신성과 변화에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 하도급거래비종 초기치, 내부형 인사관리특성 초기치 및 혁신성과 초기치 사이의 완전매개모델과 시간에 따른 하도급거래비종 변화, 내부형 특성 변화 및 혁신성과 변화 사이의 완전매개모델 내 경로계수 모두에서 통계적 유의성이 검출되었다. 이 검정은 하도급생산네트워크가 원·하청 간 거래비중이 확대되더라도 규범·서술이론에서 요구(설명)하는 대로 이해관계자이론과 사회적 교환개념에 기반하는 내부형 인사관리를 실천하는 것이 아니라, 수요공급법칙을 따르며 자본시장이 선호하는 시장형 인사관리와 제도적 동형화를 이룬다는 점을 시사한다.

핵심용어 : 하도급거래비종, 내부형 인사관리, 혁신성과, 영업이익률, 다변량잠재성장모델링(MGLM), 제도적 동형화

논문접수일 : 2022년 12월 22일, 심사의뢰일 : 2023년 1월 3일, 심사완료일 : 2023년 4월 15일

* 이 논문은 한국노동연구원(KLI)에서 개최한 제11회 사업체패널조사(WPS) 학술대회에서 발표한 논문을 수정·보완한 연구이다.

** 한국기술교육대 산업경영학부 강사(djonly@hanmail.net)

I. 서론

글로벌 시장조성과 급속한 기술변화로 고조된 불확실성과 경쟁은 경영자로 하여금 위험분산과 경영재량권을 늘리기 위해 조직규모를 확대하는 동기를 만드는데, 그 주요 수단 중 하나가 하도급생산네트워크다(이동진, 2020). 글로벌화 이후 기업은 해외 하청이나 생산이전을 통해 비용절감을 추구할 뿐만 아니라 기업 간 지속적 협업을 통한 공동학습투자로부터 질적 유연성을 강화하기도 한다. 즉 하도급생산네트워크는 원·하청 간 안정적 거래관계를 통해 다양한 이해관계자집단들에 대한 교섭력의 원천인 재무건전성을 확보하고, 지속적 사회관계로 축적된 경험과 기억은 협력적 생산네트워크 내 근로자들 사이에 섬세한 의사소통체계를 형성하게 하며 이를 토대로 여러 루틴들이 만들어져 조직의 실행능력(capabilities)을 높인다.

하도급생산네트워크 내 기업 간 협력과 성과에 대한 설명은 제도경제학(IE : Institutional Economics)과 기업생태학 접근에서부터 능동주의 또는 주의주의(主意主義, voluntarism)에 입각한 자원기반이론(RBV : Resource Based View)이 인사관리에 접목되면서 등장한 전략적 인사관리(SHRM : Strategic Human Resource Management)를 통한 분석(해석)으로 확대되고 있다(이동진 · 이종건, 2022). 한편 조직군(population)에서는 기업 간 지속적 상호작용과 정보교류 확대로 제도적 동형화(institutional isomorphism)(DiMaggio and Powell, 1991)를 이루는데, 지난 20세기 관료제와 그와 적합을 이루는 직무중심 인사관리가 정부조직에서 민간영역으로 확산되는 과정을 보면 혁신과 창의적 활동에 다소 제약이 있는 현실적 문제점이 있더라도 민간영역 모두 관료제화된 것은 기업이 경제적 기준에 기초하는 경쟁적 동형화뿐만 아니라 그와 별도로 정치적 힘, 사회적 정당성을 추구하는 제도적 동형화를 이루기 때문인 것으로 해석된다.¹⁾

1) 제도적 동형화에 대한 실증으로 Fiss and Zajac(2006)은 기업이 표방하는 이론과 사용(집행)하는 실체가 분리되는 현상(decoupling)을 의미하는 상징적 동조(symbolic adoption)

전략적 인사관리에서 세련된 인사아키텍처(HR architecture) 구축은 인사제도의 최고실천관행(best practice)을 복사해서 사용하는 정도를 넘어서 외부적 및 내부적 적합을 이루고 있는 수준으로 본다. 그에 따라 하도급생산네트워크의 인사관리 능력 역시 상황-구성형태적 적합(contingent-configurational fit) 정도로 가늠될 수 있다. 이에 대해 Becker and Gerhart(1996)는 세련된 인사아키텍처 구축 정도가 높아짐에 따라 종업원당 시장가치가 시너지 창출로 인해 곡선형태의 가파른 상승을 이루는 것으로 설명한다. 현실적으로 기업성과 분포는 표본평균을 중심으로 좌우대칭인 정규분포를 이루고 있는바 획기적 성과를 창출하는 이상치(outliers), 즉 세련된 인사아키텍처를 구축하고 있는 기업은 극히 드물다(이동진 · 이종건, 2022).²⁾

전략적 인사관리에서는 실제 기업들의 인사아키텍처 구축 정도가 이론에서 강조하고 있는 엄격한 실천에 못 미치는 이론과 실천 간 분리현상(decoupling)이 고질적으로 발생된다. 또한, 실증연구에서 귀납주의의 문제점에 해당되는 ① 사실 관찰에 영향을 미치는 여러 경쟁이론들에 대한 균형있는 적용과 ② 다양한 상황변화에 대한 충분한 고려가 하도급기업의 인사관리에 대한 분석에서 아직 미흡하다. 이에 따라 기업 간 협력과 성과를 설명하는 통합이론, 즉 규범-서술-실증이론 개발의 일환으로 제도경제학의 거래비용이론(TCE : Transaction Cost Economics)에서 가정하는 기회주의적 인간뿐만 아니라 사회학과 심리학 및 윤리학에서 관심을 가지거나 요청하는 협력할 줄 알며 맡은 바 임무와 도덕

관점에서, 이해관계자모형을 천명하는 기업들이 역설적으로 실제로는 주주중심 경영에 부합되는 관리정책들을 채택하고 있는 것을 독일 상장기업 112개 표본을 토대로 분석한 바 있다. 또한, 김동배(2010)는 1997년 우리나라 외환위기 이후 폭발적인 속도로 확산된 성과주의 임금제도에 대해서 정부의 강압적 동형화 지표인 공공부문 사업장과 또 다른 강압적 동형화 지표인 기업집단 소속 계열사의 그 도입 비율이 그렇지 않은 경우에 비해 더 높은 것으로 가설화 및 검증하였다.

2) 이는 인사관리와 기업성과 간 인과성 문제와 관련된다. Kaufman(2010)은 세련된 인사아키텍처 구축 정도를 가리키는 전략적 인사관리와 기업성과 간 회귀관계를 단순무작위표본 추출을 통한 표본을 토대로 분석할 때 통계적 유의성이 검출되기 어려운 데 비해, 탁월한 성과를 나타내는 글로벌 기업들(outliers)로 구성된 표본에서는 더 뚜렷하게 나타날 것으로 기대한다. 왜냐하면 평범한 기업들은 대부분 세련된 인사아키텍처가 구축되어 있지 않으며 현실적 타협에 의해 당위형(이론)과 현실형 인사관리(실천) 간 중단형태로 이루어지고 있는 반면에, 아웃라이어에 해당되는 글로벌 기업들만이 이상적 형태(당위형)에 최대한 가깝게, 즉 전략적 인사관리(SHRM)가 이루어지고 있기 때문이다.

적 책임을 다하는 균형잡힌 인간의 모습을 전제하고 있는 전략적 인사관리이론을 하도급거래라는 특수한 상황에 적용해서 실증검토할 필요가 있다.

본 연구는 전략적 인사관리(SHRM) 실천 확대의 일환으로 하도급생산네트워크라는 특수한 상황에서 원·하청기업의 성과를 개선시키는 인사관리유형을 발굴하기 위해 한국노동연구원(KLI)에서 2015, 2017, 2019년 말 기준으로 조사한 사업체패널조사(WPS2015, WPS2017, WPS2019) 자료를 이용하여 분석하고자 한다. 본 연구의 목적은, 첫째, 하도급생산네트워크의 협력과 성과를 제도경제학 또는 기업생태학(business ecology)뿐만 아니라 주의주의(主意主義) 시각(즉 RBV)을 균형있게 담고 있는 이론으로 전략적 인사관리 차원에서 이해 및 설명하고자 한다. 둘째, 하도급거래비중 상황변화와 원·하청기업이 실행하고 있는 인사관리유형 및 기업성과 사이의 역동적 관계를 실증함으로써 시간틀을 포함하여 하도급생산시스템의 인사관리와 그 관련 변수들로 구성되는 법칙론적 네트워크(nomological network)를 형성시키고자 한다.

이러한 목적 달성을 위해 선행연구에서 나타나고 있는 위·수탁을 겸하는 원·하청기업의 성과 개선을 위한 인사관리의 원리들을 면밀히 검토하고 이를 토대로 하도급거래 상황변화에 따른 원·하청의 인사관리유형과 기업성과의 관계를 탐색적 수준에서 가설화 및 검증한다. 마지막으로, 검토한 이론과 실증 분석 결과를 바탕으로 하도급생산네트워크 내 기업들의 인사관리에 관한 시사점과 후속 연구방향을 제언한다.

II. 이론적 배경 및 가설

1. 하도급생산네트워크 내 기업 간 협력과 성과

기업 간 협력과 성과에 대한 서술이론(descriptive theory)은 몇몇이 있는데, 하도급생산네트워크를 기회주의적 행위를 낮추기 위한 계약으로 보는 거래비용이론과, 수직적 분업구조로 보는 대리인이론으로 구성되는 제도경제학(IE) 관점, 파트너기업들 간 한 방향화를 이루는 기업공동체로 취급하는 기업생태이

론(business ecosystem)을 대표적으로 꼽을 수 있다. 한편 전략경영은 서술이론보다 규범영역에 속하며 경영자 의사결정과 기업성과를 개선시키기 위해 존재한다(Masten, 1993). 이에 따라 기업 간 협력을 조직의 독특하고 가치있는 자원을 구축하기 위한 경영자 선택으로 보는 자원기반이론(RBV)이 관료제 원칙과 경제적 효율성 및 심리적 만족을 타당성 기준으로 삼는 전통적 인사관리와 결합함으로써 등장한 전략적 인사관리(SHRM)는 규범모델(normative model)로 기업의 세련된 인사아키텍처 구축을 비강제적으로 강요한다.³⁾

또한 전략적 인사관리는 엄격한 실천을 강조하는 이해관계자이론과의 절충(결합)을 통해 전략적 파트너십 지향 인사관리이론으로 확대되기에 이르렀다(Jackson and Schuler, 2006). 즉 기업의 다양한 이해관계자집단 중 협력업체와 종업원을 세심하게 고려한 차별화된 인사관리의 실천은 그 밖의 이해관계자집단인 주주, 고객 및 사회의 이해와 관련된 영업이익률, 품질 및 혁신을 골고루 선사한다는 규범·서술이론이다. 실제로 이동진·이종건(2022)은 하도급생산 네트워크 내 주요 이해관계자집단 중 ‘협력업체’에 대한 지원과 ‘내부종업원’에 대한 장기육성 및 개발에 초점을 둔 인사관리특성을 가진 하도급사업장일수록 이들 집단 이외에 전략적 파트너인 ‘주주’, ‘고객’ 및 ‘사회’의 이해와 관련된 기업성과가 높을 뿐만 아니라, 특히 리더기업에 해당되는 위탁거래상황에서 전략적 파트너십 지향 인사관리특성과 기업성과 간 회귀관계 강도가 더 커지는 것으로 가설화 및 검증하였다.

2. 하도급거래비중과 인사관리유형

하도급기업은 시장을 독자적으로 개척하고 제품이나 기술도 자신의 주관으로 개발해야 하는 시장판매기업과는 달리 구매 대기업과의 협력 속에서 제품기술과 공정기술을 획득하고 판매처도 대기업에 의존하고 있다(송영조·홍장표, 2017). 하도급생산네트워크는 원·하청 간 교섭력 우위 확보를 위한 경쟁에 초점을 두는 자원의존이론(RDT : Resource Dependence Theory)뿐만 아니라 서로

3) 규범이론(normative theory)은 사람들이 그들의 성과를 극대화하기 위해 의사결정을 해야만(ought to)하는 방법을 기술하고 있는 데 비해 서술이론(descriptive theory)은 사람들이 실질적으로 결정하는 방식을 묘사한다(Larrick et al, 1993).

간 협력이 보다 강한 경쟁력과 희소자원 확보에 적합한 기업행동이라고 보는 자원기반이론(RBV)을 통해서도 설명된다. 이에 따라 Moore(1993)는 기업생태 시스템 성공사례로 Apple, IBM, Ford, Wal-Mart, Merck 社가 리더기업들로 다양한 이해관계집단들 사이에서 높은 교섭력을 유지하는 경쟁과제뿐 아니라 보다 완전한 제품·서비스 제공을 위해 비전을 제시하는 협력적 역할도 동시에 수행하는 것으로 분석하였다.

제도론 관점에서 지난 20세기 관료제와 직무중심의 인사관리가 정부조직에서 민간영역으로 확산할 수 있었던 이유는 기업이 경제적 기준에 기초하는 경쟁적 동형화뿐 아니라 정치적 힘, 사회적 정당성을 추구하는 제도적 동형화를 이루었기 때문인 것으로 설명된다. 이에 따라 전략적 인사관리(SHRM)는 그 보급 확대를 위해 직무분석 및 설계에 기반하는 관료제형, 수요공급법칙을 따르는 시장형, 그리고 사회적 교환이론(호혜 원칙)을 강조하는 내부형을 넘어서 엄격한 윤리적 실천을 강요하는 이해관계자이론과의 절충을 통해 전략적 파트너십 지향 인사관리(Jackson and Schuler, 2006)가 등장하였다.⁴⁾ 내부형 인사관리는 내부경력기회와 육성, 높은 고용안정, 행위기준 성과평가(개발목적 피드백)가 강조되는 데 비해, 시장형은 외부채용, 낮은 고용안정, 결과기준 성과평가, 광범위한 성과급 활용을 특징으로 한다(Delery and Doty, 1996).

실제로 Dyer and Chu(2003; 2011)는 원청기업의 협력업체에 대한 지원으로 형성된 윈·하청 간 신뢰가 지배메커니즘으로 작용하여 거래비용을 낮추고 정보공유를 활발히 함으로써 경제적 가치창출을 낳는 것으로 분석하였다. 한국노동연구원(2018)에 따르면 글로벌기업으로 평가받고 있는 원청기업들에서 협력업체에 대한 지원, 즉 상생펀드, 협력사채용한마당, 협력업체 신입사원 교육지원, 해외진출협력업체 지원, 협력업체 기술개발 지원 등이 최고실천관행들로 이미 여러 업종에 걸쳐 보급되어 있는 것으로 나타났다. 계속해서 이동진(2020)은 하도급생산시스템의 인사아키텍처 특성을 실증하였는데 특히 내부형 인사관리특성을 대표하는 교육훈련제도, 직무안정 및 복지후생제도가 발달할수록 혁신이 잘 이루어지는 것으로 나타났다. 또한, 이동진·이종건(2022)은 하도급

4) 언급했듯이, 이 모델은 전략적 파트너로 협력업체에 대한 지원과 종업원에 대한 장기육성 및 개발 지향 인사제도를 시행할수록 주주, 고객 및 사회에 영업이익률, 품질 및 혁신성 과를 포함한 혜택들을 골고루 선사하게 된다고 설명한다(Jackson and Schuler, 2006).

생산네트워크에서 내부형 인사관리특성을 가진 사업장일수록 전반적 기업성과가 높을 뿐 아니라 리더기업에 해당되는 위탁거래상황과 내부형특성 간 결합이 기업성과에 시너지효과를 발휘하는 것으로 예측 및 분석하였다.

하도급생산네트워크는 기업 간 지속적 거래관계 형성으로 인한 위험분담을 통해 혁신투자가 촉진되는데(Hagedoorn and Schakenraad, 1994), 홍장표(2006)는 하도급거래기업이 시장판매의 경우에 비해 혁신성도가 더 높으며 그 성과가 하도급거래비중 확대에 의해 정(+의 영향을 받는 것으로 검정하였다. 이는 전략적 인사관리 관점에서 하도급생산네트워크의 협력과 성과가 내부형 인사제도 도입뿐 아니라 이 제도들이 하도급거래비중이 확대되는 상황과 적합을 이룰 때 개선 또는 증진된다는 것으로 해석된다. 이에 따라 하도급거래비중 확대로 원·하청 간 지속적 관계가 강화되는 상황에서 협력적 생산네트워크는 특히 사회적으로 정당한 인사제도 도입에 대한 규범적 압박에 의해 제도적 동형화를 이루게 되고, 여기서 타당한 인사제도들은 수요공급법칙을 따르는 시장형이라기보다 사회적 교환이론을 강조하는 내부형에 가깝게 구성되기 쉽다.⁵⁾

변증법적 원칙은 조직의 인사관리유형, 가령 내부형 對 시장형이 서로 모순을 이루는 형태들로도 나타난다. 즉 조직변화는 내부형 인사관리로 추진하려는 움직임이 이루어지는 순간 그 대립적 형태인 기존의 시장형 제도들에 대한 인식을 부추김으로써 변화동력에 타격이 가해지기 때문에 역동적 관점에서 접근할 필요가 있다. 이에 따라 조직현상을 설명하는 이론은 시점별로 그 타당성 여부가 달라질 수 있으므로 시간 프레임이 적용되어야 한다(Zaheer et al., 1999). 변증법적 관점에서 하도급생산네트워크의 인사관리유형은 하도급거래비중 증가에 따라 원·하청 근로자들 간 인간관계와 기업 간 협력적 네트워크의 본질에 의존하는 사회적 질서를 강조하는 내부형으로 점차 옮겨 가는 데 비해 시장판매비중이 상대적으로 더 커지게 되면 객관적 수요공급법칙을 따르는 시장형으로 점차 옮겨 가는, 즉 특정한 인사관리유형들의 생산과 재생산 및 파

5) 물론, 공정하고 효율적인 하도급거래시장 형성을 위한 하도급생산네트워크의 세련된 인사 이키택처는 경제적 對 사회적 접근 이외에도 관료제적 및 윤리적 차원(generalized morality)에 대한 고려가 요구된다. 이에 따라 시장형 인사관리는 완화된 관료제 원칙과 개인의 도덕률을 따르는 데 비해 내부형은 엄격한 관료제 원칙과 포괄적인 공동의 윤리규범을 적용한다.

괴를 포함하는 프로세스를 통한 설명이 이루어질 수 있다.⁶⁾

물론 하도급기업 내 인사관리의 영향요인은 하도급거래비중 이외에도 글로벌화된 시장과 급속한 기술변화에 대한 CEO의 인식과 판단, CEO가 이미 가지고 있는 노동관 및 좋은 일자리 개념(내부적 CSR 모델)이 포함된다. 이에 따라 하도급생산네트워크의 인사관리유형은 글로벌화로 근로자 간접참여가 위축되고 있는 가운데 팀제와 인사관리에 의한 직접참여, 즉 시장형 인사관리가 확산되고 있으며 특히 CEO에게 영향력을 미치는 이론들은 경제학뿐만 아니라 심리학과 사회학 및 윤리학에 이르기까지 다양하기 때문에 불확실성이 존재할 수 있다. 이상의 논의를 종합적으로 고려하여 하도급거래비중과 내부형 인사관리 특성 간 관계에 대해 탐색적 차원에서 다음과 같은 가설이 연역된다.

가설 1-1 : 기업의 하도급거래비중은 내부형 인사관리특성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 시간흐름에 따른 기업의 하도급거래비중 변화는 내부형 인사관리특성 변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 하도급네트워크의 인사관리유형과 기업성과

하도급기업의 기술혁신과 재무성과 및 고용효과는 시장판매기업과 달리 기술험력네트워크 측면에서 차이가 나며 대기업과의 연계강도, 거래 지속성, 납품경쟁도와 같은 거래관계특성에 따라 다양하게 나타날 수 있다(김철식·이병훈, 2011; 송영조·홍장표, 2017). 또한, 인사관리에서는 조직전략과 고용관계 및 인사제도 사이의 상황-구성형태적 적합을 이루는 세련된 인사아키텍처가 구축된 기업의 경우 하도급 지위와는 별도로 탁월한 조직성과가 창출되면서 지속적 경쟁우위가 확보된다고 가정한다(Lepak and Snell, 1999). 이에 대해 이동진(2020)은 하도급거래유형과 고용형태 및 인사제도의 묶음으로 구성된 인사

6) 변증법 이론은 조직을 제도들이 창출되고 유지되는 프로세스를 통해서 분석(설명)한다. 즉 이 관점은 사람들이 상호작용을 통해 사회적 구성물들을 계속 만드는 데 사회적 합의나 계약(arrangements)은 고정적이고 영구불변한 것이 아니라 일시적이고 임의적인 형태로 간주한다. 이에 따라 지속적 상호작용을 통해서 이전에 창출한 합의(계약)는 점차 수정되거나 대체된다(Benson, 1977).

아키텍처와 혁신 간 회귀관계를 분석하였는데, 그 결과 수탁거래기업이 그렇지 않은 상황에 비해 특히 공정혁신성도가 낮고, 직접고용 비정규직 활용비율과 혁신성도 간 역U자형 관계를 가지며, 교육훈련, 직무안정, 성과평가시스템 및 복지후생제도가 시행되는 하도급기업일수록 혁신성도가 높은 것으로 나타났다.

계속해서 이동진·이종건(2022)은 하도급생산네트워크 내 장기육성 및 개발 지향 인사제도라는 최고실천관행을 그대로 복사해서 사용하는 수준을 넘어서서 이 제도들과 위탁거래상황 간 적합(fit)을 이룰수록 영업이익률은 더 높은 것으로 분석하였다. 이론(conceptual order)적으로, 기업의 인사아키텍처 구축에 따른 성과변화는 최고실천관행을 도입하면서 직선형태로 단조 증가하다가 세련된 수준인 상황-구성형태적 적합을 이루면서부터 시너지가 창출되어 지수적(exponential) 형태로 증가하는 것으로 설명된다(Becker and Gerhart, 1996). 이렇게 세련된 인사아키텍처를 구축하고 있는 기업은 개별 근로자들 간 협동에 의해 혁신활동 및 성과를 창출함으로써 지속적 경쟁우위를 담보하며 정규분포를 이루는 기업성과분포에서 이상치(outliers)에 위치하게 된다.

Wright and Snell(1998)은 단일시점에서 고려할 수 있는 적합 개념과 시간흐름에 따라 여러 시점에 걸쳐 연속적 적합을 이루는 유연성을 구분 짓는다. 즉 유연성은 인사제도와 종업원의 숙련기술 및 행위와 관련된 개념으로, 사업장마다 이러한 유연성을 구성하는 인사제도가 종업원행위를 변화시킬 수 있는 정도와 그에 걸리는 시간이 서로 다르기 때문에 인사관리와 성과 간 관계는 시간에 대한 고려가 반드시 이루어져야 한다. 가령 Guest et al.(2003)은 인사제도가 높은 수익성과 통계적으로 유의하게 관련성이 있는 것으로 나타났으나 과거 성과를 통제하면 그 관련성은 사라지는 것을 발견하였다. 그러면서도 그들은 인사관리와 성과가 서로 관련성이 있으나 증명에만 실패하였다고 결론 내렸다.

한편 변증법적 관점에서 조직혁신의 일환으로 내부형 인사제도의 개발은 모순적 긴장관계를 형성하고 있는 시장형에 대한 종업원들의 인식을 부추기고 따라서 그것은 조직개발 동력에 타격을 가하기 때문에 서로 상반된 두 조직목표들 간 투쟁을 관리하는 모순경영(management of contradiction)(Morgan, 2006)을 요구한다고 볼 수 있다. 즉 이 이론은 조직의 미래 비전이 현재 질서의 연장을 통해 예측 가능한 개발의 하나로 나타나는 것이 아니라 많은 가능성을 가지

고 있으며 최종 결정은 도덕적 책임을 다할 줄 아는 인간의 행동에 달려 있다고 본다(Benson, 1977). 위의 논의를 바탕으로 하도급거래라는 특수한 상황에서 내부형 인사관리특성과 혁신성과 간 관계에 대해 다음과 같은 탐색적 수준의 가설이 도출된다.

가설 2-1 : 하도급생산네트워크의 내부형 인사관리특성은 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 시간흐름에 따른 하도급생산네트워크의 내부형 인사관리특성 변화는 혁신성과 변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

주지하다시피 인사관리와 재무성과 간 관계에 대한 설명과 그 분석결과는 반드시 일치하지 않는다(Becker and Huselid, 2010; Kaufman, 2010). 이들 간 상응(정합)을 위한 접근의 일환으로, 첫째, 인사관리와 경제적 성과 간 관계는 다층틀(multi-level framework)로 설명할 필요가 있다(Bowen and Ostroff, 2004). 즉 인사관리는 개별 근로자의 KSAOs(Knowledge, Skill, Abilities, and Other Characteristics)가 서로 유기적으로 결합하여 인적자본으로 전환(승화)되는 다층구조인 창발과정(emerging process)에 영향을 미침으로써 기업 재무성과를 도출한다. 둘째, 높은 이윤을 창출하는 기업이 인사관리를 통해 획득한 이윤을 종업원들에게 높은 성과급과 풍부한 복지후생 및 다양한 교육훈련 기회로 나누어주듯이 인사관리 결과와 재무성과의 관계는 역인과성이 존재할 수 있으므로 여러 시점에 걸치는 시간차원에 대한 고려가 필요하다(이동진·이종건, 2021; Wright and Haggerty, 2005; Zaheer et al., 1999). 이에 따라 본 연구는 인사관리유형과 기업성과의 관계를 매개과정의 분석(인식)틀을 통해 설명할 뿐만 아니라 종단적 시각을 가지고 접근한다.

세련된 인사아키텍처는 시장논리만으로는 불완전하고 사회적 관계 형성과 관료제적 및 윤리적 원칙도 균형있게 고려함으로써 온전한 구축이 가능하다. 한편 Eccles(1981)는 미국 매사추세츠주 건설업체 하도급시스템에 대한 실증분석을 통해 이들을 ‘준조직형태의 기업(quasi-firm)’으로 범주화하고 순수 시장거래기업과 수직통합기업 간 중간형태로 설명하였다. 더욱이 변증법적 시각에서 보면 글로벌화 이후 확산된 개별적 또는 팀제에 의한 직접참여, 외부시장과

내부노동시장을 연결하는 성과급제가 그에 대한 반동으로 공동체에 대한 향수 뿐만 아니라 직무안정을 토대로 내부충원과 장기적 인력육성을 강조하는 내부형 인사관리에 대한 인식을 부추긴다. 이에 따라 하도급생산네트워크는 원·하청 근로자들 간 지속적 협업을 통한 공동학습투자로부터 얻을 수 있는 혜택(Eccles, 1981)과 단속적 시장거래에서 느낄 수 없고 사회적 상호작용에서만 경험할 수 있는 즐거움(Granovetter, 1985)이 있기 때문에 계속 존재하는 것으로 분석된다.

한편 제도론 측면에서 하도급생산네트워크는 하도급거래비중 증대에 따라 내부형 인사제도가 이상적으로 개발되면 이해관계자 모델을 표방하지만 실제로 주주중심 경영을 맹목적으로 따르는 것만이 아니라, 외부이해관계자의 선호와 내부이해관계자들 간 합의된 비전과 전략을 균형있게 고려하는 주체적 상태에 도달할 것으로 전망할 수 있다. 즉 하도급생산네트워크에서, 원·하청 간 강압적 혹은 규범적 동형화 압력에 의한 상징적 동조(symbolic adoption)를 넘어서, 명실상부한 내부형 인사관리 구현은 그 효과가 사회적 효용(혁신성과)을 통해 재무성으로 이어지게 된다. 위의 논의를 바탕으로 하도급거래라는 특수한 상황에서 내부형 인사관리특성에 따른 기업성과형태들 간 관계에 대해 탐색적 수준에서 다음과 같은 가설이 연역된다.

가설 3-1 : 하도급생산네트워크의 내부형 인사관리특성에 따른 사회적 효용으로서 혁신성과는 경제적 성과인 영업이익률에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2 : 시간흐름에 따른 하도급생산네트워크의 내부형 인사관리특성 변화에 따른 사회적 효용으로서 혁신성과 변화는 경제적 성과인 영업이익률 변화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 하도급네트워크의 인사관리유형에 의한 완전매개역할

수정된 인적자본이론은 내부충원과 인력개발이 개별 근로자들 간 상호작용(협동)을 부추겨 KSAOs를 서로 공유하게 만들어 인적자본을 창발(emerging)하게 하고, 결국 조직의 실행능력을 증가시킴으로써 전략적 성공에 다다르게 하

는 인사제도들로 특히 강조한다(Becker et al., 2009). 이에 따라 전략적 인사관리는, 이론에서 지시(요청)하는 수준의 인사아키텍처 구축이 현실에서 대부분 제대로 이루어지지 않는 이론과 실천 간 불일치 문제 해소를 위해, 외부시장과 내부노동시장을 연결하는 성과급을 강조하는 ‘시장형 인사관리’를 보완하는 형태로서 직무안정을 토대로 내부충원과 인력개발에 초점을 두는 ‘내부형 인사관리특성’을 확대함으로써 인적자본 창발을 의도적으로 불러일으킨다.

하도급기업은 대기업의 생산네트워크에 참여함으로써 혁신기회를 늘릴 수 있는데 고객업체와 지속적 거래관계를 맺는 경우 위험분담을 통해 혁신투자가 촉진된다(Hagedoorn and Schakenraad, 1994). 실제로 홍장표(2006)는 하도급거래비중이 큰 기업일수록 혁신성고가 높은 것으로 분석하였을 뿐만 아니라, 이동진·이종건(2022)은 전략적 파트너십 지향 인사관리 관점에서 하도급기업의 종업원들에 대한 장기 투자가 영업이익률과 품질 및 혁신성고에 정(+)의 영향을 미치고 특히 원청기업상황에서 하청의 경우보다 성과에 더 큰 시너지를 발휘하는 것으로 예측 및 검증하였다. 이에 따라 위의 논의를 바탕으로 하도급거래라는 특수한 상황에서 그 거래비중과 내부형 인사관리특성 및 기업성과 사이의 관계에 대해 탐색적 수준에서 다음과 같은 가설이 연역된다.

가설 4-1 : 하도급생산네트워크의 내부형 인사관리특성은 하도급거래비중과 기업성과 간 관계를 완전매개할 것이다.

가설 4-2 : 시간흐름에 따른 하도급생산네트워크의 내부형 인사관리특성 변화는 하도급거래비중 변화와 기업성과 변화 간 관계를 완전매개할 것이다.

Ⅲ. 실증분석

1. 표본자료특성

본 연구에서는 한국노동연구원이 조사의뢰하여 수집한 ‘사업체패널조사(WPS2015, WPS2017, WPS2019)’ 자료가 사용되었다. 이 자료에 대한 조사는 각각 2015년, 2017년 및 2019년 7월 중순부터 6개월간 이루어졌으며 응답시점

은 해당 연도 12월로 하고 있다. 이 세 시점에서의 자료는 농림어업 및 광업을 제외한 상용근로자 30인 이상 사업장이 포함되었으며 최종적으로 WPS2015 3,431개, WPS2017 2,868개 WPS2019 2,795개 사업장 자료가 수집되었다. 이 중 본 연구의 분석에 사용한 원·하청 사업장은 WPS2015 1,121개, WPS2017 721개, WPS2019 678개다.

2. 변수측정

하도급거래비중은 WPS 자료에서 ‘작년 한 해 동안 귀사업장의 전체 매출액 대비 하도급거래 비중’ 설문문항을 이용하여 5점 척도(1=25% 미만, 2=25~49%, 3=50~74%, 4=75~99%, 5=100%)로 측정하였다.

인사관리유형은 시장형과 내부형으로 구분된다(Delery and Doty, 1996). 즉 ‘인사관리의 일차적 목표는 가능한 고정적 인건비 절감 對 기업에 대한 충성심과 애착 제고’, ‘필요한 자격을 갖춘 사람을 외부에서 충원하고 불필요 시 해고 對 장기고용을 통해 내부육성’, ‘가능한 많은 비정규직근로자 활용 對 정규직근로자 주로 활용’, ‘인사관리는 개인의 성과/업적을 기준으로 운영 對 팀워크를 기준으로 운영’, ‘인사관리는 근로자의 단기적 성과/업적을 최대한 높이려는 방향으로 운영 對 장기적 육성과 개발을 위한 방향으로 운영’이라는 설문문항을 이용하여 5점 척도(1점, 5점에 각각 가까울수록 시장형, 내부형)로 측정하였다.

기업성과 중 먼저 혁신성과는 ‘제품/서비스 상품 혁신’(1=있다, 0=없다), ‘공정/프로세스 혁신’(1=있다, 0=없다), ‘조직혁신’(1=있다, 0=없다), ‘마케팅 혁신’(1=있다, 0=없다) 설문문항을 이용한 측정치들을 더한 5점 합산척도가 사용되었다. 다음으로 영업이익률은 재무현황 조사표를 토대로 당기매출액 대비 당기영업이익액(또는 손실액)의 백분율로 계산하였다.

본 연구는 김철식·이병훈(2011), 송영조·홍장표(2017), 이동진(2020), 이동진·이종건(2022), 한국노동연구원(2018), Jackson and Schuler(2006)에 근거하여 하도급기업의 인사관리특성과 기업성과에 영향을 미칠 것으로 예상되는 주요 변수들로 위탁거래상황, 업종, 조직규모, 산업구조, 시장수요특성, 사업장설립역사, 노조유무, 직접고용비정규직비율, 파견근로자비율, 하청용역근로자비

〈표 1〉 기술통계 분석결과 및 변수 간 원상관행렬

	평균	표준 편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)
(1) ^b	.50	.50	1																				
(2) ^c	.60	.49	-.11**	1																			
(3)	4.83	1.26	.13**	-.08*	1																		
(4)	3.90	.81	-.03	-.09*	.09*	1																	
(5)	2.88	.97	-.05	-.03	.14**	.01	1																
(6)	3.14	.56	.16**	.00	.33**	.08*	-.00	1															
(7) ^d	.29	.45	.18**	.08*	.50**	.03	.02	.34**	1														
(8)	7.24	18.76	-.10*	-.23**	.13**	.09*	.03	-.02	-.08*	1													
(9)	3.52	47.86	-.03	-.06	-.03	.01	-.03	-.03	-.02	.02	1												
(10)	12.08	73.39	.08*	-.02	-.03	-.04	-.02	.08*	.04	-.03	-.01	1											
(11)	3.28	1.26	.10	-.03	-.11	-.18**	.04	-.28**	-.15*	.12*	.13*	-.01	1										
(12)	2.94	1.38	-.04	-.02	-.18*	-.08	.05	-.19**	-.17*	.13	-.04	-.02	.63**	1									
(13)	2.81	1.42	a	-.10	-.10	-.13*	-.01	-.17**	-.12*	.19**	-.03	-.01	.66**	.80**	1								
(14)	3.42	.59	-.01	-.02	.11**	-.01	.00	.14**	.08*	-.04	-.01	-.04	-.21**	-.14	-.13*	1							
(15)	3.38	.67	.03	.03	.06	-.04	-.06	.06	.03	-.04	-.00	-.12**	-.09	-.10	.04	.31**	1						
(16)	3.51	.73	-.10*	.14**	.01	-.03	.01	.04	.00	-.05	-.02	-.08*	-.16*	-.09	-.28**	.29**	.39**	1					
(17)	1.00	1.40	.06	.12**	.24**	.12**	.04	.15**	.18**	-.12**	-.03	.02	-.30**	-.26**	-.12*	.08*	.07	.05	1				
(18)	.94	1.29	.06	.07	.23**	.16**	.00	.14**	.14**	-.07	.03	-.02	-.26**	-.26**	-.12	.06	.07	-.03	.51**	1			
(19)	1.01	1.31	.09*	.07	.22**	.15**	.02	.11**	.18**	-.07	.03	-.01	-.25**	-.18**	-.13*	.07	.08	-.05	.50**	.51**	1		
(20)	3.54	13.72	-.01	.06	.06	-.11*	.00	.02	.06	-.03	-.00	.03	-.01	.03	-.09	.06	.10*	.08	.11*	.07	.11*	1	
(21)	2.86	12.63	.11*	-.02	.09*	-.08	.08	.01	.08	-.02	-.02	.08	-.03	-.13	-.10	.02	.02	.02	.00	.02	.07	.52**	1
(22)	.10	64.56	.04	.05	.05	-.01	.06	.08	.03	.01	.00	.02	.02	-.13	-.03	.04	.01	.05	.05	.07	.05	.01	.45**

주: 1) n=1,121(2015), n=721(2017), n=678(2019)

2) * : p<.05, ** : p<.01(양측검정).

3) a : 상호배타적 변수 간의 관계로 상관관계가 추정되지 않았음.

4) b : 1=위탁거래만, 0=위·수탁거래 모두, 수탁거래만, c : 1=제조업, 0=비제조업, d : 1=노조, 0=무노조, (1) 위탁거래만(2019) (2) 제조업(2019) (3) ln 전체근로자수(2019) (4) 시장경쟁정도(2019) (5) 시장수요(2019) (6) ln 사업장설립역사(2019) (7) 노조(2019) (8) 직접고용비정규직비율(2019) (9) 과건근로자비율(2019) (10) 하청용역근로자비율(2019) (11) 하도급거래비율(2015) (12) 하도급거래비율(2017) (13) 하도급거래비율(2019) (14) 내부형 인사관리특성(2015) (15) 내부형 인사관리특성(2017) (16) 내부형 인사관리특성(2019) (17) 혁신성과(2015) (18) 혁신성과(2017) (19) 혁신성과(2019) (20) 영업이익률(2015) (21) 영업이익률(2017) (22) 영업이익률(2019).

율을 통제하였다. 위탁거래상황은 1=위탁거래만, 0=위·수탁거래, 수탁거래만으로 코딩하였으며, 업종은 1=제조업, 0=비제조업으로 코딩하였고, 조직규모는 ln(전체근로자수)로 계산하였다. 산업구조는 시장경쟁정도가 1=매우 약함, 2=약한 편임, 3=보통, 4=심한 편임, 5=매우 심함으로 측정되었으며, 시장수요특

성은 1=빠르게 줄어듦, 2=줄어듦, 3=늘어나지도 줄어들지도 않음, 4=늘어나는 편임, 5=빠르게 늘어남으로 측정되었고, 사업장설립역사는 ln(2019-설립연도)로 계산하였다. 마지막으로, 노조유무는 1=노조, 0=무노조로 코딩하였고, 직접고용비정규직비율, 파견근로자비율, 하청용역근로자비율은 전체근로자 중 각각 간접고용형태에 속하는 근로자의 백분율로 계산하였다.

3. 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구에서 다루는 변수들에 대한 측정치들의 기술통계 및 상관관계 분석결과는 <표 1>에 제시되었으며 그 특징은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 고려하는 세 시점별 하도급거래비중($rs=.63 \sim .80 \ p<.01$), 인사관리유형($rs=.29 \sim .39 \ p<.01$), 혁신성과($rs=.50 \sim .51 \ p<.01$) 및 영업이익률($rs=.45 \sim .52 \ p<.01$) 내에서 안정성을 보여주는 것으로 분석되었는데 이는 시간에 따라 관련된 체계적 활동이 이루어졌기 때문인 것으로 해석된다. 둘째, 시간에 따른 하도급거래비중과 인사관리유형 간 상관관계($rs=-.28 \sim -.13 \ p<.05$ 또는 $.01$), 인사관리유형과 혁신성과 간 상관관계($r=.08 \ p<.05$), 혁신성과와 영업이익률 간 상관관계($r=.11 \ p<.05$)는 세 시점별 하도급거래비중, 인사관리유형, 혁신성과 및 영업이익률 내 상관계수 분포와 달리 부(-)의 상관도 포함되었으며 이는 주지하는 대로 변수들 간 서로 다른 방향의 상호작용이 있다는 뜻이다. 마지막으로, 통제변수는 제조업과 직접고용비정규직비율 간 상관관계($r=-.23 \ p<.01$), ln전체근로자수와 ln사업장설립역사 간 상관관계($r=.33 \ p<.01$), ln전체근로자수와 노조기업 간 상관관계($r=.50 \ p<.01$), ln사업장설립역사와 노조기업 간 상관관계($r=.34 \ p<.01$)에서 통계적 유의성을 보이며 상대적으로 높은 계수가 추정되었다.

4. 가설검정

본 연구는 하도급거래비중과 인사관리유형 및 기업성과 사이의 관계를 다변량잠재성장모텔링(multiple indicator latent growth modeling : MLGM)을 토대로 종단분석하였으며 가설검정은 AMOS 23.0이 사용되었다.⁷⁾ 시간흐름에 따

〈표 2〉 단변량잠재성장모델 비교

변수	모델	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	초기치 평균 (분산)	변화율 평균 (분산)
하도급 거래비중	무성장	3217.93 ***	4	804.48	.453	.000	2.96*** (.06***)	
	선형	510.93 ***	1	510.93	.361	.511	3.34*** (.06***)	-.28*** (.01*)
내부형 인사관리 특성	무성장	256.09 ***	4	64.02	.127	.796	3.40*** (.12***)	
	선형	45.07 ***	1	45.07	.106	.964	3.38*** (.10***)	.02*** (.05***)
혁신 성과	무성장	50.79 ***	4	12.70	.055	.981	.74*** (.54***)	
	선형	7.18 ***	1	7.18	.040	.998	.73*** (.53***)	.01 (.07***)
영업 이익률	무성장	418.51 ***	4	104.63	.163	.799	2.09*** (214.49***)	
	선형	3.59 ***	1	3.59	.026	.999	2.40*** (431.89***)	-.61*** (86.98***)

주: 1) n=1,121(2015), n=721(2017), n=678(2019).

2) * : $p < .10$, ** : $p < .05$, *** : $p < .01$.

른 하도급거래비중과 인사관리유형 및 기업성과 각각의 변화양상을 분석한 결과는 <표 2>에, 이들 변수 사이의 관계를 중단분석한 결과는 <표 3>에 제시되었다.

먼저 시간흐름에 따른 하도급거래비중, 내부형 인사관리특성, 혁신성과 및 영업이익률의 변화양상을 각각 분석한 결과(표 2 참조), χ^2/df 는 통상적으로 5.0 이하(Wheaton et al., 1977)를 적절한 적합을 보이는 것으로 판정할 수 있는데 선형변화모델은 무성장 경우에 비해 개선된 판정값으로 계산되나 영업이익률을 제외하고 모두 적절한 적합기준에서 벗어난다. 한편 RMSEA는 .05이하면 양호한 적합도, .08 이하면 괜찮은 적합도를 나타내며 .10 미만이면 수용할 만한 모델로 평가된다(이순목, 2000; Bronwe and Cudeck, 1993). 이에 따라 RMSEA는 혁신성과와 영업이익률 선형변화모델이 표본자료와 양호한 적합을 이루는

7) Amos 23.0은 분석에 결측치 자료가 포함되는 경우 모델적합도 판정지수가 계산되지 않을 수 있다(이동진·이종진, 2021). 이에 따라 본 연구의 MLGM 분석에서 WPS2015, 2017, 2019 하도급사업장 자료의 결측치는 계열평균으로 대체(imputing)하였다.

것으로 판정된다. 계속해서 CFI는 .90 이상을 양호한 적합도 기준으로 보는데 (이순목, 2000; Bentler, 1990) 변수들 모두 각각 무성장 경우에 비해 선형변화 모델에서 개선된 계산값이 나타났으며 특히 내부형 특성과 혁신성과 및 영업이익률 선형변화모델은 표본자료와 양호한 적합을 이루는 것으로 판정된다. 하도급거래비중과 영업이익률은 $p < .01$ 수준에서 통계적으로 유의하게 조사시점에 따라 감소할 뿐 아니라 사업장별 차이가 존재하는 것으로 검정되었는데 비해 내부형 특성은 조사시점에 따라 미세하게 증가하면서 사업장별 체계적 변동이 있는 것으로 나타났다. 한편 혁신성과는 시간흐름에 따른 변화가 추정되지 않았으며 사업장별 변화율 사이의 차이는 $p < .01$ 수준에서 통계적으로 유의하게 존재하는 것으로 검정되었다.

다음으로 통제변수들을 포함한 하도급거래비중과 내부형 인사관리특성 및 기업성과의 관계를 종단분석한 결과(표 3 참조), 먼저 내부형 특성과 혁신성과 및 영업이익률에 대한 통제변수의 효과를 살펴보면 다음과 같다. 위탁거래상환은 위·수탁 또는 수탁기업(기준집단)에 비해 $p < .10$ 수준에서 통계적으로 유의

〈표 3〉 하도급거래비중과 인사관리유형 및 기업성과의 관계에 대한 종단분석

변 수		내부형 인사관리 특성 초기치	내부형 인사관리 특성 변화율	혁신성과 초기치	혁신성과 변화율	영업 이익률 초기치	영업 이익률 변화율
		η_1	η_2	η_3	η_4	η_5	η_6
통 제	위탁거래	.02	-.30*	.01	-.09	-.04	.46*
	제조업	.18**	-.02	.04	-.33*	.25	.01
	ln 전체근로자수	.27***	-.00	-.09	-.15	.07	.27
	시장경쟁	-.01	.09	.08	.52***	-.13	.35
	시장수요	-.00	.37**	.07	.32	.28	.60***
	ln 사업장설립역사	.40***	-.44**	-.46***	-.72***	-.46	.28
	노조	-.13	.01	.18*	.13	-.46	-.27
	직접용용 비정규직비율	-.27***	-.17	.28***	.31	-.39	.28
	파견근로자비율	-.11	-.15	.13	.00	-.05	.09
하청용역 근로자비율	-.14*	-.15	.20**	-.03	.27	.08	
예 측	하도급거래비중 초기치 ξ_1	-.78 ***	.33				
	하도급거래비중 변화율 ξ_2		-.59 ***				

〈표 3〉의 계속

변 수		내부형 인사관리 특성 초기치 η_1	내부형 인사관리 특성 변화율 η_2	혁신성과 초기치 η_3	혁신성과 변화율 η_4	영업 이익률 초기치 η_5	영업 이익률 변화율 η_6
매 개	내부형 인사관리특성 초기치 η_1			1.20 ***	.48		
	내부형 인사관리특성 변화율 η_2				-.69 **		
	혁신성과 초기치 η_3					.33	.26
	혁신성과 변화율 η_4						-.54
모 델 적 합 도							
	χ^2	5752.877***					
	df	159					
	GFI	.888					
	AGFI	.821					
	RMSEA	.095					

주 : 1) n=1,121(2015), n=721(2017), n=678(2019).

2) * : $p < .10$, ** : $p < .05$, *** : $p < .01$.

하게 내부형 특성 변화율은 낮은 것으로, 영업이익률 변화율은 높은 것으로 나타났다.8) 제조업에 속하는 하도급기업은 비제조업 경우에 비해 $p < .01$ 또는 .10 수준에서 통계적 유의성을 보이면서 내부형 특성 초기치는 더 높게, 혁신성과 변화율은 더 낮게 분석되었다. 계속해서 ln전체근로자수가 많은 하도급사업장일수록 내부형 특성 초기치가 높게 검정되었다($\gamma = .27$ $p < .01$). 분산된 산업구조, 즉 고경쟁시장에 처한 하도급기업일수록 혁신성과 변화율은 더 증가하는 것으로 나타났으며($\gamma = .52$ $p < .01$) 시장수요가 빠르게 증가하는 상황에 놓인 하도급기업일수록 내부형 특성과 영업이익률 변화율은 더 커지는 것으로 분석되었다($\gamma = .37$, $.60$ $p < .05$ 또는 $.01$). ln사업장설립역사는 오래된 사업장일수록 $p < .01$ 또는 $.05$ 수준에서 통계적으로 유의하게 내부형 특성 초기치는 더 높게 형성되

8) 즉 하도급생산네트워크 내 리더기업인 원청기업은 협력업체에 비해 시장형 인사관리특성과 영업이익률이 시간에 따라 점증하는 것으로 분석되었다. 이는 원청기업의 시장형 인사관리 강화가 협력업체들에게 강압적 혹은 규범적(모방적) 동형화 압력으로 작용될 수 있다. 또한, 원청기업의 상대적으로 높아지는 영업이익률은 비용의 경우 협력업체에게 전가되는 반면에 이윤은 원청기업이 획득함으로써 결국 불공정 및 비효율 하도급거래시장이 형성되고 있는 것을 반영한 결과로 해석될 수 있다. 이에 대한 자세한 언급은 결론 및 시사점에서 하기로 한다.

고 변화율은 더 감소하는 것으로 나타났으며, 혁신성과 초기치와 변화율은 모두 더 증가하는 것으로 검증되었다. 노조화된 하도급사업장은 그렇지 않은 경우보다 혁신성과 초기치가 더 높은 것으로($\gamma=.18$ $p<.10$), 직접고용비정규직 활용비율이 높은 사업장일수록 내부형 특성 초기치는 감소하는 데 비해 혁신성과 초기치는 증가하는 것으로 검증되었다($\gamma=-.27, .28$ $p<.01$). 마지막으로, 하청용 역근로자 활용비율이 높은 사업장일수록 내부형 특성과 혁신성과 초기치 모두 낮아지는 것으로 분석되었다($\gamma=-.15, -.03$ $p<.10$ 또는 $.05$).

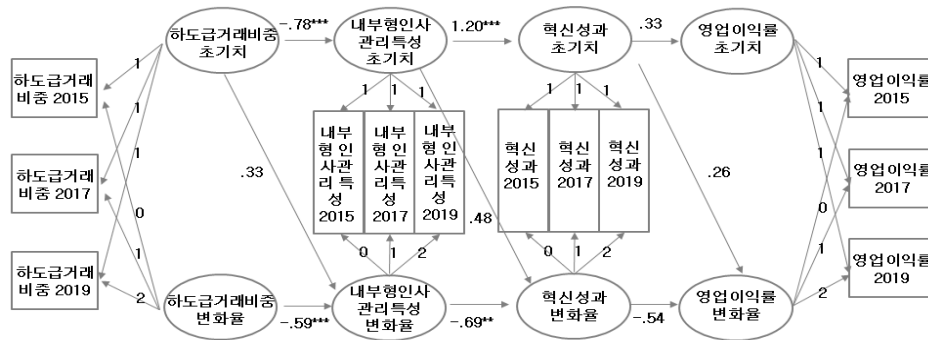
가설검정을 위해 하도급거래비중과 내부형 인사관리특성 및 기업성과 사이의 종단적 관계에 대한 분석결과는 다음과 같다. 먼저 절편 대 절편 경로(intercept to intercept paths)에 대한 분석결과(<표 3>, [그림 1] 참조), 첫째, 하도급거래비중 초기치는 내부형 특성 초기치에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나($\gamma_{11}=-.78$ $p<.01$) 가설 1-1은 기각되었다. 둘째, 내부형 특성 초기치는 혁신성과 초기치에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 검증되어($\beta_{31}=1.20$ $p<.01$) 가설 2-1은 채택되었다. 셋째, 기업성과형태인 혁신성과 초기치와 영업이익률 초기치 간 회귀관계는 통계적 유의성이 검출되지 않아 가설 3-1은 기각되었다. 넷째, 예측변수인 하도급거래비중 초기치와 매개변수인 내부형 특성 초기치 및 기준변수인 혁신성과 초기치 사이의 경로계수 모두 통계적 유의성이 검출됨에 따라 가설 4-1은 부분채택되었다.

다음으로 본 연구의 실증모델에서 1계 요인(first-order factors) 중 잠재기울기 변수들(latent slopes) 사이의 인과관계, 즉 기울기 대 기울기 경로(slope to slope paths) 분석결과(<표 3>, [그림 1] 참조), 첫째, 시간흐름에 따른 하도급거래비중 변화율은 내부형 특성 변화율에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\gamma_{22}=-.59$ $p<.01$). 이는 시간에 따른 하도급거래비중 확대가 오히려 시장형 인사관리특성을 확대시킨다는 의미로 가설 1-2는 기각되었다. 둘째, 시간흐름에 따른 내부형 특성 변화율은 혁신성과 변화율에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 검증되어($\beta_{42}=-.69$ $p<.01$) 가설 2-2는 기각되었다. 셋째, 기업성과형태들 중 혁신성과 변화율과 영업이익률 변화율 간 회귀관계는 통계적 유의성이 나타나지 않았다. 넷째, 시간에 따른 하도급거래비중 변화율과 내부형 특성 변화율 및 혁신성과 변화율 사이의 완전매개모델은 예측과 매개 및 기준변수 사이의 경로계

수 모두에서 통계적 유의성이 검출됨에 따라 가설 4-2는 부분채택되었다.

표본자료에 대한 가설모델의 적합도 검정 또는 판정을 위해 먼저 χ^2 검정 ($\chi^2_{150}=5752.88$)은 $p<.01$ 수준에서 통계적 유의성을 보였으며) GFI와 AGFI는 .90 이상이 양호한 적합도 기준인데 이를 근소하게 하회하는 .888, .821로 계산 되었으나 RMSEA는 .095로 .08~.10 사이의 계산값으로 수용할만한 정도의 모델적합도를 나타냈다(이동진·이종건, 2021; 이순묵, 2000; Browne and Cudeck, 1993).¹⁰⁾ 본 연구의 실증기반 초기치와 변화율 잠재변수 사이의 이론구조는 [그림 1]에 제시되었다.

(그림 1) 실증기반 초기치와 변화율 잠재변수들 사이의 이론구조



주: 1) *: $p<.10$, **: $p<.05$, ***: $p<.01$.
 2) 통제변수는 그림에서 생략.

9) 구조방정식모델(SEM)에서 적합도의 χ^2 검정은 표본공분산행렬과 적합된 공분산행렬 간 불일치 평가에 의해 이루어진다. 즉 귀무가설(H_0): 모집단 공분산행렬(Σ)=예측된 공분산행렬($\Sigma(\theta)$), 대립가설(H_1): 모집단공분산행렬(Σ) \neq 예측된 공분산행렬($\Sigma(\theta)$)이다. 여기서 표본공분산행렬(S)과 예측된 공분산행렬($\Sigma(\theta)$) 간 불일치 척도에 해당되는 검정통계량(T)이 χ^2 분포를 이루는데 χ^2 검정에서 본 연구와 같이 귀무가설(H_0)이 기각된다는 것은 두 행렬 간 통계적 차이가 있음을 의미한다(이동진·이종건, 2021). 이 검정은 표본크기에 영향을 받기 때문에 유의성이 나타났다고 해서 반드시 열악한 적합을 가리키는 것은 아니다. 이에 따라 가설모델과 표본자료 간 적합 여부는 이 검정결과와 적합도 판단 지수들(fit indices)을 종합적으로 검토한 후 결론 내려야 한다.

10) 가장 적절한 모델임을 나타내주는 판정지수는 RMSEA다(Browne and Cudeck, 1993). 이 판정값은 가설모델이 모집단에서 개략적으로 성립한다는 가정을 검토하게 해주므로 간명모델(parsimonious model)을 식별하는 데 도움을 준다. .05이하면 양호한 적합도, .08까지도 괜찮은 적합도, .10까지는 수용할만한 적합도를 나타낸다(이순묵, 2000; Browne and Cudeck, 1993; 이동진·이종건, 2021, 재인용). 이에 따라 본 연구는 가설모델과 표본자료 간 적합도 판정에서 RMSEA를 중요하게 고려하였다.

IV. 결론 및 시사점

1. 논의 및 시사점

본 연구는 기업들 간 협력과 성과를 설명하는 통합이론 개발을 위해 전략적 인사관리 시각과 하도급생산네트워크라는 특수한 상황을 고려하여 하도급거래비중과 내부형 인사관리특성 및 기업성과 사이의 종단적 관계를 검증하였다.

분석결과는 다음과 같다. 첫째, 단변량잠재성장모델비교에서 선형변화모델이 무성장 경우보다 설명력이 높았으며 시간에 따라 하도급거래비중과 영업이익률은 감소하는 변화양상이, 내부형 인사관리특성은 미세하게 증가하는 변화 추세가 발견되었다. 둘째, 하도급거래비중 초기치는 내부형 특성 초기치에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 시간에 따른 하도급거래비중 변화 역시 내부형 특성 변화에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 내부형 특성 초기치는 혁신성과 초기치에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 시간에 따른 내부형 특성 변화는 혁신성과 변화에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 혁신성과 초기치와 영업이익률 초기치 간 회귀관계는 통계적 유의성이 검증되지 않았다. 혁신성과 변화율과 영업이익률 변화율 간 관계 역시 통계적 유의성이 나타나지 않았다. 다섯째, 하도급거래비중 초기치와 내부형 특성 초기치 및 혁신성과 초기치 사이의 완전매개모델과 시간에 따른 하도급거래비중 변화와 내부형 특성 변화 및 혁신성과 변화 사이의 완전매개모델 내 경로계수 모두에서 통계적 유의성이 나타났다. 시간변수와 함께 하도급거래비중과 내부형 특성 및 기업성과 사이의 이론구조는 $RMSEA(=.095)$ 를 기준으로 표본자료인 WPS2015, 2017, 2019와 수용할 만한 적합을 보인 것으로 판단된다.

본 연구는 분석결과를 토대로 다음과 같은 의의 및 시사점을 도출하였다. 먼저, 글로벌화 이후에도 신고전학파의 예측과 달리 하도급생산네트워크가 오히려 확대되는 이유는 원·하청 간 지속적 관계 형성을 통해 얻을 수 있는 혜택들

이 있기 때문이다. 즉 원·하청 근로자들 간 협업과정은 섬세한 의사소통체계 형성을 토대로 여러 루틴들을 만들어 조직의 실행능력을 높이며 협력적 생산네트워크 내 기업들 간 위험과 비용분담에 의해 혁신투자가 촉진된다. 또한, 단속적 시장거래에서 느끼기 어렵고 사회적 상호작용을 통해 경험할 수 있는 즐거움도 그 혜택으로 꼽힌다. 보다 공정하고 효율적인 하도급거래시장 구축을 위해 하도급생산네트워크에서 세련된 인사관리가 이루어질 필요가 있는데 전략적 인사관리는 이론과 실천 간 불일치 문제가 있다. 본 연구는 하도급생산네트워크의 인사관리에 대한 규범·서술이론 對 실증이론을 하나로 통합하기 위한 목적의 일환으로 인사관리유형을 매개로 하여 하도급거래비중 확대라는 특수한 상황과 기업성과 사이의 구조적 관계를 가설화 및 중단분석하고 있는 데 그 의미가 있다.

둘째, 기업행동에 대해 제도경제학(IE)은 자유시장에서 생존을 위한 기회주의로 발생하는 거래비용 최소화 시도로 설명하는 데 비해 자원기반이론(RBV)은 다소 부족한 자원, 가령 기업명성, 경영진의 경험, 노하우 및 유연성을 극복함으로써 성장을 이끌어내는 노력으로 해석한다. 이 시각차는 철학적 문제로 인간본성에 대한 기본가정에서 비롯된다. 즉 전자는 기계론적 결정론과 후자는 주의주의(主意主義)와 각각 연관된다.¹¹⁾ 글로벌화된 시장조성과 급속한 기술변화가 불확실성과 위험에 대한 대비로 기업의 유연성을 압박하고 있는 가운데, 본 연구 분석결과는 원·하청기업들의 하도급거래비중이 확대되더라도 기계론

11) 기계론적 결정론 對 인간자유는 두 개의 형이상학적 전제, 즉 전제 1 ‘기계론적 결정론의 진리 여부’와 전제 2 ‘만일 진리라면 인간의 자유와 책임에 대한 허용 여부’를 토대로 내리는 결론을 둘러싼 윤리문제다. 이에 대해서 첫째, 두 전제가 모두 참이며 따라서 인간은 자유롭지도 않으며 아무런 책임도 없다고 생각하는 ‘강경한 결정론자(hard determinists)’가 있다. 둘째, 전제 1은 받아들이지만 전제 2는 거부하는 ‘비결정론자(indeterminists)’가 있다. 이들은 기계론적 결정론을 거부하며 인간정신이 영향력을 행사할 수 있는 시점에 물질계가 빈틈을 일으키기 때문에 실재가 우연적으로 발생한다는 사실을 인정한다. 셋째, 전제 1을 거부하는 사람들로 다정다감하며 따라서 인간의 책임까지도 보존시켜야 한다는 ‘온건한 결정론자(soft determinists)’가 있다. 이들은 전제 2에 대해서는 어떻게 생각하든지 간에 전제 1을 거부하는 사람들로 양립론자(compatibilists)인 반면에 강경한 결정론자와 비결정론자는 전제 1을 받아들이는 비양립론자(incompatibilists)다. 전략적 인사관리(SHRM)는 양립론과 관련된다. 세부적으로 말해 시장형 인사관리는 기계론적 결정론 對 인간자유 의 절충주의(eclecticism)가 적용되는 데 비해 내부형은 양극단이 모순적으로 결합된 시각(antinomy)을 가지고 접근한다.

적 결정론 對 자유의지의 딜레마에서 결정론 시각에 입각하여 수요공급법칙을 타당성 기준으로 삼는 시장형 인사관리를 결국 따르게 된다는 점을 시사한다.

셋째, 글로벌화 이후에도 시장근본주의자들의 주장과 달리 하도급생산네트워크는 여전히 견재할 뿐만 아니라 국경을 넘어서 협력적 생산네트워크가 확대되고 있다(Bair, 2005; Giddens, 2007). 하도급생산네트워크는 원·하청 구성원들 사이의 사회적 상호작용에 의한 공동학습투자로부터 위험과 비용분산 및 혁신자원(지식과 역량) 확보와 같은 혜택을 얻을 수 있기 때문에 시장과 대비되는 하도급기업현상이 광범위하게 나타난다(이동진, 2020). 본 연구 분석결과 가설과 실증모델 간 분리(decoupling)가 발견되었는데, 즉 하도급거래비중 확대에 따른 시장형 인사관리 효과로 사회적 효용인 혁신성과만 있을 뿐 경제적 성과인 영업이익률까지 이어지지 않는 것으로 나타났다. 이는 하도급생산네트워크 내 하도급거래비중이 증가하는 상황에서 원·하청들이 시장형 인사관리를 따르는 것이 경제적 성과 창출을 목표로 하는 경쟁적 동형화라기보다, 오히려 주주 가치 제고 기치를 내건 상징경영(Fiss and Zajac, 2006; Westphal and Zajacc, 1998)으로써 사회적 정당성 확보를 위한 제도적 동형화 시도라는 점을 시사한다.

마지막으로, 전략적 인사관리이론은 세련된 인사아키텍처 구축을 비강제적으로 강요하고 있으나, 실제로 최고실천관행 도입을 넘어서 외부이해관계자의 선호에 맞추는 외적 적합과 내부이해관계자들 간 합의된 비전과 전략을 정당성 기준으로 하는 내적 적합 수준까지 구축하고 있는 세련된 기업은 극소수에 지나지 않는다. 이에 따라 전략적 인사관리 실천 확대를 위해 규범·서술이론과 실증이론 간 통합이 필요하다. 본 연구는 하도급생산네트워크라는 특수한 상황에서 전략적 인사관리가 혁신성과를 거쳐 영업이익률에 영향을 미침으로써 그 효과가 극대화되기 위해 자본시장이 선호하는 주주중심 모델에 따른 시장형과 제도적 동형화를 이루기보다, 이해관계자이론과 사회적 교환법칙을 균형있게 적용한 전략적 인사관리이론을 실제로 구현할 필요가 있다는 점을 시사한다.

2. 연구의 한계 및 제언

본 연구는 일정한 한계를 가지고 있기 때문에 분석결과에 대한 해석에 신중

할 필요가 있고 이러한 한계를 넘어서기 위한 후속연구들이 전개되어야 한다. 먼저, 내부형 인사관리특성에 대한 측정의 문제점을 지적하지 않을 수 없다. 즉 인사관리유형을 단일요인으로 한 쪽 단(端)은 내부형인 반면에 다른 쪽 단(端)은 시장형으로 가정하였는데 실제 기업은 시장형과 내부형이 모순적으로 공존하는 이요인(二要因)일 수도 있다. 둘째, 실증모델에 포함된 변수가 제한적이라는 점도 지적해야 할 것이다. 사회적 효용을 대표하는 혁신성과와 경제적 성과를 나타내는 영업이익률만을 기준변수로 삼았을 뿐 다양한 이해관계자집단들로 주주와 고객 및 종업원들이 관심을 가지는 노동생산성, 품질, 경쟁력 등은 포함되지 않았다. 또한, 하도급생산네트워크에 결정적으로 영향을 미치는 법률·정책환경과 하도급거래관계특성에 대한 고려(통제)는 이루어지지 않았다. 마지막으로, 하도급생산네트워크 내 원·하청의 개별 근로자들 사이의 사회적 상호작용이 기업의 인사관리와 성과에 영향을 미칠 수 있는데 본 연구는 기업 수준의 변수들 사이의 단층적 관계에 대한 분석에 그치고 있다.

이에 따라 후속연구에서는 첫째, 하도급생산네트워크 내 기업의 인사아키텍처와 개인의 인식, 태도 및 행위 사이의 다층적 관계를 검토해야 한다. 둘째, 하도급생산네트워크에 관한 통합된 인사이론 개발을 위해서 인사관리유형들을 단일요인이 아닌 이요인으로 가정하고 측정하며 각 유형들을 구분할 필요가 있다. 셋째, 하도급기업의 인사관리와 성과에 영향을 미칠 수 있는 법률적 및 정책적 환경요인과 원·하청 간 거래관계특성을 통제함으로써 현실에 가깝게 실증모델을 구성하여 법칙론적(nomological) 타당도를 더 높여야 한다. 또한, 통계분석에서 다룰 수 있는 변수의 제한을 극복하기 위해 질적 언어분석을 이용하는 민속지학적(ethnographic) 연구방법을 이용하여 위·수탁기업의 인사제도 전반과 조직성과 사이의 창발과정을 체계적으로 설명하는 해석주의적 접근이 이루어져야 한다. 계속해서 인사관리-기업성과에 대한 예측과 실증분석결과 간 차이를 좁히기 위해 인사관리에 필요한 재무건전성을 확보하고 있는 탁월한 기업들(outliers)만을 표본으로 한 검정이 이루어질 필요가 있다. 마지막으로, 건전하고 효율적인 하도급거래시장 형성을 위해 민간기업 스스로의 노력과 함께 정부역할도 중요한 만큼 민관협력이 제대로 이루어질 수 있도록 민간영역의 하도급기업 인사관리와 (외적) 적합(fit)을 이루는 정부의 대·중소기업 협력 상생

방안과 정책 및 제도에 대한 거대 질적담론이 전개될 필요가 있다.

참고문헌

- 김동배(2010). 「제도적 동형화와 상징적 동조: 연봉제의 사례」. 『노동정책연구』 10 (1) : 35~67.
- 김철식·이병훈(2011). 「하도급 구조와 노동시장 불평등에 관한 연구」. 『한국사회학』 45 (2) : 1~24.
- 송영조·홍장표(2017). 「하도급기업의 거래관계 특성이 혁신성장에 미치는 영향」. 『산업경제연구』 30 (3) : 1051~1074.
- 이동진(2020). 「하도급생산시스템 성과의 영향요인: 인사관리특성」. 『노동정책연구』 20 (3) : 1~26.
- 이동진·이종건(2021). 「근로자대표기구를 통한 참여의식과 일자리의 숙련기술적합도 및 만족도 사이의 종단적 관계」. 『조직과 인사관리연구』 45 (3) : 127~152.
- _____(2022). 「전략적 파트너십 지향 인사관리에 대한 연구」. 『산업관계연구』 34 (1) : 1~29.
- 이순목(2000). 『요인분석의 기초』. 교육과학사.
- 한국노동연구원(2018). 『원하청 임금격차 및 상생협력방안』. 고용노동부.
- 홍장표(2006). 「하도급네트워크를 통한 기업 간 기술협력과 혁신성과」. 『중소기업연구』 28 (4) : 95~116.
- Bair, J.(2005). “Global Capitalism and Commodity Chains : Looking Back, Going Forward”. *Competition and Change* 9 (2) : 153~180.
- Becker, B. E. and B. Gerhart(1996). “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects”. *Academy of Management Journal* 39 (4) : 779~801.
- Becker, B. E., M. A. Huselid, and R. W. Beatty(2009). *The Differentiated*

- Workforce : Transforming Talent Into Strategic Impact*. Harvard Business Press.
- Becker, B. and M. A. Huselid(2010). “SHRM and Job Design : Narrowing the Divide”. *Journal of Organizational Behavior* 31 (2/3) : 379~388.
- Benson, J. K.(1977). “Organizations : A Dialectical View”. *Administrative Science Quarterly* 22 (1) : 1~21.
- Bentler, P. M.(1990). “Comparative Fit Indexes in Structural Models”. *Psychological Bulletin* 107 (2) : 238~246.
- Bowen, D. E. and C. Ostroff(2004). “Understanding HRM-firm Performance Linkage : The Role of the Strength of the HRM System”. *Academy of Management Review* 29 (2) : 203~221.
- Browne, M. W. and R. Cudeck(1993). “Alternative Ways of Assessing Model Fit”. In Bollen, K. A. & Long, J. S. (Eds.). *Testing Structural Equation Models*. Sage.
- Delery, J. E. and D. H. Doty(1996). “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”. *Academy of Management Journal* 39 (4) : 802~835.
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell(1991). “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields”. In Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.
- Dyer, J. H. and W. Chu(2003). “The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance : Empirical Evidence From the United States, Japan, and Korea”. *Organization Science* 14 (1) : 57~68.
- _____(2011). “The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the US, Japan, and Korea”. *Journal of International Business Studies* 42 (1) : 10~27.

- Eccles, R.(1981). "The Quasifirm in the Construction Industry". *Journal of Economic Behavior and Organization* 2 (4) : 335~357.
- Ernst, D. and L. Kim(2002). "Global Production Networks, Knowledge Diffusion, and Local Capability Formation". *Research Policy* 31 (8-9) : 1417~1429.
- Fiss, P. C. and E. J. Zajac(2006). "The Symbolic Management of Strategic Change : Sensegiving via Framing and Decoupling". *Academy of Management Journal* 49 (6) : 1173~1193.
- Giddens, A.(2007). *Over to you, Mr. Brown*. Polity Press.
- Granovetter, M.(1985). "Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness". *American Journal of Sociology* 91 (3) : 481~510.
- Guest, D. E., J. Michie, N. Conway, and M. Sheehan(2003). "Human Resource Management and Corporate Performance in the UK". *British Journal of Industrial Relations* 41 (2) : 291~314.
- Hagedoorn, J. and J. Schakenraad(1994). "The Effect of Strategic Alliances on Company Performance". *Strategic Management Journal* 15 (4) : 291~309.
- Jackson, S. E. and R. S. Schuler(2006). *Managing Human Resource Through Strategic Partnerships*. Thompson South-Western.
- Kaufman, B. E.(2010). "SHRM Theory in the Post-Huselid Era : Why It Is Fundamentally Misspecified". *Industrial Relations* 49 (2) : 286~313.
- Larrick, R. P., R. E. Nisbett, and J. N. Morgan(1993). "Who Uses the Cost-Benefit Rules of Choice? Implications for the Normative Status of Microeconomic Theory". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 56 (3) : 331~347.
- Lepak, D. P. and S. A. Snell(1999). "The Human Resource Architecture : Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development". *Academy of Management Review* 24 (1) : 31~48.
- Masten, S. E.(1993). "Transaction Costs, Mistakes, and Performance : Assessing

- the Importance of Governance”. *Managerial and Decision Economics* 14 (2) : 119~129.
- Moore, J. F.(1993). “Predators and Prey : A New Ecology of Competition”. *Harvard Business Review* 71 (3) : 75~86.
- Morgan, G.(2006). *Images of Organization*. Sage Publication, Inc.
- Westphal, J. D. and E. J. Zajac(1998). “The Symbolic Management of Stockholders : Corporate Governance Reforms and Shareholder Reactions”. *Administrative Science Quarterly* 43 (1) : 127~153.
- Wheaton, B., B. Muthen, D. E. Alwin, and G. E. Summers(1977). “Assessing Reliability and Stability in Panel Models”. In Heise, D. R. (Eds.). *Sociological Methodology*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Wright, P. M. and S. A. Snell(1998). “Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management”. *Academy of Management Review* 23 (4) : 756~772.
- Wright, P. M. and J. J. Haggerty(2005). “Missing Variables in Theories of Strategic Human Resources Management: Time, Cause, and Individuals”. *Management Revue* 16 (2) : 164~173.
- Zaheer, S., S. Albert, and A. Zaheer(1999). “Time Scale and Organizational Theory”. *Academy of Management Review* 24 (4) : 725~741.

Abstract

An Exploratory Study on Longitudinal Relationship among
Subcontracting Transaction Ratio, HRM Type, and Firm
Performance

Lee, Dong-Jin

Since globalization has increased the global subcontracting production networks are rather expanding in opposed to the neoclassists' assertion, shared experiences of member by doing in the subcontracting network have established the detailed and specific communication system that underlies firm's capabilities. This research analyze a longitudinal relationship among subcontracting transaction ratio, HRM type and firm performance using the WPS 2015, 2017, 2019 data collected by KLI during 2015~2019.

The results of this study are as follows : Firstly, it shows that initial states in subcontracting transaction ratio were negatively related to those of internal HRM type. The results also show that changes in subcontracting transaction ratio over time were negatively related to those of internal HRM type. Secondly, it shows that initial states in internal HRM type were positively related to those of innovative performance. The results also show that changes in internal HRM type over time were negatively related to those of innovative performance. Finally, a fully mediated model for initial states or changes in subcontracting transaction ratio over time, initial states or changes in internal HRM type, and initial states or changes in innovative performance also has been showed statistically significant across paths among variables.

Findings suggest that subcontracting production system does not select to internal HRM type preferred by its many stakeholders but determines market type system based on the shareholder oriented model proportionate to

subcontracting transaction ratio, which means institutional isomorphism due to the influence of free market capitalism. This study has a implication that it will be necessary to develop the grand theory of HRM in subcontracting production network to construct fair and efficient subcontracting transaction market.

Keywords : subcontracting transaction ratio, internal HRM type, innovative performance, operational profit rate, multiple-indicator latent growth modeling(MLGM), institutional isomorphism