產 業 關 係 硏 究
第32卷 第1號, 2022. 03. pp.1~29
ⓒ 韓 國 雇 傭 勞 使 關 係 學 會
https://doi.org/10.37926/KJIR.2022.03.31.1.1

하도급생산네트워크의 전략적 파트너십 지향 인사관리에 대한 연구

이 동 진* · 이 종 건**

본 연구는 전략적 인사관리와 엄격한 실천을 강조하는 CSR모델인 이해관계자이론이 절충된 전략적 파트너십 지향 인사관리개념을 실증이론으로 발전시키기 위해 하도급생산네트워크라는 특수 상황에서 인사관리특성 또는 이 특성과 위탁기업 상황 간 조합과 기업성과의 관계를 검정하였다. 분석결과, 먼저 하도급생산네트워크에서 협력업체에 대한 지원활동은 혁신을 제고하는 것으로 나타났다. 또한, 협력업체 근로자 임금·근로조건에 대한 관심은 품질에 긍정적 영향을 미치는 것으로 검정되었다. 둘째 위탁거래상황은 협력업체 근로자의 임금·근로조건에 대한 관심과 품질의 관계에 정(+)의 조절효과가 있는 것으로 분석되었다. 셋째 전략적 파트너 중 내부종업원 대상의 내부형 인사관리특성을 대표하는 장기육성·개발 지원활동은 품질에 정(+)의 효과가 있는 것으로 나타났다. 넷째 위탁거래상황은 내부형 인사관리특성과 영업이익률의 관계에 정(+)의 조절효과가 있는 것으로 분석되었다. 이 검정결과는 하도급생산네트워크의 협력과 성과를 설명하는 데 있어서 제한된 합리성, 사회적 협력성 및 도덕성을 두루 갖춘 균형적 인간을 가정하고 있는 전략적 파트너십 지향 인사관리 모델이 바람직한 지시(규범) 및 서술이론일 뿐만 아니라 현실과 부합하는 실증이론이기도 하다는 점을 시사한다.

주제어: 하도급생산네트워크, 전략적 파트너십 지향 인사관리, 내부형 조직, 전략적 인사관리(SHRM), 이해관계자이론

논문접수일: 2021년 8월 13일, 심사의뢰일: 2021년 8월 15일, 심사완료일: 2021년 11월 12일
* (제1 저자) 한국기술교육대 산업경영학부 강사, djonly@hanmail.net
** (교신저자) 중앙대 경영학부 교수, jkeonlee@cau.ac.kr

Ⅰ. 서 론

기업성공은 다양한 이해관계자집단의 평가에 의해 좌우되는데 이들을 만족시키는 인사관리 능력은 이해관계자경영의 핵심에 해당된다(Jackson & Schuler, 2006). 최근 기업은 유연성 강화의 일환으로 직접고용 비정규직뿐만 아니라 하도급시스템을 이용하여 계속 조직규모를 확대하고 있다. 물론 이를 통합적으로 관리하기 위해서는 인사관리에 대한 새로운 접근이 요구된다. 원·하청 간 협력적 생산네트워크는 높은 위험과 비용이 분산되는데 특히 혁신자원이 부족한 중소기업은 정부정책과 지역노동시장 상황(Karlsson & Olsson, 1998), 거래업체 간 관계양상(홍장표, 2006)에 따라 외부혁신자원(지식과 역량)의 도움을 받는 구조가 될 수 있다. 그럼에도 원청기업의 수요독점에 따른 우월적 지위로 위험과 비용은 하청기업에게 전가되는 반면에 안정성과 이윤은 원청기업에게 흘러들어가는 불공정과 비효율성, 가령 원청기업이 근로자를 직접 고용하게 될 경우 발생될 수 있는 채용, 관리 및 해고비용을 피하기 위해서 표면적으로 하도급거래를 체결하는 간접고용 문제가 종종 드러나기도 한다(한국노동연구원, 2015).

하도급 문제에 대한 기존연구는 결정론[1] 시각에서, 한편으로 제도경제학자들에 의해 원·하청기업 간 노동시장의 불평등(김철식·이병훈, 2011; 한국노동연구원, 2018), 거래관계특성(송영조·홍장표, 2017), 불완전계약환경(홍장표·김종호, 2016), 노동법과 제도 및 노사관계환경(Arthurs, 2001; O'Rourke, 2003)과 같이 하도급생산시스템의 성과(수익차이)에 영향을 미치는 사회경제제도에 대한 분석이 이루어졌고, 다른 한편으로는 조직과학 분과에서 사회생물학적(sociobiological) 접근이 이루어지는데 즉 가치실현을 위해 상호작용이 요구되는 파트너기업들 간 공동체로 정의되는 기업생태시스템(business ecosystem)(Adner, 2017; Moore, 1993; Weber & Hine, 2015) 개념이 제시되어 기업 간 협력과 경쟁 및 성과가 체계적으로 설명되고 있다.

하도급생산네트워크의 협력과 성과에 대한 보다 완전한 사회과학 이론개발은 여러 경합

---

1) 강경한 결정론자들(hard determinists)은 인간과 그들의 활동이 처한 환경이나 상황에 의해 완전하게 결정된다고 전제할 뿐만 아니라 그것이 진리라면 인간은 자유롭지도 않으며 아무런 책임도 없다고 주장한다. 이에 비해 온건한 결정론자들(soft determinists)은 결정론 시각을 견지하면서도 동시에 인간의 자유의지를 인정하는 양립주의(compatibilism)를 따른다. 즉 인간의 목적이 결과를 결정지을 수 있는 시점에서 물질계가 우연하게 빈틈이 발생될 때 인간은 행위의 자유를 누릴 수 있다. 한편, 자발론 또는 주의주의(主意主義, voluntarism)의 경우 인간은 완전하게 자율적이며 자유의지를 갖는다고 본다(Burrell & Morgan, 1979). 본 연구는 후술되다시피 기계론적 결정론이 진리일지라도 인간은 제약된 조건 속에서 자유로우며 그에 따른 윤리적 책임을 다해야 한다는 온건한 결정론 즉 양립주의를 채택한다.

이론들을 종합적으로 고려한 통합이론을 정립하면서 동시에 경험연구가 상호보완적으로 진행되어야한다(Becker & Gerhart, 1996).[2] 게다가 자발론(voluntarism) 또는 능동주의(activism) 차원에서 인간 자유의지를 다루는 윤리적 접근도 요구된다. 즉 본 연구에서 주목하고 있는 하도급기업 간 협력과 성과에 대한 설명은 대리인이론과 거래비용이론으로 대표되는 산업경제학(OE)[3] 관점이 주류를 이루고 있는데 이와 함께 전략적 접근과 윤리적 관점도 균형 있게 적용(Bazerman, 2005; Becker & Huselid, 2006; Zajac et al., 2000)[4]해야 한다. 보다 구체적으로, 공정하고 효율적인 하도급생산네트워크 구축을 위한 이론은 기회주의적 인간모델을 가정하는 산업경제학(OE) 관점만으로는 한계가 있으며 따라서 전략차원에서 사회적으로 협력하기도 하고 무조건적으로 윤리적 의무를 다하는 주체적 인간모습을 전제하고 있는 자원기준이론(RBV) 및 이해관계자이론(stakeholder theory)과 상호보완을 이룰 필요가 있다. 이런 맥락에서 기업생태시스템 개념은 서술적 영역에서 규범적 차원(실천)으로, 즉 구조적 시각의 한계를 보완하기 위해 전략적 관점으로 확대(전환)되고 있다(Adner, 2017).[5]

---

2) 이 주장은 귀납의 문제에 대한 대응책에 해당된다. 예를 들어 물의 비등점은 압력, 물의 순도, 열을 가하는 방법, 열을 가하는 시간에 따라 달라지기도 한다. 상황에 대한 이론지식과 물리적 역학이 작용하는 이론지식에 의해 필요한 상황변화와 불필요한 것은 구분된다. 여기서 불필요한 상황 즉, 위의 예에서 열을 가하는 방법과 시간조차 무시하지 않는다면 귀납추리에 정당성을 부여하기 위해서 필요한 관찰회수는 무한히 커지게 되는 심각한 문제가 발생된다. 이에 따라 관찰에 선행하여(prior to) 이론의 결정적 역할을 경험적 연구에서 인정할 필요가 있다(신인철·신중섭 역, 1985; 필자정리). 이에 따라 본 연구는 기업 간 협력과 성과를 여러 경쟁이론들이 결합(절충)된 전략적 파트너십 지향 인사관리모델을 채택하고 이를 통해 설명할 뿐만 아니라 하도급생산네트워크라는 특수한 상황을 토대로 분석하고자 한다.

3) 산업경제학(Organizational Economics: OE)은 제도경제학(Institutional Economics: IE)과 혼용된다. 노사관계 학자 Kaufman(2010)은 거래비용이론에 대해 제도경제학 창시자 Commons(1934)가 거래 개념을 고안하고 Coase(1937)가 거래비용 아이디어를 개발한 후 Williamson(1985)에 의해 보다 정교한 이론으로 발전한 것으로 서사(개관)하고 있다. 그러나 본 연구는 노사관계(IR)와 별도로 전략적 인사관리(SHRM) 기조에 맞춰 거래비용이론을 산업경제학(OE) 범주에 넣는다.

4) Bazerman(2005)은 인간의 계산적 이성(합리성)을 지나치게 자극하는 주류 경제학 문제점을 보완하기 위해서는 서로 다른 분과학을 비난만할 것이 아니라 경제학 이외의 사회과학 특히 심리학과 사회학에서 자체적으로 그 영향력을 높이는 노력을 해야 하는데, 그 일환으로 서술적(descriptive) 이론개발과 동시에 지시적(prescriptive) 이론 보급에 노력을 기울일 것을 주문하고 있다. 같은 맥락에서 전략적 인사관리(SHRM) 관점에서 Becker & Huselid(2006)는 인사아키텍처 구축방법을 지시적 과제(the prescriptive challenge)로 분류하고 존재가 아닌 당위의 세계를 진술하기 위해 규범적 언어로 역설하였다. 한편 Zajac et al.(2000)도 역동적 상황에 대한 전략적 적합(strategic fit)을 유지하기 위한 기업의 전략적 변화를 설명(진술)하는 개념틀(framework) 개발에서 규범적 접근(normative approach)의 필요성을 주장한 바 있다.

5) 생태학과 전략은 역사적으로 전략적 변화에 대해서 서로 다른 시각을 견지해왔다. 즉 생태학은 조직이 변화가 어렵다는 것을 스스로 알 뿐만 아니라 그 혜택도 별로 없기 때문에 변화는 매우 드물다고 진술하는 반면에, 전략분과는 역동적 상황에서 조직이 적응할 수 있고 그렇게 함으로써 얻게 되는 이점을 조직 스스로 잘 알고 있기 때문에 어떻게 하면 조직변화가 보다 활발히 이루어질 것인가에 대해 설명하려고

인사관리(HRM)도 기업의 자원 또는 실행능력을 경쟁우위 원천으로 설명하는 자원기준이론(RBV)을 주목하면서 전략개념이 도입되었는데 전략적 인사관리(SHRM)는 이론차원에서 설계된 기업의 인사아키텍처(HR architecture)와 자원개념을 구체적 성과로 연결시키기 위해 전략적 실행을 강조한다(Becker & Huselid, 2006). 이러한 인사관리의 이론과 실천 간 균형 노력은 결국 전략적 CSR로 확대되면서 실천영역에 속하는 이해관계자이론과 절충된 전략적 파트너십 지향 인사관리모델(managing HR through strategic partnership)이 제시되기에 이르렀다. 즉 이 모델은 다양한 이해관계자를 고려한 전략적 미션과 사업전략을 선택 또는 결정하고 이에 적합한 인사제도를 설계 및 운영함으로써 이윤 창출과 품질, 혁신, 신뢰 및 협동을 선사한다는 전략적 인사관리(SHRM)의 확장이론이다(Jackson & Schuler, 2006).[6]

이렇듯 전략적 파트너십 지향 인사관리모델은 기업의 실행능력을 강조하는 전략적 인사관리(SHRM)에서 여전히 고질적 문제로 지적되고 있는 이론 대비 실천의 미흡(비교열위)에 대한 반동으로 등장하였는데[7] 이 모델은 인사아키텍처 구축을 보다 엄격한 실천수준에서 선도하기 위해 이해관계자이론의 규범적 언어를 이용하여 진술하고 있는 지시 및 서술이론이다. 이에 따라 이 모델이 인사패러다임으로 확고하게 자리 잡기 위해 지시 및 서술이론에서 실증이론으로 확대될 필요가 있다. 본 연구의 목적은, 첫째 전략적 인사관리(SHRM)에서 이론과 실천 간 불균형을 해소하기 위해 무조건적 실천을 요청하는 윤리설 즉 의무론에 속하는 이해관계자이론과 인사관리이론을 절충한 전략적 파트너십 지향 인사관리를 과학이론으로 발전시키고자 한다. 둘째 원·하청기업 간 비효율과 불공정 문제해결의 중심은 전략적 파트너십 지향 인사관리가 차지해야만 한다고 보고 이 규범(지시)이론을 토대로 하도급거래

한다(Zajac et al, 2000).

6) 개인윤리의 개발은 가장 낮은 수준으로 복종과 처벌(객관적 차원)로 인해 행해지는 단계로부터 모든 사람이 도달하는 것은 아니나 가장 높은 단계로는 보편적 윤리원칙(주관적 차원)을 지키는 수준까지 이루어질 수 있는데(Kohlberg, 1984) 유사한 측정논리가 적용된 CSR도 방어기업에서부터 준법기업, 관리기업을 넘어 전략기업 및 시민기업 순으로 기업의 윤리수준이 발전된다(Zadek, 2004). 즉 관리기업은 CSR활동을 제도적 수준에서만 일상화(routinization)하고 있는 정도인 데 비하여 전략기업은 CSR 개념을 전략에 세심하게 반영한 후 CSR활동을 객관화한 다양한 제도들과의 적합(configurational fit)을 구축한다. 시민기업은 전략설계에서 요구되는 이론적 사고보다 습관화된 CSR활동에 초점을 둔다. 이들 범주 중 본 연구에서 다루는 전략적 파트너십 지향 인사관리모델이 초점을 맞추고 있는 CSR 수준은 '전략기업'에 해당된다.

7) 전략적 인사관리(SHRM)에서 세련된 인사아키택처는 최고실천관행(best practice) 도입에서 외적 및 내적 적합(fit)에 이르기까지 그 수준이 발전하는데 Becker & Gerhart(1996)는 종업원 당 시장가치가 최고실천관행 도입을 넘어서 상황적 및 구성체계적 적합을 이루는 세련된 인사아키택처가 구축될 때 시너지 창출로 보다 가파른 상승이 이루어지는 것으로 설명한다. 그러나 현실적으로 기업성과 분포는 표본기업 평균을 중심으로 좌우대칭 구조인 정규분포를 이루기 때문에 탁월한 성과를 보이는 아웃라이어(outliers) 기업에 해당되는 세련된 인사아키택처 구축 사례는 매우 드물다.

라는 특수한 상황에서 기업 간 협력과 성과의 관계를 추론하고 그에 대해 실증분석하고자 한다.

본 연구는 하도급기업의 이해관계자집단인 전략적 파트너 중 협력업체에 대한 관심과 지원, 내부종업원을 대상으로 한 장기투자와 그 밖에 주주, 고객 및 사회전체의 이해와 관련된 기업성과 간 관계와 이에 대해 하도급생산네트워크의 리더기업인 위탁거래기업상황이 어떻게 영향을 미칠지 분석하고자 한다. 본 연구의 구성은 선행연구에서 나타나고 있는 기업 간 협력과 성과를 설명하는 다양한 경쟁이론들을 면밀히 검토하며, 이에 근거하여 하도급생산네트워크에서 전략적 파트너십 지향 인사관리특성 또는 이 특성과 위탁거래상황 간 조합과 전반적 기업성과의 관계를 가설화하고 한국노동연구원(KLI)에서 수집한 사업체패널조사(WPS2017) 자료를 토대로 검정한다. 마지막으로, 검토한 선험지식과 분석결과를 토대로 하도급생산네트워크의 인사관리에 관한 시사점과 향후연구방향을 제언한다.

Ⅱ. 이론적 배경 및 가설

1. 기업 간 협력과 성과

기업은 완벽한 수직통합을 이루지 않고서는 홀로 생존할 수 없는데 현실적으로 기업생태시스템에서 타조직과 다양하게 교류하고 관계를 맺으며 여러 자원을 제공받아야 존속 가능하다(Rice & Hoppe, 2001). 더욱이, 기업 간 지속적 거래에서 수반되는 사회적 상호작용은 인간 기본욕구로 자유시장에서 충족되기 어려우며 따라서 협력적 생산네트워크의 구축동기로 작용하게 된다.

기업 간 협력과 성과를 설명하는 이론들은 다음과 같다. 첫째 산업경제학(OE) 관점은 협력적 생산네트워크를 파트너기업의 기회주의적 행위동기를 낮추기 위한 계약으로 보는 거래비용이론과 원·하청 간은 수직적 분업구조(결합관계)로 서로의 목표를 일치시키기 위해 협력업체에 대해 감시와 통제가 이루어져야 한다고 설명하는 대리인이론이 있다. 둘째 기업생태이론(business ecosystem)은 기업 간 협력을 이윤증대를 위한 가치제안(value proposition)에서 상호작용을 필요로 하는 파트너기업들 간 한 방향화를 이룬 기업공동체로 설명한다. 셋째 자원기준이론(RBV)은 기업 간 협력을 조직의 독특한 자원과 실행능력을 자본화하기 위한 경영자의 선택으로 본다. 넷째 이해관계자이론(stakeholder theory)은 주주 및 투자자 외에도 고객, 종업원, 협력업체, 시민단체, 환경을 세심하게 고려해야만 한다고 주장한다. 가령 기업과 시민단체 간 합의구조는 보다 깨끗한 공기와 물, 안전한 학교와

길거리, 친근한 이웃, 좋은 동료 등 공공선(public goods)을 창출한다고 설명한다(Freeman & Phillips, 2002).

한편, Daft(2004)는 기업 간 관계의 개념틀을 기업 간 유사성 여부와 경쟁 對 협력 차원을 토대로 분류하였는데 이 중 하도급생산네트워크는 비유사성과 협력 간 조합을 이룬 관계유형으로 협력적 네트워크이론(collaborative networks)을 통해 설명한다. 즉 이 시각은 경쟁에 초점을 두는 자원의존이론(RDT)의 대안이며 불확실성에 대한 대응으로 원·하청 간 협력이 보다 큰 경쟁력과 희소자원 확보에 적합한 기업행동으로 본다.

이상의 이론들은 기업현상에 대한 해석에서 상충되는 측면이 있다. 예를 들어 내부자원이 빈약한 기업이 자원기준이론(RBV)에 따라 타기업과 기술협력에 의해 부족 부분을 보완하려 한다 하더라도 거래비용이론 시각(OE)에 따르면 기술투자협력으로 인한 단기 비용상승과 계약상 허점으로 인해 나타날 수 있는 기회주의 행동에 대한 걱정으로 기업 간 협력을 망설일 수 있다. 또한, 자원기준이론(RBV)의 설명을 따르는 협력적 생산네트워크 내 기업들은 산업경제학(OE) 시각을 갖는 경우와 수행 과정에 있어서도 차이가 나타날 수 있다(Combs & Ketchen, Jr., 1999). 이에 따라 기업 간 협력과 성과에 대해 보다 정교한 설명은 다양한 이론들 사이의 통합(균형)적 접근이 요구된다.

기업 간 협력과 성과를 설명하는 통합이론으로서 전략적 인사관리(SHRM)로부터 확장된 전략적 파트너십 지향 인사관리가 제시된 바, 이 모델에서 체계적으로 고려하는 전략적 파트너는 이해관계자이론에서 분류하고 있는 대로 종업원, 협력업체, 투자자, 고객, 사회로 구성되는데, 본 연구는 하도급생산네트워크의 전략적 파트너로 협력업체 및 내부종업원에 대한 인사관리특성과 기업성과에 대한 투자자, 고객 및 사회의 평가 간 관계와 이에 대한 위탁거래기업의 상황효과를 인과구조 형식으로 정리하고자 한다.

2. 협력업체와의 전략적 파트너십과 조직성과

전략적 파트너십 지향 인사관리의 한 축을 담당하는 기업의 사회적 책임(CSR) 이론은 자유시장에서 기업 목적이 이윤극대화이며 주주에게 많은 부(행복)를 제공하는 것이 경영자 역할이라고 하는 신고전경제학파 시각에 대한 비판에서부터 출발한다. 대표적 주류 이론으로 CSR의 전략적 모델은 CSR활동이 단지 외부환경의 압력에 따라 수동적으로 이루어지기보다 전략 마인드를 가지고 행해지는 주체적 기업활동으로 개념화하고 사회적 목적달성이 주주 목표의 성취로 이어지는 연계 프로세스로 설명한다. 이 모델도 전략적 인사관리(SHRM)와 마찬가지로 이론과 실천 간 균형을 강조하는데 온전한 인간은 주체성 對 객체성이 절충된 중간상태인 경우로 가정한다. 가령 Porter & Kramer(2006)는 기업이 취급해야

하는 사회이슈를 기업영업과 지속적 경쟁우위 확보에 직접적으로 영향을 미치는 '전략적 CSR'과 기업에 미치는 영향력이 상대적으로 다소 요원한 사회이슈 범주는 '반응적 CSR' 범주로 구분한 전략적 CSR의 통합적 개념틀을 제시한 바 있다.[8)]

전략적 파트너십 지향 인사관리는 자유주의 시각에서 차별화를 강조하는 전략적 인사관리(SHRM)와 엄격한 실천을 요구하는 CSR모델인 이해관계자이론 간 절충모델이다. 즉 개방체계 관점에서 조직환경과 인사관리활동 및 이해관계자집단 목표들의 성취요소 사이의 인과관계로 개념틀이 구성된다. 먼저 조직환경요소에는 성공적 기업은 건강한 사회와 효율적 시장을 필요로 한다는 가정을 전제로 한 공유가치와 사업전략이 포함된다(Jackson & Schuler, 2006). 다음으로, 인사관리활동의 경우 가령 기업의 모집능력은 사업행위를 통해 영향을 미칠 수 있는 교육제도, 주택공급, 차별문제, 의료기반에 의존하게 된다고 보는 개방체계 시각에 따라 인사제도를 설계 및 운영한다(Porter & Kramer, 2006). 마지막으로, 전략적 파트너십 지향 인사관리 성과요소는 이해관계자집단의 목표달성을 다양하고 폭넓게 담고 있다. 특히 협력업체 목표는 일관성, 피신뢰성 및 협력적 문제해결로 범주화된다(Jackson & Schuler, 2006).

이 이론에서 한 축을 담당하는 전략적 인사관리(SHRM)는 실행능력 제고를 위해 세련된 인사아키텍처(HR architecture) 구축을 강조하는데 최고실천관행(best practice) 도입을 넘어서 상황접근 및 적합(internal fit)까지 요구하고 있으며(Becker & Huselid, 2006) 나머지 한 축인 이해관계자모델은 경제적 또는 자유주의적 CSR모델과 달리 당위세계(실천영역)에 속하는 CSR모델로 규범적 진술(normative statement)이 이루어지는 지시이론(prescriptive theory)이다. 결국, 이 두 이론 간 절충모델로 전략적 파트너십 지향 인사관리에서 세련된 인사아키텍처 구축에 대한 진술방식은 이해관계자이론의 영향으로 인사이론가들에게 합리적 서술보다 규범적 진술 즉 명령형 문장을 사용할 것을 요구한다(Zajack et al., 2000). 이에 따라 전략적 파트너십 지향 인사관리이론에서 진술하는 사업전략과 기업성과를 연결해주는 수단인 세련된 인사아키텍처 구축 정도는 실제 조직에서 구현되고 있는

8) Porter & Kramer(2006)는 전략과 CSR 간 통합틀에서 사회 이슈들을 기업의 영업과 지속적 경쟁우위 확보에 미치는 영향력 크기에 따라 '본원적 사회이슈', '가치사슬 사회영향요인', '경쟁맥락에서 사회적 차원'으로 구분하였다. 먼저 '본원적 범주'는 기업의 영업과 지속적 경쟁우위 확보에 유의한 영향을 미치지 않을 수도 있는 사회이슈가 여기에 속한다. 다음으로, '가치사슬 사회영향력'은 사업과정에서 기업활동에 의해 영향을 받는 사회이슈 범주다. 마지막으로, '경쟁맥락에서 사회적 차원'은 기업의 영업지역 내에서 경쟁력의 기본동인에 유의하게 영향을 미치는 사회이슈 범주다. '전략적 CSR'은 능동적으로 다루어야 하는 사회이슈 범주로 경쟁맥락에서 사회적 차원(예: 전략적 자선활동)과 가치사슬 사회영향요인의 일부분이 여기에 포함되며 가치사슬 활동을 사회의 혜택으로 전환시키는 전략적 접근이 이루어지는 데 비해, '반응적 CSR'은 본원적 사회영향력(예: 좋은 시민)과 가치사슬 사회영향력의 일부분이 여기에 속하며 가치사슬 활동으로부터 피해를 최소화하는 노력이 경주된다.

수준 그 이상을 요청한다(Becker & Huselid, 2006).

실제로, 한국노동연구원(2018) 조사에 따르면 국내 전자, 자동차 및 조선업종의 하도급생산네트워크들 내 글로벌 수준 기업으로 평가받고 있는 원청기업들은 최고실천관행(best practice) 차원에서 수익성, 생산성, 품질, 납기 등의 성과제고를 위한 상생협력 제도 즉 상생펀드, 상생보증 자금지원, 협력사 채용한마당, 해외진출 및 기술개발 지원제도가 보급되어 운영되고 있는 것으로 나타났다. 또한, Dyer & Chu(2003)도 하도급생산시스템에서 원·하청기업 간 신뢰가 독특한 지배메커니즘으로 작동하여 거래비용 최소화와 정보공유로 말미암아 경제적 가치창출을 이루는 것으로 가설화하고 한국, 일본, 미국 자동차산업 344개 원·하청기업들을 대상으로 실증하였다. 계속해서 Dyer & Chu(2011)는 하도급생산시스템에서 신뢰의 결정요인으로 협력업체에 의한 지원을 꼽고 이에 대해 검정한 바 있다.

이러한 실증분석결과들(observational order)은 언급한 전략적 파트너십 지향 인사관리의 개념틀에 따라 하도급생산네트워크의 성과가 협력업체에 대한 지원정책 및 제도 집행으로 인해 형성된 원·하청 간 신뢰가 시장거래에서 충족되기 어려운 인간의 사회적 욕구를 채워줄 뿐만 아니라 활발한 소통에 의해 지식의 불완전성 문제해소 즉 현장지식(암묵지)을 제공해주는 통제 및 조정 메커니즘을 작동시켜 거래비용은 낮추고 실행능력은 높임으로써 지속적 경쟁우위가 담보된다는 명제(conceptual order)를 통해 해석될 수 있다. 이상 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설 1a : 하도급생산네트워크에서 협력업체에 대한 지원정책은 전반적 기업성과(투자자기준 재무성과, 고객기준 품질 및 사회기준 혁신)와 정(+)의 관계가 있을 것이다.

가설 1b : 하도급생산네트워크에서 협력업체 근로자의 임금 및 근로조건에 대한 관심은 전반적 기업성과(투자자기준 재무성과, 고객기준 품질 및 사회기준 혁신)와 정(+)의 관계가 있을 것이다.

Apple, IBM, Ford, Wal-Mart, Merck社는 모두 기업생태시스템에서 다른 기업들로부터 리더기업으로 평가받고 있는데 이들은 협력뿐만 아니라 경쟁과제를 동시에 수행하고 있다. 리더기업의 협력과제는 보다 완전한 제품·서비스를 위해 협업하는 공급업체, 고객 및 종업원에게 미래방향을 제시하는 역할수행인 데 비하여 경쟁적 접근은 생산네트워크 내에서 경쟁력 있는 협력업체, 주요 고객 및 종업원에 대해 교섭력을 유지하는 것이다(Moore, 1993). 즉 하도급생산네트워크에서 원청기업은 협력업체, 고객 및 종업원에 대한 지속적 투자와 미

래비전 제시를 통해 통제력을 확대해야 할 뿐만 아니라 동시에 교섭력 우위를 유지함으로써 재정 건전성을 확보해야 한다. 이에 대해 전략적 인사관리(SHRM)는 사업전략과 기업성과 사이의 관계를 구체적으로 연결시키는 전략적 실행능력이 차별화된 인사아키텍처의 구축(horizontal fit)과 전략적 위치선점 즉 상황접근(vertical fit)에 달려있다고 설명한다(Becker & Huselid, 2006).

실제로, Dyer & Chu(2003)는 한·미·일 344개 자동차 하도급생산시스템을 대상으로 고객사(원청)가 공급업체(하청)로부터 신뢰를 받을수록 거래비용이 낮아질 뿐만 아니라 정보공유가 활발히 일어나 결국 이윤이 증대되는 것으로 검정한 바 있다. 계속해서 Dyer & Chu(2011)는 원·하청 간 신뢰의 결정요인으로 협력업체의 품질, 생산비용, 재고관리능력 개선에 대한 지원을 가설화하고 분석하였다. 또한, 한국노동연구원(2018)은 국내 전자, 자동차 및 조선업종을 대표하는 글로벌 수준의 원청기업들이 협력업체들과의 신뢰를 바탕으로 각자가 지닌 역량의 단순 합 이상의 시너지창출을 위한 상생협력제도로서 협력업체에 대한 자금지원, 해외진출 및 기술개발 지원(기술인력 파견), 채용과 교육훈련 및 안전관리 지원을 실시하고 있는 것으로 조사하였다.

결국 전략적 파트너십 지향 인사관리이론의 개념틀에서 "원청기업은 협력업체를 지원해야만 한다(should do)"와 같이 규범적 언어 즉 명령형 문장으로 지시하고 있는데(conceptual order) 현실적으로 지시이론을 실천하는 모범적 원청기업일수록 높은 성과를 보이는 성공사례들이 일관되게 관찰(observational order)되기도 한다. 이상의 논의를 전제로 다음과 같은 가설이 연역적으로 추론된다.

가설 2a : 하도급생산네트워크에서 위탁거래상황과 협력업체에 대한 지원정책의 조합(상호작용)은 전반적 기업성과(투자자기준 재무성과, 고객기준 품질 및 사회기준 혁신)와 정(+)의 관계가 있을 것이다.

가설 2b : 하도급생산네트워크에서 위탁거래상황과 협력업체 근로자의 임금 및 근로조건에 대한 관심의 조합(상호작용)은 전반적 기업성과(투자자기준 재무성과, 고객기준 품질 및 사회기준 혁신)와 정(+)의 관계가 있을 것이다.

3. 내부종업원과의 전략적 파트너십과 조직성과

전략적 인사관리(SHRM)는 인사부서에서 기업전략, 사업계획 및 산업특성을 이해하고 의사소통을 통해 타부서의 업무수행을 지원하는 대신에 공식적 인사제도의 설계 및 운영뿐만 아니라 비공식적 인사관리로 가령 리더-멤버교환모델(LMX)과 같이 라인관리자의 적극적

리더십발휘를 통해 그 책임을 공유하는 협력체계다(Becker & Gerhart, 1996; Rue, Ibrahim & Byars, 2016). 이에 따라 전략적 파트너십 지향 인사관리도 인사전문인력, 라인관리자 및 그 밖에 인사정책과 제도에 영향을 받는 종업원을 인사관리의 세 주체로 강조한다(Jackson & Schuler, 2006). 인사관리는 더 나아가 비정규직 근로자 태도 개선과 참여가 사업성공에 중요한 요소로 인식하고 이에 대해 전략적 마인드를 가지고 접근하기에 이르렀는데 이동진·강대석(2019)은 간접고용 비정규직 활용 기업의 정규직과 직접고용 비정규직을 대상으로 한 인사관리가 직무안정 및 인력육성에 초점을 둔 내부형에 가까울수록 기업성과가 훼손되지 않는 가운데 그 활용규모를 더 늘릴 수 있는 것으로 검정한 바 있다.

산업경제학(OE) 관점에서 기업과 그 구성원들의 기회주의 행동을 낮추기 위해 합리적 통제를 강조하는 것과 별도로 Combs & Ketchen, Jr(1999)는 사회적 통제 즉 부족한 자원을 보유한 기업 간 협력도 활발히 이루어지는데 특히 기회주의적 행동을 보일 필요 없는 우호적 교환조건에서 이루어질수록 ROA(자산수익률), M/B(주식시장에서 평가가치)가 높은 것으로 예측 및 검정하였다. 또한, 전략적 파트너십 지향 인사관리는 이해관계자이론에 따라 효율성 추구를 목표로 하는 직무뿐만 아니라 다양한 사회적 역할들을 효과적으로 계획하고 수행할 것을 지시(prescribing)하는데 이 규범이론이 제대로 실천될수록 팀에서 요구되는 과업지향 행동과 관계지향 역할도 균형적으로 이루어지기 쉬우며 또 그렇게 됨으로써 원활한 팀개발 가능성이 높아지고 팀효과성이 창발되며 결국 조직성과가 제고되기 쉽다.

실제로 Arthur(1994)는 미국 소규모 제철공장을 표본으로 장기적 관점에서 직무 이외 일반 훈련 및 개발과 숙련기술 보유가 상대적으로 강조되는 몰입형과 그렇지 않은 통제형 인사관리를 실시하는 공장들을 군집화하였는데 몰입형 공장이 통제형 경우에 비해 생산성과 품질은 높으며 이직률은 더 낮은 것으로 분석하였다. Delery & Doty(1996)는 전략적 인사관리(SHRM) 이론화방식들(modes)을 개발하기 위해 실증분석하였다. 그 결과 일반론적 접근을 통해 내부형 인사관리특성을 대표하는 고용안정과 시장형특성을 표상하는 결과평가 및 이윤분배제도 운영이 재무성과에, 상황접근을 통해 혁신과 내부형특성을 나타내는 경력개발 및 참여 간 결합뿐만 아니라 혁신과 시장형특성을 대표하는 결과평가 간 조합이 재무성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이동진(2020)은 하도급거래상황에서 내부형 인사관리특성을 대표하는 직무안정과 교육훈련이 활발히 제공되는 사업장일수록 혁신유형 중 공정, 조직 및 마케팅혁신이 더 탁월하게 이루어지고 있는 것으로 검정하였다.

이상 전략적 파트너십 지향 인사관리이론에서의 지시 및 서술내용(conceptual order)과 실증분석결과들(observational order) 간 상응을 토대로 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설 3 : 하도급생산네트워크에서 내부종업원들의 장기육성 및 개발은 전반적 기업성과

(투자자기준 재무성과, 고객기준 품질 및 사회기준 혁신)와 정(+)의 관계가 있을 것이다.

기업생태시스템에서 리더기업인 원청기업은 협력과 경쟁 간 균형을 이루는 모범적 노력을 전략적으로 전개해 나아가야 하는데, 즉 협력과제로 협력업체, 내부종업원, 고객 및 사회에 대한 지속적 투자와 미래비전 제시를 통해 통제력을 확대해야 할 뿐만 아니라 경쟁적 접근을 통해 교섭력 우위를 유지함으로써 재정 건전성을 확보해야 한다. 또한, 전략적 파트너십 지향 인사관리는 언급한 대로 전략적 미션 및 사업전략과 이들이 구체화된 기업성과 사이의 인과관계를 체계적으로 설명하는 서술이론이면서 “다양한 이해관계자들을 세심하게 고려하라“라는 정언명령(categorical imperative)이 이루어지는 지시이론(prescriptive theory)이다. 그러나 현실적으로 경영자는 지시이론 즉 정언명령을 그대로 이행하는 데에는 다소 한계가 있다.

이에 대해 Kaufman(2010)은 시장실패나 불완전 경쟁시장에 효과적으로 대응하기 위해 완벽한 내부형 조직(HPWS)을 구축해야만(should do) 하겠지만 기업여건 상 그 반대 유형인 경쟁을 강조하는 시장형 조직과의 중간형태(interior solutions)의 인사관리를 실시하기(do) 때문에 세련된 인사관리와 기업성과 간 정(+)의 관계를 낙관적으로만 볼 수 없다고 설명한다. 즉 내부형 인사관리와 기업성과 간 정(+)의 관계는 현실상황에 의해 강력하게 영향을 받으면서 내부형과 시장형 간 중간형태의 인사관리와 기업성과의 관계에 대한 분석으로 결국 바뀌게 된다. 그럼에도 하도급생산네트워크에서 리더기업인 소수 위탁기업들은 다수 협력업체들에 비해 이상적 수준의 내부형 인사관리에 가깝게 실시할 수 있는 재정능력을 갖추고 있을 뿐만 아니라 내부적 CSR활동에 대한 사회적 압박도 받고 있기 때문에 이들만을 표본기업으로 할 경우 내부형 인사관리와 조직성과 간 정(+)의 관계는 더 뚜렷해 질 것으로 충분히 기대된다.

실제로 한국노동연구원(2018)은 전자, 자동차, 조선 및 IT업종을 대상으로 원·하청 간 임금격차를 조사한 결과 원청기업은 대부분 전문성(expertise) 개발을 위한 역량급·스킬급 임금구조와 평가체계를 설계 및 운영하고 있으며 낮은 이직률을 보이고 있는 것으로 분석한 데 비하여 협력업체에서는 직무급과 높은 이직률을 상대적으로 많이 발견하였다. 또한, 하도급생산시스템을 대상으로 한 이동진(2020)은 관료제와 공동체가 모순적으로 결합된 내부형 인사제도(internal system)에 해당되는 성과평가 및 교육훈련이 활발히 이루어지는 사업장일수록 혁신성과가 높으며 그 중 위탁거래 사업장이 그렇지 않은 경우 비해 혁신성과가 더 높은 것으로 분석 및 해석하였다.

이상 전략적 파트너십 지향 인사관리의 지시 및 서술이론(conceptual order)과 실증분석

결과들(observational order) 간 일관성 있는 설명(해석)을 전제로 하도급생산네트워크라는 특수한 상황에서 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설 4 : 하도급생산네트워크에서 위탁거래상황과 내부종업원들의 장기육성 및 개발의 조합(상호작용)은 전반적 기업성과(투자자기준 재무성과, 고객기준 품질 및 사회기준 혁신)와 정(+)의 관계가 있을 것이다.

Ⅲ. 실증분석

1. 표본자료특성

분석에는 한국노동연구원(KLI)에서 수집된 ‘사업체패널조사(WPS2017)’ 자료가 사용되었다. 자료수집은 2017년 7월 중순부터 6개월간 이루어졌으며 응답시점은 같은 해 12월이다. WPS2017자료는 농림어업 및 광업을 제외한 상용근로자 30인 이상의 사업장들로 구성되었으며 최종적으로 수집된 2,868개 사업장 중에서 하도급생산네트워크에 속하는 사업장 721개(전체 중 25.14%) 자료가 분석에 이용되었다. WPS2017 하도급생산네트워크 사업장 자료 특성은 다음과 같다. 먼저 산업별 구성은 제조업 414개(57.4%), 지식정보서비스업 44개(6.1%), 금융·보험업 4개(0.6%) 등의 순으로 분포되었다. 다음으로, 규모별 구성은 30-99인 292개(40.5%), 100-299인 184개(25.5%), 300-499인 87개(12.1%), 500인 이상 100개(13.9%) 등의 순서로 이루어졌다.

2. 변수측정

전략적 파트너십 지향 인사관리는 다양한 이해관계자집단을 세심하게 고려한 전략적 미션과 사업전략을 선택 또는 결정하고 이를 기업성과로 구체화시키기 위한 수단으로 세련된 인사아키텍처를 구축하는 활동으로 정의되며 전략적 파트너는 고객, 주주, 종업원, 협력업체 및 사회로 구성된다(Becker & Huselid, 2006; Jackson & Schuler, 2006).

이에 따라 하도급생산네트워크의 전략적 파트너십 지향 인사관리는 엄격한 실천을 요구하는 CSR모델인 이해관계자이론이 전략적 미션에 반영되어야만 하며 이를 기업성과로 구체화하는 수단인 세련된 인사아키텍처의 구축정도로 측정할 수 있다. 즉 이 구축 정도는, 먼저 기업경계를 기준으로 외부 이해관계자집단 중에서 ‘협력업체’에 대한 지원정책(연구,

경영기법, 생산기술 전수)과 '협력업체' 종사자들의 근로조건 및 임금에 대한 관심 정도에 관한 설문문항을, 다음으로 내부 이해관계자집단인 '내부종업원들'을 대상으로 장기육성 및 개발에 초점을 두는 인사관리(internal system) 구현 정도에 관한 설문문항을 이용하여 5점 척도(1=전혀 하지 않는다, 2=거의 하지 않는다, 3=그저 그렇다, 4=노력하고 있다, 5=적극 노력하고 있다)로 측정되었다.

이 밖에 외부 이해관계자집단 즉 기업의 전략적 파트너들로 '시장(고객, 주주)'과 '사회영역'에 대한 고려는 후술하다시피 이들의 이해와 관련된 영업이익률과 혁신 및 품질로 구성된 전반적 조직성과에 반영되어 측정하였고 변수들 간 인과관계 검정을 통해 법칙론적 타당도(nomological validity)가 실증분석되었다.

즉 전반적 기업성과로는 주요 이해관계자집단 중 '주주'의 관심분야에 해당되는 WPS2017 재무현황 조사표를 토대로 계산한 영업이익률과 '고객' 또는 '사회전체' 이해 관련 성과변수인 혁신(제품·서비스, 공정, 조직 및 마케팅) 및 품질이 포함되었으며 인사담당자에 의해 설문응답이 이루어졌다. 먼저 영업이익률은 당기매출액 대비 당기영업이익액(손실액) 비중을 백분율로 계산하였다. 혁신은 "귀 사업장의 제품이나 서비스 상품, 공정, 조직 및 마케팅 혁신이 실행되었습니까?" 설문문항을 이용하여 명목척도(1=예, 0=아니오)로 각각 측정된 응답치들의 합산을 통해 4점서열척도로 전환하였다. 마지막으로, 품질은 "귀 사업장의 주력 제품/상품이나 서비스의 품질은 경쟁업체에 비해 어떠하였습니까?" 설문문항을 이용하여 5점척도(경쟁업체에 비하여 1=전혀 좋지 않았다, 2=좋지 않은 편이었다, 3=비슷하였다, 4=좋은 편이었다, 5=매우 좋았다)로 측정되었다.

본 연구는 송영조·홍장표(2017), 이동진(2020), 한국노동연구원(2018), Jackson & Schuler(2006), Kakabadse & Kakabadse(2005), Wright et al.(2005)[9]에 근거하여 하도급생산네트워크의 전략적 파트너십 지향 인사관리특성 또는 이 특성과 위탁거래상황 간 상호작용과 기업성과의 관계에 영향을 미칠 것으로 예측되는 하도급거래유형, 업종, 산업구조, 시장수요상황, 조직규모, 노조유무, 업력, 2015년 기업성과를 통제하였다.[10] 하도급거

9) Wright et al.(2005)은 과거 조직성과를 통제하게 되면 현재 시점의 인사제도와 조직성과 간 상관관계의 강도가 낮아지는 현상을 발견한 바, 본 연구는 하도급생산네트워크의 전략적 파트너십 지향 인사관리의 순수 효과를 검출하기 위해 독립, 종속 및 조절변수 측정시점보다 앞선 2015년말 기준 기업성과인 영업이익률, 혁신 및 품질을 통제하였다.

10) 회귀분석에서 통제변수가 중요한 이유는 다음과 같다(Becker, 2005). 첫째 표본자료에 기초한 분석결과는 실증모델 내 어떤 변수들이 포함되느냐에 따라 직접 영향을 받는다. 따라서 적절치 못한 통제변수는 잘못된 분석결과를 산출할 수 있다. 둘째 변수들의 통제이유에 대한 합리적 설명과 측정방식 및 분석결과 등에 관한 체계적 지식이 없이는 효과적 후속연구가 이루어지기 어렵다. 셋째 특정 연구에서 통제변수는 다른 분석에서 독립 또는 종속변수(혹은 매개 또는 조절변수)가 된다. 가령 한 연구자가 분석에 포함시킨 통제변수를 다른 연구자는 종속변수로 관심을 가질 수 있다.

래유형은 하도급거래 중 비중이 가장 큰 품목의 하도급거래가 1=위탁만 하는 경우, 0=위·수탁 모두 또는 수탁만 하는 경우로, 1=위·수탁 모두 하는 경우, 0=위탁만 또는 수탁만 하는 경우로, 1=수탁만 하는 경우, 0=위탁만 또는 위·수탁 모두 하는 경우로 코딩하였다. 업종은 1=제조업, 0=비제조업으로 코딩하였다. 산업구조는 경쟁이 1=매우 약했다, 2=약한 편이었다, 3=보통이었다, 4=심한 편이었다, 5=매우 심했다로 역코딩하였고, 시장수요상황은 시장수요가 1=빠르게 줄어들었다, 2=줄어드는 편이었다, 3=늘어나지도 줄어들지도 않았다, 4=늘어나는 편이었다, 5=빠르게 늘어났다로 역코딩하였다. 조직규모는 ln종업원수로 측정하였으며, 노조유무는 1=노조, 0=비노조로 코딩하였다. 마지막으로, 업력은 ln(2017년-사업장 설립년도)로 계산하였고, 2015년말 기준(WPS2015) 기업성과는 WPS2017 경우와 동일한 방식에 따라 영업이익률, 혁신 및 품질로 측정하였다.

3. 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구의 가설모델에 포함된 변수들의 측정치에 대한 기술통계와 상관관계 분석결과는 〈표 1〉과 같다. 분석결과, 위탁기업 경우 2017 기업성과 중 혁신 및 품질과의 상관계수가 $p<.05$ 및 .01 수준에서 통계적 유의성을 보이면서 각각 .09, -.10으로 추정되었다. 한편 하도급거래형태와 기업성과를 제외하고 그 나머지 변수들 간 상관분포를 살펴보면 협력업체 지원정책과 협력업체 근로조건 및 임금 개선에 대한 관심 간($r=.55$, $p<.01$), 2017과 2015 영업이익률 간($r=.61$, $p<.01$) 상관계수가 비교적 높게 추정되었으나 모든 계수들은 선형회귀분석에서 통제 혹은 독립변수로 사용될 경우 다중공선성(multicollinearity) 판단기준인 .70이하(Gunst & Mason, 1980)의 통계치들로 나타났다.

〈표 1〉 기술통계 분석결과 및 변수들 간 원상관행렬

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1 위탁기업	.52	.50	1																			
2 위수탁기업	.33	.47	−.73**	1																		
3 수탁기업	.15	.35	−.43**	−.29**	1																	
4 제조업	.57	.49	−.01	.02	−.01	1																
5 ln전체근로자수	4.81	1.24	.06	−.01	−.06	−.04	1															
6 시장경쟁정도	3.88	.82	−.06	.02	.05	−.15**	.04	1														
7 시장수요	2.94	.93	−.00	−.00	.01	−.02	.15**	−.01	1													
8 노조유무	.27	.44	.12**	−.07	−.08*	.06	.45**	.01	.07	1												
9 ln사업장설립역사(업력)	2.99	.68	.10**	−.02	−.11**	.08*	.25**	.09*	.01	.31**	1											
10 직접고용비정규직비율	8.12	20.64	−.12**	.05	.11**	−.28**	.16**	.03	.08*	.01	−.10**	1										
11 하청용역직비율	8.60	53.37	.08*	−.07	−.03	.03	−.02	.01	.01	.02	.02	−.01	1									
12 파견직비율	3.56	46.82	−.04	.05	−.01	−.06	−.03	.01	−.04	−.03	−.02	.02	−.01	1								
13 협력업체지원정책	3.01	1.17	−.03	.03	.3	.10*	.10*	.01	.02	.09*	−.01	−.06	.06	−.04	1							
14 협력업체근로조건임금관심	3.40	1.05	.03	−.03	.3	−.05	.11**	.05	.01	.07	−.00	.02	.11**	−.05	.55**	1						
15 장기육성개발지향인사관리	3.32	.84	.05	−.01	−.05	.03	−.00	−.04	−.03	.00	.07*	−.08*	.07*	.02	.02	.01	1					
16 2017 영업이익률	2.99	11.53	.04	−.03	−.00	.03	.02	−.04	.08	.03	.03	−.08	.11**	−.01	.05	.01	.00	1				
17 2017 혁신	1.00	1.33	.09*	−.00	−.13**	.10**	.18**	.15**	.10**	.13**	.11**	−.07*	.03	.02	.19**	.12**	.08*	.03	1			
18 2017 품질	3.53	.72	−.10**	.06	.06	−.00	.00	.16**	.04	.00	.01	−.01	−.00	−.05	.13**	.14**	.01	.09*	.10**	1		
19 2015 영업이익률	3.50	13.53	.00	.01	−.02	.07	−.02	−.08	−.01	−.04	.03	−.07	.07	−.01	.00	−.02	.04	.61**	.02	.06	1	
20 2015 혁신	.92	1.34	.03	.07	−.12**	.13**	.20**	.15**	.05	.15**	.15**	−.12**	.05	−.02	.10*	.05	.10**	.09*	.53**	.07	.08	1
21 2015 품질	3.62	.69	−.02	.03	−.01	.03	.14**	.01	.09*	.07	.00	−.02	.01	.02	.12**	.08	−.05	.05	.15**	.40**	.07	.20**

주: 1) * $p < .05$, ** $p < .01$(양측검정)

2) 수탁기업은 하도급업체를 두고 있지 않기 때문에 하도급업체에 대한 지원정책과 하도급업체 근로자의 근로조건 및 임금에 대한 관심은 해당이 없으므로 상관분석에 포함되지 않았음.

4. 가설검정

본 연구는 하도급생산네트워크의 전략적 파트너십 지향 인사관리특성과 전반적 기업성과의 관계와 이에 대한 위탁거래기업의 상황효과에 대해 검정하였다. 분석결과, 하도급거래유형별 전략적 파트너십 지향 인사관리특성과 기업성과의 차이분석결과는 〈표 2〉와 같고 전략적 파트너십 지향 인사관리특성 또는 이 특성과 위탁거래상황 간 상호작용이 기업성과에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과는 〈표 3〉과 〈표 4〉에 제시되었다.

〈표 2〉 하도급거래유형별 인사관리특성과 기업성과의 기술 및 차이분석결과

구분 1			위탁기업			위·수탁기업			수탁기업		
			표본 크기	평균	표준 편차	표본 크기	평균	표준 편차	표본 크기	평균	표준 편차
하도급 거래유형별 기술분석	협력업체 지원정책		375	2.98	1.19	239	3.05	1.12	0	n.a.	n.a.
	협력업체 임금·근로조건 관심		375	3.43	1.01	239	3.36	1.10	0	n.a.	n.a.
	장기육성개발 지향 인사관리		375	3.36	.84	239	3.31	.83	107	3.21	.85
	2017 영업이익률		319	3.38	12.28	200	2.43	11.17	66	2.83	8.53
	2017 품질		354	3.46	.75	230	3.59	.67	104	3.63	.68
	2017 혁신		375	1.12	1.42	239	.99	1.27	107	.58	1.08
	2017 혁신 대상	제품	375	.24	.43	239	.24	.43	107	.14	.35
		공정	375	.30	.46	239	.28	.45	107	.15	.36
		조직	375	.32	.47	239	.28	.45	107	.16	.37
		마케팅	375	.25	.43	239	.19	.39	107	.13	.34

구분 2				위탁 vs. 위·수탁기업			위·수탁 vs. 수탁기업			위탁 vs. 수탁기업		
				자유도	평균 제곱	*F*	자유도	평균 제곱	*F*	자유도	평균 제곱	*F*
하도급 거래 유형간 차이 분석	협력업체 지원정책		집단 간	1	.64	.47	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
			집단 내	612	1.36		n.a.	n.a.		n.a.	n.a.	
	협력업체 임금·근로조건 관심		집단 간	1	.62	.57	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
			집단 내	612	1.10		n.a.	n.a.		n.a.	n.a.	
	장기육성개발 지향 인사관리		집단 간	1	.39	.46	1	.72	1.03	1	1.88	2.65
			집단 내	612	.70		344	.70		480	.71	
	2017 영업이익률		집단 간	1	110.68	.79	1	7.87	.07	1	16.58	.12
			집단 내	517	140.84		264	112.05		383	137.57	
	2017 품질		집단 간	1	2.28	4.41**	1	.13	.30	1	2.36	4.34**
			집단 내	582	.52		332	.45		456	.54	
	2017 혁신		집단 간	1	2.15	1.16	1	12.81	8.66***	1	24.09	13.21***
			집단 내	612	1.86		344	1.48		480	1.82	
	2017 혁신대상	제품	집단 간	1	.00	.01	1	.71	4.36**	1	.87	5.13**
			집단 내	612	.18		344	.16		480	.17	
		공정	집단 간	1	.05	.26	1	1.35	7.44***	1	1.99	10.26***
			집단 내	612	.21		344	.18		480	.19	
		조직	집단 간	1	.16	.74	1	1.17	6.37**	1	2.09	10.50***
			집단 내	612	.21		344	.18		480	.20	
		마케팅	집단 간	1	62	3.52*	1	.24	1.72	1	1.25	7.21***
			집단 내	612	.18		344	.14		480	.17	

주: 1) * $p<.10$, ** $p<.05$, *** $p<.01$

2) n.a. 하도급업체에 대한 지원정책과 임금 및 근로조건에 관심은 수탁기업의 경우 해당 없음.

거래유형별 기업성과의 기술 및 차이분석 결과는 다음과 같다. 첫째 전략적 파트너십 지향 인사관리특성 중 협력업체를 대상으로 한 지원정책에 대한 평가수준은 위·수탁기업(3.05), 위탁기업(2.98) 순으로, 협력업체 근로자 임금 및 근로조건에 대한 관심은 위탁기업(3.43), 위·수탁기업(3.36) 순으로, 내부종업원들에 대한 장기육성 및 개발에 초점을 두는 내부형 인사관리는 위탁기업(3.36), 위·수탁기업(3.31), 수탁기업(3.21) 순으로 계산되었는데 이들 간 차이는 모두 통계적 유의성이 검출되지 않았다. 둘째 기업성과 중 혁신성과에 대한 인식수준은 위탁거래기업(1.12), 위·수탁거래기업(.99), 수탁거래기업(.58) 순으로 나타났으며 이 중 위탁기업과 위·수탁기업 간, 위·수탁기업과 수탁기업 간 차이에서 $p<.01$ 수준에서 통계적 유의성이 나타났다. 혁신유형 중 특히 마케팅혁신 경우 위탁기업은 그 수준 차이가 위·수탁기업뿐만 아니라 수탁기업과도 각각 $p<.10$ 및 .01 수준에서 통계적 유의성을 보이면서 더 높게 분석되었다. 셋째 품질에 대한 평가수준은 다른 기업성과 유형에서 나타나는 서열과는 반대로 수탁기업(3.63), 위·수탁기업(3.59), 위탁기업(3.46) 순서로 계산되었는데 이 중 수탁기업과 위탁기업 간, 위·수탁기업과 위탁기업 간 차이에서 $p<.05$ 수준에서 통계적 유의성이 검출되었다.

다중회귀분석(〈표3〉 참조)과 로지스틱회귀분석결과(〈표4〉 참조)에서 기업성과에 대한 통제변수의 효과는 다음과 같다. 첫째 하도급생산네트워크에서 위탁기업의 경우 기준집단(base group)인 위·수탁기업에 비해 기업성과 중 혁신은 $p<.05$ 수준에서 통계적으로 유의하게 더 높게 나타난 반면에 품질은 $p<.01$ 수준에서 통계적 유의성을 보이면서 더 낮게 분석되었다. 한편 혁신성과를 네 가지 대상별(제품, 공정, 조직 및 마케팅 혁신)로 세분하여 분석한 결과, 위탁거래기업은 기준집단인 위·수탁기업에 비해 조직혁신과 마케팅혁신이 $p<.05$ 또는 .10 수준에서 통계적 유의성을 보이면서 더 높은 것으로 검정되었다. 둘째 제조업 경우 비제조업 사업장에 비해 혁신유형을 세분한 대상 중 제품혁신과 공정혁신이 $p<.05$ 또는 .10 수준에서 통계적으로 유의하게 더 우수한 것으로 나타났다. 셋째 분산된 산업구조에서 치열하게 경쟁하는 하도급사업장일수록 전반적 기업성과 중 품질이 $p<.01$ 수준에서 통계적 유의성을 보이면서 높게 분석되었다. 넷째 시장수요가 빠르게 증가하는 상황에 있는 하도급기업일수록 영업이익률이 $p<.10$ 또는 .05 수준에서 통계적 유의성을 나타내면서 높은 것으로 검정되었다. 한편 세분화한 혁신대상 중 제품혁신과 마케팅혁신이 빠르게 증가하는 시장수요 상황에 있는 하도급기업일수록 더 높은 것으로 나타났다. 다섯째 종업원수가 많은 대규모 사업장일수록 혁신대상 중 제품혁신이 $p<.01$ 수준에서 통계적 유의성을 보이면서 높게 분석되었다. 마지막으로, 간접고용 비정규직형태 중 파견근로자 비중이 큰 사업장일수록 혁신성과가 $p<.10$ 수준에서 통계적 유의성을 가지면서 높은 것으로 검정되었다.

〈표 3〉 하도급생산네트워크 내 기업의 전반적 조직성과의 영향요인에 대한 회귀분석결과

변수		2017 영업이익률			2017 혁신			2017 품질		
		모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6	모델7	모델8	모델9
조직 통제	거래유형(위탁거래상황)	−.01	.02	−.30	.10**	.09**	−.00	−.06	−.03	−.77***
	업종(제조업)	.02	.03	.03	.05	.05	.05	.02	.06	.06
	시장경쟁정도	.01	.01	.01	.05	.06	.05	.20***	.24***	.23***
	시장수요	.09**	.07*	.08*	.07*	.07	.07	.00	.00	.01
	노조	.03	.01	.01	−.03	−.04	−.04	.01	−.01	.01
	업력(ln사업장설립역사)	−.02	−.02	−.02	.04	.04	.04	−.01	−.01	−.01
	규모(ln전체근로자수)	.00	.01	.02	.06	.07	.07	−.01	−.00	−.01
	직접고용비정규직비율	.02	.02	.01	−.02	.01	.01	.02	.04	.04
	하청·용역직비율	.04	.03	.03	.00	−.00	−.00	−.00	.02	.01
	파견직비율	.01	.01	.02	.06*	.07*	.07*	−.06	−.06	−.06
	2015 영업이익률	.60***	.61***	.61***	−.02	−.02	−.02	.05	.06	.06
	2015 혁신	.06	.05	.05	.48***	.46***	.46***	−.05	−.05	−.06
	2015 품질	−.04	−.05	−.05	.05	.06	.06	.42***	.37***	.36***
전략적 파트너십 지향 인사관리	1. 협력업체 지원정책		.04	−.01		.11**	.08		.03	.00
	2. 협력업체 임금·근로 조건개선에 관심		−.01	.04		.03	.04		.10*	−.04
	3. 장기육성 및 개발 지향 인사관리		−.05	−.15**		.04	.02		.09**	.00
상호 작용	1 × 위탁거래(센터링)			.09			.06			.07
	2 × 위탁거래(센터링)			−.13			−.02			.44**
	3 × 위탁거래(센터링)			.38**			.06			.29
R제곱		.37	.39	.39	.30	.30	.30	.22	.22	.24
F		20.27***	14.99***	12.92***	16.13***	10.97***	9.18***	10.57***	7.15***	6.72***
표본수		454.	398	398	498	426	426	496	424	424

주: 1) * p〈.10, ** p〈.05, *** p〈.01
2) 하도급기업 거래유형은 위탁과 수탁을 동시에 하는 위·수탁기업, 수탁만 하는 수탁기업 및 위탁만 하는 위탁기업으로 분류되며 기준집단(base group)은 위·수탁기업임.
3) 수탁기업은 하청업체를 두고 있지 않기 때문에 하도급기업에 대한 지원정책과 근로조건 및 임금에 대한 관심은 해당 없으므로 회귀모델에 포함되지 않았음.
4) 센터링(centering): 상호작용항 원래값 − 해당 항의 평균값

하도급생산네트워크 내 기업의 전략적 파트너십 지향 인사관리특성 또는 이 특성과 위탁거래상황 간 상호작용과 조직성과(세부혁신성과)의 회귀관계를 분석한 결과를 살펴보면 다음과 같다(〈표 3〉, 〈표 4〉 참조). 먼저 협력업체와의 파트너십 지향 인사관리특성을 나타내는 활동으로서 재무, 투자 및 기술R&D 등에 관한 협력업체 지원정책은 조직성과 중 혁신에 대하여 p〈.05 수준에서 통계적 유의성을 보이면서 정(+)의 효과가 있는 것으로 검정되었다. 즉 하도급생산네트워크 내 협력업체에 대한 지원활동은 혁신성과를 제고하는 것으로 나타

났다. 한편 협력업체에 대한 지원활동과 혁신대상을 세분한 혁신성과 간 로지스틱회귀분석 결과, 이 지원활동은 제품 및 공정혁신에 p<.05 수준에서 통계적 유의성을 가지면서 정(+)의 효과가 있는 것으로 검정되었다. 즉 가설1a는 부분 채택되었다. 다음으로 협력업체와의 전략적 파트너십 지향 인사관리특성을 나타내는 활동으로 협력업체 근로자 임금 및 근로조건 개선에 대한 관심은 기업성과 중 품질에 대하여 p<.10 수준에서 통계적 유의성을 보이면서 정(+)의 효과가 있는 것으로 분석되었다. 따라서 가설1b도 부분 채택되었다.

〈표 4〉 하도급생산네트워크 내 기업의 세부혁신성과의 영향요인에 대한 로지스틱회귀분석결과

변수		2017 제품혁신			2017 공정혁신			2017 조직혁신			2017 마케팅혁신		
		모델 1	모델 2	모델 3	모델 4	모델 5	모델 6	모델 7	모델 8	모델 9	모델 10	모델 11	모델 12
조직통제	거래유형(위탁거래)	.23	.26	2.06	.34	.34	.80	.44*	.33	-1.57	.62**	.54*	-.69
	업종(제조업)	.62**	.54*	.55*	.62**	.64**	.64**	-.18	-.19	-.17	-.01	-.00	-.02
	시장경쟁정도	.23	.25	.26	.04	.14	.14	-.02	-.04	-.06	.27*	.27	.26
	시장수요	.23*	.27*	.26*	.05	.09	.09	.01	-.06	-.06	.38***	.34**	.36***
	노조	-.48	-.68**	-.71**	-.13	-.04	-.07	.23	.07	.11	-.27	-.36	-.36
	사업장설립역사(업력)	.15	.10	.13	.28	.23	.23	-.14	-.10	-.09	.40*	.45*	.43*
	규모(ln전체근로자수)	.33***	.41***	.41***	.00	-.06	-.05	.11	.12	.11	.10	.11	.12
	직접고용비정규직비율	-.01	-.00	-.00	.00	.00	.00	-.01	-.01	-.01	.00	.01	.01
	하청·용역직비율	-.00	-.00	-.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	-.00	-.00	-.00
	파견직비율	-.00	-.00	-.00	.00	.00	.00	.01	.01	.01	.01	.01	.01
	2015 영업이익률	.01	.01	.01	-.01	-.01	-.01	-.00	-.00	-.00	-.01	-.01	-.01
	2015 혁신	.53***	.52***	.52***	.65***	.64***	.64***	.65***	.59***	.59***	.59***	.55***	.56***
	2015 품질	.33**	.37**	.38**	-.05	-.00	-.00	-.03	.02	-.01	.37**	.41**	.44**
전략적 파트너십 지향 인사관리	1. 협력업체 지원정책		.34**	.38		.31**	.17		.02	-.23		.14	.46
	2. 협력업체 임금·근로조건개선에 관심		-.19	-.13		.03	.27		.13	.16		.24	-.09
	3. 장기육성 및 개발 지향 인사관리		.01	.24		.09	.06		.13	-.03		.32**	.15
상호작용	1 × 위탁기업(센터링)			-.05			.20			.36			-.43
	2 × 위탁기업(센터링)			-.12			-.36			.02			.45
	3 × 위탁기업(센터링)			-.37			.05			.21			.30
상수		-7.16	-8.13***	-10.46***	-3.22***	-4.82***	-5.34**	-1.86*	-2.63*	-.13	-7.63***	-10.11***	-8.81***
-2log우도		445.43	380.70	379.08	498.04	431.75	430.39	498.37	451.97	448.87	429.63	377.13	373.70
Cox와 Snell의 R제곱		.18	.20	.21	.18	.19	.19	.17	.16	.16	.18	.19	.20
Nagelkerke R제곱		.27	.30	.31	.25	.27	.27	.25	.22	.23	.27	.29	.30
표본수		498	426	426	498	426	426	498	426	426	498	426	426

주: 1) * p<.10, ** p<.05, *** p<.01
2) 하도급기업 거래유형은 위탁과 수탁을 동시에 하는 위·수탁기업, 수탁만 하는 수탁기업 및 위탁만 하는 위탁기업으로 분류되며 기준집단(base group)은 위·수탁기업임.
3) 수탁기업은 하청업체를 두고 있지 않기 때문에 하도급기업에 대한 지원정책과 근로조건 및 임금에 대한 관심은 해당 없으므로 회귀모델에 포함되지 않았음.
4) 센터링(centering): 상호작용항 원래값 - 해당 항의 평균값

계속해서, 위탁거래상황과 협력업체 근로자의 임금 및 근로조건 개선에 대한 관심 간 조합(상호작용)은 품질에 $p<.05$ 수준에서 통계적 유의성을 가지면서 정(+)의 효과가 있는 것으로 검정되었다. 즉 위탁기업은 위·수탁거래를 하는 경우에 비해 협력업체 근로자 임금 및 근로조건에 대한 관심을 가질수록 품질성과가 더 가파르게 개선되는 것으로 나타났다. 가설 2b는 부분 채택되었다.

한편, 하도급생산네트워크 내 기업의 협력업체에 대한 지원정책이나 협력업체 근로자 임금 및 근로조건에 대한 관심은 기업성과 중 혁신 또는 품질과의 관계의 경우 통계적 유의성이 검출된 데 비하여 영업이익률과는 그렇지 않았다. 또한, 협력업체를 대상으로 하는 전략적 파트너십 지향 인사관리특성과 영업이익률 간 회귀관계는 위탁거래상황에 의해서도 영향을 받지 않는 것으로 나타났다. 이렇듯 영업이익률 관련 분석결과는 다른 기업성과유형과는 다르게 나타났는데 이는 전략적 파트너십 지향 인사관리의 실천이 복잡한 사회적 메커니즘 작동을 통해 시간흐름에 따라 재무성과로 구체화된다는 점을 감안할 때 횡단분석결과만을 가지고 일반화된 결론에 도달하기에는 아직 이르다. 이 부분은 연구의 한계와 향후연구 방향 제기에서 다시 언급하기로 한다.

마지막으로, 하도급생산네트워크 내 전략적 파트너 중 내부종업원들을 대상으로 하는 내부형 인사관리(internal system)특성을 나타내는 인력의 장기육성 및 개발 지원활동을 하는 기업은 품질에 $p<.05$ 수준에서 통계적 유의성을 보이면서 정(+)의 효과가 있는 것으로 검정되었다. 한편 혁신 대상을 세분화하여 내부형 인사관리특성과의 관계를 로지스틱회귀분석한 결과(〈표 4〉 참조), 내부형 인사관리특성은 마케팅혁신에 $p<.05$ 수준에서 통계적 유의성을 보이면서 정(+)의 효과가 있는 것으로 나타났다. 즉 가설3은 부분 채택되었다. 더욱이, 위탁거래상황은 내부형 인사관리특성과 영업이익률 간 회귀관계에 $p<.05$ 수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 조절효과가 있는 것으로 검정되었다. 즉 위탁거래상황과 내부형 인사관리특성의 조합은 영업이익률을 더 높이는 데 시너지효과를 발휘하는 것으로 분석되었다. 따라서 가설4는 부분 채택되었다.

Ⅳ. 결 론

1. 논의 및 시사점

본 연구는 하도급생산네트워크 내 기업 간 협력과 성과를 체계적으로 설명하는 실증이론 개발을 위해 지시(규범) 및 서술이론에 아직 머물러 있는 전략적 파트너십 지향 인사관리모

델에서 요구하는 인사관리특성 또는 이 특성과 위탁거래상황 간 상호작용과 기업성과의 관계를 가설화 및 검정하였다.

분석결과는 다음과 같다. 첫째 하도급생산네트워크 내 협력업체에 대한 지원활동은 혁신성과를 제고하는 것으로 나타났는데 특히 제품 및 공정혁신에 정(+)의 효과가 있는 것으로 검정되었다. 즉 가설1a는 부분 채택되었다. 또한, 협력업체 근로자 임금 및 근로조건에 대한 관심은 품질성과에 정(+)의 효과가 있는 것으로 검정되었다. 가설1b는 부분 채택되었다. 둘째 위탁기업은 협력업체 근로자 임금 및 근로조건에 대해 관심을 가질수록 품질개선에 시너지효과를 나타내는 것으로 분석되었다. 가설2b는 부분 채택되었다. 셋째 전략적 파트너 중 내부종업원을 대상으로 하는 인사관리특성을 대표하는 장기육성 및 개발 지원활동은 품질에 정(+)의 효과가 있는 것으로 분석되었다. 또한, 이 내부형 인사관리특성은 마케팅혁신에 정(+)의 효과가 있는 것으로 검정되었다. 즉 가설3은 부분 채택되었다. 마지막으로, 위탁거래상황은 내부형 인사관리특성과 영업이익률의 관계에 정(+)의 조절효과가 있는 것으로 분석되었다. 이는 위탁거래상황과 내부형 인사관리특성의 조합(시너지)이 교섭력의 원천이 될 수 있는 영업이익률을 더 높인다는 의미다. 가설4는 부분 채택되었다.

본 연구의 분석결과를 토대로 다음과 같은 의의 및 시사점이 도출된다. 먼저 주지하는 대로 원·하청 간 협력적 생산네트워크는 높은 위험과 비용이 분산되는데 한편으로 외부 혁신자원(지식과 역량)을 제공받는 구조가 될 수 있는 반면에 다른 한편으로는 원청기업의 협력업체에 대한 우월적 지위로 인해 야기되는 비효율 및 불공정성 문제가 발생되기도 한다. 불확실한 기업 간 협력과 성과를 체계적으로 설명하고 이에 효과적으로 대처하기 위한 새로운 인사패러다임으로 엄격한 실천을 요구하는 전략적 파트너십 지향 인사관리이론(Jackson & Schuler, 2006)이 제시된 바 있다. 본 연구는 하도급생산네트워크에서 발생되는 비효율과 불공정성 문제를 정확하게 인식하고 그에 대한 해결방안에 도움이 되는 이론구조 정립을 위해 하도급생산네트워크 내 기업의 전략적 파트너십 지향 인사관리에 대해서 실증적으로 접근하고 있다는 데 그 의의가 있다.

둘째, 기업 간 협력과 성과에 대한 명확한 설명은 현상의 관찰에 영향을 미치는 여러 경쟁이론들과 다양한 상황변화에 대해 충분히 고려하는 경험적 연구뿐만 아니라 인간의 자유의지를 다루는 윤리적 접근도 요구된다. 즉 높은 개연성을 갖는 귀납추론의 전제가 되어야 하는 여러 상황변화에 대한 충분한 분석뿐만 아니라 결정론 시각을 견지하고 있는 산업경제학(OE), 사회생태학(socioecology) 관점 對 능동주의 접근이 이루어지는 자원기준이론(RBV), 이해관계자이론(stakeholder theory)의 상호보완을 통한 정확한 관찰과 해석(설명)이 이루어질 필요가 있다. 이에 따라 본 연구는 전략적 인사관리이론(SHRM)과 엄격한 실천을 요구하는 CSR모델인 이해관계자이론이 절충된 전략적 파트너십 지향 인사관리모델과 이 모델

이 구체화된 전반적 기업성과와의 관계를 하도급생산네트워크라는 특수한 상황에서 예측 및 분석하고 있는 데 그 의의가 있다.

셋째, Ghoshal & Moran(1996)은 Williamson(1985)의 거래비용경제학(TCE)에 대하여 비판한 바, 먼저 기회주의적 행태를 나타낸다고 가정한 인간모델은 자성예언(自成豫言, self-fulfilling)이 되어 인간의 기회주의를 줄이는 데 점점 더 많은 인센티브와 처벌을 필요로 하게 한다. 다음으로, 성공기준을 경제적 효율성만으로 협소하게 잡고 있어 전략적 행위에 대한 심사숙고가 포함되지 않는다. 현실적으로 거래비용이론은 경영자들 사이에서 사회학이나 심리학 이론에 비해 막강한 영향력을 발휘하고 있어 그 결과로 조직은 시장의 경쟁과 몰인정한 모습을 닮아가는 반면에 사회조직의 이점은 제대로 살리지 못하는 경향을 띠게 되었다. 이는 시장에 의한 조직의 식민지화로 표현될 수 있다. 본 연구는 합리적 사고뿐만 아니라 사회적 협력과 윤리적 의무를 다하는 균형적 인간모델을 전제로 하고 있는 전략적 파트너십 지향 인사관리모델이 하도급생산네트워크의 협력과 성과개선에 실질적으로 기여한다는 점을 시사한다.

넷째, 신자유주의자들은 글로벌화된 자유시장경제와 민주주의에 적합한 조직이 인간의 사회적 본능에 기초하는 ‘자연적 질서’에 의해 유지되는 공동체와 인간의 규칙성 부여 습관에 의해 ‘인위적 질서’가 부여되는 관료제가 절충된 시장형(팀제)이라고 주장한다(이동진, 2020). 그러나 주지하는 대로 동일한 정치·경제체제에서 시장형과 전혀 다른 공동체와 관료제 양극단이 모순적으로 결합된 하도급생산시스템 형태도 존재한다. 이에 따라 시장 對 조직을 대립구도(zero-sum)로 보고 한쪽의 우위(득세)로 다른 쪽을 인위적으로 억압하기보다 두 논리를 동시에 활성화하는 노력 즉 시장과 조직 간 동반자적 관계(positive-sum)를 조성할 필요가 있다. 본 연구는 글로벌화된 자유시장경제에서 유연성과 혁신에 도움이 되는 조직형태로 적응력을 보여주고 있는 하도급생산네트워크 존재를 부인할 것이 아니라 전략적 파트너십 지향 인사관리를 통해 그 존재를 뚜렷하게 부각시키는 것이 현실과 부합하는 기업 운영방식이 된다는 점을 시사한다.

다섯째, 분석결과 하도급생산네트워크 내 기업의 전략적 파트너십 지향 인사관리특성은 전반적 조직성과를 제고하는데 특히 네트워크의 리더기업인 위탁기업상황과의 결합은 영업이익률과 품질에 대해 시너지를 창출하는 것으로 나타났다. 이는 하도급생산네트워크의 전략적 파트너십 지향 인사관리의 실행이 원·하청 간 상생협력을 유도하는 정부 인센티브나 민간기업 성공사례에 따른 상생협력제도나 고성과작업시스템(HPWS)을 구성하는 최고실천관행(best practice) 도입을 넘어서 위탁거래상황과 인사제도들 간 적합(fit)을 이루는 세련된 수준까지 도달하게 되면 기업성과가 더 가파르게 증가하게 된다는 의미다. 즉 본 연구는 하도급생산네트워크의 전략적 실행능력 강화를 위해 위탁기업을 필두로 전략적 파트너들인

여러 이해관계자집단을 세심하게 고려하는 세련된 인사아키텍처(HR architecture)를 구축할 필요가 있다는 점을 시사한다.

마지막으로, 경험주의에 따르면 인사관리이론은 경영이슈들을 둘러싼 인간의 추론방식과 의사결정에 크게 영향을 미치는데 특히 경영자의 사고방식은 반복된 의사결정 패턴을 통해서 조직의 비공식적 가치 및 규범과 공식적 인사제도 설계로 이어지게 된다. 이에 따라 건전한 사회와 공정하고 효율적 시장을 조성하는 데 그 탄탄한 기초가 되는 제한된 합리성, 사회적 협력성 및 도덕성을 두루 갖춘 온전한 인간성을 개발하는 교육장(기회)으로 기업의 인사제도 설계와 운영은 매우 중요하다. 본 연구는 경영현장 실무자들의 실제 인사관리활동에 영향을 미칠 수 있는 보다 온전하면서도 충분히 설득력 있는 인사관리이론 개발과 정립을 위해 끊임없이 노력해야 한다는 점을 함의한다.

2. 연구의 한계 및 제언

본 연구의 한계점과 향후연구방향은 다음과 같다. 먼저 실증모델에 포함된 변수들이 제한적이라는 점을 지적하지 않을 수 없다. 즉 사회조직으로 기업이 글로벌화된 자유시장경제와 민주주의의 안정적 토대가 되는 시민성 개발에 기여하기 위해서는 가령 하도급생산네트워크의 근로자들의 인식과 태도 및 행위 사이의 관계로 이루어진 개인프로세스에 대한 분석도 필요한데 본 연구는 조직수준의 단층분석에만 그치고 있다. 둘째 하도급생산네트워크의 비효율과 불공정성 문제예방은 조직 對 시장논리가 균형을 이룸으로써 비로소 가능한데 그 중심에 있어야 하는 정부의 역할에 대한 거대담론이 포함되지 않았다. 셋째 하도급생산네트워크의 협력과 성과는 공식적 인사제도와 비공식적 리더십 및 팀워크 개발정도에 따라 변화할 수 있는데 즉 이들 사이의 관계는 시간흐름에 따라 달라지나 본 연구는 단일시점의 횡단분석만 이루어졌다. 마지막으로, 본 연구의 회귀분석에서 사용된 WPS2017자료는 물론 2015년말 기준 기업성과변수가 통제되었지만 전략적 파트너십 지향 인사관리특성을 대표하는 독립변수와 투자자, 고객 및 사회의 이해 관련 기업성과변수에 대한 측정이 2017년말 기준으로 동일 시점에서 이루어졌기 때문에 역인과성(reverse causality) 문제를 부인하기 어렵다.

이에 따라 향후연구에서는, 첫째 절대적 확실성을 가질 수 없는 귀납추론의 본질적 한계를 해소하기 위해 하도급생산네트워크 내 다양한 상황변화에 대한 충분한 고려가 필요하다. 즉 산업구조, 기술협력방식, 거래기간, 거래의존도, 벤더차수 등의 상황이 통제된 상태에서 인사전략 및 제도묶음, 기업성과, 종업원인식과 태도 및 행위 사이의 다층관계를 다양한 표본들을 토대로 분석함으로써 법칙론적 네트워크(nomological network)를 확대시켜야 한

다. 둘째 계량분석에 대한 보완으로 해석주의적 접근 즉 질적분석이 이루어질 필요가 있다. 가령 하도급생산네트워크의 협력과 성과에 대한 설명이론 개발을 위해서 기업 對 시장의 협력방안 설계와 두 논리 간 균형을 이루는 데 중심에 있어야 할 정부역할에 대한 질적담론을 전개시킬 필요가 있다. 셋째 시간흐름에 따른 하도급생산네트워크 관련 변수들의 변화 사이의 인과구조가 종단분석되어야 한다. 마지막으로, 하도급생산네트워크 문제해결책으로 기존의 정부규제 및 인센티브를 보완할 수 있는 민간영역의 자율방식으로 독립적 비정부기구(NGO)가 하도급기업과 정부정책을 감시하고 여론을 통해 이해당사자들에게 압박을 가하는 부정적 강화모델(negative reinforcement) 개발을 검토해 볼 필요가 있다(이동진, 2020).

참고문헌

1. 김철식·이병훈 (2011), “하도급 구조와 노동시장 불평등에 관한 연구,” 『한국사회학』 제45권 제2호, pp. 1-24.
2. 송영조·홍장표 (2017), “하도급기업의 거래관계 특성이 혁신성과에 미치는 영향,” 『산업경제연구』 제30권 제3호, pp. 1051-1074.
3. 신일천·신중섭 역 (1985), 『현대의 과학철학』, 차머스, A.F.(1982), 서광사.
4. 이동진·강대석 (2019), “기업내 인사관리특성이 간접고용 비정규직 활용과 조직성과의 관계에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구,” 『조직과 인사관리연구』 제43권 제4호, pp. 1-25.
5. 이동진 (2020), “하도급생산시스템 성과의 영향요인: 인사관리특성,” 『노동정책연구』 제20권 제3호, pp. 1-26.
6. 한국노동연구원 (2015), 『산업과 고용구조 정상화를 위한 정책과제: 원하청 관계를 중심으로』, 고용노동부.
7. 한국노동연구원 (2018), 『원하청 임금격차 및 상생협력방안』, 고용노동부.
8. 홍장표·김종호 (2016). “불완전계약에서 서열경쟁이 공급업체의 연구개발투자에 미치는 영향,” 『경제발전연구』 제22권 제2호, pp. 95-122.
9. Adner, R. (2017), “Ecosystem as structure : An actionable construct for strategy”, *Journal of Management*, Vol.43, No.1, pp. 39-58.
10. Arthurs, H. (2001), “Reinventing labor law for the global economy: The Benjamin Aaron lecture”, *Berkeley Journal of Employment and Labor Law*, Vol.22, No.2, pp. 271-294.
11. Bazerman, M. H. (2005), “Conducting influential research : The need for prescriptive

implications”, *Academy of Management Review*, Vol.30, No.1, pp. 25-31.

12. Becker, T. E. (2005), “Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations”, *Organizational Research Methods*, Vol.8, No.3, pp. 274-289.
13. Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996), “The impact of human resource management on organizational performance : Progress and prospects”, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp. 779-801.
14. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006), “Strategic human resource management : Where do we go from here?”, *Journal of Management*, Vol.32, No.6, pp. 898-925.
15. Burrell, G., & Morgan, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis : Elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.
16. Coase, R. (1937), “The nature of the firm”, *Economica*, Vol.4(November): 386-405.
17. Combs, J. G., & Ketchen, Jr., D. J. (1999), “Explaining interfirm cooperation and performance : Toward a reconciliation of predictions from the resources-based view and organizational economics”, *Strategic Management Journal*, Vol.20, No.9, pp. 867-888.
18. Commons, J. (1934), *Institutional Economics: Its place in political economy*. New York: Macmillan.
19. Daft, R. L. (2004), *Organization Theory and Design,* Thompson South-Western.
20. Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996), “Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions”, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp. 802-835.
21. DesJardins, J. (2014), *An introduction to business ethics*. McGraw-Hill.
22. Dyer, J. H., & Chu, W. (2003), “The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance : Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea”, *Organization Science*, Vol.14, No.1, pp. 57-68.
23. Dyer, J. H., & Chu, W. (2011), “The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan, and Korea”, *Journal of International Business Studies*, Vol.42, pp. 10-27.
24. Ferraro, F., Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2005), “Economic language and assumptions : How theories can become self-fulfilling”, *Academy of Management Review*, Vol.30, No.1, pp. 8-24.
25. Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2002), “Stakeholder theory : A libertarian defense”, *Business Ethics Quarterly*, Vol.12, No.3, pp. 331-349.
26. Ghoshal, S., & Moran, P. (1996), “Bad for practice: A critique of the transaction cost

theory”, *Academy of Management Review*, Vol.21, No.1, pp. 13-47.

27. Gunst, R. F., & Mason, R. L. (1980), *Regression Analysis and Applications,* New York: Marcel Dekker.
28. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2006), *Managing Human Resources Through Strategic Partnerships,* Thompson South-Western.
29. Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2005), “Outsourcing : Current and future trends”, *Thunderbird International Business Review*, Vol.47, No.2, pp. 183-204.
30. Karlsson, C., & Olsson, O. (1998), “Product innovation in small and large enterprises”, *Small Business Economics*, Vol.10, pp. 31-46.
31. Kaufman, B. E. (2010), “SHRM theory in the Post-Huselid era : Why it is fundamentally misspecified”, *Industrial Relations*, Vol.49, No.2, pp. 286-313.
32. Kohlberg, L. (1984), *The Psychology of Moral Development: The nature and validity of moral stages and the idea of justice*. New York: Harper & Row.
33. Moore, J. F. (1993), “Predators and prey: A new ecology of competition”, *Harvard Business Review*, Vol.71, No.3, pp. 75-86.
34. O’Rourke, D. (2003), “Outsourcing regulation : Analyzing nongovernmental systems of labor standards and monitoring”, *The Policy Studies Journal*, Vol.31, No.1, pp. 1-29.
35. Pfeffer, J. (2005), “Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people, *Academy of Management Executive*, Vol.19(4): 95-106.
36. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006), “Strategy & society : The link between competitive advantage and corporate social responsibility”, *Harvard Business Review*, Vol.84, No.12, pp. 78-92.
37. Rice, J. B., & Hoppe, R. M. (2001), “Supply chain vs. supply chain : The hype and the reality”, *Supply Chain Management Review*, Vol.5, No.5, pp. 46-54.
38. Rue, L. W., Ibrahim, N. A., & Byars, L. L. (2016), *Human Resource Management,* McGraw-Hill.
39. Weber, M. L., & Hine, M. J. (2015), “Who inhabits a business ecosystem? The technospecies as a unifying concept”, *Technology Innovation Review*, Vol.5, No.5, pp. 31-44.
40. Williamson, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism,* New York: Free Press.
41. Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005), “The relationship between HR practices and firm : Examining causal order”, *Personnel Psychology*, Vol.58, No.2, pp. 409-446.
42. Zadek, S. (2004), “The path to corporate responsibility”, *Harvard Business Review*,

Vol.82, No.12, pp. 125-132.

43. Zajac, W. J., Kraatz, M. S., & Bresser, R. K. F. (2000), “Modeling the dynamics of strategic fit : A normative approach to strategic change”, *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.4, pp. 429-453.

abstract

A Study on Managing HR through Strategic Partnerships of Subcontracting Production Network

Dong-Jin Lee* · Jong-Keon Lee**

As global economic and technological competition has increased over recent years, managers might be motivated to share their risks and cost by means of constructing a collaborative production network. This research analyze a relationship between the strategic partnerships oriented HRM characteristics or the combination of contractor's context with HRM characteristics through strategic partnerships in subcontracting production system and firm's overall performance using KLI's 2017 workplace panel data in order to develop a positive theory of HRM of a subcontracting production network for the right practice.

The results of this study are as follows: Firstly, contractor's supporting activities to subcontractors in subcontracting production network are positively influenced to innovation. Particularly, there is significantly positive effect of the contractor's supporting activities on product as well as process innovation. Also, contractor's concern to pay and labor conditions of subcontractors is positively influenced to firm's quality. Secondly, there is positively moderating effect of contractor's context on the relation between the contractor's concern to pay and labor conditions of subcontractors and firm's quality. Thirdly, it is statistically significant that the internal system characteristics represented by HRM for long-term workforce development are positively influenced to quality. Lastly, it shows that the combination of contractor's context with the internal HRM characteristics are positively influenced to operating profit ratio.

Findings suggest that the strategic partnerships oriented HRM in subcontracting system is a normative as well as a positive theory of explaining interfirms

* Lecturer, School of Industrial Management, Korea University of Technology & Education
** Professor, School of Business Administration, Chung·Ang University.

cooperation and performance, which based on human nature assumption with helping each other and having the ethical imperatives beyond opportunism. This study has an implication that it will be necessary to develop the normative-positive theory of HRM through strategic partnerships for building a sophisticated HR architecture in order to construct sound society, as well as fair and efficient market.

Keywords: Subcontracting Production Network, Managing HR through Strategic Partnerships, Internal System, Strategic Human Resource Management (SHRM), Stakeholder Theory