

중소기업의 수익성이 고용성장에 미치는 영향: 고성과작업시스템의 조절효과를 중심으로*

옥 지 호**

본 연구는 국내 중소기업을 대상으로 수익성과 고용성장의 관계를 검증하는 한편, 이에 대한 상황적 요인으로서 인적자원관리제도의 효과를 규명하는 것을 목적으로 한다. 인적자본기업패널조사에서 추출된 188개 중소기업의 다년간 패널자료를 구축하여 실증분석을 진행한 결과, 수익성이 좋을수록 고용이 성장하는 인과관계가 검증됨으로써 중소기업의 고용창출효과가 검증되었다. 또한, 수익성과 고용성장률의 관계에서 고성과작업시스템의 조절효과를 검증한 결과, 고성과작업시스템의 활용도가 높은 중소기업은 전년도 수익성에 관계없이 고용을 일정하게 유지 또는 증가시키는 반면, 고성과작업시스템의 활용도가 낮은 기업은 수익성이 부정적일 경우 고용을 줄이는 것으로 나타났다. 또한 고용의 질 지수를 활용한 추가분석 결과, 고성과작업시스템의 활용도가 높은 기업은 임금 및 복리후생, 훈련 및 교육, 공정한 갈등해결 등의 분야에서 고용의 질이 상대적으로 우수한 것으로 나타났다. 본 연구는 중소기업의 고용창출효과에 대한 이해를 넓혀 선행연구에 기여하는 한편, 고용의 양적인 측면과 질적인 측면을 모두 고려한 실증분석을 통해 유관 정책에 대한 시사점을 제시하였다.

주제어: 중소기업, 고용성장, 고성과작업시스템, 고용의 질

1. 서론

중소기업의 육성지원에 관한 논의가 다시금 활발하게 진행되고 있다. 정계에서는 새 정부가 내세우고 있는 창조경제 아젠다의 핵심주체로 중소기업에 주목하면서 중소기업에 대한 다양한 지원방안과 육성책이 논의되고 있다. 또한, 학계에서는 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)을 넘어 대기업과 중소기업의 양극화 개선 및 동반성장 등을 추구하는 광의적인 의미의 공유가치창출(Creating Shared Value)에 대한 논의가 진행되는 등 중소기업에 대한 관심이 점차 제고되고 있다(박영석·백강·

박성호, 2013; 한상린·이명성·안명아·이승원, 2013). 한편, 중소기업의 육성은 21세기 대한민국의 국가적 난제 중 하나인 청년층의 실업률 증가 문제를 해결하는 데에도 기여할 수 있을 것으로 기대됨에 따라 중소기업의 육성 및 고용창출효과가 주목받고 있다(강동수·송준혁, 2012; 내일신문, 2011; 노용환·주무현, 2012; 박영석 외, 2013; 오세열·정호정, 2012; Gupta, Guha, & Krishnaswami, 2013; Smallbone & Wyer, 2000). 이에 정부 또한 다양한 정책금융 및 제도적 지원을 통해 중소기업의 고용을 늘림으로써 인력난을 해소함과 동시에 실업률을 줄이려는 실질적이고 구체적인 방안들을 강구하고 있다(이춘우·노민선, 2013).

논문접수일: 2014. 01. 22.

1차 수정본 접수일: 2014. 06. 10.

게재확정일: 2014. 06. 30.

* 본 연구는 중소기업진흥공단·헤럴드경제·중소기업연구원이 공동 주최한 「제20회 중소기업 체력리포트 및 논문공모전」(2012년 10월 23일)에 제출된 옥지호(2012)의 연구를 기초로 수정 보완되어 작성되었습니다. 논문의 발전을 위해 제언을 아끼지 않으신 세 분의 심사위원들과 고려대학교 배중석 교수님, 가톨릭대학교 박오원 교수님께 감사드립니다.

** 고려대학교 경영학과 박사수료(ch.ok.korea@gmail.com)

이처럼 중소기업의 성장과 고용창출에 대한 관심이 증가하고 있음에도 불구하고, 중소기업의 고용 성장에 관련된 기존의 국내 연구가 갖는 한계점은 다음과 같다. 첫째, 중소기업 고용성장의 선행요인(Determinant)에 대한 실증적인 연구가 부족하다. 중소기업의 성장에 관련된 다수의 연구들은 시간이 지날수록 기업은 자연스럽게 일정한 성장 단계를 거쳐 규모가 커지게 된다는 성장단계관점을 견지하는데, 최근에 진행되는 연구결과에 의하면 이러한 가정이 반드시 옳다고는 보기 어려운 측면이 많이 있다(Phelps, Adams, & Bessant, 2007; Rutherford, Buller, & McMullen, 2003; Stubbart & Smalley, 1999; Vinnell & Hamilton, 1999). 이들 연구들이 지적하는 바에 따르면, 중소기업들은 기업연령이 증가할수록 규모를 키우며 성장하기보다는 오히려 일정 수준으로 사업이 안정화되면 이를 유지하여 성장보다 안정을 지향하는 경향이 강한 것으로 나타났다. 특히 우리나라의 중소기업 생태계에서는 다양한 지원정책을 유지하기 위해 역량과 자원이 충분함에도 불구하고 중견기업으로 성장하지 않으려는 이른바 '피터팬 증후군'이 존재하는 것으로 알려져 있어 중소기업은 시간이 지날수록 고용을 창출하려 한다는 명제가 항상 옳다고 보기는 어려운 실정이다(동아일보, 2013; 조선일보, 2014a). 따라서 기업의 연령 외에 중소기업의 고용성장대 대한 공통적인 선행요인은 무엇인지 국내 중소기업에 대상으로 한 실증연구를 필요로 한다.

둘째, 고용 성장에 영향을 미치는 요인들 간의 상호작용 효과에 대한 연구가 부족하다. 중소기업의 고용성장의 선행요인을 분석한 국내외 선행 연구들의 경우 고용 성장에 영향을 미치는 경영자 개인 수준의 변수(예를 들면, 성별, 성격, 연령, 기업가정신 등), 조직 수준의 변수(기업의 보유 자원, 전략, 혁신성 등), 산업 수준의 변수(성장성, 복잡성) 등을 통합적으로 규명하려는 시도는 다수 진행되었으나,

선행요인들 간의 상호작용 효과를 다룬 시도는 거의 없었다(이지우, 2001; Wiklund, Patzelt, & Shepherd, 2009). 한편, 자원기반관점(RBV: Resource Based View)에서는 조직의 성장, 고용 창출 등의 성과를 결정짓는 경쟁우위가 조직이 보유하고 있는 독특한 자원의 결합에 따라 달라진다고 주장한다(Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). 즉, 자원기반관점에 의하면, 재무적 자원이 충분해 고용을 창출할 수 있는 여력을 보유한 중소기업이라 하더라도 각 기업이 보유하고 있는 다양한 자원과의 조합 또는 추구하는 정책에 따라 고용창출효과가 상이하게 나타날 가능성이 있다. 하지만 선행연구에서는 주로 거시적 관점에서 중소기업의 고용창출효과를 다루었기 때문에 개별 기업의 특성에 따른 상대적 효과를 충분히 고려하지 못하는 한계를 가진다.

이에 본 연구에서는 중소기업의 고용창출효과를 분석하기 위해 고용창출의 선행요인으로서 중소기업의 재무성과(수익성)와 고용성장의 관계를 실증적으로 검증하는 한편, 이에 대한 상황적 요인으로서 중소기업이 실행하는 인적자원관리(HRM: Human Resource Management) 제도의 상호작용 효과를 검증하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 중소기업의 인력난 현황 및 고용 성장에 대한 선행연구를 고찰함으로써 다음의 세 가지 주제를 다루고자 한다. 첫째, 중소기업이 창출한 과거의 재무성과가 고용 성장에 미치는 영향을 실증적으로 검증해 보고자 하였다. 중소기업의 재무성과가 클수록 고용을 창출할 것이라는 전제는 하나의 사실(truth)로 여겨짐에도 불구하고 국내 연구 중에 이러한 관계를 실증적으로 다룬 시도는 의외로 많지 않다. 오히려 기존 연구에서는 중소기업의 재무성과보다도 시간이 지날수록 중소기업은 자연스럽게 고용을 늘려 성장단계를 밟아간다는 성장단계관점을 제시하는 연구들이 주를 이루었다(이양현·심상규, 2007; 이장우·이성훈, 2009; Greiner, 1972). 이에 본 연구에서는 중소기업의

고용성장에 미치는 영향요인으로서 조직이 창출한 과거의 재무적 성과, 즉 기업의 수익성에 주목하여 이에 따른 고용성장효과를 규명함으로써 선행연구에 기여하고자 한다.

둘째, 중소기업의 재무성과와 고용성장의 관계에 영향을 미치는 상황적 요인으로서 기업의 HRM 시스템 중 고성과작업시스템(HPWS: High Performance Work System)에 주목하였다. 고성과작업시스템은 복수의 인적자원관리 기능들이 통합적으로 구축된 시스템으로서, 인적자원을 경쟁우위의 원천으로 여기는 기업의 HRM 시스템이다. 고성과작업시스템의 활용도에 따라 내부구성원의 관리 및 신규고용 창출이 달라질 것이 예측되므로, 본 연구에서는 재무성과와 고용성장의 관계의 상황요인으로서 고성과작업시스템이 미치는 상대적인 영향력을 실증적으로 검증해 보고자 하였다.

셋째, 중소기업의 고용성장 논의에 있어서 고용의 양적인 측면 뿐 아니라 질적인 측면을 포함하여 논의를 진행하였다. 중소기업의 인력난이 쉽게 해소되지 않는 이유 중 하나는 중소기업이 창출하는 고용의 질이 중견 또는 대기업이 창출하는 고용의 질보다 상대적으로 낮은 것에서 비롯된다. 즉, 중소기업의 인력난 해소와 중소기업의 고용창출 논의를 연결 짓기 위해서는 고용의 양적인 측면 뿐 아니라 질적인 측면까지도 통합적으로 다룰 수 있도록 관련 논의가 확장되어야 한다. 이에 본 연구에서는 국내 선행연구에서 개발된 고용의 질 지표를 활용하여 기업의 고성과작업시스템 활용도에 따른 고용의 질의 차이를 추가적으로 검증하고자 하였다(이영면·박상연, 2007). 이를 통해 본 연구는 중소기업 고용창출에 대한 이해를 확장하는 한편, 중소기업의 고용

성장을 통한 인력난 해소와 고용의 질 향상에 대한 정책적 시사점을 제시함으로써 선행연구의 확장과 정책적 대안 마련에 기여하고자 하였다.

II. 중소기업의 고용현황

2.1 중소기업의 분류기준 및 비중

우리나라에서 적용하는 중소기업의 분류기준은 2014년 기준 상시 근로자 수, 자본금 또는 매출액의 규모를 바탕으로 업종별로 상이한 기준을 도입하여 <표 1>과 같이 분류하고 있다.¹⁾ 중소기업의 분류 기준은 국가마다 일관되지 않고 상이한 것이 특징인데, 그 이유는 중소기업의 범위를 설정하는 이유가 주로 국가정책의 대상을 선정하기 위한 목적에 기반을 두기 때문이다(지용희·이윤보·한정화, 2005).²⁾ 2014년 현재 우리나라에 적용되고 있는 중소기업 분류기준은 2012년 1월 28일부터 시행되는 중소기업기본법 시행령(대통령령 제23527호)에 근거한 것으로서, 양적 기준인 근로자 수와 자본금, 그리고 질적 기준인 소유와 경영의 독립성을 반영하여 중소기업을 분류하고 있다.³⁾

통계청의 전국사업체조사서를 기반으로 최근 4년간의 중소기업이 차지하는 비중을 정리하면 <표 2>와 같다. 전체기업 중 고용인원수를 기준으로 중소기업을 분류하면 2012년 기준 300인 미만의 중소기업에 해당되는 기업 수는 3,599,133개로 전체기업 수의 99.91%를 차지한다. 2008년 99.91%, 2009년 99.91%, 2010년 99.90%, 2011년 99.90% 등

1) 중소기업기본법 시행령, 대통령령 제23527호. (시행 2012. 1. 26.)

2) 미국, 일본, 유럽연합 등 타 국가의 중소기업 분류기준은 정연승 외(2007)의 연구를 참조할 것.

3) 정부는 기존의 양적기준에 의한 분류방식이 중소기업의 성장성을 저해할 수 있다는 판단 하에 산업별 매출액을 기준으로 단순화한 새로운 분류방식을 2013년 12월 11일에 확정지었고, 2015년 1월부터 이를 실행하기로 하였다. 새로운 분류기준은 연합뉴스(2013) 자료를 참조할 것.

〈표 1〉 중소기업기본법 시행령에 따른 중소기업 분류기준

해당 업종	분류 기호	분류기준	제외대상
제조업	C	상시 근로자 수 300명 미만 또는 자본금 80억 원 이하	상시 근로자 수가 1천명 이상, 자산총액이 5천억 원 이상, 자기자본이 1천억 원 이상, 직전 3개 사업연도의 평균 매출액이 1천5백억 원 이상인 기업은 제외함. 상호출자제한기업집단에 속하는 회사, 자산총액이 5천억원 이상인 기업 중 주식등의 100분의 30 이상을 직접적 또는 간접적으로 소유한 경우로서 최다출자자인 기업은 제외함.
광업	B	상시 근로자 수 300명 미만 또는 자본금 30억 원 이하	
건설업	F		
운수업	H		
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	J	상시 근로자 수 300명 미만 또는 매출액 300억 원 이하	
사업시설관리 및 사업지원 서비스업	N		
전문, 과학 및 기술 서비스업	M		
보건업 및 사회복지 서비스업	Q	상시 근로자 수 200명 미만 또는 매출액 200억 원 이하	
농업, 임업 및 어업	A		
전기, 가스, 증기 및 수도사업	D		
도매 및 소매업	G		
숙박 및 음식점업	I		
금융 및 보험업	K		
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	R	상시 근로자 수 100명 미만 또는 매출액 100억 원 이하	
하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업	E		
교육 서비스업	P		
수리 및 기타 개인 서비스업	S	상시 근로자 수 50명 미만 또는 매출액 50억 원 이하	
부동산업 및 임대업	L		

자료: 중소기업청 홈페이지(www.smba.go.kr).

〈표 2〉 기업 규모별 사업체 수와 종사자 수 (2008-2012년)

구분		2008년	2009년	2010년	2011년	2012년
사업체	300인 미만	3,261,853 (99.91%)	3,290,506 (99.91%)	3,352,179 (99.90%)	3,466,700 (99.90%)	3,599,133 (99.91%)
	300인 이상	2,929 (0.09%)	3,052 (0.09%)	3,291 (0.10%)	3,334 (0.10%)	3,343 (0.09%)
종사자	300인 미만	14,109,060 (86.62%)	14,514,118 (86.30%)	15,091,895 (85.52%)	15,491,665 (85.62%)	15,989,071 (86.10%)
	300인 이상	2,179,220 (13.38%)	2,303,897 (13.70%)	2,555,133 (14.48%)	2,601,525 (14.38%)	2,581,337 (13.90%)

자료: 통계청, 『시도·산업·종사자규모별 사업체수, 종사자수』

에서 볼 수 있듯이, 지난 5년간의 평균치가 99%를 상회할 정도로 높은 비중을 지속적으로 차지하는 것으로 나타났다. 개인 수준의 종사자 수를 기준으로 보더라도 2008년 임금근로자 전체인원 중 86.62%가 중소기업에 소속되어 있으며, 2009년 86.30%, 2010년 85.52%, 2011년 85.62%, 2012년 86.10%로 약간의 감소세가 있긴 하지만 여전히 중소기업에 재직하는 인원이 전체 임금근로자의 약 86%의 높은 비중을 차지하는 것으로 집계된다. 결국, 중소기업을 제외하고서는 한국 경제를 논하기 힘들 정도로, 한국 경제에서 중소기업은 기업 생태계의 많은 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다.

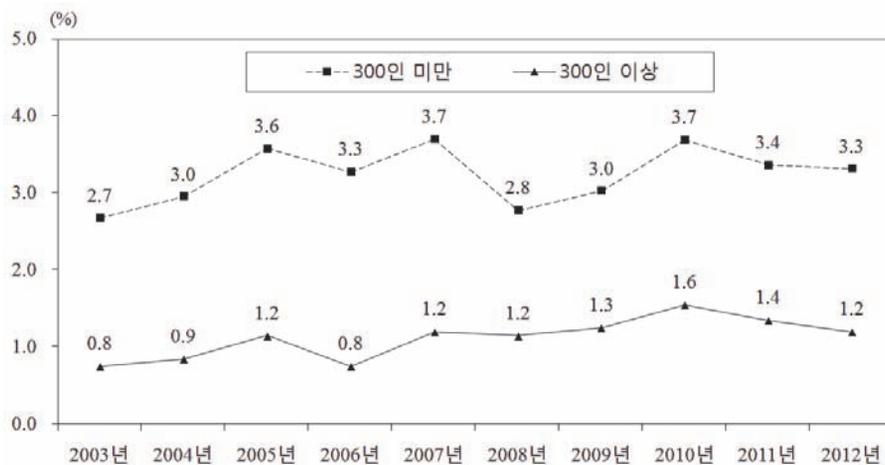
2.2 중소기업의 인력난

이처럼 중소기업은 사업체 수나 종사자 수를 기준으로 할 때 한국경제에서 차지하는 비중이 크에도 불구하고, 다수의 중소기업들이 고착화된 인력난으로 어려움을 겪고 있는 현실이다. 중소기업의 인력난(人力難)이란, 중소기업의 사업을 영위하는데 있어서 기업이 필요로 하는 노동력이 부족하여 겪는

어려움을 의미한다. 고용노동부의 「직종별사업체노동력조사」 중 기업 규모별 인력부족률 추이를 정리한 <그림 1>에서 볼 수 있듯이, 중소기업(300인 미만)은 중견·대기업(300인 이상)과 비교해 볼 때 인력의 부족률(=[총부족인원/현원]*100)이 더욱 큰 것으로 나타났다. 구체적으로, 300인 이상의 중견·대기업의 경우는 지난 10년간 평균적으로 약 1.1%의 비교적 낮은 수준의 부족률을 보이고 있는 반면, 300인 미만의 중소기업은 평균적으로 약 3.3%의 인력이 부족한 것으로 나타났다. 부족률 추세는 노동시장, 경기회복, 정부정책시행 등의 외부환경 변화에 따라 일시적으로 개선 또는 악화되기도 하지만, 중소기업의 경우 부족률이 10년 이상 장기적으로 3%대인 것을 감안할 때, 중소기업의 인력난은 일시적인 현상이 아니라 시간이 갈수록 점점 더 고착화되고 있어 중소기업의 성장을 가로막는 한계점으로 작용하고 있음을 알 수 있다.

2.3 중소기업의 고용창출 효과

중소기업의 인력난과 그에 대한 해결책 마련의 필



자료: 고용노동부, 「직종별사업체노동력조사」

<그림 1> 기업 규모별 인력부족률 추이 (2003-2012년)

요성이 주목을 받는 이유는 중소기업의 생존 및 성장이 신규 고용을 창출하여 거시경제의 성장에 기여할 수 있기 때문이다(Dobbs & Hamilton, 2006). 중소기업의 활동이 국가경제에 미치는 영향을 여러 국가에서 조명한 선행연구들은 중소기업의 경제활동이 가져오는 대표적인 긍정적인 효과로서 고용창출 효과에 주목하고 있다(Curran, 2000; Gibb, 2000; Gupta et al., 2013; Hamilton & Dana, 2003; Robbins, Pantuosco, Parker, & Fuller, 2000; Smallbone & Wyr, 2000; Westhead & Birley, 1995). 이들 연구에 의하면 중소기업은 과거 산업화 시대 뿐 아니라 지식기반 서비스업이 강조되는 현대에서도 동일하게 지속적으로 고용을 창출하여 거시경제에 기여하는 중요한 역할을 담당하고 있음을 알 수 있다. 예를 들면, 중소기업은 영국의 대공황 이후 고용 창출에 있어서 대기업보다 큰 역할을 했을 뿐 아니라(Curran, 2000), 뉴질랜드 경제에서 혁신의 모멘텀 역할을 담당하여 농업 중심의 경제에서 지식기반 경제로 전환하는데 중요한 역할을 할 것으로 기대되고 있다(Hamilton & Dana, 2003). 또한 미국 48개 주의 10년 치 자료를 종합하여 중소기업이 국가경제에 미치는 영향을 분석한 연구 결과에서는 중소기업이 경제에서 차지하는 비중이 늘어날수록 실업률을 낮출 수 있을 뿐 아니라 GDP 성장률을 높임으로써 거시경제에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(Robbins et al., 2000).

2.4 중소기업의 특징

중소기업은 중견·대기업과 비교할 때 상대적으로 소수의 구성원으로 이루어져 소규모 사업을 영위한다는 측면에서 벤처기업과 자주 비교되지만, 일반적인 중소기업의 특징은 벤처기업의 그것과 다소간 차이가 존재한다. 벤처기업에 관한 국내의 문헌을 종합하여 벤처기업의 특징을 정리한 이춘우(2001)의

연구에 따르면, 벤처기업의 특징은 여섯 가지로 압축하여 정리할 수 있는데, ①신흥 또는 신생산업에서 출현하여, ②신기술을 바탕으로 한 고위험 고수익(High Risk, High Return)을 추구하는 경향이 있고, ③기존의 기업 생태계에 종속되지 않은 독립적인 성격을 가지고 있으면서, ④창업 후 몇 년이 채 지나지 않은 신생기업으로, ⑤창업주의 기업가정신(Entrepreneurship)을 바탕으로 하는, ⑥종업원이 100인 미만의 소기업 또는 300인 미만의 중소기업을 의미한다. 하지만 전술된 특징 중 일반적인 중소기업은 여섯 번째 조건을 제외하면 나머지 조건을 충족하지 못하는 특징이 있다. 즉, 중소기업은 신생산업 뿐 아니라 전산업에 걸쳐 존재하며, 기업에 따라 기술적 집약도가 다양하다. 또한, 대기업의 협력업체와 같은 형태로 기존 기업과 다양한 연결망을 구축한 경우가 많으며, 기업연령이 중견·대기업 못지않게 오래된 편이고, 반드시 기업가정신을 바탕으로 한다고 보기에도 어려운 측면이 있다(Barrett & Mayson, 2006). 오히려 대다수의 중소기업은 벤처기업처럼 기업의 성장 또는 지속적인 수익창출을 추구한다기보다는 현재 영위하고 있는 사업의 지속가능성에 주목하고 있다는 설명이 적합하다(Freel & Robson, 2004). 따라서 앞서 나열된 벤처기업에 대한 개념 또는 이를 바탕으로 제시된 성장모형을 국내의 일반적인 중소기업에 일반화하여 적용하기에는 다소간 무리가 따를 수 있다.

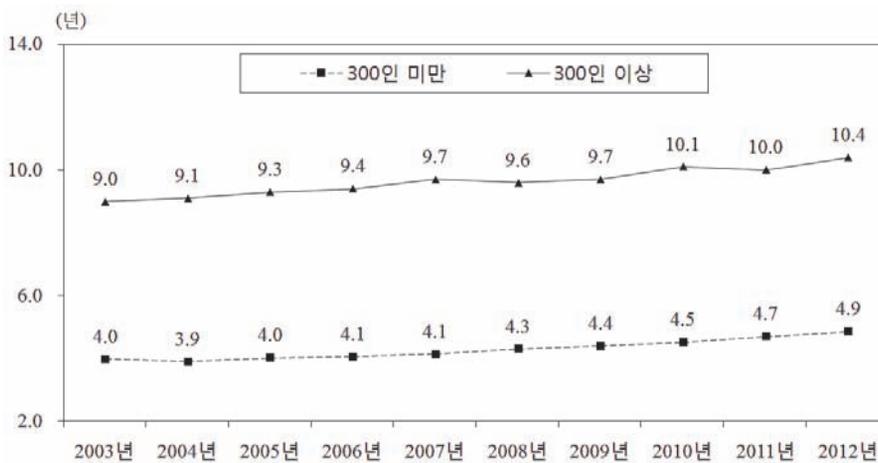
그렇다면 고용 측면에 있어서 국내 중소기업이 갖는 공통적인 특징은 무엇으로 정리될 수 있는가? 선행연구에 의하면 중소기업의 특징은 다음의 세 가지로 정리될 수 있다. 첫째, 중견 또는 대기업 대비 종업원들의 근속기간이 짧은 편이다. 중소기업에 재직하는 근로자는 중견·대기업에 비해 상대적으로 짧은 이직으로 인해 장기적인 인력난을 야기하는 것으로 나타난다. 통계청의 「경제활동인구조사」 중 기업 규모별 임금근로자 평균 근속기간에 관련된 자료를

살펴보면, 300인 미만의 중소기업과 300인 이상의 중견·대기업 간에 임금근로자의 평균 근속기간에 상당한 차이가 있는 것으로 파악된다(〈그림 2〉 참조). 지난 10년간의 임금근로자 평균 근속기간을 보면, 300인 미만 기업의 경우는 약 4.3년에 불과하나, 300인 이상의 기업은 약 9.6년인 것으로 나타나 약 두 배 가까운 차이를 보이는 것으로 대조를 이루었다. 이러한 차이는 10년간의 추이를 보더라도 줄어들지 않는 것으로 나타나 중소기업(300인 미만)에 속한 종업원들은 중견·대기업(300인 이상)에 비해 평균적으로 근속기간이 약 5년 이상 짧은 것으로 나타났다. 오히려 중견·대기업의 경우는 10년 전에 비해 약 1.4년 정도 근속기간이 증가하였지만, 중소기업의 경우는 0.9년이 증가하는데 그쳐 근속기간의 차이는 점차 심화되고 있는 양상이다. 기존직원의 이직률이 높아 근속기간이 짧아지면 업무에 대한 지식과 경험이 종업원들에게 축적되기 어려울 뿐 아니라, 종업원들 간의 지식전달이 어려워지게 된다(Hausknecht & Trevor, 2011). 결국 신입직원이 업무에 능숙해질 때까지 반복적으로 소요되는 비용이 높아지게 됨에 따라 인력난을 겪는 중소기업은

지속적인 사업을 유지하는데 어려움을 겪게 된다.

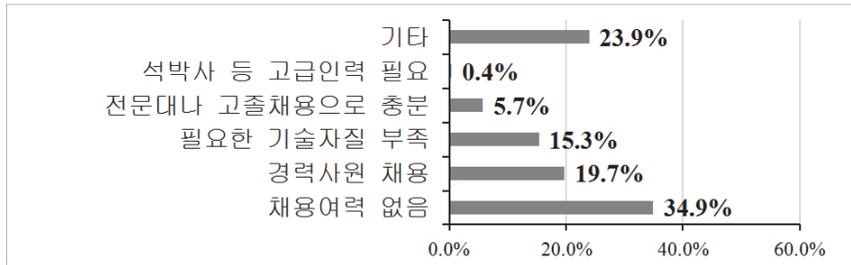
둘째, 활용될 수 있는 자원이 제한적이다. 중소기업은 인적·물적 자원이 상대적으로 부족하여 중견·대기업에 비해 수익성, 생산성, 임금격차 등에 있어서 상당한 격차가 존재한다(박영석 외, 2013). 이러한 특징은 인력난에 대한 중소기업의 대응에서도 찾아볼 수 있다. 중소기업청이 국내 5만 6천여 중소기업을 대상으로 2011년 실행한 중소기업실태조사 자료에 따르면, 최근 3년간 청년층 신규채용을 진행하지 않은 이유에 대해 다수의 기업들(34.9%)이 '채용여력 자체가 부족하기 때문이라고' 응답하였다(〈그림 3〉 참조). 그 외에 '경력사원 채용'(19.7%), '필요한 기술자질 부족'(15.3%) 등의 경우에서도 볼 수 있듯이, 당장 활용가능성이 높은 경력사원을 선호하거나 채용 규모 자체를 줄이는 것으로 볼 때 중소기업은 청년층을 신규로 채용하여 역량을 개발시킬 객관적인 여력이 부족한 것으로 나타났다.

셋째, 경영자가 추구하는 정책적 방향성에 따라 제한된 자원의 활용이 다양화되는 경향이 있다. 경영자가 추구하는 정책적 방향성이 투영되는 대표적인 분야로 기업의 인적자원관리를 꼽을 수 있다(배



자료: 통계청, 「경제활동인구조사」

〈그림 2〉 사업체 규모별 임금근로자 평균 근속기간 (2003-2012년)



주: 제조업 51,978개, 서비스업(지식기반) 5,059개 사업체 대상으로 조사.
 자료: 중소기업청, 중소기업중앙회, 「2011 중소기업실태조사」

〈그림 3〉 최근 3년간 청년층 신규채용 미채용 이유

종석, 1999). 기업이 종업원을 바라보는 관점에 따라 인적자원관리의 정책적 방향성이 달라지는데, 이는 결국 사람을 통해 조직의 경쟁력을 창출하고자 하는 경영자의 인식의 차이에서 비롯된다. 미국 실리콘밸리 기업들을 대상으로 실증분석을 진행한 연구 결과, 창업주가 가진 관점에 따라 인적자원관리의 차이가 나타나고 이는 곧 성과의 차이로 귀결될 수 있음이 드러났다(Baron & Hannan, 2002). 이처럼 중소기업의 정책적 방향성이 경영자가 추구하는 정책적 방향성에 따라 달라지는 현상에 대해서는 관심기반이론(Attention-Based View; Ocasio, 1997)에 의해 설명될 수 있다. 관심기반이론에 따르면, 중소기업의 경영자들은 집단적인 의사결정 체계를 갖추기가 힘들 뿐 아니라 일상적인 업무를 반복적으로 수행하는데 매몰되어 전략적 판단이 상대적으로 제한되는 경향이 있다(Chadwick, Way, Kerr, & Thacker, 2013). 결국 모든 경우의 수를 바탕으로 최적의 합리적인 의사결정을 진행하는 것이 불가능한 제한된 합리성(bounded rationality)의 한계를 갖는 중소기업의 경영자들은 상대적으로 부족한 자원을 가지고 독자적인 판단 하에 전략을 수립하고 정책을 실행하는 특성을 갖는데, 이러한 경향이 중소기업 인적자원관리제도 도입에 영향을 미치게 된다.

전술된 중소기업의 특징들을 정리하면, 중소기업

들은 상대적으로 낮은 근속기간과 높은 인력부족률로 인해 심각한 인력난에 공통적으로 노출되어 있고 이를 극복할 수 있는 자원이 제한적이라는 공통점을 가지고 있다. 그럼에도 불구하고 중소기업들은 개별 기업 각자가 추구하는 정책적 방향성에 따라 상이한 방식으로 인력난에 대처하고 있음을 알 수 있다.

III. 문헌연구 및 연구가설

3.1 중소기업의 성장과정 및 선행요인

중소기업의 성장이 거시경제에 긍정적인 영향에 대해서는 학자들마다 대체적으로 의견 일치가 이루어지고 있지만, 중소기업이 어떤 과정을 거쳐 성장하게 되는가에 대해서 선행 연구는 상반된 두 가지 이론적 관점을 제시하고 있다(Gupta et al., 2013). 한 가지 관점은 중소기업을 하나의 유기체(Organism)로 가정하여, 창업 이후 시간이 지나 기업의 연령이 증가함에 따라 중소기업의 성장이 선형적이고 순차적인 단계를 거쳐 진행된다는 기업성장단계 관점이다(Greiner, 1972). 이 관점에서는 중소기업이 경쟁력을 갖추고 성장함에 따라 약 3~4단계의 과정(예를 들면, 창업-성장-성숙-쇠퇴)의 조직수명주기

(Organization Life Cycle)를 갖게 된다고 설명한다. 이러한 관점을 바탕으로 하는 국내 연구들은 성장단계의 분류단계를 제시하거나 성장단계별 기업특성, 성공요인 등을 제시하여 중소기업의 성장에 대한 동태적이고 통합적인 이해를 확장하는데 기여하였다(이양현·심상규, 2007; 이장우·이성훈, 2009). 하지만 기업성장단계의 통일된 분류기준을 명확하게 제시하지 못했다는 점과, 단계마다 발생하는 개별 기업의 특수한 경우들을 포괄적으로 다루지 못했다는 점에서 한계를 갖는다(경중수·이보형, 2010).

중소기업의 성장과정에 대한 다른 한 가지 관점은 중소기업의 성장경로가 조직 내·외부 요소에 따라 보다 역동적으로 변하는 특성을 가지므로 단지 시간의 흐름에 의해 설명되기는 어려운 비선형적이고 불가측적인 단계를 거치게 된다는 관점이다(Phelps et al., 2007; Rutherford et al., 2003; Stubbart & Smalley, 1999; Vinnell & Hamilton, 1999). 중소기업의 경우 거시경제, 정부 정책, 수출입 현황, 환율 등 다양한 외부적인 요인의 변동으로부터 받는 영향이 상대적으로 클 뿐 아니라, 내부 자원(물질적 자원, 비물질적 자원, 인적 자원 등)의 지속적인 유지 및 확보가 중견·대기업보다 어려워 중소기업의 성장 경로는 선형적일 확률이 낮고 예측이 어려운 특징이 있다. 따라서 특정 시점의 중소기업이 미래에 얼마나 성장할 수 있는가는 현재 또는 과거의 기업 규모와 관계가 없다고 해석하는 지브랏의 법칙(Gibrat's Law)을 따르게 된다(Hermelo & Vassolo, 2007). 이러한 관점을 견지한 연구들은 자원기반관점(RBV)이나 학습성장모형(Learning Perspective)을 토대로 중소기업이 가진 독특한 자원의 보유 또는 자원 간의 결합이 중소기업의 성장을 좌우하게 된다고 주장한다(이지우, 2001; Dobbs & Hamilton, 2007; Gibb & Davies, 1990; Rutherford et al., 2003; Zhou & Wit, 2009). 자원기반관점에서는 가치 있고, 희귀하며, 모방이 불가능하고, 대체

가 어려운 자원을 보유할 때 기업의 경쟁우위가 지속될 수 있다고 제시하는데(Barney, 1991), 이러한 자원을 보유한 중소기업은 외부적인 영향력으로부터 자사의 경쟁력을 보존하여 지속적인 성장을 도모할 수 있기 때문이다. 하지만 중소기업 성장의 선행요인을 탐색한 선행연구에서는 주로 환경적·조직적·개인적(CEO 또는 창업자) 변수들의 영향을 통합적으로 검증하는 시도들이 진행되어 왔지만, 주로 단일요인의 직접효과나 상관관계를 규명하는 데에 그칠 뿐 영향요인들 간의 상호작용 효과나 상황적합적(Contingent) 관계를 규명하려는 시도는 많지 않은 한계가 있다(이지우, 2001; Gibb & Davies, 1990).

이에 본 연구에서는 전술된 두 가지 관점 중 후자의 관점을 바탕으로 중소기업의 고용성장에 영향을 미치는 요소들의 직접효과 및 상호작용 효과를 규명하여 중소기업에 대한 이해를 확장하고자 한다. 자원기반관점을 배경으로 중소기업의 고용성장의 선행요인을 분석한 선행연구에서는 중소기업의 고용을 성장하는 데 기여하는 기업의 중요한 자원으로 재무적 자원(Financial Resource)과 인적 자본(Human Capital)에 주목하고 있다(Wiklund et al., 2009). 재무적 자원은 다른 자원으로의 전환이 용이하므로 재무적 자원을 충분히 보유한 중소기업은 고용성장을 추진할 수 있는 다양한 역량을 키워내기에 상대적으로 유리하기 때문이며, 인적 자본은 성장과 관련된 지식, 스킬, 경험 등을 축적하고 활용하는 데 유리하기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 고용창출의 영향요인으로서 중소기업의 재무적 자원(수익성)이 미치는 영향을 우선적으로 규명하는 한편, 수익성과 고용성장의 관계에 영향을 미칠 수 있는 상황적 요인으로서 기업의 인적자본을 강화하는 고성과작업시스템에 주목하였다. 고성과작업시스템은 다양한 인적자원관리 제도들을 통해 종업원의 역량과 동기, 기회를 확장시켜 조직의 경쟁력을 도모하는 인

적자원관리 시스템이다(나인강, 2014). 본 연구에서는 고성과작업시스템을 활용하는 기업일수록 고용 성장에 미치는 수익성의 영향이 상이할 것이라는 예측 하에 다음과 같이 논의를 전개하였다.

3.2 수익성과 고용성장의 관계

중소기업의 수익성은 중소기업이 고용을 성장하는데 있어서 재무적 자원을 동원하는 역량을 나타내는 중요한 요인이다. 수익성이 높은 중소기업은 자사의 경영활동을 통해 내부적 재무자원(Internal Finance)을 축적할 수 있을 뿐 아니라, 투자 유치를 통한 외부적 재무자원(External Finance)을 확충하는 데에도 중요한 역할을 하기 때문이다(Hermelo & Vassolo, 2007). 영국의 경제학자 Edith Penrose는 그의 저서 '기업의 성장 이론(The Theory of the Growth of the Firm)'에서 기업이 지속적으로 성장하려는 동기는 경영자의 이윤창출에 대한 동기(The Profit Motive)에서 기인한다고 설명한다(Penrose, 1959). Penrose에 의하면 고용을 늘려 기업을 성장시키고자 하는 행위의 근간에는 단기적으로 창출된 기업의 수익을 독점하기보다 이를 기업에 재투자함으로써 이윤을 늘리려는 의도가 내재되어 있다. 즉, 수익성이 높은 기업들은 보다 큰 수익을 얻기 위하여 신규 고용을 창출하여 기업의 규모를 키우도록 자원을 활용하게 된다. 다시 말해서 기업활동을 통해 확보된 재무적 성과는 그 자체가 일차적 성과일 뿐 아니라, 이를 활용하여 기업의 성장을 도모할 경우 보다 많은 재무적 자원을 확충할 수 있도록 하는 이차적 성과물로서 작용하는 역할을 한다(Zhou & Wit, 2009). 반면, 수익성이 낮은 기업들은 신규 사업에 진출하거나 현재 사업의 규모를 키우려는 동기가 적고 현재 사업의 범위 내에서 수익성을 개선하려고 노력하기 때문에 고용은 정체되거나 오히려 축소하게 된다.

중소기업 고용성장의 선행요인에 대한 국내외 다

수의 실증연구 결과들은 수익성이 고용성장에 긍정적으로 기여한다고 보고하고 있다(Carpenter & Peterson, 2002; Dobbs & Hamilton, 2006; Sexton, Upton, Wacholtz, & McDougall, 1997). 긍정적인 수익성으로부터 확보된 재무자원의 여유(slack)를 통해 개별 기업은 혁신을 통해 새로운 아이디어를 현실화하거나 새로운 성장 동력을 탐색할 수 있기 때문이다(Castrogiovanni, 1996; Zahra, 1991). 네덜란드의 250인 이하 중소기업 523개를 대상으로 실증분석 결과, 수익성이 높을수록 고용 성장에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(Zhou & Wit, 2009). 아르헨티나의 기업들을 대상으로 실증분석을 진행한 연구에서도 기업의 수익성(Return On Sales)이 높을수록 고용성장이 증가하는 것으로 검증되었다(Hermelo & Vassolo, 2007). 이러한 결과는 국내의 연구에서도 유사하게 보고되고 있는데, 국내 중소기업들을 배경으로 수익성과 고용성장의 관계를 다룬 오세열, 정호정(2012)에 따르면 매출액증가율이 크거나 기업가치(토빈q)가 높은 기업일수록 고용을 늘리는 것으로 나타났다. 즉, 매출액이 증가하여 기업의 수익성이 개선되고 있거나, 실질적인 기업가치가 높아 추가적인 수익성이 확보될 가능성이 높은 기업들은 고용을 창출하는 것으로 밝혀졌다. 이처럼 중소기업의 수익성이 긍정적일 경우에는 추가적인 고용을 창출하여 기업의 성장을 도모하기에 유리하게 되므로, 본 연구에서는 전술된 내용에 근거하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1: 중소기업의 수익성이 증가할수록 고용성장률은 증가할 것이다.

3.3 고성과작업시스템에 따른 상대적 효과

조직의 자원은 조직이 보유하고 있는 유형 자원 뿐 아니라 인적자원, 사람관리방식, 정책적 방향성, 비

전 등의 무형 자원을 모두 포함하는데 이러한 자원의 보유 및 활용 정도에 따라 기업의 성장 및 생존, 성과는 달라진다(Barney, 1991; Wright, Dunford, & Snell, 2001). 이러한 배경에서 진행되어 온 기업의 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management) 연구에서는 인적자원관리 개별제도의 기능에 주목하였던 전통적인 연구와 달리 채용선발, 평가보상, 직무설계, 교육훈련 등의 기능들이 일관된 방향성을 가진 시스템으로서 통합적으로 활용되는 전략적 인적자원관리의 필요성을 강조해 오고 있다. 기업의 통합적인 인적자원관리 시스템의 대표적으로 예로는 고성과작업시스템(HPWS)을 꼽을 수 있다(Wright & McMahan, 1992). 고성과작업시스템이란, 기업에 소속된 종업원(인적자원)을 대상으로 그들의 역량, 동기, 기회 등을 향상시킴으로써 조직의 성과에 기여하도록 관리하는 일련의 제도를 의미하는데, 여기에는 까다로운 채용선발, 공정한 평가, 조직성과를 기반으로 한 보상체계, 폭넓은 교육훈련, 협력과 자율을 지향하는 직무구조 등의 제도들이 포함된다(양혁승, 2002; Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012). 국내의 다양한 연구들은 이러한 고성과작업시스템이 실존하며 조직의 재무적 성과나 운영적 성과 뿐 아니라 학습과 혁신 등 다양한 성과에 긍정적인 영향을 준다고 보고하고 있다(강성춘·박지성·박호환, 2011).

특히, 중소기업에서 고성과작업시스템과 같은 효과적인 인적자원관리의 중요성은 중견·대기업의 경우보다 더욱 커지게 된다(Way, 2002). 그 이유는 첫째, 중소기업의 경우 역량 있고 탁월한 종업원이 노동시장에서 희소할 확률이 높기 때문이고, 둘째, 대부분의 중소기업은 노동집약적인 산업구조를 가지고 있는 탓에 인적자원에 대한 투자가 상대적으로 어렵기 때문이다. 이를 뒷받침하듯, 해외 다양한 국가의 중소기업을 대상으로 진행된 실증연구들에서는 중소기업의 체계적인 인적자원관리 시스템이 조직성

과에 긍정적인 영향을 주고 있음을 보여주고 있다(Patel & Conklin, 2012; Sels, de Winne, Maes, Delmotte, Faems, & Forrier, 2006; Way, 2002). 중소기업이 활용하는 인적자원관리는 종업원에 대한 기업의 정책적 방향성에 따라 통제 방식의 저임금 전략(Control-Based or Low Road)과 고성과작업시스템과 같은 헌신 위주의 고임금 전략(Commitment-Based or High Road)의 양극단으로 분류될 수 있다(Arthur, 1994; Ramsay, Scholarios, & Harley, 2000). 통제 방식의 저임금 전략은 상대적으로 인건비가 낮은 대체인력(비정규직, 여성인력, 외국인인력)들을 활용하는 한편, 고용조정, 노동유연화 정책 등을 통해 노동비용 자체를 줄여서 효율성을 개선하는 방식을 가리킨다. 여기서는 종업원에 대한 투자와 평가보상, 직무설계 등 구체적인 인적자원관리제도의 활용이 적은 편이고, 필요한 인력을 주로 외부노동시장에서 충원하는 방법을 활용한다. 반대로 고성과작업시스템과 같은 고임금 전략은 직원들의 높은 만족도와 헌신도, 낮은 이직률을 유도하여 종업원 일인당 생산성을 높이는 방안으로서, 폭넓은 교육훈련, 다양한 평가방식과 조직의 성과를 기반으로 한 보상 등 다양한 인적자원관리 제도를 실행하여 종업원의 역량을 높이고 자발적인 참여와 동기부여를 추구하는 것이 특징적이다(Jiang et al., 2012). 우리나라 기업을 대상으로 한 실증분석결과에서도 이러한 두 가지 관점에 따라 상이한 형태의 고용창출효과가 존재할 수 있음이 보고되고 있다. 정재호·이병희(2004)에 따르면, 고용유연성을 추구하는 기업일수록 자사의 인적자원에 대한 교육훈련투자를 줄이는 것으로 나타났다. 즉 필요한 인재를 즉각적으로 외부노동시장에서 구해오거나, 불필요한 인재를 퇴출시켜 고용의 유연성을 강조하는 기업들은 자사의 인적자원을 개발시키는 데 소홀한 것으로 나타났다.

결국 중소기업의 수익성과 고용창출에 관한 인과

관계는 개별 중소기업이 고성과작업시스템을 실행하는 정도에 따라 상이하게 나타날 것으로 예상된다. 고성과작업시스템을 폭넓게 활용하는 기업들은 수익성에 따른 고용창출의 탄력성이 상대적으로 줄어들 것으로 예측되는데, 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 고성과작업시스템을 활용하는 기업들은 기능적 유연성(Functional Flexibility)을 통해 필요 노동력을 내부로부터 충원하는 경향이 강하기 때문에 수익성이 긍정적이더라도 추가적인 고용창출이 그다지 크지 않기 때문이다. 추가적인 노동력의 필요가 발생할 경우에 기업은 수량적 유연성(Numerical Flexibility)을 높여 외부로부터 노동력을 충원하는 방법과, 기능적 유연성을 높여 내부 인력의 재배치 또는 다기능화를 통해 내부 잉여 인력을 활용하는 방법이 있다(김동배·이영면, 2005). 고성과작업시스템의 경우 폭넓은 교육훈련, 직무순환제도 등을 통해 구성원들이 복수의 직무와 기능을 수행할 수 있도록 역량을 강화하는 것이 특징적이다. 따라서 고성과작업시스템을 폭넓게 활용하는 기업들은 수익성에 따라 수량적 유연성을 추구하기보다는 자체적인 인력관리 계획에 따라 고용인력을 유지하는 경향이 존재하므로 결과적으로 수익성에 따른 고용창출의 탄력성이 상대적으로 줄어들 것으로 예측된다. 둘째, 고성과작업시스템을 폭넓게 활용하는 기업들은 장기간에 걸친 신뢰와 협력관계를 중요시하므로, 수익성이 부정적이더라도 고용조정을 실행할 가능성이 적기 때문이다. 고성과작업시스템은 기업과 종업원 간의 사회적 계약관계를 통해 형성된 신뢰를 바탕으로 자발적인 참여와 헌신을 유도해 기업성장에 기여하는 특징을 갖는다(Jiang et al., 2012). 국내 중소기업 89개를 대상으로 진행된 실증분석결과에 의하면 고성과작업시스템을 활용하는 중소기업들은 조직에 대한 종업원들의 신뢰를 향상시킴으로써 조직성장에 기여하는 것으로 나타났다(유미림·김영신·배종석, 2011). 즉, 단기적인 수익성에 따라 고용을 조정할

경우 장기간에 걸쳐 축적된 신뢰관계가 깨질 위험이 있으므로 이들 기업들은 수익성에 따른 탄력적인 고용을 추구하지 않을 가능성이 높아지게 된다.

반면, 고성과작업시스템의 활용도가 적은 기업들은 수익성에 따라 고용을 탄력적으로 조정할 가능성이 높아지므로, 수익성이 부정적일 때는 고용을 줄이고 수익성이 긍정적일 때는 고용을 늘리는 경향이 강하게 나타날 것으로 예측된다. 국내 사업체에 관한 패널자료를 이용하여 정규직 직접고용과 비정규직 간접고용의 관계를 실증 분석한 연구에 따르면, 간접고용과 직접고용 간에는 대체효과가 존재하는 것으로 밝혀졌다(이시균, 2011). 구체적으로, 파견근로, 사내하청/용역근로 등의 간접고용을 활용하는 기업일수록 정규직 창출물이나 직접고용 순고용 증가율과 같은 수치들이 낮은 것으로 나타나, 비정규직을 활용하거나 외주를 통해 인력난을 해결하는 기업들은 정규직에 대한 직접고용을 줄임으로써 수익성에 따른 탄력적인 고용을 가져가는 것으로 분석되었다. 결국 고성과작업시스템을 활용하지 않는 기업들의 경우 기업의 수익성에 따라 추가적인 필요인력을 외부로부터 충원하는 수량적 유연성을 통해 인력을 관리할 가능성이 높아지게 된다(김동배, 이영면, 2005). 이처럼 중소기업이 추구하는 인적자원관리에 따라 고용창출에 대한 수익성의 효과는 상이하게 나타날 것으로 예측되므로, 본 연구에서는 전술된 내용에 근거하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2: 중소기업의 수익성과 고용성장률의 정(+)의 관계는 중소기업의 고성과작업시스템 활용정도에 따라 조절될 것이다. 구체적으로, 고성과작업시스템의 활용도가 큰 기업의 수익성과 고용성장률의 관계는 약화될 것이고, 고성과작업시스템의 활용도가 작은 기업의 수익성과 고용성장률의 관계는 강화될 것이다.

IV. 분석방법론

4.1 자료와 표본

본 연구는 중소기업을 대상으로 고용성장에 대한 수익성의 직접효과와 인적자원관리제도에 따른 조절 효과를 실증적으로 검증하기 위해 인적자본기업패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel)의 자료를 활용하였다. 인적자본기업패널 자료는 주관 기관인 한국직업능력개발원이 격년마다 공시하는 2차 자료로서, 각 기업 담당자를 대상으로 면접법으로 조사된 자료를 바탕으로 한다. 인적자본기업패널 조사에는 해당 기업의 일반적인 특성과 인력현황, 인적자원관리제도, 인적자원개발제도 등의 자료들이 포함되어 있다.

본 연구의 모집단은 제조업과 서비스업에 속한 중소기업 중 근로자 수 100인 이상의 중소기업 전체를 대상으로 한다.⁴⁾ 표본을 추출하기 위해 본 연구는 일차적으로 최근 자료인 인적자본기업패널 4차 자료(2010년 조사, 2011년 발표)에서 조사한 500개의 기업자료 중에서 중소기업에 해당하는 239개 기업을 우선적으로 선정하였다. 이 중에서 재무자료 등 주요 정보들이 누락된 51개 기업을 제외한 188개 기업을 분석 대상으로 선정하였다. 또한 인과관계의 명확한 검증을 위해 해당 기업들의 인적자본기업패널 2차 자료(2006년 조사, 2007년 발표)와 3차 자료(2008년 조사, 2009년 발표)를 통합하여 패널 자료를 구축하였다.⁵⁾ 188개 기업 중 세 번의 조사(2차, 3차, 4차 자료)에 모두 포함된 기업은

99개(52.7%)이며, 두 번의 조사(3차, 4차 자료)에 포함된 기업은 41개(21.8%), 4차 자료에만 포함된 기업은 48개(25.5%)였다. 분석에 활용된 기업들이 속한 산업은 제조업, 서비스업에 걸쳐 다양하게 분포되어 있는데, 구체적인 빈도와 비율은 <표 3>과 같다.

4.2 변수의 측정

4.2.1 결과변수

결과변수인 고용성장률은 각 자료의 조사시점(Y)을 기준으로, 각 기업에 종사하는 인력의 3년 간(Y, Y+1, Y+2)의 변동을 바탕으로 계산하였다. 예를 들어 4차 자료(Y=2010년)의 경우는 2010년부터 2011년까지 증가 또는 감소한 종업원의 수를 2010년의 전체종업원 수로 나눈 값과, 2011년부터 2012년까지 증가 또는 감소한 종업원의 수를 2011년의 전체종업원 수로 나눈 값의 평균을 백분율 수치로 변환하여 활용하였다. 즉, 2010년부터 2012년까지 3년간의 종업원 수가 동일할 경우 고용성장률은 0.00%가 된다. 반면, 이 기간 동안 고용을 늘려서 전체종업원 수가 증가하게 되면 고용성장률은 양수(+)가 되고, 고용을 줄여서 전체종업원 수가 감소하게 되면 고용성장률은 음수(-)가 된다. 이러한 방식으로 3차 자료(2008년 조사)의 경우는 2008년-2010년 동안의 3년간의 자료를 활용하여 고용성장률을 분석하였고, 2차 자료(2006년)의 경우는 2006-2008년 동안의 3년간의 자료를 활용하여 고용성장률을 분석하였다. 분석 대상이 되는 기업들의 평균적인

4) 중소기업의 범위에는 근로자 수 100명 미만의 기업도 포함되지만, 이들 소규모 기업은 첫째, 적은 종업원 수 탓에 고용성장률이 상대적으로 부풀려질 가능성이 있고, 둘째, 종업원에 대한 체계적인 인사관리제도를 갖추고 있지 않을 확률이 높으며, 셋째, 인적자본기업패널 조사의 모집단에 포함되지 않는 한계점 때문에 본 연구에서는 제외되었다.

5) 인적자본기업패널 1차 자료(2005년 발표)의 경우, 주요 변수들의 측정이 누락된 경우가 많아 부득이하게 본 연구에서 제외됨에 따라 2차 자료(2007년 발표)부터 4차 자료(2011년 발표)를 분석의 범위로 한정시켰다.

〈표 3〉 분석에 활용된 기업들의 산업분류

한국표준산업분류 중분류	빈도	비율	한국표준산업분류 중분류	빈도	비율
전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비 제조업	22	11.7	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	8	4.3
기계 및 장비 제조업	18	9.6	섬유제품 제조업 (의복 제외)	7	3.7
자동차 및 트레일러 제조업	18	9.6	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	6	3.2
전기 장비 제조업	14	7.4	식품제조업	5	2.7
고무제품 및 플라스틱제품 제조업	11	5.9	교육 서비스업	5	2.7
1차 금속 제조업	11	5.9	기타 제조업	29	15.3
화학물질 및 화학제품 제조업(의약품 제외)	10	5.3	기타 서비스업	15	7.9
금속가공제품 제조업 (기계 및 가구 제외)	9	4.8	계	188	100.0

고용성장률은 2.61(%)이었는데, 고용성장률이 가장 작은 기업은 -85.02(%)였던 반면 고용성장률이 가장 큰 기업은 170.17(%)이었다. 표본 기업의 평균(2005년-2013년) 종업원 수는 183명이었고, 평균(2005년-2013년) 매출액은 약 769억 원이었다. 2014년 기준 상장 및 코스닥 기업은 100개(상장 35개, 코스닥 65개), 비상장 기업은 88개였다.

4.2.2 독립변수

독립변수인 중소기업의 수익성은 결과변수가 측정된 시점보다 이전 시점의 2년 간 종업원 일인당 순이익(백만 원 단위)의 평균 자료를 활용하였다. 예를 들어 4차 자료(2010년 조사)의 경우는 2009년의 순이익을 2009년 종업원 수로 나눈 값과, 2010년의 순이익을 2010년 종업원 수로 나눈 값의 평균값을 활용하였다. 마찬가지로 방법으로 3차 자료(2008년 조사)의 경우는 2007년과 2008년의 자료를, 2차 자료(2006년 조사)의 경우는 2005년과 2006년의 자료를 바탕으로 각각 계산하였다.

4.2.3 조절변수

수익성과 고용성장률의 관계에 영향을 미치는 상황적 조건으로서 본 연구에서는 각 기업이 추구하는 제도를 바탕으로 개별기업의 고성과작업시스템(HPWS) 지수를 각각의 조사시점별로(2006년, 2008년, 2010년) 측정하였다. 고성과작업시스템을 측정하기 위해 본 연구는 Ulrich & Lake(1990)가 제안한 여섯 가지 HRM 영역(채용선발, 평가, 보상, 직무 디자인, 커뮤니케이션, 교육훈련)을 채용선발, 평가보상, 직무설계, 교육훈련의 네 영역으로 압축하여(〈표 4〉 참조) 선행연구를 참조로 각각의 영역에 해당되는 제도들의 실행여부를 합산하여 측정하였다(나인강, 2014; 옥지호, 2013). 구체적으로 채용선발 영역은 우수인재를 채용하고 까다로운 선발을 추구하기 위한 제도들로서, 내부육성, 인재풀 데이터베이스 구축 및 활용, 외부의 헤드헌터사 활용, 별도의 채용팀 가동, 채용시 사이닝보너스 지급 이상 다섯 가지 제도의 실행여부를 합산하여 측정하였다. 평가보상 영역은 종업원의 업무수행에 대한 공정한 평가 및 보상을 추구하기 위한 제도들로서, 업적평가제도,

〈표 4〉 HRM을 측정하기 위해 활용된 제도들의 기초통계량 분석 결과

영역	관련 제도	2006년 (n=99)		2008년 (n=140)		2010년 (n=188)	
		M	SD	M	SD	M	SD
채용 선발	우수인재를 채용하기 위해 활용되는 제도의 수: 내부육성, 인재풀 데이터베이스 구축 및 활용, 외부의 헤드헌터사 활용, 별도의 채용팀 가동, 채용시 사이닝보너스 지급	1.272	.866	1.414	.719	1.351	.741
평가 보상	공정한 평가보상을 위해 실행되는 제도의 수: 업적평가제도, 역량평가제도, 평가피드백제도, 개인성과급, 집단성과급	2.868	1.454	3.100	1.230	2.888	1.419
직무 설계	수평적이고 협력적인 직무수행을 장려하기 위해 실행되는 제도의 수: 직무순환제도, 제안제도, QC, TQM, 6-시그마	2.121	1.486	2.421	1.591	2.478	1.482
교육 훈련	구성원의 역량을 제고하기 위해 실시되는 교육훈련 제도의 수: OJT 실시여부, 멘토링 또는 코칭, 교육훈련 계획수립 여부, 자체적인 교육훈련 프로그램 개발여부	2.242	.990	2.057	1.084	2.095	1.065

역량평가제도, 평가피드백제도, 개인성과급, 집단성과급 이상 네 가지 제도의 실행여부를 합산하여 측정하였다. 직무설계 영역은 조직 내의 수평적이고 협력적인 직무수행을 장려하기 위한 목적으로 실행되는 제도들로서, 직무순환제도, 제안제도, QC(Quality Circle), TQM(Total Quality Management), 6-시그마 이상의 다섯 가지 제도의 실행여부를 합산하여 측정하였다. 마지막으로 교육훈련 영역은 구성원의 역량을 제고하기 위한 목적으로 실행되는 제도들로서, OJT 실시여부, 멘토링 또는 코칭 실행여부, 교육훈련 계획수립 여부, 자체적인 교육훈련 프로그램 개발여부 이상의 다섯 가지 제도의 실행여부를 합산하여 측정하였다. 본 연구에서는 HRM의 단일변수를 도출하기 위해 네 가지 영역을 표준화한 Z-score 값을 합산하여 HRM 단일변수를 도출하였다. 각 영역에 대한 분석 결과, HRM 영역 중에서 채용선발의 평균이 가장 작은 것으로 나타나 중소기업의 경우 우수인재를 채용하기 위해 활용하는 구체적인 제도의 수가 가장 적은 것으로 나타났다. 중소

기업들이 가장 폭넓게 제도를 활용하는 분야는 평가보상 분야로서, 평균적으로 약 세 가지 정도의 제도들을 시행하고 있는 것으로 나타났다.

4.2.4 통제변수

결과변수인 고용성장률에 영향을 미치는 외생요인을 통제하기 위해 본 연구에서는 조직연령, 조직규모, 노동집약도, 노조유무, 경영체제, 이직률, 산업더미, 연도더미 등의 통제변수들을 고려하였다. 먼저 조직연령은 해당 기업이 설립된 이래 각 분석시점까지의 소요연수를 계산하여 분석에 활용하였다. 조직규모는 각 분석시점을 기준으로 정규직과 비정규직을 포함한 전체직원수를 로그 치환하여 분석에 활용하였다. 노동집약도는 산업의 성격이 채용규모에 미치는 영향을 통제하기 위한 것으로서, 분석시점의 매출액 중 인건비가 차지하는 비율을 로그 치환하여 활용하였다. 노조유무는 수익 및 고용창출에 있어서 노동조합의 효과를 통제하기 위해 추가되었

으며(Freeman & Medoff, 1984), 해당 기업에 노동조합이 존재할 경우 1, 존재하지 않을 경우 0으로 코딩하여 통제하였다. 경영체제는 소유주에 의한 경영과 전문경영인에 의한 경영을 구분하기 위한 변수로서, 완전한 소유주 경영체제에 가까울 경우 1점, 완전한 전문경영인 체제일 경우 4점의 리커트 4점 척도로 측정된 값을 모형에 추가하여 통제하였다. 이직률은 자연감소에 따른 고용효과를 통제하기 위한 변수로서, 2010년의 정규직 근로자 이직인원을 전체직원수로 나누어 100을 곱한 값을 활용하였다. 산업더미는 제조업과 서비스업에 따른 차이를 통제하기 위한 것으로서, 제조업의 경우를 1로, 서비스업의 경우를 0으로 코딩하여 분석에 활용하였다. 마지막으로 연도더미는 각 분석시점별로 거시경제가 채용규모에 미치는 영향을 통제하기 위한 것으로서, 2006년을 기준으로 2008년과 2010년을 각각 통제하였다.

4.3 분석결과

4.3.1 기초통계분석 및 상관관계분석

본 연구의 분석에 활용된 표본기업들의 주요변수에 대한 평균, 표준편차, 상관관계 등에 대한 기초통

계량 분석결과는 <표 5>와 같다. 고용성장률의 평균 값은 2.611인 것으로 나타나 188개 기업들은 연평균 약 2.6%의 고용을 창출하는 것으로 나타났다. 주요 변수들 간의 상관관계를 살펴보면, 고용성장률과 조직규모 간에는 부(-)의 상관관계($r = -.194, p < .001$)가 존재하는 것으로 나타나 규모가 상대적으로 큰 중소기업일수록 고용성장률은 감소하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 일정 정도 규모를 갖춘 중소기업의 경우 성장을 도모하기보다 중소기업의 혜택을 유지한 채 현재 규모의 사업을 지속하는 피터팬 증후군이 존재하기 때문인 것으로 풀이될 수 있다. 그 외 고성과작업시스템과 경영체제 간에는 부(-)의 상관관계($r = -.131, p < .01$)가 존재해 전문경영인의 영향력이 큰 기업일수록 고성과작업시스템 관련 제도들을 적게 도입하는 것으로 나타났다. 또한 노동조합이 존재하는 기업일수록 이직률이 낮아지는 것으로 나타나($r = -.166, p < .001$) 노동조합의 의견개진 효과가 이직률 감소에 긍정적인 영향을 주는 것으로 해석할 수 있다.

4.3.2 단계적 회귀분석

결과변수인 고용성장률에 대한 수익성의 직접효과

<표 5> 변수 간의 기초통계분석 및 상관관계분석

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 고용성장률	2.611	17.677	1.000							
2. 수익성	7.799	40.021	.069	1.000						
3. HPWS	.000	2.501	.015	.199***	1.000					
4. 조직연령	27.142	14.256	-.005	.037	-.093	1.000				
5. 조직규모	5.163	.374	-.194***	.171***	.208***	.009	1.000			
6. 노동집약도	-3.093	.753	-.033	-.206***	-.073	-.079	-.105*	1.000		
7. 노조유무	.339	.453	-.006	.033	-.042	.300***	.160***	-.127**	1.000	
8. 경영체제	3.156	.954	-.088	.035	-.131**	.082	-.063	-.087	-.079	1.000
9. 이직률	.168	.124	-.079	-.098*	-.008	-.012	-.053	.067	.166***	.035

개체수(n)=188, 관측치수(obs)=427. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

와 고성과작업시스템의 상호작용 효과를 검증하기 위해 단계적 회귀분석을 실행한 결과는 <표 6>과 같다. <표 6>의 모형 1에서는 고용성장률에 영향을 미치는 통제변수들을 모형에 삽입하여 분석을 진행하였다($R^2 = .111$, $F = 2.490$, $p < .05$). 이어서 모형 2에서는 독립변수인 수익성을 추가하여 분석을 진행하였다. 분석 결과, 모형의 설명력이 증가할 뿐 아니라($\Delta R^2 = .084$), 고용성장률에 대해서 수익성은 정(+)의 방향으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($t = 4.250$, $p < .001$). 따라서 수익성이 좋을수록 고용성장률이 증가할 것이라는 가설 1은 지지되는 것으로 나타났다. 구체적으로, 일인당 순이익이 백만 원 증가할 때마다 기업의 고용은 0.136% 포인트 증가하는 것으로 나타났다. 이어서 고성과작

업시스템의 조절효과를 검증하기 위해 모형 3에서는 고성과작업시스템 변수와 수익성의 상호작용 항을 모형에 추가하여 분석을 진행하였다. 분석 결과, 전체 모형의 설명력이 증가하였을 뿐 아니라($\Delta R^2 = .022$), 수익성과 고성과작업시스템의 교차항이 음(-)의 방향으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($t = -2.091$, $p < .05$).

고성과작업시스템 조절효과의 방향성을 확인하기 위해 회귀분석에서 도출된 값들을 바탕으로 그래프를 도식한 결과는 <그림 4>와 같다. <그림 4>에서 볼 수 있듯이, 고성과작업시스템의 활용도가 높은 기업들의 경우는 수익성이 작을 때의 고용성장률은 약 1.53%이고 수익성이 높을 때의 고용성장률은 약 10.32%인 것으로 나타나 수익성에 따라 고용을

<표 6> 고용성장률에 대한 수익성의 직접효과 및 고성과작업시스템의 조절효과

	결과변수: 고용성장률					
	모형 1		모형 2		모형 3	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	78.901***	20.611	90.530***	20.003	91.329***	19.882
조직연령	.013	.100	-.038	.097	-.047	.097
조직규모	-10.975**	3.451	-12.934***	3.360	-12.924***	3.396
노동집약도	1.248	1.966	3.595	2.009	3.108	2.007
노조유무	-.643	3.157	.811	3.064	.169	3.059
경영체제	-3.660**	1.336	-3.506**	1.290	-4.016**	1.317
이직률	-1.960	10.517	2.705	10.340	2.900	10.270
제조업더미	3.228	4.104	4.598	3.997	5.220	3.983
연도더미(2008년)	-18.653	12.841	-13.960	11.850	-13.217	11.966
연도더미(2010년)	-1.659	8.151	1.958	7.749	1.246	7.877
수익성			.136***	.032	.119***	.032
HPWS					-.192	.536
수익성xHPWS					-.023*	.011
F-value	2.490*		4.230***		3.970***	
R ²	.111		.195		.217	
ΔR^2			.084		.022	

개체수(n) = 188, 관측치수(obs) = 427. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

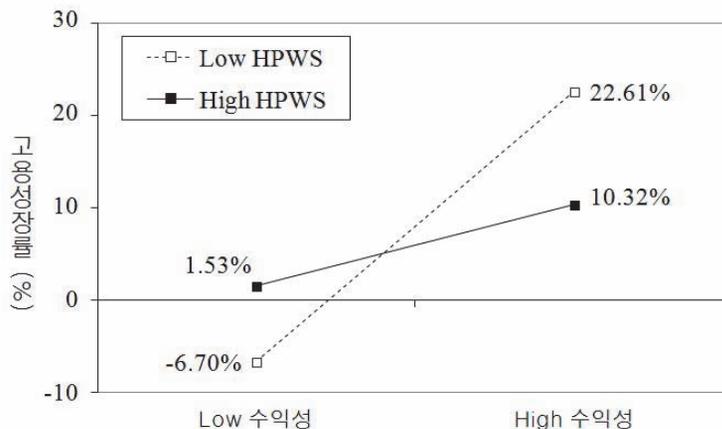
줄이기는 하지만 탄력성은 비교적 적은 것으로 나타났다. 오히려 수익성이 부정적이더라도 고용을 줄이지는 않는 것으로 나타나 지속적인 고용을 창출하는 측면에서는 고성과작업시스템의 활용도가 높은 기업들이 긍정적인 효과를 내는 것으로 나타났다. 반면, 고성과작업시스템의 활용도가 낮은 기업들의 경우는 수익성이 작을 때 고용성장률이 약 -6.70%로 고용을 줄이는 반면, 수익성이 클 때는 약 22.61%로 큰 폭으로 고용을 늘리는 것으로 나타났다. 즉, 고성과작업시스템의 활용도가 적은 기업들은 수익성이 긍정적일 때는 고용을 늘리지만, 수익성이 부정적일 때는 고용을 줄임으로써 수익에 따른 고용탄력성이 큰 것으로 나타났다. 따라서 기업이 추구하는 고성과작업시스템에 따라 수익성과 고용성장률의 관계가 달라질 것이라는 가설 2 역시 지지되는 것으로 나타났다.

4.3.3 추가분석

한편, 고용의 양(Quantity)적인 측면 뿐 아니라 질(Quality)적인 측면을 고려하기 위해 본 연구는

기업들을 몇 개의 군집으로 분류하여 고용의 질에 관련된 지표들을 비교하는 추가 분석을 실시하였다. 먼저 고성과작업시스템 지수를 바탕으로 분석대상인 188개 기업들을 K-Means 군집분석을 실시하여 3개의 군집으로 분류하였다. 군집분석 결과, 고성과작업시스템이 작은 집단(n=56), 고성과작업시스템이 중간인 집단(n=106), 고성과작업시스템이 높은 집단(n=26)으로 구분되었다. 고용의 질을 측정하기 위해서 국내 기업의 고용의 질을 평가하기 위해 개발된 지표를 활용하여(이영면·박상언, 2007) 고용여건, 고용안정, 임금 및 복리후생, 훈련 및 교육, 고용평등기회, 공정한 갈등해결 시스템 이상 6개 분야에 관련된 11가지 항목의 활용 정도를 비교해 보았다. 고용의 질적인 차이를 검증하기 위해서는 세 집단을 대상으로 분산분석(ANOVA)을 실시하였고, 사후분석(Duncan 방식)으로 집단 간 차이를 검증하였다.

추가분석 결과, 고성과작업시스템 지수가 큰 그룹(그룹3, n=26)은 나머지 그룹보다 대부분의 항목에서 고용의 질의 수준이 높은 것으로 나타났다. 먼저 고용여건 차원에 있어서 통계적으로 유의하지는



〈그림 4〉 고용성장률에 대한 수익성과 고성과작업시스템의 상호작용 효과

〈표 7〉 고성과작업시스템의 활용정도에 따른 고용의 질 지수의 차이검증 분석결과

고용의 질 항목		그룹1 (n=56)	그룹2 (n=106)	그룹3 (n=26)	F-값
		HPWS(저)	HPWS(중)	HPWS(고)	
고용여건	근로자 평균 주당 추가근로시간	7.324 ^a	8.098 ^a	6.617 ^a	1.473
고용안정	전체 근로자수 대비 비정규직 비율	.036 ^a	.052 ^a	.027 ^a	1.163
	평균 이직률	.074	.096	.083	.918
	고용조정을 실시한 기업의 비율	.267 ^a	.349 ^a	.230 ^a	.988
임금 및 복리후생	(사무관리직) 연간 총급여 수준 ^{주1}	2.452 ^a	2.695 ^{ab}	2.794 ^b	2.790
	(사무관리직) 연간 총복리후생 수준 ^{주1}	2.535 ^a	2.685 ^a	3.115 ^b	4.552*
훈련 및 교육	신입채용자 1인당 연평균 교육소요기간(일)	10.636 ^a	17.685 ^a	22.260 ^a	1.816
	신입채용자 1인당 연평균 교육훈련비(만원)	13.161 ^a	36.512 ^{ab}	66.347 ^b	2.179
고용평등 기회	관리직 여성비율	.027 ^a	.029 ^a	.053 ^a	1.855
	고령근로자 비율	.170 ^b	.110 ^a	.087 ^a	6.671**
공정한 갈등해결	노사관계 평가 ^{주2}	3.875 ^a	4.047 ^a	4.500 ^b	7.052***
고용의 질 지수 (11개 항목을 표준화하여 총합)		-1.118 ^a	.159 ^{ab}	1.304 ^b	3.180*

주1 1=업계평균보다 많이 낮음, 2=업계평균보다 낮음, 3=업계평균 수준, 4=업계평균보다 높음, 5=업계평균보다 많이 높음

주2 1=(노사관계는) 매우 대립적임, 2=다소 대립적임, 3=그저 그러함, 4=다소 협력적임, 5=매우 협력적임

*p < .05; **p < .01; ***p < .001

않았지만 근로자 평균 주당 추가근로시간이 6.617 시간으로 고성과작업시스템 지수가 작은 집단(평균 7.324시간)과 고성과작업시스템 지수가 중간인 집단(평균 8.098)보다 적은 것으로 나타났다. 고용안정 차원에서도 비정규직 비율의 경우 2.7%로 나머지 그룹보다 작은 편이며 고용조정을 실시한 기업의 비율도 상대적으로 적은 것으로 나타났다. 임금 및 복리후생에 있어서는 연간 총급여수준과 총복리후생 수준이 나머지 기업보다 높은 것으로 나타났으며, 훈련 및 교육 측면에서도 신입채용자 1인당 평균 교육소요기간과 교육훈련비가 높은 것으로 나타났다. 고용평등기회 차원에서는 고령근로자 비율이 8.7%로 우수한 편은 아니나 관리직 여성비율이 5.3%에 달하는 것으로 나타났다. 또한 리커트 5점 만점으로 측정된 노사관계 평가에 있어서 평균 4.5점에 달해 갈등해결 시스템에 있어서 다른 집단보다 우수한 것

으로 나타났다. 종합적인 비교를 위해 6개 분야 11개 항목의 값을 표준화하고 합산한 '고용의 질 지수'를 산출하여 비교한 결과, 고성과작업시스템이 높은 집단의 고용의 질 지수는 1.304점으로 고성과작업시스템이 중간인 집단(.159)과 고성과작업시스템이 낮은 집단(-1.118)보다 높은 것으로 나타나 중소기업의 고용의 질을 고려할 때 고성과작업시스템을 활용하는 기업이 상대적으로 더 우수한 것으로 나타났다.

V. 결론

5.1 연구의 요약

중소기업은 기업 수나 종사자 수로 볼 때 우리나라

라 경제의 큰 비중을 차지하고 있음에도 불구하고, 신규채용의 어려움과 기존직원의 이직, 채용여력의 부족이라는 삼중고를 겪으며 고질적인 인력난을 호소하고 있다. 이에 본 연구는 중소기업들이 공통적으로 직면하고 있는 구인난의 현황과 이에 대한 기업들의 대처를 고찰하고, 우리나라 중소기업들이 갖는 공통적인 특징을 귀납적으로 도출하였다. 구체적으로, 중소기업들은 구인난을 해결하기 위한 자원이 부족하면서도, 정책적 방향성에 따라 이에 대한 대처방안이 상이한 것으로 나타났다. 이에 본 연구는 고용창출효과의 전제조건으로서 각 기업의 재무자원(수익성)에 주목하였고, 개별 기업이 활용하고 있는 인적자원관리제도에 따라 상대적인 고용창출효과를 실증적으로 분석하였다. 한국직업능력개발원에서 조사하는 인적자본기업패널 데이터를 활용하여 188개 중소기업을 대상으로 수익성과 고용창출의 인과관계를 검증한 결과, 수익성이 좋은 중소기업들은 양적인 고용을 확대하고 있음이 실증적으로 검증되었다. 또한, 고성과작업시스템의 활용도에 따른 조절효과를 검증한 결과, 고성과작업시스템의 활용도가 높은 기업들은 수익성에 상관없이 고용창출효과가 존재하는 반면, 고성과작업시스템의 활용도가 낮은 기업들은 수익성이 긍정적일 경우 큰 폭으로 고용을 늘리지만 수익성이 부정적일 경우 오히려 인력을 줄이는 것으로 나타났다. 고용의 질적인 측면을 분석한 추가분석결과, 고성과작업시스템의 활용도가 높은 기업들은 전반적인 고용의 질이 우수한 반면, 고성과작업시스템의 활용도가 낮은 기업들의 고용의 질은 상대적으로 열위에 있는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구결과는 중소기업의 양적인 측면과 질적인 측면을 모두 고려할 때, 고용창출 논의에서 인적자원관리제도의 활용도가 중요한 역할을 함을 시사한다.

5.2 이론적 시사점

본 연구의 연구결과에 대한 이론적 시사점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 우리나라 중소기업이 직면한 인력난 현황을 조명하고, 국내 중소기업들이 갖는 공통적인 특징을 귀납적으로 도출하였다. 중소기업은 소수의 구성원으로 이루어져 소규모 사업을 운영한다는 측면에서 해외 벤처기업과 자주 비교되지만, 벤처기업이 갖는 기술적 우위나 독립성과 달리 일반적인 중소기업은 기술적 열위에 놓여있거나 대기업과의 기업 생태계에 강하게 종속되어 있는 측면에서 차이가 있다. 특히, 벤처기업의 경우 사업의 성공에 따른 금전적 인센티브가 강하다는 측면에서 노동시장의 인력이 비교적 풍부하고 유인이 강력하다는 강점을 갖는 반면, 국내 중소기업은 고착화된 인력난으로 인력의 모집 및 유지에 있어서 수년째 어려움을 겪고 있다는 점에서 근본적인 차이가 있다. 인력난에 대한 중소기업들의 대처방식으로부터 귀납적으로 도출된 국내 중소기업의 공통적인 특징은 활용할 수 있는 자원이 제한적이라는 측면과 정책적 방향성에 따라 자원의 활용의 차이가 있다는 점이다. 즉, 우리나라의 중소기업들은 첫째, 인력부족의 현실에 공통적으로 직면하면서도 이를 극복할 수 있도록 활용할 수 있는 자원의 양이 부족하다는 측면과, 둘째, 인력난을 어떻게 대처할 것인지 그 방안에 대해서 기업가의 정책적 방향성에 따라 상이한 특성을 갖고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 중소기업의 고용창출에 대한 전제조건으로서 수익성의 영향력을 실증적으로 검증하였다. 제조업과 서비스업에 종사하는 종업원 100명 이상의 국내 중소기업 188개를 대상으로 실증 분석을 진행한 결과, 수익성과 고용창출 간의 정(+)의 상관관계가 검증되었다. 즉, 과거 2년의 평균적인 수익률이 긍정적인 기업일수록 이후 3년간(2010년-2012년) 창출하는 고용이 증가하는 것을 실증적으로 확인할

수 있었다. 구체적으로, 종업원 일인당 순이익이 백만 원 증가할 때마다 기업의 고용성장률은 0.136% 포인트 증가하는 것으로 나타났다. 선행연구에서도 기업의 재무적 성과가 고용창출에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 연구는 있었지만(오세열, 정호정, 2012), 본 연구에서는 각 기업이 창출한 재무성과가 직접고용으로 이어지는 인과관계를 분석함으로써 중소기업의 고용성장에 대한 이해를 확장하여 관련 선행연구에 기여하였다.

셋째, 상대적인 고용창출효과를 가져다주는 경제 조건으로서 인적자원관리제도의 역할을 다룬 측면에서 선행연구에 기여하였다. 국내 연구 중에서도 중소기업을 대상으로 인적자원관리제도의 효과를 검증한 연구는 많이 진행되었지만(김상표, 2006; 김정덕·조영호, 2002; 유미림 외, 2011; 이지우, 2011), 고용창출효과 차원에서 인적자원관리에 대해 접근한 시도는 상대적으로 부족하였다. 즉, 이들 연구들은 체계적인 인적자원관리제도를 갖춘 중소기업들이 긍정적인 조직성과를 창출할 가능성이 높음을 실증적으로 검증하였지만, 인적자원관리제도에 따라 고용창출효과가 어떻게 달라지는지를 체계적으로 분석한 연구는 시도되지 않았다. 본 연구는 중소기업의 고성과작업시스템의 활용도가 높은 기업의 경우는 수익성에 상관없이 안정적인 고용을 창출하는 반면, 고성과작업시스템의 활용도가 낮은 기업의 경우는 수익성에 따라 탄력적인 고용창출효과가 존재함을 실증적으로 규명하였다는 점에서 중소기업 인적자원관리에 대한 이해를 확장하여 선행연구에 기여하였다.

넷째, 수량적 유연성과 기능적 유연성의 관계의 해석에 대한 실마리를 제공하였다. 수량적 유연성과 기능적 유연성의 관계에 대해서는 상호 대체적인 관계라는 예측과 상호 보완적인 관계라는 예측이 함께 제기되어 논의되고 있다(김동배·이영면, 2005). 본 연구결과에 의하면, 고성과작업시스템의 활용도가 높아서 기능적 유연성을 강조하는 기업의 경우는

신규 고용창출에 비교적 신중한 반면, 고성과작업시스템의 활용도가 낮아서 기능적 유연성이 떨어지는 기업의 경우는 수익성에 따른 탄력적인 고용을 창출함으로써 수량적 유연성이 강화되는 것으로 나타났다. 즉, 이러한 결과는 수량적 유연성과 기능적 유연성의 관계가 상호 대체적인 관계라는 선행 연구와 맥을 같이 한다고 볼 수 있다.

다섯째, 이해관계자(Stakeholder) 관점에서 고용의 양적인 측면과 질적인 측면 모두를 고려하여 고용창출효과를 분석하였다. 고용창출효과를 다룬 기존 연구들은 고용의 양적인 측면만 고려할 뿐, 질적인 측면을 고려하지 못하였다는 한계점을 갖는다(강동수·송준혁, 2012; 노용환·주무현, 2012; 오세열·정호정, 2012). 반면, 본 연구는 선행연구에서 제시한 고용의 질 지수를 활용하여 고성과작업시스템의 활용에 따라 고용의 질에 차이가 존재하는지를 추가적으로 분석하였다. 구체적으로, 고용여건, 고용안정, 임금 및 복리후생, 훈련 및 교육, 고용평등 기회, 공정한 갈등해결 시스템 이상 여섯 가지 차원에 대한 11개 항목을 비교한 결과, 고성과작업시스템을 적극적으로 활용하는 기업들의 군집의 경우 고용의 질이 전반적으로 더 우수한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고성과작업시스템을 활용한 기업들의 경우 양적인 고용창출이 상대적으로 적을 수 있지만 이들 기업이 창출하는 고용은 질적으로 우위에 있을 수 있음을 함의한다. 조직의 성과로 재무적 성과에만 주목했던 과거와 달리 이해관계자 관점에서 보다 다양한 성과를 반영하는 최근의 흐름을 바탕으로 조명해 볼 때, 고성과작업시스템의 활용은 단지 기업의 성과나 양적인 고용의 창출 뿐 아니라 질적인 고용을 창출함으로써 구성원의 삶의 질에도 긍정적인 영향을 주는 기여를 한다고 해석할 수 있다.

5.3 정책적 시사점

본 연구의 연구결과에 따른 정책적 시사점을 도출하면 다음과 같다. 첫째, 중소기업 지원정책의 지원대상을 선정할 때, 양적인 기준 뿐 아니라 질적인 측면까지도 반영하여 선정하는 것이 필요하다. 양적인 기준에 의한 정책지원 대상선정은 두 가지 측면에서 한계를 갖는다. 하나는 중소기업이 양적인 기준 하에 정책지원혜택을 유지하기 위해 성장을 일부러 회피하도록 유인되고 있다는 측면이다. 중소기업을 졸업하면 160개 혜택이 사라지는 대신 190개 규제를 떠안기 때문에, 중소기업들은 성장을 추구하지 않고 지원제도의 울타리 안에 안주하려는 이른바 중소기업의 “피터팬 현상”이 심화되고 있다(문화일보, 2012). 실제로 일부 기업들은 기업이 성장하여 중소기업의 양적인 분류기준을 넘어서게 되면 기존의 사업을 분리하여 별도의 회사를 만들거나 혜택여부에 따라 합병을 결정하는 등 자사에게 유리한 방향으로 중소기업 지원정책을 활용하고 있는 것으로 나타났다(조선일보, 2014b). 따라서 이러한 문제점을 극복하고 독립적인 경쟁력을 강화하는 방향으로 중소기업들을 유도하기 위해서는 단순히 양적인 기준으로 지원대상을 선정하기보다는 질적인 지표를 활용하여 중소기업을 분류할 수 있어야 한다. 다른 하나는 양적 기준에 부합하는 중소기업을 대상으로 많은 수의 중소기업에게 혜택이 분배되는 과정에서 정책의 실효성이 저해되고 있다는 측면이다. 즉, 경쟁력 있는 기업에게 실질적인 혜택이 돌아가도록 정책자금 지원이 되지 못하고 다수의 중소기업에게 수혜가 돌아가도록 지원됨에 따라 개별 기업이 얻는 절대적인 혜택의 크기가 그다지 크지 않다는 점이다(이춘우·노민선, 2013). 따라서 단순히 양적 지표를 기준으로 중소기업을 단순 분류하여 지원하는 방식보다는, 경쟁력 있고 성장가능성이 높은 중소기업에게 차등적이고 파격적인 지원을 제공함으로써 정책지원혜택을

얻기 위해 중소기업들이 스스로 적극적으로 노력을 기울이도록 유도해야 한다. 본 연구의 결과에서처럼 각 사에서 도입 또는 활용되고 있는 인적자원관리 제도를 조사함으로써 중소기업의 경쟁력 또는 성장가능성을 판가름하는 것도 한 가지 방법이 될 수 있을 것이다.

둘째, 중소기업으로 하여금 양적인 고용의 증가 뿐 아니라 질적인 고용의 개선을 추구하도록 유도함으로써, 단순히 일자리의 수를 늘리는 것을 넘어서 구직자의 눈높이에서 ‘좋은 일자리’를 늘릴 수 있도록 유도해야 한다. 청년층의 미취업 문제를 다룬 이병희(2011)에 따르면, 청년층의 미취업 원인은 청년층의 눈높이가 높아지는 현상 때문만이 아니라 질적인 일자리의 절대적인 수가 감소하기 때문인 것으로 밝혀졌다. 즉 청년층의 고용문제는 단순히 대기업 선호현상 때문만은 아니라 노동시장의 구조적인 특성과도 연결되어 있는 것이다. 따라서 중소기업의 인력난을 청년층의 취업으로 해결하려는 단순한 접근보다는, 질적인 일자리를 창출하는 중소기업에 대한 투자를 높여 중소기업의 자구책을 유도하고, 이를 통해 청년층의 자발적인 취업의사를 높이는 단계적인 접근이 필요하다. 본 연구의 결과에 따르면, 고성과작업시스템 관련 제도들을 적게 활용하는 기업들은 고용의 질적인 측면도 상대적으로 열악할 뿐 아니라 수익성이 떨어지게 되면 언제든지 고용조정을 실시함에 따라 안정적인 일자리 확보에 부정적인 영향을 줄 수 있을 뿐 있다. 실제로도 일부 기업들은 고용창출 우수기업으로 선정되기 위해 고용의 질적인 면을 등한시하고 양적인 고용에만 치중하는 부작용이 존재하는 것으로 보고되고 있다(세정신문, 2013). 따라서 중소기업 스스로 질적으로 우수한 일자리를 창출할 수 있도록 유도하기 위해서는 고용창출 우수기업 선정시 고용의 양적인 측면 뿐 아니라 질적인 측면을 고려하여 좋은 일자리를 제공하는 기업들을 대상으로 선별적인 중소기업지원정책이 진행되어야 한다.

5.4 연구의 한계 및 추후연구방안

본 연구가 갖는 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구결과는 188개 중소기업을 대상으로 실증적으로 분석하였음에도 불구하고 전체 모집단에 비하면 표본의 수가 적어 일반화에 어려움이 있다. 특히, 본 연구에서는 인적자원관리제도의 활용성, 고용창출효과 등의 분석가능성 등을 고려하여 100명 미만의 소기업을 분석에서 제외하였는데, 추후 연구에서는 이들 소기업에 대한 체계적인 접근을 필요로 한다. 특히, 100명 미만의 소기업의 경우는 구체적인 인적자원관리제도가 갖추어져 있지 않거나 형성단계에 있을 수 있기 때문에 제도의 활용도 뿐 아니라 제도의 도입, 모방 등을 다루는 제도주의적(Institutional) 관점의 연구 등 조직성장 초기단계에 관련된 다양한 연구가 축적되어야 할 것으로 보인다.

둘째, 중소기업의 생태계를 보다 면밀히 이해하기 위해서는 산업별 특성을 고려한 연구가 진행되어야 한다. 특히 특정 산업의 경우 이미 존재하는 중견·대기업과의 현격한 기술 차이로 인해 중소기업의 독자적인 경쟁력 확보가 어려운 환경이 존재할 수 있다. 이런 경우 중소기업이 독립적으로 성장하기 위해서는 기존 기업들과의 연결성을 고려해야 하는 측면에서 세부산업별 차이가 존재할 수 있다. 따라서 추후연구에서는 개별 산업별로 갖는 특수성을 감안하여 중소기업의 생태계를 이해하고 이를 통해 중소기업의 발전방안을 모색하려는 시도가 진행되어야 할 것이다.

참고문헌

강동수 · 송준혁(2012), "정책금융과 고용의 상관관계에 관한 실증분석," **한국경제의 분석**, 18(1), 133-194.

강성춘 · 박지성 · 박호환(2011), "전략적 인적자원관리 국내 연구 10년: 걸어온 길, 그리고 가야 할 길," **인사조직연구**, 19(2), 51-108.

경중수 · 이보형(2010), "중소기업 경쟁력 강화를 위한 지원정책의 기업성장단계별 차별화 방안," **중소기업연구**, 32(4), 57-79.

고용노동부(2013), **2013년 상반기 직종별사업체노동력조사 보고서**, 고용노동부.

김동배 · 이영면(2005), "고용유연화의 기능적 유연성과 수량적 유연성의 관계에 관한 연구," **경영학연구**, 34(4), 1229-1260.

김상표(2006), "몰입형 인적자원관리와 중소기업의 성과 사이의 관계," **인적자원관리연구**, 13(4), 15-36.

김정덕 · 조영호(2002), "중소기업유형에 따른 인적자원시스템과 조직성과에 관한 연구," **한국중소기업연구**, 24(4), 225-253.

나인강(2014), "고성과작업시스템과 기업성과: 인적자원성과의 매개효과," **인적자원관리연구**, 21(1), 41-61.

내일신문(2011), "정책자금 지원기업, 평균 20% 이상 고용 확대," 5월 26일자.

노용환 · 주무현(2012), "중소기업 정책자금 고용효과의 지속성 분석," **중소기업연구**, 34(2), 47-66.

동아일보(2013), "중견기업 안될래요: 중소기업의 피터팬 증후군 왜?," 12월 23일자.

문화일보(2012), "중견기업의 함정," 8월 13일자.

박영석 · 백강 · 박성호(2013), "대·중소기업 양극화 해소의 새로운 패러다임: 고용창출을 고려한 중소기업 정책금융 도입을 통해서," **Korea Business Review**, 17(2), 373-389.

배종석(1999), "경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색," **인사조직연구**, 7(2), 1-45.

세정신문(2013), "고용뒤틀린인 고용창출기업 관세혜택 부당," 10월 28일자.

양혁승(2002), "전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관," **조직과 인사관리연구**, 26(2), 113-143.

연합뉴스(2013), "중소기업 범위 개편안과 현행기준 비교," 12월 11일자.

- 오세열·정호정(2012), "우리나라 중소기업의 고용창출 결정요인에 관한 연구: 사장 중소기업을 중심으로," **상품학연구**, 30(7), 33-44.
- 옥지호(2012), "중소기업 인적자원관리의 정책적 방향성에 따른 고용창출효과에 대한 연구," **2012 중소기업 정책, 그 새로운 시각**(제20회 중소기업 체험리포트 및 논문 공모전 수상작 모음집), 중소기업진흥공단·중소기업연구원, 197-230.
- 옥지호(2013), "고성과작업시스템과 양면적 성과의 관계에 대한 연구: 조립가공 제조업의 내부탐색 혁신활동을 중심으로," **대한경영학회지**, 26(10), 2583-2607.
- 유미림·김영신·배종석(2011), "중소기업의 헌신형 인적자원관리와 조직성과: 조직에 대한 신뢰와 CEO의 기업가정신의 역할," **인사조직연구**, 19(4), 1-54.
- 이병희(2011), "청년 고용 문제, 눈높이 때문인가?," **산업노동연구**, 17(1), 71-94.
- 이시균(2011), "간접고용이 고용성과에 미치는 효과," **산업노동연구**, 17(1), 239-263.
- 이양현·심상규(2007), "중소기업의 성장단계 판별 모형에 관한 연구," **중소기업연구**, 29(2), 23-39.
- 이영면·박상언(2007), "'고용의 질'에 관한 글로벌 기준과 측정지표," **조직과 인사관리연구**, 31(2), 149-177.
- 이장우·이성훈(2009), "벤처기업의 실패원인: 성장단계별 분석," **중소기업연구**, 31(3), 1-17.
- 이지우(2001), "중소기업의 성장에 관한 통합모형," **중소기업연구**, 23(1), 145-172.
- 이지우(2011), "중소제조기업의 인적자원관리제도 도입 및 활용 정도와 조직성과의 관계," **인적자원관리연구**, 18(4), 23-46.
- 이춘우(2001), "벤처기업의 개념 및 특성에 관한 선행문헌 검토," **산업과 경영**, 13(2), 1-30.
- 이춘우·노민선(2013), "한국 중소기업 인력정책의 전개과정과 정책적 개선방향 및 과제," **중소기업연구**, 35(3), 263-288.
- 정연승·권선주·박연숙·황성수(2007), **중소기업 적정범위 검토 및 운용방안 개선에 관한 연구**, (기본연구 06-02, 출판등록 제318-2005-00015호), 서울: 중소기업연구원.
- 정재호·이병희(2004), "고용 유연화가 기업의 훈련투자에 미치는 영향," **노동정책연구**, 4(4), 21-43.
- 조선일보(2014a), "[고비용사회] 넘치는 정책자금, 좀비 中企 양산," 1월 4일자.
- 조선일보(2014b), "中企 혜택 못받자 합병해버린 상장사," 1월 18일자.
- 중소기업청, 중소기업중앙회(2011), **2011 중소기업실태 조사결과**, 중소기업청·중소기업중앙회.
- 지용희·이윤보·한정화(2005), **중소기업론**(제3판), 서울, 경문사.
- 한상린·이명성·안명아·이승원(2013), "사회교환 이론을 중심으로 한 대기업과 중소기업 간의 장기적 동반성장 구축요인 연구," **Korea Business Review**, 17(4), 1-21.
- Arthur, J. (1994), "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover," *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, J.N. and Hannan, M.T. (2002), "Organizational Blueprints for Success in High-Tech Strat-Ups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies," *California Management Review*, 44(3), 8-36.
- Barrett, R. and Mayson, S. (2006), "Exploring the Intersection of HRM and Entrepreneurship: Guest Editors' Introduction to the Special Edition on HRM and Entrepreneurship," *Human Resource Management Review*, 16, 443-446.
- Carpenter, R.E. and Peterson, B.C. (2002), "Is the Growth of Small Firms Constrained by Internal Finance?" *The Review of Economics and Statistics*, 84(2), 298-309.
- Castrogiovanni, G.J. (1996), "Pre-Start-Up Planning and the Survival of New Small Firms," *Journal*

- of Management*, 22, 801-823.
- Chadwick, C., Way, S.A., Kerr, G., and Thacker, J.W. (2013), "Boundary Conditions of the High-Investment Human Resource Systems: Small-Firm Labor Productivity Relationship," *Personnel Psychology*, 66, 311-343.
- Curran, J. (2000), "What Is Small Business Policy in the UK for? Evaluation and Assessing Small Business Policies," *International Small Business Journal*, 18(3), 36-51.
- Dobbs, M. and Hamilton, R.T. (2007), "Small Business Growth: Recent Evidence and New Directions," *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(5), 296-322.
- Freel, M.S. and Robson, P.J.A. (2004), "Small Firm Innovation, Growth and Performance: Evidence from Scotland and Northern England," *International Small Business Journal*, 22(6), 561-575.
- Freeman, R.B. and Medoff, J. (1984), *What Do Unions Do?* New York, NY: Basic Books.
- Gibb, A.A. (2000), "SME Policy, Academic Research and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions, Rituals and Confusions," *International Small Business Journal*, 18(3), 13-36.
- Gibb, A.A. and Davies, L. (1990), "In Pursuit of a Framework for the Development of Growth Models of the Small Business," *International Small Business Journal*, 9(1), 15-31.
- Greiner, L.E. (1972), "Evolution and Revolution as Organization Grow," *Harvard Business Review*, July-August, 37-46.
- Gupta, P.D., Guha, S., and Krishnaswami, S.S. (2013), "Firm Growth and Its Determinants," *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(15), 1-14.
- Hamilton, R.T. and Dana, L.P. (2003), "An Increasing Role for Small Business in New Zealand," *Journal of Small Business Management*, 41(4), 402-408.
- Hausknecht, J.P. and Trevor, C.O. (2011), "Collective Turnover at the Group, Unit, and Organizational Levels: Evidence, Issues, and Implications," *Journal of Management*, 37(1), 352-388.
- Hermelo, F.D. and Vassolo, R. (2007), "The Determinants of Firm's Growth: An Empirical Examination," *Revista Abante*, 10(1), 3-20.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., and Baer, J.C. (2012), "How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms," *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Ocasio, W. (1997), "Towards an Attention-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 18, 187-206.
- Patel, P. C. and Conklin, B. (2012), "Perceived Labor Productivity in Small Firms: The Effects of High-Performance Work Systems and Group Culture through Employee Retention," *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36, 205-235.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. NY: Oxford University Press.
- Phelps, R., Adams, R., and Bessant, J. (2007), "Life Cycle of Growing Organizations: A Review with Implications for Knowledge and Learning," *International Journal of Management Review*, 9(1), 1-30.
- Ramsay, H., Scholarios, D., and Harley, B. (2000), "Employees and High-Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box," *British Journal of Industrial Relations*, 38: 501-531.
- Robbins, D.K., Pantuosco, L.J., Parker, D.F., and Fuller, B.K. (2000), "An Empirical Assessment

- of the Contribution of Small Business Employment to US State Economic Performance.” *Small Business Economics*, 15(4), 293-302.
- Rutherford, M.W., Buller, P.F., and McMullen, P.R. (2003), “Human Resource Management Problems over the Life Cycle of Small to Medium-Sized Firms,” *Human Resource Management*, 42(4), 321-335.
- Sels, L., de Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., and Forrier, A. (2006), “Unravelling the HRM-Performance Link: Value-Creating and Cost-Increasing Effects of Small Business HRM,” *Journal of Management Studies*, 43(2), 319-342.
- Sexton, D.L., Upton, N.B., Wacholtz, L.E. and McDougall, P.P. (1997), “Learning Needs of Growth-Oriented Entrepreneurs,” *Journal of Business Venturing*, 12(1), 1-8.
- Smallbone, D. and Wyer, P. (2000). Growth and development in the small firm. In S. Carter and D. James-Evands (Eds.), *Enterprise and Small Business* (pp. 391-400). Harlow: Prentice Hall.
- Stubbart, C.I. and Smalley, R.D. (1999), “The Deceptive Allure of Stage Models of Strategic Processes,” *Journal of Management Inquiry*, 8(3), 273-286.
- Ulrich, D. and Lake, D. (1990), *Organizational Capability: Competing from the Inside/Out*. New York: Wiley.
- Vinnell, R. and Hamilton, R.T. (1999), “A Historical Perspective on Small Firm Development,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 5-18.
- Way, S.A. (2002), “High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector,” *Journal of Management*, 28, 765-785.
- Wernerfelt, B. (1984), “A Resource-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Westhead, P. and Birley, S. (1995), “Employment Growth in New Independent Owner-Managed Great Britain,” *International Small Business Journal*, 13(3), 1-29.
- Wiklund, J., Patzelt, H., and Shepherd, D.A. (2009), “Building an Integrative Model of Small Business Growth,” *Small Business Economics*, 32(4), 351-374.
- Wright, P.M. and McMahan, G.C. (1992), “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management,” *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P.M., Dunford, B.B., and Snell, S.A. (2001), “Human Resources and the Resource based View of the Firm,” *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Zahra, S. (1991), “Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Explorative Study,” *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.
- Zhou, H. and Wit, G. (2009), “Determinants and dimensions of firm growth,” SCALES-initiative (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs), The Netherlands Ministry of Economic Affairs.

The Relationship between Profitability and Organizational Growth of Small and Medium-Sized Enterprises: Moderating Effect of High Performance Work System

Chiho Ok*

Abstract

This study attempts to examine both of direct relationship between firm's profitability and job creation effect and moderating effect of HPWS (High-Performance Work System) for Small and Medium Enterprises (SME). Using a sample of 188 SMEs from HCCP (Human Capital Corporate Panel) panel dataset, this study found that more profitable SMEs hire more employees on average during the next three years. In addition, companies utilizing more HPWS practices (high-HPWS) tend to hire employees regardless of their profitability, whereas companies utilizing less HPWS practices (low-HPWS) tend to hire elastically depending on their profitability. When the quality of employment is examined, the degree of quality of employment is high in high-HPWS companies. This study provides various policy implications to better understand and resolve the manpower shortage issues of SMEs in South Korea.

Key Words: SME, organizational growth, HPWS, quality of employment

* Ph.D. Candidate, Business School, Korea University.