

## 전략적 인적자원개발 연구실태 조사

손영대<sup>1)</sup>

### 요약

---

이 연구의 목적은 전략적 인적자원개발의 연구 실태를 조사함으로써 해외의 전략적 인적자원개발의 이론 발달 진행과 국내 전략적 인적자원개발의 동향을 파악하는데 있다. 본 연구에서는 문헌조사를 통해 수집한 국내 연구들을 연구의 내용, 작성연도, 수록 학술지, 연구 조직에 따라 분류한 뒤 그 결과를 분석함으로써 국내 연구 동향을 파악하였다. 이를 토대로 국내연구를 위한 제언으로, 전략적 인적자원개발 이론 연구의 집중, 기업 외의 조직에 대한 연구 활성화, 타 학문과 협업하여 연구를 도출하였다.

**핵심 되는 말** : 전략적 인적자원개발, 인적자원개발, 연구실태

---

### I. 서론

#### 1. 연구의 필요성

‘전략적’이란 용어는 더 이상 군대에서만이 아니라 일상생활에서도 흔히 접할 수 있는 단어다. 서점에서는 손자병법, 카이사르의 전략 등을 비롯하여 병법이나 전략과 관련된 책들이 많다. 심지어 공부전략, 연애전략, 사회생활전략과 같이 전략과 무관한 분야에서도 전략이라는 단어가 자주 사용되고 있고, 사람들은 전략이란 단어의 사용에 위화감을 느끼지 않고 있다. 즉, 전략이라는 말은 이제 더 이상 군대에서 사용하는 전술의 의미가 아닌 각 분야에서 사용하는 하나의 용어로 자리매김하게 되었다.

---

1) 서울대학교 산업인력개발학전공. E-mail: truocco@snu.ac.kr

인적자원개발에서도 전략이라는 용어가 1980년대 중반부터 사용되었다. Hall(1984)을 시작으로 하여 전략적 인적자원개발에 관한 연구가 진행되면서, 인적자원개발 분야에서도 전략적 측면에 대한 연구가 활발히 진행되었다. 빠른 속도로 진행되는 기술의 변화, 양질에 대한 요구, 세계화, 경쟁의 심화, 개인개발을 요구하는 ‘나 중심의 문화’의 확산 등의 상황에서 전략적 인적자원개발에 대한 관심이 커지고 있다. 전략적 인적자원개발에 대한 관심이 커진 만큼, 전략적 인적자원개발에 대한 연구가 더 활발히 진행되어, 여러 분야에 적용이 된다면 국가, 기업, 학교 등 많은 조직에 도움이 될 것이라 예상된다.

이러한 상황에서 전략적 인적자원개발의 연구동향을 분석한 연구가 2007년부터 이어지고 있다. 최근의 연구로는 정은정(2014)의 연구가 있는데, 그 연구의 제언에 따르면 전략적 인적자원개발의 연구가 최근 감소하고 있는 점을 지적하며, 후속적으로 전략적 인적자원개발의 연구동향에 대한 연구가 필요하다고 하였다.

따라서 본 연구는 2018년 현재까지의 전략적 인적자원개발에 대한 연구를 조사하고 분석함으로써 전략적 인적자원개발의 현주소에 대해 살펴보고자 한다. 시기적으로도 4년이 지난 2018년 현재 다시 한 번 전략적 인적자원개발에 대한 연구를 진행할 필요가 있다고 판단되었다. 연구 동향을 분석함으로써 선행연구들이 기대하였듯이 향후 진행될 전략적 인적자원개발 연구에 도움이 될 수 있을 것이라 기대한다.

## 2. 연구의 목적

이 연구는 전략적 인적자원개발에 대한 조사를 통해 전략적 인적자원개발 연구의 현황과 그 동향을 파악하는 것을 주 목적으로 한다. 세부적인 연구 목표는 다음과 같다.

첫째, SHRD에 대한 이론을 조사함으로써 SHRD 연구의 발전 현황을 파악한다.

둘째, 국내 SHRD 연구를 내용, 시기, 학술지, 연구 대상에 따른 동향을 조사하고 분석한다.

셋째, 향후 국내 SHRD 연구 활성화를 위한 제언을 모색한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 선행연구 분석

이희수와 조순옥의(2007) 연구에서는 전략적 인적자원개발의 동향과 전망에 대한 연구를 진행하였다. 이 연구는 전략적 인적자원개발에 대한 개념에 대한 접근과 인적자원개발의 진화사 면에서 전략적 인적자원개발의 모델 동향에 대한 논의를 다루었

다. 그들은 한국의 인적자원개발 담론에 있어서 전략적 차원이 미흡하다는 점, 인적자원개발의 학술 담론면에서 학습 대 성과 패러다임의 소모적인 논쟁으로 재연될 가능성이 높다는 점, 그리고 한국의 전략적 인적자원개발에 대한 연구가 활성화 되지 않았다는 점을 문제점으로 들었다. 그들은 이러한 문제점에 대한 정책적 시사로 인적자원개발의 전반에 있어서 전략적 인적자원개발로의 관점 전환이 요구된다는 것, 군인적자원개발에 대한 전략적 업그레이드가 요구된다는 것 및 인적자원개발 관련 전문가 모두가 운영 수준에서 전술수준과 전략수준으로 이동해야한다는 점을 들었다.

장황영 외(2013)에서는 학회지 분석을 통해 본 HRD 이슈와 동향 탐색을 하였다. 이들은 한국 HRD관련 학회지의 내용분석을 통하여 인적자원개발의 동향과 주요 이슈를 제시함으로써 우리나라 HRD 분야가 나아가야하는 방향을 모색해 보는 것을 주요 목적으로 하였다. 이 연구로 주제로서는 교육훈련에 대한 주제가 가장 많이 논의되었고, 조직변화와 개발, 경력개발, 국가 및 지역인적자원개발 등의 주제들은 상대적으로 연구자들의 관심이 적었던 것으로 나타났다. HRD 프로세스 부분에서는 분석, 설계 및 개발, 실행, 평가 중 '분석'의 영역에 많은 논문들이 생산된 것으로 나타났으며, 연구방법 측면에서는 이론적 연구와 양적연구의 빈도수가 가장 많아 질적연구와 실천적 연구의 확대가 필요한 것으로 지적되었다. 또한 연구자 소속기관에 대한 조사는 대부분 대학의 연구자들이 학회지 논문의 상당한 부분을 차지하며, 수도권 중심인 것으로 나타나 HRD 연구의 구조적 한계에 대한 성찰이 필요한 것으로 나타났다. 이들은 이러한 결과를 통해 연구주제 다양성 확보, HRD 프로세스와 연구방법의 다양화, 연구자의 배경 확대, 후속 연구의 필요성을 주장했다.

정은정(2014)의 연구는 전략적 인적자원개발의 연구동향을 국내 및 해외 학술지를 중심으로 분석하였다. 이 연구를 통해 연구주제 면에서 SHRD와의 관계 분석, SHRD 실천 활동, SHRD 기초 연구 주제 위주인 것이 조사되었고, 연구방법과 관련해서는 문헌연구가 차지하는 비중이 압도적으로 높은 것으로 분석되었다. 또한 논문발행연도를 살펴보면 SHRD 연구가 2006년도와 2010년도에 집중되어 있음을 확인되었다. 또한 국내 SHRD 연구가 교육훈련에 집중되어 있다고 한다. 이러한 결과를 바탕으로 정은정(2014)은 SHRD 이론과 실천에 구체성을 부여할 수 있는 연구 수행의 요구, SHRD 연구에서 실증연구의 확대 요구, SHRD 연구에서 연구방법의 다양화 도모 필요, 그리고 SHRD 관련 연구동향에 대한 후속 연구가 이루어질 필요를 제언으로 하였다.

## 2. 전략적 인적자원개발의 개념 및 특징

전략적 인적자원개발의 정의는 연구자마다 차이가 있지만 조직의 전략과 연계된 HRD 활동에 그 핵심이 있다. 권대봉과 현영섭(2003)은 '조직의 인적자원의 전략적 적합화와 조직원의 개인발전을 목적으로 전략의 구축, 인적자원기획, HRD의 활동을 주도하고, SHRD 시스템과 훈련 프로그램을 전사적으로 실시하는 HRD'를 SHRD로 정

의하였다. 해외에서는 SHRD의 개념에 대한 연구가 국내보다 더 이른 시기에 진행되었다. Rochwell & Kazanas(1989)은 ‘미래에 필요한 지식 및 기술을 갖추기 위해 계획된 학습활동을 통하여 조직, 조직 내 집단, 조직 구성원 및 조직 외부의 이해관계자들을 변화시키는 과정’이라 SHRD를 정의하였다.

이외에도 많은 학자들이 전략적 인적자원개발에 대한 개념 및 정의에 관해 연구하였다. 그 연구의 내용을 정리한 표는 다음과 같다.

<표 1> 전략적 인적자원개발의 개념 및 정의

학자	내용
Rochwell & Kazanas(1989)	미래에 필요한 지식 및 기술을 갖추기 위해 계획된 학습활동을 통하여 조직, 조직 내 집단, 조직 구성원 및 조직 외부의 이해관계자들을 변화시키는 과정
Beer & Spector(1989)	전략 기획 및 조직 문화의 변화와 연계되어 능동적으로 시스템 전반에 걸친개입활동
Garvan(1991)	조직 목표달성을 위한 교육훈련, 직무관련 교육 활동의 전략적인 운영
Goldstein (1993)	조직내 인력자원을 기업의 장기적, 단기적 전략 및 목표를 달성하는데 중요한 수단으로 간주하여, 조직의 전략 및 목표에 맞게 개발하고 다른 인사기능과 효과적으로 연계함으로써 궁극적으로 인력자원의 효율적활동을 통해 조직의 유효성을 증진하는 기능
Torraco & Swanson(1997)	조직의 경쟁우위를 지키기 위한 최선의 방책이며, 조직원의 역량률 조직의 성과 요구에 맞춤으로서 전략적인 역할을 수행하는 활동
Edvinsson & Malone(1997)	조직의 인적, 구조적 자원을 향상시키기 위해 학습을 촉진하는 기회를 제공하는 활동
Walton(1999)	조직내학습의 총체적인 통합에 초점이 맞추어진 확장된 개념의 인적자원개발
Gilley & Maycunich(2000)	조직의 성과향상, 역량, 경쟁우위 및 혁신을 위해 조직화된 개입 및 경영활동을 통하여 조직학습, 조직성과, 조직변화를 촉진하는 과정
McCracken & Wellace(2000)	교육훈련, 개발 그리고 학습전략이 조직 전략에 부합하고 조직전략의 구체화와 이에 영향을 미칠 수 있도록 학습문화를 창조하는 활동
권대봉 & 현영섭 (2003)	조직의 인적자원의 전략적 적합화와 조직원의 개인발전을 목적으로 전략의 구축, 인적자원기획, HRD의 활동을 주도하고, SHRD 시스템과 훈련 프로그램을 전사적으로 실시하는 HRD
Yorks (2005)	조직의 전략적 요구를 충족하고, 조직 구성원의 직무 수행 능력개발을 위한 즉각적 개선활동 및 장기적인 계획 활동
Garawan (2007)	조직의 전략적 목적달성에 기여하는 통합된, 수직적, 그리고수평적으로 연계된 일련의 학습 및 개발 활동

자료: 이찬 외 (2012) 인용 및 수정

### 1) 전략적 인적자원개발 특징

전략적 인적자원개발의 특징에 관한 고찰은 Lawrie(1986)가 전략적 인적자원개발 부서가 되기 위한 전략을 제시한 이후 본격화되었다(이찬 외, 2012). 이후 여러 연구자들(Garavan,1991, 2007; McCracken & Wallace, 2000b; Peterson, 2008)을 통해서 전

략적 인적자원개발을 구명하려는 노력이 이루어졌다.

Lawrie(1986)는 조직의 내적, 외적 환경변화와 경제 위기에도 살아남을 수 있는 비용을 효과적이고 훌륭한 HRD 부서를 만들기 위한 8 가지 전략을 제시했다. Lawrie은 ‘HRD 철학의 문서화’, ‘HRD를 조직의 장기계획 속에 통합’, ‘최고경영층의 지원’, ‘광범위한 분석활동의 실시’, ‘HRD에 대한 정책’, ‘HRD 참여기준 설정’, ‘협력 강화’, ‘내부점검에서의 결과 지향’을 HRD 전략이라 하였다.

Garavan(1991)은 교육훈련과 구별되는 전략적 인적자원개발의 역할 탐색을 목적으로 전략적 인적자원개발의 9 가지 특징을 제시하였다. Garavan(1991)은 ‘조직 미션 및 목표와의 통합’, ‘최고경영층의 지원’, ‘환경분석’, ‘인적자원개발 계획 및 정책’, ‘일선 관리자의 헌신 및 참여’, ‘보완적 인적자원관리 활동의 존재’, ‘HRD 담당자의 역할 확대’, ‘조직문화에 대한 인지’, ‘평가 강조’ 등을 전략적 인적자원개발의 특징으로 꼽았다. 그러나 구성요소 간 관계를 설명하지 않고 특징을 나열하였으며, 모형을 실증할 여지가 적다는 것이 단점으로 지적되었다.

McCracken과 Wallace(2000b)는 이러한 단점을 보완하고자 Garavan(1991)이 제시한 9가지 특징에 경영전략과의 통합과 능동적인 인적자원개발의 역할을 보다 강조함으로써 조직 내 인적자원개발의 영향력을 강조하였다. McCracken과 Wallace(2000b)는 특히, Garavan(1991)이 제시한 특징이 경영 환경 맥락에서 능동적이지 못하고 반응적임을 지적했다. 이에 McCracken과 Wallace(2000b)는 ‘조직 미션 및 목표 형성’, ‘최고경영층의 리더십’, ‘HRD 관점에서 고위 경영진에 의한 환경분석’, ‘인적자원개발 전략, 계획, 정책’, ‘일선 관리자와의 전략적 파트너십’, ‘인적자원관리와의 전략적 파트너십’, ‘조직변화 컨설턴트로서의 교육훈련 담당자 역할’, ‘조직문화에 영향을 미칠 수 있는 능력’, ‘비용효과성 평가의 강조’ 등을 전략적 인적자원개발의 특징으로 제시하였다.

<표 2> 전략적 인적자원개발 특성 비교

구분	HRD 전략 (Lawrie 1986)	SHRD 특성 (Garavan, 1991)	신 SHRD의 특성 (McCracken & Wallace, 2000)
1	HRD 철학의 문서화	조직 미션 및 목표와의 통합	조직 미션과 목적 형성
2	HRD를 조직의 장기계획 속에 통합	최고 경영층의 지원	최고 경영층의 리더십
3	최고경영층의 지원	환경분석	인적개발면서에 고위 경영진에 의한 환경분석
4	광범위한 분석활동의 실시	인적자원개발 계획 및 정리	인적자원개발 전략, 정책, 계획
5	HRD에 대한 정책	일선 관리자의 몰입 및 참여	일선 관리자와의 전략적 파트너십
6	HRD 참여기준 설정	보완적 인적자원관리 활동의 존재	인적자원관리자와의 전략적 파트너십

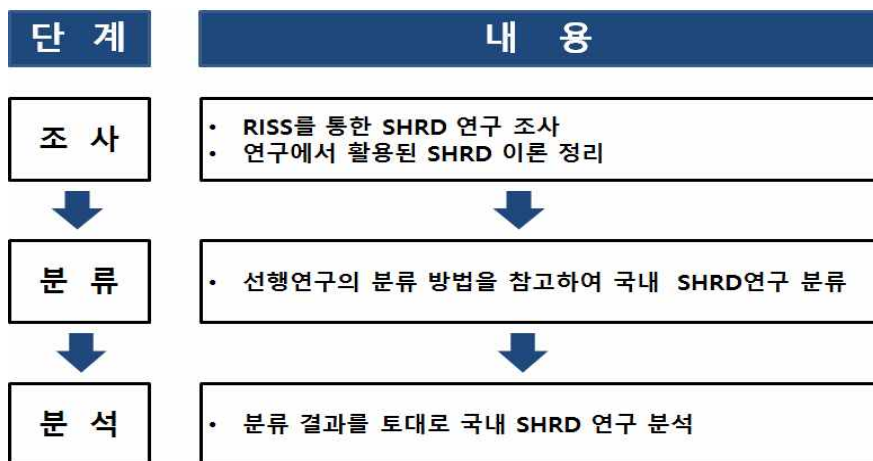
7	협력 강화	교육훈련 담당자의 역할 확대	조직의 변화 컨설턴트로서의 교육훈련담당자
8	내부점검에서의 결과 지향	조직 문화에 대한 인정	기업문화에 영향을 미칠 수 있는 능력
9		평가 중시	비용효과성 평가 강조

### III. 연구의 방법

#### 1. 연구 단계

본 연구는 조사, 분류 그리고 분석의 순서로 진행되었다. 먼저 본 연구의 조사는 한국교육과학기술정보원에서 운영하고 있는 RISS(www.riss.kr/index.do)를 활용하여 진행하였다. 본 연구는 RISS를 이용하여 '전략적 인적자원개발'과 'SHRD'를 키워드로 국내 연구들을 검색하였다. 검색된 연구들은 국내학술지에 수록된 연구들로만 선정하였으며, 중복되는 내용의 논문을 제외하였다. 또한 선행 연구 중 전략적 인적자원개발의 현황 또는 동향을 내용으로 다룬 논문을 통해, 본 연구의 검색 방법으로는 검색이 안 된 논문 제목이나 키워드에 전략적 인적자원개발이 포함되어 있지 않지만, 전략적 인적자원개발에 대해 다루고 있는 논문들을 추가적으로 선정하여 총 41개의 연구들을 대상으로 조사하였다.

본 연구는 전략적 인적자원개발의 이론의 발달 현황을 조사하고, 전략적 인적 자원 개발을 활용하여 진행된 국내연구들의 현황을 조사하고 이를 분류함으로써, 전략적 인적자원개발의 연구 현황을 파악하고자 하였다. 국내 연구들을 분류한 후 이를 분석함으로써 전략적 인적자원개발의 연구동향을 파악하고자 하였다. 이를 도식화 하면 아래 그림과 같다.



[그림 1] 연구 방법

## 2. 연구 분류 방법

조사한 국내 전략적 인적자원개발에 대한 연구를 분류하기 위해, 선행연구를 참조하여 연구내용, 연구시기, 발간 학술지, 연구 대상으로 구분하여 분류하였다.

### 1) 연구 내용에 따른 분류

국내 전략적 인적자원개발의 연구 동향을 분석하기 위하여, 정은정(2014)의 연구를 참고하여 선행 연구들을 분류하였다. 정은정(2014)에서는 연구가 크게 이론과 실천을 주제로 이루어진다는 점에서 연구 주제를 세분화하였다.

SHRD 이론 측면에서는 SHRD의 개념, 역할, 구성요소와 같은 연구들을 SHRD 본질을 규명하려는 연구를 SHRD 기초 연구로 하였다. 다음으로 HRD의 유관 영역 또는 변인과의 관계를 분석하려는 다양한 시도들이 이루어지고 있다는 점에서 SHRD와의 관계분석을 연구주제 범주에 포함시켰다.

SHRD 실천 면에서는 SHRD를 효과적으로 추진하기 위한 HRD 전략과 관련된 연구주제를 SHRD의 실천 활동으로, 조직의 SHRD 수준을 진단함으로써 HRD의 현황을 파악하고 발전 방향을 모색하려는 시도들이 이루어지고 있다는 점에서 SHRD 평가/진단을 주요한 연구주제 범주로 보았다. 또한 SHRD와 HRD의 유관 영역 또는 변인과의 관계를 분석하려는 다양한 시도들이 이루어지고 있다는 점에서 SHRD와의 관계분석을 연구주제 범주에 포함시켰다. 따라서 정은정(2014)에서는 연구주제에 대한 내용분석 틀을 SHRD 기초 연구, SHRD와의 관계 분석, SHRD 실천 활동, SHRD 평가/진단의 4개의 범주로 구성하였고. 다음 표와 같다.

<표 3> SHRD 연구 분류 기준

분류		세부 분류
SHRD 이론	SHRD 기초 연구	SHRD 중요성/필요성
		SHRD 이론적 근거/관점
		SHRD 특징/구성요소
		SHRD 역할
		SHRD 개념적 모델
	SHRD와의 관계 분석	HRD 투자
		전략경영
		지식경영
		학습조직/조직학습
		수행공학
		리더십
		위기관리
		조직성과
		기술개발
학습활동/패턴		
이해관계자		

SHRD 실천	SHRD 실천활동	HRD 담당자 특성
		SHRD 실행과제/전략 탐색
		기능전략 수립 및 개발
		리더 및 전문 인력 육성
		HRD 담당자 역량 개발
		교육과정 개발/학습활동 설계
		멘토링
	SHRD 평가/진단	SHRD 실천 장애요인 분석
		SHRD 진단방안/진단도구 개발
		SHRD 중요도/수행수준 분석
		교육평가 방안

자료: 정은정(2014) 인용

본 연구는 본 논문에서 정은정(2014)의 분류 방식을 참고하되, 학부 수준의 지식을 가진 본 연구의 지식수준을 고려하여, 세부 분류를 참고하여 대분류로만 선행연구를 분류하기로 하였다.

## 2) 연구시기에 따른 분류

선행연구들을 참고한 결과, 연구시기별로 연구들을 분류함에 따라 연구의 추세를 파악할 수 있었다. 따라서 본 연구 역시 작성연도에 따른 분류를 함으로써, 국내 전략적 인적자원개발의 연구 추세에 대해 가늠하고자 하였다. 이에 따라 학술지에 게재된 시기에 따라 3년 단위로 묶어서 분석하였다. 기간의 구분을 3년으로 한 이유는 가장 빠른 연구가 2001년도에 진행되었고, 2018년인 현재까지도 연구가 진행되고 있는 상황이므로 동일한 기간을 비교하기 위해 3년이란 기간으로 정하였다.

## 3) 발간 학술지에 따른 분류

본 조사에서 활용된 연구들이 모두 국내 학술지에 수록된 점에서 착안하여, 발간 학술지의 성격에 따라 연구들을 분류하였다. 발간 학술지의 성격에 따라 분류함으로써 어느 학문 분야에서 전략적 인적자원개발의 연구가 활발한지 분석하는 척도가 될 수 있을 것이라 판단하였다.

학술지는 HRD연구, 역량개발학습연구, 평생교육 · HRD연구, 농업교육과 인적자원개발, 기업교육과 인재연구를 비롯하여 총 18개의 학술지들이 있었다.

## 4) 연구 대상에 따른 분류

본 조사의 연구들이 SHRD를 주로 다루고 있는데, SHRD는 조직의 전략과 관계가 있다는 점에서 각 연구들이 다루고 있는 대상에 대한 분류를 통해 어느 대상에 대한



연구가 활발한지에 대해 알아보고자 하였다. 연구들 중에는 뚜렷한 대상이 없이 SHRD에 대해서만 다룬다거나 SHRD와 수행공학 등 이론적인 측면의 연구도 있다. 또한 정부기관과 기업을 둘 다 다루는 연구들도 있어서, 구분하여 분류하였다.

## IV. 연구 결과

### 1. 연구내용별 동향

정은정(2014)의 선행연구의 자료를 참고하여, 국내연구를 분류한 결과는 다음과 같다.

<표 4> 국내 SHRD 연구내용에 따른 분류 결과

분류	국내 연구	
	저자	편수
SHRD 기초 연구	권대봉, 현영섭. (2003), 이희수, 조순옥. (2007), 장환영 외 (2013) 정은정. (2014),	4
SHRD와의 관계 분석	권상순. (2001) 송영수. (2007) 이동명. (2006) 백평구. (2013) 최용범, 최은수. (2010) 박희원, 송해덕. (2009) 송영수. (2007) 조세형. (2010) 김성환, 최은수. (2012) 정보영, 이찬. (2014) 송해덕. (2007) 최용범, 최은수. (2008) 정은정. (2014) 이근환 외 (2014) 강정범, 송해덕. (2009) 김세기, 채명신. (2008) 정은정. (2013)	17
SHRD 실천활동	김종인, 봉현철. (2005) 장경택, 원상봉. (2009) 이연주. (2018) 조형례, 외 (2009) 최익선. (2007) 백평구. (2015) 김종관, 이용탁. (2002) 이영수 외 (2013) 임경수 외 (2018) 주용국. (2010) 박수홍 외 (2011) 송영수. (2009). 한주희, 윤필현. (2010) 윤필현, 정성휘. (2016) 윤필현, 한주희. (2009)	15

		(표 계속)
SHRD 평가/진단	권완섭 외 (2015) 송영수, 황영아. (2010) 정은정. (2014) 이찬 외 (2012) 신덕상. (2010)	5
합계		41

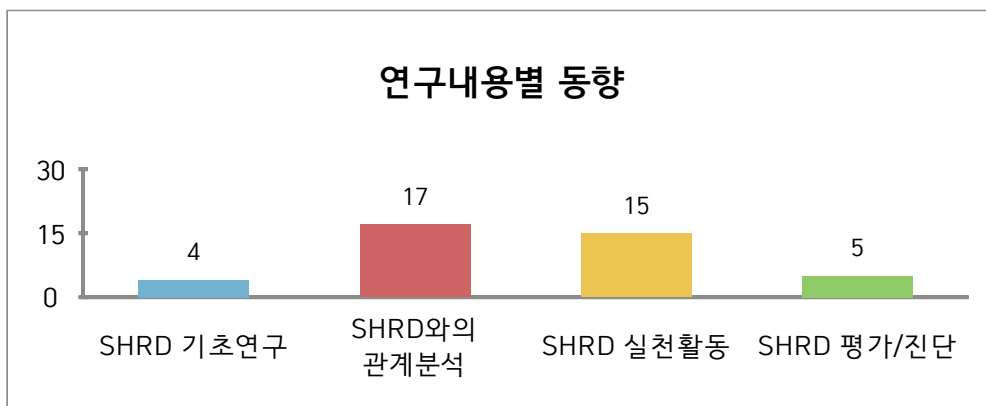
국내 전략적 인적자원개발의 연구 현황을 분류한 결과, SHRD 기초 연구의 논문이 4편, SHRD와의 관계 분석이 17편, SHRD 실천활동이 15편, SHRD 평가/진단이 5편으로 분류되었다.

가장 많은 연구가 있었던 분야는 SHRD와의 관계분석으로, 김세기 & 채명신(2008)의 “전략적인적자원개발과 조직유효성간 관계 실증연구”와 이찬 외(2014)의 “대기업의 전략적 인적자원개발 활동 유형과 개인 및 조직 특성의 관계”등의 연구들이 있었다. 다음으로 연구가 활발했던 분야인 SHRD 실천활동 부분에서는 송영수(2009)의 “대기업 중심의 전략적 HRD 주요영역 및 핵심과제 도출”과 윤필현& 정성휘(2016)의 “전략적 인적자원개발(SHRD) 관점에서 NCS 기반 교육과정 발전 과제 분석”등의 연구들이 있었다. 그리고 SHRD 기초 연구의 경우, 이희수(2007)의 “전략적 인적자원개발의 동향과 전망”을 비롯하여 연구 동향에 대한 논문이 많았으며, 권대봉& 현영섭(2003)의 “전략적 인적자원개발의 개념과 특성에 기반한 이론적 틀”이 있었다. 마지막으로 SHRD 평가/진단에서는 정은정(2014)의 “전략적 인적자원개발 측정을 위한 구성요인 탐색 및 문항 개발”과 이찬 외(2012)의 “전략적 인적자원개발 활동수준 진단준거 개발”등의 연구들이 있었다.

연구 내용에 따른 분류를 살펴보면, 국내 전략적 인적자원개발의 연구 현황은 아래 그래프와 같다. 먼저, 이론과 실천 측면에서 구분하여보면, 이론이 21편, 실천이 20편으로 비슷하게 연구되고 있다. 다만, 세부적으로 살펴보았을 때 이론의 대부분이 전략적 인적자원개발과의 관계분석에 대한 연구에 치중되어 있음을 알 수 있다. 기초이론 부분의 연구를 보아도 권대봉과 현영섭(2003)의 ‘전략적 인적자원개발의 개념과 특성에 기반한 이론적 틀’을 제외한 나머지 연구들은 연구 동향 분석 또는 전략적 인적자원개발에 대한 전망 분석이어서, 이론적 발전을 위한 연구가 부족하다는 것을 알 수 있다. 실천적 측면의 연구에서는 전략적 인적자원개발을 이용하여, 어느 기관을 분석하거나 교육과정을 개발 또는 평가하는 것, 전략적 인적자원개발적 측면에서 제언을 하는 것이 다수 있었다.

인적자원개발 학문이 실용적인 측면이 강한 학문이기 때문에, 전략적 인적자원개발의 이론을 발전시키기 위한 연구보다도 전략적 인적자원개발을 활용한 연구들이 많다고 본 연구는 추측할 수 있었다.

또한 SHRD 이론의 발전에 대한 연구는 그 결과를 얻는 데 시간이 오래 걸리는 연구다. 하지만, SHRD에 대한 관계분석, 그리고 실천에 관한 연구는 단기간에 끝낼 수가 있다. 많은 연구들이 어느 조직과 관련된 SHRD 연구를 한 것으로 판단하건데, 연구진 또는 연구대상의 사정상 단기간에 결과를 이끌어낼 수 있는 연구들을 선호하여서 이론적인 것보다 적용 또는 응용에 대한 연구가 활발히 진행된 것으로 본다.



## 2. 연구시기별 동향

국내 전략적 인적자원개발의 연구는 2001년부터 2018년까지 진행되었다. 본 연구에서는 분류한 결과, 2001년부터 2003년에 3편의 연구가 있었고, 2004년부터 2006년에 역시 3편의 연구가 있었으며, 2007년에서 2009년에는 12편의 연구가 있었고, 2010년에서 2012년에는 9편의 연구가 있었으며, 2013~2015년에 10편의 연구가 있었고, 2016~2018년 12월 현재까지는 3편의 연구가 있었다.

연구시기 별로 구분하였을 때, 국내 전략적 인적자원개발의 연구는 2007년에서 2009년이 제일 활발하였다. 전체적인 추세를 가늠하였을 때는 2007년부터 2015년이 국내 전략적 인적자원개발이 가장 활발하게 연구되었던 시기라 할 수 있다. 국내 전략적 인적자원개발에 대한 연구시기에 따른 분류결과는 아래 표와 같다.

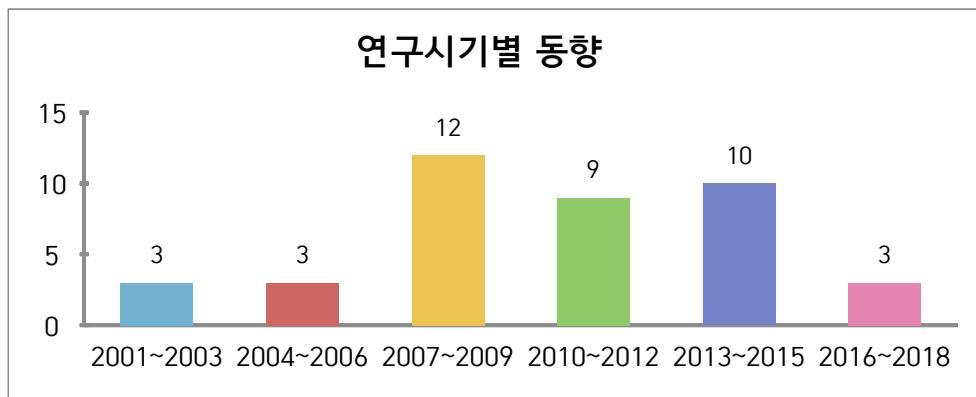
<표 5> 국내 SHRD 연구시기에 따른 분류 결과

연도	2001~2003	2004~2006	2007~2009	2010~2012	2013~2015	2016~2018
연구 수	3	3	12	9	10	3

다음으로, 연구시기에 따른 분류에서는 2007년부터 2015년까지 연구가 활발히 진행되어 왔음을 알 수 있다. 본 연구는 위에서 언급한 해외 학자들의 연구와 비교해서 이러한 연구 동향에 대해 분석하고자 한다.

해외에서 진행된 전략적 인적자원개발의 이론 관련 연구시기를 보았을 때, Hall(1984)을 시작으로 하여, 1980년 중반부터 전략적 인적자원개발에 대한 논의가 시작되었다. 전략적 인적자원개발의 개념 및 정의에 대한 연구들이 1989년부터 시작하여 2007년까지 연구되어 왔고, 전략적 인적자원개발의 특성이나 체계 모형 등에 관한 연구들은 2000년쯤부터 시작하여 2008년까지 진행되어왔다.

본 연구가 판단하기에 해외 전략적 인적자원개발의 이론적 연구가 국내에도 영향을 미쳐 2007년을 기점으로 하여 2016년까지의 활발한 연구에 원인이 되었을 것이라 판단한다. 본 조사를 하면서, 각 논문의 이론적 배경들이 본 연구가 위에서 언급한 이론들이었고, 국내 연구자들이 이를 활용한 것을 통해 추측하였다. 또한 정은정(2014)의 연구에서 해외 SHRD의 연구 역시 2011년을 기점으로 하여 감소한 것을 알 수 있었다. 그 연구에 따르면 조직개발 연구에 SHRD가 흡수되었을 가능성이 크다고 한다.



### 3. 발간 학술지별 동향

본 연구는 발간 학술지별 동향을 파악하는 과정에서 발간 학술지의 성격에 따라, HRD, 경영, 기타로 구분하여 어느 학문 분야에서 전략적 HRD를 많이 수록하는지 확인하고자 하였다. 기타의 경우, 어느 한 분야를 특정하기 어려운 학술지인 경우 기타로 분류하였다.

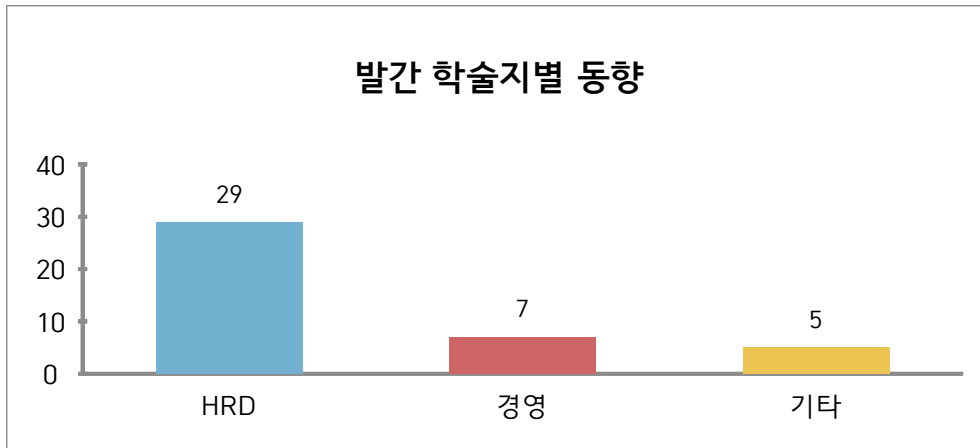
그 결과, HRD관련 학술지의 논문 수가 28편, 경영 관련 학술지의 논문 수가 7편, 기타가 5편이었다. 세부 학술지를 살펴보면 “HRD 연구”에서 총 11편을 수록하였고, “역량개발학습연구”에서 5편, “기업교육과 인재연구”에서 4편, “농업교육과 인적자원개발”, “평생교육·HRD 연구”에서 각각 3편씩 수록하였다. 발간 학술지별 연구동향을 살펴보면 아래 표와 같다.

<표 6> 국내 SHRD연구의 발간 학술지에 따른 분류

분류	학술지 명	수록 논문 수
HRD	HRD 연구	11
	역량개발학습연구	5
	기업교육과 인재연구	4
	농업교육과 인적자원개발	3
	평생교육 · HRD 연구	3
	직업교육연구	1
	산업교육연구	1
	Andragogy Today(성인교육학회)	1
경영	조직과 인사관리연구	1
	경영사학	2
	인적자원관리연구	2
	사무경영연구	1
	Korea Business Review	1
기타	교육정보미디어연구	1
	기술혁신연구	1
	문화와 융합	1
	금융지식연구	1
	사회과학논집	1
합계		41

학술지에 따른 연구 분류 결과를 분석하면, 전략적 인적자원개발이 인적자원개발의 한 형태이기 때문에 HRD 관련 학술지에 수록된 경우가 가장 많았다. 기타의 경우에도 학술지의 성격이 사회과학이나 교육의 분류에 포함이 되는 것이어서 HRD관련 학술지와 유사성이 큰 학술지라 할 수 있었다.

본 조사 결과, 경영 분야 학술지에 7편의 연구들이 수록이 되었다. 전략적 인적자원개발은 조직의 전략과 관련이 큰 이론이다. 따라서 전략적 인적자원개발이 제대로 활용되기 위해서는 기업의 경영자의 지원이 필요하고, 경영자도 전략적 인적자원개발의 유용성을 알고, 활용하기 위해 노력할 필요가 있다고 생각한다. 그렇기 때문에 경영학에서도 전략적 인적자원개발에 대한 관심을 가지고 그에 대한 연구를 하는 것이라 본 연구는 판단한다.



#### 4. 연구 대상별 동향

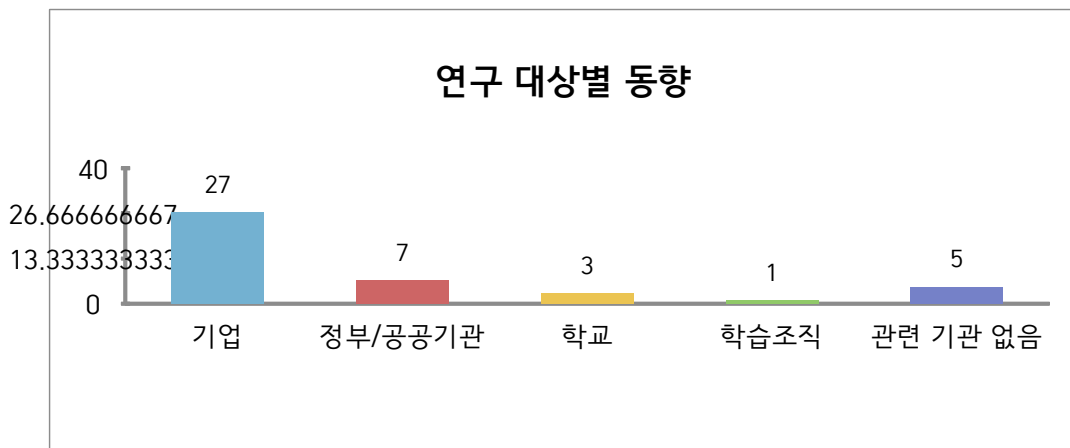
연구대상에 따라 분류한 결과, 41개의 연구 중 2개의 연구가 기업과 공공기관을 동시에 다루고 있었다. 연구들 중 가장 많은 연구가 있었던 조직은 기업으로 총 27개의 연구에서(2개는 공공기관과 중복) 기업 관련 SHRD 연구를 진행하였다. 그 다음으로 정부기관 및 공공기관과 관련하여 7개의 연구가(2개는 기업과 중복) 진행되었으며, 학교관련 연구가 3개, 학습조직에 대해 다룬 연구가 1개, 특별히 다룬 조직이 없는 연구가 5개 있었다. 국내 SHRD 연구에 대한 연구대상에 따른 분류결과는 아래 표와 같다.

<표 7> 국내 SHRD연구의 연구 대상에 따른 분류

분류	연구 수(())안의 숫자는 중복된 연구 수)
기업	27(2)
정부기관 및 공공기관	7(2)
학교	3
학습조직	1
관련 기관 없음	5
합계	43(2)

연구들이 주 대상으로 한 조직에 대한 분류의 결과 기업이 정부/공공기관이나 학교 등에 비해 월등히 높다는 것을 알 수 있다. 그 이유는 기업이 대표적으로 생존을 위해 전략을 필요로 하는 조직이고, 또한 전략에 관해 관심이 많기 때문에 전략적 인적 자원개발에 대한 관심도 높을 것이라 생각된다. 또한 이 결과를 통해 기업이라는 조직이 학교나 정부 등 다른 조직에 비해 SHRD에 관한 관심이 높다는 것을 알 수 있었다.

또한 기업은 치열한 경쟁 속에서 생존을 해야 하기 때문에, 조직의 전략적 관점에서 인적자원을 활용할 가능성이 가장 높은 조직이다. 기업은 직원들의 역량을 더 향상시키려고 다른 조직에 비해 많은 노력을 한다. 따라서 기업에 대한 연구가 활발한 것으로 추측된다.



## V. 결론 및 제언

본 연구 실태 조사에서 본 연구는 전략적 인적자원개발 이론의 발달정도와 국내 전략적 인적자원개발의 연구 현황에 대해 분류하고 분석해보았다.

이론의 발달정도를 조사하기 위해 본 연구는 국내 연구들이 활용한 이론적 배경을 중심으로 하여 전략적 인적자원개발에 대해 조사하고 정리하였다. 전략적 인적자원개발은 Hall(1984)로부터 시작하여 2000년대 후반까지 정의, 특성, 모델 등이 다양하게 제시되었다. 다만, 국내 연구들을 살펴보았을 때 2018년 현재와 가까운 시기에 나온 이론은 사용되지 않고 있었다. 그 이유는 시기상 새로운 이론이 제시되었다하더라도 학자들 사이에서 검증하는 기간이 필요하기 때문에 현재 연구에 활용되기 어려울 것이라 판단이 된다. 또한 정은정(2014)의 분석에 따르면 2011년 이후 국내외 SHRD 개념적 논의에 대한 연구가 감소한 것으로 나타난 것으로 비추어 볼 때 학계에서 SHRD에 대한 이론 연구의 수 자체가 줄어든 것도 국내 연구에서 새로운 SHRD 이론을 사용하지 않는 이유인 것으로 추정된다.

본 조사에서 본 연구는 국내 전략적 인적자원개발의 연구 실태를 조사하기 위해 RISS에서 검색한 총 41개의 국내 연구들을 연구내용, 연구시기, 수록된 학술지에 따라 분류하였다. 각각의 분류 결과에 따른 분석은 다음과 같다.

첫째, 연구내용 측면에서는 국내 연구들은 주로 전략적 인적자원개발을 활용하는

연구를 진행하고 있었다. SHRD와 어떠한 것의 관계를 분석하거나 SHRD를 활용하여 교육과정을 개발하거나, 어느 조직의 전략을 수립하는 식의 연구들이 주를 이루었다. 인적자원개발학이 실용적인 측면이 강한 학문이라 이러한 연구 동향이 나타난다고 판단한다.

둘째, 연구시기에 따른 분류에서는 2007년부터 2015년까지 연구가 활발히 진행되었음을 알 수 있었다. 이 이유를 본 연구는 국내에서 주로 사용되고 있는 해외 전략적 인적자원개발 이론들이 2010여년까지 발전한 것이 국내 연구에 영향을 주었을 것이라 추측하였다.

셋째, 발간 학술지에 따른 분류에서는 전략적 인적자원개발이 인적자원개발의 한 분야이기 때문에 HRD 분야의 학술지에서 가장 많이 발간되었다. 그 다음으로 경영학 분야의 학술지에서 7편이 발간 되었다. 전략적 인적자원개발이 조직의 전략과 관련이 있고, 기업들이 생존전략, 성공전략에 관심이 많기 때문에 전략적 인적자원개발에 대해서도 관심을 갖고 있다고 판단된다.

넷째, 연구들이 주 대상으로 한 조직에 대한 분류에서는 기업이 가장 많은 대상이었다. 전략경영, 전략적 인적자원관리 등 기업에서는 전략적 인적자원개발 외에도 전략과 관련된 여러 분야에 관심이 많다. 그렇기 때문에 국내 연구들도 기업에서 SHRD와 관련된 연구를 원하기 때문에 진행된 것이 많다고 생각이 된다. 따라서 본 연구는 SHRD 연구가 줄어든 원인 중 하나는 기업에서 전략적 인적자원개발에 대한 관심이 전보다 줄어들어서이지 않을까라 추측한다.

위에서 언급했듯이 2015년 이후 국내에서 전략적 인적자원개발에 대한 연구의 수는 전보다 줄었다. 사람들이 전략에 대해 관심이 많아지고 있는 현시대에 전략적 인적자원개발은 조직과 그 조직 구성원들에게 도움이 된다고 생각한다. 이에 대해 연구 결과를 토대로 제언을 하고자 한다.

첫째, SHRD 이론에 대한 심화적인 연구가 필요하다. SHRD에 대한 이론적 연구가 감소하였기 때문에, 기존 이론을 활용하는 연구들이 되풀이 되고 있는 상황에서 더 이상 활용한 새로운 이론이 없기 때문에 SHRD 를 표방하는 연구가 감소하고 있다고 판단된다. 따라서 SHRD에 개념, 체제, 특성 등에 대한 연구가 더 진행되어야, 실천적인 측면의 연구들도 더 많이 진행될 것이다.

둘째, SHRD가 기업뿐만 아니라 다른 조직을 대상으로도 연구가 더 활발히 이루어져야한다. 본 연구를 통해 분석한 결과, 기업과 관련된 연구가 대부분이었는데, 인적자원개발이 기업만을 위한 학문은 아니기 때문에, 다른 조직에도 충분히 SHRD를 적용할 수 있다. 정부, 학교, 지역 등의 조직에 대한 연구가 더 많이 진행되어, 전략에 대한 관심이 높을 때 더 많은 사람들이 SHRD에 관심을 갖도록 하는 것이 SHRD 연구 활성화에 도움을 줄 것이다.

셋째, 다양한 학문 분야와 협업하여 SHRD를 연구하도록 해야 한다. 본 연구의 조



사 결과 HRD분야에서 대부분의 연구를 진행하였는데, 경영학, 경제학, 교육학 등 많은 학문 분야에서 SHRD에 관심을 갖도록 하고 서로 협업하여 연구가 진행되도록 해야 한다. SHRD가 조직차원에서 이루어지는 학문인만큼 위에서 적용할 수 있는 조직은 다양하고, 각 조직에 대해 주로 연구하는 학문들이 있을 것이다. 따라서 다른 학문 분야와의 협업을 통해 SHRD를 연구한다면 시너지 효과를 낼 수 있을 것이라 기대한다.

본 연구는 분석대상 논문을 국내 학술지로 제한하고, 41편의 적은 논문 편수로 분석을 시도했다는 점에서 분석 결과의 일반화에 제한점이 있을 수 있다. 또한 학부생인 본 연구의 지식수준으로는 보다 정확한 그리고 보다 성과있는 결과를 도출하기에는 어려움이 있다. 그러나 SHRD에 대한 국내 학술지에 게재된 논문을 모아서 분류하고 분석했다는 점과 본 연구 나름의 SHRD 연구의 활성화를 위한 과제를 제시했다는 점에서 연구의 의미를 부여할 수 있다. 본 연구의 결과가 SHRD 연구의 발전에 기여할 수 있기를 기대한다.

## 참 고 문 헌

- 강정범, 송해덕. (2009). 전략적인적자원개발의 성숙도와 수행공학 실천가 역할간의 관계연구. HRD 연구, 11(2), 49-68.
- 권대봉, 현영섭. (2003). 전략적 인적자원개발의 개념과 특성에 기반한 이론적 틀. HRD 연구 (구 인력개발연구), 5(1), 1-37.
- 권상순. (2001). 학습조직과 전략적 인적자원개발의 연계. 사회과학논집, pp. 1-26
- 권완섭, 홍아정, 박치경. (2015). 국내 공기업 종사원의 전략적 인적자원개발의 중요도 및 성숙도 인식수준에 관한 연구. 한국 HRD 연구, 10, 77-97.
- 김미숙, 이동임. (2002). 인적자원개발 인증제 연구-체제구축을 중심으로. 직업교육연구, 21(1), 29-50.
- 김성환, 최은수. (2012). 공공기관의 변혁적 리더십, 전략적 인적자원개발, 학습조직 구축, 조직시민행동 간의 구조적 관계. Andragogy Today, 15, 63-90.
- 김세기, 채명신. (2008). 전략적 인적자원개발과 조직유효성간 관계 실증연구. 인적자원관리연구, 15, 21-55.
- 김종관, 이용탁. (2002). 기업내 인적자원개발의 전략적 설계에 관한 연구. 인적자원관리연구, 5, 259-280.
- 김종인, 봉현철. (2005). 인적자원개발을 위한 국가 공공기관 차원의 정책대안 도출에 관한 탐색적 연구: 기업의 전략적 인적자원개발 시스템과 액션러닝 접근방식을 중심으로. 산업교육연구, 11, 95-115.
- 박수홍, 안영식, 김두규, 홍광표. (2011). 정부의 광역경제권 정책 변화에 따른 지역의 인적자원개발 역량 육성 방안: P 광역시를 중심으로. 직업교육연구, 30(1), 313-340.
- 박희원, 송해덕. (2009). 기업 인적자원개발 담당자의 가치지향성과 인적자원개발의 전략적 성숙도에 관한 연구. 한국 HRD 연구, 4, 21-54.
- 백평구. (2013). 사회책임경영의 맥락에서 살펴 본 인적자원개발 실천의 동형화 분석. 농업교육과 인적자원개발, 45(3), 181-202.
- 백평구. (2015). 분사(分社)형 인적자원개발 아웃소싱에 대한 비판적 분석. HRD 연구 (구 인력개발연구), 17(1), 133-160.
- 송영수. (2007). 국내 대기업의 인적자원개발 (HRD) 동향-대기업 HRD 관리자의 인식 을 중심으로. 교육정보미디어연구, 13(2), 139-160.
- 송영수. (2009). 대기업 중심의 전략적 HRD 주요영역 및 핵심과제 도출. 기업교육과 인재연구, 11, 75-98.
- 송영수, 황영아. (2010). 대기업의 전략적 인적자원개발 (SHRD) 에 대한 중요도 및 수행수준 인식에 대한 탐색. Korea Business Review, 14(1), 197-219.

- 송해덕. (2007). 수행공학과 전략적 인적자원개발. 역량개발학습연구 (구 한국 HRD 연구), 2, 92-109.
- 신덕상. (2010). 조직 내 [SHRD 성숙도 척도] 에 관한 타당화 연구. HRD 연구 (구 인력개발연구), 12(1), 43-64.
- 윤필현, 한주희. (2009). 전략적 인적자원개발 활동의 설계와 평가. 경영사학, 24, 137-161.
- 윤필현, 정성휘. (2016). 전략적 인적자원개발 (SHRD) 관점에서 NCS 기반 교육과정 발전 과제 분석. 비서·사무경영연구, 25(2), 7-33.
- 이근환, 김윤신, 장영철. (2014). 현대그룹의 의료서비스산업 진입과 성공요인-서울아산병원의 CEO 리더십과 SHRD 를 중심으로. 경영사학, 70, 73-120.
- 이동명. (2006). 지식경영전략과 전략적 인적자원개발. 금융지식연구, 4(2), 105-128.
- 이연주. (2018). 대학 인성교육체제와 발전방안 연구. 문화와융합, 40(5), 253-278.
- 이영수, 진영심, 송영수. (2013). 국내 대기업 인적자원개발 (HRD) 동향에 대한 HRD 담당자의 교육요구도 분석. HRD 연구 (구 인력개발연구), 15(4), 125-156.
- 이찬, 최영준, 박혜선, 정보영, 전동원, 박연정. (2012). 전략적 인적자원개발 활동수준 진단준거 개발. 기업교육과 인재연구, 14, 155-178.
- 이희수, 조순옥. (2007). 전략적 인적자원개발의 동향과 전망. 역량개발학습연구 (구 한국 HRD 연구), 2, 26-51.
- 임경수, 이희수, 이지영, 고혜리. (2018). 교육공무원 연수원의 전략적 인적자원개발 역할모델 연구. Issues, (15).
- 장정택, 원상봉. (2009). 내부 이해관계자 요구를 반영한 전략적 e-HRD 모형개발 연구: 공기업을 중심으로. 기업교육과 인재연구, 11, 129-153.
- 장영철, 허연. (2005). 인적자원개발체제와 기업성과간의 관계-기업의 학습조직화를 중심으로. 조직과 인사관리연구, 29, 63-104.
- 장환영, 손지영, 하정례. (2013). 학회지 분석을 통해 본 HRD 이슈와 동향 탐색. HRD 연구 (구 인력개발연구), 15(2), 1-22.
- 정보영, 이찬. (2014). 대기업의 전략적 인적자원개발 활동 유형과 개인 및 조직 특성의 관계. 기업교육과 인재연구, 16, 25-56.
- 정은정. (2013). 경영전략 실행 관점에서 전략적 인적자원개발의 역할 탐색. HRD 연구 (구 인력개발연구), 15(3), 1-27.
- 정은정. (2014). HRD 담당자의 전략적 인적자원개발 역할이 직무성공에 미치는 영향. HRD 연구 (구 인력개발연구), 16(3), 55-79.
- 정은정. (2014). 전략적 인적자원개발 측정을 위한 구성요인 탐색 및 문항 개발. HRD 연구 (구 인력개발연구), 16(2), 87-112.
- 정은정. (2014). 전략적 인적자원개발의 연구동향 분석. 농업교육과 인적자원개발,

46(4), 91-112.

- 조세형.(2010). 기업의 인적자원개발 투자가 조직성과에 미치는 영향: 전략적 인적자원 개발의 조절효과. HRD 연구 (구 인력개발연구), 12(2), 1-18.
- 조형례, 정승용, 정선양. (2009). 탈추격형시대의 정부출연연구기관의 인력양성전략. 한국기술혁신학회 학술대회, 379-397.
- 주용국. (2010). 전략적 인적자원개발의 구성요소 및 인적자원개발 실행전략의 탐색과 적용. HRD 연구 (구 인력개발연구), 12(1), 207-235.
- 최용범, 최은수. (2008). 기업의 전략적 인적자원개발 업무 수행에 있어서의 조직적 전략과 최고경영자 리더십의 영향력 분석. 평생교육 · HRD 연구, 4(2), 91-107.
- 최용범, 최은수. (2010). 조직성과 지원을 위한 HRD 의 기능과 역할. 평생교육 · HRD 연구, 6(1), 23-43.
- 최익선. (2007). SHRD 를 향한 e-learning 과 수행능력의 격차 해소. 역량개발학습연구 (구 한국 HRD 연구), 2, 74-91.
- 한주희, 윤필현. (2010). 전략적 인적자원개발 (SHRD) 관점에서의 전문대학 교육과정 개발. 농업교육과 인적자원개발, 42(4), 99-123.

- 최초 접수일 : 2019년 2월 1일
- 논문 심사일 :
  - 1차 외부심사일 : 2019년 2월 5일 ~ 10일
  - 2차 편집위심사일 : 2019년 2월 12일
- 게재확정일 : 2019년 2월 25일

# Abstract

## Research Status of Strategic Human Resource Development

Young-dae Son

The purpose of this study is to investigate the status of strategic human resources development and to understand the trend of domestic strategic human resources development in Korea. In this study, the domestic researches collected through the literature survey were classified according to the contents of the research, the year of creation, the journal and the research organization. The results were analyzed to understand the domestic research trends. Based on this research, I focused on the research of strategic human resource development theory, activating research on organization outside the enterprise, and collaborating with other scholars.

***Key words*** : HRD, SHRD, Human resources development, Strategic, Strategic human resources development