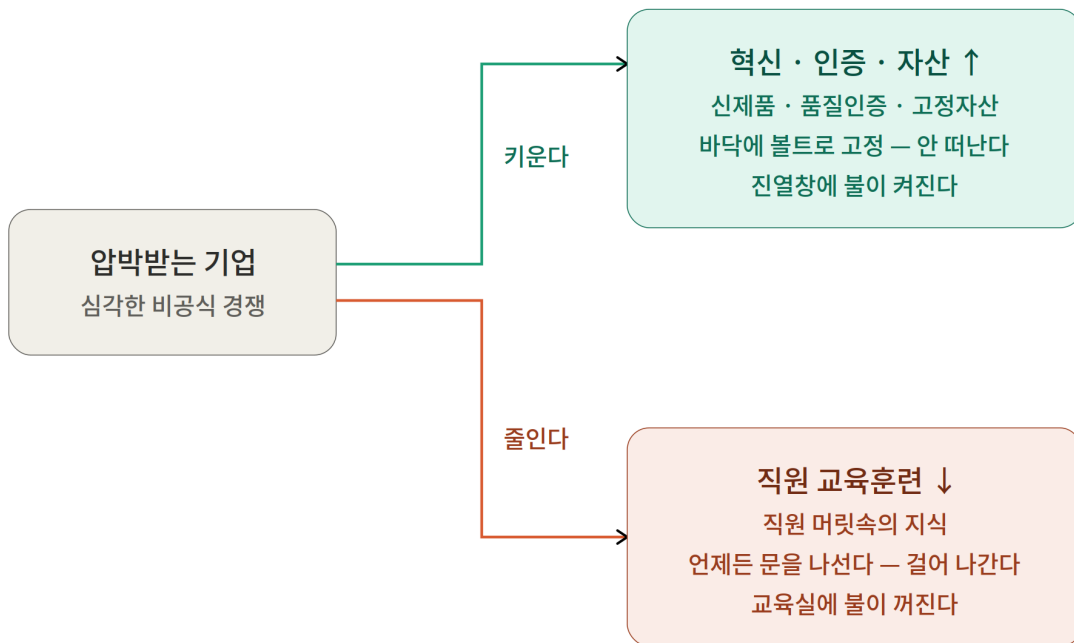


1 보이는 것은 키우고, 사람은 줄인다: 비공식 경쟁이  
2 바꾼 기업의 조용한 선택

3 Chungil Chae

4 Mon, 29 June 2026



5  
6 원논문: “심각한 비공식 경쟁 하에서 인력개발 없는 역량 고도화” (Lu, Xu, Chen, Jin,  
7 Wang, Wu, & Chae — Wenzhou-Kean University / UCL)

9 들어가며: 한 장면

10 등록된 회사가 있다. 세금을 내고, 노동법을 지키고, 서류를 갖춘다. 그런데 길 건너에는 그 비용의 상당  
11 부분을 내지 않는 경쟁자가 있다. 미등록 사업체, 비공식 부문. 전 세계 고용의 60퍼센트 이상이 이  
12 비공식 영역에 있고, 저소득 경제에서는 90퍼센트에 육박한다(ILO, 2018).

13 같은 규칙으로 겨루는 싸움이 아니다. 규칙 자체가 다른 싸움이다.

14 이 회사의 사장은 매년 같은 질문 앞에 선다. 직원 교육에 돈을 쓸 것인가? 새 기계를 살 것인가? 품질  
15 인증을 딸 것인가? 이 글은 그 선택의 패턴을 추적한다. 그리고 그 패턴은, 우리가 처음 기대했던 것과  
16 정반대였다.

17

---

18 1차 질문: 무엇이 일어나고 있는가?

19 상식은 이렇게 말한다. 경쟁이 팽팽해지면 기업은 둘 중 하나를 한다. 전부 투자해서 살아남거나, 전부  
20 움츠러 버티거나. 교육이든 혁신이든 자산이든, 역량 투자는 한 묶음으로 함께 움직인다. 전략적 HRD  
21 연구가 오랫동안 깔아 둔 전제였다(Garavan 외, 2016; Mathias 외, 2021).

22 데이터는 그 묶음을 풀어 해쳤다.

23 심각한 비공식 경쟁에 직면한 기업은 고도화를 멈추지 않았다. 제품을 새로 내놓고, 품질 인증을 따고,  
24 고정자산을 샀다. 다만 한 가지만 조용히 줄였다 — 직원 교육훈련.

---

우리가 기대한 것	데이터가 보여준 것
압박받으면 투자를 통째로 줄인다 교육과 고도화는 같이 움직인다 못 배우는 건 돈 없는 약한 기업	혁신·인증·자산은 그대로, 교육만 감소 둘이 갈라선다 (선택적 디커플링) 오히려 잘나가는 기업이 더 줄인다

---

25 이것이 이 연구가 붙인 이름이다. 선택적 디커플링(selective decoupling). 보이는 것은 키우고, 사람은  
26 줄인다.

27

---

28 2차 질문: 왜 일어나는가?

29 답은 한 단어로 압축된다. 전유성(appropriability) — 내가 한 투자의 열매를, 내가 끝까지 가질 수  
30 있는가.

31 여기서 이 글의 가장 정확한 비유가 나온다.

32 새 기계는 바닥에 볼트로 고정되어 있다. 품질 인증서는 회사 이름으로 발급된다. 그러나  
33 교육훈련은 직원의 머릿속에 담겨, 언제든 문을 나설 수 있다.

34 1:1로 맞춰 보자.

개념	비유
비HRD 고도화 (혁신·인증·자산)	바닥에 고정된 기계 — 안 떠난다
공식 교육훈련	직원 머릿속의 지식 — 걸어 나간다
전유성이 낮다	열매가 새어 나갈 구멍이 있다
규칙-비대칭 경쟁	그 구멍을 더 크게 벌리는 바람

35 교육은 비싸고, 시간이 걸리고, 숙련된 직원이 떠나면 그 가치도 함께 떠난다. 저비용 비공식 경쟁자가  
 36 마진을 짓누르는 환경이라면, 사장의 계산은 냉정해진다. “교육시켜 봤자, 그 직원이 나가면 남는 게  
 37 없다.”

38 그래서 기업은 투자를 줄이는 게 아니라 재배분한다. 새어 나가기 쉬운 채널(교육)에서, 붙잡아 둘 수  
 39 있는 채널(자산·인증)로. 이것은 무능이 아니라 합리적 선택이다. 그리고 바로 이 지점에서 이론이  
 40 연결된다.

41 Meyer & Rowan(1977)은 조직이 겉으로 내건 공식 구조를, 안에서 실제로 하는 일로부터 분리할 수  
 42 있음을 보였다. Bromley & Powell(2012)은 이를 수단-목적 디커플링으로 다듬었다. 목적(가시적  
 43 성과)은 내걸린 채, 그 목적을 떠받칠 수단(내부 역량)은 비어 간다. 이 연구는 그 추상적 이론을 구체적  
 44 지출 항목으로 끌어내렸다. 목적 = 보이는 고도화. 수단 = 사람에 대한 투자. 디커플링은 회계장부  
 45 위에서 일어나고 있었다.

46

47 3차 질문: 어떤 조건에서 일어나는가?

48 여기서 가장 섬세한 구분이 등장한다. 노출(exposure)이 아니라 심각성(severity)이다.

49 비공식 경쟁자가 “있다”는 것과, 그것이 “심각한 장애물로 느껴진다”는 것은 다르다. 비를 보는 것과,  
 50 비에 젖는 것이 다르듯이.

51 [주장] 단순 노출은 아무것도 바꾸지 않는다

52 → 노출-교육훈련 상관  $r = +0.028$  (작고, 오히려 양수)

53 → "비공식 경쟁자와 경쟁한다"는 사실만으로는 교육이 줄지 않는다

54

55 [주장] 심각성이 페널티를 만든다

56 → 심각성-교육훈련 상관  $r = -0.069$  (음의 방향)

57 → 노출과 심각성은 관련 있으나 같지 않다 ( $r = 0.303$ )

58 숫자로 풍경을 그려 보면 이렇다. 전체 기업 중 공식 교육훈련을 제공하는 곳은 12.7퍼센트뿐이다.  
 59 비공식 경쟁에 노출됐다는 기업은 22.1퍼센트, 그것을 심각한 장애물로 느낀다는 기업은 17.7퍼센트.  
 60 교육은 원래도 드문 일이고, 심각한 압박은 그 드문 일을 더 드물게 만든다.

61 그리고 압박은 회사 담장 안에서 끝나지 않는다. 같은 지역·같은 업종의 다른 기업들이 모두 같은  
62 저비용 경쟁에 시달릴 때 — 이 연구가 장(field) 수준 저도로 생태계라 부르는 조건 — 교육 페널티는 더  
63 커진다. 옆 가게도, 그 옆 가게도 사람에게 투자하지 않는 동네에서는, 나 혼자 사람에게 투자하는 일이 점점  
64 더 정당화하기 어려워진다.

65

---

### 66 가장 통쾌한 반전: 누가 교육을 줄이는가

67 상식은 말한다. 교육 못 시키는 건 영세하고 여력 없는 약한 기업이라고.  
68 데이터는 정반대를 가리켰다.  
69 교육 페널티는 웹사이트를 가진 기업, 품질 인증을 가진 기업, 규모가 더 큰 기업 사이에서 더 컸다. 시장  
70 지향적이고, 역량 있고, 이미 잘 준비된 기업일수록 교육을 더 많이 줄였다.  
71 이것이 왜 결정적인가. 만약 약한 기업만 교육을 줄였다면, 우리는 “능력이 없어서 그렇다”고 덮을  
72 수 있었다. 그런데 잘나가는 기업이 더 줄인다. 그렇다면 이건 무능의 문제가 아니다. 이건 경쟁의  
73 경제학이다. 똑똑한 기업일수록, 새어 나갈 투자와 붙잡아 둘 투자를 더 정확히 계산해 낸다.

74

---

### 75 다섯 명의 증인: 수렴의 서사

76 하나의 분석은 의심받을 수 있다. 그러나 서로 다른 방법이 같은 곳을 가리키면, 반박하기 어려워진다.  
77 이 연구는 같은 결론을 향해 증인을 한 명씩 세운다.

78 증인 1 (주 분석): 18.7만 기업, 가중 선형확률모형  
79 → 심각한 경쟁 = 낮은 교육, 높은 비HRD 고도화

81 증인 2 (대안 측정): 심각성을 연속형으로, 또 "매우 심각"만으로,  
82 또 "가장 큰 장애물"로 바꿔도 → 디커플링 패턴 유지

84 증인 3 (플라시보): 금융·부패·전력 장애물로 바꿔 넣으면?  
85 → 같은 패턴이 재현되지 않는다 (= 비공식 경쟁만의 고유 기제)

87 증인 4 (경계조건): 웹사이트·인증·규모로 쪼개 보면  
88 → 페널티는 강한 기업에서 더 첨예

90 증인 5 (장 수준): 동네 전체가 저비용 경쟁이면 → 페널티 증폭

92 증인 6 (시간 검증): ECA 패널 7,012건 + MENA 패널 2,644건  
93 → t시점 심각한 경쟁이 t+1시점 낮은 교육을 예측  
94 → 역방향(교육→경쟁)은 성립하지 않는다

95 특히 중인 3(플라시보)이 영리하다. “그냥 사업이 힘들어서 교육을 줄인 것 아니냐”는 반론을, 금융·부  
96 패·전력이라는 다른 종류의 어려움을 같은 자리에 넣어 봄으로써 무너뜨린다. 그 어려움들은 디커플링  
97 패턴을 만들지 않았다. 패턴을 만든 것은 오직 규칙-비대칭적 비공식 경쟁이었다.

98 숫자 하나를 더 두자. 교육훈련 계수는 □0.012에서 □0.017 사이다. 기업 하나로 보면 1.2~1.7퍼센트  
99 포인트, 미미해 보인다. 그러나 기저율 12.7퍼센트에 대비하면 상대적으로 9~13퍼센트의 감소이고,  
100 심각한 경쟁이 만연한 수많은 경제에 걸쳐 쌓이면 공식 부문 인력개발 역량의 무시할 수 없는 총합  
101 결손이 된다. 작지만 무시 가능한 것과, 작지만 체계적인 것은 다르다. 이 구분이 정책을 가른다.

102

---

### 103 그래서 무엇이 위험한가

104 선택적 디커플링은 공짜 적응이 아니다. 비용이 지연되고, 사람들에게 분산되는 트레이드오프다.

105 교육을 줄이면서 고도화한 기업은 단기적으로는 멀쩡해 보인다. 새 제품도 있고, 인증서도 걸려 있다.  
106 그러나 그 고도화를 지속시킬 사람의 역량은 얇아진다. 다음 기술을 흡수하고, 품질 시스템을 유지하고,  
107 개선 루틴을 굴릴 기반이 마른다. 진열창은 새로 단장했는데, 그 뒤의 직원 교육실은 불이 꺼진 셈이다.

108 정책에 주는 메시지도 여기서 갈라진다. 교육 보조금과 숙련 바우치는 교육의 직접 비용을 낮춘다.  
109 그러나 교육의 수익이 평가되는 경쟁 환경은 바꾸지 못한다. 사장이 “어차피 그 직원 나가면 끝”이라고  
110 믿는 한, 보조금을 받고도 교육은 늘지 않는다. 진짜 필요한 것은 규칙 비대칭을 좁히는 집행, 비용을  
111 나누는 컨소시엄, 직원을 붙잡는 유지 장치 — 전유성의 구멍 자체를 메우는 개입이다.

112

---

### 113 끝맺음: 답이 아니라 다음 질문

114 이 연구가 보여준 것은 하나의 풍경이다. 기업은 압박 앞에서 후퇴하지 않았다. 역량 구축을 재조직했을  
115 뿐이다. 보이는 것은 키우고, 사람은 줄이는 방향으로.

116 그러나 이 풍경은 아직 두 개의 문을 열지 못한 채 닫힌다.

117 첫째, 이 연구는 기업이 교육을 하는지 안 하는지는 알지만, 줄이는 교육이 어떤 종류인지는 모른다.  
118 규제 준수용 교육을 줄이는가, 아니면 전략적 숙련 개발을 줄이는가? 둘은 전혀 다른 이야기다.

119 둘째, 이 모든 것은 사장의 머릿속 계산에서 출발한다. 그런데 우리는 그 계산을 직접 들여다본 적이  
120 없다. 관리자는 실제로 교육의 수익과 이직 위험과 전유성을 어떻게 저울질하는가?

121 그래서 이 글은 마침표가 아니라 물음표로 끝난다.

122 기업이 사람을 줄이며 보이는 것을 키울 때 — 우리는 그 선택을 막아야 하는가, 아니면 그 선택이  
123 합리적인 수밖에 없는 규칙을 먼저 바꿔야 하는가?

124

---

125 **덧붙임: 그런데 이게 왜 “HRD 이야기”인가**

126 세계은행 자료를 쓰고, 비공식 경쟁을 다루고, 회귀분석을 돌린다. 누군가는 묻는다. “이건 개발경제학  
127 이지 인력개발(HRD) 연구가 아니지 않나?”

128 그렇지 않다. 이 연구는 HRD가 오래전부터 알면서도 비워 두었던 자리 하나를 정확히 채운다.

129 HRD의 출발점은 단순하다. “잘 가르치면 성과가 오른다.” 그런데 HRD는 처음부터 불편한 단서를  
130 달았다. 그 효과는 직원이 회사에 남아 있을 때만 내 것이 된다. 교육의 가치는 직원의 머릿속에 담겨,  
131 언제든 걸어 나갈 수 있으니까.

132 그러니까 HRD는 “교육이 새어 나갈 수 있다”는 건 알고 있었다. 다만 무엇이 그 유출을 실제로  
133 터뜨리는지는 늘 배경으로만 두었다. 이 논문이 그 방아쇠에 이름을 붙인다 — 규칙이 다른 경쟁자.  
134 세금도 안 내고 규제도 안 받는 경쟁자 앞에서, 사람에게 대한 투자는 가장 회수하기 어려운 투자가 된다.

135 그리고 한 걸음 더 나간다. 전략적 HRD 교과서는 오래 가르쳐 왔다. “교육과 다른 투자는 한 묶음으로  
136 같이 움직인다”고. 이 논문은 그 묶음이 쪼개지는 장면을 데이터로 잡았다. 교육은 묶음의 떼어 낼 수  
137 없는 일부가 아니라, 포트폴리오 안에서 다른 채널과 자리를 다투는 한 선수였던 것이다.

138 그래서 이 연구의 무게는 “교육을 막는 장애물을 하나 더 발견했다”에 있지 않다. “공식적 인력개발이  
139 언제 살아남는가”라는 경계선을 새로 그었다는 데 있다. 장애물 목록에 한 줄 더하는 것과, 이론의 적용  
140 범위를 다시 긋는 것은 차원이 다르다.

141 세 가지가 이 주장을 떠받친다.

- 142 • 약한 기업이 아니라 강한 기업이 더 줄었다. 만약 영세한 곳만 교육을 줄였다면 “돈이 없어서”로  
143 끝났을 것이다. 그런데 웹사이트도 있고 인증도 가진 잘나가는 기업이 더 줄었다. 무능의 문제가  
144 아니라는 증거다.
- 145 • 세상 노동력의 60퍼센트 이상이 사는 자리에서 검증했다. 대부분의 HRD 이론은 선진국 공식  
146 부문 위에 세워졌다. 이 연구는 그 이론을 비공식성이 일상인 현실로 끌고 와 18.7만 기업으로  
147 시험했다.
- 148 • 정책 처방을 다시 쓴다. 교육 보조금은 교육의 가격만 낮출 뿐, 교육의 수익이 평가되는 경쟁  
149 환경은 못 바꾼다. 규칙의 비대칭을 먼저 손대지 않으면 보조금은 벽에 부딪힌다.

150 한 문장으로:

151 이 논문은 HRD가 늘 알았지만 배경으로 두었던 “교육은 새어 나간다”는 문제에, 그것을  
152 터뜨리는 경쟁 구조라는 방아쇠를 채워 넣는다. 그 결과 “교육과 고도화는 함께 간다”는  
153 HRD의 오랜 가정을 뒤집는다. 그래서 이걸 분명히 HRD의 이야기다.

154

---

155 **한 문장 요약**

156 심각한 비공식 경쟁 아래에서 기업의 역량 투자는 “있거나 없거나”가 아니라, “붙잡을 수  
157 있느냐 없느냐”에 따라 갈라진다.

158 핵심 용어 빠른 사전

- 159 • 비공식 경쟁: 세금·노동·규제 비용을 회피하는 미등록 사업체와의 경쟁
- 160 • 노출 vs 심각성: 경쟁자가 “있다” vs 그것이 “심각한 장애물로 느껴진다”
- 161 • 전유성: 내가 한 투자의 열매를 내가 끝까지 가질 수 있는 정도
- 162 • 선택적 디커플링: 보이는 고도화는 유지하면서 사람 투자만 떼어 내는 패턴
- 163 • 저도로 경쟁(low-road): 비용 회피와 낮은 투자에 기댄 경쟁 방식