韓·美·日 比較經營研究

—人事管理시스템을 中心으로—

愼 侑 根

〈目 次〉

I. 序 說
1. 比較經營研究의 課題
2. 比較經營研究의 主要 接近法
3. 本 研究의 目的과 方法
II. 確保管理
1. 人力保存 2. 充員方式
3. 配置過程
III. 開發管理
1. 教育訓練 2. 職務循環
3. 人事考課 4. 昇進決定
IV. 報償管理
1. 報酬決定 2. 인센티브
3. 福祉厚生
V. 維持管理
1. 雇傭減少 2. 老後對策
3. 勞使關係
VI. 組織管理
1. 職務割當 2. 組織構造
3. 階層構造 4. 意思決定
VII. 結 論

I. 序 說

1. 比較經營研究의 課題

比較經營研究(Comparative Management Study)는 크게 두가지의 의미를 지니고 있다. 협의의 그것은 같은 文化風土內에서의 서로 다른 조직, 예컨대 기업과 병원·군대·관청·대학 등과의 경영활동을 비교연구하는 것이며, 광의의 그것은 서로 다른 문화풍토에서의 서로 같은 조직, 예컨대 한국기업과 미국기업 또는 일본기업을 相異한 文化的 次元에 걸쳐서 비교연구하는 것이다. 전자도 중요하겠지만 하나의 普遍妥當한 經營管理시스템을 개발하거나 또는 특정 文化圈에 적합한 經營管理制度를 모색·정립하여야 할 필요성이 증대하고 있음에 비추어 볼때 특히 후자에 대하여 관심을 쏟지 않을 수 없다. 본 연구에서 지칭하는 비교경영연구는 후자의 의미를 지니고 있다.

광의의 比較經營研究는 크게 두 가지 목적을 가지고 진행된다고 볼 수 있다. 그 하나는 과연 경영관리라는 것이 어떠한 文化風土 또는 상이한 環境에서도 普遍妥當性을 갖고 적용될 수 있는가의 여부, 환언하면 경영원리의 보편성을 탐색해 보는 것이며, 또 하나는 언

筆者：서울大學校 經營大學 經營研究所 研究員, 서울大學校 經營大學 副教授.

뜻 전자와 이율배반적이라고 느껴질런지는 모르나 선진경영관리방식이 후진국이나 개발도상국에 移轉될 가능성이 있는가를 구명하고자 하는 것이다. 특히 후자의 경우처럼 한 나라에서 높은 效率性을 가져오는 經營管理의 實踐方式이 상이한 문화풍토를 지닌 다른 나라에서도 역시 효율적으로 機能하는가를 구명해내고자 하는 과제의식을 지니고 있는 비교경영연구는, 예컨대 과연 韓國型의 人事管理制度를 모색·정립해낼 수 있는 것인가 또는 多國籍企業에 적합한 인사관리를 모색·정립할 수 있겠는가 하는 다소 실용주의적이고 공리주의적인 應用問題의 해결에 대한 중요한 열쇠를 쥐고 있다 할 것이다.

"그 어떤 經營管理制度보다도 인사관리제도는 文化拘束的이다"라는 命題에 대해서는 대체로 수긍을 하지만 실제로 이러한 문제에 대한 뚜렷한 결론은 나타나고 있지 아니하다. "環境論者" 내지는 "比較文化論者"들은 인사관리제도는 여러 환경적 제약요인에 구속되어 있기 때문에 어디에서나 보편타당하게 적용되는 인사관리제도는 존재하지 않으며 이것은 경영철학이나 그밖의 경영관리실천에 있어서도 마찬가지라고 주장한다.(1)이에 對해 "普遍論者"들은 어떤 환경에서나 보편적으로 적용되어 최대의 효율성을 나타내는 기본적인 人事方針 나아가서 人事管理의 實踐方式이 존재하리라고 주장한다.(2)

지금까지 보고된 比較經營研究는 그 방법론·내용·주장·접근법 등에 있어서 매우 다양하고 이질적이기는 하지만 그 主流는 "環境論者"的이다. 이러한 연구추세는 근래 組織研究의 중심을 이루는 狀況理論 또는 中範圍理論과 그 맥을 같이 하고 있어서 比較經營研究의 지배적인 흐름으로 나타나고 있으나 한편 이러한 가치 있는 연구들이 계속 축적됨으로써 하나의 普遍性 있는 經營管理(人事管理)의 원리가 제시되어질 것으로 기대되는 것이다.

2. 比較經營研究의 主要 接近法

비교경영연구에 대한 接近法은 다양하다. 이들 접근법을 세 가지 범주로 유형화해서 간략하게 소개하면 다음과 같다.

첫째, 環境論的 접근법으로서 1965년 R.N. Farmer와 B.M. Richman의 研究(3)가 그 체계

(1) 이러한 맥락에서 Gonzalez와 McMillan은 "美國의 經營哲學은 普遍妥當하게 적용되는 것이 아니다"라고 주장하고 있다. Richard T. Gonzalez and Claude McMillan Jr., "The Universality of American Management Philosophy", *Academy of Management Journal*, Vol. Ⅸ, No. 1, April 1961, p. 39.

(2) Harbison과 Myers는 "現代世界에 있어서는 先進國과 開發途上國의 양쪽에 다같이 적용할 수 있는 經營發展에 관한 일반적인 論理가 존재한다"고 주장하고 있다. Frederick Harbison and Charles A. Myers, "*Management in the Industrial World*", New York, N.Y.: McGraw Hill, Inc., 1959, p. 117.

(3) Richard N. Farmer and Barry M. Richman, "A Model for Research in Comparative Management," *California Management Review*, Vol. Ⅱ, No. 2, Winter. 1964 및 *Comparative Management and Economic Progress*, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1965.

적 연구의 효시를 이룬다. 이 접근법은 "外部的 制約要因이 상이한 환경에 있어서의 상대적인 經營效率性을 결정한다"고 전제하고 있다. 그 후 A.R. Negandhi와 B.D. Estafen의 연구[4]가 環境論的 접근법을 더욱 세련되게 하였다. 環境論的 접근법은 전통적 경영학파의 暗黑箱子(black box)式 접근법에 대해 주의를 주고 있다. 즉, 전통적 경영학파에서는 組織의 構造條件이나 管理機能 등 기업활동의 內部環境만을 강조하였을 뿐, 外部環境은 주어졌거나 최소한 기업경영이론상 존재하지 않는 것으로 여겨왔다. 외부환경이 모든 기업에 대해서 동일하다면, 암흑상자식 접근법은 타당하다고 하겠으나 환경이 중요할 정도로 상이할 경우에는 環境論的 접근법이 경영효율성의 상대적 차이를 설명하는데 더욱 적절한 것이다.

環境論的 접근법은 두 가지 관점이 있는데 그 하나는 환경 중에서도 社會·文化에 관심을 가지고 있는 것이고, 다른 하나는 환경 중에서도 經濟發展의 단계에 관심을 가지고 있는 것이다. 전자는 지금까지 비교경영연구의 가장 중요한 관점으로서 많은 연구가 발표되고 있는데 그 중에서도 L. Kelly 등의 "The Role of Culture in Comparative Management"[5]가 그 내용을 잘 대변해 주고 있으며, 후자는 경제발전과 경제적 성과의 상대적 수준이 경영효율성의 차이를 나타내게 하는 주요한 外部制約要因이라는 관점을 지니고 있다.[6]

그러나 비교경영연구를 수행함에 있어 환경론적 접근법은 環境變數가 너무 多樣하고 操作化하기가 어렵다. 환경의 구체적인 변수의 하나인 文化만 해도 이를 조작화하여 체계적으로 연구하는 것이 쉽지 않다. 즉, 操作化와 實行上의 문제가 야기되고 있다. 또 경제발전단계가 경영의 효율성을 주도하는 독립변수임을 수긍하지만 너무나 포괄적이어서 비교경영학을 수립하는데 필요한 잘 槪念化된 假定을 검정하기에는 어려움을 안고 있다.

둘째, 行爲論的 접근법으로서 經營效率性의 차이는 주로 경영자의 價値觀이나 態度 등에 기인한다고 보는 입장이다. 이 접근법에서는 가치관과 태도는 文化의 함수라는 주장을 하고 있다. 즉 태도, 신념, 가치체계, 그리고 욕구체계가 문화의 함수이고 이들 개념과 관리실

(4) A.R. Negandhi, "A Model for Analyzing Organizations in Cross-Cultural Settings; A Conceptual Scheme and Some Research Findings," in Negandhi *et al.*, *Comparative Administration and Management: Conceptual Schemes and Research Findings*, Kent, Ohio: Bureau of Economic and Business Research, Kent State Univerity, 1969, 그리고 B.D. Estafen, "System Transfer Characteristics: An Experimental Model for Comparative Management Research," *Management International Review*. Vol. X, No. 2-3, 1970, pp. 21-34.

(5) Lane Kelley and Reginald Worthley, "The Role of Culture in Comparative Management: A Cross-cultural Perspective," *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 1, 1981, pp. 164-173.

(6) Harbison and Myers, *op. cit.* 이러한 관점을 가지고 비교경영연구를 한 또 다른 연구들로 D.C. McClelland *The Achieving Society*, Princeton, New Jersey: D. Van Nostrand Company, 1961 및 E.E. Hagen, *On the Theory of Social Change*, Homewood, Illinois: The Dorsey Press, 1962 참조.

천과 경영효율성간의 관련성을 규정함으로써 文化變數의 영향력을 유도하고자 한다. 대표적인 硏究로는 G.W. England[7], M. Haire[8], Yosup Lee[9] 등이 있다.

그러나 이 접근법의 문제는 文化란 행위를 설명하는데 있어서 많은 변수 중의 하나라는 사실이다. 가령, 직종·과거의 경험·동료집단·규모·산업형태·기술수준과 환경의 확실성 정도와 같은 다른 變數들도 행위를 예측하는데 있어서 文化만큼 중요하다. 그리고 문화와 태도, 태도와 행위, 행위와 유효성과 같은 用語의 定義를 어떻게 내릴 것인가 하는 槪念上의 문제, 각 調査項目들의 測定을 각국간에 어떻게 동일하게 실시할 수 있을 것인가 하는 語義上의 문제, 硏究變數의 操作的 定義의 어려움에 따른 方法論上의 문제, 그리고 연구결과의 실제적 適用可能性의 문제 등 어려움이 따르고 있다.

세째, 管理論的 접근법으로서 이는 다시 文化의 相異性에 기초한 관리론적 접근과 狀況適應을 중심으로 한 관리론적 접근으로 大別하여 볼 수 있다. 前者의 대표적인 연구로는 W.G. Ouchi의 "Thery Z"[10]를 들수 있는데, 그는 미국(A型)과 일본(J型)의 중간적인 管理制度가 경영의 효율성을 낳게 하는 것이라고 하면서 그러한 관리제도를 낳게하는 企業文化를 토착화시켜야 한다고 주장하고 있다. 그리하여 그는 높은 생산성을 낳는 文化로의 移行을 위한 13개의 단계를 제시한다. Ouchi외에도 Chan-Sup Chang,[11] 高時天[12]등의 연구를 文化의 상이성에 근거를 둔 관리론적 접근법으로 들 수 있다. 그러나 이러한 주장들이 신뢰할만한 근거를 가지고 있는가에 대하여 의문이 제기 된다. 연구자들의 洞察力이나 旣存資料에 의한 보고는 기업의 管理實踐面을 분석하는데 미흡하며, 관찰의 單位가 서로 중복되어 있음을 볼 수 있다. 따라서 文化의 차이에 따른 管理實踐의 차이를 어느정도 설명하여 주기는 하지만 실제 適用을 위한 방안의 제시가 없거나 또는 임의성과 자의성이 있게 된다.

管理論的 接近法으로서 狀況適應을 중심으로 한 비교경영연구의 대표적인 것으로 加護野

(7) G.W. England, *The Managers and His Values: An International Perspective*, Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Company, 1975.

(8) Maison Haire, Edwin E. Ghiselli and Lyman W. Porter, "*Managerial Thinking: An International Study*," New York, N.Y.: Jhon Wiley and Sons, 1966.

(9) Yosup Lee, "*A Comparative Study of Manager's Perceptions in Korea and the U.S.*", Claremont Graduate School. A thesis for the degree of Ph.D., 1982.

(10) William G. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1981.

(11) Chan-Sup Chang, "Comparative Analysis of Management Systems: Korea, Japan and the U.S.", The Journal of Korean Association of Business Administration, Vol. 13, No. 1, September 1983.

(12) 高時天, "經營의 國際比較 —韓·美·日을 중심으로—"「經營學硏究」, 韓國經營學會, 第十三卷 第一號, 1983. 9, pp. 115-123.

忠男 등의 연구[13]를 들 수 있다. 이 연구는 여러 상황적 요인에 따라서 관리방식이 달리 모색될 수 있다는 構想에서 출발한다. 즉 環境的 상황요인과 組織的 상황요인 등 조직이 처해 있는 상황에 따라서 組織有效性을 높일 수 있는 經營戰略과 組織問題에 대한 관리 방식이 달리 모색될 수 있다는 것이다. 이 접근법은 方法論上이나 構成上으로 보아 비교적 세련되어 있고 요즘 조직론에서 한창 거론되고 있는 상황이론에 힘입어서 비교경영연구의 접근법 중에서 우수한것으로 평가된다. 그러나 變數設定이 制限된 틀(型)에 임의적으로 한정되어 있고, 尺度法에 의한 조사결과에 따르는 測定上의 問題가 있다는 비판을 면치 못한다.

이상에서 살펴 본 바와 같이 비교 경영연구의 主要 接近法이라고 하는 것이 모두 限界를 지니고 있어서 경영의 普遍性이나 또는 특정 文化圈에 적합한 經營管理의 實踐方式을 모색하는데 크게 기여하고 있지 못하다. 이리하여 경영문제의 특정한 사실을 발견하는데 종합적인 研究體系를 도입하려는 統合的·折衷的 연구접근법이 일부에서 제기되고 있다. 이 접근법은 어떤 한 방향에서의 포괄적인 槪念的 틀이나 모델을 개발·테스트하려 하지 않고 일정한 비교 경영사실을 실증적으로 조사하는데 용이한 개념적 틀이나 모델을 채택함으로써 複數方法論을 적용하자는 것이다. 즉, 비교경영연구의 주요접근법들이 다 약점이 있으니 종합·절충하여보는 것이 좋지 않겠느냐고 하는 것이다.이러한 제안은 장님 코끼리만지기式의 한계를 벗어나 비교 경영학 분야를 발전시키는 데있어서 주요한 장점이 되겠지만, 과학적 의미의 比較能力(comparability)을 결여하기 쉬우며 한 우물을 파는데 드는 정성이 분산되므로서 나타날 수 있는 또 다른 한계가 있음에 유의할 필요가 있다.

3. 本 硏究의 目的과 方法

(1) 硏究目的

본 연구에서는 한국, 미국, 일본 3개국의 人事管理시스템의 비교를 목적으로한 管理論的 접근법을 채택하고자 한다. 그러나 본 연구에서는 전술한 관리론적 접근법처럼 文化나 狀況의 분석에 일차적인 초점을 두고 출발하는 것이 아니라 制度(시스템) 그 자체의 특징적인 차이점을 발견하는데 주안점을 두고 있다. 이와 같이 3국간의 인사관리제도상 특징적인 차이점을 분석함으로써 다음과 같은 두가지 상반된 論議, 즉 韓國型 人事管理制度의 독자적인 정립방안이 가능하며 바람직한 것인가 아니면 보편성있는 인사관리제도의 전개방안이 가능하며 보다 바람직한 것인가를 구명하려 한다.

본 연구가 人事管理制度 中心의 관리론적 접근법을 사용하고자 하는 이유는 관리제도 가

(13) 加護野忠男·野中郁次郁·榊原淸則·奥村昭博, 「日米企業の 經營比較」, 日本經濟新聞社, 1983.

운데서 가장 文化拘束的인 것이 바로 인사관리제도이기 때문이다. 즉 3국간의 문화차이로 인하여 인사관리제도에 특징적인 차이점이 발견될 수 있으리라는 가정에 입각한 것이다. 이러한 가정이 함축하고 있는 의미는 특정 조직이 처해 있는 狀況에 따라서 組織有效性을 높일 수 있는 인사관리제도가 각각 존재하고 있다는 것이다. 이러한 가정은 예컨대 미국이나 일본과 같은 사회문화적 환경에서 적용되는 인사관리제도는 문화풍토가 相異한 한국에 그대로 도입적용되기 어렵다는 것을 의미한다. 또한 동일한 文化圈, 예컨대 한국에 있어서도 기업의 규모라든지 직종, 직급에 따라 인사관리제도가 달라질 수 있다는 것이다. 따라서 이러한 가정에 근거를 둔다면 韓國型 人事管理制度, 나아가서는 한국내에서도 상황에 따라 서로 다른 개별적인 인사관리제도가 요청되는 것이다.

그러나 한편 현실적으로는 문화의 차이에 따른 인사관리제도의 차이가 보여 진다 할지라도 그러한 特殊性이 과연 組織有效性을 높이는데 최적의 것인가 하는데 의문이 제기된다. 설령 특정 국가에서 특정의 인사관리제도가 조직유효성을 높이고 있다 할지라도 그 특정의 관리제도가 형성되게끔 뒷바침해주는 文化 또는 價値가 있을 터이므로 그러한 문화와 가치를 유추, 분리해 냄으로써 우리가 그러한 문화와 가치를 특정 조직내에 移植·定着시킬 수 있다면 조직유효성을 높이는 관리제도의 합리화 방안을 모색할 수 있게 된다. 뿐만 아니라 規範的이기는 하지만 인적자원을 가장 효과적으로 관리할 수 있는 어떤 이상적인 指針이 제시된다면 그것은 바로 인사관리의 보편성을 의미하는 것이라 할 수 있는 것이다.

위와 같은 두 관점, 즉 비교경영연구를 통하여 인사관리제도의 현실적인 特殊性(particularism)을 파악해 보는 것과 동시에 상반되기는 하지만 규범적인 의미에서의 普遍性(universalism)을 탐색해보려는 것이 본 연구의 목적이다. 물론 본 연구의 출발점은 원래 한국풍토에 적합한 인사관리제도를 모색·정립하여야 할 필요성에서 비롯되었음을 밝혀 두지 않을 수 없다. 본 연구는 한·미·일 인사관리제도를 비교 고찰한 다음 한국의 입장에서 어떠한 인사관리제도의 요소를 도입해야 하고 또 어떠한 요소는 배제하면서 독자적인 것을 개발하여야 할 것이며 또한 절충할 만한 것이 있다면 그것은 어떠한 것인지에 대해서 試案을 제시하려고 하였다. 그러나 연구의 진행과정에서 비록 현실적으로는 각국에 인사관리제도의 特殊性이 발견되었으나 그것들이 각국에서 최적의 것은 아니라는 것과 狀況理論의 학문적 指向에서 처럼 오히려 普遍性이 발견될 수 있으리라는 확신을 가지고 두 개의 상반된 연구목적을 동시에 설정하게 된 것이다.

(2) 硏究方法

본 연구에서 한·미·일 3국을 비교대상으로 택한 이유는 한국의 人事管理制度上의 특성

을 보다 뚜렷하게 파악하기 위해서 였다. 즉, 미국과 일본은 한국에 비해 경제발전에서 선진국이라는 점과 經營의 效率性이 높다는 점에서 공통성을 보이고 있으며, 한편 文化의 相異性은 미국과 동양(한국과 일본)간의 큰차이가 있으며 그러면서도 또 한국과 일본간에 적지 않은 차이가 존재할 것으로 가정할 수 있기 때문이다.

처음 人事管理制度에 관한 조사항목은 綜合시스템적 思考를 강조하면서 人力의 자연스러운 흐름에 따라 20개를 선정하였다. 그러나 事前調査 결과 연구항목의 加減이 생기게 되어 최종적으로 인사관리의 개별영역을 (1) 確保管理, (2) 開發管理, (3) 報償管理, (4) 維持管理 및 (5) 組織管理로 구분하는 構成方式을 택하면서, (1) 確保管理에는 ① 人力保存 ② 充員方式 ③ 配置過程의 3개 항목을, (2) 開發管理에는 ① 教育訓練 ② 職務循環 ③ 人事考課 ④ 昇進決定의 4개 항목을, (3) 報償管理에는 ① 報酬決定 ② 인센티브 ③ 福祉厚生의 3개 항목을, (4) 維持管理에는 ① 雇傭減少 ② 老後對策 ③ 勞使關係의 3개 항목을, 끝으로 (5) 組織管理에는 ① 職務割當 ② 組織構造 ③ 階層構造 ④ 意思決定의 4개항목을 포함시켜 모두 17개의 항목을 설정하였다.

본 연구에서는 한국·미국·일본의 人事管理制度를 비교하기 위하여 원칙적으로 質問調査·深層面接·資料調査·發表確認의 4가지 자료수집 절차를 거치는 방법을 택하였다. 質問調査에는 한·미·일 각각에 대하여 75社, 56社, 31社가, 深層面接에서는 한·미·일 각각에 대하여 20社, 11社, 14社가 응답해 주었다. 資料調査에서 이용할 수 있는 文獻으로 한국은 극소수 밖에 없었으며, 미국은 소수가, 일본은 다수가 존재하였다. 發表確認節次는 한국에 대해서만 거쳤는데 기업체의 인사관리담당자 62명이 참가하여 의견을 제시하여 주었다.

아울러 본 연구는 비교적 대규모의 중견 製造業體, 貿易會社 및 銀行을 대상업체로 선택하였으며, 一線勞動者가 아닌 라인과 스탭직의 管理者를 대상으로 하였다. 그리고 본 연구에서는 통계적 분석방법을 취하지 않고 質的分析 및 事例硏究 방법을 취하였는데 본 연구를 진행해 나가면서 한·미·일간의 공통적인 점도 적지 않게 발견되었으나 보다 많은 역점을 差異點을 제시하는데 주력하였다.

II. 確保管理

1. 人力保存

한·미·일 세 나라에서 이미 확보된 人力을 어떠한 방식으로 保存해 나가는가에 대한 특

징적인 차이점은 다음과 같이 요약할 수 있다.

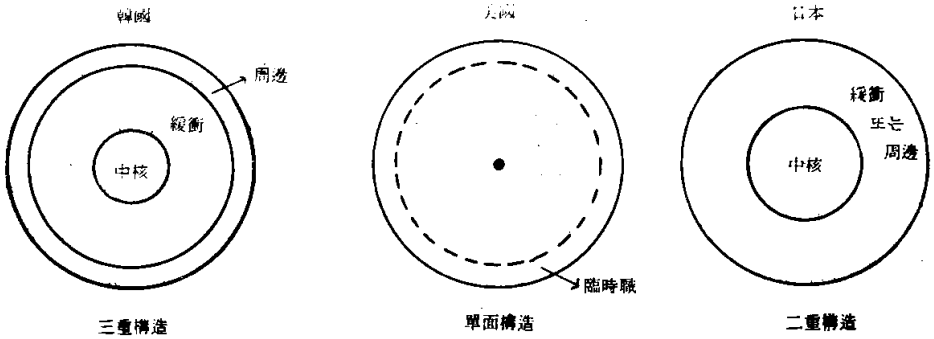
한국의 人力保存形態는 中核·緩衝·周邊의 三重構造로 나타나고 있다. 中核集團은 거의 長期雇傭의 대상이 될 뿐만 아니라 기업조직 또는 소유경영자와 실로 운명을 같이 하는 核心集團으로서 이들의 존재도 소유경영자로서는 매우 귀중하게 여겨지는 人力層이다. 緩衝集團은 準長期雇傭의 대상이 되는 집단으로 이들은 스스로 離職하지 않거나 解雇되지 않으면 年功에 의하여 경력사다리의 상부로 올라가게 되며 경우에 따라서는 中核構造層으로 영입되기도 한다. 周邊集團은 인력구조층의 가장 바깥테두리를 이루는 臨界集團으로 이들 인력은 기업경영을 위한 限界的 필요에 의해 생긴 집단이며 이들에 대한 대체노동력은 勞動市場에서 바로 구할 수 있다. 임시직 근로자·여공 등은 周邊構造層에 속하게 된다. 韓國의 경우 중핵·완충·주변에 따른 人力保存比率은 약 10 : 80 : 10 정도로 보여진다.

미국의 경우는 所有者集團을 제외하고는 끝까지 보존해야 하겠다는 그 어떤 특별한 保存集團이 별도로 없다. 다만 임시직 근로자와 일상의 정규근로자가 구별될 수 있는 인력층으로 나타난다. 대체로 미국의 인력보존형태는 單面構造라고 보아 무방할 것이다.

일본의 인력보존형태는 中核과 緩衝(또는 周邊)의 二重構造로 나타나고 있다. 한국의 경우와 달리 緩衝과 周邊의 구별이 一見 명확하지 않고 混存되어 있다. 中核은 終身雇傭의 혜택을 입는 대신 主人意識을 가지고 기업에 몰입하는데 이들에게 있어서 기업은 거의 가정과 다를 바 없으며 소위 온정주의·경영가족주의의 풍토하에서 직장을 파라다이스로 여기고 있다. 日本의 경우 緩衝(또는 周邊)에 속하는 인력층은 적극적으로 기업에 몰입은 하고 있지 않지만 상대적으로 안정된 고용상태에 있다. 中核과 緩衝(또는 周邊)의 인력보존 비율은 약 30 : 70 程度로 나타나고 있다.

三國의 人力保存의 형태를 그림으로 나타내면 다음과 같다.

〔그림 1〕 人力保存 形態



2. 充員方式

충원방식이란 職位에 대한 選拔基準을 가장 잘 충족시키는 인력을 일련의 지원자 중에서 고르는 過程이라고 할 수 있다.

한국의 충원방식은 筆記試驗(英語, 專攻, 常識)과 서류전형을 위주로 하고 보완책으로 면접, 추천 등을 이용하고 있다. 이는 한국이 知識爲主의 단편적 판단에 의해 객관적으로 인력을 충원하고 있는 현상의 반영이며, 能力不平等主義가 의식구조의 저변에 도도히 흐르고 있기 때문인 것으로 풀이된다. 또한 한국은 대학 갓졸업자 및 經歷社員을 두드러지게 선호하고 있는 것으로 나타나고 있으며 충원 職種이 3~5개 정도로 매우 협소하다.

미국의 경우 충원방식은 書類審査(reference check), 面接과 아울러 테스트를 위주로하고 있다. 面接支援書에는 추천의 정도가 몇 단계로 기재되어 있어서 기업은 면접지원서를 검토하고 나서 개인별·집단별로 면접을 보며 각종의 정교한 테스트를 실시하게 된다. 이공계의 경우는 손놀림과 기계동작을 테스트해 보는 것은 그 한 例라고 할 수 있다. 한편 過去經歷 및 職務知識을 중시하고 있어 반드시 대학을 갓 졸업한 者만이 충원대상이 되고 있지는 않으며, 이러한 충원방식때문에 移動率이 높은 인력이라 할지라도 充員對象에서 제외시키지 않는다. 또한 한국과 일본에 비해서 매우 다양한 職種別 충원을 하고 있다.

일본의 경우 충원방식은 面接을 위주로 하고 시험은 단지 보완책으로 이용하고 있다. 이는 일본이 人物本位의 주관적 평가를 우위에 두고 있는 현상의 반영이며 인간중시 및 가능성(잠재적 '능력')[14]을 존중하고 있기 때문인 것으로 풀이되고 있다. 아울러 能力平等主義에 입각하여 종합적인 자질을 갖춘 人物을 충원하려는 의식구조가 그 바탕을 이루고 있다고 보여진다. 일단 충원한 인력은 쉽게 해고시키기 어렵기 때문에 能力보다는 順應度를 選拔基準으로 선호하고 있는 것으로 나타나고 있다. 일본은 대학 갓졸업자를 매우 두드러지게 선호하고 있으며 근래에는 여성채용문제가 기업에서나 사회적으로 클로우즈업 되고 있다. 그리고 어느 정도 다양한 職種別 충원을 하고 있는 것으로 나타나고 있다.

3. 配置過程

한국기업의 配置過程을 살펴보면 채용시에는 優秀人力을 본사중심의 인기부서(기획·관리·통제 등을 담당하는 부서)에 집중배치하고 그 이후에는 T/O 보충방식으로 空席에 따른 臨機應變的 배치를 하고 있다. 배치를 하기 위하여 배치대상 인력을 교육훈련 하는데, 신입사원의 교육훈련은 대체로 10일 정도에 걸쳐 강의실교육과 현장시찰을 시키고 있다.

(14) 이때 '능력'을 ability로 생각해서는 안된다. 그것은 noryoku이다. ability란 즉시 써먹을 수 있는 기술적인 자질을 주로 의미하지만 noryoku란 작업환경과의 상호관련에서 열매맺어질 수 있는 잠재적 '능력'이다.

미국은 職務別로 직접배치하며 수습기간이 거의 없는 것으로 나타났다. 이는 충원 당시 職務能力이 있다고 보기 때문에 수습기간이 별도로 필요없는 것으로 보인다.

일본의 배치과정은 現場中心·營業店中心의 배치로 이는 현장경험을 중시하는 의식구조가 저변에 흐르고 있기 때문이며 이는 한국이 기획·관리·통제 등의 정신노동을 중시하는 의식구조와는 아주 대조적이라고 보여진다. 한국이 약간의 강의실과 현장시찰의 훈련을 거쳐서 배치되는데 비하여 일본은 30일 정도에 걸친 철저한 軍隊式의 합숙훈련을 거치게 하여 共同體意識과 一體感 그리고 職務知識을 강조하고 있다. 이렇게 하여 配置對象人力을 거의 현장 내지 지점으로 배치하고 있다.

III. 開發管理

1. 教育訓練

教育訓練은 教育과 訓練으로 구분된다. 교육은 종업원의 일반적인 지식·기능·태도를 육성하는 것으로 전체적·객관적·체계적 입장에서의 능력개발을 목적으로 하며, 훈련은 職務를 수행하는데 필요한 지식과 기술을 높이기 위하여 문제해결·태도·관행·행동을 변경하는 것으로 개별적·실체적·구체적 입장에서의 능력개발을 목적으로 한다.

한국의 경우 교육훈련은 職務知識과 環境變化에 따른 새로운 適應 그리고 人間關係의 기술습득을 포함한 다양한 인물로 양성하고자 하는 全人主義를 지향하고 있다. 한국기업은 일부 OJT와 외부강사 내지 전문가초빙의 교육방식을 이용하고 있으며 평균 3~4일의 계층별 管理者 集合教育을 실시하고 있다. 한국기업은 교육훈련의 프로그램이 체계적이지 못하고 배치·승진 등 인사관리와의 연계성이 미흡한 것으로 나타나고 있다. 즉 制限的인 프로그램으로 실시되는 교육훈련의 목표가 뚜렷하지 않거나 애매모호한 것이 한국기업의 교육훈련의 문제점이나 일부기업의 연수시설만은 대단한 것으로 나타나고 있다.

미국은 특수하고 새로운 기술의 습득에 초점을 두어 숙련인·전문인을 양성하는, 즉 專門主義를 지향하는 데 교육훈련의 목적이 있다. 미국은 교육과 훈련의 구분이 명확하며 정부의 개입으로 여성인력 등 소수집단에 대한 교육훈련을 강조하고 있다. OJT를 많이 실시하고 있으며 년 1회정도는 회사의 방침과 상황 등을 설명한다. 사내 또는 외부기관에서 학위를 취득할 수 있도록 계속적으로 教育(大學, TV, 초청강의)을 시키며 대학에 많이 의존하는 外部프로그램과 경영자의 건의에 따른 自體프로그램이 이루어지고 있다. 경영자의 건의에 따른 프로그램은 OD方式을 採擇하고 있으며 독특한 것으로는 模擬訓練(vestibule

training)[15]이 있다. 한국의 경우 교육훈련프로그램은 획일화되어 있어 종업원이 자율적으로 교육훈련내용을 선택할 여지가 없어 종업원들은 일정한 장소, 일정한 일시에 예외없이 같은 내용의 교육훈련의 대상이 되어야 하지만 미국의 경우는 이와 대조적으로 종업원이 自發的으로 프로그램을 선택할 수 있는 것(you can try)으로 나타나고 있다.

일본의 교육훈련은 바람직한 人物과 職務知識, 潛在的 能力의 開發 및 企業文化를 강조하는 折衷主義를 지향하고 있다. 일본은 全社的이고도 繼續的으로 교육훈련을 실시하며 아울러 프로그램자체도 체계적인 것으로 나타나고 있다. 가장 일반적인 교육훈련은 도제제도에 입각한 OJT로서 직접 상사가 부하를 훈련시키기는 방식과 職務循環에 의하여 종업원을 "all-round player"로 양성하는 방식을 쓰고 있다. Off-JT도 실시하고 있는데 이 때는 社內강사를 주로 활용하며 기업자체의 프로그램에 많이 의존하고 있으며, 종종 外部機關 또는 海外에 파견하여 職場外의 훈련을 실시하고 있다. 여기서 하나 특징적인 것은 自己啓發에 의한 教育訓練이 많이 이루어지고 있다는 것이다. 일본의 기업들은 한편으로는 QC써클 및 ZD 그룹과 같은 공식·비공식 집단을 활용하고 다른 한편으로는 自己考課나 MBO와 같은 本人中心의 자기계발의욕을 강조하고 있다. 자기의 책임하에 자기의 이해와 평가에 의해서 성장·향상하려는 의욕(自己啓發意慾)을 갖고 이에 대한 노력(自己訓練)을하는 분위기를 조성하는 일본의 교육훈련은 괄목할만 하다.

2. 職務循環

職務循環(Job rotation)은 配置轉換의 일종이라고 볼 수 있는데 다만 직무순환이 배치전환과 구별되는 것은 그 주목적이 다양한 작업 및 직무경험을 통하여 능력을 개발하기 위하는데 있으며 비교적 단기간에 걸친다는 점이다.

한국의 경우 職務循環에는 그 어떤 특징적인 원칙이 발견되고 있지 않다. 기업의 형편에 따라서 ad hoc base로 職務循環이 이루어진다고 볼 수 밖에 없다.

미국의 경우 職務循環은 원칙적으로 specialist를 지향하여 이루어지고 있다. 미국은 종업원들이 기업조직에 들어올 때부터 전문성을 지니고 있으며 직무순환도 전문성을 지니게끔 이루어지고 있다. 다만 특별한 경우에 전문성에서 벗어날 수 있다. 그리하여 會計擔當者가 기능공으로 변신하는 例를 볼 수 없는 것은 아니지만 그리 흔하지 않은 게 일반적이다.

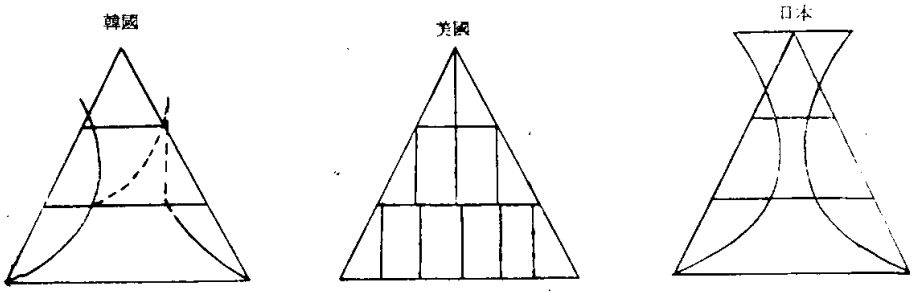
---

(15) vestibule training이란 가능한 한 실제작업환경과 같도록 꾸며진 환경속에서 피훈련자들을 훈련시키고 학습시키는 것을 말한다. 하지만 실제작업환경은 아닌 것이다. 따라서 OJT와 다르며 Off-JT와도 다르다. 단점으로는 피훈련인들이 실제작업환경에 부딪히면 적응상의 문제가 생기기도 하며, 꾸며진 환경은 실제작업환경보다 안정적이고 덜 흥분적이라는 것을 지적할 수 있다.

일본의 경우, 직무순환은 定規的·週期的으로 다양한 職務로 배치되도록 이루어지고 있다. 미국에서처럼 어떤 규칙적인 직무순환의 원리가 발견되고 있는데, 일단 기업조직에 들어와서는 generalist가 되도록 다양한 직무에로의 순환이 있다가 중간경영자층에서는 전문성을 강조하여 specialist가 되며 최고경영자층에서는 다시 generalist가 되도록 순환을 시킨다.

三國의 職務循環에 대한 차이점을 그림으로 나타내면 다음과 같다.

〔그림 2〕 職務循環의 比較



3. 人事考課

人事考課란 종업원의 維持·解雇·昇進·降等·移轉·昇給·教育訓練의 적용에 관한 종업원의 신분 지위에 영향을 미치는 모든 인사의사결정의 기본평가과정이라 할 수 있다.

한국기업의 인사고과는 過去指向的이어서 주로 피고과자의 과거의 행동지표로 고과등급을 매기고 있다. 제도적으로는 피고과자의 사람됨(가령, 성실성이나 리이더십)에 대한 반영이 80%, 업적에 대한 반영이 20%정도로 되어 있다. 그러나 실제적으로는 考課의 反映率은 屬人的 요소에 비해 상대적으로 매우 낮거나 제도로만 존재할 뿐 활용되고 있지 않는 경우가 많다. 인사고과는 주로 1차고과자와 2차고과자의 合意에 의해 이루어지며, 인사고과 방식은 주로 강제할당법을 이용하며, 요소를 나열하는 방식을 선호하고 있고 또한 활용의 범위는 매우 제한되어 있다. 또한 고과결과는 非公式的으로 알게 되며 자기신고제는 고과와 잘 연결되지 않고 있어서 형식적인 자기신고제로 전락하고 있는 실정이다.

미국의 인사고과는 現在指向的이어서 피고과자의 현재 職務遂行能力과 技術的 有能여부에 큰 비중을 두고 있으며 문자 그대로 業績中心의 評價(performance appraisal)를 主로 하고 있다. 1차고과자의 비중이 커서 실질적으로 1차고과자가 고과의 全權을 장악하고 있으며 上級者 및 人事部는 조정역할을 담당하고 있다. 한국이 강제할당법에 의한 요소나열식

을 선호하고 있음에 비해 美國은 叙述式(essay method)이 돋보이고 있다. 고과의 활용도도 매우 높으며 고과결과를 피드백하여 주고 있다. 또 MBO方式에 의하여 상사와 같이 고과에 참여하고 있기 때문에 결국 자기고과 혹은 자기평가가 제도적으로 실시되고 있다고 볼 수 있다.

일본은 인사고과가 未來指向的으로 이루어지고 있다. 즉, 미래의 잠재적 능력개발(바람직한 人物)에 비중을 크게 두는 고과방식을 이용하고 있으며, 구체적·장기적·체계적으로 이루어지고 있는 편이다. 일본은 인사고과가 공리형·명확형이며 집단공헌에 기여하는 것을 강조하여 타인과의 관계(조화)를 중시하고 있다. 한국의 인사고과가 비누적적·단발적인 데 비해 일본은 누적적·계속적 고과를 한다는 것이 특징적이다. 1차고과자와 2차고과자의 한계가 엄격하며 인사부의 비중이 크게 나타나고 있다. 한국의 고과방식이 요소나열식이고 미국의 그것이 叙述式임에 비해 일본은 要素別 說明式 고과방법을 선호하고 있으며 활용목적에 따라 상대평가와 절대평가를 병용하고 있다. 인사고과는 상여·승진·급여에 활용하고 있으며 고과결과에 대해서는 원칙적으로 비밀을 유지하고 있다(최근에는 공개하는 경향이 있다고 한다). 아울러 자기신고의 비중이 크게 나타나고 있다.

4. 昇進決定

昇進이란 조직에서 구성원이 보다 上位의 직무로 옮기는 것을 말하며, 일반적으로 승진에 따라 報酬·地位가 오르며 책임이 함께 수반되며, 인정감·도전감을 통하여 高次欲求의 달성을 기대할 수 있는 것이다.

한국기업의 경우 昇進決定의 원칙은 한마디로 年功主義라 할 수 있다. 제도적으로는 人事考課가 있으나 승진에 활용이 되지 않거나 연공과 고과의 相關關係가 매우 높아 실제로는 연공주의 승진이 되고 있다. 대체로 승진에 소요되는 기간이 3~5년으로 명시되어 있어 이 기간이 지나면 특별한 사유가 없는 한 昇進 후보자가 되므로 근무년한의 장단이 승진결정에 크게 작용하고 있다. 승진은 內部昇進과 스카웃 昇進방법을 쓰고 있다. 인사 체증의 해결은 평균 12계층이 있는 승진사닥다리와 같은 垂直的 擴大方法에 의하고 있으나 고도의 地位指向性으로 인하여 이들에 대한 對外號稱문제가 심각한 것으로 나타나고 있다.

미국의 경우 승진결정의 원칙은 業績主義라 할 수 있어 업적평가에 의한 인적자원관리를 중심으로 80%정도 승진결정을 하고 있으나 上位職務에 대하여는 年功을 감안하고 있다. 昇進所要연수는 특별히 정해져 있지 않은데 이것은 업적주의 승진결정방법의 당연한 결과인 것이다. 승진은 job posting 제도, 관리자선택제도, 사전지원제도와 같은 방식을 써서 內部昇進을 選好하고 있으며, CDP를 강조하고 있다. 체증해결은 事前計劃에 의해서 하고

있으며 필요에 따라 부분적으로 解雇 또는 dry promotion이 있는 것으로 나타나고 있다.

일본의 경우 승진결정의 원칙은 年功과 考課의 調和主義라고 할 수 있다. 따라서 한국처럼 연공주의의 극단도 미국처럼 업적주의의 극단도 아닌 그 절충 내지 조화에 의한 中庸之道를 걷고 있다고 본다. 이때 고과는 개인의 ability보다는 'noryoku'에 크게 비중을 두고 있어 바람직한 인물 내지는 잠재적 가능성을 중시하는 미래지향적 태도를 엿보이게 한다. 승진에는 최저소요기간이 명시되어 있으나, 근래에는 철폐되는 경향을 보인다. 승진은 주로 내부승진으로 되어 있다. 일본의 경우 승진은 아주 뚜렷한 두 가지 목적을 지니고 있는데, 하나는 職位昇進으로서 職務遂行 및 조직의 필요에 의한 것으로 보수액도 증가하는 승진이며, 다른 하나는 身分資格昇進으로서 인간적 욕구를 충족시키기 위한 것으로 보수증가율은 아주 적다. 체증해결은 직무단위를 2~3개 늘려 상사·부하가 없는 직무를 만들어 직함(title)만을 부여하는 水平的 擴大方法을 쓰고 있는 것으로 나타나고 있다.

IV. 報 償 管 理

1. 報酬決定

한국의 경우 報酬決定은 학력과 근속년한에 따른 基準給에다 수당을 부가하는 식에 의한 단일호봉제가 일반적이며 굳이 명칭을 붙인다면 연공서열형이라고 할 수 있다. 보수경향을 보면 입사시에 대졸사원과 고졸사원사이에 큰 보수차가 있다가 점차 줄어들고 있다. 우리나라 현재 대졸사원 對 고졸사원의 報酬比는 입사시 약 100 : 60으로 나타나고 있다.

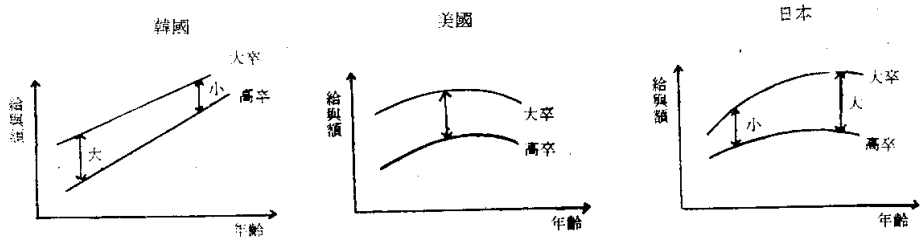
미국의 경우 報酬決定은 「同一勞動·同一賃金」의 職務給型이 원칙이다. 보상은 성과와 관련하여 지급되며 업적평가와 직무평가가 병행되면서 이루어지고 있다. 보수경향을 보면 고졸사원과 대졸사원간의 임금격차가 연공이 쌓여도 줄어들지 않고 있다. 대졸신입사원과 고졸 신입사원의 報酬比는 약 100 : 70정도로 추산된다. 또한 초임의 경우에 학력에 의한 격차가 커서 가령 일류 경영대학원졸업생과 무명의 경영대학원졸업생과의 임금격차는 대략 2만불정도나 되고 있어 오히려 철저한 학력주의사회라 하겠다.

일본의 경우 보수결정은 ① 나이·학력·근무년한에 의한 基準給, ② 직무기술(약 25%의 기업이 職務評價를 하고 있는 것으로 보임)과 성과에 따른 보수, ③ 초과근무·이동·장소에 따른 수당에 의해서 이루어지고 있어 나이와 成果에 의한 職能給型이 특징이다. 보수경향을 보면 대졸사원 對 고졸사원의 임금격차가 처음에는 적다가 연공이 쌓일수록 커지고 있는데 대체로 신입사원의 경우 100 : 70 정도의 차이를 보인다.

報酬傾向線에 대하여 추가적 언급을 하면, 한국은 연공이 쌓일수록 급여액도 계속 상승하나, 미국은 연공이 어느 정도 이상이 되면 급여액이 감소하고 있으며, 일본도 연공이 쌓여 약 45세가 되면 급여액이 감소하고 있으나 그 한계감소율이 미국보다 크게 나타나고 있다는 것이다.

三國에 나타나는 報酬傾向線의 차이를 보면 다음 그림과 같다.

〔그림 3〕 報酬傾向線의 比較



直線的 上昇型　　완만한 下降型　　폭이 큰 下降型

2. 인센티브

基本給과 같은 固定的인 급여외에 근로자에게 자극을 주고 동시에 생활을 보조하는 수단으로서 흔히 상여금(bonus)과 같은 인센티브제도가 있다.

한국의 경우에 있어서 인센티브제도는 계절적 수당의 성격을 지니고 있는 상여금이 1년에 3~5차로 일률적으로 지급되고 있다. 한국의 상여금은 계층별로 均等化되어 있는 것이 특징적 현상이나 近來에는 差等化되어 가고 있는 징후가 보이고 있다.

미국은 인센티브제도가 잘 발달되어 있다. 東洋的 意味의 보너스는 없으나 개인성과 및 집단성과와 같은 실적에 의한 차등별 年末보너스가 주어지고 있다. 이외에도 미국은 ①목표이익달성 초과분에 대한 利潤分配制度, ② 株式 옵션制度, ③ 長期成果制度 등과 같은 인센티브제도를 실시하고 있다.

일본은 個人成果에 의한 차등보너스를 대체로 1년에 2차 지급하고 있다. 個人成果이외에 集團成果를 고려하고자 하나 많은 어려움이 있는 것으로 보여 일본은 인센티브제도상에 있어 個人成果와 集團意識의 조화문제로 크게 고민하고 있는 것으로 나타나고 있다.

3. 福祉厚生

복지후생에 있어서 한국은 종업원의 불만해소에 목적을 두고 있는데 이는 기업이 자비적으로 은혜를 베푸는 식의 展示制度的 형식성을 보여주고 있다. 한국은 복지후생의 관리시

스템에서 아직 후진성을 벗어나고 있지 못하나 최근에 量的인 확대에 상당한 노력을 보이는 것으로 나타났다.

미국은 복지후생의 관리제도를 法定化하고 있다. 근로기준법에는 종업원의 복지후생의 권리를 명문화하고 있으며 기업도 의료보험을 비롯한 각종 보험제도의 실시에 철저한 배려를 하고 있다. 휴가 제도는 철저하게 이루어지고 있으나 반면 기업내의 福祉厚生 시설은 그렇게 완벽하다고 볼 수 있다.

일본은 生活共同體原理에 의한 집단주의적이고 윤리형의 복지후생관리제도가 실시되고 있다. 한국이 전시효과에 의한 경제형의 복지후생관리제도인 것과는 아주 대조적이라 할 수 있으며 강력한 動機誘發(motivation)의 한 방편으로 이루어지고 있는 일본의 복지후생제도는 종합적이고 내실화되어 있어 각종 保險惠澤 및 스포츠 레크레이션시설이 흡족하다. 日本은 최근 복지후생제도를 資金化하는 경향이 엿보이고 있는데 가령, 住宅資金을 마련해 주고 있다든지 아니면 多用途의 資金을 貸付하고 있는 것이 그 예이다.

V. 維 持 管 理

1. 雇傭減少

경제불황이 산업에 전반적으로 파급되었을 때는 물론이고, 경기호황기라 하더라도 그 호황사이에 간혹 나타나는 경기침체 때문에 기업은 고용을 줄이게 되는 것이 보통이다.

한국기업의 경우 고용감소의 방식은 미국과 일본과는 달리 특별한 原則이 발견되고 있지 못하다. 경기침체와 같은 상황이나 기업의 여러 필요에 의해서 고용인력을 감소시켜야 할 경우 한국기업은 중핵, 완충 및 주변 등에 걸쳐서 관련인력을 감소시키는 방식을 취하고 있다. 즉, 소유경영자의 입장에서 특수관계자를 중핵과 완충·주변에 걸쳐서 집단적으로 정리하고 있다.

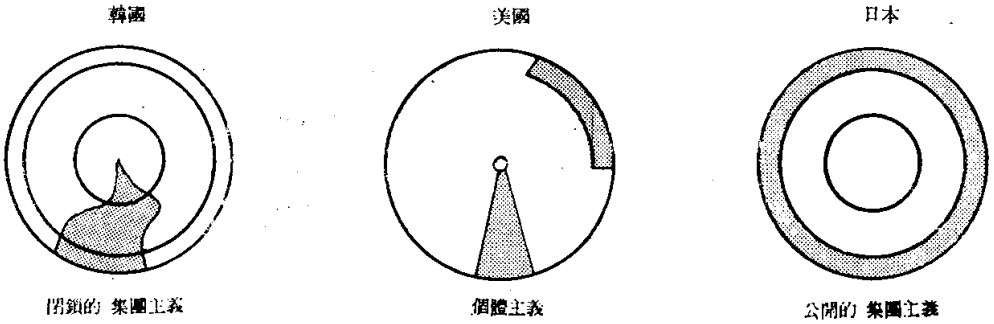
미국의 경우 고용감소의 방식은 우선적으로 임시직 근로자를 해고시킨다든가 어느 부서가 실적이 좋지 않을 경우 그 부서를 완전히 없애는 방법을 취하고 있다. 임시직 근로자가 다시 복직될 때는 先任權(seniority)의 원칙에 의한다.

일본의 경우 고용감소의 방식은 중핵은 거의 건드리지 않고 임시공과 같은 주변부터 정리하고 있는 것으로 보인다. 일본기업의 경우 고용감소를 위해 여러가지 다양한 방식 즉, ① 초과근무시간을 단축한다, ② mid-way (half-way) worker의 충원을 감소시키거나 중지한다, ③ 신규충원을 감소한다, ④ 공장내 배치전환을 한다, ⑤ 관련지사로 배치전환시킨

다, ⑥ 임시근로자를 해고시킨다, ⑦ 조기 퇴직을 유도한다, ⑧ 지정된 사람을 선택적으로 해고한다, ⑨ 공석을 빈채로 놔둔다 하는 등의 방식을 쓰고 있다.

三國의 雇傭減少方式을 그림으로 나타내면 다음과 같다.

〔그림 4〕 雇傭減少의 方式



2. 老後對策

한국은 정년에 상한선이 있어 대체로 55세에 달하면 퇴직하게 되는데 이들에 대한 노후대책으로는 다소의 금전적 보상과 형식적 대책이 있다. 금전적 보상책으로는 退職金이 대표적이고, 형식적 대책으로는 기업의 閑職에 일자리를 마련해 준다든가 기업의 副産物을 취급하게 하고 있다. 그러나 이는 형식상의 대책으로 노후대책의 가장 중요한 측면으로서의 정신적 대책은 크게 나타나고 있지 않다.

미국의 경우는 정년에 상한선은 없으나 관리직의 경우 대체로 65세가 될 때까지 능력이 있고 본인이 원한다면 근무할 수 있다. 그러나 45세의 나이에도 조기 퇴직하고 있기도 하는 것을 보면 미국의 停年은 개방적이라고 할 수 있다. 이들 퇴직자에 대한 老後 (혹은 退職後) 대책은 금전적 보상과 아울러 實質的 대책이 마련되어 있다. 金錢的 보상책으로는 退職手當과 연금이 있으며 실질적 대책으로는 株式옵션이 있어 주식의 배당금이나 年金으로 계속 실질생계를 유지시켜 나가게 하고 있다. 이외에도 이윤분배금의 적립에 의한 노후대책이 실시되고 있다.

일본의 경우 정년에 신축성이 있어서 55세의 나이에 퇴직하는 수(약 40%)가 있는가 하면 60세의 나이에 퇴직하는 수(약 30%)도 있으나 인구의 고령화추세에 의하여 퇴직연령이 연장되고 있는 것으로 나타났다. 월급을 낮추어 근무하게 한다든가 하는 金錢的 보상책 이외에도 精神的 대책을 마련하여 퇴직자의 노후대책에 부심하고 있다. 즉, 퇴직자에 대해서는 퇴직금(혹은 연금)을 지불하는 것은 물론 기업과 계속적으로 관계를 유지할 수 있도록

탄력시간제를 도입하거나 작은 공장을 차려주거나 자문직에 유임시켜 소속감 및 안정감을 심어주고 있다.

3. 勞使關係

한국의 경우 노사관계는 "和의 原理"가 작용하여 경영자가 노사문제를 家父長的인 방식으로 해결하고 있다. 그러나 韓國人에게 독특한 '신바람'원리가 작용하여 노사관계는 암묵적으로 잘 조정되었다가도 종종 걷잡을 수 없는 극한상황에 이르게 되는 경우도 있다. 한국은 이제 겨우 勞組가 태동하고 있으며 대체로 企業別 노조로 推進되는 경향이 있다.

미국의 경우 노사관계는 "契約原理"가 作用하여 노사문제는 각종 계약, 규정에 의하고 있으며 분쟁의 발생시 그 해결 방법은 法院에 提訴하는 것이 일반적이다. 스트라이크는 교섭의 최후단계에서 사용되는 것으로 나타나고 있는데 이는 日本이 스트라이크를 교섭의 출발점으로 하는 것과는 뚜렷한 차이를 보이고 있다. 노사문제의 조정을 위한 위원회로서 Scanlon Committee를 活用하고 있다. 미국은 기업의 약 20%정도가 勞組를 결성하고 있는 것으로 알려져 있는데 대체로 職業別 노조이거나 또는 産業別 노조인 것으로 밝혀지고 있다. 이들 노조는 外部企業의 노조의 움직임에 민감한 관심을 보이고 있으며 종종, 외부의 노조에 의해서 선동되어 노동쟁의가 발생하기도 한다.

일본의 경우 노사관계는 "WA 主義"에 의하여 이루어지고 있으므로 계약보다는 상호간의 암묵적 이해로 원만한 관계가 조성되고 있다. 그리하여 노동자와 사용자간의 관계는 매우 우호적이라고 할 수 있지만 과거 노사분규의 例에서 볼 수 있는 것과 같이 對立的이 되면 그 상황이 정상적으로는 도저히 이해할 수 없을 만큼 치열해진다. 노사문제의 해결은 고용규정(상세함)과 단체노동협약(덜 상세함)에 준거하여 제3자가 조정·중재하는 방식을 많이 사용하고 있다. 앞서 지적한 것 처럼 일본의 경우 스트라이크는 교섭의 출발점인 것이다. 또한 노사문제의 조정을 위한 위원회로서는 고충처리위원회와 연석회의가 활용되고 있다. 일본의 경우는 勞組의 90%가 企業別 노조이며 미국과는 달리 외부기업들의 노조활동에는 관심이 없고 자체기업의 노조활동에 관심이 집중되어 있어 外部의 선동에 의한 노사분쟁이 별로 발생하고 있지 않다. 일단 형성된 노조가 구성원문제, 대표자문제로 붕괴되게 되면 새로운 대표자에 의한 제2, 제3의 노조가 탄생하고 있는 것은 아주 특징적인 일본 노사관계의 실태라고 보여진다. 近來에는 노동조합에 대응하여 經營者組合이 탄생되고 있기도 한데 이는 우리나라의 헌법이 경영자조합을 부인하고 있는 것과는 대조적이다.

VI. 組織管理

1. 職務割當

한국기업의 경우 職務는 미국처럼 個別的으로 상세하게 할당되는 것도 아니며 그렇다고 일본처럼 包括的으로 할당되는 것도 아니다. 즉, 한국은 "이 職務는 내 것이다"하는 식의 직무할당도 아니며, "이 職務는 우리 공동의 것이다"하는 식의 직무할당도 아니다. 공동업무가 포괄적으로 할당된다고 하면 그에 해당하는 責任도 함께 수반되어야 할 것이나 그렇지도 않다. 업무는 上位層에 집중되어 있어서(重役級 이상에 80% 정도) 部·課長의 專決權은 未洽한데, 그 이유는 上司로부터 권한위양을 하려는 의욕이 부족함과 동시에 권한을 수용할 관리자의 능력에 대한 불안감이 함께 작용하고 있기 때문인 것으로 보인다.

미국은 다양한 직무로 구성하여 직무를 개별적으로 할당하고 있으며 아울러 權限과 責任의 명확화에 근거하여 직무할당을 하고 있다.

일본은 미국에 비해 職務明細書가 상세하지 못하여 공동적으로 업무를 分掌시키는 포괄적 직무할당을 하고 있는 것으로 나타나고 있다. 또한 직무는 계층별로 잘 分化되어 있어서 하위층관리자는 內務를 실행하고, 부·과장은 內部監督 管理를 실행하며, 상위층은 對外業務를 관장하고 있다.

2. 組織構造

미국의 조직구조가 原論的인 機械的 조직구조이며, 일본의 조직구조가 狀況適應的인 有機的 조직구조임에 비해 한국은 變動的인 機械的 조직구조로 되어있다.

한국은 미국과 같은 기계적 조직구조이지만 미국이 단순하면서 신축적인 형태의 機械的 조직구조임에 비해 한국은 變化의 폭이 다양하고 조직의 力學關係에 따라 임기응변적으로 구조가 형성되는 복잡형의 機械的 조직구조이다. 또 한편 조직의 목표, 전략 및 강점이 뚜렷치 않은 단점이 노출되고 있다. 아주 큰 기업의 경우에는 사업부제를 채택하고 있다고 말하고 있으나 실제로는 완전한 의미의 사업부제가 아니고 機能的으로 그리고 本部別로 체계화한 사업부로서 말하자면 擬制事業部制를 실시하고 있으며 전반적으로 최고경영자가 통제권을 행사하고 있다.

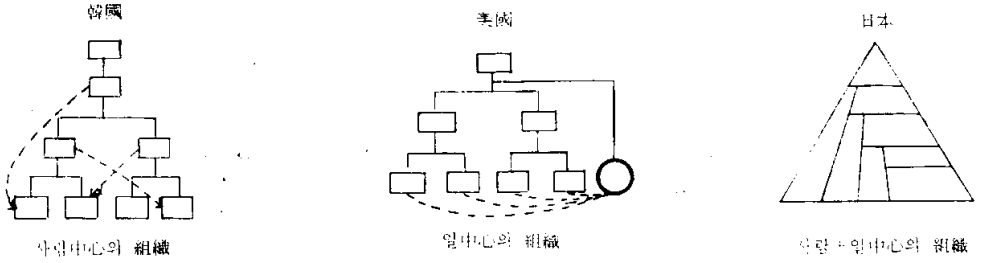
미국의 조직구조는 일반적으로 原論的인 機械的 조직구조로서 변화가 거의 없으나 경우에 따라 集權化로부터 分權化, 그리고 再集權化의 과정을 거치기도 한다. 그러나 機械的 조직구조의 경우에도 부분적으로 프로젝트팀과 같은 有機的 조직구조를 병용하여 기동성을

발휘하고 있는 것이 눈에 띈다. 대기업의 경우 사업부제의 채택율이 높으며 여러 사업부의 이해조정을 위하여 수직적 統合機構가 존재하고 있다.

일본의 조직구조는 상황적응적 有機的 조직구조로 변화의 許容度가 높으며 戰略的 특성이 강한 것이 특징이다. 일본의 경우 사업부제의 채택율은 증가하고 있으며, 사업부간의 이해조정을 위하여 미국과는 달리 水平的 조정을 하고 있는 것으로 나타나고 있다.

三國의 組織構造의 특성을 그림으로 나타내면 다음과 같다.

〔그림 5〕 組織構造의 形態



3. 階層構造

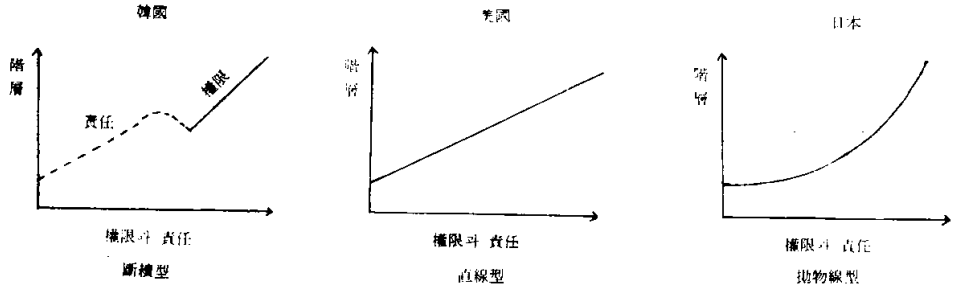
한국의 경우 계층구조는 垂直的으로 分化되어 있으며 계층간의 分化가 서로 중첩적이다. 계층간의 位階秩序는 명확하나 權限과 責任의 대응이 뚜렷하지 못하다.

미국은 更直的인 몇 개의 계층이 존재하고 있으며 계층에 따른 權限과 責任이 명확하다.

일본은 계층이 수평적으로 分化되어 있어 다양한 役職名稱이 존재하고 있다. 位階構造가 명확하지 않고 중복되는 構造物이지만 계층에 따른 권한과 책임이 명확하다고 볼 수 있다. 다만, 이점에서는 미국과는 달리 선형이 아니고 포물선형으로 나타나고 있다.

三國간의 階層에 따른 權限과 責任의 관계를 그림으로 나타내면 다음과 같다.

〔그림 6〕 階層에 따른 權限과 責任



4. 意思決定

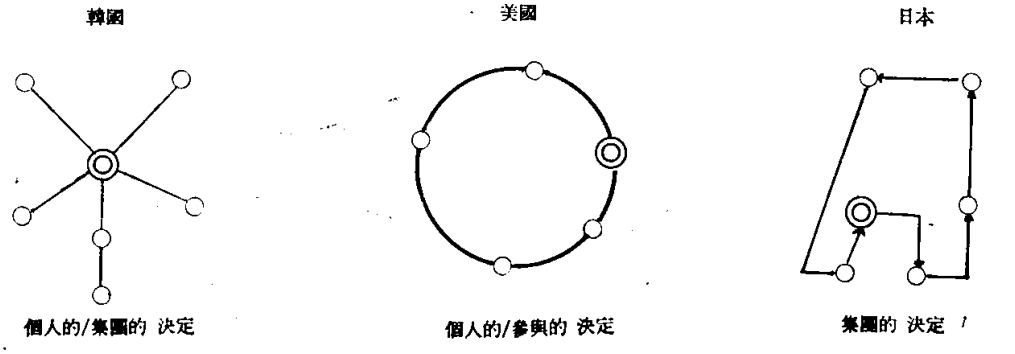
한국의 경우 조직내 意思決定은 개인적으로 이루어지는 경우가 있는가 하면 집단적으로 이루어지는 경우도 있다. 즉, 독단적인 판단하에 개인적으로 이루어지는 의사결정방식이 있는가 하면 情報의 제한과 時間의 단축을 위하여 側近과 결정하는 방식도 존재하고 있다. 집단적 조직의사결정의 방식으로 禀議制度가 있으나 권한과 책임이 명백히 뒷받침되어 있지 않다는 문제가 있다.

미국의 경우 의사결정은 個人的이며 參與的인 방식으로 이루어지고 있다. 즉, 개인의견은 전체를 위하여 사장되지 않으며 表面化되는 방향에서 전체 개인이 참여하는 방식으로 이루어진다. 의사결정은 실행과 목표달성에 초점을 두며 諸情報의 수집으로 신속한 의사결정이 이루어지고 있다.

일본의 경우 의사결정은 集團的으로 이루어지고 있다. 즉, 한국의 禀議制度와 같은 ringi system[16]이 있어서 과장을 중심으로 회람식의 의사결정이 이루어지고 있다. 일본에 ringi system과 같은 의사결정방식이 존재하고 있는 것은 사무실이 넓어 諸情報가 구성원간에 共有될 수 있기 때문에 의사결정항목에 대해서 공통된 안목을 지닐 수 있다는 것과, 언어가 복잡하여 문서에 의하여 구체화하지 않을 수 없다는 점 때문이다. 또한 의사결정에 있어 문제의식단계와 실행단계중 전자에 더 큰 비중을 두고 있는데 이는 의사결정에 있어서 충분한 意思疎通을 중시하는 일본인의 가치구조 때문인 것으로 풀이된다.

三國간에 나타나는 意思決定의 方式을 그림으로 보면 다음과 같다.

〔그림 7〕 意思決定方式의 差異



(16) ringi라는 용어는 우리나라 말로 적절히 옮길 수가 없다. ringi는 2개의 표의문자로 구성되어 있다. rin은 "신하에게 求言한다"는 의미이고, gi는 "숙고한다"는 의미이다. 이러한 중국어를 일본이 사용하기 시작한 것은 일찌기 메이지시대(1868~1912)부터라고 한다.

VII. 結　　論

管理論的 接近法을 적용하여 한국, 미국, 그리고 일본의 인사관리시스템의 諸側面에 대해서 比較研究를 하면서 연구자의 초점이 되었던 것은 우리나라의 文化風土에 맞는 人事管理시스템을 모색하는 것이었다. 이러한 취지로 연구를 진행시켜 나아가면서 연구자는 한국기업이 미국기업이나 일본기업에 비해서 상대적으로 인사관리에 대한 어떤 룰울(rule)이 미흡함을 발견하고 우리의 경영환경에 적합한 人事管理시스템을 제시할 수 있는 객관적인 근거를 찾으려 하였다. 그러나 그간의 연구를 일단 종결하려는 입장에서 볼 때 韓國型人事管理制度는 그 자체 별도로 정립되는 것이 아니며 결국 어떤 普遍妥當한 원리에 기초를 두게 되는 것으로 판단하게 되었다.

연구자는 韓國型人事管理制度의 모색을 위해서 ① 미국 또는 일본에서 갖추지 못한 것이거나, 또는 한국의 장점을 부각시켜 固有하게 開發시켜야 할 영역, ② 미국과 일본의 장점을 고르게 감안하면서 折衷的으로 개발시켜야 할 영역, ③ 美國式의 장점에 근거를 두고 더욱 開發하여야 할 영역, ④ 日本式의 장점에 근거를 두고 더욱 개발하여야 할 영역의

試　　案

項　　目		固有案開發	折衷案開發	美國式開發	日本式開發
1. 確保管理	(1) 人力保存	(緩衝人力의 中核化)			
	(2) 充員方式			(面接/테스트)	
	(3) 配置過程		(職務別/現業別)		
2. 開發管理	(1) 教育訓練				(全社的/體系的)
	(2) 職務循環		(專門性/一般性)		
	(3) 人事考課		(業績/人物)		
	(4) 昇進決定	(過去/現在/未來)			
3. 報償管理	(1) 報酬決定		(年功/人事考課/職務評價)		
	(2) 인센티브			(集團的/個人的)	
	(3) 福祉厚生				(共同體意識)
4. 維持管理	(1) 雇傭減少	(人力計劃/事後對策)			
	(2) 老後對策		(金錢/精神)		
	(3) 勞使關係	(協調的 關係)			
5. 組織管理	(1) 職務割當	(個人的/共同的)			
	(2) 組織構造		(單純型/戰略型)		
	(3) 階層構造		(單純性/柔軟性)		
	(4) 意思決定	(權限委任/共同決定)			

넷으로 나누어 다음과 같은 試案을 만들어 보았다.

첫째, 미국 또는 일본에서 갖추지 못한 것이거나 또는 한국의 장점을 부각시켜 固有하게 개발하여야 할 영역으로서 確保管理面에 있어서는 완충인력을 中核化시키는 인력보존이, 開發管理面에 있어서는 과거·현재·미래의 3者를 함께 지향하는 승진결정이 필요하다. 그리고 維持管理面에 있어서 세밀한 인력수급계획과 철저한 사후대책을 마련하는 雇傭減少策, 노동자와 사용자간에 對立·鬪爭的이고 이해상반의 葛藤關係가 아닌 상호 우호적이고 協調的인 조화의 관계가 무르익도록 하는 노사관계가, 組織管理面에 있어서 職務를 개별적으로 수행하도록 하는 방식과 공동적으로 수행하도록 하는 방식을 함께 고려하는 직무할당, 아울러 權限의 적절한 위임을 수용하는 분위기속에서 개인이 결정할 것은 개인이, 집단이 결정해야 할 것은 공동으로 결정하는 방식을 병용하는 의사결정이 있어야 한다.

둘째, 미국과 일본의 장점을 고르게 감안하면서 折衷的으로 개발시켜야 할 영역으로서 確保管理面에서는 職務別로 그리고 現業別로 인사를 배치하는 배치과정이, 開發管理面에서는 專門性과 一般性이 모두 갖추어지도록 配置·轉換시키는 직무순환, 그리고 업적과 인물됨을 적절히 조화시키는 인사고과가, 報償管理面에서는 年功·人事考課·職務評價를 다 같이 고려함으로써 급여수준을 결정하는 보수결정이 필요하다. 또한 維持管理面에 있어서는 金錢的인(經濟的인) 대책과 더불어 精神的인 대책도 아울러 강구하는 노후 대책이, 組織管理面에 있어서는 단순한 형태의 組織構造에다 戰略的 성격을 가미한 조직구조, 그리고 單純性과 柔軟性을 고루 갖춘 계층구조가 설정되어야 한다.

세째, 미국식의 장점에 근거를 두고 더욱 개발하여야 할 영역으로서는 確保管理面에서 면접과 테스트를 위주로 하는 충원방식과 報償管理面에서 個人成果에 의해서 뿐만 아니라 集團成果에 의해서도 상여금과 초과이윤 등을 차등있게 분배하는 인센티브제도의 고안이 필요하다.

네째, 일본식의 장점에 근거를 두고 더욱 개발하여야 할 영역으로서 開發管理面에서는 전사적이며 체계적으로 이루어지고 있는 교육훈련과 報償管理面에서는 生活共同體原理에 입각하여 종업원의 다양한 욕구를 충족시켜 주고 있는 복지후생이 설정되어야 한다.

이와같이 韓國型 人事管理制度의 모색을 위한 試案을 마련한 결과, 그것은 결국 한·미·일 세 나라가 공통적으로 지향할 수 있는 하나의 보편적인 틀을 제시해주는 셈이 된다. 사실 어느 나라도 人事管理制度의 적합성에 확신을 가지고 있지 못하며, 나름대로 최적의 방법을 도입하는데 온갖 노력을 경주하고 있다. 다만, 보편적인 모형을 설계하는 데 있어서 그 기준으로서의 有效性과 妥當性 면에서 합의점을 찾지 못하고 있는 것이다. 요컨대 韓國

型人事管理制度의 설계라고 하는 것도 유효성과 타당성을 높이는 측면을 고려하면서 하나의 普遍性을 찾아 내는 데 있다 할 것이다.

본 연구를 진행하면서 다음의 세 가지 점이 부각되었다. 이것들은 본 연구의 한계가 되기도 하지만, 한편 앞으로의 比較經營研究를 추진하는데 도움이 되리라고 본다.

첫째, 한나라의 文化나 價値觀의 차이에 따라 管理시스템의 기본적인 차이가 발생하기는 하지만 그러한 차원만으로는 각국의 차이를 일률적으로 설명할 수가 없다는 것이다. 經濟性 또는 能率의 원리가 작용하여 管理시스템의 변화를 자극·유도하기도 하는데 예컨대, 한국의 문화양식이 미국적 業績評價制度나 差等인센티브制度를 수용하기는 어렵지만 그것이 기업의 成果를 높인다는 점에서 制度化되고 있는 것이다. 더구나 그 채용속도는 일본의 경우보다 빠른데, 이러한 점에서 後發理論(late development theory)이 적용된다고 할 수 있다.

둘째, 비교경영연구는 狀況理論 또는 條件適合理論에 근거하여 출발하는 것이 바람직하다는 것이다. 즉, 보편성 있는 인사관리제도의 원리를 구명하기 위하여 비교경영연구가 이루어져야 하겠지만, 그과정에서는 組織有效性과 適合·不適合 관계를 고려한 狀況變數(技術·業種·規模·市場條件 등)가 설정되어야 한다. 이러한 관점에서 볼때 比較經營研究와 組織理論은 통합될 수 있으며, 시스템槪念에 입각한 조직이론은 보편성있는 綜合的 人事시스템(total manpower system)을 구상하게 하는 데 크게 도움이 된 것이다.

세째, 이러한 종류의 연구에는 縱斷的 연구의 필요성이 크다는 것이다. 특히 인사관리제도의 변화는 경제적 발전과정과 문화적 변화과정의 함수관계로 볼 수 있기 때문에 더욱 그러하다. 한편 實證資料에 대한 보완, 확대와 아울러 보다 深層的인 연구가 있어야 하며 研究方法論면에서의 개발이 실증조사에 앞서 선행되어야 할 것이다.