勞使關係硏究, 제23권(2012년 12월)

전략적 인사관리: 미국 기반 연구의 한계와 한국적 연구의 가능성에 대하여*

김 성 훈**

〈목 차〉

Ⅰ. 서 론
Ⅱ. 자본주의 경제체제의 다양성
Ⅲ. 미국의 국가경제체제와 전략적 인적자원관리
Ⅳ. 한국의 전략적 인적자원관리 연구를 위한 제언
Ⅴ. 결 론

저자는 다양한 자본주의론에 근거하여, 한국의 전략적 인사관리 학계에서 절대적 지위를 누리고 있는 미국 중심 문헌이 실은 보편적이기 보다는 미국 특수적인 문헌일 가능성이 많다고 주장한다. 미국기업은 자유방임적 국가 정책, 주주중심적 기업지배구조, 외부노동시장 중심의 인사관리, 그리고 공과 사를 구분하는 인간관계 등의 특징을 보이는 미국적 환경 속에서 인사관리를 전개하고 있으며, 미국에서 태생한 전략적 인사관리 주요 이론들은 이러한 미국적 경영환경을 기본 전제로 하여 인사관리와 기업성과의 관계를 고찰해 왔다고 저자는 본다. 따라서 저자는 미국과는 여러 면에서 다른 국가경제체제의 모습을 보이는 한국과 같은 나라에 기존 전략적 인사관리 이론을 적용할 때에는 상당한 주의를 기울여야 한다고 주장한다. 그리고 더 나아가 저자는 한미 간의 이런 기업 환경의 차이가 한국의 인사관리 연구자들에게는 위기라기보다는 오히려 새롭고 혁신적인 인사관리 이론을 창출해 낼 수 있는 기회가 될 수도 있다고 주장한다.

Ⅰ. 서 론

회사가 직원들을 어떻게 관리해야 기업이 높은 성과를 지속적으로 이루어 낼 수 있을지를 고민하는 이른바 '전략적 인적자원관리'(Strategic Human Resource Management)

* 본 논문에 연구비를 지원해 준 서울대학교 노사관계연구소에 감사를 표합니다.
** Senior Lecturer, Australian School of Business, University of New South Wales (sunghoon.kim@unsw.edu.au)

는 지난 30여 년간 많은 학자들의 관심을 받으며 하나의 독립된 경영학의 연구 분야로 발전했다. 주로 미국을 중심으로 발전해 온 전략적 인사관리 분야는 최근 연구자들의 국적과 배경이 다양해지면서 그 연구 대상이 급속히 다변화 되고 있는데, 특히 한국을 포함한 신흥 경제 개발 국가의 기업을 표본으로 한 실증 연구가 눈에 띄게 늘어나고 있다(강성춘, 박지성, 박호환, 2011; Kim, Wright, Su, 2010).

그런데 신흥 경제 개발 국가를 대상으로 한 최근 전략적 인사관리연구들을 보면 흔히 발견되는 일정한 논리적 구조가 있다(Kim, Wright, Su, 2010). 이 연구들은 미국의 선도적 학자들이 정립해 둔 이론에 근거하여 가설을 세우고, 미국 연구에서 사용된 측정도구의 번역판을 사용하여 자료를 모은 후, 가설에 부합하는 실증적 증거를 제시 한다. 비록 이런 연구들이 한두가지 색다른 조절변수를 소개하거나 새로운 통제변수를 첨가하곤 하지만, 전반적으로는 미국산 인사관리 이론이 미국 이외의 국가에서도 적용이 가능하다는 논리를 충실하게 따른다. 미국산 인사관리 이론에 대한 이러한 적극적인 수용 자세는 학계 뿐 아니라 실무계 에서도 쉽게 발견된다. 인사관리 실무가를 위한 국내 문헌들을 보면 미국기업이 효과를 보고 있다는 인사관리 제도들을 시급히 국내기업들도 도입해야 한다는 식의 주장을 볼 수 있다.

본 논문은 한국의 전략적 인사관리 학계와 실무계를 지배하는 미국 중심 기존 문헌의 광범위한 영향력이 과연 바람직한 것인지 의문을 제기한다. 저자가 보기에 미국에서 개발된 이론을 선험적으로 옳다고 가정하고 이를 한국 같은 나라에 곧바로 적용하는 연구들은 자신도 모르는 사이에 큰 전제를 하나 취하고 있는데, 이는 '전 세계 기업들이 미국기업과 동일한 경영 환경에 놓여있다'는 전제이다. 저자는 이 전제에 근본적인 문제가 있다고 본다. 미국기업이 처한 기업경영의 환경은 전 세계 어디에나 있는 보편적인 경영 환경이라기보다는 매우 미국적인 경영 환경이라고 저자는 판단하기 때문이다. 저자는 미국에서 주로 발전되어 온 전략적 인사관리 지식의 상당부분이, 얼핏 보면 전 세계 기업에 적용 가능한 보편타당한 이론을 전개하는 것처럼 보이지만 실은 미국의 경영환경에 의해, 그리고 미국 기업을 위해 만들어진 특수한 지식의 성격이 크다고 본다. 따라서 미국의 유명 학술지에 실렸던 인사관리 이론을 미국 이외의 나라 상황에 적용하려 할 때에는 상당한 주의를 기울여야 한다고 본다.

본 논문은 비교정치경제학에서 발전해 온 다양한 자본주의론(Varieties of Capitalism)에 근거하여 인적자원관리를 둘러싼 미국의 경영 환경을 상대화 하여 이해하고, 어떻게 미

국적 경영 환경이 기존 전략적 인사관리 분야의 의제 선정과 실증 연구에 영향을 주어 왔는지 살펴보려 한다. 이와 동시에 한국의 경영환경은 미국과 어떻게 다른지, 그래서 미국식 전략적 인사관리 이론들을 한국에 적용할 때 어떤 점을 주의해야 할 것인지 논하려 한다. 더 나아가 본 논문은 이러한 한미 간의 경영 환경의 차이가 한국의 전략적 인적자원 연구자들을 제약하기 보다는 오히려 혁신적이고 가치 있는 연구의 기회를 제공하고 있음을 주장한다.

Ⅱ. 자본주의 경제체제의 다양성

전 세계가 하나의 시장 자본주의 논리아래 움직이는 완전한 글로벌 경제시대가 전격적으로 도래하였다는 인식이 20세말 대중적인 지식인들을 통해 널리 유포되었다. 일본계 경영컨설턴트 Kenichi Ohmae는 1990년에 출간한 책 "The Borderless World(국경 없는 세계)"에서 현대 기업들은 세계 여러 나라의 금융시장과 제품시장이 단일 시장으로 묶인 국경 없는 세상에서 서로 경쟁하고 있다고 선언했다. 비슷한 시기 미국의 보수주의 정치학자 Francis Fukuyama는 "The End of History and the Last Man(역사의 종말)"이라는 책을 펴내면서 국가 간의 체제 경쟁의 시대는 종말을 고했으며, 각국의 정치 경제 체제는 자유 민주주의와 자본주의 경체체제라는 하나의 질서를 향해 수렴해 나아가고 있다고 주장 했다. 보다 최근에는 미국의 유명 언론인 Thomas Friedman이 "The World is Flat(지구는 평평하다)"라는 책을 통해 20세기에 진행된 강력한 세계화가 국가 간의 사회 문화 경제적 차이를 무력화 시키면서 세계를 하나의 경제 공동체로 만들어 놓았다고 주장했다.

그러나 과연 전 세계는 이들의 주장처럼 단 하나의 자본주의 체제로 통일되었을까? 따지고 보면 요즘 세계경제에 있어서 국경의 의미가 예전 같지 않은 것은 사실이다. 소련연방의 해체 이후 공산주의 계획경제와 서방의 자본주의가 극단적으로 대립하던 시대는 역사 속으로 사라졌다. 구소련 연방 국가들은 앞 다투어 자본주의 질서를 받아들여 경제발전을 꾀하고 있으며, 공산당이 여전히 정권을 장악하고 있는 중국이나 베트남 같은 나라조차 시장경제 원리를 적극적으로 받아들이고 있다. 피식민지 시대를 벗어난 여러 아시아 국가들은 급격한 산업화를 통해 신흥경제개발 국가들로 떠올랐다. 남미와 중동의 국가들은 막대한 자원을 기반으로 세계경제에서 영향력을 키워가고 있다. 유럽은 경제공동체를 형성하여

국가 간에 자유로운 자본과 인재의 이동을 장려하고 있다. 그러한 형편들을 생각해 보면 세계가 이제는 자본주의 체제아래 통일되어 가고 있다는 주장도 일리가 없는 것은 아니다.

그러나 자본주의 시장경제를 표방하고 있는 각국의 경제체제를 자세히 살펴보면, 과연 전 세계가 하나의 자본주의 논리아래 통일되었다고 쉽게 단언할 수만은 없다는 것을 알 수 있다. 자본주의 역사와 전통이 긴 나라들이라 하더라도 자본주의가 구체적으로 운영되는 방식에는 그나라 만의 독특한 특성이 강하게 나타나고 있기 때문이다. 어떤 나라에서는 정부가 기업의 노사관계에 개입하는 것이 당연하게 여기는 반면 또 어떤 나라에서는 노동시장에서 정부가 극히 제한적인 역할만을 수행한다. 어떤 나라에서는 기업의 주인은 곧 주주들이라고 사람들이 굳게 믿고 있는 반면, 어떤 나라에서는 주주는 물론 종업원, 정부, 노조 심지어 경쟁기업까지도 한 회사의 주인의식을 어느 정도 공유하고 있다. 어떤 나라에서는 기업이 필요한 대로 인재를 외부에서 영입해 쓰고 필요가 없어진 인재는 회사에서 내 보내는 것을 당연시 여기지만, 어떤 나라에서는 회사가 젊은 사람들을 뽑아 훈련시켜 평생을 보내도록 하는 것을 당연하게 여긴다.

세계화의 거센 물결 속에서도 이와 같이 각국이 나름의 특성을 가진 경제체제를 발전시켜 오고 있는 현상을 진지하게 연구해 온 비교정치경제학자들은 현대 자본주의가 하나의 자본주의로 통일되어 가기 보다는 다양한 형태의 국가경제체제(National Business System)[1]가 공존하는 '다양한 자본주의(Variety of Capitalism)'로 발전해 가고 있다고 주장한다. 자본주의 경제체제의 다양성을 탐구한 연구로서 경영학계에서도 많은 주목을 받는 책인 Hall & Soskice(2001)의 '자본주의의 다양성(Varieties of Capitalisms)'을 보면, 선진국 자본주의는 크게 자유시장경제(Liberal Market Economy)와 조율시장경제(Coordinated Market Economy)[2]로 분류된다. '자유시장경제체제'는 미국이나 영국과 같은 국가경제를 말하는데, 이 체제 속에 있는 기업, 정부, 노동조합 등의 경제주체들이 서로의 독립을 인정하고, 사람들은 비즈니스에 있어서는 공사를 철저히 구분하는 다소 차가운 관계를 유지한다. 기업은 자본시장에서 자금을 마련하고, 주주의 이익에 최대한 봉사

1) National Business System 은 국내 문헌에서 '국가경영시스템'으로 번역되기도 한다. 그러나 이러한 번역은 National Business System이 마치 '국가'라는 주체가 국가를 '경영'하는 다양한 방식에 대한 논의인 것으로 착각하게 할 수 있다. 따라서 본 논문에서는 '국가경제체제'로 번역하였다.

2) Coordinated Market Economy는 국내 문헌에서 '조정시장경제'로 번역되어 왔다. 그러나 본 연구는 '조율'이라는 용어를 사용했는데 이는 '조정'이라는 용어가 자칫 제 삼자의 개입에 의한 분쟁해결의 상황을 연상시킬 수 있기 때문이다.

한다. 기업은 내부의 사람들에게 강력한 관료적 통제력을 행사하는 한편, 타 기업들과는 시장원리에 따라 경쟁한다. 기업은 정부로 부터 많은 것을 기대하지도 않고 또 정부도 국가의 이익을 위해 기업의 희생을 강제하지 않는다. 자유시장경제체제 속의 정부는 기업의 활동영역, 특히 노사관계에 개입하는 것을 최대한 자제한다. 기업과 종업원은 서로 이해가 맞을 때에는 한 배를 타고 함께 일하지만, 이해가 맞지 않게 되면 주저 없이 각자의 길을 가는 관계를 유지한다. 이에 따라 인재와 기업이 끊임없이 새로운 상대를 찾아 움직이는 활발한 기업 외부 노동시장이 존재한다.

국가 경쟁력의 차원에서 볼 때, 이러한 자유시장 경제체제는 새로운 기술 혁신에 따른 새로운 산업을 만들어 내는 데 장점이 있다. 기업가는 탁월한 사업계획만 있다면 금융시장에서 막대한 자금을 끌어들이고, 필요한 기술을 가진 사람들을 외부 노동시장에서 고용해 모은 후, 전혀 새로운 제품과 서비스를 개발해 시장에 내 놓을 수 있다. 21세기 초 이동 통신 서비스의 혁신을 이끌고 있는 애플과 구글과 같은 기업이 미국형 자유시장경제체제 속에서 태어나고 발전한 것은 우연이 아닐 것이다.

이에 반하여 '조율시장경제체제'는 독일이나 일본과 같이 여러 경제 주체들이 상호 이해관계를 끊임없이 조율해 가면서 공동의 이익을 전략적으로 추구해 나가는 국가경제체제를 말한다. 기업은 종업원 및 노동조합과 적극적인 대화와 협력을 통해 공동의 이해에 부합하는 결정을 찾아 나간다. 정부는 기업들이 개별기업의 이익을 넘어서서 국가적 이해에 맞는 경영활동을 할 수 있도록 영향력을 행사한다. 기업은 하청업체와 장기적인 관계를 구축하고 공동의 이익을 추구하는 한편, 때로는 경쟁기업들과도 적극적인 조율작업을 거쳐 공동의 이익이 극대화 될 수 있는 방법을 찾는다. 회사는 근로자들이 기업의 의사결정에 참여시키며 노동조합과도 비교적 협력적인 관계를 유지한다. 근로자들은 한 기업에 오래 머무르면서 기업에 특화된 역량과 기술을 습득해 나간다.

이러한 조율시장경제는 여러 경제 주체들이 공동의 이익을 끊임없이 조율해 내야 하기 때문에 자유시장경제처럼 혁신적인 산업이 빠른 속도로 탄생하는 것이 어려운 구조적인 단점이 있다. 그러나 조율 시장경제에서는 기업의 이해관계자들이 장기적인 이익을 공동으로 추구하는 과정에서 자유시장경제체제의 개별기업이 각개전투형태로 움직이면서는 엄두를 내기 힘든 탁월하고 장기적인 경쟁력을 확보하기도 한다. 독일과 일본의 자동차 산업이 그 좋은 예이다. 자유시장경제의 미국의 자동차회사들은 자본시장 투자자들이 요구하는 실적을 이루기 위해 한두 분기 이내에 당장 효과를 낼 수 있는 단기적인 혁신에 매달리곤 한다.

하지만, 조율시장경제의 독일과 일본의 자동차 회사들은 장기적인 투자, 정부의 협력, 근로자들의 장기적인 헌신, 하청업체들의 맞춤형 기술개발 투자 등에 힘입어 환경 친화적이면서도 소비자에게 호소력 있는 자동차 기술을 지속적으로 개발해 내며 세계 자동차시장을 지속적으로 주도해 나가고 있다.

자본주의 경제체제의 국가별 다양성에 대한 연구로서 많은 주목을 받는 또 하나의 책은 Whitley(1999) '다양한 자본주의(Divergent Capitalism)' 이다. 앞서 언급한 Hall & Soskice(2001)의 연구는 미국, 독일 등 선진국 국가들만을 대상으로 이론을 전개하였기 때문에 개발도상국의 자본주의 경제 체제를 적절히 설명하지 못하는 한계가 있다. 이에 반해 Whitley(1999)는 신흥 경제국들, 특히 한국을 포함한 아시아 국가들을 연구대상에 포함시켜 지구 곳곳에서 다양하게 발전하고 있는 자본주의의 모습을 보여주고 있다. Whitley(1999)는 자본주의적 국가경제체제를 아래와 같은 6가지 유형으로 구분한다.

1. 파편적 자유 경제 체제(Fragmented business system)

파편적 자유 경제 체제에서는 비교적 소규모의 회사들이 서로 경쟁적 관계를 형성한다. 필요한 인원은 외부 노동시장에서 충원되고, 근로자도 필요에 따라 회사를 옮기는 것을 이상하게 여기지 않는다. 따라서 종업원과 회사의 관계는 비교적 단기간만 지속된다. 회사들 간의 공급 계약은 단기적으로 이루어지며, 새롭게 부상하는 사업 아이템들에 따라 회사의 업무 영역이 빠르게 이동한다. 홍콩의 경제체제가 그 예이다.

2. 조율된 지역 경제 체제(Coordinated Industrial District business system)

조율된 지역 경제 체제는 파편적 자유 경제체제와 반대로 지역 내 기업들이 서로 활발하게 교류하고 협력하며, 종업원은 장기적으로 회사에 헌신하면서 지역사회가 공동의 이익을 추구하는 경제 체제 이다. 조율된 지역경제 체제는 각각의 경제 주체들이 긴밀한 협력을 한다는 점에서 아래에 설명할 협력적 시장 경제 체제(Collaborative business system)나 강력한 조율경제 체제(Highly coordinated business system)와 비슷한 면이 있지만, 협력의 범위가 국가 전체 보다는 국가 내 특정 지역에 국한된다는 점에서 차이가 있다. 이탈리아 북부의 산업화 지역이 그 예이다.

3. 구획된 자유 경제 체제(Compartmentalized business system)

이 체제 내에서는 비교적 큰 기업이 여러 사업 영역에 걸쳐 매우 조직적인 경제활동을 수행한다. 하지만 체계적인 조직과 통제는 한 회사 내에 국한 되며, 회사끼리의 관계는 시장 원리에 따라 이루어진다. 경영진은 회사의 중요한 경영상 결정들을 노조나 정부의 동의를 구하지 않고 일방적으로 결정할 권위를 가진다. 회사는 활발한 외부 노동시장을 통해 곧바로 쓸 수 있는 인재를 충원하는 것을 당연시 여기며, 개인은 회사 내 승진 보다는 전직을 통한 커리어 개발을 중시한다. 사사로운 정에 매이지 않는 공사구분이 뚜렷한 거래 관계(Arm's length relationship)가 일상적이다. 미국의 경제체제가 대표적인 예이다.

4. 국가 주도 개발 경제 체제 (State-organized business system)

이 체제 속에서는 국가의 경제 운영에 있어서 국가의 역할이 크다. 국가는 경제발전을 중요한 임무로 생각하기 때문에 정부의 경영에 대한 규제와 간섭도 국가 경제의 발전이라는 목적 아래서 이루어지곤 한다. 경제주체들은 상호의존적인 협력관계 보다는 갑과 을의 지배-피지배적 관계망을 형성한다. 흔히 '회사의 오너'로 불리는 창업주 가족의 힘이 절대적이다. 자금은 자본시장 보다는 정부의 입김아래 움직이는 금융권의 장기적 대출에 힘입는다. 한국의 경제체제가 좋은 예이다.

5. 협력적 시장 경제 체제(Collaborative business system)

이 체제 내에서는 대기업들이 하나의 업종에 집중하면서, 동일 업종내의 이해관계자들과 장기적인 협력 관계를 구축해 나간다. 종업원들은 업종 내에서 기술과 능력을 쌓아가면서 기업과 장기적인 관계를 맺는다. 독일 경제가 그 예이다.

6. 강력한 조율 경제 체제(Highly coordinated business system)

강력한 조율 경제 체제에서는 국가내의 경제주체들이 서로 긴밀하게 협력하면서 국가 전체가 마치 하나의 회사 조직처럼 움직이는 모습을 보인다. 대기업들은 다양한 산업분야에

걸쳐 사업을 펼친다. 기업은 가급적 종업원들과 장기적인 관계를 맺으며 상호 이익을 도모한다. 정부는 기업들과 적극적으로 협력하면서 국가경제를 지휘해 나간다. 일본의 경제체제가 그 예이다.

위와 같은 다양한 자본주의론이 현대 경영학에 주는 큰 교훈은 미국산 경영이론을 무비판적으로 절대화해서는 안 된다는 것이다. 경영학의 탄생지가 미국이고, 대부분의 주요 경영학 이론이 미국의 학계를 중심으로 계발되고 있기 때문에, 많은 경영학 이론들은 은연중에 미국의 기업환경이 곧 모든 기업이 처한 일반적인 기업환경인 것으로 가정하고 논리를 전개하곤 한다. 그러나 다양한 자본주의론에 따르면, 미국의 자본주의 경제체제는 세계에 현존하는 여러 가지 자본주의 경제 체제가운데 한가지 일 뿐, 유일하거나 일반적인 기업환경이 아니다. 비록 미국의 경제체제가 강력하고 그 영향력도 큰 것이 사실이지만, 그렇다고 해서 모든 국가가 미국과 같은 자본주의를 운영하고 있는 것이 아니고, 앞으로도 적어도 단기간에는 미국식 자본주의로 전 세계가 완전히 통일 될 것 같지 않다. 따라서 미국의 정치 사회 문화적 환경을 배경으로 만들어진 경영 이론이라면 이는 전 세계 어디서나 동일한 적용 가능성을 가진 상황 중립적(context-free)이고 절대적인 이론이 아니라, 국제적 적용가능성에 한계가 있는 특수하고 상대적인 지식일 가능성이 크다. 따라서 미국산 경영이론의 숨겨진 한계를 명확히 파악하는 것은 미국 이외의 지역을 염두에 두고 경영학을 연구하는 이들에게는 매우 중요한 숙제라고 할 수 있다. 특히 인적자원관리는 다른 경영분야보다도 더욱 법과 제도, 문화와 사회적 관행에 매우 큰 영향을 받는 경영활동이다. 따라서 한국 등 신흥 경제 개발 국가들을 대상으로 한 인사관리 연구들이 흔히 금과옥조와 같은 선험적 지식으로 받아들이고 있는 미국 학자들의 이론들도 따지고 보면 상당부분 미국의 기업 경영 환경에 영향을 받아 형성된 상대적 지식일 가능성이 크다. 아래에서는 이 부분에 대해 좀 더 자세히 살펴보겠다.

Ⅲ. 미국의 국가경제체제와 전략적 인적자원관리

앞에서 보였듯이, 다양한자본주의 이론에 따르면 미국의 국가자본체제는 유럽이나 일본의 자본주의 체제와 뚜렷한 차이가 있으며(Hall & Soskics, 2001), 아시아의 신흥국가들의

자본주의체제와도 사뭇 다르다(Whitley, 1999). 미국 특유의 국가경제체제(National Business System)는 학자들이 가진 강조점에 따라 '자유시장경제'(Liberal Market Economy) 혹은 '구획된 자유경제체제'(Compartmentalized business system)라는 식으로 다르게 불린다. 하지만 다양한자본주의 학자들은 대체로 다음 네 가지 요소를 미국 국가 자본주의 체제의 중요한 특징으로 꼽는다. 그 첫째는 국가의 시장개입 최소화, 둘째는 주주중심 기업 지배 구조의 발달, 셋째는 외부노동시장의 발달, 그리고 넷째는 공사구분이 확실한 거래관계(arm's length relationship)이다. 아래에서는 미국형 자본주의체제의 이 네 가지 특징을 하나씩 집어보고, 동시에 이러한 미국적 자본주의가 어떻게 전략적 인사관리 이론들의 발달에 영향을 주어왔는지 살펴보려 한다. 그리고 이렇게 미국적 맥락에서 발달한 기존 전략적 인사관리 이론을 한국 상황에 그대로 적용하는 것에는 어떤 문제점이 있는지 살피겠다.

1. 국가의 역할

미국은 국가가 기업 활동에 개입하는 정도가 상대적으로 매우 약한 나라이다(Hall & Soskice, 2001). 인사관리나 노사관계를 살펴보면 이런 국가경제체제의 특징이 그대로 드러난다. 미국정부와 사법당국은 절차적인 정당성의 문제가 아니라면 기본적으로 회사와 근로자 사이의 고용관계의 문제는 당사자들 간에 해결할 문제로 치부한다. 기업은 노사 간 협약에 의해 명시적으로 제한되어진 경우가 아니라면, 소위 '임의고용의 원칙(employment-at-will)'에 따라 근로자를 필요에 따라 손쉽게 해고할 수 있다. 금요일까지 아무렇지 않게 일하던 건실한 회사의 정규 직원이 주말에 휴대전화 문자메시지로 하나로 별다른 이유 설명 없이 해고를 통고받을 수도 있는 나라가 미국이다. 급여의 인상은 물론 삭감도 근로자의 동의 없이 경영자가 일방적으로 결정 할 수 있다. 종업원을 홀대하는 기업은 비록 사람들의 비난을 받을 수는 있어도 국가로 부터 법적인 제제를 받지는 않다. 근로자들은 노동조합을 결성하여 집단적으로 근로조건 향상을 관철시켜 나갈 수는 있다. 하지만 유럽처럼 정부가 나서서 노동조합의 활동을 보호하고 지원하는 일은 없다. 법적으로 기업이 반드시 제공해야 하는 유급휴가 일수도 정해져 있지 않다. 유급 휴가 일수가 하루도 없다고 해도 근로자가 동의하고 계약했다면, 정부가 나서서 회사를 벌하지 않는다.

미국의 이러한 자유방임적 노동시장 체제는 전 세계적으로 볼 때 일반적이라기보다는 예

외적이다. 예를 들어 많은 유럽 국가들은 인사와 노사문제에 있어서 정부의 일정한 개입을 당연한 것으로 여긴다(Brewster, 2007). 예를 들어 네덜란드에서는 기업이 직원을 해고하기 위해서는 행정기관 혹은 법원의 허락을 받아야 한다(Bol, 2009). 미국처럼 문자메시지를 보내는 것만으로 간단히 종업원을 해고하는 것과 같은 일은 상상할 수 없다. 미국을 제외한 대부분의 선진국은 법으로 정한 일정 일수 이상의 유급휴가를 기업이 직원들에게 보장해야 한다(Ray & Schmitt, 2007). 종업원의 경영참여에 있어서도 많은 유럽 국가들이 법을 통해 근로자의 경영참여를 다양한 방법으로 강제하고 있다(Brewster, 2007).

물론 미국이라고 해서 정부와 법원이 기업이 인사관리에 있어서 전혀 아무런 관심을 갖지 않는 것은 아니다. 민권운동의 영향으로 차별적 고용금지와 관련 법제에 있어서는 미국이 오히려 다른 나라에 비해 매우 많이 발전해 있다. 하지만, 이 경우에도 미국의 법은 기업의 인사관리 정책을 구체적으로 규정하는 법조항을 제시하기 보다는 추상적인 원칙만을 제시함으로써 기업의 자유 재량권을 최대한 보장한다. 그 결과 미국 기업들은 여러 가지 형태의 다양성관리제도(Diversity Management)를 나름대로 만들어 실행하고 있다(Dobbin, 2009).

미국의 전략적 인사관리 연구는 이러한 미국의 자유방임적 법제도의 환경 속에서 발전되었다. 따라서 미국의 전략적 인적자원관리 연구자들은 인적자원관리와 관련된 결정에 있어서 개별 기업이 재량권을 가지고 있는 것을 자연스러운 경영환경으로 전제해 두고 논의를 진행 한다. 예를 들어 널리 인용되는 전략적 인사관리의 개념적 정의를 살펴보자. Wright와 McMahan(1992)은 전략적 인사관리를 정의하기를 "조직이 자신의 목표를 성취하고자 하는 의도에서 <u>계획적으로 실행하는</u> 제반 인적자원관리의 행태"[3](Wright and McMahan, 1992: 298, 밑줄은 필자의 첨부)"라고 하였다. 다시 말해 인적자원관리는 조직이 자신의 목표에 따라 의도적이면서도 계획적으로 도입해 실행하는 경영활동 이라는 것이다. 이런 인식 저변에는 기업의 인사관리가 정부나 법원의 규제에 반응해 나타나는 피동적이거나 방어적인 경영활동이 아니라 기업성과를 위해 의도적으로 계획되고 실천되는 경영행위라는 전제가 담겨 있다 할 수 있다.[4]

3) 원문의 표현은 다음과 같다. "The pattern of planned human resource deployments and activities that intended to enable an organization to achieve its goals"

4) Wright & McMahan(1992)은 논문의 말미에 기업과 기업외부환경의 상호작용을 강조하는 자원의존이론(Resource dependency theory)과 제도화이론(institutional theory)를 언급하면서 제한적인 경우에 기업의 인사관리가 경영전략이외에 정부정책 등에도 영향을 받을 수도 있음은 인정한다.

이러한 미국적 기업환경에 대한 이론적 전제는 전략적 인사관리 실증연구에도 반영되어 왔다. 전략적 인사관리 실증연구로서 현재까지 가장 많이 인용되고 있는 Huselid(1995)를 보면, 기업수준의 인사관리시스템 종합지수(composite index)를 만들면서 채용, 훈련, 해고, 급여 등 인사관리의 거의 모든 내용을 측정 항목에 포함시키고 있다. 이는 인사관리의 전 영역이 기본적으로 기업의 전략적 선택에 따라 결정되고 있으며, 따라서 자연스럽게 거의 모든 인사관리 영역에서 기업 간에 차이가 나타날 것임을 전제한 결과라 할 수 있다.

미국의 전략적 인사관리가 근본적으로 미국적 환경, 즉 경영자가 정부의 눈치를 보지 않고 인사관리 전략을 만들어 실행에 옮길 수 있는 환경을 전제하고 있다는 것은 몇몇 유럽의 연구자들에 의해 지적된 바 있다. Boselie, Paauwe, & Jansen(2001)은 미국중심의 전략적 인사관리 연구들이 경영자의 선택권을 지나치게 크게 가정하고 있기 때문에 유럽 대륙지역에 있는 기업들의 전략적 인사관리를 설명하는 데 적절하지 않는 면이 있다고 지적한다. 그들은 미국의 고성과 인사관리시스템 연구들이 인사관리의 측정도구에 흔히 포함시키는 인사관리 제도들 중에 상당부분이 미국에서라면 기업의 선택의 문제일지 모르지만 저자들의 모국인 네덜란드의 관점에서 보면 국가적 법제에 따라 기업이 반드시 도입해야 하는 제도들이라 지적한다. 네덜란드에서는 국가가 회사로 하여금 종업원에게 경영참여의 권리를 보장하고, 경영정보를 제공하고, 또 상당한 정도의 고용보장을 주도록 강제하고 있다. 미국에서라면 회사가 이런 정책을 시행하는 것이 고성과 인사시스템 전략의 일환일 수 있지만, 네덜란드에서는 법 규정 준수의 문제가 되는 것이다. 그러므로 네덜란드에서는 이런 인사 제도가 회사 내에서 가지는 의미가 미국과는 사뭇 다르다.

이처럼 비록 일부 연구자들이 기존 전략적 인사관리 연구가 가진 한계, 즉 미국 특유의 자유방임적 기업환경적인 전제를 인식하고는 있지만, 불행히도 많은 전략적 인사관리 연구들에서 미국산 전략적 인사관리 연구들은 마치 어느 나라에나 적용될 수 있는 매우 일반적인 이론인 것으로 간주되고 있다. 주요 미국 연구에서 제시되었던 이론과 측정항목들은 아무런 비판적 반성 없이 '선행연구'라는 명분아래 복제되어 다른 나라 연구에 적용되고 있다. 혹 연구자가 자료분석 과정에서 데이터의 특이점을 발견하게 되면, 이는 곧잘 측정상의 에러 정도로 치부되곤 한다. 이런 학계의 분위기를 보여주는 한 예는 중국기업의 전략적 인사관리를 연구한 Sun, Aryee, & Law(2007)이다. 그들은 기존 연구들에 기반을 두어 고성과 인사관리 시스템과 기업성과의 관계를 이론화 하고, 기존 연구에서 근거해 만든 측정항목을 사용해 중국기업의 데이터를 모아 분석한다. 그런데 저자들이 모은 중국 데이터

는 확인적 요인분석을 성공적으로 통과하지 못했다. 저자들은 인사관리 측정항목에서 직업안정성과 급여 관련 항목(중국 정부의 간섭과 지도가 강한 인사관리 영역)들을 삭제한 이후에야 비로소 데이터가 만족스러운 요인구조적 특성을 보임을 알았다. 그러나 결국 그들은(미국 중심의) 선행 연구들과의 이론적 연속성을 유지해야 한다는 명분을 들며, 결과적으로 좋지 못한 요인 구조적 특성을 보였던 측정항목의 사용을 관철한다. 이런 식의 연구는 국경을 넘는 학문적 지식을 축적해 나가는 데에 기여하는 바가 없지 않겠지만, 자칫 중국내 기업이 마치 미국 내 기업과 거의 같은 인사관리 환경에 처해있다는 착각을 불러일으키면서 본의 아니게 현실을 왜곡해 담아내는 결과를 만들어 낼 소지가 있다.

그렇다면, 한국의 기업환경은 기존의 전략적 인적자원관리가 전제하고 있는 미국의 기업환경과 동일한 정도와 내용으로 기업의 인사관리 재량권을 보장하고 있을까? 과연 한국의 기업은 미국기업들과 같이 정부와 법원의 눈치를 보지 않고 전략적인 인사관리 결정을 내릴 수 있을까? 그래서 미국의 전략적 인사관리의 이론과 인사관리 측정도구가 그대로 한국 연구에도 적용될 수 있을까? 관점에 따라 혹자는 한국의 기업들이 인사관리에 있어서 누리는 재량권이 적지 않다고 주장할 수도 있다. 그러나 한국에서 국가가 기업의 인사관리에 개입하는 방식을 미국에서 국가가 기업의 인사관리를 대하는 방식과 비교해 보면 그 강도와 내용에서 서로 다른 점이 적지 않다.

우선 자유방임적 미국에 비해 한국의 경우에는 정부가 노동시장에 개입하는 강도가 더 세다. 한국의 국가경제 체제는 전통적으로 국가주도의 개발경제의 모양을 띠어 왔다(Whitley, 1999). 비록 외환위기 이후 전반적으로 국가의 역할이 예전에 비해 보다 자유방임적 형태를 띠어가고 있기는 하지만 미국에 비하면 여전히 한국은 경제의 운영에 있어서 국가의 역할이 큰 편이다. 노동 문제에 있어서도 한국의 국가는 고용과 근로조건의 문제를 기업과 종업원 (및 노조)에 전적으로 맡기지 않는다.

예를 들어 한국에서는 국가의 법이 고용의 신분을 정한다. 정규직과 그렇지 않은 사람은 법적으로 고용 조건에서 뚜렷한 차별이 있다. 정규직에 대하여는 상당한 정도의 고용안정성과 복리혜택이 법적으로 보장된다. 따라서 회사들은 정규직에 해당하는 종업원과 그렇지 않은 종업원에 대해서 상당히 다른 형태의 인사관리 정책을 적용해야 한다. 따라서 때로 한국 기업의 인사관리는 미국기업 입장에서 보면 기형적인 형태를 띤다. 왜냐하면 정규직과 비정규직이라는 법적인 신분 구분 자체가 미국에는 없기 때문이다. 미국에서는 각기 다른 종업원에게 각기 다른 고용조건과 복리혜택을 주는 것은 기업이 알아서 필요에 따라 정

할 문제일 수는 있어도 국가가 직접 나서서 강제하는 문제는 아니다. 미국에서는 경영진이 결정하면 퇴직하는 직원들에게 퇴직 보상금을 안 줄 수도 있고, 직원의 동의 없이 급여 인하를 단행할 수도 있고, 유급휴가를 전혀 안 줄 수도 있다. 물론 적지 않은 미국 기업이 퇴직자에게 일정한 현금을 쥐어 주기도 하고, 유급휴가를 주기도 하지만 이는 근본적으로 경영자의 전략적 선택의 문제이지 국가가 법으로 정해 강제해서 이루어지는 문제가 아니다. 그러나 한국에서는 기업이 어떤 사람에게 어떠한 고용안정을 제공해야 하며, 어느 정도의 휴가를 주어야 하는 지, 또 어떤 식의 급여제도는 쓸 수 없는지 등이 법에 의해 정해져 있다. 이런 점에서 볼 때, 한국기업은 미국기업에 비해 인적자원관리에서 경영진의 재량권이 더 크게 제한을 받고 있다고 할 수 있다.

이처럼 한국은 미국에 비해 국가가 노동시장에서 개입하는 경우가 많지만, 그렇다고 해서 한국의 법제도가 무조건 미국보다 경영진의 재량권을 더 많이 제한하는 것만은 아니다. 앞서 지적한 대로 한국은 기본적으로 경제발전을 국가의 기본적 책임으로 여기는 국가적 개발 경제 체제(State-organized business system)의 성격을 많이 띠고 있다(Whitley, 1999). 그러다 보니 사안에 따라서는 한국의 법제도는 국가 경제 발전이라는 목표에 부합하는 경우라면, 미국보다 오히려 경영진의 재량권을 더 넓게 인정해 주기도 한다. 일종의 강제 퇴직제도(mandatory retirement)라 할 수 있는 정년제도가 그 좋은 예라 할 수 있다. 현재 한국에서는 많은 기업이 55세를 정년으로 정하고, 이 연령에 이른 직원은 개인의 근로 의사와 상관없이 퇴직 시키고 있다. 이러한 정년퇴직제도는 한국의 법 제도 속에서는 불법이 아니다. 최근 정년연장을 권고하는 제도가 도입되기는 하였으나 이는 단지 권고일 뿐 기업의 선택권을 실질적으로 제한하고 있지는 않다. 이처럼 한국에서는 합법적인 정년퇴직제도는 미국에서는 명백한 불법이다. 미국의 법제도는 고용주가 생물학적 나이에 근거하여 인사상 불이익을 주는 경영 행위는 고용평등의 원리에 위배된 불법 행위로 간주되기 때문이다. 즉 정년제도와 같은 부분에 있어서는 한국기업은 미국기업에 비해 오히려 더 큰 재량권을 누리고 있는 셈이다.

한국기업의 경영자가 누리는 인사관리 재량권이 그 강도와 내용에서 미국기업 경영자의 재량권과 다르다는 점을 고려한다면, 미국에서 개발된 전략적 인사관리 이론을 한국에서 그대로 재현연구를 할 때 조심해야 할 점이 많다는 것이 드러난다. 양국의 법제가 서로 다른 부분에서 인사관리를 강제 혹은 금지하고 있기 때문에 한쪽 국가에서 의미 있는 변량(variance)를 가진 독립변수(인사관리 정책)가 다른 나라에서는 기업 간에 차이가 없는

상수이거나, 다른 형태의 특성을 보이는 변수가 될 가능성이 있기 때문이다.

예를 들어 회사의 중요 업무를 맡고 있는 직원들에게 일정한 고용 안정성을 보장하는 인사관리 제도를 생각해 보자. 이런 인사관리 정책은 미국의 전략적 인사관리 연구에서 곧잘 독립변수 측정 항목에 포함되는데, 이는 미국의 연구자들이 고용보장 관련 인사정책의 도입이 기업의 자율적 결정에 의한 것이며, 그래서 그 정도가 기업에 따라 의미 있는 차이(variance)가 있다고 보기 때문일 것이다. 그러나 한국의 경우에는 기업이 고용안정 관련 인사관리 제도를 만들어 쓸 때에 정규직 보호에 대한 국가의 법과 정책을 상당히 고려해야 하기 때문에 미국 기업들처럼 순수하게 기업의 재량에 따라 제도를 만들고 시행할 수는 없다. 한국기업은 적어도 정규직에 해당하는 직원들에 대해서는 법이 정한 일정한 고용 보호 조치를 제공 해야만 한다. 따라서 종업원들에게 일정한 정도 고용을 보장하는 인사관리 제도를 도입하고 실행하는 데 있어서는 미국기업과 한국기업의 데이터가 상당히 다른 패턴을 보일 가능성이 있다. 미국에서는 기업 간에 상당한 차이가 있는 인사 관행이 한국 기업 사이에서는 사실상 기업 간에 차이가 없거나, 혹은 차이가 있더라도 미국기업들과는 전혀 다른 형태의 데이터 모양을 나타 수 있는 것이다. 따라서 한국 기업을 대상으로 한 전략적 인사관리 연구가 미국 기존 연구와 똑같은 측정 도구로 인사관리 변수를 만들어 낼 경우, 그 결과는 사뭇 다르게 나타날 가능성이 크다.

설사 한국 기업을 대상으로 한 인사관리 재현연구(replication)가 미국의 기존 연구와 상당히 유사한 결과를 낳더라도 그 실질적 의미는 사뭇 다를 수 있다. 다시 말해 한미 양국의 노동관련 규제의 정도와 내용의 차이는 실증 결과의 해석에도 큰 영향을 끼칠 수 있다. 비록 양국간에 비슷한 정도의 도입 행태를 보이는 인사관리 정책이 있다 하더라도 기업이 그 정책을 도입한 동기에 있어서 상당히 다른 점이 있을 수 있기 때문이다. 다시 고용보장 정책의 예를 들어 보면, 한국기업에서 정규직 에게 일정한 고용보장을 하는 것은 회사가 법을 따르는 과정에서 생기는 것이겠지만 미국에서는 전임직원에게 일정한 고용보장을 약속하는 것은 종업원의 헌신도(commitment)를 높이기 위한 고용주의 전략적 선택의 결과일 수 있다. 그렇다면, 비록 실증적인 결과가 비슷한 행태를 보인다고 하더라도 그 내막은 전혀 다른 상황일 수 있다. 즉 미국에서는 고용보장책은 종업원과의 긍정적인 관계를 맺기 위해 회사가 스스로 택한 전략적 인사관리인 반면, 한국에서는 사법기관과 시민사회로 부터의 벌을 피하고자 하는 동기에서 이루어진 피동적인 인사관리에 불과할 수 있는 것이다. 만약 외형적으로 동일해 보이는 인사관리 정책이라도 그 도입목적에서 차이가 난다면, 그

인사관리 정책이 기업성과에 미치는 인과관계의 기전(mechanism)은 근본적으로 다른 것일 수 있다(Kim & Wright, 2011).

2. 주주 중심 기업 지배 구조

미국은 기업 지배 구조에 있어서 주주의 힘이 매우 강하다(Aguilera & Jackson, 2003; Hall & Soskice, 2001; Whitely, 1999). 미국인들은 기업의 주인은 곧 주주들이라고 굳게 믿고 있다고 해도 과언이 아니다(Witt & Redding, 2009). 미국에서 자본시장은 기업이 주주를 통해 자금을 얻는 곳이며, 또한 기업의 성과가 궁극적으로 평가되는 곳이다. 따라서 미국의 기업들은 주식시장에서 자사 주식 가격이 변화하는 데에 매우 민감하다. 기업의 소유와 경영은 기본적으로 분리되어 있는데, 경영자는 기업의 소유주, 즉 주주들의 이해를 대변하는 대리인으로 여겨진다. 따라서 경영자들의 최고 덕목은 대리인으로서의 역할을 충실히 하는 것, 곧 주주의 이익을 극대화 하는 경영활동을 펼치는 것이다. 미국의 많은 경영학계는 이러한 미국적 환경을 전제로 경영이론을 개발하고 있으며, 따라서 주주의 이익을 극대화 할 수 있는 경영 전략을 찾는 데에 지대한 관심을 가지고 있다.

이렇게 주주를 기업 지배구조의 한가운데에 두는 미국 국가 경제 체제의 특징은 전략적 인사관리의 연구에도 드러난다. 영향력 있는 미국의 전략적 인사관리 문헌들을 보면 전략적 인적자원관리의 목표로서 주주 가치의 극대화를 곧잘 언급한다. 예를 들어 전략적 인적자원관리에서 가장 많이 인용되는 Huselid(1995)를 보면 기업 성과의 궁극적인 지표로서 주주가치의 변화를 설정한다. Huselid가 전략적 인사관리의 또 다른 대가인 Becker 함께 쓴 논문을 보면 전략적 인적자원관리의 가장 중요한 목표는 주주가치의 극대화라고 명확히 설정되어 있다(Becker, Huselid, Pickus, Spratt, 1997). 이러한 미국식 주주중심 자본주의는 최근 10여 년간 전 세계적으로 보다 넓은 영향력을 확보하게 되기는 하였다. 그러나, 여전히 모든 나라에게 똑같이 강력한 영향력을 가지고 있지는 않다. (Judge, Douglas, & Kutan, 2008)

우리나라 경제 체제를 보면, 과거에 비해 주주자본주의적인 요소가 강해진 것은 사실이다. 그러나 주주중심 주의에 있어서 한국의 상황은 여전히 미국과는 많은 차이가 있다. 우선 한국 기업은 대기업과 중소기업을 막론하고 사실상 가족 소유의 형태를 띠고 있는 경우가 많다. 이에 더하여 지배주주가 직접 경영을 관장하는, 이른바 소유와 경영이 일치된 형

태의 지배구조가 일반적이다(이정환, 이진주, 박남규, 2012). 예를 들어 삼성은 창업자 고 이병철씨의 가문의 소유와 지배 아래, 현대 자동차는 정씨 가족의 소유와 지배아래 놓여있다. 이에 더하여 한국 기업은 소유 가족이 여러 기업이 그룹을 이루어 기업집단의 형태를 만들어 경영하는 경우가 많다(이정환, 이진주, 박남규, 2012). 대기업은 물론 중소기업의 경우에도 여러 업종에 걸친 여러 개의 회사가 한 가족의 소유와 경영권 아래 놓여있는 경우가 흔하다.

이처럼 한국기업이 미국과는 달리 주로 창업자 가족의 소유와 지배아래 놓인 기업집단의 형태라는 점은 시사 하는 바가 많다. 경영학자들은 가족 소유의 기업은 소유-경영이 분리된 기업과는 다른 논리에 따라 기업 의사결정을 할 가능성이 높다고 지적해 왔다. 예를 Gómez-Mejía et al. (2011)는 가족 소유 기업은 회사 주인가족의 사회정서적인 재산(socioemotional wealth) 의 축적과 유지에 봉사하는 전략적 의사결정을 할 가능성이 높다고 지적한다. 그에 따라 가족 소유 기업은 전문 경영인으로 회사의 진정한 결정권을 위임하지 않는 경향이 있고(Gómez-Mejía et al. , 2007), 독특한 형태의 사업다각화를 추구하며(Gómez-Mejía et al., 2009; Miller et al., 2009), 회사 구성원이 소유주 가족에 충성할 수 있도록 하는 인사제도를 마련한다(Cruz et al. 2010). 이렇게 소유주 가족의 사회정서적 욕구에 기반을 둔 경영 의사 결정은 창업자 가족이 자손에게 경영권을 물려주려는 의사가 강할수록 더욱 분명하게 드러난다(Zellweger et al. 2012). 미국식 제도를 자본주의의 표준으로 보는 시각에서는 가족소유의 기업 지배 구조라면 일단 부정적으로 볼 수도 있으나, 최근 연구에 의하면 가족 소유의 기업이라고 해서 반드시 비효율적인 경영이 이루어진다고 볼 수는 없다. 특히 한국과 같이 자본시장의 크지 않고, 네트워크에 의한 경제활동이 활발한 곳에서는 오히려 가족 소유의 기업이 더 좋은 성과를 낳기도 한다(Peng & Jiang, 2009).

이렇게 한국과 미국의 다른 환경을 인식한다면, 주주가치 극대화를 염두에 두고 만들어진 미국산 전략적 인사관리 이론들을 그대로 한국에 적용할 때에는 상당한 주의가 필요하다는 것을 알 수 있다. 우선, 미국산 전략적 인사관리 이론은 한국에서는 동일한 가치를 지니지 못할 가능성이 있다. 예를 들어 한국의 기업에서는 소유 가족의 정서적 이익을 염두에 둔 전략적 결정이 내려지고, 이에 봉사하는 전략적 인적자원관리의 제도와 원칙이 도입될 수 있다. 이는 단기적인 개별기업의 가치의 극대화로 나타나지 않을 수 있지만 그렇다고 해서 해당기업이 인사관리를 잘 못했다고 치부할 수는 없을 것이다.

3. 외부 노동 시장의 역할

미국은 다른 나라들에 비해 외부노동시장이 매우 활성화 되어 있다(Hall & Soskice, 2001; Whitely, 1999). 미국에서는 회사가 필요로 하는 지식과 기술을 갖춘 사람을 회사 밖에서 찾아 데려오는 것이 매우 일상적으로 일어나는 일이다. 회사는 근로자가 회사에 합류한 즉시 성과를 내 주기를 기대한다. 근로자는 자신이 받는 급여만큼의 가치를 증명하지 못하면 회사가 언제고 자신을 내 보낼 수 있음을 잘 알고 있으며, 기회가 된다면 기꺼이 다른 회사로 이직할 마음의 준비가 되어 있다. 회사가 근로자에게 장기적인 헌신을 하지 않는 만큼 근로자 개인도 특정 기업에 자신의 운명을 전적으로 의탁하지 않는다. 근로자가 적절한 기회가 올 때 마다 회사를 옮기며 경력을 쌓는 것은 매우 자연스러운 일이다. 따라서 여러 번 회사를 옮겼다고 해서 조직 부적응자라는 낙인이 찍히지 않는다. 직원들은 다른 회사에서 좋은 자리를 제안 받았을 때 이를 현재 회사에 당당히 알리면서 혹 회사가 그를 붙잡기 위해 더 좋은 조건을 제시할 의향이 있는지 알려달라고 요청하곤 한다. 다양한 업종과 회사를 성공적으로 옮겨 다닌 사람은 노동시장에서 넓고 깊은 경험을 쌓은 능력자로 대우 받는다. 이토록 활발하고 개방적인 외부노동시장의 존재는 미국 기업의 인사담당자라면 당연하게 받아들여야 하는 미국의 현실이다.

미국의 전략적 인사관리 연구 분야는 이러한 외부노동시장 중심의 환경을 기본 전제로 하는 가운데 발전해 왔다. 외부노동시장에 맞추어진 인사관리가 미국 내에서 얼마나 당연한 것으로 여겨지는 가는 내부시장중심적 인사관리, 즉 내부 사람을 장기적인 안목으로 키워서 쓰는 인사관리가 미국에서 '색다른' 현상으로 간주된다는 사실에서 역설적으로 드러난다. 평생고용 모델에 바탕을 둔 일본 대기업들의 놀라운 성과가 세계적으로 주목을 받던 1980년대, 미국 학계에서는 외부노동시장 중심적인 미국의 경영 현실이 낳는 부정적 결과를 반성하고 종업원에게 보다 장기적인 투자를 하는 인적자원관리 시스템의 힘을 드러내고자 하는 연구의 흐름이 나타났다(Appelbaum & Batt, 1994; Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000). 이런 분위기를 이어 받아 1990년대와 2000년대 초에는 일본식 모델의 영향을 미국에 적용한 소위 '고성과인사시스템'이 기업성과 향상에 실제로 기여하고 있다고 주장하는 실증 연구들이 많이 등장하였는데, 전략적 인사관리분야에 발달에 상당한 영향을 준 Huselid(1995)와 같은 연구도 이러한 분위기 속에서 만들어 졌다고 할 수 있다.

미국의 상황을 잘 모르는 타국의 연구자는 내부노동시장이나 고성과 인사관리 시스템 연구가 미국의 인사관리 학계에서 주목 받는 것을 보고, 혹 이러한 인사관리가 미국회사들이 흔히 사용하는 인사관리인 것으로 오해할 수도 있다. 그러나 미국의 전략적 인사관리연구에서 내부노동시장이나 고성과 인사관리 시스템이 주목을 받은 것은 외부노동시장 지향적 인사관리가 만연한 미국적인 상황에서 볼 때 이 개념들이 평가받을 가치가 있는 것들이기 때문이지, 그것들이 미국 기업들 대부분이 일상적으로 사용하는 인사관리 형태이기 때문은 아니라고 보는 것이 옳다고 생각된다.

그렇다면 한국의 인사관리 환경, 특히 노동시장의 환경은 미국과 비슷한 형태를 지니고 있다고 할 수 있을까? 비록 최근 한국기업의 평균 근속년수가 짧아지고 있고, 일부 산업을 중심으로 외부노동시장이 빠르게 발달하고 있다는 점에서 과거에 비해 한국의 노동시장이 미국을 닮아가고 있다고 말할 수는 있다. 그러나 미국과 비교해 보면 한국의 외부노동시장은 그 규모나 활력이 미국과 사뭇 다르다. 전통적으로 한국에서는 내부 승진을 통해 회사의 리더로 성장하는 것, 그리고 가급적 한 회사에 은퇴할 때 까지 헌신하는 것에 가치를 두어왔다. 한국의 대기업은 여전히 일종의 평생고용 모델을 신입직원들에게 제시한다. 즉 대졸 신입으로 입사하여 회사 내에서 훈련받고 성장하고, 승진하고, 결국 정년을 맞는 것을 꿈꾸도록 독려한다. 비록 최근 대기업들이 구조조정의 명목아래 예전만큼 오랜 직장생활을 보장하지는 않고 있지만, 젊은 사람을 뽑아 키워서 쓰는 것을 중시하는 인사관리의 패러다임 자체는 여전히 강하게 남아 있다(정인수 외. 2003:176). 대기업과 같은 인재개발 시스템을 갖추지 못한 중소기업이라 하더라도 사람을 뽑을 때는 '오랫동안 일할' 사람을 선호한다(경기신문, 2011). 예전에 비해 완화되기는 하였으나 여전히 한국에서 경력을 가지고 이직하는 사원의 경우 조직 적응력에 문제가 생길 수 있다는 의심을 받곤 한다(최나은, 2011).

요약하면, 한국의 노동시장은 미국과 사뭇 다르다. 따라서 전략적 인적자원관리의 기본적인 전제가 미국과 사뭇 다를 수밖에 없다. 외부노동시장이 중심을 이루는 미국에서는 종업원에게 당장의 성과를 요구하지 않고 장기적인 투자를 해 키워 쓰는 내부노동시장지향적인 인사관리가 새로운 것으로 여겨질 수 있을지 모르지만, 이제 막 내부노동시장 중심주의에서 벗어나고 있는 우리나라에서는 내부노동시장 지향적인 인사관리는 오히려 구시대적인 인사관리로 치부될 수 있는 것이다.

4. 경제적 이해관계 조정 방식

인간관계의 경제적 문제를 조율하는 방식에 있어서 미국인들은 명문화된 법적 계약과 규정을 중시하며, 거래관계에 있어서 개인적 관계와 사업적 관계를 확실히 분리하여 따지는, 공사 구분이 확실한 관계(arms′ length relationship)를 유지하는 경향을 보인다(Whitely, 1999). 이러한 미국인의 관계 맺기 방식은 회사와 종업원 그리고 종업원 사이의 관계에서도 나타난다. 미국에서는 계약에 명시되지 않았던 일이라면 회사는 종업원이 그 일을 해줄 것이라 기대할 권리가 없다고 본다. 정해진 일과시간이 끝난 직원의 퇴근을 불편한 눈으로 바라 볼 권리는 사장에게도 없다. 친한 친구라 하여도 사업적인 문제라면 당연히 문서화된 계약서를 만든다.

이러한 미국식 거래관계 문화에서는 인사관리에 있어서 회사가 종업원에게 기대하는 것이 무엇인지를 정확히 문서화 해 전달하는 것이 중요한 일이 된다. 미국의 인사관리 교과서가 정확한 직무기술서의 작성 요령을 책의 첫 장에서 다루곤 하는 것이 우연이 아니다. 미국적 환경에서는 정확한 직무기술서가 없다면 종업원에게 일을 시킬 근거도 없고, 종업원의 공과를 평가할 기준도 없는 것이 되기 때문이다. 미국의 종업원은 계약과 규정에서 요구된 바를 충실히 수행하였다면 좋은 평가를 받을 권리가 있으며, 혹 일의 결과가 나쁘게 나오더라도 규정에 충실하게 행동하는 과정에서 생긴 일이라면 그 책임은 규정을 만든 조직에게 있지 개인에게 있지 않다고 믿는다. 회사는 인사관리에 있어서 개개인의 업무와 기대치를 명확하게 정의하기 때문에, 직장 내 인간관계가 원만하지 않는 사람이라 하더라도 주어진 업무를 해 내고 있다면 성과에 상응하는 보상을 준다.

이러한 미국의 계약 중심적 관행은 많은 장점이 있기는 하지만, 또 한편으로는 단점도 많다. 아무리 정교한 직무분석을 거쳐 만든 직무 기술서(job description)라 하더라도 직무현장에서 벌어질 수 있는 모든 일을 완벽하게 예측해서 정해 놓을 수는 없다. 따라서 만약 직원들이 직무 기술서에 적혀있지 않다는 이유로 회사가 필요로 하는 일을 외면하게 되면 곤란해 질 수 있다. 또한 직원들이 주어진 직무 내용을 충실하게 수행하고 있는지 아니면 요령껏 일하면서 회사에 사실상 피해를 주고 있는지 철저하게 감시하는 것도 쉽지 않다. 따라서 미국의 전략적 인사관리 학계는 종업원들이 계약적 관계에서 명시적으로 요구된 것 이상으로 회사를 위해 자발적으로 일하고픈 마음이 들게 하는 인사관리, 직원들이 서로 끈끈한 인간관계를 형성하여 상호 지식을 나누고 회사의 생산성 향상에 기여하게 하는 인사

관리에 관심이 많다. 이런 맥락에서 보면 최근 미국의 인사관리 연구자들은 '조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)'이나 '사회적 자본 (Social capital)'같은 개념을 매우 중요한 변수로 다루게 되는 것은 우연이 아닐 것이다(Collins & Smith, 2006; Leana & Van Buren, 1999).

이에 비해 한국사회는 보다 관계중심적인(relationship-based) 거래 관계, 인간적인 정과 신뢰에 바탕을 둔 동료관계를 중시한다. 학연과 지연, 친분을 통해 맺어지는 인간관계망은 직장생활에 거의 모든 면에 막대한 영향을 끼친다. 회사에서는 업무적 관계와 사적인 관계의 구분이 애매해 질 정도로 친밀한 동료관계가 발달하곤 한다. 개개인의 업무는 애초부터 그다지 세밀하게 정의되지 않는 경우가 많다. 미국에서는 자신의 책임영역과 동료의 책임 영역이 명확히 구분되지만, 한국에서는 직장 동료의 어려움을 눈앞에서 보고서도 '내 일이 아니다'는 이유로 외면하였다가는 비난을 받을 가능성이 크다. 미국에서는 정해진 근무시간이 끝났다면 회사가 개인의 시간을 함부로 요구할 수 없는 것이 당연하지만, 한국에서는 저녁 단체 회식자리에 불참하거나, 잔무를 그대로 두고 퇴근을 서두르는 사람은 부정적인 평가를 받곤 한다. 많은 한국인들이 회사조직의 일원이라면 회사가 필요로 할 때 기꺼이 자신을 어느 정도 희생할 수 있어야 한다고 믿기 때문이다.

한국처럼 조직 내로 깊이 스며드는 인간관계 형성을 중시하는 곳에서는 명시적으로 주어진 역할 이상으로 회사에 기여하는 행동, 즉 조직시민행동(organizational citizenship behavior)이나 인간관계를 통해 경제문제를 풀어간다는 사회적 자본(social capital) 같은 개념은 그다지 새로운 이슈가 아닐 수 있다. 한국에서는 명시적으로 정해진 일의 경계 자체가 모호할 뿐 아니라, 조직의 이익을 위한 일이라면 조직 구성원으로서 당연히 참여해야 한다는 규범이 강하게 존재하기 때문이다. 따라서 조직시민행동이나 사회적 자본을 중심 개념으로 하여 만들어진 최근의 인적자원관리 연구는 한국에서는 미국과 똑 같은 의미를 가지기 어려울 수 있다.

Ⅳ. 한국의 전략적 인적자원관리 연구를 위한 제언

미국의 국가경제체제가 한국의 국가경제체제와 사뭇 다르다는 것은 일면 한국의 전략적 인적자원 관리 연구에 있어서는 큰 제약조건으로 비칠 수 있다. 미국연구들을 그대로 따르

더라도 한국에서는 제대로 된 재현연구(replication)조차 간단하지 않다는 뜻이 될 수도 있기 때문이다. 그러나 한국의 기업 경영 환경이 미국과 다르다는 것은 사실 의욕있는 연구자들에게는 오히려 큰 기회가 될 수도 있다.

중국계 미국 경영학자로서 미국과 중국 두 나라 경영학회에서 여러 중책을 맡고 있는 Anne Tsui 교수는 연구자들, 특히 미국 밖의 연구자들에게 혁신적이고 영향력 있는 경영학 연구를 해 내기 위한 방법의 하나로서 자신들의 모국이 처한 현실을 정확히 인식하고, 이를 적극적으로 이용하여 경영학 이론의 상황화를 권고한다(Tsui, 2007). 관련하여 Whetten (2002)은 제대로된 상황화(contextualilzation)를 하려는 경영학 연구자들에게 두 가지 상황화 방법을 제안한다. 하나는 기존연구에서 증명되었던 이론을 새로운 상황에서 다시 살펴보는 소위 '새로운 상황***에서의*** 연구(studies in a new context)'라는 상황화이다. 이는 기존의 이론이 애초의 연구대상을 넘어 새로운 상황에서도 적용가능한지를 확인하는 형태의 상황화 접근법이다. 현재까지 한국을 대상으로 한 전략적 인적자원관리 연구가 한국적 상황화를 추구할 때에는 주로 이런 형태의 상황화에 주력해 왔다고 볼 수 있다.

두 번째 방법의 상황화는 새로운 상황 자체를 연구의 대상으로 삼는 '새로운 상황에 대한 연구(studies of a new context)'로서의 상황화이다. 새로운 상황***에 대한*** 연구는 기존의 연구가 살펴볼 기회가 없었던 새로운 상황을 연구하는 과정에서 기존 이론들을 보완하거나 혹은 이를 대체할 수 있는 혁신적인 이론을 창출해 내는 상황화이다. 이러한 상황화는 현상 자체를 깊이 있게 이해하는 과정에서 기존 연구의 통찰을 이용하고, 더 나아가 기존 이론이 미처 집어내지 못했던 현실을 잘 설명할 수 있는, 새롭거나 혹은 더 나은 이론을 개발해 내는 상황화 이다. 한 분야의 흐름을 바꾸는 영향력 있는 새로운 이론들 중 상당수는 이런 과정을 통해 탄생해 왔다.

그렇다면, 본 논문에서 정리한 한미 간의 국가 경제체제 차이와 인사관리의 차이에 대한 논의는 인사관리 연구의 한국적 상황화에 어떤 도움이 될 수 있을까? 저자는 두 가지 종류의 상황화 연구법 모두에 있어서 유익이 있다고 본다.

첫째, 한미 간 국가경제체제의 차이를 또렷하게 인식하는 것은 '새로운 상황***에서의*** 연구(studies in a new context)'가 보다 큰 가치를 가질 수 있도록 돕는다. 기존의 이론의 적용 가능성을 새로운 상황에서 점검하는 연구는 그 새로운 상황이 정말로 '새로운' 상황일 때 더 큰 가치가 있다. 만약 한국의 환경이 미국의 환경과 별다를 바 없다면, 미국의 연구를 한국에서 재현하는 것은 그다지 이론적 기여가 크지 않을 것이다. 그러나 한국의 환경

이 미국의 환경과 뚜렷하게 다르다는 것을 체계적으로 지적할 수 있다면, 미국의 이론이 한국에서 재현되었다는 실증 결과는 그 이론의 일반화 가능성을 보다 분명하게 증명하는 꼴이 된다. 따라서 다양한 자본주의론에 따라 미국과는 다른 한국의 '새로운'상황을 명확히 설명한다면 한국을 대상으로 하는 전략적 인사관리 연구가 왜 중요한 연구인지를 보다 쉽게 납득시킬 수 있으리라 생각된다.

둘째, 한미 간 경영환경의 차이가 있다는 것, 다시 말해 한국의 상황이 한국 외의 독자들에게 낯설고 새롭다는 것은 한국의 전략적 인사관리 연구자들이 '새로운 상황***에 대한*** 연구(studies of a new context)'를 통해 혁신적인 인사관리 이론을 창출해 낼 기회가 그만큼 크다는 것을 뜻한다. 관련하여 몇 가지 아이디어를 예시해 본다.

1. 새로운 독립변수 발견의 기회

전략적 인사관리 연구에서 가장 중요한 독립변수는 기업수준의 인사관리 정책이다. 기존의 전략적 인사관리 연구는 미국의 인사관리 환경에서 찾아진 인사관리 제도들을 바탕으로 만들어진 독립변수를 그대로 따서 한국의 인사관리 연구에 사용하곤 했다. 그러나 앞에서 살펴보았듯이 미국과 다른 한국의 국가경제체제는 한국기업으로 하여금 미국기업과는 상당히 다른 독특한 인사관리 제도를 쓰게 하고 있다.

예를 들어 한국 기업들은 정부의 고용안정 관련 규제를 우회하기 위한 여러 가지 독특한 제도들을 만들어 쓰고 있는데, 명예퇴직 제도가 그 좋은 예이다. 한국의 법제도가 정규직에 해당하는 이들에게는 상당한 정도의 고용안정을 보장하도록 강제하고 있기 때문에 회사의 입장에서는 필요에 따라 인력 축소를 마음대로 추진하기 어려운 면이 있다. 이를 우회하기 위해 많은 한국 기업은 소위 '자발적' 퇴직을 유도하는 명예퇴직 프로그램을 도입해 쓰고 있다. 외환위기 이후 한국 기업이 인적자원의 수량적 유연성 확보에 더 많은 신경을 쓰게 되면서 명예퇴직제도는 이제 한국에서 주요한 인사관리 제도로 정착되었다 (이규용, 노용진, 전병유, 2001). 그러나 명예퇴직 제도는 미국 등의 외국에서는 전혀 찾아 볼 수 없는 매우 한국적 인사관리 현상이다. 이 명예퇴직 제도, 더 나아가 한국적 상황에서의 인적자원관리 유연성 제도를 전략적 인사관리의 관점에서 깊이 탐구한다면 한국의 상황을 보다 정확히 집어내는 연구가 가능해질 뿐 아니라 기존 전략적 인사관리 이론과는 다른 새로운 이론이 계발될 수도 있을 것이다.

2. 새로운 종속변수 발견의 기회

전략적 인적자원관리 연구에서 가장 중요한 종속변수는 기업수준의 성과라 할 수 있다. 미국기업은 주주중심적 기업지배구조의 상황 속에서 활동하고 있기에 기존의 전략적 인사관리 연구들은 주주가 원하는 성과에 초점을 맞추어 연구 모델을 설정하고 검증해 왔다. 그러나 창업자 가족의 지배아래 기업집단으로 존재하곤 하는 한국의 기업들은 때로 미국기업들과는 다른 방식으로 경영의 목표를 세우고 추진하기도 한다.

예를 들어 우리나라의 대기업들은 기존의 사업 영역과는 전혀 다른 사업 영역에 세대를 넘는 장기적인 전략을 가지고 뛰어 들어 결국 성공을 이루어 내곤 했는데(반혜정, 김석수, 2006), 이는 경영자가 단기적인 주가 상승을 이끌어 내야만 하는 미국식 주주 중심주의에서는 상상하기 힘든 경영형태라 할 수 있다. 그렇다면, 한국의 연구자는 미국식 주주 중심주의와는 다른 기업 경영 전략과 목표를 바탕으로 움직이는 한국 기업을 자세히 살펴봄으로써 인적자원관리와 기업의 목표 달성에 대한 새로운 이론을 도출해 낼 수도 있을 것이다.

3. 새로운 조절변수/매개 변수 발견의 기회

최근 전략적 인사관리에서 많은 관심을 끄는 연구 주제는 인적자원관리와 기업성과 사이를 이어주는 인과관계의 고리를 찾아내는 것이다. 다시 말해 인사관리와 기업성과 사이의 조절변수 혹은 매개 변수를 찾는 것이 현재 전략적 인사관리 학계의 중요한 이슈이다. 저자는 한국이 미국과 다른 인사관리 환경을 가지고 있다는 점은 이러한 학계의 공동 관심사에 혁신적으로 기여하는 이론을 창출해 낼 가능성이 크다는 말도 된다고 생각한다.

예를 들어 한국의 독특한 노동시장의 형태를 생각해 보자. 앞에서 지적한 대로 한국의 노동시장의 모양은 미국과 사뭇 다르다. 우선 한국은 미국에 비해 외부 노동시장이 많이 발달해 있지 않다. 그리고 한국의 노동시장은 여러 가지 면에서 양극화 되어 있다(전병유, 2007). 대기업과 중소기업이 대상으로 삼는 외부 노동시장은 서로 매우 다르고, 남성을 위한 노동시장과 여성을 위한 노동시장이 서로 매우 다르며, 정규직으로 규정된 일자리를 가진 사람과 그렇지 않은 사람의 노동시장이 다르다. 그리고 한국의 노동시장에는 대졸자의 비중이 매우 높다. 이런 한국 노동시장의 특징들은 기존에 밝혀진 인사관리와 기업성과 간의 관계가 노동시장이라는 환경적 요인에 의해 조절(moderate)되는 방식에 대한 새로

운 통찰을 제시할 수도 있다.

또 한 예로 한국인들의 독특한 사회적 관계 맺기 방식을 생각해 보자. 한국은 세계에서 비슷한 예를 찾을 수 없을 만큼 독특하고 강력한 수직적 관계 문화를 가지고 있다. 학연과 지연 등 사회관계망의 교집합을 중심으로 개인적 유대를 형성하고, 이렇게 형성된 깊은 관계에 기반 하여 경제적 거래관계를 진척시키는 문화 또한 서구에서는 그 비교대상을 찾기 어렵다. 거래관계에 있어서 이렇게 사적인 신뢰관계를 중시하는 한국의 문화는 미국의 규정중심 문화, 공사를 구분하는 문화등과는 상당히 구분된다. 이렇게 독특한 한국인의 사회적 관계 문화는 인적자원관리가 효과를 내는 방식이 미국과는 상당히 다른 형태로 나타날 수도 있다는 것을 의미한다. 예를 들어 미국에서는 잘된 인사관리란 직원들의 사회적 관계를 밀접하게 이어주는 인사관리를 의미할 수 있지만(Leana & Van Buren, 1999), 한국에서는 거꾸로 효과적인 인사관리란 한국 기업 내에 만연한 사내파벌의 부작용을 줄여주는 인사관리일 수 있다(경향신문, 2011). 이처럼 비슷한 인적자원관리 관행이라 하더라도 한국에서는 지금까지 알려진 것과는 다른 매개변수를 통해 기업성과에 영향을 줄 수도 있다는 것이며, 이는 한국적 인사관리 연구가 기존 연구와는 사뭇 다른 새로운 이론을 제시하는 계기가 될 수도 있다는 뜻이 된다.

V. 결 론

본 논문에서 저자는 다양한 자본주의론에 근거하여 한국의 전략적 인사관리 학계에서 절대적 지위를 누리고 있는 미국 중심 문헌이 실은 보편적이기 보다는 미국 특수적인 문헌일 가능성이 많다고 주장했다. 미국은 자유방임적 국가 체제, 주주중심적 기업지배구조, 외부노동시장 중심의 인사관리, 그리고 공과 사를 구분하는 인간관계 등에 있어서 미국 특유의 국가경제체제의 모습을 보이고 있다. 미국에서 태동되고 발전된 전략적 인사관리는 이러한 미국적 경영환경을 기본 전제로 한 상태에서 인사관리와 기업성과의 관계를 추적해 왔다. 따라서 미국과 다른 국가경제체제의 모습을 보이는 한국과 같은 나라에 기존 전략적 인사관리 이론을 적용할 때에는 상당한 주의가 필요하다. 그러나 한미 간의 이런 상황적 차이는 한국의 인사관리 연구자들에게는 오히려 새롭고 혁신적인 인사관리 이론을 창출해 낼 수 있는 기회가 될 수도 있다.

최근 한국의 대학들이 소속 교수들로 하여금 한국 학술지 보다는 영미계 학술지에 논문을 싣는 것을 적극적으로 장려하고 있다. 이런 성과에 대한 압박 속에서 일부 연구자들은 한국 특유의 현상에 너무 깊은 관심을 두게 되면 결국 미국 학술지에 싣기 어려운 논문을 쓰게 되지 않을까 두려워하기도 한다. 그리하여 이들은 자신들의 연구가 외국 학술지에 실릴 가능성을 조금이라도 높이기 위해 기왕이면 미국의 독자들이 관심 있어 하는 듯한 연구주제를 채택하고, 기왕이면 미국 연구에서 사용되었던 측정도구를 그대로 번역하여 사용하고, 기왕이면 미국 연구에서 등장한 이론을 인용하며 연구를 진행해 보려고 한다. 이렇게 만들어지는 연구는 비록 한국에서 수집한 인사관리 데이터를 가지고 실증 분석을 하고 있을 때에도 한국이라는 상황 특수적 요소를 가급적 언급하지 않거나, 혹은 한국적 상황 속에서 기존 이론을 재현(replication)하는, 이른바 '새로운 상황***에서의*** 연구(studies in a new context)'식의 상황화에 만족한다.

물론 미국의 학술지에 논문을 실음으로써 한국의 좁은 학계를 넘어 드넓은 세계 학계에 기여하는 것은 매우 중요한 일이다. 그리고 잘 만들어진 재현연구(replication study)는 분명히 학문의 발전에 큰 기여를 한다(Tsang & Kwan, 1999). 그러나 기존 한국의 전략적 인적자원관리 연구는 깊이 있는 상황화에 근거한 연구, 다시 말해 한국적 상황***에 대한*** 연구(studies of Korean context)라는 측면에서 많이 부족한 점이 있어 보인다. Tsui (2004)는 기존의 유명한 경영학 이론들을 자세히 살펴보게 되면, 연구자가 기업이 처한 현실적 상황을 깊이 살피고 고민하는 가운데 이론을 개발 했다는 공통점이 있다고 주장한다. 다시 말해 연구자가 진정 영향력 있는 좋은 경영학 이론을 만들어 내려 한다면 상황에 대한 인식을 심도 있게 가다듬고, 현실에 깊이 뿌리 내린 이론을 만들려고 노력하는, 이른바 '심도 깊은 상황화(Deep contextualization)'를 적극적으로 해 내야 한다는 것이다(Tsui, 2007). 이는 한국의 전략적 인사관리 연구자도 유념해서 들어야 할 충고라 생각된다.

참 고 문 헌

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

경기신문. 2011. 中企 '취업의욕 높은 장기근무자' 채용 선호(2011년 10월 10일자 7면)

박남규. 2012. 한국기업의 지배구조가 기업분할 유형선택에 미치는 영향에 관한 연구.「전략경영연구」, 15(1): 65-87.

반혜정, 김석수. 2006. 한국의 창업자 가족지배기업과 성과.「국제경영리뷰」10(3): 1-23.

이규용, 노용진, 전병유. 2001. 고용구조와 정리해고, 명예퇴직의 비율.「노동경제논집」24(3): 39-62.

전병유. 2007. 한국 노동시장의 양극화에 관한 연구: 중간 일자리 및 중간 임금계층을 중심으로.「한국경제의 분석」. 13(2): 171-244.

정인수, 금재호, 조준모, 김동배. 2003. 기업 내부노동시장의 변화. 노동연구원 연구보고서 2003-12.

최나은. 2011. 경력사원이 기업의 인재로 정착하려면. LG Business insight 2011년 5월 18일호. 30-36.

Aguilera, R., & Jackson, G. 2003. The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review*, 28(3): 447-465.

Appelbaum, E., & Batt, R. 1994. The new American workplace: Transforming work systems in the United States. Ithaca, NY: ILR Press.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. 2000. Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Bol, Thijs. 2009. "Securing Employees: Dutch Employment Protection in Comparative Perspective." *Amsterdam Social Science*, Vol. 1(2): p. 24-45.

Brewster, C. 2007. Comparative HRM: European views and perspectives. *International Journal of Human Resource Management*. 18(5): 769-787.

Collins, C.J. &Smith, K.G. 2006. Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms, *Academy of Management Journal*, 49(3): 544-560

Dobbin, Frank (2009) Inventing Equal Opportunity, Princeton University Press

Gómez-Mejía, L. R., ; Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., Moyano-

Fuentes, J. 2007. Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1): 106-137.

Gómez-Mejía, L. R., Makri, M. and Kintana, M. L. (2010), Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47: 223-252.

Gómez-Mejía, L.R., Cruz, C., Berrone, P., De Castro, J. 2011. The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1): 653-707.

Hall, P., & Soskice, D. 2001. An introduction to varieties of capitalism. In P. Hall & D. Soskice (Eds.), Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage: 1-68. Oxford: Oxford University Press.

Huselid, M. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.

Judge, W., Douglas, T., & Kutan, A. 2008. Institutional Antecedents of Corporate Governance Legitimacy. *Journal of Management*. 34(4): 765-785.

Kim, S. & Wright P. (2011) Putting strategic HRM in context: a contextual moderation model of HRM effectiveness and its implication to China Organization and Management Review, 7(1): 153-174.

Kim, S., Wright P., & Su, Z., (2010) The relationship between human resource management and firm performance in China: A critical review. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 48(1): 58-85.

Leana, C. R. and H. J. Van Buren, III: 1999, 'Organizational Social Capital and Employment Practices,' *Academy of Management Review* 24(3), 538-555.

Miller, D., Le Breton-Miller, I. and Lester, R. H. (2010), Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. Strat. Mgmt. J.,

31: 201-223.

Ohmae, Kenichi. The Borderless World. New York: Harper Business, 1990.

Peng, M. W. and Jiang, Y. (2010), Institutions Behind Family Ownership and Control in Large Firms. *Journal of Management Studies*, 47: 253-273.

Ray, R. & Schmitt, J. 2007. No-vacation nation USA- a comparison of leave and holiday in OECD countries. European Economic and Employment Policy Brief. No3. ISSN 1782-2165.

Tsang, E.W. and Kwan, K. M. (1999). 'Replication and theory development in organization science: A critical realist perspective'. *Academy of Management Review*, 34, 759-80.

Tsui, A. S. (2004). 'Contributing to global management knowledge: A case for high quality indigenous research'. *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 491-513.

Tsui, A.S. 2007. From homogenization to pluralism: International management research in the academy and beyond. *Academy of Management Journal* 50(6): 1353-64.

Whetten, D.A. 2002. Constructing cross-context scholarly conversations. In The management of enterprises in the People's Republic of China, eds A.S. Tsui and C.M. Lau, 29-47. Boston: Kluwer Academic.

Whitley, R. 2000. Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems. New York: Oxford University Press.

Witt, Michael A., & Gordon Redding (2009). Culture, Meaning, and Institutions: Executive Rationale in Germany and Japan. *Journal of International Business Studies*, 40, 5, 859-885.

Zellweger, T., Kellermanns, F.W., Chrisman, J.J., Chua, J.H. 2012. Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control. *Organization Science* 23(3): 851-868

Putting strategic human resource management into the Korean context

Sunghoon Kim*

ABSTRACT

Drawing on the varieties of capitalism literature, I problematize extant Korea-based research of strategic human resource management (SHRM) that often treats US-based SHRM theories as the knowledge of universal applicability. The US-based SHRM literature tends to presume that companies operate within American form of national business environments, with limited government involvement in employment relations, the central role of the stockowner in corporate governance, the prevalence of external labor market-oriented HRM, and economic transactions through arm's length relationship. Such US-specific contexts have shaped the way US-based SHRM researchers conceptualize and operationalize the relationship between HRM and the performance of firms. I note that Korean firms operate in business environments that are different from those of the United States. Specifically, Korean business environments are characterized by comparatively extensive government involvement in the labor market, family ownership-oriented corporate governance, a tradition of internal labor market-oriented HRM, and the importance of personal relationships in economic transactions. Given the different business environments of Korea and the United States, I argue that Korean researchers should be cautious in applying US-oriented SHRM knowledge to the study of Korean HRM. Furthermore,

* Australian School of Business, University of New South Wales

I contend that the cross-national differences between the United States and Korea may actually provide lucrative opportunities for Korean researchers to generate novel insights that will advance the field of SHRM.