

## 去來費用 觀點에서 본 韓國企業 人的資源管理 시스템

徐 仁 錫

### 目 次

- |                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| I. 序論                | IV. 韓國企業 人的資源管理 시스템 |
| II. 勞動市場과 人的資源管理 시스템 | V. 結論               |
| III. 去來費用과 內部勞動市場    |                     |

### I. 序 論

한국 기업은 최근까지 저임금을 바탕으로 한 저원가 전략으로 국제 경쟁력을 가질 수 있었다. 그러나 이제 저원가 전략은 급격한 기업 환경 변화 때문에 가능하지 않게 되었다. 국제적 환경에서 중국과 동남 아시아 기업들이 한국 기업들보다 더 낮은 임금으로 국제 경쟁에 나서고 있다. 국내적으로는 노동운동의 영향으로 저임금을 유지할 수 없다. 따라서 한국 기업 환경 변화에 적응하기 위해 경영 전략 변화가 시도되고 있다. 人的資源管理에 대해서도 변화가 시도되고 있지만, 그 변화 방향을 명확하게 잡지 못하고 임금체계 개선, 교육훈련 강화, 종업원 지주 제도 도입, 인사고과 개선 등과 같은 개별 기법의 도입이 논의되고 있다.

그러나 개별 기법에만 관심을 둔 결과 人的資源管理는 근본적인 문제 해결 능력이 부족할 뿐만 아니라 기업과 종업원에게 미래에 대한 비전을 제시하지 못하고, 단지 단기적인 문제 해결에만 관심을 가진다는 문제가 나타나고 있다. 하나의 예로, 노동 문제를 임금 중심의 관점에서 생각하고 임금 문제만을 해결하려는 생각이 보편화되어 있다. 그러나 밖으로 나타나는 노동자들의 요구는 임금 수준 문제나 임금 체계에 관한 문제로 제기되지만, 그 이면에는 실제적으로 人的資源管理 전반의 왜곡으로 인한 직무 배치의

\* 公州大學校 師範大學 商業教育科 專任講師

불공정성, 인사 기회의 불균등성 등에 관한 불만이 내재되어 있다(박준성, 1988, p. 2). 이와 같이 人的資源管理의 특성상 임금, 승진, 교육훈련 등이 결합되어 있기 때문에 人的資源管理 상의 문제는 개별적으로 고려되기보다는 전체적으로 고려되어야 한다. 이런 면에서 人的資源管理의 핵심적인 과업은 종업원을 관리하기 위한 효율적인 人的資源管理 시스템을 개발하는 것이다.

이러한 논의를 위해 人的資源管理 영역에 적용할 수 있는 이론적 틀의 지원이 필요하다. 그러나 人的資源管理 분야는 다른 경영 연구분야와는 달리 실증 연구와 이론 개발에 유용한 구성적 개념이나 연구의 개발이 상대적으로 미약하다. 이는 지금까지 人的資源管理 연구들이 대부분 경영교육체계 개발이나 실무적 제도 개발에 치중해 왔던 반면 실증연구의 결과에 기초한 체계적인 이론 개발을 상대적으로 소홀히 해왔기 때문이다(신유근, 1992, p. 298). 이를 보완하기 위해서 본 연구에서는 경제학 이론의 지원을 받아서 人的資源management 시스템의 원칙을 제시하고자 한다.

경제학의 개념을 받아들여 人的資源management 시스템을 内部勞動市場 방식의 人的資源management 시스템과 外部勞動市場 방식의 人的資源management 시스템으로 유형화할 수 있다. 또 이들 두 가지 人的資源management 시스템이 형성되는 원인에 대해서는 去來費用模型으로 설명할 수 있다.

이에 따라 본 연구에서는 去來費用 관점에 따라企業 人的資源management 시스템의 기본 원칙으로 内部勞動市場이나 外部勞動市場을 결정할 의사결정 기준을 밝히고자 한다. 또 이 기준을 한국 기업에 적용하여 한국기업에 바람직한 人的資源management 시스템을 규명하고자 한다.

## II. 勞動市場과 人的資源management 시스템

### 1. 内部勞動市場과 外部勞動市場

자본주의 사회에서는 노동력은 하나의 상품이 되는 특징을 가지며, 그것은 여타 상품과 마찬가지로 시장을 통해 거래된다. 노동이 거래되는 勞動市場에 대한 정확한 이해 없이는 노동 문제는 물론 경영의 효율화, 인력관리의 효율화, 생산성의 제고, 제품의 고급화, 인력의 효율적인 개발 등에 관한 제문제를 올바르게 분석하거나 그에 대한 대책

을 수립할 수 없다(이효수, 1984, p. 5). 이러한 노동시장에 대하여 전통적인 競爭的 單一勞動市場理論은 勞動市場의 完全 競爭을 假定한다(Levitan, Mangum, & Marshall, 1972, pp. 197–227). 노동력의 흐름이나 배분을 규제하는 어떤 제도적인 요소나 장애도 없다는 입장으로서, 勞動市場을 수요와 공급에 따라 움직이는 하나의 연속적인 시장으로 파악한다. 즉, 국민 경제내에서 하나의 노동시장만 있는 것으로 파악한다. 그러나, 勞動市場에는 여러가지 제도적 장애물이 있기 때문에 노동력의 원활한 흐름, 배분, 임금, 근로조건 등의 결정에 많은 문제가 발생한다는 주장도 있다(배무기, 1989, pp. 95–96). 그리고 이러한 여러가지 제도적 장애의 영향으로 하나의 국민경제 내에 여러 개의 勞動市場이 형성될 수 있다고 주장한다. 이런 입장을 취하는 학자들은 전통적 노동경제학과 신고전 노동경제학은 이제 설명의 타당성을 잃었다고 주장한다. 이러한 맥락에서 分斷勞動市場理論이 대두되었다. 分斷勞動市場理論에서는 勞動市場을 内部勞動市場과 外部勞動市場으로 구분하기도 한다. 특히 内部勞動市場에 대한 관심은 전통적 勞動市場理論이 암흑 상자(black box)로 생각하였던 구조화된 勞動市場 영역이 임금 결정에 핵심적인 역할을 하고 있음을 인식한 아래로 현재 새로운 노동경제학의 영역으로 대두되고 있는 실정이다(McConnell & Brue, 1986, pp. 2-3 ; 박준성, 1988, p. 3).

内部勞動市場 이론에서는 하나의 기업이나 사업장 단위로 勞動市場이 형성될 수 있다고 주장한다. 内部勞動市場은 종업원의 임금 결정과 직무배치가 기업의 규칙과 규정에 의해서 이루어지는 勞動市場을 말한다. 内部勞動市場이 형성된 기업에서는 종업원을 장기적으로 고용하고, 기업 내부에서 육성한다. 한편 外部勞動市場은 종업원의 임금 결정과 직무배치가 시장의 수요와 공급에 의해서 이루어지는 勞動市場을 말한다. 이러한 시장에서는 기업이 필요성을 느낄 때는 적절한 능력을 가진 사람을 外部에서 채용하고, 필요하지 않을 때는 해고한다.

人的資源管理 관점에서 보면, 内部勞動市場은 기업이 필요로 하는 능력을 가진 종업원을 기업 내부에서 장기적으로 육성하려는 기업 정책의 결과로 생성된 勞動市場이다. 한편, 기업이 필요로 하는 인력을 기업 外部에서 채용하는 外部勞動市場 방식의 人的資源管理 정책도 가능하다.

위의 두 가지 人的資源管理 정책에 따라 개별 人的資源管理 기법은 큰 차이를 보인다. 内部勞動市場 방식의 人的資源management가 실시되는 기업에서는 임금결정에서도 종업원의 단기적인 생산성과 임금의 연관 관계를 고려하지 않는다. 대신 전체 근속 기간 동안

의 종업원 생산성과 임금의 연관 관계를 고려한다. 또, 기업의 부담으로 계속적인 교육 훈련이 실시된다. 종업원의 능력 평가도 능력 개발에 중점을 두는 평가가 실시된다. 그 결과로 기업 내 종업원들은 기업 외부 인력과의 경쟁에서 보호된다. 이와 같은 人的資源管理의 목적은 종업원을 육성하는데 있다. 外部勞動市場 방식의 人的資源管理가 실

〈표 1〉 人的資源管理 시스템 유형

	內部勞動市場 방식의 人的資源管理 시스템	外部勞動市場 방식의 人的資源管理 시스템
목 적	인적자원의 육성.	인적자원의 활용.
인력 안정성	높음.	낮음.
교육 훈련	기업의 비용 부담으로 내부교육 실시됨.	기업 내에서 공식적으로 실시되는 교육은 거의 없음.
임 금	종업원의 전체 근속기간 동안의 생산성과 임금이 연관됨. 대체로 높은 임금 수준.	종업원의 단기적 생산성과 임금이 연관됨. 시장 임금 수준.
승 진	내부승진이 많음.	내부승진이 적음.

시되는 기업에서는 단기적인 생산성과 임금이 잘 연관되도록 임금이 결정되고, 능력 평가도 임금 결정을 위해 작업 성과 위주로 평가하게 된다. 교육 훈련도 기업 부담으로 실시되는 교육 훈련은 거의 없다. 이와 같은 人的資源管理의 목적은 종업원을 활용하는 데 있다.

## 2. 内部勞動市場 형성에 대한 관점

어떤 경우에 内部勞動市場을 기반으로 한 人的資源管理 시스템이 구성되는가에 관해서는 세가지 견해로 요약된다.

### (1) 人的資本模型

人的資本模型에서는 기업 특유적 훈련(specific training; Mince, 1962; Becker, 1964)이나 능력 특유성(skill specificity; Doeringer & Piore, 1971)이 있을 경우

에 内部勞動市場이 형성된다고 주장한다. 기업 특유적 훈련은 해당 기업에서만 피훈련자의 생산성을 높이고 다른 기업에서는 이용될 수 없는 능력에 대한 훈련을 말한다 (Becker, 1964, p. 18). 능력 특유성은 여러 기업간 능력 轉用不可能性을 말한다 (Doeringer & Piore, 1971, pp. 13-14). 특유적 훈련이나 특유적 능력은 해당 기업 내에서만 이용 가능하기 때문에 이들이 형성되는 데 필요한 비용은 기업이 부담한다. 특유적 능력을 가진 종업원이 이직하면 기업이 투자한 훈련비용은 사멸된다. 또, 새로운 종업원을 外部에서 채용하여 퇴직한 종업원과 비슷한 특유적 능력을 가진 사람으로 교육훈련시키는 데 상당한 시간과 비용이 소요된다. 특유적 훈련을 실시하여 특유적 능력이 형성되어 있는 기업은 채용비용과 이직비용 및 훈련비용을 보전하기 위해서 종업원을 계속 고용하는 内部勞動市場을 형성하게 된다.

한편, 勞動市場에서 발생하는 비용은 위에서 말하는 신고전 경제학의 비용뿐만 아니라 노동자나 경영자의 機會主義的인 행동 때문에 발생하는 去來費用이 발생할 수도 있는데 여기서는 고려되지 않고 있다는 문제점도 있다.

## (2) 労動統制模型

급진주의적 경제학자들은 기업특유의 능력이 内部勞動市場과 관련을 맺고 있다는 사실을 인정하지만 그것의 해석에 있어서 다른 견해를 취한다. 노동자로부터 바람직한 작업행위를 얻어 내기 위하여 고용주에 의해 사용되는 전략을 ‘統制(control)’라고 하였다. 독점자본주의 단계에서 자본가들이 노동자를 지배하는 형태인 관료적 통제를 실시하면서 内部勞動市場이 발전하였다고 본다. 관료적 통제에는 두 가지 특징적인 면이 있다. 첫째는 동질적인 노동자층 내에 위계를 설정하여 노동자들을 여러 층으로 분화하는 것이다. 이를 위하여 직무를 세분하고 직무에 따라 임금을 차등화하며 하위 직무에서 상위 직무로의 승진제도를 도입한다. 이에 따라 노동자들은 기술이나 능력의 차이가 없더라도 사회적 또는 조직적인 규칙에 의해 여러 층으로 나누어지게 된다. 다른 하나는 인격적 지배 대신 관료적인 규칙에 의한 지배를 사용한다는 것이다. 각 직무의 내용 규정과 이에 대한 평가는 관리자의 재량에 의해서 이루어지는 것이 아니라 공식적으로 정해진 지침에 의해서 이루어진다. 이러한 관료적 통제의 결과 노동자들 사이의 동질성은 사라지며 노동자들에게는 숙련보다는 규칙에의 동조가 요구된다(Edwards, 1979, pp. 91-151 ; 정이환, 1992, pp. 11-12).

그러나, 内部勞動市場이 반노동전략의 하나로써 경영자들에 의해서 시작된 경우도 있지만, 노동자의 권리를 개선하기 위한 투쟁의 결과로서 형성된 경우도 있다(Osterman, 1984a, pp. 11-12). 노동자를 통제하기 위한 목적에서 경영자의 주도로 内部勞動市場이 형성될 수 있지만, 노동자의 권리 향상을 위해서 노동자 또는 노동조합의 주도로 内部勞動市場이 형성될 수도 있다. 또, 경영자 주도로 内部勞動市場이 형성되는 경우에 경제적 요소가 무시된다고 하는 주장보다는 노동비용을 최소화하기 위한 행동을 한다는 것이 더 설득력이 있을 것이다.

### (3) 去來費用模型

일반적인 去來費用模型에서 갖는 기본적인 관심은 去來費用 절약을 위해 기업에서 필요로 하는 원재료를 내부에서 제조할 것인가, 外部에서 구매할 것인가(make-or-buy) 하는 것이다(Walker & Weber, 1984). 이와 같은 去來費用模型 관점을 고용 거래 관계에 적용하면 기업이 인력을 내부에서 육성(make)하여 활용할 것인가, 인력을 활용(buy)만 할 것인가 하는 人的資源管理 시스템의 기본 원칙을 도출할 수 있다. 기업의 인력을 내부에서 육성하는 고용 관계에서는 企業勞動市場을 内部化하고, 인력 활용을 주로 하는 기업에서는 企業勞動市場을 外部化한다.

전통 경제학자들은 인간 행동에 대한 假定을 편리성의 문제로 취급한다. 假定의 현실성은 중요하지 않고, 이론의 결과가 중요성을 가진다는 의견이 지배적이다(Friedman, 1953). 전통 경제학에서는 인간은 완전히 合理的으로 행동한다고 假定하고, 利己主義적 성향은 문제되지 않는다고 假定한다. 그러나, 일찌기 지적된 바와 같이 인간의 행동을 이해하기 위해서는 인간의 마음이 어떻게 움직이는가에 세심한 관심을 가져야 한다(Bridgman, 1955, p. 450). Coase(1937)는 “현대 제도경제학은 제도에 주어진 실제 제약 하에서 행동하는 인간 자체를 연구해야 한다. 현대 제도경제학은 현실에 따르는 올바른 경제학이어야 한다.”고 주장하였다. 去來費用模型에서는 현실을 반영하여 인간의 특성을 制限된 合理性과 機會主義로 보고 있다. 전자는 인식 능력이 制限되어 있다는 것이고, 후자는 이기적 행동이 정교화된 것이다(Williamson, 1985, p. 44).

去來費用模型은 전통 경제학의 논리에 따르는 人的資本模型과 비슷한 개념을 사용하고 효율성을 중시하지만 그 작용에서 차이가 난다. 人的資本模型에서는 능력 특유성이 있는 경우에 기업과 노동자가 특유적 능력에 투자한 비용을 보상하기 위해서 内部勞動

市場이 형성된다고 주장한다. 그러나, 去來費用模型에서는 人的資產 特有性(능력 특유 성과 비슷한 개념)이 있으면 경영자와 노동자들이 機會主義적으로 행동할 가능성이 많다고 한다. 制限된 合理性으로 機會主義의 행동을 피하기 위해서 노동거래를 협상, 감시, 이행하는 데 많은 去來費用이 발생한다고 주장한다(Taylor, 1988; Inoue, 1985). 이 去來費用을 절약하기 위한 방법으로 노동거래를 내부화하여 장기적 거래관계인 内部勞動市場을 형성하여야 한다는 것이다. 内部勞動市場이 형성되어 있는 경우에는 거래 상대방에 대해서 機會主義의 행동을 하기 어렵기 때문에 去來費用이 적게 발생한다 (Williamson, 1985, pp. 242- 250)고 주장한다. 勞動統制模型은 경영자들이 노동자를 통제하기 위하여 모든 통제 방법을 동원할 수 있는 完全한合理性을 발휘하는 것으로 보고 있다. 그러나 실제는 경영자도 노동자도 完全한合理性을 가지지는 않는다.

去來費用model에서는 현실성 있는 假定을 바탕으로 内部勞動市場 형성의 원인을 설명하기 때문에 앞의 두 가지 模型보다는 현실성 있고 포괄적인 설명이 가능하다. 또, 지금까지 무시된 중요한 去來費用을 분석에 도입하게 된다. 또, 경영자, 종업원 양쪽의 制限된合理性과 機會主義를 인정함으로써 양쪽의 去來費用이 반영되도록 하고 있다. 人的資產 特有性의 영향이 사용자 뿐만 아니라 노동자에게도 영향을 주고, 不確實性도 노사 양쪽에 각각 의미를 주고 있다. 이에 따라, 内部勞動市場의 去來費用model은 勞動市場 내부 노사 양쪽의 이해를 반영하고 있다. 또, 去來費用model은 거래의 상황과 勞動市場 선택 간의 관계를 人的資產 特有성과 不確實性이라는 두 가지 변수만을 사용하여 명백하게 보여 준다. 두 가지 去來費用 발생요소를 통하여 内部勞動市場을 설명할 수 있기 때문에 실무 적용도 간편하다. 이러한 利點을 고려하여 본 연구에서는 内部勞動市場을 去來費用model에 따라 분석하고자 한다.

### III. 去來費用과 内部勞動市場

노동 조직은 매우 복합적인 문제이다. 따라서 여러가지 관점에서 연구되어야 한다. 去來費用model은 여러가지 관점 중에서 효율성 측면에 관심을 둔다(Williamson, 1985, p. 241). 노동거래에서 효율성을 추구하기 위해서 内部勞動市場이나 外部勞動市場을 형성한다. 去來費用model에서는 효율성 중에서도 去來費用의 효율성을 강조한다.

## 1. 去來費用의 의의와 중요성

Arrow(1969, p. 48)는 去來費用을 경제 시스템의 운영 비용이라고 정의했다. 去來費用은 재화나 서비스의 가치를 결정하기 어려울 때 주로 발생한다. 이런 거래에서는 재화나 서비스의 가격을 결정하기 위해서 전문가의 감정을 받아야 하며, 미래의 여러 가지 경우에 대비하여 복잡한 계약을 체결하여야 한다. 이러한 활동을 수행하기 위해서는 去來費用이 소요된다(Ouchi, 1980, pp. 130 - 131).

去來費用을 좀 더 구체적으로 열거하면 거래에 수반되는 ‘교섭 비용, 감시 비용, 이행 비용(negotiating, monitoring, and enforcing costs)’을 말하는데, 이러한 비용이 발생되는 원인은 ‘거래의 어려움’에 있다(Griesinger, 1990). 노동거래에서 발생할 수 있는 거래비용으로는 입직과 이직시에 발생하는 기업과 노동자 양 쪽의 비용, 노동 감독에 따른 비용, 관리에 대한 불만으로 발생하는 노동 생산성 손실비용, 단체교섭에 따른 비용 등을 생각할 수 있다.

去來費用이 발생하는 경우에 대해서 예를 들기 위해서 두 사람의 계약자가 계약에서 X를 하기로 하였지만, 그 뒤에 그들이 Y를 하여야 한다는 것을 알았다고 假定하여 보자. 그러나 X에서 Y로 옮기는 것은 쉽지 않다. 관련된 이익을 나누는 방법에 대해 치열하고 이기적인 협상을 벌이게 된다. 복잡하고 책략적인 행동이 나타난다. 그러한 노력의 결과로 계약 당사자들이 Y가 아니고 Y'로 결정하게 되면 불완전한 적응이 나타나게 된다. 이런 과정에서 재협상 비용, 비효율적인 대안 선택에 따른 비용 등이 발생하게 된다. 이러한 비용을 去來費用으로 볼 수 있다.

지금까지 전통적 경제학자들은 去來費用을 무시하고 생산비용만을 분석의 대상으로 삼았다. 去來費用은 물리적 시스템에서의 마찰과 비슷하다. 물리학에서는 마찰이 없는 것으로 假定하여 복잡한 시스템의 특성을 알아내는 데 성공한 경우가 많다. 그런 방법이 사회과학에서도 사용되어 去來費用은 없는 것으로 간주하여 왔다. 그러나, 물리학자들은 그들의 실험실과 현실세계를 통하여 마찰이 곳곳에 산재하며, 이것을 고려하여야 한다는 것을 곧 깨달았지만, 경제학자들은 경제 제도를 운영하는 비용에 대해서 물리학에서와 같은 조치를 취하지 않았다. 경제학자들이 마찰(去來費用)의 중요성을 인정하더라도, 그 마찰을 설명하는 말은 하지 않았다(Williamson, 1985, p. 18). 이제 경제 제도를 논의함에 있어서 去來費用을 고려하여야 현실성 높은 논의가 가능할 것이다. 이

去來費用을 인정하게 되면 경제적 현상중에서 특이하거나 비정상적인 것(예, 대규모 기업, 프랜차이즈 시스템, 하청제도, 内部勞動市場)으로 취급되었던 문제들이 사실은 합리적 목적을 가진 행동으로 이해될 수 있다.

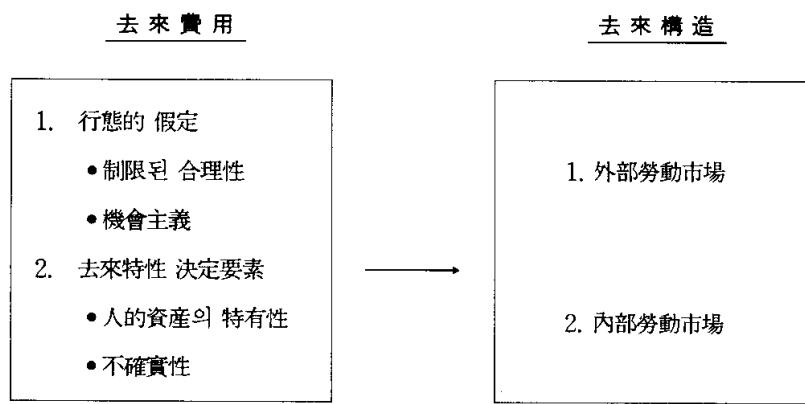
일반 거래에 비해서 노동 거래는 去來費用의 발생 가능성이 훨씬 높다. 노동 거래 계약에는 계약의 해석과 실행에서 융통성이 가능한 수용 범위(zone of acceptance)가 있으며, 거래의 결과가 사전에 명확하게 결정될 수 없는 경우가 많기 때문이다. 그러나 일반 상거래 계약에서는 융통성이 가능한 수용 범위가 적다. 노동거래에서처럼 구매자가 판매자의 자산에 대한 효율적인 통제권을 가지게 되는 계약을 하게 되면 그 자산을 악용할 위험이 있기 때문이다. 이에 따라 고용 계약은 상거래 계약에 비해서는 조정하는(adapt) 기회가 더 많다(Stinchcome, 1990). 또, 노동거래에서는 성과에서 명시할 수 있는 비용, 가격, 수량 등이 명확하지 않고, 작업 집단 내부의 상호 의존성 때문에 개인별 성과를 측정할 수가 없을 때가 많다. 이러한 여러가지 이유로 인해 노동 거래에서는 일반 상거래에 비해 去來費用이 많이 발생하기 때문에 시장 거래보다 내부 조직이 더 유리한 경우가 많다.

노동 거래에서 去來費用을 절약하기 위해서는 노동 거래의 특성에 적합한 노동 관리 구조가 마련되어야 한다. 적절한 노동 조직이 되기 위해서는 노동 관리 구조상의 내부화 정도가 문제되지 않고, 내부화와 노동 거래 특성의 조화가 문제된다(Williamson, 1985, p. 241). 내부화와 거래 특성이 조화된 적절한 노동 조직을 구성하면 고용주는 거래비용(계약협상, 관리 비용 등)과 고용비용(훈련비용, 임금 등)을 줄일 수 있다 (Inoue, 1985)고 한다. 즉, 去來費用의 절약은 물론이고 다른 人的資源管理 費用의 절약도 가능한 것이다.

## 2. 去來費用模型의 설명 요인

거래 구조의 결정에 去來費用의 중요성을 강조하는 去來費用模型에서는 기존의 경제학과는 달리 인간의 행동에 制限된 合理性(bounded rationality)과 機會主義(opportunism)가 있다는 것을 기본 가정으로 하여 설명을 시작한다. 이러한 가정을 기본으로 하여, 去來費用을 일으키는 거래의 특성으로서 거래에 필요한 자산 특유성(asset specificity)과 거래 상황의 복잡성을 지칭하는 不確實性(uncertainty)을 지적하고 있

다. 이러한 관계를 그림으로 표시하면 〈그림 1〉과 같다. 이하에서는 위와 같은 去來費用模型의 설명 요인들에 대해서 살펴보자 한다.



〈그림 1〉 去來費用模型의 基本 構造

### (1) 行態的假定

전통 경제학과는 달리 去來費用模型에서는 인간의 실제 행동을 반영하여 인간의 특성을 制限된 合理性과 機會主義로 보고 있다. 전자는 인식 능력이 제한되어 있다는 것이 있고, 후자는 이기적 행동이 정교화된 것이다(Williamson, 1985, p. 44). 이하에서는 이 두 가지 인간 행동에 대한 假定에 대해서 살펴 본다.

#### ① 制限된 合理性

전통 경제학은 최대화 지향성을 가지고 있다. 인간의 능력으로 모든 종류의 적절한 비용을 인식할 수 있다면, 이것을 반대할 수는 없다. 그러나, 최대화의 전통은 그러한 인식에 바탕을 둔 것이 아니다. 단지 기업은 생산 함수에 따르고 소비자는 효용 함수에 따르며, 각각의 활동에 어떤 제도를 사용하느냐는 것은 주어진 것으로 보고, 최적화는 쉽게 달성될 수 있는 것으로 보았기 때문에 제도의 역할은 무시되었다(De Alessi, 1983). 각각의 거래에 대해서 아무 제도나 가능한 것으로 보았기 때문에 여러 가지 계약수단에 대한 연구는 빛을 보지 못했다.

제한된 合理性은 去來費用模型이 가지는 인간의 인식능력에 관련된 假定이다. 경제 행위자들이 의도적으로 합리적이지만 단지 제한적으로 그럴 뿐인 合理性이다. 去來費用模型에서는 인간의 合理性이 제한적이라는 것을 인정하기 때문에 경제적 제도 연구

가 가능하고, 의도적으로는 합리적이라는 것을 인정하기 때문에 절약 지향성을 가질 수 있다.

제한된合理性을 인정하면, 발생 가능한 모든 상황을 사전에 고려하는 포괄적 계약은 실질적으로 가능하지 않다(Rander, 1968)는 것을 알게 된다. 포괄적 계약이 불가능한 것을 인정하면, 불완전한 계약 하에서合理性을 추구하기 위해 어떤 경제적 제도를 추구할 것인가에 대해 깊은 연구를 할 수 있다. 즉, 제한된 능력을 인정한다면, 계약자들이 그들의 제한된 능력을 이용하여 최대한으로 이익을 얻는 방법은 무엇인가를 연구할 수 있다. 일반적인 생각과는 달리合理性의 制限을 인정하면 경제적合理性을 이끌어 내는 것이 어려워지기보다는 오히려 수월해진다.

인간이 制限된合理性을 가진다고 인정하면 시장에서의 완전 경쟁이란 존재할 수 없으며, 가격이라는 보이지 않는 손에 의해 자원의 합리적 생산과 분배가 이루어지는 시장기능이 실패로 된다는 것을 인정하게 된다. 이러한 시장실패 하에서는 시장에서의 거래를 不確實性과 복잡성에 내맡기기보다는 내부화시킬 수 있는 조직이 오히려去來費用을 줄일 수 있는 능률적 조직형태가 된다. 내부조직의 가장 매력적인 특성은 적응적이고 연속적인 형태로 不確實性과 복잡성에 대처할 수 있다는 것이다(신유근 외, 1987, p. 166).

## ② 機會主義

신고전주의 경제학자들은 이기적인 행동이 있더라도, 협상은 정상적으로 진행될 수 있다고 생각한다. 이와 같은 행동을 단순 자기이익 추구라고 한다. 이러한 상황에서 경제적 제도의 문제는 단순히 기술적 특성과 관련된 것이고, 인간의機會主義的 행동에서 발생하는 문제는 없게 된다. 그러나, 현실에서는機會主義的 행동이 나타난다.

去來費用模型에서 말하는機會主義는 속임수를 써서라도 자기이익을 추구(self-interest seeking with guile)하는 것을 의미한다. 여기에는 거짓, 사기, 도둑질 등 인간의 못된 행위가 포함된다. 능동적·수동적 형태, 또 사전적·사후적 형태가 포함된다. 좀 더 일반적으로 표현하면,機會主義는 거래 상대방의 誤導나 혼란을 조장하기 위하여 정보를 불충분하게 또는 왜곡되게 공개하는 것을 말한다. 이에 따라 정보 불균형이 발생하고, 이것은 경제적 제도의 문제를 복잡하게 만든다.機會主義가 없다면 모든 인간 행동은 관리될 수 있을 것이다. 더군다나 포괄적인 사전 계획이 필요 없을 것이다. 예상하지 못했던 사건은 일반적인 법칙으로 해결되며, 계약자들은 각자의 결합 이익을 최대화하는 행동에 동의할 것이다. 계약 실행상의 문제는 사전적으로 거래자들의 결합 이

의을 최대화한다는 조항을 넣어 놓음으로써 회피될 수 있다. 즉 거래 당사자들이 모든 적절한 정보를 공개하고, 계약 실행 기간 동안에 계약자들의 결합된 이익을 최대화하는 노력을 할 것이며, 이익을 사전에 정해진 분할 비율에 따라서 분배하여 분쟁이 생기지 않도록 하겠다는 조항으로 해결할 수 있다. 그러나 機會主義的 성향을 보이는 경제 행위자들과의 계약에서는 사전에 적절한 보호 장치가 마련되어야 한다. 현명한 계약자는 機會主義의 존재 여부에 대해서 언급하기보다는 신뢰성(credible commitments)을 주고 받을 수 있는 방법을 모색한다. 신뢰성을 주고 받을 수 있도록 하는 인센티브를 개발하고, 거래를 조직하는 적절한 관리구조를 고안할 것이다.

한편, 정통 경영학자들은 인간이 機會主義의이라고 하는 것은 인간을 McGregor의 X이론으로 보는 것이라고 간주하고(Donaldson, 1990, p. 372), 去來費用模型이 인간을 너무 편협하게 보고 있다고 비판한다. 그러나 去來費用模型에서는 모든 인간이 언제나 機會主義의이라고 하는 것은 아니다. 단지 사람들이 機會主義의으로 행동할 가능성 이 있다(Barney, 1990, pp. 384-385)고 하며, 機會主義 발생 가능성에 대응하는 거래 구조가 필요하다고 주장한다.

또 機會主義는 경제적 거래에서 행태적 不確實性의 원인이 된다. 개인들이 자신의 이익을 추구하는 과정에서 충분히 진실하거나 또는 복종적이거나 이타적이면 不確實性의 문제는 발생하지 않을 것이기 때문이다.

## (2) 人的資產 特有性

去來費用관점에서 노동 거래의 특성을 나타내는 변수로는 먼저 인적자산 특유성이 있다. 종업원들이 人的資產 特有性을 형성하기 위해서는 숙련 향상이 필요 조건이지만 충분 조건은 아니다. 人的資產 特有性이 형성되기 위해서는 경험에 의한 습득으로 기술이 깊이가 있어야 할 뿐만 아니라, 그 기술이 한 기업에 특유해서 해당 기업에서는 중요한 기술이지만 다른 기업에서는 소용이 없어야 한다. 예를 들면, 실무 경험에 의해서 얻어지는 타이핑 기술의 경우는 그 기술을 가진 다른 사람으로 대체하기가 용이하다. 또, 그 기술을 가진 사람은 다른 곳으로 이직하기가 용이하기 때문에 특유성은 없다. 의사, 엔지니어, 법률가 등에 필요한 기술은 매우 오랜 기간 숙련을 필요로 하는 깊이 있는 기술이지만 한 기업에서만 필요로 하는 기술이 아니기 때문에 특유성은 없다. 반면, 특정 기업에서 사용되는 복잡한 파일링 시스템에 대한 지식 형성에는 상당기간 숙

련이 요구되고 다른 기업에서는 사용이 불가능하기에 이 지식은 특유적 성격을 가진다 (Williamson, 1985, p. 242).

또 작업 방식에서 개인별 작업이 아니고 팀별 작업이 진행되면, 팀 구성원들이 서로 특이한 작업관계를 개발하여 유지하게 된다. 팀워크를 개발 유지하는 데에는 많은 시간과 노력이 필요하지만, 이 팀워크는 현재 근무하는 곳이 아닌 다른 곳에서는 필요 없다. 이 경우에도 人的資產 特有性이 나타난다. 한편 팀워크가 잘 형성되어 상호 동기부여와 상호 조언이 이루어지는 조직에서는 한 구성원의 성과만을 따로 측정하는 것은 매우 어려워 진다는 문제도 발생한다(Williamson, 1985, p. 244).

이렇게 人的資產 特有性이 형성되는 경우를 다음과 같이 네 가지로 정리할 수 있다 (Williamson, Watcher, & Harris, 1975, pp. 256-257).

1. 장비 특유성 : 장비의 작동방법이 표준화되어 있지 않기 때문에 경험을 통하여 그 작동 방법을 익혀야 하는 경우에 人的資產 特有性이 형성된다.
2. 공정(process) 특유성 : 종업원들이 작업 수행 과정에서 고안해 낸 작업방법은 한 기업에서만 적용할 수 있는 작업 방법이다. 이러한 기술이 쌓이면 人的資產 特有性이 형성된다.
3. 기업 특유의 팀 웍(informal team accommodation) : 작업 팀 구성원들이 계속적으로 서로 접촉하는 과정에서 상호 협조 관계가 생겨난다. 이러한 팀워크가 형성된 조직에서는 구성원에 변화가 생기면 생산성에 악영향을 주게 된다. 팀 웍은 한 기업에서는 생산성에 중요하지만, 다른 기업에서는 소용이 없으므로 人的資產 特有性이 형성된다.
4. 의사 소통 특유성 : 한 기업에서 장기간 근무하는 구성원 간에는 기업 내에서만 사용 가능한 정보 통로와 언어가 생긴다. 이것도 한 기업 내에서만 사용 가능한 능력이기 때문에 人的資產 特有性을 형성하게 된다.

위와 같은 人的資產 特有성이 있는 상황에서는 기술은 종업원 자신들의 작업과정에 형성된 부분이 많진다. 이런 기술은 성문화하여 다른 사람들에게 이전할 수 없는 부분이 많다. 그 결과 종업원들과 경영자들은 그 기술에 독점력을 행사할 수 있다. 이러한 기술이 형성되어 있는 기업에서는 고용자, 피고용자 양 쪽에서 고용 관계 유지에 따라 생산성 차이가 생긴다. 그러나 종업원들이나 경영자들이 機會主義的으로 행동하면 뜻하지 않게 거래관계가 중단될 수 있다. 종업원이 뜻하지 않게 이직하면 기업의 생산성

에 심각한 손실이 생긴다. 또, 기업이 종업원을 뜻하지 않게 해고하게 되면 종업원 자신의 생산성에 심각한 손실이 생긴다. 이와 같이 다른 기업에서는 소용이 없으면서 한 기업 내에서 장기간 경험에 의한 학습으로 얻어지는 능력(skill)에는 고용 관계가 뜻하지 않게 끝나서 생산성 가치에 손실이 생기지 않도록 하는 보호 장치가 필요하다. 이렇게 人的資產 特有性에 따라 보호장치를 마련하면 거래구조가 정교해진다(Williamson, 1985, p. 243). 이 정교한 거래 구조가 内部勞動市場이다. 内部勞動市場에서는 장기적 고용과 교육훈련을 통한 종업원 육성이 시도된다.

### (3) 不確實性

去來費用 관점에서 노동 거래의 특성을 나타내는 두번째 변수로는 노동 거래 상황의 혼란성 정도인 不確實性이 있다. 노동 거래에서 不確實性이 높은 경우에는 거래 상대방에게 위험 프리미엄(Simon, 1957, pp. 183-195)을 요구한다. 그러나 노동 거래자들 사이에 不確實性에 영향을 받지 않을 것이라는 신뢰관계가 형성되면 요구하는 위험 프리미엄은 素이 된다. 노동 거래자들 사이에 신뢰 관계를 형성하는 방법은 노동 거래를 내부화하여 장기적 거래 관계를 보장(Ouchi, 1980, p. 135)하는 것이다. 장기적 관계가 형성되면 서로의 행동을 쉽게 감시할 수 있고, 서로에게 機會主義的으로 행동하기 어렵기 때문이다. 노동거래에서 장기적 거래 관계를 유지하기 위하여 内部勞動市場이 형성된다.

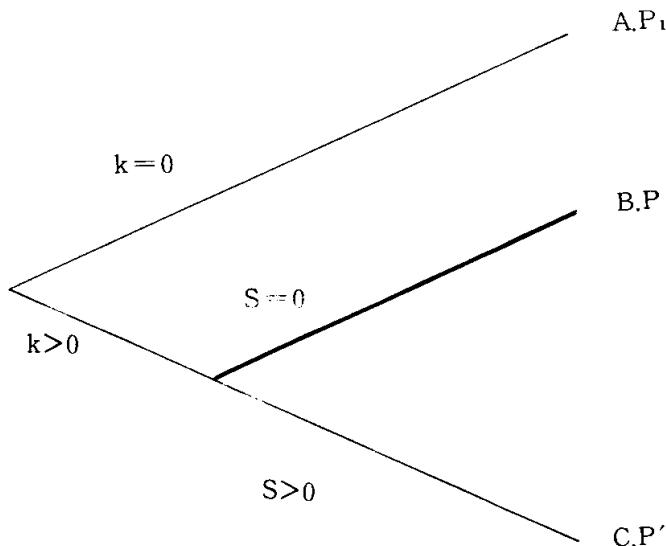
조직연구 문헌에서 不確實性은 오랜 역사를 가지고 있다. 많은 연구에서 다양하게 정의되고, 다양하게 조작화(operationaize)되었다. 이러한 다양성 때문에 不確實性에 대해 상반되는 연구결과가 나타났었다. Balakrishnan과 Wernerfelt(1986)는 이러한 문제점을 해결하기 위해서는 不確實性을 상당히 세분하여 사용할 것을 권고하였다. Williamson도 不確實性을 거래 상황에 관련된 요소가 예상하지 못하게 변하는 정도라고 정의하면서 不確實性을 두 가지로 세분하였다. 먼저 外部的 不確實性이 있는데 환경적 요소로서 제품 수요, 경쟁, 요소 가격, 기술 상황 등이 변화하는 정도라고 정의하였다(Williamson, 1975, p. 65). 外部的 不確實性이 높은 경우에 노동 거래 참여자인 경영자와 종업원들이 거래 관계의 미래를 예측하기도 어렵고, 대응방안 마련도 어렵다는 문제가 발생한다. 두번째 不確實性은 거래 참여자들 사이의 策略的(strategic) 行動 정도를 나타내는 行態的 不確實性이다. 行態的 不確實性

이 높은 경우에는 책략적 행동으로 인해 거래 참여자들이 거래 상대방의 행동을 정확하게 예측하기 어렵게 된다.

### 3. 企業 勞動市場 形態

人的資產 特有性과 보호 장치 마련을 함께 고려할 때, 노동 조직을 다음과 같이 설명 할 수 있다. 앞에서 설명한 A, B, C 세 마디로 이루어진 거래 개요를 나타내는〈그림 2〉로 去來費用模型 관점에서 노동 조직에 대한 설명을 요약하고자 한다(Williamson, 1985, pp. 271 - 272). 여기서 가장 대표적인 보호 장치는 내부노동시장이다.

- ① A마디에 위치한 勞動市場 去來는 人的資產 特有性이 없다. 따라서,
  - a. 여기서는 노동 거래를 위한 특유한 보호 장치는 필요하지 않다. 자율적 시장 계약을 통한 거래가 이루어진다. 미국의 경우 이민 농업 노동자가 그 예이다. 우리 나라의 경우는 외국인 노동자, 택시 운전사 등이 그 예가 된다.
  - b. 비특유적 노동을 위한 조직에서는 去來費用을 절약할 수 있는 가능성이 적기 때문



(K : 인적자산 특유성, S : 보호장치)

〈그림 2〉 勞動去來의 類型

에 경영자들은 보호 장치가 생산성 향상에 긍정적인 영향을 주지 못한다고 생각한다. 기업에서는 종업원에게 아무른 비전을 제시하지 않는다. 보호 장치의 하나인 노동조합 결성을 저지하려고 한다. 노동조합이 결성된다고 하여도 상당한 기간이 지난 뒤이거나, 정치적 과정을 겪고난 뒤인 경우가 많다.

c. 노조 유무와 관계없이 보호 장치인 관리구조(진입 경로, 승진 경로, 고충 처리, 연공 제도 등)는 초보적인 형태를 보인다.

② B마디와 같은 労動市場 去來는 특유화된 인적자산을 착취의 위험 하에 불안한 형태로 방치하고 있다.

a. 노동자들은 이러한 직무를 오로지 높은 임금 하에서만 받아들이려고 한다.

b. 이런 형태의 직무는 재설계되기 쉽다. 특유적 성격이 사라지거나(이런 경우 직무는 A마디로 돌아간다.), 적절한 보호 장치를 마련(C마디)하게 된다. B마디에서 고용관계는 항상 혼돈스럽다. 기술이 변경되어 A마디로 가는 것이 기업에 불리하다면 人的資產 特有性에 적절한 보호 장치를 마련해 주는 C마디로 가야 할 것이다. 직무 사다리를 설정하고 고용 관계에 장기적 비전을 제시하여 안정적인 고용 관계가 성립되어야 할 것이다.

③ C마디와 같은 労動 去來에서는 보호 장치가 상호 인정된다. 이런 보호 장치 하에서는 노동자가 접할 수 있는 위험이 예방되고, 경영자는 노동자의 뜻하지 않는 이직과 책임 회피 등에서 발생하는 위험을 방지할 수 있다. 또, 환경 변화에 갈등없이 (협조적으로) 적응할 수 있도록 해준다.

保護 裝置

保護 裝置		
	過保護 內部勞動市場	效率的 內部勞動市場
高		
低	外部勞動市場	不安定 勞動市場
	低	高
		人的資產 特有性

〈그림 3〉 企業 勞動市場 形態

a. 이러한 직무를 관리하는 구조는 매우 세련되어 있다. 이 구조의 대표적인 것이 노동거래를 내부화한 内部勞動市場이다.

b. 이런 종류의 직무에서는 노동자에 대한 보호 장치의 하나인 노동조합이 쉽게 결성된다. 이렇게 하여야 경영자와 노동자의 상호 이익이 실현되기 때문이다.

A,B,C 세마디에는 속하지 않지만 비특유적 인적자원에 대해서도 한 가지 정도 더 고려될 수 있다. 비특유적 인적자원으로 구성되어 있는 경우에 여러가지 보호 장치가 마련되어 있는 상황도 고려할 수 있다. 이 경우는 보호 장치에 따른 비용은 아무런 구실도 하지 못한다. 노동자를 과도하게 보호하는 비효율적인 内部勞動市場이 될 것이다. 이러한 관계를 <그림 3>과 같이 정리한다.

## IV. 韓國 企業 人的資源管理 시스템

### 1. 韓國 企業의 人的資產 特有性

한국 기업에서는 人的資產 特有性이 점점 높아지고 있다. 과거에 비해서 높은 수준의 생산기술을 사용하여야 하고, 또 정보기술을 사용하여야 하기 때문이다. 뿐만 아니라 한국의 공공 직업교육의 부실화도 한국 기업의 人的資產 特有性을 높인다. 이렇게 인적 자산의 특유성이 높아지면 去來費用 발생을 억제하기 위하여 内部勞動市場이 형성되어야 한다.

#### (1) 생산기술 발전 단계

개발 도상국의 경우 기술발전 단계는 분석 단위에 따라 달라지는데, 산업과 기업 차원에서는 도입기 → 내재화기 → 창출기(Lee et. al., 1988)라는 과정을 밟아서 발전하게 된다.

도입기(initiation stage)에는 선진국으로부터 성숙기술을 도입한다. 선진국에서 성숙기에 있는 기술은 더 이상의 개량이 이루어지지 않는 정태적 기술이다. 정태적 기술은 대부분의 경우에 대규모 표준화된 생산 방식을 사용하게 된다(조동성, 1989, p. 247). 이런 기술을 도입한 후진국에서는 선진국에서 도입한 대규모 생산 설비를 이용하

여 표준화된 생산공정에서 단순화, 전문화된 생산활동을 하게 된다.

내재화기(internalization stage)에는 기술적 노력의 초점을 제조설비, 플랜트 엔지니어링 등 생산관련 기술과 고급설계기술의 습득에 두게 되며, 신제품을 생산하고 자체 노력에 의해 기존 제품을 급속히 개량한다. 한편 내재화 단계의 후기에 이르면 자체 연구 개발 능력을 축적하게 되는데, 이러한 내재화 과정을 통해 기업은 독자적 제품을 생산하고 외국기술 의존도를 낮추어 가는 것이다. 이 시기 기술은 계속 개량되기 때문에 표준화 정도는 도입기에 비해서는 높지 않다.

창출기(generation stage)에는 마침내 자체 연구 개발 능력을 확립하게 된다. 이 시기에는 신제품을 개발하고 공정을 혁신하게 된다. 대다수 산업들이 창출 단계에 이르면 그 국가는 선진국으로 볼 수 있다.

우리나라 기업들은 현재 내재화 후기에 있는 것으로 볼 수 있다. 내재화 후기에는 자체 연구 개발 능력을 축적하고 신제품을 생산하기 시작한다. 생산 방식에서 표준화 정도가 낮아 진다. 그 결과 직무를 단순화·전문화 하기에도 어려움이 생긴다. 기술이 계속 변하기 때문에 직무 내용도 계속 변한다. 종업원들은 하나의 기능만으로는 직무 내용 변화에 적응하기 어려워진다. 종업원들이 다양한 기능(多技能)을 가져야 변화에 적응할 수 있다. 기능을 다양화하는 방향은 각 기업의 필요에 따라 여러가지 방향으로 나타난다. 다기능화가 잘 진전되고 난 뒤에는 근로자들은 해당 기업내에서만 능력을 발휘하게 된다. 결과적으로 각 기업마다 특유한 형태로 다기능화가 진행되어 인적자산의 특유성이 나타난다.

## (2) 정보기술의 이용

현대 사회를 「제3의 물결」 시대라고 한다. 기업에서는 정보기술을 많이 활용하고 있으며, 이런 경향은 더욱 진전될 것으로 보인다. 기업에서도 정보기술을 활용하게 되어 부의 창출에 필요한 정보와 지식과 통신의量이 크게 늘어난다. 관리자들이 경영 의사 결정에 사용하여야 할 지식과 정보의 양이 크게 늘어 났으므로 관리자들만 지식을 사용하여 의사결정하기에는 부담이 많다. 과거보다 기술이 더욱 복잡해지고 기술전환이 보다 빈번해지기 때문에 노동자들은 인접직무와 후속직무에 관해 더욱 많이 알아야 한다 (앨빈 토플러, 1992, pp. 265-266). 실제로 정보기술을 적절하게 이용하는 기업의 조직은 기능별로 부문화된 조직이 아니고 작업 프로세스별로 형성된 팀들로 구성된다. 각

프로세스팀의 구성원들은 각자 개별 전문업무를 담당하는 것이 아니라, 모두가 프로세서 단위별로 결과에 대한 책임을 지고 일하게 된다. 즉 이들은 서로 협동하여 다차원적인 업무를 수행하게 된다(마이클 해머, 제임스 챔피, 1993, p. 98). 이렇게 업무가 팀 중심으로 이루어질때는 한 사람을 뽑아내면 팀 전체가 기능 장애를 일으킨다(앨빈 토플러, 1992, p. 268).

이러한 바탕하에서 노동자와 관리자의 업무는 실무자 중심으로 일원화하여 직무와 의사결정활동이 분리되는 것을 방지하고 의사결정활동이 직무의 일부분을 이루게 된다(박기찬, 1993, p. 33). 한 기업에서 근무하는 노동자는 그 기업내의 다양한 기능(다기능)을 팀을 이루어 수행한다. 또 지식을 바탕으로 의사결정까지도 부담한다.

이런 기업에서는 근로자가 이직하면 회사는 그와 맞먹는 능력을 가진 다른 근로자를 물색하여야 하는데 기능의 다양성이 중대하고 있기 때문에 다른 근로자를 물색한다는 것은 통계적으로 더욱 힘들어 진다(그리고 비용도 많이 듈다.). 회사는 새 근로자를 훈련시킬 수도 있지만 이것 역시 비용이 많이 듈다(앨빈 토플러, 1992, p. 268). 팀 중심의 업무 수행에서는 이런 문제가 더욱 심각해진다. 결국 정보기술을 이용하는 기업에서는 人的資產 特有性이 높아진다.

### (3) 공공 직업교육에 따른 문제

한국에서는 근래에 인력양성과 관련된 교육이 급변하는 산업사회의 요구에 적절히 부응하지 못하고 있고 필요한 산업인력을 효과적으로 양성 공급하는데에도 많은 문제점(임천순, 1993, p. 31)이 있는 것으로 지적되고 있다. 학교에서 학습하는 이론 및 실습내용이 산업체 현장과 유리되어 있다. 산업체에서는 최신 시설과 기기를 쓰고 있는데 반해 공고나 대학의 경우는 시설과 설비가 노후되어 실험과 실습을 통한 실무기술의 습득에 많은 지장을 초래하고 있다(임천순, 1993, p. 32). 정부가 주도하는 기초훈련위주의 기능훈련은 산업구조의 고도화에 수반되는 향상훈련을 시키기에 적합하지 않다(김수곤, 1993, p. 100). 학교교육과 정부 주도 직업훈련의 문제는 빠른 시간 안에 해결되지는 않을 것으로 보인다. 이런 문제를 쉽게 해결하는 방법을 택하여 타기업으로부터 특채하게 되면, 이는 전체 기업계에 기능공 구직난을 더욱 심화시키는 결과를 가져온다(성제환, 1992).

이런 문제를 적절하게 해결하는 방법은, 학교교육과 정부주도적 기초훈련을 통하여 습

득한 근로자의 기초 지식과 기술과 기능을 산업체가 직무의 변화와 기술변화에 따라 적절한 시기에 계속적으로 보완 재교육하여야 한다. 이렇게 되면 한국에서는 개별 기업 주도의 교육훈련의 비중이 높아질 것이다. 기업 주도의 교육은 각 기업의 필요에 따라 각각 다른 방향으로 이루어 질 것이다. 그 결과 각 기업마다 해당 기업에만 적합한 人的資產 特有性이 나타날 것이다.

## 2. 不確實性

현대의 기업은 不確實性 환경에서 활동한다. 不確實性이 매우 높아서 이제는 아무것도 예측할 수 없다(톰 피터스, 1992, p. 29)고 한다. 한국의 기업도 일찌기 경험하지 못하였던 예측 불허의 외적환경의 급변을 경험하고 있다. 외적 환경 중에서 인적자원관리 시스템을 둘러 싸고 있는 환경인 기술 환경, 시장 환경, 정치 환경에 변화가 많았다(이규창, 1993, p. 205). 이러한 외적 환경 변화에 적응하기 위해서 노동관계에도 상당한 변화가 예상 된다. 노동관계의 변화에 따라서 노동거래 당사자들의 행동에 변화가 발생할 것이다. 이러한 변화들이 노동관계에 不確實性를 준다. 다음에는 위에서 말한 세 가지 외적 환경 변화에 대해서 간략하게 살펴 본다.

먼저 기술 환경은 앞에서 말한 바와 같이 한국 기업은 이제 과거에 비해서 고도화되고 변화가 빠른 기술을 사용하고 있으며, 이런 경향은 더욱 높아져 간다. 이러한 변화에 적응하기 위해서 노동자들에게 다기능이 요구되고, 정보기술 사용 능력이 요구된다. 뿐만 아니라 작업 과정에서 작업과 품질을 개선하는 능력도 요구된다. 근로자에게 요구되는 기능의 수준이나 내용이 계속 변화한다.

둘째는 시장 환경 변화이다. 세계경제에는 신보호무역주의와 블럭화 신NICS의 등장과 같은 변화가 진행되고 있다. 이러한 변화는 한국기업의 미래를 예측하기 힘들게 한다. 기업 속에서 활동하는 노동거래 상대방의 미래 행동도 예측하기 힘들다.

셋째는 정치 환경 변화이다. 1960년대 이래 군사문화적인 강력한 통치에 의해서 노동자의 불만은 억제되어 왔다. 그러나 최근에는 민주화가 이루어지면서 노동자의 불만이 행동으로 나타나고 있다. 이에 따라 기업의 노동 거래 당사자들의 행동도 과거와 많이 달라졌다.

이와 같이 노동관계에 영향을 주는 환경 변화가 매우 심하고, 이에 대처하기 위하여

노동거래자들의 행동이 어떻게 나타날 것인가에 대해서 예측하기가 어렵다. 거래 당사자들인 기업과 노동자들이 상대방의 미래 행동에 대해 불안감을 많이 느끼게 된다.

### 3. 韓國 企業 人的資源管理 시스템의 현상과 과제

한국 기업에서 人的資產 特有性과 不確實性이 증가하고 있다는 것을 살펴 보았다. 이러한 환경에서 한국 기업의 人的資源管理 시스템이 어떻게 나타나고 있으며, 어떻게 발전하여야 할 것인가를 内部勞動市場과 外部勞動市場 관점에서 살펴 본다.

#### (1) 韓國 企業 人的資源管理 시스템의 현상

한국의 内部勞動市場을 전반적으로 분석한 정이환(1992, p. 303-305)의 연구에 의하면, 1987년 이후 한국에서는 기능적 노동자의 勞動市場 内部化가 진행되고 있다고 한다. 한국 기업의 기능적 内部勞動市場 특징으로써, ① 대기업에서 이직률 하락, ② 대기업 내에서 임금 차이의 감소와 비경쟁적 임금 체계, ③ 교육훈련 제도 미비, ④ 승진 가능성 제한, ⑤ 기능직과 관리 사무직의 차별 등을 들고 있다. 内部勞動市場이 형성되는 과정에서 효율성을 극대화하려는 사용자의 의도보다는 조합원의 경제적 이익을 극대화하고 노동조합의 조직 기반을 유지하려는 노동조합의 주장이 관철되고 있다고 한다. 이 결과 한국에서 형성되고 있는 内部勞動市場은 기업이 필요로하는 효율성을 제한하는 결과를 가져왔다고 주장한다.

또, 한 지역에서 동일 산업에 속하는 46개 기업에 대한 조사연구를 실시한 서인석(1993)의 연구에서는 勞動市場 去來費用 발생 요소 중에서 人的資產 特有性만이 内部勞動市場 형성에 영향을 미치는 결과가 나왔다. 不確實性은 영향을 미치지 못하고 있다. 去來費用이 内部勞動市場 형성에 영향을 미치는 정도가 적다고 볼 수 있다. 内部勞動市場이 형성된 기업에서는 内部勞動市場이 본격적으로 형성되기 시작한 1987년 이후에 노동조합의 영향으로 이직률이나 승진률이 높게 나타나는 것으로 볼 수 있었다. 内部勞動市場이 형성된 기업에서는 内部勞動市場 형성 정도를 나타내는 요소들인 인력 안정성, 능력 향상, 임금 상승, 승진 등이 높게 나타나고 있지만, 이들 요소 간의 연관성이 아주 낮게 나타나고 있다. 즉, 종업원이 교육 훈련을 많이 받아서 능력이 향상되지만, 능력 향상이 승진으로 연결되지는 않는다. 임금이 상대적으로 높은 수준으로 상승하고 있지만, 이 임금 상승이 근속년수 증가나 능력 향상과는 연관이 적다. 승진율이

높지만 승진의 기준이 종업원들에게 공정하다고 인식되지 못하고 있다<sup>1)</sup>. 그 결과로 外部勞動市場에 비해서 内部勞動市場이 노동비용의 효율성이 매우 낮게 나타나고 있다.

위의 연구의 결과들을 보면 한국의 대기업에서는 内部勞動市場 형성정도가 상당 수준이 되지만, 그것의 효율성은 낮은 것으로 보인다. 그것이 형성된 원인은 노동조합의 요구인 것으로 보인다.

## (2) 한국 기업 人的資源管理 시스템의 과제

지금까지 살펴 본 바와 같이 한국 기업에는 内部勞動市場과 外部勞動市場이 형성되어 있지만, 内部勞動市場 운영 결과는 비용 효율성을 보이지 않는다. 기업의 입장에서 보면 人的資源管理 費用浪費가 많다.

이러한 문제를 해결하는 방법은 두 가지 방향으로 모색할 수 있다. 첫째 방향은 지금 까지 형성되어 있는 内部勞動市場 방식의 人的資源管理를 外部勞動市場 방식의 人的資源管理로 전환하여 비용을 절약하는 것이다. 그러나 이러한 문제 해결 방향은 노동조합의 반대에 부딪혀 실패할 가능성이 크다. 문제 해결을 위한 두번째 방향은 이미 형성되어 있는 内部勞動市場 운영을 정교화하는 것이다. 去來費用 觀點에 따라 内部勞動市場을 정교화하기 위하여 우선 기업내 여러 직무들의 특성을 평가하여야 한다. 이 평가에서는 각 직무의 人的資產 特有性과 不確實性을 고려하여 각 직무의 去來費用 발생 가능성을 평가한다. 이 평가에 따라 去來費用 발생 가능성이 높은 직무는 内部勞動市場 방식으로 관리하고, 去來費用 발생 가능성이 낮은 직무는 外部勞動市場 방식으로 관리한다.

内部勞動市場 방식의 人的資源管理에서는 인력 안정성과 높은 임금 수준으로 나타나는 종업원 보호는 물론이고, 능력 향상과 이에 따른 임금 향상과 승진으로 나타나는 종업원 육성이 이루어지도록 하여야 한다. 또, 이들 개별 요소들이 서로 유기적으로 결합되도록 하여야 한다. 인력 안정성이 기업 경영에서 의미를 가지기 위해서는 능력 향상과 연결되어야 하고, 능력 향상이 종업원에게 의미를 가지기 위해서는 임금과 승진에 잘 연결되어야 한다.

직무의 특성이 人的資產 特有性과 不確實性이 높은 직무를 수행하는 노동자는 거래

1) 이렇게 내부노동시장 요소간의 연관성이 낮은 현상은 김학수(1992)의 인적자원관리 시스템에 관한 연구에서도 확인된다.

관계의 장래에 대해서 불안감을 느낀다. 불안감을 느끼는 노동자에 대한 보호 장치의 하나로서 노동조합이 쉽게 결성된다. 이렇게 하여야 경영자와 노동자의 상호 이익이 실현되기 때문이다(Williamson, 1985, pp. 271 - 272). 노동자를 보호하기 위한 노동조합의 활동이 人的資源管理의 효율성 향상에 도움된다. Hoerr(1991, pp. 30 - 45)는 노동조합이 생산성 향상에 반드시 장애가 되는 것은 아니라고 하였다. 그는 적정한 상황에는 노동조합이 생산성 향상에 결정적인 공헌을 할 수 있다고 하였다. 去來費用模型에 의하면 노동조합이 생산성 향상에 공헌할 수 있는 상황은 去來費用이 많이 발생하기 때문에 内部勞動市場 형성이 필요한 상황일 것이다. 이 人的資源管理 방식이 성공하기 위해서는 노동조합도 노동자의 새로운 비전을 제시할 수 있는 인적자원개발에도 관심을 가져야 하고, 기업도 노동조합이 그와 같은 역할을 할 수 있는 환경을 조성해야 할 것이다.

한편, 外部勞動市場 방식의 人的資源管理에서는 기업이 종업원의 능력 향상보다는 능력 활용에 중점을 둔다. 관리의 핵심은 종업원의 한계 생산성이 임금과 정확하게 연결되도록 하는 것이다. 그러나 한국의 경우에는 국민경제의 勞動市場이 미발달되어 있기 때문에 去來費用이 발생되기도 할 것이다. 선진국에서 실시되고 있는 실업보험, 공공직업훈련원에서의 향상훈련, 공공 기능 검증이 실시되지 않고, 공공직업알선 사업이 미미하기 때문에 노동자의 자유로운 직장이동이 어렵다. 한국 기업에서는 外部勞動市場 방식의 人的資源management를 실시할 때 이 부분을 신중히 고려하여야 한다. 따라서 선진국에 비해서는 외부노동시장 방식의 적용 영역이 넓지 않을 것이다. 좀 더 거시적으로는 정부의 勞動市場 발전 노력이 있어야 할 것이다.

## V. 結論

우리나라 기업들은 현재 급격한 환경 변화를 겪고 있다. 더군다나 人的資源management 부분에서는 고임금, 인력부족, 고연령화 등의 현상으로 더 많은 변화 속에 어려움을 겪고 있으며, 경쟁국에 비해 노동생산성이 낮다는 문제도 가지고 있다. 이러한 문제를 해결하기 위한 방안으로써 임금수준 향상, 임금체계 개선, 종업원 지주제도 도입, 교육훈련 강화, 비공식 조직 활성화 등과 같은 개별 人的資源management 기법 도입이 논의되는 경우가

많다.

그러나 人的資源管理 개별 기법의 효율성이 발휘되기 위해서는 전반적인 人的資源管理 시스템에 대한 고려가 필요하다. 본 연구에서는 노동거래에 관한 去來費用模型의 원리에 따라서 人的資源管理 시스템의 원칙을 内部勞動市場과 外部勞動市場 두 가지로 정리하였다. 또한, 위의 두 가지 시스템이 형성되는 상황은 去來費用 관점에 따라 人的資產 特有性과 不確實性에 의해서 결정된다는 것으로 정리하였다. 인적자산 특유성은 해당 기업에서 사용하는 능력을 다른 기업에서 사용할 수 있는 정도를 말한다. 不確實性은 ① 거래 상황의 복잡성과 가변성, ② 거래 당사자들 행동의 不確實性을 말한다. 해당 기업에서만 필요한 능력을 가진 종업원들은 노동거래 상황이 불확실하고 경영자의 행동이 불확실 할 때 거래에 불안을 느낀다. 이 불안을 제거하기 위한 人的資源management 가 필요하다.

이에 따라, 人的資產 特有性과 不確實性이 높은 상황에서는 인력을 보호·육성하는 内部勞動市場 방식의 人的資源management 시스템을 형성하여야 하고, 人的資產 特有性과 不確實性이 낮은 상황에서는 인력을 활용하는 外部勞動市場 방식의 人的資源management 시스템을 형성하여야 한다는 것을 이론적으로 정리하였다. 内部勞動市場 방식의 人的資源management는 종업원을 장기적으로 고용하면서 육성한다. 또, 기업의 부담으로 계속적인 교육훈련이 실시된다. 전체 근속 기간 동안의 종업원 생산성과 임금의 연관 관계를 고려하여 임금 수준은 높다. 外部勞動市場 방식의 人的資源management의 목적은 종업원을 활용하는데 있다. 단기적인 생산성과 임금이 잘 연관되도록 임금이 결정되고, 시장 임금에 일치되도록 한다. 기업 부담으로 실시되는 교육 훈련은 거의 없다.

최근 한국기업에서는 人的資產 特有性이 높아지고 있다. 한국기업은 이제 축적된 경험을 이용하여 신제품을 생산하고 자체 노력에 의해 기존 제품을 급속히 개량한다. 기술이 계속 변하기 때문에 직무 내용도 계속 변한다. 종업원들은 다양한 기능(多技能)을 가져야 이 변화에 적응할 수 있다. 기능을 다양화하는 방향은 각 기업의 필요에 따라 여러가지 방향으로 나타난다. 결과적으로 각 기업마다 인적자산의 특유성이 나타난다.

한국 기업에서는 정보기술을 많이 활용하고 있으며, 이런 경향은 더욱 진전될 것으로 보인다. 정보기술을 사용하는 기업에서 근무하는 노동자는 그 기업내의 다양한 기능(다기능)을 수행한다. 또 지식을 바탕으로 의사결정까지도 부담하여야 하고, 팀을 이루어 작업하여야 한다. 결국 정보기술을 이용하는 기업에서는 人的資產 特有성이 높아진다.

한국에서는 인력양성과 관련된 교육이 급변하는 산업사회의 요구에 적절히 부응하지 못하고 있고 필요한 산업인력을 효과적으로 양성 공급하는데에도 많은 문제점이 있다. 그 결과 개별 기업 주도의 교육훈련의 비중이 높아질 것이다. 기업 주도의 교육은 각 기업의 필요에 따라 각각 다른 방향으로 이루어 질 것이다. 그 결과 각 기업마다 人的資產 特有性이 나타날 것이다. 한편, 기술환경, 시장환경, 정치환경의 변화가 심하여 외부환경의 不確實性과 노동거래 당사자들 행동의 不確實性도 높아지고 있다.

이렇게 한국기업의 노동거래 상황이 人的資產 特有性이 높아지고 不確實性이 높아지고 있다. 이러한 현상에 적절하게 대응하기 위하여는 内部勞動市場 방식의 人的資源管理 시스템을 형성할 필요가 있다.

이상과 같은 논의를 종합하여 人的資源管理에 대해서 몇가지 제언을 하고자 한다.

- 人的資源管理에서 효율성을 얻기 위해서는 하나의 일관된 원칙 하에서 人的資源管理 시스템을 형성하여야 한다. 인력 보호와 육성의 원칙에 따르는 内部勞動市場 시스템과 인력 활용의 원칙에 따르는 外部勞動市場 시스템이 人的資源management 시스템의 기본 模型으로 사용될 수 있다.

- 内部勞動市場 방식과 外部勞動市場 방식 중에서 어떤 방식을 선택할 것인가를 결정하기 위해서는 먼저 人的資產 特有性과 不確實性을 고려하여 去來費用 발생 가능성을 평가하여야 한다. 이 평가를 바탕으로 人的資產 特有性과 不確實性이 높은 경우는 内部勞動市場 시스템으로 관리하고, 이들이 낮은 직무는 外部勞動市場 시스템으로 관리하여야 한다.

- 内部勞動市場 방식의 관리에서는 인력 안정성, 임금 수준, 능력 향상, 승진 등이 유기적으로 결합되도록 하여야 한다. 이 人的資源management 시스템이 성공하기 위해서는 노동조합도 노동자의 새로운 비전을 제시할 수 있는 인적자원관리에도 관심을 가져야 한다. 기업도 노동조합이 그와 같은 역할을 할 수 있는 환경을 조성해야 할 것이다.

- 外部勞動市場 방식의 人的資源management 시스템에서는 종업원의 한계 생산성이 임금과 정확하게 연결되도록 하여야 한다. 그러나 外部勞動市場 방식의 人的資源management를 제대로 실시하기 위해서는 제약조건이 있다. 국민 경제의 勞動市場 여건이 자유로운 노동이동이 가능하여야 하고, 종업원이 항상 교육훈련을 받을 수 있는 공공직업 훈련 시설이 잘 갖추어 있어야 한다.

## 參 考 文 獻

- 김수곤(1993), “인력정책”, 「노사관계연구」(제3권), 한국노사관계학회, pp. 91-108.
- 김학수(1993), “전략실행에 따른 인사관리 관행의 결정요인에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문.
- 마이클 해머, 제임스 챔피(안중호, 박찬구譯)(1993), 「리엔지니어링 기업혁명」, 서울 : 김영사, .
- 박기찬(1993), “전략적 인적자원 개발에 대한 이론적 조명”, 「경영혁신을 위한 전략적 인적자원 개발」, 한국인사관리학회 학술연구·정책 발표회, pp. 7-24.
- 박준성(1988), “기업내부노동시장의 내부인력운영 메카니즘과 인력계획모형에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문.
- 배무기(1980), “한국의 노동시장 구조”, 임종철, 배무기(편), 「한국의 노동경제」, 서울 : 문학과 지성사, pp. 31-82.
- 서인석(1993), “거래비용 관점에서 본 한국 기업 내부노동시장의 특성과 전개방향에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 경영학과 박사학위논문.
- 신유근(1992), “한국기업의 경영조직. 경영전략. 인사관리에 대한 현상분석”, 「노사관계 연구」(제3권), 서울대학교 경영대학 노사관계연구소, pp. 251-322.
- 신유근 외(1987), 「조직환경론」, 서울 : 다산출판사.
- 엘빈 토플러(한국경제신문사譯)(1992), 「권력이동」, 서울 : 한국경제신문사.
- 이규창(1993), “노사관계의 환경변화와 경영문화의 전환”, 「노사관계연구」(제3권), 한국노사관계학회, PP. 203-224.
- 이효수(1984), 「한국의 노동시장구조론: 한국노동시장의 이론과 실증」, 서울 : 법문사.
- 임천순(1993), “우수 산업 기술인력 확보를 위한 교육정책 대안 탐색”, 「노사관계연구」(제3권), 한국노사관계학회, pp. 27-46.
- 전인수(1992), “소비재 거래에 있어서의 거래비용 이론 적용에 관한 연구”, 경영학연구, 한국경영학회, 제22권 제1호, pp. 173-192.
- 정이환(1992), “제조업 내부노동시장의 변화와 노사관계”, 서울대학교 대학원 사회학과 박사학위 논문.

- 조동성(1989), 「국제경영학」, 서울 : 경문사.
- 톰 피터스 (노부호譯)(1992), 「경영혁명」, 서울 : 한국경제신문사.
- 최종태(1991), “임금관리전략의 전개방향과 당면과제”, 한국노사관계학회. 대한상공회  
의소 공동학술회의 발표문.
- Arrow, K. J. (1969), “The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation”, In *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*, Vol. 1, U. S. Joint Economic Committee, 91st Congress, pp. 59-73.
- Balakrishnan, G. , & B. Wenerfelt(1986), “Technical Change, Competition, and Vertical Integration,” *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 347 - 359.
- Barney, J. B. (1990), “The Debate Between Traditional Management Theory and Organizational Economics : Substantive Differences or Intergroup Conflict?,” *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 382 - 393.
- Becker, G. S. (1975), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*, New York: Columbia University Press.
- Bridgeman, P. (1955), *Reflection of Phisist*, 2nd ed. , New York: Philosophical Library.
- Coase, R. H. (1937), “The Nature of Firm,” *Economica*, Vol. 4, pp. 386-405.
- De Alessi, L. (1983), "Property rights, transaction costs, and X-efficiency," *American Economic Review*, Vol. 73, pp. 64-81.
- Doeringer, p. & M. Piore(1971), *Internal Labor Market and Manpower Analysis*, Lexington, MA: Heath Lexington Books.
- Donaldson, L. (1990), “The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory,” *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 369-381.

- Friedman, M. (1953), *Essays in Positive Economics*, Chicago: University of Chicago Press.
- Griesinger, D. W. (1990), "The Human Side of Economic Organization," *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 478-499.
- Hoerr, J. (1991), "What Should Unions Do?" *Harvard Business Review*, May-June, pp. 30-45.
- Inoue, S. (1985), "An Empirical Study of an Internal Labor Market: The Case of a Japanese Iron and Steel Firm," *University of Illinois at Urbana-Champaign*, Ph. D. Dissertation.
- Lee, J. ,et al. (1988), "Technology Development Processes: A Model for Developing Country with a Global Perspective", R & D Management, Vol. 18.
- Levitin, S. A. , G. L. Mangum, R. Marshall(1972), *Human Resources and Labor Market: Labor and Manpower in the American Economy*, New York: Harper and Roew.
- McConnell,C. R. , S. L. Brue(1986), *Contemporary Labor Economics*, New York: McGrow- hill.
- Osterman, P. (1984a), "Introduction: The Nature and Importance of Internal Labor Markets," in P. Osterman (ed. ), *Internal Labor Markets*, Cambridge, MA: MIT Press, pp. 1-22.
- (1984b), "White-Collar Internal Labor Markets," in P. Osterman (ed. ), *Internal Labor Markets*, Cambridge, MA: MIT Press, pp. 163-190.
- Ouchi, W. (1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 120-142.
- Rander, R. (1968), "Competitive equilibrium under Uncertainty," *Econometrica*, Vol. 36, pp. 31-58.
- Stinchcome, A. L. (1990), *Information and Organizations*, Berkeley L. A. : University of California press.

- Taylor, M. S. (1989), "A Transaction costs analysis of Japanese employment Relationships," *University of Washington Ph. D. Dissertation*.
- Walker, G. & D. Weber(1984), "A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 373-391.
- \_\_\_\_\_, (1987), "Supplier Competition, Uncertainty, and Make-or-Buy Decisions," *Academy of Management Journal*, Vol. 30, pp. 589-596.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_, (1985), *The Economic Institution of Capitalism*, New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_, M. Watchter, and J. Harris(1975), "Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange," *Bell Journal of Economics*, Vol. 6, pp. 250-280.
- Zenger, T. R. (1989), "Organizational Diseconomies of Scale: Pooling vs. Separating Labor Contracts in Silicon Valley," *University of California, Los Angeles*, Ph. D. Dissertation.