

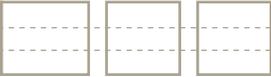
인사경제학 (Personnel Economics)

오상봉 (한국노동연구원 부연구위원)

■ 서론

인사경제학은 인사관리 또는 인적자원관리(Human Resource Management)에 대한 경제학적 방법론을 적용한 노동경제학의 하위 분야로, 기업의 내부 조직에 대해 연구하는 조직경제학(Organizational Economics)과 노동시장에 대해 연구하는 노동경제학(Labor Economics)의 중간에 있는 학문이다.

Doeringer and Piore(1971)에서 볼 수 있듯이, 이 분야에 대한 실증분석은 (기업 내부에서 일이 어떻게 조직되는지에 대한 기술적 분석을 위주로) 오래 전부터 이루어져 왔지만, 이론적인 연구는 완전경쟁하에서 노동시장과 상품시장의 구조에 대한 분석에 초점을 맞출 뿐 기업을 블랙박스로 취급하였다. 이 분야에 대한 이론적 연구는 Becker(1962, 1964), Holmstrom(1979, 1982), Lazear and Rosen(1981) 이후에나 본격적으로 이루어졌다. 인사경제학이 노동경제학의 주요 분야가 된 것은 비교적 최



근의 일로, *Journal of Labor Economics*가 1987년 특집호¹⁾에서 인사경제학을 다루면서부터 라고 할 수 있다.

인사경제학은 현재 노동경제학 논문 중 상당한 비중을 차지하고 있으며 작업반(working group)이 전미경제연구소(NBER: National Bureau of Economic Research)에서 운영되고 있다.²⁾ 또한 많은 학교에서 Lazear and Gibbs(2009), Garibaldi(2006), Neilson(2007)과 같은 교과서를 이용하여 학부 및 MBA 과정에서 인사경제학 과목을 가르치고 있다. 우리나라에서도 몇몇 학교에서 학부 과목으로 개설되어 있는 실정이다.

최근 인사경제학에 대한 서베이 논문이 여러 차례에 걸쳐서 발표되고 있다. Lazear(1999, 2000)와 Lazear and Shaw(2007)는 몇 개의 특정 이슈를 위주로 그동안의 인사경제학 연구결과를 정리하였고, Gibbons and Waldman(1999), Oyer and Schaefer(2011), Lazear and Oyer(2013)는 초점을 조금씩 달리해서 인사경제학의 전체적인 이슈를 다루었다. 본고는 Lazear and Oyer(2013)의 내용을 위주로 하고 다른 서베이 논문의 내용을 참조하면서 인사경제학의 주요 이슈에 대해 소개하고자 한다. 지면의 제약으로 가장 중요하고 연구가 많이 이루어진 보상과 고용에 초점을 맞추려고 한다.³⁾

■ 보상(Compensation)

만약 기업이 근로자 개인의 실적을 정확히 평가할 수 있다면 보상은 기업의 주요 관심사가 아닐지도 모르겠다. 불행히도 기업이 근로자 개인의 실적을 정확히 평가하기는 현실적으로 매우 어렵다. 실적이 개인단위로 측정되기 힘들기 때문일 수도 있고, 근로자가 개인의 사적정보

1) *Journal of Labor Economics*는 1986년 4월 애리조나에서 열린 컨퍼런스의 결과를 “The New Economics of Personnel”이라는 제목으로 1987년 Volume 4, Number 4, Part 2에 실었다.

2) www.nber.org/workinggroups/per/per.html

3) 보상과 고용 외에도 조직을 어떻게 구성해야 할지, 어떤 종류의 기술 향상을 위해 근로자에게 투자를 해야 할지, 어떻게 여러 과업(tasks)을 하나의 직무(job)로 만들지, 기업 내 근로자 간의 협업이 생산성에 어떻게 영향을 미치는지와 같은 다양한 주제가 인사경제학에서 다루어지고 있다.

를 이용하여 실적을 왜곡할 수 있기 때문일 수도 있다.

만약 기업이 근로자 개인의 실적을 정확히 평가할 수 있다 하더라도 실적에 기초한 보상을 근로자가 받아들이지 않을 수도 있다. 근로자는 자신이 투입한 노력만큼 보상을 받고 싶어 하는데, 외부적인 요인으로 인해 투입한 노력과 차이 나는 실적에 기초한 보상을 위협회피적인 근로자가 받아들이기 꺼리기 때문이다. 이것이 대부분의 기업이 정액보상(base wages)과 실적 보상(piece rates)을 결합한 보상체계를 갖고 있는 이유이다.

평가방법

현실적으로 근로자 개인에 대해 정확히 성과측정을 할 수 있는 경우는 흔치 않다. 많은 경우에 성과가 개인단위로 측정되기 힘들기 때문이다. 그런데 성과가 개인단위로 측정될 수 있다 하더라도, 근로자가 성과에 대한 사적정보를 갖고 있을 경우 기업이 근로자의 성과(performance)를 평가하는 데 어려움이 존재한다. 예를 들면, 근로자만이 직무(job)의 난이도와 자신의 실제 행동을 알 수 있다면 근로자는 집단적으로 결과(output)를 제한할 수 있다(Gibbons, 1987). Lazear(1986)는 노동자가 질을 낮추고 양을 증가시켜 측정된 결과를 조작할 수 있음을 언급하였다. Baker(1992)는, 보다 일반화된 모형에서, 기업이 두 가지 목표(예를 들어, 결과물의 양과 질)를 갖고 있지만 둘 중 하나에 대해서만 노동자와 계약을 맺을 수 있고, 근로자가 두 가지 목표에 대한 사적정보를 갖고 있을 경우, 기업은 자신의 유인체계가 근로자로 하여금 측정 가능한 목표 달성에만 노력을 기울이고 다른 목표를 소홀하게 할 가능성을 염두에 두어야 한다는 것을 보였다. Holmstrom and Milgrom(1991)은 한 근로자가 두 가지 과업(tasks)을 수행할 경우, 측정이 쉬운 과업에 노력을 기울이지만 측정이 어려운 과업은 무시하는 모형을 제시하였다.

이러한 객관적 성과측정의 어려움은 주관적(subjective) 성과측정이나 상대적(relative) 성과측정으로 보완될 수 있을 것이다. 주관적 성과측정에서도 당연히 측정된 성과와 실제 성과 사이에 차이가 발생할 수 있다. 먼저, 근로자는 자신의 감독자의 평가에 영향을 끼칠 수 있다. 즉 근로자가 제공하는 유인으로 인해 감독자의 평가가 왜곡될 수 있다(Milgrom and Roberts, 1988; Fairbum and Malcomson, 2001). 또한 평가가 감독자의 선호(favoritism)에 영향을 받을 수 있음



을 Prendergast and Topel(1996)가 언급하였다. MacLeod(2003)는 감독자의 선호에 따라 차별을 받는 근로자는 유인 약화로 노력을 덜 기울이게 됨을 보였다.

상대적(relative) 성과측정은 절대적 기준이 아닌 근로자의 상대적 성과에 기초한다. 상대적 성과측정의 대표적인 형태로, 정해진 그룹에 정해진 액수를 성과의 순서에 따라 배분하도록 미리 정해놓은 토너먼트(tournament)가 있다. Lazear and Rosen(1981)에 의해 모형화된 토너먼트이론의 세 가지 기본 원칙은 ① 사전적으로 정해진 상금(임금)은 상대적 성과에 따라 달라지며, ② 직급별로 상당한 임금격차(spread)는 하급자들의 노력을 조장하고, ③ 최적의 임금격차가 존재한다는 것이다. 통제할 수 없는 외부요소의 영향(amount of noise)이 크거나 가용한 상위 직급(number of slots available)이 적을수록 근로자의 노력은 저하된다. Green and Stokey(1983)는 근로자 전체에 공통으로 영향을 미치는 충격(common shock)이 있을 때 토너먼트가 우수한 보상방법임을 보였다. Rosen(1986)은 여러 회에 걸친 토너먼트(elimination tournament)를 고려하면서 유인 강화를 위해서는 상금이 마지막까지 남은 일부에게 집중되어야 한다는 것을 보였다. Chan(1996)은 빈자리를 채울 때 외부 후보자에게도 기회를 제공할 경우, 더 큰 상금으로 내부 근로자의 근로의욕 저하를 막을 수 있지만, 이는 내부 후보자들의 담합이나 사보타지(sabotage)를 유발할 수 있는데, 외부 후보자에 비해 내부 후보자에게 핸디캡을 주는 것이 내부 후보자들의 담합이나 사보타지의 가능성을 줄일 수 있다고 주장하였다. DeVaro(2006)는 미국 네 군데 대도시 지역에 있는 사업체 자료를 분석하여 승진이 상대적 평가에 의해 결정된다는 것을 보였다. Knoeber and Thuman(1994)는 토너먼트 이론을 지지하는 실증적 결과를 제시하였는데, 예를 들어 상금의 격차가 결과에 영향을 미친다는 것을 보였다. Bull et al.(1987)도 실험(experiment)에서 대체로 토너먼트 이론을 지지하는 결과를 얻었다.

보상체계

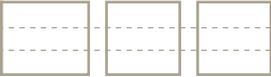
Lazear(2000a)는 Safelite Glass Company에 대한 연구에서 보상체계의 변화가 근로자의 노력과 선택에 얼마나 영향을 미치는지를 보였다. Safelite는 1994년에서 1995년까지 약 1년에 걸쳐 정액급제(hourly wage)에서 성과급제(piece rate)로 보상체계를 변화시켰는데, 44%나 효율이 상승하였다. 이 중 절반 정도는 기존 근로자의 추가적인 노력 투입에 의한 결과이며 나머지

절반은 성과급제를 선호하는, 더 생산성이 높은 근로자가 신규로 Safelite에 취업한 결과이다. Shearer(2004)도 British Columbia에 있는 삼림업체에서 이루어진 실험에서 성과급제가 정액급제보다 약 20%만큼 생산성이 더 높다는 결과를 얻었다. Bandiera et al.(2007)은 과일을 따는 노동자에게는 성과급제로, 관리자에게는 정액급제로 임금을 주던 한 영국 농장에서, 갑작스럽게 관리자에게도 성과급제(과일 따는 노동자의 성과에 연동)로 임금을 주도록 바꾼 후에 과일을 따는 노동자의 21%만큼의 생산성 향상을 관찰하였다. 이는 농장 근로자의 작업을 관리하는 중간관리자가 능력이 뛰어난 근로자를 집중적으로 관리하고, 일할 근로자를 선정하는 총 관리자가 뛰어난 근로자들을 작업에 투입시킨 결과이다. 보통 성과급제가 정액급제보다 더 나은 성과를 나타내지만, 꼭 그런 것은 아니다. 보상체계를 성과급제에서 정액급제로 변경한 미국의 한 신발공장에서 생산성 하락에도 불구하고 이윤 상승을 경험한 사례가 한 예가 될 수 있을 것이다(Freeman and Kleiner, 2005).

성과급제의 유인체계가 부정적 측면을 가질 수도 있다. 미 해군 모집인들은 매년 일정 수 이상을 모집하면 성과급을 받는데, Asch(1990)은 성과급 정산 기간이 다가오면 더 많은 모집이 이루어지지만 정산기간 직후에는 모집이 줄어드는 것을 발견하였다. 성과급제가 해병 모집을 유인하기는 했지만, 이렇게 마지막에 급격히 이루어진 모집이 어떤 부정적 영향을 끼칠지 알 수 없다. 더욱이 기간 중에 이미 목표를 거의 달성했거나 기간 끝까지 목표를 달성할 가능성이 매우 희박할 경우 성과급제는 오히려 모집 유인을 낮추게 된다. 이사진이나 판매원의 경우 연중 일정 수준 이상의 성과를 냈을 때 보너스를 받게 되는데, Oyer(1998)은 이들의 실적이 연말(fiscal year)에 급격히 올라가는 현상을 발견하였다. 실제로 연말의 깜짝 실적은 다음 해 초의 실적을 발린 결과이다. Larkin(2014)은 대규모 소프트웨어 회사의 자료를 이용한 분석에서 판매원들이 실적 정산 직전에 가격을 낮춤으로써 회사의 잠재수익을 6~8%만큼 줄인다는 것을 밝혔다.

보상의 다양한 측면

입직기간 동안 근로자의 임금의 변화를 보면, 실질임금의 하락은 드물지 않지만 명목임금의 하락은 매우 드물다(Baker et al., 1994a, 1994b; McLaughlin, 1994). 직급하락(demotion)



도 매우 드문데(Treble et al., 2001), 예외적인 경우가 발견되기도 한다(Dohmen et al., 2004; Lin, 2005). 승진은 높은 임금인상을 동반한다(Baker et al., 1994a, 1994b; McCue, 1996). 입직 초기의 빠른 승진은 이후의 빠른 승진과 관계가 있다(Baker et al., 1994a, 1994b; Podolny and Baron, 1997). Belzil and Bognanno(2010)에 따르면, 이러한 현상은 초기의 승진이 나중의 승진 확률을 높이기 때문이라기보다는 대부분 개인 또는 기업의 독특한 요인에 기인하는 것이다. 초기의 높은 임금이 나중의 높은 임금과 관련이 있느냐에 대해서는 상반된 결과가 있다. 보통 동질적 자료를 이용한 분석에서는 정의 상관관계를 보이지만(Baker et al., 1994a, 1994b), 이질적 자료를 이용한 분석에서는 상관관계가 없다는 결과를 도출하였다(Topel, 1991; Topel and Ward, 1992).⁴⁾

근로자가 처음으로 노동시장에 진입할 때 기업은 교육수준과 같은 근로자의 관측 가능한 특성에 의지할 수밖에 없지만, 시간이 지나면서 기업과 근로자 모두 근로자의 기술과 알맞은 직업, 적당한 임금수준에 대해 알아가게 된다. Farber and Gibbons(1996)는 실증분석에서 초기에는 교육수준과 같은 관측 가능한 특성이 중요하지만, 경력이 쌓이면서 학습이 임금 결정에 중요한 영향을 끼친다는 결론을 얻었다. 그러나 교육수준이 임금에 미치는 영향은 근로자의 성과와 상관없이 크다. Altonji and Pierret(2001)은 학습과정이 상당히 발전하기 전까지는 관측 가능한 특성에 기초한 통계적 차별이 이루어진다는 점을 지적하였다.

Lazear(1979)는 장기적 근로관계에 주목하면서 지연보상(Deferred compensation)이 효율적일 수 있다고 지적하였다. 지연보상은 입직 초기에는 한계생산보다 보상을 덜 하고 입직 후기에는 보상을 더 하는 보상체계를 말한다. Lazear(1989, 2000b)는 근로자 간의 생산성 차이보다 임금 차이가 더 적은 임금 격차 축소(Pay Compression)가 합리적이라고 주장하였다. Frank(1984)는 근로자가 기업 내의 상대적 임금에 더 관심이 있기 때문에 임금 격차 축소가 가능하다고 주장하였다.

보상은 금전으로만 이루어지지 않으며, 건강보험이나 퇴직연금, 직장 내 탁아소와 같은 비금전적 보상과 함께 이루어질 수 있다. 기업은 자신에게 장점이 있는 형태로 비금전적인 보상을

4) Baker(1997)는 예외적인 경우인데, 이는 대규모 패널을 이용하고 다른 계량경제학적 기법을 사용했기 때문으로 추정된다.

지급함으로써 금전적 보상을 보완할 수 있다. 실제로 기혼여성의 경우, 비금전적 보상의 하나인 건강보험의 대가로 20%의 임금삭감도 수용할 것이라고 추정되었다(Olson, 2002). 그러나 많은 실증분석에서 금전보상과 비금전보상의 역의 상관관계를 부정하는 결과를 얻었으며(예를 들어, Pierce(2001)) 이에 대한 설득력 있는 설명이 아직 부족한 상황이다.

최근에는 주식형태의 보상이 증가하였다. 이는 근로자의 이탈을 막거나 알맞은 근로자를 골라내기 위한 수단으로 이용되고 있다는 주장이 있지만(Salop and Salop, 1976; Oyer and Schaefer, 2005; Bergman and Jenter, 2007), 기본적으로 이러한 보상은 소규모 기업의 근로자나 대규모 기업의 고위경영자의 유인 강화를 위한 수단으로 이용되고 있다.

CEO 보상

최고경영자의 보상에 대한 연구자들의 관심이 매우 높다. 그 이유는 최고경영자가 엄청난 금액의 보상을 받고 있고 최근 보상의 증가율이 다른 근로자들보다 매우 빠르며, (미국의 경우) 공개된 기업(publicly traded firms)의 최고경영자의 보상과 실적에 대한 정보가 공개되어 실증분석이 용이하기 때문이다. 최고경영자의 보상수준과 보상체계 등에 대한 그간의 연구는 Murphy(1999)에 잘 정리되어 있다. Murphy(1999)가 정리한 CEO 보상에 대한 몇가지 전형적인 양태를 보면, 성과보상의 수준이 상당히 높고 상대적 실적평가가 드물다는 것이다. 왜 상대적 실적평가가 드문지에 대해서는 아직 많은 연구가 이루어지지 않았는데, Aggarwal and Samwick(1999)는 제품 시장에서 경쟁이 심할 때 상대적 실적평가 결과가 더 많이 반영된다는 것을 보였다. 상대적 실적평가는 보상과 관련이 없지만 해고와는 관련이 있다는 분석결과가 Jenter and Kanaan(2006)에 의해 제시되기도 하였다. Garvey and Milbourn(2006)은 CEO의 보상은 경기가 좋을 때보다 경기가 나쁠 때 영향을 25%만큼 덜 받는다는 실증분석 결과를 제시하였다.



■ 고용(Hiring) 및 해고(Displacement)

고용과 관련해서는 기업과 근로자 간의 대칭적 정보하에서 짝짓기(Matching)를 하는 모형과 기업과 근로자 간에 또는 기업들 간에 비대칭 정보를 가정한 모형을 다룬다.

대칭적 정보하에서의 짝짓기(Matching) 모형

짝짓기 모형의 기본가정은 한 시점에 어떤 근로자의 기대생산성은 어느 기업에서 일하느냐에 따라 달라진다는 것이다. 이 경우 기업과 근로자의 최적 조합을 찾는 것이 중요하다. 만약 탐색비용이 없다면, 근로자는 경력 초기에 기업을 옮기면서 자신에게 가장 알맞은 기업을 찾을 것이다. 그러나 탐색비용이 있다면, 근로자는 이직으로 인한 편익이 탐색비용보다 클 경우에만 이직을 한다. 따라서 최적조합이 아닌 기업에 머물러 있을 수도 있다.

짝짓기 모형에서 두 가지 실증적 사항을 도출할 수 있는데, 하나는 입직기간이 길수록 이직률이 낮아진다는 것이다. 이것이 대체로 성립한다는 것은 Farber(1994)에 의해 확인되었다. 다른 하나는, 기업과 근로자는 자신들의 짝짓기가 잘 되었는지 알기 위해서 시간이 필요한데, 근로자가 기업에 오래 머물고 있다는 것은 짝짓기가 잘 되었다는 것을 의미하므로 입직기간이 길어질수록 임금은 올라간다. 이에 대해서는 상반된 실증분석 결과를 도출하였는데, Abraham and Farber(1987)와 Altonji and Shakotko(1987)는 임금과 입직기간 사이에 상관관계가 성립하지 않는다는 결과를 얻었고, Topel(1991)은 다른 방법을 사용하여 입직기간이 길수록 임금이 올라간다는 결과를 얻었다.⁵⁾

그렇다면 무엇이 짝짓기의 가치의 근간을 이루는가? Lazear(2009)는 모든 기술이 범용기술(general skill)일 때 후보자가 갖고 있는 기술의 조합에 따라 기업이 그 후보자의 가치를 다르게 부여하는 상황을 모형화하였고, Hayes et al.(2006)은 고용되면 같이 일하게 될 공동작업자에 따라 후보자의 생산성이 달라진다는 것을 보였다.

5) Topel(1991)은 추정방법, 경력의 측정오차 교정, 실질임금 변환에 있어서 앞의 두 연구와 다르다.

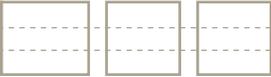
비대칭적 정보 모형

비대칭적 정보 모형에는 두 가지의 비대칭정보를 주로 다루었다. 하나는 후보자와 기업 간에 후보자의 능력에 대한 비대칭정보이고, 다른 하나는 기존의 근로자를 고용하고 있는 기업과 나머지 기업들 간에 근로자의 능력에 대한 비대칭정보이다.

후보자의 능력에 대한 사적정보 문제는 후보자가 신호를 보내거나 기업이 후보자의 자기선택을 유도하는 유인체계를 만듦으로써 해결될 수 있다. Spence(1973)에 따르면, 후보자가(교육수준으로) 신호를 보내는 데 상당한 비용이 발생하며 신호를 보내는 데 드는 비용이 후보자의 능력에 반비례할 경우, 능력이 뛰어난 후보자는 자신이 뛰어난 능력을 가졌다는 신호를 보냄으로써 능력이 떨어지는 후보들과 구분될 수 있다. 이때 신호를 보내는 데 드는 비용 중 능력 향상에 기여하지 않는 만큼은 사회적 비용이 된다. 한편 Salop and Salop(1976)은 다른 보상체계나 고용관계가 후보자들에게 다른 가치를 부여하고 이러한 다른 가치가 생산성과 상관관계가 있다면, 기업은 적절한 보상체계 등을 만듦으로써 능력 있는 후보자들이 자기선택을 하도록 유도할 수 있음을 보였다.

Greenwald(1986)는, 기업이 현재 고용한 근로자의 능력에 대한 사적정보를 갖고 있다면, 일정 조건하에 근로자(특히, 능력 있는 근로자)의 이동이 약화될 수 있음을 보였다. 한 기업이 근로자의 능력에 대한 사적정보를 이용하여 능력 있는 근로자의 다른 기업 채용을 적극적으로 막고, 능력 없는 근로자의 이직은 방관할 경우, 그 기업의 근로자를 채용한 다른 기업은 결국 능력 없는 근로자만 채용하게 될 가능성이 높아진다. Milgrom and Oster(1987)는 다른 방식의 사적정보 이용을 고려하였는데, 다른 그룹보다 어떤 한 그룹을 외부 기업에 더 숨기기가 쉬울 경우, 이 그룹에 속한 숙련노동자의 이직을 막기 위한 많은 노력이 필요 없기 때문에 기업은 이 그룹에 대한 보상을 지속적으로 소홀히 할 수 있다는 것을 보였다.

지금까지 이 주제에 대한 연구는 이론적 접근에 치중되어 있었으며 실증분석은 거의 이루어지지 않았다. 최근의 일부 연구를 보면, Devaro and Waldman(2012)은 하나의 금융회사 자료를 이용한 실증분석에서, 학사나 석사학위 소지자의 경우 승진이 신호 기재로 작동한다는 것을 보였다. Kahn(2013)은 더 일반적 노동시장에서 정보의 비대칭이 존재한다는 결과를 얻었다. Schonberg(2007)은 숙련노동자(학부 졸업자)에 한해서만 정보의 비대칭이 존재한다는 분석 결



과를 제시하였다.

해고에 대한 제도적 제약이 고용에 미치는 영향

해고에 대한 제약이 없는 경우, 기대편익이 같지만 위험 정도가 다른 두 후보자 중 위험 정도가 높은 후보자를 고용하는 것이 기업에 이득이다(Lazear, 1998). 이는, 근로자와 기업의 고용관계는 여러 기간에 걸쳐 지속되는데, 기업은 후보자의 능력이 판명되는 순간 고용관계를 (체리일 경우) 지속하거나 (레몬일 경우) 끝냄으로써, 그 이후에도 큰 이익을 계속 누리거나 피해를 그때까지 발생한 정도로 막을 수 있기 때문이다.⁶⁾

해고비용은 이러한 기업의 선택에 영향을 준다. 법적 또는 제도적 제약으로 해고에 어려움이 있을 경우, 근로자의 고용비용이 높아져 기업의 노동수요는 줄어들고, 결국 낮은 임금수준과 낮은 고용수준에 이르게 된다(Lazear, 1990; Dertouzos and Karoly, 1992; Acemoglu and Angrist, 2001; Autor et al., 2006). Oyer and Schaefer(2002)는 해고비용의 상승은 능력에 대해 더 잘 알려진, 입직기간이 긴 근로자에게 유리하게 작용한다는 것을 실증적으로 보였다.

■ 결론

인사경제학은 이제 경제학의 한 분야로서 확고히 자리를 잡았다. 매우 다양한 이슈에 대한 이론적 연구가 진행되었으며 이를 검증하기 위한 실증분석이 이루어졌다. 그럼에도 상반된 실증분석 결과가 제시되는 이슈들이 아직 많이 존재한다. 따라서 향후에는 실증분석 위주로 연

6) A는 확실히 매기 10의 이익을 주고, B는 매기 50%의 확률로 -10의 이익을, 50% 확률로 30의 이익을 발생시킬 것으로 예상된다. 총기간의 길이는 3이고 1기 후에 근로자의 능력이 드러난다고 가정하자. A를 고용하여 누릴 수 있는 이익은 $10 \times 3기 = 30$ 이다. B를 고용할 경우, B가 레몬이면 1기 후에 고용관계를 종료한다. 이 경우 이익은 -10이다. B가 체리이면 1기 후에도 계속 고용을 하므로 이익은 $30 \times 3기 = 90$ 이다. 레몬과 체리일 확률의 각각 50%이므로, B의 고용으로 기대할 수 있는 이익은 $0.5 \times (-10) + 0.5 \times 90 = 40$ 이다. 따라서 위험이 큰 B를 고용하는 것이 유리하다(Lazear and Gibbs, 2009, pp.3~4).

구가 진행될 것이라 예상된다.

그런데 국내로 눈을 돌리면 상황이 많이 다르다. 이 분야가 노동경제학자들에게 비교적 잘 알려져 있기는 하지만, 이 분야에 대한 연구를 본격적으로 수행하는 학자는 드문 것으로 보인다. 이러한 상황은 연구자들의 관심 부족이 이유일 수도 있겠지만, 이 분야의 연구를 수행하기 위한 기초자료 확보가 거의 불가능한 현실도 중요한 이유일 것이다. 아마도 후자는 향후 인사경제학 연구에 있어서 가장 큰 걸림돌이 될 것으로 예상된다. 그러나 어느 사회든 인사경제학에 필요한 기업 내부의 자료를 확보하는 것이 수월하지 않다. 따라서 자료 확보의 어려움을 이유로 연구를 미룰 것이 아니라 좀 더 자료 확보가 용이한 주제부터 연구를 시작할 필요가 있을 것이다.

인사경제학은 아직 일반인들에게 잘 알려져 있지 않다. 본고가 인사경제학을 일반인들에게 알리고 일반인들의 관심을 불러일으키는 계기가 되었으면 한다. **KLI**

참고문헌

- Abraham, Katharine G. and Henry S. Farber(1987), “Job Duration, Seniority, and Earnings,” *American Economic Review* 77(3), pp.278~297.
- Acemoglu, Daron and Joshua D. Angrist(2001), “Consequences of Employment Protection? The Case of the Americans with Disabilities Act,” *Journal of Political Economy* 109(5), pp.915~957.
- Aggarwal, Rajesh K. and Andrew A. Samwick(1999), “Executive Compensation, Strategic Competition, and Relative Performance Evaluation: Theory and Evidence,” *Journal of Finance* 54(6), pp.1999~2043.
- Altonji, Joseph G. and Charles R. Pierret(2001), “Employer Learning and Statistical Discrimination,” *Quarterly Journal of Economics* 116(1), pp.313~350.
- Altonji, Joseph G. and Robert A. Shakotko(1987), “Do Wages Rise with Job Seniority?”



- Review of Economic Studies* 54(3), pp.437~459.
- Asch, Beth J.(1990), “Do incentives matter? The case of Navy recruiters,” *Industrial and Labor Relations Review* 43(3), pp.89S–106S.
 - Autor, David H., John J. Donohue, and Stewart J. Schwab(2006), “The Costs of Wrongful–Discharge Laws,” *Review of Economics and Statistics* 88(2), pp.211~231.
 - Baker, George(1992), “Incentive Contracts and Performance Measurement,” *Journal of Political Economy* 100, pp.598~614.
 - Baker, Michael(1997), “Growth–Rate Heterogeneity and the Covariance Structure of Life–Cycle Earnings,” *Journal of Labor Economics* 15, pp.338~375.
 - Baker, George P., Robert Gibbons, and Kevin J. Murphy(1994a), “Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts,” *Quarterly Journal of Economics* 109, pp.1125~1156.
 - Baker, George P., Michael Gibbs, and Bengt Holmstrom(1994b), “The Wage Policy of a Firm,” *Quarterly Journal of Economics* 109(4), pp.921~955.
 - Bandiera, Oriana, Iwan Barankay, and Imran Rasul(2007), “Incentives for Managers and Inequality Among Workers: Evidence from a Firm–Level Experiment,” *Quarterly Journal of Economics* 122(2), pp.729~773.
 - Becker, Gary S.(1962), “Investment in Human Capital: a Theoretical Analysis,” *Journal of Political Economy* 70, pp.9~49.
 - _____(1964), *Human Capital*, New York: Columbia University Press.
 - Belzil, C. and M. Bognanno(2010), “The Promotion Dynamics of American Executives,” *Research in Labor Economics* 30, pp.189~231.
 - Bergman, Nittai K. and Dirk Jenter(2007), “Employee Sentiment and Stock Option Compensation,” *Journal of Financial Economics* 84(3), pp.667~712.
 - Bull, Clive, Andrew Schotter; and Keith Weigelt(1987), “Tournaments and Piece Rates: An Experimental Study,” *The Journal of Political Economy* 95(1), pp.1~33.
 - Chan, William(1996), “External Recruitment versus Internal Promotion,” *Journal of Labor*

Economics 14(4), pp.555~570.

- Dertouzos, James N. and Lynn A. Karoly(1992), *Labor Market Responses to Employer Liability*, Santa Monica: RAND Corporation.
- DeVaro, Jed(2006), "Internal Promotion Competitions in Firms," *RAND Journal of Economics* 37(3), pp.521~542.
- DeVaro, Jed and Michael Waldman(2012), "The Signaling Role of Promotions: Further Theory and Empirical Evidence," *Journal of Labor Economics* 30, pp.91~147.
- Doeringer, P. and M. Piore(1971), *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington, MA: Heath Lexington Books
- Dohmen, T. J., B. Kriechel, and G. A. Pfann(2004), "Monkey Bars and Ladders: The Importance of Lateral and Vertical Job Mobility in Internal Labor Market Careers," *Journal of Population Economics* 17, pp.193~228.
- Fairbum, James A. and James M. Malcomson(2001), "Performance, Promotion, and the Peter Principle," *Review of Economic Studies* 68(1), pp.45~66.
- Farber, Henry(1994), "The Analysis of Inter-Firm Worker Mobility," *Journal of Labor Economics* 12, pp.554~593.
- Farber, Henry and Robert Gibbons(1996), "Learning and Wage Dynamics," *Quarterly Journal of Economics* 111(4), pp.1007~1047.
- Frank, Robert H.(1984), "Are Workers Paid Their Marginal Products?" *American Economic Review* 74(4), pp.549~571.
- Freeman, Richard B. and Morris M. Kleiner(2005), "The Last American Shoe Manufacturers: Decreasing Productivity and Increasing Profits in the Shift from Piece Rates to Continuous Flow Production," *Industrial Relations* 44(2), pp.307~330.
- Garibaldi(2006), *Personnel Economics in Imperfect Labour Markets*, Oxford: Oxford University Press.
- Garvey, Gerald and Todd Milbourn(2006), "Asymmetric Benchmarking in Compensation: Executives are Rewarded for Good Luck But Not Penalized for Bad," *Journal of Financial*



Economics 82(1), pp.197~226.

- Gibbons, Robert(1987), “Piece–Rate Incentive Schemes,” *Journal of Labor Economics* 5(4), pp.413~429.
- Gibbons, Robert, and Michael Waldman(1999), “Careers in Organizations: Theory and Evidence,” in *Handbook of Labor Economics*, Vol. III, eds. Orley C. Ashenfelter and David Card. Amsterdam: North Holland.
- Green, Jerry R. and Nancy L. Stokey(1983), “A Comparison of Tournaments and Contracts,” *Journal of Political Economy* 91(3), pp.349~364.
- Greenwald, Bruce C.(1986), “Adverse Selection in the Labor Market,” *Review of Economic Studies* 53(3), pp.325~347.
- Hayes, Rachel M., Paul Oyer, and Scott Schaefer(2006), “Coworker Complementarity and the Stability of Top–Management Teams.” *Journal of Law, Economics, and Organizations* 22, pp.184~212.
- Holmstrom, Bengt(1979), “Moral Hazard and Observability.” *Bell Journal of Economics* 10, pp.74~91.
- _____(1982), “Moral Hazard in Teams,” *Bell Journal of Economics* 13(2), pp.324~340.
- Holmstrom, Bengt and Paul Milgrom(1991), “Multitask Principal–Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design,” *Journal of Law, Economics, and Organization* 7, pp.24~52.
- Jenter, Dirk and Fadi Kanaan(2006), “CEO Turnover and Relative Performance Evaluation,” NBER Working Paper 12068.
- Kahn, Lisa B.(2013), “Asymmetric Information Between Employers,” *American Economic Journal: Applied Economics* 5(4), pp.165~205.
- Knoeber, Charles R. and Walter N. Thuman(1994), “Testing the Theory of Tournaments: An Empirical Analysis of Broiler Production,” *Journal of Labor Economics* 12(2), pp.155~179.
- Larkin, Ian(2014, forthcoming), “The Cost of High–Powered Incentives: Employee Gaming in Enterprise Software Sales,” *Journal of Labor Economics* 32(2).

- Lazear, Edward P.(1979), “Why is There Mandatory Retirement?” *Journal of Political Economy* 87(6), pp.1261~1284.
- _____(1986), “Salaries and Piece Rates,” *Journal of Business* 59(3), pp.405~431.
- _____(1989), “Pay Equality and Industrial Politics,” *Journal of Political Economy* 97(3), pp.561~580.
- _____(1990), “Job Security Provisions and Employment,” *Quarterly Journal of Economics* 105(3), pp.699~726.
- _____(1998), “Hiring Risky Workers,” in *Internal Labour Market, Incentives, and Employment*, eds. Isao Ohashi and Toshiaki Tachibanki. New York: St. Martin’s Press.
- _____(1999), “Personnel Economics: Past Lessons and Future Directions,” *Journal of Labor Economics* 17(2), pp.199~236.
- _____(2000a), “Performance Pay and Productivity,” *American Economic Review* 90(5), pp.1346~1361.
- _____(2000b), “The Future of Personnel Economics,” *Economic Journal* 110, pp.611~639.
- _____(2009), “Firm-Specific Human Capital: A Skill-Weights Approach,” *Journal of Political Economy* 117, pp.914~940.
- Lazear, Edward P. and Michael Gibbs(2009), *Personnel Economics in Practice*, John Wiley and Sons, Inc.
- Lazear, Edward P. and Paul Oyer(2013), “Personnel Economics,” in *Handbook of Organizational Economics*, eds. Robert Gibbons and John Roberts, Princeton: Princeton University Press.
- Lazear, Edward P. and Sherwin Rosen(1981), “Rank Order Tournaments as Optimum Contracts,” *Journal of Political Economy* 89(5), pp.841~864.
- Lazear, Edward P. and Kathryn Shaw(2007), “Personnel Economics: The Economist’s View of Human Resources,” *Journal of Economic Perspective* 21(4), pp. 91~114.
- Lin, M. J.(2005), “Opening the Black Box: The Internal Labor Markets of Company X,” *Industrial Relations* 44(4), pp.659~706.

- MacLeod, W. Bentley(2003), “On Optimal Contracting with Subjective Evaluation,” *American Economic Review* 93(1), pp.216~240.
- McCue, K.(1996), “Promotions and Wage Growth,” *Journal of Labor Economics* 14, pp.175~209.
- McLaughlin, K. J.(1994), “Rigid Wages,” *Journal of Monetary Economics* 34, pp.383~414.
- Milgrom, Paul and Sharon Oster(1987), “Job Discrimination, Market Forces, and the Invisibility Hypothesis,” *The Quarterly Journal of Economics* 102(3), pp.453~476.
- Milgrom, Paul R. and D. John Roberts(1988), “An Economic Approach to Influence Activities in Organizations,” *American Journal of Sociology* 94(supplement), pp.154~179.
- Murphy, Kevin J.(1999), “Executive Compensation,” *Handbook of Labor Economics* 3, eds. Orley C. Ashenfelter and David Card, Amsterdam: North Holland.
- Neilson, William S.(2007), *Personnel Economics: Incentives and Information in the Workplace*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Olson, Craig A.(2002), “Do Workers Accept Lower Wages in Exchange for Health Benefits?” *Journal of Labor Economics* 20(2), pp.91~115.
- Oyer, Paul(1998), “Fiscal Year Ends and Non-Linear Incentive Contracts: The Effect on Business Seasonality,” *Quarterly Journal of Economics* 113, pp.149~185.
- Oyer, Paul, and Scott Schaefer(2002), “Litigation Costs and Returns to Experience,” *American Economic Review* 92(3), pp.683~705.
- _____(2005), “Why Do Some Firms Give Stock Options To All Employees?: An Empirical Examination of Alternative Theories,” *Journal of Financial Economics* 76, pp.99~133.
- _____(2011), “Personnel Economics: Hiring and Incentives,” *Handbook of Labor Economics* 4, eds. Orley C. Ashenfelter and David Card. Amsterdam: North Holland.
- Pierce, Brooks(2001), “Compensation Inequality,” *Quarterly Journal of Economics* 116(4), pp. 1493~1525.
- Podolny, J. M. and J. N. Baron(1997), “Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace,” *American Sociological Review* 62, pp.673~693.

- Prendergast, Canice, and Robert Topel(1996), “Favoritism in Organizations”, *Journal of Political Economy* 104, pp.958~978.
- Rosen, Sherwin(1986), “Prizes and Incentives in Elimination Tournaments,” *American Economic Review* 76(4), pp.701~715.
- Salop, Joanne and Steven Salop(1976), “Self-Selection and Turnover in the Labor Market,” *Quarterly Journal of Economics* 90(4), pp.619~627.
- Schonberg, Uta(2007), “Testing for Asymmetric Employer Learning,” *Journal of Labor Economics* 25(4), pp.651~691.
- Shearer, Bruce(2004), “Piece Rates, Fixed Wages and Incentives: Evidence from a Field Experiment,” *Review of Economic Studies* 71(2), pp.513~534.
- Spence, Michael(1973), “Job Market Signaling,” *Quarterly Journal of Economics* 87(3), pp.355~374.
- Topel, Robert(1991), “Specific Capital, Mobility, and Wages: Wages Rise with Job Seniority,” *Journal of Political Economy* 99(1), pp.145~176.
- Topel, R. H. and M. P. Ward(1992), “Job Mobility and the Careers of Young Men,” *Quarterly Journal of Economics* 107, pp.439~479.
- Treble, J., E. V. Cameren, S. Bridges, and T. Bamby(2001), “The Internal Economics of the Firm: Further Evidence from Personnel Data,” *Labour Economics* 8, pp.531~552.