

**일본기업의 고용관계의 특성과  
HRM 혁신 전략**

1999. 3

**김 훈 · 채인석**

# 목 차

I. 서 론 .....	1
II. 고용계약의 유형 .....	4
1. 거래적 고용계약과 관계적 고용계약 .....	4
가. 거래적 고용계약 .....	6
나. 관계적 고용계약 .....	8
2. 조직변동과 고용계약의 위반(violation) .....	11
III. 일본의 고용관계의 특성 .....	16
1. 고용계약의 기간 차원: 장기안정고용 .....	17
2. 고용계약의 구체성 차원: 직무의 무한정성 .....	22
3. 관계적 고용계약의 성과 .....	26
IV. 일본의 인적자원관리 혁신의 압력요인 .....	30
1. 고도성장가설 .....	31
2. 화이트 칼라의 생산성 문제 .....	32
V. 일본의 인적자원관리 혁신전략 및 그 실태 .....	37
1. HRM 시스템 혁신의 방향: 변화와 지속 .....	38
2. 인적자원관리 혁신전략의 실태 .....	42
가. 지속 : 장기안정고용의 유지 .....	42
나. 변화: 성과주의 임금·승진시스템의 도입 .....	46

사례1: 베넷세코퍼레이션의 신력주의 신임금제도 .....	49
사례2: 코마츠의 관리직 대상 신인사제도 .....	58
참고문헌 .....	64

## I. 서론

1991년 이후 장기간 지속되고 있는 헤이세이(平成)불황을 계기로 ‘일본적 경영’ 또는 ‘일본적 고용관행’ 붕괴론이 다시 화제를 모으고 있다. 실제로 일본경제신문을 포함해 일본의 주요일간지들은 종신(혹은 장기)고용의 붕괴, 주로 40세 이상 중고령층을 대상으로 한 정리해고나 희망퇴직의 모집, 그리고 연봉제 도입으로 대표되는 업적주의 인사관리체제의 강화 등에 관한 기사를 거의 매일같이 게재하고 있는 실정이다.

과연 일본적 경영은 붕괴되고 있는가? 이같은 물음에 대해 지난 98년 일본의 4대 증권회사중 하나로 꼽혀왔던 야마이치(山一)증권의 파산 기자회견은 인상적인 일면을 보여주었다. 기자회견이 거의 끝나갈 무렵, 당시 야마이치증권 사장은 참석자들에게 울먹이면서 다음과 같은 부탁을 했다. “모든 것은 제 책임입니다. 사원들에게는 아무런 잘못이 없습니다. 여러분, 제발 저희 사원들이 순조롭게 재취업할 수 있도록 도와주십시오”. 파산이라는 극한적인 상황하에서도 최고경영자인 사장은 종업원들의 재취업을 가장 염려하고 있었던 것이다.

야마이치증권의 사장이 종업원의 재취업을 간곡히 부탁한 배경에는, 불황으로 인해 재취업이 극히 어려운 상황에서 파산기업의 종업원이라는 낙인을 찍힌채 폐쇄적인 노동시장에 노출될 수밖에 없는 종업원들에 대한 도의적인 책임의식이 깊게 깔려 있다. 실제로 파산정리과정에서 종업원 재취업 문제는 경영진이 해결해야 할 우선과제였으며, 메릴린치와의 합병과정에서도 가장 중점적으로 논의된 사항중 하나가 바로 종업원 재취업 문제였다.

물론 야마이치증권이 일본적 경영이나 일본적 고용관행을 대표하는 기업이라고 단언하기는 어렵다. 그러나 야마이치증권 사례를 통해 우리는 한가지 분명한 사실은 읽어낼 수 있다. 그것은 일본적 경영 및 일본적 고용관행 붕

괴론이 확산되고 있음에도 불구하고, 여전히 상당수 일본기업들이 적어도 종업원과의 ‘장기적 고용관계’ 만큼은 유지하려고 노력하고 있다는 점이다. 그러한 의미에서 야마이치증권의 사례는 일본의 장기적 고용관계가 기업이 파산한 후까지도 지속되고 있음을 보여주고 있는 하나의 상징적인 사례라고 할 수 있다.

이 글은 저성장과 탈출구가 보이지 않는 경제불황이라는 외부환경변화에 대응하기 위해 일본기업들이 최근 실시해 오고 있는 인적자원관리 시스템의 혁신이 어떠한 방향에서 이루어지고 있는가 살펴보는 것을 목적으로 한다. 이 글에서 필자들이 제기하고자 하는 논점은 다음의 세 가지이다.

첫째, 매스컴 등에서 보도되고 있는 일본적 경영 혹은 일본적 고용관행 붕괴론을 액면 그대로 받아들이기는 곤란하다는 것이다. 실제 불황국면에서 인적자원관리시스템의 ‘근본적’인 혁신을 단행하고 있는 기업의 사례는 아직 소수에 불과한 것으로 파악된다.

둘째, 인적자원관리시스템의 혁신을 시도하고 있는 기업에 한정해 본다고 할지라도, 최근 일본기업들이 보여주고 있는 혁신의 내용은 ‘변화’의 측면과 ‘지속’의 측면을 함께 지니고 있는 것으로 파악해야 한다는 점이다. 이 때 ‘변화’란 개인의 잠재능력을 최대한으로 발휘시키는데 중점을 둔 기존의 ‘잠재적 능력주의’에 기초한 시스템에서 탈피하여 개인의 가시적이며 구체적인 성과(performance)를 최대화시키는데 중점을 두는 ‘성과주의’ 시스템으로의 변화를 의미한다. 한편 ‘지속’이란 기존의 장기적 고용계약 관계만큼은 가능한 한 유지하려고 하는 움직임일 의미한다. 즉, 최근 일본기업의 인적자원관리시스템의 혁신은 ‘장기적 고용관계는 유지하면서, 성과 내지 업적주의를 강화’하는 방향으로 나아가고 있다고 요약할 수 있다.

셋째, 인적자원관리시스템의 혁신을 시도하고 있는 대다수의 기업들이 ‘변화속의 지속’이라는 전략을 구사할 수 밖에 없는 이유는, 그간 일본기업의 고용관계가 경제적 계약뿐만 아니라 사회·심리적 계약까지를 포괄한 ‘관계적 고용계약(relational contract)’에 기초해 왔기 때문이다. 일반적으로 ‘관계적 고용계약’의 위반(violation)에 따른 부정적 영향은 ‘거래적 고용계약(transactional contract)’하에서의 그것보다도 심각한 것으로 지적되고 있다

(Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). 일본의 기업들이 ‘변화속의 지속’이라는 전략을 취할 수밖에 없는 이유는, 일본의 고용계약의 성격 그 자체에서 찾을 수 있다.

## II. 고용계약의 유형

최근 경제학에서는, 상호간의 이익을 인식하고 상호이익 증대를 위해 노력하겠다는데 대한 암묵적인 합의에 기초하여 개인들간에 체결되는 협정은, 비록 그것이 법적으로 유효하지는 않을지라도 일종의 ‘계약(contracts)’으로 파악하고 있다. 개인들간에 맺어지는 협정의 내용에는, 각자가 선택할 수 있는 행동의 범위, 당사자간의 지불액, 의사결정방법이나 그 절차, 상대방에 기대하는 행동 및 노력수준 등이 포함된다. 일반적으로 개인들간에 체결되는 이러한 종류의 계약은, 법적인 효력이 없을뿐더러 명문화되어 있지 않는 암묵적인 계약인 경우가 대부분이다. 그러나 그것은 정식적인 계약과 동등한, 때로는 그 이상의 효과를 발휘하는 경우도 있다(Milgram & Robert, 1992).

이章에서는 먼저 고용계약의 두 유형, 즉 ‘거래적 고용계약(transactional contract)’과 ‘관계적 고용계약(relational contract)’의 개념에 대해 살펴본다. 여기에서 이같은 고용계약의 유형에 주목하는 이유는, 최근 일본기업의 인적자원관리시스템의 혁신과 관련된 다양한 논의가 사실은 고용계약 형태의 변화, 즉 기존의 관계적 고용계약으로부터 거래적 고용계약 형태로의 변화와 밀접하게 관련되어 있기 때문이다.

### 1. 거래적 고용계약과 관계적 고용계약

기업의 인적자원관리시스템은 해당기업이 종업원과 어떠한 형태의 고용계약을 맺고 있는가에 따라 본질적으로 달라질 수 있다. 예를 들어, 종업원과 장기적인 고용계약을 맺고 있는 기업은 종업원에 대한 적극적인 교육훈련투자를 통한 기업특수적인 숙련형성, 조직에 대한 일체감이나 충성심의 정도에 따른 임금·승진의 결정, 고용조정이나 직무설계에 있어서도 수량적 유연성

(numerical flexibility)보다는 기능적 유연성(functional flexibility)을 강조하는 인적자원관리시스템을 형성하는 경향이 있다. 반면 종업원과 단기적인 고용계약을 맺고 있는 기업은 외부노동시장으로부터 필요한 인적자원의 즉각적인 조달, 개인의 직무성공에 따른 임금·승진의 결정, 고용조정이나 직무설계에 있어서도 기능적 유연성보다는 수량적 유연성을 강조하는 인적자원관리시스템을 형성하는 경향이 있다. 이러한 의미에서 인적자원관리시스템은 기업이 종업원에 대해 어떤 형태의 고용관계를 기대하고 있는지를 알리는 시그널인 동시에, 종업원들 입장에서는 그러한 고용관계를 이해하는 메커니즘이기도 하다(Morishima, 1996).

기업의 인적자원관리시스템을 고용계약의 여러 가지 측면 즉, 고용계약기간의 長短, 고용계약이 포괄하는 범위, 고용계약의 구체성, 고용계약변경의 유연성 등에 따라 파악해 보면, 크게 ‘거래적 계약(transactional contract)’과 ‘관계적 계약(relational contract)’의 두 유형으로 분류할 수 있다(MacNeil, 1985; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Rousseau & Parks, 1992). 물론 이러한 고용계약 형태의 분류는 어디까지나 이론적인 분류에 불과한 것으로, 순수한 형태의 거래적 고용계약도, 순수한 형태의 관계적 고용계약도 현실세계에서 찾아보기란 극히 힘들다. 고용계약의 두 유형은 하나의 연속선상의 양 극단에 위치하는 것으로, 대부분의 기업들은 이 양극단중 어느 한 지점에 위치해 있다고 파악하는 것이 보다 적절할 것이다. 다시 말해, 현실세계에서는 관계적 고용계약 형태를 강하게 띠는 기업이 존재하는가 하면, 거래적 고용계약 형태를 강하게 띠는 기업이 존재하고 있는 것이다. <표 2-1> 은 고용계약의 두 유형을 비교한 것이다.

<표2-1> 거래적 고용계약과 관계적 고용계약의 대비

고용계약의 형태	거래적 계약	관계적 계약
계약의 초점	경제적 계약 외재적 계약	경제적/ 사회·심리적 계약 내재적 계약
계약기간	계약기간이 정해짐 명확한 계약기간 단기적	계약기간이 정해지지 않음 무한정한 계약기간 장기적
계약(내용)의 안정성	정적	동적
계약커버의 범위	협소함	전면적·포괄적
가시성(tangibility)의 정도	공식적 쉽게 관찰가능	주관적 계약당사자들간의 암묵적 이해에 기초

출처) Roussau & Parks(1992), 11쪽.

#### 가. 거래적 고용계약

거래적 고용계약의 특징은 다음의 세가지로 요약할 수 있다. 첫째, 고용계약기간이 단기적이라는 점, 둘째, 계약내용이나 그 이행 방법이 세밀하게 규정되어 있다는 점, 셋째, 고임금은 외부노동시장에서 양질의 노동력을 획득할 수 있는 중요한 수단일 뿐만아니라, 일단 획득된 종업원들의 직무성과를 높일 수 있는 중요한 인센티브라는 점에서 경제적인 보수가 중시된다는 점이다 (Rousseau & Park, 1992). 다시 말해 거래적 고용계약은 노동시장에서의 자유로운 이동을 전제로 지속적인 ‘계약의 갱신’ 및 ‘경제적 인센티브’를 통해 고수준의 개인의 직무성과 및 조직성과를 이끌어내는데 초점을 두고 있다. 이러한 거래적 계약형태가 전형적으로 나타나는 시장으로는 현물거래 시장

(spot market)을 꼽을 수 있는데, 노동자들은 언제든지 일방적으로 고용계약을 파기할 수 있으며, 경영자 역시 기업이 필요로 하는 숙련을 기업내부에서 형성하기보다는 외부노동시장에서 구입한다.

기업이라는 조직체를 경영자, 채권자, 노동자 등으로 구성되는 이해당사자들간의 일련의 계약의 연쇄로 파악하고 있는 ‘에이전시 이론(agency theory)’에 따르면(Fama, 1980; Rousseau & Parks, 1992), 거래적 고용계약은 종업원의 직무태만(shirking)을 방지할 수 있는 효과적인 방법일 수 있다. 주인-대리인 관계를 경영자와 종업원간의 관계에 대입하면, 기업이란 주인인 경영자가 자신의 이익을 극대화하기 위해 대리인인 종업원에게 조직내 다양한 직무와 권한을 위양하는 계약시스템이다. 이때 문제가 되는 것은 주인과 대리인간의 정보의 비대칭성으로 인해 발생하는 종업원의 기회주의적 행동, 구체적으로는 종업원의 직무태만 행동이다. 일반적으로 주인인 경영자는 종업원의 직무수행능력이나 지식, 전문성 등을 정확히 평가할 수 없을 뿐만아니라, 종업원의 직무행동을 일일이 모니터링할 수도 없다. 이로 인해 대리인인 종업원측이 주인인 경영자의 이해를 극대화하기 보다는 자신의 이해를 극대화하는 행동, 때로는 경영자의 이해와 상반되는 행동으로 정의되는 기회주의적 행동을 취할 소지가 항상적으로 존재한다(Fama, 1980).

에이전시 이론에 따르면, 정보의 비대칭성으로 야기되는 대리인의 직무태만을 방지하기 위한 방법은 다음의 세가지로 요약할 수 있다. 첫째, 종업원과 장기적인 계약을 맺기보다는 단기적인 계약을 계속 갱신함으로써, ‘계약’ 자체를 조직통제의 수단으로 사용하는 것이다. 현물거래 시장에서 전형적으로 나타나는 것처럼, 단기적인 계약이 갖는 가장 큰 장점은, 대리인이 계약사항을 충실하게 이행했는가를 정기적으로 평가함으로써 대리인의 기회주의적 행동을 방지할 수 있다는 점이다. 둘째, 계약규정을 엄밀히하는 것이다. 대리인인 종업원이 수행해야 할 직무의 범위와 의무를 명확히 규정하는 한편, 직무성과에 대한 보상의 수준과 방법 또한 명확하게 규정하는 것 등이 좋은 예이다. 셋째, 대리인인 종업원의 직무성과와 경제적 인센티브를 밀접하게 관련시키는 것이다. 이처럼 에이전시 이론이 상정하고 있는 기업과 종업원간의 고용계약은, 계약 위반이 발생할 경우 쌍방 모두가 언제든지 파기할 수 있는

단기적인 고용계약으로, 계약내용이 세밀하게 규정되어 있고 경제적 인센티브가 상당히 중요한 위치를 차지하는 거래적인 성격의 고용계약으로 파악할 수 있다.

종업원과 거래적 고용계약을 맺고 있는 기업은 Miles & Snow(1984)의 '구매(buying)'형 인적자원관리시스템을 구축하는 경향이 있다. <표 2-2> 에는 구매형 인적자원관리시스템의 제반 특징이 요약되어 있다. 채용의 경우, 기업이 필요로 하는 지식이나 숙련을 외부노동시장에서 획득하는데 초점이 모아진다. 고용 및 직무의 유연성 측면에서는 고용조정을 쉽게 그리고 가능한 한 신속하게 행할 수 있는 관행이 정착하게 된다. 당연히 기업과 종업원들과의 계약기간은 단기적이며, 동시에 계약위반이 발생할 경우 계약 당사자들은 상대적으로 자유롭게, 그리고 낮은 코스트로 계약을 파기할 수 있다. 임금체계 역시 직무 그 자체의 가치에 따라 임금이 결정되는 직무급을 기초로하여 개인의 직무성과를 경제적 인센티브와 직결시키는 성과급 체계를 도입하게 된다. 즉, 개인의 동기부여의 중요한 수단으로서 경제적 유인이 강조되고 있는 것이다. 이처럼 거래적 계약관계에 기초한 인적자원 관리시스템에서 중시되는 것은, 엄격한 선발, 수량적 유연성을 강조하는 다양한 시책, 고임금을 통한 종업원의 동기부여 등이다. 이러한 특징이 가장 전형적으로 나타나고 있는 곳은 최근 주목받고 있는 하이테크 벤처기업이라 할 수 있다.

#### 나. 관계적 고용계약

관계적 고용계약은 거래적 고용계약의 정반대쪽에 위치하고 있는 고용계약의 유형으로, 다음과 같은 세가지 특징을 갖는다(Rousseau & Parks, 1992). 첫째, 고용계약기간이 장기적이라는 점, 둘째, 계약내용이 경제적 측면 뿐만 아니라, 사회적·심리적인 측면까지 포함하여 극히 포괄적인 성격을 갖는다는 점, 셋째, 계약 내용이나 그 이행방법이 극히 일반적인 것만을 규정하고 있어, 상황이나 외부환경 변화에 따라 계약당사자들이 계약내용이나 이행방법 등을 상당히 유연하게 변화시킬 수 있다는 점이다. 이처럼 관계적 고용계약은 계약당사자들간의 장기적인 상호작용을 통해 경제적 측면은 물론 심

리·정서적인 측면까지를 포함한 고용관계가 형성되는 관계로, 계약당사자들 간에는 상호신뢰(mutual trust)가 형성되는 경향이 있다. 즉, 관계적 고용계약은 고용계약이라기 보다는 일종의 상호신뢰에 기초한 시스템으로 파악할 수 있다.

에이전시이론과 마찬가지로 기업을 일련의 계약의 연쇄로 파악하고 있음에도 불구하고, 거래비용 이론(transaction cost theory)은 단기적 고용계약보다는 오히려 장기적인 고용계약이 종업원의 기회주의적 행동을 방지할 수 있는 효과적인 방법일 수 있다고 파악하고 있다. 거래비용 이론에 따르면(Rousseau & Parks, 1992; Williamson, 1975), 첫째 기업이 예측·통제할 수 없는 환경변화나 시장의 불안정성으로 정의되는 ‘불확실성(uncertainty)’, 둘째 거래가 ‘소수의 거래자(small-numbers bargaining)’와의 장기간에 걸친 거래이기가 쉽다는 점, 셋째 복잡한 문제를 정식화하여 객관적이고 합리적인 의사결정을 내릴 수 있는 인간의 두뇌능력은 제한적일 수밖에 없다는 ‘제한된 합리성(bounded rationality)’, 넷째 기업고유의 시설이나 종업원이 갖고 있는 기업특수적인 숙련등으로 대표되는 ‘거래에 특유한 자산(transaction-specific assets)’을 거래당사자들이 자신들에게 유리하게 이용하려고 하는 ‘기회주의(opportunism)’라는 네가지 이유로 말미암아 기업들은 거래비용을 어떻게 하면 최소화할 것인가라는 심각한 문제에 봉착하게 된다.

에이전시 이론이 직무태만으로 대표되는 종업원의 기회주의적 행동을 방지하기 위한 효과적인 방법으로 단기적인 계약을 계속 갱신함으로써 계약을 조직통제의 수단으로 사용하는 것을 강조하고 있는데 비해, 거래비용이론은 장기적인 거래를 통해 형성된 상호신뢰야말로 종업원의 기회주의적 행동을 방지할 수 있는 가장 효과적인 방법이라고 주장한다. 왜냐하면 장기적인 고용계약을 통해 형성되는 기업과 종업원간의 상호신뢰는 모니터링에 필요한 거래비용을 현격하게 줄임으로써 거래의 효율성을 높일 수 있기 때문이다. 또한 장기적인 거래를 통해 자연발생적으로 형성되는 계약당사자들간의 사회적 유대는 계약당사자들간의 정보공유를 촉진시킴으로써 기회주의의 원천이 되는 정보의 비대칭성을 줄일 수 있다. 뿐만 아니라 계약 당사자들간에 형성되는 사회적 유대는 예기치 않은 환경변화에 따른 계약당사자들간의 상호 조

정이나 적응을 보다 원만하게 함으로써 환경의 불확실성에 효과적으로 대처하는 기능을 발휘하기도 한다(Rousseau & Parks, 1992). 이처럼 거래비용이론이 상정하고 있는 고용계약은 기업과 종업원간의 장기간에 걸친 거래를 통해 형성된 상호신뢰를 바탕으로, 경제적인 측면뿐만아니라 사회심리적인 측면까지를 포함한 전면적인 고용계약의 속성을 강하게 띠고 있다.

거래적 고용관계하에서 구매형 인적자원관리 시스템이 형성되기 쉬운데 비해, 관계적 고용계약하에서는 ‘형성(making)’형 인적자원관리시스템이 형성되기 쉽다(Miles & Snow, 1984). <표 2-2> 에는 관계적 고용계약에 기초한 형성형 인적자원관리시스템의 제반 특징이 요약되어 있다. 고용관계가 장기적인 관계로 그만큼 계약당사자들간의 상호 귀속 또는 몰입(commitment)이 중시된다. 또한 종업원들의 빈번한 이직으로 발생하는 코스트가 현격하게 줄어들어 기업에 종업원에 대한 적극적인 투자를 단행할 수 있는 토양이 형성된다. 그만큼 거래적 고용계약이 지배하는 기업에서보다 기업특수적인 숙련형성이 용이하게 이루어진다. 기업특수적인 투자를 통해 형성된 기업특수적인 숙련은 계약당사자들의 상호유대 및 귀속감을 재강화(reinforcement)하는 수단이기도 하다. 그만큼 사내에 다양한 교육 및 숙련형성 시스템이 형성되게 된다. 종업원의 승진 및 임금 역시 당장의 개인의 성과보다, 교육훈련이나 경험을 통한 숙련형성의 정도나 기업에 대한 충성도, 기업의 목표달성을 위한 종업원의 노력의 정도에 의해 결정되는 시스템이 형성되게 된다.

이처럼 관계적 고용계약하에서 중시되는 인적자원관리시스템은, 집중적인 교육훈련투자, 조직에 대한 충성도 및 조직목표 달성에 대한 공헌도에 따른 임금·승진 결정을 강조하는 경향이 있다. 다음의 제 3장에서 구체적으로 살펴해보겠지만, 종업원에 대한 적극적인 교육훈련투자를 중시하고, 임금·승진 결정시 조직에 대한 충성심이나 몰입이라는 잣대를 사용해 온 일본 대기업을 인적자원관리시스템은 이러한 관계적 고용계약의 제반 특징들을 깊게 반영하고 있는 시스템으로 볼 수 있다.

<표 2-2> 고용계약형태에 따른 인적자원관리시스템의 비교

	거래적 고용계약하의 HRM	관계적 고용계약하의 HRM
기본적인 HRM 전략	인적자원의 획득	인적자원의 형성
채용, 선발 및 배치	구매(buy) 강조 조직의 모든레벨의 入職口에서 세련된 채용 바람직하지 않는 종업원을 배재한다는 사고하에서의 선발	형성(make) 강조 하위레벨이외의 입직구에서는 채용이 이루어지지 않음
교육훈련	비공식적, 기업이 필요한 기능의 명시화 제한적인 교육훈련	공식적, 집중적 기능 형성 집중적인 교육훈련
성과측정	결과 지향 스탯핑육구의 식별	과정(프로세스)지향 교육훈련의 필요성 식별
보상	성과 지향 외부노동시장의 경쟁성	조직위계내 지위지향 내적 일관성

출처) Miles & Snow(1984), 49쪽.

## 2. 조직변동과 고용계약의 위반(violation)

고용계약이 거래적 고용계약에 기초해 있건 관계적 고용계약에 기초해 있건 계약위반은 계약 상대방에게 손해를 입힐 뿐만아니라, 계약을 통해 회피하고자 했던 비용의 발생을 초래하게 된다. 나아가 계약위반은 계약당사자들의 관계 그 자체 역시 손상시킴으로써 상호신뢰를 크게 저하시킬 수 있다.<sup>1)</sup>

한번 상실한 신뢰를 다시 회복하기란 결코 쉽지 않다. 신뢰를 상실당한 계약 당사자는 때로는 계약을 위반한 상대방에게 제재(penalty)를 가하는 행동으로 나아가기도 한다. 직무 수행과 관련된 노력수준을 낮춤으로써 결과적으

1) *Academy of Management Review*의 최근호(1998, Vol.23, No.3)는, 조직내 및 조직간 신뢰를 주제로 특집호를 꾸미고 있다. 조직내 및 조직간 신뢰의 선행요인 및 그 결과변수등에 대해서는 이 특집호를 참조해 주시기바란다.

로 직무 성과를 저하시키는 종업원의 행위나 무단 결근 등의 행동은, 기존의 고용계약을 위반당한 종업원이 개인적인 수준에서 경영자에게 제재를 가하는 행동으로 볼 수 있다. 또한 종업원들은 스트라이크 등의 집단행동을 통해 계약을 위반한 경영자에 제재를 가할 수 있다. 반면 종업원이 계약을 위반할 경우, 경영자는 교육훈련 투자의 기피 또는 승진·승급의 정지, 극단적으로는 해고등을 통해 계약을 위반한 종업원에게 제재를 가할 수 있다. 고용계약의 위반이 미치는 영향에 관한 연구에 따르면(Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994), 종업원측의 계약 위반보다는 기업측의 계약 위반이 미치는 부정적 영향이 훨씬 심각하다고 지적하고 있다. 다시 말해 특히 기업측의 고용계약 위반은 종업원의 기업에 대한 신뢰를 급격히 저하시킴으로써, 낮은 직무성거나 무단결근, 스트라이크 등의 패널티 행동을 야기시킬 수 있는 것이다.

고용계약의 위반이 미치는 부정적인 영향은, 계약 위반에 의해 직접적으로 불이익을 입은 종업원에만 국한되는 것은 아니다. 때로는 계약 위반을 옆에서 지켜보는 동료 종업원들로부터도 경영자는 신뢰를 상실할 수 있다. 급격한 다운사이징이나 리스트럭처링의 시기에 살아남은 종업원들이 해고당한 동료들에 대해 갖게 되는 죄책감(Brockner, Grover, Reed & Dewitt, 1992)은 기업의 고용계약 위반이 미치는 부정적 영향이 당사자 뿐만아니라 여타 종업원의 사기나 기업에 대한 충성심 역시 하락시킴으로써 종업원들의 집단적인 직무태만을 초래하는 좋은 예이다. 계약 위반이 자신에게 경제적인 이익을 가져올 수 있음에도 불구하고, 계약당사자들이 계약을 위반하기 보다는 가능한 한 계약을 준수하려는 행동을 취하는 근본적인 이유는, 고용계약의 위반이 미치는 이러한 부정적 영향의 측면에서 이해할 수 있다(Leatherwood and Spector, 1991).

계약당사자들이 계약을 위반하기 보다는 계약을 준수하고자 하는 경향을 보이는 것은 사실이지만, 고용계약을 위반할 수 밖에 없는 상황은 반드시 존재하게 마련이다. 급격한 조직 변동(organizational change)이 그 전형적인 예라고 볼 수 있다. 왜냐하면 기업의 새로운 투자전략, 불황이나 기업성과의 부실로 인한 리스트럭처링, 새로운 경영자의 취임으로 인한 리더쉽 스타일의 변화 등 모든 조직 변동은 위선 행동을 수반함으로써, 계약당사자들이 그간

쌓아왔던 상호신뢰를 근본적으로 와해시키는 경향이 있기 때문이다(Rousseau & Parks, 1994). 예를들어 오랫동안 관계적 고용계약에 기초해 기업을 운영해 오고 있던 기업이 리스트럭처링과 같은 급격한 조직변동을 단행해 기존 종업원을 해고·삭감한다는 것은, 기존의 고용관계를 위반하는 위신행동인 동시에 경영측이 과거와는 본질적으로 다른 고용관계의 구축을 바라고 있음을 종업원에게 알리는 시그널이기도 하다.

특히 기업측의 고용계약 위반이 위에서 살펴 본 두 가지 고용계약 형태 모두에 부정적 영향을 미치는 것은 사실이지만, 그러한 부정적 영향의 정도는 다를 수 있다. 일반적으로 계약위반이 미치는 부정적 영향은 거래적 고용계약하에서보다 관계적 고용계약하에서 훨씬 심각하게 나타나는 것으로 알려져 있다(Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). 왜냐하면, 거래적 고용계약의 위반은 주로 경제적 불평등만을 초래하는데 비해, 계약당사자들의 상호신뢰 시스템으로도 볼 수 있는 관계적 고용계약의 위반은 관계 그 자체를 파괴시킬 수 있기 때문이다.

기업과 종업원의 계약관계가 거래적 고용계약에 입각해 있을 경우, 고용계약의 위반은 주로 경제적 거래에서의 불평등을 초래함으로써, 계약당사자들의 암묵적인 거래 의무에 영향을 끼친다. 특히 기업측의 고용계약 위반은 필연적으로 종업원이 그간 향유해 오고 있던 편익의 감소를 초래함으로써, 계약을 위반당한 종업원은 비용·편익간에 새로운 균형점을 찾으려는 행동을 취하게 된다. 구체적으로 경영자에 대한 자신의 의무를 감소시키거나 아니면 자신의 권리를 보다 증가시킴으로써, 혹은 양자를 병행함으로써 종업원은 경영자의 고용위반으로 인해 발생한 자신의 편익감소를 보전(補填)하고자 한다. 이처럼, 거래적 고용계약의 위반이 미치는 부정적 영향은 주로 경제적인 측면에 국한됨으로써, 경제적 불평등만 해소되면 계약 위반은 그다지 심각한 문제로 대두되지 않는다는 점이다.

반면 관계적 고용계약하에서의 계약위반은 경제적 거래에서의 불평등뿐만 아니라, 여태까지 계약 상대방과 맺어왔던 사회적 관계 그 자체를 변화시킬 수 있다. 관계적 고용계약이 상호신뢰나 상호호혜 원칙 및 공정거래 원칙등, 다양한 사회적, 심리적, 정서적인 요소를 포함하고 있는 한, 기업측의 고용계

약 위반은 필연적으로 종업원의 기업에 대한 신뢰를 급속하게 저하시킨다. 즉, 관계적 고용계약의 위반은, 관계적 고용계약의 핵심이라고 할 수 있는 사회·심리적 의무(obligation)를 무효화시킬 수 있는 것이다. 구체적으로 기업측이 관계적 고용계약을 위반할 경우, 종업원은 그간 기업과 맺어왔던 장기적인 신뢰관계가 더 이상 가치가 없을 뿐 아니라 관계 그 자체가 무의미하다는 판단을 내림으로써, 관계적 고용계약하에서의 종업원의 특징적인 행동으로 알려진 ‘역할외 행동(extra role behavior)’, 기업에 대한 강한 충성심, ‘조직시민으로서의 행동(organizational citizenship behavior)’ 등을 급속하게 철회하게 된다.

실제로 고용계약의 위반에서 비롯되는悪영향에 대한 실증연구에 따르면, 거래적 고용계약의 위반보다 관계적 고용계약의 위반이 종업원에 미치는 악영향이 보다 심각한 것으로 나타나고 있다. 기업과 종업원이 맺는 계약을 ‘심리적 계약(psychological contracts)’, 즉 상호호혜 의무에 대한 서로간의 신념으로 파악하고 있는 Robinson 등(Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994)은 미국 MBA 졸업자들을 대상으로 고용계약 위반이 미치는 악영향을 종단적 연구(longitudinal study)를 통해 살펴보고 있다. 독립변수인 고용계약 위반은 기업이 의무를 얼마나 충실히 이행하고 있는가로 측정되었다. 종속변수인 악영향은 두 유형의 고용계약하에서 기대되는 다양한 종업원 행동에 있어서의 변화로 측정되었다. 구체적으로 거래적 고용계약하에서 기대되는 종업원 행동으로는 ‘배치전환에 대한 거부’를 포함한 5가지 항목이, 관계적 고용계약하에서 기대되는 종업원행동으로는 기업에 대한 충성심을 포함한 3 가지 항목이 사용되었다. 독립변수 및 종속변수 모두 리커트 스타일의 5점 척도로 측정되었다.

Robinson 등의 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 우선 기업측의 고용계약 위반은 거래적 고용계약하에서 기대되는 5가지 종업원 행동 중 3가지 종업원 행동에만 통계적으로 유의미한 영향을 미친데 비해, 관계적 고용계약하에서는 기대되는 3가지 종업원 행동 모두에 통계적으로 유의미한 영향을 미쳤다. 보다 중요한 결과는 회귀계수에 나타나고 있다. 기업의 고용계약 위반과 관계적 고용계약하에서 기대되는 종업원 행동간의 관계의 정도는 거래적 고

용계약하에서의 그것보다도 훨씬 강하게 나타났다. 즉, 기업측의 고용계약 위반이 미치는 악영향은 거래적 고용계약하에서보다 관계적 고용계약하에서보다 심각하여, 기업측의 고용계약 위반으로 말미암아 장기적인 거래를 통해 형성된 기업에 대한 신뢰를 상실한 종업원은 ‘잔업’, ‘조직에 대한 충성심’, ‘역할외 행동(extra role behavior)’ 등을 급격히 줄이게 되는 것이다.

이처럼 고용계약의 형태에 따라 계약위반이 미치는 악영향의 정도는 다를 수 있다. 거래에 있어서 단순한 불평등만을 창출하는 거래적 고용계약의 위반은, 기업의 인센티브와 종업원의 공헌간의 균형을 회복하기 위한 다양한 조정메카니즘(예를 들면, 종업원측의 직무태만 등)을 통해 해결될 수 있는데 비해, 관계적 계약하에서의 고용계약의 위반은 관계적 의무를 무효화시킴으로써 극단적으로는 관계 그 자체를 파괴시킬 수 있다는 점에서 그 악영향의 정도가 훨씬 심각하다고 볼 수 있다.

다음의 제 3장에서는 일본의 기업이 그간 기초해 왔던 고용계약의 형태가 관계적 고용계약이었음을 보다 자세히 살펴보기로 한다.

### Ⅲ. 일본의 고용관계의 특성

특정 기업이 종업원과 어떠한 고용계약 관계를 맺고 있는가를 파악하기 위해 사용할 수 있는 하위 차원으로는, 1) ‘고용계약의 기간(the time horizon of contract duration)’ 차원과 2) ‘고용계약의 구체성(the specificity of transactions)’ 차원을 들 수 있다(MacNeil, 1985; Rousseau & Parks, 1992; Morishima, 1996). 고용계약 기간이 단기간으로 계약 사항이 세밀하게 규정되어 있는 것이 거래적 고용계약이라면, 고용계약 계약기간이 장기적으로 계약 사항이 그다지 세밀하게 규정되어 있지 않을뿐더러 계약 내용이 상황 변화에 따라 유연하게 재정의될 수 있는 것이 관계적 고용계약이다.

두 가지 하위 차원을 통해 고용관계의 속성을 파악해 볼 경우, 그간 일본의 기업들이 종업원과 관계적 고용계약을 맺어 온 것은 분명한 사실이다. Morishima(1996, 140쪽)는 그간의 일본 대기업들이 종업원과 맺어 온 고용관계의 특성을 다음의 일곱 가지로 요약하고 있다. 첫째 조직과의 일체감과 조직에 대한 충성심이 강조되어 왔다는 점이다. 둘째, 동료들과의 교제(socializing)가 직무 수행의 불가결한 일부로서 여겨져 왔다는 점이다. 셋째, 대부분의 고용계약에서 계약기간이 명시화되어 있지 않다는 점이다. 넷째, 계약 내용이 구체적으로 종업원들에게 설명되는 경우는 거의 없지만, 모두가 계약 내용을 이해하고 있으리라는 암묵적인 가정에 기초하고 있다는 점이다. 다섯째, 고용계약이 거의 문서화되어 있지 않고, 대신 구두로 교환된 약속이 보다 일반적이라는 점이다. 여섯째, 계약이란 서로가 충실하게 그리고 공정하게 계약의무를 수행하겠다는 일반적인 합의에 불과할 뿐, 계약 당사자들의 특별한 의무가 규정되어 있지 않다는 점이다. 일곱째, 계약은 결코 고정적이지 않고, 상황 변화 등에 따라 계약 당사자들간에 끊임없는 재협상과 재해석이 이루어진다는 점이다.

다음에서는 위에서 든 고용계약의 두 하위 차원을 통해 일본 대기업을 고용계약의 특성을 보다 구체적으로 살펴본다. 먼저 ‘고용계약의 기간’ 차원에서는 종신(장기안정)고용관행의 실태를 통해, 그리고 ‘고용계약의 구체성’ 차원에서는 직무의 유연성을 통해 일본 대기업을 고용관계가 관계적 고용계약에 기초해 왔음을 해명한다. 아울러 이 장에서는 관계적 고용계약의 성과를 특히 일본 제조업의 높은 국제 경쟁력과 관련하여 논의한다.

### 1. 고용계약의 기간 차원: 장기안정고용

일본의 고용관행의 특징으로 일찍부터 주목되었던 것이 바로 종신고용관행이다. 일반적으로 일본의 종신고용제란 학교졸업과 동시에 채용한 종업원을 특별한 사정이 없는 한 정년까지 정사원으로 계속 고용하는 관행(practice)으로 정의된다.

1972년의 오일쇼크로 인한 감량경영, 1985년의 플라자 협정으로 인한 급격한 엔고, 1989년 버블경제의 붕괴등 일본경제가 불황에 직면할 때마다 종신고용의 시비(是非)를 둘러싼 논의가 활발하게 전개되어 온 것은 사실이다. 또한 종신고용제는 어디까지나 일본 대기업을 종사하고 있는 일부종업원(주로 정사원)에 특징적으로 나타나고 있는 관행으로, 종신고용의 적용을 받고 있는 노동자는 전체 노동자의 20%에 불과하다는 주장도 설득력있게 제기되어 왔다(小池, 1991). 그럼에도 불구하고 일본 노동성이 매년 실시하고 있는 고용관행에 관한 실태조사에 따르면(日本労働省政策調査部編, 1997), 종신고용제는 일본 기업의 고용관행의 중요한 특징으로 여전히 지속되고 있음을 알 수 있다. 이하에서 인용하는 조사결과는 일본노동성이 1997년 1월에 실시한 조사로, 일본표준 산업분류에 의한 9대 산업에 속하면서 아울러 본사의 상용노동자수가 30인 이상인 민영 기업 가운데, 산업 기업규모별로 층화 추출한 약 6,000개 기업을 대상으로 한 설문조사의 결과이다(설문 회수율: 81.1%).

조사시점인 1997년 1월 현재 일본기업의 고용관행의 실태를 관리직과 일반직으로 나누어 정리한 결과가 <표 3-1> 이다. 장기고용관행에 관해 현재의 상황을 살펴보면, ‘자사에서 정년까지 대부분을 고용하고 있는’ 기업 비율은

<표 3-1> 고용관행의 현상(기업수비율)

(단위: %)

- 관리직 -

	기업 규모계	5,000인 이상	1,000~ 4,999인	300~ 999인	100~ 299인	30~ 99인
<b>계</b>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>정년이 없고 일할 수 있는 한 일함</b>	7.7	0.3	0.6	0.4	3.2	10.0
<b>정년까지 대부분 고용</b>						
<b>계</b>	66.5	67.4	83.1	83.4	77.6	60.8
정년후 상당수 계속 고용	29.9	6.2	13.9	24.6	32.6	30.2
정년후 자회사·관련회사 등에 취업	1.4	11.1	5.7	5.1	2.4	0.6
정년후는 관여하지 않음	35.1	50.2	63.5	53.7	42.5	30.1
<b>정년까지 대부분 고용하고 있지 않음</b>						
<b>계</b>	0.9	24.0	5.3	2.4	0.4	0.6
자회사·관련회사등으로의 (재적)출 향, 전적을 포함하여 정년후에도 계 속 취업	0.2	7.4	1.8	0.8	0.1	0.1
자회사·관련회사 등으로의 재적출 향, 전적을 포함하여 정년까지 취업	0.6	16.6	3.5	1.7	0.3	0.5
<b>대부분 전직 또는 독립</b>	4.7	1.8	3.4	3.5	4.3	5.0
<b>기 타</b>	13.7	5.2	7.1	7.9	10.6	15.5
<b>무응답</b>	6.6	1.2	0.6	2.4	3.9	8.0

- 일반직 -

	기업 규모계	5,000인 이상	1,000~ 4,999인	300~ 999인	100~ 299인	30~ 99인
<b>계</b>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>정년이 없고 일할 수 있는 한 일함</b>	4.7	0.6	0.1	-	1.9	6.2
<b>정년까지 대부분 고용</b>						
<b>계</b>	71.8	74.5	83.4	83.6	79.3	68.0
정년후 상당수 계속 고용	34.9	6.5	12.6	24.1	34.9	36.6
정년후 자회사·관련회사 등에 취업	0.9	4.9	2.5	2.8	1.2	0.6
정년후는 관여하지 않음	36.0	63.1	68.2	56.7	43.1	30.8
<b>정년까지 대부분 고용하고 있지 않음</b>						
<b>계</b>	0.8	12.3	2.9	1.5	0.6	0.6
자회사·관련회사등으로의(재적) 출 향, 전적을 포함하여 정년후에도 계 속 취업	0.2	3.7	0.8	0.4	0.3	0.1
자회사·관련회사 등으로의 재적출 향, 전적을 포함하여 정년까지 취업	0.6	8.6	2.1	1.1	0.3	0.5
<b>대부분 전직 또는 독립</b>	5.8	2.8	4.7	5.8	4.8	6.2
<b>기 타</b>	13.0	7.1	8.2	7.8	10.2	14.5
<b>무응답</b>	4.0	2.8	0.8	1.3	3.2	4.5

출처) 日本勞動省政策調査部編(1997), 26쪽.

관리직이 66.5%, 일반직이 71.8%인데 비해, ‘자사에서 정년까지 대부분 고용하고 있지 않는’ 기업 비율은 1% 이하에 불과하다. 즉 압도적인 다수가 정년까지 고용을 보장하고 있는 셈이다.

일본의 고용계약 기간은 때로는 정년후까지 계속되기도 한다. <표 3-1>의 ‘자사에서 정년까지 대부분 고용’ 하고 있는 경우의 내역을 보다 자세히 살펴보면 이는 여실히 드러난다. 자사에서 정년까지 대부분 고용하고 있다고 응답한 기업 가운데, ‘정년후는 관여하지 않고 있다’고 응답한 기업의 비율이 관리직에서는 35.1%, 일반직에서는 36.0%인 반면, ‘정년후도 상당수 종업원을 계속 고용하고 있다’고 응답한 기업의 비율은 관리직에서는 29.9%, 일반직에서는 34.9%로 나타나고 있다. 즉, 약 20%의 일본 기업은, 정년을 넘긴 상당수의 종업원을 계속 고용하고 있는 것이다.

고용계약의 기간 차원에서 일본의 고용계약이 관계적 고용계약의 특성을 강하게 띠고 있음은 일률정년제를 실시하고 있는 상당수의 기업이 ‘근무연장제도’나 ‘재고용제도’를 도입하고 있다는 사실에서도 확인할 수 있다. 일반적으로 근무연장제이란 정년 연령에 도달한 종업원을 퇴직시키지 않고 계속 고용하는 제도를 말하며, 재고용제이란 정년 연령에 도달한 종업원을 일단 퇴직시킨 다음 다시 고용하는 제도를 말한다. 재고용 적용대상자의 경우 대부분이 임금등 노동조건이 하락을 경험하게 된다. 그러나 근무연장제도를 실시하고 있는 기업의 경우 임금하락을 설정하고 있는 기업이 재고용제도를 도입하고 있는 기업보다 적다. 따라서 일반적으로 재고용제도를 적용받는 종업원에 비해 근무연장제도를 적용받는 종업원의 노동조건이 유리하다고 볼 수 있다.

<표 3-2> 는 일률정년제를 설정하고 있는 기업가운데 근무연장제도 및 재고용제도를 도입하고 있는 기업의 실태를 살펴본 결과를 정리해 놓은 것이다. 이 표에 따르면, 근무연장제도만을 실시하고 있는 기업 비율이 20.3%, 재고용제도만을 실시하고 있는 기업 비율이 37.5%, 양 제도를 병용하고 있는 기업 비율은 12.3%로 나타나고 있다. 적어도 양 제도중 어느 한 제도를 실시하고 있는 기업 비율이 70%에 달하여 어떠한 제도도 실시하고 있지 않는 기업 비율 30.0%를 크게 상회하고 있어, 상당수의 일본 기업들이 종업원과

정년후까지 고용관계를 맺고 있음을 알 수 있다.

<표 3-2> 일률정년제하에서의 근무연장제도, 재고용제도 실시 유무 및  
신설예정기업수 비율

(단위: %)

구 분	일률정년제 실시기업	제도 있음				제도 없음	
		계	근무연장 제도만	재고용 제도만	양제도 병용	있음	없음
● 일률정년제 실시기업							
기업규모계	100.0	70.0(70.3)	20.3(19.9)	37.5(37.3)	12.3(13.2)	6.4(10.1)	23.6(19.6)
5,000인 이상	100.0	48.7(51.2)	2.6(2.0)	43.4(43.8)	2.6(5.4)	4.6(3.4)	46.7(45.5)
1,000~4,999인	100.0	58.0(62.4)	3.9(5.0)	47.7(50.3)	6.4(7.0)	3.2(3.1)	38.8(34.4)
300~999인	100.0	68.1(66.6)	9.0(9.5)	47.2(44.7)	12.0(12.4)	3.2(5.1)	28.6(28.3)
100~299인	100.0	74.5(74.3)	15.4(16.1)	45.8(44.8)	13.4(13.3)	3.5(6.6)	21.9(19.2)
30~99인	100.0	69.1(69.7)	23.7(22.9)	33.3(33.4)	12.2(13.4)	7.8(12.1)	23.1(18.2)
● 정년연령 60세이상 기업							
기업규모계	100.0	69.8(70.1)	19.1(19.5)	37.7(37.2)	13.0(13.4)	6.0(9.6)	24.2(20.3)
5,000인 이상	100.0	48.7(51.2)	2.6(2.0)	43.4(43.8)	2.6(5.4)	4.6(3.4)	46.7(45.5)
1,000~4,999인	100.0	57.8(62.1)	3.9(4.8)	47.6(50.7)	6.3(6.7)	3.2(3.2)	39.0(34.7)
300~999인	100.0	67.2(66.4)	8.9(9.4)	46.3(44.7)	12.0(12.3)	3.0(5.3)	29.8(28.3)
100~299인	100.0	74.6(73.7)	15.3(15.1)	46.1(45.1)	13.2(13.5)	3.4(6.4)	22.0(19.9)
30~99인	100.0	68.8(69.6)	22.2(23.0)	33.3(32.9)	13.3(13.8)	7.4(11.6)	23.8(18.8)

( )의 수치는 1996년 조사결과임.

출처) 日本労働省政策調査部編(1997), 18쪽.

물론 근무연장제도가나 재고용제도 등의 고용연장제도가 모든 종업원에게 일률적으로 적용되고 있는 것은 아니다. 同조사보고서에 따르면, 고용연장제도는 ‘회사가 특별히 필요하다고 인정하는 자에 국한’ 되는 경우가 과반수를 점하고 있어 모든 종업원에게 일률적으로 적용되고 있지는 않다. <표 3-3> 은 고용연장제도를 그 적용 대상자별로 정리해 놓은 것이다.

<표 3-3> 에서 나타나고 있는 것처럼, 양 제도중 어느 한 제도를 실시하

고 있다고 응답하고 있는 기업들만을 대상으로 그 적용대상자를 살펴본 결과, 근무연장제도의 경우 44.2%의 기업이, 재고용제도의 경우는 50.2%의 기업이 회사가 필요하다고 인정하는 자에 한정하여 제도를 적용하고 있다고 응답하고 있다. 그러나 원칙적으로 희망자 전원에게 적용하고 있는 기업도 상당수를 접하고 있어, 근무연장제도의 경우 32.8%의 기업이, 재고용제도의 경우는 25.4%의 기업이 희망자 전원에게 기회를 주고 있다. 한편 약 과반수의 기업들이 대상자의 최고 고용연령을 65세로 정하고 있어 고용연장제도가 종신적으로 적용되고 있는 것은 아님을 알 수 있다.

<표 3-3> 근무연장제도, 재고용제도의 적용대상자 범위별 기업수 비율

(단위: %)

구 분	제도가 있는 기업	원칙적으로 희망자전원	회사가 정한 기준에 적합한자	회사가 특히 필요하다고 인정한 자에 한함	기 타	무응답
근무연장제도						
기업규모계	(32.6) 100.0	32.8	13.4	44.2	0.6	9.0
5,000인 이상	( 5.2) 100.0	-	25.0	75.0	-	-
1,000~4,999인	(10.3) 100.0	5.1	15.4	75.4	1.5	2.6
300~999인	(21.0) 100.0	18.6	11.7	60.8	1.1	7.9
100~299인	(28.8) 100.0	26.2	9.8	53.5	1.1	9.4
30~99인	(35.9) 100.0	35.8	14.5	40.4	0.4	9.0
재고용제도						
기업규모계	(49.8) 100.0	25.4	14.6	50.2	2.2	7.7
5,000인 이상	(46.0) 100.0	6.4	20.0	71.4	2.1	-
1,000~4,999인	(54.1) 100.0	6.8	9.9	79.1	1.2	3.0
300~999인	(59.2) 100.0	16.7	12.8	65.6	1.1	3.8
100~299인	(59.2) 100.0	22.0	16.0	55.0	0.9	6.1
30~99인	(45.5) 100.0	28.8	14.4	44.8	2.9	9.1

- 1) 근무연장제도, 재고용제도에는 ‘양제도병행 실시’ 기업도 포함됨.
- 2) ( )의 수치는 일률정년제를 실시하고 있는 기업중 근무연장제도나 재고용제도가 있는 기업수 비율임.

출처) 日本労働省政策調査部編(1997), 19쪽.

이처럼 고용계약의 기간 차원에서 파악해 볼 때 일본 기업들이 여전히 종업원과 관계적 고용계약을 맺고 있음은 틀림없는 사실이다. 대다수 일본기업들은 여전히 종업원을 정년까지 계속 고용하고 있을 뿐만아니라, 그 중 일부 기업들은 종업원과의 고용계약을 정년후까지 연장하고 있다. 일본 노동자들에게서 특징적으로 나타나고 있는 조직에 대한 높은 충성심이나 일체감, 역할의 행동, 조직시민행동 등은(Cole, 1979; Lincoln & Kalleberg, 1985; Morishima, 1996) 고용계약의 기간 차원에서 일본 기업이 종업원과의 장기간에 걸친 관계적 고용계약을 통해 형성하고 있는 상호신뢰의 측면에서 이해될 수 있다.

## 2. 고용계약의 구체성 차원: 직무의 무한정성

고용계약의 구체성 차원에서 고용계약의 특성을 파악해 볼 때, 계약의 세부사항이 명확히 규정되어 있지 않다는 점에서 일본의 고용계약은 관계적 고용계약의 속성을 강하게 띤다. 계약사항이 극히 일반적이고 포괄적인 것만을 규정하고 있는 관계로 세부적인 사항들은 계약당사자들의 장기간에 걸친 거래(dealing)를 통해 차후적으로 결정될 뿐 아니라 상황 변화나 기업의 욕구 변화에 따라 끊임없이 재해석되고 재정의된다. ‘就業이 아닌 就社’라는 일본 노동자들의 취업 행동은 일본기업의 관계적 고용계약의 특성을 노동자들이 사전에 인지하여 그것이 취업 행동에 반영된 것으로 해석할 수 있다. 그러나 고용계약의 구체성 차원에서 일본의 고용계약이 관계적 고용계약의 속성을 강하게 띤고 있다는 점은 무엇보다도 일본 기업의 직무에 대한 사고방식이나 그에 기초한 작업 조직의 편성을 미국 기업과 비교해 보면 잘 파악할 수 있다.

미국기업의 작업 조직 편성의 특징은 직무 영역간의 애매모호한 부분을 철저하게 배제하려는 사고방식에 기초해 있는 관계로 개인이 담당하는 직무가 공식적인 규칙에 의해 분명히 규정되어 있다는 점이다. 개인이 담당하는 직무의 내용 및 직무와 관련된 권한과 책임은 직무분석(job analysis)에 의한 직무기술서(job description)에 세밀하게 정의되어 있다. 또한 기업 내에서의

임금 및 승진경로 역시 개인이 담당하는 직무에 상응하여 명확히 규정되어 있다. 즉, 미국기업의 경우 기업과 종업원과의 계약이 그 세부 사항까지 구체적으로 규정하고 있다는 점에서 거래적 고용계약의 속성을 강하게 띤다.

<표 3-4> 는 미국의 한 자동차 생산공장의 직무 구조를 요약해 놓은 것이다. 이 표에서 나타나고 있는 것처럼 미국 자동차산업의 경우 압연 작업, 보우링 작업, 용접 작업 뿐만아니라 심지어 청소 작업과 기계준비 작업조차 하나의 독립된 직무로 규정되어 그에 적합한 노동자가 고용되고 있다. 특히 복식 드릴공(multi driller)과 레디알 드릴공(radial driller)의 분화에서 나타나는 바와 같이, 일의 성격상 본질적인 차이가 없는 직무까지도 세분화되어 있다. 이러한 직무의 세분화는 미국 자동차 산업의 작업조직에서 공통적으로 발견되는 현상으로 자동차 산업의 국제비교를 시도한 최근의 한 보고서에 따르면 (Womack, Jones & Roos, 1991), 미국 자동차 산업의 특징 중 하나는 직무 분류(job class)의 수가 비교 대상 국가 중 가장 많다고 지적하고 있다. 직무 분류의 수에 있어서 일본 자동차 산업이 평균 11.9개, 미국내 일본 자동차 기업이 8.7개, 유럽의 자동차 산업이 평균 14.8개인데 비해, 미국의 자동차 산업은 평균 67.1개로 일본의 무려 6배, 유럽의 4.5배에 달하고 있다.

세분화된 직무는 직무기술서에 의해 그 책임과 권한이 명백히 규정되고 통제범위(span of control) 역시 명확히 규정되어 있다. 압연공은 압연작업만을 위해서 고용된다. 만약 압연공이 기계준비작업을 한다면 이는 기계준비공의 책임과 권한을 침범하게 되는 것이다. 직무의 세분화에 상응하여 미국의 자동차산업은 <표 3-4>에서와 같이 각 작업자의 승급 한계를 명확히 규정하고 있으며 그에 따라 임금 역시 차별적으로 적용된다. 거래적 고용계약에 기초한 미국기업의 작업 조직 편성의 결과는 무엇보다도 작업 조직의 경직성이다(채 인석, 1991).

<표 3-3> 캐터필라 트랙터의 D-8형 트랙용 대형부품생산라인의  
직장구조(1976)

직급	직 무	인원수	시간당임금*			
			1급	2급	3급	4급
A	청소공(Sweeper)	1	4.69			
C	기계청소공(Cleaner)	1	4.77	4.86		
D	생산준비공(Production)	2	4.86	4.96		
E	압연공(Mill)	5	4.86	4.96	5.07	
F	복식드릴공(Multi driller)	2	4.96	5.07	5.19	
F	레이디알 드릴공(Radial driller)	10	4.96	5.07	5.19	
G	보우링공(Boring Machinist)	5	5.07	5.19	5.35	
H	용접공(Salvage welder)**	5	5.07	5.19	5.35	5.57
H	기계공(Salvage machinist)**	5	5.07	5.19	5.35	5.57

\* : 각 직무에 해당하는 작업원의 승진단계와 각 단계에 따른 시간당 임금률.

\*\* : 이들은 구제요원(relief men) 역할을 수행한다.

출처) 丸山惠也(1989), 139-140쪽.

일본의 경우 각 작업자가 수행하는 직무의 내용이나 범위가 고정되어 있기는 커녕, 무한정성, 혹은 포괄성을 특징으로 한다(石田, 1990; 岩田, 1977; 鈴木, 1994; 丸山, 1989). 일본 기업에서는 직무기술서에 규정된 직무만을 수행하면 그걸로 의무를 다했다는 발상은 선호되지 않는다. 오히려 종업원들은 다양한 직무를 수행하도록 기대받고 있을 뿐만아니라, 직무 내용의 빈번한 변화는 일상적인 일로 종업원들에게 인식되고 있다. 왜냐하면 조직을 둘러싼 환경이 끊임없이 변화함에 따라, 직무 역시 탄력적으로 변화시키는 것이 바람직한 조직 설계(organizational design)의 모습으로 인식되고 있기 때문이다. 그러한 만큼 개인의 분담 영역으로서 명확히 규정되어 있는 부분은 줄어들게 되고, 상호의존 영역은 넓어지게 된다. 그 결과 위 보고서(Womack, Jones & Roos, 1991)에서도 지적되고 있는 것처럼 일본 자동차산업의 직무 분류의 수는 여타 국가에 비해 현저히 적어지게 된다.

고용계약의 구체성 차원에서 일본기업들이 종업원들과 일반적이며 포괄적인 계약만을 체결하고 있다는 특징, 구체적으로 일본기업이 구미 국가들에 비해 직무 분류가 훨씬 적을 뿐 아니라 개인이 담당하는 직무 영역이 상대적으로 넓다는 특징은 자동차 산업에만 국한되는 것은 아니다. 몇몇 사례연구(Clark, 1979; Cole, 1979)나 실증연구(Lincoln, Haneda & McBride, 1986)에 따르면 일본 기업에 있어서 개인의 전문화 정도는 상당히 낮을 뿐 아니라, 직무분류의 세분화 정도 역시 미국에 비해 상대적으로 낮다고 보고되고 있다. 고용계약의 구체성 차원에서 일본기업의 이러한 특징은 일본의 많은 연구자들에 의해서도 일찍부터 주목되었는데, 마루야마(丸山, 1989)와 스즈키(鈴木, 1994)는 일본 기업의 직무의 무한정성을 일본의 작업 조직 편성의 특징인 ‘유연한 직무구조(柔構造)’의 중요한 축으로 파악하고 있다. 또한 이와타(岩田, 1977)는 일본 기업에서의 이같은 특징을 ‘책임의 무한정성’으로 규정하고 있다.

일본의 기업조직이 관계적 고용계약의 주요한 특징인 직무의 무한정성 및 포괄성에 기초해 있다는 사실은 일본의 제조현장에 광범위하게 존재하는 다능공의 존재를 통해서 확인할 수 있다. 예를 들면 도요타 자동차산업의 경우 복수의 기계를 용이하게 작동시킬 수 있는 많은 다능공이 광범위하게 존재하는데, 이는 다음의 세가지 형태의 직무순환을 통해 체계적으로 육성된다. 첫째는 직제순환으로 이는 직제 계열의 관리자가 각 작업조를 순차적으로 이동하여 전체 직무를 경험함으로써 어떠한 직무라도 수행할 수 있도록 하는 것이다. 둘째는 작업조 내 순환으로 각 작업조내의 모든 작업공정을 미세한 작업단위로 분할하여 작업조 전원이 모든 작업공정을 습득할 수 있도록 하는 것을 말한다. 마지막으로 직무순환으로 이는 매일 수회에 걸쳐 각 작업자에게 할당되는 작업을 계획적으로 교체하는 것을 말한다. 다양한 직무순환을 통해 형성된 다능공의 광범위한 존재는 결과적으로 유연한 작업 조직의 형성을 촉진시키게 된다(門田, 1983; 丸山, 1989; 김 훈, 1992).

물론 일본의 기업조직에 있어서의 직무의 무한정성 및 포괄성은 작업자가 특정한 직무에 고용되는 것이 아니라 특정한 기업에 고용되는 관행인 종신(장기안정)고용제도에 의해 그 토대가 형성된다. 종신고용제는 그 자체로 작

업자의 다능성과 유연성을 전제로 하고 있기 때문에(Watanabe, 1991) 각 작업자의 직무는 명확히 세분되어 있지 않을 뿐만아니라 책임과 권한 역시 명확히 규정되어 있지 않다. 노동자의 다능성과 유연성은 입사후 다양하고 체계적인 사내 교육·훈련 등을 통해 고용기간이 길어짐에 따라 점점 더 심화된다. 또한 임금결정이 각 작업자가 얼마나 중요한 직무를 수행하는가에 의해 결정되기 보다는 연공에 따른 기업에의 공헌도에 의해 결정되는 일본의 연공서열형 임금체계 역시 직무간 유동성을 보다 촉진시키는 메커니즘으로 작동한다(Koike, 1983). 다능공 형성의 기초가 되는 빈번한 직무순환이 가능한 이유는 바로 이러한 일본의 고용관행에 의해 지탱되는 직무의 무한성성에 기인한다.

결론적으로 고용계약의 구체성 차원에서 고용계약의 특성을 파악해 볼 경우, 미국의 기업조직이 계약사항이나 그 이행조건, 그에 따른 보수가 직무에 따라 세밀하게 규정되어 있다는 점에서 거래적 고용계약에 기초해 있다고 판단되는데 비해, 일본의 기업조직은 계약사항이나 그 이행조건등이 세밀하게 규정되어 있기는 커녕, 오히려 직무의 무한정성, 책임의 무한정성 등을 전제로 하고 있다는 점에서 관계적 고용계약의 속성을 강하게 지니고 있다고 볼 수 있다.

### 3. 관계적 고용계약의 성과

기업이 종업원과 장기적인 신뢰관계를 형성하고 있을 때 갖는 이점으로는 다음과 같은 것을 지적할 수 있다(Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). 첫째, 신뢰를 통해 종업원의 협조적 태도나 행동이 야기된다는 점이다. 둘째, 네트워크 조직과 같은 적응적 조직 편성이 촉진된다는 점이다. 셋째, 노사간의 적대적인 갈등이 감소된다는 점이다. 넷째, 거래비용을 축소시킨다는 점이다. 다섯째, 태스크포스 팀등 임기응변적인(ad hoc) 조직 형성이 촉진된다는 점이다. 여섯째, 위기에 대한 효과적인 대응이 이루어진다는 점이다. 사실 1980년대 접어들어 전세계적으로 주목을 받은 일본 제조업의 높은 국제경쟁력은 종업원과의 장기적 신뢰관계가 낳는 이러한 이점들이 유감없이 발휘된

결과로 해석할 수 있다.

종신고용으로 대표되는 일본의 장기적인 고용관계는 종업원의 이직율을 낮추어 인적자원에 대한 기업의 적극적인 투자를 가능하게 한다. 교육훈련의 내용도 그 기업에 특수한 지식이나 기술, 숙련을 체화시키는데 중점을 두는 경향이 있다. 이러한 기업특수적인 인적자원투자는 이직률을 더욱 낮춤으로써 투자가 다시 재투자를 불러일으키는 호순환의 사이클이 형성된다. 그만큼 기업과 종업원은 서로 강하게 일체감을 형성하게 된다. 인사고과도 장기적인 시점에서 이루어짐에 따라 그 때 그 때의 가시적인 개인 성과보다도 장기간에 걸친 능력 발휘와 기업에 대한 기여가 보다 중시된다.

장기적 고용관행이 과연 일본 특유의 것인가라는 문제의식하에 국제비교를 시도하고 있는 고이케(小池, 1991)는 그러한 관행이 반드시 일본 독자적인 특징으로 보기는 어렵다고 지적한다. 왜냐하면 화이트칼라 직종의 경우 구미에서도 꽤 많은 정착층과 연공임금의 경향이 발견되기 때문이다. 고이케는 장기고용관행이 특징적으로 나타나는 것은 ‘일본의 대기업에서 일하는 블루칼라층’으로, 이에 기초해 일본의 고용시스템의 특징을 ‘대기업에 한정된 블루칼라의 화이트칼라化’로 파악하고 있다.<sup>2)</sup>

그런데 일본의 인적자원관리를 특징지우는 블루칼라의 화이트칼라化란 바꾸어 말하면 일본기업이 포괄적 일원관리에 기초해 종업원을 관리해 왔다는 것을 의미한다. 포괄적 일원관리란 직무의 내용이 달라도, 생산현장에서 일하

---

2) 일본의 인적자원관리시스템의 특징이 제조업의 생산현장에서 일하는 종업원관리에 특징적으로 나타나고 있음은 사실인 것 같다. 미국에서도 기업의 상층부를 점하는 종업원의 경우 자신을 조직과 동일시 및 일체화하여 조직 생활에서 삶의 보람을 이끌어 내는 타입의 종업원이 존재하고 있다는 것은 일찍부터 주목되었던 바이다. Whyte(1956)는 이러한 타입의 인간들을 ‘조직인(organizational man)’으로 명명, 이層的 증대를 미국사회의 모든 분야에서 나타나고 있는 특징적인 현상으로 파악하고 있다. Staw(1983) 역시 구미기업은 조직의 하위레벨을 점하는 종업원에게는 조직에 대한 충성심을 거의 강요하고 있지 않지만, 중간 및 상위레벨을 점하는 관리자나 법률, 회계등 프로페셔널 조직에 고용되어 있는 프로페셔널에 대해서는 일관적으로 조직에 대한 충성심을 요구해 왔음을 지적하고 있다.

는 블루칼라와 관리, 영업, 사무, 연구·개발등에 종사하는 화이트칼라를 구분하지 않고, 예를 들면 직능자격제도와 같은 공통의 척도로 종업원을 등급 지위 평가·처우하는 것을 의미한다(津田, 1993).

포괄적 일원관리가 부문간의 인사 교류를 용이하게 함으로써, 부문간 노동력 수급의 불균형을 해소하여 장기안정고용을 유지하는 중요한 수단으로서 기능해 온 것은 사실이다. 그러나 그만큼 기업내 이동에 따라 개인이 담당하는 직무가 빈번히 바뀜으로써, 일본기업에서의 종업원의 직무만족이나 직무에 대한 몰입도는 그다지 높지 않게 된다(Cole, 1979; Lincoln & Kalleberg, 1985; 太田, 1993). 그 대신 포괄적 일원관리는 전 종업원의 기업에 대한 강한 일체감과 충성심을 배양하는 기능을 발휘해 왔다. 이러한 의미에서 Cole(1979)은 일본 종업원들이 기업에 대해서 이상할 정도로 높은 일체감과 충성심을 갖고 있는 것은 사실이지만, 이러한 충성심이 반드시 높은 직무 만족이나 직무 성과를 의미하는 것은 아니라는 결론을 내리고 있다. 다시 말해 포괄적 일원관리란 직무 그 자체에 대한 몰입보다는 오히려 조직에 대한 몰입을 높이는데 비중이 두어진 관리방법인 것이다.

직무만족도가 그다지 높다고 볼 수는 없지만 일본 종업원들의 기업에 대한 강한 충성심은 커다란 논의의 대상이 되어 왔다. 특히 주목된 것은 제조현장에서 일하는 블루칼라를 대상으로 한 인적자원관리시스템이었다. 왜냐하면 일본 제조업의 높은 국제경쟁력은 장기고용과 연공임금·승진제도, 기업내 교육훈련 등으로 대표되는 일본의 인적자원관리시스템이, 생산에 필요한 기능과 지식, 근로의욕, 그리고 변화에 대한 적응력 등이 높은 블루칼라를 양산했다는 데 그 원인을 찾을 수 있다는 인식이 확산되었기 때문이다(島田, 1989). 실제로 일본의 블루칼라는 일본 자동차산업의 ‘린(lean) 생산방식’이 효과적으로 기능을 발휘하는데 결정적인 역할을 담당해 왔다(Womack, Jones & Roos, 1991). 시마다(島田, 1989) 역시 생산기술의 특질상 인적 자원 요소에 크게 의존할 수 밖에 없는 일본자동차산업의 생산방식이 국제적으로 성공을 거둘 수 있었던 가장 중요한 요인을 일본의 제조현장의 인적자원 활용방식에서 찾고 있다.

이러한 일본 기업의 인적자원 활용방식은 1970년대 사회문제까지 등장한

‘노동소외’ 현상에 대처하기 위해 시도된 ‘노동생활의 질(quality of working life) 향상 운동’ 및 1980년대 제조업 국제경쟁력의 상실에 대한 대응책으로서 시도된 신생산방식의 도입을 통한 작업장 개혁에 모두 실패한 미국기업으로 하여금, 인적자원관리 시스템을 ‘통제 모델(control model)’에서 ‘참여 모델(commitment model)’로 혁신하도록 하는 결정적인 요인으로 작용했다(蔡 芒錫, 1998).<sup>3)</sup> 또한 일본기업의 참여 모델은 일본 제조업의 해외진출과 더불어 많은 외국 기업에도 적극적으로 도입되어 그 유효성이 입증되었다(Oliver & Wilkinson, 1988; 島田, 1988; MacDuffie, 1995). 즉, 일본의 관계적 고용관계에 기초한 인적자원관리 시스템은 ‘시장에 의한 테스트(생산물의 세계시장으로의 전개)’ 및 ‘모방에 의한 테스트(일본식 생산방식의 채용)’의 두 측면에서 모두 그 유효성이 입증되었던 것이다(守島, 1996).

---

3) 1970년대 미국에서 전개된 QWL운동은 노동조합의 저항, 기술시스템의 경직성 및 경직적인 작업 조직의 편성으로 인해 대부분 실패로 끝나게 된다. 한편 1980년대 상실된 국제경쟁력을 회복하기 위해 도입된 신생산방식은, 미국기업의 ‘쓸모없는 조직(obsolete organization)’, 즉 통제 모델에 기초한 미국의 인적자원관리시스템으로 인해 실패하게 된다(Jaikumer, Hayes & Jakumer, MacDuffie, 1995). 1980년대 후반들어 활발히 논의되고 있는 미국의 인적자원관리시스템 혁신에 관한 논의의 배경에는 미국기업의 이러한 실패 경험이 자리잡고 있다. ‘고성과 작업 관행 (high performance work practices)’ (Huselid, 1995; U.S. Department of Labor, 1993), ‘혁신적 작업관행(innovative work practices)’ (Osterman, 1994), ‘혁신적 인적자원 관행(innovative HR practices)’ (MacDuffie, 1995) 등의 표현에서 쉽게 파악할 수 있는 것처럼, 최근 미국기업이 시도하고 있는 인적자원관리시스템의 혁신은 기존의 과학적 관리에 기초한 ‘통제 모델(control motel)’을 탈피해 일본의 인적자원관리전략으로 볼 수 있는 ‘참여 모델’로의 혁신을 목표로 하고 있다(Pfeffer, 1994; Walton, 1985). 최근 미국기업의 인적자원관리시스템의 혁신에 관한 보다 자세한 내용은 U.S. Department of Labor(1993) 및 Delaney, Lewin & Ichniowski(1989)의 두 권의 보고서가 유익하다.

#### IV. 일본의 인적자원관리 혁신의 압력요인

시장에 의한 테스트와 모방에 의한 테스트에 의해 그 유효성이 국제적으로 인정되었음에도 불구하고, 헤이세이(平成) 불황을 계기로 일본내에서도 인적자원관리시스템의 개혁에 관한 논의가 활발하게 이루어지고 있다(日本經濟新聞社, 1993; JPIC, 1994; 島田, 1994; 高梨, 1994). 이같은 논의에는 기존의 관계적 고용계약에 기초한 인적자원관리시스템을 옹호하는 입장과 그 근본적인 개혁을 주장하는 입장이 대립하고 있다. 다양한 논의가 전개되고 있지만 논의의 대부분은 새로운 환경변화에 직면하여 관계적 고용계약에 기초한 그간의 일본의 인적자원관리시스템이 과연 앞으로도 효과적으로 기능할 것인가 그 여부를 둘러싸고 전개되고 있다.

인적자원관리시스템의 혁신을 둘러싼 논의의 배경에는 대부분의 기업에서 이른바 단카이세대(団塊世代; 전후 베이비 붐 세대로 연령적으로 40대 후반 계층을 지칭하는 것으로 현재 일본 기업내 다수를 점하고 있음)가 조직의 중간층을 점하게 됨으로써 발생하는 승진 포스트의 부족과 그로 인한 종업원 사기 저하의 문제, 불황 국면에서의 고용조정 문제 등 단기적인 문제도 다수 포함되어 있음은 사실이다. 그러나 최근의 인적자원관리시스템의 혁신을 둘러싸고 벌어지고 있는 논의 속에는 상호 밀접하게 관련되어 있는 보다 근본적이며 장기적인 두 가지 문제가 뒤얽혀 있다는 사실에 주목해야 한다. 두 가지 근본적이며 장기적인 문제란 다름아닌 고도성장기에 형성·정착된 일본의 관계적 고용계약에 기초한 인적자원관리시스템이 과연 향후에도 효과적으로 기능할 것인가 하는 이른바 ‘고도성장가설’과, 일본 제조업의 높은 국제경쟁력의 그늘에 가려 그다지 주목되지 않았던 ‘화이트 칼라의 생산성’ 문제가 그것이다.

아래에서는 최근 활발히 논의되고 있는 관계적 고용관계에 기초한 일본의

인적자원관리시스템의 혁신 배경에 대해 보다 자세히 살펴보기로 한다.

## 1. 고도성장가설

관계적 고용계약을 특징지우는 장기안정고용과 연공서열형 임금·승진제도 등의 제도는 1920년 前後 일본의 중화학공업화에 발단하여 1960~70년대에 걸친 고도성장기에 확산·정착된 제도로 알려져 있다(尾高, 1984; 島田, 1994). 고도성장기에는 관계적 고용계약에 기초한 일본의 인적자원관리시스템은 상당히 효과적인 시스템이었다. 고도성장에 힘입어 기업 규모가 급속히 확대되는 상황에서 기업이 자사의 종업원과 장기적인 고용 관계를 유지하기란 그다지 어려운 일이 아니었다. 한편 고도성장기에는 저임금의 저연령층을 대량으로 채용하는 관행이 정착하게 되는데, 그 결과 기업의 부가가치 성장이 임금비용 총액에 있어서의 증가를 훨씬 능가함으로써 연공임금체계의 유지도 그다지 문제되지 않았다(島田, 1994). 이처럼 고도성장가설에 따르면 관계적 고용관계에 기초한 일본의 인적자원관리시스템은, 1973년의 오일 쇼크나 1985년 플라자 협정이후의 급격한 円高 등 단기적인 경기변동으로 인해 일시적으로 흔들린 적은 있지만 그 근본적인 개혁이 필요한 위기적 상황에 봉착한 적은 없는 셈이 된다(守島, 1996).

고도성장가설은 이미 세계 GNP의 15%정도를 점하게 된 일본경제가 기존과 같은 고성장을 기대하기란 불가능하며 향후 매년 고작 2~3%밖에 성장할 수 없는 본격적인 성숙단계에 접어들었다는 인식에서 출발한다(JPIC, 1994; 島田, 1994). 아울러 기존의 관계적 고용계약에 기초한 일본의 인적자원관리시스템은 고도성장형 경제에 整合的인 제도로 일본 경제가 본격적인 저성장기에 접어든 향후에도 제대로 기능하리라는 보장은 없다고 파악한다. 오히려 경제의 성숙단계에 접어든 오늘날 일본의 인적자원관리 시스템은 기업의 수익 악화를 초래할 뿐 아니라 거시적으로는 고부가가치형 산업구조로의 원활한 전환을 방해할 수 있다고 지적한다(JPIC, 1994). 이같은 입장에 의하면 현실적인 선택은 ‘고용의 유동화’를 촉진시키기 위한 장기적 고용 계약의 수정, 연공임금·승진시스템의 수정 등, 기존의 일본의 관계적 고용계약에 기초

한 인적자원관리시스템의 근본적인 개혁이다.

한편 고도성장가설은 경제의 성숙화와 더불어 일본기업의 경쟁 패러다임도 기존의 ‘코스트 및 품질 경쟁’에서 ‘고부가가치 경쟁’으로 근본적으로 변하고 있는 것으로 파악하고 있다. 기업간 경쟁이 주로 코스트나 품질을 둘러싸고 이루어진 고도성장기에 일본 기업들이 시장점유율 확대 전략을 철저하게 추구해 온 것은 주지의 사실이다. 이러한 전략이 성공할 수 있었던 주요한 요인 중의 하나는 일본의 고용관계가 관계적 계약에 기초해 있었다는 사실에서 찾을 수 있다. 장기적 고용계약에 기초한 안정적 노사관계는 생산량 증대에 수반되는 공정 기술의 개선 및 학습효과를 배가함으로써 제품의 품질향상 및 생산 코스트의 절감을 동시에 달성할 수 있었기 때문이다. 그러나 경제의 성숙화와 더불어 경쟁패러다임이 고부가가치를 둘러싼 경쟁으로 변화되고 있는 지금 기업의 경쟁력은 기술 혁신은 물론 관리 혁신(managerial innovation)이나 조직 혁신(organizational innovation) 능력에 크게 의존하지 않을 수 없다. 그 결과 기업의 경쟁우위를 결정하는 전략적 인적자원(strategic human resource)도 생산현장의 블루칼라에서 화이트칼라로 그 비중이 크게 변하고 있다.

문제는 경쟁패러다임의 변화와 더불어 전 종업원 그 중에서도 특히 생산현장에서 일하는 블루칼라의 참여(commitment)를 높이는데 초점을 두어 온 관계적 고용계약에 기초한 일본의 인적자원관리시스템이 질적으로 새로운 시장의 창출이나 고부가가치화를 전제로 한 기업 전략을 추구하는데 있어서도 과연 효과적으로 기능할 것인가 하는 점이다. 고도성장가설은 이 의문에 대해 부정적인 견해를 피로하고 있다(JPIC, 1994; 守島, 1996). 고도성장 가설은 조직의 혁신능력을 높이기 위해서는 연공적인 직장질서에 기초한 인적자원관리 시스템보다는 개인의 직무에 대한 몰입이나 직무성과에 기초한 인적자원관리시스템이 보다 유효하다고 파악하고 있다.

## 2. 화이트 칼라의 생산성 문제

경쟁패러다임의 변화와 더불어 향후 기업의 경쟁우위를 결정하는 전략적

인적자원으로서의 위치를 부여받고 있는 화이트칼라의 문제는 일본의 인적 자원관리시스템의 혁신에 관한 논의를 보다 확산시키고 있는 또 하나의 중요한 요인이다. 산업구조의 변화와 더불어 취업구조도 급격하게 바뀌어 1980년대 중반부터 이미 화이트칼라化는 일본내에서 커다란 주목을 받았다. 그러나 일본의 화이트칼라 생산성은 블루칼라 생산성에 비해서 또한 서구의 화이트칼라 생산성에 비해서도 상당히 낮다는 인식이 확산되고 있다(Hori, 1993; 社會經濟生産性本部, 1994a; Morishima, 1995). 국가간 노동생산성을 비교하고 있는 일본 社會經濟生産性本部(1992, 1993, 1995b, 1996)는 그 보고서에서 화이트칼라가 대부분을 점하는 3차 산업의 경우 일본의 노동생산성은 미국의 노동생산성보다 상당히 낮다고 보고하고 있다.

문제는 화이트칼라의 낮은 생산성 문제가 결코 3차 산업에 국한되는 것은 아니라는 점에 있다. 제조업내에서도 생산공정에서 일하는 블루칼라의 비중은 지속적으로 감소해 온 반면, 화이트칼라 직종은 지속적으로 증가해 왔다. 특히 현저한 증가를 보인 직종이 전문·기술직이다. 이러한 추세는 향후 더욱 심화되리라고 예상되는데 일본의 經濟企劃廳(1987)은 서기 2000년에는 전문·기술직 종사자와 사무직 종사자가 각각 약 280만명, 50만명씩 부족한 반면, 기능공, 생산공정 종사자, 노무작업자는 약 300만명 남아돌 것이라고 예상하고 있다.

제조업에 종사하고 있는 화이트칼라의 증가는 기업의 종업원 구성의 변화에서도 확인해 볼 수 있다. 일본 社會經濟生産性本부의 조사(1994a)에 따르면, 제조업의 직접부문·간접부문의 비율(생산관리를 제외한 생산부문 종사자와 생산관리, 연구개발, 관리, 사무등 비제조 종사자의 비율)은, 1983년 55대 45에서 1993년에는 45대 55로 역전되고 있다. 부문별로는 연구개발부문에 종사하는 연구개발자의 증가가 두드러져, 전 종업원에서 점하는 비율도 1983년 8.1%에서 1993년에는 13.1%로 크게 증가하고 있다. 같은 보고서는 향후 기업의 인원 계획을 물어보고 있는데, 대부분의 기업들이 생산부문과 관리·사무부문의 채용을 낮추는데 비해, 연구개발부문은 계속 채용을 늘릴 생각이라고 응답하고 있다. 이처럼 제조업내에서도 화이트칼라, 특히 연구개발자등은 기업의 내일의 경쟁력을 좌우하는 전략적 인적자원으로서의 위치를 착실

하게 획득하고 있는 것이다.

자동차산업이나 가전산업 등 제조업 분야에서 일본이 높은 국제경쟁력을 과시해 온 것은 사실이다. 그러나 제조업 전체생산성은 여전히 미국보다 낮다는 점 또한 사실이다(Baily, 1993, 1994; 社會經濟生産性本部, 1995). 특히 주목할만한 점은 고도성장기를 거쳐 상당히 축소되었던 미국과의 생산성 격차가 최근 미국기업의 모방능력에 의해 다시 확대될 기미를 보이고 있다는 점이다. 社會經濟生産性本部(1995)는 1991년 조사대상 12개국중에서 3위였던 일본 제조업의 전체생산성이 1992년에는 6위로 하락하고 있다고 보고하고 있다. 한편 하이테크산업 중에서도 가장 이익률이 높은, 인텔사로 대표되는 비메모리얼 칩이나, 마이크로 소프트사로 대표되는 소프트웨어 산업의 경우, 향후 그 중요성이 보다 증가될 것으로 예측되지만 이러한 산업 분야에서 일본의 국제경쟁력이 아직 미국에 미치지 못하고 있다는(Baily, 1993) 점에 일본 화이트칼라 생산성 문제의 심각성이 존재한다.

이처럼 화이트칼라의 생산성 문제는 결코 3차 산업에 국한되지 않는, 제조업을 포함한 일본경제 전체가 직면한 문제로, 이러한 의미에서 Hori(1993)는 화이트칼라의 낮은 생산성은 일본의 국제경쟁력을 위협할 수 있는 따라서 일본사회가 시급히 해결하지 않으면 안될 가장 근본적인 과제로 지적하고 있다. 현재 활발히 논의되고 있는 일본기업의 인적자원관리시스템의 혁신이 결국은 화이트칼라 생산성의 문제로 귀착되는 이유는 여기에서 찾을 수 있다. 그리고 ‘중신고용에서 계약형 고용으로’(日本經濟新聞社, 1993), ‘보다 혁신적인 노동력(innovative work force)’을 양산하는 시스템으로(Hori, 1993), ‘기업에 충성을 맹세하는 종업원에서 탈피해 보다 창조적인 일을 할 수 있는 종업원으로’(JPIC, 1994; 島田, 1994), ‘동질적인 노동력에서 이질적인 노동력으로’(清家, 1994), ‘조직인모델에서 탈피하여 직무에 몰입하는 프로페셔널 모델로’(太田, 1994) 등의 표현에서 나타나고 있는 것처럼, 대부분의 논의가 그간 일본기업의 인적자원관리를 대표해 왔던 관계적 고용계약에 기초한 인적자원관리 전략으로부터의 탈피를 의도하고 있다. 그 배경에는 높은 조직 몰입이 전략적인 인적자원으로 부상하고 있는 화이트칼라의 직무성과나 기술혁신 능력의 제고와 직접 연결된다고 보기는 어렵다는 인식이 존재한다.

조직에 대한 높은 충성심이나 몰입을 통해 개인이 심리적인 안정과 안정적인 경력형성을 획득할 수 있음은 사실이다. 그러나 높은 조직 몰입은 그저 조직의 방침에 따르기만 하는 종업원을 양산해, 개인의 창의성이나 혁신능력을 오히려 저하시키는 부정적인 측면도 동시에 갖고 있다(Randall, 1987). 높은 조직 몰입을 촉진하는 인적자원관리전략이 특히 문제시되는 직종은 연구개발자 등 프로페셔널 직종이다. 일반적으로 프로페셔널은 자신이 고용된 조직보다도 자신이 맡고 있는 직무에 높은 몰입을 보이는 것으로 알려져 있다(Gouldner, 1957, 1958). 프로페셔널의 이러한 속성으로 인해 조직몰입을 높이는 인적자원관리 전략은 오히려 프로페셔널의 조직내 갈등을 유발하여 직무성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 것은 일찍부터 주목되어 온 바이다(Gouldner, 1957, 1958; Marcson, 1960; Kornhauser, 1962). 실제로 프로페셔널 조직이라고 할 수 있는 대학에서 근무하고 있는 연구자를 대상으로 한 몇몇 실증연구에 따르면(Jauch & Glueck, 1977; 蔡 芒錫, 1997), 조직 몰입과 직무성과간에는 통계적으로 유의미한 관계가 나타나고 있지 않는 반면, 자신의 직무나 전문분야에 몰입하는 연구자일수록, 직무성과는 높은 것으로 밝혀지고 있다. 조직몰입이 갖는 이러한 부정적인 측면으로 인해, 일본내에서도 기업연구소등과 같은 프로페셔널 조직에서는 조직몰입에 입각한 인적자원관리전략이 그다지 효과적이지 않을 수 있다(福井, 1989; 太田, 1994; 榊原, 1996)는 인식이 확산되고 있다.

한편 조직에 있어서도 높은 조직몰입은 결코 긍정적인 측면만을 갖는 것은 아니다. 높은 조직 몰입이 결근이나 이직률을 낮춤으로써 인적자원 투자효과의 회수를 용이하게 하는 측면이 있음은 사실이다. 그러나 종업원의 조직 몰입이 지나치게 높을 경우, 생산성이 그다지 높지않은 종업원이 다수 조직내에 머무를 수 있는 가능성이 있다. 이 경우 보다 높은 생산성을 낼 수 있는 종업원을 새롭게 고용할 수 없게 됨으로써 조직생산성은 떨어지게 된다. 이러한 상황이 직무성과가 높은 종업원은 그다지 조직에 몰입하지 않는 상황과 얽히게 되면, 조직으로서는 붙잡아 두고 싶은 종업원은 이직하는데 비해 이직해 주었으면 하고 바라는 종업원은 남게되는 최악의 사태가 초래될 위험이 있다(Mowday, Porter & Steers, 1982).

더욱이 지나치게 높은 조직몰입은 조직의 유연성이나 혁신능력에도 악영향을 미칠 수 있다. 왜냐하면 기존의 규범이나 관행, 목표에 지나치게 충실한 나머지 개성을 상실하여 동질화된 종업원 집단을 양산할 우려가 있기 때문이다(太田, 1994). 그만큼 조직 변동(organizational change)에 대한 종업원의 저항은 거세지게 되며 그 결과 조직이 종업원에게 부과한 역할 행동을 넘어선 자발적이면서도 혁신적인 행동이 필요한 상황에 직면하게 될 때, 높은 조직 몰입은 조직의 혁신 능력을 높이기 보다는 오히려 낮추는 방향으로 작용할 가능성이 크다. 예를들어 기업이 관리직의 혁신적인 행동이 어느 때보다도 요구되는 조직 변동에 직면할 경우, 조직몰입이 높은 관리직은 이같은 조직의 변동을 방해하는 걸림돌이 되기 쉽다. 또한 혁신적인 행동이 항상적으로 요구되는 연구개발부문의 경우, 연구개발자의 높은 조직몰입은 조직의 기술혁신 능력을 낮출 가능성이 있다. 화이트칼라가 조직의 전략적인 인적자원으로서의 위치를 획득함에 따라, 조직몰입 모델에 입각한 일본의 인적자원관리전략의 시비(是非)가 논의되는 가장 근본적인 이유는 조직 몰입이 갖는 이러한 부정적인 측면에서 찾을 수 있다.

상시채용의 강화, 중도채용의 확대, 프로페셔널을 대상으로 한 계약사원의 채용, 장기평가라는 명목하에 지금까지 무시되어 온 성과 측정의 강화, 목표관리 및 연봉제로 대표되는 성과급제도의 도입, 발탁인사의 실시등(Hori, 1993; JCIP, 1994; 太田, 1994; Morishima, 1995), 최근 일본기업에서 시도되고 있는 인적자원관리 시스템 혁신의 대부분은 화이트 칼라의 직무성과 및 혁신 능력을 높이는데 그 목표를 두고 있다. 그리고 이러한 시도가 가능한 조직몰입을 높이는데 목표를 두어 왔던 그간의 인적자원관리 전략과는 근본적으로 다른 전략임에는 틀림없다. 화이트 칼라의 생산성 제고를 위한 방법으로 일본 社會經濟生産性本部(1995)가 권고하고 있는 구체적인 시책, 즉 ‘공헌이나 업적에 상응하는 임금격차’, ‘프로페셔널에게는 높은 평가와 처우를’, ‘평균적인 인재 육성에서 탈피하여 개인의 능력을 보다 신장시키는 시스템으로’, ‘권향위양을 촉진함으로써 의사결정이 빠른 조직구조로’ 등도 같은 맥락에서 이해할 수 있다.

## V. 일본의 인적자원관리 혁신전략 및 그 실태

인적자원관리시스템의 변경은 정도의 차이는 있으나 필연적으로 그간 기초해 왔던 고용관계의 변화를 수반한다. 왜냐하면 인적자원관리시스템은 기업이 종업원에 대해 어떤 형태의 고용관계를 기대하고 있는지를 알리는 시그널인 동시에, 종업원들 입장에서는 그러한 고용관계를 이해하는 메커니즘이기도 하기 때문이다.

문제는 앞서 살펴본 것처럼 인적자원관리시스템의 변경에 수반되는 관계적 고용관계의 위반이 종업원에게 미치는 악영향이 거래적 고용계약하에서의 그것보다도 훨씬 심각하다는 점이다. 따라서 관계적 고용계약을 위반하지 않을 수 없는 상황에 직면해 있는 기업은 어떻게 하면 그같은 상황 변화를 적절히 관리하여 계약위반이 미치는 악영향을 최소화할 것인가라는 문제에 봉착하게 된다. 즉, 관계적 고용계약의 위반은 곧 ‘변화 관리(change management)’의 문제로 환원된다. 만약 변화를 적절하게 관리하지 못할 경우, 계약위반에 따른 기업에 대한 불신 내지 배신감, 그에 따른 조직내 혼란, 종업원의 급격한 이탈 등으로 기업 조직은 급속히 이완될 수 있다. 저성장 및 화이트칼라의 낮은 생산성이라는 문제를 해결하기 위해 관계적 고용관계에 기초해 있던 그간의 인적자원관리시스템을 근본적으로 개혁하려는 일본 기업들이 현재 당면하고 있는 문제는 바로 이 ‘변화 관리’의 문제이다.

이 장에서는 인적자원관리시스템의 변화에 대한 기존 연구 및 통계자료, 기업사례 등을 통해 최근 일본 기업에서 시도되고 있는 인적자원관리 혁신전략 및 그 실태를 분석한다. 이 장에서는 다음과 같은 두가지 점을 분명히 밝힌다. 첫째, 일본적 고용관행 붕괴론이 활발히 전개되고 있음에도 불구하고, 인적자원관리시스템의 근본적인 혁신을 단행하고 있는 기업은 아직 소수에 불과하다. 둘째, 인적자원관리시스템의 혁신을 시도하고 있는 기업 중 상당수

가 그 근본적인 혁신보다는 ‘변화’ 와 ‘지속’ 을 동시에 추구하는 전략을 택하고 있다. 일본기업들의 이러한 움직임은 모두 그간 일본기업의 고용관계가 경제적 측면 뿐만아니라 사회·심리적 측면까지를 포괄한 ‘관계적 고용계약’에 기초하고 있기 때문으로 판단된다.

#### 1. HRM 시스템 혁신의 방향: 변화와 지속

종업원의 조직에 대한 충성심과 일체감을 강조했던 인적자원관리 시스템에서 탈피하고자 애쓰고 있음에도 불구하고 일본 기업들의 인적자원관리시스템 혁신은 상당히 제한적일 수 밖에 없다. 왜냐하면 이미 살펴본 것처럼 관계적 고용계약의 범위가 경제적 측면 뿐만아니라 사회·심리적 측면까지를 포함하고 있는 이상, 계약 위반으로 말미암아 장기간에 걸쳐 형성된 기업에 대한 신뢰 상실에서 파생되는 악영향은 그만큼 심각하지 않을 수 없기 때문이다. 실제로 일본기업들은 상당수가 기존의 인적자원관리시스템을 변경하지 않거나, 설사 변경한다 하더라도 근본적인 혁신보다는 ‘변화’ 와 ‘지속’을 아울러 추구하는 전략을 취하고 있다.

Morishima(1995)는 1993년에 제조업과 서비스업 부문의 종업원 규모 100인 이상 약 1,600개 기업을 대상으로 실시한 조사를 통해 최근 일본기업의 인적자원관리 혁신전략의 변화 동향을 살펴보고 있다. 이 연구에서 Morishima는 일본기업의 인적자원관리 혁신전략의 변화를 다음과 같이 크게 두 가지 차원에서 파악하고 있다. 하나는 내부화에서 외부화로의 고용관리 전략의 변화(from employment internalization to externalization) 차원이고, 다른 하나는 개인의 직무성과에 대한 엄격한 평가에 기초한 업적주의(competitive performance-based appraisal and reward)의 강화라는 차원이다.

이 두가지 차원을 축으로 군집분석(cluster analysis)에 의해 혁신 전략이 서로 비슷한 기업끼리를 분류해 본 결과, 연구 대상기업은 다음과 같은 세가지 군집으로 분류되었다. 첫 번째 군집은 전통적인 인적자원관리 전략을 변경시키지 않고 그대로 유지하고 있는 기업군으로, 조사 대상 기업의 56.8%가 이 군집에 소속하고 있다. 두번째 군집은 인적자원관리 전략의 혁신을 시도

하고는 있지만, 근본적인 혁신보다는 ‘변화’와 ‘지속’을 동시에 추구하는 수정 전략을 택하고 있는 기업군이다. 즉 장기안정고용관행은 그대로 유지하되, 평가와 보상은 가시적인 실적에 기초한 업적주의시스템으로 변화를 꾀하고 있는 기업군으로, 조사대상 기업의 32.4%가 이 집단에 속하고 있다. 세번째 군집은 평가나 보상 차원뿐만이 아니라 고용관리의 측면에서도 적극적으로 내부화전략에서 외부화 전략으로의 전환을 시도하고 있는 기업군이다. 하지만 이른바 ‘일본적 고용관행’의 근본적인 혁신을 지향하는 이 군집에 속하고 있는 기업의 비율은 조사대상 기업중 10.8%에 불과하다.

여기에서 문제는 일본의 기업들이 왜 과반수 가까이가 전통적인 인적자원 관리시스템을 유지하고 있는가, 그리고 변화를 추구하는 경우에도 왜 대부분이 장기안정고용관행만은 계속 유지하고자 하는 ‘변화속의 지속’이라는 전략을 취하고자 하는가 즉, 위에서 설정한 고용계약관계의 두 차원중 ‘고용계약의 기간’ 차원은 변경시키지 않고 ‘고용계약의 구체성’ 차원만을 변화시키고자 하고 있는가 하는 점이다. 이는 결국 두가지 차원 중 어느 차원의 변화가 그로부터 비롯되는 악영향의 정도가 보다 덜하며, 또한 변화가 용이한가의 문제로 귀착된다. 예를 들면, 고용계약의 구체성 차원의 변화에 대한 종업원의 저항이 고용계약의 기간 차원의 변화에 대한 종업원의 저항보다 적어 비용이 적게 들 뿐아니라 변화가 보다 용이할 경우, 기업으로서는 고용계약의 구체성 차원만을 우선 변화시킬 수 있다. 두 차원 중 어느 차원의 변화를 시도하는 것이 보다 기업에 유리한가는 각 기업이 당면한 상황에 따라 다를 수 있다. 분명한 사실은 일본의 경우 일반적으로 다음과 같은 세가지 이유 때문에, 고용계약의 기간 차원에서 관계적 고용계약에서 거래적 고용계약으로 계약관계를 변화시키는데는 상당한 제약이 따른다는 점이다.

첫째는 노동성으로 대표되는 일본 정부 및 일본 법원, 매스미디어를 통한 사회적인 압력이다. 1974년 고용보험법이 제정된 이후 일본정부의 고용정책은 단순한 사후적인 실업대책에 머물지 않고 해고의 억제와 고용창출 등 실업의 발생을 미연에 방지하는 사전적인 고용정책으로 그 성격이 전환되었다. 예를 들어 경기변동이나 산업구조의 변화에 따라 불가피하게 사업활동을 축소하게 되어 휴업이나 교육훈련 또는 출향 등의 시책을 실시한 사업주에 대

해 임금부담액 일부를 조성하는 고용조정조성금제도는 해고억제와 고용안정을 위한 획기적인 정책수단으로 평가되고 있다. 장기안정고용을 유도하고자 하는 일본정부의 입장은 최근의 법제도적인 정년 연장 움직임(60세로부터 65세)에서도 잘 나타나고 있다.

기업이 장기적인 고용계약관계에서 이탈하고자 하는 움직임을 보일 때는 그러한 이탈이 노사 합의에 의해 추진되고 있음에도 불구하고 정부가 강력하게 개입하는 경우도 있다. 그 좋은 사례가 오쿠마社의 정년연령 인하에 대한 정부개입이다. 오쿠마社는 리스트럭처링의 일환으로 종업원의 정년을 60세에서 55세로 낮추기로 노사간에 합의했다. 그러나 일본 노동성은 이러한 의사결정에 강력하게 개입하여 결국 노사간의 합의는 철회되지 않을 수 없었다. 즉, 종업원의 고용관계 변경에 대한 경영측의 자율성은 상당히 제한되어 있다고 볼 수 있다. 오쿠마사의 사례는 사회 문제로까지 발전하게 되는데, 매스미디어를 비롯한 여론 메이커들은 정년인하 방침에 강력한 반대의사를 표명, 오쿠마사의 사장은 문책성 인사로 사임할 수밖에 없는 상황에 이르렀다(日本經濟新聞, 1994.12.29). 오쿠마사의 사례는 장기안정고용에 대한 일본정부 및 일본의 사회적 압력이 얼마나 뿌리깊고 강한 것인가를 보여주는 좋은 예라 할 것이다.

일본의 법원 역시, 판례를 통해 종업원의 장기안정고용을 측면에서 지탱하고 있다. 물론 일본에서도 해고는 법적으로는 원칙적으로 사용자의 자유이다. 즉, 30일간의 해고예약기간을 두면 ‘기간의 정함이 없는 근로계약’의 경우에도 언제라도 해약이 가능하다. 그러나 실제로는 판례를 통해 사용자의 ‘해고권’ 남용이 규제되고 있다. 구체적으로 정리해고가 유효성을 갖기 위해서는 잉여인원을 정리해야만 할 경영상 고도의 필요성이 존재하는가에 대한 입증, 잔업규제, 배치전환, 출향, 일시귀휴, 희망퇴직의 모집 등의 정리해고를 회피하기 위한 충분한 노력, 합리적인 기준과 공정한 적용 등 피해고자 선정의 타당성, 정리해고의 시기·규모·방법 등에 관한 노조나 근로자대표와의 성실한 협의 등의 요건을 준수할 것을 사용자측은 요구받고 있다.

일본기업들이 장기적 고용계약 관계를 파기하기 힘든 두 번째 이유는 장기안정고용에 대한 일본의 기업별 노동조합의 강한 집착 때문이다. 사실 일본

기업의 장기고용관행은 전후 기업레벨에서의 협력적 노사관계가 구축되기까지 장기간에 걸친 투쟁적인 노동조합운동의 결실이라고 할 수 있다. 고도경제성장 국면에 접어들기까지 전후 약 10년에 걸친 기간은 지금의 일본적 고용관행의 기본틀이 형성된 시기라고 볼 수 있는데, 여기에는 전후 기업단위로 급속히 조직화된 일본의 노동조합에 의한 급진적인 ‘고용확보’ 투쟁이 중요한 변수로 작용했다. 특정 기업의 정규종업원 신분이 조합원의 기본적인 자격요건이 되고 있는 기업별 조합이 주류인 일본의 노동조합은 해당기업의 존속(=조합원의 고용안정)을 위해서는 임금동결이나 삭감까지를 수용하는 유연한 태도를 일관되게 유지해 오고 있는 것이다(김 훈,1998).

세 번째 이유는 개인적 수준에서도 일본의 종업원들이 장기고용계약 위반에 대해서는 강한 저항의 태도를 보이고 있기 때문이다. 최근 일본의 인적자원관리시스템을 구성하고 있는 요소들 각각의 위반에 대해 종업원의 저항이 어느 정도로 나타나고 있는가를 살펴보고 있는 Morishima(1992)의 연구결과를 통해서도 장기고용계약위반에 대한 일본 노동자들의 저항이 얼마나 뿌리깊은 것인가 잘 알 수 있다. 최근 일본기업에서 확산되고 있는 인적자원관리시책의 변화, 구체적으로 ‘중도채용의 확대’, ‘중고령층을 대상으로 한 관계회사(기업집단)로의 출향(=사의 파견)이나 전적’, ‘임시직이나 파트 타이머 등 비정규 노동력의 증대’, ‘연봉제의 도입’, ‘중고령층을 대상으로 한 임금상한 설정’, ‘발탁인사’등 여섯 개의 시책 가운데, 일본의 노동자들이 가장 크게 저항하고 있는 것은 ‘중고령층을 대상으로 한 관계회사로의 출향이나 전적의 확대’로, 이에 반대하는 비율은 조사대상자의 약 71.9%에 달하고 있다.

출향이나 전적으로 말미암아 소속 기업과의 고용관계는 끊어진다고 할 수 있다. 그러나 출향의 경우 소속 기업과의 고용관계의 단절을 의미하는 것은 아니며 출향자의 약 80%가 (준)내부노동시장이라 할 수 있는 기업집단내 계열사 등으로 파견된다는 점, 그리고 출향에 따른 임금삭감이 소속 기업에 의해 보전(補填)되는 관계로 경제적인 측면에서 크게 불리하지는 않다는 점을 고려한다면(永野, 1988), 일본의 노동자들이 출향에 대해 거부감을 보이는 것은 소속 기업과의 고용관계가 끊어지는 그 자체에 대한 저항으로 해석된다. 고용관계가 단지 끊어질 따름인 출향에 대해서 조차 반대하고 있는 종업원들

이 고용계약의 기간 차원에서 단기적인 거래적 고용관계로의 전환에 대해 얼마나 심각하게 저항의 태도를 보일지는 충분히 짐작되고도 남는다.

일본기업들이 고용계약의 기간 차원이 아닌 고용계약의 구체성 차원에서만 변화를 시도하는 혁신 전략을 취하게 되는 것은 바로 위와 같은 제약으로 말미암아 고용과 관련된 자율성을 상당히 제한받고 있기 때문이다. 아래에서는 그 실태를 보다 구체적으로 살펴보기로 한다.

## 2. 인적자원관리 혁신전략의 실태

### 가. 지속 : 장기안정고용의 유지

일본기업들이 고용계약의 두 차원가운데 고용계약의 기간 차원 즉, 장기안정고용관행만큼은 계속 유지하려는 전략을 취하고 있음은 여러 조사에서 공통적으로 확인되고 있다. 우선 앞에서 든 일본노동성의 조사결과(1977)를 통해 이를 확인해 보기로 하자.

이 조사에서는 향후 일본기업의 고용관행의 향방에 대해 묻고 있는데, <표 5-1> 은 그 결과를 요약해 놓은 것이다. 향후의 상황에 대해 보면, 관리직이나 일반직 모두, '현재와 변함이 없다'고 응답하고 있는 기업 비율이 가장 높게 나타나고 있다. 즉, 관리직의 경우 67.9%의 기업 그리고 일반직의 경우에는 69.5%의 기업이 현재의 장기고용관행을 그대로 유지하겠다는 태도를 보이고 있다. 반면 '현재와는 달리 변함' 이라고 응답하고 있는 비율은 10%에도 미치지 못하고 있다. 관리직의 경우 9.0%의 기업 그리고 일반직의 경우에는 9.2%의 기업만이 현재의 장기고용관행을 더 이상 유지하지 않겠다는 태도를 보이고 있는 것이다.

<표 5-1> 고용관행에 관한 금후의 방침

(단위: %)

- 관리직 -

	기업 규모계	5,000인 이상	1,000~ 4,999인	300 ~ 999 인	100 ~ 299 인	30~ 99인
<b>계</b>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>현재와 변화없음</b>	67.9	63.7	62.4	63.6	69.1	68.1
<b>현재와 변화함</b>						
<b>계</b>	9.0	14.1	16.8	14.8	8.8	8.4
정년없이 일할 수 있는 한 일하게 함	1.6	0.6	0.8	0.6	0.7	2.0
자사에서 정년까지 대부분 고용						
정년후에도 상당수는 계속 고용	3.8	1.8	4.4	4.4	3.0	4.0
정년후에는 자회사·관련회사 등에 취업	0.9	0.3	4.1	2.1	2.0	0.4
정년후는 관여하지 않음	1.8	2.2	1.7	4.1	2.3	1.5
자사에서는 정년까지 대부분 고용하지 않음						
자회사·관련회사 등으로의 (재적)출향, 전	0.2	3.4	1.7	0.5	0.4	-
직을 포함하여 정년연령후도 취업을 보장						
자회사·관련회사 등으로의 (재적) 출향, 전	0.3	4.3	3.3	1.9	0.1	0.1
직을 포함하여 정년연령까지 취업을 보장						
대부분이 전직 또는 독립	0.4	1.5	0.8	1.2	0.3	0.4
<b>모름</b>	18.8	20.6	20.1	19.6	19.4	18.5
<b>무응답</b>	4.2	1.5	0.8	2.0	2.7	5.0

- 일반직 -

	기업 규모계	5,000인 이상	1,000~ 4,999인	300 ~ 999 인	100 ~ 299 인	30~ 99인
<b>계</b>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>현재와 변화없음</b>	69.5	63.1	65.2	67.6	70.7	69.5
<b>현재와 변화함</b>						
<b>계</b>	9.2	14.4	15.0	12.4	8.5	8.6
정년없이 일할 수 있는 한 일하게 함	1.4	-	0.6	0.7	0.9	1.6
자사에서 정년까지 대부분 고용						
정년후에도 상당수는 계속 고용	3.5	2.8	4.4	3.9	3.1	3.6
정년후에는 자회사·관련회사 등에 취업	1.0	1.5	3.0	1.7	1.3	0.7
정년후는 관여하지 않음	2.3	1.5	2.0	2.9	2.2	2.2
자사에서는 정년까지 대부분 고용하지 않음						
자회사·관련회사 등으로의 (재적)출향, 전	0.1	1.8	1.2	0.3	0.1	0.0
직을 포함하여 정년연령후도 취업을 보장						
자회사·관련회사 등으로의 (재적) 출향, 전	0.3	4.3	2.4	1.7	0.2	0.1
직을 포함하여 정년연령까지 취업을 보장						
대부분이 전직 또는 독립	0.6	2.5	1.4	1.2	0.7	0.4
<b>모름</b>	18.2	20.3	19.0	18.9	18.5	17.9
<b>무응답</b>	3.3	2.2	0.8	1.2	2.2	3.8

출처) 日本労働省政策調査部編(1997), 26쪽.

장기고용관행만큼은 계속 유지하고자 하는 일본기업의 지향성은 일본 社會經濟生産性本部의 조사(1994)에서도 확인되고 있다. 이 조사에서는 일본의 상장기업의 인사노무관리 담당이사 혹은 부장을 대상으로 해당기업에서의 향후 장기고용관행의 유지 여부에 대해서 묻고 있다. 그 결과 약 90%(N=308)의 기업이 향후에도 장기고용관행을 유지하겠다고 응답하고 있다. 응답내용을 구체적으로 살펴 보면, ‘종업원이 희망하면 특별한 사정이 없는 한 정년까지 계속 고용을 유지하겠다’고 응답한 비율이 56.2%, ‘원칙적으로 계속 고용을 보장하지만, 경우에 따라 희망퇴직의 모집 등 탄력적 고용관리에 의해 조정할 필요가 있다’고 응답한 비율은 33.1%로 나타나고 있다. 이에 비해 장기고용을 전면적으로 부정하고 있는 즉, ‘장기고용은 일본이 지속적인 성장을 해온 가운데서만 가능한 것으로, 향후에는 해고를 용이하게 해야만 한다’고 응답한 기업의 비율은 고작 1.6%로 극히 소수에 머무르고 있다.

이같은 지향성은 일본기업의 고용조정 행동에서도 확인된다. 일반적으로 과잉인력의 삭감을 목표로 이루어지는 고용조정은 필연적으로 고용계약의 위반을 수반한다. 문제는 거래적 고용계약하에서 레이오프가 일상적 이루어지는 미국과는 달리, 일본기업의 경우 고용관계가 관계적 고용계약에 기초해 있는 관계로 고용조정이라는 계약위반이 미치는 미치는 악영향이 훨씬 심각하다는 점이다. 그만큼 일본 기업에서의 고용조정은 신중하게 이루어질 수밖에 없다. 일본기업의 고용조정 행동에서 나타나는 다음과 같은 주요한 특징, 즉 고용조정에 상대적으로 많은 시간이 요구되며 또한 그것이 단계적으로 이루어진다는 특징은, 일본기업의 고용관계가 관계적 고용계약에 기초해 있음을 반증하는 사실로 해석할 수 있다.

과잉인력의 삭감 필요성이 제기되더라도 일본 기업이 즉각적으로 해고를 단행하는 경우는 극히 드물다. 해고가 이루어지기까지는 적어도 3년 내지 5년이라는 긴 시간이 요구된다. 따라서 엄밀한 의미에서 즉각적인 해고는 거의 없다고 볼 수 있다. 해고를 단행하기 전에 일본 기업들은 우선 株主에 대한 배당축소 혹은 중지, 경영진 → 관리직의 급여 삭감 등의 조치를 취한다. 이러한 조치에도 불구하고 고용조정을 해야 할 필요가 있을 경우, 일본기업들은 일반적으로 다음과 같은 9단계를 밟아 최종 해고에 이른다(關口, 1996).

제일 먼저 이루어지는 조치가 잔업규제로, 이는 고용조정 초기단계로 간주된다. 불황기 잔업시간을 삭감해 생산량의 축소에 대응하는 방법으로, 잔업의 유연성은 장기고용을 유지하기 위한 중요한 수단 중의 하나이다. 다음 단계가 휴일의 증가이다. 5월의 골덴 워크, 연말연시, 여름휴가 등의 증가 혹은 특정일을 휴일로 정함으로써 인건비 삭감이 기해 진다. 제3단계가 파트타임 등 비정규사원의 계약갱신을 중지하는 것으로 정규 사원의 고용을 확보하기 위한 수단으로 이용된다. 즉, 임시직이나 파트타임 등이 불황시 고용조정의 완충 역할을 담당하고 있는 것이다. 제4단계가 채용 중지로, 종업원 총수의 자연삭감을 의도하는 것이다. 중도채용의 중지가 먼저 행해진 후, 신규 채용의 중지나 삭감, 때로는 내정자에 대한 채용 취소 등의 순서로 이루어지는 게 일반적이다. 제5단계가 배치전환이다. 기업 내에서의 인력수급 불균형의 해소책으로 사용되는데, 인원삭감이 요구되는 직장과 인원 확충이 요구되는 직장간의 고용을 조정함으로써 해고를 회피하는 방식이다. 제6단계가 출향으로 주로 관계회사에서 근무하는 것을 말한다. 기업간 배치전환으로 기업내 노동시장을 기업집단으로 확대시켜 종업원의 장기고용을 유지하기 위한 수단으로 볼 수 있다. 제7단계가 일시 귀휴로 일본적 레이오프로 볼 수 있다. 미국의 레이오프가 선임권순으로 선임자일수록 가장 늦게 해고되는 대신 가장 빨리 재고용되는데 비해, 일본의 일시귀휴는 임금이 상대적으로 높은 장기근속자가 먼저 그 대상이 되고, 복직의 경우에도 임금이 상대적으로 낮은 단기근속자로부터 개시되는 경향이 있다. 위에서 열거한 제 시책으로도 부족할 경우 제 8단계인 희망퇴직이나 조기퇴직우대제도가 실시된다. 일반적으로 대부분의 기업들이 조기 퇴직자에 대한 우대조치를 취한다. 마지막 단계가 지명해고로 이는 고용조정의 최후 수단이다. 위에서 열거한 각 단계의 고용조정 시책은 지명해고를 가능한 한 회피하기 위한 수단으로 볼 수 있다.

1991년 이후의 헤이세이(平成)불황국면에서도 일본기업의 이와 같은 고용조정 행동의 특징은 지속되고 있다. 츄마(中馬, 1994)는 현재의 불황국면에서도 고용조정의 주요한 방식은 여전히 잔업규제나, 출향, 전직, 중도채용의 삭감이나 정지 등으로 희망퇴직자를 모집하거나 해고를 단행하고 있는 기업비율은 제조업의 경우 거의 극소수에 불과함을 밝히고 있다.

이처럼 정리해고를 가능한 한 회피하고자 하는 일본 기업의 고용조정방식의 특징은 관계적 고용계약의 위반에서 비롯되는 악영향을 최소화하려는 노력으로 보여진다. 또한 최선을 다한 노력에도 불구하고 장기적 고용계약관계를 위반하지 않을 수 없는 상황에 봉착한 일본기업들이 통상적으로 실시하고 있는 관행 즉, 조기 퇴직자에게 퇴직가산금을 지불하는 관행, 조기퇴직자가 자기사업을 개시할 경우 일정의 자금지원을 해주거나 금융기관을 알선해 주는 관행, 독립을 위해 필요한 자격이나 기능 습득 비용을 기업에서 부담하는 관행, 재취직을 알선해 주거나 재취직 준비를 도와주기 위해 일정기간 유급 휴가를 주는 관행 등은 기업측의 고용계약 위반에 대한 프리미엄으로 해석된다. 즉, 이러한 관행은 퇴직 당사자에게는 기업측의 계약 위반에 대한 보상의 의미를 갖는 동시에 살아남은 자의 죄책감이나 사기저하를 최소화하기 위한 방법으로 해석할 수 있는 것이다.

#### 나. 변화: 성과주의 임금·승진시스템의 도입

고용계약의 구체성 차원에서 계약사항이 세밀하게 규정되어 있지 않고 극히 포괄적인 것만을 규정하고 있다는 측면에서 일본기업의 고용계약관계가 관계적 고용계약에 기초하고 있음은 이미 3장에서 살펴 보았다. 일본기업의 임금·승진시스템 역시 이러한 관계적 고용계약을 뒷받침하는 형식으로 편성되어 있다. 근속에 의해 임금 및 승진을 결정하는 연공주의가 바로 그것이다. 종업원이 담당하는 직무가 명확히 규정되어 있지 않고 직무간의 상호의존도가 높은 상황에서, 종업원의 처우를 결정하는 가장 무리없는 방법은 곧 종업원의 숙련이나 잠재적 능력, 기업에 대한 공헌도는 근속연수에 따라 높아진다고 가정하는 연공주의였다. 이러한 의미에서, 개인의 직무내용 및 그 권한과 책임이 명백히 규정되어 있는 거래적 고용계약을 뒷받침하는 미국기업들의 종업원에 대한 보상원리가 ‘현재(顯在)적인 성과주의’에 입각해 있다고 한다면, 직무의 무한정성이나 책임의 무한성정 등 관계적 고용계약을 뒷받침하는 일본기업들의 종업원에 대한 보상원리는 ‘잠재(潛在)적 능력주의’에 입각해 있다고 볼 수 있다.

고용계약의 기간 차원의 변화를 제한받고 있는 일본기업들이, 저성장으로의 경제성장기조의 변화에 직면하여 특히 화이트칼라의 低생산성 문제를 해결하기 위한 방법으로 주목하고 있는 부분이 바로 이 종업원의 보상원리라는 측면이다. 즉, 그간 잠재적 능력주의에 기초해 왔던 임금·승진시스템을 개인의 현재적인 직무성공에 따라 보상에 차등을 두는 현재적인 성과주의로 전환시키는 것이다. 이러한 임금·승진시스템 변화의 배경에는 고용계약의 기간 차원과는 달리 그 변경에 있어서 기업의 상대적 자율성이 높다는 점, 그리고 경제의 저성장기조가 유지되는 한 연공에 따른 종업원의 처우는 이미 한계에 도달했다는 인식의 두가지 요인이 자리잡고 있다.

실제로 일본기업들은 화이트 칼라를 주된 대상으로 한 연봉제나 목표관리(management-by-objectives)제도의 도입, 기존의 잠재적 능력주의에 기초해 있던 직능자격제도의 재편, 연공승진에 대한 대안으로서의 발탁 인사의 실시 등 여러 시책을 동원하여 임금·승진시스템을 그간의 연공주의에서 성과주의로 급속히 재편하고 있다(김 훈, 1994). 일본사회경제생산성본부의 최근의 조사보고서(1998)를 살펴보면, 일본기업들의 연공주의로부터의 확고한 탈피 의지를 엿볼 수 있다. 이 조사에서는 상장기업의 인사노무담당자(N=380)에게 향후 관리직층을 대상으로 한 임금제도의 개편 방향을 묻고 있다.

그 결과를 살펴 보면 ‘연공주의를 중심으로 능력주의 및 성과주의를 혼합한다’고 응답한 비율은 3.2%, ‘연공주의와 능력주의·성과주의를 반반씩한다’고 응답한 비율이 2.6%로, 향후 관리직의 임금·승진시스템을 연공주의에 입각하여 운영하고자 하는 기업은 극소수에 불과함을 알 수 있다. 반면 ‘연공주의를 최소한으로 하고 능력주의와 성과주의를 중심으로 한다’고 응답한 비율은 42.5%, ‘거의 전면적으로 능력주의 및 성과주의로 변화시킨다’고 응답한 비율은 30.0%로, 약 70%에 이르는 기업이 연공주의로부터의 탈피를 의도하고 있다. 성과주의로의 개혁의 일환으로 연봉제도 급격히 도입되고 있는데 同생산성본부의 조사에 따르면, 최근 3년간 연봉제를 도입하고 있는 기업비율은 약 2배로 증가하고 있다. 즉, 1996년 1월 현재 조사대상기업중 9.8%에 불과 했던 연봉제 도입 기업의 비율은 1998년 현재 18.7%로 늘어나 연봉제가 급속히 확산되고 있음을 알 수 있다. 이러한 조사결과들은 임금·승진시

시스템의 개혁을 통해 고용관계의 구체성 차원에서 계약내용을 보다 세밀화시키고자 하는 일본기업들의 강한 의지가 반영된 결과로 해석할 수 있다.

이하에서는 헤이세이불황을 계기로 인적자원관리시스템의 개혁을 단행하고 있는 베넷세코퍼레이션과 코마츠의 기업 사례를 소개한다. 특히 베넷세코퍼레이션의 경우, 인적자원관리시스템의 개혁으로 일본내에서도 커다란 화제를 모았던 기업이다. 베넷세코퍼레이션이 그다지 기업의 역사가 길지 않은데 비해 코마츠는 유구한 역사를 자랑하는 기업이다. 기업의 역사가 반영된 결과일까, 베넷세의 경우 임금·승진체계를 근본적으로 개혁하고 있는데 비해, 코마츠의 경우 특히 관리직층을 대상으로 한 기존 시스템의 수정·보완이라는 전략을 택하고 있다. 그러나 수정·보완에 그치고 있다고 하더라도 개인의 직무성적을 채우와 직결시키는 시스템을 목표로 하고 있다는 점에서 현재 일본기업들이 단행하고 있는 인적자원관리시스템의 개혁의 방향성과 같은 선상에 있다. 이러한 의미에서 그 혁신의 정도는 다르지만, 두 기업의 인적자원관리시스템의 개혁은 모두 기존의 잠재적 능력주의에서 현재적 성과주의로의 개혁으로, 현재 일본기업들이 단행하고 있는 인적자원관리시스템의 혁신을 대표한다고 볼 수 있다.

## 사례1 : 베넷세코퍼레이션의 실력주의 신임금제도<sup>4)</sup>

### 1. 회사개요

설립: 1955년 1월

자본금: 136억엔(1997년 5월 현재)

판매고: 1,884억엔(1996년)

사업내용: 통신교육, 모의시험, 출판, 어학, 看護서비스, 보육서비스 등

종업원수: 1,334명(1997년 3월 현재)

※ 평균연령 31세

### 2. 베넷세의 인사제도개혁의 목적

베넷세코퍼레이션은 ‘개인과 기업간의 새로운 관계 설정’을 목표로 1995년도에 임금·교육·복리후생 등을 포함한 인사제도의 발본적인 혁신을 단행했다. 이 회사에서 인사제도 혁신의 기초가 되는 새로운 관계란 다름아닌 ‘계약’의 개념에 기초한 종업원과 기업간의 관계이다. 이같은 관계 설정하에서 종업원은 독립된 개체로서 자신의 가치관에 따라 주체적으로 자신의 일(=직무)을 선택하고 능력개발 또한 스스로의 책임하에 추구해 나갈 것을 요구받게 된다. 이에 대해 기업은 개인이 선택한 일(=직무)이 얼마나 회사업적에 기여했는가 그 공헌도에 따라 임금을 지불한다. 즉, 기업 성과에 직접 연결되지 않는 속인적, 연공적 요소를 배제하고 개별 근로자가 수행하는 직무의 내용 및 그 성과에 따라 처우가 보장되는 실력주의 임금제도로의 혁신이 시도되고 있는 것이다.

---

4) 三宅(1998)을 요약, 정리.

### 3. 문제점

베넷세코퍼레이션의 기존의 임금제도는 매년 봄 실시되는 베이스 업 및 정 기승급에 의해 연차적으로 임금인상이 이루어지는 전형적인 연공서열형 임금제도였다. 물론 인사고과에 의해 개인간 임금격차가 다소 존재하고는 있었지만, 동년배에서는 대략 같은 수준의 임금이 지불되고 있었다. 이처럼 사원 개인의 역량이나 성과가 임금에 직접 반영되는 요소가 취약한 관계로, 특히 20~30대 종업원의 동기부여(motivation) 측면에서 연공서열형 임금제도의 부정적인 영향이 문제시 되어왔다. 상대적으로 종업원의 평균연령이 낮은 동 회사에서 기존의 연공서열형에서 성과주의형으로 임금체계를 전환하게 된 배경은 여기에 있었다.

### 4. 신임금체계로의 이행

베넷세코퍼레이션은 ‘성과와 성과를 올리기 위해 발휘된 능력에 대한 보상’을 기본 개념으로 임금체계의 근본적인 개편을 단행했다. 우선 각 단계의 직 능자격에 대한 능력요건을 명확히 함과 동시에, 11단계로 세분화되어 있던 직능자격구분을 6단계로 통합·축소했다. 이와 함께 부장직에만 적용되고 있던 연봉제를 관리직인 4등급이상 사원 전원을 대상으로 확대했다. 3등급 이하 일반사원에 대해서는 정기승급 및 베이스 업을 폐지하고 성과에 따라 급 여상승이 이루어지게끔 제도를 새로이 설계했다. 수당 역시 축소하여 그간 수당으로 지급되고 있던 임금재원을 성과에 대한 임금재원으로 전환시키고 있다. 이처럼 이 회사에서는 종업원의 임금총액 총재원은 그대로 유지한 채, 기존의 연공부분을 성과부분으로 전환시킴으로써 연공주의로부터 성과주의 로 임금제도의 전환을 시도하고 있는 것이다.

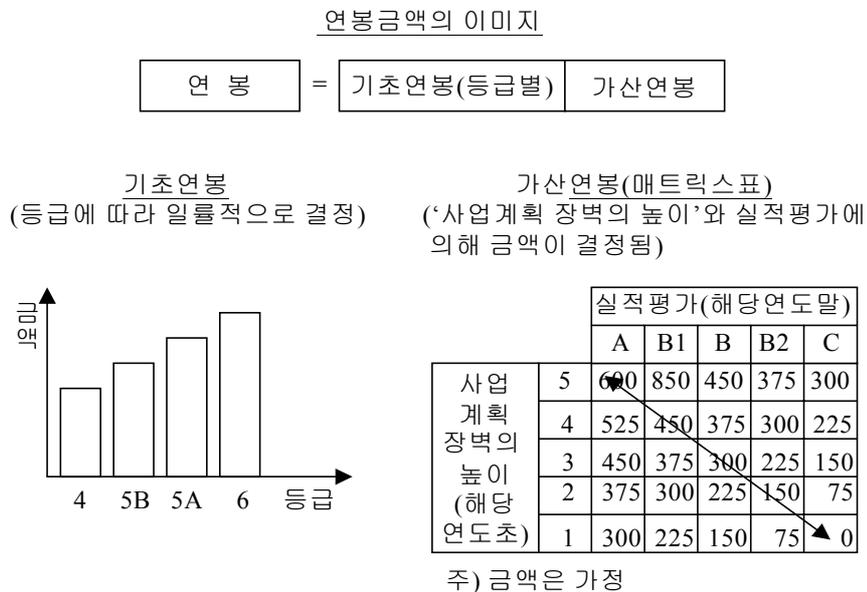
### 5. 관리직 연봉제

4등급이상 관리직 사원을 대상으로 한 연봉제의 적용은 다음과 같이 이루

어진다. 우선 매년 11월 경영비전이 제시되어, 각 사업부문의 책임자가 결정된다. 각 사업부문별로 관리직이 중심이 되어 팀을 구성하여 다음해 사업계획서를 입안한다. 입안된 사업계획서는 경영진의 심의, 인원 및 예산 절충을 거쳐 2월경에 최종적으로 결정되는데, 이를 기초로 仮연봉액이 결정된다. 즉, ‘사업계획서의 가격’이 연봉설정의 기초가 되고 있는 것이다. 설정된 연봉은 ‘仮연봉’으로서 월례급여와 상여금으로 분할·지급된다. 연봉의 확정은 해당 연도말에 평가에 의해 결정되는데, 기업은 가연봉과 확정연봉의 차액을 추가 지급하거나 반환받는다. 추가지급이나 반환은 여름 상여금으로 조정된다.

연봉은 기초연봉과 가산연봉으로 구성되어 있다. 기초연봉은 일정수준의 임금을 보장하기 위해 설정된 것으로 각 등급별로 고정금액이 지급된다. 실적주의를 반영하고 있는 부분이 가산연봉인데, 이는 <그림 1>에서와 같이 ‘사업계획의 장벽의 높이’와 실적평가와의 매트릭스(이를 베넷세코퍼레이션에서는 ‘경영의 기대치’ 라고 부르고 있음)에 의해 결정된다.

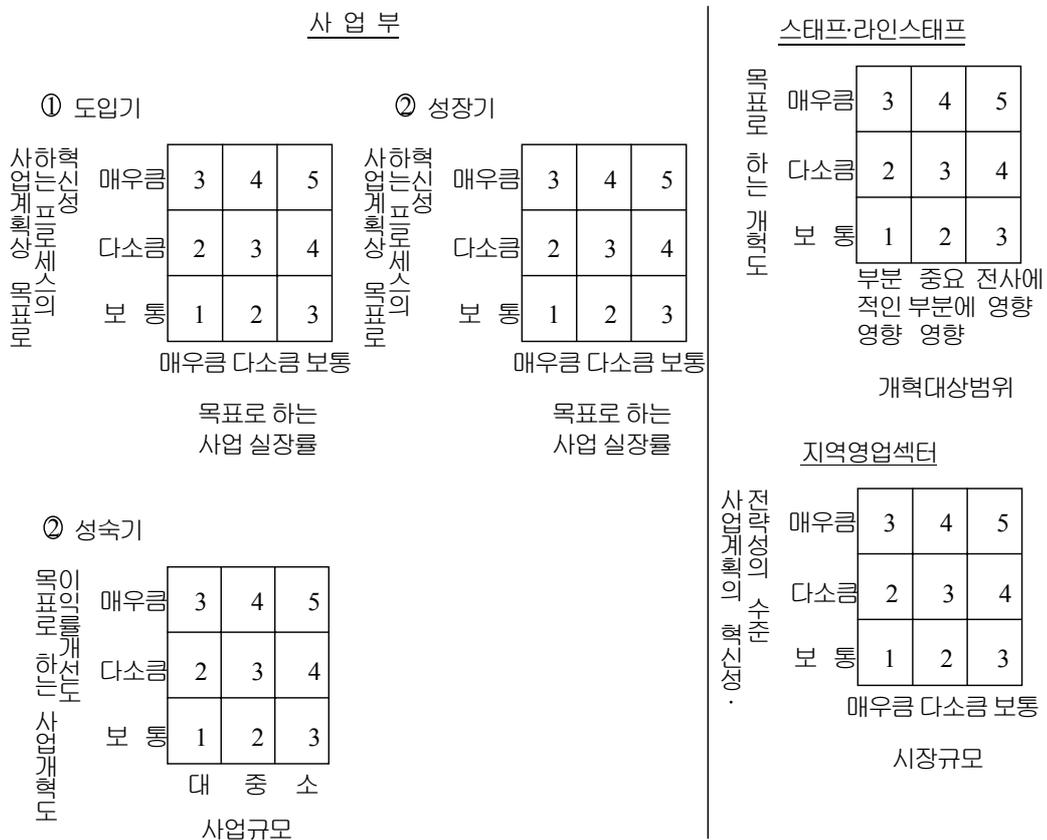
[그림 1] 연봉결정방식



‘경영의 기대치’를 설정하는 매트릭스는, <그림 2> 에서와 같이 해당사업의 내용에 따라 서로 다른 것이 적용된다. 왜냐하면, 예를 들어 신규사업 부문과 성숙기에 달한 사업부문, 그리고 사업부문과 스태프부문간에는 각기 요구되는 경영과제의 성격과 내용이 다르기 때문이다.

[그림 2] 설정 매트릭스

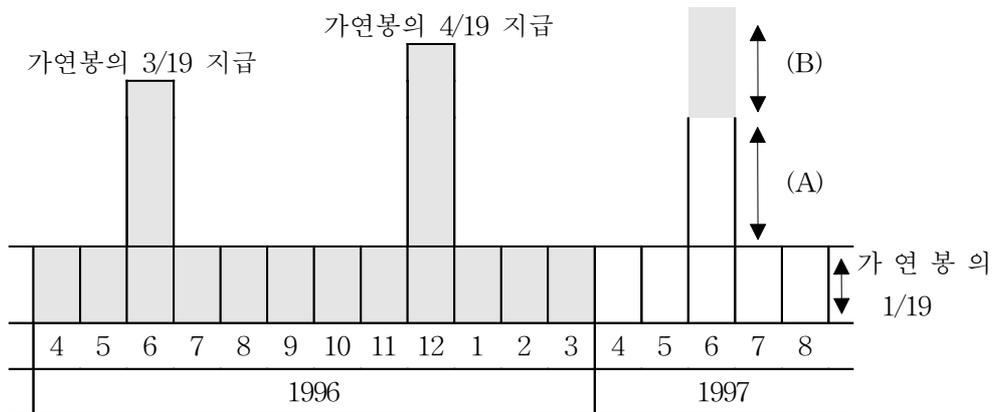
장벽의 높이는 사업부에 있어서는 사업모표와 사업규모·사업전개 난이도간의 매트릭스로 결정. 스태프나 라인·스태프에 있어서는 개혁대상 규모와 기대하는 개혁도간의 매트릭스로 결정



가연봉이 결정되면 매분기마다 실적 달성 프로세스 및 구체적으로 달성한 실적이 점검된다. 이때 이같은 실적평가가 상여에 단기적으로 즉각 반영되지는 않는다. 이는 단기적인 업적평가로 인해 목전의 성과만을 추구하는 경향을 방지하고 종업원들이 장기적인 시야에서 기업성장에 공헌하도록 하는 태도를 배양하기 위해서이다. 해당년도말에 최종적으로 평가가 이루어지면 年初에 설정된 假年봉과의 차액이 조정되어 연봉이 확정된다. 베넷세코퍼레이션의 연봉지급의 흐름은 아래의 <그림 3> 과 같다.

[그림 3] 연봉지급의 흐름

\* 예를 들어 일반사원의 표준지급월수가 아래와 같다고 상정할 경우  
 96년초 : 7개월(여름 3, 겨울 4)로 가결정  
 97년초 : 7개월(여름 3, 겨울 4)로 가결정



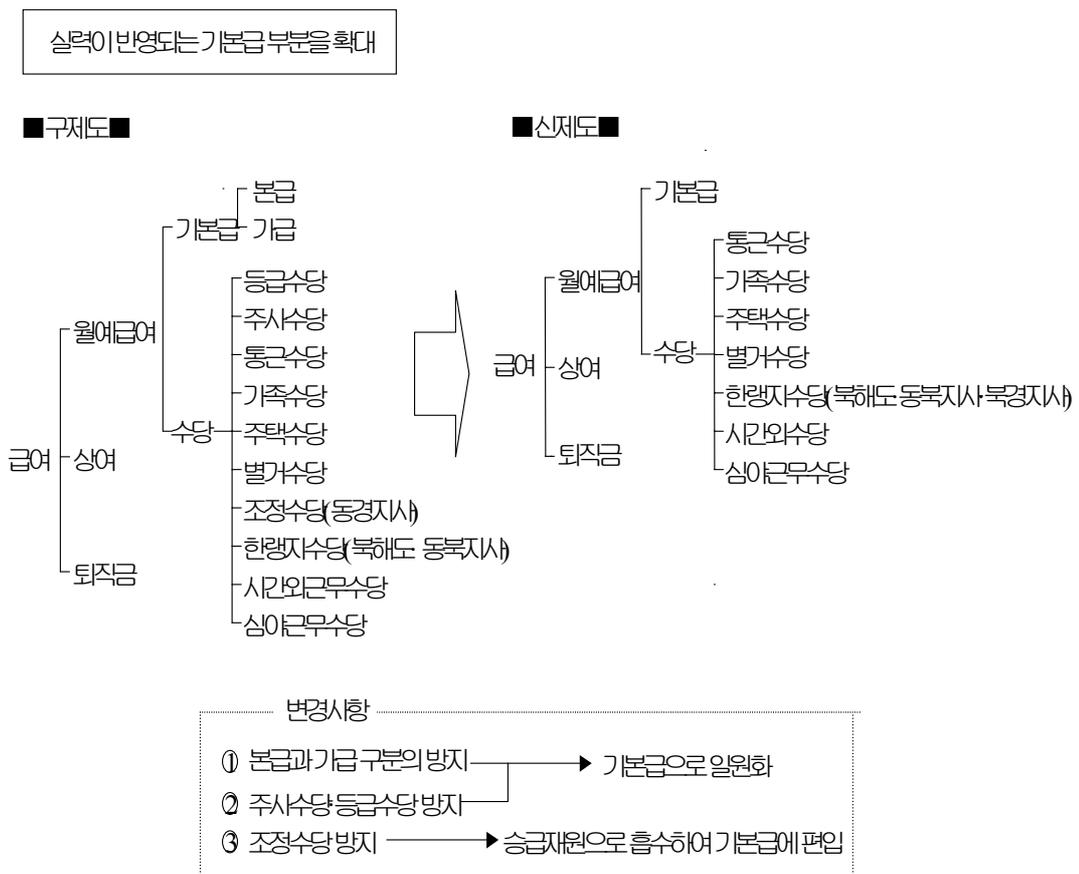
(A) = 1997년 假年俸의 3/19  
 (B) = 1996년 확정연봉(※) - 1996년 假年俸

## 6. 일반사원의 임금제도

일반사원의 임금제도 개편 역시, 임금총액 재원을 유지하면서 임금체계상 업적급의 비율을 높이는 방향으로 이루어졌다. 구체적으로 기존의 기본급과

각종수당을 <그림 4> 와 같이 재편했다. 특히 수당의 경우, 주택수당, 자녀수당등 필수불가결한 것만을 남기고 단계적으로 폐지, 실적이 반영되는 기본급으로 임금재원을 점차 편입해 가고 있다. 승급 및 상여 역시, 인사고과에 의해 개인간 임금격차가 확대되도록 설계하고 있다.

[그림 4] 일반사원 급여체계



기본급에 대한 승급의 경우, 입사 7년차까지는 전년도에 평가결과와는 관계없이 일단 동일선상에 올려놓은 다음 해당년도의 평가결과만을 반영하는 캔슬방식을 폐지했다. 베넷세코퍼레이션이 그간 이러한 방식을 취해온 것은 젊을 때의 한번의 실패로 인한 인사고과상의 불이익을 최소한으로 억제하여

종업원들에게 도전정신을 배양하기 위해서였다. 그러나 이와 같은 캔슬방식은 앞에서도 지적한 것처럼 개인 실적이 임금에 반영되는 부분이 적어 종업원의 동기부여상 심각한 문제를 야기해 왔다.

[그림 5] 일반적 임금표

● 승급(정기승급·베이스업포함)

$$\text{승급액} = (\text{등급별 승급기준액}) \times (\text{레인지내위치} \cdot \text{평가매트릭스계수})$$

① 등급별승급기준액

등급	기초액
3	15,000엔
2	12,000엔
1	9,000엔

② 레인지내위치·평가매트릭스계수

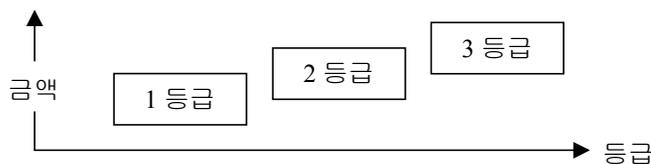
		승급평가				
		A	B1	B	B2	C
레인지내 위치	100%~75%	0.8	0.5	0	0	0
	75%~50%	1.2	0.8	0.5	0	0
	50%~25%	1.6	1.2	0.8	0.5	0
	25%~ 0%	2.0	1.6	1.2	0.8	0

\* ①② 모두 수치는 가정

<참고 : 용어해설 >

● 레인지내 위치

① 레인지 : 각 등급별로 정해진 기본급(금액)의 상한치와 하한치의 차



② 레인지내 위치 : 해당등급레인지 가운데 어느 위치에 있는가를 나타냄.  
 각 등급의 레인지를 4등분하여 어느 위치에 있는가를 판단  
 \* 상대평가가 아닌 절대평가

새로운 제도에 따른 승급결정시 가장 특징적인 점은, 같은 등급에 오래 머물러 있을수록 불리하다는 점이다. 각 등급별로 상한액 및 하한액이 설정되어 있는데, 해당 등급에 오랫동안 체류하여 상한액에 가까운 임금을 수령하고 있는 종업원일수록 승급금액은 낮아진다. 이들 종업원의 경우, 인사고과의 점수가 아무리 높다고 하더라도 전혀 승급이 이루어지지 않는 경우도 존재한다. 반면, 하한액에 가까운 기본급을 수령하고 있는 종업원일수록, 승급금액은 많아지도록 설계해 연공적 요소를 가능한 한 배제하고자 시도하고 있는 것이다.

승급액은 각 등급별로 설정된 ‘기준액 × 평가계수’에 의해 결정되는데, 평가계수는 <그림 5> 에서와 같이 각 등급별 ‘현재의 레인지내 위치’와 ‘실적평가’의 매트릭스에 의해 결정된다. 젊었을 때 높은 성과를 발휘한 종업원의 임금은 급격히 상승하는 반면, 같은 등급에 오래 머물러 있는 종업원의 임금은 상한치 부근에서 완만한 커브를 그리도록 설계되어 있다. 한편 최하위의 평가(C)를 받은 종업원의 경우 전혀 승급이 이루어지지 않는다.

[그림 6] 일반직 상여

- ① 연간지급월수의 변동화: 회사의 업적에 대응한 지급원수 설정
- ② 실적임금 개념을 확대

(1) 평가계수의 변경

	구계수	신계수
A	1.10	1.2
B1	1.05	1.1
B	0.00	1.0
B2	0.95	0.9
C	0.90	0.8

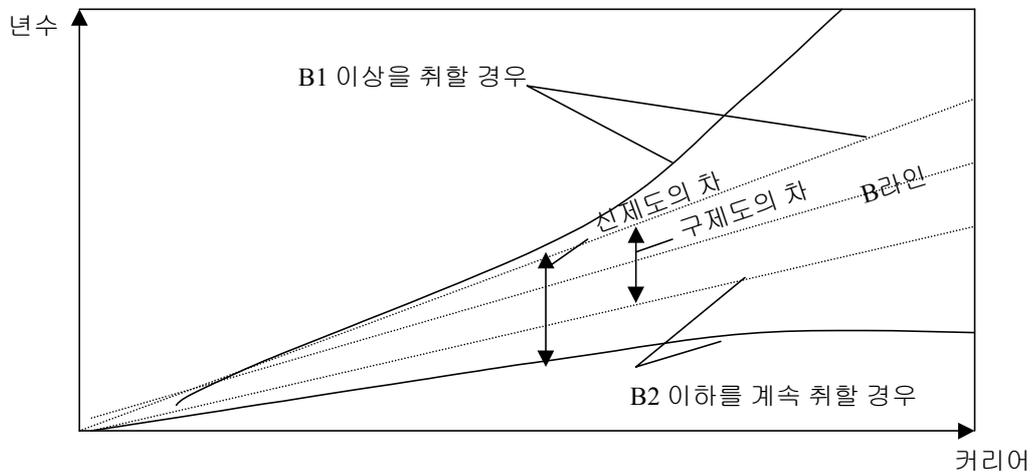
(2) 평가대상월수의 변경

구	신
여름 1개월, 겨울 3개월에 평가 반영	지급월수 모두에 평가 반영

일반직의 상여제도 역시 근본적인 개편이 이루어졌다. 기존의 상여제도하에서는 총 7개월(여름 3개월 분, 겨울 4개월 분)분의 상여가운데 4개월(여름

1개월, 겨울 3개월분)분에만 실적평가가 반영되고 있었다. 그러나 이 역시 어디까지나 명목적인 것으로, 실적평가에 의한 임금차는 그다지 크지 않았다. 새로운 상여제도하에서는 평가계수를 조정하여 업적평가에 따른 격차가 확대되었을 뿐만아니라, 7개월치의 상여분 모두에 업적평가가 반영되고 있다(그림 6 참조). 계속 고성과를 올린 종업원과 그렇지 않은 종업원간에는 상당한 年収격차가 발생하도록 시스템이 재설계된 것이다(그림 7 참조).

[그림 7] 실적주의 임금의 이미지



- \* 신제도에서는 상여에 있어서나 승급에 있어서나 평가에 따른 임금격차가 확대됨. 계속 높은 실적을 올린 경우에는 기존에 비해 상당히 높은 임금을 획득하게 됨.
- \* 계속 B를 취할 경우의 임금수준은 현재와 다름 없음
- \* 관리직 이상은 연봉제로 이행하므로 연속적인 임금곡선은 그릴 수 없음(매년 실적에 따른 변동제)

## 사례2: 코마츠의 관리직 대상 신인사제도<sup>5)</sup>

### 1. 회사개요

설립: 1921년

자본금: 701억엔(1997년 5월말 현재)

판매고: 5,501억엔(1996년)

사업내용: 건설기계, 산업기계 등

종업원수: 12,416명(1997년 3월말 현재)

※ 평균연령 43.9세

### 2. 관리직 인사제도 개정의 배경

현재 코마츠사는 1) 이미 성숙시장이 되어 버린 건설기계의 재활성화, 2) 일렉트로닉스 사업부문의 강화, 3) 글로벌 수준에서의 기업경쟁력의 강화, 4) 급격한 환경변화에 대한 신속한 대응이라는 네 가지 목표를 달성하기 위해 전사적인 차원에서 경영체질 강화에 온 힘을 기울이고 있다. 그 일환으로 코마츠사는 기업활동의 중핵인 관리직층을 대상으로 한 인사제도의 근본적인 개혁을 시도하고 있다.

개혁의 핵심은 1960년대 초반에 그 골격이 형성된 관리직 인사제도의 연공적 요소를 배제하는 것이다. 제도 혁신의 주요한 목표는 다음의 세가지로 요약할 수 있다. 첫째 개인에 초점을 둔 제도의 설계와 운용(개인의 사기와 능력의 중시, 개인의 업적의 반영), 둘째 자기실현과 보수의 일체화, 셋째 인재육성의 중시 등이 그것이다. 아래에서는 코마츠사의 관리직을 대상으로 한

---

5) 岡田(1998)을 요약·정리한 것임.

인사제도의 개혁을 보다 자세히 살펴보기로 한다.

### 3. 기존 인사제도의 문제점

1960년대 초반에 그 골격이 형성된 코마츠사의 관리직 인사제도는, 관리직층의 증가, 조직의 수평화에 따른 스태프직의 증가, (직능자격제도상의) 高자격化 현상 등으로 인해 다음과 같은 문제점이 노출되었다.

#### 가. 직능자격제도의 연공적인 운용

조직의 수평화가 진전됨에 따라 직능자격제도상 총 7 랭크로 세분화되어 있던 기존의 관리직층의 직능 ‘자격’(위로부터 이사 → 참사 1·2급 → 부참사 1·2급 → 주사 1·2급)과 조직관리 계층구조상 ‘직위’(본부장 → 부장 → 과장)간의 괴리가 점점 심각한 문제로 대두되었다. 기존의 자격제도운용에 있어서는 직능자격상의 승격이 주로 입사 연차나 해당 자격계층에서의 경과(체류) 연수 등 주로 속성적 요소에 따라 이루어지는 경향이 있었다. 직능자격은 개인의 급여 및 상여 결정의 기초가 되고 있는데 승격이 연공적으로 이루어짐에 따라 직위나 직무는 변화하지 않음에도 불구하고 임금은 지속적으로 상승되는 상황이 빚어지게 된 것이다.

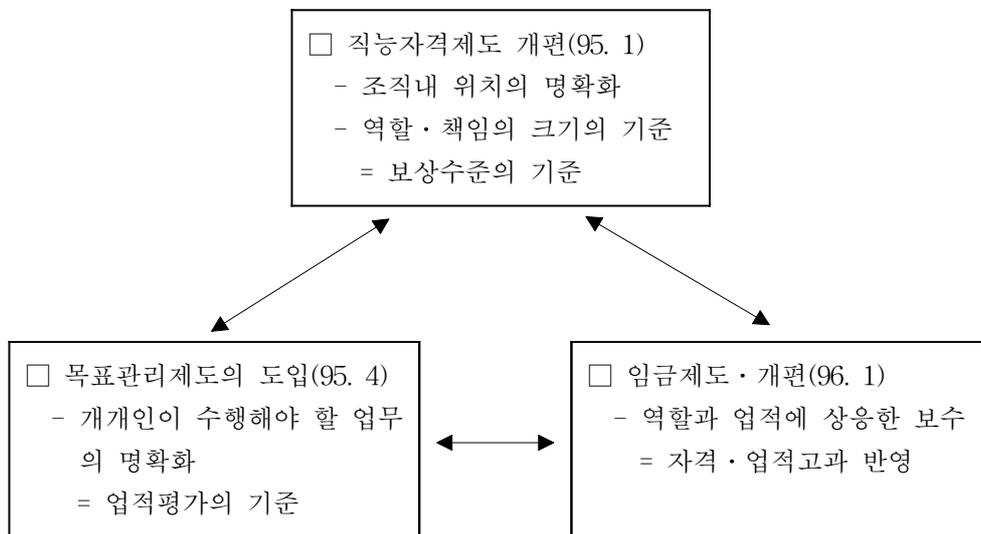
#### 나. 승격누적 급여제도에 의한 직무내용과 임금의 괴리

그간 코마츠사의 관리직층의 임금체계는 그 90%가 매년 승급액이 누적되는 기본급으로 구성되어 있었다. 그러나 자격별 임금상한액이 설정되어 있지 않아, 동일 자격내에서도 상당한 임금격차가 발생하고 있었다. 또한 하위자격자가 상위자격자보다 더 많이 임금을 지급받는 역전현상조차 다수 발생하는 등, 직능자격상의 자격과 임금간의 괴리도 심각한 문제로 제기되었다.

더욱이, 같은 자격내에서의 임금격차가 주로 해당자격에서의 체류 연수(= 승급횟수)에 의해 결정되는 경향이 있어 설혹 누군가가 열심히 노력하여 높

은 성과를 올려도 이에 제대로 보상할 수 없는 문제도 심각하게 제기되었다. 이러한 문제를 해결하기 위해 코마츠사가 관리직 인사제도 개정시 특히 중점을 둔 것은 ‘개개인의 역할 및 책임의 크기’를 명확히 설정, 그러한 ‘역할이나 책임의 크기에 상응하는 성과’를 올릴 경우 성과에 따른 응분의 보수를 부여하는 시스템의 설계였다. 즉, ‘개인의 역할과 책임’, ‘업적·성과’, ‘보상’이 삼위 일체가 되는 시스템으로의 전환이 시도된 것이다([그림 8] 참조).

[그림 8] 역할·업적·보수의 관계



#### 4. 개정의 구체적인 내용

##### 가. 직능자격제도의 개정

1995년 1월 7 랭크로 구분되어 있던 기존의 자격 구분을 실제 조직관리상의 직위계층을 고려하여 5 랭크(이사 → 참사 → 참사보 → 부참사 → 주사)로 통합·재편함으로써 자격과 직위간의 괴리를 해소했다. 아울러 해당 자격에 기대되는 역할이나 책임 수준을 명확히 했다. 또한 연령이나 근속연수 등

개인 속성에 의하지 않고 능력을 보다 정당하게 평가하기 위하여 새로이 각 사업본부 및 각 직계별로 ‘평가위원회’를 설치했다.

#### 나. 목표관리제도의 도입

직능자격제도의 개편에 이어 1995년 4월에는 목표관리제도가 도입되었다. 이 제도의 도입을 통해 코마츠사는 ① 자격별 역할이나 책임 수준에 상응하는 목표의 설정 및 실현을 위한 업무수행이라는 ‘개인과 회사간의 계약’ 개념의 침투, 그리고 ② 목표의 달성도 및 성과에 대한 투명하고 공정한 평가 체제의 정비라는 두가지 목표의 실현을 의도하고 있다. 해당 연도초에 각자가 업무목표를 설정하여 상사와의 면담을 거쳐 확정한다. 그리고 반기후에 진척상황의 점검, 목표의 수정 등을 실시하고 년도말에 목표의 난이도나 비중 등을 종합적으로 고려하여 목표달성도가 평가된다. 평가 결과는 다음해의 급여나 상여결정시에 반영된다.

#### 다. 임금제도의 개편

이어 1996년 1월에는 임금제도의 개편이 이루어졌다. 개편의 주요한 내용은 정기승급에 의해 결정되던 기존의 기본급을 1) 직능자격에 의해 결정되는 직능급과 2) 목표관리결과에 의해 결정되는 업적급으로 분할하는 것이었다. 직능급이나 업적급 모두 임금표에 의해 그 절대액이 결정되어 있다. 즉, 기존의 정기승급제도를 실질적으로 폐지하여 임금결정에 있어서 연령이나 근속연수 등 연공적 요소를 배재하는 대신, 개인이 수행한 역할이나 달성한 성과에 의해 임금이 결정되는 시스템으로 전환하고 있는 것이다. <그림 9>에는 코마츠사의 新舊임금제도가 대비되어 있다.

개정된 임금제도의 특징은 다음과 같은 세가지로 요약할 수 있다. 첫째, 연령이나 자격별 체류연수와 관계없이 동일자격·동일업적이라면 동일임금이 지급된다. 둘째, 어디까지나 현재(당해 연도)의 역할 및 현재의 공헌도에 따라 임금결정이 이루어지는 제도로, 과거의 인사고과에 의한 영향은 전혀

받지 않는다. 따라서 일의 성과에 따라 언제라도 회복이 가능하다. 세째, 승격 및 업적평가의 따라 임금이 크게 변동한다. 임금제도 개편의 결과, 정기승급에 의해 서서히 상승하던 임금프로파일은, 승격에 따라 자격간에 급격한 임금상승이 이루어지는 그리고 동일자격내에서도 업적고과에 의해 임금 격차가 발생하는 계단식 임금프로파일로 그 성격이 전환되게 되었다.

[그림 9] 신규 임금제도 특성 비교

	<종래> 기 본 법	<개정> 직능급 + 업적급
급여의 성격	- 승급액 누적 (연공적 급여)	- 임금표에 따른 절대액 결정 (동일처우, 동일업적, 일동일금액)
급여의 증감	- 매년 승급누적 감액없음	- 업적고과 변동에 따른 증감
연령을 가로 축으로 한 개 인급여 곡선		
	- 처음은 낮고 매년 승급누적에 따라 점진적으로 상승	- 처음은 높는데 그 다음은 동일 처우내에서는 일정(베이스업만 있음)
급여격차의 형성	- 고과의 우열 이외에 연령·경 과연수 요소가 큼	- 동일처우에서는 업적고과요소 만
승격에 따른 급여상승	- 승격해도 급여상승은 소폭	- 승격에 따른 대폭 상승



## 참고문헌

- 김 훈, 1992, 「도요타 생산방식과 기업내 통합의 구조」, 『연세사회학』, 제13호, pp.117-147.
- 김 훈·황수경, 1994, 『일본기업의 인적자원관리제도 혁신사례』, 한국노동연구원.
- 김 훈, 1998, 「구조조정기 일본의 노사관계와 노동조합의 대응」, 최영기·이장원편저 『구조조정기의 국가와 노동』, 나무와 숲.
- 채 인석, 1991, 『작업장 민주화에 대한 국가간 비교연구: 미국과 일본을 중심으로』, 연세대학교 석사학위 논문.
- Baily, M. N., 1993, “Made in the U.S.A.”, *Brookings Review*, Vol.11, pp.36-39.
- Baily, M. N. & Gersbach, H., 1995, “Efficiency in Manufacturing and the Need for Global Competition”, *Brookings Papers on Economic Activity*, pp.307-358.
- Baird, L. & Meshoulam, I., 1988, “Managing Two Fit of Strategic Human Resource Management”, *Academy of Management Review*, Vol.13, pp.116-128.
- Barney, J. B., 1991, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, pp.99-120.
- Becker, B. & Gerhart, B., 1996, “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects”, *Academy of Management Journal*, Vol.39, pp.779-801.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. & Spratt, M. F., 1996, “Crisis and Opportunity: The Two Faces of Human Resource Management in the 1990s and Beyond”, Paper presented at the Corporate Effectiveness and Human Resource Practices Conference.

- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q. & Walton, R. E., 1984, *Managing Human Assets*, New York: The Free Press.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. & Dewitt, R., 1992, "Layoffs, Job Insecurity, and Survivors' Work Effort", *Academy of Management Journal*, Vol.35, pp.413-425.
- Clark, R. C., 1979, *The Japanese Company*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Cole, R., 1979, *Work, Mobility, and Participation*, Berkeley: University of California Press.
- Cole, R., 1982, "Diffusion of Participatory Work Structure in Japan, Sweden and United States", in Goodman, P. & Associates., *Change in Organizations: New Perspective on Theory, Research, and Practice*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp.166-224.
- Delaney, J. T., Lewin, D. & Ichniowski, C., 1989, *Human Resource Policies and Practices in American Firms*, Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Dyer, L., 1983, "Bringing Human Resources into the Strategy Formulation Process", *Human Resource Management*, Vol.22, pp.257-271.
- Fama, E. F., 1980, "Agency Problem and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, Vol.88, pp.288-307.
- Gouldner, A. L., 1957, "Cosmopolitan-Locals: A Factor Analysis of Construct", *Administrative Science Quarterly*, Vol.2, pp.223-235.
- Gouldner, A. L., 1958, "Cosmopolitan-Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles", *Administrative Science Quarterly*, Vol.2, pp.444-480.
- Hayes, R. & Jaikumer, R., 1988, "Manufacturing Crisis: New Technologies, Obsolete Organizations", *Harvard Business Review*, Sep-Oct, pp.77-85.
- Hori, S., 1993, "Fixing Japans White-Collar Economy: A Personnel View", *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp.157-172.
- Huselid, M. A., 1995, *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial*

- Performance, *Academy of Management Journal*, Vol.38, pp.635-672.
- Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C. & Strauss, G., 1996, "What Works at Work: Overview and Assessment", *Industrial Relations*, Vol.35, 1996, pp.299-333.
- Jaikumer, R., 1986, "Postindustrial Manufacturing", *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp.69-76.
- Kornhauser, W., 1962, *Scientists in Industry: Conflict and Accommodation*, Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick-Hall, M. L., 1988, "Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology", *Academy of Management Review*, Vol.13, pp.454-470.
- Lincoln, J. R., Hanada, M. & McBride, K., 1986, "Organizational Structure in Japanese and US manufacturing", *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, pp.228-364.
- Lincoln, J. & Kalleberg, A. L., 1985, "Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan", *American Sociological Review*, Vol.50, pp.738-760.
- MacDuffie, J. P., 1995, "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.48, pp.197-221.
- MacNeil, I. R., 1985, "Relational Contract: What We do and do not Know", *Wisconsin Law Review*, 1985, pp.483-525.
- Marcson, S., 1960, *The Scientist in American Industry: Some Organizational Determinants in Manpower Utilization*, New York: Harper & Brothers.
- Miles, R. E. & Snow, C. C., 1984, "Designing Strategic Human Resources Systems", *Organizational Dynamics*, Summer, pp.36-52.
- Milgram, P. & Roberts, J., 1992, *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall, Inc.

- Morishima, M., 1992, "Japanese Employees' Attitudes Toward Changes in Traditional Employment Practices", *Industrial Relations*, Vol.31, pp.433-454.
- Morishima, M., 1995, "Embedding HRM in a Social Context", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.33, pp.617-640.
- Morishima, M., 1996, "Renegotiating Psychological Contracts: Japanese Style", *Trends in Organizational Behavior*, Vol.3, pp.139-158,
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M., 1982, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism, and Turnover*, 1982, New York: Academic Press.
- Mroczkowski, T. & Hanaoka, M., 1989, "Continuity and Change in Japanese Management", *California Management Review*, Winter, pp.39-53.
- Oldham, R. & Hackman, J., 1980, "Work Design in the Organizational Context", *Research in Organizational Behavior*, Vol.2, pp.247-278.
- Oliver, N. & Wilkinson, B., 1988, *The Japanization of British Industry*, Oxford: Basil Blackwell.
- Osterman, P., 1987, "Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets", *Industrial Relations*, Vol.26, pp.46-57.
- Osterman, P., 1994, "How Common is Workplace Transformation and How can We Explain Who Adopts It?: Results from a National Survey", *Industrial and Labor Relation Review*, Vol.47, pp.173-188.
- Pfeffer, J., 1994, "Competitive Advantage through People", *California Management Review*, Winter, pp.9-28.
- Randall, D. M., 1987, "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, Vol.12, pp.460-471.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M., 1994, "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp.137-152.
- Rousseau, D. M., 1990, "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts",

- Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, pp.389-400.
- Rousseau, D. M. & Parks, J. M., 1992, "The Contracts of Individual and Organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol.15, pp.1-43.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C., 1998, "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", *Academy of Management Review*, Vol.23, pp.393-404.
- Staw, B. M., 1986, "Organizational Psychology and the Happy/Productivity Worker", *California Management Review*, Vol.28, Summer, pp.40-53.
- U. S. Department of Labor, 1993, *High Performance Work Practices and Firm Performance*, Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Walton, R. E., 1985, "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, Mar-Apr, pp.77-84.
- Whyte, Jr., W. H., 1957, *The Organization Man*, New York: Doubleday & Company, INC.
- Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D., 1991, *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*, New York: Harper Perennial.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C., 1992, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol.18, pp.295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A., 1994, "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, pp.301-326.
- Wright, P. M. & Snell, S. A., 1991, "Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, Vol.1, pp.203-225.
- 岡田 正, 1997, 「コマツの人事・賃金制度: 役割・業績・報酬の三位一體をめざした管理職制度」, 笠島芳雄監修, 『成果主義人事・賃金』, 社会経済生産性本部生産性労働情報センター。

- 經濟企劃廳總合計面局勞動班編, 1987, 『職業構造變革期の人才開發: 構造失業時代への處方箋』.
- 高梨昌, 1994, 『變わる日本形雇用』, 日本經濟新聞社.
- 關口 功, 1996, 『終身雇用制: 軌跡と展望』, 文眞堂.
- 勞働性政策調査部編, 1997, 『雇用管理の實態(平成9年版)』, 勞務行政研究所.
- 鳥田晴雄, 1988, 『ヒューマンウェアの經濟學: アメリカのなかの日本企業』, 岩波書店.
- 鳥田晴雄, 1994, 『日本の雇用: 21世紀への再設計』, ちくま新書.
- 尾高煌之助, 1984, 『勞働市場分析: 二重構造の日本的展開』, 岩波書店.
- 福井忠興, 1989, 『研究開發の人材新戰略: 獨創技術時代における採用から育成まで』, 日本經濟新聞社.
- 社會經濟生産性本部, 1992, 『勞働生産性の國際比較』, 同本部.
- 社會經濟生産性本部, 1994a, 『ホワイトカラーの生産性に關する調査報告書』, 同本部.
- 社會經濟生産性本部, 1994b, 『終身雇用制度の將來豫測調査報告書: わが國雇用制度の展望と選擇』, 生産性研究所.
- 社會經濟生産性本部, 1995a, 『ホワイトカラーの生産性向上のために』, 同本部.
- 社會經濟生産性本部, 1995b, 『勞働生産性の國際比較』, 同本部.
- 社會經濟生産性本部, 1996, 『勞働生産性の國際比較』, 同本部.
- 社會經濟生産性本部, 1997, 『ホワイアカラーのインセンティブとモチベーション』, 同本部.
- 社會經濟生産性本部, 1998, 『日本的人事制度の現状と課題』, 同本部生産性研究所.
- 三宅敬司, 1997, 『ベネッセコーポレーションの人事・賃金制度: 定昇・ベア廢止の實力主義新賃金制度』, 笠島芳雄監修, 1997, 『成果主義人事・賃金』, 社會經濟生産性本部生産性勞働情報センター.
- 石田英夫, 1990, 『國際經營の人間問題』, 慶應通信.
- 小池和男, 1991, 『仕事の經濟學』, 東洋經濟新報社.
- 守島基傳, 1996, 『人的資源管理と産業・組織心理學』, 『産業・組織心理學研究』,

第10巻 第1号, 3-14項.

神尾眞知子, 近刊, 「法律から見た終身雇用と整理解雇」, 佐野陽子・宮本安美・八代充史編, 『企業と人を生かすルール, 縛るルール(仮題): ビジネスが求める労働法制』, 中央経済社.

岩田龍子, 1977, 『日本的經營の編成原理』, 文眞堂.

鈴木良始, 1994, 『日本的生産システムと企業社會』, 北海道大學圖書刊行會.

永野仁, 1988, 『企業グループ内人才移動の研究』, 多賀出版.

日本經濟新聞, 1994. 12. 29., 「あの企業のこの1年」.

日本經濟新聞社編, 1993, 『日本型人事は終わった』, 同新聞社.

中馬廣之, 1994, 『検証・日本型「雇傭調整」』, 集英社.

津田眞編, 1993, 『人事勞務管理』, ミネルヴァ書房.

蔡芒錫, 1997, 「プロフェッショナルの研究成果の決定要因」, 『産業・組織心理學研究』, 第10巻第2號, 131-143項.

蔡芒錫, 1998, 「人的資源管理論研究のフロンティア: 戦略的人的資源管理論(SHRM)」, 『組織科學』, Vol.31, No.4, 79-92項.

清家 篤, 1994, 「激變する雇用情勢: ホモジニアスからヘテロジニアスへ」, JCIP 編, 『メイド・イン・ジャパン: 日本製造業變革への指針』, ダイヤモンド社, 361-384項.

太田 肇, 1994, 『日本企業と個人』, 白桃書房.

JCIP編, 1994, 『メイド・イン・ジャパン: 日本製造業變革への指針』, ダイヤモンド社.