

韓國産業社會에서의 人間資源의 獲得과 流動에 關한 研究

鄭 東 俊*

| <目 次> | |
|-------------------|--------------------|
| I. 人間資源의 概念 | 5. 日本企業의 採用慣行 |
| 1. 人間資源의 有限性 | (1) 終身雇傭制의 內容 |
| 2. 人間資源의 時經性 | (2) 雇傭上의 中老年層 問題 |
| 3. 人間資源의 經濟性 | 6. 採用慣行의 韓·美·日 比較 |
| 4. 人間資源의 知能性 | 分析 |
| 5. 人力과 人材로서의 人間資源 | 7. 政府行政이 採用에 미친 影響 |
| II. 人間資源의 獲得 | III. 人間資源의 流動 |
| 1. 産業社會의 人材養成策 | 1. 韓國의 勞動移動率 |
| 2. 企業의 從業員採用慣行 | 2. 美國의 勞動移動率 |
| 3. 韓國企業의 採用慣行 | 3. 日本의 勞動移動率 |
| 4. 美國企業의 採用慣行 | IV. 結 論 |

I. 人間資源의 概念

人間資源(human resources)란 무엇인가? 人間資源이란 語彙는 韓國産業社會에서는 별로 使用되지 않고 있다. 이와 類似한 말로서 人的資源 또는 人力資源(manpower resources), 人力(manpower), 人員(personnel), 定員(T/O=table of organization), 勞動(labor),¹⁾ 勞動力(labor force, labor), 人員數(headcount), 兵力(strength) 등이 있으며 美國에서는 census(人員現況)라는 말도 쓰고 있다.

이와 같은 語彙는 사람을 주로 數的인 把握단을 나타내는 것들인데 比하여 人間資源이란 말은 人間關係라는 말 가운데 “人間”이란 意味를 多分이 內包하고 있는

* 行政學博士·延世大學校教育大學院講師

1) 日本에서는 勞働으로 쓴다.

것으로서 數的(計數可한 面, 即, 量的)인 側面과 人間的인 側面이라고 말할 수 있는 質的인 側面을 모두 가지고 있음을 意味한다.

人間資源이란 말이야말로 企業을 構成하는 2大資源 即 物質的 資源과 人間的 資源中의 物質的 資源이 아닌 人間的인 資源을 뜻하기도 한다. 흔히 資源이라고 하면 物質的 資源을 指稱하는데 이를 줄여서 物資라고도 한다. 人間資源이란말에 가장 가까운 말인 人的 資源이나 人力資源은 人間을 物資 取扱하듯 數나 量的으로만 보려는 概念처럼 느껴진다.

勿論 人間資源이란 말에도 數的 概念이 안들어 있는 것은 아니다. 그러나 質的인 概念을 優先시킨다는 것이다. 말하자면 어떠한 能力을 가진 人間の 資源을 얼마나 保有하고 있는가 또는 얼마나 所要로 하고 있는가를 論한다든가, 어느 學歷 또는 經歷을 가진 人間の 資源을 얼마나 養成해야 한다든가 함에 있어서 먼저 人間の 質을 論하고 그다음에 量을 論한다는 意味가 들었다.

1. 人間資源의 有限性

모든 資源은 有限하다. 無盡藏한것으로 생각되는 天然資源도 有限하다. 그 좋은 例로서 앞으로 30년이면 枯渴이 된다는 石油를 들을 수 있고 그흔한 물과 空氣도 工害로 因한 河川과 海洋의 水質汚染으로 漸次不足을 느끼기며 大氣汚染으로 新鮮한 空氣마저 줄어들고 있음을 들 수 있다.

人間資源은 生成하는데 約 20년이 걸린다. 그리고 그것을 農作物이나 工產品과 같이 短期間에 數倍, 數 10倍, 數 100倍로 增殖시킬 수는 없다. 人間資源은 다른 資源에 比하여 實로 그 有限性이 크다고 본다.

2. 人間資源의 時經性

人間資源은 다른 모든 資源의 增殖과는 달리 一定한 人間成長速度 보다 빨리 成長시킬 수 없다. 어떠한 農作物 재배나, 家畜 飼育에서와 같이 그 生長期間이나 life cycle 을 異變的으로 短縮시킬 수도 없다. 先進國에서나 後進國에서를 莫論하고 一定한 期間의 養育과 教育을 거쳐야만 可用한 人間資源이 形成되는 것이다. 人間資源은 다른 어느 資源에 比하여 그 時間經過性이 要求되는 資源이다.

3. 人間資源의 經濟性

人間資源은 費用面에서 볼때 大部分의 다른 資源보다 高價이고 꾸준히 그 代價가 上昇될지언정 下落되지 않는 特徵을 가지고 있다. 人間資源의 代價는 그때그때

一定時期가 지나면 支拂하여야 되지 相當한 期間이 지난 후에 利子와 함께 支拂할 수 있는 性質의 것이 아니다.

人間資源은 다른 資源을 獲得할때와 같이 그 資源을 多量 保有하고 있는 어느 한 主人(個人 또는 法人體, 即, 會社)이 있어 많은 資源을 一時에 多量 獲得(購入)하고 그 所有主(個人 또는 會社)한 사람에게 그 代價를 一括 支拂할 수 있는 것도 아니며, 그 代價를 物物交換 形式으로 貨幣 以外에 다른 資源으로 支給할 수 있는 性質의 것도 아니다. 價值面에서는 높은 效率을 못올리는 人間資源이 있는가 하면 거의 無盡한 頭腦活用으로 매우 높은 效率을 올리는 人間資源도 있어 그 價値의 幅(range)은 매우 크다. 그러나 한가지 共通的인 것은 어느 경우나 物質資源과 같이 減價償却을 할수는 없고 그 反對로 時間이 經過될수록 代價를 더 많이 支拂해야 하는 것이다. 그리고 代價의 支拂 對象이 全體 人間資源을 保有하고 있는 個人이나 會社가 아니고 各個의 人間資源인 各個體로서의 人間이다. 人間資源의 特性의 하나는 다른 物的資源처럼 完全 享有(所有權 行使가 可能한)할 수 있어 賣渡는 勿論, 自由로써 廢棄 處分 變形 또는 1個 以上 數個를 分解시켜 使用可能한 必要部分만을 모아 1個로 再結合 시킬수 없다는 것이다.

4. 人間資源의 知能性

人間은 다른 어느 動物에서도 찾아 볼 수 없는 高度의 知能을 가지고 있고 思考能力을 발휘하여 自律的으로 行動하는 個體이다. 그러한 知能은 物的資源이 지니지 않은 人間資源의 獨特한 點이며 이것이야말로 人間資源의 代表的인 性質이라고도 할 수 있다.

5. 人力과 人材로서의 人間資源

人間資源을 人力과 人材의 두가지로 보는 見解는 前者는 量的인 面을 強調한 것이고 後者는 質的인 面에 置重한 것이라 할 것이다.

韓國은 요즘 아직도 豊富한 人力을 가지고 있으나 人材는 구하기 힘들어졌다. 그러면 人力과 人材는 어떻게 다른가?

人力은 企業의 構成員全體를 말하며 全勞動者, 근로자, 사원, 종업원, 직원, 인원수, 人的資源 등과 同意語로서 사람을 單純히 數的 概念으로 파악할 때 쓰는 말이다.²⁾

人材란 人力속의 쓸만한 사람을 가리키며 대개는 高度의 전문지식을 가졌거나,

2) 鄭東俊, 人材難時代의 人事管理, 企業經營 1月號, 韓國生産性本部, 1977, p. 63.

技術을 가진 者로서 현재 우수한 근무성적을 올리고 있거나 將次 企業에 많은 공헌을 할 수 있는 잠재력을 가지고 있는 자를 말하는 것이 아닌가 생각한다. 換言하면 人力은 人材와 非人材를 망라한 總稱이며 人材는 그중에서 쓸만한 사람을 指稱한다고 볼 수 있다. 그러면 人材의 具備條件이 무엇인가 알아 보기로 하자.

- ① 勤務成績 우수자(high performer).
- ② 企業이 필요로 하는 전문지식 또는 기술을 가지고 企業에 貢獻하는 者.
- ③ 책임감이 强하고 信賴性이 있는 者.
- ④ 創意力을 가지고 自己戰務에 충실히 임하는 者.
- ⑤ 잠재능력이 있고 늘 自己 개발에 힘쓰는 者(high portential)
- ⑥ 健康하고 明朗하며 좋은 인간관계를 가진 者.

이와 같은 人材의 要件을 갖춘자가 企業에 많으면 많을수록 좋기 때문에 人材를 確保하기 위하여 企業은 人材開發에 많은 노력과 투자를 아끼지 말아야 하고 종업원은 누구나 맡은 일에 충실하고 그 일에 대한 專門家的 識見과 技能을 가지고 계속 자신의 발전을 圖謀하여 기업에 더욱 寄與함으로써 人材로서의 待接을 받을 수 있도록 努力하여야 한다.

Ⅱ. 人間資源의 獲得

1. 産業社會의 人材養成策

政府는 文教政策의 一環으로서 많은 人材를 養成하는데 적극적인 시책을 펴나가야 한다. 우선 국민학교, 중학교, 고등학교, 대학교 등 正規學校와 專門大學, 技術學校 등 特殊學校를 통해서 국민 기본교육을 철저히 시키는 것이 인재양성의 正道이다. 政府는 家計事情에 의하여 상급학교에 進學못하는 젊은이들에게도 人材가 될 수 있는 길을 열어 주어야 한다. 各種 職業學校나 技術學校를 통하여 사회에 유용한 特技를 가르쳐 주고 軍服務를 통한 기능의 습득을 꾀함으로써 많은 人材를 양성할 수 있다. 勞動部는 國費로써 職業訓練院을 통한 技能人力의 養成을 계속 도모하여야 할 것이다. 산업사회가 요구하는 人材養成을 위해서는 短期的 방안과 長期的인 방안을 마련해야 한다.

人材養成은 학교 뿐만 아니라 社會의 여러기관, 즉, 軍隊, 職業訓練機關, 교아원, 援護機關, 再活院, 少年院, 교도소 등에서도 一翼을 담당할 수 있다. 活動이 가능한 상이군경 및 그들의 遺族에게도 援護金支給 및 法的 취업알선에 併行해서

自力更生 方途로서 무엇인가 할 수 있는 專門知識이나 특기를 갖게 함으로써 사회에 필요한 人材로 만들어야 한다.

長期的인 방안은 法制化된 企業內 職業訓練制度를 좀 더 연구발전시켜 全企業을 人材養成道場化해야 된다.³⁾

즉 企業은 人材를 채용하는 곳이기도 하고 人材를 양성하는 곳이기도 하게 만든다는 것이다. 人材養成의 主된 手段은 언제나 文教機關이 되겠지만 企業體도 이에 至大한 관심을 갖고 가능한 모든 방도를 활용하지 않으면 企業成長維持에 필요한 人材의 獲得 보유는 힘들 것이다.

오늘날 韓國의 기능직 및 전문직 人力수요의 급증에 대한 供給은 심대한 부족을 느끼고 있고 또 상황은 惡化一路에 있다. 企業은 이를 直視하고 필요한 數와 質의 人間資源을 企業自體에서 養成하여야 할 단계에 왔다.

企業活動에 있어서 職種別로 필요한 人材를 適期에 獲得하는 것은 매우 중요하다. 政府가 推進하는 人間資源開發計劃은 그 財政面, 能力面, 時期面으로 보아 膨大하는 산업구조와 발달되는 技術에 부응하는 모든 직종별 人間資源을 양성하여 낸다는 保障이 없다. 그러므로 企業은 자체적인 人材養成體制를 갖추어야 한다.

다른 企業이 이미 양성한 人材를 스카웃하여 不足한 人材를 補充한다는 것은 미봉책에 불과하고 곧 自己企業도 스카웃을 당하게 되어 結局은 과당한 비용을 지출하게 되는 結果를 초래하게 된다. 그보다는 人材養成을 위한 투자를 적극적으로 하여 不足한 人材를 獲得하는 한편, 保有人間資源의 效率인 활용과 그들의 士氣昂揚을 꾀하여 스카웃 당하지 않도록 잘 관리하여야 한다.

需要와 供給의 법칙에 의하여 人材의 부족은 자연히 賃金의 상승추세를 몰고 온다. 人材難時代에 企業이 해야 할 과제는 가능한 모든 作業의 機械化, 既存 설비의 자동화, 자동시설 의고속화, 로봇트를 쓴 無人化를 통한 인건비부담의 減少이다. 그리고 保有한 모든 人間資源을 人材로 만들어 생산성을 높여 企業發展에 기여케 하고 개개인의 가치를 높임으로써 고율의 임금과 성취감을 가져다 주게해야 한다.

全人間資源의 人材化는 오직 情實을 排除하고 機會均等原則에 입각한 人材의 公正한 採用, 職務知識 및 인격도야를 위한 教育訓練, 適材適所에의 配置, 適正水準의 賃金支給, 편견없는 公正한 인사고과, 인사고과에 입각한 승급, 能力에 의한 승진, 개인의 장래를 위한 經歷管理, 무제한한 아이디어 발굴을 위한 提案制度, 자기개발을 위한 教育補助制度, 직장의 安定感을 갖게 하는 各種 保險加入 및 보건안전 施惠, 공로자와 장기근속자에 대한 포상, 심신의 疲勞回復을 위한 오락 및

3) 上揭書

취미활동, 士氣와 愛社心을 높이는 福利厚生제도 등을 통해서 이루어질 수 있다.

2. 企業의 從業員採用慣行

韓國企業의 從業員 採用節次는 確立된 慣行이 없어 各 企業이 便利한 方法을 無原則하게 使用하고 있다.

韓國企業은 經營管理의 4大機能인 生産・販賣・經理・人事中에서 人事管理가 가장 落後된 느낌이며, 人事管理의 5大機能인 獲得・教育・給與・統合・保全 가운데서 獲得이 가장 落後되었다고 생각된다.

人間資源의 獲得에 관하여 근로자의 採用慣行과 勞動移動率로 한정시켜 考察하기로 한다. 賦存資源이 결핍한 한국이 唯一한, 그러나 가장 貴重한, 保有자원인 人間資源을 如何히 活用하여 先進國家隊列에 들어갈 수 있는가를 論하기로 한다.

韓國經濟는 이제까지 人間資源過剩狀態에서 고도성장을 맞이하였다. 美國은 人間자원 不足상태에서 높은 勞賃을 지급하고 있어 경쟁에서 不利한 立場에 놓여 있다.

日本은 고도한 경제成長에 따른 賃金의 상승이 있었으나 美國과 같은 人間資源 不足은 느끼지 않고 있다.

韓國은 1960年代 초반까지 人間資源過剩이 경제성장 에 짐스러운 부담이었다. 그러나 산업구조의 확대에 따른 人間資源의 需要가 急増하여 人間資源이 生産성의 源泉으로 전환되었다. 韓國經濟가 1960年代 初 이래 持續的인 고도성장을 달성할 수 있었던 諸要因 가운데는 教育訓練面에서 우수하고 低賃金인 人間資源을 풍부하게 保有한 點과 後發工業國家로서의 利點을 살려 新發공업국수준의 技術문제를 比較的 쉽게 解決할 수 있었던 點이 아닌가 생각된다.

韓國이 앞으로 高度經濟成長을 持續하면, 첫째 經濟의 規模가 점점 더 커짐에 따라 人間資源의 수요가 더욱 증가되리라는 점을 들 수 있다. 그렇게 되면 노동시장의 사정은 점차 供給過剩에서 不足으로 移行하게 되며, 極히 制限된 部門이긴 하지만 이미 職種에 따라서는 심각한 人間資源不足을 經驗하고 있다. 그와 같이 人間資源確保에 隘路가 있는 職種의 數가 더욱 增加하게 될 것이다.

둘째, 韓國의 經濟가 高度成長을 持續함에 따라 產業界에서 要求하는 人間資源의 質은 專門知識이나 技能 및 技術이 대단히 多樣하고 또한 점차 높은 水準의 것이 될 것이다. 多樣化한다는 것은 점차 重化學工業化, 技術集約的 產業으로의 再編成 政策에 따라 새로운 業種과 職種이 나타나는 것을 말한다. 더욱 높은 水準의 技術이 要求될 이유는 工業構造의 高度化라는 面도 있고 또한 지금까지는 工業所

有權으로 철저히 保護하고 있지 않는 많은 先進技術을 模倣하여 사용할 수 있다는 後發工業國의 利點을 活用할 수 있었지만 앞으로는 그것만으로 不足하다는 것이다. 따라서 國際市場에서 新製品 또는 最高級의 製品을 生産하기 위하여는 스스로 研究開發을 하지 않으면 안되고 그럴때 높은 水準의 技術을 開發, 蓄積하지 않을 수 없을 것이다.

세째, 經濟의 高度成長과 전반적인 所得水準의 向上은 점차 서비스産業의 發達을 要求할 것이고 따라서 그에 종사한 專門職 및 넓은 의미의 事務職從事者의 數가 급속히 팽창될 것으로 豫想된다. 점차 더욱 높아질 敎育, 醫療, 保健, 社會保障 각종 金融關係, 稅務, 法律關係, 行政, 其他 專門職에 對한 需要는 多樣해지고 그 水準도 急激히 上昇할 것으로 展望된다.

네째, 産業社會에서 發展이 進展될수록 賃金勤勞者의 數는 더욱 增加한다. 그와 같은 增加는 經濟, 社會, 文化 그리고 政府의 勞動行政 등 여러 面에 影響을 미치겠지만 가장 人間資源問題와 關係가 깊은 것으로는 組織된 勤勞者(勞動組合 組合員)의 增加를 들 수 있다. 이러한 增加는 勞使關係에도 變化를 불러 일으킬 可能性이 크며 主로 賃金 및 俸給이나 勞動時間 기타 勤勞條件面에서 企業經營과 政府行政에 影響을 미칠 것으로 展望된다.⁴⁾

이 밖에도 經濟의 高度成長은 職種間 人力需給의 不均衡, 勞動力의 高齡化와 그에 따른 轉職 및 再訓練의 문제(人間資源 流動化 문제) 등을 惹起시킬 것이며, 海外人力進出도 새로운 樣相으로 하나의 문제로 등장될 可能性이 크다. (지금도 벌써 海外人力進出에는 禁止職種과 協議職種등 制限이 있음)

韓國企業에서 人員 募集選拔에 있어서 아직도 人事請託에 依한 不條理와 企業主의 情實人事를 벗어나지 못하고 있으며 行動科學的인 方法을 쓰지 않고 學習과 實技爲主의 試驗만을 使用하고 있어 그것이 結果적으로 높은 離職率을 招來하고 있다고 본다. 人間資源供給이 아직까지는 많은 關係로 女性人力과 高齡者를 時間制 勤務, 兼職制勤務 또는 短期間 時限付勤務制를 活用하지 않고 있고 人力의 高能率化나 人力節減을 爲한 機械自動化에 努力을 덜하고 있다. 人事管理는 採用부터 잘 해야 뒤따르는 다른 人事措置를 公平無私하게 取할수가 있을 것이다.

企業組織을 包含한 모든 組織은 人間으로 構成되며 人間에 依해서 運營되고 人間을 爲하여 存在한다. 그러므로 精神的으로나 肉體的으로 健全하고 企業이 必要로 하는 資質을 갖춘 人間資源을 適期에 充員한다는 것은 매우 重要하다. 高度의

4) 鄭東俊, 人事管理의 比較研究, 「企業經營」, 10月號, (서울:韓國生產性本部, 1982), pp. 104~106.

産業化에 따라 韓國에서 人間資源不足狀態로 바뀌는 勞動市場에 對備해서 ① 企業內 保有人員의 質을 높혀 能力을 올림으로서 人員의 增加를 막는다. ② 工程을 短縮시키든가 ③ 機械化 自動化해서 높은 人件費에도 견딜 수 있도록 經營한다. ④ 다른 費用(材料費 間接費等)을 줄여서 人件費上昇에 對處한다. ⑤ 販賣를 많이 올려서 利潤을 增大시킨다. ⑥ 必須的인 技術 또는 經營要員을 先進國에서 積極的に 採用하여 다려온다. 以上은 企業側에서 할 일이고 政府側에서 할 일은 ① 必要한 人員을 速成으로 養成한다. ② 企業에 資金을 支援하여 機械化, 自動化, 高性能化를 圖謀한다. ③ 人力이 充分한 地域으로 企業을 移轉시킨다. ④ 人間資源이 充分한 隣接地域의 交通網을 樹立해준다. ⑤ 企業에 資金을 融資하여 높은 賃金으로라도 緊急한 人間資源을 于先 採用, 養成케 한다. ⑥ 海外에서 養成된 韓國人의 優秀頭腦를 國內로 誘致할 수 있도록 그들의 所在 등 情報를 提供한다.

3. 韓國企業의 採用慣行

大企業인 境遇의 例를 보면 大學卒業 시즌을 1個學期 앞두고 會社宣傳을 兼해서 大大的인 新聞廣告를 通해 募集公告를 낸다.

募集公告는 主로 日刊紙에 내며 就職志望者로부터 履歷書가 郵送되어오면 이를 書面審査한다. 募集廣告에는 韓國的인 慣例로 募集人員數는 〇〇名 또는 若干名이라고 하여 數를 밝히지 않는다.

그리고 電話問議를 一切 謝絶한다. 많은 費用을 들어서 내는 廣告에 그와 같이 目的에 逆行되는 處事를 例外없이 하고 있는 것은 韓國에서만 볼 수 있는 일이다. 韓國에서는 늘 就職難속에 살고 있기 때문에 就職請託이 殺到하는 것을 물리치기 위함인 것 같고 人員數를 〇〇名이라고 내는 것은 아마도 뽑는 人員이 많은 것처럼 假裝하기 위한 것이 아닌가 생각된다.

오랜동안 供給遇剩 狀態의 勞動市場에서 많은 就職不條理를 볼 수 있는 韓國産業社會의 採用業務는 二重構造를 가지고 있다.

첫째, 空席이 생기면 使用者는 自己周邊에서 就職을 못하여 困難받고 있는 者가 없는가를 살핀다. 自己 子弟와 姻戚을 먼저 돌보고, 親舊, 親知, 弟子 등 돌봐 줘야 할 者를 찾는다. 即, “아는 사람을 쓴다”는 族閥主義人事 또는 情實人事를 먼저 實踐하고 더이상 그 方法으로 充員이 不可能하게되면 비로서 公開採用을 한다.

둘째는 公式的이고 表面的인 “公採”(公開採用)이다. 韓國企業이 大型化되면서 公開採用을 더 많이 活用하지 않을 수 없게 된것은 多幸한 일이다. 多數의 應募者 가운데서 公採로 就業된 勤勞者가 質적으로 優秀하고, 公採된 者가 數적으로 優勢

하기 때문에 情實人事를 通해 特採된 少數人員이 相對的으로 劣勢에 물리게 된다. 公採에 있어서 選拔方法은 主로 筆記試驗에 의하고 있는 바 이는 過去 朝鮮時代의 官吏登用方法으로서의 科擧制度가 筆記試驗에 의했던 것과 유사하다고 할 수 있다. 各界로 부터의 就職請託은 물리칠 수 없는 것들도 많아 避치못하여 就業시키되 처음부터 差別待遇하고 個人 人事記錄에 永久히 表示하였다가 두고두고 不利益한 要素로 作用케 한다. 人事, 勞務管理의 첫 段階인 採用부터가 正道를 걸지 못하는데 그 다음으로 따를 人事管理施行이 옳게 되기 힘든 것은 明確하다. 例를들어 政府 高位層 또는 事業에 多大한 影響을 줄 수 있는 者의 請託에 依하여 마지못해 資格未達 技術者 또는 管理者를 썼다면 이는 當事者 1人의 問題가 아니라 그 者를 둘러싼 上司, 同僚, 部下, 去來先, 供給者 등 모두에게 支障을 招來할 것이다. 物件의 質을 選別하는 일도 쉬운일이 아닌데 韓國에서는 그보다 훨씬 어려운 人間의 質을 選別하는 일을 重要視하지 않는 風土가 되어있다. 韓國의 採用方式은 定立된 技法이 없다. 人件費가 높아지고 人材의 需要가 늘어나서 求하기 힘든때가 不遠間 韓國에도 닥쳐올 것인데 이에 對備할 생각을 못하고 있는 것 같다.

同一人種 同一言語를 쓰는 韓國과 日本은 그렇지 않은 나라보다 有利한 點이라고 본다. 一民族 一國家의 社會인 韓國은 採用에 있어서 民族間의 按配를 해야하는 隘路는 없다.

4. 美國企業의 採用慣行

美國은 產業革命 以後 先進國이 되어 늘 큰 人間資源需要를 가지고 있다. 따라서 適期에 企業이 人間資源獲得을 못하면 熾烈한 「스카우트」⁵⁾ 戰이 벌어진다. 이와같은 狀況은 韓國의 境遇와 正反對이다.

美國은 從業員을 뽑기 爲하여 大陸을 橫斷하며 찾고있고 就業志望者를 찾아다주는 社員에게는 現金으로 謝禮를 할 程度이며, 社員들이 추천하는 就業志望者를 환영하고 먼저 처리한다. 美國의 人事行政 및 人事勞務管理가 比較的 公平하게 이루어지고 있는 것은 바로 募集부터 公正하게 이루어지고 있기 때문인지도 모른다. 募集廣告는 되도록이면 專門紙에 내서 資格있는 者가 志望하도록 만든다.

모든 募集廣告에는 企業側이 提供할 수 있는 年俸額, 採用課 電話番號 및 擔當者의 姓名까지 소상하게 案内하여 주고있다.

履歷書는 具體的으로 正直하게 쓰는 것을 原則으로 하고 있고 아무리 履歷書에 좋은 資質을 갖추었음을 表示해도 반드시 採用擔當者가 面接을 한다. 採用擔當者

5) 스카우트(Scout)란 日本人이 만든 單語로서 英語의 pirating을 말한다.

는 特別히 訓練된 社員으로서 처음 찾아오는 未來의 社員에게 會社의 이미지를 좋게 심어주고 親切히 案内하여 入社를 志望한 有能한 사람들이 入社의 뜻을 버리지 않도록 格別히 慎重을 期한다. 選拔은 主로 面接에 依하여 이루어지는데 韓國에서의 被疑者 심문하는 식의 面接과는 전혀 다른 부드러운 自由氛圍속에서 雙方이 서로를 알아보는 機會로 삼는다. 美國은 Affirmative Action과 Equal Employment Opportunity에 관한 法律이 있는데 前者는 女性에게도 同等한 權利가 있으므로 不利益한 差別待遇를 못하도록 하는 法이고 後者は 少數人種(黑人 등 有色人種)에게도 똑같은 就業의 機會를 賦與해야 한다는 法이다.

韓國이나 日本은 이와같은 法的 規制가 없어서 美國에서 처럼 人事管理가 複雜하지 않다. 美國은 有能한 人材를 採用하기 爲하여 採用部署에는 恒時 就業志望者가 찾아와서 問議하고 案内를 받을 수 있도록 採用應接室(Employment Lobby)을 마련하고 잘 訓練된 就業相談員(Receptionist)을 配置시키고 있다.⁶⁾

採用應接室에는 그 企業에 關한 案内書는 勿論 그 會社가 位置한 地域社會의 交通, 氣候, 教育施設, 文化施設 등을 紹介하는 案内書도 具備하여 他 地域에서 就業次 오는 者와 그의 家族들에게까지 便宜를 圖謀하고 있다.

5. 日本企業의 採用慣行

日本은 60年代 以前에는 先進國이 아니었다가 지금은 先進國으로서 美國과 같이 큰 人力需要를 가지고 있는 社會이다. 그러나 美國에서와 같은 義理없는 스카우트 같은 것은 안한다. 日本은 選拔時에 專門性和 人間性을 同時에 살펴보고 平生토록 企業과 같이할 者를 뽑는다. 選拔은 筆記試驗과 面接을 모두 實施하는 傾向이 있으며 漸次 面接에 力點을 두고 있는것 같다.⁷⁾

募集廣告는 新聞에도 掲載하지만 主로 各 大學에게 公翰이나 入社案内書 등을 配付하여 卒業을 앞둔 志望者들이 會社를 철저히 알아보고 골라서 가도록 한다. 日本의 採用方法(主로 화이트카려에 대한 採用)은 雙方이 徹底히 보고 決定을 내리고 一旦 採用이 되면 全적으로 믿고 일하게 하는 치밀한 終身雇傭制의 原理를 適用하고 있다.

日本의 人事管理를 成功的으로 遂行케 하는 日本的 勞使關係의 特徵으로서 일반적으로 終身雇傭制, 年功賃金制, 企業別組合, 企業內 福利厚生의 充實을 들 수

6) 鄭東俊, 「産業體의 人事管理 諸機能別에 關한 研究」(서울: 中央大學校 中央經營研究所, 1980), pp. 50~51.

7) 鄭東俊, “人材開發의 問題點” 「企業經營」 1981. 11月號(서울: 韓國生產性 本部), p. 28.

있다.

이러한 日本特有의 勞使慣行은 상호 補完的으로 成立되고 존속되고 있는데 그중 가장 中心이 되고 先行되고 있는 것이 終身雇傭制이다.

(1) 終身雇傭制의 內容

日本社會에 定着되어 있는 雇傭慣行으로서 일단 採用된 常時雇傭者는 特別한 事情이 없는 限 停年까지 雇傭하는 것을 原則으로 하는 生涯雇傭을 말한다.

日本の 終身雇傭制는 다음과 같은 特徵을 가지고 있다.⁸⁾

① 從業員의 新規採用은 開放된 勞動市場으로부터가 아니고 學校로부터 直接 採用되고 企業內에서 訓練되고 專門技能을 習得하게 된다.

② 從業員의 採用은 新規從業員이 從業員集團의 一員으로서 팀워크 組織力에 障害가 되는지의 여부를 기준으로 선발하며 이를 위해 特定の 職務나 技能에 맞춰 採用하기 보다는 知能, 性格, 順應性 등을 重視하여 人物本位로 採用이 이루어진다.

③ 使用者나 雇傭者가 모두 生涯雇傭을 전제로 雇傭契約에 임하고 있다.

景氣變動에 따른 雇傭調整이 必要할 경우 終身雇傭制는 彈力性이 작기때문에 一定比率로 保有하고 있는 臨時職 從業員의 減縮과 下請中小企業에 대한 注文量の 調整으로 對處한다.

勤勞者에 있어서 雇傭關係에 들어가는 것은 단순한 「일자리」의 獲得만이 아니고 새로운 「생활의 場」으로서의 意義를 갖게된다.

④ 終身雇傭에 의해 勤勞者의 橫的移動이 적고 勞動市場이 企業內 市場化됨으로써 企業別 勞動組合이 成立될 수 있게 하고, 勞使關係를 安定시킨다. 實際로는 大規模社에서만 實施하는데 約 25%의 男子管理職에만 해당시키고 있다.

(2) 雇傭上の 中高年層 問題

40歲以上の 中高年層은 昭和의 한자리數에서 태어난 世代로서 日本社會의 總人口의 3分の 1強을 占하고 있고, 選舉有權者 總數에서는 이미 過半을 넘었고 얼마 안가 6割을 찾아하는 추세이다.

그리고 勞動力人口의 半을 占하고 있고 現在 日本の 經濟活動人口의 7割을 占하는 勤勞者로서 일하고 있다. 이와 같은 中高齡者者의 雇傭은 젊은 世代보다 生産性이 低調하여 企業에서 歡迎하지 않고 있어 重大한 社會問題로 擡頭하였다. 이들 中高齡者는 그들의 가장 발랄한 青春期를 戰爭속에서 굶주리며 일하고 職場에서 生命을 바치기도 하였다. 그들은 가장 不幸한 世代로서 工夫도 제대로 못하고 戰

8) 國際經濟研究院, 「日本の 勞使關係의 特徵과 成功要因分析」, 1981, p. 2.

後 日本再建에 피땀을 흘려왔는데 近來에는 石油波動으로 인한 長期不況과 低成長經濟에 對應하는 企業의 減量經營에 依해서 解雇 또는 賃金引下의 苦盃를 마시고 있다.⁹⁾

日本政府는 이와같은 中高年齡者의 雇傭을 가장 重要한 課題로 다루서 1980년에 「中高年齡者等の 雇傭의 促進에 關한 特別措置法」을 改正하여 世界에서 例를 볼 수 없는 高年齡者雇傭制度를 創設하였다. 이에 따르면, 公共職業案定所의 紹介로 中高齡者를 雇傭한 企業에게는 獎勵金을 支給하는 雇傭調整給付金制度를 마련하고 있다.¹⁰⁾

6. 採用慣行의 韓·美·日 比較分析

韓國企業은 採用(employment)技法이 發達되지 않았을 뿐만 아니라 人事請託이 甚하고 使用主의 族閥主義(nepotism)때문에 公正한 選拔을 期하기 곤란한 경우가 적지 않다.

美國企業은 人件費가 비싸기 때문에 高度의 採用技法을 써서 生産性이 높은 良質의 人間資源을 最少限度로 採用한다. 前職場이나 著名人士의 推薦書는 參考로 하거나 人事請託이나 使用主의 族閥主義는 極히 적으며 面接을 主로 하는 選拔에 있어서 公正을 期하고 있다.

日本企業은 膨脹하는 產業에서의 人間資源需要의 急増으로 賃金이 높아졌기 때문에 每年 大學卒業時에 年間所要人員을 一時에 確保하고 있으며 採用方法은 各級學校에서 推薦된 者 중에서 筆記와 口頭試驗으로 終身雇傭할 幹部候補要員을 選拔한다. 中高齡者의 雇傭問題가 크게 擡頭되어 이를 解消하기 위하여 政府가 中高齡者 雇傭給付金을 支給한다.

〈表·1〉 採用慣行의 韓·美·日 比較

| 主 眼 點 | 韓 國 | 美 國 | 日 本 |
|------------------|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| 募集廣告媒體 募集廣告內容 | 日刊一般紙 一廣告로 多數(新入社員) 募集 | 專門紙, 職業誌 一廣告로 小數(全職級) 募集 | 日刊 一般紙, TV 一廣告로 多數(新入社員) 募集 |
| 選 拔 方 法 | 試驗 80%, 面接 20%, 學歷·年齡·知識爲主 | 面接 95%, 實技 5%, 身體檢查, 技能爲主 | 試驗 60%, 面接 40%, 品性爲主 |
| 募 集 時 期 | 每年 10月頃 | 隨 時 | 每年 10月頃 |
| 公 正 性 | 族閥主義, 人事請託 | 公人推薦重視, 스카우트 | 學校推薦重視 |
| 勞 動 市 場 | 供給過剩, 職業紹介所 不活用 | 需要過剩, 職業紹介所 活用 | 需要供給均衡, 電算化職 業紹介所活用 |

9) 津田眞澄, 「日本的經營の台座」, (東京 中央經濟社, 1981, p. 167.

10) 上掲書, p. 183.

7. 政府行政이 採用에 미친 影響

韓國의 경우, 政府行政이 採用에 미치는 影響은 두가지 있다.

첫째는 公式的인 影響이며, 둘째는 非公式的인 私的 影響이다.

公式的으로는 採用에 關與하는 境遇는 그리 많지 않으나, 가장 큰 問題는 一定比率의 援護對象者를 採用하는 問題와 非常計劃官, 鄉土豫備軍 中隊長, 새마을課長, 保健管理者, 安全管理者, 各種 免許所持者 配置, 企業內 醫療保險組合職員의 配置決定을 하는 경우등을 들 수 있다. 非公式的인 影響이란 公務員의 私的인 就職請託이다. 資格이 갖추어진 志望者라면 公務員을 통해서 就職請託을 할 必要가 없을 것이므로 就職請託을 한 志望者는 資格未備者인 경우가 보편적이다.

企業이 法規를 遵守하면서 經營하는것이 아니라 適當히 違反하면서 經營하는 風潮가 있기 때문에 政府行政에 從事하는 各級 公務員의 不當한 人事請託을 排除할 수가 없다. 이와같은 바람직하지 못한 風潮는 韓國의 勞動市場이 供給過剩 狀態에서 벗어날때 改善될 것이다. 美國은 失業保險의 過多支出을 防止하기 위하여 政府가 積極的으로 就業을 알선하고 있다. 또한 採用에 있어서 男女平等과 人種間의 平等을 保障하는 法이 制定되어 있어 政府는 이를 強力히 規制하고 있다. 教育의 普及으로 높은 水準의 教育을 받은 젊은 世代가 불루칼러 職務를 外面하고 화이트칼러 職務를 選好하는 思潮는 産業社會 雇傭構造의 不均衡을 招來할것이 憂慮되며 夫婦달일이 勤勞者의 急增은 그들이 同一地域에서 勤務하기를 願하기 때문에 兩쪽 企業에 共히 問題를 안겨주고 있다.¹¹⁾ 美國은 企業의 大型화와 多國籍化로 企業活動範圍가 廣域化됨에 따라 將次 世界 어느곳에서나 勤務할 수 있는 勤勞者를 採用해야하는데 그러한 勤勞者를 採用하기란 그리 쉬운일은 아니므로 在外 美國大使館 附勞務官은 駐在國에 滯留中인 美國人志望者에 關한 情報를 企業에게 提供하는 등 奉仕하고 있다. 中高齡者의 採用문제는 日本과 같이 深刻하지는 않지만 中高齡者의 數가 增加하고 있어 1982年末 現在 失業率 10%를 記錄하고 있는 美國은 政府가 그 解決策에 腐心하고 있다.

日本은 國民의 平均壽命이 延長되어 中・高齡者의 雇傭이 社會問題化 하기 시작하였다. 中小企業이 生産性低調 등을 이유로 高齡者의 採用을 꺼리고 있어 日本政府는 그들에게 中・高齡者 雇傭開發給付金을 支給하고 있는데 이를 보면 55歲以上 65歲未滿의 高齡者를 常傭從業員으로 雇傭하여 그 結果 55歲이상의 從業員數의 比

11) Peter F. Drucker, "Planning for 'redundant' Workers", *Personnel Administrator*, (Berea, Ohio: American Society for Personnel Administration, Jan. issue, 1980), pp. 32~34.

률이 높아진 경우, 또는 그러한 從業員數를 높혔을 경우, 1年間 高齡者 賃金の 5 分の 3을, 그다음 6個月間은 2分の 1을 補助하고 있다. 다만 公共職業安定所에 登錄을 하고 紹介를 받은 勤勞者에 限하도록 함으로써 職業安定所가 제기능을 발휘할 수 있도록 하는 行政的 配慮도 아울러 하고 있다.¹²⁾

韓國은 1950年代 末頃까지 後進國으로서 供給過剩狀態에서 負荷의 介入(과롭히는 일)을 強하게 作用해 오다가 4.19學生義舉와 5.16軍事革命으로 因하여 一時的으로 負荷的 介入이 激減하였다. 그 後 政府主導型 經濟에 따르는 政府의 關與가 增大되는 趨勢를 나타냈다. 10.26事態 이후 第5共和國의 出帆과 더불어 또다시 一時的인 減少推移를 보였다. 그 후 公職者를 비롯한 肅淨을 계기로 이러한 介入이 다소 增大되었으며, 社會淨化를 推進한 결과 그 負荷가 다시 減少되는 傾向을 보이고 美國은 失業保險의 過多支出을 防防止하기 위하여 失業者의 就業을 積極알선해 오던 것이 레이건 行政府의 豫算削減으로 支援의인 介入이 急激히 減少되었다.

日本은 1950年代 末부터 急成長한 經濟를 支援하기 위하여 政府가 介入하였고, 1970年 後半에 石油波動으로 支援이 주춤하였다가 中高年齡者 雇傭調給付金制度를 設定하는 등 美國을 능가하는 政府의 支援을 하고 있다.

Ⅲ. 人間資源의 流動

人間資源의 流動이란 勞動移動率을 말하는 것이다. 即, 未雇傭人間資源狀態에서 企業에의 流入을 통한 入職의 比率을 나타내는 入職率과 入職(雇傭)된 人間資源이 企業에서 流出되어 失業狀態로 들어가는 離職과 他企業으로의 轉職을 통한 離職의 比率을 나타내는 離職率로서 測定된다.

1. 韓國의 勞動移動率

勞動部가 發表한 製造業의 入職率 및 離職率을 보면 平均 5.3% 程度の 比較的 높은 數値를 持續的으로 나타내고 있다(表·2 參照). 韓國製造業의 入·離職 超過率은 74年을 除外하고는 큰 振幅을 보이고 있다. 韓國의 失業率은 70年代初에 4.5%에서 완만하게 減少되어 78년에는 3.2%라는 記錄的인 低下를 보였다가 1979年의 政變으로 因한 一時的인 經濟的 不況때문에 急上昇하여 80년에는 70年代에 볼 수 없었던 5.2%라는 높은 率을 보이게 되었다.

12) 孫昌熹, “日本의 勞動法과 勞使關係” 講演내용, 「經營會報」, 1980. 8月, 韓國經營者協會 p. 4.

〈表・2〉

美國의 入・離職率 및 失業率

(單位：%)

| 年 度 | 入 職 率 | 離 職 率 | 入・離職超過率 | 失 業 率 |
|---------|-------|-------|---------|-------|
| 1970 | 5.4 | 6.0 | △0.6 | |
| 1971 | 4.5 | 5.4 | △0.9 | 4.5 |
| 1972 | 4.6 | 4.5 | 0.1 | 4.5 |
| 1973 | 5.8 | 4.5 | 1.3 | 4.0 |
| 1974 | 4.8 | 5.1 | △0.3 | 4.1 |
| 1975 | 5.2 | 4.4 | 0.8 | 4.1 |
| 1976 | 5.2 | 4.4 | 0.8 | 3.9 |
| 1977 | 5.5 | 5.1 | 0.4 | 3.8 |
| 1978 | 6.3 | 5.9 | 0.4 | 3.2 |
| 1979 | 5.7 | 6.3 | △0.6 | 3.8 |
| 1980 | 4.0 | 5.6 | △1.6 | 5.2 |
| 1981. 1 | 5.0 | 4.7 | 0.3 | — |
| 2 | 5.9 | 5.9 | — | — |
| 3 | 7.3 | 6.1 | 1.2 | — |
| 平 均 | 5.37 | 5.27 | 0.1 | 4.11 |

資料：勞動部「노동통계연감」, 1981.

2. 美國의 勞動移動率

美國勞動省이 發表한 全美國의 入職率 및 離職率을 보면 平均 4%以上の 比較的

〈表・3〉

美國의 入離職率 및 失業率

(單位：%)

| 年 度 | 入 職 率 | 離 職 率 | 失 業 率 |
|------|-------|-------|-------|
| 1955 | 4.5 | 3.9 | |
| 1960 | 3.8 | 4.3 | |
| 1965 | 4.3 | 4.0 | |
| 1970 | 4.0 | 4.8 | |
| 1971 | 3.9 | 4.2 | 5.9 |
| 1972 | 4.4 | 4.2 | 5.6 |
| 1973 | 4.8 | 4.6 | 4.9 |
| 1974 | 4.2 | 4.8 | 5.6 |
| 1975 | 3.7 | 4.2 | 8.5 |
| 1976 | 3.9 | 3.8 | 7.7 |
| 1977 | 4.0 | 3.8 | 7.0 |
| 1978 | 4.1 | 3.9 | 6.0 |
| 1979 | 4.0 | 4.0 | 5.8 |
| 1980 | 3.5 | 4.0 | 7.1 |
| 平 均 | 4.0 | 4.2 | 6.4 |

資料：U.S. Department of Labor, *Monthly Labor Review*, December 1980.

높은 數値를 持續적으로 나타내고 있다(表・3). 70年代初盤과 中盤에는 큰幅의 離職超過率을 보였지만 外의 年度에서는 小幅의 入職超過率을 보이고 있다.

美國의 失業率도 單聲적인 높은 數値를 나타내고 있으며 石油波動 以後 더욱 惡化되고 있다. 1975년에는 8.5%였던 것이 多少 減少되었다가 81년부터 上昇되어 82년에는 10%라는 記錄的인 失業率을 보였으나 入・離職率에 있어서는 別다른 變動을 볼 수는 없다.

3. 日本의 勞動移動率

日本의 勞動移勞率은 月 2% 未滿의 낮은 水準을 維持하고 있다(表・4). 이와같이 낮은 勞動移動率은 낮은 失業率과 함께 先進國 사이에서 世界第一의 좋은 狀態를 나타내고 있다.

특히 지난 7年間の 勞動移動率은 2%未滿의 減少趨勢를 보이고 있다.

〈表・4〉 日本의 入賃率, 離職率 및 失業率 (單位: %)

| 年 度 | 入 職 率 | 離 職 率 | 失 業 率 |
|------|-------|-------|-------|
| 1955 | 1.8 | 1.8 | |
| 1960 | 2.8 | 2.1 | |
| 1965 | 2.2 | 2.3 | |
| 1970 | 2.5 | 2.3 | |
| 1971 | 2.0 | 2.2 | 1.2 |
| 1972 | 1.8 | 1.9 | 1.4 |
| 1973 | 2.0 | 2.0 | 1.3 |
| 1974 | 1.6 | 1.9 | 1.4 |
| 1975 | 1.3 | 1.7 | 1.9 |
| 1976 | 1.4 | 1.5 | 2.0 |
| 1977 | 1.3 | 1.5 | 2.0 |
| 1978 | 1.2 | 1.4 | 2.2 |
| 1979 | 1.3 | 1.4 | 2.1 |
| 1980 | 1.4 | 1.4 | 2.0 |
| 平 均 | 1.75 | 1.81 | 1.75 |

資料: 日本 勞働省 勞働經濟旬報, 1981. 5.

〈表・5〉 日本의 過去 離職率(1924~1931)

| | | | |
|------|------|------|------|
| 1924 | 5.5% | 1928 | 4.2% |
| 1925 | 5.0 | 1929 | 4.4 |
| 1926 | 4.3 | 1930 | 4.1 |
| 1927 | 4.4 | 1931 | 5.1 |
| 平 均 | 4.6 | ∴ … | 4.6 |

資料: 安春植, 「韓國經營組織의 課題」, 全國經濟人聯合會, 1981.

그러나 日本의 離職率도 工業化初期인 1920年代 및 1930年代 初에는 오늘날의 韓國이나 集團만큼 높았었다(表·5).

4. 勞動移動率의 韓·美·日 比較分析

勞動市場의 流動性은 自由經濟體體制下에서의 人力의 効率的인 配置를 爲한 必要件이다. 그러나 다른 한편 지나친 流動性 역시 여러가지 社會問題를 낳게 마련이다.¹³⁾ 종업원의 自發的인 높은 離職率은 經營者에게 過多한 人力獲得費로 나타나며 被傭者側으로 볼 때도 그것이 摩擦失業의 要因이 된다는 點에서 이를 最少限으로 줄이기 爲해서 雇傭安定政策이 要望된다. 그것이 非自發的인 離職일 경우 勤勞者의 生計가 위협을 받는다는 點에서 더욱더 重大한 社會的인 問題를 惹起시킬수 있는 것이다. 이같이 勞動市場의 流動性이 반드시 바람직하다 못하다 하는 것은 一律的으로 評價하기는 困難한 問題이고 移動性의 程度는 社會文化的 및 産業化過程에서의 주어진 勞動市場의 制度的 要因에 依해 決定된다. 一般的으로 美國의 勞動市場은 日本의 그것에 비해 훨씬 流動的인 것이 事實이다. <表·3>에 나타난 바와 같이 美國의 月平均 離職率은 日本의 近 3倍나 된다. 美國의 雇傭現況을 볼때 有能한 者는 보다 나은 職場을 찾아 移動하나 無能한 者는 한 職場에서 停年까지 從事한다고 評할 수 있을 程度로 美國人은 平均 4~5年마다 職場을 옮긴다는 것을 알 수 있다.¹⁴⁾ 이와 반대로 日本의 雇傭制度下에서는 일단 常用雇로 選拔되면 비록 法的規定이나 雇傭契約¹⁵⁾은 明文化되지 않았지만 實際에 있어서는 生涯를 내다본 終身雇傭關係가 始作되는 것이다.

<表·6>에 依하면 美國製造業界의 月平均 離職率이 3.6%를 나타내고 있음에 비해 日本은 1.4%의 낮은 離職率을 보여주고 있다. 이에 비해 韓國製造業 月離職率은 1977~81年 사이에 年平均 5.6%를 나타내어 美國의 離職率 水準 3.6%를 上廻하고 있다. <表·5>를 보면 日本産業의 離職率이 옛날부터 이렇게 낮았던 것은 아니다. 輕工業을 위주로 한 勞動集約的인 産業構造의 特性이 70年代의 韓國과 大正時代의 日本사이에 상당한 類似點이 있었을 것으로 생각하면 앞으로 韓國도 重化學 또는 技術集約的인 産業으로 移行해감에 따라 現 日本의 低離職率과 같이, 보다 더 安定的인 雇傭形態를 나타내게 될 것이 아닌가 하고 생각할 수도 있다.¹⁶⁾

13) 金秀坤, 離職率의 國際比較 및 決定要因分析, 「韓國開發研究」, 가을호, (서울: 韓國開發研究院, 1981), p. 3.

14) Gladys Palmer, *Labor Mobility in Six Cities*, N.Y. Social Science Research Council, 1954. 이같이 높은 이동율이 젊은 層과 生産系從業員에게 集中되어 있다.

15) 金秀坤, 前掲書, p. 4.

16) Extra Vogel, *Japan as Number One: Lessons for America*, Harrow, 1980.

〈表・6〉 平均月間 勞務移動率의 韓・美・日 比較(製造業平均) (單位: %)

| 國家別 | 年度別 | 1977 | 1978 | 1979 | 1980 | 1981 | | | 平 均 |
|-----|-----|------|------|------|------|------|-----|-----|-----|
| | | | | | | 1 月 | 2 月 | 3 月 | |
| 韓 國 | 入職率 | 5.5 | 6.3 | 5.7 | 4.0 | 5.0 | 5.9 | 7.3 | 5.7 |
| | 離職率 | 5.1 | 5.9 | 6.3 | 5.6 | 4.7 | 5.9 | 6.1 | 5.7 |
| 日 本 | 入職率 | 1.3 | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 1.3 | 1.5 | 1.4 | 1.4 |
| | 離職率 | 1.5 | 1.4 | 1.4 | 1.4 | 1.4 | 1.4 | 1.4 | 1.4 |
| 美 國 | 入職率 | 4.0 | 4.1 | 4.0 | 3.5 | 3.4 | 3.0 | 3.4 | 3.6 |
| | 離職率 | 3.8 | 3.9 | 4.0 | 4.0 | 3.6 | 3.1 | 3.2 | 3.6 |

資料: 韓國: 勞務部「매월노동통계조사보고서」, 1981. 10.

日本: 勞働省「勞働經濟旬報」, 1981. 5.

美國: US Dept. of Labor, *Monthly Labor Review*, June 1981.

35歲부터 39歲사이의 從業員이 얼마나 오랫동안 한企業에 머물 러있는가에 대한 韓國・美國・日本의 比較를 〈表・7〉에서 살펴보면 日本에서는 12%가 20年以上 勤續했음에 比하여 美國은 2%로서 日本의 6분의 1이며 韓國의 경우에는 實로 日本의 60의 1인 0.2%만이 20年以上 勤續했는는데 이는 韓國의 企業이 年淺한데도 理由가 있다(表・7 參照). 10年~20年 勤續者比率도 日本은 韓國과 美國의 近 2倍나 된다. 이는 日本의 終身雇傭制의 一面을 反映해 주는 것이라 하겠다.

〈表・7〉 勤續期間別 從業員構成比의 韓・美・日 比較 (單位: %)

| 勤 續 期 間 | 日 本 | 美 國 | 韓 國 | | |
|------------------|-----|-----|------|------|------|
| | | | 男 | 女 | 計 |
| 10 年 미 만 | 32 | 64 | 67.9 | 85.4 | 68.4 |
| 10~年이 상20年미 만근속자 | 56 | 34 | 31.8 | 14.6 | 31.4 |
| 20 年 이 상 | 12 | 2 | 0.3 | 0.0 | 0.2 |
| 計 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

註: 35~39歲 年齡層

資料: KDI 勞務移動調査, 1979. 日本과 美國의 資料는 Robert E.Cole, "Permanent Employment in Japan: Facts and Fantasies", *Industrial and Labor Relations Review*; Vol. 26, No. 1, Oct, 1972, p. 618에서 採れ, 日本資料는 1966年度 結果이나 美國資料蒐集年度는 未詳.

IV. 結 論

人間資源은 다른 어는 資源보다도 높은 有限性・時經性・經濟性을 가지고 있고 特히 다른 資源에게서는 찾아볼 수 없는 知能性을 가지고 있다.

17) 金秀坤, 「賃金과 勞使關係」, (서울: 韓國開發研究院, 1978. 參照).

人間資源은 企業에서 가장 貴重한 資産임에 틀림없다. 그런데 韓國은 그처럼 所重한 人間資源을 소홀히 取扱하는 傾向이있고, 企業이 人間資源獲得을 安逸하게 생각하고 있어 이 分野의 管理가 매우 落後되어 있음을 指摘하였다.

保有하고 있는 人材를 계속 保全하고 필요한 새로운 人材를 獲得하여 人材難을 克服할 수 있게 하는 人事管理는 다음과 같은 몇가지에 力點을 두어야 할 것이다.

① 사람을 잘 써야 한다

사람을 잘 쓴다는 것은 사람을 잘 선별해서 채용한다는 뜻과 채용된 사람을 잘 부린다는 뜻이 있는데 모두 重要하다. 사람을 잘 쓰려면 우선 採用부터 잘 해야 한다. 사람을 마구 採用하여 좋지 않으면 마구 내보내는 時代는 갔다. 엇그제까지 勞動力過剩時代에 살던 우리의 폐습으로 人件費를 가볍게 여기는 傾向이 아직도 殘存한다. 사람을 뽑을 때는 專門家이건 技術者이건 그 사람이 지니고 있는 전문 지식이나 기술만을 보고 뽑는 것이 아니라 그에 못지 않게 人間性을 重要視해야 한다. 人材란 반드시 지식이 많고 기술이 좋아야만 되는 것은 아니라고 본다. 사람을 처음 쓸 때 徹底히 보고(人間性을 爲始한 모든 面)쓰고 일단 쓴 다음에는 전적으로 믿고 써야만 된다. 곧 解雇시켜야 할者는 처음부터 쓰지 않았어야 하며 일단 採用했으면 되도록 善導育成하여 人材로만 들어야 한다.

② 年功序列制를 脫皮하고 能力爲主로

동양의 權威主義的 사회신분제와 연장자를 존경하는 儒敎的 社會慣習에 젖어 있는 우리에게 年功序列制는 잘 받아들여지는 制度이기 때문에 거의 모든 韓國企業은 이를 채택하고 있고 이것에서 헤어날 수 못하고 있다. 年功序列制가 가진 長點도 있다. 즉, 職場의 安全感을 주는 것과 多數의 人員을 管理하는데 容易하다는 것을 長點으로 들 수 있다. 그러나 個人의 발전을 저해하고 인제의 登用을 막는 것은 너무나 큰 단점이다.

能力과 貢獻度(勤務成績)를 위주로 한 彈力性 있는 임금제도를 도입함으로써 人材를 발탁할 수 있고, 人材를 유인할 수 있으며, 人材를 企業內에 계속 머무르게 할 수 있다.

③ 少數精銳主義의 人材管理를

人材가 不足한 이 때에는 사람을 아껴 쓸 줄 알아야 한다. 動機附與를 할 수 있는 公正한 인사고과를 통해 資格을 갖춘 者에게 昇進이 돌아가야 하고 無能한 者는 도태되어야 한다. 높은 生産性을 發揮하는 자에게 승급을 시켜주는 것은 당연하다. 生産性을 높이기 위한 방법은 生産施設 自動化와 高速化, 品質의 우량화와 缺陷의 極少化 등이 있고 人事管理面에서는 全人力의 人材化를 圖謀하는 것이야말로 高質

金, 高能率, 高賣出, 高利益의 企業體制를 구축하는 것이다.

韓國의 離職率은 集團減員이 普遍化되어 있는 美國企業보다도 높은데 이는 韓國 企業人들이 企業을 長期的인 眼目으로 經營하지 않고 短期的 利潤에 置重하여 長期間이 걸리는 人材育成보다 남이 養成한 技能者를 스카웃하는것이 有利하다는 생각 때문이고 企業人들이 採用에 드는 費用, 新入社員 訓練에 드는 費用, 그리고 古參社員 離職으로 인한 業務能率低下를 대스럽게 보지 않기 때문이며 또한 아직도 人力供給이 많아 언제든지 空席된 職務에 補充이 可能하다고 생각하기 때문이다. 企業이 競争力을 強化하고 좋은 이미지를 가지고 持續的인 發展을 圖謀하려면 이에 對한 企業人들의 認識이 달라져야 할 것이다. 즉, 人材養成은 時間과 費用이 要하나 長期的으로는 企業의 生産性을 提高하는 가장 賢明한 投資하는 事實과 이 제는 韓國의 賃金이 東南亞地域에서 日本을 除外하고는 가장 높아 졌기 때문에 採用費用 및 訓練費用이 매우 增大되었다는 事實, 그리고 生産施設이 機械化되어 높은 水準의 專門性이 要하고 古參社員이 지닌 生産技術이나 顧客關係의 情報과 같은 産業秘密의 移轉은 致命的인 損失이 될 수도 있다는 事實을 韓國의 企業人들은 깨달아야 한다. 韓國의 給與制度가 離職을 誘引시키고 있다는 點을 들수 있다. 지나치게 厚한 退職金 制度는 勤勞者로 하여금 積立된 多額の 退職金을 受領하여 그것을 活用하던가 高率의 利子를 받아 내게 할수있는 安定된 金融機關을 利用을 하려고 辭職을 하는 境遇와, 上昇만 하는 지나친 年功序列 賃金制度下에서는 事業主가 業務能率에 비해 古參年功때문에 월등하게 高賃金을 받는 勤勞者를 業務能率이 더 좋으면서 賃金이 높지 않은 非古參者와 換置하려고 解雇시키는 境遇가 그것이다. 從業의 離職이 全然 없으면 昇進도 없게 되어 그들의 士氣가 떨어지고 業務能率도 陳腐해지기 쉽기 때문에 어느 程度의 離職率이 維持됨은 企業을 위하여, 그리고 從業員을 위하여 必要하다. 하지만 韓國의 離職率은 너무 높아 深刻한 問題로 보아야 한다. 韓國의 月平均 5.7%의 製造業 離職率(表·6)은 年間 68.4%라는 높은 記錄이다. 韓國經濟가 輸出에 크게 依存해야 하는데 生産을 맡은 人間資源이 1年半도 못되어 全員이 流動된다는 이야기고 보니 事態는 매우 惡化되어 있음을 實感하지 않을 수 없다. 事務系는 離職이 매우 낮기 때문에 生産系는 相對的으로 높다. 直接生産職(direct labor)의 流動이甚하고 階層別로 보면 下位의 新入職位(entry level)에서 絶對多數가 流動되어 企業은 採用費, 訓練費의 浪費는 勿論, 技術蓄積不振, 品質低下, 生産性減少 등을 避할 길 없다. 이와 같은 問題를 解消하기 위하여 人間資源의 올바른 管理는 매우 時急하며, 企業이 當장 해야 할 措處는 人間資源의 獲得을 위한 方法에 一大改革을 加하는 일이다.