
韓·美·日 從業員의 離職性向比較와 職場滿足度

金 秀 坤

▷ 目 次 ◁

- I. 序 論
- II. 離職率과 離職性向
- III. 離職性向의 比較
- IV. 職場滿足과 離職性向
- V. 勤勞者의 歸屬意識과 職業倫理
- M. 結 論

I. 序 論

韓國勞動市場에 있어서는 被傭者의 企業間 移動이 너무 심해서 技術蓄積이 어렵다거나 이로 인해 企業家의 人力開發投資意慾을 상실했다거나, 人力爭奪戰으로 인한 勞賃上昇이 輸出競爭力弱화要因이 된다는 소리를 많이 듣는다. 本誌 1981年 가을호에서는 우리나라 事業體의 月平均離職率이 5%以上으로서 日本

의 2%未滿水準은 물론 美國의 4%水準보다도 높다는 사실을 밝혔다¹⁾. 日本은 平均勤續年數 또한 긴 데 비해 우리나라와 美國은 높은 移動性으로 인해 平均勤續年數가 짧다는 사실도 지적하였다. 그리고 우리나라의 月平均離職率은 不況期보다도 好況期에 높음으로써 「스카웃」으로 인한 自發的 離職이 상당한 부분을 차지하고 있으리라는 것도 지적하였다. 勞動力의 定着性 不在로 生産性 向上이나 技術蓄積이 안된다고 해서 法的 制裁를 加하여 그 移動을 막을 수 있을 것인가? 그렇지 않다. 이는 憲法에 保障된 雇傭契約自由의 原則에 違背될 뿐 아니라 生産要素인 勞動力이 自由로이 移動할 수 있음으로써 오는 人力의 效率의인 配置라든가 技術傳達 등의 可能性을 생각할 때 制度的으로 그것을 막아서는 안될 것이다. 따라서 높은 離職率을 낮추는 方法은 國家의 法律的 介入을 통해서가 아니라 勞使 當事者間의 理解 增進을 통해서 이루어져야 할 것이다. 이러한 점에서 上述한

筆者：韓國開發研究院 研究委員

1) 金秀坤, 「離職率의 國際比較 및 決定要因分析」, 『韓國開發研究』, 第3卷 第3號, 韓國開發研究院, 1981.

論文에서는 國內企業間의 回歸分析을 통해서 離職率이 다음 네 가지 要因과 깊은 相關關係를 가지고 있음을 證明하였다. 즉, (1) 生産 職 勤勞者의 賃金水準이 낮을수록 그 企業의 離職率은 높고, (2) 現從業員들의 職場滿足度가 높을수록 離職率은 낮았다. (3) 社內 職業 訓練을 實施하고 있는 業體가 그렇지 않은 業體보다 離職率이 낮았으며, (4) 勞動組合이 結成되어 있는 業體의 離職率이 非組織業體보다 낮았다.

그러므로 企業側으로부터는 勤勞條件을 먼저 改善하지 않으면 안될 것이다. 그 方法으로는 低賃金水準을 生産性提高를 통해서 加급적 높여 줄 것이며, 從業員의 滿足度를 높이고 職業訓練을 통해 長期人力開發을 할 것과 勞動組合의 健全한 育成 發展을 圖謀함으로써 離職率을 낮출 수 있다는 結論을 내렸다.

또한 勤勞者側에서 보더라도 頻繁한 移動을 함으로써 한 職場에 自己의 職業生涯를 定着시키지 못한다는 것은 不幸한 일이 아닐 수 없다는 點에 着眼하여 本論文에서는 실제 일어난 離職率이 아니라 離職性向(propensity to move)을 國際比較하고 그것이 여러가지 職場 滿足의 要因과 어떤 相關關係를 가졌는지를 살펴 보고, 職場滿足과 動機誘發 및 離職에 관한 理論的 根據를 提示한 후 勤勞者側으로부터 가져야 할 勤勞意識의 側面을 論해 보고자 한다.

II. 離職率과 離職性向

離職率은 一定 期間內에 그 事業場을 離脫한 사람數의 平常雇傭人에 대한 比率을 말한다. 平常雇傭人員은 一定 期間의 初期와 末期에 있었던 數를 合算하여 2등분하는 것이 原則이다. 그러나 그같은 資料가 整理되어 있지 못할 경우 同期間의 마지막 時點에서의 現從業員數를 基礎로 하는 경우가 많다.

이렇게 하여 얻어진 離職率이 이미 지나버린 과거 1年이나 1個月間에 있었던 統計值이고 이것을 現時點에서 測定한 어떤 變數(예를 들면 職場滿足度)에 의해서 說明한다는 것은 方法論上 誤謬를 犯하는 것이라고도 할 수 있을 것이다. 그러므로 事前에 測定해 두었던 職場滿足度로부터 그 후에 일어난 離職 與否를 豫測하는 것이 타당할 것이지만 실제 그러한 資料가 얻어지기란 쉽지 않다²⁾. 이러한 狀態에서 現在職者의 滿足度를 測定할 수 밖에 없는데 그것과 過去에 일어난 離職率 사이의 相關關係를 구한다는 것은 同一 事業場의 雇傭者들의 滿足水準이 그 期間 동안 크게 변동하지 않았으리라는 假定下에서 이다.

그러므로 本研究에서는 現職從業員의 離職性向을 測定하고 이를 離職率의 代用值(proxy)로 사용하여 이와 동시적으로 얻은 職場滿足度와의 사이에 相關係數를 얻는 方法을 취하였다.

단, 주의를 요하는 것은 첫째, 離職性向(propensity to move)이란 것은 어디까지나 個人의 態度(attitude)이므로 실제 行動(beha-

2) 실제 그러한 方法을 擇한 研究로서는 Charles L. Hulin, "Effects of Changes in Job-Satisfaction Levels on Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 52, No. 2, 1968, pp. 122-26을 참조.

avior)으로 나타난 離職과 다르며 조금은 더誇張되었을 수도 있다는 것이다. 왜냐하면 아무리 離職하고 싶다 하더라도 새로운 職場이 나타나지 않으면 離職하기가 힘들기 때문이다. 이와 같이 實際離職率은 勞動市場의 狀況에 따라 많이 左右된다. 그러므로 한 會社의 離職率이 갑자기 上昇하였을 때 모두가 內部 勞動市場의 缺陷 때문이라고 自責하는 것은 잘못이다. 왜냐 하면, 好況으로 인해 外部 勞動市場의 需要가 늘고 失業率이 줄어들었을 경우 높은 勞動移動은 언제나 나타날 수 있는 現象이기 때문이다.

둘째로 주의할 점은 실제 記錄된 離職率이 自發的 離職과 非自發的 離職을 다 포함했을 것임에 비해 離職性向은 非自發的 離職을 포함하지 않았다는 점에서 보다 더 순수한 自發的 離職可能性을 代表함으로써 本研究가 追求하는 概念에 한 걸음 더 가깝다고 할 수 있겠다.

Ⅲ. 離職性向의 比較

1. 離職性向의 時系列變動

前述한 論文에서 報告했듯이 우리나라 企業

의 離職率은 時系列上 상당한 變動을 해 왔고 그 振幅이 美國보다 클 뿐만 아니라 景氣變動과 밀접한 관계가 있음을 볼 수 있었다³⁾.

이와 같은 現象은 離職性向을 測定한 結果에서도 뚜렷이 나타났다. 이 離職性向을 測定하는 尺度로서는 「화이트 힐」과 「다계자와」兩教授가 만든 設問(cultural continuum checklist)을 우리말로 번역하여 사용하였는데 아래와 같다⁴⁾.

「만일 현재 勤務하는 會社가 장기간에 걸쳐 不景氣가 예상되고 다른 會社로부터 入社 勸誘를 받는다면 당신은 어떻게 하시겠습니까?」

라는 물음에 대해 네 가지 應答 중 擇一하게 되어 있다.

(擇1) 「會社를 믿기 때문에 어떤 경우에도 현재의 會社에 머물러 있겠다.」

(擇2) 「減俸되더라도 解雇되지 않는다는 보장이 있는 한 지금의 會社에서 그대로 일하겠다.」

(擇3) 「현재의 임금수준에서 解雇되지 않는다는 약속이 있으면 지금의 會社에서 그대로 일하겠다.」

(擇4) 「職場을 옮기겠다.」

〈表 1〉에서 볼 수 있는 바와 같이 1973年 우리나라 勤勞者들에게 물어 본 결과 41%는 企業에 대한 강한 歸屬感을 나타내어 무조건 현재의 會社에 머물겠다고 한 데 비해 22%의 사람은 職場을 옮기겠다고 答하였다⁵⁾. 이 調査를 한 것은 第1次 「오일 쇼크」가 있던 후의 1973年 下半期였던 반면 두번째 調査를 實施한 것은 1977~78年의 好景氣勢가 그대로

3) 金秀坤, 前掲書, p. 69 참조.

4) Arthur M. Whitehill Jr. and Shin-Ichi Takezawa, *The Other Worker: A Comparative Study in Industrial Relations in the United States and Japan*, Honolulu, Hawaii: East-West Center Press, 1968.

5) 서울,釜山,蔚山等地 15個 企業으로부터 抽出한 1,436名의 標本으로부터 얻어진 결과로서 金秀坤, 「意識構造에 나타난 韓國, 美國, 日本의 産業關係比較—勤勞者의 離職性向을 중심으로」, 『産業工學會誌』, Vol. I, No. 1, 1975. 6. 참조.

지속하고 있었고 1979년의 不況이 아직 勞動市場에 미쳐 느껴지기 이전인 1979年(당시의 失業率 3.5%) 봄이었다⁶⁾. 때문에 「職場을 옮기겠다」고 答한 사람의 比率는 30%까지나 上昇하였다.

그러나 그 후 第2次 「오일 쇼크」로 인한 不況이 닥치고 失業率이 6.3%와 5.6%를 記錄하고 난 1981年 上半期에 調査한 結果에 따르면 職場을 바꾸겠다는 사람의 比率이 다시 27%에까지 下落하였다⁷⁾. 이와 같이 時系列上 나타난 離職性向의 變動이 離職率과 마찬가지로 勞動市場에 나타난 景氣變動과 밀접하게 관련되어 있다는 事實은 注目할 만하다.

2. 離職性向의 韓·美·日 比較

다음에는 1981年 調査 結果를 가지고 美國

및 日本人들에 대한 調査 結果와 比較해 보자. 같은 質問에 대하여 美國人이나 日本人이나 다같이 38%의 사람들이 「어떤 경우에도 현재의 회사에 머물러 있겠다」고 答하였다. 이는 이미 退職金의 積立이라든가 獲得해 놓은 年功給과 같은 여러 種類의 既得權을 享有하기 때문에 웬만한 機會가 있다 하더라도 쉽게 離職하지 않으려는 사람이 있기 때문일 것이다. 그러나 놀랄 만한 사실은 日本人 從業員의 겨우 3%만이 「職場을 옮기겠다」고 答하였으며 美國人是 25%가 「離職하겠다」고 答함으로써 日本과는 큰 차이를 보여 주었다. 景氣에 따라 다소 차이가 있기는 하지만 1981年 資料에 의한다면 우리나라 勤勞者의 離職性向은 美國人の 水準과 같고 好景氣時의 離職性向은 美國人들보다도 더 높은 것을 알 수 있다⁸⁾. 이 事實은 이미 報告된 바 있는 離職率의 三

〈表 1〉 離職性向의 國際比較(美國·日本·韓國)

(단위: %)

設問: 만일 현재 勤務하는 會社가 장기간에 걸쳐 不景氣가 예상되고 다른 會社로부터 入社 勸誘를 받는다면?	美國 (1960)	日本 (1960)	韓 國		
			1973	1979	1981
應答: (1) 會社를 믿기 때문에 어떤 경우에도 현재의 會社에 머물러 있겠다.	38	38	41	28	31
(2) 減俸되더라도 解雇되지 않는다는 保障이 있는 한 지금의 會社에서 그대로 일하겠다.	7	16	6	8	11
(3) 현재의 임금수준에서 解雇되지 않는다는 약속이 있으면 지금의 會社에서 그대로 일하겠다.	30	43	31	34	31
(4) 職場을 옮기겠다.	25	3	22	30	27
總 應 答 者 數	1,042	958	1,436	10,339	2,404

資料: 1) Arthur M. Whitehill Jr. and Shin-ichi Takezawa, *The Other Worker: A Comparative Study in Industrial Relations in the United States and Japan*, Honolulu, East-West Center Press, 1968.

2) 金秀坤, 「意識構造上에 나타난 韓國, 美國, 日本의 産業關係比較—勤勞者의 離職性向을 中心으로」, 『産業工學會誌』, Vol. I, No. 1, 1975. 6; 1973年 資料, 1979年 資料는 KDI 사우더 人力協力事業을 위한 調査 結果, 1981年 資料는 1981年 KDI 勞使關係事例研究을 위한 10個産業 標本調査에 依함.

6) 이 資料는 韓國開發研究院이 사우더아라비아 人力諮問委託 用役의 一環으로서 國內 人力 貯量 및 移動에 관한 全國的 標本調査를 실시한 結果이다. 이 중 實離職率에 관한 分析은 前述한 『韓國開發研究』誌 1981年 가을호에 報告되었음.

7) 本調査는 韓國開發研究院에서 實施한 勞使關係事例研究過程에서 24個 企業體로부터 抽出한 生産職勤勞者들을 對象으로 設問한 것이다. 本論文에서는 주로 이 結果를 分析하였다.

8) 日本과 美國 調査는 모두 1967年 실시된 것으로서 全般的으로 好景氣下였다고 할 수 있다.

個國間 比較와 일치하는 것을 알 수 있다.

왜 美國人 勤勞者들의 離職性向이 높은가에 대하여 「화이트 힐」과 「다께자와」 兩氏는 이렇게 說明하고 있다⁹⁾.

美國 企業에 있어서는 어떤 技術의 사람을 필요로 할 때 그 職責(job)에 관해서 해당 勞動市場에서 통용되고 있는 賃金水準이 있고 그 職責이 요구하는 適格者를 採用하고 일거리가 있는 동안만 就業되며 그것이 끝났을 때는 당연히 解雇되는 것이다. 일거리가 없음에도 불구하고 個人勤勞者가 職場을 保障받는다 하는 것화 같은 생각은 용납되지 않는다. 단, 例外로 勞動組合이 그 解雇節次에 대해서 상당한 干涉을 할 수 있음은 물론이다. 따라서 보다 나은 條件의 일자리가 생기면 他會社로 옮기는 것이 당연한 것으로 여겨지고 있다¹⁰⁾.

이같은 個人主義的이고 合理主義的인 思考方式으로 인해 勞動의 移動은 높고 單一 會社에 대한 忠誠心이라든가 歸屬感은 별로 찾아볼 수 없는 것이 사실이다. 때문에 「우치」(W. Ouchi)는 美國 企業의 競爭力이 日本에 뒤지는 이유를 이같은 歸屬感의 缺如에 연유한다고 지적하였다¹¹⁾.

日本人 勤勞者들의 離職性向이 이렇게 낮은 이유는 所謂 「아베글렌」이 말한 平生雇傭制度¹²⁾ 때문이겠거니와 平生雇傭制度가 어떻게

定着하게 되었으며 그것이 어느 정도 과장되어 있다는 점과 潛在的 副作用이 있다는 점에 관해서는 이미 상세히 論한 바 있다¹³⁾.

그러면 우리나라는 日本과의 사이에 地理的, 文化的 類似性을 더 많이 가졌음에도 불구하고 왜 離職性向은(離職率 역시) 美國과 비슷한가? 이같은 問題에 答하기 위해서는 歷史的, 文化的 諸要因을 分析해 보아야 할 것이다. 우선 몇 가지로 생각할 수 있는 것은 다음과 같다.

첫째, 우리나라 產業의 歷史가 짧다는 점을 理解해야 할 것이다. 지금의 우리 產業은 大正時代 이후의 1920年代 日本과도 비슷한 形편이다. 2次에 걸친 大戰爭을 통해서 人力 不足難을 경험한 日本 企業人은 從業員의 維持 保護를 위해 年功給 등 여러가지 福利厚生制度를 발전시켜 왔으나 그러한 人力 不足難을 경험하지 못한 韓國 企業에서는 높은 離職을 막을 手段을 아직도 제대로 開發하지 못하고 있는 것이다. 人力 不足이 얼마나 深刻한 成長阻害要因인가 하는 것을 各企業이 皮膚로 느껴 보아야 비로소 制度改善이 생기게 될 것이다.

둘째, 우리나라 產業의 近代化란 실제 1960年代에 들어서서 비로소 시작한 것이라 할 수 있다. 그나마도 組立工程을 위주로 한 勞動集約的 產業으로서 대부분의 生産職勤勞者들은 시골로부터 募集해 온 無技能者들이다. 따라서 이들은 地域的으로나 產業別로나 定着性이 낮고 再訓練과 向上訓練을 통해서 技能을 高度化해가며 職業生涯를 開拓해 나갈만한 安定된 職場이란 것이 그리 많지 않았다. 더우기 組立工場의 상당 부분이 外國 企業의 下請業體이기 때문에 그 組織體內에서 技術向上의

9) Whitehill and Takezawa, 前掲書, pp. 131-32.

10) 그러나 적어도 離職을 하려면 현재 받던 總俸給의 10% 이상 위상이 아닐 경우 移動할 價値는 없는 것이라고 생각하는 것이 보통이다. 왜냐하면 移動에 따른 附帶費用이나 心理的 負擔을 감안해야 하기 때문이다.

11) William Ouchi, *The Theory Z*, Menlo Park, Calif.: Addison Wesley, 1981.

12) James C. Abegglen, *The Japanese Factory*, Glenco, Ill.: Free Press, 1958.

13) 『韓國開發研究』, 第3卷 第3號, pp. 71~74 참조.

可能性에도 限界가 있거니와 同組織體 內部에서 昇進 發展해 나갈 수 있는 職業生涯發展 가능성이 극히 限定되어 있었다. 이 점은 현재의 日本이나 美國의 原請業者들의 組織性格과 根本적으로 다르며 1920年代의 日本 企業이 이미 “技術의 自給自足”¹⁴⁾을 함으로써 平生雇傭의 가능성이 싹트기 시작했던 데 비해 우리나라 企業은 그 業務의 下請業의 性格으로 인한 海外依存度 때문에 平生雇傭을 委託할 만한 產業構造가 未發達했다.

세째, 1970年代 後半에 와서 重化學工業의 育成과 더불어 “技術의 自給自足”을 할 수 있는 大企業의 發生을 보게 되었다. 그러나 이 時期(1976~77年)에 와서는 우리나라 勞動市場이 史上 처음으로 完全雇傭狀態에 進入함으로써¹⁵⁾ 勞動市場에서는 部分的으로 高級人力에 대한 超過需要가 發生하여 大企業間에는 「스카웃」의 旋風이 불기 시작했다. 그러므로 平生雇傭이란 概念이 미처 定着도 하기 전에 「스카웃」을 통한 離職慣行이 어느덧 「화이트 칼라」職種에까지 普遍化해 버렸다.

네째, 公務員은 물론 政府管理企業體나 銀行과 같은 大組織體에서는 日帝의 影響을 받아 일단 入職하면 停年退職時까지 옮기지 않는다는 政府에서 나오면 關聯 國營企業體로 落下傘補職을 받음으로써 實質的 平生雇傭의

惠澤을 누리는 職場이 전혀 없었던 것은 아니다. 그러나 新興 私企業들이 龐大해짐에 따라 이들은 勞動市場에서 상대적으로 그 重要性이 줄어 들었으며 다만 이 두 勞動市場 사이에는 현격한 人事管理上의 二重構造的 性格을 띠고 있었던 것은 사실이다. 그러나 銀行街에서도 1977~78年 高級人力 「스카웃」旋風 이후 그나마 殘存해 오던 平生雇傭의 慣行이 점차 꼬리를 감추기 시작하였다.

다섯째, 日本처럼 終身雇傭制가 普遍化하지 못한 이유의 또 하나는 初期産業化過程에 風靡했던 價値觀의 차이일 것이다. 明治維新 以來 日本의 初期産業化過程의 指導理念은 資本主義的 軍國主義였으며 이는 封建的 傳統社會의 秩序 속에서 職場의 上下關係를 形成해 왔던 것이다. 그러나 8·15解放과 더불어 西洋文物이 밀려들어 오고 우리나라에 近代的 産業이 形成되기 시작한 1960~70年代에는 그 實踐面은 고사하고라도 최소한 根低에 흐르고 있는 理念은 民主主義와 平等思想이었다. 資本主義의 根幹이 되는 契約自由의 原則이라는 居住移轉 즉, 移動의 自由는 民主市民으로서의 基本權으로 尊重되었다. 被傭者들의 이 같은 一連의 價値體系는 日本式 終身雇傭制度의 定着을 용납치 않았다. 여기에다 美國, 日本 등 外國人投資業體를 통해서 들어온 合理的人事管理制度¹⁶⁾는 同種勞動市場에서 人力을 구하는 他産業에까지 波及效果가 있었다.

여섯째, 巨視的인 次元에서 微視的인 테로 눈을 돌리면 個個 職場人이 한 企業에서 終身雇傭할 覺悟를 하지 못할 이유가 여럿이 있다.

- ① 年功에 따른 報償의 增加 不足
- ② 經營 自體의 持續性 不足과 이에 따른

14) 單一企業內에서 下部 및 上部 技術構造가 一元化되어 下層生産으로부터 技能을 開發함에 따라 同社內에서 昇進해 가며 職業生涯를 開拓해 나갈 수 있는 內部勞動市場을 意味한다. 말하자면 self-contained skill sufficiency를 말한다.

15) 裴茂基, 「The Turning Point in the Korean Economy」, 『韓國勞動經濟學』, 1981 發表論文을 참조.

16) 美國企業은 물론 심지어 자기 나라에서는 終身雇傭를 실행하는 日本企業일지라도 外國에 進出해 있는 投資企業일 경우 現地人雇傭에 있어서 本國型 終身雇傭制는 實施하지 않는 것이 常例이다.

雇傭의 不安定性(“한탕”主義企業風土)

③ 族閥企業으로서 專門經營人의 活用이 未治

④ 早期停年退職風土로 인해 平生雇傭(career employment)을 不信하고 작은 企業이나 다 自營業을 해야만 늙어서도 經濟的 活動을 할 수 있다는 風土

⑤ 過度한 中央集權의 組織의 運營과 責任 및 權限의 未分散으로부터 오는 動機誘發의 逆機能的 效果

⑥ 人間尊重型 經營哲學이 아직 뿌리내리지 못한 점

등을 들 수 있을 것이다.

이러한 여러가지 이유를 생각할 때 우리 産業에서는 平生雇傭制度가 定着할 可能性이 稀薄한가? 이에 대한 速斷을 내리기 전에 과연 그같은 終身雇傭制度가 반드시 바람직한 것인지? 또한 日本式 終身雇傭制란 것이 外國에는 잘못 美化된 채 소개되어 있다는 점도 알아 두어야 할 것이며¹⁷⁾ 日本 制度를 移植하려 하기보다는 오히려 우리 勞動市場에 있는 強點을 찾아 適正水準의 移動과 合理的 職業倫理觀을 定立하도록 하며 企業側로서는 離職

性向 決定要因을 알아내고 長期勤續이 定着하지 못하게 된 要因을 改善하도록 努力하는 것이 더욱 實效性있는 政策方向이 아닌가 생각된다.

Ⅳ. 職場滿足과 離職性向

前節에서는 우리나라 勤勞者의 離職性向이 日本보다 높고 美國人들과 비슷하다는 點과 그 까닭을 풀이해 보았다. 本節에서는 離職性向의 決定要因으로서 여러가지 職場要件에 대한 滿足度問題를 論하고자 한다. 먼저 職場滿足과 動機誘發에 관한 經營者들이나 一部學者들의 잘못된 認識을 지적하고 그 다음에는 職場不滿이 離職의 原因이 된다는 關係를 가지고 論하고자 한다.

1. 職場滿足에 관한 理論的 背景

職場滿足이란 사람이 自己의 現在職場에서 누릴 수 있는 賃金, 昇進機會, 成就等과 같은 諸勤勞條件에 대하여 얼마나 滿足하고 있는가 하는 感情的 表現을 말하는 것이다. 全般的으로 얼마나 滿足하느냐고 물을 수도 있고 좀더 구체적으로 細分된 要素들에 대해서 만족한 정도를 물을 수도 있다.

職場滿足調查는 무엇 때문에 하는가? 經營者는 왜 被傭者들의 職場滿足度를 測定하려 하는가? 이런 問題에 관해서 先進國學者들은 이미 많은 研究를 거듭해 왔지만¹⁸⁾ 우리나라에서는 이에 대한 體系的 研究가 없이 막연하게나마 職場滿足度가 높으면 職務遂行을 效率

17) 이점에 관해서는 金秀坤, 「離職率의 國際比較 및 決定要因分析」, 前掲書 참조.

18) 수많은 書籍과 論文을 다 지적할 수는 없으나 文獻調查論文 몇개만을 보면 A.H. Brayfield and W.H. Crockett, "Employee Attitudes and Employee Performance," *Psychological Bulletin*, Vol. 52, No. 5 1955, pp. 396-424; Victor Vroom, *Work and Motivation*, N.Y., Wiley, 1964; E.E. Lawler, III and L. W. Porter, "The Effect of Performance on Job Satisfaction," *Industrial Relations*; F. Herzberg, B. Mausner and B. Snyderman, *The Motivation to Work*, N.Y. Wiley, 1959; D.P. Schwab and L.L. Cummings, "Theories of Performance and Satisfaction: A Review", *Industrial Relations*, 1970. pp. 408-30.

的으로 하고 生産性이 높아질 것이라는 소박한 論理에 安住하고 있는 듯하다. 사실 人間關係理論의 요람이라 할 수 있는 「호손」研究過程에서 「릴레이」組立工程 女工들의 士氣가 높았던 사실과 그들의 生産性이 높았던 事實의 同時性 때문에 마치 被傭者의 職場滿足度提高가 生産性向上의 手段인 것처럼 많은 사람들은 믿어 왔다¹⁹⁾.

또한 상당히 많은 사람들이 職場滿足要因과 不滿足要因을 同一 尺度上에서 생각하고 滿足度가 높지 못했을 때 不滿이 높은 것으로 理解해 왔지만 「허즈버그」等은 職場滿足要因과 不滿足要因은 全然 獨立된 變數라고 생각하여 소위 二個要因論을 主張하기에 이르렀다. 그들에 의하면 上司의 감독이라든가 賃金, 社規等과 같이 職場을 둘러싼 衛生的 要件(hygiene factor 또는 extrinsic factor라고도 함)은 積極的으로 滿足要因이 될 수 없으며 다만 潜在的으로 不滿의 要因일 뿐이라고 하였다. 그리고 職場의 일 그 自體와 밀접한 關係에 있는 成就라든가 權限 또는 專門의 成長機會 등과 같은 것들은 動機要件(motivator 또는 intrinsic factor)이라고 說明하였다²⁰⁾. 前者는 不滿足要因이요 後者는 滿足要因이라는 것이다. 그래서 後者에 대한 滿足을 높여줄 때 生産性은 提高

될 수 있다고 論하였다. 그러나 여기서도 滿足度가 높아짐으로 인해 生産이 높아지는 것인지 生産이 높아짐으로 인해 滿足을 얻는 것인지 그 因果關係에 대해서는 모호한 立場을 취한 것이 사실이고 이것이 最近 人間關係學派의 特徵이기도 했다. 職場滿足의 提高가 生産性提高를 誘發하는 것처럼 믿어온 假定에 疑問을 품고 各種 實證의 研究結果를 綜合해 본 結果 「브롬」은 다음과 같은 사실을 알게 되었다. 즉, 滿足도와 職務遂行(performance 즉, 生産性이라 表現해도 무방)間의 相關係數는 +.85부터 -.35에까지의 分布를²¹⁾ 보여주고 있으며 中位置相關係數(Mdn)는 +.14이었다. 이렇게 滿足과 生産性間에 因果關係設定의 理論的 根據도 빈약하거나와 實際相關係數조차 豫상의로 낮았음을 지적하였다. 그리고 그 大部分의 相關係數가 낮은 水準에서나마 계속 正의 부호를 지니고 있었다는 사실은 새로운 意味를 부여받기에 足하였다.

보다 최근의 學者들은 滿足이 生産性에 影響을 주는 것이 아니라 그 둘이 다 共通된 第3의 要因에 의해서 結果한 우연의 一致라는 것이다. 즉, 生産性を 提高하는 것이 自己가 원하는 目標達成의 手段으로 理解되었을 때 그 被傭者는 生産性を 높일 것이며 그것으로 인해 目的했던 바를 達成했으니 滿足度도 同時에 높일 수가 있다. 그러나 生産성은 높았지만 目的한 바가 達成되지 못했을 때(예를 들어 바라던 水準의 報償을 얻지 못했거나 또는 名目上的 賃金報償은 받았다 할지라도 物價가 너무 上昇해서 實質所得이 줄었을 때에는) 生産성은 높지만 滿足度는 그와 반대로 낮은 結果를 초래할 수도 있다는 것이다. 이같은 理論은 「마아치」와 「사이먼」에 의해서 더욱 具

19) Willard E. Parker and Robert W. Kleemeir, *Human Relations in Supervision: Leadership in Management*, N.Y. McGraw-Hill, 1951 참조. 사실 人間關係學派의 元祖라 할 수 있는 「로드릭스버거」와 같은 사람도 그렇게 이야기한 적이 없으며 오히려 그는 企業의 能率을 提高시키는 要因과 被傭者를 幸福하게 하는 要因과는 全然 別個의 것이라고 일찌기 表現하였다. Frity J. Roethlisberger, *Management and Morale*, Cambridge: Harvard University Press, 1941, p. 156.

20) Herzberg, 前掲書.

21) Vroom, 前掲書.

體化되어 있다. 그들에 의하면 生産意慾은 現在나 未來의 苦痛과 生産을 통해서 그 고통을 줄일 수 있는 可能性에 대한 理解로부터 發生한다고 했다²²⁾.

다시 말해서 生産動機誘發은 다음 두가지 變數와의 函數關係에 있다. 그 하나는 不滿의 程度(S)이고 그 둘째는 努力을 했을 때 바라는 바의 報償을 얻게 하는 手段性(또는 效果 instrumentality)(I)이다. 즉, 動機誘發 또는 生産意慾 $M=f(S, I)$ 가 될 것이라는 것이다. 다시 말해서 慾求不滿은 動機誘發의 必要條件이기도 하다. 그러나 充分條件은 못된다. 누구나 욕구불만은 있지만 自己의 어떠한 職務遂行努力이 그 慾求不滿을 解消해 주게 된다는 데 대한 知覺이 없으면 不滿은 不滿으로만 끝났지 새로운 動機誘發은 시킬 수 없기 때문이다. 努力이 報償을 結果케 하는 이 手段性(instrumentality)에 착안하여 發展한 理論이 「포터」와 「롤러」에 의한 期待學說이다. 여기서는 因果關係를 오히려 뒤집어 職務遂行이 原因으로서 職場滿足을 結果한다(performance \Rightarrow satisfaction)의 關係고 主張하기에 이른 것이다²³⁾. 다만 이같은 因果關係는 動機誘發의 (intrinsic) 또는 衛生要因的(extrinsic)報償이라는 媒介變數에 의해서 상당한 修正을 받는다. 動機誘發의 報償은 職務遂行과 밀접한 關係에 있음으로 努力 그 自體가 곧 바로 成果를 가져와서 職務遂行과 滿足度間에 높은 相關係數를 보인다. 그러나 衛生的 報償은 職務

遂行以後에 上司나 管理責任者의 認定과 구체적인 意思決定을 거쳐야만이 實現되기 때문에 그것이 衡平되게 實施되었을 때에는 滿足도가 높지만 그렇지 못했을 때에는 生産성과 滿足度 사이에 높은 相關係數가 나타날 수가 없다. 즉, 生産성은 높았으면서도 不滿의 度가 또한 높은 경우가 있을 수 있는 것이다.

이러한 理論的 背景을 살펴볼 때 무조건 從業員들을 幸福하게 하기 위해 돈만 쓰면 生産性도 높아질 것처럼 생각하고 從業員이 不滿을 吐露하면 事理의 合當與否를 판가름하기 前에 대포나 사주고 입을 막으로 하는 式의 經營方法이 얼마나 素朴하고 非能率的인 것인가를 알 수 있다. 專門職이나 管理職 從業員에 대해서는 權限, 責任, 創意性等과 같은 動機要因을 통해 動機誘發이 可能하고 職場滿足은 부수적으로 따라올 것이다. 그러나 生産職 從業員에 대해서는 그같은 動機要因보다 勤勞環境, 衡平된 報酬, 雇傭安定과 같은 衛生的 要因을 잘해 주되 그 報償의 程度가 貢獻에 比例케 함으로써 動機誘發도 職場滿足도 期할 수 있는 것이다. 나아가서 이들의 職場滿足提高는 離職性向을 내리는 데 상당한 役割을 할 것임을 다음 節에서 살펴보도록 하자.

2. 離職性向과 職場滿足要因別 相關關係

이렇게 職場滿足度の 提高가 職務遂行意慾을 높이고 生産성을 높이는 것이 아니라면 經營者는 무엇 때문에 職場滿足에 그만큼 깊은 關心을 두어야 할 것인가? 「브레이필드」와 「크라켓」 및 「브롬」과 같은 現代學者들의 대답은 다음과 같다²⁴⁾.

22) James G. March and Herbert A. Simon, *Organization*, N.Y.: Wiley, 1958, p. 51.

23) Edward E. Lawler, III and Lyman W. Porter, 前掲書 및 V. Vroom, 前掲書 참조.

24) A. H. Brayfield and W. H. Crockett, 前掲書 및 V. Vroom 前掲書 참조.

職場滿足이 生産性提高에 直接 原因役割은 못하지만 生産性提高의 結果로서 얻어졌다 해서 높은 滿足도가 나쁠 것이 하나도 없을 뿐더러 나아가서 職場滿足の 정도는 其他人力管理上 重要な 變數들에 直接的 影響을 끼치기 때문이라고 한다. 一般的으로 滿足도가 높은 會社나 作業場일수록 缺勤率이나 遲刻率이 낮으며 産業災害率 및 離職率도 또한 낮다. 값 비싼 離職率을 낮춘다는 點에서 職場滿足度提高를 위한 努力이나 費用은 充分히 正當化 되는 것이다. 그러므로 本節에서는 離職性向(propensity to move)과 職場滿足度間의 關係에 대해서 알아보코자 한다.

勞使關係事例研究 過程에서 事業場마다 一定數의 生産職 勤勞者를 無作為 抽出하여 그들의 離職性向²⁵⁾과 職場滿足도를 測定하였다. 이는 미네소타産業關係研究所에서 開發한 職場滿足測定道具로서 20個項(Minnesota Satisfaction Questionnaire 간단히 MSQ short form

이라고도 함)과 새로 추가한 3個項을 합한 것이다. 各項의 要因에 대해 대단히 滿足했으면 5點, 대단히 不滿足하면 1點, 滿足도 不滿足도 아니던 3點, 조금 만족이면 4點, 조금 不滿足이면 2點으로 채점하였다. 그중 아래 열거한 11個項을 따로 合算해서 動機要因(intrinsic factor 또는 motivator)總點이 되고 그 다음 12個項의 衛生要因과 구별해 볼 수도 있다. 動機要因으로는 現在 職場에서 주어진 作業量, 남의 간섭없이 혼자서 뜻대로 일할 수 있는 機會, 때때로 새로운 일들을 할 수 있는 機會, 양심에 가책을 받는 일을 하지 않을 수 있는 自由, 職場을 통해 社會에 봉사할 수 있는 機會, 權限을 행사할 수 있는 機會, 能力을 發揮할 수 있는 機會, 昇進의 可望性, 獨立的 判斷에 따라 일할 수 있는 機會, 創意力을 發揮할 수 있는 機會, 現職場을 통해 무엇을 成就한다는 느낌 등의 11個項이 있고, 衛生要因으로는 이 職場을 통해 社會의 地位

〈表 2〉 離職性向과 11個 動機要因에 대한 滿足度間의 相關係數表

MSQ 番號	離職性向	1	2	3	7	9	10	11	14	15	16	19
1. 活 動 性	-.19											
2. 獨 立 性	.01	.62										
3. 多 樣 性	.00	.63	.64									
7. 道 德 的 價 值	-.17	.37	.56	.31								
9. 社 會 的 奉 仕 性	-.70	.12	.13	.07	.37							
10. 權 限	-.21	.64	.63	.71	.34	.32						
11. 能 力 發 揮	-.44	.54	.52	.59	.36	.55	.79					
14. 昇 進	-.55	.55	.21	.48	.22	.64	.64	.62				
15. 責 任	.53	.54	.51	.61	.13	-.16	.54	.27	.20			
16. 創 意 性	.23	.44	.42	.50	.15	-.04	.58	.60	.15	.67		
19. 成 就 感	-.63	.44	.15	.32	.20	.64	.55	.79	.67	.06	.36	
平 均	-.19											$\bar{r}_I = .43$

註: 標本 24個會社
 資料: KDI, 勞使關係事例研究, 1981.

25) 韓·美·日 離職性向比較에서 사용한 設問에 응한 사람 중 現職場을 떠나겠다고 答한 사람의 100分比를 事業場別 離職性向으로 사용했음.

를 向上할 수 있는 機會, 上官이 部下를 다루는 方法에 대하여, 上官의 業務執行方法, 現職場의 安定性, 會社의 社規와 그 實施方法, 作業量에 비한 給料水準, 동료간의 關係, 일을 잘했을 때 認定을 받는 점에 있어서, 作業場 環境에 대하여, 會社에 대한 不滿을 上司에게 吐露할 수 있는 機會, 勤勞時間 및 福祉厚生施設에 대한 것의 12個項이 있다. 各個人이 얻은 點數를 各事業場 單位로 平均値를 얻어 그 事業場 生産職從業員의 滿足水準으로 假定하였다. 먼저 11個 動機要因中에 가장 離職性向과 相關係數가 높은 것은 그 職責의 社會的 奉仕性(-.70)이다. 그 다음이 成就感(-.63)이고 다음이 昇進機會에 관한 滿足度(-.55) 및 能力發揮(-.44)이다. 이 같은 項目들은 널리 알려져 있는 積極적 動機要因으로서, 「포터」나 「몰러」의 理論을 빈다면, 職務遂行度가 높았을 때에는 이러한 要因에 대한 滿足度도 높았을 것이다. 그러나 동시에 이들 要因에 대한 滿足이 높을수록 離

職性向이 낮을 것이란 點 또한 쉽게 수궁할 수 있을 것이다. 그러나 離職性向을 決定하는데 있어서, 특히 生産職勤勞者의 그것을 豫測하는 데 있어서는 動機要因보다는 衛生要因이 더욱 效果的이라는 사실도 다음 <表 3>에서 쉽게 알 수 있다. 먼저 11個 動機要因과 離職性向間的 平均相關係數가 -.19밖에 되지 않는 데 비해서 12個 衛生要因들의 離職性向과의 平均相關係數는 -.40이나 됨을 注意할 必要가 있다. 즉, 生産職勤勞者의 離職性向을 낮추는 것이 目標라면 動機要因(intrinsic factor)보다는 衛生要因(hygiene factor or extrinsic factors)에 대한 不滿足을 除去하는 것이 더욱 效果的인 일 것이라는 結論이 나온다. 12個 項目中에서도 離職性向과 相關關係가 가장 높은 것부터 찾아본다면 첫째, 社規(-.84)로서 生産職勤勞者가 會社의 政策 또는 社內規定과 그 實施方法에 대하여 滿足하지 못했을 때 離職性向은 제일 높을 것이다. 이는 흔히 社規가 勤勞者의 參與가 없는 가운데 一方的으로

<表 3> 離職性向과 12個 衛生要因에 대한 滿足度와의 相關係數表

MSQ 番號	離職性向	4	5	6	8	12	13	17	18	20	21	22
4. 社會的地位	-.55											
5. 上司와의 關係	-.08	.18										
6. 上司의 能力	-.38	.32	.87									
8. 安定性	-.81	.51	.40	.63								
12. 會社政策	-.84	.37	.23	.48	.81							
13. 報酬	-.69	.72	.27	.53	.69	.61						
17. 同僚와의 關係	.28	.05	.36	.27	-.16	-.09	-.03					
18. 認定感	-.42	.77	.40	.51	.60	.33	.51	.10				
20. 作業環境	-.45	.02	.43	.62	.52	.65	.46	.04	.08			
21. 不滿表現機會	-.29	.40	.77	.67	.57	.41	.35	.01	.56	.40		
22. 勤勞時間	.15	-.26	.12	.02	-.14	-.07	-.01	.33	-.13	-.04	-.07	
23. 福祉厚生	-.77	.34	.06	.33	.79	.68	.64	-.34	.42	.43	.26	.00
平均	-.40											$\bar{r}_E = .27$

註: 標本 24個會社
資料: KDI, 勞使關係事例研究, 1981.

設定 強要된다거나 또한 社規의 適用이 公平하지 못함으로부터 오는 不滿이 그 大宗을 이루고 있는 것이다.

둘째는, 職場의 安定性(-.81)이 離職性向과 높은 相關係數를 나타냈고 그 다음이 福祉厚生施設에 관한 滿足度(-.77)이다. 네번째로는 報酬에 대한 滿足度(-.69)로 나타났다. 여기서 注意할 점은 報酬에 대한 平均滿足水準은 2.2로서(그 어느 調査에서나 이 項目의 滿足度는 항상 낮은 것이 보통임) 他項의 滿足水準(安定性: 3.2, 福祉厚生: 2.7, 社規에 대한 滿足度: 2.7)보다 제일 낮지만 報酬에 대한 不滿自體가 離職性向을 決定하는 제일 큰 要素는 아니라는 점이다. 물론 報酬에 관한 滿足도가 기타 對人關係나 勤勞時間과 같은 要因들에 비하면 離職性向과의 사이에 상당히 높은 相關關係를 가졌다. 그러나 이보다 더 깊은 相關關係를 가진 것들은 福祉厚生에 대한 滿足이라든가 雇傭의 安定性 및 社規의 執行過程에서 일어나는 不滿要因들이라는 점을 생각하면 經營者들의 行動指針은 상당히 명확해진다. 賃金만을 더 높여줌으로써 離職性向을 줄인다는 素朴한 생각보다는 福祉厚生과 雇傭의 安定性賦與 및 社規의 公平한 運營에 이르는 多角的 接近을 통해서 離職性向을 낮추도록 努力하여야 할 것이다.

V. 勤勞者의 歸屬意識과 職業倫理

人力의 자유로운 移動이 人的 資源의 效率的인 配置를 위해 保障되어야 하겠지만 너무

나 빈번한 移動이 勤勞者로 하여금 定着性을 잃게 한다든지 이로 인해 技術의 蓄積이 안된다고 할 정도이면 이는 분명 심각한 問題가 아닐 수 없다. 企業으로부터의 誘置要因이 不足하다는 점은 이미 Ⅲ, Ⅳ節에서 지적하였다. 그러나 勤勞者의 意識構造에도 問題가 없는 것은 아니다. ‘企業은 망해도 企業家は 망하지 않더라’는 過去 企業風土 때문이기도 했겠지만 다음과 같은 設問에 나타난 韓國 勤勞者의 지나친 利己心은 自由經濟秩序가 제대로 定着하기 위해서 必要한 最少限의 倫理觀에도 未達하는 感이 있다. 「화이트 힐」과 「다케자와」 兩氏가 日本 및 美國人 勤勞者에게 물었던 이 設問은 아래와 같다. 「만일 회사가 不景氣로 어려워졌을 때 당신의 위치는 어떻게 될 것이라고 믿습니까?」

美國과 日本은 모두 오랜 産業化 過程에서 여러 차례의 不況을 겪어 보았으므로 過去의 경험에 의해서 經營者가 어떻게 할 것인지에 대해 좀더 實感있는 豫測을 했을지는 모른다. 여하튼 <表 4>에 나타난 바에 따르면 日本人 勤勞者의 71%는 給料水準을 낮추거나 退職金外에 特別手當을 덧붙여 退職을 勸告당할 것이라고 答함으로써 不況에 處한 企業이 內部勞動市場에서 어떻게 勞動需要의 變化에 대처할 것인가에 대해 應通性있는 期待를 하고 있다. 日本人 勤勞者의 13%에 비하여 美國人 勤勞者의 34%는 종전과 다름없이 같은 給料를 받으며 일할 것으로 期待하고 있거니와 이는 美國 勞動市場의 特殊性을 나타내는 것으로서 年功을 쌓은 既得權者의 상당분은 解雇對象이 되지 않을 뿐더러 勞組의 強力한 勢力으로 인해 企業家 자의로 解雇시킬 수가 없음을 뜻한다. 그러나 좋은 機會가 있을 때 他會

社로 離職하겠다는 사람의 比率이 높던(25%) 美國人 勤勞者의 27%는 역시 아무런 手當도 없이 한동안 쉬게 될 것이라고 期待했다. 이렇게 美國 企業에 있어서는 景氣變動에 따른 勞動需要의 減退가 企業內部的으로 吸收解決되지 못하고 解雇라든가 離職이라는 形態를 통해서 解決되거나 아니면 制度的 要因(즉, 勞組의 勢力)에 의해서 從業員이 保護된다. 그러나 日本에서는 外部로부터 緣由한 需要增減 問題일 지라도 內部勞動市場에서 發達한 人事管理慣行을 통해서 解決됨을 볼 수 있다. 好況 때에는

特別 보너스로 報償하고 不況 때는 給料水準의 下落이라든가 特別手當을 덧붙여 退職시키는 것과 같은 것은 內部勞動市場이 충분히 市場經濟 機能을 하고 있음을 反證하는 것이다.

韓國人 勤勞者의 경우 自己에게 有利할 때는 離職하겠다는 比率이 27%였으나 그 反對의 狀況 즉, 會社가 不況으로 허덕일 때에는 20%의 사람만이 ‘아무런 手當도 없이 쉬게 될 것이다’라고 答하였다. 그와 反面에 他會社에 좋은 機會가 있어도 안가겠다던 사람이 33%였는데 會社가 不況을 맞았을 때에는 오히려 ‘중견과 다른없는 급료를 받으며 일할 것이다’라고 答한 사람이 56%나 되어 美國의 34%보다도 훨씬 높게 나타났다.

〈表 4〉 不景氣下 經營者 行爲에 대한 勤勞者의 豫想(韓·美·日 比較)

(단위: %)

設問: 만일 회사가 불경기로 어려워졌을 때 당신의 위치는 어떻게 될 것이라고 믿습니까?	韓國(1981)	美國(1960)	日本(1960)
(1) 중견과 다른없이 같은 급료를 받으며 일할 것이다.	56	34	13
(2) 개인당 급료수준을 낮출 것이다.	16	27	41
(3) 보통 퇴직금이나 특별한 수당을 덧붙여 퇴직을 권고할 것이다.	8	12	30
(4) 아무런 수당없이 한동안 쉬게 될 것이다.	20	27	16
總 應 答 者 數	2,342	1,042	958

〈表 1〉과 〈表 4〉를 比較해 보면 日本人 勤勞者들은 어느 程度의 自己犧牲的 精神이 엮이지만²⁶⁾ 美國人 勤勞者들의 경우 合理的이면 서 경우가 밝다고 생각된다. 그러나 우리나라 勤勞者의 경우에는 自己犧牲的이지도 않으면서 合理的이지도 않다.

他會社로부터의 유혹에도 불구하고 離職하지 않겠다던 사람일 경우에는 會社가 不況이

〈表 5〉 離職性向과 不況下 企業에 대한 豫想간의 分析

(단위: 名)

不景氣時 당신의 位置는	他會社에서 일자리를 준다면				計
	어떤 경우에 도 머물겠다	감봉되더라도 머물겠다	同一賃金條件과 解雇 않는다면 머물겠다	職場을 옮기겠다	
1. 중견과 같은 給料를 받으며 계속 雇 備되어 있을 것이다.	489(21)	138(6)	403(17)	283(12)	1,313(56)
2. 給料水準이 下向調整될 것이다.	106(5)	49(2)	116(5)	98(4)	369(16)
3. 退職金을 받고 퇴직당할 것이다.	38(2)	19(1)	73(3)	58(2)	188(8)
4. 保障없이 休職당할 것이다.	108(5)	41(2)	129(5)	194(8)	472(20)
計	741(32)	247(11)	72(30)	633(27)	2,342(100)

註: ()안은 構成比
資料: KDI, 勞使關係事例研究, 1981.

26) 38%가 남겠다면서 13%가 같은 급료에서 無解雇를 豫想하며, 3%가 離職하겠다면서 16%가 解雇될 것으로 豫想하는 때문.

〈表 6〉 離職性向과 不況下 企業에 대한 豫想問의 分析

他會社에서 일자리를 不景氣時 당신의 位置는 준다면	어떤 경우에도 머물겠다.	감봉되더라도 머물겠다.	同一 賃金條件과 解雇 않는다면 머물겠다.	職場을 옮기겠다.
1. 종전과 같은 給料를 받으며 계속 雇傭되어 있을 것이다.	71.8 MSQ A (21%)		23%	61.7 MSQ D (12%)
2. 給料水準이 下向 調整될 것이다.		67.7 MSQ		
3. 退職金을 받고 퇴직당할 것이다.	7%		B	6%
4. 아무런 就業 保障없이 休職당할 것이다.	67.9 MSQ E (5%)		7%	57.1 MSQ C (8%)

註: MSQ 앞의 숫자는 그 그룹의 平均 職場滿足度인.
資料: 〈表 5〉로부터 整理한 것임.

더라도 同一水準給料로서 계속 就業시켜 줄 것으로 期待한다는 것은 당연할 것이다. 總應答者의 21%가 이 그룹에 屬하며 편의상 그룹 A라고 했다(表 6 참조). 다른 곳에서 보다 나은 機會가 있다면 떠나겠다고 답하고 그 때문에 會社가 不況일 때에는 不必要한 人力을 解雇시킬 것이라고 기대하는 그룹 C의 사람이 8%이다. 〈表 6〉에서 그룹 A, B, C는 그룹간의 생각은 差異가 있지만 각각 그 그룹내에서의 自己들 離職性向과 不況下 企業에 대한 期待感은 一致한다고 볼 수 있는데 總應答者의 40%가 이와같이 매우 合理的인 생각을 하고 있다.

그러나 應答者의 12%에 해당하는 D그룹의 283名은 달면 삼키고 쓰면 뱉는다는 式的 利己的 職業觀을 가진 사람으로 보인다. 이와 反對로 E그룹과 같이 상당히 犧牲的인 사람도 約 5% 가량 있다. 이들은 어떤 경우에라도 現職에 머물겠다고 답했으면서도 不況下에서

는 企業이 不可避하게 休職을 시킬 것으로 생각하고 있는 사람들이다.

무엇이 이같은 그룹間 意識의 差異를 說明해 줄 것인지를 알기 위해 여러 가지 變數에 의한 이들 5個 그룹間的 差異를 檢討해 보았으나 性別, 學歷別, 年齡別 등에서 이렇다 할 差異를 볼 수는 없었다. 그러나 그룹별 平均 職場滿足水準에 상당한 差異가 있음을 發見하였다. 즉, MSQ(滿足度) 點數에 있어서 다음과 같은 不等式 關係를 얻었다.

$$A > B > C \dots\dots\dots(1)$$

(71.8) (67.7) (57.1) (MSQ平均點數)

$$E > D \dots\dots\dots(2)$$

(67.9) (61.7) (MSQ)

$$C < D \dots\dots\dots(3)$$

(57.1) (61.7) (MSQ)

(1)로부터 알 수 있는 것은 먼저 職場滿足도가 높을 수록 歸屬感도 높다는 것이고 둘째, 이들 A, B, C그룹 사람들은 모두 자기들

의 性向과 企業에 대한 期待가 一致한다는 것이다. 즉, 「스카웃」에 應하지 않은 만큼 企業에 머물게 될 것으로 기대했고 離職機會가 있을 때 떠나겠다고 答한 사람은 企業이 不況下에서는 當연 해고시킬 것으로 기대하며 그 中間그룹(B)의 立場 역시 一致되는 것이다. 그러나 解雇할 것으로 期待하면서 「스카웃」에 應하지 않겠다는 忠誠派도 역시 水準級 以上の 職場滿足을 한 사람이라는 것을 (2)에서 알 수 있다.

(3)의 關係는 아직도 상당히 未知數이다. D그룹의 平均滿足度가 C보다 높은 이유는 알 수 없다. 그 두 그룹이 다 離職하겠다고 하는 點에서는 비슷하지만 D그룹 사람은 現職에 특별히 더 滿足하기 때문에 不況이 되더라도 解雇당하지 않기를 더 간절히 바라고 있는 것인지 아니면 D그룹 사람들이 처해 있는 企業의 人力管理方法이 雇傭安定優先主義이기 때문에 쉽사리 解雇시키지 않은 것을 알고 이에 더욱 滿足도 하고 있는 것인지 알 수 없다.

아울러 D그룹이 全應答者의 12%를 占함으로써 E그룹의 5%를 一部 상쇄한다 하더라도 아직 7%의 사람들은 내중을 때 離職하면서 企業이 不況에 있더라도 解雇시키지 말아 주기를 바라는 態度이다.

使用者側으로 보아서는 모든 被傭者가 그룹 E와 같아 주었으면 좋을 것이지만 그것은 너무도 利己的인 發想일 것이다. 長期勤續을 誘導하기 위해서 A그룹과 같은 생각이 가장 勞使雙方에 좋을 것은 물론이다. B와 C그룹도 그 나름대로의 合理性을 지닌 것으로서 결코 비난할 바 못될 것이다. 그러나 D그룹과 같은 利己的 職業倫理觀은 合理的 產業社會의 建設을 위해서 容納될 수 없는 發展阻害要因이 아

닌가 생각된다.

M. 結 論

筆者의 1981年度 論文은 우리나라 企業의 實離職率이 日本보다는 훨씬 높고 美國보다 약간 높은 水準에 있다는 사실과 그같이 높은 離職率은 低賃金과 낮은 職場滿足 그리고 人力開發投資의 不足 및 勞動組合을 통한 産業民主化의 未洽함에 있다는 것을 지적하였다. 本論文에서는 實現된 離職率 統計가 아니라 實現 以前 狀態인 離職性向 및 이에 관련된 意識構造를 검토해 보았다. 이 離職性向 역시 日本보다 韓國과 美國 勤勞者가 더 높다는 사실을 발견했으며 本文에서는 지적하지 않았지만 學歷의 高下와 職業의 種類를 막론하고 우리나라 勤勞者들이 전반적으로 企業에 대한 歸屬感이 不足하다는 사실을 또한 발견하였다. 그리고 韓國勤勞者들은 美國이나 日本勤勞者들에 비해 企業이 不況으로 허덕이고 있을 때라도 企業家は 解雇를 시키지 않고 溫情的으로 임해 줄 것을 期待하고 있다.

이같은 意識構造의 形成은 不況下에서도 大量으로 解雇(lay off)시키지 않는 우리 企業의 人事慣行 때문일 것으로 추정된다. 그러나 그같은 人事慣行도 사실은 勤勞基準法上的 解雇豫告規定이라든가 기타 政府가 直接 또는 間接的으로 解雇防止政策을 꾸준히 실시해 온 경험의 탓일 것이다.

대부분의 사람은 自己가 流動的인 만큼 企業도 合理的인 것을 期待하지만 약간의 勤勞者(12%)들은 좋은 就業機會가 發生했을 때에

는 離職하겠다고 하면서도 會社는 不況下에서라도 同一 賃金を 支拂하면서 現雇傭狀態를 維持할 것을 기대하고 있었다. 어떻게 해서 이와 같은 職業意識이 일부에서 생기게 되었는지는 알 수가 없다. 그러나 勤勞者側의 이 같은 意識構造는 분명히 合理性을 缺如한 利己的 價値觀으로서 發展에 沮害要因이 되지 않을 수가 없을 것이다. 勤勞者側으로부터 이러한 면에 있어서 意識構造의 일대 革新이 있어 주지 않고는 企業도 長期 雇傭을 목표로 한 人力開發에 投資를 할 수가 없을 것이다. 巨視的 次元에서 볼 때 보다 나은 機會를 찾아 離職하는 것을 막을 수도 없고 막아서도 안될 것이다. 마찬가지로 不必要한 人力에 대해 無條件 雇傭維持만 強要해서도 企業이 健實할 수가 없다.

크게 보아 다음과 같은 두 가지 政策代案을 생각할 수 있다. (1) 雇傭維持政策을 쓰면서 失業保險制의 必要性을 否認하고 低賃金政策을 펴 나가는 것이 하나이고 (2) 不必要한 人力은 解雇시킬 수 있도록 하면서 失業保險制를 實施하고 賃金은 自律的으로 勞動市場要因에 맡겨두는 것이 그 둘째일 것이다. 이 둘 중 使用者나 被傭者나 어느 하나를 택하는 대신 自己에게 有利한 混合型을 주장하기 때문에 問題는 더욱 번거롭다. 使用者는 解雇시킬 수

있기를 원하면서 低賃金政策을 원하고 失業保險은 外面하려는 경향이 있는가 하면 被傭者는 雇傭維持政策을 써 주기 바라면서 高賃金과 失業保險도 同時에 바라고 있는 것이다. 經營의 合理化가 이루어지지 못함으로써 競爭力이 약해진 우리나라 企業을 再起시킬 수 있는 길은 정녕코 代案(2)이어야 할 것이다.

不必要한 사람은 解雇시키되 이들이 再就業될 때까지의 生計를 위한 保險이 必要하고 再就業이 可能하도록 再訓練의 機會를 提供하는 것이 人力의 浪費를 없애고 同時에 福祉를 增進하는 길임을 알아야 할 것이다.

本論文이 企業家の 勞務管理側面에 대하여 示唆하는 바는 분명하다. 生産職 勤勞者들의 離職性向을 낮추기 위해서는 責任이나 權限 및 創意性 發揮機會와 같은 高次元의 動機要因보다는 衛生要因에 대한 勤勞者의 滿足感을 높이도록 經營戰略을 세워야 할 것이라는 점이다. 이 衛生要因들을 離職性向과의 相關關係程度別로 細分해 본 결과 社規의 불공평한 適用이라든가 職場의 安定性缺如에 대한 不滿은 가장 크게 離職性向을 높일 것이며 그 다음은 作業環境과 福祉厚生 및 報酬에 대한 不滿足이 重要한 離職動機로 나타날 것이다. 그러므로 이러한 要因을 잘 調整함으로써 經營者는 生産職勤勞者의 離職性向을 낮출 수 있을 것이다.

▷ 參 考 文 獻 ◁

金秀坤, 「離職率의 國際比較 및 決定要因分析」, 『韓國開發研究』, 第3卷 第3號, 韓國開發研究院, 1981.

安春植, 「韓·日 勞務管理의 比較研究」, 『經營會報』, 韓國經營者總協會, 1981. 6. 25.
Abegglen, James C., *The Japanese Factory* :

- Aspects of Its Social Organization*, Glencoe Ill.: Free Press, 1958.
- Brayfield, Arthur H. and Walter H. Crockett, "Employee Attitude and Employee Performance", *Psychological Bulletin*, Vol. 52, No. 5.
- Cole, Robert E., "Permanent Employment in Japan: Facts and Fantasies", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 26, No. 1, October 1972.
- Herzberg, Frederick and Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman, *The Motivations to Work*, N.Y.: Wiley, 1967.
- Hulin, Charles L., "Effects of Changes in Job-Satisfaction Levels on Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 52, No. 2, 1968.
- Koji, Taira, *Economic Development and the Labor Market in Japan*, Columbia Univ. Press, 1970.
- _____, "Characteristics of Japanese Labor Market", *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 10, Jan. 1962.
- Lawler III, Edward E. and Lyman W. Porter, "The Effect of Performance on Job Satisfaction", *Industrial Relations*, Vol. 7, No. 1, Oct. 1967.
- March, James G. and Herbert A. Simon, *Organization*, N.Y.
- Oaka, Konosuke, "The Japanese Labor Market", Hugh Patrick and Henry Resovsky (eds.), *Asia's New Giant: How the Japanese Economy Works*, Washington, D.C.: Brookings Institution, 1976.
- Ouchi, William, *The Theory Z*, Menlo Park Calif.: Addison Wesley, 1981.
- Parnes, Herbert S., "Labor Force Participation and Labor Mobility", *A Review of Industrial Relations Research*, Vol. I. IIRA, 1970.
- Parker, Willard E., and Robert W. Kleemeir, *Human Relations in Supervision Leadership in Management*, N.Y. McGraw-Hill, 1951.
- Schwab, D.P. and L.L. Cummings, "Theories of Performance and Satisfaction: A Review", *Industrial Relations*, Vol. 9, 1970.
- Stigler, George J., "Information in the Labor Market", *Journal of Political Economy*, Oct. 1962.
- Vogel, Ezra, *Japan as Number One: Lessons for America*, Harrow, 1980.
- Vroom, Victor H., *Work and Motivations*, N.Y.: Wiley, 1964.
- Whitehill, Jr., Arthur, M. and Shin-Ichi Takezawa, *The Other Worker: A Comparative Study in Industrial Relations in the United States and Japan*, Honolulu: East-West Center Press, 1968.
- Yoder, Dale, Hebert G. Heneman, Jr. and E.F. Cheit, *Triple Audit of Industrial Relations*, Minneapolis: Univ. of Minn. Press, 1951.