

---

---

# 離職率의 國際比較 및 決定要因分析

金 秀 坤

▷ 目 次 ◁

- I. 序 論
- II. 韓·美·日 離職率의 比較
- III. 平生雇傭制度
- IV. 事業體別 離職率 決定要因分析
- V. 結 論

## I. 序 論

「우리나라 生産職勤勞者들은 불과 몇분만 더 준다면 철새처럼 事業場을 옮겨다닌다」라고 經營者들이 慨嘆하는 것을 흔히 본다. 한 때는 「스카웃」防止法을 制定하자는 주장도 나왔으며, 日本의 終身雇傭制度를 導入함으로써 勤勞者의 移動을 줄이자는 사람도 많다. 이는 높은 離職率이 經營者에게 막대한 부담을 주기 때문이다. 代替人力募集費用이 많이 들 뿐 아니라 他社와의 求人競争때문에 結果할 勞賃上昇은 使用者들의 가장 큰 고민거리이다. 技

---

---

能訓練에 상당한 費用을 支出하고 있는 企業으로서는 離脫해버린 人力에 投資했던 費用은 전부 浪費로 끝나버린 셈이 되며 定着性없는 人力으로 인한 生産過程의 不安定과 그로 인한 品質管理의 問題 및 歸屬感의 缺如로 인한 技術蓄積의 不可能은 企業의 生産性 向上을 阻害하는 큰 要因이 되고 있는 것도 사실이다.

그러나 人力의 移動이 使用者側으로 보아 언제나 그렇게 不利益한 것만은 아니다. 不必要한 被傭者가 離職해 줄 때 이는 보다 淸신한 人力으로 代替할 수 있도록 해 주는 계기가 되며 他社로부터의 轉入을 통해서 새로운 技術의 傳達이 可能해지기도 하는 것이다. 더우기 不況期이거나 또는 自動化에 의한 人員減縮이 必要할 때 人力이 自進退社해 준다는 것은 雇傭合理化를 위해서 經營者가 오히려 바라는 바이다. 問題는 오히려 好況期, 人力이 달릴 때 勤勞者가 離職을 해버린다가나 使用者가 必要로 하는 良質의 人力이 離職하고 오히려 必要치 않은 人力만이 남아있는 경우가 될 것

이다.

被傭者の立場에서도 그 같은 兩面性은 있게 마련이다. 自由로운 移動이 可能함으로 인해 그들의 賃金과 勤勞條件을 向上시킬 수 있는 반면, 빈번한 移動으로 인해 一定한 企業에의 歸屬感과 安定性이 없으며 不意의 災害를 당했거나 解雇를 당했을 경우에 대한 對備策이 缺如되어 있다는 否定的 側面이 또한 없지 않다. 「와이트힐」과 「다케자와」兩氏가 말한 바와 같이 「現職場이 다른 곳에서 얻을 수 없는 좋은 勤勞條件이었을 경우에는 자기의 平生職業生涯를 한 곳에 定着하는 것(commitment)이 다시 없는 滿足의 源泉이 될 것이나 現職場의 勤勞條件이 좋지 못하고 장래 展望이 밝지 못할 경우에는 離職以外에는 自己의 能力을 發揮하고 希望을 達成할 길은 없을 것이다」<sup>1)</sup>.

國家的 次元에서 勞動移動은 어떻게 볼 것인가? 生産의 手段이면서 同時에 目的인 人力은 生産성이 낮은 部門에서 높은 部門으로, 即 賃금이 낮은 곳에서 높은 곳으로 移動하게 마련이다. 이같은 人力의 自由로운 移動은 人力資源을 效率的으로 配置케 하는 原動力으로 理解된다. 때문에 經濟活動參加를 勞動供給의 必要條件이라 본다면 勞動移動은 勞動供給의 充分條件이라 할 수 있을 것이다. 그러나 移動이 無制限 有益한 것만은 아니다. 勞動市場이 그만큼 流動的이라는 事實은 同時에 한 職場으로부터 他職場으로 移動하는 期間동안의 失職狀態, 即 摩擦的 失業의 程度가 높을 수

밖에 없다는 否定的 側面도 또한 없지 않다. 美國의 平常失業率이 日本보다 높은 原因의 하나가 바로 이 때문인 것이다. 따라서 과도한 勞動의 移動은 때때로 우려의 대상이 되기도 하는 것이다. 故로 本論文의 目的은 勞動移動의 必要性與否를 論하려는 것이 아니고 勞動移動, 그 中에서도 企業間移動을 나타내주는 離職率을 中心으로 우리나라와 美國 및 日本을 比較해 보고 특히 離職率과 관계가 깊은 日本의 平生雇傭制度(終身雇傭이라고도 하나 여기서는 이 두가지 表現을 同一視함)에 대한 實狀을 알아본 후 그것이 우리나라 產業에 導入할 價値가 있으며 그 같은 制度의 移植이 可能한 것인지에 대하여 論하고자 한다. 그런 後 우리나라 製造業에 있어서 生産職 勤勞者의 離職率이 왜 높은지를 分析함으로써 過度한 離職率을 낮추기 위한 人力政策方向을 모색하고자 한다.

## II. 韓·美·日 離職率의 比較

日本의 産業關係를 둘러 본 歐美學者들은 日本의 經濟發展相을 非西歐的 資本主義經濟가 成功한 代表的 事例라고 찬양하고 있다. 이같은 讚揚論이 極端에 이를 때에는 무엇이든 非西歐的인 것으로서 日本人의 慣習 속에 發見되면 비록 그것이 非合理的인 것이었을지라도 그것이 가치 日本의 急速한 經濟發展에 貢獻을 했던 것처럼 論理를 展開하는 경우가 없지 않다.

일찌기 「아베글렌」教授는 日本의 經營體制를 說明하는 과정에서 組織體 內부의 運營方

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, p.129.

式은 上下의 關係에 있어서 傳統的이고 家父長的 權威意識과 溫情의 人間關係의 結合에 依存한다고 했다. 그가 말한 所謂 終身雇傭制 (lifetime employment system)도 또한 이러한 傳統의 발로라고 그는 보았으며, 이는 契約自由의 原則에 입각한 美國의 合理主義的 雇傭體制와는 對照的인 것으로 지적되었다<sup>2)</sup>.

美國의 雇傭制度를 단적으로 表現한다면 「有能한 者이면 보다 나은 職場을 찾아 移動하나 無能한 者이면 한 자리에 머물러 生涯를 바친다」고 하겠다. 美國人은 平均 4~5年마다 職場을 옮긴다고 한 報告書는 밝히고 있다<sup>3)</sup>. 그 반면 日本의 雇傭制度下에서는 일단 常用雇로 選拔이 되면 비록 法的規定이나 雇傭契約에는

明示되지 않았지만 實際에 있어서는 生涯를 내다 본 雇傭關係(career employment)가 시작되는 것이다. 「아베글렌」教授의 말을 번역한다면,

「日本과 美國의 雇傭制度를 比較할 때 日本工場組織內에서 볼 수 있는 현저한 特徵은 어느 단계에서 入社하는 被傭者든 入社時에 이미 그 會社에서 餘生을 바칠 것으로 믿고 있으며 會社 역시 극히 異例的인 경우를 除外하고는 一時的으로 從業員을 解雇시키지 않는다. 從業員 또한 다른 職場의 機會를 얻기 위해 쉽사리 그 職場에 辭表를 내지 않는다<sup>4)</sup>.」

「아베글렌」의 그같은 觀察을 뒷받침할 만한 資料는 얼마든지 있다. <表 1>은 美國, 日

<表 1> 年度別(月平均) 入·離職率

(단위 : %)

	美 國		日 本		韓 國		日本(1924~1931) <sup>1)</sup>	
	入職率	離職率	入職率	離職率	入職率	離職率	年 度	離職率
1960	3.8	4.3	2.8	2.1	—	—	—	—
1965	4.3	4.1	2.2	2.3	—	—	—	—
1970	4.0	4.8	2.5	2.3	5.4	6.0	1924	5.5
1971	3.9	4.2	2.0	2.2	4.5	5.4	1925	5.0
1972	4.4	4.2	1.8	1.9	4.6	4.5	1926	4.3
1973	4.8	4.6	2.0	2.0	5.8	4.5	1927	4.4
1974	4.2	4.8	1.6	1.9	4.8	5.1	1928	4.2
1975	3.7	4.2	1.3	1.7	5.2	4.4	1929	4.4
1976	3.9	3.8	1.4	1.5	5.2	4.4	1930	4.1
1977	4.0	3.8	1.3	1.5	5.5	5.1	1931	5.1
1978	4.1	3.9	1.2	1.4	6.3	5.9	—	—
1979	4.0	4.0	1.3	1.4	5.7	6.3	—	—

註 : 1) 安春植, 『韓國經營組織의 課題』, 全國經濟人聯合會, 1981年 1月 13日.

資料 : U.S. Department of Labor and the U.S. Department of Health, Education and Welfare, *Manpower Report of the President*, April 1974.

U.S. Department of Labor Bureau of Labor Statistics, *Monthly Labor Review*, December 1980.

日本勞働協會, 『勞働白書』, 昭和 55年版.

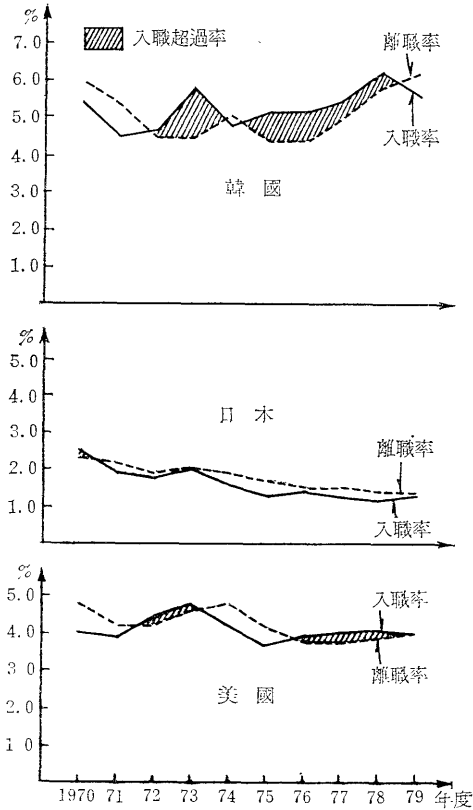
노동청, 『에월 노동통계조사보고서』, 1980. 9月.

2) James C. Abegglen, *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, Glencoe, Ill: Free Press, 1958.

3) Gladys Palmer, *Labor Mobility in Six Cities*, N.Y., Social Science Research Council, 1954.

4) Abegglen, 前掲書, p.11.

[圖 1] 韓·美·日 入職率 및 離職率



本 및 韓國의 製造業 月 平均 入·離職率을 年度別로 보여주는 것이다. 美國製造業界의 月 平均 離職率이 4%를 上廻하고 있음에 比해 日本은 2%未滿의 낮은 離職率을 보이며 더욱 70年代後半에 와서는 더욱 下落하는 傾向까지도 보여주고 있다. 이에 比해 우리나라 製造業 月 離職率은 1970~79年 사이에 年平均 5.2%를 나타내어 美國의 離職率 水準과 비슷하다. 다시 後述하겠지만 日本産業의 離職率이 옛날부터 이렇게 낮았던 것은 아니다. <表 1>의 마지막 난에서 볼 수 있듯이 大正時

代에 해당하는 1924年以來 1931年까지의 離職率은 平均 4.6%를 上廻하고 있었던 것이다. 輕工業을 위주로 한 勞動集約의 産業構造의 特性이 70年代의 우리나라와 大正時代의 日本 사이에 상당한 類似點이 있었을 것으로 생각하면 앞으로 우리나라도 重化學 또는 技術集約의 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.

그렇다면 先進型 産業構造를 보다 일찌기 形成한 美國은 왜 아직도 그 같이 높은 離職率을 나타내고 있는 것일까? 上述한 構造論은 여기에 대해 아무런 解答을 提示하지 못한다. 때문에 「아베글렌」이나 「에즈라 보겔」<sup>5)</sup>과 같은 美國學者들은 日本 特有의 社會的, 文化的 要因에 그 根據를 찾고 있다. 그러나 社會的, 文化的 傳統이란 것이 具體的으로 무엇을 意味하는가 그리고 그것이 다같이 非西歐의 傳統의 一環인 韓國이나 中國等과는 어떻게 다른가를 說明해주시 못하고 있다.

日本의 離職率이 우리나라나 美國보다 왜 낮으냐 하는 이유는 그렇게 간단하게 糾明할 수 없는 性質의 것이라 믿는다. 다만 <表 1>에 나타난 現象을 그림으로 나타내 본다면 다음과 같은 몇가지 재미있는 現象을 엿볼 수 있다(圖 1 참조).

첫째 日本의 경우 1971年以後 계속 入職率이 離職率보다 낮아짐으로 인해 製造業 總雇傭量은 減少해온 것이다. 둘째로 美國에 있어서도 同期間동안에 2회(1972~73年과 1976~78年)에 걸쳐 入職超過現象을 나타냈다. 셋째로 우리나라에 있어서도 2회(1973年과 1975~78年)에 걸쳐서 入職超過現象을 나타냈다. 넷째, 入

5) Ezra Vogel, *Japan as Number One: Lessons for America*, Harrow, 1980.

職超過期를 好景氣라 본다면 離職超過期는 不況期였음을 알 수 있다. 우리나라와 美國은 다같이 不況期에 離職率이 상당히 높는데 단지 우리나라 製造業에서 그 起伏의 程度가 심할 뿐이다. 이 不況期의 離職은 상당한 量의 非自發的離職者를 포함하고 있을 것으로 믿어진다. 韓·美 兩國이 다 1974年이 그러했고 1979年이 그러했다. 다섯째 好況인 入職超過期間 中에도 離職率의 絕對值가 上昇하고 있다는 事實은 매우 흥미롭다. 美國의 72~73年이 그러했고 대단히 완만하지만 77~78年이 그러했으며 우리나라의 경우 77, 78年에 離職率은 美國보다 더욱 빠른 速度로 上昇하였다. 好況期의 이같은 높은 離職率은 거의가 自發的인 離職이었으리라 믿어진다. 이 事實은 77~78年에 있었던 극심한 技能工「스카웃」現

〈表 2〉 韓·美·日間 勤續期間別 從業員<sup>1)</sup> 構成比의 比較

(단위 : %)

勤續期間	日本	美國	韓 國		
			男	女	計
10年 미만	32	64	67.9	85.4	68.4
10年 이상~20年 미만 근속자	56	34	31.8	14.6	31.4
20年 이상	12	2	0.3	0.0	0.2
計	100	100	100	100	100

註 : 1) 35~39歲 年齡層  
 資料 : KDI 勞動移動調査, 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 발췌. 日本資料는 1966年度 結果이나 美國 資料蒐集年度는 未詳.

象과 그로부터 結果한 賃金浮上現象이 잘 證明해 주고 있다<sup>6)</sup>. 이로부터 우리나라 勞務市場에 있어서는 企業間 移動을 위한 勤勞者의

〈表 3〉 우리나라 性別, 年齡別, 學歷別 勤續期間

	國中 卒 中退	高中 卒 中退	高大 卒 中退	大 卒	大學院 以 上	平 均	標 本 數
男 子							
14~20세	年 個月 1, 2	年 個月 1	年 個月 11	年 個月 *	年 個月 *	年 個月 11	987
21~25세	2, 4	1, 11	1, 9	1,	*	1, 9	1,800
26~30세	2, 10	2, 11	2, 10	1, 10	2,	2, 6	4,743
31~35세	4, 8	4, 8	5, 5	4, 7	4, 1	4, 11	3,071
36~40세	6, 5	6, 8	8,	7, 8	7, 5	7, 6	1,881
41~60세	8, 10	9, 4	10, 1	9, 1	*	9, 7	1,464
平 均	5, 2	4, 4	4, 4	3, 10	4, 9	4, 3	13,946
女 子							
14~20세	1, 8	1, 4	1,	*	*	1, 4	2,636
21~25세	3, 5	3, 2	2, 8	1, 4	*	2, 10	3,434
26~30세	*	4, 6	5, 2	3, 11	*	4, 8	265
31~35세	*	*	*	*	*	4, 8	74
36~40세	*	*	*	*	*	4, 1	46
41~60세	*	*	*	*	*	7, 3	30
平 均	2, 6	2, 5	2, 3	2, 1	2, 4	2, 4	6,485

註 : \* 해당년에 標本이 30未滿일 경우는 平均勤務 年, 月數를 계산하지 않았음.  
 資料 : KDI 人力移動調査結果(1979年 3月 調査).

6) 金秀坤, 『賃金과 勞使關係』, KDI, 1978 參照.

自發的 離職의 程度가 상당히 높다는 事實을 알 수 있다.

그러면 被傭者가 얼마나 오랫동안 한 企業에 머물러 있는가에 대한 國際間的 比較를 해 보기로 하자. <表 2>는 35~39歲 就業者의 勤續期間別 分布를 나타낸 것이다. 日本에서는 12%가 20年以上 勤續을 했음에 比하여 美國은 겨우 2%만이 20年以上을 現職場에 勤務해 왔으며 우리나라의 경우에는 0.2%만이 그러했다. 10年以上 20年未滿 勤續者 比率이 日本은 56%나 되지만 美國과 우리나라의 경우 各各 34%와 31.4%밖에 되지 않는다. 韓國企業의 年輪이 높지 못한 것이 사실이나 被傭者의 年齡을 同一하게 한 然後에 본 이와 같은 日本의 長期勤續 「패턴」은 日本의 平生雇傭制度의 一面을 反映해 주는 것이라 아니할 수 없다. <表 3>은 우리나라 全產業에 걸친 2萬餘 標本設問 對象者를 性別, 學歷別, 年齡階層別로 그들의 平均勤續年, 月數를 내본 것이다. 이 KDI 勞動移動 調查結果에 의하면 男子의 平均 勤續年數는 4年 3個月로서 女子의 2年 4個月의 근 2배나 된다. 또한 男子의 경우 高年齡으로 갈수록 平均勤續年數가 높아 지지만, 女子의 경우에는 그렇지 않다. 이는 물론 女性의 대부분이 結婚時期와 더불어 退職을 해야 했으며 既婚女性에 대한 就業機會가 不足함으로 인해 生涯雇傭이 이루어질

수 없었음에 그 原因이 있을 것이다. 또한 同表에서 發見할 수 있는 事實은 男女 共히 學歷別 勤續年數의 差異가 거의 없다는 事實이다. 이것은 우리나라 勞動市場行態에는 終身雇傭의 性格이 大卒 高級職種에 있어서도 아직 뿌리를 내리지 못했음을 反證하는 것이 아닌가 싶다.

### Ⅲ. 平生雇傭制度

日本 企業의 낮은 離職率이나 長期 勤續率을 보면 「아베글렌」이 말한 平生雇傭制가 상당히 깊이 뿌리를 내리고 있음을 알 수 있다. 平生雇傭이란 制度는 被傭者가 學校를 나온 후 社會社에 就職해서 停年退職할 때까지 머물러 있는 慣行이라 할 때 그 概念은 간단한 것이지만 실제 그런 사람이 얼마나 되느냐 하는 것을 說明하기 위해 統計的으로 이를 파악하려 들면 그 定義가 매우 模糊하기 때문에 쉽게 답할 수 없다.

「고지 다이라」氏는<sup>7)</sup> 1960年代에 製造業 被傭者의 約 1/5이 平生雇傭의 惠澤을 받고 있었다고 말했으며, 「우찌」氏는 大企業 從事員들의 約 35%가 平生雇傭되어 있을 것이라고 말한다<sup>8)</sup>. 「코노스케 오다가」氏에 의하면 平生雇傭制가 勞動市場 全般的으로 普遍化된 것은 아니며 公務員과 大企業 男子從業員에 限定된 惠澤으로서 約 30%前後로 推定하고 있다<sup>9)</sup>. 이러한 點에서 日本의 勞動市場은 懸隔한 二重構造의 性格을 띠고 있음을 알 수 있다.

平生雇傭制度가 언제부터 形成되기 시작했던가에 대해서도 意見은 多樣하다. 「아베글

7) Koji Taira, "Characteristics of Japanese Labor Markets", *Economic Development and Cultural Change*, Vol.10, Jan., 1962, p.167.

8) William Ouchi, *The Theory Z*, Menlo Park, Calif.: Addison Wesley, 1981, p.17.

9) Konosuke Odaka, "The Japanese Labor Market," Hugh Patrick and Henry Rosovsky(eds.), *Asia's, New Giant: How the Japanese Economy Works* Washington, D.C: Brookings Institution, 1976, pp. 589~671.

렌」은 마치 그 根源이 日本 特有의 封建的 價値觀과 文化的 遺産에 있었던 것처럼 생각했으나 그後 學者들은 여러모로 그 始發點을 糾明하려 했다.

대체로 1920年代 大正末에 시작했다는 說과 二次大戰中 勞動力 不足狀態下에서 發展되었다는 說 및 二次大戰後 勞動組合의 위협에 直面하여 생겨났다는 說 등이 있다<sup>10)</sup>. 「구니오 오다가」氏는 1920年代에 와서야 비로소 生産 職從業員의 勤續年數가 점차 길어지기 시작했으며 그 以前에 보던 높은 離職率이 점차 멀어지기 시작했으므로 이 시기以後부터 終身雇傭制는 形成되기 시작되었을 것으로 보고 있다. 「고지다이」氏는 平生雇傭制가 定着하기 시작한 것은 一, 二次大戰 사이가 아니라 二次大戰以後의 일이라고 주장한다<sup>11)</sup>. 「하리 오시마」氏<sup>12)</sup>의 말에 의하면 平生雇傭制의 嚆矢는 二次大戰前이었으나 그것이 널리 大企業들 가운데 普遍化되기 始作한 것은 역시 戰後 「맥아더」憲法下에서 일어난 一連의 民主改革의 結果라고 한다. 特히 戰爭時 財閥들의 肅清과 그에 따른 專門經營人의 登場은 企業의 所有와 經營의 分離를 가져옴으로써 企業의 社會的 責任을 擔當할 수 있게 된 것이 그 첫째이고, 둘째로는 勞動組合 運動을 合法化시킴으로써 啓蒙된 專門經營人과 勞動組合 사이에 民主的인 産業關係秩序가 確立되게 된 것

이라고 한다.

이와 같이 日本의 平生雇傭制는 어느 一時點에 갑자기 일어난 것이 아니라 오랜 期間을 두고 進化해 온 것이라 믿어진다. 平生雇傭制를 定着케한 要因으로는 日本國民의 社會的·文化的 背景도 전혀 無視할 수는 없겠지만 그보다 더 重要的 것은 産業構造와 經濟與件의 變化에 따른 다음과 같은 세가지를 特記할만하다. ① 二次大戰中 勞動供給이 缺乏됨으로부터 經營者側에서 人的資產의 貴重함을 알게 되었다는 點, ② 戰後의 過剩勞動供給 狀況下에서 組織된 勤勞者로부터 職場保障(job security)을 위한 強力한 要求가 있었다는 點 및 ③ 專門經營人이 등장하여 勞動組合과의 사이에 合理的인 産業民主化의 길을 열었다는 點 등을 들 수 있겠다. 이러한 經濟的, 社會的 與件을 無視한채 단순히 經營者의 溫情主義의 動機와 勤勞者의 報恩의 行動에 의해서 日本의 平生雇傭制度가 定着된 것처럼 믿고 이를 本받으려는 움직임이 있다면 너무나 소박한 생각이라 아니할 수 없다.

그러면 日本의 平生雇傭制가 어떻게 運營되고 있는지를 살펴보자. 이 制度는 주로 大企業에서 男子常雇傭를 爲主로 運營되고 있다. 臨時雇나 女職員은 같은 內部 勞動市場에 있으면서도 平生雇傭의 惠澤을 받을 수 없는 것이다. 이들 平生雇傭對象人力을 募集하는 것은 年中 있는 것이 아니라 年一回 學校卒業時期가 보통이다. 그리고 企業은 直接 學校를 통해 就業斡旋을 依賴하고 學校로부터 추천을 받은 사람중에서 選拔한다. 이들 大企業과 學校間에는 서로의 信賴度를 沮害하지 않기 위해 조심스럽게 추천하고 選拔한다. 昇進은 內部起用을 原則으로 하며 美國會社에서처럼 新規

10) 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日字 참조. 보다 깊이 있게 終身雇傭를 다룬 研究로서는 安春植 「韓國勞務管理의 基本性格—終身雇用制의 形成基盤의 日·韓比較研究—」慶應義塾大學大學院, 1980. 學位論文 참조.

11) Koji Taira, *Economic Development and the Labor Market in Japan*, Columbia Univ. Press, 1970, p. 156.

12) Harry T. Oshima, "Reinterpreting Japan's Growth: The Rise of Total Factor Productivity." (forthcoming)

採用門(hiring port)이 아무 水準에서나 찾아 볼 수 있는 것이 아니다. 따라서 他會社에서 5年이나 10年씩 勤務하던 사람을 採用한다는 것은 거의 기대할 수 없는 것이 普通이다. 이렇게 일단 社員으로 採用된 사람이면 停年인 55歲까지는 刑事的 處罰의 對象이 되지 않는 한 좀처럼 解雇시키지 않는다. 따라서 停年退職 以前에 自己의 原會社로부터 떠나게 되면 (自意든 他意든 實際 分간하기에 힘들기도 하지만) 前職과 同等한 水準의 他企業에 就業하기란 거의 不可能한 것이다. 따라서 이러한 「시스템」下에서는 職業生涯의 中間에 轉職한다는 것은 상당한 危險을 隨伴하게되며 이는 總體的으로 人力의 移動에 制動을 加하는 效果를 낳는 것은 勿論이다. 平生雇傭制下에서의 退職은 日本特有的 產業構造와 더불어 特別한 意味를 가졌다. 退職時에는 年俸의 5~6 倍分の 退職金を 一時拂로 받을 뿐 아니라 자기가 몸담아 오던 大企業 그룹內의 子會社 또는 下請中小企業에 任命되어 第2의 職業生涯를 시작하게 된다. 母會社와 子會社間에는 「우찌」氏가 말하는 소위 相互獨占의 關係 (bilateral monopoly)에 놓여 있어서 日本 特有的 系列化企業間的 協同이 이루어지고 있는 것이다<sup>13)</sup>.

母會社 停年退職者를 子會社(또는 衛星會社라고 「우찌」氏는 부름)에 雇傭하는 慣行은 母會社 社員의 雇傭安定保障이란 點에서는 매우 좋은 點이겠고 平生雇傭制를 可能케 하는 動機가 되겠으나, 다른 한편 子會社의 野心 많은 젊은 社員은 落下傘타고 내려오는 式의 人事行政 때문에 士氣가 떨어지고 만다. 그리고

이들이 55歲 停年이 되면 孫子會社가 없는 限 조그만 「우동」(국수)집이나 세우는 것 이외에 별 新통한 第二의 職場이란 있을 수 없다. 이렇게 勞動市場은 二重構造的 性格을 벗어나지 못하고 日本會社는 職場을 통한 階層化現象이 두드러지게 나타나고 있는 것이라고 「우찌」氏는 지적하고 있다.

이같은 落下傘人事行政 慣例는 銀行을 中心으로 가장 현저히 일어나고 있으며 產業通産省官吏 또한 公務員으로서의 職業生涯가 停年後 비슷한 方法의 落下傘式 第二生涯와 연결됨으로써 平生雇傭이 保障된다. 따라서 政府나 銀行 또는 大企業에 젊어서 入職한다는 것은 最大의 生活保障이 되고 一等市民이 되는 길이지만 그렇지 못한 사람은 二次的 勞動市場에 머물면서 2等市民 役割에 한 평생 만족해야 하는 셈이다. 더욱 더 심각한 問題는 이같은 就業機會를 통한 會社의 階層化가 教育體制에까지 影響을 주게 된다는 사실이다. 왜냐하면 東京大學을 비롯한 一流大學에의 入學은 官吏로의 進出과 銀行等 一流企業에로의 進路가 이미(同窓끼리의 非公式 「채널」을 통해서가 아니라면 적어도 確率的으로) 決定되는 것이고 보면 大學入學은 人生成敗의 分岐點 役割을 하고 만다는 點에서 오늘날 日本社會는 階層間的 移動이 없이 硬直化되었으며 이것이 大學入試를 위한 下級學校 運營에까지 파급되어 課外授業 및 過熱教育으로 社會問題化하고 있는 점은 우리나라의 경험과 너무나도 흡사하다. 平生雇傭制度가 社會의 階層化 및 教育의 階層化現象의 原因이 되었다고 한다면 그것은 過度한 論理의 飛躍일런지도 모르겠다. 前者가 오히려 後者의 結果인지도 알 수 없다. 因果關係는 말할 수 없다 하더라도

13) Wiliam Ouchi, 前掲書.



平生雇傭制가 行해지는 一次的 勞動市場과 그렇지 못한 二次的 勞動市場 사이에 뚜렷한 二重構造가 形成되고 이것이 教育의 階層化現象과 並行하고 있다는 事實을 생각할 때 平生雇傭制가 産業社會 雇傭秩序에 萬病通治藥은 아니라는 것을 示唆해주고 있는 것이라 생각된다.

「우찌」氏는 日本의 平生雇傭制가 社會經濟的 構造의 結果이지 原因은 아니라고 지적하면서 그것을 可能케한 세가지 重大한 要因으로는 好·不況에 따른 企業의 융통성있는 「보너스」制度和 好不況에 따라 임의로 調節할 수 있는 女性勤勞者를 포함한 많은 數의 임시직 雇傭員의 存在 및 上述한 바와 같은 그룹內子 會社의 存在를 들고 있다. 따라서 「우찌」氏는 日本의 平生雇傭制度가 지닌 以上과 같은 社會的費用을 생각할 때 美國이 日本型 平生雇傭制度를 반드시 導入해야 할 이유는 없는 것이고 다만, 平生雇傭制의 一面이라 할 수 있는 信賴 및 會社에 대한 忠誠心과 같은 것을 키워나가야 할 것이라고 力說한다<sup>14)</sup>. 그 같은 信賴와 忠誠心を 어떻게 誘發시키느냐하는 것은 그 社會特有的 産業關係 秩序속에서 찾아야 할 것이지 日本式, 西獨式, 美國式 등으로 생각해서는 안될 것이다. 그러므로 다음 章에서는 우리나라 製造業體 가운데서 어떤 企業이 높은 離職率을 나타내고 어떤 企業體가 낮은 離職率을 나타냈는가에 대해서 分析해 보고자 한다. 會社에 대한 信賴나 忠誠心の 發露가 곧바로 離職率로 나타나는 것은 물론 아

니다. 그러나 離職率 決定의 要因을 分析함으로써 勞使가 다같이 滿足할 수 있는 方法에 의한 그리고 우리나라 勞動市場 實情에 맞는 方法으로, 離職率을 낮출 수 있는 方案을 導出하고자 한다.

## Ⅵ. 事業體別 離職率決定要因 分析

### 1. 資料와 方法論

本研究에 使用된 資料는 韓國開發研究院이 사우디 人力諮問用役의 一環으로서 國內 人力貯量 및 移動에 관한 調査를 1979年 봄에 實施한 바 있는데 그 中の 製造業部門의 事業體 및 個人調査內容을 利用한 것이다<sup>15)</sup>. 同調査는 事業體調査와 個人調査로 나누어지며 事業體調査部分에서는 生産品은 물론 職種別 技能程度別 現職員 數를 男女別로 파악했으며, 1973年 3月の 1個月間 入社 및 退社人員을 職種別로 파악하였다. 不幸히도 入·離職者 數를 性別로 設問하지 못했으므로 性別 離職率을 구할 수가 없었다. 其外에 事業體에서 賃金決定過程에 있어 重視하는 基準을 물어보았으며 社內訓練 실시여부와 人員을 파악했다. 또한 勞動組合이 結成되어 있는지 그리고 근로자의 몇%가 組合에 加入하고 있으며 어떠한 종류의 團體協約을 체결하고 있는지도 알아보았다. 뿐만아니라 勞使協議會를 지난 1年間 몇회 개최하였으며 주된 討議案件이 무엇이었던지도 물었고 보너스를 포함한 月給與의 階層別로 從業員數를 물어보았다. 非農 全產

14) William Ouchi, 前掲書, p.25.

15) 資料蒐集過程 및 標本의 特性에 대한 상세한 內容은 尙차 出版될 單行本 報告書에 수록될 것임. 本資料調査를 맡아준 行動科學研究所의 李薰求博士, 金俊坤 研究員等 職員에게 感謝를 드린다.

業을 통해서 426個 業體를 調査했으나 離職率 分析을 위해 製造業에 限定하고 또한 資料內 部の 信憑性이 있다고 판단되는 業體<sup>16)</sup>만을 뽑은 결과 150個 標本業體를 얻고 이를 對象으로 分析을 시도하였다. 各 標本事業場에서 다시 個別 從業員에 대한 標本抽出을 하고 自揭式 設問紙를 배부하였다. 個人調査表는 敎育程度勤續年數等 身上에 관한 情報外에도 「화이트칼」과 「다끼자와」에 의해서 만들어진 意識構造 調査設問(Cultural Continuum Checklist)과 離職性向에 관한 設問 및 「미네소타」大學産業關係研究所에서 개발한 職場滿足度測定(Minnesota Satisfaction Questionnaire)道具를 사용하여 個人的 滿足度を 얻을 수 있었으며 이를 다시 事業體別로 總應答者의 平均滿足度を 얻을 수 있었다.

離職이란 方法論上 勞動移動의 여러가지 形態 中の 하나이다. 이는 職種間, 産業間, 地域間 또는 世帶間 移動에 대한 職場間 移動을 意味한다<sup>17)</sup>. 職場間移動에 焦點을 둔 離職問題를 分析함에 있어서 만약 測定의 單位가 個人일 경우이면 그가 몇번 職場을 옮겼는가라고 하는 過去の 實際 移動回數를 測定할 수 있고 또한 그가 離職하고 싶어하는 程度 即, 離職性向(propensity to move)을 測定할 수도 있다. 다른 한편 測定單位가 事業體일 경우에는 月別 또는 年別로 總從業員에 대한 몇 퍼센트의 人員이 離脫해 갔느냐에 대한 統計를 잡을 수가 있다. 이때에 他社로부터의 「스카웃」으로 인한 自發的 離職과 解雇당하는 경우

와 같은 非自發的 離職이 概念上으로는 區別될 수 있다. 그러나 장차의 解雇를 豫想한 나머지 自進辭退하는 경우와 같이 僞裝된 自發的 離職이 있을 수 있기 때문에 그 같은 概念的 區分은 統計上에서는 無意味하다.

前者 即 個人別 離職性向에 관한 分析은 다음 機會로 미루고 本論文에서는 다만 後者 即 事業場別 離職率의 決定要因만을 分析키로 한다.

## 2. 模型과 獨立變數

本研究에서 從屬變數가 되는 離職率은 1979年 3月 1個月동안 事業場으로부터 退職한 生産系 從業員의 同月末 總生産職 從業員에 대한 百分比이다. 生産職 離職率  $S$ 는 아래 模型에서 보는 바와 같이 일련의 獨立變數와의 사이에 函數關係가 있다고 假定하였다.

$$S = f(QW, JS, LU, TR, UE, SCL, LC)$$

단,  $QW$ : 賃金水準

$JS$ : 職場滿足度

$LU$ : 勞動組合

$TR$ : 社內訓練

$UE$ : 失業率

$SCL$ : 規模

$LC$ : 勞使協議會

여기에 나열한 獨立變數만이 離職率을 決定한다고는 물론 생각지 않는다. 다만 統計的 檢證이 可能的 것만을 뽑아서 線型複合回歸方程式을 示圖하였다. 事業場橫斷分析(cross sectional analysis)이므로 各變數의 觀測對象은 個人變數가 아니라 集團變數이다. 따라서 職場滿足도와 같은 個人別로 蒐集된 資料도

16) 例를 들면 技能別 總從業員數와 賃金階層別 從業員數 總合이 一致되지 않은 것과 같은 事業場 標本은 分析에서 除外하였다.

17) 물론 以上 몇가지 形態의 移動이 同時的으로 일어날 수도 있다.

事業體別 標本에 포함된 全員의 平均値를 사용함은 물론이다.

### (1) 賃金水準(QW)

勞動移動에 관한 「스티글러」<sup>18)</sup>의 理論을 빌리던 勞動市場의 情報를 入手한다는 것은 無料가 아니다. 理性的인 人間이던 보다 나은 賃金을 얻기 위해 求職活動을 하되 그 같은 求職活動의 限界費用이 그로부터 오는 限界收益과 같게될 때 더 이상의 求職活動은 중단한다고 한다. 이러한 觀點에서 勞動市場情報 그 自體는 다른 한 形態의 人間資產과 같은 것이다. 왜냐하면, 勞動市場 情報蒐集에 소요되는 費用은 장차의 收益을 위한 投資이기 때문이다. 적어도 自發적으로 辭退하고 他職場으로 옮겨가는 사람에게 있어서는 그 같은 移動으로부터 期待되는 未來의 報償이 現在의 時價로 환산했을 때 그 移動으로 인한 總費用보다 크기 때문이라 할 수 있다. 이 때의 移動費用은 장차의 回收를 위한 投資이기 때문에 移動을 人間資產에 대한 投資이라고 「과안즈」는 이야기하는 것이다<sup>19)</sup>. 따라서 勞動의 移動이 可能하다면 상당한 賃金의 隔差가 있어야 할 것

은 물론이다. 그러나 職場이 있다는 事實에 대한 勞動市場 情報가 상당히 不完全할 뿐만 아니라 단순한 經濟的 收益性의 極大化(maximizing)보다는 自身の 社會的 및 心理的 其他 慾求를 充足(satisfying)시킨다는 경향 때문에 100% 經濟的인 豫想대로만 移動이 일어나는 것만은 아니다. 따라서 其他與件이 同一하다고 했을 때 勤勞者는 賃金이 낮은 部門에서 높은 部門으로 移動할 것이고 따라서 賃金水準이 낮은 곳에서 더 높은 離職率이 나타날 것이다.

金滉峯 博士는 우리나라 製造業의 產業別 規模別 橫斷分析을 통해 平均賃金水準과 離職率 사이에 負의 相關關係가 있음을 發見하였다<sup>20)</sup>.

一般的으로 單獨企業의 平均賃金이나 中位值(median)賃金水準은 生産職 勤勞者의 賃金水準을 過大評價하는 경향이 있으므로 本研究에서는 各 事業體의 月 給與水準別 從業員 分布狀態로부터 第一四分位值(1st quartile) 즉 賃金의 最下水準으로부터 25%의 從業員이 있는 水準의 賃金을 찾아서 QW로 使用하였다.

### (2) 職場滿足度(JS)

一般的으로 現職場에 滿足한 사람일수록 離職할 確率이 낮다는 것은 많은 研究結果 立證되었다<sup>21)</sup>. 事實 經營者가 自己 從業員들의 職場滿足程度에 觀心을 가지는 理由는 滿足한 職員이라 해서 반드시 더 生産을 많이 할 것이라는 點에서가 아니라 滿足한 從業員일수록 缺勤率 및 遲刻率이 줄어들고 事故率도 적어질 뿐 아니라 離職 可能性이 줄어들기 때문인 것이다<sup>22)</sup>.

職場에 滿足치 못한 個人들 가운데 離脫 可

18) George, J. Stigler, "Information in the Labor Market," *Journal of Political Economy*, Oct., 1962, Supplement, pp.80~93.

19) Herbert S. Parnes, "Labor Force Participation and Labor Mobility," *A Review of Industrial Relations Research*, Vol.I, IRRRA. 1970, pp.5; Larry A. Sjaastad, "The Costs and Returns of Human Migration," *Journal of Political Economy*, Oct., 1962, Supplement, pp.80~93 참조.

20) 金滉峯 「産業別 離職率의 決定要因分析」, 『勞動經濟論集』, 第2卷 第1號, 1978年 9月, pp.29~41.

21) Victor H. Vroom, *Work and Motivations*, N.Y.: Wiley, 1964; Edward E. Lawler, III and Lyman W. Porter, "The Effect of Performance on Job Satisfaction," *Industrial Relations* Vol.7, No.1, Oct., 1967, pp.20~28.

22) Arthur H. Brayfield and Walter H. Crockett, "Employee Attitude and Employee Performance," *Psychological Bulletin*, Vol.52, No.5, pp.396~424.

能성이 높다고 한다면 集團別로도 滿足도가 낮은 部署나 事業場일수록 離職률이 높을 것은 사실이다<sup>23)</sup>. 그러나 만일 그 離職률이 自發的 離職보다 非自發的 離職을 더 많이 포함했다면 集團全體의 滿足度(即 平均滿足度)와의 사이에 아무런 有意한 負的 相關關係를 發見할 수가 없을 것이다. 다시 말해서 非自發的 離職이 全體 離職率에 덜 포함되었을수록 높은 負的 相關關係를 나타낼 것이다.

本分析은 事業場 分析이므로 個人調査表에서 測定한 「미네소타」職場滿足度 20個項目의 總點으로부터 그 事業場 應答者全員에 대한 平均值를 얻어서 獨立變數로 사용하였다.

### (3) 勞動組合(LU)

勞動組合이 結成되어 있는 業體는 그렇지 않은 業體에 比해서 離職률이 낮을 것이다. 왜냐하면 使用者가 恣意로 解雇시킬 수 없도록 勞動組合이 壓力을 加할 것이기 때문이다. 勞動組合의 主된 觀心事가 好況期에는 賃金 및 勤勞條件의 向上에 있고 不況期에는 雇傭維持에 있다<sup>24)</sup>. 뿐만 아니라 勞動組合은 勤勞者의 親睦團體와도 같은 것이므로 그 構成員을 保護하고 勤勞者들의 不滿處理를 위한 安全「발브」的 役割을 하는 것이다. 勞組幹部들은 構成員相互間 뿐만 아니라 使用者와의 사이에도 共同運命體의 連帶意識을 形成함으로써 勤勞者의 離脫性向도 낮아지게 할 수 있다.

물론 이것은 勞動組合이 使用者와의 關係에 있어서 妥協과 協調를 할 줄 아는 幹部에 의해서 指揮되고 있을 때의 이야기이다. 그렇지 못하고 鬭爭一邊倒의 非妥協的 幹部에 의해서 組合이 運營될 때에는 비록 離職率は 낮더라도 그것이 雇傭合理化에 逆行하는 方向으로만 나가게 될 수도 있을 것이다.

결국 勞動組合의 存在 自體는 從業員의 凝集力을 強化하는 데 效果가 있을 것이며 단지 그 團結力을 對使用者 鬭爭道具로 사용하느냐 그렇지 않으면 雇傭合理化를 통한 生産性提高와 福祉增進이란 勞使共同의 目的達成을 위해서 사용 하느냐에 따라서 勞使平和는 左右될 것이다. 一般的으로 好況下에서는 自發的 離職이 많고 不況下에서는 非自發的 離職이 많겠거니와 [圖 2]에서는 不況과 好況下에서 勞動組合이 結成되지 못한 業體와 結成된 業體 그리고 勞組가 있더라도 그것이 鬭爭的이고 非協調的인 幹部에 의해서 指導되고 있을 때와 妥協的인 幹部에 의해서 指揮되고 있을 때와의 사이에 기대할 수 있는 離職率을 豫測한 것이다. 不況下에서 勞組가 없는 業體에서는 勤勞基準法이 規定한 바와 使用者의 慈善心에 依存하는 以外에는 높은 解雇의 可能性을 막을 수가 없을 것이므로 離職率은 높을 것이

[圖 2] 好·不況下에서 勞動組合이 結成되지 않은 業體와 結成되었던 鬭爭的인 勞組가 있는 業體와 協調的인 勞組가 있는 경우 사이에 기대할 수 있는 離職率 程度

		不況下 (解雇可能性多)	好況下 (自發的離職可能性多)
勞動組合 無		高	高
勞動組合 有	鬭爭的 勞組	低	高
	協調的 勞組	低	低

23) Dale Yoder, Herbert G. Heneman, Jr. and E.F. Cheit, *Triple Audit of Industrial Relations*, Minneapolis: Univ. of Minn. Press, 1951에서는 負的 相關關係를 發見치 못했다.

24) 組合選好圖(union preference map)가 景氣變動에 따라 變한다는 事實에 대해서는 Allan M., Cartter, *Theory of Wages and Employment*, Homewood, Ill.: Irwirs, 1959. 참조.

다. 그러나 勞組가 結成된 業體에서는 勞組幹部가 鬪爭의이건 協調의이건간에 상당한 解雇의 可能性을 줄임으로써 不況下에도 離職率이 勞組未結成業體들 보다는 낮을 것이다.

다른 한편 外部勞動市場으로부터의 誘惑이 많은 好況下에서는 勞組未結成業體와 鬪爭의 勞組가 있는 業體 모두가 勤勞者의 離脫을 막을 수가 없을 것이다. 그러나 協調的 勞組가 있는 業體에서는 離職率이 낮을 것으로 기대 된다.

本研究標本으로 뽑힌 業體의 勞動組合들이 鬪爭의인가 또는 協調的인가 하는데 대한 情報은 없다. 그러나 本調査가 實施된 時期는 아직도 景氣後退의 기미가 나타나지 않았던 1979年 3月이었다. 그런고로 만약 勞動組合의 存在가 離職決定에 아무런 相關이 없거나 또는 相關은 있지만 여기에 포함된 勞動組合이 鬪爭的인 幹部에 의해서 지도되어 왔다면 回歸係數는 零에 가까울 것이다. 그러나 대다수 勞組가 協調的인 「스타일」이었다면 勞組結成 業體는 낮은 離職率을 보이고 勞組未結成業體는 높은 離職率을 示顯함으로써 回歸係數는 負의 符號를 나타낼 것이다. 勞組있는 業體는 1, 그렇지 않은 業體는 0의 「더미」를 사용하였다.

#### (4) 社內訓練(TR)

社內訓練이라고 한다면 그 種類가 매우 多

25) Gary S. Becker, *Human Capital*, N.Y.: NBER, 1964, pp.11~29; William McGehee and Paul W. Thayer, *Training in Business and Industry*, N.Y.: Wiley, 1961; Bernard M. Bass, and James A. Vaughan, *Training in Industry: The Management of Learning*, Belmont Calif.: Wadsworth, 1966.

26) 가령 Becker는 「어떤 訓練의 結果가 그 訓練을 實施한 企業에서만 生産性を 높이고 다른 會社에서는 그렇지 못할 때 이를 特殊訓練」이라고 定義하고 OJT의 大部分은 100% 一般的인 것도 100% 特殊的인 것도 아니라고 말한다. 前掲書 p.18.

樣하다. 어떤 訓練은 그 內容이 一般的이어서 그 會社로부터 배운 知識이나 技術이 다른 會社에서도 쓰일 수 있는 것이고 어떤 訓練은 그 會社에만 特有的 것이어서 他社會에 가서는 쓸모가 없는 다시 말해서 移轉 不可能한 知識 또는 技術이다. 前者를 一般技能(general skill)이라 하고 後者는 特殊技能(specific skill)이라 한다<sup>25)</sup>.

學校나 公共職業練訓所와 같은 곳에서는 一般技能練訓에 置重할 것은 사실이다. 一般練訓을 받을 경우 被訓練者는 그의 限界生産性を 提高함으로써 賃金收取能力을 向上시키게 되므로 本人이 그 費用을 負擔하는 것이 당연하다. 그러나 特殊練訓을 받았을 경우에는 移轉可能性이 적기 때문에 外部 勞動市場으로부터의 賃金收取能力이 그만큼 向上되는 것은 아니므로 企業이 그 訓練費를 負擔하는 것이 普通이다. 그러나 이는 概念上의 區分일 뿐이지 現實의으로는 주어진 訓練內容의 얼마만큼이 一般的인 것이고 얼마만큼이 特殊練訓이란 것을 가려내기는 쉽지 않다<sup>26)</sup>.

一般練訓의 경우에는 本人이 그 費用을 負擔하는 것이 原則이므로 실혹 修了後 被訓練者가 離職했다라도 問題는 심각하지 않다. 그러나 特殊技能을 訓練시킨 경우 만약 被訓練者가 自進辭退를 했다면 訓練에 投資한 것을 回收할 길이 없고 또한 같은 이유로 解雇도 잘하지 않을 것이 사실이다. 그런고로 「벡커」는 다음과 같이 말한다.

「訓練을 안받았거나 一般的訓練을 받은 사람에 비해 特殊訓練을 받은 從業員은 自進辭退할 誘引要因이 적으며 企業도 그런 從業員을 해고할 이유가 적다. 그런고로 自發的 및 非自發的 離職率은 特殊訓練의 程度에 反比

例할 것이다<sup>27)</sup>.

本分析에서는 一般訓練과 特殊訓練을 區分함이 없이 社內訓練을 實施하고 있는 業體를 1로 그렇지 않은 業體를 0으로 記錄하였으며 豫想된 回歸係數의 符號는 負이다.

#### (5) 外部勞動市場 失業率(UE)

어떤 企業體의 離職率이 높다고 했을 때 그 原因을 糾明함에 있어서 內部勞動市場 즉 企業內 人力管理狀態와 外部勞動市場 즉 企業外部의 勞動力需給狀態를 동시에 감안하여야 할 것이다. 單位組織體內의 人力管理가 제 아무리 잘되어 있다하더라도 外部市場으로부터의 人力需要가 急增하고 보면 離職率은 上昇하게 마련이다. 이것이 全國적으로 賃金浮上現象을 야기시킬 정도에 이른다면<sup>28)</sup> 높은 離職率의 責任을 個別組織體의 人事管理에만 돌리지 말고 巨視的 次元에서 景氣安定政策을 써야 할 것이다.

만약 事業場이 好景氣地域 즉 勞動需要가 供給보다 많은 곳에 位置하고 있다면 높은 離職率을 나타낼 것으로 假定하였다. 따라서 外部勞動市場의 需給狀況을 表示하는 것으로서 事業場이 位置한 市 또는 道の 失業率을 쓰기로 하였다. 그러나 都市別, 道別, 失業率資料는 1974年 特別雇傭統計가 유일한 자료였으므로 本調査와의 사이에 5年이란 時間的 差異가 있음에도 불구하고 이를 사용하였다<sup>29)</sup>. 回歸

係數의 符號는 「마이너스」일 것으로 豫想한다.

#### (6) 勞使協議會 開催件數(LC)

事業場設問中에는 지난 1年間 勞使協議會를 몇번이나 開催했으며 주된 討議案件에 소모된 時間의 比率을 물어보았다. 만약 勞使協議制를 勞使雙方이 충실히 對話의 場으로 活用하여 勞使間의 모든 問題를 원만히 풀어왔다고 한다면 勞使協議會 開催件數는 적어도 不滿으로 인한 自進辭退의 件數를 줄이는 데 積極적으로 공헌했을 수 있을 것이다. 이런 觀點에서 同變數의 回歸係數는 負의 符號를 期待해 보는 것이다.

#### (7) 規模(SCL)

事業場規模가 클수록 離職率이 낮다는 것은 國內外的으로 널리 알려져있는 事實이다<sup>30)</sup>. 從業員數에 관한 「더미」變數는 다음과 같이 만들었다. 200名未滿이면 1, 그렇지 않으면 0로 한것이 SCLS이고 200名 내지 1,000名미만이면 1, 그렇지 않으면 0로 한것이 SCLM, 그리고 SCLL은 1,000名 이상을 1로 그렇지 않으면 0로 하였다.

### 3. 回歸分析結果

事業體間 橫斷分析을 한 結果는 <表 4>에 제시되어 있다. 決定係數( $R^2$ )는 이같은 分析에 흔히 그렇듯이 낮게 나타났다. 그러나 各獨立變數의 回歸係數가 나타낸 符號나  $t$ 統計值水準을 보면 대체로 만족할만한 結果를 얻었다.

먼저 方程式 1을 놓고 보자. 常數는 32.924로 높게 나타났는데 이는 대개의 獨立變數들이 負적으로 作用하고 있기 때문이며 規模別로 만약 200人 未滿業體였다면 平均離職率이 9.2이고 200~999名業體이면 4.9, 1,000名

27) 前掲書, p.24.

28) 賃金浮上現象에 관해서는 金秀坤, 『賃金과 勞使關係』, KDI, 1978, 第6章 參照.

29) 市別 失業率 資料는 金秀坤, 『勞務供給과 失業構造』 KDI, 1976, p.75 參照.

30) 金滉峴, 前掲書.

Robert E Cole, "Permanent Employment in Japan: Facts and Fantasies," *Industrial and Labor Relations Review*, V.26. No.1, October 1972, pp.615~630.

以上の業體이면 4.4이라는 것을 「더미」變數로부터 알 수 있다.

먼저 一・四分位 賃金水準은 豫想했던 바와 같이 離職率과는 統計的으로 有意한 負的 相關關係를 가졌음을 發見하였다. 回歸係數의 單位가 小數點以下 6段階까지 내려가 있는데 이는 一・四分位值 賃金水準의 單位(平均79, 467원)가 높으면서도 從屬變數인 離職率의 單位는 적은데(平均 6.37%) 연유한 것이다. 만

약 一・四分位值 賃金 즉 各業體의 最下級從業員 25%의 賃金을 1,000원 引上시키면 離職率은 0.039% 下落할 것이라는 것으로서 지극히 微細한 영향이나마 끼칠 것으로 나타난다. 一・四分位值 賃金水準대신 中位值 賃金水準을 代入해 보았더니 역시 統計的 有意性은 나타내었으나 回歸係數는 -0.000024로서 一・四分位位置를 使用했을 때의 절반밖에 되지 않는다<sup>31)</sup>. 이로부터 생각할 수 있는 것은 離

〈表 4〉 製造業 事業體別 生産職 月離職率의 回歸係數

變數	方程式				測定單位	平均 值
	I	II	III	IV		
常 數	32.924	34.462	29.164	29.417		
QW	※-0.000039 (-3.86)	※-0.000038 (-3.83)	※-0.000036 (-3.59)	※-0.000040 (-2.00)	원/月	79466.6
JS	※-0.422 (-2.40)	※-0.399 (-2.21)	—	—	滿足度	63.11
JSE	—	—	※-0.728 (-2.05)	—	滿足度	27.89
JSI	—	—	—	※-0.586 (-1.76)	滿足度	34.81
LU	-1.279 (1.17)	※-2.081 (1.90)	※-2.057 (1.88)	※-2.052 (1.86)	1-0	0.49
TR	-0.440 (0.31)	*-2.071 (1.61)	※-2.135 (1.66)	*-1.980 (1.53)	1-0	0.45
UE	0.28 (0.94)	0.29 (1.00)	0.32 (1.10)	0.32 (1.09)	%	8.87
LC	-0.058 (-0.60)	-0.067 (-0.68)	-0.067 (-0.68)	-0.052 (-0.53)	件數	7.9
SCLS	※4.811 (2.47)	—	—	—	1-0	0.37
SCLM	0.496 (0.28)	—	—	—	1-0	0.43
R <sup>2</sup> adj	0.205	0.147	0.143	0.137		
F	4.553	4.123	3.993	3.787		

註: 1) N=150

2) 從屬變數 平均值 6.37.

3) ( )內는 t統計值.

4) \*片側檢定 90%線 有意. ※片側檢定 95%線 有意.

資料: KDI勞動移動調查.

31)  $S=34,036-0.000024QW-0.401JS-2.078LU-2.112TR-0.294UE-0.076LC$

※(-2.34) ※(-2.21) ※(1.89) \*(-1.63) (1.00) (-.77)

$R^2_{Adj}=0.138$   $F=3.83$

\* 片側檢定 90%有意.

※ 片側檢定 95%有意.

離職率을 줄이기 위한 賃金政策이 만약 必要하다면 25%未滿 下位職種の 賃金水準을 向上시키는 것이 全般的인 賃金引上보다 더욱 더 效果的이라라는 점이겠다.

다음 從業員들의 平均 職場滿足度와 離職率 사이에는 강한 負的 相關關係가 있음을 알 수 있다. 이같이 높은 水準에서 統計的으로 有意한 負的 相關關係를 發見했다는 事實로부터 알 수 있는 바는 離職의 상당한 部分이 解雇등과 같은 非自發的인 것이 아니라 自發的 離職이었을 것이라는 점을 더욱 강하게 뒷받침 해주는 것이다. 「미네소타」職場滿足測定道具는 20個項目이지만 그 중 일부는 소위 成就感, 責任感, 昇進機會, 作業內容, 認定等과 같이 積極的 滿足要因(Job Satisfier 또는 Intrinsic Factor라고 하며 이는 주로 일 自體와 直結된 要因들임)이고 기타項目은 社示 또는 行政管理上司와의 關係, 賃金, 對人關係 및 勤勞條件과 같은 消極的 要因 또는 不滿要因(Job Dissatisfier 또는 Hyginene Factor 또는 Extrinsic Factor라고 함)들로 二大別 할 수 있다<sup>32)</sup>.

前者와 後者를 區分해서 各各의 離職率 說明力을 方程式 III과 IV에서 比較해 보았다. JSI의 *t* 統計值로 보아 積極的 滿足要因(positive motivator)의 不足으로 인한 離職도 方程式IV에서 存在하는 것을 알 수 있다. 그러나 消極的 要因(衛生的 要因)에 관한 不滿度와 離職率사이에 더욱 더 강한 相關關係가 있음을 方程式III에서 알아볼 수 있다<sup>33)</sup>. 이로써

풀이할 수 있는 것은 專門職 또는 管理職從業員과는 달리 生産職從業員의 離職率을 낮추자면 적어도 現産業構造下에서는 成就慾求의 滿足을 위한다거나 職務의 多樣化나 責任感의 強化등과 같은 積極的 滿足要因改善도 좋겠지만 그보다는 賃金이나 勤勞條件 및 上司 및 同僚와의 人間關係改善을 통한 消極的(즉 衛生的) 不滿要因除去를 통해 더 많은 成果를 거둘 수 있을 것이라 믿어진다.

方程式 I에서는 規模變數의 從屬變數와의 相關關係가 너무나 강하기 때문에 이와 相關關係가 있는 其他獨立變數가 제구실을 못하고 있다.

實際 事業體의 規模란 것이 獨立的으로 意味를 賦與하는 것이라고는 생각할 수 없으며 오히려 이는 規模와 關係가 깊은 他獨立變數의 影響을 규제하고 있는 것일 수도 있다. 그러므로 系列相關을 배제하기 위해서 其他方程式에서는 規模變數를 除外해 버렸다.

그 結果 勞動組合變數의 回歸係數는 95%線에서 統計的 有意性을 나타내게 되었다. 풀이를 한다면 勞動組合이 있는 會社일 경우 組合이 結成되지 못한 業體보다 2.07%「포인트」 더 離職率이 낮을 것이라고 豫想할 수 있다<sup>34)</sup>. 그 같은 組織業體의 低離職率이 經營者의 解雇를 防害함으로써 얻은 結果일 수도 있고 강한 團結力과 歸屬感으로 인한 自發的 離職의 減少 때문일 수도 있다는 것을 前節에서 이미 지적하였다.

1979年 3月이면 아직 景氣下落의 징후가 보이지 않았던 때이고 보면 使用者로부터 解雇의 必要를 채 느끼지 않았을 뿐더러 77, 78年의 景氣過熱로 인한 人力難을 아직도 피부로 느끼고 있던 처지였으므로 勞組가 구태어 解

32) 二個要因論에 관해서는 그 創始者의 著書 Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman, *The Motivations to Work*, N.Y.: Wiley, 1967 參照.

33) 離職率과의 單純相關係數는 JSI와는  $-0.14$ 이고 JSE와는  $-0.17$ 이 있음.

34) 同標本에 나타난 結果에 의하면 勞組結成業體와 未結成業體의 平均 離職率은 各各 3.29%와 7.37%이다.



雇를防止했어야 할必要도 없었다. 그렇고 보면 勞組가 있음으로 인해 그리고 그 勞組들이 鬭爭의이기보다 協調的 幹部에 의해서 지도되어 옴으로 인해 自發的 離職率까지도 낮은 것이라는 假說을 충분히 증명해 주는 것이라 하겠다. 마찬가지로 社內訓練回歸係數는 비록 t統計値가 낮기는 하지만 片側檢定の結果 90%線에서 有意하게 나타났다. 本研究에서 지적된 社內訓練이 一般的 技能(general skill)인지 會社固有의 技能(specific skill)인지에 관해서는 알지 못하지만 일반적으로 事業體 訓練은 後者를 強調하는 것이 普通이고 그래야 비싼 訓練費用도 正當化할 수 있다는 原則에서 본다면 여기에 나타난 바 社內訓練을 實施하는 業體일수록 離職率이 낮다고 하는 것은 당연한 歸結이라고 해야 할 것이다.

흔히 듣는 바 「訓練을 시켜놓으면 他社에로 스카우트해 가버리니 訓練은 浪費로 끝난다」고 하는 말은 다소 과장된 이야기가 아닌가 생각된다.

흔히 社內訓練을 통해 支出되는 人力投資費用을 마치 企業의 社會的責任을 다하는 것인양 말하는 사람도 있지만 이것 역시 企業의 屬性을 無視한 채 企業行爲를 너무 美化한 것이라 생각된다. 企業이 自己人力에 投資하는 것은 一次的으로 企業自體의 人的資產을 富하게 만듦으로써 生産性을 提高하고 利潤을 높이겠다는데 그 目的이 있으며 그렇게 하는 것이 國家社會를 위하는 길이라는 것을 認定해야 할 것이다. 때문에 企業內의 訓練이 他會社로 옮겨가서도 使用되는 一般的 技能의 訓練을 強調하지 않고 그 企業特有의 技能訓練에 集中的으로 投資한다는 것은 어디까지나 장려되어야 할 것이며 그렇게 함으로써 離職

率 또한 낮출 수 있을 것이다. 事業場이 存在한 勞動市場(市 또는 道)의 失業率을 써보았으나 回歸係數가 統計的으로 有意하지 못할 뿐더러 符號조차 豫想했던 것과는 反對이다. 勞使協議會件數도 비록 回歸係數의 符號는 豫想했던대로라 하더라도 統計的으로 有意線에 들지 못하였다.

## V. 結 論

本論本에서는 企業間 勞動移動의 一面이라 할 수 있는 離職率에 관하여 國際比較를 해보고 우리나라의 企業別離職率의 決定要因을 分析해 보았다. 우리나라와 같이 離職率이 높은 會社의 經營者들이 日本企業의 낮은 離職率을 부럽게 생각하는 것은 당연하다. 그렇다해서 日本式 平生雇傭制度를 導入하면 당장 離職率을 내릴 수 있을 것 같이 생각하지만 그것은 잘못이겠다. 半世紀以上을 통해서 進化해온 남의 나라 制度를 移植한다는 것이 不可能할 뿐더러 第Ⅲ節에서 이미 논한 바와 같이 平生雇傭制와 並行한 日本內部的 社會的 犧牲역시 대단한 것이 사실이다. 그렇다면 日本式 平生雇傭制를 모방하는 것만이 離職率을 낮추게 하는 유일한 方法일 수는 없다. 平生雇傭制가 오히려 낮은 離職率의 結果이리라는 論理역시 可能하겠지만 그것은 차치해 둔다 하더라도 大正時代以前에는 지금의 우리나라와 마찬가지로 높았던 離職率이 점차 낮아지게 되고 平生雇傭制가 定着하게 된 몇가지 要因을 살펴 보았다.

社會的·文化的 要因이 전연 없었던 것은 아

나겠지만 이보다는 二次大戰時의 勞動力不足 現象과 戰後 民主改革期의 專門經營人의 登場 및 勞動組合活性化를 통한 産業民主化로 인해 오늘날 日本의 平生雇傭制가 定着하게 되었다는 事實은 우리에게 많은 것을 示唆해 준다.

우리나라 資料를 分析한 結果에서도 그와 類似한 論理의 展開가 可能함을 알게 되었다. 生産職 離職率의 回歸分析結果 生産職 從業員의 賃金水準이 낮은 企業일수록 離職率은 높고, 從業員의 職場満足도가 낮은 企業일수록 離職率은 높고, 勞動組合이 結成되어 있는 企業일수록 離職率이 낮으며, 社內訓練을 實施하고 있는 企業일수록 離職率이 낮다는 事實을 發見하였다.

우리나라 製造業體 分析에서 얻은 實證의 結果와 日本企業들이 경험한 것 사이에는 상당한 一致點이 있다고 하겠다. 人力不足경험이란 것과 低賃金 解消가 그렇고 專門經營者陣에 의한 近代의 經營哲學의 實現이란 것과 職場満足도의 提高 및 社內訓練을 통한 人力 資源에의 投資가 離職率을 낮춘다는 事實이 서로 연관성을 가지며 産業民主化라는 것과 勞動組合이 있는 企業의 離職率이 더 낮다는 事實사이에는 뚜렷한 共通點이 있는 것이다. 그러므로 離職率을 낮추고자 하는 企業家들은 이러한 事實을 감안하여 人力經營의 近代化를 促進시켜야 할 것이다.

우리나라 初代經營者들이 그러했듯이 家父 長的 權威主義와 溫情主義에 의해서 組織을 運營함으로써 日本을 본받고 離職率도 낮춰보 겠다는 생각은 극히 素朴한 舊時代의 遺物이다. 本論文에서 日本式平生雇傭制의 否定的側面을 많이 지적했지만 좋은 點이 전혀 없다는 것은 아니다. 많은 西歐學者들이 日本의 平生

雇傭制를 事實以上으로 美化하고 오늘날 日本의 經濟發展相이 마치 그것때문에 可能했던 것처럼 과장하는 皮相的인 觀察에 대해 異論을 提起하고 西歐人들의 日本禮談論에 眩惑되어 있는 東洋人에게 警覺心을 불러 일으키고자 한 것이다. 大企業들에 있어서 第二世들의 出現이 눈에 띄이고 專門經營人의 進出이 두드러지게 나타나면서 그들에게 期待하는 바는 脫西歐와 脫日本을 同時에 해달라는 것이다. 이들 新進指導者들은 새 産業社會에 알맞는 價値觀을 세우고 舊時代의 非能率의 惰性에서 과감히 벗어나 合理的인 經營哲學에 기반을 두고 健全한 競爭社會風土의 조성에 기여해야 할 것이다. 그렇게 하는 것만이 날로 水準이 높아가고 있는 勤勞者들의 期待를 滿足시켜 줄 수 있을 것이요, 資本主義本然의 能率化를 가져오고 競爭力를 배양케 될 것이다. 第二의 經濟挑躍은 이같은 人力經營哲學의 革新으로부터 이루어질 것이다.

本研究에서는 內部勞動市場要因은 그 나름대로 滿足할만한 結果를 얻었다. 그러나 그 모두가 합쳐서도 겨우 20% 未滿의 離職率變異(variation)를 說明하고 있다. 다시말해서 그 以外の 要因들이 다수 있을 것은 事實이다. 外部勞動市場與件이 離職率에 미치는 영향과 離職率의 高低가 産業構造와 어떤 關係에 있는지에 대해서는 앞으로의 研究課題로 남아 있다고 하겠다.

▷ 參 考 文 獻 ◁

- 金秀坤, 『賃金과 勞使關係』, KDI, 1978.
- , 『勞動供給과 失業構造』, KDI, 1976.
- 金滉峯, 「産業別 離職率의 決定要因分析」, 『勞動經濟論集』, 第2卷 第1號, 1978年 9月.
- 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 日字.
- , 「韓國勞務管理의 基本性格 — 終身雇傭制의 形成基盤의 日·韓比較研究 —」, 慶應義塾大學大學院, 1980, 學位論文 참조.
- Abegglen, James, C., *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, Glencoe Ill: Free Press, 1958.
- Bass, Bernard, M. and James, A., Vaughan., *Training in Industry: The Management of Learning*, Belmont Calif.: Wadsworth, 1966.
- Becker, Gary, S., *Human Capital*, N.Y.: NBER, 1964.
- Bragfield, Arthur, H. and Walter, H. Crockett, "Employee Attitude and Employee Performance", *Psychological Bulletin*, Vol. 52, No. 5.
- Cartter, Allan, M., *Theory of Wages and Employment*, Homewood, Ill.: Irwirs, 1959.
- 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.
- Koji, Taira, *Economic Development and the Labor Market in Japan*, Columbia Univ. Press, 1970.
- Koji, Taira, "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.
- McGehee, William, and Paul, W. Thayer, *Training in Business and Industry*, N.Y.: Wiley.
- Oaka, Konosuke., "The Japanese Labor Market", Hugh Patrick and Henry Rosovsky (eds.), *Asia's New Giant: How the Japanese Economy Works*, Washington, D.C.: Brookings Institution, 1976.
- Oshima, Harry, T., "Reinterpreting Japan's Growth: The Rise of Total Factor Productivity", (forthcoming)
- Ouchi, William, *The Theory Z*, Menlo Park Calif.: Addison Wesley, 1981.
- Palmer, Gladys, *Labor Mobility in Six Cities*, N.Y. Social Science Research Council, 1954.
- Parnes, Herbert, S. "Labor Force Participation and Labor Mobility", *A Review of Industrial Relations Research*, Vol. I. IIRA, 1970.
- Sjaastad, Larry, A., "The Costs and Returns of Human Migration", *Journal of Political Economy*, Supplement, Oct., 1962.
- Stigler, George, J., "Information in the Labor Market", *Journal of Political Economy*, Oct., 1962.
- Vroom, Victor, H., *Work and Motivations*, N.Y.: Wiley, 1964.
- Vogel, Ezra, *Japan as Number One: Lessons*

- for America*, Harrow, 1980.
- Whithill, 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, Herbert, G. Heneman, Jr. and E.F. Cheit, *Triple Audit of Industrial Relations*, Minneapolis: Univ. of Minn. Press, 1951.