

# 日本的 經營의 檢討

康 季 三\*

◁目 次▷	
I. 序 論	1. 終身雇傭制의 意義
1. 日本的 經營의 意義	2. 終身雇傭制의 本質
2. 本稿의 課題 및 分析視角	V. 終身雇傭制의 檢討
II. 終身雇傭制 生成의 歷史的 背景	—從業員의 動機化側面에서—
III. 終身雇傭制의 메카니즘과 勞使關係	1. 終身雇傭制의 現狀
1. 終身雇傭制의 메카니즘	2. 終身雇傭制의 動機化效果
2. 縱斷的인 勞使關係의 成立	3. 中高年者 追放策
IV. 終身雇傭制의 本質	VI. 結 論

## I. 序 論

### 1. 日本的 經營의 意義

日本的 經營論은 1958年에 公刊된 Abegglen의 「日本的 經營」<sup>1)</sup>에서 그 源流를 찾을 수 있다. 그는 1956~7年에 걸쳐 來日하여 日本的 經營組織에 대하여 實證的 研究를 행하였다. 日本的 經營이라고 하면 日本經營管理 全般에 걸쳐서 考察하여야 될 것이나, Abegglen은 어디까지나 日本經營의 社會的 側面인 組織과 人間關係에서 日本經營의 本質的인 特性을 발견하였다.

今日, 「日本的 經營」이라고 하는 경우, 그것은 日本經營의 全體的 側面을 包括하는 것이 아니고, 日本經營의 社會的 側面, 다시 말하면 日本的 經營社會制度를 가리키는 名稱으로 되어 있다.

日本の 工業化는 西歐 先進國의 近代的인 生産技術을 日本의 傳統的인 社會構造內에 導入하여, 兩者를 잘 調和시킴으로써 日本特有的 經營社會制度로서 終身雇傭制를 創出하게 되었다고 Abegglen은 指摘하고 있다.

\* 清州師範大學 專任講師

1) James C. Abegglen, *The Japanese Factory—Aspect of its Social Organization*, 1958.

## 2. 本稿의 課題 및 分析視角

1958年 Abegglen에 의하여 發端된 「日本的 經營」은 그동안 日本國內外의 많은 學者들에 의하여 研究成果가 發表되었다. 그러나 그 大部分이 日本經濟의 原動力이 되어 온 日本的 經營의 美點만을 探究하여 왔다. 그러는 동안 日本經濟가 高成長의 時代로부터 低成長의 時代로 突入하자 合理的으로만 보이던 日本的 經營도 많은 問題點을 提起하고 있는 것으로 나타났다.

終身雇傭制에 基盤을 둔 日本經濟는 昭和 30年(1955年)~45年(1970年)까지 實質平均 10%를 넘는 成長을 계속하였다.<sup>2)</sup> 現在도 世界的인 不況下에서도 安定된 經濟成長을 持續하고 있으며, 특히 近年 日本企業의 海外投資는 계속 急増하여, 現地法人을 통한 뛰어난 經營力을 背景으로 歐美市場을 잠식하고 있어 世界各國의 耳目을 끌고 있는 것은 周知의 事實이다.<sup>3)</sup>

그런데 昭和 48年(1973年)에 發生한 石油쇼크以後 企業環境의 變化에 의하여 終身雇傭制에 많은 問題點이 露頭되고 있다. 그중에서도 특히 中高年者의 離職의 增加는 커다란 社會的 問題로 까지 擡頭되고 있다는 것은 우리로서도 看過할 수 없는 문제라 생각되어진다.

本稿에서는 上記와 같은 問題點을 업무에 두면서 다음의 두가지 課題를 解明하는 目的을 두고 있다.

### 첫째, 終身雇傭制의 動機化效果

中高年者의 離職의 增加는 바로 終身雇傭制度에 變化가 생기고 있다는 것을 立證하여 주고 있다. 이때 重要한 것은 그 變化가 과연 連續性과 相互作用下에서 進行되고 있는가의 與否에 따라 終身雇傭制度의 存廢의 問題가 岐路에 놓이게 된다. 이와 같은 變化를 생각할 때, 問題인 것은 制度上 基盤이 되는 點을 明確히 分析하여 長·短點을 파악함으로써만이 解決이 可能할 것으로 여겨진다.

여기에서는 終身雇傭制의 어떤 點이 長點으로 되고 있는가를 動機化理論의 視角에서 檢討하고 있다.

### 둘째, 中高年者追放策

日本은 低成長에 따른 雇傭環境의 低下와 더불어, 歐美先進國과 같이 勞動力의 高齡화가

2) 中村隆英, 『日本經濟の進路』, 東大出版會, 1976, p. 20.

3) 지난 70년까지 日本商社의 海外投資總額은 \$36억에 불과 했는데 지난 78年 한 해동안 大藏省이 승인한 投資計劃만도 \$46억에 달했다. 한 日本經濟研究所는 오는 90년까지의 日本商社의 海外投資가 \$1천5백50억에 달하고 그중 \$4백50억이 北美洲에 集中投資될 것이라고 전망하고 있다. (한국일보 '80.10.14).

進行되고 있다.<sup>4)</sup> 한편 이에 反하여 中高年者의 企業事情에 의한 離職者는 急増하여 終身 雇傭制度가 무너져가고 있는 느낌이다. 여기에서는 中高年者 追放策의 動機化上의 效果 및 影響을 檢討하게 된다.

以上과 같은 課題를 解明하기 위하여 本稿에서는 問題의 重要한 一面이라 할 수 있는 經濟的 側面은 제외하여 經營學的 側面에 分析의 視點을 두고 檢討와 對策을 追求하고자 한다. 그 理由는 지금까지 大部分의 研究者가 社會學者이기 때문인지 日本經營의 特質을 日本의 傳統的인 文化, 社會 혹은 心理的 特性 等に 歸着시켜 버리고 있기 때문에 考察이 單純한 觀念論에 그치는 경우가 많았기 때문이다.

그러나 本質의 分析 時點에서는 社會的, 心理的 側面도 重要視하여 檢討에 임하고 있다.

## II. 終身雇傭制生成의 歷史的背景

明治維新(1868年)에 의하여 發端된 日本資本主義는 대개 明治 30~40년에 걸쳐 確立되었는데 그 특징은 「위(上)로부터」의 資本主義化<sup>5)</sup>로서 市民革命이 遂行되지 않았다. 때문에 西洋諸國과는 달리 自由主義며 個人主義의 思想的 洗禮를 받아들일 수 있는 여유가 없었다. 그 結果 封建的 身分思想은 그대로 國家主義라든가 내소날리즘과 結付되어 近代의인 人間本然의 자세로서의 個人의 自由나 人間性의 尊嚴에 관한 思考力은 成熟할 餘地가 없었다. 바꾸어 말하면 「主從의 情誼」를 基本으로 하는 勞使關係의 思考方式이 當時 產業界에 支配的이었다.

그런데 露日戰爭을 契機로 技術의 革新에 의하여 日本의 勞使關係는 急速히 再編되었다. 즉 그때까지 職場에 있어서의 勞動力의 統割機構이었던 親方制(工場主 對 職長 對 職工의 關係)가 直接的 管理體制(工場主 對 職工의 關係)로 轉換되었다.<sup>6)</sup>

이러한 勞務管理의 合理化는 勞使關係의 彈力性을 상실하게 하여 露日戰爭後 계속된 大爭議·大暴動의 한 原因이 되었다.

예를 들면 1907年 2月の 足尾鑛山과 6月の 別子鑛山 等の 경우는 暴動때문에 山全體가 불바다化 하여 警察에 의한 治安의 維持가 不可能하여 軍隊의 出動을 초래케 할 정도로 激烈한 것이었다.<sup>7)</sup> 특히 注意할 점은 鑛山이나 大企業을 中心으로 일어난 이러한 爭議의 규

4) V 章 參照.

5) 安藤郎雄, 『日本資本主義の歩み』, 講談社, 1977, p. 33.

6) 勞働運動史料刊行委員會, 『日本勞働運動史料』第 3 卷, 東大出版會, 1959, p. 12.

7) 勞働運動史料刊行委員會, 前掲書, pp. 90-106.

모가 治安警察法(1900年) 등에 의한 彈壓에도 불구하고 大規模이었다는 것이다. 이러한 일련의 爭議가 대부분은 自然發生的인 것이었지만 一方에서는 社會主義 運動과 關聯을 갖는 것도 있었다.

社會主義 思想은 日本政府로서는 결코 容認할 수 없는 危險思想으로서 드디어 日本政府는 明治 43年 社會主義者들을 일체 검거하기에 이르렀다.<sup>8)</sup> 이러한 事態는 政府와 獨占大企業에 있어서 深刻한 問題였다. 이에 대하여 취한 政策이 傳統的인 勞使關係의 再編成, 즉 主從關係를 家族關係로 再編하는 것이었다. 다시 말하면 從來의 主從關係의인 情誼論은 主從의 上下의인 社會關係에 力點을 두었는데 反하여, 지금이야말로 父子의 情誼를 根底로 하는 經營家族主義가 強調되어지게끔 되었다.

이 經營家族主義로의 再編은 단지 家族主義의 論理와 倫理를 강조한 것이 아니라 政府와 獨占大企業에 의하여 企業의 福利政策(예를들면 鐵道廳 共濟組合은 職工이 賃金の 百分의 3, 政府가 百分의 2를 出資하여 사망, 부상 및 養老에 대하여 救濟金을 지급하였다)<sup>9)</sup>과 政府의 勞務政策(1911年の 工場法)이 成立·實施되었다는 점에 그 특징이 있다고 할 수 있다. 이러한 經營家族主義 혹은 溫情主義라고 일컬어지는 勞使關係가 급속히 보급되자 從業員의 移動은 감소하고 勤續은 서서히 長期化되었으며, 勞使관계는 相對的으로 安定되어 갔다. 이러한 事情을 고려하면 日本에 있어서 終身雇傭制가 모습을 나타낸 것은 隅谷三喜男 교수의 지적대로 「露日전쟁후의 勞使關係의 登요속에서 발생하였다」<sup>10)</sup>고 할 수 있겠다.

### III. 終身雇傭制의 메카니즘과 勞使關係

#### 1. 終身雇傭制의 메카니즘

清日, 露日戰爭을 통하여 發展하여 온 日本經濟는 第1次世界大戰을 계기로 다시 비약적인 發展을 이루게 되었다.

第1次大戰은 1907年 恐慌以來 不況基調의 慢性化에 고민하고 있던 日本資本主義에 대하여 輸出市場의 擴大를 통한 급격한 産業發展을 可能케 하였지만, 反面 既就業者의 産業間의 심한 移動을 招來케 하였다. 그 結果 「經營家族主義」의 秩序는 무너져 갔다. 또한 급격한 産業擴張과 그 過程에서 發生한 모순에 의한 勞動運動의 昂揚은 經營者에게 새로운 勞務政策을 강구케 한 當然한 추세였다고 생각되어진다. 이에 대한 對策으로써 大企業이 雇傭

8) 隅谷三喜男, 『日本勞働運動史』, 有信堂, 1974, p. 90.

9) 勞働運動史料刊行委員會, 前掲書, p. 139.

10) 隅谷三喜男, 『日本の勞働問題』, 東京大學出版會, 1973, pp. 292-4.

勞動力을 自己의 體内に 固定化하여 定着시키려는 政策을 취하기 시작했는데 그 理由를 大河內一男教授는 다음과 같이 설명하고 있다.<sup>11)</sup>

첫째, 새로운 設備과 技術에 對處할 수 있는 勞動者를 個別企業 自身이 스스로의 계획과 責任下에 養成하지 않으면 안되게 되었다.

둘째, 勞動組合運動의 進展과 그 急進化에 대한 企業의 防衛策으로써 個別企業이 自進하여 自己의 體内に 共濟組合的인 또 親睦團體的인 從業員의 組織을 形成치 않으면 안 되게 되었다.

이러한 過程에서 明治末年(1910年頃) 以後, 특히 大正末年(1920年頃) 以後, 勞動市場에 變化가 생겨 勞動力의 相對的인 過剩現象이 나타나기 시작하자 經營者는 세삼 다음과 같은 勞務管理의 諸政策을 試圖하여 勞使關係의 安定과 勤續의 長期化를 圖謀하기에 이르렀다.

#### ① 企業內養成政策

露日戰爭後, 대부분의 大企業에서는 企業外의 機關에 委託하는 方式이 행하여졌으나, 第一次大戰後에는 企業內 養成施設에 의한 教育·訓練을 통하여 勞動者의 定着을 꾀하였다. 이 養成政策이 勞動者 定着에 어느 정도의 役割을 하였는지가 重要한 點이나 비록 經營者의 意圖대로 機能치 못하였다고 해도 이런 機關의 設立을 契機로 하여 全體的인 勞動者 定着率이 높아졌다는데 대해서는 높이 評價하여야 할 것으로 생각한다.

#### ② 年功制의 形成

大戰後의 大企業은 「定期採用制(從業員을 學校卒業時 혹은 兵役終了時와 같이 一定의 時期에 採用하며 보통 不定期로 他企業에 雇傭된 經驗있는 勞動者를 雇傭하지 않는 雇傭慣行)」<sup>12)</sup>에 의하여 新規 義務教育 卒業者를 選拔·採用하면 곧 企業內 養成施設에 養成工으로서 入所시켜 教育을 시켰다. 그들은 養成期間 終了後 같은 經營의 職場에서 經驗을 쌓음으로써 점차 높은 地位로 昇進하여 갔다. 즉 企業內昇進에 의한 勞動力의 維持·補充의 體制가 形成되어지게 되었다.

津田眞徵教授에 의하면, 從業員의 位階的 構成은 職制와 身分制라는 두 개의 組織形態를 취하고 있다. 이들 組織構成은 初期에는 社會上의 身分(土族·平民等)에 의해 나누어졌으나 産業의 發展에 수반하여 나중에는 學歷이 主要한 決定要因으로 되었다.

즉 身分的 階層으로는 舊制中卒以上은 職員, 以下는 工員으로서 採用되었는데 職·工員間의 身分制는 賃金額 기타 諸部門에서 差別이 심했으며 이런 慣行은 第二次大戰直後까지

11) 中西洋, 「いわれる“日本の勞務管理”について」(隅谷三喜男編 『日本の勞使關係』, 日本評論社, 1974, pp. 155-6).

12) 隅谷三喜男, 『日本賃労働の史的研究』, 御茶の水書房, 1978, p. 66.

계속되어졌다.

이런 過程에서 位階秩序가 合理化되고, 그에 따라 封建的 組織에 있어서의 情實이라든가 門閥에 의한 人事를 排除하여 그 대신 學歷과 年功이라는 客觀的인 基準에 의하여 採用 혹은 昇進을 決定하여 가는 年功的 階層秩序가 形成되게 되었으며, 그에 따라 企業內에서 地位가 올라갈 수 있도록 하기 위하여 職·工員層의 各各에 대하여 細分化된 職制를 두었다. 이러한 身分的 階層秩序에 따라 決定되는 賃金形態가 소위 年功序列型 賃金制度이다.

여기에서 注意할 것은 「年功」이란 과연 무엇을 뜻하는 것일까이다.

中西洋教授에 의하면 職·工員이라는 「身分」의 「各各의 內部」에 있어서의 「階級區分」즉 「그 工場에서의 經驗의 實積」으로서, 다시 말하면 身分內 「身分」인 序列이라고 할 수 있겠다.<sup>13)</sup>

이처럼 年功과 學歷이라는 客觀的 基準을 勞務管理의 모든 分野에서 基準으로 함으로써, 經營者側의 個人的인 情實이라든가 主觀이 排除되었다. 그 결과 勞動者에 대하여는 一種의 安定感을 주게 되었으며, 經營者에 대한 敵對心을 緩和하는 作用을 하게 되었다. 특히 「年功型 賃金」은 從業員의 라이프·사이클(life-cycle)에 따라서 증가하는 生活費를 카바할 수 있도록 年功과 함께 賃金은 上昇하므로 「生活給」이라고도 할 수 있다는 點은 注意를 要한다.

### ③ 厚生主義勞務政策

厚生主義란 勞動力의 對價로써 支拂되어지는 賃金외에, 勞動者의 福利厚生을 向上시키기 위한 諸施設을 갖추는 勞務政策을 말한다. 日本企業의 福利厚生 對策은 勞動者 生活全面에 걸쳐 시행되고 있는 것이 특징이다. 이처럼 勞動者의 生活 구석구석까지 파고 들어 감으로써, 企業과 從業員사이의 家族主義的인 共同體 意識을 굳게 하는 作用을 하고 있는 점에 日本企業의 厚生主義 勞務政策의 特色이 있다고 할 수 있다. 이런 意味에서 福利厚生 施設은 「終身雇傭制의 物的 基礎」라고 말할 수 있을 것이다.

以上の 諸政策에 의하여 대개 大正末年(1920年頃)부터 離職率이 점차 低下하자 急速히 勤續年數가 長期化하여 昭和 初年(1926年頃)에는 終身雇傭制가 確立되게 되었다.

## 2. 縱斷的인 勞使關係의 成立

終身雇傭制의 確立은 橫斷的인 勞動市場에 큰 變化를 가져왔다. 이러한 變化는 그 以後의 日本의 勞使關係에 막대한 影響을 미쳤다. 橫斷 勞動市場下에서는 歐美에서 볼 수 있는 것처럼 職種別·産業別로 勞動組合이 組織된다. 이 경우의 勞使間에는 團體交渉의 關係가

13) 中西洋, 前掲書, pp. 165-8.

成立되며 賃金이라든가 勞動條件 등이 各企業에 共通으로 適用되는 것이 特徵이다. 歐美에서는 이러한 橫斷的인 勞使關係를 一般的인 特色으로 하고 있다.

이에 비해 日本에서는 終身雇傭制에 의하여 橫斷的인 勞動市場이 閉鎖되었기 때문에 歐美와는 다른 形態의 縱斷的인 企業內 勞使關係가 登場하게 되었다.

이러한 過程에서 勞動運動이 主로 政治的 改革(예를 들면, 普通選舉 實施 혹은 治安警察法 撤廢) 및 團結權·團體交涉權을 要求하는 大衆運動으로 化한 點은 注目해야 할 것이다. 이들 鬭爭을 통한 勞動者側의 要求에 대하여 政府側의 態度는 消極的이었을 뿐 아니라 勞動組合의 團體交涉權을 인정하는 대신에 「工場委員會」를 설치하려고 하였다. 이것을 계기로 大戦直後부터 工場委員會制度가 急速히 보급되었으며, 1920年代를 통하여 勞動組合 排除를 위한 機構로서 계속 機能하게 되었다.<sup>14)</sup> 그러나 그것은 終身雇傭制에 의하여 생기는 縱斷的인 企業內 勞使關係가 家父長主義的 專制主義의 方向으로 向하는 것을 저지하였으며 또한 今日의 「企業別組合」과 「勞使協議制度」의 母體가 되었다는 점은 다른 側面에서 評價되어야 할 것으로 생각한다.

#### IV. 終身雇傭制의 本質

##### 1. 終身雇傭制의 意義

終身雇傭制에 관한 定義는 現時點에서는 統一되어 있지 않으므로, 여기에서는 다음의 두 가지 說을 中心으로 檢討하기로 한다.

첫째, 東洋經濟新報社의 「經營學辭典」에 의하면, 「終身雇傭制란, 企業이 常用從業員으로 雇傭한 者에 대하여, 停年까지 長期雇傭을 保證하려고 하는 經營慣行이다. 終身雇傭制를 취하고 있는 企業에서도, 이것이 勞動條件으로써 勞動協約이나 就業規則속에 明文化되어 있지 않다. 따라서, 停年까지의 長期雇傭을 保證한다고 해도, 그것은 어떤 法的인 保障에 의한 것이 아니고 오직 道義的 觀念에 의하여 維持되어지고 있음에 지나지 않는다. 그럼에도 불구하고 이 制度가 日本의 特徵的인 雇傭慣行으로서 存在하여, 널리 勞使關係를 規定하고 있는 것은 매우 注目하여야 할 現象이다」<sup>15)</sup>라고 指摘하고 있다.

둘째, 占部都美教授는 「終身雇傭이란 從業員이 學校를 卒業하여 特定の 會社에 入社하면, 社內教育訓練을 받아, 停年까지 雇傭을 維持하는 雇傭形態를 가리키고 있다.」고 定義

14) 東京大學經濟學會, 『經濟學論集』第30卷 第四號, 1965, p. 33.

15) 藻利重隆編 『經營學辭典』, 東洋經濟新報社, p. 652.

한후, 「終身雇傭制란, 會社와 從業員과의 雇傭關係가 거의 終身的이라는 前提下에 形成되었으며, 또 그러한 雇傭關係를 補完하는 여러가지 經營管理制度를 가리키고 있다. 그 內部에는 終身雇傭關係뿐만이 아니라 위에서 言及한 諸要素가 포함되어 있다.」<sup>16)</sup>고 記述하고 있다.

그런데 企業에 있어서 그 目的을 達成하기 위하여, 潛在的인가 혹은 顯在的인가는 別度로 하고 機能에 따른 組織이 있는 경우, 그 組織의 體系는 같은 企業體인 限, 國家나 이데올로기 혹은 時代 等과는 關係없이 어떤 一定의 標準型이 있는 것이다. 그것은, 基本的으로 두 가지의 타이프를 생각할 수 있다. 즉 하나는 組織의 機能과 役割에 적합한 人材를 널리 企業의 內外에서 求하는 方法과, 또 하나는 事前에 社內에서 人材를 養成하여 두는 方法이다. 이 두가지 方法中 어느 쪽을 擇하느냐에 따라, 採用·配置轉換·昇進·雇傭調整等 人事管理와 賃金管理의 方法에 差異가 생기게 된다. 또한 人間의 行動樣式이라든가 價値觀 等에도 影響을 미치게 됨은 물론이다.

日本企業에 있어서는 長期·短期的으로 必要로 하는 人材를 平常時에 計劃적으로 採用·養成하여 蓄積하여 둔다고 하는 것을 基本方針으로 하고 있기 때문에, 多少의 不況이 있어도 簡單히 從業員을 解雇할 수 없다. 이러한 點을 위해서 記述한 諸事實과 아울러 吟味하여 볼 때 終身雇傭制란 「社內人材蓄積型」의 人事管理의 方法이라고 할 수 있다. 따라서 終身雇傭制를 論할 때 보다 重要な 問題는 表面的인 現象뿐만 아니라, 하나의 System에 의하여 創出되는 特性도 아울러 考慮하여야 할 것으로 생각된다.

이러한 論理가 어느 정도 妥當성이 있다고 한다면 위에서 言及한 두 개의 說을 포함한 其他諸說은 너무 表面的인 現象에 執着하고 있는 경향이 있다.

## 2. 終身雇傭制의 本質

終身雇傭制를 構成하는 要素 하나하나는 그 自體가 日本에 獨特한 것이 아니다. 예를 들면 獨逸이나 美國의 獨占大企業은 일찍부터 從業員의 福利厚生施設을 추진하여 왔다.

이들 諸要素를 部分으로써 全體에 統合한 하나의 시스템으로서의 終身雇傭制에 日本 獨自의 特色이 있다고 할 수 있다. Barnard의 組織概念에 의하면 「全體는 部分의 單純한 總計」가 아니고 그 以下든지 또는 그 以上の 것이며 部分에 內在하지 않았던 特性이 시스템에서 창조된다.

그러면 終身雇傭制를 하나의 全體 시스템으로서 特色을 부여하는 統一原理는 무엇일까? 이것을 說明하는 代表的인 原理로서는 다음의 두가지를 들 수 있다.

16) 占部都美, 『日本の經營を考ふる』, 中央經濟社, 昭和 53年, pp. 8-9.

① 生活共同體의 原理

津田教授는 「生活共同體」란 原理로써 終身雇傭制를 說明하고 있다.<sup>17)</sup>

그러나 이 原理는 日本의 經營社會에 獨自인 것이라고 할 수 없다는 批判을 받고 있다. 그 原理중에서 한 例를 들면, 「生活共同體로서의 企業은 各 構成員의 生活手段이다.」라는 原理는 Barnard-Simon의 近代組織論의 見解, 즉 「各個人은 企業組織에 參加함으로써 個人의 生活目的을 充足시킨다.」와 같다고 할 수 있다.

② 經營家族主義의 原理

이 原理는 一般的으로 「終身雇傭制」의 原理로서 인정되고 있다. 그러면 經營家族主義의 理念은 어떤 意味를 내포하고 있는 것일까? 兵藤劍教授는 「上은 下를 어여뻐 여기며, 下는 上을 공경한다.」는 古來의 美風으로서의 「主從의 情誼」에 立脚한 論理로서 說明하고 있다.<sup>18)</sup> 反面 隅谷三喜男教授는 「溫情主義」에 의한 「家族的情誼」, 즉 「父子의 情誼」로서 說明하고 있는 것이 特徵이라고 할 수 있다.<sup>19)</sup>

以上の 見解를 한마디로 要約하면, 經營家族主義가 日本의 傳統的인 것인가 혹은 아닌가 가 問題로 되고 있다. 따라서 問題는 「家族主義」가 언제 日本의 經營社會에 침투하게 되었는가를 추적함으로써 解明될 수 있다고 본다.

川島武宜氏에 의하면 「家族制度 이데올로기」로 불리워지는 것이 明治以後 대개 三段의 劃期 즉 露日戰爭, 第一次大戰, 昭和恐慌을 旋回點으로 반복하여 「再編」되면서 展開되어 왔다. 그리고 그 過程에 있어서 그 때 그 때의 要請에 따른 內容的 變化를 초래하면서 權力主義的 支配의 強化와는 반대로 「封建的」 性格에서 차츰 「보다 庶民的」인 性格으로 推移되어지고 있다.<sup>20)</sup>

實在의 家族 그 自體도 아니고, 또 全社會的 規模도 아닌 「經營」次元에서의 「家族主義」가 문제되고 있는 것이라면, 그것은 특히 언제, 어떤 「家族主義」가 있었는가 하는 것이 중요한 점일 것이다.

이러한 事情을 考慮하면 「家」制度가 무엇보다 強하게 행하여 지고 있던 商家며 豪農層出身인 資本家 혹은 經營者 自身이 갖고 있던 生活態度가 經營의 基本方針으로서의 經營家族主義를 창조하게 되었다는 間宏教授의 規定에는 多少 疑問을 갖지 않을 수 없다.

이미 考察한 바와 같이 日本에 있어서 經營家族主義가 모습을 드러낸 것은 露日戰爭後,

17) 津田眞激, 『日本の經營の擁護』, 東洋經濟新報社, 1978, pp. 267-9.

18) 兵藤劍, 『日本に於ける勞使關係の展開』, 東京大學出版會, 1971, pp. 293-4.

19) 勞働運動史料刊行委員會, 前掲書, pp. 5-6.

20) 川島武宜, 『イデオロギーとしての家族制度』, 岩波書店, 1957, pp. 44-5.

勞使關係의 動搖속에서였다. 이러한 事實과 아울러 생각하면 終身雇傭制度는 日本의 傳統的 社會의 所産이라기 보다 露日戰爭後에 생긴 日本의 獨特한 制度라고 規定지을 수 있을 것이다.

## V. 終身雇傭制의 檢討

——從業員의 動機化側面에서——

### 1. 終身雇傭制의 現狀

企業은 環境과의 相互作用下에서 自體의 存續을 維持하려고 하는 오픈 시스템(open system)이다. 終身雇傭制는 日本資本主義의 發展過程에서 安定된 經濟的·社會的 環境을 背景으로 하여 비로소 有效性을 發揮할 수 있었던 經營社會制度이다.

그런데, 1973年 石油쇼크 以後 諸環境의 變化는 終身雇傭制에 커다란 影響을 미치고 있다. 예를 들면 終身雇傭에는 「選擇停年制」, 年功賃金에는 「45歲昇給停止」, 年功昇進에는 「昇進抑制」가 導入되어 低成長下에서의 存續을 可能하게 하는 對應策이 講究되어지고 있다.

### 2. 終身雇傭制의 動機化效果

#### ① 企業에의 忠誠心

日經連이 1967年에 大企業의 經營者를 對象으로 調査한 結果에 의하면, 終身雇傭制가 企業에 있어서 플러스로 되는 點은 企業에 대한 忠誠心이 높다고 指摘되고 있다.<sup>21)</sup>

忠誠心이란 企業에의 一體感에 따른 貢獻意慾이라고 할 수 있다. 과연 終身雇傭制는 企業에의 一體感을 초래하여 貢獻意慾을 誘發시켰을까? 우선 一體感이 생기는지의 與否부터 檢討하기로 한다.

一般的으로 평가에의 一體化·同一化 感情의 強弱은 거기에서 얻어지는 滿足의 程度와 接觸의 頻度에 의하여 크게 規定된다. 強한 一體化·同一化 感情이 생기는 데는 큰 滿足과 頻繁한 接觸과의 兩方이 必要한 것이다. 이것을 實證的으로 證明하기 위하여 職業生活에 있어서 現代 勞動者의 意識構造를 살펴 보자.

表〈V-1〉를 보면 1971년에는 全般的인 職業生活에 滿足하고 있는 者는 40%이며 不滿足이 53%로서 過半數에 미치고 있다. 그러나, 그후 이 比率은 逆轉하여 1977년에는 滿足이 52%로 過半數에 達하여, 不滿足은 34%까지 減少하였다.

結局, 時系列의 變化에 着眼하면, 現代勞動者의 職業生活滿足度는 明確히 增加하는 傾向.

21) 間宏, 『日本の經營』, 日經新書, 1976, pp. 49-50.

表 <V-1> 全體로서의 職業生活滿足度 (單位: %)

年 度	滿足度	상당히 滿足	滿 足	어느 쪽도 아니다	조금 不滿	아주 不滿
1971		3	37	7	41	12
1974		5	44	10	34	7
1977		5	47	14	28	6

資料: 日本勞動省統計情報部編『勤勞者の 職業生活意識』, 至誠堂, 1978年.

表 <V-2> 職場에서의 人間關係滿足度 (單位: %)

	年 度	滿足度	滿 足	어느 쪽도 아니다	不 滿
	職場의 人間關係	1971		55	8
	1974		65	10	25
	1977		69	12	19

資料: 表 <V-1>과 同一

이 있다고 할 수 있다. 다음으로 職場에서의 人間關係의 滿足度を 살펴보면 表<V-2>에서 보는 바와 같이 不滿은 계속적으로 減少하여 1977년에는 20%에 못미치고 있다. 이 事實은 終身雇傭制가 해를 거듭하여 감에 따라 從業員의 企業과의 「接觸」을 깊게 하고 있음을 보여 주고 있다.

이러한 諸事實을 考慮하면, 終身雇傭制는 滿足과 接觸의 兩面에서 從業員의 企業과의 一體化·同一化 感情을 造成하여 왔다고 할 수 있다. 그러면 이러한 一體化 感情은 企業에의 貢獻意慾을 招來하는 것일까?

一般的으로 一體化感情에는 貢獻意慾을 誘發시키는 경우와, 그렇지 않은 경우가 있다고 말하여 지고 있다. 그렇다면 어떤 形態의 一體化가 貢獻意慾을 誘發시킬 수 있을 것인가? 즉, 어떠한 경우에 貢獻意慾이 생기는 것일까.

F. Herzberg는 職務에 있어서 滿足과 不滿에 關한 새로운 假說을 提起하여 實證的 研究을 행하였다. 이 假說은 職務에 關한 人間의 欲求를 두 개의 次元으로 分離하여 考察하고 있는 것이 특징이다. 즉 人間은 「苦痛回避의 欲求」와 「自己實現의 欲求」를 同時에 갖고 있는데, 前者에 關聯하는 要因을 「衛生要因」, 後者에 關聯하는 要因을 「動機化要因」이라 부르고 있다. 職務遂行에 있어서, 衛生要因이 滿足되면 不滿은 解消되어도, 從業員의 動機化 効果에는 거의 도움이 되지 않고 있어, 不滿要因으로 작용하고 있다. 反面, 動機化要因이 滿足될 때 비로소 從業員은 成熟의 方向으로 成長·發達하여 貢獻意慾을 갖게 되며, 또한 이 要因은 職務滿足에 積極적인 影響을 미치고 있어 滿足要因으로 작용하고 있다는 것이 Herzberg 理論의 骨子이다. 이 結論은 福利厚生施設이며 人間關係 等の 衛生要因에 重點을

두어 온 지금까지의 從業員管理에 重大한 示唆을 주고 있다. 그러면 Herzberg의 視點에서 「動機化要因」에 대한 日本人의 意識構造를 概觀하여 보기로 한다.

表 <V-3> 動機化 要因에 대한 意識 (단위 : %)

要 因	滿足度		그렇다	모른다	아니다
	年度				
能力이 發揮되고 있는가	1971		37	41	21
	1974		37	39	24
	1977		42	35	22
能力이라든가 實績이 正當히 評價되고 있는가	1974		25	48	27
	1977		28	47	24
昇進의 可能性이 있는가	1974		18	43	39
	1977		18	43	39

資料 : 表 <V-1>과 同一

上記의 表<V-3>를 時系列的으로 살펴 보면, 昇進以外的 他要因은 否定보다 肯定的 回答이 近年에 增加하여, 徐徐이 그 改善이 行하여져 왔음을 알 수 있다.

昇進可能性은 調査時點 以前 高成長下에서는 높았었다는 점을 아울러 考慮하면, 從業員은 높은 貢獻意慾을 갖고 있다고 볼 수 있다. 특히 昇進의 問題는 終身雇傭制에 커다란 影響을 미치고 있으므로 節을 바꾸어 論하기로 한다.

以上の 檢討에서 終身雇傭制度는 企業에의 忠誠心을 招來케 하는 制度라고 할 수 있겠다.

그러면, Herzberg의 動機化要因만을 改善함으로써 從業員의 貢獻意慾을 招來할 수 있을 것인가? Herzberg 理論에서는 職務構造가 唯一한 動機化要因이며 監督者의 리더쉽은 衛生要因의 하나로서 생각되고 있다. 이에 대하여 R. Likert理論에서는 監督者의 리더쉽의 形態가 從業員의 動機化要因으로 생각되고 있다. 이 相反되는 두 理論의 檢證을 위하여 日本學者의 研究結果를 援用하기로 한다.<sup>22)</sup> 이 研究調査에 의하면 從業員의 모랄과 監督者의 集團管理方式과의 相關關係가, 모랄과 自主管理와의 相關關係보다 强하다는 것이 判明되었다. 그리고 自主管理도 職務의 水平的 擴大와 垂直的 擴大라고 하는 職務改善 그 自體외에 自主管理를 돕는 監督者의 支持行動이 重要한 要因을 이루고 있다.

또한, Herzberg 理論에서는 職務 그 自體가 動機化要因이며, 監督者의 리더쉽은 衛生要因이라 하여 兩者를 兩極으로 區分하고 있지만, 從業員의 職務內容과 監督者의 리더쉽과는 오히려 不可分の 關係에 놓여 있음이 이 實態分析에서 立證되었다. 이러한 點이 Herzberg 理論에 대한 重要한 反證이다.

22) 占部都美, 『리더쉽과 行動科學』, 白桃書房, 1978, pp. 267-9.

以上과 같은 實態分析에서 하나의 重要的 結論을 얻을 수 있다. 즉, 일에의 動機要因으로 監督者의 리더쉽類型을 重要視하는 Likert理論과, 職務 그 自體를 唯一한 動機要因으로 보는 Herzberg 理論과의 統合을 행하는 것이 바람직하다.

## ② 年功昇進의 問題

日本企業에서의 年功昇進은 어디까지나 從業員의 業績·能力을 前提로 하면서도 結局은 거의 全從業員을 入社年次別로 一律적으로 昇進시킨다. 이것은 從業員에게 熱心히 일을 하여 業績을 올리고 있으면 거의 確實히 昇進할 수 있다는 期待를 갖게 한다. 이 「確實性」이라는 것은 從業員의 意慾을 높이는 作用을 한다는 의미에서 重要하다. 人間은 昇進이라든가 昇給이라든가 外的 報酬에 대하여 努力하면 그것이 確實히 可能하다고 생각될 때에(確實性이 높은 期待를 가질 수 있을 때) 意慾을 갖고 當面の 일이라든가 將來의 管理業務를 위한 能力向上에 對處하게 된다. 이러한 作用이 從業員의 定着, 會社에의 忠誠心의 育成 等の 面에서 効果가 있었던 것은 두말 할 餘地가 없을 것이다. 以上の 論議가 옳다고 한다면 하나의 示唆를 얻을 수 있다.

常識적으로서는 昇進을 決定할 때 能力·業績主義를 취하는 것이, 年功主義보다도 意慾을 높인다고 생각되어 왔다. 그러나 同期中에서 극히 少數만이 昇進可能한 業績·能力主義下에서 보더라도 同期의 大部分이 一律적으로 昇進可能한 年功主義下에서 企業人の 일에 대한 意慾과 能力向上意慾은 높아진다.

그런데 表<V-3>을 보면 昇進의 可能性은 거의 없다. 이 事實은 管理職의 增加에는 效率的인 組織運營과 豫算制約上的 限界가 있기 때문에 昇進機會의 稀少化가 顯在化하고 있음을 보여 주고 있다. 日本經濟研究센타의 豫測에 의하면 從業員 1,000人 以上の 企業의 경우, 從業員中에서 차지하는 部課長職의 比率을 1975年과 같게 하여 둔다면, 1985년에는 部長職이 2.35倍, 課長職이 1.73倍에 달하는 職位不足이 생긴다고 한다. 결국 能力·知識·經驗 等の 條件이 갖추어져도 容易하게 昇進할 수 없는 狀況이 된다.

이에 따라 組織의 低成長時代에 突入하여 昇進可能性이 低下되고, 그에 따른 昇進期待가 弱화되면, 從業員의 動機要因이 低下된다는 問題가 생긴다. 이에 따른 하나의 對策은 職務自體에 關聯하는 他要因의 改善이 一層 重要化될 것이다. 日本의 經濟企劃廳이 행한 調査에 의하면 「바람직한 일」은 다음 表<V-4>와 같다.

다음 表<V-4>를 보면 「能力을 發揮할 수 있는 일」에 대한 回答이 他를 壓倒하고 있다. 이 事實은 A.H. Maslow가 말하는 「自己實現欲求」가 高學歷化의 進展에 따라 增大하고 있음을 보여 주고 있다. 今後, 「일에 있어서의 能力發揮」의 問題는 職業生活上의 滿足을 左

表 <V-4> 將來希望하는 일의 相互比較 (單位: %)

	수입이 좋은일	失業이 없는일	노동시간이 짧은 일	승진·성공 이가능한일	능력발휘 가능한일	동료와 즐 길수있는일	사회를 위 한일	기 타	計
高校生	7.1	6.5	3.9	1.8	59.5	16.2	4.1	0.8	100.0
大學生	4.4	5.5	4.2	1.5	66.8	11.6	5.4	0.5	100.0
社會人	15.1	17.7	9.1	2.0	35.1	14.9	4.8	1.3	100.0

資料: 日本 經濟企劃廳, 『日本の 教育觀과 職業觀』, 1978.

右하는 重要한 要因의 하나로 될 것은 의심의 餘地가 없다. 以上の 檢討에서 한가지 對策을 생각할 수 있다. 그것은 昇進에 대한 意識構造의 改革에 의하여 從來와 같은 動機化效果를 가져올 수 있는 制度를 講究하는 것이다.

日本에서는 지금까지 企業內의 昇進 그 自體가 社會的 地位의 하나의 象徴으로 되어 왔고, 또한 過去의 貢獻에 대한 報酬였다. 그러나 지금부터는 「昇進이란 能力·役割에 대한 滿足·向上을 意味」하는 것으로 생각하는 것이다. 이것이 不可能하다면, 身分·地位의 向上의 意味를 能力·役割에 엄격히 限定하는 일이다.

### 3. 中高年者 追放策

#### ① 勞動力 人口의 高齡化와 離職率의 推移

勞動力의 高齡化는 終身雇傭制에 큰 影響을 미치고 있다. 企業에 있어서 當面한 雇傭上의 問題點은 大企業, 中小企業을 不問하고 「中高年層의 肥大化」에 있다.<sup>23)</sup>

表 <V-5> 年齡階級別 勞動力人口의 推移와 展望 (單位: %)

	總 數	15~19歲	20~29歲	30~44歲	45~54歲	55~64歲	65歲以上
1960年	100.0	10.0	26.1	32.6	16.1	10.3	5.0
1965	100.0	8.2	27.6	34.3	15.1	10.0	4.8
1970	100.0	5.8	28.2	35.5	15.8	10.2	4.5
1975	100.0	3.2	26.3	36.5	19.0	10.5	4.6
1980	100.0	2.9	21.3	38.1	21.5	11.3	5.0
1985	100.0	2.7	19.1	37.7	21.9	13.5	5.1

資料: 『日本の 勞使慣行』, 日本勞務學會編, 1980, p. 78.

上記의 表<V-5>에 의하여 勞動力人口의 構成을 보면 1960年의 時點에서는 完全한 피라미드型 構造였는데, 1985년에는 逆피라미드型 構造로 될 展望이다. 더 나아가 勞動力人口의 高齡化推移를 美國 및 英國과 比較하여 보면 4倍의 速度로 進行하고 있어, 그 速度가 극히 빠르다. 歐美諸國이 數十年 걸려 서서히 進行하여 온 高齡化 過程에서 거기에 대한

23) 日本勞動協會 『日本勞動協會雜誌』, 1978. 1月 p. 2.

對應이 행하여져 왔는데 비해, 日本은 最近 10年 사이에 그것을 극복해야 하는 點에 高齡化의 最大의 問題點이 있다.

그런데 勞動力이 高齡化하여 가는 反面, 中高年者의 離職率은 增加하고 있는 것이 注目을 끈다.

表 <V-6> 離職者의 實態 (5人以上 企業) (단위: %)

	計	19歲以下	20~29歲	30~44歲	45~54歲	55歲以上
1965	100.0	18.3	50.1	24.1	5.7	1.9
1970	100.0	12.1	51.4	22.9	7.6	6.1
1972	100.0	9.3	52.8	23.0	7.7	7.2
1973	100.0	8.2	51.6	24.9	8.6	6.8
1974	100.0	7.5	49.0	24.6	9.7	9.2
1975	100.0	6.8	48.1	23.3	10.6	11.2

資料: 『勞動問題(月刊)』, 1978年 2月號, p. 61.

上記의 表<V-6>에서 보는 바와 같이, 45歲 以上의 離職者는 1965年의 7.6%에서 1975年에는 21.8%까지 急增하였다.

離職理由를 보면, 企業事情에 의한 離職者가 離職者全體에 차지하는 비율은 1977年 上期에 若年層에서는 9.4%인데 대하여, 45~54歲層에서는 33.1%, 55歲 以上層에서는 59.0% (停年을 제외하면 22.7%)에 미치고 있다.<sup>24)</sup> 즉, 不況下에서 會社의 事情에 의하여 解雇되는 사람의 過半數는 中高年層이 對象이 되고 있다.

## ② 追放策의 檢討

上記의 考察에서 보는 바와 같이, 若年層人口構成의 減少와 中高年層의 增大라고 하는 人口의 高齡化가 進行하는 데 反하여, 雇傭調整의 때는 主로 中高年層을 對象으로 하고 있다. 여기에서 追放策이라고 하는 것은, 指名解雇와는 別度로 企業事情에 의해서 公式의 혹은 非公式의 어떤 方法에 의하여 會社에서 追放하려고 하는 人事戰略을 말한다. 예를 들면 退職金割増에 의한 退職獎勵制 혹은 選擇停年制 等 그 具體的인 施策은 各樣各色이다.<sup>25)</sup> 여기서는 이 戰略의 效果 및 影響의 檢討가 目的이다.

우선 經濟論의 視點에서 檢討하기로 한다. 日本의 企業에서는 지금까지 給料形態의 如何에 불구하고 給料의 實態는 年功給이더, 따라서 中高年者의 給料코스트가 높다. 이 裏面을 생각하여 보면, 從業員의 貢獻과 比較할 때 給料코스트가 높기 때문에 이러한 不均衡의 非效率을 解消하기 위하여, 中高年者를 追放하려는 것이라고 할 수 있다. 이 說明은 어느 程

24) 日本勞動省編『勞動白書』, 1978, p. 79.

25) 日本勞務學會編『日本の 勞使慣行』, 1980, pp. 76-7.

度 수급이 간다. 高度成長時代에는 昇進者가 그에 따른 機能을 하지 않아도 그러한 코스트(年功給)를 負擔할 수 있는 餘裕가 企業에는 있었다. 그러나 今日에는 昇進이란 다만 身分이나 待遇의 改善만을 意味하는 것이 아니라, 그에 따른 役割을 昇進者에게 要求하는 것으로 變質하였다. 즉, 오늘날의 企業은 昇進의 誘因에 대한 貢獻을 要求하고 있다. 過去에 있어서 昇進은 過去의 貢獻에 대한 報酬였기 때문에, 現在의 貢獻과 給料과의 사이에는 不均衡이 있을 可能性이 充分하다. 그러나 1974年頃부터는 年齡이 높아감에 따라, 賃金의 上昇速度는 一般的으로 30歲까지는 빠르고, 그 以後는 鈍化하여 50歲以後는 減少하고 있다.<sup>26)</sup> 더우기, 日本처럼 複數의 構成員이 相互關係를 갖고 全體로서의 目標를 指向하는 集團主義指向的인 組織에서는 各 個人의 企業에의 貢獻度를 賃金과 結付시켜 測定하는 것은 매우 어렵다. 따라서, 以上の 論理가 妥當性이 있다고 하면 經濟論的 立場에서는 中高年者 追放策의 效率性을 說明할 수 없다고 생각한다.

둘째, 組織側面에서 살펴 보기로 한다.

어느 國家의 組織에서도, 그것이 存續·發展하기 위하여는 組織의 目的에 貢獻하는 構成員의 協力을 계속적으로 確保하여 갈 수 있는 能力을 保有하고 있지 않으면 안된다. 組織이 그 構成員의 協力を 確保하기 위하여는 構成員의 貢獻에 對應한 誘因을 提供하지 않으면 안된다. 즉, 構成員에 대하여 誘因과 貢獻의 均衡을 維持함으로써 組織의 目的에 대한 協力を 계속 確保할 수 있을 것이다.

日本企業에서는 지금까지 企業內의 職務構造와 從業員의 年齡·學歷構造가 함께 피라미드型으로 되어 있었기 때문에 年齡과 學歷에 의한 劃一的인 人事管理를 행하여도 職務와 사람과의 結合은 잘 調和되었으며, 또 그에 의한 큰 混亂도 일어나는 일이 없었다. 그러나 지금부터는 從業員의 年齡·學歷構造가 筒型으로 되어가고 있기 때문에 지금까지와 같은 方法으로는 不可能하다. 그 結果, 年功主義를 취하고 있는 日本的 經營은 管理職의 過剩이라는 組織體質에 의하여 構成員의 階層別 構成과 年齡別 構成과의 사이에 不一致가 생기게 되었다.

그런데 今後 人口增加 停滯時代에는 過剩人員이 더욱 많아지게 된다. 이러한 現狀下에서는 管理職位의 增加에는 限度가 있으므로 過剩의 中高年者를 追放하는 것이 하나의 手段이다. 즉, 企業의 組織階層構造<sup>27)</sup>와 從業員의 年齡構成과의 不一致를 是正함으로써 組織의 運營效率을 높일 수 있기 때문이다. 이것이 企業이 취하고 있는 中高年者 追放策上의 戰略

26) 日本勞動省, 『勞動白書』, 1976, p. 153.

27) 여기서 말하는 組織階層構造란 業務上의 決定·命令·服從關係의 連鎖를 의미하고 있다.

이라고 하는 것이 經營學者의 한 見解이다.

이 見解는 매우 妥當性이 있는 論理로 생각되어 진다. 그러면 왜 企業은 年齡構成과 階層構造와를 一致시키려고 하는 것일까? 組織의 階層制의 原理(Principle of Hierarchy)에 의하면, 中間管理職位의 增加는 組織에 있어서의 權限과 責任의 關係를 曖昧하게 하여 組織의 效率을 低下시킬 뿐만 아니라, 意思決定이 매우 遲滯된다는 弊害를 招來하는 것은 周知의 事實이다. 그러나, 日本企業의 組織에서는 階層性<sup>28)</sup>이 弱하다는 點을 考慮하면 組織의 效率性을 위해서라기 보다는 從業員의 動機化上에 問題가 있다고 생각한다. 歐美에서는 組織이란 단지 業務遂行을 위한 機構라는, 소위 機能的인 認識이 強하기 때문에, 部長·課長이라는 말은 單純한 「職位序列」로서, 오직 規定된 管理職務를 遂行하는 役割을 擔當하는 것에 지나지 않는다고 생각한다.

그러나 日本에서는 組織自體도 業務遂行의 機構인 同時에 하나의 小社會를 이루고 있다. 때문에 部長·課長이란 말은 職位의 名稱이란 面도 있지만, 組織이라는 小社會內에서의 身分을 가리키는 稱號라고 하는 面이 더 強하다. 그러므로 組織內에서 身分의 序列과 年功序列과의 사이에 不一致가 생기면 從業員間에는 葛藤이 일어난다. 이러한 身分의 葛藤의 弊害를 除去하려는 것이 問題의 戰略이라고 할 수 있다. 經營組織面에서 생각할 때 從業員의 動機가 效果上 至極히 妥當性이 있는 論理라고 생각한다.

셋째, 社會的 側面에서 살펴 보기로 한다.

위에서 考察한 企業戰略과는 反對로 企業의 內外에 있어서 이미 顯在化하고 있는 停年延長에 대한 社會的 要請이 높아져 가고 있는 것은 커다란 社會的 問題라고 하지 않을 수 없다. 企業이 社會性을 無視하여 오직 組織의 合理性만을 위하여 中高年者를 追放하려는 施策은 現在의 狀況에서는 쉽게 수긍이 안간다.

企業의 組織階層構造와 從業員의 年齡構成과의 不一致에 의하여 생기는 昇進問題는 이미 考察한 바와 같이 現在 日本勞動者의 意識構造上에서 볼 때 그 改善이 可能하다는 展望이므로 그렇게 큰 問題는 아니라고 생각한다. 近代企業은 諸環境과의 相互作用下에서 그 存續·發展을 期待할 수 있다. 그렇다면, 企業이 雇傭調整을 할 때 主로 中高年者를 對象으로 하는 데는 社會的 側面에서 再考해야 할 것으로 생각된다.

이 問題에 대한 하나의 示唆으로써 美國의 雇傭慣行인 「先任權(Seniority rule)」에 論點을 돌려 보자.

이것은 勤續年數順으로 雇傭을 保障하는 規則이다.<sup>29)</sup> 즉, 解雇(一時解雇 포함)는 勤續의

28) 여기서 階層性이란 身分序列이 아니고, 業務上의 決定·命令·服從關係를 말한다.

29) 小池和男, 『職場의 勞動組合과 參加』, 東洋經濟, 1977, p. 10.

逆順으로, 複職은 勤續의 順으로 행하여 진다. 특히 雇傭調整의 問題에 있어서, 日本같은 오직 經營者側이 判斷할 것이나, 美國의 경우는 勞動組合이 있는 限, 勞動協約에 의하여 모든 것이 決定된다. 先任權은 單純한 「慣行」이 아니고 明確히 勞動協約에 明示되어 있으며, 中高年者를 非公式的으로 追放하는 일은 美國에서는 絶對로 不可能하다.

美國에서 問題로 되는 것은 日本과는 反對로 若年層의 失業이다. 여기에 高齡者의 失業을 招來하기 쉬운 社會와, 若年層의 失業을 招來하기 쉬운 社會와의 어느 쪽이 效率的인가라는 問題가 提起될 것이다. 그러나, 終身雇傭制는 長期的인 不況속에서 A.H. Maslow가 말하는 生理·安全欲求를 渴望하는 勞動者에게 雇傭의 安定을 保障하여, 그 結果 反對給付로서 企業에의 貢獻意欲을 確保할 수 있었다는 歷史的 事實을 감안할 때, 日本企業은 今後에도 雇傭의 安定에 힘쓰는 것이 바람직하다고 생각된다.

## VI. 結 論

本稿의 全體를 通하여 吟味하여 볼 때, 한마디로 日本企業은 勞動問題의 所在를 正確히 把握하여 그에 대한 對策을 적절히 講究하였다고 할 수 있다.

終身雇傭制는 그 要素 하나 하나가 人間尊重主義에 바탕을 두고 있다. 그 結果 勞動力의 保存에 의한 從業員의 動機化效果를 確保할 수 있었다. 이 點을 社會政策面에서 보면 近代 產業國家에서 生産力은 生産要素로서의 勞動力의 再生産이 어느 정도 可能한가의 여부에 달려 있다. 그러나 勞動力의 所有者인 賃金勞動者는 自由主義的인 價格經濟下에서는 機能과는 달리 急速度로 磨滅消耗되어 버림으로써 生産要素로서의 勞動力의 再生産의 基本條件이 破壞되어 버린다.

이에 대한 反省의 結果, 先進諸國에서는 드디어 賃金勞動者를 國家의 손에 의하여 保護하고 保存하기에 이르렀다. 이러한 立場에서 볼 때 終身雇傭制를 構成하는 諸要素는 部分의 單純한 總計가 아니고 그 以上の 特性을 創造하여 勞動力의 再生産에 기여하였다고 할 수 있다. 이 點은 감히 「日本的」이라 불려도 過言이 아닐 줄 안다. 이러한 經營管理가 日本勞使關係의 安定과 從業員의 貢獻意欲을 確保함으로써 今日의 經濟大國을 建設하는 礎石이 되었다고 생각한다.

그런데, 勞動力의 急進的인 高齡化·高學歷化에 의하여 終身雇傭制에도 여러가지 矛盾點이 드러나고 있으며, 그에 따른 從業員의 職務모랄은 每年 低下하고 있다는 重大한 局面에 處해 있는 것이 今日의 日本企業의 現狀이다.

따라서, 여기에서는 行動科學의 立場에서 終身雇傭制의 維持·發展을 위한 改善策을 簡單히 摸索하여 보고자 한다.

終身雇傭制의 諸要素는 人間尊重主義의 한 側面을 이루고 있지만, 그것은 全人的 人間尊重主義라고는 할 수 없다. 組織構成員이 處해 있는 環境要因을 人間답게 하는 것은 人間主義 經營의 한 側面이다. 人間尊重에는 또 다른 한 側面이 있다. 즉, 人間の 自主性·自己責任·自尊心이라는 人間の 主體的인 人間性을 살리는 것이다.

今日의 行動科學에서 環境要因은 어디까지나 不滿要因이며, 主體的 人間性要因이야 말로 참된 滿足要因이 되고 있다. 따라서 終身雇傭制의 維持·發展을 위한 條件으로서는 全人的인 人間主義 經營을 實行하는 것이라고 생각한다. 그렇게 하기 위해서는 다음의 點이 考察되어야 할 것이다.

첫째로, 企業은 日常의 人事管理面에서 安全雇傭을 優先하는 方針下에서 職務構造의 改善을 試圖해야 할 것이다. 예를 들면, 環境(衛生)要因을 다루는 職責과 動機化要因을 다루는 職責과를 區分하여 管理하는 것이다.

둘째로, 參加的 리더쉽에 의한 從業員의 「自主管理體制」의 實踐이다. 勞動者의 自主性을 높이는 데는 勞動者의 自覺的 努力은 勿論, 企業側에서도 積極的·計劃的인 援助가 行하여지는 것이 必要하다고 생각한다.

## 參 考 文 獻

1. 二神恭一著『勞務管理』, 同文館, 1976.
2. 占部都美著『經營管理論』, 白桃書房, 1975.
3. 占部都美著『日本的經營と考元る』, 中央經濟社, 1978.
4. 田中博秀著『生涯雇傭革命』, 다이아몬드社, 1979.
5. 小池和男著『職場의 勞動組合と參加』, 東洋經濟, 1977.
6. 中條毅編著『高齢化社會의 勞動問題』, 中央經濟社, 1980.
7. 日本勞務學會編『日本の勞使慣行』, 中央經濟社, 1980.
8. 勞動省編『勞動白書』, 日本勞動協會, 1978.
9. 隅谷三喜男著『日本の勞使問題』, 東京大學出版會, 1973.
10. 隅谷三喜男編『日本の勞使關係』, 日本評論社, 1974.
11. 間宏著『日本の勞務管理史研究』, 다이아몬드社, 1964.
12. 兵藤劍著『日本における勞使關係의 展開』, 東大出版會, 1971.
13. 木元進一編『勞使關係論』, 日本評論社, 1976.
14. 大河內一男著『勞使關係論의 史的發展』, 有斐閣, 1972.
15. Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*, Cleveland, 1966.
16. Maslow, A.H., *Motivation and Personality*, 2nd ed., New York, 1954.