

# 정보화 시대의 전략적 인적자원 관리

-일본과 미국 기업을 중심으로-

A Study On The Strategic Human Resource Management In The Information Era

임상혁(Sang-Hyuk Yim)

단국대학교 경상대학 경상학부 겸임교수

박찬수(Chan-Soo Park)

단국대학교 강사

## 목 차

- |                          |          |
|--------------------------|----------|
| I. 서론                    | V. 결론    |
| II. 이론적 배경               | 참고문헌     |
| III. 일본과 미국 산업의 정보화      | Abstract |
| IV. 일본과 미국기업의 인적자원 육성 전략 |          |

## Abstract

The successful knowledge and information based companies facilitate to restructure the industry and strengthen the national competitiveness in the future. The advent of information age provides us new challenge because the information breakthrough can play a pivotal role in terms of knowledge transfer in the human resource management.

This research focuses on best practices of human management and contrasting the human resource strategy of Japanese and American firms respectively, Based on this, we suggest the strategic alternatives of the described HR problems as well as the way of effective human resource management for Korean venture firms.

We have reviewed the previous international and domestic literatures in details to understand HR liabilities of newness of venture firms in terms of the population ecology. The objective of this research is to solve the HR problems that Korean firms faced with.

Key Words : Human Resource Management, IT, Commitment Model, Motivation.

## I. 서론

최근 IT관련 산업에 대한 관심이 증가함으로써 벤처기업의 경영적 특성 및 인적자원관리 등의 다양한 주제의 연구가 활발하게 진행되고 있다. 이렇듯 IT관련 산업에 대한 높은 인식의 변화는 국내는 물론 세계적인 추세이기도 하다. 어려움을 겪었던 미국경제의 성공적 요인에는 IT산업의 역할이 매우 컸으며, 미국의 IT산업에 자극받아 선진유럽을 비롯하여 아시아의 한국, 싱가포르, 중국, 인도 등의 세계 주요나라가 국가적 차원의 지원방안이 수립되는 등 IT(Information Technology)강국을 향해 적극적인 관심을 가지고 있다.

혁신기술의 상업화를 통해 경쟁력을 갖춘 성공 벤처기업의 출현은 개별 국가수준에서는 산업의 구조조정을 가속화시키고 국가경제의 효율성을 상승시킨다는 긍정적 평가를 받고 있다. 즉 벤처기업의 성공은 성장한계를 극복할 수 있음은 물론 미래의 국가경쟁력을 확보 할 수 있으며, 새로운 첨단기술산업을 일으키는 중심적 역할을 수행한다는 측면에서 벤처기업은 매우 중요한 의를 지니고 있는 것이다.

우리나라에 있어서도 새로운 국가경쟁력의 핵심으로서 정보화의 관심이 높아지고 있으며, 이에 정부적 차원에서도 각종의 지원정책을 수립하고 있다. 이러한 배경에는 벤처기업이 기술혁신을 주도하고 산업생산성 향상에 기여와 산업구조의 고도화를 촉진시킬 것으로 기대되고 있기 때문이다.

한편 주요한 물질 자원과 인적자원을 갖추고 있지 않은 영세 벤처기업은 기업의 지속적인 성장을 위해서 핵심 인적자원에 대한 효율적 관리가 절실히 요구된다. 즉 벤처기업의 특정상 경쟁력의 주요 원천이기도 한 인적자원은 기업성공을 위한 중요요소로 인식되고 있다(R. Pfeffer, 1994).

일본은 2000년 11월 「IT기본전략」을 기초로, 「IT기본법」(정식명칭은 「고도통신 네트워크 사회형성 기본법」)이 정부중앙부터 재편성에 맞추어 2001년 1월부터 시행하고 있다.

이것을 기본으로 2001년 1월에는 「일본이 5년 이내에 세계최첨단의 IT국가 건설」이라는 목표를 세우고 「e-Japan 전략」이 작성되어, 3월에는 정부가 실시하는 구체적인 행동계획을 정한 「e-Japan 중점계획」이 책정되었다.

이러한 중점계획안에는 전자정부의 구축도 세우고 있다. 전자정부 구축에 따라 누구나 정부 지방자치단체가 제공하는 모든 서비스를 시간적·지리적인 제약 없이 활용하는 것을 가능케 하며 쾌적하고 편리한 국민생활과 산업 활동의 활성화를 실현하게 된다. 즉, 자택과 직장에서 인터넷을 경유하여 실질적으로 모든 행정수속의 접수가 24시간 가능하게 되어, 국민과 기업의 편리성이 비약적으로 향상된다.

전자정부는 IT가 갖는 효과를 일본의 사회전체에서 활용하기 위한 사회적 기반이 된다. 또한, 전자정부 실현의 목표와 추진방책을 다음과 같이 들고 있다. 「문서의 전자화 무 서류화 및 정보네트워크를 통한 정보공유와 활용을 위한 업무개혁을 중점적으로 추진함으로써 2003년에는 전자정보를 서류정보와 똑같이 취급하는 행정을 실현하여 궁극적으로는 다양한 국민과 사업자의 IT화를 촉진한다.」

일본의 IT의 강국건설은 지금까지 IT에 대한 종합적인 계획이 없이 늦었지만 선진 여러 나라와의 후

진성을 스스로 자각 한 뒤의 e-Japan 전략과 전자정부 구상 등의 정책을 국가전략으로서 책정했다는 점에서는 평가할 수 있지만, 여러 문제점도 가지고 있다.

본 논문에서는 IT산업시대에 따른 일본과 미국의 정보화전략을 비교하고, 인적자원관리의 관점에서 인재 확보 및 육성관리의 측면에서 일본과 미국의 인재육성전략을 비교 검토하였다. 이를 토대로 현존의 인적자원관리의 문제를 해결할 수 있는 개선방향을 제안하고자 하였다. 먼저 인적자원관리 시스템의 이론적 배경에 대해서 살펴보도록 하겠다.

## II. 이론적 배경

### 1. 인적자원관리 시스템의 개념

인적자원 관리는 기존의 관행 노동조합과의 협약 기업내외의 여러 이해관계자와의 관계 사회적인 관행 등에 의해 커다란 영향을 받는다. 인적자원이 기업의 지속적인 경쟁우위의 원천이 되는 잠재적인 가능성을 내재한 자원이라면, 어떻게 하면 인적자원이 가지고 있는 잠재력을 최대한으로 유인할 수 있을까 하는 문제가 중요한 과제라 할 수 있다. 다시 말해서 인적자원과 인적자원관리 시스템과의 관계인 것이다. 실제로 미국과 일본과 한국의 3국가에서 인적자원 관리 시스템의 개혁의 논의가 활발하게 이어지고 있다. 그러나 현재 직면하고 있는 과제가 서로 다르기 때문에 개혁의 방향성과 내용이 커다란 차이점을 가지고 있다.

인적자원관리 연구에는 Beer, Devanna, Walton, Storey, Gest, Cenzo & Robbins, Baird 등을 들 수 있다. 그중에서도 Miles & Snow(1978)는 상황적합 이론을 기초로 한 인적자원관리 wright et al(1994)는 자원 베이스의 관점(Resource Based Perspective)을 기초로 한 인적자원 관리를 주장하고 있다.

여기서 인적자원이 지속적인 경쟁우위의 원천이 될 수 있는 고부가가치 자원, 기업과 직접적으로 고용관계를 가지고 있는 인적자본의 풀(pool)이라고 하면, 인적자원관리 시스템이란, 풀된 인적자본을 기업의 목표를 위하여 노력하도록 동기부여 관리하는 다양한 조직적 활동이다(wright et al, 1994). 즉, 인적자원은 인적자원관리 시스템에 의해서 비로소 지속적인 경쟁우위의 원천이 되는 것이다. 표 1-1은 인적자원관리의 정의와 내용을 요약한 것이다.

미국의 인적자원관리는 과학적 관리를 기초로 한 컨트롤 모델을 빼고는 생각하기 어렵다.(walton, 1985). 그러나 과학적 관리가 미국의 생산성 향상에 커다란 업적을 남긴 것은 사실이지만 그것이 종업원의 직무 불만을 야기하여 결과적으로 기업의 생산성에 악영향을 미치는 폐해도 나타나게 된 것도 사실이다.

〈표 2-1〉 인적자원관리 (HRM) 시스템의 정의

연구자	(1) 인사노무관리(Close System)
① Dessler(1997)	인적자원관리란 「종업원을 직무수행 시키는데 필요한 관행 및 시책 또는 관리적인 직무의 인사노무 적인 측면」이다
② Bernardin et al (1998)	인적자원관리란 어떻게 인간을 관리할까 이다
③ Sherman et al	인적자원관리란 하나의 목표를 달성하기 위하여 여러 종류의 다양한 인재를 조직화 시키는 것이다.
④ Fisher et al (1999)	인적자원관리란 조직에 속한 사람. 즉, 인적자원에 직접적으로 영향을 미치는 모든 관리적 결정과 시책이다.
	(2) 인적자원 관리(Open System의 전략적 요인의 대응)
① Ivancevich(1998)	인적자원관리란 직장의 종업원들을 효과적으로 관리하는 것이다. 또, 조직목표와 개인목표를 달성하기 위하여 종업원들을 제일 효과적으로 활용하는 조직상의 직능이다.
② Newman et al(1998)	인적자원관리는 조직이 조직목표와 개인목표를 함께 추구할 때 그 집단(Associates)의 효과적 활용을 확실하게 하는 과정이다.
③ Schnler(1998)	인적자원관리란, 종업원을 위해 회사를 위해 조직안의 사람들을 될 수 있는 한 효과적으로 관리하는 것이다.
④ Story(1992)	인적자원 관리는 인간을 인간으로 보는 정도(인간존중)이 높고 한편으로 HRM과 경영전략의 통합을 중시하는 것이다.
⑤ Wright et al(1994)	인적자원관리란 풀(poll)된 인적자본을 기업의 목표를 향해 열심히 일할 수 있도록 동기 유발시켜 관리하는 다양한 조직 활동이다.

현재, 활발하게 논의되고 있는 미국의 인적자원 관리 시스템에 의한 개혁은 과학적 관리를 기초한 컨트롤 모델(Control Model)에서 몰입모델(Commitment Model)로 향하고 있다는 점이다.(Beer et al, 1984).

이것은 크게 2가지로 분류할 수 있다. 첫째는 「조직의 목표와 개인의 목표를 동시에 달성하려는 측면」, 또 다른 하나는 「종업원의 인간적 측면을 고려해서 종업원을 효과적으로 활용하려는 측면」이다. 먼저 Dessler(1997), Bernardin et al(1998), Sherman et al(1998), Fisher et al(1999)의 그룹이다. 이 그룹에서 주목해야 할 점은 Dessler(1997)가 정의한 「조직에 있어서 인간의 관리적 측면」이다.

즉, 인사노무라고 하는 용어가 사용되고 있는 것이다. 같은 내용이 Fisher et al(1999)의 정의에서도 관찰된다. 그들의 「인적자원에 직접적으로 영향을 주는 모든 관리적 결정과 시책이다.」라고 하는 정

의도 인사노무 관리에 가깝다.

다음으로 Ivancevich(1998), Newman et al(1998), Schnler(1998), Story(1992), Wright et al(1994)의 그룹이다. 이 그룹의 정의의 공통점은 「종업원의 인간적 측면을 배려한 효과적 활용」이다.

먼저, Ivancevich(1998), Newan et al(1998)의 정의의 공통점으로서 「조직의 목표와 개인목표를 동시에 달성한다.」라고 하는 인식이다.

이것은 조직의 목적을 달성하기 위해서 종업원의 노동력으로서의 측면뿐만 아니라, 종업원 자신의 목표달성을 통해서 그들 자신의 만족을 얻는 것에 주목한 노동의식 면에의 목적으로서 일하는 종업원들의 직무 만족감과 자기실현 QWL(노동생활의 질)의 확보, 훈련과 동기부여 등을 지적하고 있다. 이상과 같이, 인적자원관리의 정의의 정설은 아직 확립되어 있지 않다. 그렇지만 여기서는 인적자원관리의 후자에 분류된 「종업원의 인간적 측면을 중시하여 효과적으로 활용 한다」라고 하는 전략적인 시점을 고려하고자 한다. 따라서 이 논문에서는 인적자원 관리를 「종업원의 인간적 측면을 배려해서, 조직목표와 개인목표를 동시에 달성하기 위하여, 종업원을 효과적으로 관리하는 것」으로 정의한다.

## 2. 인적자원관리 시스템의 구성내용

인적자원관리 시스템의 정의에 있어서는 인사노무관리에서의 단지 명칭 변경에 지나지 않은 것과 그것과는 구별해서 전략적 요인의 시점이 포함된 것이 있는 것을 설명하였다. 이와 같은 차이점이 구성요소에 어떻게 반영하고 있는지를 살펴보겠다. 표 1-2에서 요약정리 하였다.

먼저, 인사노무관리 시스템의 구성내용에 있어서는 계획, 모집, 선발 등 종업원을 확보하기위한 제도 그리고 평가와 보수, 훈련과 능력개발 등이 공통구성내용이며 인적자원시스템의 근간을 이루고 있다고 볼 수 있다. 한편, 인적자원관리시스템으로 바뀌면서 도입된 개념은 평등고용기회 균등법(Equal Employment Opportunity law)을 비롯하여 1964년 공민권법 제7편(Civil rights Act Title VII)을 계기로 1990년까지 수많은 법제화된 법적환경의 이해와 그 대응에 관한 것들이다. 다시 말해 인적자원을 감싸고 있는 환경요인인 것이다.

표1-2를 보면, 인적자원관리시스템의 내용에서 평등고용기회균등법의 내용을 설명한 학자는 Ivancevich(1998), Newan et al(1998)이다. 또, Dessler(1997)는 관리자가 알아야 할 제도를 규정하는 외적 요인으로서 평등고용기회 균등법과 Affirmative Action을 지적하고 있다.

다음으로 조직행동전략의 영향을 받고 있는 내용으로서 Desler(1997) Sherman et al(1998)가 지적하고 있는 커뮤니케이션과 Bernardin et al(1998)의 커뮤니케이션은 과학적 관리법의 시대부터 실시하여온 위에서 하위로의 일방적 커뮤니케이션에서 밑에서 위로의 커뮤니케이션(예 : 제한제도)와 상하의 양방향 커뮤니케이션을 계획해서 생산성 향상을 꾀하려 하는 프로그램이다.

〈표 2-2〉 인적자원관리(HRM)시스템의 구성내용

연구자	인적자원관리(HRM)시스템의 구성내용
Beer et al (1990)	①종업원참가 ②HRM의 Follow (채용·배치·해고) ③보상시스템 ④직무분석 시스템
Genzo & Robbins (1996)	①인적자원의 채용과 배치 ②교육훈련과 능력개발 ③모티베이션
Dessler(1997)	①직무분석 ②필요인원의 계획과 후보자의 모집과 선발 ③종업원의 훈련과 능력개발 ④임금·급여관리(보수방법) ⑤인센티브와 부가급부 ⑥업적평가 ⑦종업원의 Commitment의 형성
Bernardin et al (1998)	①조직설계(인적자원계획·직무분석과 설계) ②업적평가 및 건강과 안전 ③보수제도와 부가급부 ④종업원훈련과 조직개발 ⑤고용주와 종업원 관계 ⑥생산성 향상프로그램
Sherman et al (1998)	①계획과 모집 ②직무설계 ③훈련과 능력개발 ④업적평가 ⑤보수와 부가급부 ⑥커뮤니케이션 ⑦노사관계
Fish et al (1999)	①조직, 직무, 인원의 계획 ②인적자원의 획득 ③인적자원의 개발 ④종업원의 보수 ⑤인적자원의 유지 ⑥다국적 인적자원관리
Ivancevich (1998)	①인적자원의 확보 ②인적자원의 보수 ③인적자원의 능력개발 ④인적자원의 보호와 평가
Newman et al (1998)	①고용(모집, 선발, 평가) ②훈련과 능력개발 ③보수와 부가급부 ④인적자원계획
Schnler(1998)	①HRM의 환경이해 ②조직과 인적자원의 변화의 관리(직무분석설계) ③훈련과 평가보수 ④환경변화와 종업원 관계의 확립과 개선

그리고 Bernardin et al(1998)의 생산성 향상 프로그램은 구체적으로 TQM 프로그램, 생산성증대 프로그램, 제안제도 품질관리 서클 등을 그 내용으로 하고 있다. 모두다 종업원의 노동의사애의 접근을 중시한 모티베이션 향상을 목표로 하고 있다.

다음으로 노동조합 관계를 취급하는 노사관계에 대하여 보겠다. 표 1-1에서 보듯이 노사관계를 인식하고 있는 것은 Sherman et al(1998)뿐이다. 또, 안전과 해고등과 같은 구성요소의 하나로서 노사관계를 이해하고 있는 Fisher et al(1999)와 고충처리와 노사관계를 설명하고 있는 Bernardin et al(1998)을 추가해도 적은편이다. 즉, 외부환경의 하나로서 노동조합을 고려하고 있지만, 관리의 대상으로서는 생각하고 있지는 않다는 것이다. 이것은 상당히 커다란 변화라 하겠다.

Bernardin et al(1998)은 같은 노사관계라도 노동조합을 취급하는 노사관계(Labor Relations)보다도 기업내 종업원 개인과 같은 노사관계의 측면을 중시하고 있는 것이다. 꼭, 종업원 관계(Employee Relations)에 초점이 바뀌고 있다는 것이다.

이러한 노사관계(Labor Relations)의 경시의 배경으로서 산업구조의 고도화에 의한 노사관계(Labor

Relations)의 경시의 배경으로서 산업구조의 고도화에 의한 노동조합 조직율의 저하가 그 원인으로 볼 수 있다. 노동조합원의 대부분이 관계하고 있는 제조업의 비중은 계속 감소해서 1990년대의 미국에서는 노동력의 3분의 2가 정보, 금융, 컨설팅, 법률사무, 운송, 외식업 등 서비스업에 관련되어 있다.(G. Dessler, 1997). 또, 1980년대의 불황을 계기로 중소기업과 벤처기업의 증가 파트타임과 계약사원 등의 비정규사원의 증가로 인해 노동조합에 가입하는 노동자가 감소함에 따라 노동조합 조직율은 계속 감소하는 일변도이다.

이러한 노동조합 조직율의 저하의 배경에는 무 노동 조합기업의 증가의 추세가 하나의 원인이므로 크게 작용하고 있다고도 볼 수 있다. 이상에서와 같이 인적자원관리의 정의 및 구성내용을 검토하였다. 3장에서는 일본과 미국의 정보화 전략에 대해서 알아보겠다.

### Ⅲ. 일본과 미국의 정보화 전략

#### 1. 일본의 정보화 전략

일본은 1994년에 「행정정보화 추진 기본계획」이 국회에서 의결된 이후, 종합적으로 정부기관 주도로 정보화가 추진되어 왔다. 2000년에는 밀레니엄 프로젝트로 「전자정부」가 본격적으로 시동하여 각종 정보화가 추진되고 있다. 2000년 11월에는 IT전략회의에서 「IT기본전략」이 책정되어 정보화 인적자원 양성 등에 관련된 법적 근거가 부여되게 되었다. 일본 정부는 세계최첨단 IT국가 건설을 목표로 한 「e-Japan 전략」을 수립하면서, 세계최첨단의 창조적 지식인의 사회로의 전환을 추진하고 있다.

「e-Japan 전략」에서는 미래형 사회를 「국민이 소유한 지식을 상호 교류함으로써 다양한 창의성을 개발하는 창조적 전문 인력 사회」라고 정의하여, 기존의 제도, 관행에 얽매이지 않고 신속하고 혁신적인 창조적 인적 자원 양성을 목적으로 하고 있다

시장원리를 기본으로 하여 기업과 개인이 최대한으로 자유롭게 능력 발휘 할 수 있는 환경을 정비하고 그 실천을 위해서 e-Japan 중점계획을 수립하였다고 할 수 있다. 정책으로는 ①초고속 네트워크 인프라 정비 및 경쟁정책 ②전자상거래(EC)와 새로운 환경정비 ③전자정부의 실현 ④인재 육성의 강화의 4가지 중점정책을 들고 있다. 일본 정부의 향후 IT정책에는 (1)고속초고속 인터넷의 보급의 추진 (2)교육의 정보화인재육성의 강화 (3) 네트워크 콘텐츠의 실현 (4) 전자정부전자지자체의 착실한 추진 (5) 국제적인 계획 강화의 5가지를 기본방침으로 하고 있다, 특히 일본 정부는 정보화를 통한 인재 육성의 강화에 많은 관심을 나타내고 있다.



## 2. 미국의 정보화 전략

몇 년 전부터 미국 언론들은 IT 산업의 몰락과 경제 성장 둔화를 기사로 다루고 있지만, IT, 컴퓨터 등 첨단 기술이 빠르게 과급되면서 미국의 노동생산성이 높아지고 있는 것은 간과 할 수 없는 사실이다. 미국의 산업은 정보화의 영향과 우수한 전문 지식인의 부가가치 창출로 인하여 노동생산성의 증가와 아울러 원가는 낮아지고 생산성은 높아져 물가가 안정되고 인플레이션이 없는 호황이 가능할 수가 있었다.

이런 호황이 가능한 것은 클린턴 정부 두 번째 재임기간 동안의 핵심 정책과제로 정보화 전략으로 거슬러 올라간다. "글로벌전자거래의 기초" (A Framework for Global Electronic Commerce)에서 정보화 추진 원칙과 9개의 주요 정책과제를 정한다. 원칙에는 민간주도, 최소한의 정부관여, 전문 인력의 양성 등이 포함 되어 있다.

미국 정부는 정부기술의 투자, 정보화 추진의 사례, 전문 인력 양성 현황 등에 대하여 국내외에 홍보하는 한편, 정보화 활용에 따른 각 분야의 지속적인 생산성 향상으로 국가의 부를 가져왔다는 보고서 등을 발간하여 정보화에 대한 이해를 확산시키고 정보화 추진에 대한 범국민적 지원과 합의를 이끌어 내고 있다.

미국 내 IT 산업이 전체산업에서 8% 내외에 불과하지만, 2000년 초까지 경제성장의30%를 기여해왔으며, 3.0 %의 높은 노동생산성의 증가에 절대적으로 기여하여 미국 산업은 정보화 추진과 전문 지식인의 양성의 혜택을 누리고 있다. 제한 된 인력을 가진 기업을 지원하기 위해 상무성의 E-Expo USA 사이트를 통해 50여개의 정보화 전시관을 운영하고 있으며, 각 주 정부에서는 다양한 전문 인력 양성 프로그램을 선보이고 있다. 정부와 민간의 다양한 인력 양성 정책에 힘입어 미국은 현재 IT산업의 높은 경쟁력을 바탕으로 미국 산업체의 국제적 지배력을 강화할 수 있다고 할 수 있다

## IV. 일본과 미국기업의 인적자원 육성 전략

미국경제는 1990년에서 91년에 걸쳐 경기후퇴에 빠진 후 회복과정으로 들어가 1998년까지의 8년간에 걸쳐 경기확대가 계속되었다.

〈표 4-1〉 실질 GDP성장을

년도	92년	93	94	95	96	97	98
성장율	2.7%	2.3%	3.5%	2.3%	3.4%	3.9%	3.1%

출처 : 「일본주간 Economist」 「1999년 임시중간호」



평균 주가는 87년 10월의 블랙먼데이 이후부터 상승하여 99년 3월에는 처음으로 1만 달러대를 돌파했다. 이러한 경기 확대의 특징은 저인플레이(3%이하의 소비자 물가 상승률)와 92년 이후의 실업률 저하라 하겠다. 게다가 클린턴 정부탄생(1993년)이후는 재정적자의 축소도 급속히 진행되고 있는 상태였다.

경제협력개발기구(OECD)에 의하면 구조적 재정적자는 GDP비율로서 92년 4%에서 96년 1.4%로 선진국 중에서 최저치까지 축소되어 98년에는 30년 만에 690억 달러의 흑자를 기록했다. (『일본주간 Economist』 1999년 5월 31일) 91년 이후의 호경기의 요인으로서 글로벌화의 진전과 노동시장의 유연성의 향상을 들 수 있다. 노동시장의 유연성이란 노동시장에서 상대적으로 저임금의 서비스업 고용이 증가하는 고용형태가 유연하게 된 것을 의미한다. (일본경제신문, 1997년 10월 6일자) 이러한 유연화의 움직임은 1980년대를 거슬러 올라간다. 1981년 탄생한 레이건 정부는 신자유주의를 기본으로 규제완화 정책을 추진한 결과 구조조정에 의한 Lay-off가 80년대에 급증하여 Lay-off된 노동자는 매년 150만에서 300만까지 이르렀다. 게다가 이러한 80년대 이후의 Lay-off는 60년대까지의 일시해고와는 다르게 직무의 소실이 행해졌으며 대부분의 노동자가 원래의 직장으로 복귀하지 못했다.

신입사원 교육에서 시작하여 다양한 직장을 경험하면서 자기 고유의 전문영역을 형성하지만 장래의 관리적으로서의 보다 다양한 영역을 경험하게 되는 것이다. 해외의 MBA과정과 같이 몇 년 정도의 직업경험을 쌓은 후에 다시 고도한 전문학교에 입학하여 배우는 관행은 일본에는 상당히 보기 드물다. 일본의 이러한 교육제도의 특징이 기업내 교육에 의한 인재육성을 중시하는 배경을 나타내고 있다고 할 수 있다.(小池, 1998)

일본기업에서는 직무교육으로서는 기업 내 교육, 특히 OJT가 중심으로 행해지고 있다고 알려져 있다. OJT란 직장에서 실제로 일을 하면서 일의 방법을 배우며 직무능력을 습득하는 것을 가리킨다. 일을 가르치는 업무는 상사와 선배사원이지만 직장 안에서 일을 통해서 접촉하는 사람 때로는 거래처 대리점의 사람으로부터도 영업의 방법과 거래상의 주의점 등을 배우는 경우도 많다.

그렇다면, 인재육성은 직장에서 구체적으로 어떠한 방법으로 행해지고 있는 것인가?

일본노동연구기구의 조사(今野, 1998)에 의하면 OJT에 의한 부하사원을 지도한 경험이 있는 사람에 대한 질문에서는 다음과 같은 회답을 들었다.

이와 같은 OJT의 방법 중에서 가장 효과적인 방법으로는 보다 한 차원 높은 업무에 도전 시킨다. (26.1%)와 특정업무에 대한 책임부여(25.7%)의 2가지 경우로 나타났다.(今野, 1998)

이러한 Lay-off된 노동자는 서비스업, 소매업, 건설업, 제조업 등으로 비상용 노동자로서 흡수되는 경향이 있었다. 비상용 노동자란 고용기간이 계속적으로 고용주에 따라 노동시간 다르고 추가급 수당이 거의 없는 노동자를 가리킨다.(仲野, 1998)

구체적으로는 비상용 파트타임이 인제파견 노동자 계약노동자 기업내부 풀(poll)에 속해있으며 일감이 있을 때만 일하는 노동자등이며 전 민간고용자의 16%~29%가 존재하고 있다.

또한, 아웃소싱도 증가하여 1994년에는 미국기업의 78%가 외부에 위탁하고 있다. 게다가 Bureau of National Affairs(1991)에 의하면 전 미국의 57%의 기업이 어떠한 형태로든 아웃소싱 서비스를 이용하고 있다고 한다.(사회경제생산성본부, 1997)

〈표 4-2〉 OJT에 의한 지도 질문

업무에 대한 상담 (67.8%)
특정업무에 대한 책임 부여 (56.7%)
보다 한 차원 높은 업무에 도전시킨다.(55.7%)
직장생활과 업무태도의 조언(44.3%)
업무개선을 생각해 한다.(44.3%)
직장생활과 업무태도의 조언(39.0%)
기업입안의 업무부여(38.4%)
업무에 관한 전문서적 습득(36.2%)

출처 : 今野 「기업내에 있어서 교육훈련 경력과 연수 니즈」 일본노동연구기구 조사연구보고서 No.18, 1998.

## 1. 일본기업의 인재육성과 캐리어 형성

한 나라의 노동력의 기능수준을 결정하는 것은 그 나라의 교육수준이다. 또한 인재의 육성을 기업 내 교육에 의존하느냐 아니면 기업외부의 공적 조직에서 찾느냐에 따라 기업 내 교육훈련 제도 및 인재확보의 방법이 크게 바뀌게 된다.

일본의 경우는 세계적 수준에서 봐도 의무교육으로의 취학율이 높고 또한 대학 등의 고등교육으로의 진학률도 높다. 일본 문부성 「일본의 문교시책」(96년도)에 의하면 1995년의 의무교육(초등학교 6년, 중학교 3년)의 취학율은 거의 100%이다. 또한 고등학교(3년)에의 진학률은 96.7%이며, 고등학교도 거의 의무교육화되고 있다. 대학(4년제) 및 단대(2년제)에의 진학률은 1996년 45.2%로서 거의 두 사람에게 한명의 비율로 고등교육에 진학하고 있다. 이와 같은 교육수준의 높은 노동력이 질 높은 노동력을 육성하고 일본기업의 높은 생산성과 사회변화에의 유연한 대응을 가능케 하고 있다. (奧林, 2000)

단지, 고등학교 대학교에 있어서도 일반교육이 중심이며 특정의 직업에의 직업교육이 공적인 교육제도로써 달성되고 있다고는 보기 어렵다. 예를 들어 대학의 학부교육에 있어서도, 이공계는 제외하고 배운 교육이 직접적으로 직업에 연결된다고는 보기 어렵다.

종업원의 기능에는 일정의 전문성이 있다. 전문성이란, 어느 한 영역 안에서 종업원의 캐리어가 거의 습득된 것을 가리킨다. 일본기업에서는 입사 후 일정기간동안 신입사원 교육을 받고 적성을 보고 여러 부분으로 배속되지만, 대기업에서는 대다수의 종업원은 처음에 배속된 부분 안에서 캐리어를 쌓으며 성장해 간다.

일본기업에서는 통상 입사 후 2~3년 지나면, 처음으로 배치전환(이동)이 실시된다. 일본노동연구기구의 조사(八代, 1993)에 의하면 정기적인 배치전환을 「실시하고 있다」는 기업의 66.6% 이었다. 배치

전환의 목적으로서는 「종업원의 인재육성을 위해」(20대 87.3%, 30대 67.4%, 40대 36.6%) 「종업원의 적성을 발견하기 위해」(20대 59.4%, 30대 16.7%, 40대 6.3%)등의 목적이 많았다.

특히, 20대와 30대의 젊은 종업원 층에서는 종업원에게 다양한 능력을 습득시키면서 인재를 육성하고 한편으로는 적성을 발견하는 것을 목적으로 한 배치 전환이 많은 것을 알 수 있다. (표 3-2 참조)

또한, 바람직한 배치전환의 기간으로서는 「3년 1회 정도」가 바람직하다고 생각하는 기업의 비율은 20대의 종업원의 배치전환에 대해서는 56.8%이지만 40대의 종업원의 배치전환에 대해서는 23.9%로 나타났다. 「5년 1회 정도」로 생각하는 기업은 20대에서는 18.5%이지만 40대이상에서는 44.4%를 차지하고 있어 젊은 층을 빈번하게 배치전환해서 육성 하려고 하는 기업방침을 파악할 수가 있다.

한편, 배치전환의 바람직한 기간은 평균적으로 20대 3.4년, 30대 4.2년, 40대이상 4.6년으로 나타나고 있다. 배치전환과 캐리어를 결정할 때 종업원 본인의 의향이 어느 정도 존중되느냐의 점은 한사람 한 사람의 종업원으로서의 장래의 캐리어 설계와 가족의 생활설계에 있어서 중요한 문제이다.

<표 4-3> 일본기업의 정기적인 배치전환 실시 이유

(단위 : %)

정기적인 배치전환 실시 이유	20대	30대	40대
종업원 인재 육성	87.3	67.4	36.6
종업원의 다양한 능력습득	70.2	71.8	38.5
종업원의 적성 발견	59.4	16.7	6.3
조직변화의 대응	23.7	46.7	64.1
부문간의 교류강화	12.0	34.3	48.6
종업원의 인적 네트워크 확대	7.0	21.6	27.2
신규졸업사원의 배치에 따른 이동의 필요성	20.2	9.2	5.4
종업원의 고용조정	1.4	2.6	9.9
기 타	3.1	4.0	10.1

출처 : 八代 「대기업 화이트 컬러의 이동과 승진」 일본노동연구기구 조사연구 보고서, No.37. 1993년

노동대신 관방정책 조사부(1995)의 「1995」의 「일본적 고용제도의 현상과 전망」에 의하면 「원칙적으로 회사의 방침·필요성에 의해서 이동의 실시」기업비율은 「거주를 포함하지 않는 배치전환의 경우」 51.1%, 「국내의 거주를 포함한 배치전환의 경우」 33.7%, 「해외거주를 포함하는 경우」 24.4%이다.

거주를 포함한 배치전환의 경우는 조종은 비율이 감소하지만 종업원 자신의 의향이 그다지 존중된 것은 아니다. 종업원 개인의 의사를 존중하는 것이 당연시하는 미국의 기업에 비하면 일본기업은 종업원의 개별관리에 있어서는 상당히 뒤늦은 경향이 앞으로의 당면한 과제라고 볼 수 있다.

## 2. 미국기업의 인재 육성과 캐리어형성

미국에서는 대학교육과 대학원교육이 직업적 능력의 향상에 커다란 역할을 담당하고 있다. 게다가 앞으로의 지식경쟁시대에 대응해서 미국기업도 기업 내 교육에 심혈을 기울임으로써 경쟁력 강화에 전념하고 있다.

또한, 다양한 인종, 민족, 여성 등의 다방면의 인재원을 활용해서 다양성 우위를 확립하고 세계시장에서의 경쟁우위를 높이려 하고 있다.

미국의 캐리어의 출발점으로서 학교 교육과 직무경험을 들 수 있다. 먼저 교육은 국민의 사회적 신분 상승의 아주 중요한 수단이며, 인재의 육성과 사회적인 선택 배분의 중심적인 기구로서의 역할을 담당하고 있다. 실제로도 학교는 자유로운 경쟁으로의 평등한 기회를 제공하도록 조직되고 운영되고 있다. 장래의 엘리트층을 목표로 하는 학생들도 초등교육에서 시작해서 대학원교육까지 치열한 경쟁 속에서 살아남기 위해 열심히 공부한다. 그러나 한편으로는 패자에 대해서는 패자부활전의 기회가 풍부하게 제공되어있다. 목표한 대학에 입학하지 못해도, 다른 대학에 입학해 노력하여 우수한 성적을 취득하면 자신의 경력과 개발에 유효한 활용을 위해서 중요한 조건이 되는 것이다. 그리고 대학 졸업 후 의사, 변호사, 경영자등의 전문가 양성을 목적으로 한 전문대학원에 진학해서 보다 고도의 전문교육을 받고 전문가로서 활약하기 위한 자격을 취득한다. 표 3-3과 표3-4는 일본노동연구기구가 1995년에서 1996년까지 실시한 설문조사 한 과장·부장의 조종학력을 나타낸 것이다.

752명의 회답에서 미국기업의 부과장의 학력을 유추 할 수가 있다.

대학원교육의 수료자(석사학위 미 취득) 석사학위취득자, 박사학위취득자가 상당히 많은 것을 알 수가 있다. 석사졸업과 박사졸업의 합계 45.8%에 달하고 있다. 일본에 비교해서 미국기업은 고등교육 특히, 대학원 교육이 캐리어 형성에 상당히 많은 영향을 주고 있다고 말할 수 있다.

〈표 4-4〉 미국기업의 부장·과장의 학력

(단위 : %)

학력	인사부장	인사과장	영업부장	영업과장	경리부장	경리과장	합계
고졸	0.0	0.0	2.2	3.6	0.0	0.0	0.8
전문학교졸	0.0	0.8	0.0	0.0	0.0	0.5	0.3
단기대학졸	0.0	3.2	1.1	0.9	0.0	1.0	1.1
대학졸	16.2	23.0	31.5	29.1	41.7	44.0	32.7
대학원수료	19.2	16.7	12.0	19.1	14.4	11.9	15.2
대학원석사졸	47.5	45.2	40.0	37.3	43.9	39.9	42.2
대학원박사졸	14.1	3.2	5.4	1.8	0.0	0.5	0.3
기타	0.0	0.0	1.1	0.9	0.0	0.0	0.6

학력	인사부장	인사과장	영업부장	영업과장	경리부장	경리과장	합계
무응답	0.0	0.8	0.0	0.0	0.0	0.5	0.3
회답자수	100.0 (99)	100.0 (193)	100.0 (92)	100.0 (110)	100.0 (132)	100.0 (193)	100.0 (752)

〈표 4-5〉 일본기업의 부장·과장의 학력 (단위 : %)

학력	인사부장	인사과장	영업부장	영업과장	경리부장	경리과장	합계
소·중학교	0.0	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
고등학교	11.0	8.5	12.7	15.2	7.1	12.0	11.0
전문학교	0.0	0.0	1.3	0.0	0.7	0.4	0.4
단기대학	0.0	0.8	1.9	4.1	2.5	2.0	2.0
4년제대학	86.5	88.5	82.8	77.7	87.9	83.4	84.3
석사과정졸	2.0	1.9	1.3	2.6	1.4	2.0	1.9
박사과정졸	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
무응답	0.0	0.0	0.0	0.4	0.4	0.2	0.2
회답자수	100.0 (148)	100.0 (260)	100.0 (157)	100.0 (269)	100.0 (282)	100.0 (451)	100.0 (1567)

출처 : 小池 『국제비교 = 대졸 화이트 컬러의 인재개발·고용시스템 미국·일본·독일의 대기업 설문조사 편』 일본노동연구기구, 조사보고서. No.101, 1998년.

미국에서의 기업은 훈련에 중점을 두는 외부기관(컨설팅 회사, 대학 등)에 의존하는 경향이 강하다. 특히 커뮤니티 칼리지와 대학의 생애교육 프로그램과 기업의 관계는 밀접하다. 종업원은 대학교육을 이용해서 캐리어의 형성을 통한 레벨 업을 꾀한다. 기업은 종업원에게 수업료를 지원하며 종업원의 학업을 지원하고 있다. 그리고 비즈니스 스쿨에서는 관리자와 경영자로서의 캐리어 양성을 목표로 하고 있는 사람들을 위해서 경영관리와 의사결정의 방법을 배우기도 하며 경영관리 사례를 통한 문제점과 개선안을 토론하며 상당히 실천적인 전사적 관점에서 의사결정을 하는 학습을 실시하고 있다. 풀타임의 학생에게는 교육이외에 현역의 경영자와 관리자를 위한 단기코스도 설치해서 경영자와 관리자의 생애교육에 커다란 역할을 담당하고 있다.

또 하나의 특징은 미국에서는 전직을 통해서 캐리어를 형성해가는 사람이 많다. 미국과 일본의 부과장의 전직경험을 비교해보면(표4-5), 미국에서는 전직을 경험하지 않은 사원이 적은데 반해 일본에서는 대다수의 사원이 전직경험이 없는 현재 기업에서의 장기근속을 하며 내부승진을 통해서 현직에 도달한 사원들이다. 미국에서는 전직경험자가 많고 전직횟수도 많지만 현재 회사에 입사한 연령 대는 39세 이하가 많고 40세 이상에서의 입사는 20%정도에 지나지 않는다.

20대, 30대에 전직하면서 캐리어를 쌓고 현 회사에서 부장·과장으로 승진한 케이스가 많다. 또한 미국의 경우에는 부과장직의 사원을 외부에서 직접 채용되어 취임한 사원이 23%이며 거의 4명중에서 1명이 내부승진이 아닌 외부채용에서 현직에 있는 것을 알 수 있다. 전직을 경험한 후에 내부승진 한 부과장과 함께 몇 군데의 회사를 전직하면서 캐리어를 향상 해가는 사원의 경우가 대다수이다.(小池, 1998)

〈표 4-6〉 미국기업과 일본기업의 부장·과장의 전직경험 (단위 : %)

	미국	일본
전직 미경험으로 내부 승진한 부장·과장	18	82
전직 경험이 있는 내부승진의 부장·과장	59	15
현직위로 외부에서 직접채용된 부장·과장	23	3
	100	100

출처 : 小池 『국제비교 : 대졸 화이트 칼라의 인재개발·고용시스템, 미국, 일본, 독일의 대기업- 설문조사 편』, 일본노동연구기관, 조사연구보고서 No.101, 1998년

## V. 결 론

### 1. 연구결과 및 시사점

지금까지의 결과를 토대로 이하에서는 본 연구에서 설정한 인적자원관리의 과제에 대한 개선방향을 제시하고자 한다.

첫째, 글로벌화에 따른 세계시장의 변화에 신속하게 대응하고, 신규사업을 진전시키기 위해서는, 인재의 유동화가 필요하며, 노동시장의 유연화가 요구된다. 일본의 산업에 있어서도 시장니즈의 변화에 대응하여 사업의 재구조를 실시하고, 동시에 새로운 비즈니스의 기회에 신속하게 대응 하기위한 경력자를 중심으로 한 즉전력의 채용확대를 실시하고 있는 기업이 증가하고 있다. 앞으로 더욱 더 인재의 유동화를 전제로 한 시스템을 구축하는 방향으로 진행되지 않으면 안 된다.

둘째, 채용활동의 영역에 있어서도, 인재의 유동화와 즉전력의 채용이 증가하여, 신규채용에도 그 영향이 미치고 있다. 일본의 대학교육에 있어서도, 이러한 변화에 대응해서 빠른 기간에 즉전력으로서 활동할 수 있도록 기초적인 직업능력을 습득하기위한 교육을 하지 않으면 안 된다. 또한 학교에서도 인재유동화와 종신고용제의 축소의 흐름 안에서, 학생이 어떤 회사를 선택할 것인가 보다는, 어떠한

직업을 선택할 것인가의 시점에서 학생의 취직을 지원하지 않으면 안 된다.

셋째, 글로벌시대의 경쟁 속에서, 종업원 개인 개인이 국제경쟁력이 요구되는 시대에서, 각 분야에서 도 보다 고도한 지식과 경험을 가진 프로페셔널의 인재가 필요하게 된다. 종업원들도 종전과 같이 관리자로의 승진보다도, 특정 분야의 프로페셔널이 되기를 바라는 종업원이 증가 하고 있다. 한편, 기업 측에서도 직종별채용, 목표관리, 연봉제, 사내공모제, 자기신고제, 복리후생의 카페테리아방식 등의 인적자원관리영역에 있어서 개별화 및 다양화가 진행 되고 있다. 이와 함께 인사결정의 기준이 되는 인사고과의 결과에 대해서도 종업원에게 피드백 하여 면담에 의한 인사고과의 타당성을 논의하는 기업이 증가하는 추세이다. 일본에서는 승진과 전근의 경우 그다지 개인의 의사를 존중하지 않는다. 인사 권은 기업에 있어서, 전근을 거부하면 업무명령위반이라 하여 해고될 가능성이 높다. 또한 여성보다 남성우위의 가치관이 남아있다. 미국과 같은 기업의 배려가 필요하다 생각된다.

넷째, 일본에서는, 급격한 고령화와 핵가족화의 모토에서 연금기금의 부족과 노동력부족의 관점에서 65세 이상 또는 그 이상의 고용지속이 당면과제로 나타나고 있다. 일본에는 연령차별을 금지하는 법률이 없어 채용, 전직, 희망퇴직, 정리해고 등의 중고령자를 고용 차별하는 일이 보편화 되어있지만, 고령자의 고용지속 과함께 연령차별을 조금씩 금지할 것을 요구하고 있다. 일본기업은 일본에서만 통용하는 인적자원관리가 아닌 세계적으로 보편성을 갖는 글로벌 스탠더드의 인적자원관리 체도의 구축이 요구된다.

이상으로 인적자원관리 영역별 특성에 기초한 개선방향에 대하여 논의하였다. 그러나 일본기업의 인적자원관리의 효율성을 증대하기 위해서는 기업자체의 내부적인 개선과 더불어 외부적 지원제도 또한 중요하다 할 수 있다.

## 2. 연구결과의 한계 및 향후 연구과제

아직까지 많은 일본기업의 퍼포먼스가 장기불황에서 헤어나지 못 하고 있다고 할 수 있다. 정부의 경기자극책은 만족 할만한 효과를 올리지 못하고 경제시장과 노동시장에는 심리적 불안감은 아직 가시지 않고 있는 상태이다. 정보통신기술(IT)의 세계적인 변화는, 일본국내 중심의 산업에까지 빠르게 파급되고 있다. 정보화에 따른 세계화의 진전과 기업간의 전략적 제휴 및 오픈 네트워크 경영의 흐름 등의 커다란 변화를 극복하기 위해서 기업은 보다 적극적인 대응이 경영조직에 필요하게 되었다. 이러한 일련의 변화는, 새로운 경영과 조직 패러다임으로의 변환을 촉진시켜 올 것이다. 그것은, 소위 엑셀러런트 컴퍼니라고 불리 우는 조직 패러다임에서, 기업간의 경영기능과 자원의 공유화, 오픈 네트워크를 기본으로 한 조직구축으로의 패러다임 변환이다.

이와 같은 변화는 미국기업의 1980년에서 경영스타일의 변화를 보면 잘 이해할 수가 있다. 미국에서는 많은 조직기능과 자원을 조직의 안으로 저장하는 방식에서, 오히려 외부자원을 보다 적극적으로 이용하는 방식으로 변화하였다. 그 결과 아웃소싱산업이 태어나, 필연적으로 기업규모가 크게 삭감되는



효과를 가져왔다. 당초는 코스트삭감 중심의 소극적인 대응이었지만, 그것이 오히려 오픈 네트워크 경영에 의한 리스트럭처링으로 진전했다고 볼 수 있다. 그에 반해, 일본기업에서는 새로운 경영 패러다임 도입을 위해 구조조정전략의 적극적인 대응보다도, 소극적인 대응이 두드러졌다고 볼 수 있다. 일본기업의 생사를 건 생존전략의 인원삭감은, 신규채용의 억제, 중고년 사원의 해고조정과 퇴직 장려금과 같은 다양한 퇴출방법의 실시 등으로 인원의 슬림화가 진전되었다. 또한, 한국의 경우는 IMF이후의 새로운 환경변화에서, 기업의 생사를 건 구조조정으로 급증한 실업자문제를 해결하려고 정년을 단축하여 퇴직권고를 강요 하거나, 조장하는 풍토가 확산된 것이 현실이다.

글로벌화의 진전에 따른 국제경쟁의 격화로 미국기업의 국제경쟁력이 저하된 결과, 많은 기업은 해외생산의 길을 선택하여, 해외로 생산거점을 옮기거나, 해외로부터 부품조달을 확대하였다. 미국에 남은 기업은, 대규모의 구조조정이 실시되고, 채산성이 나쁜 사업에서 철회하거나, 설비의 노후화로 생산성이 낮은 공장을 폐쇄 하거나 하였다. 또한, 조직이 비대화하여 현장의 새로운 정보가 경영층까지 도달하지 못 하거나, 의사결정이 지연되어 시장과 고객의 니즈의 변화를 놓치거나 대응전략이 늦은 이유에서, 조직의 계층을 철저하게 축소하여 의사결정을 빠르게 해서 시장과 고객의 니즈의 변화에 대응할 수 있게 되었다. 많은 중간관리직과 종업원의 포스트가 삭감되고, 예를 들어 IBM과 GE(General Electric)에서는 40만정도의 종업원을 반으로 줄이는 인원삭감을 실시하였다.

미국 기업의 장점은 행정부와 시민과의 신뢰관계가 두텁고 철저한 정보공개와 제도에 의해서 국민간에는 협동적이고 효율성과 유효성에 대해서도 국민이 격차가 보이지 않는다는 것이다. 그리고 상당히 높은 세금과 사회 보험료를 부담하고 있는데도 불구하고, 그 부담을 불평을 받아들이는 시민사회가 확립되어 있다는 것이다.

정부의 규모의 대소는 상대적인 것으로 어느 정도가 적절한지의 문제는 판단하기 어렵지만 국민에 있어서 저가격과 고가격에 따른 세금과 보험이 공평하게 징수되어 그 자금이 국민의 복지과 교육에 충분히 환원되고 이는가에 의해서 판단이 가능하다.

미국에서는 재정의 규모는 상대적으로 크지만 세금과 사회복지와 서비스로서 국민에게 돌아오기 때문에 재정에 대한 국민의 지지는 높다 할 수 있다. 이에 반해, 불필요한 지출이 많고 관료주의가 만연되어 있으면, 예를 들어 상대적으로 작은 정부라 하더라도 국민에게는 부담이라 할 수 있다. ( 藤岡, 2001)

전자정부에 대해서는 시장경제우선의 미국에서는 효율성과 편의성에 치우치기 쉽지만 경제정책과 사회정책의 균형을 중시하는 미국에서는 라이프사이클을 통한 생활보장서비스와 인간에게 친환경적인 인간공학을 중시한다. 일본에서 최근 들어 주민은 다양한 목소리가 있지만 자기책임을 다하지 않는다는 면이 증가하고 있다. 미국에서는 행정이 IT이용에서 견인차 역할을 담당하고 있는 것이 현실이다. 이와 같은 배경의 이유는 여러 가지가 있겠지만 키워드는 정보공개라고 생각되어진다. 정보공개라는 것은 불만과 불편이 있는 곳을 행정이 정보공개를 적극적으로 실시하여 주민과 대등하게 접하며 정보공개의 모토의 환경 하에서 공무원이 한 단계 스킬을 높여서 주민에 대한 코디네이터 역할을 충실히

이행하는데 노력해야 할 것이다. 미국 모델은 일본과 한국에 있어서도 중요한 참고가 되지만, 무조건적으로 수용하는 것을 제안하는 것이 아닌, 예를 들어 수용한다하더라도 간단하게 이용 가능한 것도 아니다. 북유럽과 미국의 IT에 대한 더 깊은 조사를 통해 일본과의 비교를 음미하여 한국의 인적 자원 관리 방향의 나아갈 방향을 연구해야하는 과제가 남아있다.

한편 본 연구에서 이용된 자료 및 연구결과의 타당성을 확보하기 위해서는 내용분석을 추가하는 것이 필요하지만, 국내 정보화산업의 인적자원관리에 관한 연구가 초기단계로서 충분한 자료획득이 부족한 현실적 제약으로 이루어지지 못하였다. 즉 본 연구결과에 있어서 주관적 기준이 개입될 수도 있다는 연구의 한계를 인정하지 않을 수 없다. 따라서 이후 지속된 연구를 통하여 이를 보완하고자 한다.

## 참 고 문 헌

- 任 上嶽, “内部労働市場と人的資源管理” 名古屋大学博士学位論文, 2002.
- 有賀 健, 「人的資源管理の制度改革」 『日本労働研究雑誌』 Vol. 41, No.12, 1999.
- 岩田 博, 『アメリカ労務管理論史』 三嶺書房, 1989.
- 岩田龍子, 『日本的經營の編成原理』 文眞堂, 1980.
- 植村省三, 『日本的經營組織』 文眞堂, 1993.
- 奧林康司, 『変革期の人的資源管理』 中央經濟社, 1995.
- 神野直彦, 「未来志向の産業經濟システム」 岩波書店, 2000.
- 角方正辛, 「各種調査からみる採用労働の分析」 『日本労働研究雑誌』 No.457, 1998.
- 小池和男, 『日本の雇用システム』 東洋經濟新報社, 1994.
- 小池和男, 『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発雇用システム—日・米・独の大企業— (2) アンケート調査編』 日本労働研究機構、調査研究報告書 No.101, 1998.
- 島田達巳, 「電子自治体とコミュニティ形成」 『オフィスオートメーション』, 2001.
- 笹島芳雄, 『アメリカの賃金評価システム』 日経連出版部, 2001.
- 西川清之, 『人的資源管理入門』 学文社, 1997.
- 間 宏 , 『長期安定雇用』 文眞堂, 1998.
- 花岡正夫, 「HRM概念に関する一考察—PMからHRMへの轉換—」 『大東大經濟論集』, 1998.
- 藤岡純一 (2001), 『分権型福祉社会スウェーデンの財政』 有斐閣, 2001.
- 守島基博, 「米国雇用システムの轉換と人的資源管理の变化」 『慶應經營論集』 Vol. 17, No.1, 1997.
- 八代充史, 『大企業ホワイトカラーの異動と昇進』 日本労働研究機構、調査研究報告書 No.37, 1993
- 八代尚宏, 「中途採用労働市場の現状と今後の動向」 『慶應經營論集』 Vol. 17, No. 1, 1993

- 労働大臣官房政策調査部, 『日本の雇用制度の現状と展望』 大蔵省印刷局, 1995.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q. and Walton, R. E., *Managing Human Assets, the Groundbreaking Harvard Business School Program* : Free Press, 1984.
- Bermardin, H. J. and russell, J. E. A., *Human Resource Management*, 2nd ed., U. S : Irwin. McGraw-Hill, 1998.
- Cenzo, A. and Robbins, S. P., *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc, 1996.
- Dessler, G., *Human Resource Management*, 7th ed. London : Prentice-Hall, 1997.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F. and Shaw, J. B., *Human Resource Management*, 4th ed. Boston : Houghton Mifflin Company, 1999.
- Ivancevich, J. M., *Human Resource Management*, 7th ed. Irwin. McGraw-Hill, 1998.
- Jackson, S. E. and Schuler, R. S., "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environment," *Annual Review of Psychology*, Vol. 46, 1995.
- MaCraw, T. K. (1986), *America vs Japan*, Harvard University, 1986.
- Miles, R. E. and Snow, C. C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, 1978.
- Newman, D. R. and Hodgetts, R. M., *Human Resource Management*. New Jersey : Prentice Hall, 1998.
- Pfeffer, J., *Competitive Advantage through People*, Boston, MA : Harvard Business School Press, 1994.
- Pfeffer, J., *New Direction for Organization Theory*, Oxford University Press, New York and Oxford, 1997.
- Porter, M. E., *Competitive Advantage*, Free Press, 1985.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E., "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices," *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, 1987.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E., " Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices," *Human Resource Planning*, Vol. 19, 1989.
- Schuler, R. S., *Managing Human Resources*, 6th ed., Cincinnati : South-Western College Publishing, 1998.
- Sherman, A., Bohlander, G. and Snell, S., *Managing Human Resources*, 11th ed., Cincinnati : Western-Western College Publishing, 1998.
- Storey, J., *Development in the Management of Human Resources*, Blackwell, 1992.
- Storey, J., *Human Resource Management*, London : Routledge, 1995.
- The Swedish Agency for Administrative Development, *The Swedish Central Government in Transition*, 1999.
- Walton, R. E., " From Control to Commitment in the Workplace," *Harvard Business Review*, Mar-Apr, 1985.
- Wright, P. M. and McMahan, G. C., "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, vol.18, 1992.
- Wright, P. M. and McMahan, G. C. and McWilliams, A., "Human Resources and Sustained Competitive Advantage : A Resource-Based Perspective," *International Journal of Human Resource Management*, 1994.