

대리인 이론과 거래비용경제학에 기반을 둔 전략적 인적자원관리 모델*

신 형 덕**
홍 세 화***

본 연구는 전략경영의 이론들인 대리인 이론과 거래비용경제학의 핵심 개념들인 대리인 문제(agency problems)와 기업 특유의 기능(firm-specific skills)의 수준에 따른 효율적인 전략적 인적자원관리 모델을 도출하고, 한국의 한 기업에 이를 적용하는 사례를 보여주는 것에 그 목적이 있다. 이를 위해 한국의 외국어 학원 산업에 속한 기업의 사례를 이용하였으며, 위에서 기술한 두 가지 개념에 해당하는 조작성 변수들인 고정급/성과급 비율과 고용기간을 변수로 채택한 모델을 사례에 적용하였다. 또한 기업이 가진 고용계약의 형태가 시간의 흐름에 따라 어떻게 변화할 수 있는가에 대해 고찰하였다. 이러한 과정을 통해 본 연구에서 제시된 전략적 인적자원관리 모델이 기업의 최적 고용계약 수립에 도움이 된다는 것을 제안한다.

주제어: 전략적 인적자원관리, 대리인 이론, 거래비용경제학

1. 서론

기업 내의 인적자원관리(human resource management)와 그 기업의 전반적인 전략과의 조화는 그 기업의 성과와 직결된다(Cappelli and Singh, 1992; Wright and Sherman, 1999; McMahan, Virick and Wright, 1999). 인적자원관리를 기업의 전략과 조화시키려는 노력을 하게 되면 인적자원관리가 기업 기능의 한 부분이 아니라 그 기업의 전사적 전략의 수준으로 고려될 수 있다(McMahan, Virick and Wright, 1999). 그러나 이러한 노력이 반드시 기업의 성과에 영향을 주는가에 대한 실증적인 연구들은 항상 일치하는 결과를 보여 주지는 않는다. 어떤 학자들은 어느 기업의 전략과 인

적자원관리의 방향의 일치가 기업 성과를 높여준다고 주장하는 반면(Balkin and Gomez-Mejia, 1987, 1990; Montemayor, 1996), 다른 학자들은 전략과 일치하지 않은 인적자원관리의 실행도 얼마든지 좋은 성과를 가져오는 것에 있어서 효율적일 수 있다고 주장하기도 한다(Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 1988; Dyer and Reeves, 1995). 이러한 상이한 주장들이 나오는 이유는 전략경영의 이론들을 바탕으로 인적자원관리의 모델을 체계적으로 구축하는 이론적 틀이 없기 때문일 것이다(Wright and Sherman, 1999).

이론에 입각한 인적자원관리의 모델은 끊임없이 변화하는 환경 속에서 유연하게 인적자원관리를 실행할 수 있게 하는 측면에서 그 필요성을 찾을 수 있을 것이다. 이론적인 틀에 입각한 인적자원관리

논문접수일: 2008. 07. 15. 게재확정일: 2010. 01. 16.
* 본 연구는 2007학년도 홍익대학교 학술연구진흥비에 의하여 지원되었음.
** 홍익대학교 경영대학 조교수(shinhd@hongik.ac.kr), 제 1연구자
*** 고려대학교 경영학과 석사과정, 제 2연구자

모델은 다른 대안적 모델과의 비교를 통해 현행 모델의 효과성을 검증할 수 있게 한다. 다른 표현을 이용하자면, 현행의 모델에서 고려하고 있는 변수들을 다른 잠재적 변수들과 비교함으로써 더 나은 모델로 개선할 수 있는 가능성을 열 수 있다. 그러므로 산업 특성과 기업 특성에 적합한 개별적인 인적자원관리 모델을 발전시키는 것이 실무적으로 중요할 뿐 아니라, 이론적인 논리에 충실한 인적자원관리의 일반적 모델을 구축하는 것도 학문적으로 중요한 과제가 아닐 수 없다.

이러한 필요성에 근거하여 본 논문에서는 전략경영의 이론들에 뿌리를 두면서 그 핵심 개념을 이용한 인적자원관리의 모델을 제시하고자 한다. 구체적으로는 전략경영에서 다루는 대리인 이론 (agency theory)과 거래비용경제학(transaction cost economics) 이론들의 핵심적인 개념인 대리인 문제와 기업 특유의 기능이 기업의 피고용자와 맺는 계약의 기간과 인센티브 체계 등에 있어서 어떻게 적용될 수 있는가를 보여주는 이론적 모델을 제시한다. 그 다음엔 한국의 한 외국어 학원에 이 모델을 적용하여, 그 기업의 성과를 높일 수 있는 효율적인 인적자원관리의 사례를 보여주고자 한다.

II. 전략적 인적자원관리 모델의 두 가지 중요 변수

'전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management)'라는 개념은 인적자원관리의 개별 기능들인 인적자원의 확보, 개발, 이용 등이 조직의 전략이나 목표와 연계되어 설계되고 운영된다는 의미를 띠고 있다. 즉 경쟁우위를 달성하기 위한 전통적인 변수로 고려되었던 낮은 생산요소비용, 높은 진입장벽 등의 변수와 마찬가지로 인적자원을

경쟁우위의 원천의 하나로 간주하는 개념인 것이다 (Barney, 1991; Pfeffer, 1994; Barney and Wright, 1998).

그러나 '전략적'이라는 수식어가 갖는 의미에 부합되는 실증 연구는 아직 미흡하다고 할 수 있는데, 그것은 인적자원관리의 기능적 활동이 지나치게 강조되어 조직 전체의 전략과의 조화가 부족하거나, 또는 기업 이론에서 다루는 내용을 인적자원관리의 실무적 체계로 적용하기 힘들어 적절한 모델을 도출하지 못하는 경우를 생각해 볼 수 있다. 양혁승(2002)은 이에 대해 '전략적'이라는 수식어가 갖는 의미를 세 가지로 설명했는데, 그것은 첫째, 인적자원관리 연구에서의 종속변수는 개인 수준의 성과(예를 들어 조직 몰입)가 아닌 조직 수준의 성과(예를 들어 투자수익률)를 다루어야 한다는 것, 둘째, 환경 요소와 인적자원관리 모델과의 적합도(degree of fit)가 고려되어야 한다는 것, 그리고 셋째, 인적자원은 전략적 자산(strategic resource)이기 때문에 경쟁우위의 원천이 될 수 있다는 가정을 갖는다는 것이다. 이와 관련된 기존 이론들, 즉 상황이론(contingency theory)이나 자원기반관점(resource-based view)에서 제시하는 다양한 개념을 이용한 인적자원관리 모델에 대한 연구들은 이 분야에서의 많은 발전을 이루었다(배종석, 1999).

그런데 이러한 이론들은 조직 내 인적자원을 이미 '주어진 것'으로 가정하여 어떻게 하면 성과를 극대화할 수 있는가에 대해 논의하는 경향이 있다. 이에 반해서, 거래비용경제학(transaction cost economics)에서는 기업은 계약의 집합체(nexus of contracts)이며 기업의 영역은 이러한 계약의 형태에 의해 결정된다고 설명한다(Williamson, 1975). 미래에 발생하는 예측 불가능한 상황에 대해 인간이 가지고 있는 기회주의적 성향에 바탕을 두고 시장 계약과 위계적 계약이라는 두 극단점 사이에 존재하는 다양한 계약의 형태를 설명하는 이 이론을

인적자원관리 분야에 적용하면, 인적자원의 획득은 노동 계약에 의해 이루어지고 최적의 노동 계약을 통해서 인적자원 차원에서의 기업 영역 결정이 이루어진다는 설명이 가능하게 된다. 즉 주어진 인적자원의 효과적인 활용에 의한 성과의 극대화에 초점을 맞추기보다는 다양한 고용 계약의 형태 중 어떤 형태를 선택하는가에 따라 최적의 기업 영역(인적자원 측면에서의)을 발견하는 전략적 인적자원관리 모델에 초점을 맞출 수 있다.

또한 기회주의적 성향이 기업 내부의 고용 계약의 형태에 영향을 줄 수 있는 요소를 설명하는 이론으로서 대리인 이론(agency theory)을 적용할 수 있다. 이 이론 역시 거래비용경제학과 더불어 전략적 인적자원관리의 모델의 근거로 이용될 수 있는데, 기업 내부에 존재하는 기회주의에 기인하는 대리인 문제를 최소화하고 주주 또는 소유주의 가치 극대화라는 목표를 이루기 위해 최적 고용 계약의 형태를 선택하는 것에 초점을 둘 수 있다.

이와 같이 본 논문에서는 전략경영의 두 가지의 이론, 즉 거래비용경제학과 대리인 이론을 바탕으로 한 효율적 인적자원관리의 모델을 제안한다. 특히 본 논문에서는 거래비용경제학의 핵심 개념 중 하나인 기업 특유의 기능의 수준과, 대리인 이론의 핵심 개념 중 하나인 대리인 문제(또는 대리인 비용)의 수준을 전략적 인적자원관리 모델의 변수로 사용한다. 즉 특정 종업원이 가질 수 있는 기업 특유의 기능의 정도와 대리인 문제의 정도에 따라 기업의 소유주의 입장에서 어떤 형태의 계약을 체결해야 그 기업의 성과를 극대화할 수 있는가에 대한 모델을 제시하는 것이 본 논문의 주된 내용이다. 다음으로는 전략 경영의 이론들을 직접적으로 설명하기보다는 그 핵심 개념을 설명하는 형식을 취하기로 한다.

2.1 기업 특유의 기능(firm-specific skills)

거래비용경제학에서는 기업이 존재하는 이유, 또는 거래가 내부화되는 이유에 대해 시장에서의 거래의 비용과 기업 내부에서의 거래의 비용을 비교할 때 기업 내부에서의 거래의 비용이 더 낮은 경우가 있기 때문이라고 설명하고 있다(Williamson, 1975). 기업은 제품의 생산에 필요한 투입요소에 대한 거래를 기업인수 또는 자체생산을 통해 기업 내부에서 할 수도 있고, 또는 시장 거래를 통해 외부에서 구매할 수 있다(Coase, 1937). 일반적으로 시장에서의 거래는 다수의 잠재적 거래상대를 대상으로 하고 시장 메커니즘에 의한 수요와 공급의 법칙에 따르기만 하면 되기 때문에 기업 인수나 자체생산에 비해 낮은 거래비용을 갖게 되고, 거래를 기업 내부에서 일어나게 하기 위해서 거래 파트너를 통제하기 위한 비용을 지출하기 때문에 기업 내부에서의 거래는 높은 거래비용을 갖게 된다. 하지만 거래비용경제학에서는 시장에서의 거래에도 높은 거래비용이 존재할 수 있으며, 기업은 시장에서의 거래와 기업 내부에서의 거래의 모든 비용을 비교하여 거래의 내부화에 대한 의사결정을 내려야 한다고 설명한다.

구체적으로, 시장에서의 거래에서 발생하는 비용의 원천은 인간적 요소(human factors)와 환경적 요소(environmental factors)에서의 네 가지 요인으로 정리할 수 있는데, 그것은 인간적 요소에서는 제한된 합리성(bounded rationality)과 이기주의(opportunism), 그리고 환경적 요소에서는 불확실성(uncertainty)과 고착된 거래상대(small numbers)에 기인하는 비용을 들 수 있다(Williamson, 1975). 인간으로서 필연적으로 가지고 있는 특성인 제한된 합리성과 이기주의는 미래에 일어날 일들을 정확하게 예측하지 못하는 인간의 한계를 보여줌과 동시에 그 계약을 이용하여 거래 상대방으로

터 이득을 얻어내려는 품성이 있음을 가정한다. 즉 거래 환경에 존재하는 필연적인 불확실성 때문에 시장에서의 거래는 기업에게 높은 위험부담을 안겨 줄 수 있는데, 그것이 바로 시장 거래의 비용이다. 이 시장 거래의 비용은 특히 특정 거래 파트너와 장기간 연속적으로 거래를 해야 할 필요가 있을 때 높아질 수 있는데, 그 거래 파트너와의 거래에서만 가치가 있는 투자를 자산 특유의 투자(asset-specific investment)라고 한다. 자산 특유성이 높을수록 시장 거래의 비용은 높아지게 되므로, 따라서 기업은 그 거래를 기업 내부에서 일어나는 거래로 내부화하려는 인센티브를 갖게 된다. 요약하면, 시장에서의 거래와 기업 내부에서의 거래에서 발생할 수 있는 위험(즉 비용)들을 고려하여 최적의 영역을 결정하는 것이 거래비용경제학에서 제시하는 기업 영역 결정의 메커니즘이다.

예를 들어 자동차 생산 공장에서 철강을 시장 거래에서 획득할 것인가, 자체 생산을 하여 내부 시장에서 획득할 것인가에 대해 의사 결정을 한다고 해 보자. 만약 철강을 시장에서 조달할 경우에 있어서 철강 공급 업체들이 적시에 철강을 공급하지 못할 것이 예상된다면, 그것은 시장에서의 철강 거래의 불확실성을 높여줌(비용 상승)으로써 상대적으로 사내 제철소의 경제성을 제고(비용 절감)하게 된다. 다시 말해서 철강의 사내 생산이 외부 구매보다 비용 측면에서 효율적이기 때문에, 거래비용 경제학의 이론에 의하면 그 자동차 생산 기업은 거래비용이 저렴한 사내 생산의 경우를 선택하게 된다.

미국의 역사에서 보아도 철강의 외부 공급업체의 터무니없는 가격 요구에 견디지 못한 자동차 제조업체들은 사내 생산을 하기 시작하였다(Klein, Crawford and Alchian, 1978). 자동차 제조업체가 일반 철판이 아닌 특수강이 필요하고 이와 같은 특수강을 공급하는 공급자는 오직 하나의 기업이라고 가정해보자. 이러한 경우에 이 특수강의 공

급자는 자동차 제조업체보다 높은 협상력을 가지게 된다. 자동차 제조업체의 경우에는 이 유일한 공급자에게 무조건 특수강을 공급받아야 하기 때문이다. 결국 특수강 공급자는 가격을 올릴 것이고 자동차 제조업체는 매우 높은 비용을 부담해야 한다. 이와 같이 그 기업에 꼭 필요한 기업 특유의 자원(firm-specific resources)에 대한 시장 거래의 높은 비용을 회피하기 위해 미국의 자동차 제조업체들은 특수강의 생산을 내부화했던 것이다.

많은 기업들, 특히 노동집약적인 기업들에 있어서 노동에 대한 비용이 가장 중요한 비용일 수 있다. 이러한 경우 노동임금에 대한 거래, 즉 노동계약의 형태에 대해 거래비용경제학을 적용하여 살펴보는 것은 의미가 있을 것이다. 기업 입장에서는 종업원과의 계약에 있어서 계약 연장의 불안정성(비용)을 최소화하면서 양질의 노동력을 확보함으로써 기업 전체의 효율성이 극대화되기를 원할 것이다. 최상의 계약은 임금의 액수뿐만 아니라 종업원과 기업이 모두 동의하는 최적의 계약기간을 정함으로써 이루어진다. 결국 최적의 계약을 하기 위해 기업은 어떤 종업원에게는 장기계약을 제시해야 하고(고용 거래의 내부화) 어떤 종업원에게는 단기계약을 제시해야 할 지(고용 거래의 시장 거래화)에 대해 고민을 해야 할 것이다. 앞의 자동차 제조업체의 예에서 그 기업에게 꼭 필요한 기업 특유의 자원에 대해 사내 생산을 해야 했듯이, 기업 특유의 인적 자원에 대해서는 장기 계약을 통한 안정적 확보가 필요할 것이다.

구체적으로 예를 들어 보면 다음과 같다. 먼저 어느 기업이 필요로 하는 기능을 가진 사람이 노동 시장 내에 많이 있다고 가정해 보자. 이러한 경우에는 기업은 종업원 채용에 전혀 고민할 필요가 없다. 그 기업은 기술을 가진 사람들보다 협상력 측면에서 우위를 점하게 되고, 따라서 낮은 임금으로 그들을 고용할 것이다. 심지어 종업원이 높은 임금

을 원할 경우에는 그 종업원을 해고시키고 다른 사람을 고용함으로써 종업원들에게 지불되는 임금을 항상 낮게 유지할 수 있다. 계약의 기간 측면에서 보면, 기업은 특정 종업원과 장기적인 고용계약을 할 이유가 전혀 없다. 만약 특정 종업원이 기업이 필요로 하는 임무를 수행하지 못한다면 다른 종업원을 고용할 수 있기 때문이다. 종업원의 임금수준은 노동 시장에서의 노동의 수요와 공급에 의해 정해진다.

그 반면에, 어느 기업이 필요로 하는 기능이 특수한 기능이고, 이 기능을 가진 사람이 노동 시장 내에 많이 존재하지 않다고 가정해 보자. 이러한 기능을 가진 사람이 기업에 매우 높은 임금을 요구할지라도 기업은 이 종업원을 평범한 종업원으로 교체하지 못한다. 그러므로 기업은 이 종업원이 일정한 고용계약 하에서 기업에 오랫동안 머무르기를 원한다. 즉 기업은 장기계약을 제시하여 그들을 기업에서 오랫동안 일하도록 만들 것이다. 임금 또한 시장에서의 노동의 수요와 공급에 따라 결정되는 것이 아니라, 개별적인 협상을 통해 정해질 것이다. 만약 어떤 기업이 이러한 장기 계약을 맺는 것에 실패한다면 그 기업은 특수한 기능을 가진 종업원을 확보하는 데 있어서 시장에서 치러야 할 높은 거래 비용으로 인해 저조한 성과를 감수해야 할

것이다.

이렇듯 고용 시장에서 거래비용경제학의 논리를 적용하는 연구도 활발하게 이루어져 왔는데, 한국에서의 연구는 주로 비정규직 고용에 대해 거래비용경제학이 시사하는 내용에 대해 초점이 맞춰져 왔다(정건화, 2003). 예를 들어 서인석(1993)은 인적자산의 특수성과 노동 시장에서의 거래의 보호 장치의 유무를 고려한 고용계약 유형에 대해 설명하였는데, 인적자산의 특수성이 존재하지 않고 노동자에 대한 보호 장치가 존재하지 않은 노동거래는 외부노동시장, 즉 단기적 노동 계약에 의존하는 고용 관계가 성립되고, 그 반대로 인적자산의 특수성이 존재하고 노동조합 등 노동자에 대한 보호 장치가 존재하는 노동거래는 내부노동시장, 즉 장기적 노동 계약의 형태를 띠게 되는데 이것은 고용자와 피고용자의 이익을 동시에 실현하는 효율적인 고용 관계라고 말할 수 있다. <그림 1>에서 이것을 보여주고 있다.

이와 관련된 실증 분석도 진행되었는데, 이택면(2005)은 거래비용경제학의 논리에 따라 몇 가지 가설을 검증하였다. 기업이 인력을 충원할 시 비정규직과 정규직 고용 중에서 선택해야 할 때 총 거래비용을 최소화한다고 가정할 때, 비정규직과 정규직의 인건비 격차가 적을수록, 노조의 힘이 클수

보호장치

유 무	유	내부노동시장	효율적 내부노동시장
	무	외부노동시장	불완전 노동시장
		낮음	높음
		인적자산 특수성	

출처: 서인석(1993: 55의 표를 일부 수정)

<그림 1> 인적자산 특수성과 보호장치를 고려한 거래유형

록, 그리고 전산예산 투자비율이 높을수록 비정규직을 더 많이 고용한다는 것을 설문조사를 통해 보여주었다. 또한 김성훈(2009)은 직무의 성격에 따라 고용 형태가 영향을 받는다는 것을 2차 자료를 통해 검증하였는데, 기술의 수준이 높을수록, 그리고 기업 특수적 기술일수록 정규직 고용이 이루어진다는 것을 보여주었는데, 그것은 <그림 2>와 같다.

위에서 언급한 한국에서의 최근의 연구를 살펴보면 거래비용경제학에서 다루는 여러 가지 변수 중 노동 계약과 관련된 자산 특유의 투자(asset-specific investment), 즉 기업 특수적 기술의 수준에 따라 노동 계약의 형태가 영향을 받는다고 것을 공통적으로 언급하는 것을 볼 수 있다. 즉 종업원의 계약의 형태는 그 종업원이 수행하는 업무의 특수성에 의해 정해지는 것이다. 본 연구에서는 정규 또는 비정규직이 갖는 복잡한 사회적 함의를 생략하기로 하고, 계약의 형태를 정의할 때 그 계약이 효력을 갖는 기간만으로 단순화하기로 한다. 즉, 만약 누구나 다 가지고 있는 일반적인 업무를 수행하는 종업원이라면 기업은 단기계약을 제시해야 하고, 그 기업에 꼭 필요한 기업 특유의 업무를 수행하는 종업원이라면 기업은 장기계약을 제시해야 한다. 만약 최적의 계약조건을 제시하는 데에 실패한다면 그 기업은 비효율적인 고용계약을 제시하게

되어 일반적인 업무를 수행하는 종업원을 불필요하게 장기적으로 고용하거나, 혹은 기업 특유의 업무를 수행하는 종업원의 잦은 교체를 초래하게 되어 결과적으로 낮은 성과를 얻게 될 것이다.

2.2 대리인 문제(agency problems)

대리인 문제는 기업의 소유주와 기업의 실제 업무를 대신 맡는 대리인 사이에서 일어나는 문제를 말한다(Jensen and Meckling, 1976). 소유와 경영이 분리되어 있는 기업에 있어서 그 기업의 경영자들은 기업의 소유주, 즉 주주로부터 경영권을 위탁받아 기업을 경영하게 된다(Berle and Means, 1932). 이러한 위탁 경영 구조에서 생길 수 있는 비용으로서 소유자가 대리인의 행동을 감시할 때 발생하는 비용(monitoring cost), 대리인들이 소유주에게 소유주가 원하는 대로 일하고 있다고 보여줄 때 발생하는 비용(bonding cost), 또는 그 밖의 잔여 비용(residual cost) 등이 있다(Jensen and Meckling, 1976).

대리인 문제는 소유와 경영이 분리되는 기업의 경우에서 흔히 볼 수 있는 문제이다(Fama, 1980). 만약 기업가와 그의 친인척이 기업을 소유함과 동시에 경영한다면 대리인 문제는 전혀 일어나지 않

기업 특수적 기술

유	비정규직	정규직
	비정규직	정규직/비정규직
무	낮음	높음
	기술 수준	

출처: 김성훈(2009: 6의 표를 재구성)

<그림 2> 직무의 특성과 노동 계약의 종류

는다. 그러나 이러한 경우 기업가는 한정된 자원만을 소유한 기업이 처할 수 있는 위험에 완전히 노출되고, 그 위험을 감소시키기 위한 비용을 감수해야 한다. 이것을 회피하기 위해 기업의 소유주는 그 기업의 주식을 다른 투자자들에게 판매함으로써 자신의 기업의 주식을 가지고 있는 주주와 기업의 소유권을 공유하고 경영상의 위험을 감소시킬 수 있다. 또한 전문적인 경영인을 고용함으로써 경영의 질을 향상시킬 수 있다. 그러나 고용된 경영자들이 고용주의 뜻에 맞지 않게 자신들의 이익을 위해 일을 할 가능성도 있는데, 이것이 대리인 문제이다. 그러므로 기업의 소유와 경영의 분리에 따르는 이익과 더불어 대리인 비용도 함께 고려해서 결정되어야 한다(Fama and Jensen, 1983).

예를 들어 어떤 기업이 모든 소유권을 가지고 있는 기업이 및 그 친인척에 의해 경영된다고 가정해 보자. 즉 이 기업은 기업가 및 친인척에 의해 제한된 소유권이 유지되고 있다고 해 보자. 이러한 경우 친인척이 기업의 인적 자원과 재정적 자원을 모두 감당할 수 있다면 그 기업은 전문경영인을 외부로부터 영입할 필요가 없고 따라서 대리인 비용을 전혀 고려하지 않아도 된다. 그러나 기업이 계속해서 커지면서 더 많은 자금과 고급 인력이 요구되고, 그 요구를 충족시키기에는 개인기업의 소유구조로는 한계에 직면하게 될 것이다. 즉 제한된 소유권으로 인해 발생하는 비용이 대리인(전문경영인) 고용으로 인해 발생하는 대리인 비용보다 커질 것이다. 구체적으로 말해서, 기업가 및 그 친인척은 자신의 소유권의 일부를 다른 투자자에게 매각함으로써 자금을 조달할 수 있는 선택권을 갖지 못함으로써 높은 비용을 감당하게 된다. 또한 기업가 및 친인척이 그 기업을 직접 경영하는 한 그 기업을 가장 효율적으로 경영할 수 있는 능력을 가진 인적자원을 확보하지 못할 가능성이 크다. 그 결과 현재 기업을 소유하고 있는 기업가 및 친인척은 그

기업의 소유와 경영을 분리하고 새로운 주주들을 모집하는 한편 실질적으로 사업을 경영할 전문경영인을 영입할 것이다. 주주들은 전문경영인을 고용함으로써 그들의 부를 극대화하려 노력할 것이며, 그에 필수적으로 수반되는 대리인 비용을 최소화하기 위한 노력도 또한 할 것이다.

대리인 비용을 최소화하기 위한 한 가지 방법은 그 능력 및 도덕성을 신뢰할 수 있는 경영인들을 고용하는 것이다. 이러한 경영인들은 기업의 이익에 반하는 기회주의적 행동을 할 가능성이 적기 때문에 그들의 행동을 감시하고 통제하는 비용을 절약할 수 있다. 그러나 능력 및 도덕성을 신뢰할 수 있는 경영인과 신뢰할 수 없는 경영인을 분간하는 것은 매우 어렵다. 계약 당사자 사이에는 정보 불균형이 존재하며, 이것은 사전적으로 해소하기 매우 어렵기 때문이다. 그러나 만약 시장에 이러한 덕목들을 분간할 수 있는 지표들이 개발되어 있다면, 어느 정도의 정보 불균형은 해소될 수 있다. 예를 들어 특정 지원자의 능력을 검증하는 방법으로서 학력이나 경력 등을 증명하는 자료가 효과적으로 이용될 수 있을 때, 이러한 지원자의 능력은 비교적 간단히 검증할 수 있다. 또한 이러한 지원자들을 고용한 후에도 그리 복잡하지 않은 고용계약을 맺을 수 있다. 일단 도덕성에 대한 검증은 차치하더라도, 능력에 대한 검증은 거친 상태이기 때문이다. 반면에 신뢰할 수 있는 경영인이 고용시장에 없거나, 만약 있다고 하더라도 기업이 그들을 신뢰할 수 없는 경영인과 구별해 낼 장치가 시장에 존재하지 않는다면 기업은 아주 세세한 고용계약이 필요할 것이다. 이것은 고용될 경영인의 기회주의적 행동을 방지하는 차원과 더불어 전체 피고용인들이 더 열심히 일할 환경을 만들어 주는 차원에서도 중요한 것이다. 예를 들어 어떤 사업을 경영할 능력이 있는 사람도 그 사업을 경영할 능력이 없는 사람과 차별화된 계약 및 보상을 갖지 못한다면,

을 미치는데 대해 연구되어 왔는가를 알아보았다. 본 연구에서는 앞에서 설명한 기존 연구들에서 공통적으로 다루어진 두 가지 핵심 이론인 거래비용경제학과 대리인 이론을 중점적으로 살펴보면, 특정 산업에서 실증적인 사례로 적용할 수 있는 두 가지 핵심적 요인인 기업 특유의 기능의 수준과 대리인 문제를 중심으로 고용계약과 관련된 전략적 인적자원관리 모델을 제시하기로 한다.

III. 모델

기업 특유의 기능의 수준과 대리인 문제의 유무에 따라 고용 계약이 가질 수 있는 특성들을 분류해 보면 <그림 4>와 같이 4가지의 형태의 고용계약이 도출된다.

본 모델에서 정의하는 기업 특유의 기능의 수준은 특정 종업원과 기업이 서로 공유하는 특화된 능력, 장비, 작업장, 조직구성원, 문화 등을 말한다. 본 연구에서는 특히 기업의 입장에서 종업원을 대상으로 맺는 고용 계약에 초점을 맞추기 때문에 기업에서 필요로 하는 특화된 기능을 종업원이 가지고 있는 정도를 뜻한다. 구체적으로 이것은 종업원

이 다른 기업으로 신속하게 이동할 때 기업이 상실하게 되는 가치를 반영한다.

종업원이 다른 직장으로 이동할 때 종업원의 입장에서 특정 기업에 대해 이미 투자한 특화된 기능을 잃게 된다. 그 반대로 기업의 입장에서 특정 종업원에 대해 이미 투자한 특화된 가치를 잃게 된다. 이것은 기업 가치의 상실을 의미한다. 이를 방지하기 위해 다양한 방법이 있을 수 있으나, 그 한 가지 방법으로서 본 연구에서 고려하는 것은 고용 기간이다. 다른 모든 조건이 동일한 경우 장기적인 고용 기간을 제시하는 경우 이것은 종업원이 다른 직장으로 이동하는 인센티브를 약화시켜서 그 종업원이 가진 기업 특유의 기능을 유지할 확률이 높아지기 때문이다. 반대로 고용계약의 기간이 단기적인 경우 종업원은 고용의 불안정성에 직면하기 때문에 기회가 있을 때에 다른 직장으로 이동할 인센티브가 상대적으로 높다. 따라서 기업 특유의 기능은 고용계약의 기간과 직접적인 관련성이 있다. 따라서 기업 특유의 기능은 고용계약의 기간과 직접적인 관련성이 있다.

반면에 대리인 문제의 유무는 종업원의 성과에 대한 모니터링 비용을 최소화하면서 업무에 대한 충분한 동기부여를 하기 위해 성과기반의 보상과 고정적 보상 중 선택을 하는 것과 깊은 관련이 있

기업 특유의 기능의 수준

높음	장기 고정급 계약 (Long-term contract)	장기 성과급 계약 (Equity-sharing contract)
	장기적: 아웃소싱 단기적: 직접고용의 임시직	단기 성과급 계약 (Outcome-based short-term contract)
낮음	무	유

대리인 문제의 유무

<그림 4> 전략적 인적자원관리의 모델

다. 모니터링 비용을 감수하면서도 종업원의 업무를 모니터링해야 하는 상황은 종업원의 성과를 기업이 쉽게 평가할 수 없을 때(성과측정), 성과를 쉽게 평가할 수 있다고 하더라도 종업원이 고의적으로 낮은 성과를 낸 사실이 쉽게 드러나서 전파되지 않을 때(정보전파), 또는 성과측정과 정보전파 측면에서 문제가 없더라도 시장에서 경쟁상대가 없어서 고용 중단 등 위협을 가할 수 없을 때이다. 이러한 대리인 문제가 예상되는 경우에는 고정급 계약 보다는 성과급 계약을 취함으로써 '잠재적 경쟁 구조'의 계약 구조를 추구해야 한다(이종훈, 2006).

3.1 단기 고정급 계약(Day-to-day contract)

어느 종업원이 기업에서 필요로 하는 기업 특유의 기능을 보유하고 있지 않고, 앞으로도 보유할 가능성이 없으며, 또한 종업원의 능력을 적절히 평가할 장치가 마련되어 있어서 대리인 문제가 발생되지 않을 것으로 기업에서 판단할 때, 기업은 그 종업원과 단기 고정급 계약을 맺을 때 최적의 고용 계약을 하게 된다. 이 형태의 계약에서의 종업원의 임금은 노동시장에서의 노동의 공급과 수요에 따라 시시각각 결정될 것이며, 장기적 계약이나 성과급 계약은 기업의 경쟁우위에 아무런 도움이 되지 않을 것이다.

그 이유는, 대리인 비용의 문제가 없고 기업 특유의 기능의 수준이 낮은 조건에서는 신고전주의 경제학에서의 시장 원리가 가장 효율적으로 기능할 수 있고, 이는 Williamson(1975)이 분류한 거래의 형태 중 시장 거래(market governance)가 가장 낮은 거래비용을 가질 수 있다는 것을 의미하기 때문이다. 만약 신고전주의 경제학의 가정이 성립하는 조건에서 기업이 위계적 거래(hierarchical governance)의 형태인 장기적 고용계약을 종업원들과 맺는다면, 그 기업은 노동시장 환경의 변화에

따라 유연성을 가지고 고용계약을 변경하는 것에 계약을 갖게 된다. 이는 곧 기업의 경쟁력 상실을 야기하는 원인이 될 수 있다.

3.2 장기 고정급 계약(Long-term contract)

어느 종업원이 기업 특유의 기능을 보유하고 있어서 그 기업의 경쟁우위에 긍정적인 영향을 미치고 있지만 종업원의 능력을 판단할 수 있는 장치가 잘 마련되어 있어서 대리인 문제가 발생하지 않을 것으로 기업에서 판단했을 때, 장기 고정급 계약은 기업이 그 종업원과 맺을 수 있는 최적의 고용 계약이 된다. 이와 같은 상황에서 기업은 경쟁우위 지속에 영향을 주는 종업원을 장기적으로 고용하기 위한 수단을 강구해야 하는데, 어떤 고용계약도 종업원을 강제적으로 그 기업에 남아 있게 하지는 못하기 때문에 직접적으로 고용의 기간을 계약서에 명시하는 것과 병행하여 장기적인 고용관계가 그 종업원에게 실질적인 이익이 되는 것을 보장하는 조건을 포함하는 형식을 갖추게 된다.

이러한 고용계약을 통해 기업은 그 종업원에게 장기적인 고용을 보장함으로써 노동시장의 변화에 대응하는 유연성을 스스로 포기하는 결과를 가져오게 되지만, 기업 특유의 기능을 보유한 종업원을 상실했을 때의 비용과 비교했을 때 상대적으로 낮은 거래비용을 가지기 때문에, 기업은 그 종업원에 대해 장기적 계약을 선호한다고 할 수 있다. 즉 거래비용경제학에서 제시하는 위계적 거래의 조건이 성립하는 것이다.

3.3 단기 성과급 계약(Outcome-based short-term contract)

어느 종업원이 기업 특유의 기능을 보유하고 있지 않고 앞으로도 보유할 가능성이 없지만, 그 중

업원이 가진 능력을 검증하는 것이 힘들어서 대리인 문제가 발생할 가능성이 높은 경우, 기업은 단기 성과급 계약을 맺음으로써 그 종업원과 최적 고용 계약을 맺을 수 있다. 기업은 종업원들이 기업 특유의 기능을 가지고 있지 못하기 때문에 노동시장에서의 유연성을 최대한 이용하기 위해 단기계약을 맺어야 한다. 그러나 그 종업원이 가진 능력을 검증하기 힘들어서 종업원이 기회주의적으로 일할 여지가 있다고 판단하는 경우에는 그 종업원에게 고정된 임금을 지불할 수가 없다. 즉 기업은 그 종업원이 기업이 아닌 사적인 이익을 추구하는 행위를 막기 위한 계약 형태를 원할 것이다.

이 형태의 고용계약이 효율적으로 이루어지기 위해서는 종업원의 업무 성과가 단기적으로 나타나야 하고 또한 노동시장에서 종업원의 대체가 쉽게 일어날 수 있어야 한다. 만약 종업원의 업무 성과가 장기적으로 평가되어야 하는 직종에서는 단기 성과급 제도는 적절하지 않다. 또한 노동시장이 경직되어 있거나 노동인력의 공급이 원활하지 않아서 기업이 원하는 적절한 시기에 새로운 종업원을 고용하는 것이 불가능하다면 비록 기업 특유의 기능이 존재하지 않다 하더라도 단기 성과급 제도를 운영하는 것은 위험을 수반할 수 있다.

3.4 장기 성과급 계약(Equity-sharing contract)

어느 종업원이 기업 특유의 기능을 가지고 있고 또한 대리인 문제가 발생할 것이 예상되는 경우에 기업은 그 종업원과 장기 성과급 계약을 체결함으로써 고용 계약을 최적화 할 수 있다. 이 계약은 기업의 경쟁우위를 위해 종업원에게 장기적 고용의 동기를 제공함과 동시에 종업원의 능력이 검증되지 않은 상태에서 최대한의 능력을 발휘하는 것을 유도하기 위한 계약 조건이다.

기업 특유의 기능을 가지고 있는 종업원에게 그

기업에서 장기적으로 일을 할 동기를 제공하는 데에는 성공했지만 그 종업원이 최선을 다 해 일을 하지 않을 가능성이 있는 경우, 이 종업원은 두 가지 경로로써 기업의 경쟁우위를 해칠 수 있다. 첫째, 그 종업원을 단기적으로 고용했을 경우에 비해 더 심각한 경쟁우위의 저하를 가져오게 된다. 즉 단기 성과급 계약보다 열등한 결과를 가져오는 것이다. 둘째, 타 종업원들에 대해 악영향을 주게 됨으로써 간접적으로 경쟁우위를 저하하는 결과를 가져오게 된다. 장기 고정급 계약을 맺은 종업원들은 검증된 능력에 따라 고정적인 보상을 받는 계약을 하게 되는데, 능력이 적절하게 검증되지 않은 종업원은 그 보수의 수준이 어떠한 그보다 낮은 수준의 노력을 기울이려는 이기주의적인 행동을 할 가능성이 상대적으로 높고, 이것은 장기 고정급 계약을 맺은 종업원들로 하여금 불공평한 대우를 받고 있다는 생각을 하게 할 수 있다. 그렇다고 해서 만약 기업이 잠재적인 이기주의까지 고려한 낮은 수준의 보수를 제시한다면 이번에는 기업 특유의 기능을 가지고 있는 종업원이 장기적인 계약을 체결할 동기를 갖기 힘들게 된다. 이러한 경우 성과에 따른 보수 책정 제도를 적절히 이용함으로써 종업원이 가질 수 있는 대리인 문제를 방지할 수 있다면, 장기 성과급 계약은 단기 성과급 제도와 장기 고정급 계약보다 우월한 형태의 고용 계약이 될 수 있다.

IV. 사례적용

4.1 사례적용 기업 소개

위에서 제시한 모델이 적용되기 위해서는 몇 가지 조건이 충족되어야 하는데, 그 조건들은 노동

시장이 유연해서 잠재적 종업원의 공급이 풍부해야 하고, 기업 간 노동력의 이동에 장벽이 없어야 하며, 종업원의 업무 성과가 단기간에 나타날 수 있어야 한다.

이러한 조건을 충족하는 산업으로서 본 연구는 외국어 학원 산업을 채택하였다. 외국어 학원의 강사는 특수형태근로종사자의 유형에 속하는 것으로서, 정해진 급여를 장기적으로 받는 안정적인 고용 형태를 취하는 것이 아니라 성과에 따라 변동적인 급여를 받고, 고용계약도 최대 2년 수준이다. 그리고 노동 시장이 매우 유연하여 잠재적인 강사는 얼마든지 존재한다. 외국어 학원간 이동도 자유로운 편이며, 수강생의 수와 재수강률을 통해 강사의 업무 성과는 단기간 내에 나타난다. 다만 강사에게는 계약으로 이루어지는 급여만 제공되고 강사의 성과에 따른 인센티브는 거의 제공되지 않기 때문에 성과에 따른 보상제도가 적용되는 산업은 아니다. 하지만 학원이 모든 강사에게 동등한 급여를 제공하는 것은 아니며, 강사의 능력의 검증 여부에 따라 계약기간과 계약의 방식이 결정된다. 외국어 학원 산업의 이러한 특성으로 인해 본 연구에서는 모델의 적용 대상 산업으로 선정하게 되었다.

또한 본 사례는 특정 어학원을 분석 대상 기업으로 선정하여 보다 구체적인 개별 어학원 차원의 자료를 수집하였다. 본 연구의 대상 기업인 E 어학원은 1993년 국내 최초의 영어청취 전문 어학원으로 시작하여 현재는 강남 본원과 종로 캠퍼스를 가지고 있다. 현재는 영어청취 전문 어학원에 국한되지 않고 TOEFL, TOEIC, TEPS, GRE, GMAT, TSE, 통역대학원, 편입영어 등 다양한 시험에 대비하는 영어 전문 학원으로 발전하였다. 강남 본원은 3개의 건물을 사용하면서 340여개의 강좌를 개설 중에 있고 2005년 2월에 개원한 종로 캠퍼스는 2개의 건물에 140여개의 강좌가 개설 중에 있다. 1996년 6월에는 국내 어학원 최초로 인터넷

홈페이지를 개설하였고 조선일보에서 교육부문 우수 사이트로 선정되기도 했다. 2007년 현재 110여명의 강사가 학원에서 강의를 하고 있다.

E 어학원의 강사들은 다양한 경력을 가지고 있는데, 종로 캠퍼스의 C 강사는 통역대학원을 졸업하여 GM대우에서 통번역을 한 경력이 있고, S 강사도 통역대학원을 졸업하여 삼성 SDI CEO, CFO의 수행통역을 한 경력이 있으며, 강남 본원의 L 강사는 베스트셀러 토익 책인 '모질게 토익'의 저자이기도 하다. 이와 같이 E 어학원은 능력 있는 강사들을 다수 보유하고 있다고 일컬어지고 있는데, 이는 강사 채용모집의 경쟁률이 50:1을 기록할 정도로 본 학원에 대한 높은 인기에 기반하고 있다. E 어학원에서 강사로 고용이 되면 어학원의 명성으로 인해 자기 자신의 마케팅이 저절로 되고 학원만의 보조교재를 사용하기 때문에 교재 선정에 힘을 쓸 필요도 없기 때문에 E 어학원에 고용되려고 하는 사람들이 많았다.

E 어학원에서는 강사와 고용계약을 할 때 프라임 타임 배정, 강의실 배정, 계약기간, 보수 등을 고려하고 있었다. 프라임 타임 배정은 강사의 수입에 큰 영향을 준다. 학기 중에는 학생들이 학교에 가기 때문에 새벽 06:00~08:00시, 그리고 방학 중에는 09:00~15:00시가 프라임 타임으로서 이 시간대에는 수강생들에게 인지도가 높은 강사를 배정한다. 학기 중에는 특히 프라임 타임의 시간대가 좁기 때문에 이 시간대를 배정받는 강사들은 어학원의 특별대우를 받는다는 신호이기도 하다.

강의실 배정 또한 계약조건인 하나이다. 계약 시 전체 110여명의 강사 중 약 10% 정도가 100명 이상의 수강생이 강의를 들을 수 있는 대형 강의실을 배정 받는다. 50명에서 60명의 수강생이 들어갈 수 있는 중형 강의실은 전체 강사 중 약 40%가 배정을 받고, 30명에서 50명의 수강생이 들어갈 수 있는 강의실은 강사 중 약 30%, 그리고 나머

지 강사들이 30명 이하의 수강생이 강의를 들을 수 있는 강의실을 배정 받는다. 물론 수업의 성격 상 필기시험 대비의 강좌는 대형 강의실, 회화 위주의 강좌는 소형 강의실이 배정되는 측면도 있지만 동일 강좌의 경우에도 어학원의 특별 관리를 받는 스타급 강사들은 대형 강의실을 우선적으로 배정받는 경향이 있다.

계약기간은 1년 계약과 3개월 계약의 두 종류로 이루어지고 있다. 약 90%의 강사가 1년 계약을 하고 있고 나머지 강사와는 3개월 계약을 하고 있다. 계약기간 도중에 기간을 조정하는 경우는 없다.

보수는 수강료의 분배에 의해 결정되는데, 그 분배의 비율은 네 종류의 수준에서 결정된다. 가장 높은 분배를 받는 비율은 강사 대 학원이 5:5의 비율로서 수강료를 배분하는 것으로서 수강생들의 재등록률이 높고 강의 접수 마감일이 신속하게 끝나는 소수의 강사들과는 이러한 계약을 하고 있다. 전체 강사들의 5% 미만의 강사들이 이에 해당한다. 두 번째로 높은 배당을 받는 강사들은 객관적으로 자신의 능력을 보일 수 있는 자격증을 소지하고 있고 타 학원과 본 학원에서 강의한 경험이 있어서 자신의 능력을 검증한 강사들로서 약 10%가 이에 해당하고 4.5:5.5의 비율로 수강료를 배분한다. 세 번째 그룹은 대다수의 강사들(70%)이 속하는데, 4:6의 비율을 가지고 있다. 마지막 그룹은 대학 졸업장을 소지하고 있으나 타 학원에서 강의한 경력이 전무한 강사들로서 학원과 3.5:6.5의 비율로 수강료를 분배하고 있다. 이러한 경우는 전체 강사의 약 15%에 해당한다. 수강료를 배분하는 수입을 제외하고 월급으로 받는 보수는 없고 강사에게 지불하는 보너스도 전혀 없다.

4.2 외국어 학원에서의 기업 특유의 기능

외국어 학원 산업은 위에서 설명한 잠재적 종업

원의 풍부한 공급, 기업 간 용이한 노동 이동, 종업원의 업무 성과의 가시성 등의 조건을 갖추고 있어서 본 연구에서 제시한 모델을 적용하기 좋다는 장점을 가지고 있지만, 강사들이 가진 학원 특유의 기능은 쉽게 정의되기는 어렵다. 다만 어느 강사가 인기를 끌고 그 학원의 대표적인 강사가 된다는 것은 결과적으로 그 학원에서 갖는 지위를 보면 알 수 있는데, 본 연구에서는 그 지위를 프라임 타임과 강의실 배정의 조건에서 찾으려 한다.

즉 외국어 학원에 속한 강사의 수는 많지만 그 학원의 명성을 대표하는, 소위 그 학원의 얼굴로 간주되는 강사의 수는 적기 때문에, 학원의 입장에서는 소수의 스타 강사에 대해 자산 특유의 투자를 하고 있다고 볼 수 있다. 만약 어느 어학원의 얼굴격의 강사가 다른 어학원으로 옮긴다면 그 어학원의 명성에 심각한 타격이 있을 수 있기 때문이다. 대개 그러한 스타 강사는 좋은 시간대의 강좌를 제공받는다든지 대형 강의실을 배정받음으로써 그 어학원의 대표적 강사로 부상한다. 강사의 입장에서는 해당 어학원에서 다른 강사들보다 더 많은 수강생을 가질 수 있는 기회를 부여받는다.

물론 스타 강사에 대한 이러한 특별한 대우는 시장에서의 거래조건으로도 설명할 수 있지만, 어느 강사가 특정 어학원의 대표적 강사로 인식된다는 것은 어학원으로서 이미 시장 거래의 유연성을 이용할 수 없는 환경이 조성된다는 것을 의미할 수 있다. 이러한 경우 어학원은 그 강사에게 장기 계약을 제안함으로써 강사에 대해 투하된 기업 특유의 투자를 보존하려는 고용 정책을 추구할 수 있다.

4.3 외국어 학원에서의 대리인 문제

외국어학원에서의 강사의 성과는 수강생의 수와 재수강률을 통해 쉽게 측정될 수 있다. 다만 특정 강사의 능력이 단기적으로 수강생의 수에 의해 나

타나지 않을 수 있고 사전적으로 강사의 능력을 알기 힘들기 때문에, 이를 보완하기 위한 강사의 능력 검증 가능성이 중요할 수 있다. 학원에서는 항상 타 학원에서 경력이 있고 동시통역과 같은 영어에 관련된 자격증, 토익과 토플의 만점 성적표, TESOL(Teachers of English to Speakers of Other Languages) 학위증을 소지하고 있는 자들을 채용하고 싶지만 이런 자격을 가지고 있는 자들은 소수에 불과하다. 이러한 신뢰할 수 있는 강사들에게는 대리인 문제, 즉 강사의 자질과 능력을 과대평가할 확률이 상대적으로 낮다. 그러므로 이러한 검증된 강사들과는 학원은 수강료 배분 비율에 있어서 높은 비율의 배분을 보장해 주는 계약을 맺을 수 있다.

그러나 어느 강사가 단순히 대학 졸업증만 있어서 객관적으로 강의 능력을 검증할 수 없을 때에는 고용 후 대리인 문제가 발생할 가능성이 많다. 이들은 학원에 고용되기 전에 주장하는 강의 능력과 실제 고용 후에 보여주는 강의 능력 사이에는 차이가 있을 확률이 상대적으로 높은 것이다. 이러한 경우 학원은 신뢰할 수 있는 강사들과는 달리 강의의 성과에 따라 배분 비율을 결정하는 계약을 맺을 수 있다.

물론 주주의 이익에 반하여 사적인 이익을 추구하는 전문경영인에게 나타날 수 있는 대리인 문제와, 학원의 소유주의 이익에 반하여 능력을 과대포장하는 어학원 강사에게 나타날 수 있는 대리인 문제는 직접적인 연관성을 발견하기 쉽지 않을 수 있지만, 두 경우 모두 권한 위임자(principal)가 권한 수임자(agent)의 업무 또는 업무수행 능력에 대해 정확한 측정과 모니터링을 하기 힘들 때 발생하는 문제라는 것에는 명백한 공통점을 지닌다고 할 수 있다. 따라서 고용계약 후 소유주-전문경영자의 대리인 문제는 전통적으로 전문경영자에게 소유권의 일부(예를 들어 스톡옵션)를 이양함으로써

감소시킬 수 있듯이, 어학원-강사의 대리인 문제는 강사의 보수를 성과에 따라 변동적으로 조정하는 것으로 감소시킬 수 있다. 이것은 기업의 경영 성과에 따라 기업의 가치가 변동하는 것이 자동적으로 전문경영자의 소득으로 연결되는 것과 크게 다르지 않다. 오히려 어학원의 경우 어학원 전체의 성과에 따라 강사의 소득이 변동하기보다는 강사 본인의 성과에 따라 강사의 소득이 변동하기 때문에 더욱 더 직접적으로 대리인 문제를 해결한다고 볼 수 있다. 만약 기업의 소유주-전문경영자의 전통적인 대리인 문제에 있어서도 개별 전문경영자의 성과가 직접적으로 측정될 수 있다면 그 개인적인 성과에 따라 보수가 결정되는 것이 가장 합리적인 보수 책정 방식이 될 것이다. 그러나 일반적인 현실은 기업 전체의 성과 중 어떤 부분이 개인적인 전문경영자의 성과인지 명확히 구분되기 힘들기 때문에 기업 전체의 성과에 따른 스톡옵션의 가치 변화에 따라 개별 전문경영자의 보수가 결정되는 것이다(Barney and Hesterly, 2006). 즉 외국어 학원에서의 대리인 문제는 개별적인 성과를 측정하기 용이하다는 점에서 전통적인 대리인 문제보다도 오히려 더 선명하게 발견될 수 있다고 할 수 있다.

요약하면, 학원에서 발생될 것으로 예상되는 대리인 문제의 유무에 따라 수강료 배분 비율을 고정적으로 할 것이냐 변동적으로 할 것이냐에 대해 계약의 유형이 달라질 수 있다. 높은 고정적인 배분 비율이 적용되어야 할 강사에게 낮은 비율을 포함한 변동 비율을 적용하면 높은 능력을 가진 강사를 놓칠 수도 있을 것이다. 또한 변동 비율이 적용되어야 할 강사에게 높은 고정적인 배분 비율을 적용하면 비효율적이고 공평하지 못한 보상 체계를 낳을 수 있을 것이다. 즉 대리인 문제는 학원이 강사와 최적의 고용 계약을 맺는 것에 있어서 중요한 고려요소가 된다.

4.4 외국어 학원에서의 모델 적용

앞에서 제시했던 전략적 인적자원관리 모델을 외국어 학원의 고용 상황에 적용하면 외국어 학원 산업에 적합한 모델을 <그림 5>와 같이 도출할 수 있다.

먼저, 이 모델에서 제시하는 고용계약의 조건들, 즉 수강료 배분비율이나 계약기간 등은 순수한 시장계약의 형태에서도 충분히 결정될 수 있는 것임을 밝혀둔다. 즉 자산특유의 투자(asset-specific investment)나 대리인 문제(agency problems)의 문제가 개입되지 않은 경우에도 강사의 능력과 어학원의 지불 의사가 통제하는 시장 메커니즘에 의해 순수한 수요와 공급에 의해서도 결정될 수 있다. 또한 거래비용경제학이나 대리인 이론에서 전제하고 있는 경제 주체들의 기회주의(opportunism)를 전제하지 않더라도 강사의 개인적 가치체계에 의해서도 계약의 기간이 영향을 받을 수 있다. 본 연구에서 제시하는 것은 이러한 시장 메커니즘이 작용하지 않는다는 것이 아니라, 오히려 시장 메커니즘에서 고려하는 강사의 능력, 어학원의 지불 의사, 그리고 강사의 개인적 가치체계가 고려된다는 것을 모두 전제한 다음 단계에서, 추가적으로 거래비용경제학과 대리인 이론이 고려할 수 있는 요소

들이 어떻게 작용할 수 있는가에 대한 것이다. 그러므로 본 연구에서 제시하는 모델은 시장 메커니즘을 부정하는 것이 아니라 보완적인 관계를 갖는다고 할 수 있다.

첫째, 낮은 고정비율(3.5:6.5) 배분의 단기(1-3개월)계약은 어학원에서의 어느 정도의 강의 경력을 통해 고용 시장에서 비슷한 수준의 강사를 쉽게 구할 수 있다고 판단되는 강사에 대해 학원이 취할 수 있는 고용 계약이다. 장기적으로 어학원은 경쟁 어학원보다 높은 수준의 강사를 고용하려는 인센티브를 갖지만, 단기적으로는 수업 시간을 채우기 위해 보통 수준의 강사도 고용하게 된다. 즉 강사의 성과에 대해 그동안의 강의 경력을 통해 수강생들의 재 등록률 및 수강생 충원률 등의 측정치가 보통 수준인 강사들은 그 능력에 대한 검증이 더 이상 필요하지 않은 경우이므로 대리인 문제가 발생할 가능성이 낮고, 또한 비슷한 능력을 갖춘 강사 지원자가 많은 상황에서 기업 특유의 기능의 수준도 낮다. 그러므로 조금이라도 높은 능력의 강사를 고용하게 되는 상황에서는 이러한 강사들은 1-3개월의 단기 계약 후 계약이 종료될 가능성이 높다.

두 번째로, 학원에서의 강의 경력을 통해 수강생들의 재 등록률이 높고 항상 수강신청이 조기에 종료되는 강사에 대해서는 학원은 높은 고정비율

기업 특유의 기능의 수준

높음	높은 고정비율 배분의 장기계약 (5.0:5.0 배분, 2년)	변동비율 배분의 장기계약 (4.5:5:5 - 5.0:5.0 배분, 2년)
	낮은 고정비율 배분의 단기계약 (3.5:6.5 배분, 1-3개월)	변동비율 배분의 단기계약 (3.5:6.5 - 4.5:5.5 배분, 6개월)
낮음	무	유

대리인 문제의 유무

<그림 5> 외국어 학원에 적용한 전략적 인적자원관리의 모델

(5:5) 배분의 장기(2년)계약을 맺는 것이 최적의 대안이 된다. 이러한 강사는 이미 그 학원에서의 프라임 타임과 대형 강의실을 확보하고 있을 것이며, 이 강사의 명성은 학원의 지위를 높이는 것에 공헌을 하고 있을 것이다. 즉 강사의 높은 강의 능력에 대한 검증은 더 이상 필요하지 않으므로 대리인 문제가 발생할 가능성이 낮고, 또한 기업 특유의 기능은 높다. 학원은 이러한 강사들에게 장기적인 계약을 제시함으로써 다른 학원으로 옮기려는 동기를 감소시켜야 한다.

세 번째로, 학원에서의 강의 경력이 짧거나 처음 고용되는 상황이고 영어 강의에 대한 자격증이 없어서 강의 능력을 충분히 검증하지 못하는 강사에 대해서는 학원은 변동비율(3.5:6.5 내지는 4.5:5.5) 배분의 단기(6개월)계약을 맺는 것이 최적의 대안이 된다. 강의 능력을 검증할 충분한 시간이 없었다는 것은 상당한 수준의 대리인 문제가 발생할 수 있다는 것을 뜻하고, 이것은 고정된 성과 배분 비율을 정하는 것을 어렵게 한다. 그러나 강사의 능력은 그 학원에서의 경력이 축적됨에 따라 나타나게 되어 있다. 이것은 때로는 시간을 요하는 일이기도 하므로, 아주 단기간의 시간 보다는 어느 정도 충분한 기간의 계약이 필요한 것으로 판단된다. 즉 경력이 짧고 자격증을 구비하지 않은 강사는 노동 시장에서 얼마든지 채용할 수 있으므로 자격

이 검증된 강사들 보다는 단기의 계약을 하게 되지만, 만약 능력을 발휘할 기회가 주어졌을 때 탁월한 능력을 발휘하여 더 많은 수강료의 분배를 받을 동기를 부여하기 위해 변동비율 배분의 계약을 해야 한다.

마지막으로, 강사 고용 후 단기적으로 높은 재등록률을 보여주고 수강신청이 신속히 마감되는 강사들에 대해서는 프라임 타임과 대형 강의실을 배정하고 다른 학원으로 옮기려는 동기를 감소시키는 장기(2년)계약을 맺어야 하지만, 그 성과의 지속성이 검증되지 않은 상태에서는 변동비율(4.5:5:5 내지는 5.0:5.0)배분의 계약을 맺는 것이 학원으로서의 최적의 대안이 될 것이다. 강의 경력이 짧은 상태에서 높은 기업 특유의 기능을 갖는다는 것은 매우 희소한 현상일 것이며, 그 현상이 지속될 것을 확인하기까지는 대리인 문제의 가능성을 고려한 고용계약, 즉 변동비율 배분의 장기계약을 맺어야 한다.

4.5 시간에 따른 고용계약의 변화

위에서 설명한 전략적 인적자원관리 모델은 정태적이지 않다. 대리인 문제와 기업 특유의 기능의 수준은 모두 시간이 지남에 따라 변화하므로, 최적 고용계약도 시간이 지나고 강사에 대한 새로운 정보가 학원에 알려짐에 따라 <그림 6>과 같이 변화

. 기업 특유의 기능의 수준

높음	4단계: 높은 고정비율 배분의 장기계약	3단계: 변동비율 배분의 장기계약
	1단계: 낮은 고정비율 배분의 단기계약	2단계: 변동비율 배분의 단기계약
낮음	무	유
대리인 문제의 유무		

<그림 6> 성공적인 강사의 최적 고용계약 계획

할 수 있다.

성공적인 강사에 대한 최적 고용계약의 궤적은 시간의 흐름에 따라 (2) 변동비를 배분의 단기계약 → (3) 변동비를 배분의 장기계약 → (4) 높은 고정비를 배분의 장기계약으로 볼 수 있다. (1) 낮은 고정비를 배분의 단기계약의 경우는 이미 강의 능력이 낮다는 것이 판명되는 충분한 시간이 흐른 후이므로 (2)의 단계로 옮기기 매우 어렵다. 그러나 만약 어떤 계기에 의해 강의 능력이 제고될 수 있다는 가능성이 발견된다면 지금까지의 부정적인 경력이 배제된 상태에서 (2)의 단계로 고용 계약이 변화할 수 있을 것이다. 고용의 첫 단계에서 강사가 능력 검증에 필요한 경력이나 자격증을 가지지 않는 대부분의 강사들의 경우에는 (2)의 단계에서 경력을 시작하게 된다. 이들 중 학원의 명성에 도움을 주는 강사들은 (3)의 단계에 오르게 될 것이고, 그 중 소수는 (4)의 단계에까지 다다르게 될 것이다.

V. 결론 및 시사점

본 연구에서는 두 기업이론, 즉 거래비용경제학과 대리인 이론의 핵심 개념인 기업 특유의 기능과 대리인 문제를 바탕으로 네 가지의 고용계약 형태를 도출하는 전략적 인적자원관리 모델을 제시하였다. 즉, 두 개의 개념에서 도출되는 네 개의 사분면을 만들어서 각 분면의 조건에 해당하는 최적의 고용계약을 제시하고, 그 모델에서 동태적으로 고용계약이 변화할 수 있는 궤적 또한 고려해 보았다. 그리고 본 모델을 학원 산업에서 활동하고 있는 실제 기업의 사례를 통해서 고용 기간과 수강료 배분 비율을 포함한 고용 계약에 어떻게 적용시킬 수 있는가에 대해서도 알아보았다.

기업 특유의 기능과 대리인 문제와 관련된 수많은 변수들을 실제 사례에 충분히 적용하는 것에는 한계가 있을 수 있다. 예를 들어 대리인 문제를 감소시킬 수 있는 방법으로서 기업이 흔하게 사용하는 것은 성과에 기반을 둔 현금 보너스를 지급하거나 스톡옵션을 주는 일이다. 그러나 본 연구에서 사례로 든 학원에서는 현금 보너스나 스톡옵션을 지급한 전례가 전혀 없었다. 그러므로 어떤 의미에서는 본 연구의 사례는 대리인 문제를 통제하는 전통적인 고용계약의 방법을 잘 반영하지 못하는 한계를 가지고 있다고 할 수 있다. 그러나 다른 측면에서 살펴보면, 본 연구의 사례는 전통적인 고용계약의 방법이 배제된 상태에서도 어떻게 기업이 대리인 문제를 통제하고 있는가를 보여주는 좋은 본보기라고 할 수 있다.

본 연구에서 제시한 모델을 통해 학원의 인적자원관리 관행에 대해 몇 가지의 시사점을 발견할 수 있다. 첫째는 고용계약기간의 다양화이다. 현행의 계약기간은 3개월과 1년으로 양분화 되어 있다. 거의 대부분의 강사들이 1년의 계약을 하고 있는데, 실적이 낮을 것으로 예상되는 강사에게는 1-3개월의 단기 계약을 체결함으로써 거의 시장 계약과 유사한 형태의 고용계약을 유지할 수 있다. 또한 기업 특유의 기능의 수준이 높고 자신의 능력이 검증된 강사에게는 1년 이상의 장기계약을 제시하는 것이 바람직하다고 판단된다. 물론 제조업과 달리 학원 서비스업은 토익 등 시험의 출제 방식의 변화에 따라 강사에 대한 소비자의 선호가 수시로 바뀔 수 있고, 그 때문에 1년 이상의 계약은 위험을 내포할 수 있다. 하지만 한번 구축된 인지도는 좀처럼 허물어지지 않는다는 것이 학원 산업에서 받아들여지는 일반적인 견해였다. 즉 시험의 유형이 바뀌더라도 한번 인지도가 높아진 강사들에게 학생들이 계속 집중되는 경향이 있다는 것이다. 어학원에서도 토익의 유형이 2006년 5월에 구 토익

에서 뉴 토익으로 바뀌었을 때에도 갑자기 인지도가 높아진 강사가 있기 보다는 구 토익에서 인지도를 높인 강사의 등록률이 높은 경향을 보였다. 이렇듯 한번 인지도가 높은 강사에게 2년, 또는 3년 이상의 계약을 하면 기업 특유의 기능을 가진 강사가 다른 곳으로 옮기는 동기를 낮출 수 있다.

두 번째 시사점으로는 신규 강사에 대해 변동비율로 수강료를 배분하는 방안이다. 현재의 신규강사는 자신이 받은 수강료를 3.5:6.5의 비율로 학원과 배분하고 있다. 즉 기업 특유의 기능의 수준이 낮고 아직 대리인 문제가 있을 것으로 예상되는 신규강사는 3.5:6.5의 고정비율로 고용계약을 맺는 것이다. 대리인 이론에 따르면 이들의 수강료 배분 비율을 변동비율로, 즉 3.5:6.5와 4.5:5.5 사이에서 결정하는 것이 대리인 문제를 감소하는데 도움이 될 수 있다. 학원의 입장에서 신규 강사의 공급이 풍부한 상황이고 신규 강사에게는 기업 특유의 기능도 없는 상태이므로 이를 등한시 할 수 있지만, 낮은 고정비율을 고수하는 일은 지속적인 신규 강사의 이탈을 야기하여 학원의 대표급 강사, 즉 기업 특유의 기능이 수준이 높은 강사를 육성할 기회를 잃어버릴 가능성이 있다는 측면에서 궁극적으로 학원에 더 큰 손해가 될 수 있다. 여기에서 한 가지 중요한 점은 본 연구에서 언급하고 있는 고정급의 배분 비율은 전적으로 현행 외국어 학원 산업에서 적용되고 있는 비율을 기준으로 고려하고 있다는 점이다. 만약 이론적인 타당성이 있는 다른 비율 체계를 찾을 수 있다면 그러한 비율 체계가 더 합리적으로 고려될 수 있을 것이다.

세 번째 시사점은 대리인 문제를 감소시키기 위한 다양한 방법을 도입하는 것이다. 위에서 말한 문제, 즉 신규 강사에 대한 변동비율제의 도입은 학원에 대해 지속적인 재정적 부담을 줄 수 있다. 이러한 상황에서 제안될 수 있는 방법은 강사에게 현금 보너스를 주는 것이다. 당장 수강료 분배의

비율을 높여주는 것이 부담스럽다면, 그 강사로 인해 학원의 수익이 일정 수준 이상이 되었을 경우에 보너스를 지급할 수 있다. 보너스를 지급함으로써 학원에서는 현재의 수강료 분배의 비율을 유지하면서 대리인 문제를 해소시켜 학원의 이익에 반하는 기회주의적인 행동을 하는 것을 막을 수 있다.

본 연구의 가장 중요한 한계점은 본 연구의 모델이 외국어 학원 산업의 분석에 국한적으로 사용됨으로써 다른 산업에의 일반화가 어렵다는 것이다. 하지만 본 연구가 인적자원관리를 필요로 하는 일반적인 기업 및 서비스 산업에 던지는 시사점은 바로 대리인 비용과 거래비용경제학에 입각한 인적자원관리모델이 효과적으로 적용되기 위해서는 폭넓고 다양한 고용계약 조건이 존재해야 한다는 것이다. 이 폭넓고 다양한 고용계약 조건은 산업 특성에만 얽매이지 않은 다양한 고용계약의 변수들을 의미한다. 예를 들어 '제조업에서는 연공서열에 의한 보상, 서비스업에서는 성과에 따른 보상'이라는 관례를 따르기만 한다면 노동환경의 변화에 따라 최적의 인적자원관리를 실행할 여지가 적게 된다. 따라서 산업의 특성에만 제한되지 않은 다양한 고려요소에 의해 보상이 결정되는 시스템이 구축될 때 이론에 입각한 효과적인 인적자원관리가 실행될 수 있다. 이러한 다양한 변수의 개발과 측정이 향후 연구에서 이루어질 것을 기대한다.

참고문헌

- 권상순, 조직경제이론의 한계와 상호호혜의 규범, 인력개발연구, 제9권 2호, 2007.
 김성훈, 직종별 비정규 고용에 관한 연구: 거래 비용 이론을 중심으로, 사회과학연구, 제20권, 2호, 2009.
 양혁승, 전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구

- 과제 개관, 인사관리연구, 제26집, 2권, 2002, 9.
- 이종훈, 비정형근로 유형의 선택에 대한 이론적 모형, 노동경제논집, 제29권, 1호, 2006, 4.
- 이택면, 비정규 고용의 결정요인에 관한 경제사회학적 분석: 거래비용이론의 적용과 실증, 한국사회학, 제39집, 4호, 2005.
- 정건화, 노동시장의 구조변화에 대한 제도경제학적 해석: 내부노동시장의 이완과 비정규노동의 증가, 경제와 사회, 봄호, 2003.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. and W. Hesterly (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Practice Hall.
- Barney, J. and P. Wright (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37, 31-46.
- Balkin, D. B. and L. R. Gomez-Mejia (1987). Toward a contingency theory of compensation strategy. *Strategic Management Journal*, 8, 169-182.
- Balkin, D. B. and L. R. Gomez-Mejia (1990). Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*, 11, 153-169.
- Berle, A. and G. Means. (1968). *The modern corporation and private property*. New York: Harcourt, Brace and World, revised edition.
- Cappelli, P. and H. Singh. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management. In D. Lewin, O. S. Mitchell and P. Sherer (Eds.), *Research frontiers in industrial relations and human resources*. Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, 386-405.
- Dyer, L. and T. Reeves. (1995). HR strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 31, 1-30.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88, 288-307.
- Fama, E. F. and M. C. Jensen (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Jensen, M. C. and W. H. Meckling (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Klein, B., R. G. Crawford, and A. A. Alchian (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *The Journal of Law and Economics*, 297-326.
- Lengnick-Hall, C. A. and M. L. Lengnick-Hall. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13, 454-470.
- McMahan, G. C., M. Virick and P. M. Wright. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revised: Progress, problems, and prospects. *Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement 4*, 99-122.
- Montemayor, E. F. (1996). Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performing firms. *Journal of Management*, 22, 889-908.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston, MA: HBS Press.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York, NY: Free Press.

Wright, P. M. and W. S. Sherman. (1999). Failing to find fit in strategic human resource management: The theoretical and empirical problems. *Research in personnel and human resource management, Supplement 4*, 53-74.

Firm-specific skills, agency problems, and efficient employment contracts

Hyung-Deok Shin* · Sae-Hwa Hong**

Abstract

A typology is suggested that links human resource management practices and theories in strategic management, which are agency theory and transaction cost economics. Four types of employment contracts (day-to-day contract, long-term contract, outcome-based short-term contract, and outcome-based long-term contract) are drawn from the combination of the degree of firm-specificity of skills and the level of agency problems. Also, this study shows these contracts may evolve over time to deal with changed situations regarding employment conditions. A case on a Korean language institute was used to explain this typology helps a firm optimize contracts with its employees. Implications and further research are suggested.

Key Words: strategic human resource management, agency theory, transaction cost economics

* Assistant Professor, Hongik University, College of Business Administration

** Graduate Student, Korea University, College of Business Administration