

세계 최장수 기업 고용시스템의 역사와 복지자본주의*

- The Hudson's Bay Company, 1880-1930 -

선재원**

요약

본고의 목적은 세계 최장수기업인 영국계 캐나다 기업 Hudson's Bay Company (HBC)의 고용시스템을 분석하여 캐나다에서 실현된 복지자본주의(welfare capitalism)의 선구적인 사례를 소개하는 것이다. 여기에서 복지자본주의란 개명된 경영자가 종업원의 협조를 얻어야 경영성과를 향상시킬 수 있다는 신념에 기초하여 온정주의(paternalism) 처럼 유동적이지 않고 안정적이며 지속적으로 운영했던 보상체계와 그 운영형태를 말한다.

HBC는 출고 외진지역에서 사업을 전개하기 위해 장기간 충직하게 일할 Officer와 Servant가 필요했다. 지휘 명령하는 Officer후보생으로 런던의 가난하지만 교육을 받은 소년들 즉 Londoner를 채용하였다. 그들은 대부분 영국에 강한 유대를 갖는 가족이 없었기에 캐나다 현지 HBC에서의 지위상승을 통해 사회적 이동을 실현하려 하였다. HBC는 지휘명령을 받아 모피수집하는 Servant로 이 일에 적합하고 간단한 계산과 장부기록도 가능하며 충직하고 낮은 임금도 만족해하는 스코틀랜드 북단 섬의 Orkney Islands의 사람들 즉 Orcadian을 정기적으로 채용했다. 그들은 힘들었지만 저축한 임금으로 귀향하여 토지를 구입한다는 희망으로 충실하게 일했다.

HBC의 직위별 임금수준은 격차가 존재했다. Apprentice-Clerk 출신인 Officer에 대해 1880년대에 Servant 출신 Officer의 임금수준은 약 60% 수준이었고, Servant는 25%수준이었다. 그렇지만 이러한 임금격차는 1930년까지 개선되었고, 당시의 HBC Servant의

* 이 연구는 저자가 캐나다 Archives of Manitoba에서 2013년 1월에 1개월간 집중적으로 자료를 수집할 수 있도록 편의를 제공해준 Ms. Denise Jones(Senior Archivist for Hudson's Bay Company Archives)와 Mr. M. Christopher Kotecki 등 Archives of Manitoba 직원들의 도움에 의해 가능했다. 이 분들에게 감사드린다. 또한 산업사연구회, 서울대 경제사워크숍, Fifth Asian Historical Economics Conference 에서 코멘트해주신 여러분, 그리고 세심하게 조언해주신 익명의 심사자에게 감사드린다.

** 평택대학교 일본학과 부교수, sun@ptu.ac.kr, 031-659-8334.

임금수준은 유사한 직무를 수행하는 Winnipeg지역 Labourer의 3.5배 수준이었다. HBC는 종업원을 안정적으로 고용하기 위해 20년 이상 근무한 종업원에 대해 상금을 지급했고 특별유급휴가도 부여하여 장기근무를 적극적으로 장려했다. HBC는 1840년에 재직기간 중 충성이 증명된 종업원에게 캐나다에서 가장 먼저 기업연금을 지급하기 시작했다. HBC에서 연금제도를 시행한 이후 캐나다의 각 기업에서도 기업연금제도를 시행했고 공적노령연금제도는 제1차 대전이후에 시행했다.

HBC는 캐나다 현지사업의 특성을 고려하여 종업원을 안정적으로 공급하려 했고 높은 임금을 지급했으며, 장기적인 근무를 장려했고 퇴직 후의 안정적인 삶을 보장했다. 즉 HBC의 사례는 캐나다에서 최초로 개명적 경영자의 주도로 지속적인 경영성과를 거두기 위해 안정적인 보상체계를 만들어 복지자본주의를 실현한 사례라고 할 수 있다.

〈주제어〉 Hudson's Bay Company, HBC, 고용시스템, 복지자본주의, Officer, Servant, Londoner, Orcadian, 채용, 훈련, 배치, 조직, 업무, 임금, 복지, 연금

I. 머리말

본고의 목적은 1670년에 설립되어 현재까지 운영되고 있는 세계 최장수 영국계 캐나다기업 Hudson's Bay Company (HBC)에서 실현된 복지자본주의(welfare capitalism)의 선구적인 사례(1880-1930)를 소개하는 것이다.

복지자본주의에 관한 연구는 광의(廣義)의 연구, 즉 현재 각국에서 실현되고 있는 복지의 실태와 그 배경에 관하여 분석하는 복지국가론을 포괄하는 연구와 협의(狹義)의 연구, 즉 세계대공황 이후 복지국가를 추구하게 되는 역사적 전제에 대해 선구적으로 복지를 실현한 기업들에 대해 분석하는 연구로 나눌 수 있다. 전자의 연구는 현재 OECD 18개국을 사회민주형(Denmark, Finland, Netherlands, Norway, Sweden), 기독교민주형(Austria, Belgium, France, Germany, Italy), 자유민주형(Australia, Canada, Japan, Switzerland, US), 분류어려운형(Ireland, New Zealand, UK)으로 나누고 있다(Esping-Anderson 1990: 71). 본고는 광의의 연구를 의식하고 있지만 협의의 연구성과에 기초하여 분석하고 있다.

복지자본주의 형성과 전개에 관한 연구가 다수 축적되어 있는 미국을 대상으로 협의의 복지자본주의(1880-1940)에 관하여 선구적으로 연구한 Brandes (1970)에 의하면, 복지자본주의란 개명된 경영자(enlightened employer)가 종업원의 협조를 얻어야 경영성과를 향상시킬 수 있다는 신념에 기초하여 온정주의(paternalism)처럼 유동적이지 않고 안정적이며 지속적으로 운영했던 보상체계와 그 운영형태를 말한다. Brandes는 복지자본주의를 실현하는 구체적인 구성요소로 주택, 교육, 신앙, 여가, 이익분배 및 종업원지주제도, 의료, 연금, 사회복지, 종업원대표를 제시했다. 미국의 협의의 복지자본주의에 관한 연구는 다수 존재하나(Tone 1997), 경제번영기인 1880년대에 시작되어 1920년대에 각 부문의 주요기업에 의해 확대되었고 세계대공황의 영향으로 약화되었다는 점에 대해서는 견해가 일치되고 있다. 1920년대의 미국 복지자본주의의 확대는 당시의 주요기업 14개 회사(General Electric, Westinghouse Electric, AT&T, General Motors, Du Pont, U.S. Rubber, Goodyear, U.S. Steel, Bethlehem Steel, Irving National Bank, International Harvester, Standard Oil of New Jersey, Jersey Standard, Standard Oil of Indiana)가 The Special Conference Committee (SCC)를 설립하여 복지자본주의의 실현을 위해 공동으로 노력했기에 가능했던 것이다(Jacoby 1997: 21). 그렇지만 Jacoby(1997)는 미국에서 1950년대 이후까지 경영자주도에 의해 복지자본주의가 실현된 Eastman Kodak, Sears Roebuck,

Thompson Products의 사례를 중심으로 미국의 기업주도 복지자본주의가 기존연구에서 주장한 것처럼 19세기 후반에 시작되어 대공황에 의해 좌절된 것이 아니라, 제2차 대전 후의 세계적인 경제부흥기에도 지속되었다는 점을 강조하고 있다. 이러한 주장은 복지자본주의에 대한 새로운 조명을 촉구하는 유용한 주장이라고 평가할 수 있다. 또한 복지자본주의가 미국에 한정된 현상이 아니라 동시대의 일본에서도 선각적인 경영자에 의해 실현되고 있었다는 연구와 관련연구도 참고할 필요가 있다(선재원 2014; 여인만 2014; 여인만 2015; 임상훈 2008; 임채성 2012). 본고는 자유민주형 복지자본주의로 분류되는 또 하나의 나라인 캐나다에서 실현된 복지자본주의의 선구적인 사례를 HBC의 고용시스템에 관한 분석을 통해 밝히려는 것이다.

HBC의 고용시스템과 관련한 연구는 두 가지로 분류할 수 있다. 첫째, MacKay(1966)를 시작으로 HBC를 ‘Honorable Company’ 즉 복지자본주의적인 조직으로 평가하는 연구들이 있다. Brown(1980)은 HBC의 최대 경쟁자였던 North West Company(NWC)와 비교하고 모피거래 상대자였던 인디언과의 거래의 특성을 상세히 밝히면서 HBC가 종업원을 안정적으로 공급하고 장기적으로 고용하려는 인사정책을 유지했다는 점을 밝혔다. Stephen(2006)은 HBC가 가장 번창했던 시기를 분석했던 Burley(1997)을 비판하며 HBC의 초창기에 대해 분석하여 경영자와 종업원 간의 긴장이 있었지만 협상을 통해 원만하게 해결해 나갔다고 결론지었다. Rigg(2011)는 HBC Servant의 주요 공급원이었던 Orcadian 즉 Orkney 섬들 출신의 종업원에 초점을 맞추어 HBC가 그들을 안정적으로 공급하는 실태와 그 배경을 밝혔다. 이와 같은 연구와는 달리 둘째, HBC가 복지자본주의적인 조직으로 보이지만 아래로부터 관찰하면(view from bottom) 다른 양상을 확인할 수 있다고 주장하는 연구가 있다. 즉 Burley(1997)는 Officer의 관점이 아닌 Servant의 관점에서 분석하면 HBC의 규율에 끊임없이 도전하는 Servant를 확인할 수 있다고 강조한다. 그렇지만 Burley가 주장하는 것처럼 규율에 끊임없이 도전하는 Servant가 존재했던 것은 사실이라 하더라도 본고에서 밝히고 있는 것처럼 그것이 HBC에서 복지자본주의적인 제도들이 시행되었다는 점을 부정하는 것은 아니다.

본고에서는 이상과 같은 기존연구의 성과를 활용하지만 기존연구에서 시도하지 않았던 캐나다에서의 복지자본주의 실현과정을 HBC가 성립되고 종업원을 채용하고 훈련하고 배치하여 조직화하고 업무에 적응시키며 임금과 복지의 보상체계를 마련하고 활용하는 실태분석을 통해 밝히려고 한다.

II. 자료 및 개관

1. 자료

HBC의 고용관련 정보는 회사설립부터 현재까지 간헐적으로 알 수 있으나 연속적인 시계열 자료인 Hudson's Bay Company Archives(HBCA)는 캐나다의 Manitoba 주정부 기록보존소(Archives of Manitoba)에 보존되어 있다. HBCA는 런던에서 마니토바주도(州都) Winnipeg시에 소재한 Archives of Manitoba에 위탁된 이후부터 일반에게 공개되었다(Simmons 2007: Foreword). HBC는 1994년에 Archives of Manitoba에 HBCA 전 자료를 기증하고, 재단(the Hudson's Bay Company History Foundation)을 설립하여 자료보존 및 관리를 위해 계속하여 재정을 지원하고 있다. HBCA는 방대한 양과 체계적인 정리를 인정받아 2007년에 유네스코에 의해 세계기록유산(the UNESCO Memory of the World Register)으로 등록되었다.

HBC 고용관련 정보는 두 가지 계열의 자료에서 확보할 수 있다. 첫째는 Biographical Sheet (BS)이고 둘째는 Record of Service (RS)이다. BS는 HBC 종업원의 자손들이 선친의 회사경력에 대해 문의하였을 때 작성한 기록 2,983건을 정리하여 Archives of Manitoba 웹사이트에 PDF형태로 공개해 놓았다(HBCA, Biographical Sheets, <http://www.gov.mb.ca/chc/archives/hbca/biographical/index.html>). Record of Service (RS)는 웹사이트 또는 마이크로필름으로 작성되어있지 않고 원자료 형태로 보존되어 있다. RS는 연금을 지급하기 위해 작성한 것으로 보이며, 본고에서 사용하는 자료는 1835년에 입사한 종업원부터 1962년까지 재직한 종업원 중의 260건을 확보할 수 있었다(HBCA, RG3 40B 1, Record of Service). 1962년 이전자료로 제한된 이유는 2013년에 Archives of Manitoba에서 50년 이내의 개인정보 공개를 금지하는 개인정보공개법에 저촉되지 않는 자료만을 확보할 수 있었기 때문이다. BS는 이름, 출생지, 생년월일, 입사/퇴사연월일, 사망일, 직위변동에 관한 정보를 알 수 있고, RS는 BS의 정보에 임금, 기업연금산출내역 및 연지급액에 관한 정보를 알 수 있다. 중복되는 인물에 관한 정보는 상호대조를 하였으며 일치하지 않는 사항은 보다 광범한 조사에 의해 작성된 것으로 간주할 수 있는 BS를 기준으로 조정했다. 이상의 정보를 입력하여 만든 HBC 고용에 관한 데이터베이스는 정확한 모집단의 수를 알 수 없고 자료의 비중이 Servant보다 Officer의 비중이 높은 점을 유의하며 사용하여

야 할 것이다.

이하의 분석은 HBCA 자료에만 의존한 것이 아니라 풍부한 기존연구도 충분히 이용했다는 점을 밝히는 바이다.

2. 개관

〈그림1〉 비버 모자 (beaver hat)



HBC는 당시의 주요 무역품이자 사치재였던 비버 모자(beaver hat)(그림1)를 제작할 수 있는 비버가죽(beaver pelts)을 수집하기 위해 설립되었다. HBC를 설립하기 직전인 1659년의 비버모자 가격은 30파운드로 당시 숙련노동자 6개월 봉급과 맞먹는 금액이었다(Andra-Warner 2009).

HBC는 1668년 모험가 Groseilliers와 Radisson이 Nonsuch호를 타고 허드슨만으로 향해하여 인디언(Cree)과의 비버가죽(beaver pelts) 거래 성립으로 시작되었다(표1). Nonsuch호는 1669년에 모피를 신고 런던으로 귀향하였는데, 무역거래의 신천지를 알게 된 찰스2세 왕은 1670년에 왕실특허권(charter) HBC에 부여했다. 이에 같은 해

찰스2세의 사촌 Rupert 왕자는 19명 주주와 함께 HBC를 설립하였다. 설립직후 HBC의 운영은 원활하지 않았으며 1685년에는 HBC설립을 주도했던 Rupert왕자도 사망하게 되었다. 더욱이 북미대륙 북동지역을 선점했던 프랑스는 캐나다 지역에서의 세력우위에 힘입어 1686년 HBC의 주요 모피거래소(post)를 점령하였다.

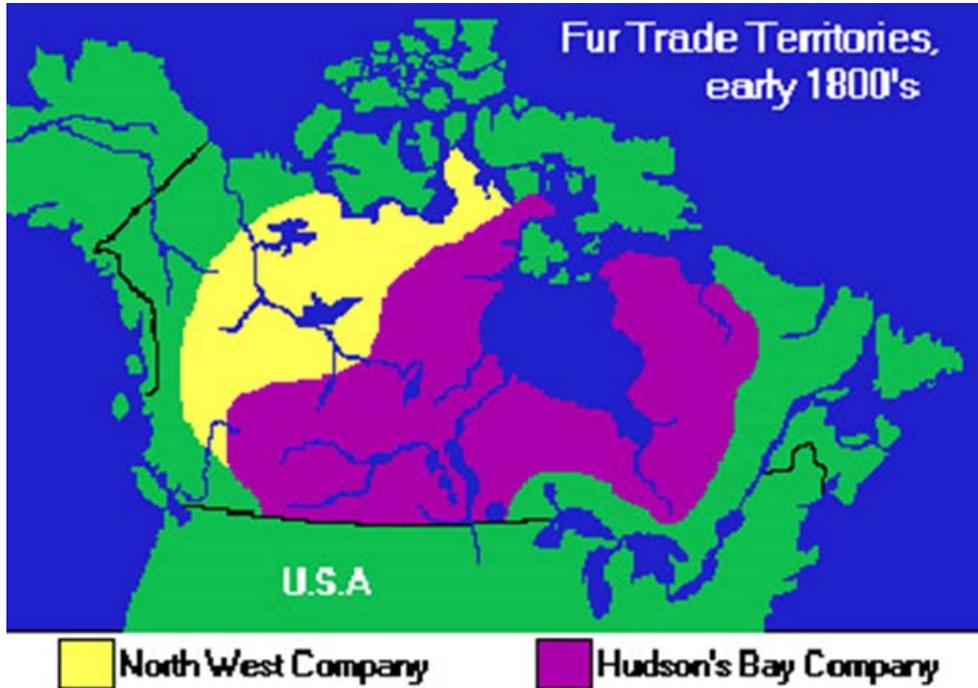
〈표1〉 Hudson's Bay Company (HBC) 관련 연표

년	내용
1668	Groseilliers/ Radisson, Nonsuch호 타고 허드슨만 항해/ 인디언(Cree)과 비버가죽 (beaver pelts) 거래
1669	Nonsuch호 모피신고 런던으로 귀향
1670	찰스2세 왕, 왕실특허권(charter) HBC에 부여/ 찰스2세 사촌 Rupert 왕자와 19명 주주 HBC 설립
1685	Rupert왕자 사망
1686	프랑스, HBC 주요 모피거래소(post) 점령
1713	위트레흐트조약(the Treaty of Utrecht) 체결, 캐나다에서 프랑스 지위 약화
1714	HBC 모피거래소 탈환
1743	내륙 모피수집소(inland outpost) Henley House 건설
1774	내륙 모피거래소(inland trading post) Cumberland House 건설
1779	HBC 최대 라이벌 the North West Company (NWC) 설립
1782	HBC, Rupert's Land의 내륙으로 영역확장
1791	Orkney에서 채용대리인 채용
1793	NWC 태평양연안 진출
1795	HBC 록키산맥에 모피거래소 건설
1799	NWC 분할, the XY Company 설립
1804	XY Company, NWC와 재통합
1811	HBC, 채용지역 스코틀랜드로 확대
1821	HBC, NWC 합병
1840	HBC, 기업연금 시행
1845	HBC, 기업연금 제도화
1881	HBC, 유니팩에 백화점 개점
1991	HBC, 모피업무 종료
2006	HBC, 미국투자회사 Zucker's Investment Company로 매각
2016	HBC, 460개 백화점/ 66,000명의 종업원

자료: Stephen 2006, 2009, 2013; Andra-Warner 2009; Rigg 2011.

그렇지만 HBC는 1713년 위트레흐트조약(the Treaty of Utrecht) 체결 후에 프랑스의 캐나다에서의 지위약화를 틈타 점령당했던 모피거래소를 탈환하였다. 이후 HBC는 본격적으로 사업을 확대하여 1743년에는 내륙 모피수집소(inland outpost) Henley House의 건설을 시작으로 거점을 확대해 나갔고, 1774년에는 내륙 모피거래소(inland trading post) Cumberland House를 건설하기에 이르렀다. 한편 1779년에는 HBC 최대의 라이벌이 되는 the North West Company (NWC)가 설립되었다. 이후 HBC와 NWC는 치열한 경쟁을 치르는 가운데 캐나다 지역을 양분하여 모피거래 사업을 전개하였다(그림2).

〈그림2〉 HBC와 NWC 사업 활동지역 (1800년대 초)



HBC는 사업영역을 더욱 확대하여 1782년에는 Rupert's Land의 내륙으로 진출하였다. 한편 HBC는 1791년에 Orkney에서 채용대리인을 채용하여 안정적으로 노동력을 공급하려하였다. HBC의 최대 라이벌인 NWC는 1793년에 태평양연안까지 진출하였다. 이에 맞서 HBC는 1795년에 록키산맥에 모피거래소를 건설하였다. 이러한 치열한 경쟁 중에 NWC는 1799년에 분할되어 새로운 모피거래회사(XY Company)가 설립되는 최대의 위기를 맞이하게 된다. 그렇지만 5년 뒤인 1804년에 NWC는 XY Company를 재통합에 성공한다. 한편 HBC는 1811년에 노동력부족을 해소하기 위해 채용지역을 스코틀랜드로까지 확대하였다.

HBC는 1821년에 최대의 라이벌인 NWC를 합병하여 북미대륙의 모피거래를 독점하게 되었다. 이후 HBC는 1840년에 캐나다에서 최초로 기업연금을 시행했고 5년 뒤인 1845년에는 연금제도를 정착시켰다. 철도 등의 교통의 발달과 모피수요의 감소 등으로 HBC는 1881년에 백화점을 개점하여 소매업(retail)으로의 다각화를 실시하였다. 1991년에는 HBC가 모피업무 종료를 선언하였다. HBC의 경영권은 1912년에 런던본사(London Committee)에서 캐나다(Canada Committee)로 이전되어 지속되어 왔으나, 2006년에 미국투자회사 Zucker's Investment Company로 이전되었다. 그렇지만 회사조직은 여전히 HBC의 이름으로 운영되고 있으며, 2016년 현재 66,000명의

종업원이 종사하는 460개 백화점을 경영하고 있다.

III. 채용 · 훈련

현대 이전 영국의 고용시스템은 종업원을 신분으로 나누어 엄격하게 구분했다. 즉 각 조직 또는 작업단위의 책임자로 종업원에게 지휘 명령하는 Officer와 그 지휘명령을 받아 실행하는 Servant로 나누어 있었다.

HBC는 채용관리, 인사관리, 임금관리의 체계를 1680년대 중반부터 만들어 나갔다(Brown 1980: 23). 회사설립 직후인 1670년부터 1684년까지는 캐나다 현지의 모피거래소(post)가 적었기에 다수의 종업원을 채용할 필요가 없었다(Rich 1961, I: 295). HBC는 회사설립 초기에 Officer로 훈련시키기 위해 소수였지만 런던에서 일정한 직업이 없는 자들을 채용하였다. 영국에서 캐나다로 먼 거리를 이동하여 불편한 환경에서 장기간 지내야했기에 악조건을 선호할 사람들이 적다고 판단했기 때문이었다. 그렇지만 일정한 직업이 없었던 첫 채용자들은 성실하게 업무를 수행하지 않았다.

이에 HBC는 모피거래가 성립된 1684년에 Officer 후보생을 채용하여 훈련시키기 위해 임시사내훈련제도(occasional apprentices)를 시행하여 고용시스템을 정비해 나가기 시작했다(Rich 1961, I: 296). 이 임시사내훈련제도는 이후 정착되어 오랜 기간에 걸쳐 시행되었다. HBC는 사내훈련제도의 가장 적합한 후보생으로 가난하지만 교육을 받은 소년(educated poor boys)들이 가장 적절하다고 판단하였다. 즉 HBC는 부모가 없어 교구가 관리하는 Parish Boy, 기독교계 병원이 운영하는 학교에 다니는 Christ's Hospital Boy, 자선단체가 운영하는 학교에 다니는 Blue Coat Boy가 후보생으로 적합하다고 판단하였다(Rich 1961, I: 296; Brown 1980: 25). 이렇듯 HBC는 회사조직의 근간이 되는 Officer의 후보생으로 본사(London Committee)의 구성원과 문화를 공유할 수 있는 'Londoner'를 고집하였다. 1680년대의 Officer 후보생들은 이상의 기준으로 선발되어 현지에 보내진 뒤에 7년 동안 Apprentice Clerk을 거쳐 Clerk이 되었다. 일정 기간 동안의 경험을 쌓은 Clerk은 각 조직 또는 업무를 총괄하는 Officer로 승진하였다. 이들 Apprentice-Clerk은 고용이 3년만 보장된 이전의 경력자들보다 긴 기간의 고용이 보장되었고, Clerk 또는 책임자로 승진하는 과정에서 사회적 신분상승을 실현할 수 있었으며 경제적 보장도 확보할 수 있었다(Brown 1980: 26). 이들은 미혼이었고 영국 내에 책임을 져야할 강한 유대가 있는 가족을 갖고 있지 않았기에 먼 타지에서 장기간 자신의 사회적 신분상승에 몰두할 수 있었던 것이다.

Officer 후보를 훈련시키는 사내훈련제도는 1860년대 이후 훈련기간이 짧아져 5년이 되었다. Officer 대상후보의 연령은 1680년대에 14세였던 것이 그 이후에는 14세와 그 이상의 연령까지 확대되었다. 이렇듯 사내훈련제도의 훈련기간이 짧아지고 연령대상도 확대된 것은 채용대상 확보가 회사설립 초기보다 약 200년 뒤에는 어려워졌다는 사실을 반영한 것이다. 이러한 사실은 후술하듯이 HBC가 종업원 복지제도를 확대하는 촉진제 역할을 했다.

〈표2〉 종업원 지역출신별 인원

	Orcadians	스코트랜드인	기타	계
1789	217	5	86	308
1800	418	7	99	524
1812	290	11	131	432
1816	266	62	200	528
1819	319	104	201	624

자료: Rigg 2011, Appendix 1A.

HBC는 지휘명령을 수행하는 Servant를 처음에는 추운 곳에서 견뎌낼 수 있는 스코틀랜드인으로 충족하려 했다(Brown 1980: 26-27). 그렇지만 이러한 계획은 생각했던 대로 진행되지 못했고, HBC는 18세기 초 북스코틀랜드에서 떨어진 추운 섬 Orkeny 섬에서 회사에 충실할 수 있는 Servant를 찾기 시작했다. ‘Orcadians’ 즉 Orkney Islands의 사람들은 적은 임금에도 만족했고, 충직했으며(high moral quality), 모피거래를 계산하고 장부기입도 가능할 정도의 능력(high literacy)도 갖추고 있었다. 또한 이들은 배를 직접 제작하여 운행했기에 카누를 타고 모피를 수집하고 거래해야 하는 일의 특성에 적합하였다. 이러한 이유로 HBC는 이들을 Servant로 채용하기 시작했고 이후에도 지속되었다. 1789년에 HBC 전 종업원 가운데 Orcadian이 약 70% 차지했고, 1819년에는 스코틀랜드인과 기타 즉 영국인과 현지인의 혼혈인인 Metis, 이미 건너가 있었던 백인 캐나다인 그리고 Officer 또는 Officer 후보생인 Londoner의 인원이 증가했지만 여전히 50%를 차지하고 있었다(표2). Orcadian은 춥고 힘들지만 캐나다에서 20년간 일하면 고향으로 돌아가 농지를 구입하여 경작할 수 있는 꿈을 실현하기 위해 HBC에 계속하여 고용되기를 원했기에 Servant의 대부분을 차지하게 되었던 것이다.

IV. 배치 · 조직 · 업무

HBC 종업원은 런던 본사(London Committee), 모피와 인디언과의 거래물품 그리고 종업원을 실어 나르기 위해 영국과 캐나다를 왕복 운행하는 범선(sloop), 캐나다 현지의 모피거래소(post), 모피 수집을 위한 카누(canoe)에서 일했다. 여기에서는 종업원의 대부분을 차지하는 모피거래소와 카누에서 일하는 종업원의 배치, 조직구성 그리고 업무내용에 대해 살펴보기로 한다(표3).

〈표3〉 직종 및 업무내용

구분	직명	업무내용	비고
Officer	Chief Factor	여러 개의 모피거래소(post)로 구성된 일정지역(district)의 책임자	연봉 이외 해당지역 회계연도 이익 1% 미만 이익 할당받음
	Chief Trader	Chief Factor의 바로 아래 지위	연봉 이외에 Chief Factor가 할당받는 이익 절반 받음
	Master/ Postmaster/ Factor	모피거래소(post) 책임자	1. Master와 Postmaster는 18세기, Factor는 19세기 명칭. 2. Postmaster는 대부분 스코틀랜드인, 현지 캐나다인, 혼혈(Metis), 거래인(trader)에서 승격
	Clerk	모피거래소(post)의 일반업무/ 카누(canoe)운행 책임자	
	Apprentice-Clerk	Clerk으로 승진하기 위해 7년 또는 5년간 훈련 중인 후보생.	
Servant	Trader	인디언과의 모피 거래담당	HBC 종업원 아닐 경우도 있음
	Guide	모피수집 위해 내륙 여행할 때의 안내	
	Interpreter	모피수집할 때 인디언과의 통역	1. 인디언의 자녀인 경우 많음. 2. 모피거래소의 거래 보조자 또는 모피거래소의 책임자가 될 경우도 있음
	Steersman	카누(canoe)운행 책임자	
	Boute/ Bowsman	카누(canoe)운행 숙련자	
	Middleman	카누(canoe)운행 미숙련자	
	Labourer	미숙련자	

자료: Hudson's Bay Company Archives(HBCA), The Biographical Sheet Revealed.

업무의 지휘명령을 담당하는 Officer는 Chief Factor, Chief Trader, Master/ Postmaster/ Factor, Clerk, Apprentice-Clerk으로 구성되어 있었다. Apprentice-Clerk은 Clerk 후보생으로 런던에서 선발되어 캐나다 현지에서 7년 또는 5년 동안 훈련을 받은 뒤에 Clerk으로 승진했다. Apprentice-Clerk으로 지내는 동안에는 누구나 월급이 일정하게 상승했다. 그들은 월급으로 20세기 후반의 경우 입사하면 20파운드, 2년차 25파운드, 3년차 30파운드, 4년차 40파운드, 5년차 50파운드를 받았고, Clerk으로 승진한 첫 해에 75파운드를 받았다(HBCA Record of Service). HBC는 월급을 영국의 파운드 또는 현지의 캐나다 달러로 지급하였는데 그 교환비율은 환율에 따라 변동했다. 1904년의 경우 1파운드=4.87달러, 1915년의 경우 1파운드=6.08달러였다. Clerk은 기본적으로 모피거래소의 모피거래, 장부기록, Servant관리 등의 업무를 담당했고 카누를 운행할 때 책임자로 동행하기도 했다. Clerk은 Officer 가운데 가장

큰 비중을 차지하는 직급이었다.

〈그림3〉 모피거래소(post) 내부와 Officer



Master, Postmaster, Factor는 모피거래소(post)(그림3)의 운영을 책임졌다. Master와 Postmaster는 모피거래소 책임자의 18세기의 명칭이었고, Factor는 19세기의 명칭이었다. 여기에서 Postmaster는 대부분 스코틀랜드인, 스코틀랜드 출신의 자손들인 현지 캐나다인, Metis, 거래인(trader)으로부터 승격되었다. 여기서 Metis란 아버지가 잉글랜드인 또는 스코틀랜드이고 어머니가 인디언인 혼혈을 말하는 것으로, HBC는 캐나다 진출초기에는 엄격하게 인디언과의 결혼을 금지시켰으나 이후 실질적인 결혼이 늘어나자 허용할 수밖에 없었다.

Chief Factor는 여러 개의 모피거래소(post)로 구성된 일정지역(district)의 책임자였고, 연봉 이외에도 해당지역의 회계연도 이익 1% 미만의 이익을 할당받았다. Chief Trader는 Chief Factor의 바로 아래의 지위였고, 연봉 이외에도 Chief Factor가 할당받는 이익의 절반을 받았다.

〈그림4〉 카누(Canoe)와 Servant



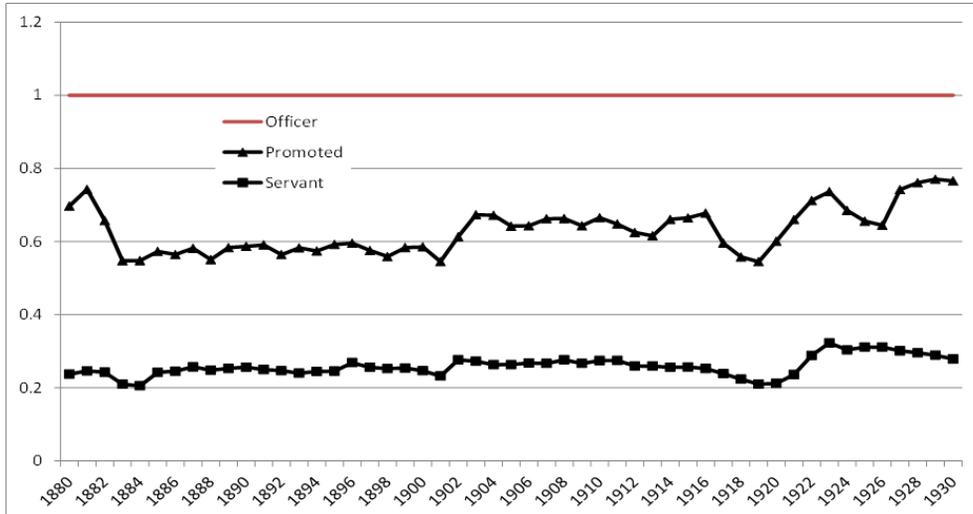
Servant는 Trader, Guide, Interpreter, Steersman, Boute/ Bowsman, Middleman, labourer로 구성되었다(표2). Trader는 인디언과의 모피거래를 담당하였는데, HBC의 종업원이 아닐 경우도 있었다. Guide는 모피 수집을 위해 내륙을 여행할 때 안내를 담당하였다. 인디언의 자녀일 경우가 많았던 Interpreter는 모피수집할 때 인디언과의 통역을 담당하였는데 모피거래소의 보조자의 역할도 담당할 때가 있었고 때로는 모피거래소의 책임자가 될 경우도 있었다. Steersman은 카누(Canoe)(그림4)운행의 책임자였고, Boute와 Bowsman은 카누운행의 경력자였고, Middleman은 카누 운행 경험이 적은 자였다. labourer는 카누와 모피거래소에서의 허드렛일을 담당하였다.

V. 임금

임금에 관한 정보는 Record of Service (RS)에서 얻을 수 있으며 유의미한 분석이 가능하다고 판단한 시기는 1880년부터 1930년까지였다. 자료의 부족으로 분석을 이 시기에 한정할 수밖에 없었지만, 이 시기는 북미지역의 경제발전의 황금기라고 할 수 있는 시기와 일치한다. HBC의 임금에 관한 분석은 직종 간의 지위를 확인할 수

있는 임금격차에 초점을 맞추어 살펴보기로 한다(그림5).

〈그림5〉 HBC 직위별 임금격차 비교 (1880-1930)

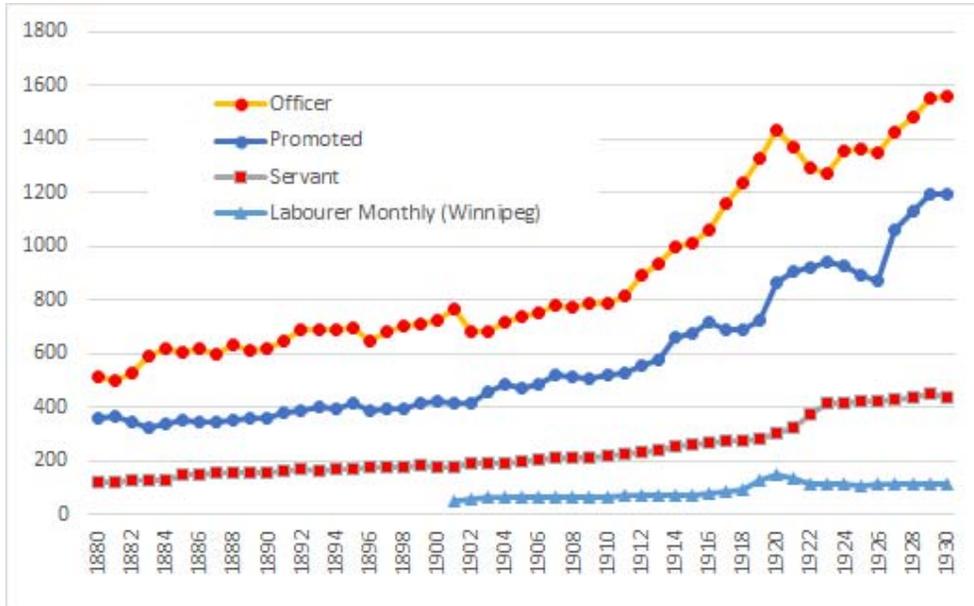


자료: HBCA, Record of Service.

Officer와 Servant의 임금격차는 예상되는 것인데, Officer 가운데 Apprentice-Clerk 출신의 Officer와 Servant에서 승격한(promoted) Officer와의 임금격차의 변화를 살펴보면 보다 입체적인 임금격차의 변화를 확인할 수 있다. 승격한 Officer의 임금수준은 1880년대부터 1900년경까지 Apprentice-Clerk 출신의 Officer의 60% 수준이었다가 1900년대에 약 65% 수준, 그리고 1920년대 후반에 70% 수준을 넘어서게 되었다. Servant의 임금수준은 1880년대부터 제1차 대전까지 Apprentice-Clerk 출신 Officer의 약 25% 수준이었다가 제1차 대전 이후 격차가 벌어졌는데 이후 격차가 줄어들어 약 30% 수준에 이르렀다. 이는 HBC에서 복지자본주의가 지속적으로 실현되고 있었음을 알려주고 있다.

HBC의 임금수준은 캐나다 전국의 임금수준과 비교하면 어떤 수준이었을까? HBC Servant의 임금수준은 1901년에 HBC의 주요 모피거래소가 있었던 Winnipeg의 Labourer의 3.5배 수준이었고 이후 변동이 있었지만 1930년에도 3.8배로 거의 비슷한 수준을 유지하였다(그림6). 따라서 단순한 작업을 수행했던 Servant를 비롯하여 HBC의 종업원은 높은 수준의 임금을 유지하고 있어 기업에의 충성도가 높았다고 평가할 수 있다.

〈그림6〉 HBC 직위별 월급과 Winnipeg 지역 Labourer 월급 (1880-1930)



자료: HBCA, Record of Service; Statics Canada
 (<http://www.statcan.gc.ca/pub/11-516-x/pdf/5500100-eng.pdf>).

VI. 복 지

1. 장기고용 장려제도(Long-term Service Award)

HBC는 종업원을 안정적으로 고용하기 위해 장기고용 장려제도(Long-term Service Award)를 시행했다(HBCA). 시행실적이 확인되는 1920년대를 살펴보면 다음과 같다(표4). HBC는 종업원이 15년 근무하면 상금을 현금으로 25달러를 지불하고 한 해에 한하여 일주일 유급 특별휴가를 부여했다. 20년 근무하면 현금 상금 50달러를 지불하고 한 해에 한하여 일주일 유급 특별휴가를 부여했다. 25년 근무하면 현금 상금 100달러를 지불하고, 30년, 35년, 40년을 근무하면 200달러를 지불하였다. 25년, 30년, 35년, 40년 근무한 종업원은 현금 상금과 더불어 매년 유급 겨울특별휴가와 유급 여름정기휴가라는 특권을 부여했다.

〈표4〉 장기고용 장려 상금 및 특별휴가 부여실적

	Silver Medal (15/20years)	Silver Bar (25years)	Gold Medal (30years)	Gold Bar (35/40years)	Total
Cash Award (\$)	25/50	100	200	200	
Special Holiday	One week with pay (this year only)	One week in Winter with pay+regular Summer holiday with pay (each year)			
1921	9	5	6	10	30
1922	5	9	1	8	23
1923	14	13	3	7	37
1924	10	7	2	6	25
1925	12	5	3	4	24
1926	10	7	4	2	23
1927	12	6	3	6	27

자료: HBCA, Long Service Award.

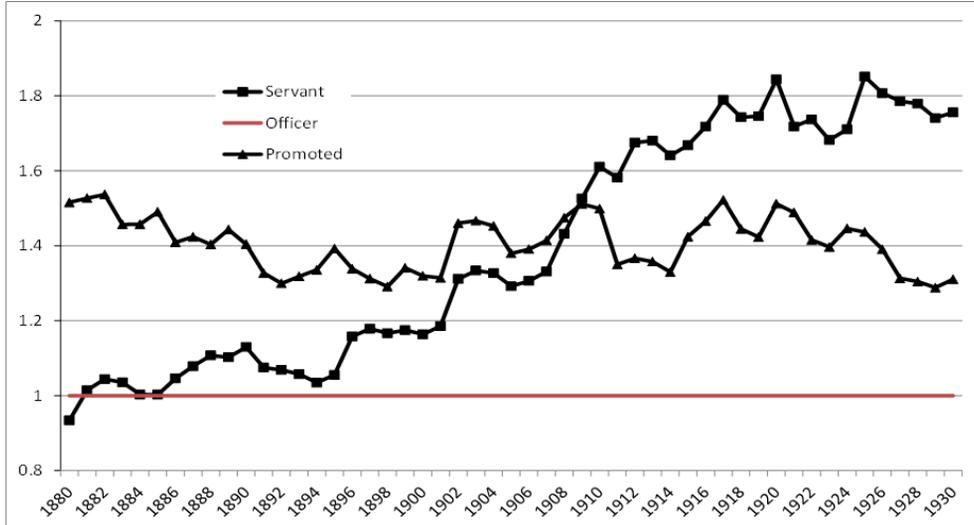
2. 기업연금

사회복지가 충실하다고 알려진 캐나다는 1927년에 연방정부가 지원하고 지방정부가 주관하는 노령연금법을 제정하였고, 이 법은 1952년에 연방정부의 부담을 늘리고 전 국민의무가입으로 개정되었다. 또한 캐나다의 정부가 주관하는 공적 기업연금제도는 1966년부터 시행되었다.

HBC는 1840년 캐나다에서 최초로 기업연금을 지급하기 시작하여 1845년에 제도화하였다(National Union 2007; HBCA). 19세기의 노동자들은 연금제도가 없었기 때문에 체력의 한계에 직면하기 이전까지 일하려 했다. 그렇지만 19세기가 끝날 무렵 경영자들은 노령노동자들의 능력저하에 직면하게 되었다. 이에 일부 개명된 경영자들(enlightened employers)은 복지자본주의(welfare capitalism)의 일환으로 기업연금을 시행하기 시작했다. HBC이후 the Ganong Chocolate Factory는 1855년에 관리자급 종업원(management employees) 대상으로 기업연금을 시행하였다. 1874년에는 대규모 조직인 the Grand Trunk Railway Company (a Canadian Line)가 기업연금을 시행하였다. 캐나다에서는 1900년까지 연방정부 공무원, 철도노동자, 민간은행종업원만이 기업연금제도의 혜택을 입을 수 있었다.

HBC는 20년 이상 근무하고 퇴직하는 종업원 가운데 해당업무 상사가 작성한 회사에 대한 충성도(royalty)를 증명하는 추천서를 받은 자에 한하여 연금을 지급했다. 연금지급 금액은 퇴직 직전 4년간 평균월급의 1/2을 매월 지급하였다. HBC 종업원은 재직기간 동안의 임금수준에 따라 퇴직에 응하는 기간을 달리하였다(그림7).

〈그림7〉 HBC 직위별 근무연수 비교 (1880-1930)



자료: HBCA, Record of Service.

이 그림은 연금을 수령한 모든 종업원의 각 시점에서의 근무연수를 평균값으로 표시한 것이다. 이 결과는 Apprentice-Officer출신의 데이터가 가장 많고 Servant에서 승격한 Officer의 데이터가 그 다음으로 많았고, Servant 데이터의 비중이 상대적으로 적었다는 점에 유의하며 살펴볼 필요가 있다. Servant에서 승격한 Officer의 평균 근무기간은 Apprentice-Clerk 출신 Officer의 평균 근무기간에 비교하여 1880에 약 1.5배였던 것이 1920년대 후반에는 약 1.3배로 축소되었다. Servant의 경우 1880년대 전반에는 Apprentice-Officer 출신 Officer와 근무기간이 비슷했으나 제1차 대전 직후에 약 1.8배로 최대로 격차가 벌어졌다가 1920년대 후반에 약간 축소했다. 이것은 Apprentice-Clerk 출신 Officer 보다 약 1/2의 임금을 받았던 Servant에서 승격한 Officer는 퇴직 후 사용가능한 소득이 Apprentice-Clerk 출신 Officer 보다 적었기에 근무기간을 늘려 그 부족분을 채우려한 행동의 결과라고 판단할 수 있다. 데이터의 수가 적어 조심스럽게 얘기할 수밖에 없지만 Servant도 유사한 이유로 근무기간을 늘려갔다고 판단할 수 있다. 이상에서 살펴본 바와 같이 HBC의 연금제도는 현재의 관점에서 보면 불완전했다고 할 수 있지만 캐나다 최초로 시행되어 이후의 공적연금과 기업연금의 초석을 놓았기에 그 의의는 매우 크다.

VII. 맺는 말

세계 최초의 주식회사라고 일컬어지는 동인도회사가 만들어진 이후 약 70년 뒤에 설립된 The Hudson's Bay Company (HBC)는 여러 차례의 위기를 넘기면서 현재 세계최장수 기업으로 존속하고 있다. 장기간 존속이 가능한 이유가 무엇이었을까? 여러 가지 이유가 있겠지만 본고에서는 고용시스템을 분석하여 복지자본주의가 실현된 실태에 초점을 맞추어 그 원인을 밝혔다.

HBC는 영국왕실로부터 북미캐나다 지역의 독점특허권을 받아 모피거래를 시작하였지만 이미 세력을 확장했던 프랑스에 의해 초기에는 사업을 확장하기 어려웠다. 1713년의 윌트레흐트조약 성립으로 프랑스의 세력이 약화되었을 때 HBC는 사업을 확장하여 내륙으로 진출하였다. 그렇지만 그 후에도 캐나다동부 몬트리알에 기반을 둔 프랑스의 견제는 계속되었다. 더욱이 최대 라이벌 North West Company (NWC)가 설립된 1779년 이후에는 경쟁이 격화되는 가운데 북미대륙에서의 주요거래 지역을 양분하였다. 그렇지만 HBC는 1821년에 NWC를 합병하여 북미대륙의 모피거래를 장악하였다.

HBC는 인적이 드물고 추운지역에서 사업을 전개하기 위해서는 장기간 충직하게 일할 종업원이 필요했다. HBC는 시행착오를 거쳐 본사의 지시를 받아 캐나다 현지에서 지휘 명령하는 Officer후보생으로 본사가 소재했던 런던의 가난하지만 교육을 받은 소년들 즉 Londoner를 채용하였다. 그들은 대부분 영국에 강한 유대를 갖는 가족이 없었기에 캐나다 현지의 HBC에서의 지위상승을 통해 사회적 이동을 실현하려하였다. HBC는 지휘명령을 받아 모피수집하는 Servant로는 모피수집에 적합하고 간단한 계산과 장부기록이 가능하고 충직하며 낮은 임금도 만족해하는 스코틀랜드 북단 섬의 Orkney Islands 사람들 즉 Orcadian을 정기적으로 채용하였다. 그들은 힘들지만 저축한 임금으로 귀향하여 토지를 구입한다는 희망으로 충실하게 일하였다. Officer 후보생은 채용되어 현지 캐나다에서 훈련기간을 거친 뒤에 Officer 중에 가장 큰 비중을 차지하는 Clerk이 되었다. 이들은 경험을 쌓은 뒤에 모피거래소의 책임자가 되었다. 한편 Servant는 주로 카누를 타고 모피 수집을 하였는데 카누에는 미숙련자, 경험자, 그리고 총괄하는 책임자로 구성되었다. 이들 중에는 모피거래소의 책임자로 승격하는 경우도 있었다.

HBC의 직위별 임금수준은 Apprentice-Clerk 출신인 Officer에 대해 1880년대에 Servant 출신 Officer가 약 60%이었고, Servant는 25%수준이었다. 그렇지만 이러한

임금격차는 1930년까지 개선되었고, 당시의 HBC Servant의 임금수준은 유사한 직무를 수행하는 Winnipeg지역 Labourer의 3.5배 수준이었다. 따라서 HBC의 각 직위의 임금수준은 주변지역의 임금보다 높은 수준이었다고 할 수 있다. 또한 HBC는 종업원을 안정적으로 고용하기 위해 장기고용 장려제도를 시행했다. 장기간 근무한 종업원에 대해 상금을 지급했고 특별유급휴가도 부여하여 장기근무를 적극적으로 장려했다. HBC는 1840년에 캐나다에서 가장 먼저 기업연금제도를 시행했다. HBC종업원은 장기간 근무하면 회사로부터 연금을 받을 자격이 있었지만 재직기간 동안 회사에 대한 충성도가 증명되어야 받을 수 있었다. HBC에서 연금제도를 시행한 이후 각 기업에서도 기업연금제도를 시행하였고 노령연금제도는 제1차 대전이후에 시행했다.

이상과 같이 HBC는 캐나다 현지사업의 특성을 고려하여 종업원의 안정적인 공급을 피하여 높은 임금을 지급했고 장기적인 근무를 장려했으며 퇴직 후의 안정적인 삶을 보장하였다. 따라서 HBC의 사례는 캐나다에서 최초로 개명적 경영자가 지속적인 경영성과를 거두기 위해 안정적인 보상체계를 만들어 복지자본주의를 실현하여 노사관계 안정을 달성한 선구적인 사례라고 할 수 있다.

본 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함

참고문헌

- Hudson's Bay Company Archives(HBCA),
<http://www.gov.mb.ca/chc/archives/hbca/index.html>.
- , Biographical Sheets,
<http://www.gov.mb.ca/chc/archives/hbca/biographical/index.html>.
- , The Biographical Sheet Revealed (Information taken directly from Philip Goldring, *Papers on the Labour System of the Hudson's Bay Company*, volumes 1-3; and Elizabeth Briggs and Anne Morton, *Biographical Resources at the Hudson's Bay Company Archives*).
- , RG2.77.5, Long Service Award.
- , RG3 40B 1, Record of Service.
- Statics Canada
<http://www.statcan.gc.ca/pub/11-516-x/pdf/5500100-eng.pdf>.
- 선재원 (2014). “일본 사용자의 노사관계관: 전전기 온정주의와 ‘복지자본주의’”. 「한일경상논집」 제63권: 103-119.
- 여인만 (2014). “戰時期 일본 기업경영사 연구의 동향과 전망”. 「경영사학」 제29집 제2호: 51-71.
- 여인만 (2015). “일본 산업사 연구의 동향과 전망”. 「경영사학」 제30집 제2호, : 141-162.
- 임상훈 (2008). “일본의 사회적 협의와 노사정의 전략적 선택 변화”. 「경영사학」 제23집제2호: 9-43.
- 임채성 (2012). “전전기 일본 노사관계의 전개와 노동위원회의 형성 및 발전”. 「경영사학」 제27집제2호: 69-93.
- Andra-Warner, Elle. (2009). *Hudson's Bay Company Adventure: Tales of Canada's Fur Traders*, Victoria: Heritage House.
- Brandes, Stuart D. (1970). *American Welfare Capitalism 1880-1940*, Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Brown, Jennifer S. H. (1980). *Strangers in Blood: Fur Trade Company Families in India Country*, Vancouver: University of British Columbia.
- Burley, Edith I. (1997). *Servants of the Honourable Company: Work, Discipline, and Conflict in the Hudson's Bay Company, 1770-1879*, Toronto: Oxford

- University Press.
- Esping-Anderson, Gosta. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton NJ; Princeton University Press.
- Jacoby, Sanford M. (1997). *Modern Manors: Welfare Capitalism since the New Deal*, Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- MacKay, Douglas. (1966). *The Honourable Company: A History of the Hudson's Bay Company*, Toronto: McClelland and Stewart Limited (First Edition in 1936).
- National Union. (2007). *A Brief History of Pensions in Canada*, National Union Research.
- Rich, E. E. (1961). *Hudson's Bay Company*, Vol. I 1670-1763, New York: Macmillan Company.
- . (1961). *Hudson's Bay Company*, Vol. II 1763-1820, New York: Macmillan Company.
- . (1961). *Hudson's Bay Company*, Vol. III 1821-1870, New York: Macmillan Company.
- Rigg, Suzanne. (2011). *Men of Sprit and Enterprise: Scots and Orkneymen in the Hudson's Bay Company, 1780-1821*, Edinburgh: John Donald.
- Simmons, Deidre. (2007). *Keepers of the Record: The History of the Hudson's Bay Company Archives*, Montreal & Kingston: McGill-Queen's University Press.
- Stephen, Scott P. (2006). *Masters and Servants: The Hudson's Bay Company and Its Personnel, 1668-1782*, Ph. D. Thesis, University of Manitoba.
- , (2009). "Covenat Servants": Contract, Negotiation, and ccommodation in Hudson Bay, 1670-1782, *Manitoba History*, No. 60, 14-27.
- , (2013). The Fork in the Road: Red River, Retrenchment and the Struggle for the Future of the Hudson's Bay Company, *Manitoba History*, No. 71, 39-47.

History of Employment System and Welfare Capitalism at the World Longest Running Company: The Hudson's Bay Company, 1880-1930

Jae-Won Sun*

Abstract

In this paper, we tried to examine the employment system of the world longest running Hudson's Bay Company(HBC) and we argued that welfare capitalism was realized there.

HBC needs employee who has loyalty to the company and works long-term in order to advance into cold and remote Canada for officer like manager. She employed educated poor boy who lives in London called Londoner as like parish boy, Christ's hospital school boy, and blue coat boy for apprentice-clerk. They sought to promote position in Canada without returning since they had not relationship with strong tied family at home. HBC, furthermore, recruited Orcadian, who lived in cold and isolated Orkney Islands which located in Northern Scotland. They satisfied lower wage than Londoners and they had high moral quality as well as high literacy ability for simple accounts of fur trade and basic record-keeping. In addition, they worked hard since they hoped that they would buy a land when back home.

The wage level of HBC servant was 3.5 times to a servant who worked in Winnipeg which was near of main HBC posts even though it was 25% level of officer who promoted from apprentice-clerk. Meanwhile, the wage level of HBC officer who promoted from servant was 60% of HBC officer who promoted from apprentice-officer. HBC provided not only long-term service award including cash allowance and special holiday with pay. She institutionalized company pension for the first time in Canada. Employee who received pension from HBC should work more 20 years and was certificated the loyalty to the company during working by boss of him. This HBC pension scheme influenced launching of another companies and the Old Age Public Pension in Canada.

<Key Words> Hudson's Bay Company, HBC, employment system, welfare capitalism, officer, servant, Londoner, Orcadian, recruit, training, posting, organization, job, wage, company welfare, pension

* Associate Professor of Japanese Studies, Pyeongtaek University