

# 新經營技法과 Neo-Taylorism

金 聖 煥

『目

序 : 問題의 提起

I. 테일러리즘(Taylorism)의 檢討

1. 勞動-一次的인 關心

2. 科學的 管理의 內容

3. 테일러리즘(Taylorism)

II. 新經營 技法의 特性과 現實通合性

1. 新經營技法의 現論的 特性들

2. 現論的 限界의 克服 方法

次』

3. 制度改善 및 經營革新과 勞使  
關係

4. 新經營技法間의 유기적인 關係

III. 한국에서의 Neo-Taylorism

1. Neo-Taylorism의 有用性

2. Neo-Taylorism의 限界와 克服  
方案

## 序 : 問題의 提起

컨설턴트와 언론의 과대 선전인지는 모르지만 AT & T의 벤치마킹, GM Saturn 공장의 준자차 그룹, General Electric社의 리엔지니어링…等 세계의 우수한 기업들은 그 용어도 다양하게 신경영의 성공사례들을 과시하고 있다. 린(lean) 생산방식으로 Toyota는 날이 갈수록 미국 시장을 확장하여 최근 미국의 Super 301條의 부활에도 한 몫을 하고 있다고 한다. 한동안 Quality Circle이 미국에서 유럽까지 선풍을 일으키고 우리나라로 70年代를 풍미하다가 80年代에 들어서는 企業文化운동이 세계전역에서 일어 났었다. 그러다가 이제는 리엔지니어링이 일본, 미국, 유럽에서 유행하고 있고 삼성전자, 대림엔지니어링도 리엔지니어링 작업을 서두르고 있다.

기업문화, 신인사제도, 리엔지니어링은 조직개발분야에 있어서의 價值, 制度, 프로세스 (Process)라는 3大要素에 대한 각각의 응답이었다. 이 전체를 新經營이라고 부르도록 하자. 新經營은 집단이 새로운 형태의 습관을 배우는 집단학습과정(organizational learning)을 거쳐서 조직에 스며든다. 이 과정에서 우선 노동조합의 명시적 또는 묵시적

\* 同德女子大學校 經營學科 助教授

인 승인과 참여가 필요하다. 그런데 신인사제도에 대한 전노대와 노총의 입장은 반대이다. 현대그룹, 대우조선, 한국중공업… 잇따른 노조의 반대로 신인사제도의 정착이 암초에 걸려 있다. 企業文化, 리엔지니어링(Re-Engineering), 경영혁신운동 等이 노동조합의 승인과 참여의 문제를 우회하고서는 올바른 정착이 쉽지 않다.

노·사관계를 럭키금성그룹에서는 최근 노·경 관계라고 한다. 노동자와 경영자와의 관계라는 것이다. 노동자를 使用하는 것이 아니라, 企業經營의 일환으로 人的資源을 관리한다는 것이다. Marx계열에서는 勞資(Labor & Capital)關係라고 한다. 이처럼 노·사관계를 바라보는 시각을 넓히고 다각적인 면에서 생각하면 노·사관계는 임단협과 파업을 주축으로 한 集團的 勞使關係만이 아니고 기업내에서는 전종업원 個個人과 경영자와의 關係인 個別의 劳使關係의 중요성도 인식할수가 있다. Kochan 교수는 미국내의 노동조합가입율의 低下와 반비례 하면서 個別的 劳使關係가 증진하고 있다 한다. 물론 그 指標를 計數로 表示하는데에는 難點이 있다. 그러나 個別 근로자들의 자기표현과 주장 그리고 자신의 업무에 대한 재량권(autonomy)이 커져가는 것은 부인하기 어렵다. 이러한 추세에 벤치마킹, QC, 준차치그룹, 리엔지니어링, 기업文化 等의 신경영기법들은 個別 근로자들의 자기표현과 주장 그리고 자신의 업무에 대한 재량권을 증가시키는 역할들을 하고 있어 보인다.

신경영은 勞使關係에 있어서 노동조합의 집단적노사관계를 약화시키고 개별적 노사관계로 분해하는 역할을 하는가? 만일 건전한 勞動운동을 저해하는 요인이 있다면 이것을 극복할 수 있는 방법은 무엇인가 그리고 신경영기법의 신뢰성이 적다면 현장적 합성(validity)을 높힐 수 있는 방법이 무엇이며 어떻게하면 기업의 생산성과 협력적 노사관계를 증진시킬 수 있는가? 신경영기법의 현장적 합성을 높히는 것과 신경영기법으로 협력적 노사관계를 통한 노동운동의 發展이라는 두가지 주제의 관계성에 대한 광범위한 論議는 생략하기로 한다. 왜냐하면 보는 시각에 따라 또 어떠한 方法으로 추진하느냐에 따라 또 상황에 따라 다른것을 논리정연하게 討議할 뿐이기 때문이다. 個別要因들간의 합수관계는 매우 복잡한 것일뿐, 이런경우 경영학은 “contingency”라는 편리한 개념을 活用한다. 또는 시스템的 思考라하여 상호연관성속에서 포괄적으로 諸要因을 다룬다. System이라 하면 현재의 構造를 그대로 유지한채 內部的 調節만을 하는 기능적 접근(functional approach)이 되므로 構造的 변화도 포함한 systems dynamics라고 한다. …… 本著者는 시스템 다이내믹스(system dynamics)의 입장을 취한다.

원래 구라파에서 추진되어 오던 산업민주화운동은 기업체내에서는 크게 두가지 방향으로 진행되었다. 하나는 조직 상총부에 근로자의 참여를 높히는 측면에서 이사회에 참여하

는 공동의사결정제도와 주식에 대한 참여를 통한 자본참여 같은 것이 있었다. 이런 제도가 그린대로 잘 정착된 것이 독일이다. 다른 하나의 방향에서는 근로자 당사자들이 직접 하고 있는 일들에서 직무총설화(job enrichment)계획의 일환으로 자신의 업무에 대한 자율권의 일부와 업무의 내용을 다양화시키는 이른바 현장작업민주화(Work-place industrial democracy)가 추진되어 왔다. 잘 발달된 형태로는 스웨덴 볼보자동차 공장인 칼마공장의 준자치그룹(semi-autonomous group)을 예로 들 수가 있다.

이와는 다른 방향에서 포디즘적 생산방식을 탈피하는 생산성 향상운동이 전개되어지고 있었다. Q.C.(Quality Control)통제기법을 원용하여 분임조(circle)活動으로 바꾸어놓은 Quality Circle 운동이 日本에서 시작되어 전세계로 파급되었다. 이후 Q.C는 T.Q.C로 발전하였고, 팀(Team) 운영을 중심한 린(lean) 生産方式으로 최근에 이르렀고 도요타(Toyota) 生産方式이라고 까지 일컬어지고 있다. 이러한 흐름은 生産性 向上운동의 범주에 들어가는 것이기는 하나 광의로 보면 산업민주화 내지는 Q.W.L. 운동의 범위에 포함하기도 한다(例 I.L.O.).

Saturn 공장의 특색은 볼보 칼마(kalmar)공장의 Q.W.L. 특성과 Toyota의 생산성 향상 운동이 同時에 混在된 양상이라고 보아야 한다.

필자는 實用的인 立場을 擇한다. Q.W.L. 이든 生產性 向上이든 상관없다. 또 Q.C.이든 Re-Engineering이든 M.B.O이든 모든 프로그램(program)을 명칭에 관계없이 또 발상의 사상적 배경에 관계없이 기업의 생산성향상, 종업원의 자기개발과 만족 그리고 장기적인 노사관계의 안정에 도움이 되도록 활용할 것이다. 다만 각각의 기법들은 특색이 있고 또 상호 연관성이 있어서 노사관계를 포함한 조직의 현황에 따라 바람직한 프로그램은 多樣하게 나타날것이다. 이런 경우 조직내의 주요 변수들과 기법들의 특성이 부합(matching)하는 실현계획(action plan)을 찾는것이 중요한 문제이지 특정 기법에 고착하여 이것을 어떻게 활용해야 하는지를 찾는 것은 問題가 전도 된다는 것이다.

## I . 테일러리즘(Taylorism)의 檢討

프리드릭 테일러(Fredrick Taylor)는 너무 유명하여서 경영학 교과서는 물론 사회학, 경제학 분야에서도 자주 언급되는 인물이다. 또 비인간적인 경영을 매도할 때면 의해 테일러리즘(Taylorism)에 대한 비판으로 시작된다. 그런만큼 어떤 글은 너무 짧게 또 어떤 글은 자기주장에 편승해서 왜곡되게 언급되어지는 경우도 많다. 당대에도 테일러는 자신의

이론과 기법 그리고 사상을 제대로 알리려고 의회의 청문회에 서서 설명을 거듭하였다.

몇가지 오해를 불식시키고 이후의 논의를 진전시키려면 우리가 테일러리즘을 계승하건 그 반대의 입장에서건 우선 테일러와 테일러리즘에 대한 정리를 하고 넘어갈 필요가 있다.

### 1. 노동-일차적인 관심

테일러(1856-1915)가 활동하던 20세기초 미국의 산업계는 요즈음 우리나라처럼 테오도르 루즈벨트 대통령이 국가적 능률(national efficiency)이라는 용어를 사용하면서까지 물적·인적 자원의 효율적인 활용이 국가적인 관심으로 떠오르고 노사관계 역시 순탄치 못한 상황이었다.

테일러의 의도는 고용인 각자의 최대 번영과 함께 고용주에게도 최대 번영을 확보해 주는 것이며, 그 방법을 과학적인 관리에 두고 있었다. 그의 철학은 노·사 상호간의 이익이 배타적이지 않은 상호관련성 속에 토대를 두고 있다.

“과학적 관리는 어떤 개별 조직 또는 산업에 종사하는 노동자들의 완전한 정신혁명, 곧 자기의 직무, 그들의 동료, 그리고 그들의 고용주를 향한 그들의 본분에 대해 이러한 사람들 쪽의 완전한 정신혁명을 포함하고 있다. 그리고 그것은 직·반장, 감독경영자, 기업 소유주, 이사 등 경영자층의 완전한 정신혁명, 곧 동료 경영자, 부하, 그리고 그들의 제반 일상 문제에 대해 그들로서 마땅히 해야 할 본분에 대한 철저한 정신혁명도 동등하게 포함하고 있다. 그리고 양쪽의 이러한 철저한 정신혁명 없이 과학적 관리는 존재하지 않는다. 과학적 관리의 정수는 바로 이러한 위대한 정신혁명이다.”

### 2. 과학적 관리의 내용

노사협력의 기본원칙하에서 과학적인 관리가 추구하는 4가지의 기본원칙이 있다. 진정한 과학의 개발, 노동자의 과학적인 선발, 그의 과학적인 교육과 개발 그리고 경영자와 노동자 사이의 마음속 깊은 친밀한 협동이다. 이를 원칙들은 테일러제도의 주요 요소로서 서로 분리될 수 없는 성격을 가지고 있다. 이러한 원칙하에 주요기법을 검토하여 본다.

#### 1) 시간 및 동작연구

시간 및 동작 시간연구(time & motion study)라고 하면 노동자편에서 노동운동을 하는

사람들은 가끔 휴식도 없는 강도높은 노동을 연상하기도 한다. 그러나 테일러의 동작및 시간 연구는 작업을 단순 기본동작들로 나눈 후, 쓸모없는 동작을 제거시키고 최선의 방법으로 가장 신속하게 업무를 수행할 수 있는 방법을 찾는것이다. 물론 필연적으로 따르는 자연과 중지, 휴식시간과 새로운 노동자가 업무를 숙련시키는데 필요한 시간등을 모두 고려한다. 그 뿐만 아니라 동작연구에서 테일러가 중요하게 여겼던 점의 하나는 피로를 최소화하는 일이었다. 요즈음은 인간 공학(human engineering)이라고 하는 분야가 있어서 가장 안락한 의자나 침대를 설계하는데 활용되는例들을 보면 시간 및 동작연구가 어떻게 활용되느냐에 따라 노동자들에게 정확한 업무수행방법을 익히도록하여 피로를 줄이고 생산성을 제고 시킬 수 있는 방법도 되는것을 쉽게 짐작할 수 있을 것이다.

한편 ‘과학적’이라고 하는것은 그 이름이 나중에 붙여진 이름일뿐 자연과학적인 의미에서 말하는 기계론적인 검증가능한 진리에 토대를 둔 그런 과학적이라는 의미는 아니다. 테일러가 의미하는 과학적이라는 것은 단순한 통계의 산술평균으로 시간연구를 하는것이 아니라, 객관적인 관찰자의 경험과 직관에 바탕을 두어서 가장 적합한 동작을 연구해 낸다는 의미 인것이다.

## 2) 인센티브(차등성과급제)

성과급제도도 어떻게 운용하느냐에 따라 그 의미는 매우 다르다. 택시운전기사들은 성과급제로 인해 과로속에서 과속으로 질주하면서 손님 편의를 망각하고 합승하기에 알맞는 코스로 운전할 수도 있다. 그러나 사장이 되고 싶은 사람들에게 이윤분배 내지는 성과급을 제시하면 단순 월급보다 많은 소득과 자율성을 얻게된다. 요즈음은 많이 시행되고 있는 성과급제도에 있어서 테일러의 索을 참조할만하다.

테일러는 이익분배(profit sharing)보다는 이윤분배(gain sharing)를 선호하였다. 이익분배는 그들이 기여한 바에 관계없이 모두가 이익을 나누어 가지게되므로 개인적인 인센티브가 빈약하게 되고 시간적으로 결산후의 이익을 분배하게 되므로 타이밍을 놓치게 된다는 것이다. 최근에 논란이되고 있는 우리나라의 성과배분제도는 이익분배(profit sharing)쪽에 치우쳐 있는데 차츰 이윤분배(gain sharing)의 요소들을 추가해야 할것이다.

원론적으로 보면 과학적인 작업관리로서 개별 노동자의 생산성을 증가시켜 고용주와 노동자가 이를 함께 나누는 상호이익성에 기초를 두고 있으나 그 지급방법에 있어서 개인별 차등이 커진다는 것은 노조의 집단적인 결속을 유지하는데에 저해가 되는 요인이 될 수도

있는것이다. 요즈음 신인사제도의 도입을 반대하는 노총과 전노대의 반대 이유도 개인별 평가제도가 불공평할 수 있다고 하지만, 사실은 개인별 평가제도에 따른 노조의 결속력이 약화되는것을 우려하기 때문이기도 한것이다. 그러나 문제를 좀더 면밀하게 관찰하여 보도록 하자. 이 문제는 노동조합의 기반이 어디에 있는가에 따라 다른것이 아닌가? 노조의 기반이 구성원의 평면적인 동질성에 두고 능력과 노력에 관계없이 일률적인 보수를 요구하고 사용자와의 적대 관계에 있을 경우 또는 개인별 보상의 차등이 지나치게 큰 경우 노조의 반발이 자연스런 귀결이라고 할 수도 있다. 그러나 요즈음 우리나라 근로자들 중 능력과 노력에 관계없이 단순연공에 의해 지급되는 임금체계에 반대하는 사람들이 많아졌다. 때문에 어느정도의 차등성과급은 일률적인 정액이나 정율지급보다 오히려 노조집단의 결속을 강화하는데에 도움이 될 수가 있다. 문제는 어느정도인가에 있다. 어느정도 인가? 통상 “느낄 수 있을”정도라고 한다. 지나치지 않고 느낄 수 있는 정도라는 것은 해당 조직원들의 정황에 부합하는 것이라고 밖에 말 할 수 없다.

성과급자체는 노동착취의 수단, 아니면 노사협력의 수단이라고 단정할 수는 없다. 이를 어떻게 운용하느냐에 따라서 다를 뿐이다. 테일러의 성과배분 원칙을 잘 운용하면 생산성 향상뿐 아니라 노사협력을 위한 충분한 공헌을 할 수 있다.

### 3) 일류인간

우리나라에서 기업문화 운동을 전개하면서 우선 기업이념, 경영이념 그리고 사원정신을 설정한다. 이 사원정신을 설명하면서 바람직한 사원의 모습이 어떠하다는 것을 서술하여놓곤한다. 한결음 더 나아가 럭키금성그룹에서는 각 부서의 각각의 직무요건에 알맞는 인재상을 설정하여 인사고과의 기초자료로 활용하기도 하고 경력개발과 교육훈련의 지침이 되기도 한다.

테일러의 일류 인간은 공장 노동자에 국한되어 있기는 하였지만 이것보다는 더욱 구체적으로 상세한 모범인간을 설정하고 있다. 일류인간은 정신적 육체적으로 건강할 뿐만 아니라 일에 대한 성취욕구가 충만하고 자신의 적성이 해당과업에 알맞는 것이어야 한다. 그 뿐만 아니라 일류인간의 개념에서는 시간 및 동작연구를 통해 가장 좋은 방식으로 업무를 수행해서 정상적인 페이스를 따라가면 얼마만큼의 작업을 할 수 있는지에 대한 기준도 설정되어 있다. 테일러의 견해는 경영자의 임무는 종업원들에게 가장 적합한 일을 찾고, 그들이 일류 노동자가 되도록 도와주며, 그들에게 자기의 개인적인 성취의지의 철학 또는 자기 자신의 삶에 바탕을 둔 성공욕구를 일깨우는 것이다.

물론 테일러의 “일류인간”이란 개념에는 엘리트 위주의 인사·조직 운영일수 있는 위험 이 없는것은 아니다. 좀 못한 사람들에 대한 배려를 “인간존중”이라는 경영이념에도 반영 할 필요는 있다. 그렇다고 하여도 “일류인간”으로 나타내어지는 근로자의 표상은 그때나 지금이나 필요한 것이고 다만 이류 근로자의 입지의 토대도 마련되어져야 하는 것이나 그건 “일류인간”的 개념을 보완하는 차원에서도 이루어 질 수 있는 문제이다.

### 3) 과업관리제도(task management)

테일러는 관리란 “사람들로 하여금 하기 바라는 바를 정확히 알고, 그 다음에 그들이 그것을 가장 최선의 그리고 가장 경제적인 방법으로 수행하는지 살펴보는것”<sup>(1)</sup> 이라고 정의했다. 테일러는 어떠한 정의로도 관리기술을 충분히 묘사할수 없으나 노사관계가 이 기술의 가장 중요한 부분을 차지하고 있음은 의심할 바가 없다고 덧 붙여 말했다.

우리나라에서도 현장에서의 노사관리 다시 말하자면 일선 관리자 한사람 한사람이 노사 관계에 중요한 역할을 하고 있다는 인식이 확산되고 있다. 노무관리 또는 노사관계란 노무담당 부서에서 노동조합과의 단체교섭 또는 對 노동조합관계를 원만히 하는것이라고 생각하였다. 물론 집단적 노사관계를 다루는 일이 중요한것은 틀림없다. 그러나 집단적 노사관계의 개별적인 문제의 출발은 현장인것이고 이현장을 책임지고 있는 사람들이 노무 부서가 아닌 관리자 개개인이므로 노사관계의 호전을 위해서는 관리자 한사람 한사람이 부하의 과업관리를 잘 수행해야만 하는 것이다.

점증하는 경영관리의 복잡성에 대처하기 위해 테일러는 “기능적 포어맨”(functional foreman)이라 불리우는 독특한 감독형태를 개발했다. 기능적 포어맨 개념은 편리한 점이 있다. 즉 이 개념은 공장으로 하여금 비교적 적은 시간을 들여 감독을 하도록 하면서도 장기적으로 자질을 갖춘 경영자를 탐색하고 개발하도록 한다. 테일러는 군대의 명령통일의 개념이 자기의 체계 안에서 아무런 마찰을 일으키지 않음을 파악했다. 그에게 있어서 지식은 널리보급되어야 하며 명령은 지위에 따른 권위에 바탕을 둔 것이 아니라 사무원이나 보스의 전문화된 지식에 바탕을 두어 노동자들에게 주어지는 것이었다. 그러므로 각 사람은 기계속도, 수리등과 같이 자기 직무의 어떠한 특정국면에 단지 하나의 보스를 가지기 때문에 아무런 마찰이 없다. 일반적으로 노사 사이의 조화와 이익의 상호관계성이라는 목적을 가진 테일러는 협동정신이 기능적 체제가 본래부터 가지고 있는 어떤 갈등을

(1) F. Taylor(903) *Shop Management* p. 21 (New york: Harper & Row)

제거해 줄 것이라고 예견했다.

### 3. 테일러리즘(Taylorism)

이상에서 살펴 본 바와 같이 테일러리즘은 노·사간의 정신적인 혁명으로 합리적인 관리를 토대로 노·사 협력을 통해 생산성을 향상시킨다는데에 그 기본적인 핵심이 있는 것 이었지만, 당시 테일러리즘에서 강조한 노·사의 협력구도를 생략하고 별로 합리적이지도 않은 방법으로 오직 能率性만을 강조하여 노동강도를 높혀가는 方向으로 適用되는 사례도 많이 속출하였다. 그 대표적인例가 Ford자동차 社이었다.

#### 1) 포디즘(Fordism)

포드자동차사의 생산라인 방식은 일견 외형상 테일러리즘과 유사한것 처럼 보인다. 작업의 세분화와 표준화 그리고 부품의 표준규격화를 통하여 대량생산체제의 利点을 최대한 활용하고 있다. 기획과 수행의 분리 그리고 인센티브와 같은 방법으로 效率性을 극대화 하는것은 테일러리즘과 유사하다. 그러나 포드사의 노·사 관계를 보면 특히 경영자의 정신자세를 보면 테일러리즘과는 매우 거리가 먼것이라는 것을 알게된다. 포드사의 창업자인 헨리포드에 관한 일화를 살펴보면 다음과 같다. 헨리포드는 농부인 아버지로 부터 가학을 받고 성장하였다. 포드는 항상 아버지의 인정을 받고 싶어하는 반면, 아버지에 대한 복수심이라는 양극단의 컴플렉스 속에서 편집증의 성향을 보여왔다. 그는 처음에 농부들을 위하여 트랙터를 만들어 보급하는것이 아버지로부터 인정 받고 아버지와 같은 농부들을 돋는다는 입장에서 우월감을 누릴수 있는것이라 생각했으나 트랙터 사업은 실패하였다. 편집증 성향은 어느 한곳에 강한 집착을 가져왔다. 농부라는 대상은 일반 사람으로 변하였고 트랙터는 자동차로 바뀌었다. 그래서 나온 산물이 T형 모델이었다. 헨리포드는 이 T형 모델을 자신의 “아들”과 같은 분신으로 여겼다. GM의 다변화 전략에 밀려 T형 모델의 선호가 급격히 떨어지고 있었지만 포드는 죽기까지 이 모델을 변화시키지 않았었다. 회사운영에 있어서도 실질적인 2인자는 구사대 강패출신의 노무관리 담당자였었다. 그의 아들은 회사를 떠나지도 못하게하고 또 주요업무도 못하게 하면서 아버지로 부터 받은 가학을 그대로 자신의 아들에게 퍼부었고 이때문에 아들은 얼마 못가 요절하고 말았다. 실제의 노무관리는 포드의 신임을 받는 구사대장이 가혹한 폭력을 휘두르며 시행하였다. 물론 시간 및 동작연구를 통해 효율성을 증대하였지만 컨베어 벨트의 속도는 노·사

의 협의를 통해 설정되는것이 아니고 科學的이라는 미명하에 회사의 일방적인 결정으로 시행되었다.

유명한 채플린의 무성영화가 보여줬던 인간이 부품화해 버린 산업사회의 모순은 이 포드자동차사를 모형으로 한 것이었다. 포드는 난민을 위한 현금과 사회사업은 빠트리지 않으며 자신의 모습을 합리화 하였다. 과학적인 생산으로 소비자에게는 저렴한 가격에 튼튼한 자동차를 공급하여 주고 많은 고용을 창출하고 지역사회와 국가 사회에 보답한다는 것이었다. 틀린 말은 아니다. 그러나 그가 연출해낸 노사관계는 이후로 두고두고 노동운동의 공격목표가 되었다. 노동운동과 일반인들은 이러한 포디즘과 테일러리즘을 혼동하고 의해 “테일러리즘”하면 포드공장을 연상하게 되었다.

## 2) 新테일러 주의(Neo-Taylorism)

新經營패턴의 저자들은 통상적으로 테일러리즘을 반박하고 있지만 테일러 (F. Taylor) 자신이 서술한 내용들을 검토해 보면 오히려 유사한 성격들이 드러나고 있다. 피라밋형으로 업무가 분할되어 상위자의 일방적 통제에 의하여 움직이는 조직에서 파생하는 노동의 소외현상을 職務忠實化(업무영역의 종적·횡적인 확대, 순환근무 등)와 準自治그룹 등으로 극복하려 하는 조직개발기법, 기술경제적 요인 이외의 문화와 가치체계에 대한 인식을 새롭게 하는 기업문화등의 신경영패턴들은 조직의 업무가 標準化되고, 規制되고, 上意下達式이며, 分割되고, 單純하고, 硬直되고, 意思疎通이 안 되는 주요한 이유를 테일러리즘에 의한 경영패턴 때문이라고 공박하고 있다.<sup>(2)</sup> 테일러가 살아 있을 당시에도 이러한 비난이 있었으며, 이에 대해 테일러는 자신의 저술은 작업현장의 기능적 지침서가 아니라고 하였으며 오히려 사회적 합의에 의한 산업평화의 달성을 목표로 하고 있다 하였다.

몽몰랭(Montmolin)은 다섯 가지 점에서 신경영패턴의 성격을 反테일러주의(Anti-Taylorism)가 아닌 新테일러주의(Neo-Taylorism)로 보고 있다.

① 生產性向上: 테일러에게 있어서 1차적인 목표로 간주되고 있으나 QWL에서는 이차적 목표로 취급된다. 그러나 다른 신경영패턴들은 두드러지게 생산성향상의 요인들을 主要變數로 취급하고 있으며(예: Q. C.), QWL에서조차도 장기적인 생산성향상의 목표를 간과하지 않으며, 실천적인 적용사례에 서는 離職, 龕業, 惰業 등의 원인을 제거하려는 구체적 목표도 갖고 있다.

---

(2) Montmolin, M., "Taylorisme et anti-taylorisme", Sociologie du travail, no 4 4/74 Paris

② 개인적인 動機賦與와 創意力 發揮라는 점에서, 準自治그룹(semi autonomous group)을 예외로 한다면 신경영패턴들은 테일러리즘과 동일한 성격을 갖는다(예: IBM의 기업문화).

③ 産業平和를 指向한다는 점에서 같다. 테일러주의는 노·사 쌍방 특히 使用者의 意識構造가 合理的(광의)으로 전환되어야만 하며 科學的 根據에 의한 客觀的 標準을 마련, 이를 토대로 노·사의 社會的 合意를 달성하여 産業平和를 이루는 것을 骨子로 하고 있다. 신경영패턴들은 조직구성원의 불만과 분규를 커뮤니케이션의 원활화와 동일한 가치체계와 스타일을 통해 무마하고 화합과 높은 組織凝聚力を 강화하여 이를 통해 산업평화를 지향하고 있다.

④ 合理主義: 테일러의 科學的 管理法은 작업자의 경험과 의견을 수렴한다는 점에서 기계적인 과학성과는 다른 점을 보인다. 신경영패턴이 기계적인 과학성에 대한 비판을 하며 社會心理的 要因의 중요성을 부각시킨 것은 조직행동에 대한 합리적 관찰을 통해 이루어지고 있다. 테일러주의에서 기술·경제적 요인에 대한 합리성이 두드러진 반면 신경영패턴에서는 사회심리적 요인에 대한 부분적인 합리성이 두드러지고 있다.

⑤ 課業의 分化라는 점에서는 테일러주의와 신경영패턴은 상이하다. 그러나 과업의 분화라는 것이 테일러주의의 중심과제는 아닌 것이다.

이상에서 보는 바와 같이 신경영패턴들이 테일러주의와 일치하는 것은 아니지만 테일러주의에 반하는 반테일러주의라고 규정할 수는 없고 오히려 테일러주의에 사회심리적 시각을 첨부하여 노동자의 일에 대한 참여의 폭을 넓혀 놓은 신테일러주의로 보는 것이 타당하다.

피상적인 수준에서 보면 과업의 분화 그리고 더 나아가서 표준화시키고 세분화시켜서 사람을 이러한 작업조직에 끼워맞추어가는 것을 테일러리즘이라고 하기도 하고 노동의 인간화란 근로자가 여유를 갖고 노동강도를 낮추는것으로 반 테일러리즘이라고 하기가 쉽다. 그러나 Taylorism은 人體로 말하면 골격을 이루는 것이다. 조직이 유연하다는 것과 골격이 없다는 것은 다른 문제이다. 우리가 말하는 신경영을 통하여 업무수행의 유연성(flexibility)을 갖추는 것은 우선 조직의 기본 골격과 틀이 合理的 토대위에 설계되어 있는 연후에야 그 다음 問題를 논의할 수가 있는 것이다. 현장에서도 근로자들이 자신의 업무가 무엇이고 이를 어떻게 수행하여야 하는가를 명확하게 설정하여 놓지 않은 상황에서 불만과 애로가 커지고 있는 것이다.

그러나 신경영기법의 저자들이 Taylorism의 장점을 외면한채 조직의 유연성만을 강조함

에 따라 조직관리의 실체는 양분되어지고 논의는 현장의 핵심문제를 이탈하게 되는 것으로 보여진다.

신경영의 저자들(Ouchi, Peters & Waterman, Pascale & Athos, Serieux,...)의 기본적인 사고는 기계적(mechanistic)과 유기적(organic)의 양분법의 논리에 있다. 경직성의 변수들을 기계적(mechanistic)인 것으로 보며 그 원인이 Taylorism에 근거를 두었기 때문이라고 한다. 따라서 조직을 개발한다는 것은(organizational development) 유기적(organic)인 요인들을 활성화하는 데 있다고 한다. 대부분의 경영학 교과서와 인사관리 교과서에서도 인간관계론을 Taylor의 과학적 관리법과 대비하여 그 차이점을 유기적(organic)對 기계적(mechanistic)인 것으로 다룬다. 조직론에서도(Gouldner, Merton, Selznick...) 관료제 모형(Bureaucratic model)에 대한 비판을 조직의 경직성에 두고 있다. 그러나 필자의 입장은 유기적(organic)인 변수가 기계적(mechanistic)변수보다 절대적으로 우월하다고 보지는 않고 있으며 다만 시대상황에 따라 그 적합도를 달리할 수 있으며, 이들의 논리는 광의의 Taylorism의 범주에서 움직이고 있고 다분히 이데올로기적인 담론의 성격을 띠고 있다.

## Ⅱ. 新經營 技法의 特性과 現實適合性

### 1. 新經營技法의 現實的 特性들

초기의 Q.W.L.운동은 트리스트(Trist)와 에머리(Emery)같은 학자들이 영국 타비스토크 연구소(Tavistok Institute)의 社會技術시스템을 이론적인 근간으로 하여 스칸디나비아의 현장에서 실천하고 있었다. Q.W.L.은 이직, 태업, 파업에 대한 경영자의 대응방안의 하나였고 이직, 태업, 파업이 주는 機會費用(opportunity cost)이 산정될 수 있으며 이는 생산요소의 결합으로 최적의 產出(output)을 산정하는 線形計劃模型(Liniar Programming)의 인적자본이라는 投入(input)의 Shadow-Price에 해당된다. 그러나 기업은 항상 최적상태(optimum level)에서 운영되어지는 것이 아니기 때문에 이렇게 산정되는 기회비용 내지는 Shadow Price가 제대로 원가에 반영되지 않고 Organizational Slack을 통해 굴절된다. 반면 Q.C.는 최종 산출인 제품의 불량에서부터 원인을 추적한다. Q.W.L.과 Q.C.는 L.P.모형의 投入(input)과 產出(output)이라는 서로 다른 각도에서 문제에 접근하고 있지만 전체 시스템에서 인적요소와 자본요소의 결합으로 제품을 생산하는 과정의 비정상적인 요인을

제거한다는 사회기술시스템의 논리적 흐름 안에서 실천되고 있다. Q.C.가 생산수준에서의 문제에 중점이 주어지고 있다면 T.Q.C.는 경영과 생산뿐 아니라 모든 부문에 Q.C.가 확대된 것이다. Q.C.보다는 計量化하기는 어렵지만 시스템이론에서 계량화되어야 할 필요는 없는 것이고 경영현장에서의 계량모델은 그것이 수치로서의 해답을 주는 기법으로서의 유용성 보다는 제요인들의 관계를 함수관계라는 一目瞭然한 표현과 이를 토대로思考한다는 의미가 더 크다고 볼 수 있다.

오우치(W.Ouchi)는 기업문화의 경제적 유용성을 内部去來費用(internal-transaction cost)으로 설명하고 있다.<sup>(3)</sup> 한 조직체의 구성원들은 정보나 자료를 교환하고 협조하고 있는데 이것을 내부거래비용의 범주로 간주하고 있다. 기업문화는 조직구성원에게 동일한 신념과 가치체계를 부여하고 내재적인 行動論理를 통합하고 있으므로, 구성원끼리 또 부서끼리의 교환과 거래가 원활해지게 한다는 점에서 경제적 효용성이 있다 하겠다. 이것도 시스템내의 요소간의 相互關係(interaction)를 부각시킨 논리이며 社會文化的 要因과 技術經濟的 要因을 결합한 것이다.

도미니크 마르탱(Dominique Martin)의 정의에 따르면 “社會的 統制란 한 조직의 통일성과 일정한 동질의 분위기를 유지하는 규율에 의하여 조직목표를 달성하는 支配集團의 手段”이라고 한다. 社會的 統制는 위계적이고 병영적인 수단이나 경직된 관료제에 의해 조직을 운영하는 것과는 달리 구성원의 동질성을 통해 사회적 합의를 이룩한다. 물론 이것이 구성원의 이질성과 갈등을 협상을 통해 사회적 합의로 가는 정치적 과정(potitical process)은 아닌 것이다.

M.B.O., Q.W.L., Q.C., 기업문화 등의 신경영패턴들은 조직구성원들의 부분적인 경영의 참가를 유도하고 있는데 특히 자신의 업무수행에 대한 자율성을 좀더 강화하고 있다. 그런데 조직의 운영에 있어서 자율성의 강화와 통합적 기능의 강화라는 것은 동시에 추구되어져야 하는데 이 통합적 기능의 강화가 M.B.O., Q.W.L., Q.C.에서는 아직 사회적 통제의 방법이 전면적으로 나타나고 있지는 않았다. 다만 이러한 경영패턴들을 조직이 활용하기 위하여 교육과 훈련이 필요하였고 이 교육과 훈련기간중에 사회적 통제의 분위기를 전수하고 있었다. 이론적으로는 엘튼 마이요(Elton Mayo)를 중심으로 한 인간관계론 학파들(Maslow, McGregor, Herzberg....)을 소개하는 것이 두드러진 현상이었다. 그러다가 기업문화에 이르러서는 象徵性의 領域에까지 지배집단에 의한 사회적 통제가 일어나고 있다.

---

(3) W. Ouchi(1980).

傳統的으로 西歐에서는 업무와 사생활의 영역은 구분된 것이었고, 개인적인 상상과 사생활은 간접적으로 업무에 영향을 주는 것으로 간주되어 왔다. 또한 업무에 대한 가치와 신념체계에 대한 영역은 조직의 통제 밖에 머물러 있었고 외적으로 드러난 업무행위만이 통제의 대상이 되고 있었다. 이에 비해 日本式 經營패턴은 조직구성원의 외적인 업무행위 뿐만 아니라 내면적 감성과 상상 그리고 그 가족들까지도 전생애에 걸쳐 조직체와 함께 호흡하는 패턴을 보여 왔다. 신경영패턴들이 특히 企業文化에 이르러서는 이러한 일본식 경영패턴이 높은 生產性과 낮은 勞使粉糾를 가져다 준다는 점에 着眼하여 기존의 경제적 합리성으로부터 탈피하여 새로운 전환을 모색한 것이었다(*Theory Z, In Search of Excellence*).<sup>(4)</sup> 이러한 패턴으로 사회적 합의를 유도하는 社會的 統制는 클레그(S. Clegg)<sup>(5)</sup>가 지적한 그람시(A. Gramsci)의 헤게모니 統制(hegemonic control)의 일환이기도 하지만 上部構造(super structure)의 社會規範을 창출하는 機構들(institution)을 장악하여 가치관을 이식하는 것보다는 보다 軟性(soft)의 심리적 기법들을 동원해 合義(consensus)를 통해 동질성을 확대하여 갈등의 잠재적 요인을 사전에 둔화시키는 기능을 하고 있다.

이를 통해 얻어지는 사회적 합의는 서구 사회학자들, 특히 右派는 左派는 프랑스의 社會學者들(Crozier, Touraine)이<sup>(6)</sup> 말하는 민주화된 정치적 과정과는 차이를 보이고 있다. 왜냐하면 조직구성원 개인 또는 집단들이 각자의 입장에서 상이한 다양성이 분출되고 이러한 이견이 협상과 조정이라는 政治的 課程(potitical process)을 거쳐 유기적인 전체성을 회복하는 의미로서의 사회적 합의이기에는 다양성이 이미 同質化되었기 때문이다.

사회적으로는 개체화된 개인들끼리의 대중적 집단관계로 변하며 이 때에 나타나는 사회적 합의란 컨센서스(consensus)의 성격을 띠게 된다. 다시 말하면 배버의 합리주의에 기초한 규율과 법칙들에 대한 사회적 합의와 다르며 토론과 협상을 거쳐 마련되는 정치적 과정으로서의 사회적 합의와도 달리 즉각(mediate하지 않은 immediate)적인 반응으로서의 산술적 집합으로 이루어지는 컨센서스를 형성하게 된다.<sup>(7)</sup>

(4) W. Ouchi(1982), Peters & Waterman(1983).

(5) S. Clegg & D. Dunkerely(1980).

(6) M. Crozier(1971, 1977), A. Touraine(1973, 1984).

(7) 통속적인 의미로 정치적으로 민주화한 사회의 dilemme 중의 하나는 고립된 개개인이 왜냐고 묻지 않고 이합집산하는 대중사회를 형성하고 이들이 이루는 합의 (consensus)에 의해 여론이 좌우된다. 이러한 consensus는 진리를 상대화시키고 demagogue라 불리는 리더에 의해 조정달할 위험을 내포하고 있다(S. Moscovici, L`age des foules, 참조).

## 2. 現實的 限界의 克服 方法

지금까지 新經營技法의 特性을 新테일러주의(Neo-Taylorism), 社會技術시스템(socio-technic system)을 통한 社會的 統制(social control)로 정리하였다. 이 패턴들은 신테일러주의에 의한 사회기술시스템에 기초한 컨센서스를 통해 사회적 합의를 유도하는 포스트 모던의 한 특질임도 언급하였다. 이러한 사회적 합의란 다양성의 표출 이전에 이미 동질화 과정을 거치게 되고 탈가치관에 의한 表面的(immediate) 合意(consensus)의 성격을 띠고 있다.

社會技術시스템學派(Socio-Technic School)의 주요 저자인 에머리(Emery)에게 있어서 생산관계의 중요성과 사회 전반의 모든 주요요인들을 포괄하는 思考를 한다는 점에 있어서, 그가 비록 마르크시스트(Marxist)와 결별하였지만 마르크스(Marx)와 동일한 시각을 갖고 있다. 이처럼 사회기술시스템학파가 거시적인 사회·정치적 요인들을 모두 배제하고 있다고 단정하기는 어렵지만, 대부분의 내용들은 그래도 微視的 水準(micro-level)의 心理的 要因들과 技術經濟的 要因들을 單線結合한 것이라고 보인다. 그런데 현대사회의 회사 조직과 노사관계는 그 특징들에서 다분히 사회정치적인 면이 점증하고 있는 이유를 자르니우(Jarniou)는 두 가지로 들고 있다.<sup>(8)</sup>

- ① 조직구성원들간에 집단적인 관계의 중요성이 두드러지고 있다.
- ② 기업의 경영전략이 사회정치적인 면을 띠고 있다.

그러나 사회기술시스템이 사회정치시스템과 배타적인 것만은 아니다. 또 사회정치시스템이라고 해도 사회기술적 요인들의 중요성이 반감되는 것은 아니다. 다만 전체적 상황에 대한 인식을 사회기술시스템이라는 틀로써 한정지으려고 할 때 중요한 변수들이 제외된다. 이들 신경영패턴들이 다룰 수 있는 영역은 한정되어 있는 것이며 또 여타의 거시적 다른 방법들을 회피시키지 않고 유기적인 관련성 속에서 다루어져야 실효성이 있게 된다.

사회기술시스템에서 사회정치시스템으로 시각을 전환하면 조직구성원들의 정치적 역량에 유의하게 된다. 자르니우에 의하면 政治的 力量이란 相異한 多樣性(differentiation)을 포괄하면서도 有機的 統一性(integration)을 유지할 수 있는 力量(capacity)이라고 한다. 논리적 성격에서 언급하였듯이 사회기술시스템에 근거한 신경영패턴들은 조직의 통합

---

(8) P. Jarniou(1981).

(integration) 기능에서는 유효하지만 다양성을 포괄한다는 점에서는 전통적 관리기법보다 오히려 그 폭이 좁을 수도 있는 것이다. 왜냐하면 전통적 관리기법에서는 기술경제적 요인을 제외한 사회문화적 요인들을 조직구성원들의 개별적 *自由意思*(privacy의 영역)에 맡겨둔 상태이기 때문이다.

文化라는 概念을 사용할 때 조직의 분위기, 신념체계, 가치, 스타일 등의 뉘앙스 등을 말하게 된다. 포괄적인 반면 특정 조직체가 특정 경제사회내에서 특정 시점에 갖고 있는 구체적인 문제점에 대한 지적이 미흡할 수도 있다. 분명, 한 조직은 셀즈닉(Selznick)의<sup>(9)</sup> 개념대로 最高經營者의 管理(administration)機能뿐만 아니라 統治(institutionalization)機能도 필요한 것으로 리더에 의한 조직의 목표성이 가치를 부여받고 이는 조직구성원에게 내재화되어 하나하나의 스타일에 표출되면서 조직의 분위기를 형성하는 일이 필요하게 된다. 그러나 이때에 문화라는 개념으로는 누구에 의하여 어떠한 動機(욕망의 변환)가 相對的 權力關係에서 상충되면서 어떻게 지속되고 변화하는지의 本然的인 형태을 막연하게 덮어둘 蓋然性이 큰 것이다.

레이페르(Roland Reitter)는 문화라는 개념 대신에 아이덴티티(identity)라는 개념을 사용하며, 노사관계에서는 생설리에(Sainsaulieu)에 의해 구체적인 조직변수들(상대적 권리, 이념, 동맹, 작업내용, 경제적 여건 등)에 의하여 구성원의 행동패턴들이 설명된다. 우선 한 집단의 아이덴티티는 창업주의 리더쉽에 의해 그 기초가 설정된다. 三星, 大宇, 現代그룹社의 아이덴티티 내지 문화는 이병철, 김우중, 정주영씨라는 개인의 아이덴티티가 해당 조직의 성격을 부여하고 있으며, 노사관계에 대한 사용자의 대응전략 역시 이 분들의 아이덴티티에 의하여 주요한 부분이 영향받는다. 勞動者集團의 아이덴티티도 지배집단에 대한 心理的 歸屬(identification process)에 의해 從屬의 내지는 無氣力한 아이덴티티가 政治的 變化(1987년 가을)와 경제성장에 따른 사회적 여건변화에 따라 集團性格이 변모하였고 이에 따라 勞使關係 역시 그 力學의 變化를 가져오게 된다. 페레스트로이카(Perestroika)에 급진이념의 표면적인 후퇴로 말미암아 노동운동에서의 급진이념도 반공이데올로기와 함께 퇴색하고 노·사 양쪽의 아이덴티티도 이에 따라 변화한다.

### 3. 制度개선 및 경영혁신과 勞使關係

勞使關係 때문에 제도 개선이 이루어지지 않고 있는 사실을 목격하고 있다. 또 설령 노

---

(9) P. Selznick(1957).

동조합의 명시적인 승인이 있다고하더라도 노조 또는 종업원의 의사에 反하는 제도개선이나 경영혁신은 실패할 위험이 높다.

우선 노조의 동의가 없어서 제도개선이 이루어지지 않는例를 들어보자 1993년 초부터 럭키금성그룹 회장은 그룹의 임금체계를 능력급 위주로 전환하라고 지시하였다. 삼성그룹도 오랜 연구검토후에 제일제당을 필두로 소위 직능자격급제의 도입을 시도하고 있다. 그러나 호봉제도가 없었던 현대그룹은 사정이 약간 다르다. 노조와의 협상을 앞두고 직능자격제도를 정비하여 놓고 있는데 이것도 보다 체계적인 관리를 한다는 점에서 능력주의 임금체계의 강화라고 볼 수가 있다. 포철은 이미 직능자격제도를 시행하고 있고, 한국중공업, 선경, 동부, 코오롱 등 우리나라의 대기업들 대부분이 직능자격제도를 근간으로 임금체계 개편을 끝냈거나 준비중에 있다.

그런데 현대그룹을 필두로 노동조합이 이 제도의 도입에 저항하고 있다. 우연인지 아닌지는 모르나 포항제철에서 직능자격제도가 시행된 후 포철의 노동조합은 와해되고 유명무실한 노동조합만이 남았다. 이것을 본 대기업의 노동조합들은 자신들도 비슷한 운명에 처할 것을 우려해서 일단 직능자격제도의 도입에 대한유보 입장을 보이거나 반대하고 있다.

그런가 하면 K회사에서는 노동조합이 먼저 이 제도의 도입을 주장하고 나섰다. 직능자격제도야말로 생산직 근로자들의 생애발전을 촉구하고 인간다운 대접을 받을 수 있는 제도라는 것이다. 그런데 이 K회사의 노동조합은 초기에는 직무분석과 평가를 근간으로 하는 직무급제도는 반대하고 직무조사와 절대평가를 통한 직능자격제도를 도입하여야 한다고 하였다. 그후 평가의 공정성 여부를 확보하기 위하여는 직무분석이 필요하다며 이것을 요구하고 나섰다. 노동조합은 실상을 알고 보면 직무분석이 노조에 불리한 것이 아니라고 판단하였던 것이다.

직무급, 직능자격제도, 연공급, 직무분석, 직무조사, 직무평가 등 각각에 대한 용어가 서로마다 다르고 편의에 따라 해석해 가면서 임금체계에 대한 논의가 혼란해지고 있다.

이러한 의미상의 혼란뿐만 아니라 노동조합이 반대하는 논리 또한 복선적인 성격을 드러내고 있다. 우선 全勞協과 勞總은 직능자격제도의 도입에 대한 공식적인 반대입장을 두 가지 이유로 들고 있다. 하나는 평가의 자의성, 즉 고과자가 임의로 판단하여 노조의 강성인물들을 그의 능력과 업적에 관계없이 낮은 평가를 함으로써 노조를 왜해시키거나 불리한 근로조건을 밀어붙이는 데에 사용하는 방편이 될 수 있다는 것이다. 또 둘째는 업적과 능력에 대한 격차를 지나치게 반영하여 조합원간의 경쟁과 갈등을 유발시킨다고 하는 점이다. 그러나 한편으로 이 제도가 노동조합 조직 자체에 대한 위협일 수도 있다는 점이

노동조합의 유보 입장내지 반대 입장을 지키고 있는 것이다. 노조의 존립근거를 회사에 대한 근로자들의 불만 해소에 두고 있는 경우 회사가 먼저 이 애로를 해결하여 사전에 불만을 해소시킬 경우 노조의 위치는 약화될 수도 있다는 우려도 하고 있다.

임금·직급체계의 변화가 아니더라도 회사의 JIT와 같은 생산성 향상 노력이 勞動組合의 反對에 부딪치면 시행이 가능할지라도 부분적인 태업내지는 무관심이 흐르게 되어 소기의 성과를 거두기가 어려워 질 수가 있다.

그런데 생산성향상을 위한 會社의 努力은 勞組과 종업들로부터 勞動강도를 강화시키고 내부경쟁을 유발하여 노조와 조업원들의 결속을 해친다고 한다. 물론 그들의 주장이 모두 논리적으로 합당한 것은 아니지만, 전체적으로 보면 노조를 우회하여 종업원 개인과의 접촉을 통해 종업원 참여를 유발하는 프로그램들은 노조의 배후를 약화시킬 소지도 있는 것이다. 이때문에 이 문제를 정면처리하는 것은 新經營技法의 活用을 勞使關係의 틀에서 勞組 또는 종업원 대표권을 인정하고 이들과의 協議를 통해 추진하는 것이 보다 바람직하다.

#### 4. 新經營技法間의 유기적인 關係

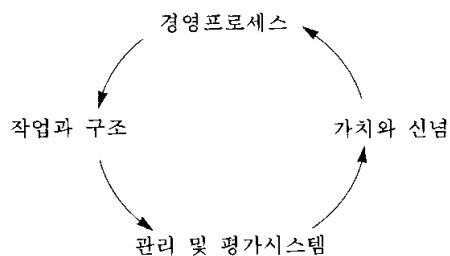
현재 우리 나라의 기업문화 프로그램들의 진척상황을 보면 조직 상층부에 이념적인 정돈을 해놓은 상태이다. 가장 큰 문제는 기총조직에 뿌리를 내리는 이른바 着根化 작업에 어려움을 겪고 있는 것이다. 그 이유는 우선 企業文化에 대한 올바른 이해가 부족하여 企業文化를 조직구성원들의 '認識' 정도로 파악한 데에 기인한다. 인식의 전환이 필요하다고 느껴서 기업문화운동을 하였지만 인식의 뿌리는 매우 깊다. 조직의 역사 속에 制度와 慣習에 그리고 물적인 토대의 변화와 더불어 지속하고 변동한다. 따라서 기업문화운동에 의한 조직의 변화에서는 구체적인 제도와 관습의 변화를 이끌어내는 것이 매우 중요하다. 핵심적으로는 統制制度(control mechanism)가 달라지지 않고서는 실제로 변화하는 것은 아무것도 없다 해도 과언이 아니다. 통제제도에서는 특히 인사관리를 그 핵심으로 한다.

기업문화의 변화관리를 구체적인 부문과 연계시켜 그 실효성을 성취함으로써 현재 우리나라 기업들에서 추진하고 있는 기업문화운동의 돌파구를 마련하여야 한다. 조직의 下部構造의 구성원들이 가장 민감하게 느끼는 부분은 자신의 문제이다. 이 자신의 문제는 대부분 금전적 동기에 의하여 좌우되며, 이는 조직의 거대한 목표나 제도의 변화보다 개개인에게는 더욱 중요하게 느껴지는 문제이다. 적절한 금전적 동기부여를 여하히 설정하여 기업문화가 추구하고 있는 기업체질의 개선을 어떻게 할 것인가를 모색하여야 한다.

리엔지니어링의 주창자인 해머는 또 프로세스를 중심으로 제도, 가치, 구조의 변화를 역설한다.

“경영 시스템 다이아몬드의 맨 위의 점인 프로세스는 둘째 번 점인 작업들과 구조를 결정한다. 작업이 수행되는 방법들은 사람들의 일의 성격과 이러한 일들을 수행하는 사람들이 어떻게 그룹화되고 조직되는가를 결정한다. 전통적 회사들에서 발견되는 분편화된 프로세스들은 좁게 전문화된 일과 기능별 부서에 기초한 조직을 낳는다. 통합된 프로세스들은 프로세스 팀으로 가장 잘 조직된 다차원적 일을 발생시킨다”.<sup>(10)</sup>

#### 경영 시스템 다이아몬드



리엔지니어링의 관점에서건, 기업문화의 관점에서건 지금까지의 신경영 기법은 상호간의 유기성을 결여하거나 그 유기성의 결합을 제대로 하지 않는데서 조직 내부에 실질적인 변화를 가져다 주지 못하였다. 기업문화는 캠페인에 그치고, 인사제도 개편은 변화의 공감대를 형성하지 못하고 좌초하고 또 리엔지니어링은 컴퓨터와 DB의 활용으로 때론 조직 운영에 혼란을 초래하기도 한다.

### Ⅲ. 한국에서의 Neo-Taylorism

“Taylorism”, 경영학의 半世記가 이 論議로 지속되어 왔다고 하여도 과언이 아니다. 때로는 테일러리즘은 非人間化의 대명사로도 불리워 왔다. 그러나 한국에서의 경영혁신과 勞使協力의 經營內的인 條件으로는 테일러리즘으로의 회귀가 아니라 역시 테일러리즘 재출발로 결론짓는다. 그 이유는 다음과 같다.

(10) Michel Hammer "Re-engineering",

## 1. Neo-Taylorism의 有用性

### 1) 勞動生產性

人類가 고안해 내었던 產業體 運營의 方式은 다양하였다. 協同組合運動, 볼세비키혁명 後의 스탈린 체제 그리고 이것과는 다른 社會主義運動 等 많은 형태의 아이디어도 歷史的 으로 生存과 번영의 시험대를 거치게 된다. 결국 勞動生產性의 低下는 體制의 붕괴를 수 반하고 만다. 企業體 內에서도 勞動의 人間化(QWL), 產業民主主義… 等等의 多樣한 프로그램들 그리고 生產性 向上을 직접겨냥하는 QC와 TQM等도 現實的 타당성을 갖추려면 그 제1次 條件이 勞動生產性 向上에 도움을 주어야 한다는 것이다. 人間關係論이 광의의 의미에서는 勞動生產性의 증가를 목표로 하고 있지만 테일러리즘만큼 勞動生產性의 의미를 중요하게 취급하지는 않았다. 생산성을 높혀 공평한 分配를 통한 산업평화를 指向하고 있었던 테일러 사상과 기법은 오늘날에 있어서도 우리나라의 現實에 긴요한 要素임에 틀림 없다.

一類人間 즉 적재적소에 配置되어 자신의 力量을 충분히 발휘하고 또 그 하나하나의 동작까지도 자세한 研究를 통하여 작업장에서의 피로를 줄이고 가장 효율적인 作業方式을 찾아 산업체내에서 정착시키려 했던 테일러의 시도는 產業民主化的 여러가지 프로그램들에게 노동생산성의 향상이라는 一·次的 條件을 시사하고 있다.

### 2) 職務에 對한 科學的 管理

페퍼(J. Pfeffer)는 “Competitive Advantage through people”라는 최근 著者에서 현대기업에서 人的資源의 관리가 경쟁력의 가장 중요한 원천이라고 말한다. 그런데 그는 人的資源의 개발은 TQM과 같은 구체적 작업과정에서 출발하여야 한다고 한다. 우리들은 지나 치게 二分法의 思考에서 해매이고 있다. 人間關係라고 하면 公式的인 社內의 秩序 그리고 작업과 정외에서의 非公式組織(informal group)을 생각하고 人的資源의 開發은 많은 資格 證을 양산하는것으로 간주한다. 금전적인 보상과 비금전적인 보상을 區分한다. 그러다보면 企業文化運動은 의식적인것과 정신적인것 만을 강조하여 그것이 애초에 목적하였던 작업방식의合理화와 個個人의 작업내에서의 구체적인 행동에 파고들지 못하고 캠페인에 그치고 만다. 우리들의 調査에서도 企業文化運動의 가장 치명적인 결함이 구체적인 內容을 결여하고 있는것으로 들어났다. 그것은 企業文化運動의 방향을 설정하는 이유들이 대부분

Taylorism을 공박하고 그것과는 다른 代案을 내어 놓는 과정에서 작업장내에서의 구체적인 문제를 떠나 포괄적인 의미를 신기루처럼 창출하려 했기 때문으로 보여진다.

그리고 QC나 TQM 또는 리엔지니어린같은 作業들이 알고 보면 테일러리즘 때문에 발생한 문제들을 개선하고 있는것이 아니라 테일러리즘이 제대로 정착하지 않아서 발생하는 문제들을 개선하여야 하는 실정들이다. 우리기업에 보면 설문에서 보아도 문제의 발생은 공장내의 非人間的인 관계에 있는것이 아니고 구체적인 作業이 준비되고 할당되고 설명되어지고 그에 따른 보상이 뒤따르지 않기 때문이다. 물론 채플린이 묘사하였던 지나친 작업의 세분화와 표준화에 따른 작업수행의 단조로움과 이로인해 거대한 공장의 부품으로 전락하는 비인간화를 걱정하는 바는 아니나 적어도 현재 우리나라에서 벌어지고 있는 비인간화의 문제 또는 작업방식의 불만 요인은 표준화나 세분화 보다는 잘 정돈되고 계획되어지 않는 무질서에 더욱 기인한다고 볼 수 있다. QC건 TQM이건 또 리엔지리어링이건 우선 기본적인 뼈대를 科學的으로 體系化시켜 놓은 연후에 이에 대한 개선책과 미비점을 보완하여야 한다. 그래서 대부분 QC와 TQM운동은 소그룹活動을 통한 참여 보다는 작업수행에서의 불만과 모순을 단편적으로 제기하고 수정하는 역할에 그치고 서구라파가 원래 지향하고 있었던 현장 관리에의 참여기능이 부각되어지고 있지 않고 있다.

미세한 표준화가 필요하다는 의미가 아니라 테일러리즘이 추구했던 科學的인 방법의 기초적인 作業들이 한층더 강화되어야 하고 이러한 노력은 노동의 人間化에 배치되는것이 아니라 오히려 QWL의 기본이 될 수 있다는점을 인식하여야 한다.

### 3) 巨視勞動運動과 테일러리즘

테일러리즘의 치명적인 결함은 巨視的 勞動運動의 理念的인 근거를 提供하고 있지 못하다. 또 갈등구조속에 빠진 노사관계의 現實的인 모순을 선량한 양심과 자각에 호소하며 전국차원에서 또 세계노동운동과 역사의 변혁을 시도하는데에 테일러리즘은 직접적인 도움을 주지는 못한다. 그러나 勞動운동의 기반이 되고 있는 개별사업장에서는 이 테일러리즘을 직접적으로 공박할 必要是 없는것이다. 이 테일러리즘 때문에 巨視的인 勞動運動이 저해되지는 않는다. 戰術的으로 생산성향상운동, 과학적인 관리, 성과급 等을 勞動運動이 反對할 必要是 있지만 長期的으로는 이러한 반대는 그 표적이 빗나간것으로 보이고 이러한 反對의 논리로는 勞動運動은 지속적인 動力を 상실하게 된다. 그렇다고 테일러리즘을 근간으로 巨視的인 勞動運動이 활성화 된다는 의미는 아니다.

勞總과 특히 民勞總이 현재 반대하고 있는 新經營技法들은 고도의 사변이 깔려있기 때

문에 흑백논리로는 대항하기 힘들다. 그것자체가 미시적(micro)이기도 하고 그것만으로는 노동자의 탄압내지는 무력화의 수단이 아니기 때문이다(프랑스 CFDT의 입장). 사용자와 노동정책의 입장에서도 보면 테일러리즘의 범주로 나타나는 신경영기법(neo-taylorism)을 통한 협력적 노사관계와 생산성향상은 그것 자체보다는 주변 변수 즉 제삼자개입금지와 복수노조설립불허라는 外生變數 때문에 저지당하고 있는점이 더 크다고 볼 수 있다.

그럼에도 테일러리즘은 巨視勞動運動에 부분적인 기여를 할 수 있다. 勞總이 경영참가를 주장하고 나선것(95. 5. 1)에는 생산성향상운동에 노조의 참여를 복돋는 정책도 반영되고 있다. 물론 労總이 指向하는 바는 경영참가를 통해 人事와 사업체 경영에 勞動者의 발언권을 강화하겠다는 의지가 주종을 이루고 있으나 고무적인 면도 있다. 勞動運動은 장기적으로는 테일러리즘을 소화해 내어야 국민적인 공감대와 지지를 업고 社內에서의 역할도 증대시킬 수 있다.

#### 4) 테일러리즘과 成果配分

테일러(Taylor)가 말한 차별성과급제도는 그대로 우리기업체에 적용하기는 무리이고 또 테일러(Taylor) 자신이 오늘 우리나라 상황에서 꼭 자신이 공표했던 計算의 算式을 고집하지는 않을 것이다. 그 기본적 아이디어는 個人別 능력과 업적에 따른 差等이 必要하고 또 企業의 成果를 나누어야 한다는 것으로 볼 수 있다. 즉, 個人別 差等化의 정도가 문제이다. 지나친 경쟁을 유발하는 것은 근로자와 勞組에게 불리할 뿐만 아니라 경영자에게도組織의 和合과 統合에 지장을 초래한다.

그러나 우리나라 근로자들은 年功만에 의한 임금지급과 조직운영방식에 반대하는 의견이 더 많다. 임금지급방식과 조직운영방식은 生產性이 향상되도록 고안되어져야 하고 또 기업의 성과는 생산성에 따라 어느정도 분배의 증폭이 고려되어져야 한다. 테일러(Taylor)의 산식은 기업성과라 하더라도 근로자의 기여분(Contribution)에 대한 보상으로, 성과배분으로 보면 이익분배(profit sharing)보다는 부가가치에 대한 이윤분배(gain sharing)의 의미를 강조하고 있다. 이 제도의 시행은 검토를 必要로 하나 향후의 개선방향을 제시하고 있다는 점에서 의미가 있다.

우리들은 흔히 물질적 보상보다는 직무자체나 정신적 보상이 더욱 고상하다는 뉘앙스를 풍기는 언어를 많이 구사한다. QC나 TQM 또는 기업문화운동에서도 그 보상을 정신적인 것으로 미루는 것이 대부분이다. 경영혁신운동자체의 추진과 과정을 임금지급방식과 연동시킨것을 국내에서 찾아보기 힘들다. 물질과 정신적 가치는 기업세계(business)에서는 잘

구분되어 지지 않는다. 가치는 돈으로 表現되는 상대적 가치체계의 세계이기 때문이다. 구태여 兩者를 구분한다 하여도 물질적 보상이 뒤따르지 않는 정신적 보상은 의미가 감소 할 뿐만아니라 지속적인 효과가 없고 대부분 내용이 없는것으로 전락된다. 테일러의 成果配分은 이시대에 반드시 必要하다.

### 5) 産業平和와 테일러리즘

테일러리즘이 指向하였던 산업평화는 분배의 牍을 科學的 標準에 의하여 산정하여 合理的으로 분배하고 그 기초가 되는 부가가치의 크기를 과학적관리에 의해 증대시킨다는 것이다. 국내기업에서도 협력적인 노사관계의 代表的인 事例들은 경영의 合理的인 운영이 협력적인 노사관계 형성에 큰 要因이 되고 있음을 입증한다(한국전자, 한국소니 等) 경영 정보를 공개하고 임금지급과 人事 또는 사업장운영에 대하여 최고경영자는 왜 이렇게 하느냐를 설명하는데에 인색하지 않다. 설명자체는 合理的인 방식을 立證하려는 것이고 이 경우 절대적 기준이 아니라 다른 대안보다는 더 낳지 않느냐는것을 꾸준히 설득한다. 또 실제로 合理的인 운영을 추구하고 있다.

이점은 권위적인 운영방식에서 민주적인 운영방식으로의 탈피를 의미하기도 한다. 민주적 운영방식은 설득력을 전제로 하고 있는데 설득력의 기반이合理性에 있기 때문이다. 우리들이 목격한 모범 노사협력업체의 경영자는 모두 이러한 민주적인 성향이 두드러지고 있었다.

### 6) 숙련노동자와 과학적 관리

테일러의 과학적 관리의 내용에서 가장 주목할 부분은 과학적 관리의 표본이 숙련노동자의 동작과 의견에 있었다는 점이다. 시간·동작연구(time & Motion)를 전문가가 하게 되는데 이는 숙련노동자로 하여금 그의 경험을 살려 어떻게 동작하는것이 가장 능률이 오르고 피로가 덜하게 할 수 있는가를 말하고 실제로 해보도록하여 전문가적인 입장에서 조언을 하여 수정하고 이러한 동작을 다른 사람들이 재현할 수 있도록 표준화 시킨 모듈(module)을 근거로 과학적 관리가 시행된다. 따라서 숙련노동자의 의견과 경험이 가장 중요한 토대가 되고 있다.

우리나라에서도 현재 생산성향상에 숙련노동자의 동작과 경험을 최대한으로 살려내는 것 이상의 방법은 없어 보인다. 리엔지니어링과 공장자동화(factory automation)가 실패하는 사례가 많은데 그 주요원인이 외부 전문가가 단순히 작업흐름만을 보고 자동화 하거나

나 컴퓨터 활용을 설계하고 이를 노동자들에게 교육시켜 적용하도록 하는 기계구조 위주의 개선책에 있다고 할 수 있다. 일본의 경우 대부분 공정개선의 출발은 현장 근로자 특히 숙련노동자들의 提案에 의존하는 경우가 많아 이때 매우 현실적이고 실용적인 개선안이 나오는 것과는 대조적이라고 할 수 있다.

사업장에서의 교육·훈련 또는 숙련형성과정에서 직업훈련원과 외부 교육만으로는 불충분하고 현장학습(OJT)이 최종적인 마무리를 짓게 되는데 이때 숙련노동자는 교사로서의 역할을 해내야 된다. 이들의 동작을 반드시 시간과 동작연구를 하여 표준을 산출한다는 의미 보다도, 숙련노동자의 경험과 의견을 반영하여 제도적으로 교육훈련과 실제의 운영에 활용하는 것이 긴요하다. 통계조사에서도 나타난 바와 같이 직무에 대한 충분한 연구가 미비하고 또 이것을 토대로 인사관리와 사업장 운영이 체계화되어 있지 못한 상황에서, 숙련노동자의 직무수행방식을 토대로 사업장 운영을 체계화 하는 일이 모든 경영혁신의 기본이라 할 수 있다.

## 2. 신테일러주의(Neo-Taylorism)의 한계와 극복방안

테일러리즘만에 대한 지나친 강조가 본 연구의 전체적인 윤곽을 흐릴 수도 있다. 新테일러주의(Neo-taylorism)만으로는 미비한 두 가지 점에 대하여 언급한다. 하나는 노사협력 공동위원회를 만들어 勞組의 組織全體에 파트너쉽의 권한과 책임을 부여하는 문제이고 다른 하나는 조직실체의 政治的인 變數에 대한 處理이다.

### 1) 노사협력 공동위원회

우선 노사협력 공동위원회의 구성자체가 현재로서는 우리나라 기업들에서 勞使協力의 條件으로 등장하고 있지 않으며 劳組의 경영참가는 노총의 주장보다 사업장에서는 훨씬 미비한 수준에서 제기되고 있다. 향후 우리나라 노조와 노동운동권이 이 문제를 어떻게 주장하고 나설지는 의문이지만 현재로서 노사협력의 분위기를 조성하는데에는 절박한 문제로 부상하고는 있지 않다. 다만 勞使不二와 같은 협력선언을 한 사업체등에서 독일 Opel社 또는 서구의例에서와 같은 보다 구체적인 工場協助 또는 노사공동선언문이 나와 주기를 기대할 수는 있다. 그리고 장기적으로 볼 때 캠페인 위주의 이러한 行事들은 곧 이어 實質的內容이 뒤따르고 바람직 하게는 실질적인 경영참가가 이루어진다면 더욱 生產的인 勞使協力의 기반이 구축될 것으로 사료된다. 경영外의으로는 劳組設立의 자유와 제삼

자 개입의 合法性 等으로 말해 줄 수 있는 노동조합의 헌법적 권리들이 부여될때에 협력적 노사관계의 條件들이 더욱 성숙할것으로 보인다.. 이러한 문제들이 테일러리즘과 신경영의 논의에서 다루어지지 않은 主題들로서 現在 우리나라의 상황에서 신경영과 협력적 노사관계의 정착에 주요한 장애로 나타나는 현상들이다.

## 2) 조직실체의 파악

다른 하나는 조직실체의 정치적인 움직임이다. 흔히 기대하지 않은 효과(inattended effect, peverted effect)로 표현되는 조직내의 개인과 집단들이 별이는 전략적인 行動들에 대한 고려이다. 이점에 있어서는 현재 우리나라 기업인들과 노조 모두 의식적으로 그 대처방안들을 체계적으로 검토하고는 있지 않아 보인다. 企業의 政治力量이 勞使關係에 미친 영향이 매우 큰 사례는 H그룹에서도 나타나고 있다. 우리나라 기업체 노동 담당 또는 인사담당자들의 政治的인 역량은 매우 낮게 평가 할 수 있다. 단선적인 이데올로기 하나만으로 이러한 문제들을 대처하는 경향이 많고 노동정책 역시 公安次元에서 내지는 成長의 저해요인이란 단순논리로 대처하는 관행이 以前부터도 그랬으나 向後로도 組織內外의 政治的 움직임에 대한 총체적인 인식이 必要한 부분이다. 또한 特定 이념을 중심으로 한 政治的 움직임 뿐만 아니라 계층간 직급간의 개인적인 전략적 움직임에 대한 무관심 내지 是統合的이고 획일적인 대처는 기업경영의 큰 흐름에 대한 적응이냐 아니면 갈등의 유발이냐는 흑백논리로 조직체의 분위기를 몰아갈 위험이 있다. 신경영기법으로 支配 이데올로기를 企業文化 等을 통해 조직구성원 전체에 확산함으로써 실질적으로는 명료한 의식의 발달을 저해하고 개성을 갖은 구성원의 자발적이고 민주적인 참여를 통한 생산성향상과 협력적인 종업원 관계를 이끌어 내는 데에 한계를 노출하고 있다. 이러한 현상들은 신경영기법 자체가 원초적으로 갖고 있는 반 민주적 特性 때문만은 아니며 이 기법들을 구사하는 方法과 현재의 기업내외의 분위기에 의해 크게 영향받고 있는 것으로 풀이된다.

이제 미비하지만 지금까지 검토된 사항을 토대로 政策的인 시사점을 도출하면 다음과 같다.

### (1) 勞動運動

勞動運動에 대한 시사점으로는 生產性向上을 기하는 新人事制度, 企業文化, TQM 등을 거부냐 수용이냐는 양자선택 보다는 사안별로 검토하여 구체적인 하나하나의 문제들에 대하여 필요하면 적극적인 참여를 하는 것이 바람직 하고 이러한 과정을 통하여 오히려 노조의 결속력과 노동운동의 활로를 열어가야 할 것으로 보인다.

지금까지의 논의로 본 연구에서는 신경영기법의 신테일러주의(Neo-taylorism)의 성격을 갖는 것으로 설명되어졌고 이러한 기법들을 반대하는 것은 生產性向上을 기해야 하는 현재의 시국에서 국민적인 공감대를 잃을 뿐만 아니라 장기적으로는 기업의 存立기반이 침식당하여 노사 모두에게 치명적인 손실을 가져야 줄 우려가 있다. 이러한 기법들은 어떻게 적용하느냐의 方法에 따라 심지어는 極左의 수단으로도 쓰이고 極右의 수단으로도 쓰인다. 따라서 기법 자체가 문제되는 것이 아니고 상황과 기본적인 발상에 대한 충분한 검토가 필요하고 개별적인 대처가 요구된다. 문제는 더욱 복잡하다. 그러나 노동운동은 이 문제를 피해갈 수 없는 애로가 있다. 정면으로 성실하게 대처하는 방법 밖에 무조건 거부 또는 무조건 수용이라는 단순논리를 쓰기에는 이미 기업경영의 내외 환경이 너무나 많이 변해 있고, 또 급속하게 변화되고 있다.

勞動運動이 힘들어 지고 있다. 신경영기법을 소화해야 하는 반면 점증하는 소비자 문화는 노조원의 正體性을 함몰시켜 가고 있다. 労動운동의 文化的인 正體性(identity)은 본 연구의 일차적인 관심 밖이므로 논의를 뒤로 미룬다. 그러나 政治的인 점에서 勞組의 組織體를 기반으로 경영에 대한 共存體制를 염두에 두어야 할 필요가 있다. 개별적 노사관계로 분화되어 가는 추세에서 집단적 노사관계의 기반을 확충하려면 수동적 자세보다는 능동적으로 생산성 향상과 근로복지의 개선에 앞장서 나가면서 功을 組合의 力量으로 과시하여야 한다.

## (2) 經營

經營의 역할이 가장 크다. 경영이 해야 할 課題는 크게 세 가지로 말할 수 있다. 첫째로 업무를 중심한 기법들의 연계이고, 둘째는 어떠한 여건이건 지속적인 노력을 하는 것이고, 셋째는 勞組의 역할에 대한 認定이다.

경영은 업무를 중심으로 기법들을 연계시켜 나간다는 것이 중요하다. 테일러리즘이 강조되었던 큰 이유 중의 하나이다. 기업경영의 구체적인 현장은 업무를 중심으로 파생되고 있기 때문에 기초적인 정비를 하여 놓고 이에 상응하는 각종 경영혁신운동들을 전개하여 나가야 한다. 우리나라의 경영혁신운동들이 가장 취약한 부분이 바로 업무와 구체적으로 연관지어진 프로그램들을 포괄적으로 전개하는 것이다. 이는 업무만을 따로 떼어내어 합리화하여 간다는 것과는 전혀 다른 의미이다. 업무는 인간관계, 의식 그리고 제도에 맞을 려져 있기에 업무수행 자체만을 개선해서는 안되고 전체적인 윤곽 속에서 추진되어져야 한다. 일반적으로 우리나라에서는 경영혁신에서 업무를 간과하여 전체적으로 파생적인 캠페인에 그치고 있다.

둘째로는 신경영기법은 노조가 반대해도 또 경영外的인 여건이 성숙하지 않았다 하더라도 지속적인 추진은 협력적 노사관계에 도움이 된다. 노조의 의사에 반하여 추진해야 한다함은 아니고, 노조의 협력이 없더라도 가능한한協力의場으로 끌어들이려는 꾸준한 노력이 필요하다. 이 연구에서도 신경영기법이 잘 추진되어지는 것과 협력적 노사관계의 형성이 상호 연관성이 있음이 들어났다. 유연한 경영 그리고 종업원 참여를 기반으로 하는 신경영의 노력들은 장기적으로는 협력적 노사관계를 증진시킨다. 또 협력적 노사관계의 기반이 크면 클수록 경영혁신을 성공적으로 추진할 수 있다.

셋째로 노조 실체에 대한 인정이다. 서구의 우수기업들은 돈을 들여가며 노조를 경영참여에 끌어 들인다. 부분적으로 경영권의 고유권한을 보호해야 하나 대체로 노조의 경영참여는 기업에 활력을 불어 넣고 노조의 책임감이 커져 오히려 안정적인 경영 분위기를 구축하는데 도움이 된다. 劳組의 논리가 단기적으로 기업손익에 나쁜 영향을 준다고 해서 성장과 경쟁력의 논리만으로一律의in 거부반응을 보이는 것은 장차 多元化해 가는 社會분위기에서 이탈하는 결과를 초래한다. 社會的經營(social management)이라고 까지는 못하더라도 적어도 多元化해 가는 다양한 움직임을 포용하는 것이 장기적으로도 기업발전에 필요한 일이다.

### (3) 정부정책

정부정책은 시기가 문제일 뿐 조만간 노동조합의 헌법적인 권리(勞使協力의場)를 보장하여야 勢使協力의場이 궤도에 오른다. 현재의 노사협력 선언들은 勢使現場에서의 분위기를 前向시키는데에 커다란 기여를 한 것 만은 틀림이 없으나 그 내용들은 기업이 당면한具體的인 문제들에 접근하고 있지 못하다. 고충처리와 환경운동 등 경영의 주변부를 맴돌면서 노사의協力的 분위기 조성에 一助하고 있다. 이러한 추세가 노사협력을 기반으로 생산방식의 혁신 등의 경영의 주요사안들에 추진력을 부여하려면 더욱 구조적인 기반조성이 필요하다. 그것은 노조의 기본권리를 인정하고 그 正體性(identity)을 보장하는 조치들이다.

## 参考文献

- A. Chandler "Strategy & Structure" MIT, 1962.
- Bjorn Gustavenson, "Economic & Industrial Democracy" Vol 6 SAGE 1985.
- M. Crozier "Le Phenomene Bureaucratique" Seuil, 1971.
- D. Martin "Cheminement Inventif d'une Demarche Participative" CRESST, 1983.

- F. Taylor "Shop Management" Harper & Row 1903 New York
- F. Taylor "The Principles of Scientific Management" Harper & Brothers, 1911.
- J. Habermas "The Theory of Communicative Action" Beacon Press, 1984.
- M. Montmolin "Taylorisme et anti-taylorisme" sociologie du Travail no 4/74 Paris.
- Mc Gregor "The Human side of Enterprise" Mc Graw Hill, 1960.
- Meek & Woodworth "Creating Cooperative Management-Labour Relationship" Addison-Wesley, 1994.
- Micheal Hammer "Re-engineering" 김영사, 1993.
- P. Jarniou , "L'entreprise comme le systeme politique" PUF, 1981.
- P. Selznick "Leadership in administration", Harper & Row, 1957.
- Pascale & Athos "The Art of Japanese Management", Les Editions Organisation, Paris, 1984.
- Peters & Waterman "In Search of Excellence" Inter Editions, 1983.
- R. Reitter "Pouvoir et Politique" McGraw-Hill, 1985.
- R. Sainsaulieu "L'identite' au travail" PFNSP, 1985.
- S. Clegg & D. Dunkerely "Organization Class and Control" Rantleage & Kegan Paul, 1980.
- S. Moscovici, "L'age des foules" Fayard, 1981.
- W. Ouchi "Markets, Bureaucracies & Clans" ASQ March 1980.