

## 韓國企業의 經營시스템과 勞使關係의 變化

慎 侑 根

### 目 次

- |                    |  |
|--------------------|--|
| I. 問題의 提起          | III. 現 經營시스템과 勞使關係의 相互關聯性 <sup>1</sup> |
| II. 韓國企業 經營시스템의 特性 | IV. 韓國企業 經營시스템의 變化方向                   |

### I. 問題의 提起

#### 1. 經營시스템 水準에서 勞使關係 研究의 必要性

1990년대는 한국기업에 있어 과거의 모습을 되돌아 보고 21세기를 향한 새로운 변신을 도모하는 시기이다. 지난 30여년간 한국기업은 세계에서 보기 드문 팔목할만한 경제성장을 이룩해 왔다. 그러나 80년대 후반에 들어와 급격한 社會變動을 경험하면서 그간의 성장을 이끌어오던 家族主義的 경영관리방식은 그 자체로도 발전의 한계를 보이게 되었으며, 사회적으로도 많은 문제를 야기시키고 있다. 특히 勞使關係는 1987년 이후 매우 불안정한 양상을 보이면서 장기적인 한국기업의 발전에 걸림돌이 되고 있다. 노사관계문제는 비단 노사분규로 인한 생산활동의 중단이라는 직접적인 영향뿐만 아니라 근로자들의 근로의욕 저하, 노사간의 상호불신의 증대, 노무관리비용의 증대 등 효율적 경영관리와 생산성 증대를 저해하는 부정적 영향을 미쳐 온 것이 사실이다.

한국의 기업경영자나 노동조합, 근로자들 그리고 보다 거시적으로는 정부정책당국 등 관련당사자들이 보다 바람직하고 안정적인 노사관계를 구축하기 위해 노력하고 있는 것은 사실이나 아직까지 이렇다 할만한 구체적인 해결책을 찾지 못하고 있다. 그간 다양한 접근법 또는 시각에서 노사문제의 해결을 위한 많은 연구들이 있어 왔지만 이

\* 서울大學 經營大學 教授

를 검토해 볼 때 크게 두가지의 수준에서 노사문제의 해결방안을 모색해 왔다고 평가할 수 있다.

하나는 **巨視的 水準(macro level)**에서 노사관계의 제도 및 법령, 조직들을 합리적으로 정비함으로써 노사문제의 원만한 해결을 기하고자 하는 연구의 흐름이다. 다른 하나는 **微視的 水準(micro level)**에서 노사관계 당사자, 특히 노사라는 직접적 당사자의 행위적 특성 및 의식구조를 올바르게 정립함으로써 노사문제의 예방 및 해결을 기하고자 하는 연구의 흐름이다. 한 국가내에서 발생하는 노사문제를 가급적 사전에 예방하고, 불가피하게 발생한 노사문제를 원만하게 해결하기 위해서는 위와 같이 거시적 수준에서의 노력 뿐만 아니라 미시적 수준에서의 연구도 필요한 것이다.

그러나 이러한 노력에도 불구하고 기존의 연구결과들에는 현실의 노사문제를 해결하고 노사 모두가 공유할 수 있는 보다 바람직한 노사관계의 발전방향을 제시하는 데에는 다소 부족한 점이 발견된다. 그 이유는 거시적 수준에서의 연구나 미시적 수준에서의 연구가 전반적인 기업경영시스템에서 차지하는 노사관계 본래의 성격을 제대로 살리지 못하였기 때문이다. 예를 들어 거시적 수준에서는 노사관계 제도의 변화나 정부정책의 변화 등을 통해, 미시적 수준에서는 세부적 노사이슈의 대응반응이나 관련 당사자의 행위변화를 통해 노사문제를 해결하려 한다. 그러나 이것들은 숲을 보기 위해 나무를 무시하거나, 나무를 보기 위해 숲을 무시하는 것과 다를 바가 없다. 즉 그간의 거시적 연구나 미시적 연구들은 노사관계 자체가 존재하고 있는 경영시스템, 다시 말하면 거시적 환경과 구체적 행위당사자간의 관련성에만 치중한 나머지 각 하위시스템간에 상호관련성을 갖는 경영시스템에 대한 관심을 기울이지 않았었다.

기업이라는 경영시스템은 **勞使關係**라는 하위시스템 뿐만 아니라 **經營體制**, **經營戰略**, **企業文化** 등의 다양한 하위시스템으로 구성되어 있다. 또한 이들 하위시스템간의 상호관련성, 즉 한편으로는 어느 하위시스템이 다른 하위시스템에 영향을 미치면서 다른 한편 그것으로부터 영향을 받는 복잡한 상호작용의 과정속에 존재하고 있다. 따라서 다른 하위경영시스템에 대한 고려없이 노사관계에 국한된 해결방안이나 새로운 발전방향을 제시하는 것은 일단 시급한 문제를 무마해 보려는 근시안적인 대책은 될 수 있겠지만 보다 근원적으로 문제를 해결하는 장기적인 대책은 될 수 없다. 따라서 하위시스템간의 **相互關聯性** 속에서 노사관계를 이해할 수 있는 수준, 즉 거시와 미시 수준을 함께 포괄할 수 있는 중간 정도의 경영시스템 수준에서의 노사관계 연구의 필요성이 제기되는 것이다.

경영시스템 수준에서의 노사관계 연구의 출발점은 한국의 기업을 대상으로 한 경영시스템의 특성을 파악하는 것으로부터 시작된다. 먼저 이를 위해 한국기업에서 경영시스템을 어떻게 설명할 수 있으며, 또 이것이 어떠한 하위시스템으로 구성되어 있는가를 파악하고자 한다. 다음으로는 이러한 경영시스템의 구성체계에 근거해 볼 때 한국기업에서 나타나는 경영시스템의 특성은 무엇이며, 현재의 기업문화, 경영체제, 경영전략 시스템이 앞으로도 그대로 지속된다면 과연 노사관계시스템은 어떤 문제나 한계에 봉착하게 될 것인가를 구명해 보고자 한다. 마지막으로 한국기업 경영시스템의 전반적인 변화의 추세 속에서 노사관계가 어떠한 방향으로 발전해 나가는 것이 바람직한 가를 전망해 보고, 이를 위해 여타의 경영시스템은 또 어떤 방향으로 변화해 나가야 할 것인가를 모색해 보고자 한다.

본 연구에서 탐색해 보고자 하는 위와 같은 연구과제는 中範圍水準(middle range level)에서 노사관계 연구의 출발점으로서 그 의의를 가질 수 있을 것이다. 그러나 이러한 탐색적 연구의 결과를 토대로 추후 보다 본격적이고 체계적인 중범위수준에서의 연구가 필요할 것이다. 본 연구에서는 노사관계를 포함한 한국기업 경영시스템의 특성을 파악하고, 현재 상태의 경영시스템에 따른 노사관계의 문제점을 구명해 보기 위해 이론적 근거와 연구자의 경험을 토대로 탐색적 가설 또는 문제제기식의 연구과제를 제시하기로 한다.

## 2. 經營시스템의 分析體系와 基本性格

企業이라는 조직은 매우 다양한 요인들로 구성되어 있을 뿐만 아니라 환경과의 상호작용의 과정 속에서 존재하고 있다. 경영자 또는 구성원이라는 인적 요소, 자본, 자원, 기술, 정보 등 유무형의 물적 요소가 결합되어 있는 복합적 조직으로서의 기업은 經營이라는 기능을 통해 환경과의 관련성 속에서 본연의 목적을 달성하고자 한다. 따라서 기업은 경영이라는 활동을 통해 환경에 창조적으로 적응하면서 목적을 달성하고자 하는 시스템, 즉 경영시스템으로 파악될 수 있다.

경영시스템으로서의 기업은 다음과 같은 두가지의 중요한 특성을 갖고 있다. 우선 전체시스템은 상호관련성을 지닌 하위시스템들(sub-systems)로 분화되며 이는 다시 시스템 자체의 목표를 지향하는 전체의 시스템으로 통합될 수 있다는 것으로 目標, 全體性, 相互關聯性이 강조된다. 둘째로 시스템은 환경에 대한 개방성과 내부 부문간의

상호작용을 통해 변화하는 환경과 내부의 요구에 반응하여 내외적인 動態的 均衡(dynamic equilibrium)을 유지한다는 것으로 開放性, 統制麥肯尼즘이 강조된다(Shrode & Voich, Jr., 1974, pp. 121-122 참조).

우리가 여기에서 다루려고 하는 노사관계라 하는 것도 전체 기업경영시스템 중 하나의 하위시스템이다. 따라서 노사관계의 본질적 속성, 또는 노사관계의 특성을 구명하고 더 나아가 노사관계의 바람직한 변화방향을 도출하기 위해서는 다른 하위시스템과의 상호관련성과 환경변화 속에서 각 시스템간의 동태적 균형을 이루는 메카니즘의 하나로 노사관계시스템을 이해하여야 한다. 예를 들어 사회전반적 가치의식의 변동은 기업문화의 변화를 통해, 경제정책이나 산업정책의 변동은 경영전략의 변화를 통해 노사관계에 반영된다. 또한 기업 자체내의 소유구조나 권력구조의 변동은 노사관계의 교섭구조에 직접적 영향력을 행사하기도 한다. 이렇듯 경영시스템 수준에서 각 하위시스템들간의 상호관련성이나 동태적 균형관계를 고려하는 것은 노사관계 연구에 보다 폭넓은 시각을 제공해 주게 된다.

노사관계를 포함한 경영시스템을 올바르게 이해하기 위해서는 하나의 렌즈(lens)와 같이 이를 명확히 보여줄 수 있는 分析의 하위시스템을 결정하는 것이 무엇보다도 중요하다. 왜냐하면 경영시스템이라는 것이 여러 요인들이 결합된 매우 복합적인 성질을 띠기 때문에 그 자체를 하나로 보고 설명한다는 것은 불가능하다. 따라서 경영시스템을 정확하게 설명해낼 수 있는 하위의 분석시스템 즉 연구주제를 설정해야 한다.

일반적인 조직시스템의 분석체계를 제시한 것으로는 카스트 등(Kast & Rosenzweig, 1979)의 연구를 들 수 있다. 그들은 일반적인 조직시스템을 목표·가치, 사회·심리, 기술, 구조, 관리의 5개 하위시스템으로 구분하고 있다. 이들의 분석체계가 일반적인 조직시스템을 분석할 때는 매우 유용하지만, 기업이라는 경영시스템을 분석하기 위해서는 앞서 렌즈의 예처럼 보다 가시적인 분석의 하위시스템을 설정할 필요가 있다. 경영시스템은 매우 다양한 측면을 갖고 있기 때문에 이를 연구하기 위해서는 다양한 관점을 필요로 한다. 그러나 이러한 여러 관점을 단순히 重疊的이며 並列的으로 제시하기보다는 일단 相互 獨立的으로 가정할 수 있는 관점들을 제시하는 것이 바람직할 것이다. 본 연구에서는 경영시스템을 분석하기 위해 우선 두가지의 관점, 즉 경제적 관점과 사회적 관점을 택하였다. 이는 인간행위와 조직을 포함한 사회현상을 연구함에 있어 가장 대표적으로 사용되는 두 가지의 기본관점이라 할 수 있다.

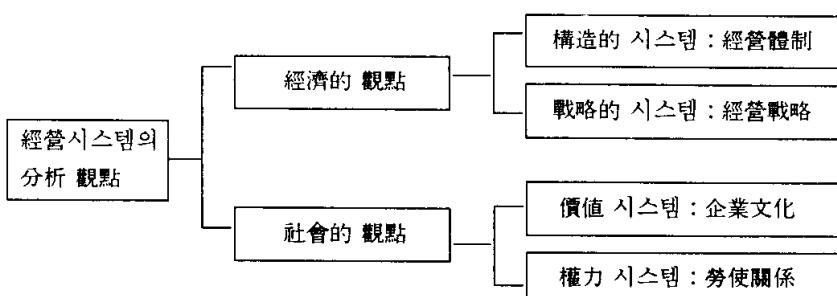
經濟的 관점이란 상대적으로 하드(hard)한 경제적·제도적 시스템으로서의 기업경영에서 나타나는 현상에 초점을 두는 것으로서, 기업이 경제적 이윤 목적을 의식적으로 추구한다는 합리적(rational)인 측면을 강조하는 것이다. 이와는 달리 상대적으로 소프트(soft)한 사회적·인간적 시스템으로서의 기업경영에서 나타나는 非合理的(irrational)현상에 초점을 두는 것이다(Pascale & Athos, 1981 참조). 인간행동을 설명함에 있어서도 경제적 관점과 행위적 관점의 상호 보완이 필요하듯이, 경영시스템을 보는 경제적 관점과 사회적 관점 또한 일견 상호 독립적인 것으로 보이나 현실세계를 설명함에 있어서는 상호 보완적이다(Zeckhauser, 1987 참조).

경영시스템을 보는 이러한 관점에 따라 직접적 분석의 대상이 되는 연구주제를 결정할 수 있다. 합리적 성격을 가지며 다소 하드한 측면을 반영하는 경제적 관점은 다시 構造的 시스템(structural system)과 戰略的 시스템(strategic system)으로 나누어 볼 수 있다. 이는 경영시스템의 구조(structure)와 과정(process)을 반영하는 것이다. 그리고 전통적 합리성의 개념에 따른다면 다소 비합리적 성격을 가지면서 소프트한 측면을 반영하는 사회적 관점은 價值 시스템(value system)과 權力 시스템(power system)으로 나누어 볼 수 있다. 이는 비교조직이론에서의 가치(value)와 관계(relation)를 반영하는 것이다. 이렇게 볼 때 본 연구에서 채택한 하위경영시스템은 기업경영의 구조적 시스템으로서의 경영체계, 전략적 시스템으로서의 경영전략, 가치 시스템으로서의 기업문화, 권력 시스템으로서의 노사관계가 된다. 이들 각 하위시스템들은 한국의 경영시스템을 특징적으로 보여줄 수 있는 유용한 변수로서의 역할을 하게 될 것이다.

다음에서는 각각의 하위경영시스템에 대한 정의와 그 성격에 대해 간략히 살펴보자.

〈그림 1〉

經營시스템의 分析體系



經營體制(ownership and management)라 함은 기업의 소유권과 경영권의 소재 형태와 소유권과 경영권을 지닌 사람들간의 권력관계를 총칭한다. 이는 조직으로서의 기업이 누구에 의해 소유·통제되느냐 하는 所有構造, 구성원들에게 어떠한 책임과 권한이 배분되어 있는가 하는 權限構造, 각 구성원이 맡고 있는 역할과 기능은 무엇인가 하는 役割構造, 중요한 경영의사결정은 어떠한 과정과 절차를 거쳐서 이루어지고 있는가 하는 意思決定의 構造 등 조직의 다양한 측면을 보여 주는 구조적 시스템이라 할 수 있다.

經營戰略(strategic management)이란 변화하는 환경 속에서 기업의 목적을 달성하기 위해 경영자가 행하는 의사결정방식 및 기업의 행위패턴이라 할 수 있다. 이에는企業家가 자신이 설정한 목적을 달성하기 위해 어떠한 행위적 특성과 전략적 리더쉽 패턴을 보이는가, 그 결과 기업은 어떠한 전략적 행위패턴을 갖는가, 政府로 대변되는 환경변화의 요구에 어떻게 대응하는가, 그리고 기업내부적으로 어떠한 管理體系를 정비함으로써 기업목적을 달성할 수 있는 능력을 배양하고 있는가 등의 특성이 포함된다.

企業文化(corporate culture)란 특정 국가의 일반사회문화의 영향을 받아 기업조직에서 형성된 것으로서 전체 구성원이 공유하고 있는 가치의식과 행동방식, 그리고 그것이 표출된 관리관행과 상징특성이라 할 수 있다. 여기에서는 주로 한국의 전통문화적 요인이 기업구성원의 공유된 價值意識이나 行動方式, 그리고 管理慣行 및 象徵特性에 어떠한 영향을 미치고 있는가에 초점을 두어 살펴볼 수 있다. 즉 기업문화에서는 주로 전통문화적 특성, 구성원에게 수용되는 경영이념, 구성원의 선호가치와 행동방식, 구성원간의 관계방식 등 공유된 문화특성 관심을 두게 된다.

勞使關係(labor-management relations)란 한 국가의 고유한 문화적 풍토 위에서 형성된 근로자와 경영자의 상호관계로, 특히 노사간의 이해가 상충되는 노사관계이슈를 해결해 나가는 相互關係方式과 人事·勞務管理慣行에 초점을 둔다. 노사관계에서 주로 사용자와 근로자의 힘의 관계에서 나타나는 특성 및 정부의 역할은 무엇인가, 노사관계의 이슈에서 나타나는 특성은 무엇인가, 노사 상호간의 관계에서 나타나는 사용자로서 경영자의 행위적 특성은 무엇이며, 이에 대응하는 근로자의 행위적 특성은 무엇인가, 그리고 노사관계를 유지하기 위해 어떠한 제도나 관리관행이 행해졌는가 등에 초점을 두게 된다.

한국기업의 經營시스템을 총체적으로 이해하기 위해서는 위와 같은 각 경영하위시스템의 특성 및 그 상호관련성을 파악해야 할 것이다.

## II. 韓國企業 經營시스템의 特性

한국기업의 경영시스템을 이해하기 위한 첫 단계는 네가지의 시스템의 특성을 하나 하나 파악하는 데에서부터 시작된다. 우선 전체 경영시스템에서 각 하위시스템이 갖는 연구의 意義를 살펴보고, 類型化를 통해 다른 국가와 비교할 수 있는 한국기업의 대표적 특성을 구명하도록 한다. 다음으로 체계적인 분석틀을 기초로 해서 한국의 기업경영에서 나타나는 각 하위시스템의 보다 구체적인 특성을 살펴보도록 한다.

### 1. 勞使關係의 特性 : 家父長的 勞使關係

경영시스템을 이해하는 데 있어 노사관계는 매우 중요한 위치를 차지하고 있다. 그 이유는 기업내부의 전체구성원들의 葛藤이 노사관계 이슈(issues)에 집약되어 있고, 이러한 갈등을 해소하기 위한 다양한 제도나 관리관행이 노사관계 분야에 포함되어 있음을 뿐만 아니라, 근로자와 사용자라는 내부구성원의 행위특성이나 관계방식 등이 반영되어 있기 때문이다.

그러나 한국의 경우에는 노사관계가 기업경영 및 사회전반에 걸쳐 필수적이고 중요한 과제로 대두하게 된 것은 근간의 일이다. 그간 정부의 기업위주 노동정책과 기업내에서의 사용자 절대 우위의 힘의 관계 속에서 1980년대 중반 이전까지는 표면적으로나마 안정적인 노사관계가 유지될 수 있었다. 그러나 1980년대 후반 이후 정치 민주화를 비롯해 사회전반적 민주화 시대로 접어들면서 노사관계는 더 이상 외면할 수 없는 기업경영의 가장 중요한 문제로 부각되었다. 따라서 그 동안의 한국 노사관계의 성격을 탐구하고 그 미래의 전망을 예상해 보는 연구는 기업에서의 經營勞使關係를 안정시키고 이를 통해 국가경제의 지속적 성장을 도모하는 데 밀바탕이 된다는 점에서 그 의의가 매우 크다고 할 수 있다.

본 연구에서 노사관계라 할 때는 한 국가의 고유한 문화적 풍토위에서 형성된 근로자와 경영자의 상호관계를 일컫는 것으로, 특히 노사간 이해가 교차되는 經濟的·人間的·權力的 이슈를 해결해 나가는 상호관계 방식이나 관리관행에 초점을 둔다. 일반적으로 노사관계라 하면 노동력을 고용·지휘하는 사용자 또는 경영자와 근로자들의 단

체인 노동조합 또는 일반적인 근로자들과의 관계를 지칭하게 된다. 그러나 한 국가의 노사관계는 다른 사회의 노사관계에서도 나타나는 普遍性과 더불어 역사적·문화적·사회적 배경의 차이로 인해 발생하는 特殊性도 아울러 갖고 있다(배무기, 1989, pp. 55–57). 본 연구에서는 한국노사관계의 특수성에 주목하고자 하며 이를 위해 사회문화적 접근법을 사용하며, 개별기업수준의 현상에 초점을 두고, 그리고 관계의 범위 면에서는 경제적·인간적·권력적 측면의 관계를 포괄해야 한다는 입장에서 노사관계에 대한 연구를 진행하고자 한다.

노사관계의 구체적인 특성을 설명하기에 앞서 한국의 노사관계가 다른 국가의 노사관계와 비교해 전체적으로 어떠한 특성을 갖고 또한 어디에 위치하고 있는가를 알아보기 위해 먼저 노사관계가 어떤 형태로 분류될 수 있는지 類型化(typology)를 시도해 본다. 모든 유형화작업에 있어서 가장 중요한 것은 유형화에 필요한 基準의 설정이다. 노사관계를 유형화하는 기준에도 여러가지 있을 수 있겠지만, 여기에서는 근로자와의 사용자간 상호관계의 본질은 무엇이며 또한 어떠한 목표를 추구하고 있는가 하는 세로軸, 이러한 목표의 추구를 위해 어떠한 방법을 통해 노사문제 또는 노사갈등을 해결해 나가고 있는가 하는 가로軸의 두가지 기준을 사용하고자 한다.

먼저 세로축은 노사관계의 本質 및 追求目標를 보여주는 것으로, 이에는 조화의 논리로 보는 시각과 갈등의 논리로 보는 시각으로 대별해 볼 수 있다(최종태, 1984, pp. 146–147참조). 調和의 論理(logic of harmony)란 노사관계를 상호대립적 관계로 인식하기보다는 상호협력적 관계로 인식하면서 노사공통의 이해를 증진·조화시켜 나가는 것을 목표로 하는 관계를 의미한다. 이에 반해 葛藤의 論理(logic of conflict)란 노사관계를 상호대립적 관계 더 나아가서는 양자간의 이해가 조화될 수 없는 상호모순관계로 인식하면서 노사 각자가 개별의 이익을 극대화시키는 것을 목표로 하는 관계를 의미한다.

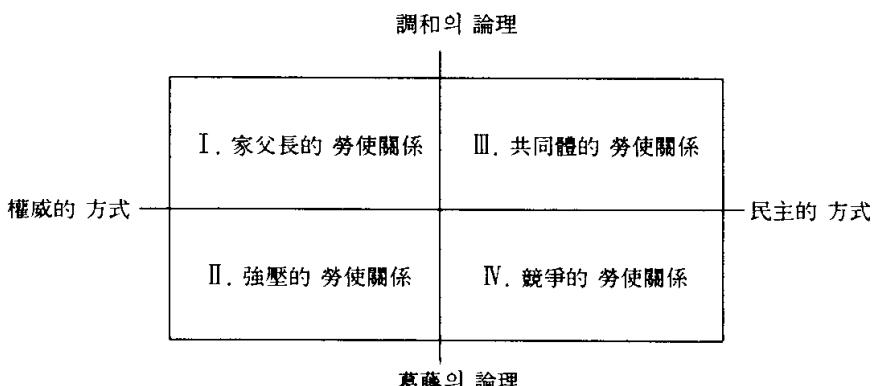
반면에 가로축은 노사문제 및 노사갈등의 解決方式을 보여주는 것으로 권위적 방식과 민주적 방식으로 대별해 볼 수 있다. 여기에서 權威的 방식이란 사용자측이 막강한 권력 또는 권한을 기반으로 근로자측의 참여없이 일방적으로 노사문제를 해결하려하거나 비합법적인 방법을 동원해서라도 노사갈등을 해소하려는 문제해결의 스타일을 말한다. 이에 반해 民主的 방식이란 사용자측이 일방적으로 문제를 해결하려 하는 권위적 방식과는 달리 근로자측의 참여를 보장하며, 교섭이나 협의, 대화 등의 다양한 방

법을 통해 노사 쌍방이 원만한 합의하에 문제를 해결하거나 갈등을 해소하려는 문제 해결의 스타일을 의미한다.

이러한 두가지 차원의 기준, 즉 세로축으로는 노사관계의 본질 및 추구목표를 보여주는 조화의 논리 대 갈등의 논리, 가로축으로는 노사문제나 갈등의 해결방법을 보여주는 권위적 방식 대 민주적 방식을 사용해 유형화한 것이 <그림 2>이다.

&lt;그림 2&gt;

勞使關係의 類型



먼저 (I)분면, 즉 家父長的 勞使關係란 노사간의 利害關係가 조화될 수 있다고 보면 이의 실현을 목적으로 하지만, 사용자측이 일방적이고 권위적인 방식에 의해 노사 문제나 갈등을 해결하려는 노사관계의 한 유형이다. (I)분면의 가부장적 노사관계의 대표적인 국가의 예로서 한국과 일본을 들 수 있다.

한국의 가부장적 노사관계는 한국의 사회문화적 전통, 즉 유교적 문화전통과 전통적 대가족 제도에 근거하고 있다. 가부장적 노사관계란 사용자측이 의제적 家父長權에 비유되는 절대적 권한으로서의 經營權을 가지고 권위와 온정(화)을 베풀어서 근로자들의 자발적인 복종과 충성을 이끌어내는 유형을 가리키는데, 한국의 경우는 부정적 의미의 권위주의가 강화된 반면에, 어느 정도 긍정적인 면을 갖는 온정주의는 상대적으로 약화되어 근로자에게 일방적으로 베푸는 施惠的 성격의 것으로 변형되었다. 이는 '가족'이라는 혈연공동체에 기반을 둔 가부장주의가 산업화 과정에서의 제반 요인에 의해 기업이라는 공동체로 자연스럽게 확산되지 못하고 왜곡된 모습으로 변형되었기 때-

문이다.

본 연구자의 1991년의 조사결과에 따르면 207개의 응답회사 중 가부장적 노사관계가 50.3%, 강압적 관계가 14.5%, 공동체적 관계가 24.6%, 경쟁적 관계가 10.6%로 나뉘었다. 80년대 이후 상당한 변화가 있었다는 점을 고려해 볼 때 가부장적 노사관계가 아직도 한국기업에서 지배적임을 알 수 있다(신유근, 1991).

반면 일본의 노사관계는 한국의 대가족제도와는 달리 혈연관계를 넘어서는 이에(家), 무라(村)라는 공동체 원리에 기반을 두고 있으며, 엄격한 위계서열적 신분관계(전통적 오야붕-꼬붕관계) 및 의리와 인정 등을 강조하는 사무라이정신 등을 갖고 있으면서 상대적으로 온정적 성격이 강한 것을 그 특성으로 하고 있다(本多壯一, 1978). 그러나 일본의 노사관계는 1970년대에 들어오면서 새로운 형태의 노사관계로 변모하고 있다고 평가받는다.

다음으로 (Ⅱ)분면, 즉 強壓的 労使關係란 갈등의 논리에 입각해 노사 각각이 개별적 이익을 추구하되 일방적·권위적 문제해결 방식을 취하는 노사관계 유형이다. 이러한 형태는 역사적으로 본다면 사용자의 힘이 절대적으로 우위를 보인 산업화 초기의 전제적 노사관계에서 찾아볼 수 있고, 현 단계에서는 남미제국과 민주화의 과도기에 있는 개발도상국들이 이에 해당한다. 특히 남미제국의 경우는 유럽으로부터 유입된 이데올로기의 영향을 많이 받아 노사관계가 갈등의 논리에 입각하여 형성되었으며, 또한 사회구조적 요인을 반영한 특유의 權威的 組合主義(authoritarian corporatism)를 통해 권위적 방식으로 노사문제를 해결하려는 경향이 남아 있다(Troncoso & Burnett, 1962, pp. 11-17 참조).

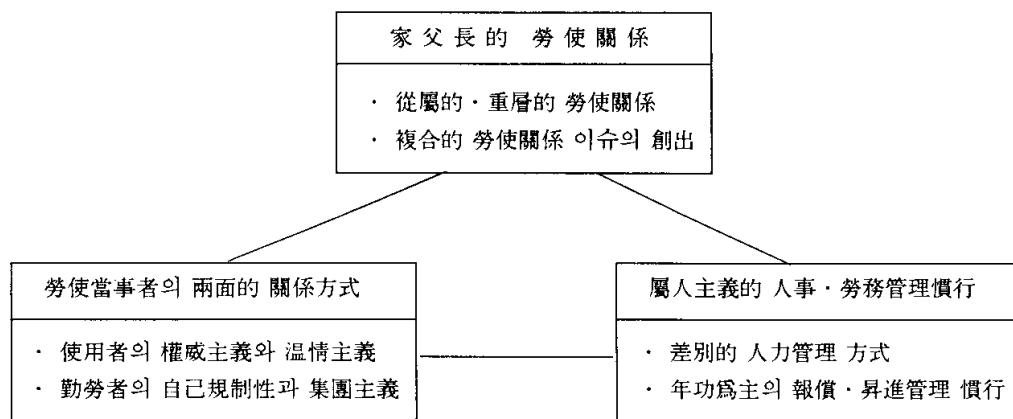
(Ⅲ)분면은 労使共同利害의 조화를 추구하면서 민주적 문제해결방식을 취하는 노사관계의 형태이다. 이는 동양적인 조화의 논리와 산업사회에서의 민주성의 논리에 따르는 共同體的 労使關係로서 이상적인 노사관계로 평가할 수 있다. 이와 같은 공동체적 노사관계는 노사간 상호이해관계가 있는 이슈에 대하여 노사 양측이 관심사의 중요성과 차이점을 인정하고 민주적인 문제해결 방식으로 통합적인 해결책을 강구하는 협력적(화합민주적) 노사관계이다. 공동체적 노사관계의 유형은 현재까지의 각국의 노사관계에서 그 예를 찾기 어렵지만, 현재 일본이 (Ⅰ)분면의 가부장적 노사관계에서, 그리고 스웨덴이 (Ⅳ)분면의 경쟁적 노사관계에서 각각(Ⅲ)유형으로 옮겨가는 진입단계에 서 있다고 볼 수 있다.

마지막으로 (IV)분면은 노사가 각기 개별적 이익을 추구하되 민주적 방식으로 노사 문제를 해결하는 노사관계의 유형이다. 이는 일찍부터 산업화를 시작한 구미선진국에서 나타나는 보편적인 노사관계의 모습으로서 노사간의 갈등을 수용하되 동시에 노사가 민주적이고 대등한 입장에서 상호교섭을 해나가는 競爭的 労使關係이다. 즉, 갈등의 논리에 기초를 두되 民主的・對等的 입장이 강한 위치에 있는 노사관계 유형이라 할 수 있다. 이러한 경쟁적 노사관계 유형의 전형적인 예로서 미국과 영국의 단체교섭 제도를 들 수 있으며, 프랑스의 경우 경쟁적 노사관계 유형 가운데서도 葛藤의 논리가 다른 어느 국가에서도 강조되는 노사관계 유형이라 할 수 있다(Davis & Weiner, 1985, pp. 355-372).

우리는 앞에서 한국기업은 (I)유형, 즉 家父長的 노사관계의 성격을 가지고 있음을 알아보았다. 그러나 한 국가의 노사관계 특성을 한마디로 요약하기 힘들기 때문에 이를 권력적 측면, 행위적 측면, 관리적 측면으로 나누어 살펴보기로 한다. 이해의 갈등을 궁극적으로 해결하는 하나의 媒介手段인 권력을 중심으로 가부장적 노사관계를, 이해관계가 걸린 이슈를 해결하기 위한 노사관계당사자의 행위적 측면에서 양면적 관계 방식을, 또한 노사간의 이슈를 해결해 나가는 관리관행적 측면에서 속인주의적 인사·노무관리관행으로 나누어 살펴볼 수 있다.

〈그림 3〉

韓國 勞使關係의 中心的 特性



한국의 노사관계의 중심적 특성 중 가장 기본이 되는 것은 가부장적 노사관계이다. 이는 노사가 어떠한 권력관계 속에서 각자의 개별 이익을 증진하려 하고, 어떻게 노사

간의 갈등을 해소 내지 유지시켜 나가는지를 보여주는 것이다. 가부장적 노사관계를 설명해주는 두가지의 주요 요점은 종충적·종속적 관계의 형성과 복합적 노사관계 이슈의 창출이다. 重層的 從屬關係라 함은 노사관계가 단순히 근로자와 사용자간에 나타나는 종속관계에 그치는 것이 아니라 정부라는 보다 상위의 가부장적 권위의 힘이 사용자 편에 서서 이러한 종속관계를 더욱 강화시키고 있음을 의미한다. 또한 複合의 이슈의 창출이란 서구의 노사관계와는 달리 노사관계 이슈가 경제적 이슈에 한정되지 않고 권력적 이슈와 인간적 이슈가 복합성을 띠며 나타나는 양상을 일컫고 있다.

한국 노사관계의 중심적 특성 중 다른 하나는 노사 당사자의 양면적 관계방식이다. 즉 노사간의 이슈를 해결함에 있어서 사용자와 근로자가 가지고 있는 의식구조와 행동 양식을 살펴보면 兩面性을 지니고 있음을 볼 수 있다. 노사당사자의 양면적 관계방식을 설명하여 주는 두가지 주요 요점으로는 사용자의 權威主義와 溫情主義, 근로자의 自己規制性과 集團主義의 행동을 들 수 있다. 즉, 사용자들은 한편으로 가부장권에 비유되는 경영권을 갖고 막강한 권위를 행사하면서도 다른 한편으로는 근로자의 자발적 복종을 이끌기 위해 온정을 베풀기도 한다. 그리고 근로자들은 사용자의 지나친 권위의 행사에 대해서 때로는 집단주의적 반발을 하지만 다시금 평상의 상태로 되돌아갈 수 있는 자기규제성을 갖고 있다. 이러한 노사 당사자의 양면적 관계방식이 한국의 가부장적 노사관계를 설명해 주는 또 하나의 중요한 특성이 된다.

끝으로 한국노사관계에 있어서 또 하나의 중심적 특성으로는 屬人主義的 인사·노무관리 관행을 들 수 있다. 속인주의적 인사·노무관리관행이라 함은 근로자에 대한 인력관리나 보상관리를 행함에 있어 직무나 능력 등의 屬職要素보다는 연공, 학력, 성, 자질 등의 속인요소를 중시하면서 경영자가 이를 다소 편의적으로 사용하는 노무관리를 지칭한다. 속인적 요소를 중시하는 관행은 한국의 사회문화적 전통의 영향을 받아 형성된 것으로 가부장적 노사관계를 유지하는 기반이 되고 있다. 속인주의적 인사·노무관리 관행을 설명하여 주는 두가지 주요 요점은 차별적 인력관리방식과 연공위주의 보상관리관행이라 할 수 있다. 즉 한국에 있어서는 직종에 따른 二元的 職制를 갖고 있으며 학력, 성에 따라 채용이나 배치, 해고 면에서 차이를 두는 차별적 인력관리 방식을 행하고 있고, 연공위주의 다소 자의적인 보상과 승진제도를 운영하고 있다. 한국기업은 인사·노무관리 면에서 이러한 방법을 통해 가부장적 노사관계를 유지시켜 나가

고 있는 것으로 볼 수 있다. 그간 한국의 가부장적 노사관계는 바로 위와 같은 특성을 가지면서 유지되어 왔다.

## 2. 企業文化의 特性 : 家風的 企業文化

모든 경영시스템 중에서 가장 본질적이고 내재적인 성격을 가지며 쉽게 변화하기 어려운 사회문화적 시스템이 기업문화라 할 수 있다. 기업문화는 조직의 목표 및 과업, 목표달성을 위한 수단 등에 대한 공동의 합의를 제공함으로써 기업이 외부환경에 적응할 수 있도록 해주며, 내부적으로는 상호간의 의사전달, 규칙 및 질서에 대한 합의를 기초로 조직의 내적 통합을 이룰 수 있게 해 준다(Schein, 1985, pp. 49-84).

기업문화의 개념은 매우 다양하지만 본 연구에서는 특정 국가의 一般社會文化의 영향을 받아 기업조직에서 형성된 것으로서, 최고경영자와 일반구성원 모두를 포함하는 조직전체 구성원들이 공유하고 있는 가치의식 및 행동방식, 그리고 조직차원에서 표출된 관리관행 및 상징특성이라 정의하기로 한다. 특히 한국의 기업문화는 전통문화적 요인으로서의 유교, 대가족제도 및 사회공동체 생활원리로부터 상당한 영향을 받아 형성되었다.

기업문화가 궁극적으로 지향하는 목표와 관련하여 共同體重視(collectivism-oriented) 대 個人重視(individualism-oriented)를 하나의 축으로 세울 수 있다. 공동체중시는 구성원간의 조화를 강조하고 상호의존성이 높으며, 타인에 대한 관심이 크고, 집단 목표를 우선시하는 특성을 가리키는 것으로 이를 한마디로 표현하면 集合主義로 볼 수 있다. 반면에 개인중시는 독립성과 자아실현을 강조하고, 자기이해와 자존 및 고유성과 창조성을 가치있게 생각하고 합리성을 추구하는 것으로, 이를 한마디로 표현하면 個人主義로 볼 수 있다(Hofstede, 1980 참조).

다음으로 기업문화가 지향하는 목표에 이르기 위한 과정 혹은 수단과 관련하여 他律主義(determinism) 대 自律主義(voluntarism)를 다른 하나의 축으로 세울 수 있다. 자율주의는 인간의 행위가 자유의지 및 자율성에 의해 결정된다고 보는 관점이며, 타율주의는 자유의지보다는 그가 처해 있는 상황이나 타인의 영향력에 의해 결정된다고 보는 관점이다.

앞에서 언급한 두가지 축을 사용하여 기업문화를 유형화하여 보면 타율주의에 입각해 공동체를 중시하는 家風的 기업문화, 타율주의에 입각하면서도 개인을 중시하는 未

成熟 기업문화, 자율주의에 입각하면서 공동체를 중시하는 We-I型 기업문화, 그리고 자율주의에 입각해 개인을 중시하는 I-I型 기업문화로 구분할 수 있다. 예를 들어 한국이나 70년대 이전의 일본의 경우는 가풍적 기업문화에, 남미의 일부국가는 미성숙 기업문화에, 미국의 경우는 I-I형 기업문화에 속한다고 볼 수 있다. 현재 We-I형 기업문화를 완전한 의미에서 구현한 국가는 찾아보기 힘드나, 80년대 이후의 일본이나, 프랑스, 독일, 스칸디나비아 제국 등이 그래도 We-I형 기업문화에 가장 가깝게 근접해 나가는 국가들로 볼 수 있다.

한국의 기업문화의 경우 대가족주의적 행동방식이나 공동체적 생활방식에서 영향을 받아서 집합주의적 성향이 강하고, 유교적 가치의식에서 영향을 받아서 자율성보다는 종속심이나 복종심과 같은 타율적 성향이 강한 가풍적 기업문화에 속한다고 할 수 있다. 본 연구자의 1991년 조사결과에 따르면 아직까지 한국기업에서는 가풍적 기업문화가 타유형에 비해 지배적임을 알 수 있다. 즉 171개 기업 중 가풍적 기업문화를 갖고 있는 기업은 전체의 51.5%를 차지하고 있다. 이에 반해 We-I형 문화는 22.8%, 미성숙문화는 19.9%, I-I형 문화는 5.8%로 나타나 아직까지는 가풍적 기업문화가 상당히 많이 나타나고 있음을 발견할 수 있다(신유근, 1991).

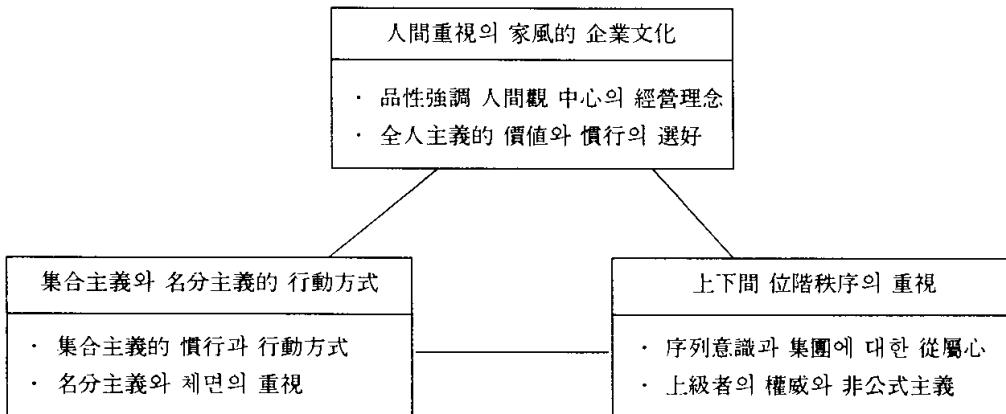
70년대 이전의 일본의 경우도 이 기업문화 유형에 속한다고 볼 수 있다. 일본의 경우 대표적으로 종신고용제와 같은 공동체적 기업관행으로부터 집합주의적 성향을 찾아볼 수 있다. 또한 신분질서 또는 연공주의로 불리우는 엄격한 위계구조와 수직적 인간관계에 기초한 직제, 보상, 승진 등의 관리관행에서 그 타율주의적 성향을 찾아볼 수 있다(武田 實, 1979, pp. 2-25). 그러나 70년대 이후 일본기업의 기업문화에서는 새로운 변화의 움직임이 일기 시작했다. 특히 기존의 타율주의적 풍토로부터 자율주의적인 기업풍토로의 변화가 뚜렷이 나타나는데 이러한 변화의 흐름은 기본적으로 공동체중시의 사고는 유지시켜 나가면서 행동방식은 타율주의로부터 자율주의로 변화해 간다는 측면에서 (Ⅲ)의 We-I형 기업문화로 근접해 가고 있다고 평가할 수 있다.

한국의 가풍적 기업문화는 가치구조, 집단구조, 위계구조 면에서 그 구체적 특징을 살펴 볼 수 있다. 여기에서 價値構造란 한국기업 구성원들이 공유하고 있는 내재적 가치의식에 초점을 두는 것으로 인간중시의 가풍적 기업문화로 집약할 수 있다. 그리고 集團構造란 구성원들이 조직에서 행동하는 집단구성원의 특성에 초점을 두는 것으로 집합주의와 명분주의적 행동방식으로 요약된다. 그리고 位階構造란 구성원 상하간, 구

성원과 조직간의 수직적 관계에 초점을 두는 것으로 상하간 위계질서의 중시로 요약할 수 있다.

〈그림 4〉

韓國 企業文化의 中心的 特性



먼저 人間重視의 家風的 기업문화는 두 가지 의미가 결합되어 표현된 것이다. 하나는 유교의 인간중심사상이 계승되어 기업경영에 있어서도 사람이 가장 중요한 자산이라는 인식 하에서 인간적 경영을 지향하고 있다는 것이며, 다른 하나는 기업의 경영이념, 인적 구조, 관리방식, 구성원들의 의식구조에 가족적 성격이 강하게 나타나 있다는 사실을 의미하는 것이다. 인간중시의 가풍적 기업문화는 조직에서 성실, 인화 등과 같은 품성을 강조하는 경영이념과 전인주의적 관행에 반영되고 있다.

둘째, 集合主義와 名分主義의 행동방식에서는 전통적으로 혈연을 중시하는 대가족제도의 특징과 사회공동체 생활원리가 기업조직에 반영된 것으로 볼 수 있다. 이러한 전통하에서는 제한된 집합주의와 개인보다는 집단을 중심으로 하는 업무수행방식이 특징으로 나타나기 쉽다. 또한 제한된 집합주의하에서는 개인은 항상 하나의 人格體로서 평가받기보다는 조직의 다른 구성원들이나 조직에서 그가 차지하는 지위나 역할에 대한 조직원들의 기대에 의해 평가받기 때문에 명분과 체면을 중시하게 된다.

셋째, 유교적 전통 특히 ‘孝’의식과 家長의 절대적인 가부장권에 의한 대가족제도에 입각한 상·하간 位階秩序의 중시는 서열의식의 수용과 상급자의 권위와 비공식주의로 표출된다. 일반적으로 유교적 전통의 대표적인 두 가지 특징은 수직적 사회구조의

창출과 연장자에 대한 복종으로 볼 수 있다. 이러한 윗사람에 대한 수용과 복종의 자세는 집단에 대한 종속심과 동조성을 통해서도 나타난다. 또한 강력한 가부장권에 기초한 대가족주의 전통은 權威와 和(温情)의 양면적 리더쉽과 비공식적 상하관계를 낳게 하였다. 이러한 서열의식이나 가부장권으로부터 연유된 상급자의 막강한 리더쉽은 조직내 질서유지와 안정에 기여한다는 장점을 갖고 있으나, 경우에 따라서 경직된 조직 분위기를 낳는다는 단점이 있다.

### 3. 經營體制의 特性：確固한 所有經營體制

경영시스템의 골격으로서 구조적 측면을 보여주는 경영체제는 기업의 소유권과 경영권의 所在形態와 소유권과 경영권을 지닌 사람들간의 權力關係로 정의된다. 이러한 경영체제는 기업경영의 제도적 성격을 보여주는 변수로서 기업의 지배·통제 문제나 경영인 당사자들의 역할문제와 관계된 여러가지 이슈들을 포괄한다.

일반적으로 경영체제의 유형은 기업지배의 관점에서 그 기업을 지배하는 주체가 누구인가에 따라 所有經營體制와 專門經營體制로 구분하는 것이 일반적이지만 보다 명확한 특징과 비교를 위해서는 구체적인 유형화가 필요하다. 경영체제는 실질적으로 기업을 통제하는 권한이 누구에게 있는가를 기준으로 한 하나의 축과, 소유권이 집중되어 있느냐 분산되어 있느냐를 기준으로 한 또 하나의 축을 통해 유형화할 수 있다.

먼저 經營權과 관련하여 경영의 중요한 전략적 의사결정권과 통제활동이 무엇을 대표하는 사람들에 의해 이루어지고 있는가의 代表性(representation)의 문제가 주로 고려되며, 이에 따라 자본대표의 지배 대 경영대표의 통제로 구분된다(Herman, 1981 참조). 다음으로 소유권의 집중·분산 정도와 관련하여 기업의 소유권이 개인 혹은 소수의 집단에 집중되어 있는가, 그렇지 않으면 다수의 주주에게 분산되어 있는가 하는 정도를 나타내는 것이다. 이 기준에 따르면 소유권이 집중되어 있는 경우와 소유권이 분산된 경우로 구분될 수 있다(Berle & Means, 1968 참조).

위와 같은 두가지 차원의 기준을 사용하여 경영체제를 유형화해 보면 소유권이 집중된 상태에서 자본대표의 지배가 행해지는 所有經營體制, 소유권이 집중되었음에도 경영대표의 통제가 행해지는 所有委託經營體制, 소유권이 분산된 상태에서 자본대표의 지배가 이루어지는 擬似專門經營體制, 그리고 소유권이 분산된 상태에서 경영대표의

통제가 이루어지는 專門經營體制로 구분할 수 있다. 예를 들어 한국의 재벌기업과 대만의 기업집단의 경우는 소유경영체제에, 독일이나 프랑스의 경우는 소유위탁경영체제에, 일본의 경우는 의사전문경영체제에, 그리고 미국이나 영국의 경우는 전문경영체제에 속한다고 볼 수 있다.

소유경영체제는 소유권과 경영권이 분리되어 있지 않고 높은 합치도를 보이며, 소유권은 특정 개인이나 집단에게 집중되어 있는 경우이다. 한국의 경우에는 절대적으로 소유경영체제에 해당하는 기업들이 많다. 일반 중소기업들이 소유경영체제를 유지하는 것은 당연하겠지만 소위 재벌이라고 불리우는 거대기업까지도 소유권은 창업자나 그 가족에게 집중되어 있고, 경영활동에 있어서도 자본을 소유하고 있는 소유주의 資本利益을 대표하는 통제가 이루어지고 있다.

공정거래위원회의 자료에 의하면 기업의 실질적인 소유경영자와 친인척 등 특수관계인이 소유하고 있는 주식소유비율은 1991년 현재 10대 재벌기업의 경우는 13.2%, 30대 재벌기업의 경우는 16.1%에 이르고 있다. 여기에 계열사지분까지 합친 内部持分率을 보면 10대 재벌기업의 경우 45.8%, 30대 재벌기업의 경우는 47.8%로 거의 50% 수준에 육박하고 있다(매일경제신문, 1991. 10. 11 및 동아일보, 1991. 10. 10). 이와 같이 한국에서는 재벌기업에서 조차도 창업자나 2세 경영자들은 그들의 확고한 소유권 집중을 바탕으로 막강한 경영권을 행사하고 있다.

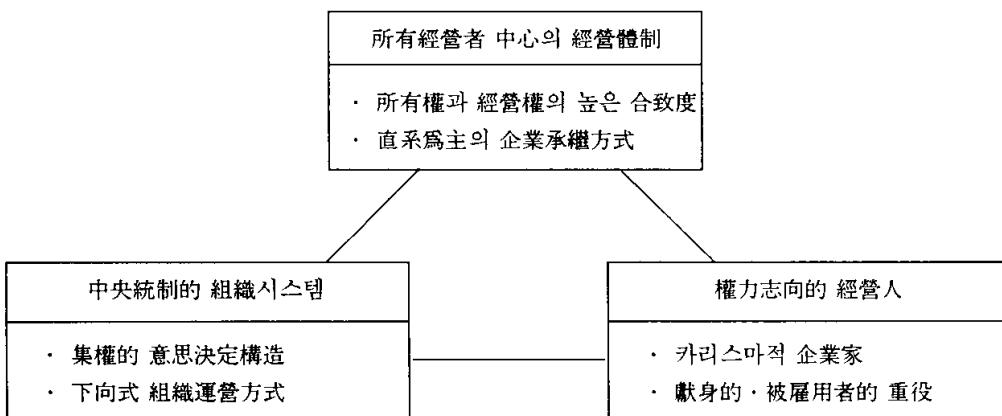
한국의 거대기업들은 확고한 소유경영체제에 속해 있으며 그 구체적 특성은 지배적, 구조적, 인적 측면에서 살펴 볼 수 있다. 支配的 측면에서는 소유권과 경영권이 어떻게 행사되고 있는지를 살펴보는 것이며, 構造的 측면에서는 의사결정시스템과 기업의 통제활동에서 나타나는 조직구조적 변수의 특성을 강조하는 것이다. 다음으로 人的 측면에서의 연구는 소유경영자와 일반경영자의 두 계층으로 나누어 한국기업의 경영체제를 살펴보는 것이다. 이상의 세가지 관점에서 한국의 경영체제를 분석해 보면 다음과 같은 중심적 특성을 찾아낼 수 있다.

먼저, 支配的 측면에서의 한국 경영체제의 중심적 특성으로서는 우선 소유권과 경영권이 어떻게 나타나고 있는가가 중요한데 한국 기업에서는 양자가 매우 높은 합치도를 보이고 있다. 기업지배의 중요한 요소인 소유권의 경우 재벌기업에 있어서도 대주주의 持分率이 매우 높아 대주주가 경영권에 깊이 관여할 수 있는 소유권을 지니고 있으며 또 실질적으로도 기업경영에 깊이 관여하고 있다. 따라서 거대기업조차도 막강한 소유

경영체제를 구축하고 있다. 지배적 측면의 또 하나의 요소인 企業承繼면에서 보면 한국기업에서는 직계위주, 그것도 長子爲主의 기업승계방식이 다수를 차지하고 있다. 이런 현상은 장자우대의 전통적인 대가족제도의 영향을 크게 받고 있음을 나타낸다.

&lt;그림 5&gt;

韓國 經營體制의 中心的 特性



둘째, 構造的 측면에서는 집권적 의사결정구조와 하향식 조직운영방식이 중심적 특성으로 나타나고 있다. 한국기업의 집권적 의사결정구조를 단적으로 보여주는 한 예로서 재벌그룹의 의사결정구조가 소유경영자인 그룹회장을 중심으로 집권화되어 있다는 점을 들 수 있다. 이러한 집권적 조직하에서는 사업부제나 책임경영체제를 실시한다고 하더라도 실질적으로 의사결정권한이 뒷받침되지 못하기 때문에 ‘擬制事業部制’ 또는 ‘形式的 責任經營體制’에 그치고 있다. 나아가 한국기업의 조직운영방식은 非明示的 조직메커니즘으로서 수평적 분화보다는 수직적 분화를, 분권화보다는 집권화를, 공식화보다는 비공식성을, 상향식보다는 톱(Top)에 의한 통합방법을 나타내고 있으며, 조직 전체의 구조는 ‘일’보다는 ‘사람’중심의 기계적·관료적 색채를 보이고 있다.

셋째, 人的 측면에서는 카리스마적 기업가와 헌신적·피고용자적 중역을 그 특징으로 살펴볼 수 있다. 소유경영자는 정부권력구조의 영향과 아울러 중역과의 支配－服從關係로부터 카리스마적 권위를 형성하게 된다. 이러한 권력을 배경으로 소유경영자는 계속적인 기업확장 전략을 추구하여 막강한 소유경영체제를 강화시켜 나가는 것이다. 일반경영인은 소유경영자에게 강한 没人을 함으로써 소유경영체제를 지탱하는 또 다른

른 인적 측면이 되는 것이다. 즉, 소유경영자가 권력을 강화·유지할 수 있도록 중역들이 현신적인 기여를 하고, 소유경영자는 이들에 대해서 신분적인 배려를 하여 서로간에 인간적인 *去來關係*를 중심으로 확고한 소유경영체제가 유지되고 있다.

#### 4. 經營戰略의 特性：外形擴張的 成長戰略

경영전략은 경영체제와 함께 경제적 시스템의 관점에서 도출된 시스템이다. 경제적 시스템의 정태적이고 구조적인 측면을 다른 경영체제와 달리 경영전략은 시스템의 *動態的*이고 *過程的*인 특성을 보여준다. 경영전략은 기업전략을 중심으로 통합된 전략, 경영자의 계획된 의사결정방식과 기업의 행위패턴이라는 특성이 강조된다(Minzberg, 1987, pp. 11–34 참조).

본 연구에 있어서의 경영전략이라 함은 변화하는 환경에 적응하면서 목표를 달성하기 위해 경영자가 행하는 *企業水準*에서의 의사결정과 그 행위패턴이라 정의할 수 있다. 여기서는 한국기업, 특히 대규모기업집단인 재벌그룹이 경영전략을 추구함에 있어서 나타내는 전략적 특성과 그 전략을 뒷받침하는 정부와의 관계 및 기업내부의 관리기능에 대해 연구의 초점을 두려고 한다.

경영전략을 유형화하는 기준은 많지만 본 연구에서는 기업의 장기적 성장 추구방법과 관련하여 관련성장과 비관련성장을 하나의 축으로 설정하고, 이를 이루기 위한 전략적 수단의 의미로써 정부의존적 전략과 기업주도적 전략을 또 다른 축으로 한 2차원적인 유형화를 시도한다.

여기서 *非關聯成長*이란 비관련산업분야로의 다각화를 통한 성장을 의미하며, *關聯成長*이란 관련분야로의 다각화를 통한 성장을 의미한다(Ramanujam & Varadarajan, 1989, pp. 523–551 참조). 또한 *政府依存戰略*이란 기업이 정부의 정책목표를 실현시키는 방향에서의 경영활동을 수행함으로써 기업경영에 필요한 자본이나 자원의 지원을 받고 후원적인 정책적 환경을 조성하려는 전략임에 반해, *企業主導戰略* 또는 *企業自律戰略*이란 기업의 내적 능력·자원을 바탕으로 정부의 정책목표에 구애됨 없이 기업자신의 목적을 극대화하는 방향에서의 경영활동을 수행하는 전략이다.

본 연구에서 위와 같은 두가지 축의 기준을 사용하여 경영전략을 유형화해 보면 정부의 의존하면서 비관련성장을 추구하는 *外形擴張的成長戰略*, 정부에 의존하면서 관

현성장을 도모하는 制限的 專門化戰略, 기업이 주도적으로 비관련성장을 추구하는 防禦的 多角化戰略, 그리고 기업주도하에 관련성장을 추구하는 實利志向의 成長戰略으로 구분할 수 있다. 예를 들어 한국의 재벌기업의 경우는 외형확장적 성장전략에, 프랑스 이 일부국영기업의 경우는 제한적 전문화전략에, 미국의 복합기업의 경우는 방어적 다각화전략에, 그리고 세계 일류의 우량기업 또는 다국적 기업의 경우는 실리지향적 성장전략에 속한다고 할 수 있다.

한국의 재벌기업들은 전형적으로 外形擴張的 成長戰略을 추구해 왔다. 이 전략은 정부의 강력한 지도 및 이에 대한 의존을 바탕으로 기업이 단기간내에 급속한 외형성장을 이루고자 하는 전략이며 경영성과 중 수익성, 안정성에 비해 상대적으로 成長性을 보다 중시한다. 이른바 ‘문어발식 확장전략’ 또는 ‘백화점식 경영’으로 불리워지는 비관련성장전략은 하나의 재벌기업이 생산이나 기술상의 관련성이 적은 수십개의 계열회사를 거느리고 있는 한국기업의 현실에서 그대로 나타난다. 이러한 비관련성장을 통한 대규모 기업집단의 현황은 한두개의 지표를 보더라도 쉽게 알 수 있다.

예를 들어 公正去來法上 최초로 지정된 87년 당시 대규모 기업집단은 32개였고 산하 계열회사 수는 5백 9개로 기업집단당 계열회사 수는 평균 15.9개였다. 그러나 91년에 들어와서는 지정된 기업집단 수가 61개로 거의 두배 가량 급증했고, 소속된 산하계열회사 수는 915개로 87년에 비해 80%정도 증가했다. 그런데 계열회사 수가 상대적으로 적은 신규재벌집단이 추가됨에 따라 기업집단당 계열회사 수는 평균 15개로 큰 변동이 없었다. 그러나 상위 10대 재벌만을 기준으로 할 경우 평균 산하계열회사 수는 87년 당시 28.4에서 91년 32.9개로 크게 증대했다(동아일보, 1991. 4. 1. 및 조선일보, 1991. 4. 2.). 이러한 대규모 기업집단의 현황을 보더라도 한국기업이 그간 얼마만큼 외형확장적 성장전략을 추구해 왔는가를 명백하게 알 수 있다.

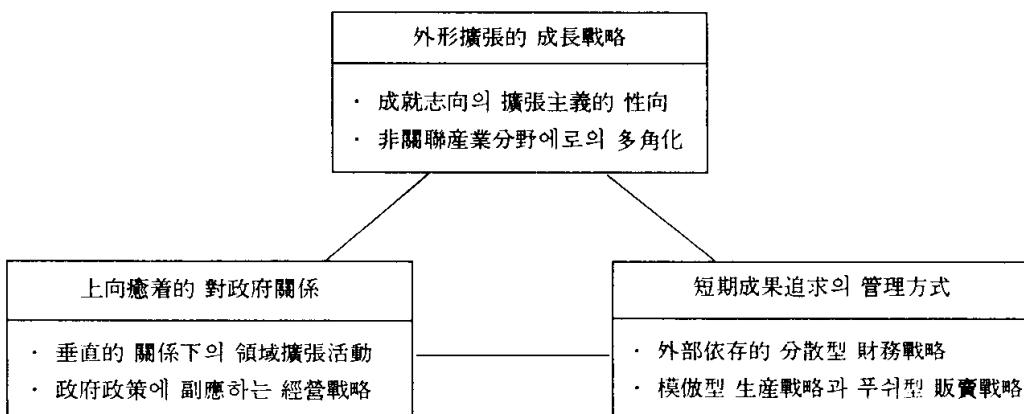
한국경영전략의 중심적 특성은 외형확장적 성장전략이라는 행위패턴상의 특성을 위해 환경대응측면에서의 상향유착적 대정부관계, 내부관리측면에서의 단기성과추구의 관리방식으로 나누어 살펴 볼 수 있다.

외형확장적 성장전략이라 함은 전략의 일차적 목표를 收益性보다는 기업의 외형적 成長性에 두는 이른바 문어발식 비관련 다각화전략을 일컫는다. 외형확장적 성장전략은 우선 성취지향의 확장주의적 성향을 갖고 있는 기업가의 행위패턴상의 특성에 근거하고 있다. 즉 ‘하면 된다’라는 기업가정신과 攻擊型의 전략적 리더쉽패턴을 갖고 있는

기업가 특히 소유경영자의 특성에 기반을 두고 있다. 이러한 기업가의 특성에 기반을 두고 한국의 기업은 財閥企業群 단위의 비관련산업분야로의 다각화라는 행위패턴을 보이고 있다. 즉 내부사업부보다는 기업외부에의 系列社設立을 통한 다각화를 추진해 왔으며 주력기업간의 관련성, 주력기업으로부터의 비체계적인 계열사설립 등의 특성을 보이고 있다.

〈그림 6〉

韓國 經營戰略의 中心的 特性



상향유착적 대정부관계는 외형확장적 성장전략을 추진하기 위해 기업의 외부환경, 특히 막강한 권력과 기업에 대한 영향력을 행사하는 정부와의 관계에서 나타나는 기업 대응상의 특성이다. 상향유착적 대정부관계는 우선 수직적 관계하의 領域擴張活動으로 나타난다. 즉 정부와 기업간의 수직적 권위주의 관계구조하에서 한국의 대기업들은 영역확장을 위한 대정부활동을 벌여 왔다. 또한 상향유착적 대정부관계는 정부정책에 부응하는 기업경영전략으로 나타난다. 이는 그간 한국기업이 성장위주의 국가개발전략에 부응하는 확장주의적 경영전략을 구사해 왔고 정부의 정책에 대한 순응적 태도는 물론 비공식적 대정부활동을 전개해 왔음을 의미한다.

短期成果追求의 관리방식은 외형확장적 성장전략을 뒷받침하는 내부관리상의 특성, 즉 기능전략상의 특성을 일컫는다. 단기성과 추구의 관리방식은 우선 외부의존적 분산형 재무전략에서 찾아볼 수 있다. 즉 자기자본보다는 타인자본에 의존하는 자금조달방식과 단기성과위주의 분산형 투자전략을 구사해 왔다는 점을 가리킨다. 또한 단기성과 추구의 관리방식은 模倣型 생산전략과 量爲主의 푸쉬(push)형 판매전략을 통해 살펴

볼 수 있다. 이는 그간 한국기업이 저임단순노동력에 의존한 기술도입형의 생산전략을 구사해 왔고 이와 함께 양위주의 푸쉬형 판매전략을 통해 운영되어 왔음을 설명해 준다.

### III. 現經營시스템과 勞使關係의 相互關聯性

적어도 80년대까지의 한국기업 경영시스템 자체의 고유한 특성이나 전체시스템내의 상호관련성을 검토해 보면 네개의 하위 시스템간에 매우 밀접한相互關聯性이 존재함을 알 수 있다. 예를 들어 노사관계를 중심으로 그 상호관련성을 살펴 보면 가풍적 기업문화, 확고한 소유경영체제, 그리고 외형확장적 성장전략은 가부장적 노사관계의 성격을 강화시키는 데에 결정적인 작용을 해 왔다. 가풍적 기업문화는 가부장적 노사관계를 유지시키는 정신적 기반을 제공했으며, 확고한 소유경영체제는 노사관계의 권위주의적 성격을 강화시키는 권력적 기반을 제공했고, 외형확장적 성장전략은 가부장적 노사관계를 유지시키는 물적 토대를 마련해 주었다.

지난 30여년간의 한국기업의 성장과정과 현단계 기업경영시스템의 특성을 검토해 볼 때 성장의 추진력을 제공한 내적 계기 혹은 원동력은 무엇보다도 소유경영체제에서 찾을 수 있을 것이다. 90년대에 들어서면서 所有經營體制가 사회적으로 큰 논란의 대상이 되고 있지만 그간 한국기업이 이를 토대로 성장해 온 점을 부정할 수는 없을 것이다. 소위 창업 1세대로 불리우는 소유경영자들은 집중된 소유권을 바탕으로 집권적 조직구조와 카리스마적 리더쉽을 행사해 왔고, ‘하면 된다’라는 성취지향의 기업가정신을 통해 외형확장적 성장전략을 추진해 왔다. 또한 기업가의 개인적 가치가 반영된 가풍적 기업문화와 권위주의에 기반을 둔 가부장적 노사관계 역시 소유경영체제를 기반으로 유지되어 왔다.

한편 가부장적 노사관계가 80년대 중반까지 나름대로의 안정적인 상태로 유지될 수 있었던 배경에는 소유경영자의 막강한 권력과 함께 이를 뒷받침한 정부의 지원이 있었기 때문이다. 즉 기존의 경영시스템을 통해 한국기업이 성장할 수 있었던 배경에는 정부를 위시한 외부적 환경으로부터 주어지는 기회와 기업경영에 대한 지원이 있었기 때문이다. 이러한 외부로부터의 지원을 받아 들여 전체 경영시스템을 한 방향으로 이끄는 推進力を 제공한 내적 계기가 맞아 떨어졌기 때문에 노사문제도 그런대로 크게 부각되지 않았던 것이다.

그러나 90년대에 들어서면서 이러한 한국기업의 경영시스템이 국내외적 환경변화 속에서 갈피를 못 잡고 표류하고 있다. 이는 부분적으로 국내시장의 완전개방이라는 국제 환경변화에서 그 원인을 찾을 수도 있고, 정치민주화, 경제자율화, 사회다원화라는 국내 환경의 급속한 변화에도 그 원인을 찾을 수 있다. 그러나 급속한 외부환경 변화에의 부적응 문제 못지않게 보다 근본적인 문제는 새로이 변화해야 할 경영시스템 간의 力動性(dynamics) 상실로부터 나타나고 있다. 즉 그간의 경영시스템이 단기적인 관점에서 양적 성장을 이끄는 데에는 성공했지만 이러한 양적 성장을 질적 발전으로 전환시키는데에는 실패했다는 것이다. 이는 양적 성장 후에 오는 후유증을 자체적으로 해소할 수 있는 자기수정의 메카니즘이 부재한 데에서 나타나는 發展의 限界이다.

경영시스템간의 역동성, 즉 상호관련성의 상실로부터 오는 이러한 자기발전의 한계는 노사관계에서 뚜렷하게 나타나고 있다. 지난 30여년간 가부장적 노사관계는 다른 시스템과의 상호관련성 속에서 80년대 중반까지는 나름대로 한국의 기업성장을 뒷받침해 왔다. 그러나 80년대 중반 이후 전반적 사회민주화의 추세와 함께 安定的 勞使關係의 기반이 크게 와해되고 있다. 이는 가부장적 노사관계가 더 이상 한국기업의 지속적 발전을 보장하는 하위경영시스템으로서의 기능을 수행할 수 없음을 보여주는 것이다.

이와 더불어 가풍적 기업문화의 기반이 80년대를 통해 점차 와해되고 있고, 90년대에 들어와서는 소유경영체제나 외형확장적 성장전략까지도 크게 위협 받고 있다.

본 연구에서는 현단계 한국기업 경영시스템의 변화 필요성을 노사관계라는 중심 렌즈를 통해 살펴보고자 한다. 여기서는 노사관계를 從屬變數로 보는 입장에서 다른 경영시스템, 즉 기업문화, 경영체제, 경영전략들이 만일 앞으로도 계속해서 그대로 지속된다면 노사관계에 어떤 부정적인 영향을 미칠 것인가에 대해 알아보고자 한다. 본격적인 연구를 위해서는 실증조사의 결과가 뒤따라야 하겠지만, 여기서는 관련분야의 이론적 근거과 본 연구자의 연구경험을 토대로 연구과제 형식의 探索的 假說(exploratory hypothesis)을 제시해 보기로 한다.

## 1. 家風的 企業文化와 勞使關係

기업문화와 노사관계는 경영시스템의 사회적 관점에서 파생된 것이므로 다른 것에 비해 그 관련성이 매우 높다고 할 수 있다. 이는 양자가 그 보는 관점과 영역이 다르지만 구성원에 의해 만들어지고 동시에 구성원의 가치의식이나 행동방식상의 특성이 반

영된다는 점에서 공통성을 갖고 있기 때문이다. 기업문화와 노사관계의 相互關聯性을 파악하는 접근법으로는 기업문화가 노사관계에 영향을 미치는 것을 중심으로 할 수 있으며 그 반대로 노사관계가 기업문화에 영향을 미치는 것을 중심으로 할 수 있다. 본 연구에서는 전자 즉 기업문화가 노사관계에 영향을 미칠 것이라는 가정하에 논의를 전개시키기로 한다.

기업문화가 노사관계에 영향을 미칠 것이라는 근거는 기업문화가 노사관계의 직접적 당사자인 경영자와 근로자의 가치의식 및 행동방식을 일정한 범위 내에서 규정하고 있기 때문이다. 일반적으로 경영자측의 가치의식과 근로자측의 가치의식 간에 共有의 폭이 넓고 그 深度가 깊을 경우 노사간의 신뢰를 증대시켜 원만한 노사관계를 이룩할 수 있다고 알려지고 있다(Davis & Weiner, 1985, pp. 355-372). 또한 미국의 경우 개인적 권리와 사유재산권을 중시하는 개인주의적 문화의 영향으로 단체교섭을 중심으로 하는 경쟁적 노사관계를 발전시켰다. 이러한 노사관계하에서 노사 모두가 상대방의 고유한 권리를 인정할 뿐만 아니라 실리적 계산하에 정부의 간섭없이 자율적으로 협상이나 타협을 하는 풍토를 형성시키고 있다(Block, 1990, pp. 21-26).

한국에 있어서는 타율주의에 입각해 공동체를 중시하는 가풍적 기업문화가 형성되어 왔다. 가풍적 기업문화는 다양한 각도에서 한국기업의 노사관계에 영향을 미쳐온 것이 사실이다. 여기서는 앞으로도 계속해서 가풍적 기업문화의 특성이 지속된다면 한국기업의 노사관계가 어떠한 문제점을 보이게 될 것인가를 탐색해 보기로 한다.

### (1) 人間重視의 家風的 企業文化와 勞使關係

한국 기업문화의 대표적 특성으로 뽑을 수 있는 것이 바로 인간중시의 가풍적 기업문화라 할 수 있다. 인간중시의 가풍적 기업문화는 조직에서 강조되는 기본가치 및 행위상의 규범을 제공한다는 점에서 노사당사자의 가치의식과 행위방식에 직접적인 영향을 미친다. 특히 성실, 인화 등의 品性을 강조하는 經營理念은 바로 가부장적 노사관계를 유지시켜 주는 정신적 토대가 되었다. 즉 이윤추구라는 경제적 가치를 중시하는 경영이념이 지배하는 풍토에서는 노사관계를 단순한 경제적 去來關係로 인식하기 쉽지만 인간적 가치가 중시되는 풍토에서는 경제적 이해보다는 人間關係가 강조된다. 그러나 인간중시의 가풍적 기업문화가 지속될 경우 인간관 해석의 모호성으로 인해 노사간 갈등을 일으킬 소지를 남겨 두었고, 인간적 이슈가 제기되는 배경이 되고 있다.

조직내에서의 全人的 價值의 強調는 구성원의 능력이나 업적보다는 자질을 중시하는 관행을 성립시켰다. 특히 인간의 자질을 중시하는 풍토는 속인주의적 인사노무관리가 정착되는 기반이 될 수 있었다. 즉 개인이 갖고 있는 능력이나 업적보다는 태도나 품성 등의 자질을 중시하는 풍토는 결국 인사노무관리에서 ‘職務’보다는 ‘사람’이라는 屬人的 기준을 중시하게 만들었다. 이와 더불어 전인적 가치의 강조는 개인의 능력보다는 그 사람이 갖고 있는 학력이나 성을 중시하는 차별적 관리관행을 형성시키는 기반이 되기도 하였다.

이상의 논의를 토대로 연구과제로서의 탐색적 가설을 제시하면 다음과 같다.

探索的 假說 1-1 : 능력보다는 성실, 인화, 근면 등의 자질을 중시하는 인간중시의 기업문화일수록 경제적 이슈보다는 상대적으로 인간적 이슈가 발생할 가능성이 높고, 속인적 기준에 근거한 차별적 인사·노무 관행을 형성시킬 가능성이 높다.

## (2) 集合主義的·名分主義的 行動方式과 勞使關係

한국의 기업문화에서 강조되는 집합주의적 성격은 가부장적 노사관계 특히 근로자의 집단주의적 행동성향을 강화시키는 결과를 초래했었다. 집합주의 자체는 노사를 ‘우리가족’이라는 가부장적 울타리 속에 묶어두게 해 주는 역할을 하고 있다. 즉 個人主義가 기반이 되는 노사관계는 각자의 이해를 추구함으로써 이해의 갈등을 불러 일으키지만 ‘우리의식’이라는 집합주의가 기반이 되는 노사관계는 노사간 이해의 조화라는 공동의 선을 추구하게 만든다. 그러나 이러한 우리의식이 확대된 우리의식이 아닌 폐쇄된 우리의식에 머물 때 근로자의 集團的 行動性向이 강화될 수 있다.

다음으로 집합주의 안에서 名分과 체면을 중시하는 기업문화는 직접적으로 노사당사자의 행동방식에 영향을 미치기도 하고 다른 한편 복합적 이슈가 창출하게 되는 배경이 되기도 했다. 한국인들은 자신들의 주장을 하거나 타인을 공격할 때 먼저 명분을 내세우는 경향이 강하다. 이러한 명분과 체면중시의 한국인 특성은 노사관계에도 그대로 투영되어 각자의 실리보다는 우선적으로 명분을 내세우는 관계방식을 만들었다. 때에 따라서는 노사 모두가 이러한 명분 때문에 상대방의 의견을 무시하고 자신의 주장을 관철시키려는 태도를 갖기도 한다. 더욱이 명분과 체면의 중시는 복합적 이슈가 창

출되는 배경이 되기도 했다. 실제적으로 자신들이 받고 싶어하는 것을 내세우지 않고 타인들이 인정해 줄만한 것을 전면에 내세움에 따라 여러가지 이슈들이 복합되는 양상을 초래해 근본적 문제해결을 어렵게 만들기도 한다.

이상의 논의를 토대로 탐색적 가설을 제시하면 다음과 같다.

探索的 假說 1-2 : 집합주의적 가치나 행동방식을 강조하거나 그러나 관행을 강조 할수록 노사관계에 있어 근로자들의 단체행동성향이 높게 나타나게 되고, 또한 실리보다는 명분을 중시하는 이슈가 제기될 가능성성이 높다.

### (3) 上下間 位階秩序의 重視와 勞使關係

한국의 노사관계를 권위주의적 성향이 강화된 가부장적 관계로 만드는 데 결정적인 영향을 미친 것이 바로 구성원 상하간의 위계질서를 중시하는 기업문화특성이라 할 수 있다. 상하간 위계질서의 중시는 상사와 부하간, 나이든 사람과 젊은 사람간에 형성되는 것으로 사용자와 근로자라는 노사관계에 있어서도 이러한 價值意識이 그대로 투영되고 있다. 원래 상하간 위계질서의 존중은 부정적 성격이 있는 것만은 아니었다. 상하간에 엄격한 위계질서가 유지되기 위해서는 상사나 윗사람이 권위를 갖고 아랫사람을 일방적으로 지배하기보다는 아랫사람의 복종에 대한 보답으로 인간적 德이나 温情을 베풀어야 한다. 아랫사람도 비록 자신의 의견과는 다를지라도 연장자나 윗사람의 의견을 존경하고 따라줌으로써 인간적인 정을 받기를 원한다.

이러한 윗사람과 아랫사람간의 사회적 互惠關係가 형성, 유지될 때 상하간의 자연스러운 위계질서가 생기게 되는 것이고 이는 사용자와 근로자의 관계에서도 그대로 적용된다. 그러나 윗사람으로서의 사용자가 이러한 위계질서의 중시풍토에 기대어 따뜻한 온정보다는 자신의 권위만을 내세울 때 그 권위는 더 이상 근로자에게 수용되지 못하는 부정적 權威主義로 인식된다. 한국의 노사관계는 이와 같이 윗사람으로서의 권위와 아랫사람으로서의 복종이 강조됨에 따라 근로자의 의견을 구하지 않고 경영자 주도로 문제를 해결하려는 권위주의적 성향을 강화시키고 있다. 또한 연장자를 우대하는 기업문화 풍토는 연공위주의 보상·승진시스템이 정착할 수 있는 기반이 되기도 한다.

이상의 논의를 토대로 탐색적 가설을 제시하면 다음과 같다.

探索的 假說 1-3 : 상하간의 위계질서를 중시하는 기업문화, 특히 경영자측이 이의 중요성을 크게 강조하는 기업문화에서는 경영자주도의 권위주의적 방식에 의해 노사관계 문제를 해결하려는 경향이 상대적으로 높게 나타날 것이다.

## 2. 所有經營體制와 勞使關係

경영체제는 조직의 구조적 측면을 보여주는 경영시스템으로 소유권과 경영권의 소재형태와 권력 관계를 보여준다. 이러한 경영체제는 조직내의 富와 權力의 분배 메카니즘을 결정해 준다는 점에서 노사관계와 긴밀한 관련성을 갖고 있다.

경영체제는 소유권과 경영권의 所在形態를 보여줄 뿐만 아니라 보다 구체적으로 조직내의 주요한 의사결정권한의 分權化 정도를 알려준다. 이것은 노사관계에 있어 사용자 또는 경영자측의 조직구조의 특성과 교섭대표자를 규정한다. 따라서 소유권과 경영권의 소재형태나 의사결정권한의 분권화의 정도는 노사관계의 구조 및 성격에 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어 한 기업내에 다수의 노조가 존재하는 미국의 경우 의사결정권한의 집권화 여부는 교섭구조에 직접적 영향을 미치고 있다(Kochan, 1980, pp. 193-200).

여기에서는 소유권과 경영권의 합치도가 높고 집권적 조직구조를 갖고 있는 한국의 확고한 소유경영체제가 앞으로도 계속해서 지속된다면 노사관계에 어떠한 영향을 미치게 될 것인가를 탐색해 보기로 하자.

### (1) 所有經營者 中心의 經營體制와 勞使關係

일반적으로 경영체제는 부와 권력의 소재형태를 내포한다는 점에서 노사간의 力關係(power relation)를 규정짓는 주요 요인이 된다. 노사관계가 항상 경영체제에 의해 규정받는다고는 할 수 없지만 경영권이 전문경영인에게 위양되고 있는지 아니면 소유자에게 유보되고 있는지의 여부는 사용자와 근로자의 상대적 권력의 정도에 영향을 미친다.

특히 한국에서는 소유권이 특정인을 중심으로 가족들에게 집중되어 있고 그 경영권 조차도 이들에게 집중됨에 따라 사용자로서의 소유경영자가 막강한 권력과 권한을 행사하고 있다. 이는 결국 사용자 위주의 힘의 절대적 우위를 보이는 從屬的 노사관계가

형성되고 있음을 보여 주는 것이다. 또한 소유경영자는 가부장권에 비유되는 이러한 막강한 경영권, 즉 소유권에 의해 뒷받침되는 경영권을 보유함에 따라 그 자신의 철학 내지는 노사관계관에 따라 그 기업의 노사관계 자체를 변화시킬 수 있는 힘을 갖게 되었다. 따라서 소유경영자의 성향이 權威主義와 溫情主義의 양쪽을 다 보이고 있느냐 아니면 어느 한쪽에 쏠려 있느냐에 따라 노사관계의 성격이 크게 좌우되는 현실에 처해 있다. 일반적으로 소유경영자들은 자신들의 부와 권력에 기초해 권위주의적 성향을 강화해 왔다고 평가할 수 있다. 이에 덧붙여 직계위주의 기업승계방식은 소유경영자 중심의 경영체제를 후대로 계승시킨다는 면에서 가부장적 노사관계를 유지시키는 힘으로 작용한다.

이상의 논의를 토대로 연구과제로서의 탐색적 가설을 제시하면 다음과 같다.

探索的 假說 2-1 : 소유권과 경영권이 특정의 소유주에게 집중되어 있는 소유경영 체제 하에서 소유경영자가 권위주의적 성향과 온정주의적 성향을 동시에 갖추고 있을 때가 그렇지 않을 때보다 사용자 중심의 종속적 노사관계가 심화될 가능성이 크다.

## (2) 中央統制的 組織시스템과 勞使關係

조직에 있어서 의사결정권한의 分權化 여부는 실질적 경영권의 분산여부를 보여주는 지표가 된다. 이 면에서 한국기업은 매우 높은 수준의 集權的인 의사결정구조를 갖고 있다. 이러한 소유경영자 중심의 집권적 의사결정구조는 재벌기업에 속한 계열사의 사장(최고경영자)조차도 자신의 권한을 바탕으로 노사관계에 있어 문제해결의 실질적인 당사자로 쉽게 나설 수 없음을 의미한다. 따라서 재벌기업의 노사관계는 실제적으로 사용자로서의 소유경영자와 계열사에 속한 노동조합 또는 근로자들의 관계로 좁혀지고 있다. 이는 마치 대가족제도하에서 모든 권한을 쥐고 있는 家長과 그 휘하에 있는 가족을 포함한 여러 식솔과의 관계와 흡사하다고 할 수 있다.

또한 非明示的이고 下向式의 조직운영방식은 노사관계에도 투영되어 권위주의적 성향을 강화시켜 왔다. 하향식의 조직운영방식은 위로부터 아래로의 명령이나 지시는 잘 전달되고 수행되는 반면 아래로부터의 의견은 무시되거나 차단되기가 쉽다. 따라서 실질적인 근로자의 요구나 의견이 상향적으로 전달되기는 어렵다. 결국 이러한 하향식의 조직운영방식은 소유경영자의 권위의식을 강화시키는 결과를 초래하고 있다.

의사결정권한과 관련된 논의를 토대로 탐색적 가설을 제시하면 다음과 같다.

探索的 假說 2-2 : 중앙집권적 의사결정구조를 갖고 있는 기업에서는 사용자측의 실질적 교섭대표권이 해당기업 또는 부문의 최고경영자(사장)보다는 특정 소유경영자 1인에게 집중되는 경향이 나타날 것이다.

### (3) 權力志向的 經營人과 勞使關係

소유경영자를 포함한 경영인의 태도나 행동성향은 그들이 노사관계의 중요한 당사자라는 점에서 노사상호간의 관계방식에 직접적인 영향을 미친다. 그러므로 카리스마적 기업가로서의 소유경영자의 태도나 행동성향은 한국노사관계의 성격을 규정짓는 중요한 요인 중의 하나이다. 소유경영자가 카리스마적 기업가로 인정받는다는 점은 크게 두가지 면에서 가부장적 노사관계를 규정짓는 요소가 되고 있다. 즉 카리스마(charisma)라는 용어가 의미하듯 근로자들이 소유경영자의 권한에 쉽게 도전할 수 없다는 점이다. 따라서 이러한 막강한 권한에 도전하기 위해서는 集團主義的 행동이 필요했다. 또한 카리스마가 있다는 점은 근로자들이 이를 어느 정도는 자발적으로 수용함을 의미한다. 특히 그런 카리스마가 温情主義的인 방향으로 나타날 때 한국의 근로자들은 이를 적극적으로 수용하고 있다.

그러나 카리스마적 기업가의 위상에 비해 소유경영자가 아닌 일반경영자의 位相은 상대적으로 저평가되고 있다. 즉 전문경영체제하에서라면 독립적 권한을 갖고 있을 중역의 위상이 확고한 소유경영체제하에서는 被雇用者的 중역의 위상에 머물 수밖에 없다. 소유경영자에 대한 헌신적 태도와 신분의 불안정을 갖고 있는 일반경영인들은 실제 노사관계에 있어 큰 역할을 못하고 있다. 심지어는 계열사의 최고경영자조차 그룹의 소유경영자의 이해를 대변함에 따라 소유주와 근로자간의 조정역할을 수행하지 못하고 있다. 이러한 기업경영의 현실에서는 결국 탐색적 가설 2-2를 보완하는 방향에서 노사관계가 사용자로서 막강한 권한을 보유한 소유경영자와 근로자의 관계로 나타난다.

특히 소유경영자의 카리스마적 성향과 관련된 논의를 토대로 탐색적 가설을 제시하면 다음과 같다.

探索的 假說 2-3 : 소유경영자가 절대적 권한을 갖고 카리스마적 리더쉽을 행사하는 기업에서는 노사문제에 있어서 근로자측이 사용자의 주장을

그대로 수용하거나 아니면 그 반대로 집단주의적 반발을 보임으로써 노사관계 안정성의 편차가 크게 나타날 것이다.

### 3. 外形擴張的 成長戰略과 勞使關係

경영전략은 기업의 주요한 資源들이 어떻게 배분되는가를 보여주고 있으며, 기업의 목표달성을 위해 정부와의 관계나 내부관리방식을 어떻게 운영해 가고 있는지를 보여주고 있다는 점에서 노사관계와 역시 밀접한 관련성을 지니고 있다.

경영전략은 변화하는 환경 속에서 防禦的 입장에서는 기업의 생존을 위해, 攻擊的 입장에서는 성장을 위해 기업의 제반 자원을 분배하고 통제하도록 기업경영의 방향성을 결정해 준다. 이 경우 계획 또는 통제의 대상은 물적 자원 뿐만 아니라 인적 자원도 포함된다. 이러한 면에서 기업의 경영전략에 따라 인적자원 관리전략은 물론 노사관계 전략도 변화해야 한다는 주장이 나오고 있다(Thurley & Wood, 1983, pp. 202–209).

예를 들어 극심한 경쟁으로부터 살아남아야 하는 중소기업의 경우는 단기적인 수익성 증대에 초점을 둔 경영전략을 추구하고 이 경우 노사관계전략은 노조결성을 가급적 회피하는 정책으로 나타난다. 또한 시장에서의 지위가 하락하는 기업에서는 생산비용의 감축을 목표로 노동조합과의 生產性交涉(productivity bargaining)을 행할 수 있다. 1980년대 이후 경제적 침체에 빠져있는 미국기업의 경우 생산품시장에서의 경쟁력 강화를 시급히 추진하기 위해 공격적인 노조회피전략과 효율적 인적자원관리전략을 추진했다. 그 결과 노조조직률은 물론 파업발생률도 줄어드는 반면 노조측이 讓步交涉(concession bargaining)을 행하기도 하는 등 노사관계 상의 일대 전환이 이루어졌다(Konchan, Katz & McKersie, 1986, pp. 226–253). 이렇듯 경영전략과 노사관계 간에도 상당히 밀접한 관련성을 갖고 있다.

여기에서는 정부에의 의존을 통해 비관련성장을 도모했던 한국기업의 외형확장적 성장전략이 앞으로도 계속 유지된다면 노사관계에 어떠한 영향을 미칠 것인가를 탐색해 보기로 하자.

#### (1) 外形擴張的 成長戰略과 勞使關係

외형확장적 성장전략을 추진하게 되는 요인 중의 하나가 소유경영자인 기업가의 확

장주의적 성향이다. 전략적 의사결정을 함에 있어 높은 위험을 감수하는 공격적 태도를 보이는 확장주의성향은 기본적으로 ‘하면 된다’라는 식의 成就志向的 企業家精神에 기반을 두고 있다. 그간 소유경영자를 위시한 근로자 모두가 이러한 ‘하면 된다는 정신 (can do spirit)’에 기반을 두고 근면과 성실을 통해 한국기업을 성장시킬 수 있었다. ‘하면 된다’의 정신은 근로자들로 하여금 다소 어려움이 있더라도 이를 참고 견딜 수 있는 인내력을 주었으며 근면성을 북돋아 주었다. 이러한 ‘하면 된다’의 정신은 일면 경영자측에 의해 강요된 면도 없잖아 있지만 근로자들 스스로 이를 수용하여 자기 규제적 행동을 하게끔 만들었다. 이는 가설 2-3을 보완하는 성격을 갖고 있다.

非關聯 산업분야로의 다각화는 몇가지 점에서 한국노사관계의 성격에 큰 영향을 미치고 있다. 다각화전략으로 인해 형성된 동일한 자본의 휘하에 있는 계열사들은 비록 산업의 성격이나 기업의 규모가 다를지라도 비슷한 성격의 노사관계를 갖고 있다. 이는 노사관계가 계열사라는 기업고유의 성격을 반영하기보다는 소유경영자가 특히 애착심을 가지고 직접 지배하고 있는 모기업 또는 주력기업의 성격을 반영하고 있음을 의미한다. 이러한 배경하에 한국의 노사관계는 그룹단위로 그 성격을 달리하며, 그룹勞動組合協議會라는 독특한 노동조합조직을 탄생시켰다. 특히 이러한 노조연합조직 하에서는 그룹내의 중심회사에서 사용자측과 노조연합의 후원을 받는 단위노조와의 교섭이 행해지고, 이 교섭결과를 기초로 타 계열사의 교섭이 행해지는 패턴형 교섭(pattern bargaining) 또는 주도형 교섭의 양상을 보이기도 한다.

多角化的 논의와 관련하여 탐색적 가설을 제시하면 다음과 같다.

探索的 假說 3-1 : 비관련 사업으로의 다각화를 행하는 재벌기업의 경우 산하 계열사의 노사관계에 있어 개별기업의 산업적 특성보다는 모기업 또는 주력기업의 특성이 많이 반영되며, 또한 모기업 또는 주력기업의 교섭결과를 기초로 한 패턴형 교섭의 양상이 나타날 가능성 이 높다.

## (2) 上向癲着的 對政府關係와 勞使關係

한국의 노사관계에 상당한 영향을 미치고 있는 요인의 하나가 상향유착적 대정부관계이다. 이는 기업경영자가 자율적 경영을 하기보다는 정부에 의존하는 경영관행을 정착시켜 왔음을 보여주는 것으로 노사관계에 있어서도 이러한 성격이 그대로 반영되고

있다. 가부장적 노사관계를 뒷받침하는 주요 특성의 하나인 重層的·垂直的 노사관계라는 현상이 바로 그것이다. 이는 사용자가 노사문제를 해결함에 있어 자율성의 원칙에 서지 않고 정부에 의존하는 관행에서 나타나고 있는데 사용자들은 정부의 힘을 빌어 더욱 큰 권력을 형성하고 있다. 근로자의 입장에서는 막강한 경영권을 행사하는 사용자와 이를 각종의 공권력을 통해 뒷받침하는 정부의 존재로 인해 二重의 垂直的 관계에 의해 억눌려 왔던 것이 사실이다. 특히 정부의 직접적 개입은 사용자의 대정부관계에 있어 의존적 성향과 근로자에 대한 권위주의적 성향을 강화시켰고, 그 반대로 근로자들은 이러한 막대한 힘에 대항하기 위한 집단주의적 행동성향을 강화시켰다.

이상의 논의를 바탕으로 탐색적 가설을 제시하면 다음과 같다.

探索的 假說 3-2 : 기업경영에 있어 정부정책에 순응하거나 적극적으로 이를 경영 전략에 반영할수록 노사문제의 해결방식은 양당사자의 자율적 교섭보다는 정부의 개입에 의존하려는 경향이 높게 나타날 것이다.

### (3) 短期成果追求의 管理方式과 勞使關係

기업이 급속한 외형확장을 추구하다 보면 장기적 안목에서의 기업의 발전을 위한 내부관리시스템의 합리화보다는 그때 그때 상황에 따라 임기응변적으로 대처하는 단기 성과추구의 비합리적 관리방식을 초래한다. 한국기업에서 마아케팅, 재무관리, 생산 및 기술관리에서 나타나는 단기적인 대응방식은 노사관계관리에 있어서도 便宜主義의 인 성격을 보여주게 되었다. 이러한 단기성과추구의 관리방식은 인력관리측면에서도 반영되어 구성원의 장기적 발전보다는 근시안적 활용에 치중하게 되고, 노사관계에 있어서도 근본적 문제의 해결보다는 임기응변적인 불만의 해소에 초점을 모으게 된다. 특히 단기성과추구의 관리방식은 근로자들의 경영자에 대한 신뢰를 저하시켜 추후 노사간 단체교섭의 패턴을 예측불가능하게 한다. 그리고 경우에 따라서는 극한적인 노사 분쟁을 유발시킬 뿐만 아니라 근로자들이 기업의 어려운 경영상황을 무시하는 행동을 취하도록 한다.

이상의 논의를 바탕으로 탐색적 가설을 제시하면 다음과 같다.

探索的 假說 3-3 : 단기적 성과에 치중하는 관리방식을 갖고 있는 기업에서는 향후 교섭에 대한 노사 양당사자의 기대의 편차가 크며, 기업에 대한 근로자들의 귀속의식이 낮게 나타날 것이다.

지금까지 한국기업은 전통적인 유교사상, 대가족제도, 생활공동체 원리에 기반을 두고 운영되어 오던 가부장적 노사관계, 가풍적 기업문화, 확고한 소유경영체제, 그리고 외형화장적 성장전략 등의 경영시스템을 통해 성장해 왔다. 그러나 앞으로의 경영시스템이 현상태로 계속 유지될 경우 한국기업은 발전의 한계에 직면하게 될 것이다. 본 연구에서 제시된 탐색적 가설들은 실증적으로 입증되지는 않았지만 한국기업의 노사관계는 물론 여타 경영시스템이 변화해야 할 필요성을 보여주는 것이다.

현재의 여타 경영시스템의 골격이 계속해서 그대로 유지될 때 생길 수 있는 노사관계의 문제점이나 그 한계를 종합적으로 정리해 보면 다음과 같다.

먼저 현재의 가풍적 기업문화가 그대로 유지된다면, 속인적 기준에 근거한 차별적 인사·노무관행이 지속되고, 근로자의 파벌적 집단행동이 발생할 가능성과 합리적으로 해결하기 어려운 명분지향적 이슈가 제기될 가능성이 더욱 높아진다. 또한 경영자 주도의 권위주의적 방식에 의해 노사문제가 해결되는 경향이 지속될 것이다.

다음으로 현재의 소유경영체제가 그대로 유지된다면, 사용자 우위의 종속적 노사관계가 지속될 것이다. 또한 사용자측의 실질적 교섭대표권이 특정 소유경영자 1인에게 집중될 가능성과 노사관계 안정성의 편차가 크게 나타날 가능성이 높을 것이다.

마지막으로 현재의 외형화장적 성장전략이 지속된다면, 개별기업의 특성보다는 모기업 또는 주력기업의 특성과 교섭결과에 의해 당해기업의 노사관계가 결정될 가능성이 커지며, 정부에의 의존에 의해 노사문제를 해결하려는 성향이 심화될 것이다. 또한 교섭에 대한 양당사자의 기대편차가 커 원만한 노사간의 타협이 어려워지며, 기업에 대한 근로자의 귀속의식이 낮아질 것이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 현재 경영시스템의 중심적 특성이 앞으로도 계속 유지된다면, 각 경영시스템 자체의 한계는 물론 노사관계의 문제점도 증폭될 것이다. 따라서 노사관계 시스템을 포함한 전체 경영시스템의 총체적인 변화가 절실히 요청되고 있다.

## IV. 韓國企業 經營시스템의 變化方向

한국기업의 노사관계가 앞서 제시한 한계와 문제점을 극복하기 위해서는 본질적으로 노사관계 자체의 새로운 변화가 요청되고 있을 뿐만 아니라, 여타 경영시스템의 변화가 동시에 필요하다. 여기서는 먼저 노사관계의 바람직한 변화방향에 대해 살펴보고, 곧이어 한국기업의 내적 力動性 제고를 위해 필요한 여타 하위 경영시스템의 변화 방향에 대해 살펴보기로 하겠다.

### 1. 勞使關係시스템의 變化方向

한국기업의 노사관계가 지향해야 할 변화방향은 결국 노사공동의 이해를 추구하면서 문제를 민주적으로 해결해 가는 공동체적 노사관계라 할 수 있다. 共同體的 노사관계란 그 사상적 뿌리는 사회문화적 의식구조와 전통적 사상에 기초한 화합과 조화의 논리에 두며, 노사간의 관계 방식에 있어서는 자율적·민주적 관계를 추구하는 것이다. 즉 이는 和合民主的 노사관계를 말하는 것으로서, 가족과 같은 인간적 분위기 속에서 상대방을 존중하고 공동이해의 조화를 위하여 협조하여 참여하고 민주적으로 결정하는 集合主義的 공동체 관계인 것이다. 오늘날 비록 이처럼 성숙하고 완벽한 공동체적 노사관계를 이룩한 국가는 찾아 볼 수 없지만, 한국기업의 노사당사자들이 조화와 갈등의 논리를 긍정적으로 수용하여 노사간의 힘의 균형 속에서 기존의 부정적 권위주의 성향을 지양한다면, 민주적 성격과 온정적 성격이 상호 접목되는 한국적 產業民主主義를 이룩하게 될 것이다(신유근, 1988, pp.245-262 참조).

한국의 노사관계가 공동체적 관계로 변화해야 하는 근거는 다양한 측면에서 제기될 수 있다. 먼저 노사관계의 주체인 당사자들 자신이 공동체적 관계를 선호하고 있다는 점이다. 본 연구자의 1988년 조사결과에 따르면 한국의 노사모두가 공동체적 노사관계를 선호하는 것으로 나타나고 있다(신유근, 1988). 근로자의 경우 경쟁적 관계를 10% 내외, 가부장적 노사관계를 20%내외로 선호하는 반면 공동체적 관계에 대해서는 68% 정도가 이를 지지하고 있다. 경영자의 경우에도 경쟁적 노사관계를 6%정도, 가부장적 노사관계에 대해서는 28%정도로 선호를 하는 편이지만 공동체적 관계에 대해서는 65%정도가 이를 지지하는 것으로 나타났다. 결국 한국에 있어서는 노사모두가 공동체적 관계를 선호하는 것으로 나타나 이 방향으로의 노사관계 변화가 희망되고 있다.

또한 공동체적 관계로의 변화근거는 세계사적 관점에서 당위론적으로 제기될 수 있다. 공동체적 노사관계의 變化當爲性은 한편으로 가부장적 노사관계의 발전한계로부터 나타나며, 다른 한편으로는 경쟁적 노사관계의 자기발전의 한계로부터 나타난다. 일찍부터 가부장적 노사관계를 보이던 일본은 전통적인 공동체적 원리를 기반으로 두면서도 인간성의 존중, 능률의 가미, 자율성의 존중 등의 서구적 민주주의 원리를 결합시켜 일본적인 공동체적 노사관계로 나아가고 있다. 또한 서유럽이나 미국의 경쟁적 노사관계도 산업민주주의 이념하에 노동의 인간화, 경영참가, QWL(Quality of Working Life)증진을 위한 제반 제도의 도입 등을 통해 노사간 이해의 폭을 넓혀가 그들 나름의 공동체적 관계를 추구하고 있다. 이러한 세계사적 변화의 추세는 결국 한국의 노사관계가 나아가야 할 당위론적 방향을 제시하고 있다. 그러나 한국의 노사관계가 가져야 할 공동체적 관계의 내용은 우리의 것을 바탕으로 해서 형성되어져야 한다. 즉 한국 고유의 경영가족주의 또는 공동체적 원리의 기반위에 서구의 인간존중의 정신과 민주주의 정신을 접목시킬 필요가 있는 것이다.

마지막으로 공동체적 노사관계로의 변화근거로 80년대 중반 이후 90년대에 확연하게 드러나는 대내외적 환경변화의 추세를 들 수 있다. 즉 정치민주화의 진전과 정부의 역할변화, 노동조합의 파워증대, 국제경쟁력의 압력, 국민의식구조의 변화, 전문경영인의 위상변화, 조직구성원 욕구구조의 변화 등 대내외적 환경변화는 기존의 가부장적 관계가 더 이상 유지될 수 없고 새로운 방향 즉 공동체적 관계로의 변화를 촉진하고 있다.

한국기업이 공동체적 노사관계를 구축하기 위해서는 노사당사자의 실질적 노력이 필요할 뿐만 아니라 중립적 조정자며 합리적 풀의 제정자로서의 정부가 자기역할을 명확히 수행해야 한다. 그러나 이러한 각 당사자의 노력과 함께 경영시스템을 이루는 다른 하위시스템, 즉 기업문화, 경영체제, 경영전략 등의 변화가 유기적 관련성을 맺을 때야 진정한 공동체적 노사관계의 구축이 가능할 것이다.

## 2. 餘他 經營시스템의 變化方向

한국의 기업이 내부역동성의 제고를 통해 자기발전의 한계를 극복하고 변화하는 환경에 능동적으로 대응하기 위해서는 뼈를 깎는 아픔과 함께 새로운 모습으로 자기변신

을 하는 각고의 노력을 필요로 한다. 경영시스템 전체의 내적 변화란 어느 하나의 하위 시스템의 변화로만 이루어질 수 없고 네개의 하위시스템 모두가 상호관련성 속에서 함께 변화해야 함을 의미한다. 이러한 총체적인 변화 속에서 한 시스템의 변화는 다른 여타의 시스템의 변화를 통해 촉진되며 보완된다. 여기서는 기업문화, 경영체제, 경영전략이 나아가야 할 바람직한 변화의 방향에 대해 논의하기로 한다.

### (1) 企業文化의 變化方向 : We – I 型 企業文化

한국의 기업문화, 즉 지금까지의 가풍적 기업문화가 We – I 형의 기업문화로 변화해야 근거는 기업문화 그 자체를 중심으로 살펴볼 수 있을 것이다. 그러나 여기에서는 공동체적 노사관계와 관련하여 한국의 가풍적 기업문화가 We – I 형 기업문화로 변화해야 하는 근거를 생각해 보기로 한다.

앞에서 기업문화가 노사관계와 밀접한 상호관련성을 갖고 있다는 점을 살펴보았듯이 공동체적 노사관계가 한국기업에서 뿌리내리기 위해서는 그에 상응하는 기업문화가 같이 정착해야 한다. We – I 형 기업문화는 한국고유의 共同體 重視의 사상을 계승하고 인간의 自律性을 존중한다는 면에서 공동체적 노사관계의 기반이 된다. 만약 구성원의 가치의식과 행동방식을 규제하는 기업문화가 공동체적 노사관계의 근본을 이루는 기본원리와 상치된다면 그 어느 것도 완전한 형태로 정착될 수 없다. 따라서 공동체적 노사관계가 올바르게 정착하기 위해서는 인간의 자율성을 무시하고 부정적 권위주의만을 내세우는 태도, 명분에 얹매이는 형식주의, 이중적 사고방식과 같은 기업문화 요소들이 지양되어야 하는 반면, 보다 자율적이고 민주적인 가치가 강조되고 인간성이 존중되는 새로운 기업문화 요소를 한국고유의 공동체적 원리에 접목시킬 필요가 있다. 이는 결국 We – I 형 기업문화가 올바로 정립되고 이것이 구성원의 가치나 행동방식 속에 스며들어야 함을 의미한다.

We – I 형 기업문화의 원활한 수립을 위해서 協同精神, 秩序意識, 그리고 競爭論理와 같은 가치의식이 새롭게 정립될 필요가 있다. 이 때의 협동정신이란 근본적으로 한국의 전통문화에서 계승되는 것이지만 가족 혹은 그가 속한 집단만을 강조하는 과거의 태도로부터 벗어나 노사간의 신뢰관계 속에서 형성된 擴大된 ‘우리’意識에 입각한 것이어야 한다. 또한 참된 질서의식은 개인이 자유를 누리고 권한을 행사하되 그에 따른 결과에 책임을 지는 것이다. 그리고 기업내 모든 구성원이 자율성을 가지면서 공정한 절차와 제도 속에서 경쟁을 통해 그들의 목적을 추구하는 경쟁논리를 정착시키는 것이

다. 이상의 세가지 가치의식외에도 새로운 경영비전에 입각한 We-I형의 기업문화를 정착시키기 위한 바람직한 가치의식은 많을 것이다. 문제는 우리가 기존의 가풍적 기업문화에서 갖는 강점을 계승하면서도 새로운 가치의식의 도입과 조화를 통해 We-I형 기업문화에 알맞는 한국기업 나름대로의 가치의식과 행동방식을 올바르게 정립하는 데에 있는 것이다.

## (2) 經營體制의 變化方向 : 專門經營體制

경영체제는 조직내의 富와 權力의 分配 메카니즘을 결정해 주는 구조적 요인이다. 공동체적 노사관계가 정착하기 위해서는 단순히 태도나 가치만 변화한다고 해결되지 않는 않는다. 즉 구조적 측면에서부터 부와 권력의 분배 메카니즘이 正義(justice)에 입각한 방향으로 변화해야만 공동체적 관계가 실질적으로 유지될 수 있다. 이러한 면에서 그간의 소유경영체제는 소유경영자를 위시한 특성의 집단에 부와 권력이 지나치게 집중되어 있다는 비판을 면치 못한다. 자본주의사회에서 개인의 사유재산권은 보장되어야 한다. 그러나 이러한 사유재산권은 전체적인 公共의 이익, 社會의 이익을 위해 보호되는 것이지 특정한 개인의 소유욕이나 이기심을 충족시키기 위해 보호되는 것은 아니다. 기업의 경우에 있어서도 기업이 개인의 소유물이 아닌 이상 전체 사회 이익을 고려하는 범위내에서 경영권의 행사가 이루어져야 한다. 더욱이 공동체적 노사관계를 정착시키기 위해서는 기업조직내의 부와 권력이 어느 정도 분산되어야 하며 최소한의 경영민주주의 방식이 기업내에 도입되어야 한다. 또한 1인에 의해 독점되던 경영권도 민주주의의 정신에 따라 분권화되어야 한다. 결국 공동체적 노사관계가 정착하기 위해서는 경영체제면에서 전문경영체제로의 전환을 필요로 하는 것이다.

그러나 모든 기업이 소유경영체제로부터 전문경영체제로 전환을 해야 한다는 의미는 아니다. 현실적으로 중소기업의 경우에 있어서는 기업가 정신의 발휘를 위해 소유경영체제가 불가피하다. 그러나 거대기업의 경우에는 전문경영체제로의 전환이 요청되고 있다. 현재의 소유경영체제로부터 전문경영체제로 전환하기 위해서는 먼저 소유경영자 자신의 경영철학이 새롭게 정립되어야 하며, 이와함께 自律經營風土의 확립, 分權的 經營 管理시스템으로의 혁신, 企業承繼過程의 개선 등 조직 및 경영관리시스템의 변화가 필요하다. 또한 전문경영인 스스로도 문자그대로의 ‘專門家(professional)’로서 인정을 받기 위해 꾀伦理 도전과 노력을 경주해야 할 것이다.

### (3) 經營戰略의 變化方向：實利志向的 成長戰略

공동체적 노사관계가 정착하기 위해서는 탄탄한 기업경영을 기반으로 해야 한다. 이는 곧 기업의 장기적인 발전을 보장받을 수 있는 내실있는 기업경영의 토대 위에서만 공동체적 노사관계가 정착할 수 있다는 점을 의미한다. 노사가 모두 뿌리를 내리고 있는 기업경영이 부실하다면 그 열매를 맺지 못할 뿐만 아니라 생존의 터전까지 빼길 수 있는 것이다. 경영전략이란 이러한 탄탄한 뿌리를 내릴 수 있도록 기업경영의 방향을 제시해 주는 것이다. 그간의 외형확장적 성장전략이 기업의 양적 성장을 이루하는 데 크게 공헌한 것이 사실이다. 그러나 국제경쟁이 치열해지고 기업의 社會的 正當性에 대한 사회적 비난이 위험수위에 도달한 현시점에서 이러한 외형확장과 단기성과추구의 경영전략은 더 이상 기업의 발전은 물론 성장을 함에 있어 제약이 되고 있다. 공동체적 노사관계가 정착하기 위해서도 이러한 외형확장적 성장전략은 내실있는 경영기반을 만들 수 있는 실리지향의 성장전략으로 변화해야 한다. 이러한 실리지향의 성장전략을 통해 기업경영의 장기적인 발전을 약속받을 때 공동체적 노사관계는 자신이 뿌리를 둘 그 경제적 기반을 마련할 수 있는 것이다.

한국기업이 실리지향의 성장전략을 실천하기 위해서는 장기경영전략계획을 통해 기업발전의 방향을 바로잡아야 한다. 현단계 한국기업의 장기경영전략계획의 목표는 치열한 국제경쟁속에서 세계의 유수기업과 어깨를 견줄만한 국제경쟁력을 키워야 한다는 점과 사회와의 관계속에서 기업이 맡아야 할 역할과 자기책임을 다함으로써 사회적正當性을 획득해야 한다는 점으로 모아진다. 이를 위해서는 현재와 같이 비관련 사업부문으로 각각화하기보다는 장기적 관점에서 업종전문화를 추진할 필요가 있다. 또한 기업의 내적 능력을 강화시키기 위해 신기술개발에 대한 과감한 투자, 의사결정 시스템의 합리화, 우수인력의 확보 및 양성, 재무구조의 건실화 등을 지속적으로 추진해야 할 것이다.

한 국가의 기업경영시스템이 지속적인 기업발전의 토대로서 기능하기 위해서는 외적 균형과 함께 내적 균형을 유지해야 한다. 외적 균형이란 경영환경의 급속한 변화에 능동적으로 대처함과 아울러 보다 큰 사회와의 관련성 속에서 經濟的合理性과 社會的正當性을 획득한다는 의미이고, 내적 균형이란 하위시스템간의 긴밀한 적합관계를 회복해 경영시스템내의 활기찬 力動性을 갖춘다는 의미이다. 前者가 시스템으로서의 동

태적 균형의 원칙을 달성하는 것이라면 後者는 시스템으로서의 분화와 통합의 원칙을 완결시키는 것이다.

90년대 한국기업이 거시적 사회환경과의 관련성 속에서 外的 均衡을 달성하기 위해 서는 환경변화와의 격차가 가장 큰 경영체제와 경영전략의 시급한 변화가 요청되고 있다. 80년대 후반이후의 사회전반적 변화 속에서 노사관계와 기업문화에서는 이미 상당한 변화가 일고 있다. 그러나 소유경영체제와 외형확장적 성장전략은 사회적으로 큰 논란의 대상이 되어왔음에도 불구하고 아직 확연한 변화의 움직임이 나타나지 않고 있다. 90년대 한국기업이 환경의 변동에 대응하고 이것과의 적합관계를 유지하기 위해서 경제적 시스템으로서의 경영체제와 경영전략의 변화가 요청되고 있다.

또한 90년대 한국기업은 내적 역동성을 갖춘 통합적 경영시스템을 구축해야 한다. 그간의 경영시스템에서는 所有經營體制가 정부의 지원을 바탕으로 여타 하위시스템을 움직여 나가는 불균형적 경영시스템이었다. 그러나 정부의 지원이 줄어들고 소유경영체제 자체가 사회적 논란의 대상이 되는 경우 전체시스템의 역동성을 상실하게 된다. 따라서 앞으로서의 경영시스템은 어느 한 시스템의 지배적 영향력하에 움직이기보다는 시스템간의 內的 均衡을 바탕으로 통합된 경영시스템을 구축해야 한다. 특히 이러한 통합된 경영시스템 내에서 노사관계와 기업문화는 전체구성원의 응집력을 바탕으로 보다 큰 추진력과 에너지를 제공하는 토대로서의 역할을 담당할 것이다.

이러한 전체로서의 경영시스템의 변화를 촉진하기 위해서는 변화를 추진하는 방식, 과정 및 주체를 올바르게 설정해야 한다. 경영시스템이 운영되기 위해서는 경영의 제반 활동을 능률적으로 수행할 경영관리 방식을 개발해야 한다. 이를 위해서는 목표로서의 성과지향과 유지지향, 수단으로서의 전통형 방식과 산업형 방식을 조화시키는 韓國的 經營管理 方式을 개발해야 한다. 또한 변화를 실제로 추진하는 과정에서의 저항과 부작용을 예방하기 위해서는 변화대상의 성격에 따른 적절한 변화의 속도와 방법을 선정해야 한다. 이는 변화를 전제로 한 漸進的 發展原理에 입각해 이루어질 수 있다. 마지막으로 변화를 추진할 주체를 결정해야 한다. 한국기업의 총체적 변화를 추진하기 위해서는 기업구성원 모두의 공동노력을 필요하지만 이러한 공동노력은 專門經營者를 중심으로 한 協力體制를 통해 결집될 수 있을 것이다. 이와 함께 보다 거시적으로 정부와 관련 이해당사자 및 일반시민의 협력 및 관심이 요청된다. 한국의 기업이 현단계 당면하고 있는 경영위기를 극복하고 세계속의 일류기업으로 도약하기 위해서는 지금이

라도 자기자신을 철저히 반성하고 새로운 도약을 위한 준비를 시작해야 할 것이다. 이러한 준비는 결국 자기변신의 노력을 의미한다. 즉 그간의 기업경영방식에 대한 철저한 자기반성을 기초로 외적 균형과 내적 균형을 이룰 수 있는 전체로서의 경영시스템을 구축해야 할 것이다.

### 參 考 文 獻

#### 1. 동양문학

- 배무기(1989), “근대화와 노사관계 : 비교적 고찰”, 아산사회복지사업재단 편, 「복지 사회와 노사관계」.
- 신유근(1991), “한국의 기업문화와 노사유형의 적합관계”, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 「경영논집」, 제25권, 제3호.
- 신유근(1988), 「한국의 경영노사관계」(대한상공회의소).
- 최종태(1984), 「현대노사관계론」(경문사).
- Troncoso & Burnett(1962), *The Rise of the Latin America Labor Movement*, 김대웅 역(1982), 「라틴아메리카 노동운동사」(백선서당).
- 武田實(1979), 「新日本の人事管理」(東京 : 日刊工業新聞社).
- 本多壯一(1979), 「労務管理」(東京 : 稅務經理協會).

#### 2. 서양문학

- Berle, A. A. & Means, G. C. (1968). *The Modern Corporation and Private Property*(New York : Horcourt Brace & World Inc.).
- Block, R. N. (1990), “American Industrial Relations in the 1980's : Transformation or Evolution?,” in J. Chelius & J. Dworkin(eds.), *Reflections on the Transformation of Industrial Relations*(Metuchen, N. J. : IMLR Press).

- Davis, R. J., & Weiner, N.(1985). "A Cultural Perspective on the Study of Industrial Relations," in P. J. Frost, L. F. Moore, et al. (eds). *Organizational Culture*(Beverly Hills : Sage Publications).
- Herman, E. H.(1981). *Corporate Control, Corporate Power ; A Twentieth Century Fund Study*(Cambridge : Cambridge University Press).
- Hofstede, G.(1980). *Culture's Consequences : International Differences in Work-Realted Values*(Beverlet Hill : Sage Pubilcation).
- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E.(1979), *Organization and Management : A System and Contingency Approach*, 3rd ed. (New York : McGrow-Hill Bock Co.).
- Kochan, T. A. (1980). *Collective Bargaining and Industial Relations* (Homewood : Richard D. Irwin Inc.)
- Kochan, T. A. Katz, H. C. & McKersie, R. B. (1986), *The Transformation of American Industrial Relations* (New York : Basic Books, Inc.).
- Minzberg, H.(1987), "The Strategy Concept ( I ) : Five P's for Strategy," *California Management Review*, Vol. 30, No. 1.
- Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). *The Art of Japanese Management : Applications For American Executives* (New York : Simon and Schuster).
- Ramanujam, V., and Varadarajan, P. (1989), "Research on Corporate Diversification : A Synthesis", *Strategic Management Journal*, Vol. 10.
- Shein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco : Jossey-Bass Inc.).
- Shrode, W. A. and Voich, Jr., D.(1974). *Organization and Management : Basic Systems Concepts* (Homewood : Richard D. Irwin, Inc.).
- Thurley, K. & Wood, S. (1983), "Business Strategy and Industrial Relations Strategy", in K. Thurley & S. Wood(eds.), *Industrial Relations and Management Strategy* (Cambridge : Cambridge University Press).

Zeckhauser, R. (1987), "Behavioral versus Rational Economics : What you see is what you conquer", in Hogarth & Reder(eds.), *Rational Choice-The contrast Between Economics and Psychology* (Chicago : The University of Chicago Press).