

生産技能職의 内部勞動市場開發을 위한 勞務管理의 課題

崔 鍾 泰

〈目 次〉

- | | |
|------------------|-------------------|
| I. 序論 | III. 新勞務管理 模型의 設計 |
| II. 勞務管理의 現實과 課題 | IV. 新勞務管理와 勞使協力 |

I. 序論

오늘날 우리 경제의 중요한 과제는 어떻게 生産性向上을 달성할 수 있을 것인가 하는 것이다. 최근의 노사관계는 이미 산출된 成果를 어떻게 나누어야 옳은가 하는 문제에 오래동안 집착해 왔고, 아직도 이러한 관행이 지속되고 있다고 볼 수 있다. 이제는 시각을 돌려 노사관계의 발전을 위해 어떻게 성과자체를 키울 수 있는가, 즉 어떻게 생산성향상을 이룩할 수 있는가에 초점을 맞추어야 될 때라고 여겨진다. 이것이 궁극적으로 노사공영의 밑거름이 될 것이기 때문이다. 근로자들의 생산성향상, 즉 노동생산성향상은 하루아침에 이루어지는 것이 아니고 이에 는 교육 및 훈련과 이를 위한 투자가 필요하다. 또 이것이 효과적으로 수행되기 위해서는 근로자들의 학습동기를 유발할 수 있도록 내부노동시장개발을 겨냥한 인사조직제도의 개선 역시 필요하다. 즉, 우리 경제에 있어서 생산기능직 노무관리의 초점이 勞動能力開發에 맞추어져야 할 시점에 있다.

일반적으로 생산요소라 하면 우리는 자본, 노동, 기술, 그리고 자원을 들 수 있다. 현대에 들어 이 중에서 가장 상위변수로서는 기술을 들 수 있고, 기술을 지배하는 국가가 세계경제를 주도하고 있다. 인적자원 이외의 부존자원이 부족한 한국적 상황에서 국가발전 전략으로 노동과 기술을 접목시키는 작업이 필요하다. 기술에는 기계설비에 따라

* 서울대학교 經營大學 教授.

다니는 기술과 사람에 따라다니는 기술이 있다. 우리는 전자를 하드웨어 기술, 후자를 소프트웨어 기술이라고 한다. 일반적으로 기술이라 할 때 우리는 후자의 기술을 지칭한다. 그런데 이러한 소프트웨어적 기술은 다시 3가지로 구분된다. 즉, 사람의 손끝에 따라다니는 기능(Skill)기술과 머리속에 따라다니는 지식(Knowledge)기술이 있으며, 가장 중요한 것으로 이들의 기본이 되는 마음속에 따라다니는 근면성과 성실성의 태도(Attitude)기술이 있다. 우리 경제의 문제점으로 지적될 수 있는 것은 일반적으로 생산기술이 낙후되어 있고, 특히 기능인력(Skill Labor)의 기능기술형성이 약되어 있다는 점이다. 이러한 현상의 원인으로는 무엇보다도 우리 기업들이 노동능력개발에 대해서 너무나 소홀히 다루어 왔다는 점을 지적할 수 있다.

이러한 문제점을 해결하기 위해 기업은 과거 신상필벌주의적, 농공행상주의적 노무인사관리체제에서 벗어나 구성원의 능력개발주의적, 기술축적주의적 인사관리체제로 전환해야 하며, 이를 위해 기업조직을 관리함에 있어서의 기준을 직무(Job)와 연공(Seniority)보다는 구성원의 능력(Ability)과 자격(Qualification)에 두어야 할 것이다. 능력개발 지향적 노무인사관리체제는 구체적으로 내부노동시장개발에 의한 능력 자격지향적 직급체제로 연계되어야 한다. 즉, 능력과 자격을 기준으로 한 기업내부노동시장의 개발과 이를 뒷받침 할 수 있는 직급체제를 비롯한 사내교육훈련 및 기타 노무인사관리제도의 확립이 요청된다.

따라서 본 소고에서는 우리나라 생산기능직의 노무관리의 현실과 당면과제는 무엇이며, 또 내부노동시장개발을 위한 새로운 노무관리의 전개방향과 그 내용은 어떠한 것이 되어야 하는가를 제시하는데 초점을 두고자 한다.

II. 勞務管理의 現實과 課題

1. 現狀分析

우리나라 기업의 생산기능직의 內部勞動市場의 현황과 당면과제를 심층적으로 파악하기 위하여 우리는 철강산업, 자동차산업, 조선산업에서 상대적으로 노무관리를 잘 수행하고 있는 대표적인 대기업 5개를 선택하여 심층적인 사례연구를 실시하였다.

우리는 내부노동시장 현상의 노무관리상의 현상과 문제점을 파악하기 위하여 巨視(Macro) 및 微視(Micro) 分析을 행하였다.

이중 특히 거시분석에서는 총체적 직급별 인력구성의 분석을 행하였고, 미시분석에서는 직군별 승진 및 임금관리 분석을 행하였다.¹⁾

2. 問題點 發見

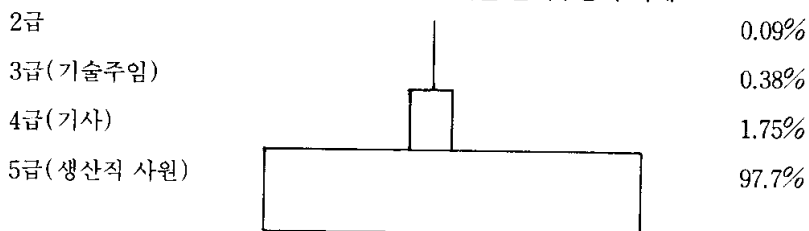
노무관리의 현상분석을 통하여 우리나라 기업의 다음과 같은 3가지 문제점과 당면과제를 제시하고자 한다.

1) 압핀型的 勞務組織과 單技能的 生産職 從業員

우리나라 기업 노무조직은 대부분이 <도표 1>과 같이 압핀형 내지 원뿔형의 지배구조 중심의 조직으로 되어 있고, 이는 기업에 적합한 체계적인 기능·기술형성에 있어서 많은 문제점을 야기시키고 있다.

이러한 생산기능직의 「피뢰침」형의 인력구조형성은 경쟁력 강화를 위한 생산기능·기술축적과 생산직의 자기성장 발전을 통한 성취동기 유발 형성에 심각한 문제를 야기시킬 뿐만 아니라, 전체인력의 약 60% 정도를 차지하고 있는 기능인력의 구성을 직급별로 분석한 결과 대부분의 기업에서 약 90% 이상이 단순 기능직 사원으로 종사하고 있는 실정이다.

<도표 1> 「압핀型」의 생산기능직 직급별 인력구성의 사례



1) 보다 자세한 내용에 대해서는 다음 문헌을 참조바람.

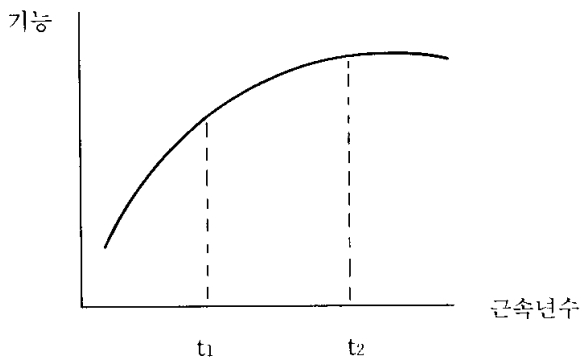
崔鍾泰, 「生産性 向上을 위한 能力開發과 勞務管理展開方向-内部労働市場開發模型 中心으로」, 韓國生産性本部, 1992.

이는 생산직군의 기능직 사원들은 승진의 한계로 인하여 생산직의 「피퇴침」 또는 「압편」형의 구조가 형성되어 기술형성과 성취동기 유발에 많은 문제점을 내포하고 있음을 말해 주고 있다. 즉, 생산기능직의 대부분이 체계적인 승진과 경력개발 없이 하급직에 그대로 머무르게 됨에 따라 다음과 같은 심각한 문제점을 도출시키고 있다.

첫째, 기능·기술의 축적과 발전이 없는 기능인력의 「單技能化」를 초래하고 있다. 따라서, 일정시점(t_1)이 지나면 생산능력은 정체 혹은 감소하는 유형으로 나타나고 있다.

〈도표 2〉

능력곡선



생산기능직 종업원의 「單技能化」는 調整費用의 「過多發生」으로 인하여 생산성 향상의 저해를 도출시키고 있다. 즉, 생산기능직 종업원의 승진과 자기개발의 한계는 극도의 분화된 작업조직을 형성시켜 상대적으로 조정비용을 증가시키고 있을 뿐만 아니라 생산성을 저해시키고 있다. 특히 단기능화는 작업(Operation) 기능과 보전(Maintenance), 품질(QC) 및 설계(Design) 기능과의 단절을 초래케 하여 생산코스트를 증대시키고, 기업의 기술축적 및 혁신과 생산성 향상을 저해시키고 있는 실정이다.

둘째, 생산기능직 종업원에 대한 능력개발을 위한 경력경로와 성장발전의 비전을 제시하지 못하여 종업원 「성취동기 유발과 직장생활의 보람」에 많은 문제점을 도출시키고 있다.

셋째, 근속연수가 비교적 짧고 경력개발이 미비한 계층이 조직문화와 파워형성에 중심체로 부각되고 있으므로, 건전한 企業文化 暢達과 競爭力 強化를 위한 조직체질 강화의 노력에도 많은 장애요인으로 나타나고 있다.

2) 技術監督層의 虛弱性과 組織統率의 弱化

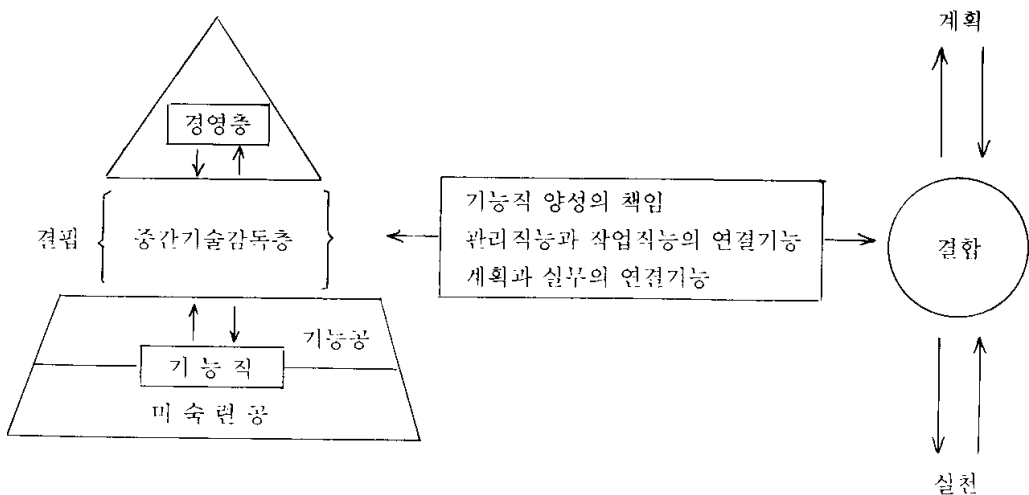
우리는 현상분석을 통해 기업조직에 있어서 「허리」 역할을 하는 중간기술감독층의 취약성으로 인하여 기업의 기술형성과 조직통솔상에 큰 문제점이 나타나고 있음을 지적할 수 있다.

이러하면 대부분의 기업에서는 중간기술감독층에 해당하는 조직계층이 형식상으로 구성되어 있으나, 이들에 대한 육성이 되어 있지 않고, 경력개발과정이 미비하여 실질적인 기능면에서는 유명무실한 형편이다. 따라서, 대부분의 기업이 다음 <도표 3>과 같이 생산기능직을 교육훈련시키며 통솔하고, 또 관리직능과 작업직능을 유기적으로 통합시켜 주는 중간기술감독층의 역할이 정립되어 있지 못한 실정이다.

중간기술감독자의 직능과 그의 능력개발의 중요성이 숙련형성 및 기술축적, 나아가 기업문화차원에서 강조되고 있다.

우리의 기업조직은 이들의 능력개발과 조직강화에 대해서는 너무나 소홀히 취급하였다. 오늘날 우리의 기업은 '전문지식과 생산기술 및 기능'의 기본바탕과 더불어 '부하지도 통솔 및 관리능력'을 갖춘 중간기술감독층의 조직구조 및 기능강화가 절실히 요청되고 있는 바이다.

<도표 3> 중간기술감독층의 기능



3) 生産性 輕視의 賃金構造와 競爭力 弱化

대부분 기업들의 임금구조는 생산성을 경시한 低賃金 高成長型의 연공적 내지 고정적 시간급 체계로 형성되어 기업의 생산성향상과 경쟁력강화에 많은 문제점을 야기시키고 있다. 뿐만 아니라, 임금교섭에 있어서는 사용자 뿐만 아니라 노조 역시 타기업과의 비교주의, 즉 심한 「눈치보기」식으로 인하여 개별기업의 생산성과 경쟁력을 경시하는 경향이 나타나고 있다.

이러한 임금체계관리는 저임금, 고도성장하의 기업에서는 기업경영상 큰 문제점이 나타나지 않는다고 할 수 있다. 그동안 우리 기업이 저임금을 바탕으로 한 고도성장을 이룩해 왔기 때문에 연공지향적 포괄비교주의 임금구조가 유지될 수 있었다. 그러나, 이제 이러한 임금구조로 인하여 기업경쟁력 강화와 많은 문제점이 노출되고 있는 실정이다.

우리나라의 임금증가 추세를 제조업을 통하여 보면 87년까지는 임금인상 여파가 생산성 증대에 의해 상쇄될 수 있었지만, 현재는 임금인상이 많은 기업들의 경쟁력 약화 요인이 되고 있다.

3. 當面課題

이상의 현상분석에서 야기된 문제점은 다음과 같은 노무관리실현의 과제를 도출케 하고 있다.

1) 技術形成을 위한 勞務管理의 實現

실태분석을 통하여 노무관리상 가장 큰 과제로 등장하고 있는 점은 생산성요소를 효율적으로 결합시킬 수 있는 기능기술형성을 위한 노무인사관리의 실현이 시급히 요망되고 있는 점이다.

이제 우리기업의 노무관리도 단기적인 안목에서의 단순한 노동활용과 노동보호적인 소극적인 차원을 넘어서서, 장기적인 안목에서의 노동발전과 노동기술향상적인 적극적인 차원으로 노무관리의 패러다임을 전환시켜야 될 줄로 안다. 즉, 노동능력개발을 통한 기능·기술형성의 노무관리체계로 전환되어야 하는 것이다.

실로 노동생산성향상을 위해서는 노동 「量」만 늘려서는 안되고 무엇보다도 노동의

「質」을 향상시켜야 한다. 노동의 질 향상은 반드시 노동능력수준의 향상이 뒷받침이 되어야 하고, 이를 위해서는 노동능력개발의 조치가 필연적으로 있어야 한다. 노동능력의 수준은 곧 기술수준을 말하고 노동능력개발은 곧 기술형성을 의미한다.

생각건대 기술에는 기계설비에 따라다니는 기술과 사람에 따라 다니는 기술이 있다. 우리는 전자는 하드웨어 기술, 후자는 소프트웨어 기술이라고 한다. 일반적으로 기술이라 할 때는 후자를 의미한다. 그런데 후자의 사람에 따라다니는 기술을 우리는 다시 3가지로 분류할 수 있다. 이를테면 사람의 '손' 끝에 따라다니는 기능(Skill) 기술과 '머리'속에 따라 다니는 지식(Knowledge) 기술이 있다. 그러나, 무엇보다도 중요한 것은 이를 기초적으로 형성시켜 주는 '마음' 속에 따라다니는 근면성과 성실성의 태도(Attitude) 기술이라 할 수 있다.

그동안 우리나라 기업의 노무관리는 채용, 노동시간, 임금, 복지후생 등의 관리에만 급급했고, 생산성향상과 기술형성의 기반인 노동능력개발에 대해서는 너무나 소홀히 다루어 왔다. 우리는 앞으로 다음의 문제점들을 노무관리의 핵심관리과제로 삼아야 되겠다.

- 생산성향상과 노동질의 향상
- 노동질의 향상과 노동능력의 개발
- 노동능력의 개발과 기업의 기술형성

2) 從業員 成長發展을 위한 勞務管理의 實現

우리기업의 노무관리상 큰 문제점으로 부각되는 것은 생산직 종업원의 승진과 능력개발의 한계로 인하여 자기성장 및 발전에 대한 욕구충족의 좌절을 들 수 있다. 즉, 생산직 종업원의 가장 큰 불만중의 하나가 승진을 통한 자기성장과 발전으로의 기회가 없다는 것으로 파악되고 있다는 점이다.

노무인사관리의 여러 분야중에서 종업원이 언제나 깊은 관심을 기울이고 있는 것은 임금과 더불어 승진이다. 왜냐하면 승진은 종업원의 자아발전의 욕구를 충족시켜 주기 때문이다. 종업원의 2대 관심사(신분, 보수)의 하나인 신분은 승진을 통해서 성취된다. 기업체란 오로지 일만을 존중시 여기는 곳이 아니다. 거기에도 인간의 꽃이 피고 열매를 맺는 곳이라 생각된다. 인간의 존엄성과 가치를 높이 평가해 주고, 그의 발전을 위한 제도적인 뒷받침이 있어야 한다. 즉, 종업원은 직장을 통해 자기 인생의 꽃을 피우고 자

기성장과 발전의 기회를 가지려고 한다. 그러므로, 승진을 자기성장과 발전의 주요 계기로 보기 때문에 오늘날 임금보다도 승진기회에 보다 더 관심을 두고 직장을 선택하는 경향이 보다 강하게 나타나고 있다.

3) 技術形成과 從業員發展의 統合 實現

우리나라 노무관리상의 당면한 가장 핵심적인 과제는 이상에서 제시한 2가지 과제 즉 「기술형성」과 「종업원발전」과의 통합이라 할 수 있겠다. 환언하면 종업원 성장발전이 기업의 경쟁력 강화를 위한 기술형성과 어떻게 결합되도록 하느냐 하는 것이 성년을 맞은 한국기업의 노무관리의 당면과제라 할 수 있겠다.

실로 기업의 현행 직급체계를 중심으로 한 노무인사관리의 구조와 운용은 오늘날 새로운 환경에 대응할 수 없는 한계에 도달하였다고 판단된다. 이미 기업으로 하여금 새로운 노무인사관리체계의 옷으로 갈아입도록 하는 사내외의 여건이 변화되었다. 여기에 우리는 다음의 3가지를 특히 강조하고자 한다.

첫째, 노무관리의 핵심요체인 기업의 직급체계관리(승진과 임금체계관리)는 경쟁력 강화를 위한 기업의 기술과 직무 특유의 기술형성을 촉진시킬 수 있도록 설계되고 운영되어야 한다.

둘째, 기업의 직급체계관리는 기업 구성원의 자기성장 발전을 촉진시킬 수 있도록 설계되고 운영되어야 한다.

셋째, 기업의 직급체계 관리는 앞에서 언급한 기업의 기술형성 목표와 구성원의 자기발전 목표와 일치되고 통합될 수 있도록 설계되고 운영되어야 한다.

환언하면 새로운 직급체계관리는 구성원의 기업 경쟁력 강화를 위한 기술형성의 목표달성과 아울러 함께 할 수 있도록 되어야 한다. 이를테면 조직의 목표와 구성원의 목표가 일치되고 결합될 수 있도록 설계되고 운영되어야 한다.

Ⅲ. 新勞務管理 模型의 設計

1. 新勞務管理의 展開方向

1) 新勞務管理 展開方向과 熟練形成的 勞務管理

오늘날 기업을 둘러싼 경영환경은 급속도로 변화되고 있으며, 기업이 계속 성장, 발전하기 위해서는 변화하는 환경에 능동적으로 대처할 수 있어야 할 것이다. 이를 위해서는 노무관리에서도 일대 변신이 필요하다.

이러한 점에서 지금까지의 연공지향적 또는 직무지향적 노무관리제도는 기업의 성장발전과 구성원의 동기유발의 계기를 적극적으로 부여하지 못하고 있는 실정이다.

우리기업도 환경변화에 대응한 學習企業(Learning Firm:Lernenden Unternehmen)이 되기 위해서는 종업원의 능력개발을 기초로 한 숙련형성적 신노무관리의 정립이 시급히 요망되고 있는 바이다.

숙련형성적 노무관리는 종업원 숙련향상을 통해 기업조직은 기술축적과 더불어 생산성향상을 기하고 구성원은 근로생활의 계속과 근속년수의 증가에 따른 보다 높은 처우와 근로의 보람을 느끼도록 하는 것이다. 따라서, 오늘날 선진산업국의 우량기업들은 모두 한결같이 종업원의 숙련형성적 능력개발을 노무, 노사관계 및 경영의 핵심전략으로 삼아 노사공존공영과 기업 성장발전을 기하고 있다.

미국에서는 소위 숙련자격인사제도(Skill Plan), 숙련자격임금제도(Skill Based Pay), 경력개발 프로그램(CDP : Career Development Program), 또는 QWL(Quality of Working Life) 프로그램의 명칭으로서, 독일에서는 종업원 자질향상 인사제도(Mitarbeiter-Qualifizierungsprogram) 또는 종업원 능력개발인사제도(Mitarbeiterfoerederungsprogram), 직종자격인사제도(Qualifikationssystem)명칭으로서, 일본에서는 직능자격제도, 직능개발제도 또는 능력개발지향적 인사관리제도 등의 명칭으로 추진되고 있는 실정이다.²⁾

2) 이에 대한 자세한 내용은 다음 문헌을 참조 바람

T. Sattelberger, *Die lernende Organisation*, Gabler, Wiesbaden, 1991.

W. G. Faix, C. Buchwald und R. Wetzler, *Skill Management*, Gabler, Wiesbaden, 1991.

R. Falk und R. Weiß (Hrsg.), *Qualifizierung und Beschäftigungsmöglichkeiten von Lehrern in der privaten Wirtschaft*, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, 1983.

Yoo-Keun Shin and Tamio Hattori, *A Pattern of Skill Formation In Korean Industries*, JRP Series 54, Institute of Developing Economies, 1986.

尾高惺之助 編, 「アジアの熟練-開發と人材育成」アジア經濟研究所, 1989.

요컨대, 오늘날 국제적으로 경쟁력이 있는 우량기업들은 한결같이 「기업은 사람이다」라고 보고, 기업 성장발전은 곧 기업의 구성원의 성장·발전에 달려 있다고 본다. 구성원의 성장·발전은 구성원 능력개발적 숙련형성을 통한 기업의 기술축적과 구성원의 직장생활의 보람에 있다고 보며, 이것이 노동의 합리화와 인간화의 이념의 통합적 노력이라 생각한다. 구체적으로 기업의 구성원으로 하여금 근속연수에 따라 기업의 직능에 필요한 그의 숙련능력이 개발되도록 하므로써 구성원은 직장생활의 근속연수의 증가에 따라 기업 기술축적에 보다 요청되는 구성원으로써 그의 위상이 정립되므로써 노동의 합리화 목표를 달성토록 한다.

또 구성원의 숙련능력 개발의 결과는 동시에 보다 높은 직무수행능력 함양에 대응한 보다 높은 보상과 인정으로 인하여 노동생활 보람의 증진을 통한 노동의 인간화 목표도 달성토록 하게 되는 것이다.

2) 熟練의 概念과 그 形成段階

오늘날 기업이 내부노동시장 개발에 필요로 하는 숙련형성이란 무엇인가?

국어사전에서는 숙련을 “익숙하게 익힘”이라고 간단히 정의하고 있다. 즉, 자신이 수행하는 여러가지 업무를 능숙하게 처리하는 능력으로 정의하고 있다.

숙련이란 주어진 기술하에서 양질의 생산물을 정확·신속하게 생산해 내는 인적 능력이다. 즉, 오랜 훈련의 결과 무의식적으로도 일을 수행할 수 있는 상태를 말한다.

숙련은 조작(Operation) 뿐만 아니라, 정비(Maintenance), 개선(Improvement), 설계(Design) 등 그 범위가 매우 포괄적이다. 따라서 노동생산성 향상과 기능기술형성을 위해서는 모두 포괄하는 숙련을 형성하여야 하고, 이를 위해선 숙련의 정도에 따라 그 단계를 형성시켜야 한다. 이러한 관점에서 숙련의 단계는 다음과 같이 제시된다.³⁾

각 단계별 정의를 보다 구체적으로 내려보면 다음과 같다.

첫째, 단기능이란 1-2개의 기계를 사용하여 주어진 작업을 수행할 수 있는 능력을 말한다. 뿐만 아니라, 다른 사람의 기계에 대한 기본적인 원리나 사용방법을 지식으로 지니고 있는 상태를 의미하기 때문에 단순한 단기능과는 구별된다.

둘째, 다기능이란 자신이 수행하는 작업의 질이 우수하고, 나아가 다른 여타의 기계,

3) 尾高煌之助 編, 「アジアの熟練-開發と人材育成」アジア經濟研究所, 1989, pp.5-13

예를들면 고도의 정밀성이 요구되지 않는 선반, 프레스기, 연삭기, CNC 공작기계등 각종 기계를 사용할 수 있는 능력을 말하며, 이들 기계에 대한 원리와 지식을 습득하고 있는 상태를 말한다. 뿐만 아니라 초보적인 정비를 비롯한 작업준비도 할 수 있는 상태를 말한다.

세째, 다능숙련이란 다능공이 경험을 축적하여 정밀성이 높은 정도의 일을 수행하는 능력을 말한다. 다기능 단계와 사용하는 기계의 범위는 유사하나, 보다 심화된 형태를 의미한다. 즉, 지도 및 초보적 개선까지도 수행하는 능력을 말한다.

네째, 기술적 숙련이란 다능숙련시의 각종 기계에 대한 경험을 기능으로서 보유하고 있고, 기계의 조립에 해당하는 기계의 각 부품에 대한 이해 및 그 조작원리를 파악하여 문제가 발생했을 때, 이를 조정·제어하는 방법을 숙지하고 있으며, 자신의 전문분야 이외의 여타분야에 대해서도 광범위한 지식을 보유하고 있어 종합적인 판단이 가능한 상태를 말한다. 따라서, 이 단계의 능력은 조작뿐만 아니라, 정비, 개선 및 검사수행 등 까지 포함한다.

다섯째, 관리적 숙련이란 이상의 기능 및 기술적 능력을 겸비하고 있어, 생산공정이 나 원가관리, 주어진 목표의 달성방법, 부하의 관리 등에 대한 능력을 지닌 상태를 말한다.

따라서, 숙련의 개념을 보다 명확히 하기 위하여 우리는 다음의 2가지 사실을 부연하고자 한다.

첫째, 숙련이란 선진국으로부터의 단순한 기술의 이전으로 형성되는 것은 아니다. 비록 기술이 선진국에 의해서 형성되기는 하지만, 이를 자신의 실정에 알맞게 변형하는 것은 숙련의 형성 없이는 불가능하다. 따라서, 숙련이란 그 기술의 본질을 이해하고, 이를 자기나라 및 자기기업의 실정에 맞게 새롭게 변형시킬 수 있는 능력을 말한다.

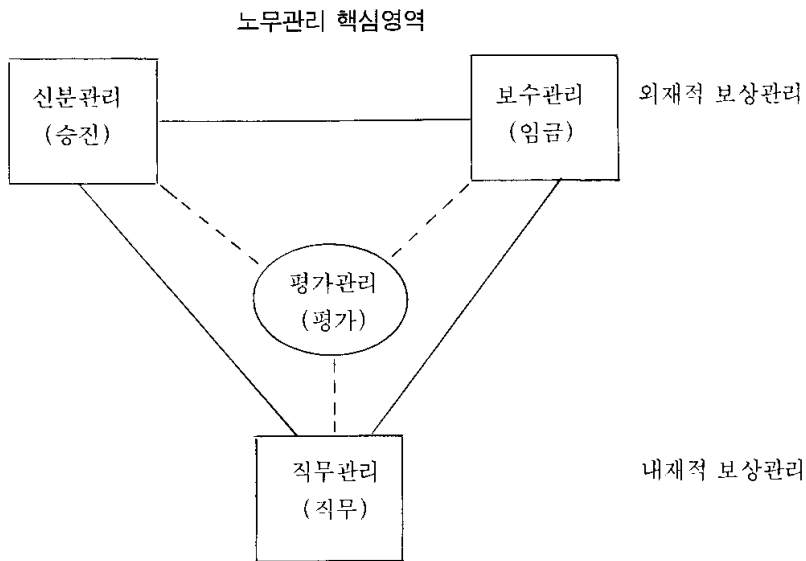
둘째, 숙련이란 단순히 기능이 고도로 형성된 상태만을 말하는 것이 아니라, 직업과 기업의 구성원으로서의 의식을 겸비하고 있어야 한다. 왜냐하면, 숙련이란 그 직업 및 기업특유의 기술과의 관련하에서 형성되기 때문이다. 즉, 숙련은 특정 직업 내지 기업의 경력개발 등의 노무관리 및 생산관리의 결과 형성되기 때문에 직업과 기업구성원으로서의 의식이 형성되는 것이다. 따라서, 숙련은 기업의식 및 직업의식을 그 바탕으로 하고 있는 것이다.

2. 熟練形成的 勞務管理의 模型設計

1) 勞務管理의 中心領域

숙련형성적 노무관리는 어떻게 설계되어야 할 것인가? 생산성 향상을 위한 기업의 인적 자원을 그 관리대상으로 삼는 노무관리의 가장 기본적인 3대 영역은 다음 <도표 4>와 같이 「직무관리-신분관리-보수관리」로 구성된다. 이를 보다 효율적으로 촉진시키기 위해서 평가관리가 요청된다.⁴⁾

<도표 4>



경영자는 이상의 3대 영역을 효율적으로 관리함으로써 한편 기업측면에서는 경쟁력 강화를 위한 생산력의 증대를, 다른 한편 근로자측면에서는 공정보상의 실현을 통한 직장생활의 보람과 인생의 보람의 증대를 각각 달성토록 해야 한다.

즉, 보수의 보람(돈의 보람), 신분의 보람(자리의 보람), 직무의 보람(일의 보람) 등의 3대 보람을 가질 수 있어야 하겠고, 이를 위해서는 효율적인 노무관리가 주요 경영 전략관리의 하나로서 행해져야 한다.

이상의 3대 영역은 서로 유기적인 연관을 가지고 관리되어야 한다. 신분관리는 항상 보수와 직무관리의 연관속에서, 보수관리는 신분과 직무관리의 연관속에서, 그리고 직

4) 崔鍾泰, 現代人事管理論, 博英社, 1981, p.41

무관리는 신분과 보수관리의 연관속에서 관리되어야 한다. 그러나, 이상의 노무관리의 3대 기본영역 중에서도 직접적으로 표출된 보다 중심노무관리 영역은 두말할 나위도 없이 외재적 보상관리와 관련된 보수관리와 신분관리가 되겠다. 환언하면, 노무관리의 가장 표출된 중심영역은 보수관리의 가장 대표적인 영역인 임금관리와 신분관리의 가장 대표적인 영역인 승진관리가 되겠다.

결국 기업의 노무관리의 양대지주는 임금과 승진(배치전환 포함) 관리가 되겠고, 이것이 노무관리시스템의 구조적인 영역을 이루며, 또한 기업내부노동시장 형성의 주춧돌이 된다고 할 수 있다.

따라서, 내부노동시장 지향의 숙련형성적 노무관리시스템을 설계함에 있어서도 승진관리와 임금관리가 시스템형성의 가장 기본으로 등장된다.

2) 熟練形成的 勞務管理시스템 設計

환언하면 신노무관리 정책을 효율적으로 실행키 위해선 다음과 같은 숙련형성적 노무관리의 체계적인 실현을 통한 기업 내부노동시장개발이 적극적으로 이루어져야 하겠다.

첫째, 기업자체의 숙련형성을 위한 기업특유의 직무 및 직능체계의 형성

둘째, 기업자체의 숙련형성을 위한 기업내부의 합리적인 승진, 배치전환과 임금관리 체계의 형성

셋째, 기업자체의 숙련형성을 위한 기업내부의 교육훈련과 평가관리체계의 형성이 있어야 한다.

이를테면, 숙련형성 직능단위별로 노무관리의 구조적인 차원인 「승진」과 「임금」관리의 효율적인 체계의 구축과 더불어 기능적인 차원에서 이를 효율적으로 실현시킬 수 있는 「교육」과 「평가」관리의 효율적인 체계가 확립되어야한다.(도표 5 참조)

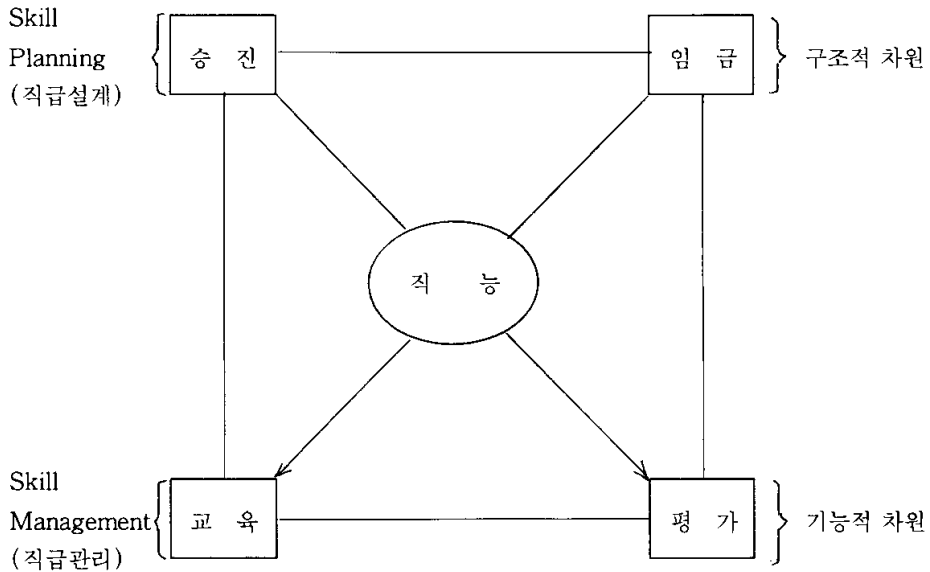
기업내부노동시장을 통한 숙련형성을 하기위해서는 기업내부의 기능개발을 위한 직급설정과 직급관리를 행하는 조치가 각각 체계적으로 이루어져야 한다.

환언하면, 숙련계획(Skill Planning)과 숙련관리(Skill Management)를 체계적으로 수행할 수 있는 노무관리의 조치가 있어야 한다.⁵⁾ 전자의 직급설정이 내부노동시장 개

5) 보다 자세한 내용은 다음 문헌을 참조바람.

Werner G. Faix, Christa Buchwald und Rainer Wetzler, Skill Management, Gabler Wiesbaden, 1991.

〈도표 5〉 숙련형성적 노무관리시스템의 구조와 기능

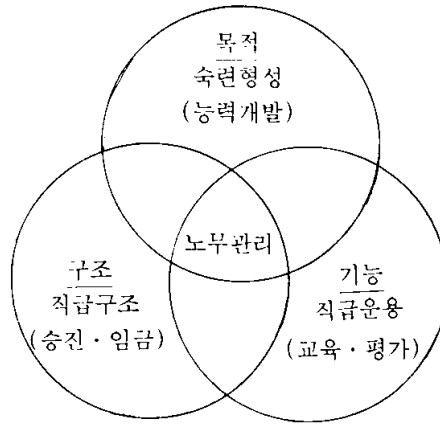


발의 구조적 차원이 되겠고, 여기에 핵심적인 과제가 숙련개발을 체계적으로 촉진시킬 수 있도록 하는 직능체계 설정과 더불어 「승진」 관리와 「임금」 관리의 설계이다. 후자의 직급관리의 조치가 내부노동시장개발의 기능적 차원이 되겠고, 여기에 노무관리의 핵심적인 과제가 「교육」 관리와 「평가」 관리이다.

그러므로 숙련형성적 노무관리시스템의 구조는 숙련형성적 직급구조가 되겠고, 여기에 중심대상은 숙련형성을 위한 「승진」과 「임금」 관리 모형의 설계가 된다. 마찬가지로 숙련형성을 위한 「승진」과 「임금」 관리 모형의 설계가 된다. 마찬가지로 숙련형성적 노무관리시스템 기능은 숙련형성적 직급운영이 되겠고, 여기에 중심대상은 능력개발을 위한 「교육」과 「평가」 관리 모형의 설계가 된다. 요컨대 내부노동시장 개발을 통한 숙련형성적 노무관리란 곧 기업내부의 기능개발적 직급체계의 형성과 더불어 이를 적극적으로 촉진시킬 수 있는 「교육」과 「평가」의 노무관리의 수단을 마련해야 한다. 즉, 직능단위 별로 숙련형성을 촉진시킬 수 있도록 하는 노무관리의 요체인 「승진」, 「임금」, 「교육」 및 「평가」 관리가 각각 적합성과 효율성을 기할 수 있도록 설계되고 운영되어야 한다.

<도표 6>

숙련형성적 노무관리시스템 구성

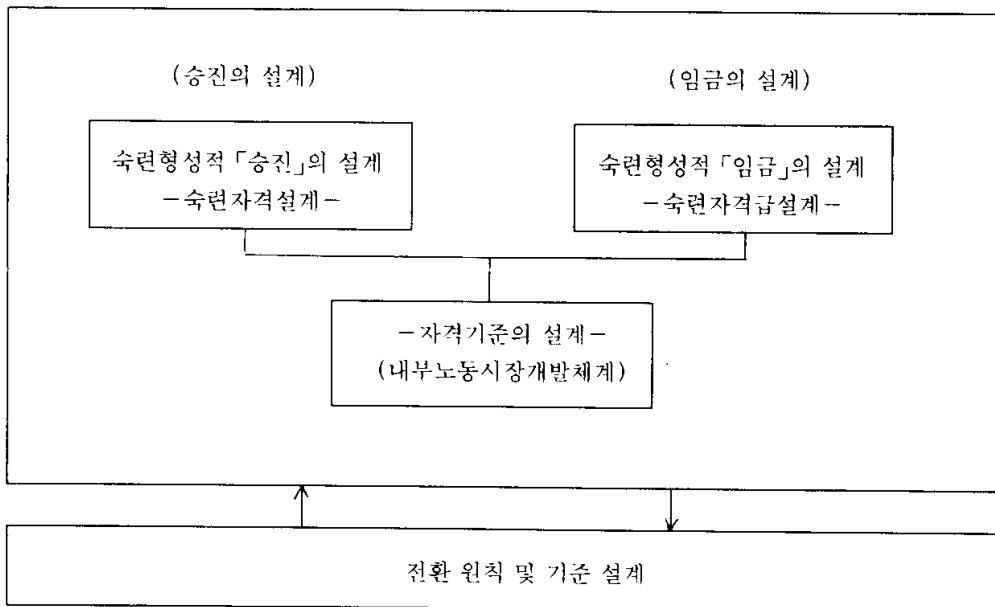


3. 構造的 模型設計 : 職級體系設計

숙련형성적 노무관리의 구조적차원인 직급체계의 설계는 어떻게 하여야 할 것인가? 환언하면 숙련형성을 위한 「승진」과 「임금」 체계는 어떻게 하여야 할 것인가? 승진과 임금은 직급체계 수레의 양바퀴를 이룬다.

<도표-7>

구조적 모형설계 2대 영역



1) 「昇進」管理의 設計

숙련형성적 노무관리를 위해선 무엇보다도 승진제도와 관련하여 숙련자격 등급의 설계가 중요하다.

숙련자격 등급의 설계에는 다음 3가지의 결정이 그 핵심과제가 된다.

숙련자격등급의 설계 ┌── 승진등급 수의 결정
└── 등급별 숙련요건의 결정

승진등급의 설계에 있어서 우선 숙련자격등급의 수가 결정되어야 한다. 숙련자격 등급을 몇 등급으로 하는가는 숙련형성승진제도의 효용 및 그 성패에 큰 영향을 미친다. 자격등급수가 지나치게 많으면 등급의 정의 또는 직능요건의 설정은 어려워지며, 그 운용이 실질적으로 연공에 따라 이루어질 가능성이 있다. 반대로 자격등급수가 지나치게 적으면 동일자격 등급 내부에 상당히 격차를 지닌 능력수준이 혼재하게 되어 적능자격 등급의 성격이 모호하게 된다. 직능자격등급이 적절하게 운용되고 또 그 효과를 발휘할 수 있기 위해서는 숙련자격등급의 설계가 무엇보다도 기업의 기술형성과 각종 노무관리 여건과 맞는 것이 되어야 한다.

본 연구에서는 숙련자격등급의 수를 결정하는데 있어서 기업의 실정에 따라 차이는 있겠지만 기업의 현행 직급체제 및 노무관리의 현상을 최대한 고려하여 적능등급을 크게 5가지로 구분하였다. 즉, 숙련자격을 직능성격 및 직능범위, 능력수준에 따라 다음 <도표 8>과 같이 5대 숙련등급으로 분류하였다.

<도표-8> 조직구분 및 기능성격

직급	직능	구분	직능성격
1급	작업총괄관리층 (manager)	고급기능 직능 (senior expert)	총괄직능
2급	작업감독층 (supervisor)	중간기능직능 (junior expert)	검사직능
3급			개선직능
4급	작업층 (worker)	업무직능 (worker)	준비직능
5급			조작직능

이들 5대 숙련등급별 소요숙련요건의 정의는 <도표 9>와 같다.

즉, 작업총괄직능은 업무개선 및 비정형적 문제를 해결하는 업무를, 작업감독직능은 검사 및 개선업무와 부하지도 육성업무를, 작업직능은 준비 및 조작업무를 각각 수행한다.

<도표 9> 직능구분의 정의

직 능		정 의
작업총괄층	작업총괄직능 (1급)	고도의 기능과 지식을 갖추고 업무개선 및 복잡하고 비정형적인 문제를 해결할 수 있는 능력을 갖춘자로서 회사의 전반적 전략을 파악하여 이를 실천하고 부하를 지도·육성 하는 직능
작업감독층 (현장숙련 감독직능)	숙련감독 직능 (2급)	숙련 감독 해당부서의 일정범위내에서 검사를 받고, 그 문제를 해결하며, 공정관리, 노무관리를 할 수 있는 능력
		숙련 조 감독 해당부서의 일정범위내에서 자신의 책임하에서 부하를 지도하여 업무를 수행하면서 검사를 받을 수 있고, 공정관리를 할 수 있는 능력
	다능숙련 직능 (3급)	숙련 지도 직무경험과 기초 엔지니어링을 결합하여 개선, 지도하고 검사를 받을 수 있는 능력
		숙련 개선 해당부서의 전체 직무를 수행할 수 있는 능력을 갖추고, 이를 기초 엔지니어링 지식과 결합하여 업무를 준비, 개선하고, 지도하는 능력
작업층 (현장업무 직능)	다능작업 직능 (4급)	다능 숙련 두가지 이상의 직무에 능통하고, 작업을 위한 준비와 작업상의 문제해결
		다능 두가지 이상의 직무에 능통
	단능작업직능 (5급)	단능 숙련 한가지 직무의 조작에 능통하고, 작업을 위한 준비와 작업상의 문제해결
		단능 한가지 직무의 조작에 능통함

등급별 숙련요건을 결정하기 위해서는 먼저 숙련등급별 핵심성공요인(CSF : Critical Success Factor)이 결정 하여야 한다.

우리가 개발한 CSF의 사례를 제시하면 다음 <도표 10>과 같다.

<도표 10> 숙련등급별 CSF의 사례

등급	CSF	조 작	준 비	개 선	검 사	관 리
1급	갑					총괄 기능·기술
	을					
2급	갑				검사 기능·기술	
	을					
3급	갑			개선 기능·기술		
	을					
4급	갑		준비 기능·기술			
	을					
5급	갑	조작 기능·기술				
	을					

CSF : Critical Success Factor(핵심성공요인)

2) 「賃金」管理의 設計

(1) 賃金管理와 熟練資格賃金制度

임금관리는 승진관리와 더불어 노무관리의 근간을 형성한다. 승진관리가 노무관리 수레의 한쪽 바퀴라면 다른 한쪽의 바퀴가 임금관리가 된다. 숙련형성적 노무관리에 있어서도 숙련자격승진제도와 맞물려서 숙련형성적 자격임금제도의 확립이 있어야 한다.

숙련형성적 임금제도는 근속연수에 따라 구성원의 능력개발과 숙련을 촉진시킬 수 있도록 숙련자격에 맞추어 보상이 이루어지도록 설계하여야 한다. 숙련형성적 자격임금제도는 여러 형태가 있을 수 있겠다.

그러나 우리나라와 같이 종단적 노동시장을 형성하고, 연공적 임금의 역사를 지닌 사회에서는 대체로 근속연수에 따른 기초급과 숙련형성 정도에 따른 자격급으로 구성하는 것이 바람직하다.

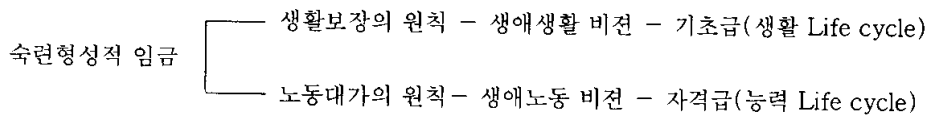
이를테면 노동의 이동이 용이하지 않는 종단적 노동시장의 고용구조하에서는 특정기업을 자기의 생애노동 터전으로 생각하고, 거기에 따른 구성원 자신의 성장 발전의 장으로 형성시켜 주는 조치가 적극적으로 이루어지지 않으면 구성원들의 숙련형성은 기대하기 어려운 것이다.

이러한 상황하에서 임금결정구조는 생애노동과 더불어 생애임금과 연계시키는 노력이 절실히 요청되는 바이다.

실로 생활공동체를 형성하는 것은 근로자들에게 생애비전을 제시해 줌으로써 가능하다고 하겠다. 생애비전을 제시해 줄 수 있으며, 나아가 숙련형성에 도움을 주는 구체적인 임금결정구조로서 기초급과 자격급의 임금체계모형을 제시할 수 있다.

<도표 11>

숙련형성적 임금관리의 구성원칙



즉, 생애비전과 숙련형성을 제시할 수 있는 새로운 임금체계는 생계비 보장의 원칙과 노동대가의 원칙으로 구성된다.

이를테면 숙련형성적 임금체계는 평생직장으로서 기업의 터전을 마련하기 위하여 노무인사관리의 중심요소인 「근속+능력+직무=임금」의 상호 유기적인 조화속에 임금이 결정되도록 설계되어야 한다. 즉, 가장 바람직한 임금체계는 근속연수에 따라 능력이 개발되도록 하고, 능력에 합당한 직무를 배정함과 동시에 이에 적합한 임금이 주어지는 체계를 확립하는 것이 되겠다.

숙련형성적 임금체계의 근간을 이루는 2대 지주인 기초급과 자격급의 기본 구성원리는 생활보장의 원칙에 따라 결정되는 생활급으로서의 기초급과 노동대가의 원칙에 따라 결정되는 행위보상급으로서의 자격급으로 서로 상이한 면을 지니고 있다.

따라서, 노동대가의 원칙에 따른 행위보상급은 이 가운데서도 노동력을 제공하는 자

의 기능 및 기술가치, 즉 직무수행 능력에 판정을 두고 있는 자격급으로, 이는 이른바 종업원의 능력에 따라 일정한 자격기준을 설정하고, 그 자격등급에 따라 임금을 결정해 나가는 방식이다.

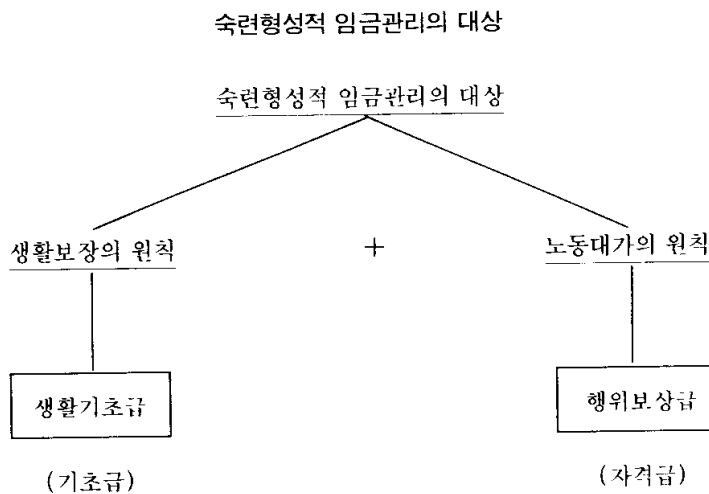
요컨대, 광의의 기본급 가운데 생활기초급은 생활공동체 이념실현에 따른 생활보장의 원칙에 입각하여 구성원에게 생애생활비전을 제시토록 설계되고 관리되어야 하며, 자격급은 성과공동체 이념에 따른 노동대가의 원칙에 입각하여 구성원에게 생애노동비전을 제시토록 설계되고 관리되어야 한다.

그러나, 숙련형성적 임금관리체계의 핵심영역은 자격급으로서, 이는 노동력을 제공하는 측의 기능가치에 판정기준을 두고 이른바 근로자의 능력에 따라 일정한 자격기준(직능자격등급)을 설정하고, 그 자격등급에 따라 임금을 결정해 나가는 방식이다.

(2) 賃金管理 基準設計

앞에서 언급한 바 있듯이 생애비전을 제시할 수 있는 새로운 임금체계는 생계비 보장 원칙과 노동대가의 원칙으로 구성된다.⁶⁾

<도표-12>



즉, 생애노동임금체계는 평생직장으로서 기업의 터전을 마련하기 위하여 노부관리의

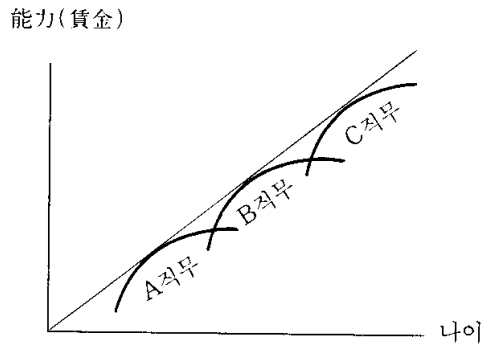
6) 보다 자세한 내용은 다음 문헌을 참조 바람.

崔鍾泰, 「現代賃金管理論」, 博英社, 1992, pp.332-370.

중심요소인 「근속+능력+직무=임금」의 상호 유기적인 조화속에 임금이 이루어지도록 하는 것이 바람직하다. 이는 근속년수에 따라 숙련형성이 이루어지도록 하고, 숙련 및 능력에 합당한 직무를 배정함과 동시에 이에 적합한 임금이 주어지는 체계를 확립하는 것이 되겠다.

<도표-13>

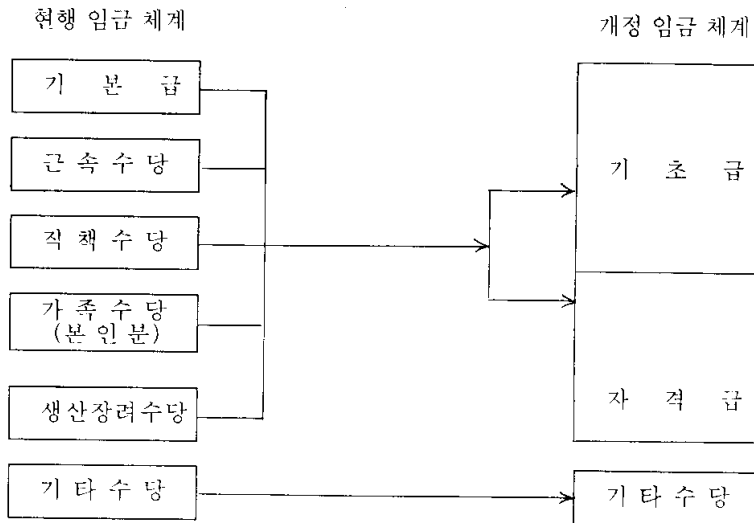
生涯勞動賃金



현행 우리나라 기업의 임금체계를 숙련형성적 임금체계로 전환하는 기본구조를 도식적으로 나타내면 다음과 같다.

<도표-14>

熟練形成的 賃金體系로의 轉換



누가(Who) 가르치느냐는 라인(Line) 중심의 교육훈련이나 혹은 스태프(Staff) 중심의 교육훈련이나 하는 것이다. 여기에 따라 현장교육훈련(On the job training)의 현장외 교육훈련(Off the job training)을 잘 조화시켜야 한다.

어떻게(How) 가르치느냐는 교육훈련의 방식을 어떻게 하는 것이다. 여기에는 실습식, 토의식, 세미나식, 사례연구식, 강의식 등 여러가지 방법을 대상과 내용에 따라 잘 적용하여야 한다.

그러므로 무엇(What)은 교육훈련의 개발적 측면이며 구조적 측면이 된다. '무엇'이 확립되면 이것은 누가(Who), 어떻게(How) 가르치느냐 하는 교육훈련의 방법을 선정하여야 한다. 이는 교육훈련의 실시적 측면이고, 또 기능적 측면이 된다. 이들의 상호관계를 보면 '무엇'은 교과과정(Curriculum)의 내용이 주가 되고, '누가'는 교육훈련담당자의 선정이, 어떻게는 교육훈련의 매체(매개방법)가 주가 된다고 할 수 있다.

오늘날 숙련형성적 교육훈련에 있어서 무엇(What)을 가르킬 것인가에는 각 직능별로 「전문적 능력-사회적 능력-도구적 능력」 개발을 위한 교과과목들이 또 누가(Who), 어떻게(How) 가르치느냐에 OJT(On the job training)에 의한 현장실습과 토의교육 방식이 적극 활용되고 있는 바이다.⁷⁾

2) 「評價」管理의 設計

숙련형성적 노무관리를 위해선 이를 효율적으로 촉진시킬 수 있는 공정한 평가체계가 반드시 뒷받침 되어야 한다. 평가관리도 교육훈련관리와 마찬가지로 무엇을(What), 누가(Who), 어떻게(How) 평가하느냐에 초점을 두어 평가의 구조적인 차원과 기능적인 차원을 잘 조화시켜야 한다.

즉, 공정하고 합당한 평가항목, 평가자, 평가방법의 직능평가제도의 확립도 뒷받침 되어야 한다.

IV. 新勞務管理와 勞使協力

오늘날 기업을 둘러싼 기술 및 경제적 환경은 급변하고 있다. 이러한 환경변화에 기

7) 보다 자세한 내용은 다음 문헌을 참고 바람.

崔鍾泰, 「人的資源開發과 企業教育」, 韓國經濟研究센터, 大韓商工會議所, 1986.

업경영관리의 핵심영역인 노무관리도 환경에 맞는 새로운 옷으로 갈아 입어야 한다.

우리나라 기업도 이러한 대내외 변화에 맞추어 새로운 체제를 마련하고 이에 대해 효율적으로 관리하지 않으면 노사공존공영과 기업의 성장, 발전을 기대하기 어렵다.

새로운 노무관리의 전개방향은 능력개발 지향적이고, 숙련형성 지향적인 체제로 이루어지고 있다. 급변하는 환경변화에 기업이 생존하기 위해서는 학습기업(Learning Firm : Lernenden Unternehmen)으로 되어야 한다.⁸⁾ 기업이 새로운 환경에 적응하고 도전할 수 있는 학습(Learning) 능력을 갖추어야 함은 기업을 움직이는 구성원이 학습 능력을 갖추어야 함을 의미한다. 새로운 자질과 새로운 능력을 형성하지 않으면, 구성원의 자기성장발전을 할 수 없음은 물론, 기업은 생존경쟁에서 살아 남을 수 없는 것이다.

이러한 점에서 오늘날 선진제국의 우량기업은 한결같이 기업의 노무관리체제는 구성원의 성장발전과 기업의 성장발전을 위하여 능력개발지향적, 즉 숙련형성적인 체제로 옷을 갈아 입고 있는 바이다.

우리의 노무관리도 신상벌벌주의(信賞必罰主義)적, 논공행상주의(論功行賞主義)적 노무관리체제에서 구성원의 능력개발주의적, 기술축적주의적 노무관리체제로 변신되어야 하겠다. 그러기 위해서는 기업의 조직을 직무(Job)와 연공(Seniority) 중심으로 보던 눈을 구성원의 능력과 자격(Ability & Qualification) 중심으로 전환해야만 한다. 즉, 일 또는 연공중심의 조직사고에서 능력 또는 자격중심의 조직사고로 옮겨야 한다.

따라서 노무관리의 2대 기본골격인 임금과 승진을 지금까지 사회적인 학력이나 연공 내지 직무등급에 의해서 결정하던 방식에서 벗어나 기업의 직능에 요청되는 능력과 숙련의 자격에 따라 이루어지도록 개선되어야 한다. 즉, 연공이나 직무등급에 기초를 둔 승진 및 임금체계(Promotion & Wage System Based on Seniority or Job)를 기능, 기술자격 등급에 기초를 둔 승진 및 임금체계(Promotion & Wage System Based on Qualification of Technology & Skill)로 전환하는 것이 요청된다.

8) 학습기업에 대한 보다 자세한 내용에 대해서는 다음 문헌을 참조 바람.

- ① Peter Meyer-Dohm und Peter Schneider, *Berufliche Bildung im Lernenden Unternehmen*. Ernst Klett Verlag, Stuttgart, 1991.
- ② R.H.Hayes, S.C.Wheelwright, K.B.Clark, *Dynamic Manufacturing - Creating the Learning Organization*. The Free Press, N.Y., 1988.
- ③ Jochen Kienbaum, *Visiornäres Personal Management*. C.E.Poeschel, Stuttgart, 1992.

오늘날 노부인사체제가 내부노동시장개발에 의한 숙련형성적 체계로 변신을 가져오게 된 이유로는 기업환경변화, 특히 다음 3가지 경영여건의 변화를 들 수 있겠다.

첫째, 기술환경적 측면에서 볼 때, 생산기술의 自動化 및 省力化는 다원적이며 유연적인 기능·기술인력을 절대적으로 요청하게 되어 기업내부노동시장개발의 적극적인 추진을 요구하게 되었다는 점이다. 특히, 공장자동화 및 정보기술의 급속한 변화는 현대기업에 있어서 새로운 자격의 기능·기술인력을 구조적으로 요청하게 되었고, 이는 앞으로 더욱 더 가속화되리라 예측되고 있다. 따라서, 대부분의 기업들은 지금까지의 單能人力의 수요는 대폭 줄이고, 새로운 多能人力의 수요를 급격하게 요청하고 있다. 이에 부응하여 노무관리도 직무 또는 연공중심의 직급체계에서 내부노동시장개발 지향적인 숙련 또는 능력중심인 소위, 기술과 자격중심의 직급체제로 적극 변신하고 있는 실정이다.

둘째, 경제적환경 측면에서 볼때, 국제경제의 가속화와 고임금화에 대응한 원가절감과 생산성 증대를 기할 수 있는 정예인력의 확보가 기업내부노동시장 개발을 절실히 요청하고 있다는 점이다. 이에 따라 선진기업체들은 능력지향적이며, 기술지향적인 노무체계로의 전환을 서둘러 행하였던 것이다.

셋째, 사회적 환경측면에서 볼 때, 오늘날과 같은 급변하는 불확실성 시대에서는 노사갈등과 대립을 해소하는 경영공동체 형성의 필요성이 기업내부노동시장 개발을 절대적으로 요청하고 있다는 점이다. 즉, 기업의 구성원들로 하여금 평생직장, 자기발전과 성장, 직장생활의 보람, 주인의식 등의 공동체 지향적 경영관리를 절실히 요청하도록 하고 있다.

이에 따라 종래 연공지향적 또는 직무지향적 임금 및 승진체계는 기업의 귀속감과 자기능력개발과 발전의 동기유발 계기를 적극적으로 부여하지 못하였던 것이다. 그러나, 능력개발과 자격을 기초로 한 소위 숙련형성적 직급체계를 확립함으로써 자기성장발전을 기함과 동시에, 다른 한편 기능·기술축적을 촉진시킬 수 있다. 따라서, 해당기업의 숙련자격지향적, 기술기능지향적 직급체제로 변신함으로써 구성원과 기업이 함께 성장·발전할 수 있는 경영공동체들은 서둘러서 숙련자격 내지 기술기능형성 지향적 직급체제로 변신을 행하였던 것이다.

오늘날 이상과 같은 급속한 기술·사회변화에 기업조직, 특히 생산직 근로자의 작업조직이 새롭게 형성되지 않으면 안되겠고, 이를 성공적으로 수행할 수 있는 내부노동시

장 개발을 위한 신노무관리제도의 확립, 특히 직급체계의 개선이 시급히 요청되고 있는 실정이다

여기에 사용자는 종래 전통적인 자본지향적 경영의 사고에서 지나치게 단기안목적인 이익목표를 위한 인건비절감의 인사제도운영의 태도에서 벗어나서, 장기안목적인 고용목표에 의한 기업성장발전의 노무제도 운영을 위한 적극적인 노력이 필요하다. 그러기 위해서는 경영자의 사고와 행동을 자본지향적 경영에서 인간지향적 경영 또는 노동지향적 경영으로 전환하는 노력이 필요하고, 여기에 종업원에게 좌절과 실망 대신에 희망과 기대, 성취동기를 일으킬 수 있는 노무관리제도의 확립을 위한 노력이 항상 필요하다.

마찬가지로 근로자와 노동조합은 기업의 노무관리제도를 노동을 착취하고 오로지 사용자들의 지배수단의 도구로 생각하는 태도에서 벗어나서 기업의 생존과 기술혁신 및 고용기회의 확대를 통한 노사공존공영의 기틀로서 보도록 하는 노력이 필요하다.

아직도 일부에서는 이러한 숙련형성적 노무인사관리를 노동강화, 혹은 노동착취로 오해하고 있는 사람도 있다. 그러나, 우리는 노동강화와 노동개발과 혼동해서는 결코 안 된다. 만약 노동능력은 개발시켜 주지 않고, 업무만 과다하게 부과할 때는 노동강화가 야기되는 것이고, 이는 결코 장기적으로 보아 기업을 위해서도 바람직하지 못한 것이다.

만약 노동능력개발을 사용자의 노동통제 내지 노동강화의 수단으로 몰아서 근로자로 하여금 능력개발을 시키지 않고, 단순노동자 내지 단기능자로 머물도록 한다면 이는 노동의 퇴화요 노동의 비인간화로 만드는 결과를 초래케 하는 것이다. 뿐만 아니라 기업은 생산성이 저하되어 경쟁에서 탈락하게 되고, 이는 곧 근로자의 생활터전인 일자리도 잃게 되는 결과를 초래케 하는 것이다. 우리는 노동퇴화, 노동강화 및 노동개발의 개념을 냉철하게, 정확히 판단할 수 있어야 하겠다.

우리가 제시한 내부노동시장개발 지향적 신노무관리, 즉 숙련형성적 노무관리는 노동의 인간화와 노동개발의 방향이지, 결코 노동의 비인간화로 연결지어지는 노동강화나 노동퇴화를 의미하지는 않는다.

생각건대 능력개발적 신노무관리는 노사이해 대립사항보다 노사이해 공통사항이라 할 수 있겠다. 노동조합은 이를 노사의 대립적인 입장보다는 협력적인 입장에서 경영공동체 확립의 적극적 상호작용을 통하여 조합원 지위향상과 조합성장발전에 노력하는 전략을 펼쳐 나가야 하겠다.

이제 우리나라도 노사 쌍방이 모두 단기적 안목인 파이(Pie) 배분적 입장에서 탈피

해야 될 상황에 놓여 있다. 만일 노조가 구성원의 단기적인 만족성에만 입각한 임금인상만을, 사용자는 단기적인 조직의 효율성에만 입각한 당기이익 도출만을 추구하게 되면 기업의 노사는 이해대립관계로만 이어지고 만다.

이제 우리의 노사관계도 장기적 안목인 파이(Pie) 생성적 안목에서, 노조는 고용개발과 노동의 인간화의 입장에서, 사용자는 기술개발과 경쟁력강화의 입장에서 인력개발·인간성회복 등 인적자원의 투자를 보다 적극적으로 추구함으로써 노사관계가 이해대립관계보다는 이해공통관계로 이어지도록 하는 노사 쌍방의 협력이 있어야 하겠다.

參 考 文 獻

1. 동양문헌

- 崔鍾泰, 「現代人事管理論」, 博英社, 서울, 1981.
崔鍾泰, 「現代勞使關係論」, 經文社, 서울, 1981.
崔鍾泰, 「人的資源開發과 企業教育」, 韓國經濟研究센터, 大韓商工會議所, 서울, 1989.
在野陽子, 「企業內部勞動市場」, 有斐閣選書, 東京, 1989.
尾高惶之助(編), 「アジアの熟練 - 開發と人材育成」, アジア經濟研究所, 1989.

2. 서양문헌

- Bosch, G, *Qualifizieren statt entlassen*, Westdeutscher Verlag, Opladen, 1990.
Dohm, P. M. und Schneider, p. (Hrg.), *Berufliche Bildung im Lernenden Unternehmen*, Ernst Klett, Stuttgart, 1991.
Faix, W.G., Buchwald, C. und Wetzler, R., *Skill Management*, Gabler, Wiesbaden, 1991.
Falk, R und Weiß, R. (Hrsg.), *Qualifizierung und Beschäftigungsmöglichkeiten von Lehrern in Der privaten Wirtschaft*, Institut der Deutschen Wirtschaft, köln, 1983.
Hayes, R.H., Wheelwright, S.C. and Clark, K.B., *Dynamic Manufacturing - Creating the Learning Organization*, The Free Press, New York, 1988.
Kienbaum, J. (Hrsg.), *Visionäres Personalmanagement*, C.E.Poeschel Verlag, Stuttgart, 1992.
Mannesmann DEMAG, *Vermittlung von Schlüsselqualifikationen in der Ausbildung*, Duisburg, 1988.
Meyer-Dohm, p. und Schneider, P., *Berufliche Bildung im Lernenden Unternehmen - Neue Wege Zur beruflichen Qualifizierung*, Klett, Stuttgart, 1991.
Riekhof, H.C. (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung*, Gabler, Wiesbaden, 1989.
Sattelberger, T., *Die Lernende Organisation*, Gabler, Wiesbaden, 1991.
Shin, Yoo-Keun and Hattori, Tamio, *A Pattern of Skill Formation In Korean Industries*, JRP Series 54, Institute of Developing Economies, 1986.