

勞使關係發展을 위한 勞務管理의 리엔지니어링

崔 鍾 泰*

〈目 次〉

- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| I. 勞使關係 下部構造로서의 勞務管理 | III. 우리나라 勞務管理上의 問題點과 改善方向 |
| II. 經營與件變化와 勞務管理의 리엔지니어링 | IV. 勞務管理 리엔지니어링의 珍斷과 處方 |

I. 勞使關係 下部構造로서의 勞務管理

노사관계 발전을 위해서는 노무관리가 노사관계의 하부구조로서 그 역할과 기능을 수행한다. 즉, 합리적이고 공정한 노무관리의 기초 없이는 발전적인 노사관계를 결코 기대할 수 없는 것이다.

노무관리와 노사관계는 차이가 있다. 이 양자는 각각 그 관리의 대상에서도 차이가 있고, 또 목적과 수단에서도 차이가 있다.

관리의 대상이라는 측면에서 보면, 노무관리는 개별적 노동을 중심영역으로 삼는데 비하여, 노사관계는 집단적 노동을 중심영역으로 삼는다. 즉, 전자는 개별적 노동관계를, 후자는 집단적 노동관계를 관리의 중심대상으로 한다.

또 목적과 수단 측면에 있어서도 노무관리는 생산증진을 목표로 효율성·능률성·계층관계와 더불어 경영권을 존중하는데 비하여, 노사관계는 산업평화를 통한 노사공존공영을 목표로 민주성·파워성·대등관계와 더불어 노동권을 존중하여 관리한다.

본 논문은 1995년도 서울대 經營大學 研究費에 의하여 이루어진 것임.

* 서울대학교 경영대학 교수.

이상에서 언급한 개별노사관계와 집단노사관계의 차이를 요약하면 다음 <도표 1>과 같다.

<도표 1> 노무관리와 노사관계의 차이

특징 \ 유형	노 무 관 리	노 사 관 계
영역	생산활동에 있어서 노사기능적인 상호작용	산업민주주의(경영민주화)에 있어서 노사대등의 상호작용
목 표	생산증진	산업평화
수 단	효율성, 능률성, 계층관계, 상하관계, 경영권	민주성, 파워성, 대등관계, 이해관계, 노동권
주 체 와 객 체	경영자가 주체가 되어 기업활동 운영	근로자와 경영자가 대등한 관계에서 각각 주체
관 계	수직적 관계	수평적 관계
강 조 점	생산적 측면	분배적 측면

우리는 노무관리를 노동의 수직적 차원의 관리, 노사관계를 노동의 수평적 차원의 관리라고도 한다.

전자인 수직적 차원의 관리, 즉 노무관리는 생산활동에 있어서 경영자의 고용·지휘·명령·통제 등 생산 및 경영관리 과정에 있어서 노사간의 상호작용이고, 후자의 수평적 관리, 즉 노사관계는 노사의 협력과 대립 등 산업민주주의 및 경영민주화 활동에 대한 노사쌍방의 파워관계·대등관계 과정에 있어서 노사간의 상호작용이다.

따라서 노무관리는 기업내에서 직무의 합목적적 수행을 위한 지휘·명령 선상의 직무중심적 협력관계이다. 따라서 이의 구체적 내용으로는 채용·배치·이동·승진·교육훈련·임금·인사고과·복지후생 및 의사소통이 있다. 이 목적을 달성하기 위해서는 노동능률의 증진이 제일주의로 생각되므로 여기에는 능률화 논리가 존재한다.

이에 대하여 노사관계는 당사자의 일방이 노동조합 내지 노동자 집단이며, 이는 경영외적인 존재로서 그의 지위를 확립하고 임금 및 작업조건 등의 노동조건에 대하여 공동

결정을 행하기 위하여 사용자와 대등한 관계에서 접촉하고 행동한다. 그러므로 여기에는 경영 내에 노동조합이라는 이질적 요소가 개입되므로 다원적 갈등의 개념 속에서 협력과 대결을 모색해야 한다.

그러나 노사관계 발전을 위하여 노무관리와 노사관계의 양자는 밀접한 관계가 있다. 즉 인프라스트럭처로서 합리적인 노무관리의 뒷받침이 없이는 합리적인 노사관계를 기대할 수 없고, 마찬가지로 합리적 노사관계의 뒷받침이 없이는 합리적 노무관리를 기대할 수 없는 것이다. 이러한 점에서 노사관계의 하부구조로서 노무관리의 위치와 역할을 파악하지 않으면 안된다.

II. 經營與件變化와 勞務管理의 리엔지니어링

오늘날 기업을 둘러싼 경영여건은 급변하는 양상을 나타내고 있다. 이에 기업은 과거의 경영관리방식에서 탈피하여 새로운 사고, 새로운 방식으로의 혁신을 꾀하고 있다. 이러한 변화에 적극적으로 대응하는 기업의 혁신적 노력을 리엔지니어링이라고 한다. 또 이러한 기업의 리엔지니어링 노력에 발맞추어 노무관리에서도 일대혁신으로서 리엔지니어링이 일어나고 있다.

기업의 리엔지니어링이란 기존의 대량생산을 근간으로 하는 기업운영원리에서 벗어나 새로운 생산조직으로서의 기업조직으로 혁신하는 과정을 의미한다. 기업리엔지니어링의 대표적 권위자인 Hammer 등¹⁾은 리엔지니어링을 “기업의 핵심성과를 극대화하기 위해 그동안의 관행을 버리고 새로운 상황에 적용할 수 있는 근본적인 신사고와 업무프로세스의 재구축”으로 정의하고 있다.

이러한 기업리엔지니어링의 개념에 따라 노무관리의 리엔지니어링을 “기업의 대내외적 여건변화에 대응할 수 있는 근본적인 노무관리사고의 대전환 및 새로운 노무관리체도의 혁신적 구축”으로 정의할 수 있다.

이러한 노무관리 리엔지니어링의 개념규정에 따라 구체적으로 경영여건변화는 어떻게 나타나고 있으며, 이에 따라 기업의 노무관리의 리엔지니어링은 어떤 양상으로 전개

1) Hammer, H. & Campy, J., *Reengineering the Corporation*, Harper Collins, 1993.

되고 있는지를 살펴보고자 한다.

1. 經營環境變化와 勞務管理의 리엔지니어링

오늘날 경영환경은 경제적 측면에서의 세계화, 기술적 측면에서의 자동화와 정보화, 사회적 측면에서의 개방화의 방향으로 변화하고 있다. 이에 따라 노무관리에 있어서도 혁신적인 리엔지니어링이 나타나고 있다.

예컨대 미국, 일본 등을 비롯하여 선진산업국가들은 급변하는 경제-사회-기술환경변화에 대응하여 노무관리의 과감한 리엔지니어링을 적극적으로 전개하여 오고 있다. 이를테면, 지금까지의 직무 혹은 연공중심 노무관리체계에서 기술 내지는 능력중심 노무관리체제로 전환하고 있는 것이다.

경제적 측면에서 세계화로의 경영환경 변화는 지구촌에 존재하는 여러 국가와 여러 민족사이의 상호관계 내지 상호의존성을 크게 높였으며 동시에 이들 사이의 상호경쟁성도 크게 제고시켜 놓고 있다. 이제는 점점 치열해지는 세계 규모의 경쟁 속에서 이를 극복할 수 있는 경쟁력제고만이 유일한 대안이 되고 있다. 즉 치열해지는 국제경쟁의 가속화는 원가절감 및 생산성증대를 통해 경쟁력을 제고할 수 있는 기업의 리엔지니어링을 요구하고 있다. 이에 대부분의 선진산업국가에서는 경쟁력제고를 위한 노무관리의 리엔지니어링으로 능력과 성과지향적이고 기술지향적인 리엔지니어링전략을 적극적으로 전개하고 있다.

기술적 측면에서 자동화 및 정보화로의 경영환경 변화는 기업의 생산체제를 근본적으로 전환시키고 있다. 즉 기업의 생산체제는 지금까지의 소품종대량생산체제 대신에 다품종 소량생산체제로, 육체적 노동중심의 생산체제에서 지적 노동중심 생산체제로, 그리고 단기능중심 생산체제에서 다기능중심의 생산체제로 변하고 있다. 또 새로운 생산체제에 적응할 수 있는 새로운 기능 기술인력을 구조적으로 요청하고 있으며, 이는 앞으로도 가속화되리라고 본다.

이에 대부분의 선진기업에서는 지금까지의 단능인력 수요를 대폭 줄이고 새로운 다능인력을 적극적으로 개발하고 있다. 이에 따라 직무 또는 연공중심의 노무관리에서 기술과 자격 중심의 노무관리체제로 변신을 전개하고 있다.

사회적 측면에서 개방화로의 경영환경 변화는 복잡다양하고 불확실한 경영여건을

조성하고 있다. 이에 행동주체의 자율성과 참여성의 중요성을 강조하고, 그 어느 때 보다도 구성원의 창의성을 지원할 수 있는 노무관리의 리엔지니어링을 요청하고 있다. 또 구성원의 욕구변화에 따라 구성원들로 하여금 평생직장, 자기발전과 성장, 직장생활의 보람, 주인의식 등의 공동체지향적 사고를 제고하고 노사 갈등과 대립을 해소할 수 있는 노무관리의 리엔지니어링이 요구되고 있다.

종래 직무지향적 또는 연공지향적 임금 및 승진체계를 중심으로 한 노무관리는 구성원의 자율성과 창의성의 개발, 기업에 대한 귀속감과 자기개발의 동기유발 뿐만 아니라 치열한 경쟁하에서 기업의 생존과 성장발전을 기하는데 한계를 나타내고 있다. 이에 능력개발을 기초로 한 소위 인적자원개발 노무관리체계를 확립함으로써 자기성장을 기함과 동시에 기업의 기능기술 축적을 촉진하고자 노력하고 있다. 기업이 기능 기술지향적 노무관리체제로 변신함으로써 구성원과 기업이 함께 성장 발전할 수 있는 경영공동체 형성이 용이하게 되므로 선진기업들은 서둘러 기능기술 자격지향적 노무관리체제로의 리엔지니어링 전략을 꾀하고 있는 것이다.

요컨대 오늘날 경제적, 기술적, 사회적 경영환경 변화는 노동구조 자체에도 급격한 변화를 야기하고 있다. 경제적 측면의 세계화에 따른 경쟁구조변화, 기술적 측면의 자동화 및 정보화에 따른 생산구조변화, 사회적 측면에서의 개방화에 따른 구성원 욕구구조의 변화는 결국 노동구조의 변화를 초래케 하고, 이는 구체적으로 노동대상 및 노동동기의 구조적 변화를 다음과 같이 야기하고 있다.

첫째, 경영환경변화에 따라 노동대상, 즉 작업구조의 기초가 되는 직무영역의 구조적 변화를 가져오고 있다. 급격한 기술 및 시장환경의 변화로 이에 대응하는 노동의 양과 질이 급격히 변화하는 실정에 놓여있다. 물론 모든 직종이 같은 정도로 변하는 것은 아니지만 대부분의 직종이 전통적인 작업양상과는 달라지고 있다. 이에 따라 전통적인 노무관리체계는 그 한계를 나타내게 되었고, 새로운 작업환경에 적응할 수 있는 인력을 개발하고, 이를 적극적으로 지원하는 노무관리체제로의 일대 혁신이 요청되고 있다.

둘째, 경영환경변화에 따라 노동동기유발, 즉 작업동기유발의 구조적 변화를 손꼽을 수 있다. 사회적 생활수준의 향상은 곧 근로자의 욕구구조의 변화와 그 범위를 확대시켰다. 이러한 구성원의 욕구구조 변화는 물질적인 욕구 이외에 사회적 욕구의 중요성을 부각시키고 있다. 나아가 구성원의 자기노동을 통한 성장발전, 자기권력을 행사하고 참여하고자 하는 지배욕구의 충족을 요구하게 되었다.

특히 젊은 세대는 기업이 자기에게 장기적인 발전가능성의 기회와 참여를 통한 권력 행사를 제공할 경우에만 일하려는 경향을 나타내고 있다. 그러므로 기업은 이러한 욕구에 대처할 수 있는 대책을 마련해야 하고 이로 인해 비전제시와 노동능력 개발지향적 노무관리의 혁신이 절실히 요청되고 있다.

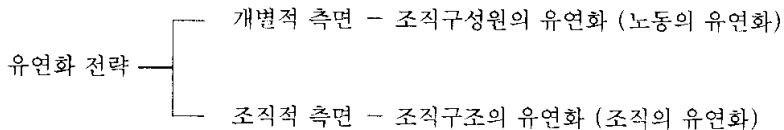
실로 오늘날 산업화의 진전에 따라 그 어느 때보다도 기술적·경제적인 급속한 진보와 더불어 대중의 사고가 급변하고 있으며, 이에 따라 사회의 구조적인 변화가 많이 일어나고 있다. 기업은 이러한 구조적인 환경변화를 예측하고, 여기에 적극적으로 대응할 수 있는 노무관리의 리엔지니어링전략이 강구되어야 한다.

2. 柔軟化 戰略과 勞務管理의 리엔지니어링

오늘날 대외적 여건으로서 경영환경의 변화와 더불어 이에 적극적으로 대응하고자 하는 대내적 여건으로서의 경쟁전략에 따라 노무관리의 리엔지니어링이 나타나고 있다. 여기서는 대내적 여건으로서의 경쟁전략에 따른 노무관리의 리엔지니어링의 위상을 살펴보고자 한다.

기업의 경쟁전략은 제품 및 시장, 조직관리 등 대상에 따라 다양한 형태로 나타날 수 있으나, 노무관리와 직접적인 연계를 가지는 것으로 조직관리와 관련된 유연화 전략을 들 수 있다. 기업의 유연화 전략은 급변하는 환경변화에 적극적으로 대응할 수 있도록 탄력적으로 조직 및 인력관리활동을 수행하는 것을 말한다. 이는 그 전개방향에 있어서 개별적 측면의 유연화 전략과 조직적 측면의 유연화 전략으로 구분된다. 전자는 조직구성원의 유연성 제고를, 후자는 조직구조의 유연성 제고를 각각 그 목표로 하고 있다.

〈도표 2〉 유연화 전략의 유형



이중 노무관리와 보다 직접적인 관련을 갖는 것은 개별적 측면을 강조하는 노동의 유연화 전략이라 할 수 있다.

1) 勞動의 柔軟化 戰略

조직구성원의 유연화 전략을 의미하는 노동의 유연화 전략은 다시 수량적 유연성과 기능적 유연성 전략으로 구분된다.²⁾

첫째, 수량적 유연성(numerical flexibility)은 기업의 수요 변동에 따라 신속적으로 고용수준을 조절하여 기업이 '필요로 하는 인력'과 '실제 고용된 인력'의 수를 일치시키려고 하는 전략이다. 즉 필요한 최소 수준의 노동력만을 고용하고, 경기변동에 따라 임시적, 단기적 노동력을 탄력적으로 활용하는 유연화 전략이다. 수량적 유연화 전략은 다시 고용형태의 유연화(employment flexibility), 작업의 외부화(externalization), 그리고 근무형태의 유연화(working hours flexibility)로 구분된다.

고용형태 유연화(employment flexibility)에는 i) 보다 탄력적인 정리해고 절차, ii) 단기계약 노동이나 임시 노동과 같은 계약 노동(fixed-term contract), 그리고 iii) 다양한 시간제 노동(part-time work) 등이 중요한 내용으로 포함된다.

작업의 외부화에는 하청(putting work out), 공장내 하청(on-site-subcontracting), 인력과견회사로부터의 파견노동자 사용 및 자영업자의 사용 등이 다양하게 나타난다. 작업 외부화의 근본 목적은 노동법상의 고용계약(employment contract)을 상법상의 상업적 계약(commercial contract)으로 대체함으로써 인력 활용에 탄력성을 제고하고자 하는 것이다.

근무형태 유연화(working hours flexibility)란 기업의 노동자 수에 변경없이 노동시간을 조절할 수 있는 정도를 말한다. 유연노동시간(flexible working hours)의 형태에는 i) 일정기간 동안의 노동시간만 정하고 매일매일의 노동시간은 자유롭게 조절할 수 있는 변형근로시간제, ii) 휴가나 공휴일을 유연하게 사용하는 변형근무일제도, 그리고 iii) 다양한 형태의 교대근무제 등이 있다. 이러한 유연노동시간의 도입은 사용자가 궁극적으로는 전체 노동시간을 변경하지 않으면서도 인력을 적절히 활용하여 노동비용을 절감하는데 그 목적을 두고 있다. 즉 노동시간의 변경을 통해 산업수당과 같은 추가적인 임금비용을 피할 수 있게 된다. 또한 공장기계의 값이 상승하면서 다양한 형태의 교

2) Atkinson, J., "Flexibility: planning for an uncertain future", *Manpower Policy and Practice* vol. 1(Summer), 1985, pp. 25-30. 및 Brunhes, Bernard, "Labor Flexibility in Enterprises: A Comparison of Firms in Four European Countries", in OECD(ed.) *Labor Market Flexibility: Trends in Enterprises*, Paris:OECD, 1989, pp. 139-141을 참조하기 바람.

대제를 통해 기계운용의 효율성을 극대화하려는 목적도 지니고 있다.

그러나 이러한 수량적 유연성 전략은 기본적으로 고용안정(employment security)을 추구하는 노동조합의 목적과 상충되는 것이어서 단체교섭 과정에서 노·사 양측의 의견 조정을 거쳐 합의에 도달할 수 있도록 해야 한다.

둘째, 기능적 유연성은 다기능화, 숙련형성 등의 노동능력 향상을 통해 업무수행의 유연성을 높이는 것이다. 즉, 기업은 기존 직무의 재설계와 과업 수행 범위의 확대를 통하여 개별 노동자의 다기능화(multi-skilling)를 유도한다. 이를 통해 직무체계가 유연화되고 노동자가 여러 직무를 동시에 수행할 수 있게 됨으로써 생산과정의 '기능적 유연성(functional flexibility)'을 제고시킬 수 있게 된다. 따라서 기능적 유연성의 핵심은 노동자의 다기능화에 있다. 노동자가 여러 기능을 보유하고 있을 때에는 생산과정의 변화에 따른 적응력이 높아지기 때문이다.

기능적 유연성이 점차 강조되고 있는 배경은 생산방식이 소품종 대량생산체제에서 다품종 소량생산체제로 전환되면서 탄력적인 업무수행이 요청되었고, 고기능·고부가가치산업이 발달하면서 작업과정에서 노동자의 자발성과 다양성(initiative and variety)이 요구되었기 때문이다. 이와 함께 생산의 변동이 심할 경우 기능적 유연성을 갖

<도표 3> 노동 유연화의 유형과 구체적 형태

수 량 적 유 연 성	고용형태의 유연성	- 보다 유연한 정리해고 절차 - 계약 노동(단기계약 노동, 임시 노동) - 시간제 노동(part-time work)
	작업의 외부화	- 하청 - 공장내 하청 - 인력파견회사로부터의 파견노동자 사용 - 자영업자의 사용
	근무형태의 유연성	- 변형근로시간제 - 변형근무일제도 - 교대근무제
기능적 유연성		- 능력개발, 기능훈련을 통한 노동자의 다기능화 및 숙련 향상 ; 기업내 직무 유동성 향상 - 소집단활동, 제안 제도를 통한 참여 의식 및 자발성 고취 ; 구상기능을 동반한 노동 추구

춤으로써 작업장내 배치전환이나 작업장간 노동이동을 통해 적극적으로 이에 대처할 수 있기 때문이다.

2) 勞動의 柔軟化 戰略에 따른 노무관리의 리엔지니어링

이와같이 勞動의 柔軟化 戰略은 고용수준, 노동과정 등 고용관계(Employment Relations)의 탄력적 변화를 통해 환경의 다양성이나 변화에 적응할 수 있는 능력 또는 적응력을 높이는 데 그 목적이 있다.

유연화전략, 특히 기능적 유연화 전략이 성공적으로 실행되기 위해서는 근로자의 고기능, 동기부여, 몰입이 전제되어야 한다. 이를 위해 노무관리의 리엔지니어링이 요청되고 있다. 즉 장기고용, 다기능인력의 개발, 직무성과 향상 및 기능개발을 지원하는 보상시스템을 비롯하여, 내부승진, 노사간 낮은 지위격차, 수직/수평적 의사소통, 제안제도, 생산과정의 팀작업 등의 노무관리의 혁신³⁾이 있어야 한다.

요컨대 기능적 유연화(Functional Flexibility) 전략은 소집단활동, 제안제도 등을 통해 노동자의 참여의식 및 자발성을 고취하는 보상과, 다른 한편 기능훈련을 통하여 노동자의 다기능화 및 숙련 형성의 노무관리 혁신이 뒷받침되어야 한다.

보상제도에서 노무관리의 리엔지니어링전략은 과거 연공급 및 직무급이나 단체협약에 의해 결정되던 임금구조를 개인 혹은 집단의 능력과 성과에 연계하여 결정되는 임금체제로 전환하는 양상을 나타내고 있다. 구체적으로는 i) 개별성과급이나 집단성과급 혹은 숙련급과 같이 기본급(basic wage) 구조를 근본적으로 바꾸려는 방향에서부터 ii) 보너스 차등 지급이나 이익배분(profit sharing) 등 다양한 형태를 나타내고 있다.

다기능화 및 숙련 형성의 노무관리의 리엔지니어링전략은 근로자가 단순 조작업무만을 수행하는 것이 아니라, 작업방법 개선 설계 등의 구상기능을 수행할 수 있도록 지원하는데 초점을 두고 있다. 이를 위해 능력 및 자격의 재규정, 경력개발제도의 개선, 능력프로그램의 개발 및 평가제도의 개선 등의 노력을 전개하고 있다.

3) Shimada, H. & MacDuffie, J. P., "Industrial Relations and Humanware," Working Paper, MIT Sloan Management School, 1986.

Ⅲ. 우리나라 勞務管理上의 問題點과 改善方向

1. 勞務管理上의 問題點

오늘날 우리나라 기업의 노무관리상 주요 문제점으로는 다음 세가지, 즉

- 이념적인 측면에서 勞動商品去來의 勞務管理方式,
- 구조적인 측면에서 低賃金 高成長型의 勞務管理方式,
- 기능적인 측면에서 專斷的 統制指向 勞務管理方式을 지적할 수 있다.

1) 勞動商品去來의 勞務管理方式

우리나라 노무관리는 노무관리의 이념 측면에서 노동상품거래설에 입각한 노무관리 방식을 수행해옴으로써 인적자원개발의 노무관리로 전환하는데 많은 문제점을 노출시키고 있다.

노동상품거래설은 노동을 오로지 시장에서 거래되는 상품으로서 그 객관적 거래가치만 보고 노동의 주관적 가치인 인간적 가치와 공동체적 가치를 평가하지 않는 것을 말한다. 즉 사용자는 노동이란 상품을 사가는 사람이고, 근로자는 노동이란 상품을 파는 사람으로서 파악한다.

그러므로 파는 사람은 사가는 사람의 입장을 생각할 필요가 없고 오로지 유리한 가격으로 파는 데 전념하게 되고, 사는 사람도 파는 사람의 입장을 생각할 필요없이 싼 가격에 사기 위해 전력하게 된다. 따라서 근로자는 되도록이면 많은 임금과 기타 근로조건을 유리하게 받아내는 데에만 전념하고, 사용자는 노동의 개발을 통한 내재적 가치증대를 생각하지 않고 저임금과 유리한 고용조건으로 노동시장에서 근로자를 고용하고자 한다.

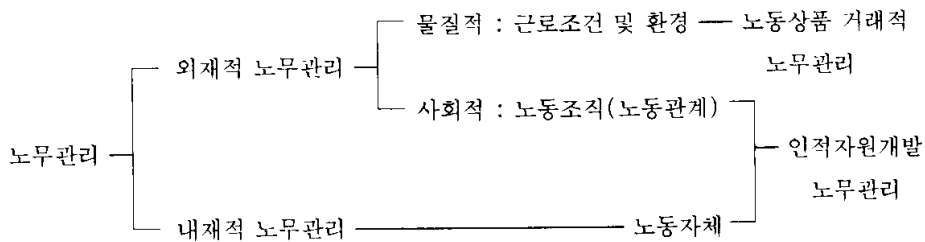
생각컨대 노동상품 거래주의에 기반을 둔 노무관리는 임금 및 근로조건에만 초점을 두고 진행되는 노무관리 방식이 되겠다. 즉 노동을 둘러싼 임금 및 작업시간, 작업안전, 작업위생 등의 물질적 환경개선을 통하여 노동의 외재적 가치증대를 추구하는 노무관리 방식이다.

노동의 가치증대는 다음과 같이 노동외적인 가치증대지향의 외재적 노무관리와 노동내적인 가치증대지향의 내재적 노무관리로 구분할 수 있다. 노동외적 가치증대 가운데

에서도 물질적 차원의 가치증대만을 생각하는 것이 노동상품거래적 노무관리의 입장이다.

산업화가 진점됨에 따라 현대사회의 노무관리 초점은 노동상품거래적 노무관리방식에서 노동조직개발이나 인적자원개발의 노무관리로 전환되고 있는 추세이다. 그러므로 종래의 노동상품거래설에 입각한 노무관리방식에서 탈피하여 노무관리의 목적을 인적자원개발로 하는 노무관리방식의 전환이 시급하다고 할 것이다.

〈도표 4〉 노동상품거래적 노무관리의 위상



2. 低賃金 高成長型의 勞務管理方式

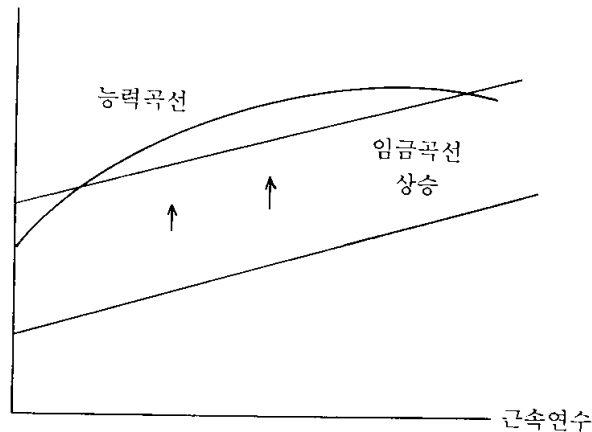
우리나라 노무관리에서 구조적 측면의 문제점은 노무관리의 구조가 아직도 종래의 저임금 고성장형 노무관리체제를 유지함으로써 연공서열에 기반을 둔 노무관리방식에서 탈피하지 못하여 근로자의 능력향상과 경쟁력 제고에 많은 어려움을 노출시키고 있다는 점이다. 기업환경의 변화에 따라 고임금 저성장의 시대로 접어들면서 연공서열적 노무관리방식은 다음과 같이 임금관리 및 승진관리에서 문제점이 나타나고 있다.

저임금 고성장형의 노무관리방식은 그동안 우리기업이 저임금을 바탕으로 한 고도성장을 이룩해왔기 때문에 유지되어 왔던 생산성 경시의 연공지향적 임금관리방식이다.

그동안 우리경제는 전반적 임금수준 자체가 낮아, 다시말해 저임금구조하의 기업여건으로 말미암아 연공에 의한 임금지불로도 기업으로서는 손해를 보지 않았다. 그러나 1987년 이후 임금교섭과정에서 임금이 상승하면서 기업의 경영여건이 악화되는 결과를 초래하였다. 즉 과거에는 능력곡선 아래에 있던 임금곡선이 상승하면서 기업의 부담이 증가하게 된 것이다. 나아가 기업이 계속적인 성장을 하는 시기에는 연공서열적 노무관

리가 기업의 성장력으로 극복되므로 큰 문제점을 보이지 않았으나, 급격한 환경변화와 저성장의 시대에 접어들면서 근로자의 능력개발이 없는 단순연공의 노무관리는 커다란 걸림돌로 작용하게 되었다.

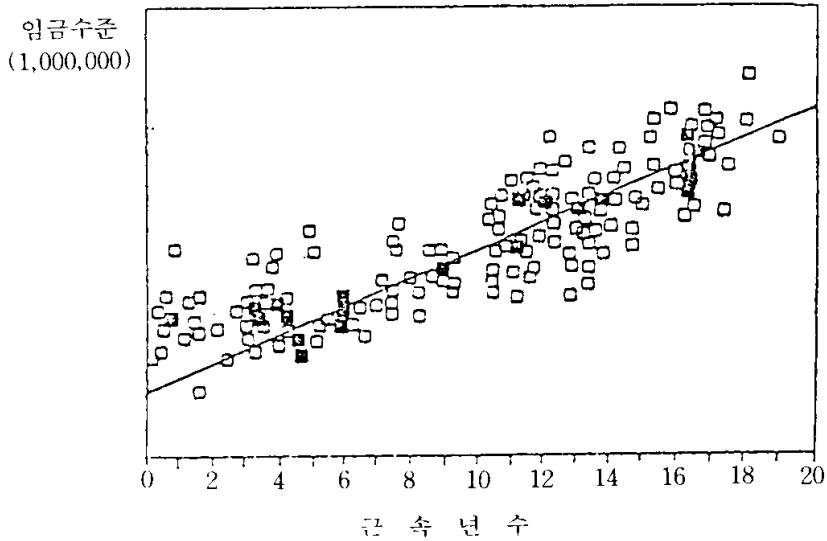
〈도표 5〉 임금곡선의 상승



우리나라 대부분 기업의 임금구조는 생산성을 경시한 저임금 고성장형의 연공적·고정적 시간급체제로 형성되어 기업의 생산성 형성과 경쟁력 강화에 많은 어려움을 야기시키고 있다.

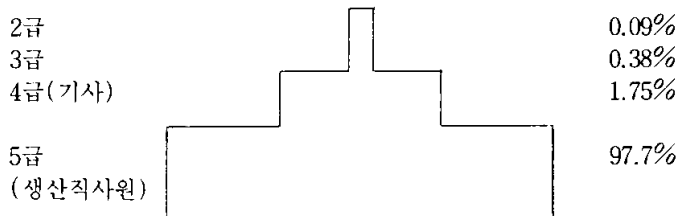
한국기업의 임금체계는 다음 〈도표 6〉에서 보는 바와 같이 연공지향적 임금체계를 유지하고 있다. 즉 근속 이외의 기준이 극히 제한적으로 적용되고 있고, 일부 적용되고 있는 기준에 따른 임금액의 차이도 극히 미미하게 나타나고 있다. 연공서열적 임금관리는 근속연수의 증가에 따라 임금이 상승한다는 것을 전제로 하고 있지만, 실제로 일정 근속연수를 넘어서게 되면 능률은 정체되거나 하향하는 경우가 일반적이다. 왜냐하면 우리나라 기업체가 연공에 따른 능력개발에 대한 노력을 경주하지 않고 있기 때문이다.

<도표 6> 우리나라 기업의 임금분포



우리나라 기업의 승진관리는 특히 제조업의 생산직에 있어서 형식상 승진체계는 설정되어 있으나 수행직무와 능력수준에 따른 실질적인 승진이 이루어지지 않아 대부분의 근로자가 하위직에 머무르는 압편형 노무조직과 단기능적 노무관리체계를 이루고 있다. 우리나라 기업의 노무조직은 대부분이 다음 <도표 7>과 같은 압편형 내지 원뿔형의 지배구조 중심의 조직으로 되어있고, 이는 기업에 적합한 기능과 기술형성에 많은 문제점을 야기시키고 있다.

<도표 7> 우리나라 기업의 압편형 인력구조



또한 대부분의 근로자가 근속에 따른 능력개발 및 경력개발이 이루어지지 않아 장기 근속자도 단기근속자와 똑같은 능력과 직무를 수행하면서도, 연공에 의한 더 많은 임금을 받음으로써 근로자들간의 불공정을 느끼게하는 원인이 되고 있다.

이와같이 저임금 고성장형의 노무관리방식은 연공서열에 기반을 두고 임금 및 승진 관리체계를 형성하여, 근로자의 능력개발을 도외시하고 노사발전에 많은 문제점을 보여주고 있다. 안정성장기에 접어들게 된 한국기업은 저성장과 고성장시대에 걸맞는 노무관리의 리엔지니어링이 요청되고 이를 통해 종래의 연공서열적 노무관리방식에서 능력개발의 노무관리로 전환하는 것이 시급하다고 할 것이다.

3) 專斷的 統制指向 勞務管理方式

우리나라 노무관리상의 기능적인 측면에서의 문제점은 경영자의 전단적 노무관리방식에서 찾을 수 있다. 일반적으로 경영자의 노무관리방식은 <도표 8>과 같이 「전단적 통제지향」과 「개발적 참여지향」의 두가지 방식⁴⁾으로 구분할 수 있다. 현재 우리의 경우는 전단적 통제지향 노무관리방식으로 전개되고 있는 데에 문제점이 있다.

〈도표 8〉 노무관리의 두가지 방식

구분 \ 방식	전단적 통제지향	개발적 참여지향
기본전제	최소의 능력을 지닌 구성원 활용, 생산성이 기본목표	구성원의 능력개발을 통한 성취 동기고양과 생산성 동시달성
인간관	생산수단으로 기계와 동일시	자신을 개발하는 적극적 능동인
일의 형태	단순화, 표준화, 세분화	일의 포괄적 담당
중심보상	임금, 작업조건 등 외재적보상	일 자체, 능력개발 등 내재적 보상
통제방식	위계적, 상부하달식	자기통제, 하의상달식
적용영역	안정적인 과업, 저노무비, 저 학력사회, 권위적 사회	불확실한 과업, 고임금, 고학력 사회, 민주화된 사회

자료 : Lawler, E. E., *The Ultimate Advantage : Creating the High-Involvement Organization*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.

이들테면 대부분의 기업에서 실시하고 있는 노무관리방식은 경영자가 위계적, 수직적 입장에서 종업원에 대한 노무관리를 행하는 것이다. 여기서는 구성원에 대한 엄격한 통제가 기업의 생산성향상에 기여하는 가장 좋은 방법이라는 가정에서 노무관리를 전개한다.

따라서 경영자 및 관리자는 사전적으로 규정된 엄격한 행동규범을 구성원에게 명확히 지시하고, 조직구성원은 이를 준수하기만 하면 되는 수동적 존재로 인식한다. 또 과업은 경영자 및 관리자에 의하여 세분화, 표준화, 단순화되도록 설계하고, 조직 구성원은 단순히 주어진 과업을 수행하는 역할만 하도록 하고 있다.

이러한 노무관리방식은 기업 내적으로는 낮은 학력의 근로자, 기업 외적으로는 생산자 중심의 경제를 배경으로 급속한 성공을 거두었다. 그러나 전단적 통제지향 노무관리방식은 그 한계를 나타내고 있다. 조직구성원을 엄격히 통제하고 단순한 조작업무만을 수행하게 함으로써 직무상의 여러가지 소외를 낳게 되고, 자기성장발전의 한계에 따른 불만을 야기하고 있다.

2. 勞務管理의 改善方向

우리나라 기업의 노무관리는 앞서 지적한 바와 같이 노동상품거래설에 기반을 둔 노무관리의 수행, 저임금 고성장형의 노무관리구조 및 전단적 통제지향 노무관리방식이 전체적으로 문제점으로 대두되고 있다. 이러한 노무관리상의 문제점은 인적자원개발에 기반을 둔 노무관리, 고임금 저성장형 능력개발 노무관리구조 및 상호작용적 참여지향 노무관리방식으로의 전환이 시급한 과제임을 보여주고 있다. 우리는 이념적인 측면의 노동상품거래설과 구조적 측면의 저임금 고성장형 노무관리를 인적자원개발의 노무관리시스템 구축으로, 기능적 측면의 전단적 통제지향 노무관리방식을 상호작용 참여시스템의 구축으로 개선방향을 각각 다음과 같이 체계화하였다.

4) 여기에 대해서는 다음 문헌을 참조하기 바람.

- ① Guest, D., "Human Resource Management and Industrial Relations," *Journal of Management Studies*, 24(5), 1987, pp. 502-520.
- ② Lawler, E. E., *The Ultimate Advantage : Creating the High- Involvement Organization*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.

- 人的資源開發 勞務管理시스템 構築

- 相互作用 參與시스템 構築

1) 人的資源開發 勞務管理시스템 構築

(1) 人的資源開發 勞務管理의 展開方向

오늘날 우리기업의 중요한 과제는 어떻게 경쟁력을 향상시킬 수 있을 것인가 하는 것이다. 최근의 노사관계는 이미 산출된 성과를 어떻게 나누어야 옳은가 하는 문제에 오래동안 집착해 왔고, 아직도 이러한 관행이 지속되고 있다고 볼 수 있다. 이제는 시각을 돌려 노사관계의 발전을 위해 어떻게 성과 자체를 키울 것인가, 즉 어떻게 경쟁력 제고를 이룩할 수 있는가에 초점을 맞추어야 할 때라고 여겨진다. 이것이 궁극적으로 노사공영과 산업평화의 밑거름이 되어 경쟁력을 향상시킬 수 있기 때문이다. 근로자들의 생산성 향상, 즉 노동생산성 향상은 하루아침에 이루어지는 것이 아니고 이에 교육 및 훈련과 이를 위한 투자가 필요하다. 또 이것이 효과적으로 수행되기 위해서는 근로자들의 학습동기를 유발할 수 있도록 인적자원개발을 겨냥한 노무관리제도의 개선이 필요하다. 즉 우리기업의 노무관리 초점이 인적자원개발에 맞추어져야 할 시점에 있다.

인적자원개발 노무관리는 종업원의 숙련향상을 통해 기업은 기술축적과 더불어 생산성 향상을 기하고 구성원은 근로생활의 계속과 근속연수의 증가에 따른 보다 높은 처우와 근로의 보람을 느끼도록 하는 것이다. 따라서 오늘날 선진산업국의 우량기업들은 모두 한결같이 종업원의 숙련형성적 능력개발을 경영 및 노무관리의 핵심전략으로 삼아 노사공존공영과 기업성장발전을 기하고 있다.

미국에서는 소위 숙련자격인사제도(skill plan), 숙련자격임금제도(skill based pay), 경력개발 프로그램(CDP : career development program), 또는 QWL(quality of working life)프로그램의 명칭으로써, 독일에서는 종업원 자질향상 인사제도(Mitarbeiter-Qualifizierungsprogram), 또는 종업원 능력개발 인사제도(Mitarbeiterfoerederungsprogram), 직종자격인사제도(Qualifikationssystem)의 명칭으로써, 일본에서는 직능자격제도, 직능개발제도 또는 능력개발지향적 인사관리제도 등의 명칭으로 인적자원개발의 노무관리가 추진되고 있는 실정이다.

구성원의 성장발전은 인적자원개발을 통한 기업의 기술축적과 구성원의 직장생활에 대한 보람에 있다고 보며, 이것이 노동의 합리화와 인간화 이념의 통합적 노력이라고 생각된다. 구체적으로 기업의 구성원으로 하여금 근속연수에 따라 기업의 직능에 필요한 그의 숙련능력이 개발되도록 하고, 구성원은 직장생활의 근속연수 증가에 따라 기업 기술축적에 보다 적합한 구성원으로 그의 위상이 정립되도록 함으로써 노동의 합리화 목표를 달성하도록 한다.

또 구성원의 숙련능력 개발의 결과는 보다 높은 직무수행 능력 함양에 대응한 보다 높은 보상과 인정으로 인하여 노동생활 보람의 증진을 통한 노동의 인간화 목표도 달성토록 하게 하는 것이다.

종래의 노동상품거래적 노무관리와 인적자원개발의 노무관리를 비교하면 다음 <도표 9>와 같다. 즉 인적자원 개발의 노무관리 관점에서는 장기적이고 전략적이며 통합적인 관리가 이루어지고, 이러한 노무관리를 통해 노사관계와 조직구조에서는 노사간의 높은 신뢰관계를 기반으로 몰입에 기초한 권한 위양적 조직구조가 형성된다. 즉 이는 비용최

<도표 9> 노동상품거래 노무관리와 인적자원개발 노무관리의 비교

구 분	노동상품거래적 노무관리	인적자원개발의 노무관리
노무관리의 관점	단기적 관리 반응적 관리 임시적(ad hoc) 관리 한계적(marginal) 관리	장기적 관리 선행동적 관리 전략적 관리 통합적 관리
조직구조	순응에 기초한 관리 (외부통제체계) 관료적/기계적 구조 집권적 구조	몰입에 기초한 관리 (자기통제) 유기적 구조 위양적 구조
노사관계	낮은 신뢰관계 일원주의(unitarism)	높은 신뢰관계 다원주의
평가기준	비용최소화	인적자원 활용 최대화

자료 : David E, Guest, Human Resource Management and Industrial Relations, *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5, 1987 참조하여 작성

소화가 아니라 인적자원의 활용이 목적이다. 이와같이 기업의 환경변화에 대응한 인적 자원개발 노무관리로의 변화를 요약하면 다음 <도표 10>과 같다.

<도표 10> 기업의 환경변화에 대응한 노무관리의 변화

과거의 노무관리	새로운 노무관리
엄격성(riquidity)	공개성(openness)
성과와 확실성 (performance & certainty)	변화와 불확실성 (turbulance & uncertainty)
이론(theories)	가치(values)
논리(logic)	직관(intuition)
원칙(disciplines)	이해(interests)
양(quantity)	질(quality)
목표달성(getting ahead)	조화(achiving balance & harmony)
생산자중심(producer centered)	고객중심(customer centered)
갈등(conflict)	협동 혹은 합의(co-operation)
명령,통제(command & control)	쌍 방 의 사 소 통(two-way communication & sharing)
지시, 관리(direction & management)	촉진, 지원(facilitation & support)
권력(power)	권한위양(empowerment)
수직적위계(bureaucratic hierachy)	수평관계(horizontal relationship)
단순화(simplicity)	다양화(diversity)
단일목표(one-dimensional maximization)	다차원고려(multi-dimensional consideration)
권한(authority)	동의(consent)
개별(individuals)	팀(teams)
개인과 회사(the self & company)	집단과 환경(the group & environment)
소수의 주도(hoarding by the few)	다수의 힘(empowerment of the many)
표준고용(standard employment)	다양한 작업(various patterns of work)
제로-섬 관계(zero-sum relationship)	포지티브-섬 협동(positive-sum cooperation)

자료 : Thomas A. Kochan & Paul Osterman, *The Mutual Gains Enterprise*, Harvard Business School Press, Boston, MA., 1994

먼저, 사용자는 종래 전통적인 자본지향적 경영의 사고를 갖고 단기적인 안목에서 이익목표를 추구하는 인건비 절감의 노무관리 태도에서 벗어나, 장기적인 안목에서 기업 성장을 위한 노무관리의 혁신을 위한 노력을 전개하여야 한다⁵⁾. 이를 위해서는 종래의 관리직 위주의 권위적이며 노동상품거래적인 노무관리방식에서 탈피하여 현장 생산직의 개발과 참여를 중시하는 인적자원개발적 노무관리의 노력이 요구되고 있다. 이에 따라 현장 근로자의 참여와 권한위양이 가능한 작업조직을 형성하는 노력이 필요하다. 인적자원개발의 노무관리를 통해 종업원의 희망과 기대, 성취동기를 일으킬 수 있는 다양한 참여정책이 있어야 한다.

둘째, 노조도 사용자와 마찬가지로 인적자원개발이 기업의 생존과 기술혁신 및 근로자의 참여기회 확대를 가능하게 하는 노사공존공영의 기틀로서 인식하는 태도가 요청된다⁶⁾.

결국 환경변화에 대응한 인적자원개발을 실현하기 위해서는 노사가 협조적인 관계를 형성하는 것이 무엇보다도 중요하다. 특히 노동조합은 종래의 직무통제중심사고(job control unionism)에서 벗어나 근로자를 개발하는 데 보다 적극적으로 참여하여야 한다.

(2) 人的資源開發 勞務管理시스템의 構築

인적자원개발지향의 노무관리는 구성원들의 능력개발 및 활용을 주목적으로 한다. 즉 기업의 특정부문만이 아니라 기업을 구성하고 있는 모든 부문이 기업의 목표를 위해 서로 상호작용하면서 자신의 일에 최선을 다하고 스스로의 능력을 개발함으로써만이 기업은 급변하는 기업환경에 적응하고 나아가서 성장발전도 가능할 것이다.

오늘날 선진제국 우량기업의 노무관리 체제는 한결같이 구성원의 성장발전과 기업의 성장발전을 위해 능력개발지향적, 즉 인적자원개발 노무관리체제로 옷을 갈아입고 있는 바이다.

우리의 노무관리도 신상벌벌주의, 논공행상주의적 노무관리체제에서 구성원의 능력개발적, 기술축적주의적 노무관리체제로 변신되어야 하겠다. 그러기 위해서는 기업의 조직을 연공중심에서 구성원의 능력과 자격중심으로 전환해야만 한다. 즉 연공중심의

5) 최중태, 생산성향상을 위한 능력개발과 노무관리진개방향, 한국생산성본부, 1992.

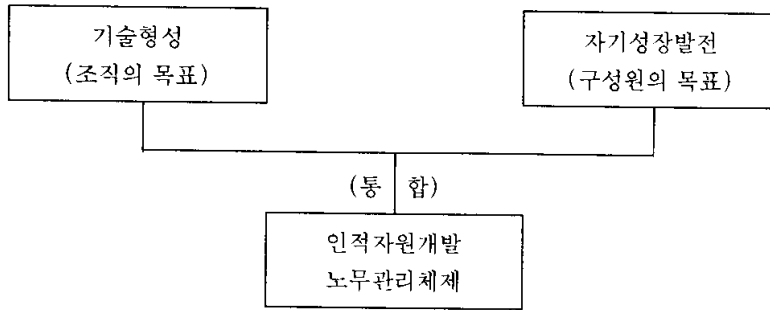
6) Dankbaar, B(1989), "Technical change and industrial relations: Theoretical Reflection on Changes in the Automobile Industry", *Economic & Industrial Democracy*, vol. 10, pp. 99-121.

노무관리 사고에서 능력 또는 자격중심의 노무관리사고로 전환해야 인적자원개발의 노무관리체제가 형성될 수 있는 것이다.

생각컨대 인적자원개발의 노무관리 구축을 위한 구체적인 설계방향은 다음의 세가지로 요약할 수 있겠다.

- 기술형성을 위한 노무관리의 실현
- 종업원 성장발전을 위한 노무관리의 실현
- 기술형성과 종업원발전의 통합실현

<도표 11> 인적자원개발 노무관리의 설계방향



인적자원개발 노무관리는 어떻게 설계되어야 할 것인가? 우리는 인적자원개발 노무관리의 가장 기본적인 3대 영역을 「직무관리-신분관리-보수관리」로 구성하였다. 또한 이를 보다 효율적으로 촉진시키기 위해서 평가관리가 요청된다.

경영자는 이상의 3대 영역을 효율적으로 관리함으로써 한편 기업측면에서는 경쟁력 강화를 위한 생산력의 증대를, 다른 한편 근로자 측면에서는 공정보상의 실현을 통한 직장생활의 보람과 인생의 보람 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 전략관리로 수행되어야 한다.

이상의 3대 영역은 서로 유기적인 연관을 가지고 관리되어야 한다. 승진관리는 항상 보수와 직무관리의 연관 속에서, 보수관리는 신분과 직무관리의 연관 속에서, 그리고

직무관리는 신분과 보수관리의 연관 속에서 관리되어야 한다. 그러나 이상의 노무관리 3대 기본영역 중에서도 직접적으로 표출된 보다 중심적인 노무관리 영역은 두말할 나위도 없이 외재적 보상관리와 관련된 보수관리와 승진관리가 되겠다.

결국 기업의 노무관리의 양대지주는 임금과 승진관리가 되겠고, 이것이 노무관리 시스템의 구조적인 영역을 이루며 또한 인적자원개발을 통한 기업내부노동시장 형성의 주춧돌이 된다고 할 수 있다.

따라서 인적자원개발 지향적인 노무관리시스템을 설계함에 있어서도 승진관리와 임금관리가 시스템 형성의 기본으로 등장된다.

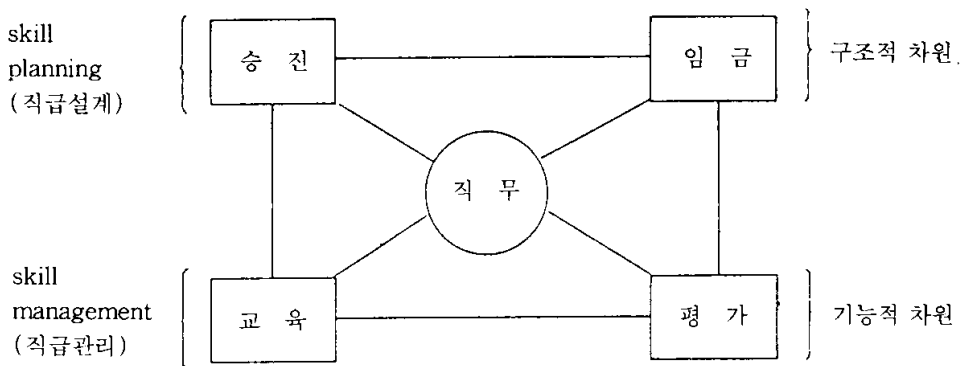
환언하면 새로운 노무관리시스템의 구축과 효율적 실행을 위해서는 다음과 같은 인적자원개발 노무관리의 체계적인 실현을 통한 내부노동시장 개발이 적극적으로 이루어져야 하겠다.

첫째, 기업자체의 인적자원개발을 위한 기업특유의 직무 및 직능체계의 형성

둘째, 기업자체의 인적자원개발을 위한 기업내부의 승진, 배치전환과 임금체계의 형성

셋째, 기업자체의 인적자원개발을 위한 기업내부의 교육훈련과 평가관리체계의 형성

<도표 12> 인적자원개발 노무관리시스템의 구조와 기능



이를테면 인적자원개발 직능단위별로 노무관리의 구조적 차원인 승진과 임금관리의 효율적인 체계 구축과 더불어, 기능적 차원에서 이를 효율적으로 실현시킬 수 있는 교육과 평가관리의 효율적인 체계가 확립되어야 하겠다.

기업내부노동시장을 통한 인적자원개발을 위해서는 기업내부의 기능과 기술을 개발하는 직급설정과 직급관리를 행하는 노무관리의 조치가 각각 체계적으로 이루어져야 한다. 환언하면 인적자원개발(human resource development)을 위한 숙련계획(Skill planning)과 숙련관리(skill management)를 체계적으로 수행할 수 있는 노무관리의 조치가 있어야 한다. 전자의 직급설정조치가 숙련형성의 구조적 차원이 되겠고, 이는 노무관리의 핵심적인 과제인 인적자원개발이 체계적으로 촉진시킬 수 있도록 하는 승진관리와 임금관리의 설계이다. 후자의 직급관리의 조치가 숙련형성의 기능적 차원이 되겠고, 여기에 노무관리의 핵심적 과제인 교육관리와 평가관리가 포함된다.

2) 相互作用 參與시스템의 構築

우리의 노무관리시스템은 현재 전단적 통제지향 노무관리를 전개하고 있다. 이러한 노무관리는 많은 문제점을 나타내고 있으며, 참여적 노무관리시스템의 구축 및 이를 지원할 수 있는 상호작용적 리더쉽의 변신이 요청되고 있다.

(1) 專斷的 統制指向의 限界와 參與的 勞務管理의 構築

현재의 노무관리방식은 1987년 이전까지는 전단적 통제지향 노무관리방식이 보편적으로 전개되었고, 오늘날에도 이러한 방식이 노무관리를 행하는데 커다란 영향을 미치고 있다. 그러나 오늘날 급격한 환경변화로 많은 한계를 나타내고 있다.

기존의 전단적 통제지향 노무관리는 경쟁적 이점의 유지, 고품질, 저비용, 기술 및 소비자의 변화에 대한 신속한 적응 등을 위한 지속적인 혁신에 방해가 되고 있다. 전단적 통제지향 노무관리에서는 작업이 단순화, 표준화, 세분화됨에 따라 단능인력이 소요되고, 관리자는 직접적으로 구성원을 감독한다. 이에 작업에 대한 계획 및 통제는 경영자 및 관리자에 의해 수행되기 때문에 작업자는 지시된 대로 업무를 수행하면 된다. 따라서 현장과 분리된 전문가 및 상위관리층의 주도로 경영혁신 및 문제해결을 추구하므로

상황이 불확실하고 업무의 상호연계가 필수적인 경영상황하에서는 성과달성에 그 한계를 나타내게 된다. 또 조직의 구성원이 단순업무를 수행함에 따라 일을 통한 자기성장 발전 및 성취의욕 고취에 많은 문제점이 나타나게 된다.

이러한 한계를 극복하고 새로운 환경변화에 적응할 수 있는 노무관리시스템을 구축하기 위해서는 구성원의 능력을 개발하고 그들의 적극적인 참여를 유도하는 노무관리방식이 요청되고 있다. 즉 전단적 통제지향 노무관리방식과는 달리 민주적 감독, 참가적 경영, 근로자의 개발 등을 주된 내용으로 하는 참여적 노무관리방식의 구축이 요청되고 있다.

참여적 노무관리방식은 전단적 통제지향 노무관리방식과는 달리 구성원의 자기통제, 자기관리에 초점을 두고 전개한다. 작업은 도전적이며 흥미있게 설계하고, 조직의 모든 구성원이 의사결정 권한을 가지고 업무를 수행하도록 한다. 조직의 구성원이 직접 의사결정에 참여하여, 조직의 목표를 이해하면서 업무를 수행하도록 노무관리를 전개하여야 한다.

이러한 참여적 노무관리방식은 만약 구성원이 능력을 개발하여 도전적인 업무를 맡으면, 자신의 행위를 스스로 통제하여 조직의 성과를 높일 수 있다"는 가정을 기반으로 하고 있다. 감독자나 관리자는 교육 및 개발을 통해 구성원의 능력을 향상하고, 능력을 갖춘 구성원은 권한과 책임을 가지고 자발적으로 업무를 수행함으로써 조직에 유효한 성과를 내도록 한다.

나아가 모든 구성원은 자신의 '손'뿐만 아니라, '마음'을 통하여 부가가치를 높일 수 있도록 관리한다. 따라서 구성원으로 하여금 많은 제안을 하도록 하고, 생산과정에서 나타나는 비밀상적인 사건에 적극적으로 대응할 수 있도록 지원하는 보상시스템을 설계한다.

(2) 參與的 勞務管理와 새로운 리더십의 要請

참여적 노무관리는 앞서 지적한 바와 같이 근로자의 정신적 욕구충족도를 높여서 삶의 질을 향상시킬 뿐 아니라, 근로의욕을 고취시켜서 생산성을 향상시키고 경쟁력을 강

7) 다음 문헌을 참조하기 바람.

- ① Manz, C. C. & Sims, H. P., "Self-Management as Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective," *Academy of Management Review*, 5, 1980, pp. 361-367.
- ② Manz, C. C., "Beyond Self-Managing Work Teams : Toward Self-learning Teams in the Work Place," in Woodman, R. W. & Pasmore, W. A. (eds.), *Research in Organizational Change and Development 4*, Jai Press, Greenwich, 1990.

화시키는 이중적 효과를 낼 수 있는 것이다. 아울러 참여적 노무관리의 폭을 넓혀 다양한 관리방안이 마련되어야 하며 관리대상의 수준도 상위수준에서 현장수준에 이르기까지 확대되어야 할 것이다.

참여적 노무관리의 실현을 위해서는 통제적 노무관리와는 달리 사용자의 리더쉽에서 새로운 스타일이 요청된다. 지금까지의 계층적 직위에 기초를 둔, 즉 계층적 권한(hierarchical authority)에 기초를 둔 일방적 지시중심의 Push형 리더쉽 스타일에서 직능적 능력에 기초를 둔, 즉 직능적 권한(functional authority)에 기초를 둔 상호작용적 참여중심의 Pull형 리더쉽 스타일로의 전환이 강력히 요청되고 있다.

〈도표 13〉 리더쉽스타일의 유형

스타일 \ 관점	Push중심의 리더쉽	Pull중심의 리더쉽
행 위	일방적 작용중심 (One Way)	상호작용중심 (Interaction)
권 위	계층적 권위중심 (Hierachy Authority)	직능적 권위중심 (Functional Authority)
커뮤니케이션	명령지시 중심 (Order)	참여, 정보제공중심 (Participation)

우리나라 기업의 노무관리에 있어서 리더쉽을 분석해본 결과 다음 식에서와 같이 상호작용적 참여 역할은 리더쉽의 유효성에 긍정적인 역할을 할 뿐만 아니라 그 영향 정도도 매우 큰 것으로 나타나고 있다. 반면 일방적 지시역할은 리더쉽의 유효성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

$$\text{리더쉽의 유효성} = .33 + .90(\text{상호작용적 참여역할}) - .01(\text{일방적 지시역할})$$

기업구성원은 감독자와 관리자의 직위 및 직책에 대한 권위보다는 그의 개인 능력 및 자질에 대한 권위를, 즉 계층적 권위보다는 직능적 권위를 보다 존중한다. 따라서 참여

<도표 14> 리더의 역할과 기능에 대한 Regression 분석결과

변수명	B	SE B	Beta	T	Sig T
상호작용적 참여역할	.90263	4.18702E-03	.74424	215.577	.0000
일방적 지시역할	-.01130	3.99350E-03	-.9772E-03	-2.831	.0046
(상수항)	.33201	.01963		16.914	.0000

R Square = .55684 F = 24291.41639 Signif F = .0000

적 노무관리의 실현을 위해서는 직능적 권위에 기반을 둔 Pull형 리더쉽이 형성되지 않으면 안되는 것이다.

특히 기업구성원들이 Pull형 리더쉽 발휘에 가장 큰 문제점으로 상사의 전문적 능력과 사회적 능력의 부족을 손꼽고 있으며, 그중에서도 주어진 상황을 신속히 판단하고, 결정하는 업무수행의 종합적 내지 전략적 결정능력의 부족을 손꼽고 있다.

전단적 통제지향 노무관리에서 상호작용적 참여지향 노무관리로의 전환을 위해서는 그 실현과제로서 Push형 리더쉽 스타일에서 Pull형 리더쉽 스타일로의 변화가 요청되는데, 이를 위해서는 인적자원개발을 통한 리더의 전문적 능력과 전략적 능력이 확충되도록 하여야 할 것이다.

IV. 勞務管理 리엔지니어링의 診斷과 處方

오늘날과 같이 급변하는 상황변화하에서는 노사공존 공영을 위한 합당한 노무관리 리엔지니어링의 노력이 노사 당사자에 의하여 적극적으로 이루어져야 한다. 공정하고 효율적인 리엔지니어링을 이룩하기 위해선 이를 실현시키고 추진시키는 효율적인 기법이 반드시 뒷받침되어야 한다. 그렇지 않으면 주장은 있어도 실효는 없게 되는 결과를 초래하게 된다.

변화를 해야겠다는 데에는 서로 목청을 높이고 공감대를 가지지만 구체적으로 이를 어떻게 실현시켜야 할 것인가에 대해선 대안이 없거나 서로의 이해를 달리하는 것이 일반적이다. 오늘날 우리 사회에 너무나 많은 일들이 “總論은 있어도, 各論은 없다”던가 “總論은 공감대를 가지나 各論은 서로 주장을 달리한다”하는 것들은 결국 구체적으로

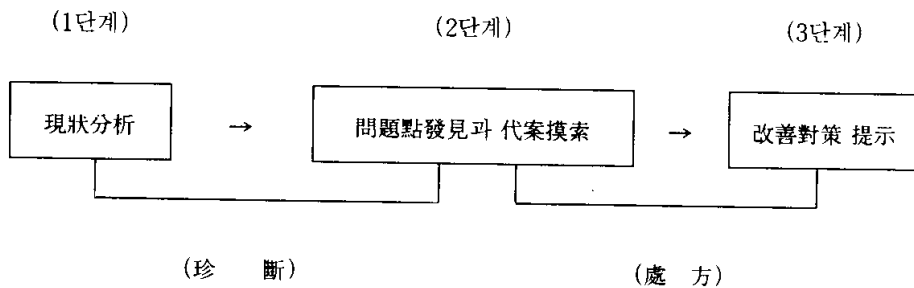
행동화시키는 추진전략과 내용이 부족하고 허약하다는 의미와도 상통한다.

너무나 많은 일들이 전개 방향만 제시만 하고 이를 구체적으로 실현시키는 행동전략과 수단제시에는 미흡하기 짝이 없는 것이 우리의 현실이다. 실현시키는 과정에서 야기되는 利害對立과 葛藤을 합리적으로 조정하여 반발을 최소화하고, 또 야기되는 반발을 효율적으로 극복할 수 있는 전략과 수단을 마련하지 않고서는 바람직한 변화의 개혁은 결코 기대할 수 없는 것이다.

「改革과 變化」에는 方向제시만으로는 부족하고, 반드시 이를 실현시킬 수 있는 효율적인 行動戰略과 戰術이 뒷받침되어야 한다. 즉 改革과 變化의 商品化戰略이 요망되는 것이다. 환언하면 개혁과 변화를 위해선 形成戰略(Formulation Strategy)이 필요하지만, 그에 못지않게 實踐戰略(Implementation Strategy)도 반드시 뒷받침 되어야 한다.

노사관계발전을 위한 노무관리의 리엔지니어링을 행동화하고, 노무관리의 문제점을 조기발견하여 대책을 강구하기 위해선 이에 대한 정확한 診斷과 處方이 다음과 같이 이루어져야 한다. (<도표 15> 참조)

<도표 15> 노무관리진단의 3단계



1. 勞務管理의 診斷

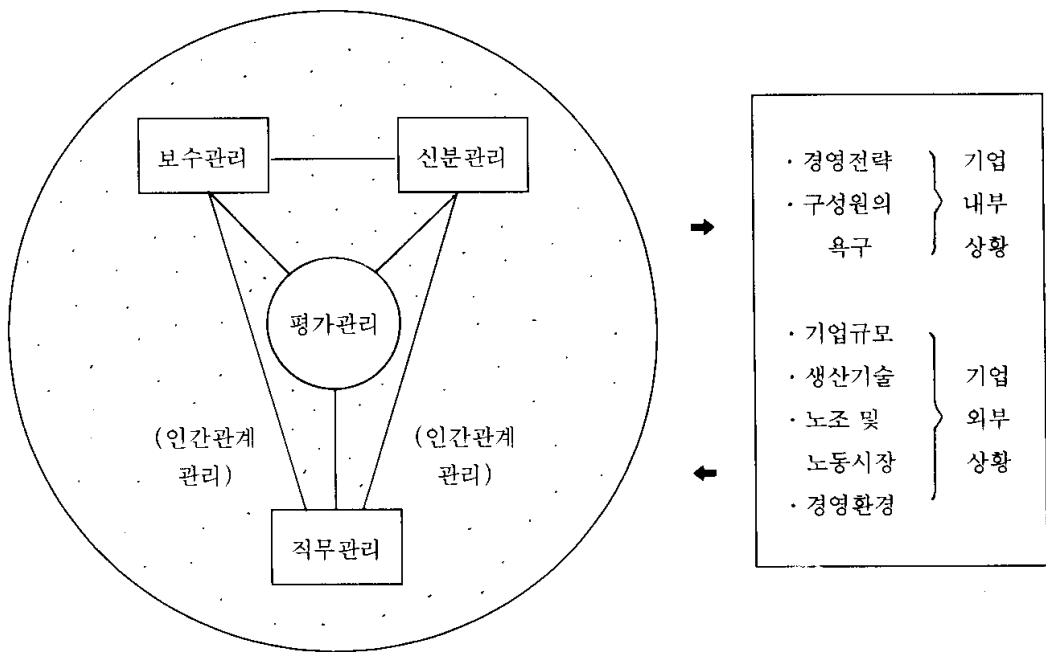
노사관계 발전을 위한 노무관리의 리엔지니어링을 전개시키기 위해선 각 기업들이 실시하고 있는 현행 노무관리에 대한 정확한 진단이 있어야 한다. 이는 현행 노무관리에 대한 「現狀分析」과 「問題點發見」으로 이루어진다.

첫째, 현행 노무관리의 진단을 위한 현상분석의 작업은 분석대상, 분석기법 선정에 대한 전문성이 요청된다.

즉 노무관리의 정확한 基本變數 分析과 狀況變數 分析에 대한 전문적 지식과 경험을 가진 자들에 의하여 그 기업의 노무관리실태를 정확히 촬영하고 판독하여야 한다.

우선 노무관리진단의 1단계인 현상분석은 노무관리의 5大 基本變數 分析에서부터 시작된다. 즉 다음 <도표 16>과 같이 「職務管理-報酬管理-身分管理-評價管理-人間關係管理」에 대한 정확한 분석에서 시작된다.

<도표 16> 노무관리 시스템



직무, 보수, 신분, 평가관리에 대한 분석은 노무관리의 구조적 차원 분석이 되겠고 리더십을 중심으로 한 인간관계관리 분석은 노무관리의 기능적 차원 분석이 되겠다.

현상분석의 단계에서는 기본변수에 대한 분석 이외에 상황변수에 대한 정확한 분석이 있어야 한다.

이 勞務管理는 기업을 둘러싼 對內外 與件의 변화, 즉 狀況變數인 기업의 規模, 生産技術, 勞動市場, 勞動組合 및 從業員의 欲求와 과위, 經營戰略 등에 따라 變身하지 않으면 그의 有效性을 발휘하지 못한다. 그러므로 노무관리의 基本變數들을 어떻게 전개시키고 리엔지니어링을 해야 할 것인가는 곧 그의 狀況變數에 따라 다르기 때문에 이에 대한 精確한 現象분석이 전문가에 의하여 이루어져야 한다.

둘째, 現象분석을 통해 노무관리 실태를 촬영한 것을 精確히 判讀하는 소위 問題點發見의 단계에서 또한 専門성이 요청된다. 즉 노무관리시스템의 「目的-構造-機能」상 무엇이 적합성과 효율성 및 공정성에 문제가 되는가를 精確히 파악하여야 한다. 목적상의 문제점으로는 노무관리의 理念과 目標, 구조상의 문제점으로는 노무관리의 制度, 기능상의 문제점으로 노무관리의 運營 등이 제대로 이루어져 있는지 발견하는 것이 그의 중심작업이 된다. 이때에도 신뢰성과 타당성을 지닌 분석기법과 방법이 요청된다.

2. 勞務管理의 處方

노무관리에 대한 現象분석과 문제점 발견 등의 진단이 이루어지면 이를 리엔지니어링 내지는 개선하기 위하여 代案摸索과 改善對策提示 등의 處方이 이루어져야 한다. 이때에도 그 기업의 실정과 체질에 알맞도록 적어도 다음 2가지의 내용이 제시되어야 한다.

첫째, 노무관리 리엔지니어링을 어떤 방향과 내용으로 전개시켜야 할 것인가 하는 形成戰略 측면의 처방이 있어야 한다. 이때 전체적인 측면과 부분적인 측면, 또 장기적인 측면과 단기적인 측면에서 각각 개선과 리엔지니어링의 내용을 제시하여야 한다.

둘째, 리엔지니어링의 형성전략을 구체적으로 행동화시키는 實踐戰略 측면의 처방이 있어야 한다. 이때 실천과정과 방법 그리고 추진일정과 조직 및 예산조치 등의 내용이 제시되어야 한다. 처방단계에 있어서도 전문적 지식과 기능에 의한 권고안 작성과 설명 등 専門성이 요청된다.

3. 早期診斷과 處方을 위한 指標管理

조기 문제점 발견 즉, 早期診斷과 處方을 하기 위해선, 이를 실시·관리하는 勞務指標管理 혹은 經營社會指標管理 체제를 확립하는 것이 精實히 요망된다.

대부분의 기업에서는 경영의 재무, 시장, 이익원가 품질 등 경제기술적 측면에서 조기진단과 처방을 위한 경영경제 지표관리는 잘 실시되고 있으나, 경영의 인간적 측면에서의 조기진단과 처방을 위한 경영사회지표는 거의 실시되고 있지 않은 실정이다. 노무지표는 건전한 노무노사관계의 효율적인 관리를 위하여 필연적으로 요청되며 이는 노무노사관계의 문제점을 조기진단과 처방을 하는 주요 방법으로도 이미 선진산업국에서는 널리 활용되고 있는 바이다. 노무지표는 노무관리 기본변수와 관련하여 計量的 指標와 非計量的 指標를 자기기업의 실정에 맞도록 개발하고 이에 대한 관리를 철저히 하고 종업원의 불평불만과 노사갈등의 해소를 조기에 해결함으로써 건전한 발전적 노사관계를 전개시킬 수 있는 바이다.

이를테면 각 지표별로 목표 및 표준을 설정하고 이에 대한 실제와 비교검토하여 문제점을 조속히 발견하여 그에 대책을 강구하는 자기진단을 상시적으로 행함으로써 노사관계발전을 기하도록 하는 經營社會政策 내지 經營勞務政策이 기업별로 조속히 정착화되어야 한다.

4. 共同體的 勞使關係

이미 시작에서 언급한 바 있듯이 노무관리는 노사관계의 하부구조 역할을 하지만, 동시에 노사관계는 노무관리의 하부구조 역할을 한다. 인프라스트럭처로서의 건전한 노사관계의 뒷받침 없이는 합리적인 노무관리를 결코 구축할 수 없다.

이러한 점에서 노무관리 리엔지니어링에는 노사공동체적인 관계가 형성되지 않으면 그의 목표 달성은 어려운 것이다.

노사당사자들을 환경변화에 따른 노무관리 리엔지니어링에 대응하여 소극적 방어중심전략에서 탈피하여 적극적인 개발중심전략을 취하여야 하겠고, 여기에 노사 이해대립적인 태도보다는 이해공통적인 자세로 전개시키는 노력이 필요하다.

오늘날과 같은 불확실성 시대의 치열한 국제경쟁의 환경하에서는 기업의 생존과 경쟁의 우위를 위해서 노무관리의 리엔지니어링을 「제로섬(zero-sum)」 게임 또는 「네거티브섬(negative-sum)」 게임에 의한 이해대립적 충돌보다는, 「포지티브섬(positive-sum)」 게임에 의한 이해공통적 화합에 의한 공동체적 관계로 전환되지 않으면 우리의 노사는 공존공영이 아니라, 共倒共亡하게 되고, 결국 국가경쟁력과 발전을 기대 할 수

없게 될 것이다.

노무관리의 과제를 競爭的 原理가 아닌 共同體的 原理 立場에서 위험을 공동으로 부담하고 관리하는 소위 노사간의 「조인트 벤처(Joint Venture)」사고와 행동실현을 위한 노력과 투자가 절실히 요청되는 바이다.

參 考 文 獻

- 어수봉, 「고용관련의 경제학 : 노동유연성과 고용안정법 제도화의 제문제」 『산업관계 연구』 제 4권, 1994. 6
- 崔鍾泰, 『現代勞使關係論』, 經文社, 1981
- 崔鍾泰, 『現代人事管理論』, 博英社, 1981
- 崔鍾泰, 『生産性向上을 위한 能力開發과 勞務管理展開方向』, 韓國生産性本部, 1992.
- Atkinson, J., "Flexibility: Planning for an Uncertain Future", *Manpower Policy and Practice* vol. 1(Summer), 1985, pp. 25-30.
- Brunhes, Bernard, "Labor Flexibility in Enterprises: A Comparison of Firms in Four European Countries", in OECD(ed.) *Labor Market Flexibility: Trends in Enterprises*, Paris:OECD, 1989, pp. 139-141.
- Dankbaar, B, "Technical Change and Industrial Relations: Theoretical Reflection on Changes in the Automobil Industry", *Economic & Industrial Democracy*, vol. 10, 1989.
- Guest, D., "Human Resource Management and Industrial Relations," *Journal of Management Studies*, 24(5), 1987, pp. 502-520.
- Hammer, H. & Campy, J., *Reengineering the Corporation*, Harper Collins, 1993.
- Kochan, Thomas A., & Osterman Paul, *The Mutual Gains Enterprise*, Harvard Business School Press, Boston, MA., 1994.
- Lawler, E. E., *The Ultimate Advantage : Creating the High-Involvement Organization*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992. pp. 99-121.

Shimada, H. & MacDuffie, J. P., " Industrial Relations and Humanware,"
Working Paper, MIT Sloan Management School, 1986.