

資本主義 以後 社會의 人的資源管理의 課題 -勞動 柔軟性 · 再雇傭 可能性 · 企業支配構造를 中心으로-

李 在 奎*

〈目 次〉

I. 序 論	勤勞者에 對한 觀點 變化
II. 社會變化의 動因으로서 知識과 技術, 그리고 人口特性 變化	IV. 資本主義 以後 社會의 人的資源 管理 課題
III. 資本主義 以後 社會의 作業環境과	V. 結 論

I. 序 論

1. 問題의 제기

기존의 사회를 바꾸는 역동적인 힘은 많다. 예를 들면, 새로운 문화(문화접변, 문화동화, 문화소멸 등), 각종 제도(새로운 법률과 기구, 그리고 새로운 제도의 도입), 기술의 발달(GNR과 ICT기술 등), 그리고 앞의 여러 요소들이 복합적으로 작용하여 초래한 인구특성의 변화(예를 들면, 의학기술의 발달은 인간의 수명을 늘리고, 농업기술의 발달은 맬더스의 이론을 무력화시키고, 과학적 관리와 대량생산기술은 공산주의와 사회주의를 몰락시켰다)는 사회를 변화시킨다.

인적자원관리의 목적은 인간의 육체적·정신적 노동을 효과적·효율적으로 활용하자는 것이고, 인적자원과 직무 사이의 최적합 관계를 모색하려는 것이다. 따라서 인적자원관리의 주요 연구 대상은 인간의 노동 그 자체, 그리고 노동의 결과물에 대한 배분이라고 할 수 있다. 그런데 주요 연구대상의 기본 전제가 되는 문화, 제도, 기술, 인구변화 등 사회를 변화시키는 역동적인 요소들이 변화하면 인적자원관리가 취급해야 할 과제도 지

* 대구대학교 경영학과 교수

금과는 다른 방식으로 접근하지 않을 수 없다.

1968년에 영화화된 소설 『2001년 스페이스 오디세이』에서 생각하는 로봇 HAL은 1997년 1월 12일에 탄생하였다. 서기 2001년 달 표면에서 발견된 선돌의 신비를 밝히기 위해 목적으로 떠나는 우주 탐사선 디스커버리(Discovery)호에는 선장 바우먼과 폴 등 2명의 깨어 있는 승무원, 목성탐사의 직접적인 임무를 수행할 3명의 동면 상태의 승무원, 그리고 중앙통제컴퓨터인 HAL이 승선하고 있다. HAL에는 목성으로 가는 항해 과정에 관한 정보는 물론 목성 도착 이후 탐사에 관련한 모든 정보가 입력되어 있다. 그러나 스스로 생각할 줄 아는 HAL은 결국 선장의 말을 듣지 않고 승무원들을 모두 죽이고 만다. 이와 같이 인간이 기계에게 지배당할지도 모른다는 불안감은 과학기술의 발전이 거듭될수록 우리에게 더욱 큰 압력으로 다가온다. 위의 에피소드는 결국 기계가 인간의 노동권을 빼앗아 가는 것에 대한 두려움을 보여주고 있다. 기술의 발달의 한계는 어디까지인가? 그리고 기술의 발전은 우리 인간에게 「행복」을 가져다 줄 것인가, 아니면 「비극」을 초래할 것인가 하는 것은 끊임없는 논쟁거리이다.

1994년 종업원 약 12만명, 자본금 43억달러의 유나이티드 에어라인(UA)은 노동조합을 해체했다. 그 이유는 종업원이 UA주식의 약 70%를 소유하게 되었기 때문인데, 결국 사용자 단체인 주주총회와 노동자 단체인 노동조합 모두를 지배하게 된 종업원들이 노동조합을 존속시킬 필요가 없어진 것이다. UA의 경우는 개별기업의 예이다. 그러나 지금 미국의 경우 - 그리고 영국·독일·일본 등 선진국에서도 - 근로자들이 노후 생활을 위한 연금기금(pension fund)이 주요 상장기업의 대주주가 되고 있다. 다시 말해 연금기금이라는 매개수단을 통해 노동자와 자본가가 통합되고 있는 것이다. 이것은 생산수단에 대한 지배권을 바탕으로 분리된 자본주의와 공산주의의 구분을 무의미하게 하는 것이다.

자본과 노동이 통합된 사회를 우리는 계속 「자본주의 사회」라고 부를 수는 없다. 따라서 기술과 인구특성의 변화로 선진국 사회는 - 개도국도 점차 - 「자본주의 이후의 사회」가 되고 있다. 이 연구는 정보통신기술과 인구특성변화가 초래할 21세기 사회 - 자본주의 이후 사회, 그리고 유사 무노동 사회 - 의 모습을 추론하고, 인적자원관리가 직면한 과제와 대응방안을 논의하려는 것이다.

2. 연구의 방법과 선행 연구

1) 연구방법

이 연구는 특정한 모집단에서 표본을 추출하여 연구하는 것이 아니라, (통칭) 미래학자들의 기존 문헌연구를 바탕으로, 관련된 연구들과 상황적 맥락을 분석하여, 미래에 대해 설명력 높은 명제를 설정하고, 그 명제에 의해 영향을 받을 변수에 대해 예측하려고 한다.

스카치폴과 소머즈(T. Skocipol & M. Somers)에 따르면, 비교 방법은 크게 이론의 유사증명(parallel demonstration of theory), 맥락의 대조(contrast of contexts) 및 거시인과분석(macro causal analysis)으로 나누어진다. 이론의 유사증명이라는 추론적 비교방법은 특정의 가설이나 이론이 일련의 역사적 추이들에 적용될 때 반복적으로 그것의 효율성을 증명할 수 있음을 보여주기 위해서 활용된다.

비교 사회학 또는 비교 경영학에서 궁극적으로 다루어야 하는 변수의 속성은 관계적 속성이라고 할 수 있다. 즉 체계 차원의 개별적 속성(A)은 체계내의 관계적 속성(iRj)의 함수가 된다. 이를 공식화하면 $A=f(iRj)$ 이다.¹⁾

이런 추론적 연구방법은 주요한 일탈 사례에 의해 새로운 가설이 일반화되면 기존의 명제화된 인과 관계(causal relationship)가 부정된다는 약점도 갖고 있으나, 현실적으로 가설 검증을 할 수 없는 대상을 연구할 경우 불가피한 연구방법이라 할 수 있다.

2) 연구의 모델

이 연구의 모델은 기술의 발달로 명령자로서의 경영자(manager)와 근로자(worker)가 통합되고, 소득과 수명의 증가로 자본가(haves)와 노동자(have nots)가 통합되는 「자본주의 이후 사회」(Post Capitalist Society, PCS)의 모습((1)식 참조)을 추론

1) Skocipol, T., & Somers, M. (1980), "The Uses of Comparative History in Macrosocial Inquiry," *Comparative Studies in Society and History*, Vol.22, No.21, 1980. 임현진 역, 「거시사회 연구에 있어서 비교사의 유용성」, 한국비교사회연구회 편, 『비교사회학 : 방법과 실제 I』, 열음사, 1990.

하고, 자본주의 사회에서도 역시 중요한 과제인 노동 유연성, 재고용 가능성, 그리고 기업 지배구조의 문제가 PCS에서는 어떻게 접근해야 할 것인가를 탐색하려는 것이므로 (2)식과 같은 회귀방정식모델을 제시할 수 있다.

$$PCS = f(L, K, H, M, \dots) \dots\dots\dots (1)$$

- PCS = 자본주의 이후의 사회(Post Capitalist Society)
- L = 고수명사회(Longer Life Expectancy Society)
- K = 지식사회(Knowledge Society)
- H = 고소득사회(Higher Income Society)
- M = 이동사회(Moving Society)

$$HRMpcs = f(E, F, G, \dots) \dots\dots\dots (2)$$

- HRMpcs = 자본주의 이후의 사회의 인적자원관리(Human Resource Management)
- E = Employability(재고용 가능성)
- F = Flexibility(노동 유연성)
- G = Governance(지배구조)

3) 선행 연구

이 연구는 미래 기술의 발전(또는 가능성) - action 또는 challenge - 과 그에 대한 반발 - reaction 또는 response - 을 검토하고, 인적자원관리라는 관점에서 대응책을 제시하고자 하는 것으로, 관련된 선행 연구는 두 가지로 나누어 정리할 수 있다. 첫째, 기술의 변화를 바탕으로 한 연구는 <표 I-1>에, 둘째, 미래 사회와 조직의 모습과 인간의 대응을 바탕으로 한 사회제도의 변화 연구는 <표 I-2>에 제시되어 있다.

〈표 1-1〉 미래에 대한 기술적 연구

연구자	저서명	주요 내용
Michael Dertouzos	What Will Be (21세기 오디세이) (Harper Collins, 1997)	인간과 기계의 인터페이스, 동굴의 힘, 전자 불도저, 접자 근접
Stan Davis & Bill Davidson	2020 Vision (Simon & Schuster, 1992)	30년 후의 정보기술 전망과 대책, 정 보증후군, 성숙시대, 글로벌화를 촉진 시키는 정보, 소매점 공장, 세계규모 분업화
James Dale Davidson & Lord William Ress-Mogg	The Great Reckoning (Simon & Schuster, 1991)	메가폴리틱스(megapolitics), 정보혁 명, 마르크스 대신 등장하는 마호메트, 제 5차 인구이동, 종교의 부흥, 전자 봉건제도(electronic feudalism)의 등 장, 하이테크 봉건제도
Daniel Burnstein & David Kline	Road Warriors (DRT, 1995)	디지털 혁명, 지능 TV, 인터넷 장치 (Internet-ocracy), 전자방식에 의한 군중지배(electronic mob rule), 기 술지배체제(technopoly), 정보고속도 로 침범의 위험, 정보를 가진자와 못 가진자, 유토피아인가 암흑사회인가, 사이버스페이스의 도덕성
Barry Howard Minkin	Future in Sight (Macmillan, 1997)	이동사무실, 단순노동의 몰락, 역사의 고비, 소유권의 분할, 이중겸업의 보편 화, technomanager 등장
Richard Worzel	Facing the Future (Stoddart, 1994)	세계경제, 인구폭발, 환경과 생태학, 수명의 연장, 개인의 소외(전자가족), 넘죽국가의 쇠퇴
Theo Colborn 외	Our Stolen Future (Science Books, 1996)	「침묵의 봄」 회상, 대물림 독물, 호르 몬 대참사, 지구의 종말
Jeremy Rifkin	The End of Work (Putnam, 1994)	기술확산, 테크노크라시, 포스트포디 즘, 실리콘 칼라, 노동과 레저의 대체, 노동의 종말
Viviane Forrester	L'horreur Economique (경제적 공포) (Librairie Arthème Fayard, 1996)	실업사태, 일자리의 대량 말살, 자본주 의 위기, 세계화에 대한 비판
C. P. Snow	The Two Cultures (Cambridge University Press, 1963, 1993)	과학자의 낙관, 인문학자의 비판, 산업 혁명에 대한 지식인의 비난, 과학혁명

〈표 1-2〉 미래에 대한 제도적 연구

P. F. Drucker	The New Realities (Harper, 1989) Post Capitalist Society (Harper, 1993) Managing in a Time of Great Change (Harper, 1989)	역사의 경제, 공산주의의 붕괴, 자본주의적 시장체제를 갖추고 모든 근로자가 주주로 변하는 비자본주의·비공산주의 사회, 세계주의, 민족주의, 지역주의, 책임강조, 오케스트라 조직
William Knoke	Bold New World: The Essential Road Map to the 21 Century (Kodansha, 1996)	Age of Everything-Everywhere. 부(富)는 활용할 줄 아는 사람이 소유, 풍전동화와 같은 정보근로자, 컴퓨터가 SW를 만들고(프로그래머 대신), 노조의 약화, 단순노동의 경쟁(대인 서비스) 주주와 기업간의 유대 약화, 무역<투자
Alvin Toffler	Future Shock(1970) The Third Wave(1980) Power Shift(1990)	Prosumer(소비자겸 생산자), 새로운 유목민, 산업주의의 해체, 전자주택, flexi time, 제국의 종말, 정보전쟁, 네트워크 권력, 자율적 종업원, K-factor(K 인자. 빠른 자와 느린 자
Jacques Attali	21세기의 승자 (유재천 역, 다섯수레, 1990)	유목물품(nomadic objects), 부유한 방랑자(가난한 떠돌이), 초공업화 사회(탈공업화 사회가 아닌), 스스로 잘 가꾸지 못한 사람, 민족국가의 존속, 변화를 환영해야
Kenichi Ohmae	The End of the Nation State (Free Press, 1995)	민족국가의 종말, 지역국가의 등장, 국가의 지역간 평균의 무의미
John Naisbitt	Megatrends 2000 (Avon Books, 1990)	글로벌경제, 예술의 부활, 자유시장 사회주의, 문화적 민족주의, 개인의 중요성
Klaus Schwab 편	Overcoming Indifference (NYU Press, 1995)	무관심에 대한 경계, 참여 강조, exformation 현상, 세계화, 지역화
Samuel P. Huntington	The Crash of Civilizations and The Remaking of World Order (Georges Borchardt, 1997)	서구의 쇠퇴, 비서구의 부활, 서구의 결속, 이슬람의 부활
Daniel Bell	The Coming of Post Industrial Society (Basic Books, 1973)	탈산업사회, 소외
Guy Sorman	Le Capital, Sutte et Fins (자본주의 종말과 새 세기) (Librarie Artheme Fayard, 1994)	자본주의의 보편화, 완전고용, 환경론, 무정부주의, 원리주의의 등장, 공장자동화와 직업윤리의 불필요성, 국경을 두고 다투는 기업인과 공무원

II. 社會變化의 動因으로서 知識과 技術, 그리고 人口特性 變化

미래사회를 예측하기 위해서는 과거 사회 변화의 핵심적인 동인과 도전을 검토해 볼 필요가 있다. 그리고 미래사회를 만드는 동인과 반발력에 기초하여 자본주의 이후 사회의 모습을 추론해 볼 수 있다.

1. 지식사회와 지식혁명

1) 지식사회의 생산함수

수렵·채집사회에서는 어떤 사람이 잘 살았을까? 그 사람은 아마도 들짐승을 따라잡을 만큼 잘 달리고, 맹수를 거꾸러뜨릴 만큼 힘이 세고, 높은 나뭇가지에 달린 과일을 딸 수 있을 만큼 날렵하고, 그리고 칼과 창을 잘 쓰는 사람이었을 것이다. 간단히 말해, 수렵·채집사회(nomadic society: ns)에서는 육체적 힘(labor: L)이 최대의 생산요소였다. 이 시대의 생산력(P_{ns})은 (3)식과 같이 표현할 수 있다.

수렵·채집사회에서는 소외될 만큼 힘이 부족한 사람이 - 그 대신 다소 머리가 좋아서 - 거주지와 가까운 곳에 씨앗을 뿌리고, 야생동물의 새끼를 잡아 한 곳에다 사육하게 되면서부터 농경사회가 시작되었다. 농경사회(agricultural society: as)의 최대의 생산요소는 당연히 노동력(L)과 넓은 땅(real estate: R)이었다. 농경사회의 노동생산성은 수렵·채집사회보다 매우 향상되었다. 차츰 국가의 형태를 갖추게 되자 농경사회의 각 국가들은 땅을 넓히기 위해, 즉 영토확장을 위해 전쟁을 벌이게 되었던 것이다. 농경사회의 생산력(P_{as})은 (4)식과 같다.

와트(James Watt)가 증기기관을 발명하자, 농경사회의 동력이었던 사람과 말의 힘을 기계가 대체하게 되었고, 농경사회의 주요 생산요소였던 땅은 여전히 주요한 요소였으나 차츰 자본(원재료·천연자원 등)에게 자리를 내주게 되었다. 따라서 자본(capital: C)이 노동력(L)과 토지(R)와 더불어 산업사회(industrial society: is)의 주요 생산요소로 등장하게 되었다. 산업사회가 되자 지주들은 섬유원료 즉 양모를 생산하기 위해 양을 방목하게 되면서 농부를 농경지에서 몰아내었고(Enclosure Movement), 지주(land owners)들은 서서히 자본주(capitalists)로 그 역할을 바꾸었다. 또한 섬유·광물 등의

천연자원을 확보하기 위해 산업사회의 국가들 사이에는 농업사회와는 다른 모습의 영토 확장 전쟁, 즉 제국주의 전쟁이 일어났다. 산업사회의 생산함수(P=is)는 (5)식과 같이 표현할 수 있다.

사회가 지식사회·정보사회로 바뀌면서 이제 더 이상 농사를 짓기 위한 토지, 그리고 원재료를 확보하기 위한 영토전쟁은 없다. 영토 그 자체는 더 이상 자산이 아니며, 더 나아가 국경 자체도 낮아지고 있다. 정보는 국경을 모르고, 자본 또한 조국이 없다 (Drucker, 1993). 지식(knowledge; K)²⁾이 있는 곳이면 자본과 노동력은 쉽게 구할 수 있는 시대가 되었다. 앞으로는 지식이 가장 중요한 생산요소가 되는 지식사회(knowledge society, ks) - 이 연구에서 지식사회·정보사회(information society)·탈공업사회(post industrial society)는 같은 의미로 사용한다 - 가 되면, 지식사회, 즉 자본주의 이후 사회의 생산함수(Pks)는 (6)식과 같이 표현할 수 있다.

$$Pns=f(L) \dots\dots\dots (3)$$

$$Pas=f(R,L) \dots\dots\dots (4)$$

$$Pis=f(C, R, L) \dots\dots\dots (5)$$

$$Pks=f(K, \dots) \dots\dots\dots (6)$$

2) 지식혁명

토플러(1980)·벨(1973)·드러커(1993) 등은 각기 지식을 다음 사회의 생산요소 또는 전략적 자원으로 인식하고 있다. (지식사회라는 용어를 지어낸) 드러커는 지식사회에 서는 지식이 유일한 생산요소가 된다고 주장하고 있다. 지식이 이렇게 중요성을 얻게 된 것은 지식의 의미가 달라졌기 때문이다. 지식의 발전은 3단계를 거쳤다.

(1) 인격도야 단계의 지식

첫째 단계에서, 지식은 인간의 내부에만 있었다. 고대 중국의 현인들이 도(道)를 닦는 다거나 소크라테스가 "너 자신을 알라"고 했을 때, 지식은 자신의 내면을 향한 것이었다.

(2) 도구와 결합한 지식 : 생산성 혁명

2) Alvin Toffler(1990)는 이를 K-factor(knowledge factor)로 표현했다.

둘째 단계는, 지식이 인간의 내면을 충실히 하는 것이 아니라, 지식이 기술과 도구로 변화된 것이다. 그것이 곧 산업혁명이다. 산업혁명의 결과, 증기기관·엔진·자동차 등이 발명되고 노동생산성을 엄청나게 향상시켰다. 이를 드러키는 생산성 혁명(productivity revolution)이라 명명했다. 지식은 이제 인간의 내면이 아니라 인간의 생활을 향상시키기 위해 외부로 활용되는 정도를 기준으로 그 중요성을 평가받게 되었다.

(3) 지식들 간의 결합 : 지식 혁명

지식의 발전 단계의 세 번째이자 마지막 단계는, 지식이 다른 지식들과 결합한 때부터이다. 이를 드러키는 경영 혁명(management revolution)이라 명명했다(이때부터 자본과 노동의 투입에 의한 생산성 향상은 종말을 맞는다). 지식이 다른 지식들과 결합하여(응용되어) 새로운 지식을 창출하게 되면서, 인류는 또 한번 폭발적인 생산성 향상을 앞두고 있는 것이다(창의성이 중요하게 된 이유이다). 앞으로 우리가 살아가는데 필요로

〈표 II-3〉 지식의 의미변화

시 대	지식의 의미
과 거	<p>동서양 모두 지식은 존재(being)에 적용되는 것으로 인식</p> <ul style="list-style-type: none"> • 소크라테스, 도교: 지식은 자기 자신을 아는 것 • 프로타고라스, 유교: 지식은 말해야 할 것과 어떻게 말하는지를 아는 것. <p>⇒ 공통점: 지식이 무엇을 할 수 있는 능력을 의미하지는 않음.</p>
18C중반~19C중반	<p>지식이 도구, 공정, 제품에 적용</p> <ul style="list-style-type: none"> • 18C 기술학교와 「프랑스 백과전서」는 과거 천년간 발전해온 기능들 (techne)을 세상에 공개함. • 1840년 독일의 화학자 유스투스 리비히는 과학을 적용하여 최초의 인공비료를 발명 <p>⇒ 산업혁명</p>
19C말~2차대전	<p>지식이 노동(work)에 적용</p> <ul style="list-style-type: none"> • 테일러(Taylor)는 처음으로 노동을 연구하고 분석하여 공학화하는데 지식을 적용 <p>(2차대전 기간중 미국은 테일러의 방식을 체계적으로 훈련에 적용하여 수개월만에 일류 기술자를 만들어냄)</p> <p>⇒ 생산성 혁명</p>
2차대전 이후	<p>지식이 지식 자체에 적용</p> <ul style="list-style-type: none"> • 경영이란 어떤 결과를 낳기 위해 기존 지식을 가장 잘 적용하는 방법을 찾아내기 위해 사용하는 것. <p>⇒ 경영혁명</p>

하는 제품과 서비스에 대해 지불하는 가격 속에는 노동이나 자본의 비율은 점점 더 하락하고, 지식의 비율은 더욱 더 커질 것이다.

2. 자본주의 이후 사회의 도구와 기술

1) 전자 불도저(EB)와 로봇 기술 그리고 유전자 기술

21세기를 만드는 기술은 GNR로 분류할 수 있는데, 유전공학(Genetic Engineering), 나노공학(Nano Technology), 로봇공학(Robot Engineering)이 그것이다.

농업사회의 도구는 쟁기나 곡괭이였다면, 산업사회의 대표적 도구는 불도저(bulldozer) 등이었다. 지식사회의 도구는 무엇인가? 그것은 전자 불도저(electronic Bulldozer: EB)와 정보기술(information technology: IT)이다(Dertouzos, 1997). 농업사회나 산업사회에서는 그 도구를 사용하여 생산성을 엄청나게 향상시켰지만, 수확체감의 법칙 즉, 한계 생산성체감의 법칙(the law of diminishing return of marginal productivity)이 작용했다. 그러나 지식 경제의 경우, 수확체증의 법칙(the law of increasing return) 또는 수확유지의 법칙이 작용한다. 따라서 지식사회의 생산성은 폭발적으로 증가하고, 그 결과 심지어 무노동 사회(work free society: WFS)가 - 개념 상으로는 - 가능하다.

정보사회의 도구 즉, 전자 불도저(EB)는 각종 FA·OA·HA로서 다음과 같은 기술의 발달로 가능하다. 첫째, automatization(컴퓨터 + 기계)으로서, 컴퓨터가 내장된 자동 제어 기계는 지금까지의 자동화(automation) 즉 주어진 작업을 되풀이하는 것과는 구분된다(또한 일본의 린 생산방식에 사용되는 autonotation과도 구분된다). 둘째, 인간 - 기계 인터페이스(human-machine interface)로서, 컴퓨터가 인간의 기능을 일부 대체하는 것으로 의족·의지·의안·전자코·전자귀 등을 포함한다. 셋째, 인공지능(artificial intelligence: AI)으로서, 인간의 단순한 지시를 인식하는 차원을 넘어 개념(concept, 정치·사회·문화 등)까지 인식하여 스스로 정보를 수집·판단하는 노보트(knowbot)³⁾를 말한다. 넷째, bodyo 또는 bodynet로서, 착용 가능한 컴퓨터

3) 전통적인 로봇(robot)에 대해 사고능력(know)을 가진 기계라는 의미의 합성어 (know+robot)

(wearable computer), 이동컴퓨터(mobile computer)의 개념을 포함하여 「어디에나 부착되고 어디서나 사용 가능한」 컴퓨팅 환경(ubiquitous computing)을 말한다.

게다가 곧 규명될 게놈 프로젝트(Genome Project)로 대변되는 유전자 공학은 21세기 사회의 모습을 예측하는 것을 매우 어렵게 만들고 있다.

2) 정보기술(IT)의 발달과 보급

인간의 뇌세포에 해당하는 마이크로프로세서의 트랜지스터 수는 인텔 펜티엄급인 경우 6백만개 정도이다. 이에 비해 인간의 대뇌는 1백20억개의 뇌세포, 소뇌는 1천억개의 뇌세포를 갖고 있다. 소뇌는 대부분 운동과 신경을 제어하므로, 인간의 뇌세포수를 3백50억개로 잡을 경우에도 컴퓨터의 트랜지스터 수 6백만개보다 훨씬 많다. 따라서 현재까지는 인간의 능력에 비해 컴퓨터의 능력은 상당히 뒤떨어진다.

그러나 인간의 뇌세포는 2000년전의 수와 큰 변화가 없다. 이에 비해 컴퓨터는 25년 전 마이크로프로세서의 트랜지스터의 수가 1천개에서 현재 6백만개로, 1년반동안 2배씩 성장해왔다. 따라서 10~20년후에는 1조개의 트랜지스터를 장착한 컴퓨터가 나타나 인간을 따라잡을 것이며, 20년후, IT(Information Technology)는 인간의 뇌세포를 능가하게 될 것이다.

컴퓨터의 능력은 5단계로 진화해간다. 1단계는 정부 여론조사나 호적정리에 사용되는 데이터 프로세싱 단계이다. 두 번째는 신속한 데이터 수집으로 전략적인 의사를 결정하는 단계이다. 세 번째는 학습능력 습득 단계로 컴퓨터가 학습을 통해 추론능력까지 소유하게된다. 이는 최근 6백만개의 트랜지스터를 가진 IBM 컴퓨터(딥 블루)가 체스 세계 챔피언을 물리친 것이 그 예이다. 네 번째가 발명과 예술단계이다. 이것은 컴퓨터에게는 불가능한 것으로 여겨져왔다. 컴퓨터의 진화과정을 인정한다면 이것도 가능하다는 주장이다. 마지막으로 컴퓨터가 인간의 감정까지 소유하게된다는 것이다. 대부분의 사람들은 그러나 감정은 인간의 독특한 영역이므로 컴퓨터는 결코 소유하지 못한다고 생각한다.

델러스 연방준비은행이 발표한 최근의 보고서에서 W. 마이클 콕스와 리처드 암은 1990~99년 사이 컴퓨터 혁명과정을 서술하고 있다.⁴⁾

4) Samuelson, R. J., *Newsweek*, 2000. 4. 19.

- 첫째, 미국의 PC 보유가구 비율이 22%에서 53%로 증가했다.
- 둘째, 미국의 연간 PC 판매량은 9백만 대에서 4천3백만 대로 증가했다.
- 셋째, 인터넷 연결 가구 비율이 0%에서 38%로 증가했다.
- 넷째, 전세계의 총 웹사이트 수는 31만3천 개에서 5천6백만 개로 증가했다.
- 다섯째, 미국 소프트웨어 기업의 매출액은 6백30억 달러에서 1천4백10억 달러로 증가했다.

3) 정보사회의 하부구조 : 정보통신기술(ICT)의 통합

인류의 생활이 수렵·채집사회에서 농업사회로 변하는데는 쟁기·곡괭이 등 도구가 발명되었을 뿐만 아니라, 경작·재배 가능한 땅이라는 하부구조(infrastructure)가 조성되었기 때문이다. 농업사회에서 산업사회로 이동하는데는 증기기관·내연기관이라는 도구(엔진)가 발명되었고, 도로·항만 등의 인프라가 건설 또는 정비되었기 때문이다. 산업사회에서 정보사회로 이동하려는 지금, 그것을 가능케 하는 조건은 정보도구 즉 정보기술뿐만 아니라, 정보 인프라(Information Infrastructure; INS), 예를 들면 B-ISDN·ADSL과 연결된 3세대 휴대통신(IMT 2000)과 무선 인터넷통신(WAP)은 IT와 통신기술(Communication Technology)을 정보통신기술(ICT)로 통합시키고 있다.

〈표 II-2〉 각 사회의 도구와 인프라

사회	채집·수렵사회	농경사회	산업사회	정보사회
작업도구	칼·창·활	인마(人馬)의 힘, 도구, 손수레	불도저(bulldozer), 저기능 컴퓨터, 동력운반기기	정보통신기술(ICT)로 대표되는 전자불도저(electronic bulldozer), 고기능 컴퓨터
의사전달 도구		편지	편지, 전화	WWW
생산요소	육체노동	노동, 토지	노동, 토지, 자본	지식(정보)
인프라		도로	도로, 항만, 공항	ADSL, NII, GII

3. 연금기금 혁명과 인구특성 변화

1) 자본과 노동의 통합

드러커(1993, 1999)가 말하는 연금기금 혁명은 자본과 노동의 통합과 수명의 증가라는 두 가지 측면으로 설명된다. 첫째, 칼 마르크스 이후, 그리고 산업사회 동안 내내, "큰 재산의 뒤에는 범죄가 있다"는 주장과 착취에 대한 증오감이 이어져 왔다. "부가가치는 노동자가 창출한다. 반면 그 이윤은 자본가가 모두 착취한다"라는 논리 아래 공산주의 국가에서는 물론이고 영국, 미국 등 자본주의 사회에서도 자본가와 노동자는 대립과 갈등 상황에 있었다.

다시 말해, 산업사회에서는 늘 수직적으로는 경영자와 근로자 사이에 권력의 대립, 수평적으로는 자본가와 노동자 사이에 분배 갈등이 있었다(〈그림 II-1〉 참조). 그후 프레데릭 테일러가 과학적 관리기법을 도입하여 근로자의 생산성을 향상하였고, 헨리 포드가 대량생산기술을 도입하여 근로자의 소득을 높여줌으로서 자본가와 노동자 사이의 대립과 갈등은 폭력적으로 해결한 것이 아니라, 육체 노동 그 자체는 기술의 발달로 해결되고, 분배 갈등은 연금기금혁명으로 해결되었다.

〈그림 II-1〉 자본주의 이후 사회의 두 측면

통합 ← 생산수단 소유측면 → 분리
(분배 갈등)

무노동	발달된 자본주의 이후 사회, 유사 무노동사회	귀족사회 부르조아
↑	IV	III
노동측면 (상하갈등)	미발달된 자본주의 이후 사회	칼 마르크스식 프롤레타리아
↓	II	I
육체노동		

또한 기존 지식과 기존의 지식을 응용하여 새로운 지식을 창출해 낸 「지식혁명」의 결과, 중간계층이 줄어들고 상하갈등이 완화되었다.

2) 자본주의 이후 사회의 노후생활

사람의 평균 수명(한국의 경우 75세)이 늘어나고, 정년퇴직(한국의 경우 평균 정년 55세) 후 20~30년 일없이 사는 시대에는 3가지 사는 방식이 있다. 첫째, 자식에게 의존하든지(효사상), 둘째, 정부가 요람에서 무덤까지 책임지든지(복지사상), 셋째, 연금을 통해 자기 노후를 자기가 관리하든지(연금기금 자본주의 사상) 하는 것이다.

위의 3가지 방법에 있어, 첫째 방법은 수명이 짧고 또한 농업을 기초로 한 정착사회에서나 가능한 것이다. 둘째, 전세계적으로 복지국가, 즉 유모국가(nanny state)는 어디 서나 실패했고, 또한 사회가 점점더 이동사회 또는 자크 아탈리(1990)가 주장하는 새로운 유목사회가 되면 노후생활을 자식에게 의존할 수 없다. 방법은 세 번째의 것뿐이다.

3) 소유주가 된 연금기금

연금(pension)은 저축(saving)과는 근본적으로 다르다. 저축은 임금 또는 각종 소득을 수령 받은 후 본인의 판단으로 적당한 금액을 노후를 위해 또는 다른 여러 목적을 위해 떼놓는 것이다. 그 반면 연금은 월급에서 정년시까지 사전에 공제하고는 퇴직 후 사망시까지 급여로 지급한다. 다시 말해 연금이란 정년 후 20~30년간 일정 소득이 없는 사람에게 급여를 보장하는 것이다. 그런데 그 연금은 개인의 금고에 보관되어 있는 것이 아니라, 대개 상장된 우량기업의 주식 또는 채권, 그리고 튼튼한 국가가 발행하는 국채에 투자한다. 따라서 노령인구가 많아지고 연금의 규모가 커지면 커질수록 연금기금이 공개기업의 대주주가 되는 것은 논리적으로 분명하다. 드러커(1976)는 이런 현상을 「연금기금의 혁명」이라고 명명했고, 그런 사회를 「연금기금 자본주의」·「연금기금 사회주의」 등으로 표현고 있다(Drucker, 1993).

Ⅲ. 資本主義 以後 社會의 作業環境과 勤勞者에 對한 觀點 變化

1. 作業 環境과 여가 그리고 노동 개념의 변화

1) 호모 루덴스와 여가사회 그리고 무노동사회

사실, 인류문화는 원시사회부터 놀이와 더불어 시작되었다. 모든 형태의 문화는 그 기원에 놀이요소가 발견되며, 인간의 생활문화 자체가 놀이의 형식을 지니고 있었다. 여가 사회학자인 호이징가(Johan Huizinga)는 『호모 루덴스』(Homo Ludens, 1938)에서 인류를 생각하는 인간 즉 호모 사피엔스(Homo Sapiens)라기 보다는, 인류를 “놀이하는 인간”으로 부르는 편이 적절하다고 주장했다. 인류의 초기사회부터 놀이적 성격을 띤 여가가 존재해 왔으며, 이는 인류문화 형성의 근간이 되었다. 따라서 “생활=여가”라는 여가관으로 표현할 수 있다.

그러나 산업화와 더불어 여가개념에도 변화가 나타났다. 사회전반에 팽배해 있던 일 중심 사상(work value)으로 인해 여가시간과 노동시간의 개념 구분이 명확해졌다. 일의 대립개념으로서 자유시간(여가)에 대한 인식과 욕구가 현저히 증대되어 갔던 것이다.

그런 산업사회가 종말을 맞으면서 미래는 진정한 여가사회(이는 다른 측면의 WFS이다)의 가능성을 열어놓고 있다.

2) 호모 모벤스와 뉴 노매드 그리고 유목사회

21세기의 특징적인 모습 가운데 다른 하나가 이동성과 재택근무다. 고도 정보 사회에서 적극적으로 「움직인다」는 것을 높이 평가하는 새로운 가치를 가진 인간형을 일본의 쿠로가와(黒川奇長)는 호모 모벤스(Homo Mobens)라고 명명, 다음 세대를 주도할 인간의 전형으로 보았다. 또 아탈리(1990)는 이동 성향이 높은 생활 방식을 뉴 노매드(new nomad)로, 그리고 이동사회를 유목사회(Nomadic Society)로, 휴대폰과 휴대용 컴퓨터를 유목물품(Nomadic Objects)으로 표현하였다.

3) 호모 디지털 또는 지식근로자

앞에서 논의한 바와 같이 정보인프라를 바탕으로 EB와 ICT를 자유자재로 사용하는 지식근로자(Knowledge Worker), 또는 호모 디지털이 등장하고, 산업사회의 덕목인 성실과 근면 사상이 파괴되고 있고, 성 보나벤투라의 “지식들 사이에는 고유한 서열이 없다”(드러커, 1993)는 주장이 현실화되고 소위 학력파괴 현상이 나타나고 있다.

2. 근로자를 보는 관점의 변화

1) 자유로운 고용과 정리해고

전통적으로 영국과 미국에서는 “기업은 주주의 것이며, 근로자는 주인과 근로 계약을 맺고 근무하는 피고용자”라는 생각과 관행이 일찍부터 자리잡고 있었다. 영국에서는 사업을 중단할 의사가 있는 경우, 또는 근로자가 수행하는 업무가 없어지거나 감소한 경우에 정리해고를 할 수 있다. 영국의 판례는 “사업의 중단이 정당한가 아닌가는 기본적으로 법원의 심사대상이 아니라 경영자의 권한이므로 사업장의 폐쇄 사실만으로 정리해고의 요건이 충족된다”고 함으로써 경영자의 해고권을 폭넓게 인정하고 있다.

미국의 민간 기업에서도 「자유로운 고용」(employment at will)을 허용하는 관행이 있다. 이유가 무엇이든 간에, 사전에 아무런 통지 없이, 회사가 종업원을 해고하거나 반대로 종업원이 회사를 그만둘 수 있다는 것이다.

1946~1964년 사이 미국에서 태어난 7천600만 미국인은 오늘날 근심어린 나날을 보내고 있다. 베이비붐 세대 중 많은 사람들이 이미 기업경비 절감의 와중에서 희생됐다. 베이비붐 세대는 “내가 회사에 충성하면 회사도 나에게 충실할 것”이란 믿음을 갖고 일해왔다. 그러나 그것은 환상이었다.

오늘날 미국 산업계에서 종신고용이라는 개념은 사실상 사라졌다. 자기 자신이 아니고는 누구도 자기를 끝까지 돌봐주지 않는다. 지금 미국은 최대 해고·최저 실업률(4.70%)이라는 역설이 통하고 있다. 일반직 사무직, 즉 무기능 사무직의 대량해고와 골드칼라·일렉트로칼라의 구인난이 동시에 진행되고 있다.

1980년대 미국과 유럽의 최고경영자들은 해마다 몇천 명 또는 몇만 명을 고용한 것을 자

랑했다. 1990년대가 되자 그들은 해마다 몇만 명을 해고한 것을 자랑했다(Sampson, 1996).

2) 종신고용 사회의 종말

전통적으로 우리 나라에는 사람을 쉽게 해고하지 못하는 관행이 있었다. 더욱이 요즘에 와서는 기업이 경영상의 필요에 의해 정리 해고를 하려고 할 경우에도 노조의 강력한 반대에 부딪힐 뿐 아니라, 법적으로도 엄격한 제약을 받게 되어 있다. 기업 내부에서 근로자들을 재배치하거나 근로시간을 조정하려고 할 경우에도 노조의 간섭이나 법적 제약을 받게 된다. 다시 말해, 우리 나라는 농경사회적 특성과 전통적 유교식 덕목에 기초하는 「주인에 대한 충성」, 「아랫 사람을 평생 돌보는 의식」 때문에 쉽게 이직하지도 못했고, 그 반면 기업주는 쉽게 해고하지 않는 관습을 지켜 왔다. 게다가 1980년대 후반 노동관계법이 강화되어 근로자에게 유리한 상황이 되었다.

현재 한국의 고용 제도의 특징을 세 가지로 요약한다. 첫째, 선진국을 따라잡기 위하여 무엇을 해야 하는가를 알고 있고, 둘째 젊은층이 많은 피라미드형 인구 구조이며, 셋째 팔린다는 사실을 이미 알고 있는 상품을 가능한 많이 만들어 파는 식의 양적 경쟁을 하고 있는 경제환경에 가장 잘 적절하게 발달한 구조이다.

3) 개인이 스스로 책임지는 사회

환경은 크게 변화하고 있다. 한국은 이미 선진국이 되었으며, 기업도 양보다는 부가가치로, 즉 질로 경쟁해야 할 시대가 되었다. 그런 의사결정마저도 이제 국가나 사회 또는 기업이 아니라 개인이 스스로 해야 할 때가 되었다.

세계 최대 헤드헌팅 회사인 콘페리 인터내셔널의 앨런 팀블릭은 헤드헌팅이 유능한 인력을 타회사로 빼돌리는 행위라는 한국의 곱지 않은 일부 시각에 대해 그는 “지금은 전세계가 치열한 ‘인재 쟁탈전’을 벌이고 있는 시대”라며 “이동의 자유는 누구에게나 있고, 그 자유가 보장되고 촉진될 때만 시장경제와 사회의 궁극적 발전이 이뤄지는 것”이라고 강조했다.⁵⁾

5) NWK, Allen Timblich, Conperry International, 1999. 4. 19.

드러커는 『새로운 현실』(1989)에서 선진국 사회는 정치적으로나 경제적으로 과거에 경험하지 못했던 변화의 바다 한 가운데 있다고 지적하였다. “1965년에서 1973년 사이의 어느 시점에서 우리는 커다란 분수령을 넘어섰으며, 이미 21세기의 입구로 들어섰다. 아무도 사회가 우리들 개개인을 구제해 줄 것이라고 믿지 않는다.”

드러커가 “이제 사회에 의한 개인의 구제는 끝났다”라고 표현한 것은 『메가트랜드 2000』에서 존 네이스비트가 주장하는 「개인의 승리」와 같은 의미를 갖는다.

4) 2중 직업 시대

지금 미국의 전체 노동 인구 가운데 약 6퍼센트, 즉 700만 명 가량이 한 가지 이상의 직업을 갖고 있다. 대체로 제2의 직업은 전형적인 임금직과는 거리가 있지만, 수입을 올리는 또 다른 수단으로서 밤 시간과 주말에 파트 타임으로 일하고 있다. 많은 봉급 생활자들이 생활을 보다 윤택하게 할 목적으로 2중 직업을 갖지만 또 다른 이유는 직장에서 해고될 경우에 대비해서 파트 타임 일거리를 시작한 것이다. 이러한 예비직업이 장차 주요직업이 되어 당사자에게 새로운 기회를 제공해 주는 경우가 많다.

1980년대 일본의 고급기술자들이 주말을 이용하여 우리 나라에 와서는 우리 나라 기업에게 기술을 전달한 적이 있었다. 그후 일본인 기술자들이 정년퇴직을 하고는 아예 우리 나라 기업에 기술고문으로 취업한 경우도 많았다.

자본주의 이후 사회의 작업환경과 근로자에 대한 관점은 많은 점에서 산업사회와는 구분이 된다. 몇 가지를 요약하면 <표 III-1>과 같다.

<표 III-1> 산업사회와 자본주의 이후 사회의 작업환경 비교

	산업사회(자본주의 사회)	자본주의 이후 사회
작업시간	9시 출근, 5시 퇴근 (동시출근, 동시퇴근) 일정시간 근무	여가와 근무의 혼동(Homo Ludens) (일정치 없음) 플렉시 워크
작업장소	일정장소 (공장·사무실 도시 또는 공단) 도시인	일정치 없음(Homo Mobens) (재택근무·이동근무·자동차 등) 자연환경이 좋은 곳 시골겨주 도시인(urban villager)
근로자	종신고용 조직몰입 일생일업	단기고용 직무몰입 2중직업

IV. 資本主義 以後 社會의 人的資源管理 課題

1. 대량실업과 노동유연성 문제

1) 노동의 종말과 노동윤리의 회복

제레미 리프킨은 『노동의 종말』(1994)에서 제3의 산업혁명인 정보화·자동화의 결과로 경제의 전 부문에서 기술대체가 일어나고 있으며, 그 결과 노동자들이 일자리로부터 대거 추방되는 전례 없는 상황이 발생하고 있다고 지적한다.

일 자리를 잃은 노동자들은 대부분 오랫동안 실업상태로 있어야 하며, 다시 일 자리를 찾는다 해도 과거와 비교할 수 없을 만큼 낮은 임금, 열악한 노동조건을 감수해야 한다. 직업교육에 의한 타직종 재취업 가능성은 극히 제한돼 있다. 미국의 경우 1993년 실직 노동자를 위한 재교육을 받은 사람중 20%만이 이전 급료의 80%를 받는 일자리에 재취업할 수 있었다.

산업사회에서는 신기술이 특정 부문의 노동력을 대체하면, 대체된 노동력을 흡수하는 새로운 부문이 항상 출현했다. 산업사회는 농업사회의 농사꾼에게 새로운 일 자리를 제공했다. 자동 섬유기계가 등장하자 몰락한 수공업자는 섬유기계공장 또는 부품공장에서 일했다. 자동차가 등장하자 몰락한 마차공장의 종업원은 자동차공장 또는 부품공장에 과거보다 더 나은 조건으로 취직했다.

그러나 정보화·자동화시대는 이같은 경험법칙이 통하지 않는다. 새로운 부문, 즉 지식 기반산업, 더 구체적으로 ICT기반산업(ICT based industry)은 쇠퇴하는 산업에 근무하는 노동자들 가운데 극소수의 지식부문 엘리트만을 흡수한다. 그밖의 대부분 노동자들은 재고용 전망이 없으며, 이에 좌절된 사람들은 분노를 반사회적 행동으로 발산한다.

리프킨은 여기서 기술과 노동의 새로운 관계설정을 요구한다. 정보화·자동화사회에서 부차적이고 부적합한 것으로 되어버린 기존의 공동체적 가치를 되살려 인간의 가치와 사회의 가치를 새롭게 정의하는 방법을 검토할 필요가 있다는 것이다. 리프킨의 새로운 사회적·인간적 가치란 구체적으로 사회구성원간의 형제애적 연대(連帶), 남을 위해 자기를 희생하는 봉사적 인간정신의 재발견이다.

리프킨의 주장처럼 요즘같이 어려운 상황에서 우리에게 필요한 것은 고통을 함께 나누

는 공동체 윤리의식의 재구축이다.

2) 노동유연성의 3가지 방향

자본주의 이후의 사회에 있어 노동의 유연성(labor flexibility)은 세 가지 방향에서 촉진된다. 첫째, 일반적 의미에서 기술의 발달, 특히 컴퓨터와 자동화 기술의 발달로 과거 인간이 했던 과업을 급속히 기계가 대체하게 된다 - 이는 기계에 의한 노동 유연성이다.

둘째, 스트라이크와 끊임없는 임금인상에 따른 원가상승 압박을 피하기 위해 인력 사용의 역제를 종용받는 경영자들은 가능하면 노동력을 적게 사용하는 방법(리엔지니어링, 다운사이징 등)으로 업무를 처리하게 됨에 따라, 고용의 유연성은 점점 더 높아가고 있다 - 이는 경영자에 의한 고용 유연성이다.

셋째, 최근 디지털 기술을 바탕으로 하는 신경제 분야로 자발적으로 이직하는 고급인력을 포함하여 기업도, 개인도, 충성(loyalty)과 고용 안정(security)을 전제로 한 직장 몰입(company commitment)이나 직무 몰입(job commitment)의 중요성을 덜 인식하고 있다 - 이는 신경제에 의한 고용 유연성이다.

2. 재고용 가능성

1) 장기적 지적 자본과 단기 고용의 모순

오늘날 「자본주의 이후 사회」의 특성은 대부분 알려져 있다. 그러나 사람들이 미래조직 속에서 일할 수 있도록 동기 부여하는 미래의 사회계약(social contract of the future)에 대해서는 잘 모르고 있다. 많은 조직들이 고객을 위해 스스로 창의적으로 혁신의 노력을 기울이는 문제해결적·자주적(problem-solving, initiative taking) 종업원을 찾으려고 노력한다. 그러나 회사는 종업원들과 그들의 미래를 위해 별도의 노력을 투자 하지 않고 있다. 가장 완만한 리스트럭처링이라 하더라도 그것이 어떻게 진전될지 예측할 수 없으므로, 경영자들은 어떤 특정 직무 - 사실은 모든 직무 - 의 안전성을 보장하기가 어렵게 되었다.

계층구조에서 계층의 수를 줄이는 것은, 경영자가 종업원들에게 승진 가능성(또는 승진 기회)을 제공할 능력을 축소시킨다. 따라서 경영자는 종업원들의 경력에 영향을 미칠 권한을 적게 갖게 된다. 교차기능 및 회사 간 교차 팀(cross-functional and cross-company team)은 경영자가 종업원을 리드할 권한을 빼앗아버리고, 심지어 자신의 부하가 하고 있는 일을 이해하기도 어렵게 만든다. 파트너십, 그리고 조인트 벤처는 계층구조상 최하위 종업원들마저 회사 내부의 부서간의 경계를 넘어 서로서로 접촉할 수 있도록 하고 있다.

육체노동(manual work)에서 지식노동(knowledge work)으로의 이동은 근로자의 직무몰입을 한층 더 요구한다. 그러나 리엔지니어링은 조직으로 하여금 직무몰입을 증가시킬 수단을 제거하고 있다.

오늘날 기업들은 근본적으로 자신의 인적 자본(human capital), 즉 지적 자본(Intellectual Capital)에 의존한다. 그들은 휴대용 경력자산(portable career assets), 즉 어디에서나 적용할 수 있는 기술과 명성을 필요로 한다. 대규모 조직이 자동적으로 직업안전성과 각종 지원을 해줄 것이라고 더 이상 기대할 수 없는 시대에 사람들이 직업을 찾고 지원을 받을 수 있도록 도와주어야 한다. 회사는 새로운 일자리를 만들고 글로벌 경제의 도전에 대응할 수 있는 노동력을 창출하는 최선의 방법이 인적 자본을 재평가하고 팀 협력을 강조하는 것이라는 점을 인식해야 한다. 효과적으로 경쟁하려면 회사는 최상의 능력을 가진 사람을 유인하고, 머무르게 하고 또한 효과적으로 활용하지 않으면 안 된다.

새로운 접근방법이 필요하다. 20세기적 종업원 모델에서 이끌어낸 가정과 정책은 21세기 사회계약의 기초로서는 부적합하다. 20세기 후반 많은 사람들에게 경력은 대규모 조직에 의해 제공되었다. 대규모 공공기관과 사적 부문의 대기업들이 직업과 복리후생, 그리고 승진을 제공해 주었다. 장기적 고용은 높은 직무몰입과 생산성 높은 작업 시스템의 핵심부분으로 간주되었다. 그러나 장기고용의 안전성, 그리고 종업원에 대한 고용주의 관심과 고용주에 대한 종업원의 충성심 등과 같은 전통적인 가치는 차츰 사라지고 있다. 어떤 사람은 이런 상황 아래에서 우리가 어떻게 생산성·품질·혁신 등을 추구할 수 있을지 의문을 갖는다. 이런 것은 모두 고용주와 종업원 사이의 상호몰입 때문에 가능한 것이 아닌가? 라고 주장한다. 또 다른 사람들은 불가피한 해고가 인간에게 미치는 영향, 그리고 불확실한 조직의 미래를 신뢰할 수 없어 사람들이 떠날 때 발생하는 사회적 비용

등에 대해 걱정하고 있다.

새로운 정책은 유연성·이동성·변화 등과 같은 새로운 현실을 고려하면서, 새로운 형태의 안전장치를 마련해야만 한다. 만약 고용이 되어도(employed) 직업 안전성이 보장되지 않는다면, 이것은 재고용 가능성의 증가(employable)로 보장되어야만 한다. 고용 가능성 보장(employability security), 즉 오늘 수행하고 있는 작업이 미래의 기회라는 관점에서 개인의 가치를 향상시킬 것이라는 인식은 가능할 뿐만 아니라 유지될 수 있는 약속이다. 재고용 가능성 보장은 인적 자본이 기술(technology)과 개인적 명성(reputation)을 축적할 수 있는 기회로부터 나오는데, 기술과 개인적 명성은 새로운 기회가 도래하면, 즉시 그 곳에 투입될 수 있다. 어떤 변화가 일어나더라도, 지적 자본 또는 전문성이 높은 사람은 높은 보수를 받으면서 고용될 가능성이 크다.

2) 사회의 의무와 회사의 매력도

사회적 안전망(social safety net)은 사람들의 기술 향상을 돕고 새로운 일자리를 찾거나 새로운 회사를 시작하면서 발생하는 이직비용(cost of transition)을 줄인다. 이동성이 높은 전문가로서 지식근로자의 남자와 여자들의 성공을 돕는 것은, 사회가 자기 자신의 의무를 다하는 것과 같다. 평생교육과 훈련, 그리고 창업지원을 통해 인적 자본의 투자를 독려하는 사회는 사람들이 회사를 옮겨다니거나 스스로 창업을 하려는 때에도 사람들로 하여금 안전감을 느끼도록 해준다. 그것은 사회의 의무의 일종이다.

지도자들이 부하들로 하여금 신나는 프로젝트를 수행할 수 있도록 시간을 할애하고, 절차보다는 결과를 강조하고, 직무를 수행할 때 그 방법과 의사결정을 위양하는 경우, 지도자들은 부하들에게 이런 기회를 제공하고 있는 셈이다.

첨단기술의 세계에게는 사람들이 불확실성을 이해하고 있기 때문에 종종 어떤 회사의 매력도(company attractiveness)는 학습과 경험을 제공할 수 있는 능력에 달려 있게 된다. GE와 같이 몇몇 뛰어난 회사는 승진을 약속하지 않고도 최고의 능력 소유자를 끌어들이 수 있었는데 그 이유는 사람들이 그런 회사를 훈련 장소로 배우기 좋은 곳으로, 그리고 이력서에 돋보이는 경력을 추가하기 좋은 곳으로 생각하기 때문이다. 전문직은 종업원 스스로 명성을 쌓아야 하는 반면, 전통적 기업 경영자들과 종업원들은 무대 뒤에 머물러 있어야만 한다. 진정코, 평판적 자본(reputational capital)의 축적은 즉각적인

로 자부심을 높여주는 것은 물론이고, 또 다른 보상이나 심지어 다른 회사로부터 일자리를 제의 받을 수 있는 일종의 홍보 효과도 제공한다.

3) 새로운 사회계약

새로운 현실에 기초해 새로운 사회계약을 맺을 때가 왔다. 이 사회계약(social contract)은, 종업원들이 자신들의 미래를 스스로 만들어가도록 도와주기 위해 회사가 무엇을 할 용의가 있는지를 사람들에게 제시해야만 한다. 이는 종업원들이 얼마나 중요한가 하는 것을 천명한 하나의 공개 명세서(explicit statement)가 되어야 한다. 그리고 이 사회계약은 구체적 행동에 대한 약속이어야 하고, 사람에 대한 구체적 투자를 표시해야만 한다.

모든 경영자들이 서명을 하고 회사의 모든 사람들에게 배포한 새로운 사회계약서는 아마도 다음과 같이 되어 있을 것이다.⁶⁾ “우리 회사는 경쟁이 심화되는 세계시장과 급변하는 기술에 대응하고 있습니다. 우리는 신제품을 추가 또는 폐기하거나, 시설을 추가 또는 폐쇄하거나, 근로자들을 재배치하는 등 융통성을 필요로 합니다. 어떤 구체적인 직무도 평생고용을 보장할 수 없고, 심지어 단기적인 미래의 고용도 보장하지 못합니다. 우리는 우리의 모든 종업원들이 이 곳 또는 다른 곳에서 새로운 일자리를 찾을 수 있는 가능성이 있다는 것을 보장하려고 노력 할 것입니다. 우리는 우리의 다양한 종업원들을 위해 기회와 능력을 제고할 것을 약속합니다. 따라서 우리는,

첫째, 더 높은 자리에로의 승진을 보장하지는 못하지만, 기술적 성장을 보장하는 도전적 직무와 순환근무를 제공합니다.

둘째, 어떤 직무가 진부해지면, 가능한 한 빨리 종업원을 재훈련합니다.

셋째, 연금과 각종 혜택은 직장을 다른 곳으로 옮기더라도 계속 지급이 보장되므로 종업원들은 이직하더라도 미래에 대한 사회적 안전망을 갖게 됩니다.

넷째, 변형근로시간제와 가족 질병에 대한 간병·휴가 등을 제공함으로써 가족에 대한 의무를 다하게 하고, 직무 교대에 따른 적응훈련 휴가를 제공하는 등 종업원들이 생산적으로 활동할 수 있도록 도와줍니다.

6) Kanter (1997), *Organization of the Future*, pp. 181-196.

다섯째, 창업가 정신을 촉진합니다. 사내외에서 새로운 모험을 할 수 있도록 함으로써, 필요한 경우, 종업원들로 하여금 창업을 하도록 하고 새로운 일자리를 창출하도록 도와드립니다.”

4) 재고용 가능성의 두 가지 방향

노동의 유연성이 경영자와 자본가, 그리고 근로자 양측의 필요성에 의해 촉진되는 것과 같이 고용 가능성(employability, 또는 재고용 가능성) 문제 역시 양방향에서 제기된다.

첫째, 경쟁의 격화와 제품 수명의 단축 등으로 기업의 수명은 점점 짧아지는 대신 사람의 수명은 점점 더 길어진다. 따라서 어떤 조직도 구성원의 정년을 보장해 줄 수 없게 되었다. MS의 빌 게이츠 회장은 신입사원에게 “우리 회사는 2년후 망할지도 모릅니다. 그때 여러분이 창업하거나 다른 회사에 재고용될 확률을 높이기 위해 교육은 충분히 시켜 드리겠습니다”라고 한다(Gates, 1995). 이와 같이 기업은 종업원에 대한 일종의 의무로서 고용 가능성을 높이는 방향으로 인적자원관리를 수행하고 있다 - 이것은 기업의 필요성, 즉 기업의 사회적 책임의 수행이라는 관점에서 접근한 것이다.

둘째, 종업원 역시 평생 한 직장에서 정년을 맞지 못한다는 것을 스스로 잘 알고 있다. 대부분 해고 경험을 갖고 있는 미국의 근로자들은 물론이고, 종신고용관행의 뿌리가 깊은 일본에서도 최근에는 임시직, 계약직, 시간제, 파견 근로자가 증가하고 있다. 따라서 종업원 스스로 신기술, 신지식, 신산업, 신회사로 전직할 수 있는 능력을 양성하고 있다 - 이것은 종업원의 필요성에 기인한 것이다.

그러므로 새로운 사회는 충성(loyalty)과 안전(security)과의 교환을 전제로 하는 과거의 계약에서 탈피하여, 지식창출 기회(knowledge creation opportunity)와 재고용

〈표 IV-1〉 사회계약의 비교

	산업사회	자본주의 이후의 사회
노동유연성	경직	비경직
사회의 의무	장기고용 안전망	고용기회 제공
기업과 근로자의 가치교환	충성과 안전 연공서열	재고용 가능성 평판자본제공

가능성의 교환을 전제로 하는 새로운 계약으로 전환하고 있다.

3. 지식근로자와 기업의 지배구조

1) 만족시켜야 할 기업의 주인은 누구인가?

“회사의 주인은 누구인가” 하고 물으면, 금융기관이 주요 기업의 대주주인 독일에서는 “은행”이라고 답변한다. 예컨대, 다임러 벤츠와 지멘스의 대주주는 도이체방크이다. 일본에서는 “근로자”라고 한다. 그 이유는 제2차 세계대전 후, 1억2천만명이 한술밥을 먹는다는 생각 아래 종신고용제도를 실시해온 탓이다. 한국에서는 “오너”라고 한다. 불과 몇 퍼센트 되지도 않는 지분을 가진 대주주 또는 그 가족이 회사경영을 좌지우지 하니까 말이다. 미국에서는 당연히 “주주”라고 답변한다. 회사의 주인은 일부 대주주와 그 가족 또는 임직원이 아니라 소액주주를 포함하여 모든 주주라는 생각이 바로 「주주 자본주의(Shareholder Capitalism)」이다.

그러나 주주 자본주의란 자본주의 사회를 전제로 한다. 다시 말해, 자본이 주요 생산요소인 산업사회적 사고방식이다. 그렇다면 지식근로자의 등장이 기업의 「지배구조」에서 차지하는 의미는 무엇인가?(Drucker, 1999), 지난 몇십년 동안 연금기금과 여러 기관 투자자들이 모든 선진국에서 공개기업의 주식을 대부분 소유하는 대주주가 되었다. 이것은 미국에서 기업의 지배구조에 대해 격렬한 논란을 불러일으킨 원인이 되었다. 그 이유는 공개기업의 소유주로서 연금기금(pension fund)과 뮤추얼 펀드(mutual fund)의 등장으로 인해 새로운 소유자에게로 기업의 권력이동(power shift)현상이 일어났기 때문이다.

그것은 주주와 같은 법적 소유주를 만족시키고, 또한 조직에 부의 창출 능력을 제공하는 인적 자본의 소유자, 즉 지식근로자(또는 호모 디지털)를 만족시키는 두 가지 차원에서 기업의 지배구조를 다시 정의를 내려야 할 필요성을 제기한다. 왜냐하면 기업의 생존 능력은 점점 더 지식근로자를 생산성 있게 만드는 기업의 경쟁력에 의존하게 되기 때문이다. 그리고 기업으로서 최고의 지식근로자를 유인하고 보유하는 능력이 최우선의 전제조건이자 가장 기초적인 전제조건이 될 것이기 때문이다.

2) 누가 기업을 존속시키는가?

돈(자본)이 아니라 지식근로자(지식)가 기업을 지배할 때 「자본주의」는 무엇을 의미하는가? 그리고 지식근로자가 진정한 재산인 시대에 - 다른 누구도 그 지식을 소유할 수 없으므로 - 「자유시장」이란 무엇을 의미하는가? 지식근로자는 사올 수도 없고, 팔 수도 없다. 그들은 인수 또는 합병과 함께 - 노예처럼, 또는 기술처럼 - 자동적으로 따라 오지는 않는다. 사실, 지식근로자들이 소유한 최대의 「가치」는, 사고 팔 수 없다는 관점에서, 아무런 「시장가치」도 없는 것이다. 이는 당연히, 어떤 관점에서든 지식근로자가 소유한 가치는 「재산」이 아니라는 의미다.

미국을 비롯하여 선진국에서 기업경영을 투명하게 하려는 근본적인 이유는 기업가치를 최대로 하는 주주중심경영을 구현하려는 데에 있다. 그 구체적인 수단이 기업지배구조를 개선하는 것인데, 소액지분 밖에 소유하지 않은 창업주와 그 일족이 - 자신들의 견해에 거수기 노릇을 하는 이사들과 더불어 - 기업경영을 좌지우지하지 못하도록 이사회에 객관적 윤리적 판단을 할 수 있는 사외이사의 비율을 높이려는 것이다.

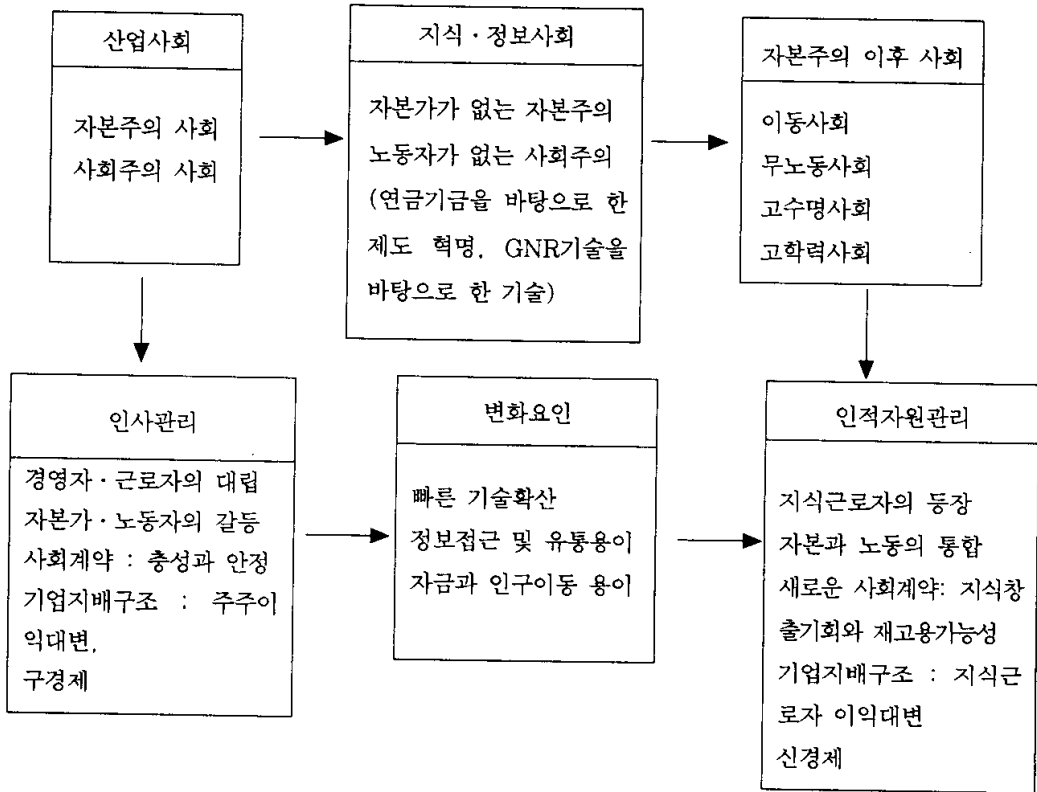
3) 기업지배구조에 있어 지식근로자의 위치

자본주의 사회의 경영자의 역할은 생산성 높은 곳에 생산요소 즉 자본과 노동을 배분하는 것이다. 같은 논리로 지식사회에서, 다시 말해 자본주의 이후의 사회에서 경영자의 역할 역시 주요생산요소인 지식(지식근로자)을 배분하는 것이다.

따라서 기업가치를 향상시키는 가장 큰 요인이, 자본이 아니라 지식인 시대에 이사회 의 구성은 어떻게 되어야 할 것인가하는 문제가 제기된다. 그것은 노동자 대표를 이사회에 참가시키는 것(예를 들면 독일)과는 본질적으로 의도가 다르다.

우수한 종업원에게 주식매입선택권(stock option)을 지급하는 것은 지식을 사내에 유인·보유하려는 것이지만 기업지배구조와는 무관하다. 따라서 「자본주의 이후 사회」의 기업지배구조는 소위 지식최고경영자(CKO)를 중심으로 구성되어야 할 것이다. 물론 이 과제는 많은 논의가 필요할 것이다.

〈그림 IV-1〉 자본주의 이후 사회로의 과정과 인적자원 관리의 변화



V. 結 論

제도적 접근론자인 드러커가 묘사한 「자본주의 이후 사회」의 특징은 세 가지로 요약될 수 있다. 첫째, 자본과 노동의 통합으로서 「개인 자본가가 없는 자본주의」, 「노동자가 없는(그들 대부분도 유산계급이자 주주이므로) 사회주의」가 된다는 것이다 (Drucker, 1993).

둘째, 생산요소가 자본과 노동에서 지식으로 대체된다는 것이다. 이때 지식이란 정보와 기술을 포함하는 광의의 개념으로서 지식과 지식의 결합, 정보와 정보의 결합으로 새로운 지식과 새로운 정보를 창조·가공하고 정보혁명이 일어난다는 것이다(Drucker, 1993, 1999).

셋째, 인간 수명의 증가와 부(富)의 상승으로 자기관리가 점점 더 중요해진다는 것이다(Drucker, 1999).

그 반면 기술적 접근론자인 더투조스는 전자불도저(EB)와 정보기술(IT), 그리고 통신기술(CT)의 발달로 지금까지 인간이 정신적·육체적으로 많은 노력과 노동을 부가하여 획득할 수 있는 지식이나 서비스 - 예를 들면 요리, 청소, 운전, 침대 정리 등 - 를 기계가 대신하는 가능성을 묘사하고 있다(Dertouzos, 1997).

드러커가 묘사한 사회는 결국 「누군가의 지시에 의해 행동하는 사회」 - 예를 들면 농업사회의 경우 지주이고, 산업사회의 경우 자본주의적 산업사회는 자본가 또는 경영자, 공산주의 사회의 경우 공산당 또는 권력자가 지시·명령을 한다 - 가 아니라 자신의 업무를 자신이 판단하고 창조적으로 실행하는 사회가 된다. 따라서 드러커는 그때의 사회는 「자본주의 사회」라고 지칭할 특성을 상당히 상실한 사회로서 「자본주의 이후의 사회(Post Capitalist Society)」라고 명명했다.

더투조스가 묘사한 사회는 「무노동 사회(work free society)」와 유사하다.

사회과학을 연구하는 목적은 어떤 사회적인 현상을 있는 그대로 분석하고 설명할 뿐만 아니라, 그것을 이용하여 미래를 예측하는 것도 하나의 중요한 목적이다. 사회변화의 동인이 된 생산요소를 요약하면, 수렵·채집사회는 육체적인 힘(노동력), 농경사회는 노동과 토지, 산업사회는 노동과 자본, 다음의 지식사회에서는 지식(정보)라고 정리할 수 있다. 농업사회와 산업사회는 정착사회였고 느리게 변하는 사회였다. 그러나 지식사회는 이동사회이고, 빠르게 변하는 사회이다(Toffler, 1990; Drucker, 1993; Attali, 1990). 농업사회와 산업사회는 자산의 스톡이 더 중요한 사회였으나, 지식사회는 플로우가 더 중요한 사회이다. 토지와 자본의 중요성은 차츰 줄어들고, 사람과 함께 이동하는, 즉 지식인의 머리 속에 있는 지식의 중요성이 그 자리를 대신한다.

그리고 개인으로 보아서는 머리 속에 들어있는 지식의 양이 중요한 것이 아니라, 정보기술을 이용하여 지식에 재빨리 접근할 수 있는 능력, 그리고 응용·가공하여 신지식을 창출할 수 있는 능력이 중요한 시대가 된다. 결국 자본주의 이후 사회의 인적자원관리 과제는 유연한 고용환경 속에서 근로자의 재고용 가능성을 높이고 기업의 가치를 창출할 수 있는 지식근로자를 유인·확보할 수 있는 기업지배구조를 확립하는 것이라고 할 수 있다. 지식사회에서는 지식근로자가 기업을 필요로 하기보다는 기업이 지식근로자를 더 필요로 하기 때문이다.

참고 문헌

- 이인식, (1995), 「미래는 어떻게 존재하는가」, 민음사.
- 이재규, (1998), 「빅뱅경영」, 21세기북스.
- _____, (1998), "세계화·정보화시대 예상되는 조직구조의 변화가 조직행동에 미치는 영향에 관한 추론적 연구", 「인사조직연구」, 인사조직학회.
- 제일금융연구원, (1997), 「전자화폐」, 한국경제신문사.
- 최종락, (1994), 「미래의 세계」, 한국경제신문사.
- 현원복, (1997), 「미리 가본 21세기」, 겐지사.
- Arimoto, T. (1996), 「과학기술의 홍망」, Japan Information Centre of Science and Technology.
- Attlai, J. (1990), 「21세기의 승자」, 유재천 역, 다섯수레.
- Bell, D. (1973), *The Coming of Post Industrial Society*, Basic Books.
- Bramer, W. L., & Winslow, C. D. (1996), *Future Work*, Anderson Consulting.
- Bridges, W. (1994), "The End of the Job," *Fortune*, September 19.
- Brooking, A. (1996), *Intellectual Capital*, International Thomson Business Press.
- Burstein, D., & Kline, D. (1995), *Road Warriors: Dreams and Nightmares Hong The Informational High Way*, DRT International.
- Colborn, T. 외. (1996), *Our Stolen Future*, Science Books.
- Cornish, E. S. (1997), *Cyber Future*, World Future Society.
- Daniels, John L., (1995), *Global Vision: Building New Models for the Corporation of the Future*, McGraw Hill.
- Davidow, W. & Malone M. S. (1992), *The Virtual Corporation*, DRT International.
- Davidson, J. D., & Ress-Mogg, L. W. (1991), *The Great Reckoning*, Simon & Schuster.
- Davis, S., & Davidson, B. (1992), *2020 Vision*, Simon & Schuster.
- Dent, H. S. (1995), *Job Shock: Four New Principles Transforming Our*

Work and Business, Martin's Press.

Dertouzos, M. (1997), *What Will Be*, Harper Collins.

Drucker, P. F. (1976), *The Unseen Revolution*, Harper.

_____ (1989), *The New Realities*, Harper.

_____ (1993), *Post Capitalist Society*, Harper.

_____ (1995), *Managing in a Time of Great Change*, Harper.

_____ (1999), *Management Challenges for the 21st Century*, Free Press.

Dumaine, B. (1990), "Who Needs a Boss?" *Fortune*, May, 7.

Forrester, V. (1996), *L'horreur Economique*, Librairie Arthème Fayard.

Fukutama, F. (1992), *The End of History and the Last Man*, Free Press.

_____ (1995), *Trust*, Free Press.

Gates, B. (1995), *The Road Ahead*, Microsoft Press.

Higashi, K., & Halberstam, D. (1991), *The Next Century*, William Morrow & Company.

Harmon R. L., & Peterson L. D. (1990), *Reinventing the Factory*, Free Press.

Hesselbein, F. 외 (1997), *The Organization of the Future*, Jossey-Bass.

Huntington, S. P. (1997), *The Crash of Civilizations and the Remaking of World Order*, Georges Bochart.

Japan Economy Survey (1997), 「재택 근무중인 중간관리자의 진정한 매니지먼트 능력」, 일경정보시스템, P.7.

Kanter, R. M. (1997), "Restoring People to the Heart of the Organization of the Future." In the *Organization of the Future*, Editors Frances Hesselbein et al, Jossey-Bass.

Kennedy, P. (1993), *Preparing for the 21 Century*, Random House.

Knoke, W. (1996), *Bold New World: The Essential Road Map to the 21Century*, Kodansha.

Lipman-Blumen, J. (1997), "Leading in the Connective Era," *World Executive*

- Digest*, October.
- Manz, C. C., & Sims Jr., H. P. (1996), *Business without Bosses*, John Wiley & Sons.
- Minkin, B. H. (1997), *Future in Sight*, Macmillan.
- Morris, L. (1995), *Managing the Evolving Corporation*, Van Nostrand Reinhold.
- Naisbitt, J. (1990), *Megatrend 2000*, Avon Books.
- Negroponte, N. (1996), *Being Digital*, Vintage Books.
- Nishi, K. (1996), *The Five Visions of the Internet Revolution*, Diamind.
- Ogden, F. (1993), *The Last Book*, Stoddart Publishing Co..
- Ohmae, K. (1995), *The End of the Nation State*, Free Press.
- Patings, C. (1993), *The New Organization*, McGraw Hill.
- Reich, R. B. (1991), *The Work of Nations*, Knopf.
- Rifkin, J. (1994), *The End of Work*, Putnam.
- Sampson, A. (1996), *The Rise and Fall of Corporate Men*, Harper.
- Savage, C. M. (1990), *The Fifth Generation*, DEC.
- Schwab, K. (ed.). (1995), *Overcomeing Indifference*, NYU Press.
- Snow, C. P. (1963, 1993), *The Two Cultures*, Cambridge University Press.
- Sorman, G. (1994), *Le Capital, Sutte et Fins*, Librairie Arthème Fayard.
- Stewart, T. A. (1997), "Brain Power who Owns it," *Fortune*, May, 17.
- Thomas, R. J. (1997), "The Workforce of the Future," *World Executive*, September.
- Toffler, A. (1970), *Future Shock*, 이규행 감역, 한국경제신문사.
- _____. (1980), *The Third Wave*, 이규행 감역, 한국경제신문사.
- _____. (1990), *Power Shift*, 이규행 감역, 한국경제신문사.
- Touraine, A. (translated by Leonard Mayhew) (1971), *The Post Industrial Society*, Random House.
- World Executive's Digest (1997), 「지식노동자의 창조성을 이끌어 내려면 3가지 작업공간을 마련해야 한다」

Worzel, R. (1994), *Facing the Future*, Stoddart.

Würtele, G. (1995), *Agenda Für Das 21s. Jahrhundert*.

Yoshinaga, Y. (1996), *Fukuzatsu-Kei*, Kodansha.

A Study on the Tasks about Human Resource Management in Post-Capitalist Society : Labor Flexibility, Employability, and Corporate Governance

Jae Kyoo, Lee*

ABSTRACT

Not like industrial society, whether it is capitalist or socialist regime, Post Capitalist Society(PCS) is based on knowledge in terms of production factors. And in PCS, there is no discrimination between capitalists and workers actually who are the same men because of longer life expectancy and development of pension system.

Usually another distinctive aspect of PCS is knowledge-based industry especially using information technology and communication technology, aka, ICT. The development of ICT may delete or decrease many (specifically to say mental and time consuming) jobs and works once human being must do.

Then it is safe in some degree that the PCS will be workfree society. If so, there will be three tasks which Human Resource Management should handle, i. e., labor flexibility, employability, and corporate governance.

In old days, high-class men (aristocrats of Athens, China, Europe, and Chosun) did not work to earn daily bread. If they did, they were blamed

* Professor, Taegu University, Management

because it was supposed to take away lower class men's duty and mean to make them die of hunger.

In the workfree society of PCS, two problems will rise compared to previous society to be settled and prepared, one will be workfree ethics and the other will be workfree environment. The former will be somewhat easy, but the latter will evoke quarrelsome debates.