

# 企業의 人力開發의 當面課題와 展開方向

崔 鍾 泰\*

## 《目 次》

I. 企業競爭力과 人的資源	1. 開發指向의 人事·勞務管理
II. 人力開發 및 管理의 當面課題	시스템의 構築
1. 內部勞動市場開發	2. 參與指向의 人事·勞務管理
2. 人事·勞務管理의 리엔지니어링	시스템의 構築
III. 人力開發 및 管理의 對應方案	IV. 結 論

## I. 企業競爭力과 人的資源

오늘날 국제사회에 있어서 경쟁력이 있는 국가나 기업들은 한결같이 인적자원을 기업과 국가의 성장 및 발전을 위한 경쟁전략의 원동력으로 삼아오고 있다. 왜냐하면 인적자원개발이 곧 오늘날 경쟁우위의 가장 중요한 핵심요인이며 기술축적 내지 혁신과 직결되어 있기 때문이다.

인력의 개발은 곧 기술축적 내지 혁신을 의미한다. 우리는 기술혁신의 방향을 다음과 같이 크게 두 가지 방향으로 구분하여 생각할 수 있다. 그 하나는 물질적 축적을 중심으로 한 하드웨어(hardware) 기술혁신이고, 다른 하나는 인간적 축적을 중심으로 한 소프트웨어(software) 기술혁신으로 볼 수 있다.

전자는 기계, 시설 등의 노동장비의 증가를 통하여, 후자는 기능 및 기술 등 노동의 질 향상을 통한 기술혁신을 의미하는 것이다. 환언하면, 전자는 기계시설의 물질적인 투자를 통하여, 후자는 인적자원의 개발을 통하여 기술혁신을 이룩하는 것이다. 어느 방향이 바람직한가는 한마디로 단정할 수 없다. 이 양자가 유기적으로 결합이 될 때 가장 바람직하다.

하지만 일반적으로 기술혁신 또는 기술형성이라 할 때는 소프트웨어 중심의 혁신과 형

\* 서울大學校 經營大學 教授

성이 강조된다. 즉, 기술혁신이라 함은 주로 유능한 기능기술인력의 개발 및 확보를 통한 혁신과 형성을 의미한다. 특히, 생산현장 기능기술혁신에는 이 점이 더 한층 강조된다. 소프트웨어 중심의 기술혁신, 인적자원중심의 기술혁신이 형성되지 않으면 곧 기술형성과 발전이 한계의 벽에 부딪히게 되고, 선진산업국의 기술식민주의 또는 기술종속주의의 굴레를 결코 벗어날 수 없다.

특히 우리 나라의 기업기술은 후진국적 선진형임을 고려할 때 인간적 축적을 중심으로 한 소프트웨어 기술혁신의 방향이 중시되어야 한다고 생각한다.

여러 가지 이유를 들 수 있겠지만, 그 중 대표적인 것으로 재무적 요인을 들 수 있겠다. 우리 나라 기업이 당면하고 있는 큰 취약점 중의 하나는 재무구조의 영세성이라 할 수 있다. 기업의 자본구성과 수익구성을 분석해 보면 자금압박을 쉽게 찾아볼 수 있다. 이러한 재무구조의 영세성 하에서 자본비용이 높은 노동시장비율향상 중심의 물질적 기술혁신은 많은 위험이 따르기 때문에 자본비용이 낮고 환경대응에 유연성이 높은 인력개발 중심의 소프트웨어 기술혁신이 기대되고 있다. 특히, 중소기업에 있어서 경쟁력 있는 기술을 혁신하기 위해서는 인력개발을 통한 기술인력의 양성이 곧 기술혁신의 원동력이 되는 것이다.

그러나 지금까지 우리 나라에서는 기술혁신에 즈음하여 지나치게 물질적인 측면만 고려하고 인력이나 조직형성 등 인간적인 측면은 너무 경시해 왔었다. '인간은 하나의 기술적인 동물이다' (Man is a technological animal)라는 말을 빌릴 필요도 없이 기술혁신에는 반드시 인간개발, 즉 기술인력의 배양이 꼭 필요한 것이다.

생각건대, 기술에는 기계설비에 부수되는 기술과 사람에 부수되는 기술이 있다. 우리는 이를 전자는 하드웨어(hardware) 기술, 후자는 소프트웨어(software) 기술이라고 한다. 일반적으로 기술이라 할 때는 후자를 의미한다. 사람에 따라 다니는 기술은 다시 세 가지로 분류할 수 있다. 이를테면 사람의 '손' 끝에 따라 다니는 기능(skill)과 '머리' 속에 따라 다니는 지식(knowledge) 기술이 있다. 그러나 무엇보다도 중요한 것은 이를 기초적으로 형성시켜주는 '마음' 속에 따라 다니는 근면성과 성실성의 태도(attitude) 기술이라 할 수 있다.

그러므로 기업구성원의 능력개발은 곧 그 기업의 기술혁신을 의미하며, 그 능력개발은 손끝의 능력만을 의미하지는 않고, 머리 속의 능력, 마음 속의 능력 모두를 포함한 능력을 의미한다. 기술형성과 혁신에는 인간의 사고와 정신 및 태도도 포함되는 것이다.

인적자원을 통한 기술축적의 전형적인 한 사례로써 독일과 일본의 성공사례를 들 수 있

다. 오늘날 산업국으로서 최첨단을 걷고 있는 독일과 일본은 우리 나라와 비슷한 환경적인 여건에 처해 있었다고도 볼 수 있다. 이를테면 원자재(raw material)를 충분히 가지고 있지 않다는 점, 국토의 면적인 좁다는 점, 강대국의 직접적인 파워 속에서 존립해야 된다는 점 등은 우리 나라와 비슷하다. 특히 원자재가 부족한 상황하에 인적자원을 주축으로 하여 경제성장을 이룩하여야 된다는 점은 우리의 입장과 대단히 유사하다고 생각할 수 있다. 독일과 일본은 경영자들 스스로가 일컫듯이 자기들의 유일한 무기는 구성원들의 '두뇌와 손끝에 달려 있는 기술'과 '노하우'라 한다.

독일기업 경영조직의 뚜렷한 특징 중의 하나는 인적자원의 개발과 활용을 경쟁력 강화를 위한 기술축적의 주요 전략으로 삼고 있다는 점이다. 즉, 독일과 일본기업은 대기업이든 중소기업이든 경영조직관리상 인력개발을 통한 기술축적에 큰 역점을 두고 있는 것이다. 일반적으로 독일과 일본기업의 인력개발을 통한 기술축적의 기능은 인사조직관리상에서도 쉽게 찾아볼 수 있다.

최근에 와서 미국도 국가경쟁력과 기업경쟁력의 핵심전략으로서 인적자원개발을 통한 기술축적과 혁신을 추진하고 있다. 그 동안 미국은 경쟁력의 원동력인 파워(power)를 형성시키는 자원(resource)의 확보가 독일이나 일본에 비하여 월등히 앞서고 있음에도 불구하고 왜 이들에게 경쟁력이 떨어지고 있는가에 대하여 세심한 검토를 한 결과, 결국 경쟁력을 형성하는 근원이 되는 자원은 지금까지의 물적, 금전, 인적자원 등의 부존자원이 아니라 창출자원의 으뜸인 기술이라는 것을 깨닫게 되었다. 또 경쟁력의 원동력인 기술은 사람에게 부속되는 기술을 의미하고, 이는 곧 인간에게 체화된 능력이라는 것을 알게 되었다. 따라서 능력개발, 즉 인적자원개발을 국가경쟁력의 원동력으로 보고 이를 범국가적 차원에서 적극 추진하고 있는 실정이다.

우리는 국가와 기업경쟁력의 원동력이 되는 인적자원개발의 중심센터로서 기업을 손꼽을 수 있다. 기업은 오로지 제품을 생산하고 판매하는 곳만이 아니라, 또한 사람을 길러내고 능력을 개발시키며 학습을 시켜 주는 곳이기도 하다. 기업을 학습의 장으로 보고 기업의 경쟁력 강화뿐만 아니라 국가경쟁력 강화에 있어서도 대단히 중요한 과제라 할 수 있다.

지난 반세기 동안 국제사회에 있어서 경쟁력이 있는 기업들은 한결같이 인적자원을 기업성장과 발전을 위한 경쟁전략의 원동력으로 국제경쟁력 구축의 중심으로 여겨왔다. 기업의 경쟁력은 결국 그 기업을 움직이는 '사람'에 달려 있는 바, 기업구성원이 능력과 의욕을 잃게 되면, 결코 기업의 생산력과 경쟁력은 기대할 수 없는 것이다.

이제 경제운용의 시각을 지금까지의 화폐 또는 자본중심의 자본주의 경제운용시각에서 사람 또는 인적자원중심의 자본주의 경제운용시각으로의 전환이 절실히 요망되고 있다. 환언하며, 자본 내지 물적자원 시장경제의 패러다임에서 인적자원 시장경제의 패러다임으로 그 강조점의 이동이 절실히 요망된다 하겠다.

그 동안 저임금을 기반으로 한 인적자원관리는 그 나름대로 기업의 성장발전에 적합관계를 이루어 왔다고 할 수 있다. 그러나 대내외의 경영여건변화와 더불어 그 유효성은 한계의 벽에 부딪히게 되었고, 다음과 같은 새로운 변신을 하지 않으면 안되게 되었다.

첫째, 구성원의 장래희망과 도전 및 비전을 제시할 수 있는 능력개발지향적인 새로운 인적자원관리체계의 확립이 요청된다.

둘째, 기업의 기술축적과 조직체질을 강화시킬 수 있는 능력개발지향적인 새로운 인적자원관리체계의 확립이 요청된다.

구성원의 자기성장발전과 기업의 경쟁력 강화구축을 위한 인적자원관리의 기본방향은 지금까지의 근속지향적 인적자원관리체제에서 능력개발지향적 인적자원관리체제로 전환하는 것이 되겠다. 즉 외부노동시장의존적 인적자원관리체제에서 내부노동시장개발적 인력관리체제로 전환하는 것이다.

능력개발지향적 인적자원관리체제는 직무수행능력개발 인적자원관리체제를 의미하며, 이는 지금까지의 통제적 노동활용중심의 인적자원관리체제에서 기능기술형성적 노동개발중심의 인적자원관리체제로의 전환을 의미한다.

## Ⅱ. 人力開發 및 管理의 當面課題

우리나라 기업의 인력개발 및 관리 효율화의 당면과제로서 경영적 차원에서 다음 2가지를 손꼽을 수 있다. 즉 구조적 차원에서의 内部勞動市場開發과 기능적 차원에서의 人事·勞務管理의 리엔지니어링을 제시하고자 한다.

### 1. 内部勞動市場開發

#### 1) 縱斷的 勞動市場과 内部勞動市場開發

우리는 노동시장의 유형을 한 나라의 경제적, 기술적 측면에서 횡단적 노동시장과 종단적 노동시장으로 구분할 수 있다. 전자에서는 노동이동의 자유가 후자에는 노동이동의 제한이 요청되고 있다.

우리는 경제·기술의 발전을 '선진국적 후진형'과 '후진국적 선진형'으로 구분할 수 있다. 전자는 영국과 같이 경제·기술이 다른 나라보다도 먼저 출발하였으나 나중에 뒤지는 소위 선발적 후진형을 의미하고, 후자는 독일, 일본과 같이 경제·기술이 다른 나라보다 늦게 출발하였으나 나중에 앞서는 소위 후발적 선진형을 의미한다. 대체로 전자의 생산기술의 선진국적 후진형에는 노동시장이 횡단적으로 구성되고, 후진국적 선진형에는 노동시장이 종단적으로 구성된다. 횡단적 노동시장 하에서는 기술이 일반기술 중심으로 되어 있어 노동이동이 용이한데 비하여, 종단적 노동시장 하에서는 기술이 기업특유의 기술(firm-specific technology) 중심으로 되어 있어 노동이동이 어렵게 형성된다.

우리 나라 생산기술은 후발적 선진형의 성격에 가깝다고 할 수 있다. 때문에 노동시장은 종단화의 성격을 띄기 시작했으며, 고용의 시장원리에 입각한 횡단적인 노동시장의 형성을 기대하기 어려운 실정이다. 근간에 심한 노동이동률은 노동시장의 횡단화에서 나타나는 것이 아니라, 급격한 중화학공업정책에 의한 절대적인 노동인력의 부족에서 야기되는 현상이라 할 수 있다. 오늘날 대부분의 기업체에서는 자기회사에 알맞은 기능 및 기술인력의 확보를 강조하고 있다. 자기 기업의 실정에 알맞은 기능·기술의 습득이 이루어져야 한다는 것을 이구동성으로 주장하고 있다. 현재 우리 나라 기업의 생산시스템은 업종뿐만 아니라 지역, 노동기구, 원재료 등에 따라 각 생산시스템마다 특수성을 지니고 있어서, 각 생산시스템에 적합한 전문기능·기술이 겸비되어야만 경제적 효율성을 나타낼 수 있다는 사실이 입증되고 있다.

우리 나라 기업은 후발적 선진성에 의한 생산기술의 전개과정에 직면하고 있으므로, 기업이 생산시스템에 따라 제각기 다르게 형성되어 다양성을 띤 직종 하에서 노동시장이 정상적인 종단적 노동시장으로 형성되도록 노력해야 하며, 이를 위한 제반 노동시장 정책의 뒷받침이 요청된다고 할 수 있다. 그러므로 기업 내부노동시장의 인적자산의 축적과 기업 특유의 기술축적을 위한 인력양성을 비롯한 기타 인사·노무정책의 적극적인 추진을 기하도록 하는 노력이 강조된다.

## 2) 低雇傭彈力性과 內部勞動市場開發

기업중심의 내부노동시장개발전략은 해고와 전직이 용이치 않아서 노동이동의 장애가 심한 사회일수록, 즉 노동이동과 고용의 탄력성이 낮은 사회일수록 보다 더 적극적으로 요청된다.

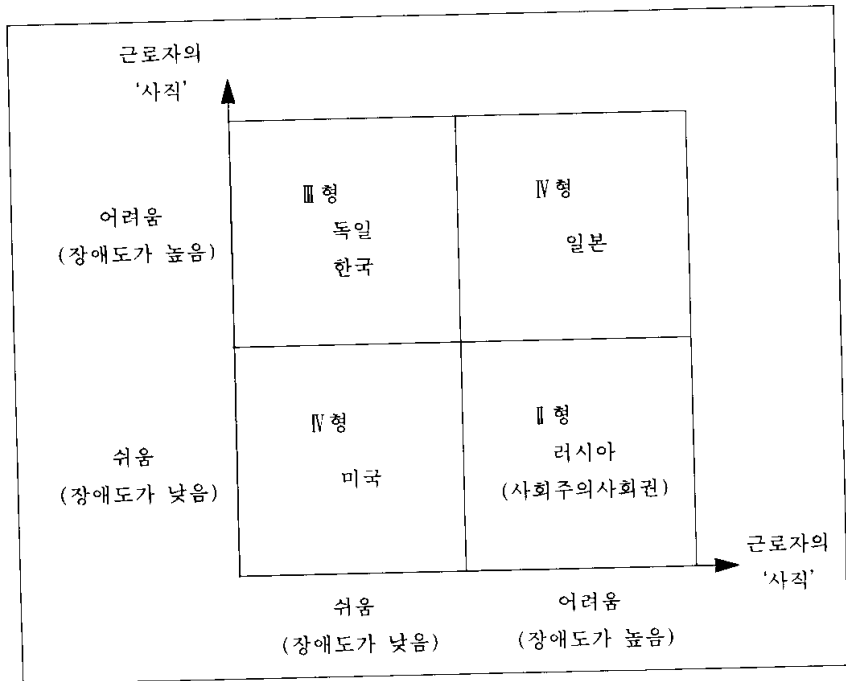
노동시장의 노동이동 촉진현상을 사용자의 '해고'(비자발적 이직)와 근로자의 '사직'(자발적 이직) 측면에서 볼 때 우리는 다음 <그림 1>과 같이 네 가지 유형의 사회를 찾아

볼 수 있다. 한편으로 '해고' 요인과 관련하여 이것이 쉬운 사회와 어려운 사회, 환언하면 해고의 장애가 낮은 사회와 높은 사회의 축을, 다른 한편으로 '사직' 요인과 관련하여 이것이 쉬운 사회와 어려운 사회, 환언하면 사직의 장애가 낮은 사회와 사직의 장애가 높은 사회의 축을 각각 설정했을 때 <그림 1>에서와 같은 노동시장을 중심으로 한 사회를 찾아 볼 수 있다.

제 I 형은 '해고'에 대한 낮은 장애요인과 '사직'에 대한 낮은 장애요인이 결합되어 노동이동에 대한 장애가 아주 낮은 경우이다. 이는 사용자의 해고행위가 경영의 상황에 따라 용이하게 이루어질 수 있고, 마찬가지로 근로자도 계약과 의사에 따라 기업을 쉽게 사직할 수 있으므로 고용의 탄력성이 대단히 높은 사회이다.

이를테면 조건만 갖추면 사용자는 해고를 용이하게 할 수 있고, 또 근로자도 사직을 자기의 의사에 따라 쉽게 할 수 있는 소위 노동이동이 아주 활발하게 이루어지는 사회이다. 여기에 가장 대표적인 나라로서 미국을 손꼽을 수 있다.

제 II 형은 '해고'에 대한 낮은 장애요인과 '사직'에 대한 높은 장애요인의 결합으로서 노동이동에 대한 장애가 있는 사회이다. 그러나 사용자 입장에서 보면 고용의 탄력성을



<그림 1> 노동시장중심의 사회유형

충분히 활용할 수 있는 사회라 할 수 있다.

이를테면 사용자의 해고는 용이하게 할 수 있지만, 근로자의 사직은 용이하지 않는 사회이다. 인사에 관한 기업의 의사결정권을 보장하면서 근로자 개인의 선택권은 몹시 제한하는 경우이다. 이 경우에 제기되는 노동시장관리의 주된 목표는 인력을 어떻게 재배치하는가 하는 문제이다. 이는 러시아를 비롯한 사회주의 국가들이 해당된다.

제 Ⅲ 형은 '해고'에 대한 높은 장애요인과 '사직'에 대한 낮은 장애요인의 결합으로서, 이것 역시 노동이동에 대한 장애가 있는 사회이다. 특히, 사용자 입장에서 볼 때 고용의 탄력성이 대단히 낮은 사회라 할 수 있다.

이는 근로자의 사직에 대한 장애요인은 거의 없는 반면에 사용자의 해고에 대한 장애요인은 아주 높은 경우를 말한다. 이러한 경우를 예로 들면 근로자 고용보호를 위한 포괄적인 노동법이 존재하거나 근로자에 대한 사용자의 심리적 자세가 정립되어 있는 경우에 발생할 수 있다. 여기에 대표적인 나라로서 독일과 한국 등을 손꼽을 수 있다.

우리 나라도 독일과 같은 제 Ⅲ 유형에 속하는 사회로 볼 수 있지만, 노동시장의 관점에서 양국을 비교하면 대단히 큰 차이가 존재한다. 이를테면 독일은 직장·직업에 대한 정보제공이나 상담과 같은 고용안정서비스, 교육·훈련과 같은 능력개발사업, 근로자의 지역간 이동에 대한 지원 등이 적극적으로 이루어지고 있는 반면에 우리 나라는 그렇지 못하다. 또 독일은 이상의 노동시장정책 이외에도 근로조건이나 자격제도를 표준화하여 노동이동을 원활하게 하여, 노동시장의 고용안정을 추구하고 있으며 또 임금, 부가급부 및 기타 근로조건 등의 고용조건을 가능한 한 표준화하여 근로자의 지역별, 산업별 및 직종별 이동을 원활하게 하고 있다. 특히, 표준화되고 광범위하게 보급된 직업교육과 훈련을 통해 독일 노동시장에서는 근로자의 수평이동이 비교적 활발하게 전개되도록 하고 있다.

제 Ⅳ 형은 해고에 대한 높은 장애요인과 사직에 대한 높은 장애요인의 결합으로서 노동이동에 대한 장애가 높은 사회이다.

여기에 대표적인 나라로서 우리는 일본(특히, 대기업)을 손꼽을 수 있다. 일본은 사용자의 해고에 대한 장애요인이 높으면서도, 근로자의 사직에 대한 장애요인 역시 사회관습상 높은 경우이다. 그 결과 고용기간이 장기화되며 이 경우 기업은 필요한 인력을 내부에서 조달하는 정책에 의존할 수밖에 없다.

앞에서 고찰한 네 가지 유형을 우리는 다시 자본주의 사회의 시장현실에 입각하여 고용관행을 크게 다음과 같이 두 가지로 유형화할 수 있겠다.

하나는 '해고'와 '이직'의 장애가 비교적 낮은 미국식의 소위 '고용 및 해고원리'(hire

and fire employment principle)에 의한 단기고용형(short time employment)이고, 다른 하나는 해고와 이직의 장애가 비교적 높은 독일, 일본, 한국 등의 소위 '생애고용원리'(life time employment principle)에 의한 장기고용형(long time employment)이라 할 수 있다.

전자의 미국식 단기고용관행에서는 기업외부 노동시장, 즉 일반노동시장의 효율적인 구축과 기능이 요구된다. 이에 반하여 독일, 일본, 한국 등의 장기고용관행에서는 기업내부 시장, 즉 내부노동시장의 효율적인 구축과 기능이 요구된다. 특히, 한국, 일본, 독일 등과 같이 해고의 장벽이 높고 고용의 탄력성이 낮은 장기고용 관행의 사회에서 기업은 종업원을 신규로 채용하는 데에 있어서 한 번 잘못 채용하면 쉽게 내보낼 수 없으므로, 매우 신중한 자세로 선택하기 않을 수 없다. 또 필요한 직책에 알지 못하는 사람을 새로 채용하는 것보다는 기존의 기업에 속한 근로자를 교육시켜 이를 담당토록 하는 것이 더 유리하기 때문에 내부노동시장을 체계적으로 개발하여 노동에 대한 수요를 효과적으로 충족시키도록 하는 내부노동시장 개발전략이 곧 기업과 국가경쟁전략의 핵심전략으로 등장한다.

기업은 근로자의 작업성능이 만족스럽지 못하다고 하여 이들을 쉽게 해고할 수 없을 뿐만 아니라, 또 기업외부노동시장 역시 직장과 인력을 최적으로 배치하는 수단으로서의 그의 기능을 행사하지 못할 경우, 기업은 필요한 인력을 내부에서 조달하는 정책에 의존할 수밖에 없다. 그러므로 내부노동시장개발전략은 곧 기업과 국가경쟁전략의 일환으로 삼지 않을 수 없는 것이다.

생각건대, 저고용탄력성 상황하에서는 기업의 효율적인 노동의 수요공급이 외부노동시장보다는 내부노동시장의 효율적 기능에 보다 더 의존하게 되며, 이는 곧 내부노동시장개발을 통한 인적자원의 자산화를 기하지 않으면 효과적인 노동공급을 받을 수 없음을 말해준다.

필요한 노동의 수요공급의 조정을 외부노동시장 조정기능에 따라 효과적으로 수행할 수 없기 때문에 내부노동시장개발을 통한 노동의 수급조절과 적기적소의 고용기능을 수행하도록 노력하여야 하는 것이다.

고용의 탄력성이 없고 장기고용관행에 젖어있는 사회에서는 기업의 합리적이고 효율적인 내부노동시장을 개발하지 못하면 기업의 인적자원의 구성은 소위 '악화가 양화를 구축하는 현상'을 야기하여 경쟁력을 상실하게 된다.



## 2. 人事·勞務管理의 리엔지니어링

### 1) 環境變化와 人事·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 '리엔지니어링'이라고 한다. 기업의 리엔지니어링 노력에 발맞추어 인사·노무관리에서도 일대혁신으로써 리엔지니어링이 일어나고 있다.

기업리엔지니어링의 개념에 따라 인사·노무관리의 리엔지니어링을 '기업의 대내외적 여건 변화에 대응할 수 있는 근본적인 인사·노무관리사고의 대전환 및 새로운 인사·노무관리제도의 혁신적 구축'으로 정의할 수 있다.

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

예컨대 미국, 일본 등을 비롯하여 선진산업국가들은 급변하는 경제-사회-기술환경에 대응하여 인사·노무관리의 과감한 리엔지니어링을 적극적으로 전개하여 오고 있다. 이를테면, 지금까지의 연공 혹은 직무중심 인사·노무관리체계에서 기술 내지는 능력중심 인사·노무관리체계로 전환하고 있는 것이다.

### 2) 柔軟化 戰略과 人事·勞務管理의 리엔지니어링

기업의 경쟁전략은 제품 및 시장, 조직관리 등 대상에 따라 다양한 형태로 나타날 수 있으나, 인사·노무관리와 직접적인 연계를 가지는 것으로 조직관리와 관련된 유연화 전략을 들 수 있다. 기업의 유연화 전략은 급변하는 환경변화에 적극적으로 대응할 수 있도록 탄력적으로 인력 및 조직관리활동을 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.

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

조직구성원의 유연화 전략을 의미하는 노동의 유연화 전략은 다시 수량적 유연성과 기능적 유연성 전략으로 구분된다(Atkinson, J., 1985; Brunhes, Bernard, 1989).

첫째, 수량적 유연성(numerical flexibility)은 기업의 수요 변동에 따라 신속적으로 고

용수준을 조작하여 기업이 '필요로 하는 인력'과 실제 고용된 인력의 수를 일치시키려고 하는 전략이다. 즉 필요한 최소 수준의 노동력만을 고용하고, 경기변동에 따라 임시적, 단기적 노동력을 탄력적으로 활용하는 유연화 전략이다. 수량적 유연화 전략은 다시 고용 형태의 유연화, 작업의 외부화, 그리고 근무형태의 유연화로 구분된다.

둘째, 기능적 유연성은 다기능화, 숙련형성 등의 노동능력 향상을 통해 업무수행의 유연성을 높이는 것이다. 즉, 기업은 기존 직무의 재설계와 과업 수행범위의 확대를 통하여 개별 근로자의 다기능화를 유도한다. 이를 통해 직무체계가 유연화되고 근로자가 여러 직무를 동시에 수행할 수 있게 됨으로써 생산과정의 '기능적 유연성' (functional flexibility)을 제고시킬 수 있게 된다. 따라서 기능적 유연성의 핵심은 근로자의 다기능화에 있다. 근로자가 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·고부가가치 산업이 발달하면서 작업과정에서 근로자의 자발성과 다양성이 요구되었기 때문이다. 이와 함께 생산의 변동이 심할 경우 기능적 유연성을 갖추으로써 작업장내 배치전환이나 작업장간 노동이동을 통해 적극적으로 이에 대처할 수 있기 때문이다.

이와 같이 노동의 유연화 전략은 고용수준, 노동과정 등 고용관계의 탄력적 변화를 통해 환경의 다양성이나 변화에 적응할 수 있는 능력 또는 적응력을 높이는 데 그 목적이 있다.

유연화 전략이 성공적으로 실행되기 위해서는 근로자의 고기능, 동기부여, 몰입이 전제되어야 한다. 이를 위해 인사·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 인사·노무관리의 혁신이 있어야 한다. (Shimada, H. & MacDuffid, J.P., 1986)

요컨대 기능적 유연화 전략은 소집단 활동, 제안제도 등을 통해 근로자의 참여의식 및 자발성을 고취하는 보상과, 다른 한편 기능훈련을 통하여 근로자의 다기능화 및 숙련형성의 인사·노무관리 혁신이 뒷받침되어야 한다.

보상제도에서 인사·노무관리의 리엔지니어링 전략은 과거 연공급 및 직무급이나 단체협약에 의해 결정되던 임금구조를 개인 혹은 집단의 능력과 성과에 연계하여 결정되는 임금체제로 전환하는 양상을 나타내고 있다. 구체적으로는 i) 연공적 또 직무적 고정급에서

개별성과급이나 집단성과급 혹은 숙련급 등으로 기본급(basic wage) 구조를 근본적으로 바꾸려는 방향에서부터 ii) 보너스 차등 지급이나 이익배분(profit sharing) 등 다양한 부가급 형태의 실현으로 전개되고 있다.

다기능화 및 숙련 형성의 인사·노무관리의 리엔지니어링 전략은 근로자가 단순조작업 무만을 수행하는 것이 아니라 작업방법 개선설계 등의 구상기능을 수행할 수 있도록 지원 하는데 초점을 두고 있다. 이를 위해 능력 및 자격의 재규정, 경력개발제도의 개선, 능력 프로그램의 개발 및 평가제도의 개선 등의 노력을 전개하고 있다.

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

저임금 고성장형의 인사·노무관리방식은 그 동안 우리기업이 저임금을 바탕으로 한 고성장을 이룩해왔기 때문에 유지되어 왔던 생산성 경시의 연공지향적 임금관리방식이다.

이와 같이 저임금 고성장형의 인사·노무관리방식은 연공서열에 기반을 두고 임금 및 승진관리체계를 형성하여, 근로자의 능력개발을 도외시하고 노사발전에 많은 문제점을 보여주고 있다. 저성장기에 접어들게 된 한국기업은 이에 걸맞는 인사·노무관리의 리엔지니어링이 요청되고 이를 통해 종래의 연공서열적 인사·노무관리방식에서 능력개발의 인사·노무관리로 전환하는 것이 시급하다고 할 것이다.

### Ⅲ. 人力開發 및 管理의 對應方案

우리는 인력개발 및 관리 효율화를 위한 대응방안으로써 다음 2가지를 제시하고자 한다. 즉, 구조적 차원에서의 인적자원개발 지향적 인사·노무관리시스템의 구축과 기능적 차원에서의 참여적 상호작용시스템의 구축을 제시하고자 한다.

#### 1. 開發指向의 人事·勞務管理시스템의 構築

내부노동시장개발을 위해서는 이를 뒷받침해 줄 수 있는 효율적인 인사·노무관리시스템의 구축이 필연적으로 있어야 한다. 환언하면, 기업의 인사·노무관리시스템은 기업의

내부노동시장형성의 하부구조가 되는 것이다. 내부노동시장개발을 위한 인사·노무관리시스템의 구축의 뒷받침이 없는 내부노동시장개발의 노력은 구호에만 그치고 만다. 내부노동시장개발은 구체적으로 이를 실현시켜줄 수 있는 인사·노무관리시스템이 수단으로서 마련될 때 비로소 그의 목표달성이 가능한 것이다.

이를 위해서는 지금까지의 신상필벌주의적, 논공행상주의적 인사·노무관리체제에서 벗어나 구성원의 능력개발주의적, 기술축적주의적 인사·노무관리체제로 전환해야 하며, 이를 위해 기업조직을 관리함에 있어서의 기준을 직무(job)와 연공(seniority)보다는 구성원의 능력(ability)과 자격(qualification)에 두어야 할 것이다. 능력개발을 기초로 한 인적자원개발 인사·노무관리체제는 구체적으로 내부노동시장개발에 의한 능력자격지향적 직급체제로 연계되어야 한다. 즉, 능력과 자격을 기준으로 한 기업내부노동시장의 개발과 이를 뒷받침할 수 있는 직급체제를 비롯한 사내교육훈련 및 기타 인사·노무관리체제의 확립이 요청된다.

#### 1) 人事·勞務管理의 展開方向과 中心領域

##### (1) 人事·勞務管理 改善의 展開方向

지금까지의 연공지향적 또는 직무지향적 인사·노무관리체도는 기업의 성장발전과 구성원의 동기유발의 계기를 적극적으로 부여하지 못하고 있는 실정이다. 이에 각 기업은 환경변화에 대응한 학습기업(learning company; lernende Unternehmen)이 되기 위해서는 종업원의 능력개발을 기초로 한 인적자원개발 인사·노무관리의 정립이 시급히 요망되고 있는 바이다.

능력개발적 인사·노무관리는 종업원 능력향상을 통해, 기업조직은 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 능력개발을 인사·노무관리, 노사관계 및 경영의 핵심전략으로 삼아 노사공존공영과 기업의 성장·발전을 기하고 있다.

미국에서는 소위 숙련자격인사제도(skill plan), 숙련자격임금제도(skill based pay), 경력개발프로그램(CDP: career development program), 또는 QWL(quality of working life) 프로그램 명칭으로서, 독일에서는 종업원 자질향상 인사제도(Mitarbeiter-Qualifizierungsprogram) 또는 종업원 능력개발인사제도(Mitarbeiterfoerderung-sprogram), 직종자격인사제도(Qualifications system)의 명칭으로서, 일본에서는 직능자격제도, 직능개발제도 또는 능력개발지향적 인사·노무관리제도 등의 명칭으로 추진되고

있는 실정이다.

요컨대, 오늘날 국제적으로 경쟁력이 있는 우량기업들은 한결같이 '기업은 사람이다'라고 보고, 또 기업의 성장·발전은 곧 기업구성원의 성장발전에 달려 있다고 본다. 기업의 성장발전은 구성원의 능력개발을 통한 기업의 기술축적과 구성원의 직장생활의 보람에 있다고 보며, 이것이 노동의 합리화와 인간화 이념의 통합적 노력이라 생각한다. 구체적으로 기업의 구성원으로 하여금 근속연수에 따라 기업의 직능에 필요한 그의 능력이 개발되도록 함으로써 구성원은 직장생활의 근속연수의 증가에 따라 기업의 기술축적에 보다 요청되는 구성원으로서 그의 위상이 정립되어 노동의 합리화 목표를 달성하도록 한다. 또 구성원 능력개발의 결과는 동시에 높은 직무수행능력 함양에 대응한 높은 보상과 인정으로 인하여 노동생활 보람의 증진을 통한 노동의 인간화 목표도 달성하도록 하게 되는 것이다.

따라서 노동상품거래설에 기반을 둔 전단적 통제지향 인사·노무관리방식에 대하여 문제점이 대두되고 있다. 이러한 인사·노무관리상의 문제점으로 인적자원개발에 기반을 둔 인사·노무관리, 고임금 저성장형 능력개발 인사·노무관리구조 및 횡단적 참여지향 인사·노무관리방식으로서의 전환이 시급한 과제로 대두되고 있다.

종래의 노동상품거래적 인사·노무관리와 능력개발적 인사·노무관리를 비교하면 다음 <표 1>과 같다. 즉, 인사·노무관리의 관점에서는 장기적이고 전략적이며 통합적인 관리가 이루어지고, 이러한 관리를 통해 노사관계와 조직구조에서는 노사간의 높은 신뢰관계를 기반으로 몰입에 기초한 권한위양적 조직구조가 형성된다. 즉, 능력개발의 인사·노무관리는 비용최소화가 아니라 인적자원의 활용이 목적이다.

이러한 능력개발의 인사·노무관리를 전개하기 위해서는 먼저, 사용자가 종래 전통적인 자본지향적 경영의 사고에서 단기안목적인 이익목표를 추구하는 인건비 절감 위주의 인사·노무관리 태도에서 벗어나야 한다(최종태, 1992). 장기적인 안목에서 기업성장을 위한 인사·노무관리의 혁신을 전개하여야 한다. 이를 위해서는 종래의 관리직 위주의 인사·노무관리에서 현장의 생산직도 동시에 중시하는 인사·노무관리의 노력이 요구되고 있다. 이에 따라 현장근로자의 참여와 권한위양이 가능한 작업조직을 형성하는 노력을 경주해야 한다. 능력개발의 인사·노무관리를 통해 종업원의 희망과 기대, 성취동기를 일으킬 수 있는 다양한 참여정책이 있어야 한다.

〈표 1〉 노동상품거래 인사·노무관리와 인적자원개발 인사·노무관리의 비교

구분	노동상품거래적 인사·노무관리	능력개발적 인사·노무관리
인사·노무 관리의 관점	단기적 관리	장기적 관리
	반응적 관리	선행동적 관리
	임시적(ad hoc) 관리	전략적 관리
	한계적(marginal) 관리	통합적 관리
조직구조	순응에 기초한 관리 (외부통제체제)	몰입에 기초한 관리 (자기통제)
	관료적/기계적 구조	유기적 구조
	집권적 구조	위양적 구조
노사관계	낮은 신뢰관계 일원주의(unitarism)	높은 신뢰관계 다원주의
평가기준	비용최소화	인적자원 활용 최대화

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

둘째, 노조도 사용자와 마찬가지로 인적자원개발이 기업의 생존과 기술혁신 및 근로자의 참여기회 확대를 가능하게 하는 노사공존공영의 기틀임을 인식하는 태도가 요청된다 (B. Dankbarr, 1989).

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

## (2) 人事·勞務管理 改善의 中心領域

능력개발적 인사·노무관리는 어떻게 설계되어야 할 것인가? 즉, 생산성 향상 및 구성원의 성장·발전을 위한 기업의 인적자원을 그 관리대상으로 삼는 인사·노무관리의 기본적인 영역은 무엇인가?

이에 구성원의 능력개발 및 기업 내부노동시장개발을 위한 인사·노무관리체계의 영역으로 다음 세 가지를 제시하고자 한다.

첫째, 기업 자체의 능력개발을 위한 기업특유의 직무 및 직능체계의 형성

둘째, 기업 자체의 능력개발을 위한 기업내부의 합리적인 승진, 배치전환과 임금관리체계의 형성

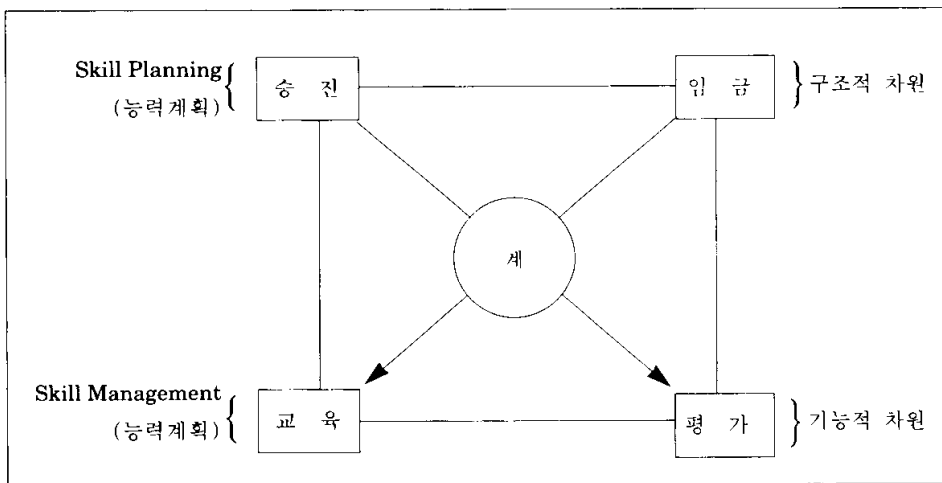
셋째, 기업 자체의 능력개발을 위한 기업내부의 교육훈련과 평가관리체계의 형성 등이 있어야 한다.

이를테면, 능력개발 및 내부노동시장형성을 위해서는 직능단위별로 인사·노무관리의 구조적인 차원인 승진과 임금관리의 효율적인 체계의 구축과 더불어 기능적 차원에서 이를 효율적으로 실현시킬 수 있는 교육과 평가관리의 효율적인 확립이 되어야 한다.

기업내부노동시장개발을 위해서는 기업내부의 기능개발을 위한 직급설정과 직급관리를 행하는 조치가 각각 체계적으로 이루어져야 한다. 환언하면, 능력계획(skill planning)과 능력관리(skill management)를 체계적으로 수행할 수 있는 인사·노무관리의 조치가 있어야 한다(W.G. Faix, et al., 1991). 전자의 직급설정이 내부노동시장개발의 구조적 차원이 되겠고, 여기에 핵심적인 과제가 능력개발을 체계적으로 촉진시킬 수 있도록 하는 직능체계 설정과 더불어 승진관리와 임금관리의 설계이다. 후자의 직급관리의 조치가 내부노동시장개발의 기능적 차원이 되겠고, 여기에 인사·노무관리의 핵심적인 과제가 교육관리와 평가관리이다.

그러므로 능력개발적 인사·노무관리시스템의 구조는 직급구조가 되겠고, 여기에 중심대상은 능력개발을 위한 승진과 임금관리모형의 설계가 된다. 마찬가지로 능력개발적 인사·노무관리시스템의 기능은 능력개발적 직급운영이 되겠고, 여기에 중심대상은 능력개발을 위한 교육과 평가관리 모형의 설계가 된다.

요컨대, 내부노동시장개발을 통한 능력개발적 인사·노무관리란 곧 기업내부의 기능개



〈그림 2〉 내부노동시장개발을 위한 인사·노무관리시스템의 영역

발적 직급체계의 형성을 효율적으로 촉진시킬 수 있는 교육과 평가의 인사·노무관리의 수단을 마련하는 것이다. 즉, 직능단위별로 능력개발을 촉진시킬 수 있도록 하는 인사·노무관리의 요체인 승진, 임금, 교육, 평가관리가 각각 적합성과 효율성을 기할 수 있도록 설계되고 운영되어야 한다.

2) 人事·勞務管理시스템의 構造設計: 職級體系設計

능력개발적 인사·노무관리의 구조적 차원인 직급체계의 설계는 어떻게 하여야 할 것인가? 환언하면 숙련형성을 위한 '승진'과 '임금' 체계는 어떻게 하여야 할 것인가? 승진과 임금은 직급체계 수레의 양바퀴를 이룬다.

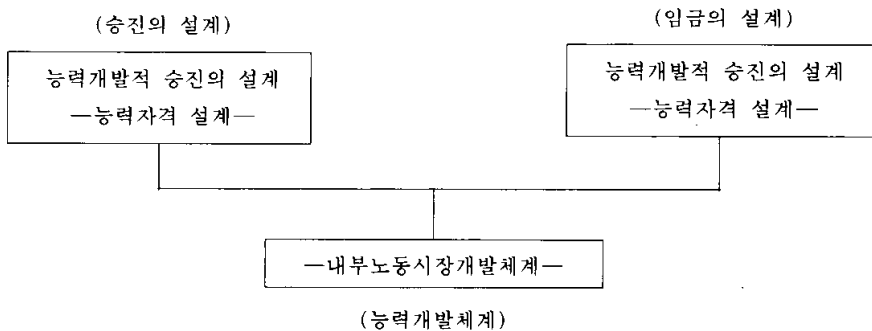
(1) 昇進管理시스템의 設計

능력개발적 인사·노무관리를 위해서는 무엇보다도 승진제도와 관련하여 능력자격등급의 설계가 중요하다. 능력자격등급의 설계에는 다음 두 가지의 결정이 그 핵심과제가 된다.

승진등급의 설계에 있어서 우선 자격등급의 수가 결정되어야 한다. 자격등급을 몇 등급으로 하는가는 능력개발 승진제도의 효용 및 그 성패에 큰 영향을 미친다. 자격등급 수가 지나치게 많으면 등급의 정의 또는 직능요건의 설정은 어려워지며, 그 운용이 실질적으로 연공에 따라 이루어질 가능성이 있다. 반대로 자격등급 수가 지나치게 적으면 동일자격 등급내부에 상당히 격차를 지닌 능력수준이 혼재하게 되어 직능자격등급의 성격이 모호하게 된다. 직능자격등급이 적절하게 운용되고 또 효과를 발휘할 수 있기 위해서는 능력자격등급의 설계가 무엇보다도 기업의 기술형성과 각종 인사·노무관리 여건과 맞는 것이 되어야 한다.

(2) 賃金管理시스템의 設計

임금관리는 승진관리와 더불어 인사·노무관리의 근간을 형성한다. 승진관리가 인사·



<그림 3> 인사·노무관리 구조설계의 2대 영역



노무관리 수태의 한쪽 바퀴라면 다른 한쪽 바퀴는 임금관리가 된다. 능력개발적 인사·노무관리에 있어서도 능력자격승진제도와 맞물려서 능력개발적 자격임금제도의 확립이 있어야 한다.

능력개발적 자격임금제도는 근속연수에 따라 구성원의 능력개발과 숙련을 촉진시킬 수 있도록 자격에 맞추어 보상이 이루어지도록 설계하여야 한다. 능력개발적 자격임금제도는 여러 형태가 있을 수 있겠다.

그러나 능력개발적 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.

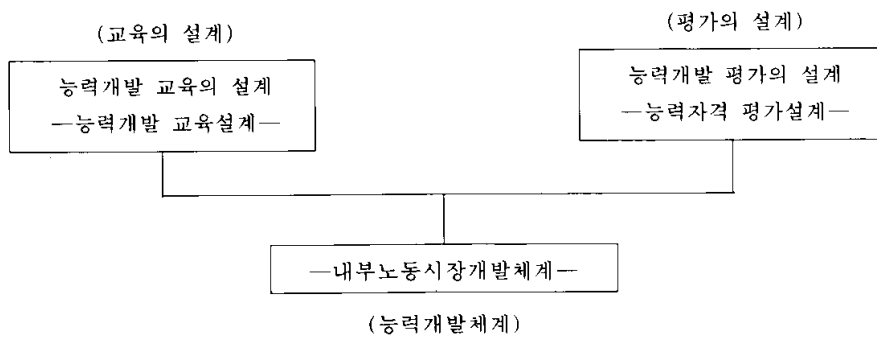
3) 人事·勞務管理시스템의 機能設計: 職級運用設計

이미 강조한 바 있듯이 구성원의 능력개발에 의한 내부노동시장개발을 위한 인사·노무관리의 기능적 차원은 직급운용이 되겠다. 여기에 중심대상으로서는 교육과 평가관리가 되겠다. 즉, 구성원의 능력개발을 통한 내부노동시장을 위해서는 직급체계에 적합한 교육체제와 평가체제가 직급운용면에서 뒷받침되어야 하는 것이다.

(1) 教育訓練管理시스템의 設計

능력개발적 인사·노무관리를 위해서는 능력을 개발시켜 주는 교육체제가 반드시 뒷받침되어야 한다. 능력개발적 교육에서는 특히 무엇을(what), 누가(who), 어떻게(how) 가르치느냐에 초점을 두어 교육훈련의 구조적인 차원과 기능적인 차원을 잘 조화시켜야 한다.

무엇을 가르치느냐는 어떤 내용을 교육시키느냐 하는 것이다. 이는 대상에 따라 전문적 능력과 인간적 능력향상을 위하여 어떠한 내용을 가르칠 것인가 하는 문제이다. 여기에서



〈그림 4〉 인사·노무관리 기능설계의 2대 영역

수직적으로는 계층별 교육훈련을, 수평적으로는 직능별 교육훈련을 체계적으로 전개시켜야 된다.

누가 가르치느냐는 라인(line) 중심의 교육훈련이나 혹은 스태프(staff) 중심의 교육훈련이나 하는 것이다. 여기에 따라 현장교육훈련(on the job training)과 현장외 교육훈련(off the job training)을 잘 조화시켜야 한다.

그러므로 무엇이든 교육훈련의 개발적 측면이며 구조적 측면이 된다. '무엇'이 확립되면 이것을 누가, 어떻게 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, '어떻게'는 교육훈련의 매체(매개방법)가 주가 된다고 할 수 있다.

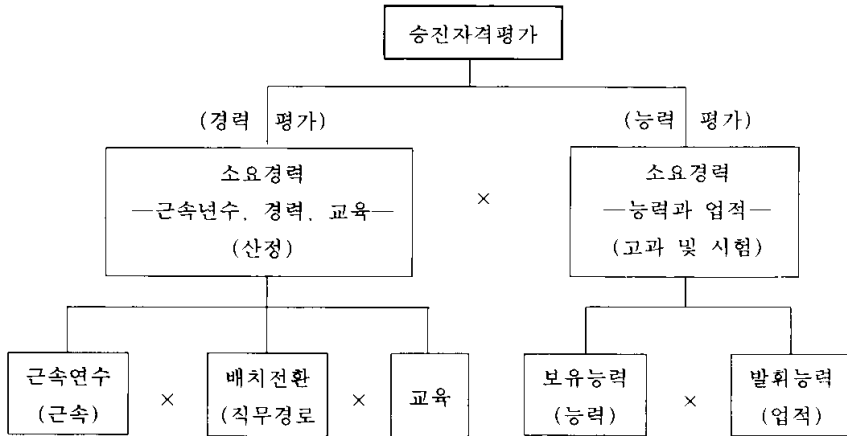
오늘날 능력개발적 교육훈련에 있어서 무엇을 가르칠 것인가에는 각 직능별로 '전문적 능력 — 사회적 능력 — 방법적 능력' 개발을 위한 교육과목들이 또 누가, 어떻게, 가르치느냐에 OJT에 의한 현장실습과 토의교육 방식이 적극 활용되고 있는 바이다.

## (2) 評價管理시스템의 設計

능력개발적 인사·노무관리를 위해서는 구조적 차원의 각 직급별 '자격등급기준'을 기초로 근로자 개개인의 직무수행능력의 정도를 파악하고 이의 개발을 촉진시키도록 하는 평가시스템이 확립되어야 한다. 종래의 평가제도가 종업원 사정차원의 신상필벌을 주요 목적으로 하였다면, 능력개발적 평가제도에서는 종업원 육성차원의 개발목적을 분명히 하여 구축되어야 한다. 따라서 종업원의 능력개발적 육성목적의 평가제도 확립은 평가기준 및 승진자격취득기준의 설정이 확립되어야 한다.

종업원 능력개발을 지원하는 평가시스템 구축을 위한 평가기준은 <그림 5>와 같이 경력 평가와 능력평가로 구성된다. 즉 직급별 승진자격부여를 위한 평가는 해당 종업원이 해당 직급의 자격취득을 위해 근속연수를 비롯한 기본적인 경력을 갖추었느냐 하는 것을 심사하는 경력평가와 해당직종의 직무수행능력을 체계적으로 갖추었느냐 하는 것을 심사하는 능력평가로 구성된다. 경력평가는 근속연수, 직무경로와 교육이, 능력평가는 보유능력과 발휘능력이 주요 대상이 된다. 이 때 보유능력에는 전문적 능력, 도구적 능력, 사회적 능력과 태도능력이 해당된다.

능력개발적 평가관리가 되기 위해서는 평가기준의 확립과 더불어 승진자격취득기준의 설정이 요청된다. 승진자격취득기준은 승진과 임금관리에 있어 합리적이고 객관적인 자격 승격과 승급이 이루어지도록 관리하는 데 요청되는 승진요건내역서이다. 본고에서는 능력



〈그림 5〉 평가기준의 설정

개발적 승진자격취득기준의 확립을 위하여 다음과 같은 2단계의 직능자격 취득과정을 제시하고자 한다.

즉, 자격에 의한 승진에 있어서는 1단계로 기본자격을 갖추었는지를 심사하고, 2단계로 기본자격을 갖춘 자 중에서 성적을 통해 승진자를 선발함으로써 그 운영의 합리성을 기하고자 한다. 1단계 기본자격심사는 경력산정, 인사고과, 기초자격시험 등을 통해 이루어지며, 2단계 승격성적 심사는 실기 및 필기시험에 합격한자를 승진자로 결정하거나, 시험성적과 인사고과를 합하여 승진자로 결정하는 두 가지 방법으로 이루어진다.

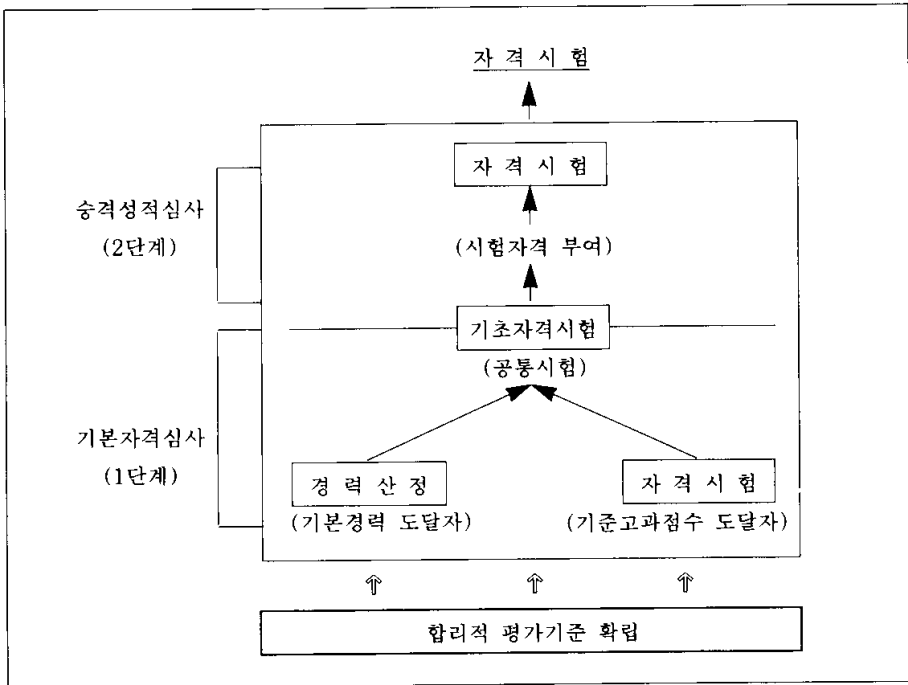
결국 승진자격취득을 위한 기준은 다음 〈그림 6〉과 같이 경력산정, 인사고과, 공통시험, 자격시험의 네 가지로 확립된다.

## 2. 參與的 相互作用시스템의 構築

### 1) 專斷的 統制指向 管理시스템의 限界

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

일반적으로 기업의 인사·노무관리방식은 〈표 3〉과 같이 '전단적 통제지향'과 '참여적 상호작용 지향'의 두 가지 방식으로 구분할 수 있다(Guest, D., 1987, Lawler, E.E., 1992).



〈그림 6〉 승진자격취득과정

이러한 대부분의 기업에서 실시하고 있는 인사·노무관리방식은 경영자가 위계적, 수직적 입장에서 종업원에 대한 관리를 행하고 있다는 것이다. 여기서는 구성원에 대한 엄격한 통제가 기업의 생산성 향상에 기여하는 가장 좋은 방법이라는 가정에서 인사·노무관리를 전개한다.

따라서 경영자 및 관리자는 사전적으로 규정된 엄격한 행동규범을 구성원에 명확히 지시하고, 조직구성원은 이를 준수하기만 하면 되는 수동적 존재로 인식한다. 또 과업은 경영자 및 관리자에 의하여 세분화, 표준화, 단순화되도록 설계하고, 조직구성원은 단순히 주어진 과업을 실행하는 역할만 담당하고 있다.

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

이러한 한계를 극복하고 새로운 환경변화에 적응할 수 있는 인사·노무관리시스템을 구

〈표 2〉 인사·노무관리의 두 가지 방식

구분 \ 방식	전단적 통제지향	참여적 상호작용지향
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	포괄적 업무의 담당
중심보상	임금, 작업조건 등 외재적 보상위	일 자체, 능력개발 등 내재적 보상
통제방식	계적, 상부하달식	자기통제, 하의상달식
적용영역	안정적인 과업, 저노무비·저학력 사회, 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.

축하기 위해서는 구성원의 능력을 개발하고 그들의 적극적 참여를 유도하는 인사·노무관리방식이 요청되고 있다. 즉 전단적 통제지향 인사·노무관리방식과는 달리 민주적 감독, 참가적 경영, 근로자의 개발 등을 주된 내용으로 하는 참여적 인사·노무관리방식의 구축이 요청되고 있다.

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

이러한 참여적 인사·노무관리방식은 만약 구성원이 능력을 개발하여 도전적인 업무를 맡으면, 자신의 행위를 스스로 통제하여 조직의 성과를 높일 수 있다(Manz, C.C. & Sims, H.P., 1980. Manz, C.C., 1990)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 나타

나는 비밀상적인 사건에 적극적으로 대응할 수 있도록 지원하는 보상시스템을 설계한다.

## 2) 參與指向的 人事·勞務管理시스템의 構築

참여적 인사·노무관리는 앞서 지적한 바와 같이 근로자의 정신적 욕구충족도를 높여서 삶의 질을 향상시킬 뿐 아니라, 근로의욕을 고취시켜서 생산성을 향상시키고 경쟁력을 강화시키는 이중적 효과를 낼 수 있는 것이다. 아울러 참여적 인사·노무관리의 폭을 넓혀 다양한 관리방안이 마련되어야 하며 관리대상의 수준도 상위수준에서 현장수준에 이르기까지 확대되어야 할 것이다.

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

기업구성원은 감독자와 관리자의 직위 및 직책에 대한 권위보다는 그의 개인능력 및 자질에 대한 권위를, 즉 계층적 권위보다는 직능적 권위를 보다 존중한다. 따라서 참여적 인사·노무관리의 실현을 위해서는 직능적 권위에 기반을 둔 Pull형 리더십이 형성되지 않으면 안되는 것이다.

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

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

## IV. 結 論

오늘날 기업을 둘러싼 기술 및 경제적 환경은 급변하고 있다. 이러한 환경변화에 기업 경영관리의 핵심영역인 인사·노무관리도 환경에 맞는 새로운 옷으로 갈아입어야 한다. 각 기업은 이러한 대내외 변화에 맞추어 새로운 체제를 마련하고 이에 대해 효율적으로 관리하지 않으면 노사공존공영과 기업의 성장·발전을 기대하기 어렵다.

새로운 인사·노무관리의 전개방향은 능력개발 지향적이고, 숙련형성 지향적인 체제로 이루어지고 있다. 급변하는 환경변화에 기업이 생존하기 위해서는 학습기업(learning firm: lernende Unternehmen)으로 되어야 한다(Meyer-Dohm, P. & Schneider, P., 1991; Hayes, R.H., Wheelwright, S.C. & Clark, K.B., 1988; Kienbaum, J., 1992). 기업이 새로운 환경에 적응하고 도전할 수 있는 학습능력을 갖추어야 함은 기업을 움직이는 구성원이 학습능력을 갖추어야 함을 의미한다. 새로운 자질과 새로운 능력을 형성하지 않으면 구성원은 자기성장발전을 할 수 없음은 물론, 기업은 생존경쟁에서 살아남을 수 없는 것이다.

이러한 점에서 오늘날 선진제국의 우량기업은 한결같이 기업의 인사·노무관리체제는 구성원의 성장발전과 기업의 성장발전을 위하여 능력개발지향적 체제로 옷을 갈아입고 있는 것이다.

따라서 인사·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.

오늘날 인사·노무체제가 내부노동시장개발에 의한 능력개발적 체제로 변신을 가져오게 된 이유로는 기업환경변화, 특히 다음 세 가지 경영여건의 변화를 들 수 있겠다.

첫째, 기술환경적 측면에서 볼 때, 생산기술의 자동화 및 생력화는 다원적이며 유연적인 기능·기술인력을 절대적으로 요청하게 되어 기업내부 노동시장개발의 적극적인 촉진을 요구하게 되었다는 점이다. 특히, 공장자동화 및 정보기술의 급속한 변화는 현대기업에 있어서 새로운 자격의 기능·기술인력을 구조적으로 요청하게 되었고, 이는 앞으로 더욱더 가속화되리라 예측되고 있다. 따라서 대부분의 기업들은 지금까지의 단능인력의 수요는 대폭 줄이고, 새로운 다능인력의 수요를 급격하게 요청하고 있다. 이에 부응하여 인사·노무관리도 직무 또는 연공중심의 직급체계에서, 내부노동시장개발 지향적인 숙련 또는 능력중심인 소위, 기술과 자격중심의 직급체계로 적극 변신하고 있는 실정이다.

둘째, 경제적 환경측면에서 볼 때, 국제경쟁의 가속화와 고임금화에 대응한 원가절감과 생산성 증대를 기할 수 있는 정예인력의 확보가 기업내부노동시장 개발을 절실히 요청하고 있다는 점이다. 이에 따라 선진기업체들은 능력지향적이며, 기술지향적인 인사·노무체제로의 전환을 서둘러 행했던 것이다.

셋째, 사회적 환경측면에서 볼 때, 오늘날과 같은 급변하는 불확실성 시대에서는 노사 갈등과 대립을 해소하는 경영공동체 형성의 필요성이 기업내부노동시장 개발을 절대적으로 요청하였다는 점이다. 즉, 기업의 구성원들로 하여금 평생직장, 자기발전과 성장, 직장생활의 보람, 주인의식 등의 공동체지향적 경영관리가 절실히 요청되는 것이다.

이러한 환경변화에 대응하여 기업은 다음 두 가지 측면에서의 인사·노무관리의 개선이 시급히 요망된다.

첫째, 구조적인 차원에서 새로운 인력개발지향적 인사·노무관리시스템의 구축이 시급히 요망된다. 즉, 종래 연공지향적 또는 직무지향적 임금 및 승진체계에서 하루 빨리 벗어나서 기업의 귀속감과 자기능력개발과 발전의 동기유발 계기를 적극적으로 부여할 수 있는 능력개발과 자격을 기초로 한 새로운 인사·노무관리시스템을 확립함으로써 구성원의 자기성장발전을 기함과 동시에, 다른 한편 조직의 기능·기술축적을 촉진시킬 수 있도록 해야 한다. 보다 구체적으로 능력자격지향적, 기술기능지향적 임금, 승진 등의 직급체계와 또 이를 촉진시켜주는 평가 및 교육훈련체계를 확립시키는 새로운 조직적 내지 개인적 공정성과 더불어 경영공동체를 형성시키는 인사·노무관리시스템의 구축이 요망된다.

여기에 사용자는 종래 전통적인, 자본지향적 경영의 사고에서 지나치게 단기안목적인 이익목표를 추구하는 인건비절감 위주의 인사제도 운영태도에서 벗어나서, 장기안목적인 고용목표를 추구하는 기업성장발전의 인사제도 운영노력이 필요하다. 마찬가지로 근로자와 노동조합은 기업의 인사·노무관리제도를 사용자들의 지배수단의 도구로 생각하는 태도에서 벗어나 기업의 생존과 기술혁신 및 고용기회의 확대를 통한 노사공존공영의 기틀로서 보도록 하는 노력이 필요하다.

둘째, 기능적 차원에서 참여적 상호작용의 인사·노무관리시스템의 구축이 시급히 요망된다. 즉 지금까지의 경영자의 위계적 통제 입장에서의 인사·노무관리체제에서 벗어나서 구성원의 자아실현과 자기정체를 통하여 내재적 보상을 충족시킬 수 있는 새로운 리더십과 더불어 참여적 상호작용의 인사·노무관리체제의 확립이 절실히 요청된다.

본고는 이러한 요청에 따라 인사·노무관리의 개선방향과 그의 구체적인 설계방침을 제시하는 데에 초점을 두었다.

## 參 考 文 獻

최종태, 「전략적 노사관계론」, 경문사, 1996.



- 최종태, 「생산성 향상을 위한 능력개발과 노무관리전개방향」, 한국생산성본부, 1992.
- 최종태, 「현대임금관리론」, 박영사, 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 Enterprise: A Comparison of Firms in Four European Countries," in OECD (ed.) *Labor Market Flexibility: Trends in Enterprises*, Paris: OECD, 1989, pp. 139-141.
- Faix, W.G., Buchwald, C. & Wetzler, R., *Skill Management*, Gabler Wiesbaden, 1991.
- Guest, D., "Human Resource Management and Industrial Relations," *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5, 1987, pp. 502-520.
- Hayes, R.H., Wheelwright, S.C. & Clark, K.B., *Dynamic Manufacturing-Creating the Learning Organization*, The Free Press, N.Y., 1988.
- Kienbaum, J., *Visionäres Personal Management*, C.E. Poeschel, Stuttgart, 1992.
- Lawler, E.E., *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.
- Manz, C.C. & H.P. Sims, "Self-Management as Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective," *Academy of Management Review*, Vol. 5, 1980, pp.361-367.
- Manz, C.C., "Beyond Self-Managing Work Teams: Toward Self-Managing Teams in the Work Place," in Woodman, R.W. & W.A. Pasmore (eds.), *Research in Organizational Change and Development 4*, Jai Press, Greenwich, 1990.
- Meyer-Dohm, P. & P. Schneider, "Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen," Ernst Klett Verlag, Stettgart, 1991.
- Shimada, H. & J.P. Macduffid, "Industrial Relations and Humanware," *Working Paper*, MIT Sloan Management School, 1986.