

韓國企業 人事管理의 딜레머

崔 鍾 泰

(서울大 經營大 教授)

1. 賃金引上率 算定の 딜레머

한국기업의 임금인상 산정에 즈음하여 號俸昇給에 대해 勞使間은 상호 견해를 달리하고 있다. 勞組側은 號俸昇給은 임금인상률에 포함되어서는 안된다고 보는데 반하여 使用者側은 이것도 임금인상률에 반드시 포함되어야 한다는 입장이다.

노조측은 號俸昇給은 自然的 昇給이며, 이는 근로자의 能力과 組織所屬에 대한 약속 代價로 既取得한 임금 引上權利의 사후적 실현에 불과한 것이며, 신규로 引上分에 포함시켜서는 안되고 오로지 團體交渉上 얻어진 引上分만을 계산하여야 한다고 주장하고 있다. 이에 대하여 사용자측은 이유야 어떠하든 기업의 새로운 賃金負擔額은 결국 임금 인상분으로 보아야 하며, 이러한 점에서 團體交渉上의 引上 뿐만 아니라 號俸自然昇給도 당연히 賃金引上으로 계산되어야 한다고 주장하고 있다.

號俸引上分の 賃金引上算定の 시비는 西歐産業社會의 作業組織에서 일반적으로 실시되고 있는 職務給下에서는 존재하지 않지만 東洋社會의 年功序列給하에서는 이에 대한 시비가 크다. 이러한 점에서 근로자측의 契約上 既得權에 대한 주장은 당연히 존중되어야 하지만 사용자측의 企業支拂能力上 賃金負擔總額의 論理도 인정하지 않을 수 없다. 이러한 점에서 總賃金引上分 중 團體交渉賃金引上分(交渉引上分)과 號俸昇給引上分(自然引上分)을 明確히 구분하여 표시함으로써 雙方의 是非爭點의 거리감 등을 좁혀나가는 노력이 要望된다.

2. 基準賃金과 基準外賃金 設定의 딜레머

賃金體系에 있어 基準賃金(本俸)과 基準外賃金(手當, 賞與金 등) 설정에 있어서 노사간의 시비가 발생하고 있다. 노조측에서는 사용자측의 處方效果的인 賃金引上의 主張 및 勞動搾取 또는 不公正한 勞動代價를 防止하고 勞組 파워強化를 위해서 賃金の 標準化 및 單一化 추구를 목표로 한 나머지 基準賃金強化를 항상 주장한다. 그 결과 手當, 賞與金 등 基準外賃金の 가능한 한 축소를 주장하고 가끔 이는 사용자의 노동착취의 수단으로 이용된다고 과격한 생각과 표현을 하기도 한다.

이에 대하여 使用者側은 經營의 生産性과 能率性의 제고를 기하고 急成長하는 産業社會, 특히 開發國의 不均衡的 生産技術體系와 産業體系下에서는 急變하는 企業成長이 不確實性下에 부응할 수 있는 公正한 賃金體系가 되기 위해서는 問題點과 重要性 중심의 補完的 賃金支拂體系로서 基準外賃金の 強化가 반드시 되어야 한다고 주장한다.

基準賃金과 基準外賃金強化에 대한 양측의 주장은 각각 다 근거와 一理가 있다. 그러나 양자의 시비와 오해를 최소화하기 위해선 다음과 같은 노력이 적극적으로 要望된다.

一 固定給의 性格의 基準外賃金은 과감히 基準賃金으로 統廢合시키는 노력이 要望된다. 그렇게 함으로써 雜多한 기본급적 성격의 手當 및 고정비적 성격의 賞與金을 없애는 것이 바람직하다.

一 成果와 生産性에 따른 柔軟的이며 變動費

의 성격의 參與的 賃金으로서의 基準外賃金の 강화가 절실히 要望된다.

3. 利潤配분에 대한 딜레마

기업利潤에 대한 노사간의 견해의 차이가 있다. 일반적인 使用者側은 勞動의 代價로 발생되는 것이 賃金이며 資本과 經營에 대한 代價로 발생되는 것이 利潤이라고 본다. 이에 대하여 勞組측은 利潤은 支拂된 勞動의 代價로도 보기 때문에 근로자측에도 勞動生産性에 따라 당연히 배분되어야 한다고 주장하고 있다.

利潤에 대해서는 古典經濟學에서 두 이론이 맞서고 있다. 즉 하나는 利潤을 資本의 代價로 보는 소위 資本價值說의인 古典 캠브리지 학파의 이론이고, 다른 하나는 利潤을 정당한 勞動의 代價를 지급치 않고 搾取한 결과로서 생긴 소위 剩餘價值說 또는 노동가치설을 주장하는 맑시즘이다.

이에 대하여 스펀티를 비롯한 現代經濟學에서는 利潤을 革新에 대한 代價, 즉 企業이 革新的인 아이디어를 창출하고 이에 대한 위험부담과 管理를 수행한 결과로 보기도 하고, 또 산업조직론자들은 소위 산업간 不均衡에서 야기되는 결과로 보기도 한다.

현대 경제학에서 보는 利潤概念에 따른다면 勤勞者에게 勞動再生産의 費用으로서 절대적인 최저생계비에 해당되는 最低賃金을, 資本家에게 自己資本의 경우에 발생하는 資本使用의 최소비용인 市中金利率의 最低利子를 각각 지급하고 난 후 남은 利潤에 대해서는 일차적으로 企業의 危險負擔과 管理에 참여한 자본가, 경영자, 근로자의 세 구성원에게 적절히 배분되어야 한다

고 풀이할 수 있다. 그리고 산업간 不均衡에 따른 독·과점 利潤을 환원하는 利潤의 社會的 配分이 있어야 한다고 풀이된다.

따라서 가장 이상적인 이윤배분으로서 물론 당연히 配分率의 差異는 있어야 하지만 그의 참여대상으로 다음 네 구성원들이 모두 포함되도록 하는 經營理念과 目標가 樹立되어야 하겠다.

- 資本提供者
- 經營提供者
- 勞動提供者
- 社會提供者

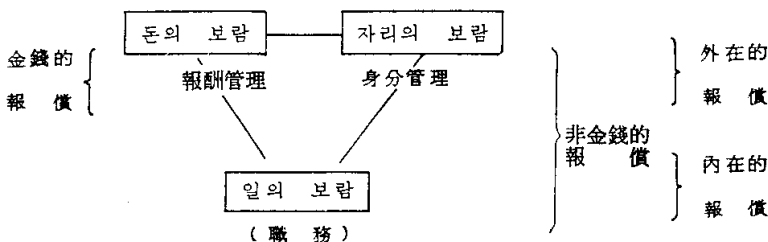
이러한 점에서 勞使共存共榮의 經營理念과 目標하에 근로자에 대한 적극적인 成果參與制度와 財產參與制度의 效率的인 確立이 運命共同體的인 勞使關係確立을 위하여 절실히 要望된다.

4. 金錢的 報酬와 非金錢的 報酬의 딜레마

報酬에 대하여 勞使間에 주장을 달리하고 있다. 노조측에서는 금전적 보상만을 강력히 代價로 산정하는데 반하여, 사용자측은 비금전적 보수를 또한 보수의 일환으로서 그 價値를 주장한다. 물론 非金錢的 報酬는 代價算定하기 어려운 점이 있지만 심지어는 物質的 福祉厚生도 보수로 보지 않으려고 하는 경향이 노조측에선 강하다. 이에 대해 사용자측은 자기들의 이익을 위하여 설정한 물질적인 공여도 근로자에 지급되는 보수로서 산정하려고 하는 경향도 있다.

그러나 현대기업의 구성원에 대한 보수정책은 金錢的 報酬 뿐만 아니라 非金錢的 報酬에 대한 대책도 적극적으로 모색함으로써 노사공존공영의 길을 모색하고 있는 실정이다. 근로자에 대

〈그림 1〉 金錢的 報酬와 非金錢的 報酬



한 職場生活의 보람(QWL: Quality of Working Life)은 「돈」에 대한 보람 이외에 「자리」에 대한 보람, 그리고 「일」에 대한 보람을 가질 수 있도록 되어야 한다.

즉, 근로자의 소위 3大 보람은 금전적인 보수 이외에 비금전적 보수, 또 外在的 보상(돈의 보람, 자리의 보람) 이외에 內在的 보상(일의 보람)도 함께 추구할 수 있도록 綜合的 보상대책과 관리의 입장에서 전개되어야만 비로소 共存共榮의 共同體的 勞使關係를 형성시킬 수 있을 것이다.

근로자를 오로지 勞動이란 「商品」을 팔려고 하는 자로 간주한 나머지 노동의 금전적인 代價로서 賃金만 支給하면 책임을 완수한다는 태도를 벗어나야 한다. 근로자가 직장을 통하여 자기 인생의 꽃을 피울 수 있고 希望을 가질 수 있도록 하기 위해선 短期的 勞動商品의 代價追求에서 脫皮하여 長期的인 生活터전으로서의 기업에 대한 期待와 尊重을 가질 수 있도록 長期的인 安堵의 綜合的 報償政策이 確立되어야만 한다.

그러나 非金錢的 報酬에 대한 相互不信과 오해를 없애기 위해서 이에 대한 投資費用과 그의 配分에 대한 公正한 평가와 계산이 반드시 뒷받침되어야 되겠다.

5. 勞務管理의 企業主義와 職務主義의 딜레마

勞務管理의 가치판단 기준으로서 企業主義를 택할 것인가 職務主義를 택할 것인가에 대하여 勞使間에 利害를 달리하고 있다. 즉 전자는 企業價值的인 측면에서 판단기준을 세우려고 하는데 반하여, 후자는 職務價值的인 측면에서 판단기준을 세우려고 한다. 勞組側에서는 身分管理, 報酬管理 등의 기준을 가능한 한 企業主義에 입각하여 판단할 것을 주장하는데 반하여 使用者側은 가능한 한 職務主義에 입각하여 판단할 것을 주장한다.

지금까지 勞務管理政策에 있어서 美國式 職務主義와 日本式 企業主義는 각각의 經濟·技術的 및 社會文化的 背景을 가지고 자기 체질에 맞도

록 전개되어왔다.

그러나 최근에 이르러 이 양자를 相互競爭的 關係 내지 代替關係로 보지 않고 自己實情에 맞추어 相互補完的 關係 내지 支援關係로 調和시키고 있는 것이 세계의 추세이다. 우리나라 企業에도 매크로적인 차원, 특히 雇傭 및 身分管理面에서는 企業主義에 입각하여 근로자에게 平生職場의 信念을 심어줄 수 있도록 經歷管理를 해주는 施策이 요청되고 있다. 그러나 마이크로적인 차원, 특히 報酬 및 評價管理面에서는 職務主義에 입각하여 勞務管理의 細分化政策에 따라서 勤勞者의 努力과 能力에 대한 보다 公正한 報償管理를 해주는 것이 또한 要望되고 있는 바이다.

요컨대 勞使共存共榮과 企業의 競爭力強化를 위해서 이상의 兩主義를 對立關係가 아닌 調和關係로 發展시키도록 노력해야 될 줄로 안다.

6. 賃金の 生計費保障의 原則과 企業支拂能力의 原則間的 딜레마

賃金の 4大原則, 즉 生計費保障의 原則, 企業支拂能力의 原則, 勞動代價의 原則, 社會的 均衡의 原則에 대해서 勞使가 相互強調하는 原則이 狀況에 따라 각각 다를 뿐만 아니라, 이들 相互間에도 葛藤이 나타나기도 한다. 특히 勞組側에서 강조하는 生計費保障의 原則과 使用者側에서 강조하는 企業支拂能力의 原則間에는 항상 마찰이 빚어지고 있다.

勞組側에서는 勞動再生産의 コスト적인 측면에서 生計費保障을 위한 賃金引上을 주장하는데, 심지어는 赤字를 내고 있는 기업체에서도 이러한 주장이 자주 제기되고 있는 실정이기도 하다. 이에 대하여 使用者側에서는 企業의 競爭力強化的인 측면에서 企業支拂能力의 限界를 내세워 賃金引上抑制을 주장하는데, 심지어는 근로자의 生計費에도 부족한 임금수준하에 있는 기업체에서도 이를 주장하고 있는 事例를 자주 볼 수 있다.

뿐만 아니라 生計費算定과 企業支拂能力算定에 있어서도 勞使가 서로 적용하는 理論과 觀點

에 많은 차이를 보여주고 있다.

주장하는 過程에서도 雙方이 理解와 認定은 계쳐놓고 자기들의 立場과 見解만을 고집하는 경우를 자주 볼 수 있다. 특히 근로자의 조직단체인 勞組와 사용자조직단체인 經總 및 大韓商議에서는 자기 組織體의 구성원들을 意識한 나머지 자기들의 주장만 과격하게 내세우고 있는 느낌을 주고 있다.

사실 그동안 지속적인 經濟成長과 더불어 일반적으로 企業의 支拂能力이 向上되었음에도 불구하고 근로자에게 충분한 配分을 하지 못한 점은 시인하지 않을 수 없다. 그렇다고 해서 企業이 이룩한 生産性向上分을 그대로 전부 이에 기여한 使用者와 勤勞者에게 현금으로 배분할 수도 없다. 國際競爭이 치열한 狀況에서 企業이 生存하기 위해선 施設과 技術開發에 새로운 投資를 계속하지 않으면 안된다. 그러기 위해서는 企業의 投資를 위해 資本蓄積이 필요한 것은 사실이다. 그러나 蓄積된 資本과 새로운 投資分들의 企業재산이 모두 資本投資者 또는 使用者에게만 속하게 되고, 生産性向上에 기여한 勤勞者에게 귀속되는 配分參與가 없다면, 상대적 박탈감의 해소를 위해서도 現金中心의 賃金所得引上을 과격하게 주장하지 않을 수 없다.

여기에 勤勞者에 대한 成果配分이 企業의 財產配分과 연계되도록 하는 노력이 眞實히 要望된다. 이를 위해선 企業의 自己資本參與制度和 相關한 從業員持株制度和 他人資本參與制度和 相關한 從業員社債制度 등의 擴充과 開發이 積極적으로 이루어져야 하겠다.

7. 資本指向的 勞務管理과 勞動指向的 勞務管理의 딜레마

資本指向的 經營은 經營체 형성의 중심점을 ‘자본’에 두고 전개시킨다. 따라서 企業을 자본 집합체, 물질의 집합체로 보고 經營의 目標은 이들의 最大化에 두고 있다. 이러한 資本指向的 經營은 經營目標을 經濟적 效率性 증대에 두고 구체적 目標은 ‘收益性’과 ‘經濟性’의 증대에

두고 있다.

이에 대해 勞動指向的 經營은 經營체 형성의 중심점을 ‘인간’ 즉 ‘노동’에 두고 전개시킨다. 따라서 企業을 인간의 집합체, 노동*의 집합체로 보고, 經營目標을 구성원의 欲求滿足性 증대에 두며 그 구체적 目標은 職場安定, 所得增大, 자기 실현적 勞動形成 등에 두고 있다.

전통적 자본중시의 資本指向的 經營에서 탈피하여 인간중시의 勞動志向的 經營이 되기 위해서는 적어도 다음 세가지 기본적인 勤勞者 欲求 目標에 따른 보다 구체적인 指數들이 설정되고 또한 통제되어야 될 것이다.

- ‘일’ 자리—‘자리’의 보람—人事機會의 均等性
 - ‘일’ 所得—‘돈’의 보람—人事配分の 公正性
 - ‘일’ 形成—‘일’의 보람—人事制度의 民主性
- 즉 勞動指向的 經營이 되기 위해서는 ‘일’ 자리를 確保해 주는 노동보장, ‘일’의 합당한 댓가를 받을 수 있는 勞動所得增大 및 自我實現의 대상으로 일을 형성시켜주는 노동형성을 이루도록 하여야 한다. 환언하면 신분보장, 공정보상, 인간회복의 經營이 이루어질 때 비로소 勞動指向的 經營이 될 수 있는 것이다.

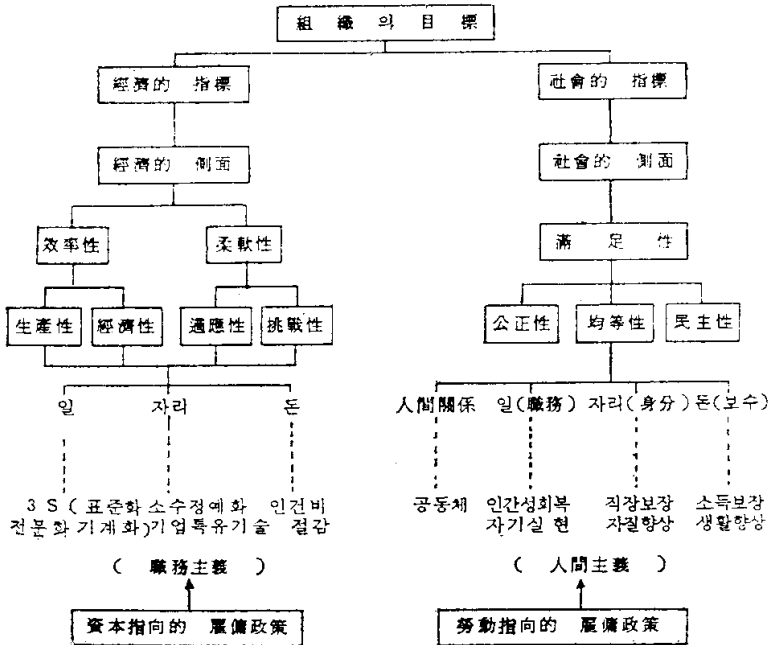
資本指向的 노동관리의 目標이 效率性에 있다면 勞動指向的 노동관리의 目標은 만족성에 있다. 따라서 양자를 통합하는 人事原則이 명확하게 제시되어야 한다. 이러한 觀點에서 우리나라 人事勞務管理의 基本原則으로 ‘人事機會의 均等性’ ‘人事配分の 公正性’ 및 ‘人事運營의 民主性’을 提示하고자 한다.

1) 人事機會의 均等性

현재 우리나라 企業의 人事管理上 徵候의 문제점으로 나타나고 있는 것은 이미 지적한 바와 같이 성장기에서 안정기로 與件이 변하고 있지만 高度로 공식화된 規程과 절차는 이에 적합하지 못함으로써 職級間에 人事社會의 不均衡이 累積되고 있다는 점이다. 그동안의 企業현실에서 본 바와 같이 職級間 연령階層이 激甚하고 이에 따라 不均衡水準이 상당히 높아지고 있다.

* 이때 노동이란 육체적 노동만을 의미하지 않고 정신적 노동도 포함한다.

〈그림 2〉 雇傭政策의 指向



성장기에 惠澤을 본 階層이 있는가 하면 이제 安定期에 昇格上의 正體라는 不利益을 받는 계층이 생기게 되는 것이다. 人事上의 機會는 단기적으로도 均等하게 주어져야 할 뿐만 아니라 장기적으로도 고려되어야 한다. 이러한 觀點에서 最適人力構造의 유지를 위한 노력이 요청되는 것이다.

2) 人事配分の 公正性

人事配分の 公正性 결정에 즈음하여 우리는 公正성을 外적 公正성과 內적 公正성으로 구분해서 생각할 수 있다. 前者는 企業 外部의 比較에서, 後者는 企業 内部의 比較에서 公正성을 의미한다. 內的 公正성은 다시 組織적 公正성과 個人적 公正성으로 細分할 수 있는데, 前者는 職務의 質에 비추어서, 後者는 構成員의 個人的인 노력에 비추어서 公正성 여부를 결정해야 함을 의미한다. 따라서 모형의 基本概念은 公正성이며, 이를 外的 公正性, 內的 公正性, 그리고 內적 公正성을 다시 組織적 公正성과 個人적 公正성으로 大別할 수 있다.

요컨대 公正性模型은 구조적 보상설계의 기초

이며 〈그림 2〉와 같이 세가지 차원에서 각각 생각할 수 있다.

첫째, 外的 公正性은 報償決定에 있어서 對外比較 및 社會的 均衡에 따라 公正성을 유지함으로써 組織의 對外競爭力을 維持・確保할 수 있도록 해주는 지침이다.

둘째, 組織적 公正성은 보상결정에 있어서 職務와 勞働의 質과 量에 따라 公正성을 유지・확보함으로써 組織의 效率性을 증대시켜 주는 지침이다.

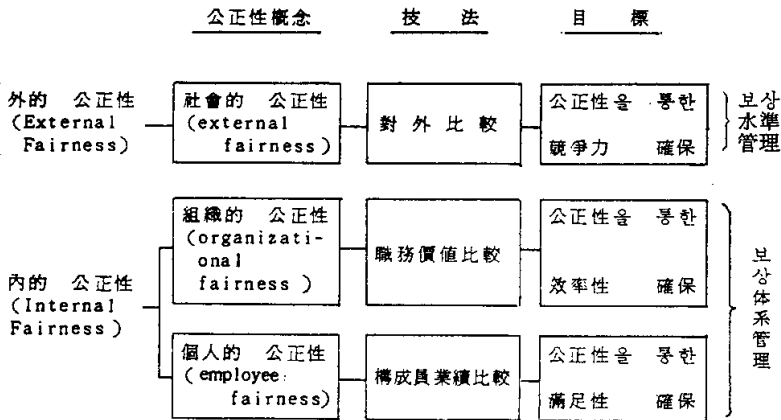
셋째, 個人的 公正성은 決定된 報償에 대하여 從業員 個個人이 知覺의으로 公正성을 인식하도록 해 줌으로써 만족성을 증대시켜 주는 指針이다.

3) 人事制度의 民主性

人事制度의 民主성은 인사절차의 施行過程上 구성원의 참여를 조성하는 側面과 제도의 실질적인 내용이 參與를 誘發하도록 하는 側面이 있다.

韓國企業의 노동자가 생각하는 바람직한 文化指向이 무엇인지에 대한 구체적인 實證資料는 부족하다. 그러나 産業發展水準이나 전통적 慣

〈그림 3〉 公正性的 指針



行에 비추어 볼 때 인사관리상의 비전을 한마디로 요약하면 공동체의식이라는 도덕으로 무장한 人事風土의 확립이라고 할 수 있을 것이다.

그러면 공동체의식이 함양되도록 하기 위해서는 어떻게 해야 할 것인가? 이에 대한 해답은 간단하다. 使用者나 勤勞者가 株主 등 모든 利害關係者들이 企業을 통해 제나름대로 몫을 가질 수 있도록 해야 한다. 즉 모두가 '파트너'가 되도록 해야 하는 것이다.

이러한 次元에서 人事·勞務管理의 運營은 지금보다 革新的으로 구성원의 欲求가 反映되도록 參與下의 인사제도 설계종토가 造成되어야 할 것이다.

8. 年功主義와 職務主義의 딜레마

年功主義는 인사방침의 基本이 學歷, 年齡, 勤續年數에 의해 결정되는 屬人基準指向의인 반면에 職務主義는 직무가치에 의해 결정되는 屬職指向의인 인사방침이다.

이 두가지 인사방침은 〈表 1〉에서 보는 바와 같이 社會·文化的 傳統이나 勞動市場 環境의 여건이 각각 다른 生成背景을 지니고 있다. 그동안 실무적인 차원에서 직무주의에 입각한 制度改善의 努力을 하여 왔는데, 이러한 과정에서 전통적인 慣行으로 형성되어 있는 年功主義의 風土의 단점을 강조하기만 하고 장점을 살리지 못하였으며 단순히 職務主義的인 것이 좋다는 식으로 변화를 試圖하여 왔다.

이제는 그동안의 시행착오를 거울삼아 既存의 人事·勞務慣行인 年功主義의 장점을 살리면서 人事의 效率性和 구성원의 만족성을 통합할 수 있는 能力主義, 資格主義 등의 절충적 인사방침을 受容하는 것이 요청된다.

요컨대 年功主義를 수정한 職能자격제도나 專門職 制度, 그리고 職務主義를 바탕으로 한 經歷開發制度 등을 個別企業의 특성에 따라 선별적으로 受容하는 것이 요청되는 것이다.

年功制 崩壞後의 대처를 위한 人事戰略의 革新方案은

첫째, 승진, 승격의 결정기준과 결정권 所在를 革新하고

둘째, 人事移動의 스타일과 결정권을 革新하고

셋째, 人材育成과 上司의 부하육성 책임소재를 분명히 하며

넷째, 인력자료를 평가하고 수집하는 공정한 체계를 확립하는 方向으로 展開되어야 한다.

이러한 관점에서 年功體制의 개선방향을 〈表 2〉와 같이 提言할 수 있겠다.

9. 採用·離職中心 原則(Hire & Fire Principle)과 終身고용제(Life Time Employment)의 딜레마

年功制 賃金, 終身고용제 및 企業別 組合主義 등이 흔히 말하는 日本 특유의 勞使制度로 指摘되고 있다.

〈表 1〉 年功主義와 職務主義의 比較

人事方針	年 功 主 義	職 務 主 義
意 義	<ul style="list-style-type: none"> • 學歷, 年齡, 勤續年數 • 屬人基準 	<ul style="list-style-type: none"> • 職務의 價値(skill, effort, responsibility, condition) • 屬職基準
社會行動價値觀	<ul style="list-style-type: none"> • 傳統的, 情誼的 價値基準 	<ul style="list-style-type: none"> • 價值的, 合目的的 基準
社會·文化的 傳統	<ul style="list-style-type: none"> • 가족주의 • 종신고용제 선호 • 유교사상 • 집단주의 • 運命共同體의 性格 	<ul style="list-style-type: none"> • 개인주의 • 노동시장호를 선호 • 기독교사상 • 개인주의 • 利益共同體의 性格
勞動市場 環境	<ul style="list-style-type: none"> • 종단적 노동시장 • 內部 勞動市場 	<ul style="list-style-type: none"> • 횡단적 노동시장 • 外部 勞動市場
모집, 선발	<ul style="list-style-type: none"> • 企業中心主義 	<ul style="list-style-type: none"> • 職務中心主義
教育訓練	<ul style="list-style-type: none"> • Making Policy(教育, 訓練) 中心 	<ul style="list-style-type: none"> • Buying Policy(選拔) 中心
昇 進	<ul style="list-style-type: none"> • 年功式 昇進制度 	<ul style="list-style-type: none"> • 직계식 승진제도
長 點	<ul style="list-style-type: none"> • 역직승진 • 집단주의적 연공질서확립 • 適用이 容易 • 客觀性 • Life Cycle과 일치 	<ul style="list-style-type: none"> • 직무중심 • 개인주의적 성과분위기 • 報償論理와 一致
短 點	<ul style="list-style-type: none"> • 惡貨가 良貨를 驅逐 • 무사안일 	<ul style="list-style-type: none"> • 노동소의(職務再設計, Q.W.L) • 公正性 問題
給 與	<ul style="list-style-type: none"> • 年功給 	<ul style="list-style-type: none"> • 職務給
新人事制度	<ul style="list-style-type: none"> • 職能資格制度 <ul style="list-style-type: none"> • 昇格構造 • 昇級構造의 分離 • 專門職制度 <ul style="list-style-type: none"> • 給與報償 우선제도 • 昇職報償 	<ul style="list-style-type: none"> • C.D.P <ul style="list-style-type: none"> • Career Ladder (Path) • Career Development

그러나 그동안의 研究結果 年功制 賃金은 日本 뿐만 아니라 英·美·유럽 등에서도 상당한 수준으로 형성되어 있는 것으로 나타나고 있으며, 종신고용제, 企業別 組合主義 역시 다른 나라에도 형식은 다를지라도 실질적인 내용은 유사한 노사제도가 있는 것으로 나타나고 있다.

外形의 제도의 틀을 서로 다르게 한 가장 구별되는 특징이 바로 기업을 중심으로 인력이 어

떻게 流·出入하느냐 하는 것이 최근 연구에서 강조되고 있다.*

採用, 離職中心의 外部勞動市場型과 종신고용을 指向하면서 안정적인 雇傭을 바탕으로 인력을 관리하는 內部勞動市場型이 본질적으로 勞使·勞務管理의 양상을 다르게 한 원인적 배경임을 강조하고 있는 것이다.

우리나라의 경우 製造業 분야의 生産職 從事

* Taishiro Shirai (ed.), Kazuo Koike, "Internal Labor Market: Worker in Large Firms," *Contemporary Industrial Relations in Japan*, the University of Wisconsin Press, 1983.

〈表 2〉年功體系의 改善方向

區 分	年 功 的 要 素	改 善 方 向
採 用	· 性別·學歷別 採用	· 性別 區分에 의한 採用止揚, 職種職務單位 채용의 導入
昇 進	· 경력평정의 年功序列→승진후보의 연공서열화	· 계급년제 · 전문직제도 · 적능자격제도
給 與	· 호봉제도 · 定額 賞與金	· 號俸上限制 · 職能給 · 差等賞與金 · 職務給
評 價	· 경력평정의 비중과다→年功序列化 · 평가의 형식화 및 평가 경시풍조	〔業務考課〕→성과고과 〔能力考課〕〔能力主義〕 〔業績主義〕

者들의 流出入動向은 빈번한 유출입이 발생하는 외부노동시장형의 특성을 보이고 있는 반면에 大企業 管理職을 중심으로 내부노동시장형 인력흐름이 형성되고 있어 본격적인 종신고용체제가 갖추어져 가고 있다.

종신고용이든 採用·離職中心이든 궁극적으로 추구하는 바는 인력의 效率的 運用이 가능하도록 정예화하는 일이다. 그러나 다음 〈그림 4〉에서 보는 바와 같이 人力群을 세분화 했을 때 우리는 두 가지의 精銳化 방안을 생각할 수 있다.

하나는 이른바 미국식 정예화 方案으로 負債群에 속하는 인력은 모두 외부노동시장으로 流出시켜버리는 방식을 생각할 수 있다. 이 경우 外部勞動市場의 機能(橫斷的 勞動市場)이 활발하게 작용하고, 社會保障制度가 원만하게 형성되어 있는 상황에서는 個別 勤勞者는 나름대로 생애주기의 파탄이 없이 勤勞生活을 지속할 수가 있다.

한편 이른바 日本式 精銳化 방안의 경우에는 資產的 人力이든 負債的 人力이든 가능하면 외

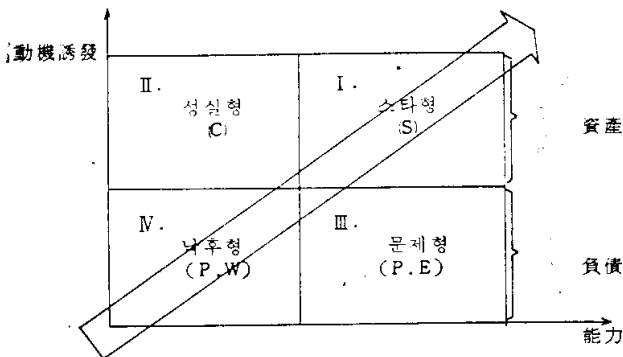
부 노동시장으로 流出시키지 않는 방향에서 정예화를 시도하려는 노력을 해 왔다. 즉 자산적 인력에는 이에 걸맞는 서구식 정예화를 적용하고, 負債的 人力에는 새로운 雇傭創出의 기회를 조직 내부에서 創出해 줌으로써 전체적인 精銳化의 效果를 얻는 인사제도의 確立을 追求하여 왔다.

이러한 노력의 결과로 日本의 경우 전통적인 年功制인사제도는 필요에 따라 專門職制度和 職能資格制度로 변신을 하게 된 것이다.

우리의 경우 勞動市場의 慣行이나 현행제도의 근간을 비추어 볼 때 가야 할 길의 방향은 너무나 명백하다.

결국 日本이 이러한 제도적 변신을 하게 된 이면에는 勞使雙方이 勤勞者의 生涯的 보람과 만족을 직장에서 찾을 수 있도록 人事制度的 側面에서 保障해야 한다는 理念的 일체감이 있었기 때문이라는 것을 유의해야 할 것이다. 따라서 採用·離職中心에서 脫皮하여 개별 勤勞者의 生涯주기가 保障되는 종신고용을 受容할 수 있는 인사제도가 關行적으로 제도화되어야 하는 것이 요청된다.

〈그림 4〉 人力群 細分化 類型



10. 性別, 學歷別 差別의 딜레마

給與配分, 昇進概念 등에 있어서 身分基準에 의한 勞務制度를 運用해 오고 있기 때문에 性別, 學歷別 差別의 딜레마가 발생하고 있다.

첫째, 性別, 學歷別 賃金隔差問題

둘째, 승진기회상의 차별

셋째, 配置, 전환상의 차별

네째, 身分轉換상의 차별, 특히 여성인력의

경우 管理職으로 轉換하는 데 많은 차별적 進入 障壁이 存在하고 있다.

이처럼 실제 經營狀況에서 흔히 직면하기 쉬운 學歷에 따른 차별이 어느 정도까지 정당하고 또 어떤 경우에 차별로 인식되어지는가 하는 문제는 평등고용기회문제로 다루어지고 있다.

일반적으로 인정되고 있는 차별의 기준은 다음 세가지 경우로 나누어 생각할 수 있다.

i) 意圖的인 偏見(intentional prejudice)

이 경우는 募集, 選拔에서부터 승진, 이동, 訓練, 開發, 報償側面에서 학력이나 성별차이에 대하여 의도적인 편견을 갖고, 해당 집단을 명시적으로 구분하거나 제외시키는 處遇를 하는 경우이다. 예컨대 관습상의 편견에 따라 특정학력이나 여자 등을 募集段階로 부터 혹은 선발단계에서 제외시켜 버리는 것이 여기에 해당된다.

ii) 不平等하거나 괴리적인 處遇(unequal or disparate treatment)

이는 組織의 構成員이 서로 다른 기준을 적용받아 결과적으로 불리한 處遇를 받게 되는 경우를 말한다. 예컨대 여자라는 이유만으로 比較的 덜 選好하는 직무를 맡게 하거나 昇級에 있어서 상대적으로 불리한 처우를 받게 되는 경우가 여기에 해당한다.

iii) 不平等하거나 괴리적인 影響(unequal or disparate impact)

人事制度上 혹은 管理관행상, 특정 集團에 대하여 불평등하거나 괴리적인 영향을 끼치는 것들이 여기에 해당한다. 예컨대 단순히 特定集團을 除外시키기 위한 方便으로 實施하는 각종 試驗이나 資格要件 등이 여기에 해당한다. 이 개념은 특히 經營管理者들에게 중요한 概念으로 받아들여지고 있다. 인사제도의 상당부분이 管理外的인 이유로 특정 집단에게 불리하게끔 마련된 것들이 많기 때문이다.

차별의 기준으로 이상의 세가지를 예시하였으나 보다 더 중요한 것은 이러한 차별이 근거를 판정하는 실질적인 指針이 무엇이나 하는 것이다. 실제 차별문제가 法的인 判決로까지 가게 되면, 이 문제는 平等雇傭機會의 本質的인 問題가 되는 것이라 할 수 있다. 지금까지 내려진 모든

판결의 基本的인 입장은 첫째, 차별이 직무와 관련된 것이냐, 기업의 성과에 비추어 필요한 것이냐 하는 두 가지 점에서 차별이 결정된다는 것이다. 앞서 예시한 것들을 이 指針에 적용해 보면, 직무 자체가 여성을 필요로 하지 않거나 시험 그 자체가 직무나 성과와 密接한 관련이 있다면 이는 차별이 아니고 經營管理上의 選別的 處遇(preferential treatment)로 인정되는 것이다.

요컨대 平等雇傭機會에서 要求하는 差別禁止의 基本精神은 적어도 職務와 관련되지 않거나 또 企業成果 향상에 필요한 것이 아닌 한, 人事側面에서 부당한 편견 혹은 불평등한 處遇나 영향을 금지하자는 것이다. 그러나 앞서 본 바와 같이 차별을 판정하는 기분이 결코 상식에서 끝나는 것이 아니라는 데 問題의 심각성이 있다.

우리의 경우를 살펴볼 때, 이제 平等雇傭機會의 法的인 保障이라는 차원에서 男女雇傭平等法이 통과 시행되기에 이르렀다. 그러나 現實的으로 有·無形의 인사상 차별이 組織의 분위기를 좌우하고 있지만 이를 明示的으로 밝히고 論議하려는 움직임은 별로 없었다. 그리고 있다 해도 問題의 本質과는 거리가 먼 外部的인 영향요인과 당사자들의 意識不足으로 항상 平行線上의 거리감만 깊게 만든 느낌이 든다.

따라서 平等雇傭機會란 관점에서 볼 때, 직무 환경과 직무내용 자체가 다양하게 變化하고 있는 만큼 이에 따른 차별적 狀況을 보다 合理的인 次元에서 검토해 볼 필요가 있다. 즉 昇進上의 正체가 있다고 해서 특정 集團에게 불리한 어떤 試驗을 치게 한다거나, 職務上 거의 비슷한 機能과 經驗과 能力이 發揮되고 있는 집단간의 身分上 차이를 묵과한다거나 하는 일들은 이제 지양될 때가 왔다고 생각한다. 만약 試驗 등이 필요하다면 그것이 현실적으로 직무를 수행하는데 불가결한 것이며 組織의 效率性を 增進하는 데 필요한 것인가를 당사자 수준에서 진지하게 論議하여야 하는 것이다.

즉, 平等雇傭機會의 理念具現은 巨視的 측면과 微視的 측면으로 나누어 추구될 수 있다. 전

자의 경우가 男女差別, 學歷差別 등과 같은 勞動市場 일반에 나타나는 經濟的, 社會的 雇傭이슈에 대한 근로자들의 평등한 雇傭機會 보장의 측면이라면, 후자의 경우는 個別 產業 혹은 企業組織에서 관행적으로 이루어지는 人事管理 측에 勤勞者들의 평등한 고용 기회를 보장하는 측면이라 할 수 있다.

男女間 雇傭差別問題 등과 같이 巨視的 측면의 과제가 없는 것은 아니지만, 당면한 과제의 제기와 해결은 오히려 微視的 接近方法에서 모색될 수 있음을 간과해서는 안될 것이다.

이러한 觀點에서 高卒 以下 學歷의 事務職, 技能職, 女性人力 등에게 승진기회의 均等, 教育機會의 均等 등과 같이 고용상의 기회를 均等하게 주기 위해서는 이들에게 적합한 身分體系로 設計하는 것이 무엇보다도 중요하다. 따라서 大卒 以上 男子, 勞動者 중심의 管理層, 그 이하의 事務層 혹은 생산 작업층으로 二元化된 垂直的 身分體系에서 중간 감독층을 신설하여 多元化構造로 改善하는 것이 要請되는 것이다.

11. 外的統制와 自己統制的 딜레마

—특히 上司의 權威主義的 部下統制와 관련하여—

組織에서의 上司에 의한 부하통제는 組織目標 達成과 個人的 自由 사이에 상당한 갈등을 惹起시킬 수 있다.

統制에 대한 인간의 反應은 물론 各 個人이 處해 있는 여러가지 複合的인 狀況에 따라 달라지지만, 대부분의 사람들은 外的인 統制에 대해

서는 否定的인 反應을 보이며, 스스로 統制하는 것을 더 選好할 뿐만 아니라 自己統制를 行할 때 더 큰 滿足을 얻는다(A.S. Tannenbaum).

통제에 대한 人間行爲의 중요성의 認識위에서 몇 가지 統制와 관련된 管理次元의 아이디어를 제시해 보면 다음과 같은 것이 있다.

- i) 豫算設定에 있어 하위부문 내지 부하의 參與
- ii) 評價過程에서 一般的인 處罰위주가 아닌 進단적 對應
- iii) 個人基準에서의 目標設定
- iv) 上級者의 역할로서 지시보다는 指導(coaching)
- v) 一線作業者에 대한 統制情報의 사전제공

12. 權威主義的 管理와 民主主義的 管理의 딜레마

—특히 管理者의 權威主義的 管理와 관련하여—

權威主義的 管理는 垂直的, 從屬的 사고방식에서 연유하며, 民主主義的 管理는 水平的, 對等的 思考方式에서 연유한다.

이러한 사고방식이 企業組織內에서 전형적으로 드러나는 것은 管理者의 리더십 스타일에서이다. 지금까지는 韓國의 政治·社會的 環境自體가 權威主義的 要素로 짝 짜여져 있었기 때문에 企業組織에서도 자연스럽게 權威主義的 리더십 스타일이 커다란 마찰없이 수용되어 왔으나 이제 企業을 둘러싼 政治·社會的 環境이 급속히 民主的으로 바뀌어 가고 있는 시점에서 이 두 스타일간의 갈등은 필연적이다.

위의 표에서 보는 바와 같이 두 스타일간에

〈表 3〉 民主的 스타일과 權威主義的 스타일의 比較

스타일	민주적 스타일	권위주의적 스타일
관련요소		
리더와 부하集團과의 關係	好意的	受動的
부하들의 特性	應集力이 크다. 安定的이다.	주위환경을 요함 勞動移動이 많다. 냉담, 공격적이 된다.
리더 不在時 부하의 態度	계속 作業을 유지한다.	좌절감을 갖는다.
成果(生産性)	우위를 결정하기 힘들다.	

〈表 4〉緣故主義의 有利한 점과 不利한 점

有 利 한 점	不 利 한 점
높은 충성심과 일체감 僱傭의 계속성 높은 信賴性 強한 責任感 높은 통일성과 適應性 건전한 批判과 조언 情報蒐集의 容易性	人材登用의 限界 不良組織의 形成 정실주의 (favorism) 歪曲된 情報에 의한 意思決定의 질저하 非民主性과 反歷史性 資本調達の 어려움 上司의 리더쉽 發揮의 어려움

生産性的 측면에서 우열을 가리기는 힘들다. 그러나 일반적으로 民主的 스타일이 管理者와 部下들간의 關係, 部下行爲의 特性, 리더 不在時 태도 등의 면에서 권위주의적 스타일보다 好意的인 것으로 研究되고 있으므로 生産性效果를 동일하다고 본다면 결국 民主的 管理가 보다 바람직한 것으로 볼 수도 있다.

13. 僱傭管理의 緣故主義와 公開主義의 딜레마

우리나라 企業의 人事運用에 있어 하나의 特徵的 現象中的 한가지는 血緣 내지 親族을 經營陣에 많이 登用하는 경향이 있다는 점이다(nepotism). 그외에 근자에는 學緣 내지 地緣(localism)에 의한 人材登用도 많이 눈에 띄고 있다. 親族이나 同鄉 또는 學校의 先後輩가 탁월한 能力을 가지고 있는 경우에는 별 문제가 되지 않지만 대부분의 경우 그렇지 않는데서 문제의 심각성이 대두된다.

企業經營에 있어 經營陣의 의사결정의 중요성을 아무리 강조하여도 지나치지 않는 바 緣故主義에 의한 人材登用에는 상당한 위험부담이 따르는 만큼 다음과 같은 몇가지 管理上의 着眼點에 유의해야 한다.

- i) 親族管理의 規程作成
- ii) 經營層의 專門化와 資格要件 設定
- iii) 公正한 대우
- iv) 公開採用制度의 確立
- v) 嚴格한 敎育制度
- vi) 不適格한 親族의 配置, 轉換

14. 人事考課의 秘密主義와 公開主義의 比較

고과결과에 대한 從業員들의 納得程度는 秘密主義에서 보다는 公開主義에서 훨씬 높다.

고과항목이 적절하게 구성되어 있을 경우 從業員들의 태도를 바람직한 방향으로 이끌어 가는 敎育的 效果面에서 公開主義는 秘密主義보다 훨씬 效果가 크다.

從業員의 考課運用에 대한 參與意識 또한 秘密主義에서는 上司의 일방통행식인데 반해 公開主義에서는 對面通行型이 되어 훨씬 높다.

다만 上司의 부하에 대한 통제력에 있어서는 公開主義로 할 경우 上司의 裁量權 내지 자의성이 배제되기 때문에 上司의 부하에 대한 統制力이 公式的으로 이루어지는데 반해 秘密主義일 경우 公式的, 非公式的인 통제가 함께 행사될 수 있다.

〈表 5〉秘密主義와 公開主義의 比較

	秘 密 主 義	公 開 主 義
考課結果에 대한 納得性	弱	強
敎育的 效果	弱	強
從業員의 參與意識	弱	強
上司의 統制力	強(公式的+非公式的)	弱(公式的)

〈表 6〉 人事評價의 客觀的 및 主觀的 項目比較

客觀的 考課項目	主觀的 考課項目
지 각 결 근 생 산 량 賣 出 金 額 業 績	發揮能力(전문지식기능, 관리적, 종합적 능력) 潛在能力(전문지식기능, 관리적, 종합적 능력) 일에 대한 자세(책임감, 적극성, 협조성, 유연성 등) 性格패턴(감정의 安全性, 成就意慾, 결단력 등)
단순노동, 생산직—客觀的 資料維持	기술직, 관리직—본인 참여의 對面通行型 考課

15. 人事評價의 客觀性的 딜레머

人事評價의 항목에는 客觀的인 考課項目과 主觀的인 考課項目이 있다. 가능한 한 客觀性和 公正性を 유지하기 위해서는 客觀的인 考課項目이 중심이 되어야 하나 실체는 그렇지 못하다.

考課가 지닌 주관성에 대한 비판과 반성은 과거에는 프로보스트법, 重要事件叙述法, 強制割當法, 그리고 근대에는 目標管理法이나 行爲基準尺度法, 人的評定센터法 등과 같은 구체적인 사실에 근거한 考課技法을 통해 어느 정도 해결 방안이 모색되고 있으나, 고과대상자의 직무내용의 複雜性이나 多面性, 그리고 다른 職務內容을 가진 피고과자를 동일한 考課項目으로 評價해야만 하는 비교의 橫斷性 등의 문제를 생각한다면 고과의 客觀性確保란 역시 어려운 문제임에 틀림없다.

그러나 단순노동 내지 생산직과 같은 하위직은 가능하면 客觀的 考課項目 중심으로 評價가 이루어져야 하겠고 그러기 위해서는 客觀的 資料가 항상 유지되어야 한다. 반면에 技術職 내지 管理職 같은 上位職은 어쩔 수 없이 주관적 고과항목이 중심이 되겠으나 이 경우에는 本人이 參與하는 對面通行型考課를 통해 客觀性을 維持할 수 있도록 해야 한다.

16. 人事評價의 公正性的 딜레머

考課項目의 客觀性 確保가 人事評價의 하드웨어(hard-ware)에 해당한다면 考課過程의 公正한 運用은 人事評價의 소프트웨어(soft-ware)에 해당한다. 決定者의 평정기술과 노우—하우, 평정의 客觀的 眼目, 일관성있는 기준의 適用 등은 公正性 確保의 필수요건이다.

과거에는 자칫 人事評價의 하드웨어, 즉 인사고과의 규정이나 양식류가 致密하게 규정되어 있으면 그 會社의 人事評價制度가 훌륭하다는 評價를 받기 쉬웠으나, 人事評價制度의 요체는 오히려 評價者가 어느정도 自社의 制度를 충분히 이해하고 그 바탕 위에서 이를 익숙하게 활용하고 있는가, 評價者의 眼目이 얼마나 정비되어서 기분에 좌우됨이 없이 편견에 빠지지 않고 공정한 평정을 할 수 있는가에 놓여 있다고 할 수 있다. 따라서 人事評價의 公正性을 確保하기 위해서는 評價者訓練이 강화되어야 한다.

評價者訓練은 管理·監督者, 즉 평가자가 된 시점에서 당연히 행해져야 하지만 그 외에 個人別 구체적 專門研修의 주제로서 다루어지도록 해야 한다. 그 方法으로 企業의 실태에 맞는 事例研究를 바탕으로 한 평정실습이나 면접지도실습 등을 포함하는 體驗學習的인 評價者訓練이 필요하다.