

韓國企業의 國際化過程에 있어서 勞務 및 勞使政策의 課題와 展開方向*

崔 鍾 泰 **

《目次》	
I. 序 言	近代化 方案
II. 國際 労使關係의 推移와 韓國勞使關係	1. 韓國企業 勞務·勞使關係 시스템의 近代化 方案
1. 先進產業國의 勞使關係 推移	2. 韓國의 이데올로기 및 물과의 2. 韓國勞使關係의 現況과 問題點 連繫
III. 韓國企業 勞務·勞使關係 시스템의	

I. 序 言

本 稿에서는 우리나라 기업이 國際化過程에 있어서 수행해야 할 여러 분야의 政策·課題 중 기업의 人的資源의 效率的인 管理와 관련하여 勞務 및 勞使政策의 課題와 展開方向에 대하여 고찰하고자 한다.

생각컨대 기업의 人的資源의 管理는 個別勞動關係管理인 勞務管理 領域과 團體勞動關係管理인 劳使關係管理領域으로 大別할 수 있다. 물론 이 양자는 불가분의 상호관계를 가지고 있다. 왜냐하면 劳使關係는 항상 勞務管理의 制約條件으로서 그리고 勞務管理는 劳使關係의 必要條件으로서 항상 등장되고 있기 때문이다.

한국기업이 國제적인 競爭過程에서 物的·金錢的 資源의 效率的 管理도 중요하지만 人的資源의 效率的 管理도 그에 끗지 않게 중요한 바이다.

지금까지 너무나 많은 우리나라 기업이 人的資源管理에 대한 投資와 努力에 대해서 소홀히 취급한 것을 부인할 수 없겠다. 우리나라 기업도 國제 경쟁력 강화를 위해선 合理的이고 效率的인 勞務·勞使管理를 위한 적극적인 管理가 절실히 요망되며, 그러기 위해서는 이 문제를 단순한 業務的 次元이 아닌 經營戰略과 政策的 次元으로 끌어올려 計劃되고 管

* 본 논문은 1986년도 문교부 학술연구조성비에 의하여 이루어진 것임.

** 서울대학교 經營大學 教授

理되어야 한다.

특히 우리의 競爭相對國들의 勞使關係는 대부분 利害對立關係에서 利害共同關係로 적극적으로 수렴되어가고 있고 對立的 勞使關係가 아닌 協力的 勞使關係를 추구함으로써 그들의 對外 競爭力を 強化하고 있는 실정이다.

그러나 우리나라는 오히려 이러한 추세에逆行하고 있는 것 같고, 또 많은 기업들이 그러한 결과가 도출되도록 하는데 대한 投資와 努力を 소홀히 하고 있기도 하다.

本稿에서는 오늘날 勞使關係의 國際的 課題와 우리나라의 현실을 검토하고, 우리나라 기업이 國際化 過程에 있어서 競爭력을 強化하기 위하여 다져야 할 勞務・勞使關係의 政策과 課題의 方向을 제시하는데 그 目的을 두고자 한다.

II. 國際勞使關係의 推移와 韓國勞使關係

1. 先進產業國의 勞使關係 推移

1970년대에 들면서 치열한 國際競爭社會 속에서 대부분의 선진 산업사회에 있어서 노사관계는 階級鬪爭의이고 해고모니 생탈적이 아니라 勞使共存共榮을 위한 競爭力強化와 產業平和維持에다 초점을 두고 자기 실정에 알맞는 產業民主化를 전개시키고 있다.

그러므로 근로자의 이익을 대변하는 勞動組合의 活動도 그의 理念과 行動에 있어서 많은 변화를 가져오고 있는 실정이다. 이러한 많은 변화중 우리는 특히 價值觀과 行動的 측면에서 다음 두 가지를 손꼽을 수 있다. 즉 이슈 및 태도의 변화와 조합주의의 변화를 들 수 있다.

1) 이슈 및 태도의 변화

오늘날 대부분 선진산업국가의 노사당사자들이 추구하는 產業民主化的 중심이슈는 노사간의 「權力構造」문제보다는 국제 경쟁력 강화에 따른 「勤勞生活의 安定과 質 向上」에다 초점을 두고 있는 실정이다.

즉 산업민주화의 중심과제를 권력・파워적 이슈보다는 경제 및 사회적 이슈에다 초점을 두고 산업민주화의 내실을 기하고 있다. 그러므로 노사의 관심영역도 勞動權을 둘러싼 利權設定보다는 생산성향상과 공정배분, 근로생활의 안정과 질 향상 등이 주가 되고 있다.

생각컨대 우리는 노사관계의 協力과 紛爭의 이슈를 對象別로 권력・파워적 이슈, 경제・물질적 이슈, 사회・정신적 이슈의 3가지로 區分할 수 있다.

권력・파워적 이슈는 노조 자체의 조직이해에 관련된 것인 데 비하여, 경제・물질적 이

슈와 사회·정신적 이슈는 조합원 내지 노동자 개인의 利害에 관련된 것이다. 그러므로 전자는 주로 노조 조직의 권력신장에 관계되는 이슈들이고, 후자는 개별 조합원의 이익신장에 관계되는 이슈들이다.

산업민주화 추구의 중심 과제가 「權力構造」 중심에서 「勤勞生活의 質 向上」 중심으로 옮겨짐에 따라 노조의 중심활동도 「權力鬪爭」 목표보다 「雇傭伸張」 목표에 더 힘을 기울이고 깊숙이 관여하게끔 되었다.

雇傭의 目標는 보다 구체적으로 고용의 안정, 고용의 소득향상, 고용의 자기실현 형성을 포함하고 있다. 즉 「일」자리, 「일」소득, 「일」형성을 의미한다.

오늘날 산업사회에서 노사관계에 관련된 가장 큰 관심사는 고용안정과 관련하여서는 「解雇」이며 고용소득과 관련하여서는 「賃金」이라 할 수 있다. 또 고용형성과 관련하여서는 「勞動疎外」라 할 수 있다.

그러므로 선진 산업국의 노조들도 「解雇」, 「賃金」, 「勞動疎外」와 관련하여 일자리를 어떻게 확보하느냐, 일에 대한 공정한 보상(임금)을 어떻게 받도록 하느냐, 일에 대한 의미를 어떻게 찾느냐 하는 문제를 구체적인 관여를 통하여 근로생활의 질(quality of working life) 향상에 노력을 기울이고 있는 실정이다.

그런데 이상의 3가지 고용목표들 간에는 현실적으로 서로 競爭關係를 이루고 있다는 데 또한 어려운 問題가 있는 것이다. 이를테면 고용안정의 목표와 고용소득증대 목표간에, 고용의 안정 목표와 고용의 자기실현 목표간에 또 고용의 소득증대 목표와 고용의 자기실현 목표간에 서로 競合關係를 이루고 있다. 즉 현실적으로 일자리를 많이 얻기 위해서는 임금 인상의 요구를 억제해야만 되고 또 노동의 인간성 회복의 주장도 상당히 양보해야만 되는 경우를 자주 직면하고 있다는 점이다. 오늘날 특히 미국을 비롯한 많은 선진 산업국가에서는 국제 경쟁력 약화와 더불어 축소경영에 따른 해고의 문제가 심각히 대두되고 있는 바, 여기에 대부분의 노조들은 고용안정목표를 우선으로 하고 이의 달성을 위하여 다른 목표를 오히려 억제시키고 있는 실정이기도 하다.

예컨대 미국의 경우, 1970년대 들면서; 특히 1970년~1982년 사이에 미국의 자동차 산업의 국제 경쟁력 약화로 인한 경영축소에 따른 失業問題를 자동차 노조들이 심각하게 느낀 나머지 이의 주요 원인이 임금인상으로 인한 원가상승으로 보고 노조가 앞장을 서서 賃金引上の 억제뿐만 아니라 賃金引下 내지 附加給 취소 전략을 택하였다⁽¹⁾ 노조가 임금인상의

(1) Milkovich, G.T. & Newman, J.M., *Compensation*, Business Publications, Inc, Plano, Texas, 1984, pp. 496-511.

동결을 스스로 택했다는 것은 우리로서는 생각조차 못하였던 일로 볼 수 있다. 이들로서는 일자리를 얻기 위하여는 기업의 경쟁력을 강화시켜야 하고, 그러기 위해서는 고용목표간의 경합관계에서 다른 목표의 회생을 잠정적으로 감수하여야 하겠다는 굳은 결의에서 苦肉之策으로 賃金凍結을 선언하지 않을 수 없었던 것이다.

미국 뿐만 아니라 독일을 비롯한 西歐에서도 모든 근로자에게 고용기회를 확대하기 위해 서 많은 노조에서 초과시간 근무 중지, 근로시간 단축 등을 주장하기도 하였다. 이는 곧 초과시간 근무 중지, 근로단축 등으로 그에 해당되는 만큼 임금을 포기하겠다는 뜻을 의미하는 것이다. 그렇게 하므로써 일자리를 잃는 것을 방지하자는 것이었다. 또한 1970年代 들면서 日本도 정년/연장의 고용기회 확장과 더불어 單純 年功型의 임금 증가를 노조가 포기 선언 한 것도 이러한 脈絡속에서 찾아볼 수 있다.

뿐만 아니라 고용기회의 손실을 막기 위해서 다양한 대책들을 제시하고 이에 대한 노력을 축구하였다 것이다. 심지어는 국내산업 보호를 위한 보호무역정책을 택하도록 정부나 관계기관에 강력히 요구하고 있는 실정이다.

이렇듯 선진산업국의 대부분의 노조들은 종래 주장하던 노동 활동의 보편주의, 세계주의 지향 정책을 철회하고 국수주의, 자기보호주의 지향의 정책으로 바꾸게 되었다. 이에 따라 대부분의 선진산업국가의 노사관계는 對立的 關係에서 協力的 關係로 전환하고 있다.

그러므로 노사관계의 이슈는 종래 임금 중심의 이슈에서 고용기회 및 안정 중심의 이슈로 바뀌고 있다. 또 임금이슈도 종래 단순 年功에 의한 임금인상의 주장에서 能力과 成果에 따른 인상으로 뜻을 같이 하고 公正한 評價와 配分에 노조가 깊숙이 관여하고 있는 실정이다.

또 勞動疎外를 지양하고 노동의 의미를 찾고 노동의 人間性回復을 기하고자 하는 고용의 자기실현목표를 위한 職務形成의 노력에 있어서도 生產性을 도와서 하지 않는 방향에서 그의 效率性을 모색하고 있는 실정이다.

2) 組合主義의 變化

노사관계와 산업사회 발전에 있어서 노동조합의 역할은 대단히 중요하다. 오늘날 노동조합의 存在와 그의 發展의 필요성에 대해서는 논의의 여지가 없다. 그렇기 때문에 각국에서는 勞動三權을 보장함으로써 노동조합의 결성과 활동을 법적으로 적극 보호해 주고 있는 실정이다.

그러나 문제는 이와 같이 현대 산업사회에서 중요한 위치를 차지하고 있는 노동조합의 조직률이 최근 들어서 저하되고 있고, 특히 드문 사례이기는 하지만 노동조합이 지탄의 대

상이 되는 경우도 있다는 점이다.

노동조합의 조직률이 저하되고 있는 것은 국가법률, 노동정책을 비롯한 구조적 차원에서의 이유 때문에 야기되기도 하지만, 그와 더불어 노동조합 자체가 새로운 環境變化에 신속하게 適應 또는 反應하지 못함으로써 야기된다는 점을 인식할 필요가 있다. 경우에 따라서는 노동조합이 하나의 조직 '시스템'으로서 조직을 둘러싼 상황변화에 적절히 대응하지 못하므로 인해 노동조합의 역할, 기능 및 존재를 부정하는 과격론자들을 등장시키게 되는 점을 간과해서는 안된다.

오늘날 영국, 미국, 일본 등을 비롯한 선진 산업국에서도 노동조합의 조직률에서나 역할 신장에 있어서 어려운 시기에 직면해 있다. 이것은 노동시장의 구조변화에 노조가 적절히 대응하지 못했기 때문인 것으로 보이고 있다.

構造變化는 이를테면 高度成長에서 低成長으로의 이행, 產業 및 就業構造의 변화, 技術革新 등과 같이 노동시장의 수요요인과 함께, 또한 공급요인도 高齡化, 女性의 職場進出 등과 같이 큰 변화를 보였다. 또 노동조합 조직의 전통적인 기반인 제조업, 운수업의 근로자수가 감소 또는 정체상태인 데 비해, 未組織分野가 많고 조직률이 저조한 3차산업의 근로자수가 크게 증가하고 있다. 뿐만 아니라 직장에서의 직무는 화이트 칼라화가 진전되어, 조직화가 곤란한 '파트타이머', 파견 노동자 등의 비율이 높아졌다. 이러한 상황 속에서 젊은 노동자를 중심으로 의식의 변화가 나타나 노조는 과연 필요한가라는 의문이 제기되기도 하였다.

우리나라 노동조합도 1980年을 頂點으로 하여 계속 조직률이 떨어지고 있는 바 그 주된 이유가 경기후퇴라는 견해가 있고, 기업별 노조로의 法改正에 따른 사용자 측의 勞組結成妨害라는 견해도 있다.

이유야 어떻든, 노동조합이 성장·발전하기 위해서는 노조활동의 外生的 要因만 탓할 것이 아니라, 노동조합 자체가 외생적 상황과 환경변화 속에서 조직의 성장·발전을 위해 신속히 적응·도전할 수 있는 內生的 힘을 키우는데 노력을 아끼지 않아야 될 것이다.

따라서 노동조합도 전통적인 理念主義에서 벗어나서, '시스템'主義에 입각하여 조합을 하나의 조직 '시스템', 즉 하나의 조직체로 보고 이를 둘러싼 대내외 환경변화에 따라 신속하게 적응·도전해 나감으로써 조합의 목표를 달성하도록 노력하는 태도가 절실히 요청되는 것이다.

이를테면 노동조합에 대한 理解의 地平을 넓혀서 노동조합을 이념적 조직체로서만 보지 말고, 상황적 조직체로서도 볼 수 있도록 하는 데 초점을 두고 노동조합활동을 전개 시키

〈표 1〉 전통적 조합주의와 현대적 조합주의

구 分	전통적 조합주의	현대적 조합주의
시각의 촛점	이념적 조합	시스템적 조합
행동의 촛점	이념 행동(운동중심)	조직 행동(관리중심)
목표의 촛점	단일 목표	다원 목표
추구의 촛점	이념과 규율을 중시	상황과 전략을 중시
방법의 촛점	투쟁과 타협	타협과 조합

는 것이 요청되고 있다.

우리는 노동조합이 취하는 조합주의를 전통적 조합주의와 현대적 조합주의로 구분할 수 있다(〈표 1〉 참조)⁽²⁾

전통적 노동조합주의는 대체로 이념적 조합주의를, 현대적 노동조합주의는 대체로 시스템적 조합주의를 택하고 있다. 전자는 노조의 활동을 ‘이념과 운동’에 구심점을 두고 전개시키는 데 비해, 후자는 ‘조직과 관리 시스템’에 구심점을 두고 전개시킨다. 또 전자는 이념과 목표를 중시하여 單一目標에 입각하여 투쟁적인 방법을 중심과제로 삼는 데 비해 후자는 상황과 전략을 중시하여 多元目標와 妥協的인 방법을 중심과제로 삼는다.

그런데 현대 사회의 격심한 경쟁 속에서 노동조합이 다른 조직체들과 경합하지 않으면 안 되게 되었고, 여기에 노동조합이 존속·번영하기 위해서는 환경변화에 적응하고 도전할 수 있는 效率性이 필요 불가결한 要件이 된다. 이에 선진 산업국에서는 勞動組合主義의 구심점이 ‘이데올로기 지향적’(ideology-oriented)에서 ‘시스템 지향적’(system-oriented)으로 전환되고 있다.

여기에 대부분의 산업국가에서는 노사이해 대립사항보다 노사이해 공통사항이 그 어느 때 보다도 많은 현 시점에 있어서, 勞使의 대립적인 입장보다는 협력적인 입장에서 經營共同體 확립의 적극적 상호작용을 통하여 노사관계 발전에 노력하는 전략을 택하고 있다.

요컨대 오늘날 많은 나라에서 노사쌍방이 모두 단기적 안목인 파이(pie) 배분적 입장에서 탈피하여 장기적 안목인 파이(pie) 생성적 안목에서, 노조는 고용개발의 입장에서 인력개발·인간성 회복 등 인적자원의 투자를, 사용자는 기술개발의 입장에서 기계시설, 작업환경 개선 등 물적 자원 투자를 보다 적극적으로 추구함으로써 노사는 이해대립관계보다는 이해 공통관계로 이어지도록 노력하고 있다. 또한 노사간의 목표추구의 관계도 목표갈등 내지 경쟁관계에서 目標和合 내지 補完關係로 형성되도록 노력하며 따라서 단체교섭의 이슈보다는 經營參加上の 이슈가 보다 강화되고 노사는 대립적인 관계가 아닌 협력적인 관계로 태

(2) 崔鍾泰, 朴埈成, 勞動組合의 活動戰略, 서울大學校出版部, 1986, pp. 13-30.

도의 변화가 이루어지고 있다.

2. 韓國勞使關係의 現況과 問題點

1) 韓國勞使關係의 現況

1987년 여름에 우리나라기업들은 종래에는 그 유래를 찾아볼 수 없었던 격심한 勞使紛糾를 겪었다. 후자는 6·29선언 때문에 이러한 분규가 일어났다고 책임을 전가시키기도 한다. 그러나 이번 노사분규는 6·29선언 때문에 아니라 그동안 우리나라 산업사회 전개과정을 지켜볼 때 필연적으로 예기되었던 사태라고 볼 수 있다. 최근 들어서 분류가 일시적으로 수그려졌지만 勞使問題가 근본적으로 終息되었고 制度圈 내의 勞使關係로 定着되었다고는 결코 볼 수 없다.

이번 노사분규에서 표출된 많은 이슈들 중에서 직접적으로 가장 주목을 끌고 있는 것중 우리는 다음 3가지를 검토사항으로 들 수 있겠다.

—不法的 勞使紛爭

—勞組의 代表性紛爭

—賞金 및 勤勞條件과 環境改善紛爭

첫째 이번 분규는 不法的 勞使紛爭이라는 점을 우리는 중시하지 않을 수 없다. 비단 금년뿐만 아니라 그동안 우리나라에서 표출된 勞使紛爭은 대부분이 不法的 紛爭이라는 데에서 우리나라 產業社會發展에 커다란 문제점이 있다는 점을 간과해서는 안되겠다.

勞使關係의 目的是 勞使의 共存共榮을 통한 產業平和維持에 있고 따라서 產業平和維持의 目的을 달성하기 위해서는 勞使紛爭은 그것이 利益紛爭이든 權利紛爭이든 合法의인 秩序 속에서 수행되어야 한다. 그러나 이번의 노사분규는 不法의인 스트라이크(out-law strike)일 뿐만 아니라 과격적인 亂暴한 스트라이크(wildcat strike)였는데 우리나라 產業社會發展에 많은 문제점을 지니고 있다는 사실을 지적하지 않을 수 없다.

이는 우리나라의 勞使關係 내지 產業民主化的 制度의인 定着化가 안되어 있다는 단적인 표현이기도 하다.

지금까지 마련된 우리의 勞使關係의 制度의인 장치와 정책은 우리의 현실에 맞지 않거나 근로자에게는 相對的 不利益과 剝奪感을 초래케하는 조치였거나 또는 이러한 제도의 실현을 위한 當事者의 訓練과 努力에 대한 投資가 거의 없었다는 것을 말해주기도 한다.

여하튼 勞使關係의 궁극적인 목적은 勞使共存共榮을 통한 產業平和維持에 있는바 共存共榮과 產業平和維持를 깨뜨리는 不法的 紛爭 즉 制度圈밖의 紛爭은 產業社會發展의 限界를 경고해 주는 赤信號임에는 틀림이 없는 것이다. 여기에 우리나라의 勞使關係에 대한根本의

인 構造的 檢討와 더불어 이의 發展과 改善에 대한 積極的인 投資와 努力이 國가적인 차원에서 核心政策의 一環으로서 이루어져야 한다는 점을 우리는 지적하지 않을 수 없다.

이번 분규중 勞組의 代表性 즉 御用勞組에 대한 시비가 중요 爭點이 되었다는 사실을 우리는 중시하지 않을 수 없다. 생각컨대 產業社會의 展開와 더불어 勤勞者의 權益을 보호하기 위하여 自主的으로 조직한 대표조직인 勞動組合이 그들의 구성원인 組合員들로부터 支持를 못받을 경우 勞組의 代表性은 사라지게 마련이다. 勞組의 代表性의 시비가 생길때 勞使關係는 혼란에 빠지게 된다. 勞動三權의 하나인 團結權을 기반으로 하여 결성된 勞動組合은 外交적으로는 效率性에 입각하여 對使用者와의 生產的 團體交涉과 對政府 및 政黨과의 근로자를 위한 勞政關係를 위한 노력을 해야 하지만, 内外적으로는 民主性에 입각하여 組合員의 적극적인 參與와 支持를 반도록 노력하지 않으면 안된다.⁽³⁾ 만일 使用者가 代表性이 없는 勞組와 協約을締結하게 되면 이는 곧 無效를 주장하는 또다른 계획되는 紛爭으로 이어지기 마련인 것이다.

極左的인 勞組나 極右的인 勞組, 혹은 御用性勞組나 過激性 労組들은 代表性를 잃는 수가 많다. 勤勞者나 勞組자체들이 건전한 代表性이 있는 劳組를 育成하고 發展시키기 위하여 노력해야 함은 두말할 나위도 없다. 그리고 勞使關係 當事者인 使用者나 政府에서도 代表性 있는 건전한 劳組의 育成에 조금도 소홀히 해서는 안될 것이다. 이번 우리나라 勞使紛爭中 勞組의 代表性 시비에 소위 御用勞組가 그 시비의 頂點이 되었다는 사실을 묵과해서는 안되겠다.

그동안 대부분의 使用者나 나아가서는 政府施策까지도 弱性勞組를 選好하므로서 劳組는 어용성 지탄을 받지 않을 수 없게 되었고 이것이 現行勞組의 代表性를 부정케하고 곧 다른 연속적인 過激勞組結成과 主張을 불러일으키게 함으로써 勞使紛糾에 있어서 理性과 秩序를 잃게 만들어 產業社會의 平和를 깨뜨리는 결과를 초래케 하였던 것이다.

많은 使用者들은 勞使關係에 있어서 특히 對勞組와의 關係에 있어서 엉거주춤하고 우유부단한 기회주의를 택하므로서 勞使關係發展에 많은 문제점을 야기시키기도 하였다.

일반적으로 사용자들은 經營社會政策과 活動에 적극적으로 투자하고 이를 전개시켜 근로자의 욕구를 충족시켜서 근로자들로 하여금 스스로 劳組의 結成과 活動을 요청치 않도록 하게 하는 소위 非組合主義(prof-unionism or free-unionism)을 택하든지 그렇지 않으면 劳組를 적극적인 交涉의 相互作用의 當事者로 택하여 근로자의 갈등해소와 이해충족을 劳

(3) 이에 보다 자세한 내용에 대해서는 다음 문헌의 참조를 바람. 崔鍾泰·朴峻成, 勞動組合의 活動戰略, 서울대학교 출판부, 서울, 1986, pp. 81-85.

動組合을 통하여 해결하도록 하는 소위 賛組合主義(pro-unionism)을 택하여 경영의 社會費用(social cost)을 절약하는 방식을 택하여야 하는 것이다.

前者의 경우, 즉 非組合主義를 택할 경우에는 사용자는 근로자를 위한 효율적이고 적극적인 經營社會시스템을 구축하고 이에 대한 투자와 관리를 하지 않으면 안되고 後者의 경우 즉 賛組合主義의 경우에는 代表性 있는 전진한 體質의 強한 勞組의 育成이 요청되는 바이다. 非組合主義(proof-unionism)에 따른 社會費用(social cost)과 노력도 부담하지 않으려고 하고 그렇다고해서 賛組合主義(pro-unionism)에 따른 交涉과 紛爭費用(bargaining cost & strike cost)과 고통도 부담하지 않으려고 하는 태도 즉 機會的・安逸的인 행동은 지양되어야 할 것이다.

~~세째~~ 이번 분규의 이슈중 가장 핵심적으로 제기된 것으로서 우리는 賃金과 勤勞條件 및 環境改善을 들 수 있겠다. 이를 보다 구체적으로 분석하면 다음 4가지 이슈로 집약할 수 있겠다.

一賃金引上

一福祉厚生強化

一作業條件 및 環境改善

一人間의 待遇

실로 임금인상은 勞使當事者 利害對立事項의 가장 핵심영역이기도 하다. 이 문제는 使用者는 임금이 費用의 원천이기 때문에 되도록 이를 적게 지불하려고 하는데 비하여 勤勞者는 所得의 원천이기 때문에 되도록 임금을 많이 받으려고 하는 利害對立事項이다. 企業의 國際化와 더불어 競爭力強化를 위해선 기업의 經濟的인 측면뿐만 아니라 社會的인側面에서도 強化가 이루어지지 않으면 綜合的인 生產性向上과 좋은 品質, 原價節減 등은 기대하기가 어려운 것이다. 여기에 소위 公正한 報償개념에 따른 公正한 賃金引上의 노력이 있어야 한다. 이를 위해서는 勞使雙方이 종래 單細胞的인 硬直的 方式에 의한 賃金決定의 시비에서 벗어나 多元的이고 柔軟的인 賃金決定 方式의 도입이 적극적으로 요청되고 있는 실정이다.

여기에 근로자의 利益과 資本參與에 대한 적극적인 노력과 더불어, 소위 參與的 賃金을伸張시키는 노력이 있어야 하겠다. 즉 勞使가 利益共同體로서 뿐만 아니라 運命共同體로서 쌍방의 利害關係를 수렴하는 것이 요망된다.

그리고 成就的 產業社會의 유도를 위해서는 不勞所得(unearned income)을 적극배제하는 노력이 필요하고 임금결정에 있어서는 生活保障의 原則도 준수되어야 하지만 勞動代價의 原

則도 무시되어서는 안되는 것이다. 이런 점에서 임금배분에 있어 종래 均等(equality) 개념에서 差等(equity) 개념으로 그의 公正性을 구축하는데 투자와 노력이 있어야 하고 또 現在 賃金 뿐만 아니라 未來賃金을 勞使雙方이 受容할 수 있도록 綜合的 報償(rewards) 개념 속에서 「雇傭」의 目標를 賃金의 目標와 함께 생각할 수 있도록 전개시켜야 될 줄로 안다.

福祉厚生의 強化는 労使共同體를 이루하기 위해서 절대적으로 필요한 사항이다. 치열한 국제경쟁 하에서의 開發途上國의 労使關係는 利害共同體와 運命共同體일뿐만 아니라 生活共同體의 개념속에서 전개되어야 한다. 우리나라 기업의 勤勞者 福祉厚生은 西歐의 利害共同體 내지 運命共同體의in 입장을 넘어서는 生活共同體의in 이념과 수단에서 전개되는 것이 절실히 요망된다. 복지후생의 강화에는 반드시 消費的 性格이 아닌 生活的 性格의 복지 후생이 되도록 構造的 次元과 더불어 機能的 次元의 效率性 제고를 위한 노력이 있어야 하겠다. 또 作業條件 및 環境改善은 당연히 근로자들의 지지와 힘을 쉽게 모을 수 있는 이슈이다. 특히 作業時間은 비롯한 照明, 소음, 분진, 休息空間, 화장실, 탈의실 등의 作業條件과 環境의 개선은 시급히 요청되고 있는 실정이다. 즉, 우리나라 기업도 勞動生產性 向上과 勤勞生活의 質 向上을 위한 作業條件 및 環境改善에 보다 적극적인 投資努力이 절실히 요망되고 있는 실정이라 할 수 있다.

마지막으로 勤勞者의 人間的 待遇와 근로생활의 人間性 回復을 위해서는 일방으로는 우리나라의 傳統的인 家父長의in 社會文化에 따른 垂直的 人間關係와 다른 일방으로는 機能化 및 自動化에 따른 勞動疎外 現象이 적극적으로 개선되어야 할 事項이라고 여겨진다. 이제 우리도 垂直的인 上部下向式에서 水平的인 相互作用式의 雙方의 認識과 人間의 待遇가 기업경영조직과 인간관계에 있어서 이루어지도록 노력하지 않으면 기업의 國제화는 기대하기 어려운 것이다. 뿐만 아니라 직장생활에서의 보람이 人生의 보람과 직결될 수 있도록 노동의 인간화와 더불어 자기성취와 자기발전이 될 수 있도록 職務設計와 배치가 효율적으로 이루어지도록 투자되어야 할 실정이다.

2) 韓國勞使關係의 問題點

1987년 10월 노동관계법 개정안이 국회보사위원회를 통과하였다. 곧 본회를 통하여 공포되게 될 것이다. 그동안 勞組側은 產別勞組形成 및 第3者介入의 전면허용, 유니온 슈(Union Shop)제도의 전면 도입, 勞組의 參政權 및 經營參加權 認定등을 주장해 왔으며 使用者側은 1社 1勞組의 原則에 의한 企業別勞組의 堅持, 유니온 슈 제도의 금지, 제3자 개입의 금지 등의 필요성을 力說해 왔다. 그런데 이번 국회 보사위를 통과한 노동관계법 개정안이 종전의 법제와 크게 다른 점은 勞組設立의 自由化를 비롯한 團體交涉權 및 爭議權

의 強化 등으로 基本的인 勞動 3 權을 보장하고 노사관계에 있어서 官의介入을 줄임으로써 自體的인 勞使關係의 定着化를 시도했다는 것이다.

산업별 노조강화, 제3자 개입 금지조항 및 노동쟁의 금지조항 완화 등 현행 노사관계정책과 제도상의 문제점을 지적하고 그 개선을 촉구하는 노동관계법 개선만으로는 바람직한 생산적 노사관계의 定着化를 기대할 수 없다. 그것보다는 다음과 같은 한국노사관계의 문제점을 파악하고 이에 대한 근본적인 대책이 모색되어야 될 줄로 안다.

우리는 당면하고 있는 한국노사관계의 문제점으로 특히 다음 3가지를 손꼽고 싶다.

물론 이런 구체적인 제도 개선도 시급하겠지만 이에 못지 않게 보다 근본적인 문제해결의 열쇠를 쥐고 있는 것은 態度改善이다.

첫째, 알맹이 빠진 管制共存共榮이 허구에 그치고 있다.

우리나라 노사관계 개선에 대한 많은 노력들은 노사당사자의 協力과 對立의 원천인 기업의 組織有效性을 제쳐놓고, 오로지 거시적 차원의 일반적인 주장만 하는 것을 자주 볼 수 있다.

오늘날과 같이 국제적으로 치열한 경쟁사회에서 조직이 요구하는 效率性과 柔軟性을 무시하고 오로지 구성원의 만족성만 추구하는 노사관계는 곧 조직의 유효성을 잃게 만들고, 그 기업을 경쟁에서 나오시켜 버린다는 사실은 경험이 잘 말해주고 있다. 「企業이 살아야 노사가 살 수 있다」는 말은 조직의 有效性을 전혀 무시한 노사문제해결의 노력은 공허하다는 것을 의미한다.

특히 차원이 부족한 나라, 강대국들의 경쟁 속에서 품부림치고 있는 나라들은 기업조직의 有效性를 중시하고 企業의 實體를 인식하는 가운데서 그들의 노사관계를 전개시켜 왔다. 예컨대 獨逸과 日本의 勞使關係 展開의 밑바탕에는 기업실체의식이 항상 깔려있다는 사실을 우리는 잘 알 수 있다. 뿐만 아니라 최근 국제적인 경쟁이 치열해짐에 따라, 경쟁원리에 입각하여 노사관계를 전개시키고 있는 미국·프랑스·영국등에서도 기업실체의식과 조직 유효성 존중의 사고가 뚜렷이 나타나고 있다는 사실을 우리는 다시 한번 읊미 할 필요가 있는 것이다.

여기에 사용자는 노사분쟁이 생길때만 「기업이 살아야 노사도 살 수 있다」는 선전구호의 태도를 벗어나 평소에 조직의 效率性과 柔軟性 以外에 근로자의 만족성을 중시하여야 하겠고, 근로자는 기업을 사용자의 사유물로서 생각한 나머지 기업의 조직유효성은 어떻든 우리 것만 챙기면 된다는 식의 사고에서도 탈피해야 할 줄로 안다. 뿐만 아니라 노사문제 해결의 측면역할을 하는 학계나 기타 단체에서도 알맹이 없는 노사문제 討論의 틀을 벗어나

기업실체, 즉 조직유효성을 고려한 노사문제 해결방안을 모색해야 될 줄로 안다.

둘째, 責任轉嫁式 노사분쟁 해결의 추구태도를 지적하고 싶다.

우리나라 勞使紛爭의 해결과정에서 또 하나 느낀 점은 責任轉嫁式의 勞使問題 解決 態度를 보이고 있다는 점이다. 즉, 산업평화유지를 위해, 노사분쟁에 대해 사회구성원이 모두 책임을 느끼고 해결을 위한 적극적인 상호작용을 하려 하지 않고, 자기책임만 회피하려는 태도를 느낄 수 있다.

이를테면 노사분쟁이 일어났을 때 정부는 노사문제가 노사당사자의 관계이므로 노사분쟁의 해결은 당사자가 자율적으로 해야한다는 점을 유연하게 강조한다.

그런가하면 사용자들 가운데는 노사분쟁의 해결을 위한 노력은 자신들 만이 책임져야 할 일이 아니라고 생각하는 이들이 많다. 분쟁을 일으키는 주모자들은 단순히 근로자의 경제적 이익만을 위해서 행동하는 것이 아니라 그 이면에 사회적 물의와 불안을 야기시키려는 의도와 행동이 있다고 보고, 여기에는 公權力이 반드시 개입되어야 한다고 강조하기도 한다.

또 기타 단체에서는 강건너 일어난 불로서만 보고 한쪽 편의 이익만을 강조하거나, 선진 여러나라의 사례만을 주장하기도 한다. 그러나 오늘날과 같은 다원사회에서의 노사문제는 어느 한부분만의 노력으로서는 근원적으로 해결할 수 없고, 사회구성원들 모두가 적극적으로 관심을 가지고 상호작용의 노력을 할 때 비로소 해결이 가능하다는 점을 명심해야 될 줄로 안다.

그렇기 때문에 오늘날 노사관계의 개념은 노사당사자만의 관계가 아니라 그 산업사회의 모든 구성원의 관계와 태도로 파악되기도 한다.

오늘날 선진산업국의 경우에서 보듯 노사문제와 관련하여 심지어는 단체교섭 과정에 소비자대표를 참석시키는 이유도 바로 여기에 있다고 볼 수 있는 것이다.

세째, 臨機應變式的 노사분쟁 해결의 추구태도를 지적하고 싶다.

우리나라 노사분쟁 해결에 대한 많은 노력들을 보다 근본적인 構造的 次元에서 개선하려는 노력보다는 문제발생에 따라 그때 그때 해결만하고는 곧 잊어버리는 이를테면 近視眼의으로 해결하고 있다는 점이다. 이제 우리나라 노사관계도 사회전체 발전을 위한 制度의 労使關係의 定着化를 위하여 加一層努力을 해야되겠고, 문제가 생길 때만 손을 대는 소위 治癒醫學的 태도를 벗어나豫防醫學의이고 保健醫學의인 태도가 요망된다. 공업화가 이루어지고 산업사회가 발전하려면 노사문제는 반드시 야기되게 마련이다. 만약 이를 신종하고 적극적으로 해결하려는 이념과 태도 및 행동을 취하지 않으면 그 사회는 발전할 수 없게 되는 것이다. 특히 선진대열에 끼어들려고 애써 노력하는 많은 개발도상국들이 노사

문제때문에 제동이 걸려 좌초되어 버리는 사례를 우리는 남의 일로 보아서는 결코 안되겠다.

III. 韓國企業 勞務·勞使關係 시스템의 近代化方案

1. 韓國企業 勞務·勞使關係 시스템의 近代化方案

국제화에 즈음하여 產業平和를 위한 합리적 勞務·勞使關係 정착의 방안을 우리는 다각적으로 모색할 수 있겠다.

즉 노사관계시스템의 水準別 對象에 초점을 두고 「企業水準—產業水準—國家水準」에서 각각 모색되어야 할 줄도 안다. 그러나 여기서는 특히 企業水準에 있어서 勞使·關係시스템의 定着化 方案에 對한 노력들을 제시해 보고자 한다.

생각컨대 한 나라의 노사관계의 발전은 어느 한 부분의 노력으로만 이루어질 수 없고 전체적인 시스템 어프로치에 의한 노력이 있어야만 비로소 가능하다는 점을 다시 한번 지적하고 싶다. 물론 戰略的으로 어느 한 부분을 변화담당자(change agent)로 강조할 수 있으나 이를 뒷받침해주는 균형적인 보조작용이 없이는 바람직한 노사관계의 정착화는 기대할 수 없을 것이다.

그러나 합리적 노사관계 정착의 당면과제로서, 노사관계의 기본 단위인 企業水準의 勞務·勞使關係의 構造的近代化가 적극적으로 추진되어야 함을 강조하는 바이다.

지금까지 우리나라 勞務·勞使關係近代化는 산업차원 내지 국가차원에서만 주로 논의하였고 勞務·勞使關係 형성의 기본 조직 단위인 기업차원에서의 勞務·勞使關係近代化 즉, 企業勞務·勞使關係의近代화에 대해서는 너무나 소홀히 취급하여 왔다. 건전한 노사관계를 통한 產業平和 유지와 발전을 위해서는 기초단위로서의 기업을 구심점으로 삼고 그곳에서 대책이 모색되지 않으면 勞務·勞使의 기본 문제를 해결할 수 없다는 결론이 오늘날 선진산업국가에서도 주장되고 있다. 노사분쟁과 협력의 진원지인 기업내에서의 근로자와 사용자의 분쟁의 원인을 규명하고 이에 대한 근본적인 대책의 강구없이는 노사분쟁의 불씨를 종식시킬 수 없다는 것이 오늘날의 추세다.

이와같이 오늘날 선진산업국뿐만 아니라 개발도상국에 이르기까지 企業水準의 勞務·勞使關係管理를 산업사회 노사관계 관리의 구심점으로 삼고 있는데, 그 이유는 첫째, 노사관계 관리의 출발점은 현장으로서의 기업이고, 분쟁과 협력의 주요 원천도 기업이라고 생각함으로써 企業水準에 있어서 구체적인 노사공존공영의 길이 確立되지 않으면 근본적인

문제 해결은 있을 수 없다고 보기 때문이고,

둘째는, 산업사회가 발전함에 따라 기업 경영의 大規模化와 업종의 다양화에 따라, 획 일적인 매크로 정책으로서는 도저히 노사문제의 해결을 기할 수 없고, 구체적인 기업의 사정에 따라 문제해결의 측방에 요청되는 마이크로적 노사관계 어프로치의 중요성이 대두되었기 때문이다.

1) 企業勞務・勞使關係시스템 模型設計

(1) 經營社會시스템의 變身努力

우리나라 노사관계도 노사공존공영의 생활터인 기업에서 건전하며 생산적이고 창조적인 기틀이 마련되지 않으면 다른 모든 노력은 결국 모래 위에 누각을 세우려고 하는 노력과 다름이 없다고 할 수 있겠다.

현실에 알맞은 우리나라에 협력적 노사관계의 구축도 기업에서 그 기틀을 마련해야 하는 노력이 반드시 있어야 될 줄로 안다.

기업체란 오로지 「돈」과 「일」만을 따지는 곳이 아니다. 오히려 노사간의 「꽃」을 피우고 「열매」를 맺는 곳이라 생각된다. 노사간은 기업을 통해서 서로의 역할과 성과를 맺고 꽃을 피우며 자기의 성장과 사회발전의 기회를 가지려고 한다. 이러한 점에서 우리는 기업을 돈과 기계시설로 구성된 「經濟・技術시스템」으로 보기 보다는, 오히려 사람으로 구성된 「社會시스템」으로 보는 눈이 필요하다. 기업이 생존・성장・발전하기 위해선 기업환경 변화에 적응과 도전할 수 있는 經營社會시스템의 구축이 필요하고 여기에 새로운 기업 노사관계 시스템이 반드시 마련되어야 한다. 생각컨대 우리나라 기업도 그동안 구성원들의 남다른 노력과 값싼 노동으로 세계경제 속에서 하나의 신화를 낳았다고 볼 수 있다. 그러나 이러한 노력은 계속 새로운 차원에서 시도되어야 할 줄로 안다.

이제 우리나라 기업도 跳躍期를 벗어나서 成熟期에 접어들어 섰다고 볼 수 있다. 成熟期에 있어 우리나라 기업은 成年 기업으로서의 그의 면모를 명실공히 갖출 수 있도록 다지고 꾸미고 강화시킬 수 있는 第2創業의 努力이 필요한 것이다.

생각컨대, 기업은 하나의 생명을 지닌 시스템이기 때문에 부단히 環境變化에 신속히 적응하고 도전할 수 있는 變身의 노력이 自生的으로 이루어져야만 유지, 발전할 수 있는 것이다. 즉, 생명을 지닌 시스템은 對外的으로는 環境適應能力(adaptation ability)과 對內的으로는 統合的 自生能力(integration ability)이 항상 있어야만 성장, 발전할 수 있는 것이다.

成熟期에 접어든 우리나라 기업도 새로운 옷으로 갈아 입어야 하는 것이 결실히 요청되고 있다. 종래 값싼 勞動力を 기반으로 한 단순노동집약제품 중심에서 부가가치가 높은 기

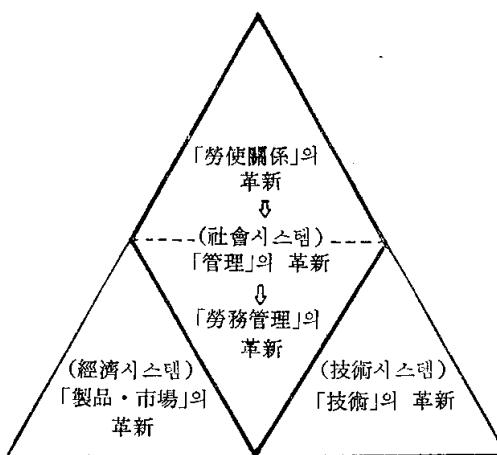
술축적제품 중심으로 점진적으로 탈바꿈을 하지 않으면 안되게 되었다. 치열한 국제경쟁력과 국내인건비의 상승, 노사분규의 증대 등 급변하는 環境變化에 대처하기 위해 적극적인 變身努力이 있어야만 하는 것이다.

현대 산업사회에 있어서 價值創出의 중심부분인 기업은 「經濟・技術・社會시스템」(economical, technical, social system)으로서 규정지어진다. 기업은 가치창출에 즈음하여 한편으로 경제・기술적인 측면과 다른 한편으로 인간적인 측면을 동시에 존중하지 않으면 안된다. 기업의 사회 시스템은 경제 시스템과 기술 시스템을 연결시켜주고 촉진시켜주는 역할을 한다. 그러므로 경제・기술 시스템의 발전을 위해선 사회 시스템의 발전이 있어야만 되는 것이다.

이제 우리나라 기업은 21世紀를 향하여 경제 시스템에 있어서 「製品・市場」의 革新, 기술 시스템에 있어서는 「技術」의 革新이 있어야 하고 여기에 부합될 수 있는 사회 시스템에 있어서의 「管理」의 革新, 특히 勞務管理와 勞使關係의 革新이 있어야만 된다.

즉 우리나라 기업도 새로운 국제환경 변화에 적응도전 할 수 있는 變身努力이 항상 있어야 하고 여기에 부응하는 經營社會 시스템의 革新이 있어야 될 줄로 안다.

〈표 2〉 기업시스템



경영사회시스템의 혁신은 기업의 노동분야에 근대화가 이루어져야 하겠고 여기에는 勞務管理部門의合理화와 勞使關係部門의 民主화가 반드시 요청된다.

$$\begin{array}{ccc} \text{近代化} & = & \text{合理化} + \text{民主化} \\ \uparrow & & \uparrow \quad \uparrow \\ (\text{經營社會시스템의 革新}) & & (\text{勞務管理}) \quad (\text{勞使關係}) \end{array}$$

생각컨대 산업사회에 부응하는 경영관리의 혁신에는 노사관계관리의 혁신이 또한 요청된다. 지금까지 우리나라의 家父長的 노사관계관리의 태도와 敵對視的 노사관계는 민주적이고 공존공영적 노사관계관리로 혁신되어야 한다.

급격한 기술의 변화는 다양한 직종의 수를 급증시키고 있고 이에 따라 노사이해대립 사항보다는 노사이해공통 사항이 증대되고 있다.

종업원들이 직장생활의 보람을 통해 인생의 보람을 느낄 수 있도록 합리적이고 공존공영의 민주적 노사관계 형성을 위한 적극적인 노력과 투자가 요구된다.

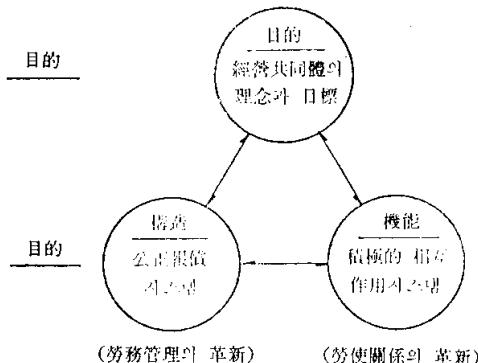
(2) 企業勞務・勞使關係 시스템의 變身努力 : 새로운 企業勞務・勞使關係의 展開模型

그러면 급변하는 우리나라 산업사회에 요청되는 새로운 기업 노사관계의 「目的-手段」은 어떻게 구사되어야 하며, 또 여기에 필자는 시스템 어프로치에 입각하여 그의 模型과 課題를 다음 <표 2>와 같이 제시코자 한다.

즉, 목적차원에서는 價値目的과 관련하여 공동체기업 理念의 구축, 實際目的과 관련하여 공정보상 시스템의 구축을, 기능적 수단과 관련하여 노사간의 적극적 상호작용 시스템 구축을 강조하고 싶은 바이다.

<표 3> 새로운 労務・勞使關係의 구축

(企業理念과 目標의 革新)



2) 目的 시스템 定着化方案

(1) 經營共同體 企業理念 確立

이제 우리나라 기업도 成年期를 맞아 그에 알맞은 기업이념과 목표정립이 시급히 요구되고 여기에 經營共同體의 理念과 目標가 기업의 새로운 노사관계 정립에 결실히 필요한 실정이다.

생각컨대 기업은 자본과 노동이 결합되어 성장·유지·발전을 도모하는 하나의 공동체이

다. 공동체는 구성요소간의 제로섬 게임(zero-sum game) 관계가 아닌 포지티브섬 게임(positive-sum game)의 관계에 의한 공존공영을 기하는 것을 목표로 한다. 기업의 공동체 즉 경영공동체를 이루하기 위해서는 이제까지 강조되어 왔던 자본지향적인 경영에 덧붙여 노동지향적인 경영이 새로이 강조되어야 할 것이다.

공동체 개념은 한쪽만 잘 사는 것이 아닌 모두가 잘 사는 것이어야 한다. 이 공동체 개념은 均衡의 개념으로, 한쪽의 이익만을 추구하는 단일목표가 아닌 전체구성원이 만족하면서도 성장할 수 있는 최적의 원리에 의한 多元目標의 개념이라 할 수 있다.

우리는 기업을 자본과 노동의 집합체로 볼 때 경영공동체를 확립하기 위한 경영의 이념 및 정책을 다음과 같이 資本志向的 理念과 政策으로 兩大別 할 수 있다.⁽⁴⁾

즉 기업의 생산활동을 아주 단순화시키면 다음 등식과 같이 자본과 노동의 함수관계로 이루어진다고 볼 수 있다.

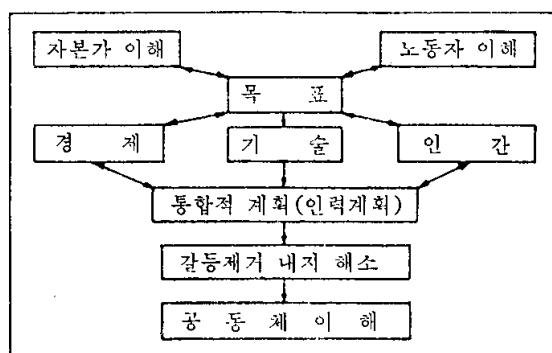
$$P=f(K, A)$$

P(Produktion) : 생산 K(Kapital) : 자본

A(Arbeit) : 노동 f(Funktion) : 생산함수

여기서 경영이 자본제공자의 이해를 중심으로, 즉 자본목표 중심으로 이루어질 때 이를 자본지향적 경영(Kapitalorientierte BWL)이라 할 수 있고, 노동제공자의 이해중심으로, 즉 노동목표 중심으로 이루어질 때 이를 노동지향적 경영(Arbeiterorientierte BWL)으로 규정지을 수 있다.

〈표 4〉 자본이해와 노동이해⁽⁵⁾



(4) DGB, *Zielhierarchie und Unternehmenspolitik Betriebliche Beschäftigungspolitik*, Düsseldorf, 1978, p. 162에 의해 작성한 것임.

(5) 崔鍾泰, 노사관계론과 경영학, 한국경영학회, 한국경영학회창립 30주년기념 학술연구발표회, 제Ⅳ-2분과, 1987. 2. 7., p. 24.

그러면 자본지향적 경영과 노동지향적 경영의 차이는 어디에 있는가? 또 이를 둘이 각각 추구하고 있는 구체적 목표는 어디에 있는가?

資本志向的 經營은 경영체 형성의 구심점을 자본(Kapital)에 두고 전개시킨다. 따라서 기업을 자본 집합체, 물질의 집합체로 보고 경영의 목표는 이들의 최대화(maximization)에 두고 있다. 이러한 자본지향적 경영은 경영목표를 경제적 효율성(efficiency) 증대에 두고 구체적 목표는 수익성(Gewinn)과 경제성(Rentabilität)의 증대에 두고 있다.

이에 대해 勞動志向的 經營은 경영체 형성의 구심점을 노동(Arbeit)에 두고 전개시킨다. 따라서 기업을 노동⁽⁶⁾의 집합체로 보고, 경영목표를 구성원의 욕구만족성 증대에 두며, 그 구체적 목표는 고용, 즉 소득증대(Einkommenssteigerung), 직장안정(Arbeitsicherung) 자기 실현적 노동형성(Arbeitsgestaltung)⁽⁷⁾ 등에 두고 있다.

요컨대, 자본지향적 경영목표는 이익목표(profit, Gewinn)는, 노동지향적 경영목표는 고용목표(employment, Beschäftigung)를 가장 핵심목표로 삼고 있다. 물론 경영공동체가 성장·발전하기 위해서는 이 양대목표, 즉 이익목표와 고용목표가 상호 밀접한 관계를 갖고 추구되어야함은 두말할 나위도 없다.

그러나 지금까지 전통적인 경영이념과 목표는 기업을 자본의 집단으로 보고 資本志向的 經濟理念과 政策에 초점을 두어왔다. 그러나 현대 경영이념과 목표에는 기업을 인간의 집단으로 보고 勞動志向的 또는 人間志向的 경영이념과 정책 즉 社會經營理念과 政策이 요청되고 있다.

우리는 경영체를 자본이나 물질의 집합체로 보지않고 인간의 집합체로 보고 기업을 경영하는 이념과 정책이 社會經營理念과 政策 또는 經營社會理念과 政策을 발전시키는데 대단히 중요하다고 볼 수 있다. 만일 이에 대한 노력과 투자가 없다면 經營은 그의 실천적인 응용방법과 모델을 구사함에 너무 합리적인 의사결정행위의 제시에만 급급하게 되고 그 의사결정모델을 구현화시키는 行動的 過程에 있어서 구성원들의 상호작용을 소홀하게 취급하게 되고, 그 경영체는 참여자의 갈등을 극복할 수 없고 同意를 형성시킬 수 없게 된다. 뿐만 아니라 경영은 이데올로기적인 방향의 지원결핍을 모면할 수가 없고 카리스마적 의사 결정자에 의해서 조종되거나 혹은 뷔로크라시적 利害平準作業에 의하여 행해지게 됨으로써 결국 경영체는 성장과 발전을 하지 못하고 몰락하게 되어 버린다는 것은 지금까지의 경험들이 잘 말해주고 있다.

(6) 이때 노동이란 육체적 노동만을 의미하지 않고 정신적 노동도 포함된다.

(7) 이에 대해서는 앞의 현대 선진산업국의 노사관계추이중 이슈 및 태도변화를 논할 때 언급되어 있으므로 이와 비교를 바람.

경영체를 사람의 집합체로 보고 경영관리의 초점을 사람 관리에 두고 전개시키는 인간지향적 경영 즉 사회경영관리(Soziale Betriebstübrung) 개념이 경영공동체 기업이념 확립을 위한 경영이념과 정책론 발전에 있어서 대단히 중요한 과제라 할 수 있다.

사실 그 동안 경영이념과 이론에서는 기업의 3大資源인 人的・物的・金錢的 資源중 人的資源의 중요성과 이에 대한 효율적인 관리에 대해서는 너무나 소홀히 취급하여 왔다. 그리기 때문에 경영에서 인적자원을 중요시하는 정책, 즉 사회경영 정책(Soziale Betriebspolitik), 사회기업정책(Soziale Unternehmenspolitik) 또는 경영사회정책(Betriebssozialpolitik), 기업사회정책(Unternehmenssozialepolitik) 등은 經營理念과 政策論에서 제외시켰거나 설사 다루었다 하더라도 미약하기 짝이 없었다.

생각컨대 경쟁 산업사회 속에서 사람을 발전시키고 성장시키는 경영정책이 경쟁력 강화에 대단히 중요한 과제로 등장되고 있는 바, 경영이념과 정책론 발전을 위해 이에 대한 이론과 실제에 대한 정립이 적극적으로 이루어져야 하겠다.

여기에는 노사관계론에서 제시되는 제반 이론과 실제의 지원이 절대적으로 필요한 바이다.

(2) 勞動志向的 經營目標 確立

앞서 언급한 바와같이 우리는 기업경영을 「資本志向的 경영」과 「勞動志向的」 혹은 「人間志向的 경영」으로 구분할 수 있다. 물론 기업의 생명체를 유지 발전시키기 위해서는 이 兩志向 모두 필요함에는 두말할 나위도 없다. 대부분의 전통적인 사용자 중심의 경영은 「資本志向的 경영」이었다. 그러나 근자에 와서는 대부분의 선진 산업국에서는 기업경영목표가 「人間志向的」 또는 「勞動志向的」인 것이 되도록 많은 노력을 기울이고 있다.

자본 중시의 資本志向的 경영에서 탈피하여 인간중시의 人間志向的 경영이 되기 위해서는 적어도 다음 세가지 기본적인 근로자 욕구와 목표에 따른 보다 구체적인 지수들이 설정되고 또한 관리되어야 될 것이다.

- 일 자리(Arbeitsplätze)—자리의 보람
- 일 소득(Arbeitseinkommen)—돈의 보람
- 일 형성(Arbeitsgestaltung)—일의 보람

즉, 인간지향적 경영이 되기 위해서는 「일」자리를 확보해 주는 勤勞保障, 「일」의 합당한 대가를 받을 수 있는 勤勞所得增大 및 인간성 회복과 자기실현의 대상으로서 일의 보람을 줄 수 있는 勤勞職務形成이 되도록 해야 한다. 환언하면 身分保障, 公正報償, 自己實現 등의 경영이 이루어질 때 비로소 인간지향적 경영이 될 수 있는 것이다.

그러므로 신분보장을 위해서는 해고방지와 능력개발을, 공정보상을 위해서는 공정배분

〈표 5〉 人間志向的 經營의 方向

'일' 자리 (Arbeitsplätze)	노동보장 (일 자리 확보)	신분보장	부당해고방지 능력 개발
'일' 소득 (Arbeitseinkommen)	노동소득증대 (일의 합당한 대가)	공정보상	공정배분
'일' 형성 (Arbeitsgestaltung)	노동형성 (자아실현의 일 형성)	인간성 회복	노동의 의미
'돈'에 대한 보람 (보수)	'자리'에 대한 보람 (신분)	'일'에 대한 보람 (직무)	

을 인간성 회복을 위해서는 근로의 보람을 이룩할 수 있도록 노력하는 것이 필요하다.

실로 구성원들에게 다음 3대 보람, 이를테면 「돈」의 보람, 「자리」의 보람, 「일」의 보람을 줄 수 있을 때 기업은 진정한 보람의 일터가 될 수 있는 것이다. 물론 이상의 세 가지를 한 뜻에 동시에 줄 수는 없을 지라도, 적어도 어느 하나를 전혀 무시하지 않고 다른 하나만 극대화시키는 방법도 있다.

기업의 사정과 구성원의 욕구를 충분히 고려하여 세 가지 중 어느 한 요소를 보다 더 강조할 수는 있을 수 있는 것이다. 그러나 그 강조가 지나쳐서 다른 요소를 전혀 염두에 두지 않는 경우를 종종 볼 수 있다.

이제 우리나라 기업도 成年기업으로서 그의 책무를 다하기 위해선 노동지향적 경영목표로 적극적으로 이행토록 노력해야 할 줄로 믿는다. 따라서 이를 구체적으로 실행 촉진시킬 수 있는 관리목표가 우선 설정되어야 하겠다.

3) 手段시스템 定着化 方法

앞에서 언급한 기업노사관계의 목적 시스템을 구현시킬 수 있는 수단 시스템의 확립이 절실히 요망된다. 생각컨대 認識對象은 實踐對象으로 연계되지 않으면 아무런 실효성이 없게 되는 것이다.

경영공동체의 확립, 공동체적 노사관계, 협력적인 노사관계, 생산적인 노사관계, 동반자적인 노사관계는 어디까지나 結果요, 目標인 것이다. 결과와 목표만 강조하고 이를 실현시킬 수 있는 手段과 道具를 마련해주지 않는다면 이는 마치 연장없는 木手에게 집지어 달라는 것과 마찬가지가 되어 버린다.

結果도 중요하지만 始作도 過程도 중요한 것이다. 좋은 결과를 내기 위해서 반드시 좋은 手段이 마련되어야 하는 것이다. 그렇지 않다면 결국 그 理念과 目標는 空理空論에 빠져 버리게 된다.

이제 우리는 감정적이거나 감상적 차원을 벗어나서 合理的이고 合目的的인 노사관계의

구축이 필요하다. 진정한 의미의 협력적 노사관계는 전통적인 또는 카리스마적인 主從의 관계가 아닌 합목적 또는 합법적인 동반자적인 관계에서 비로소 가능한 것이다. 이제 우리나라 기업도 협력적인 노사관계를 구축할 수 있는 구조와 기능면에서의 구체적인 제도적인 장치와 더불어 효율적으로 운영할 수 있도록 하는 手段 시스템 개발이 시급히 요구되고 있다.

기업노사관계手段 시스템의 구축에는 앞에서 언급한 바 있듯이 構造的 次元에서는 個別的 次元의 勞務管理合理화를, 機能的 次元에서는 集團的 次元의 勞使關係民主化를 위한 적극적인 시스템의 구축이 있어야 하겠다. 기업노사관계의 정착화에는合理的 勞務管理 시스템이 필연적으로 마련되어야 하는 것이다. 그러나 個別的 次元의 勞務管理는 어디까지나 기업노사관계 근대화에 必要條件까지는 못된다. 그러므로 기업노사관계의 근대화에는 집단적 차원의 勞使關係의 民主化가 동시에 뒤따라야 한다. 오늘날 우리나라의 너무나 많은 기업체에서는 기업의 노사관계를 오로지 勞務管理 次元에서만 모두 해결하려는 많은 문제점을 지니고 있다는 것을 우리는 지적하지 않을 수 없다. 임금 및 근로조건 등 노무관리적 차원에서만 잘하면 협력적 노사관계가 이루어지고 노사분쟁과 투쟁이 일어나지 않는다는 그릇된 생각을 하는 사람들을 너무나 많이 볼 수 있다.

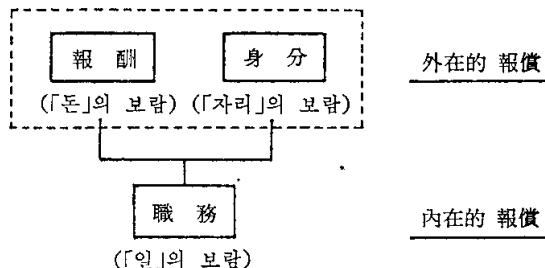
물론 기업노사관계 있어서 노무관리가 중요치 않다는 것은 결코 아니다. 이것은 기업노사관계에서 중요성이 대단히 큰 것이며, 그에 따라 구조적으로 이에 대한合理화가 있어야 한다. 그러나 이와 동시에 파워관계적인 노사관계 관리도 중요시하며 이에 대한民主화가 반드시 있어야 하는 것이다. 우리는 勞務管理的 次元에서의 우리나라 기업의 새로운 노사관계 수립에 가장 강조되어야 할 과제로서는 합리적인 公正報償 시스템의 구축을, 勞使關係的 次元에서의 가장 강조되어야 할 과제로서 적극적인 相互作用 시스템의 구축을 제시코자 한다.

(1) 公正報償의 勞務管理 確立(構造的側面)

합리적公正報償시스템의 확립은 협력적 기업노사관계 정착화에 가장 주요한 실천적 과제라 할 수 있다. 근로자가 기업에 대한 貢獻(Contribution)에 대해서는 기본적으로 이에 합당한 報償(Rewards)이 이루어져야만 공존공영 노사관계가 이루어진다고 말할 수 있다. 그러므로 합당한 報償 시스템과 그의 관리가 없이는 협력적 노사관계란 기대할 수 없는 것이다.

기업내의 報償 시스템管理의 가장 핵심 영역은 다음 3부문, 즉 「報酬管理—身分管理—職務管理」가 되겠고 이에 대한 합리적이고 공정한 관리가 이루어지도록 노력되어야 하겠다.

〈표 6〉 報償管理의 對象



報酬管理에는 賃金管理, 福祉厚生管理가, 身分管理에는 昇進管理, 教育訓練管理 등이 그 대상이 된다. 또 職務管理에는 成就感, 自我實現感, 安定感, 挑戰感 등이 그 대상이 된다. 그러므로 우리는 報酬管理와 身分管理는 外在的 報償(external rewards)의 관리대상으로, 職務管理는 內在的 報償(internal rewards)의 관리대상으로 규정된다. (〈표 6〉 참조).

그리므로公正報償의 노무관리의 핵심은 이상의 3부문에 대한 체계적이고 합리적인 관리의 정착화를 통하여 근로자에게 「돈」에 대한 보람, 「자리」에 대한 보람, 그리고 「일」에 대한 보람을 주도록 하여야 한다. 즉, 「돈」과 「자리」를 통한 外在的 報償과 「일」을 통한 內在的 報償이公正하게 이루어지도록 관리되어야 한다. 그러나 이 중에서도 보다 중요한 과제는 공정한 外在的 報償管理의 定着化이고, 여기에 특히 다음 두 가지의 이슈가 한국 기업의公正報償의 노무관리 정착화를 위해 시급히 요망되고 있다.

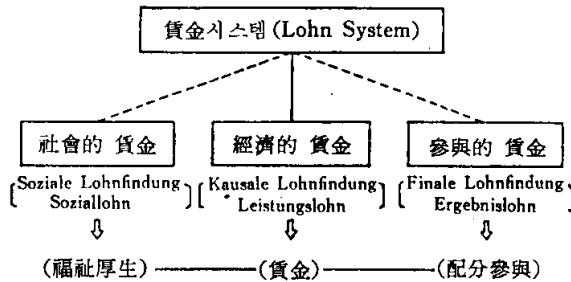
① 合理的 賃金管理와 公正報償管理의 定着化

공정보상 시스템 핵심의 첫째 과제가合理的 賃金管理를 통한 공정 보수관리의 定着化努力이 되겠다.

산업사회가 진전됨에 따라 임금을 둘러싼 노사간 利害對立이 격화되고 이것이 산업질서의 불안과 경쟁력 약화를 초래하였다. 여기에 임금을 노사이해대립적인 原價要素로서만 규정하지 않고, 노사이해공통적인 成果導出要素로서 유도함에 따라 경제적 임금의 성격이 參與的 임금으로 강화되었다. 이리하여 참여적 임금은 경제적 임금과 사회적 임금의 折衷의 인 성격으로 파악됨과 동시에 그의 위치가 중요함에 따라 하나의 독자적인 임금관리의 영역을 형성하게 되었다. 따라서 임금관리의 영역을 종래에는 경제적 임금과 사회적 임금으로 2分하던 것이 經濟的 賃金, 社會的 賃金 및 參與的 賃金으로 3分하는 경향으로 나타나고 있다. (〈표 7〉 참조).

오늘날 기업의 임금관리는 그 대상을 협의가 아닌 廣義의 입장을 취하고, 그에 대한 정책과 관리를 행하는 추세이다. 생각컨대 근로에 대한 포괄적 보상에 따른 간접적 보수의

〈표 7〉 賃金시스템



필요성과 당위성, 協助的 노사관계에 따른 노사 共同體의 경영의 필요성과 당위성, 그리고 경영의 환경적용에 따른 도전의 필요성과 당위성 등을 감안할 때 기업이 임금관리 대상을 협의의 개념이 아닌 광의의 개념에 두고 전개시키는 것이 바람직하다고 본다. 즉 경영임금 관리의 대상을 經濟的 임금뿐만 아니라 社會的 임금, 參與的 임금을 모두 그 대상으로 삼고 이에 대한 정책과 실행이 효율적으로 이루어지도록 노력함이 바람직하다고 본다(표 7).

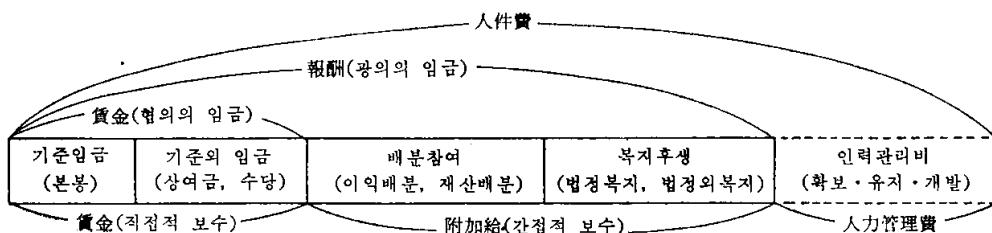
생각컨대 우리나라 기업의 임금체계는 형식상으로는 다양한 보수체계로 되어 있으나 실질적으로는 단기적이고 직접적이며 금전위주의 보수체계로 되어 있다.

즉 장기적인 안목에서 경영공동체를 형성시킬 수 있고 경영유연성을 살릴 수 있는 참여적 보상체계는 거의 실시되고 있지 않다.

그러므로 적정수준의 보수책정도 주요한 과제이지만, 노사공존공영을 위한 經營共同體 報酬體系의 확립과 경영의 환경변화에 대한 적응과 도전이라는 經營 柔軟性體系의 확립도 주요 당면과제라 아니할 수 없다.

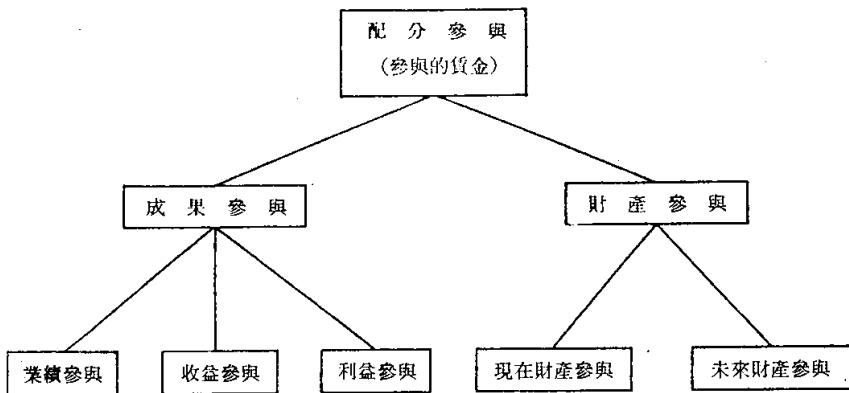
종업원들이 기업에 정착하고 경영공동체가 이루어질 수 있도록 장기적인 소득증진을 위한 보수체계와 더불어, 경영성과에 따라 成果報償을 유연적으로 행할 수 있는 보수체계로

〈표 8〉



(8) 崔鍾泰, 意思決定論의 시스템 어프로치에 의한 經營賃金管理의 吟味, 한국경영학회, 1986년도 추계 학술연구 발표논문집, 1986. 10. p. 48.

〈표 9〉



서 參與的 賃金制度의 鉅극적인 도입과 이에 대한 제도적 장치의 마련이 요망된다.

생각컨대 우리나라 經營薪金政策은 앞으로 配分參與의 比率을 鉅극적으로 伸張시켜서 賃金과 利益間의 勞使利害對立의 理念과 行動을 利害共通의 理念과 行動으로 전환시켜야 될 줄로 안다.

參與的 賃金管理의 展開方向과 주요 課題로서는 〈표 9〉에서와 같이 한편 利益參與(成果配分參與), 다른 한편 資本參與(財產配分參與)의 실현을 들 수 있다.

② 內部勞動市場開發과 公正 報償管理의 定着化

가. 内部勞動市場開發의 對象

공정 보상의 노무관리 정착화의 두번째 과제가 企業 内部勞動市場開發 努力を 통한 합리적 身分管理와 職務管理의 定着化라 할 수 있다.

생각컨대 기업은 그의 구성원에 대하여 직장생활을 통하여 그의 인생의 꽃을 피울 수 있도록 개발시켜주어야 하고, 그러기 위해선 그의 經歷을 管理해 주어야 할 의무와 책임이 또한 있는 것이다. 특히 우리나라와 같이 外部勞動市場과 社會保障制度가 잘 개발되어 있지 않은 곳에는 職場이 바로 生活 共同體의 場으로 보고 이에 따른 終身雇傭(lifetime employment)이라는 勞動慣行이 항상 도사리고 있다. 이런 실정하에서는 구성원의 經歷開發과 그의 管理에 대한 노력이 公正報償管理 특히 身分management에 절실히 요망되고 있는 실정이다.

勞使共存共榮과 技術蓄積을 위한 内部勞動市場開發을 위해서 우리나라 기업으로선 어떠한 전략이 필요한가?

여기에 労使協力이 시급히 요청되는 과제로서 内부노동시장개발을 위한 노사협조체제의 구축을 들 수 있다.

나. 内部勞動市場開發과 經歷開發計劃

우리 나라 기업의 技術蓄積을 높이고, 勞使共存共榮의 협조체제 정착화를 구축하기 위한 내부노동시장개발의 첫째 과제로는 職務育成 및 設計(job design)에 따른 勸勞者 經歷開發設計(career development program)의 실현을 들 수 있다.

이를 통하여 사용자에게는 生產性向上과 競爭力強化를 이룩할 수 있는 기업특유의 기능을 축적할 수 있고, 근로자로서는 일과 돈을 통해 自己發展의 보람을 느낄 수 있도록 되어야 한다.

經歷管理制度의 확립에는 각 昇進段階별로 資格要件과 본인의 具備資格 사이의 (gap)을 메우는 교육훈련의 뒷받침이 반드시 뒤따라야 한다. 이러한 教育訓練의 방법으로 職場教育訓練(on the job training)과 더불어 職場外教育訓練(off the job training)을 추진시켜야 함은 두말할 나위도 없다.

현재 우리 나라의 기업의 노사관계는 지나치게 金錢, 그것도 직접적이며 단기적인 금전적 자극에만 모든 신경을 집중시키고 있는 설정이다. 따라서 우리는 노사관계를 단기적이고 직접적인 금전적 과제에서 탈피하여 장기적이고 우회적인 未來報酬의 기대를 주는 長期的인 労使共存共榮의 풍토를 모색해야 될 줄로 안다.

현대 산업사회에서 인간에의 希望賦與는 주요한 문제로 대두되고 있다. 合理化, 效率化, 機械化 속에서 오늘날의 인간은 오로지 피동적으로만 움직이는 기계의 부속품에 지나지 않는 「一次元的인 思惟의 人間」(one dimensional man)으로 행동하고, 希望과 목표도 없이 존재하는 소위 아노미(anomy) 현상에 빠지기 쉽다는 것이다. 이를테면 機械中心의 大規模組織下에서는 1차원적인 자유와 소외현상을 유발케 한다.

이와 같은 조류는 기업경영에 있어서도 마찬가지이다. 종업원에게 좌절과 실망과 허탈 대신에 希望과 期待와 成就動機를 불어 넣어 주어야 한다. 여기에는 자기 발전의 신분상 조치인 승진에 대한 제도적 확립이 요청되고, 이를 통하여 미래에 대한 期待와 希望을 심어 줄 수 있는 自己成長의 비전이 제시되어야 한다. 즉 自己成長을 통해 단계적으로 목적을 달성할 수 있는 昇進에 대한 제도적인 뒷받침이 필요하며, 여기에서 經歷開發計劃의 실현이 시급히 요청되고 있다.

經歷管理制度의 확립은 오로지 종업원에게 自我發展과 희망의 기회만 제공하는 데 그치지 않는다. 이는 經營上으로 볼 때 종업원의 능력을 효율적으로 활용하고 필요한 人材를 체계적으로 육성시키며, 무사안일의 침체무드를 배제시킬 수 있는 것이다. 그러므로 經營機能 혹은 組織機能上 효율적인 經歷管理制度의 확립을 노동자측에서 볼 때 자기 발전의 육

구충족과 희망과 계기를 마련함으로써 動機誘發을 촉진시킨다. 다른 한편 사용자의 입장에서는 노동자가 擔當職場에 대한 惰性에 빠져 問題意識이 결여되고, 不當・不正한 職務處理 등을 유발하는 것을 방지하여, 인재를 효율적으로 배치함으로써 組織의 효율성을 피할 수 있다. 그러므로 經歷開發計劃은 <표 10>과 같이 집약 시킬 수 있다.

첫째, 經歷管理는 근로자측에서 볼 때 自己發展의 실현과 慾求充足을 피할 수 있다. 즉 職場生活이 希望展開의 대상이 된다.

둘째, 經歷管理는 사용자측에서 볼 때, 人材의 효율적인 確保配置를 통한 組織의 효율성을 증대시킬 수 있다. 다시 말하면 生產能率增大의 대상이 된다.

<표 10>

經歷管理의 意味 (目的)	
근로자측	사용자측
自己發展의 실현과 欲求充足	人材의 효율적인 확보 및 배치를 통한 생산능률 증대

대부분의 우리 나라 기업들은 長期的이고 計劃的・科學的 經歷管理制度가 확립되어 있지 않고, 임기응변적인 年功序列制가 뚜렷한 설정이다. 장기적 안목에서 합리적인 經歷管理制度가 이루어지기 위해서는 다음 세 가지의 구심점이 조속히 고려되어야 한다.

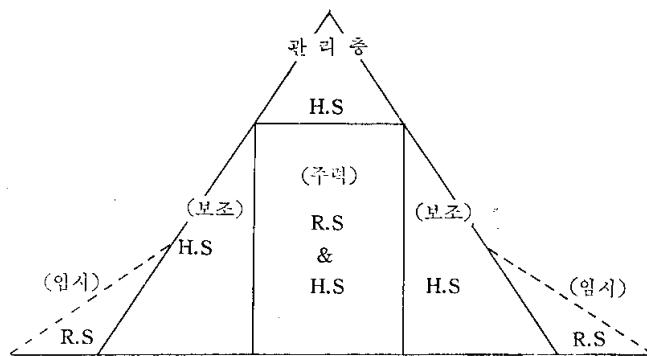
- ① 職務의 확립을 통하여 효과적인 昇進經路의 설정이 필요하다.
- ② 무분별한 人事異動을 지향하고 成果職種에 따른 作業能率의 라이프 사이클(life cycle)을 고려한 計劃的 人事異動이 필요하다.
- ③ 昇進經路 및 職種에 따른 체계적인 人材育成制度의 확립이 요청된다. 職責에 필요한 經驗과 知識이 부족한 데도 年功序列에 의한 승진이 되어서는 안된다.

다. 海外人力의 經歷管理

이제 우리나라 기업도 그의 經營活動이 國際化의 단계에 들어선지도 이미 오래이다. 많은 기업들이 아직 3단계의 다국적화 단계는 이룩하지 못하고 있지만 제 1 단계의 輸出中心에서 2단계의 現地化 단계로 돌입하고 있다. 여기에 海外人力의 效率的인 管理를 위한 經歷開發計劃이 적극적으로 추진되어야 할 것이다. 이에 다음과 같은 課題를 제시하고자 한다.

첫째, 해외인력의 구성과 활용에 즈음하여 다원성에 입각한 인사 세분화(segmentation) 시책이 이루어지지 않고 있다. 즉 인력구성의 효율성과 유연성을 기하기 위해선(주력인력-보조인력-임시인력)의 유기적인 조화와 本國人(home staff)과 現地人(regional staff)의 적절한 구성이 요망된다.

〈표 11〉



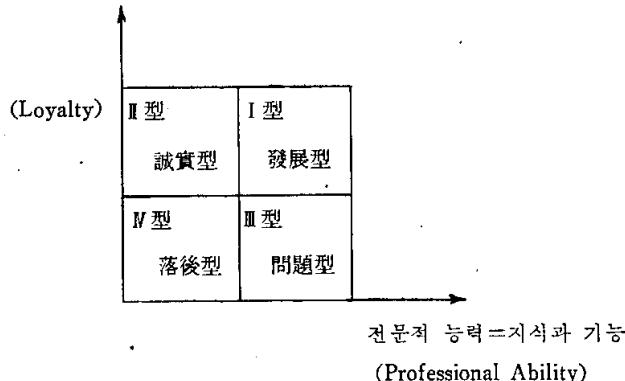
관리총인력은 본국인 중심으로
주력인력은 현지인 중심으로
보조인력은 본국인 중심으로
임시인력은 현지인 중심으로 구성되는 것이 기대된다.

둘째, 해외조직에서의 현지인력의 적극적인 활용이 기대되고 이들의 사기진작을 위한 경력개발 및 승진관리의 대폭적 노력과 투자가 요망되며 여기에 특히 다음과 같은 대책이 있어야 할 것이다.

- ① 유능한 現地人의 스카우트 및 이직방지를 위한 적절한 보상시스템의 확립
- ② 現地人的 적극적인 승진경로 확립
- ③ 現地人的 전문적 확립
- ④ 現地人的 관리총 및 감독총에의 적극적인 승진기회의 부여
- ⑤ 현지귀화인력의 효율적 활용

대체로 現地人과 本國人的 강점과 약점을 보면 다음과 같다.

〈표 12〉 총성십=조직중심 십 + 직무불입



現地人은 本國人에 비하여 X축의 전문적 능력(전문적 지식과 기능)은 강한데 비하여 Y축의 충성심(조직의 충성심과 직무몰입)은 낮은 편이다. 이에 반하여 本國人은 충성심은 강한데 비하여 전문적 능력은 약한 것이 일반적인 현상이다.

일반적으로 기업의 유년기와 성장기에 있어서는 충성심(loyalty) 중심으로 인사조직관리가 강화되지만 성숙기의 기업은 전문적 능력(professional ability)을 강화하는 방향으로 인사조직 관리가 강화되고 있으므로 國際化된 기업은 現地人力의 적극적인 활용이 모색되어야 한다. 특히 경쟁력 강화와 시장개척등 對外的 環境與件에 대처하기 위해서는 專門的인 능력을 尊重하는 방향으로 人事·組織管理가 強化됨이 절실히 요망되고 있는 실정이다.

세계, 海外派遣 本國人的 育成과 經歷管理의 效率의 定着化가 요망된다. 즉 장기적인 海外專門人力 人材育成프로그램에 따른 本國人的 배치전환이 필요하다 하겠다. 또 해외에 파견된 본국인이 국내에 귀국해서 본국조직에 복귀 또는 새로운 직책을 맡았을때 不利益待遇를 결코 받지 않도록 海外職位와 國內職位와의 合理的 連繫를 이루하는 經歷管理도 동시에 모색되어야 하겠다.

(2) 相互作用의 勞使關係 確立(機能的 側面)

기업 노사관계의 정착화에는 합리적 노무관리의 수단 이외에 근로자의 이해를 대표하는 조직과 적극적으로 상호작용할 수 있는 민주적 노사관계의 제도적 수단의 확립이 있어야 한다.

이제 우리나라 기업도 單一的인 經營文化(single management culture)에서 탈피하여 多元 經營文化(pluralistic management culture)의 개념 속에서 각 集團의 특수성과 이해관계를 최대한 살릴 수 있도록 이들과 적극적으로 상호작용을 할 수 있는 제도적인 장치가 마련되어야 한다.

우리나라의 경우를 보면 대부분의 企業主들이 勞使關係를 垂直的 權威主義에 의한 調和的 單一시스템으로 생각하는 것 같다. 옛날의 權威主義者的思考方式을 상속받아 현실의 資本主義 制度에서도 그 思考方式을 이어가기 때문에 企業主들이 勞使關係를 자연히 單一概念으로理解하게 마련이다. 우리나라 企業에 있어서 勞動組合이 많이 結成되어 있지만 현실적으로 그들의 存在妥當性을 인정해 주는 企業主는 별로 많지 않다. 企業主와 勤勞者들 間에 基本的인 對立이 있을 수 없다는 사고방식과 함께 기업내에 별도의 勞動組合組織이라는 것이 필요없다는 思考方式을 아직도 많이 가지고 있는 것이다.

이제 우리나라의 勞使關係도 家父長的關係나 카리스마적인 主從의 關係가 아닌 合目的인 同伴者的 關係로 형성시킴으로써 노사공존공영과 산업평화를 기할 수 있는 바이다. 그러므로

로 노사이해관계의 문제해결에는 감상적 또는 일방적 태도에서 벗어나 相互作用的인 合理性을 모색토록 해야 한다. 특히 勞使利害 對立事項에 대해서는 쟁방이 납득이 갈 수 있는 합리적 판단기준과 그에 따른 실행매커니즘이 뒷받침되지 않으면 진정한妥協와 協力이 이루어 지지 못하고, 파괴와 불안을 도출시키는 葛藤을 항상 내포하게 되는 것이다.

실로 베버(M. Weber)가 지적한 바 있듯이 合法的이고 合目的적인 動機에 의한 산업민주화를 위한 합리적 노사관계의 정착화가 각 水準別로 이루어져야만 한다.

생각컨대 노사관계는 協同關係와 對立關係라는 양면성을 띠게 된다. 노동자는 노동의 측면에 있어서는 경영자와 협동적인 관계에 있으나 생산의 성과분배에 대해서는 대립적 관계에 서게 된다. 여기에 갈등을 해소시킬 수 있는 합리적인 制度化의 모색이 산업사회의 발전과 더불어 존재하여야 한다. 사용자의 카리스마적 행동이나 온정적 태도로써 이러한 갈등과 대립적인 관계를 해소시킬 수는 없는 것이다.

물론 기업노사관계는 鬪爭의 對立關係가 아닌 協力의 協議關係로 옮겨져야 하겠고, 여기에 適合한 經營民主化的 制度의 確立이 摸索되어야 한다. 말하자면 勞使雙方의 相互信賴와 協力を 밀바탕으로 적극적인 「勞使相互作用시스템」의 確立이 要請된다.⁽⁹⁾

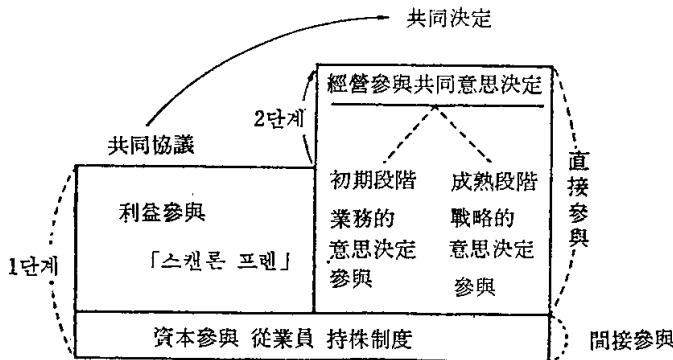
우리는 勞使雙方의 經濟的 利害關係를 共存共榮의 方向으로 이끌기 위해선 그 企業의 實情에 알맞은 共同의 事業을 積極的으로 찾아야 하겠고, 또 達成된 成果에는 반드시 合當한 配分이 實現되도록 해야 하는 것이다. 이러한 點에서 勞動者は 「生產性 向上」에, 使用者は 「成果의 配分」에 진심으로 心血을 기울일 때 勞使는 鬪爭이 아닌 協力의 場으로 나아갈 수 있게 되는 것이다. 即, 勞動者の 基本姿勢는 「生產性 向上의 實踐」을 위해 勤勉, 誠實의 態度에서 製品의 量과 質을 높여야 하겠고, 使用者の 基本姿勢는 「成果配分의 實踐」을 위하여 勤勞者の 財產形成과 利潤參加의 길을 모색해야 될 줄로 안다. 여기에 漸增의 經營參加制度의 確立이 필요하고 企業이 이를 主導的으로 이끌어 나가도록 努力해야 될 줄로 안다.

이러한 점에서 다음 三大參加制度의 確立을 단계적으로 推進시키는 것이 바람직하다. 다음과 같은 從業員 3大參加모델을 추진하는 바이다. 즉, 「直接的 參加」와 「間接的 參加」制度가 漸增의 確立되어야 되겠다. 1次의으로 間接的 參加인 從業員持株制度의 確立과 더불어 共同協議段階로서 利益參加의 제도가 확립되어야 되겠다. (<표 13> 참조)

우리나라 기업도 勞使協調體制를 위하여 근로자에게 經營參加, 利潤參加, 資本參加, 즉 경영, 이윤, 자본에 참가할 기회를 적극적으로 부여하여 실질적인 參加的 勞使關係體制를

(9) 崔鍾泰, 노동쟁의 요구조건중심으로 본 노사협력, 경영논총, 제 2집, 영남대 1969.

〈표 13〉



확립하여야 될 줄로 안다.

우리는 經營參加의 接近過程을 다음과 같이 4段階로 설정할 수도 있다.



- ① 情報蒐集段階(informational cooperation)——이는 勞使雙方이 合同으로 事實을 蒐集하는 段階이다.
- ② 意見交換段階(advisory cooperation)——이는 勞使雙方이 意見의 交換을 行하는 段階이다.
- ③ 積極的 提案段階(constructive cooperation)——이는 勞使雙方이 改善에 積極的인 提案을 하는 段階이다.
- ④ 共同決定段階(joint determination)——이는 勞使雙方이 共同利益에 관련된 問題解決을 위하여 다같이 發言權을 行使하는 段階이다. ⁽¹⁰⁾

2. 韓國的 이데올로기 및 룰파의 連繫

1) 한국적 이데올로기 및 룰파의 연계

지금 우리는 한국기업의 새로운 노사관계 전개를 위하여 목적적 차원에서는 새로운 기업 이념과 경영목표의 정립을, 수단적 차원에서는 새로운 노무관리와 노사관계의 정립을 각각 강조하였다.

전자에서는 經營共同體 企業理念과 勞使志向의 經營目標를, 후자에서는 公正報償의 勞務管理와 상호작용의 勞使關係의 확립을 각각 제시하였다. (〈표 14〉 참조)

(10) 西尾一郎, 勞使關係の 理論と 實際, 中央經論社, 明治 50, 東京, p. 240-243.

〈표 14〉 企業勞使關係의 定着化方案

시스템분류	내용	영역	과제	구심점
목적	理念	企業理念	經營共同體 企業理念의 確立	共存共榮의 企業理念의 確立
	目標	經營目標	勞動志向的 經營目標의 確立	雇傭目標의 確立
手段	構造	勞務管理	公正報償 勞務管理의 確立	勞務管理의 合理化
	機能	勞使關係管理	相互作用 勞使關係의 確立	勞使關係의 民主化

그러나 이러한 것들이 우리나라 산업사회에 정착될 수 있게 하기 위해선 한국적인 이데올로기 및 룰과 연계되어야만 한다. 여기에 노사관계의普遍性과特殊性(universalism and particularism)의 과제가 대두된다.

우리는 흔히 한국적 노사관계의 전개 혹은 한국적 노사관계의 정착화란 말을 자주 대한다. 그러면 韓國的이란 무엇을 의미하는가, 또 韓國的特性을 어디에다 두고 전개시켜야 할 것인가하는 문제는 노사관계의 이론과 실체를 정립하는데 반드시 검토해야 할 과제로 생각된다.

여기에 대한 해답은 대단히 어렵다. 한 두 사람의 노력으로서는 해답을 도저히 찾을 수 없는 문제이기도 하다. 그렇기 때문에 이 과제에 즈음하여 자주 韓國의이란 추상적 표현으로 그냥 얼버무리거나, 혹은 이의 중요성만 강조하는 것으로 끝나버리는 경우를 자주 볼 수 있다. 하지만 한국적 노사관계의 특성 규명과 이의 발전을 위한 이론적 정립에 우리學界의 努力이 앞으로도 계속 보다 심층적으로 이루어져야 될 줄로 안다.

지금까지 대체로 한국노사관계하면 공통적으로 제기되는 몇 가지 사항이 있다. 이를테면協力的勞使關係, 家族的勞使關係, 企業的勞使關係, 自助·協同·生產的勞使關係 등을 일컬을 수 있다. 여기서도 가장 上位概念으로서는 협력적 노사관계의 정착화를 손꼽을 수 있다.

사실 노사관계의 기초조직을 비롯한 여러가지 상황으로 미루어 보아 對立的勞使關係가 아닌 協力的勞使關係가 우리나라 산업민주화를 위한 좋은 길잡이 임을 부정할 수 없겠다. 그러나 이를 실현시키기 위해선 근로자의 參與組織을 비롯한 제반 제도적인 장치의 모색도 구조적 측면에서 이루어도록 노력과 투자를 아끼지 않아야 한다. 그리고 機能的側面에서 또한 이데올로기적으로 韓國的 思想 및 政策과의 連繫가 있어야만 비로소 발전적인 노사관계의 정착화를 기대할 수 있는 바이다.

어떠한 이념과 정책이 유효하게 정착되려면 반드시 여기에는 正統性과 法統性이 있어야 되는 바와 마찬가지로 한국적 노사관계의 정착화에도 필연적으로 한국적 이데올로기와 룰

에 연계시키는 노력이 있어야 될 줄로 안다.

2) 實學思想과의 連繫試圖

한국적 노사관계 정립을 위한 한국적 이데올로기와 룰과의 연계에 즈음하여 筆者는 최근 그의 한 시도로서 茶山 鄭若鏞을 비롯한 李朝 實學派의 實學思想과 한국적 노사관계의 이데올로기와 룰을 관련시켜 보고 있다. 즉, 筆者는 茶山의 實學思想에서 협력적 한국노사관계의 이데올로기와 룰의 하나를 찾아 볼 수 있지 않을까하는 생각에서 지난 한 學期동안 大學院 博士課程에서 探索的인 시도를 해보았다.

茶山의 實學思想을 대표하는 수많은 업적중 대표적이라 할 수 있는 經世遺表(중앙행정의 개혁구상), 牧民心書(지방행정의 개혁구상), 欽欽心書(법률관계)등의 소위 「周禮」의 이념과 제도를 당시 이조현실에 창조적으로 적용하려는 근본구상에서 우리는 협력적 노사관계의 이념과 정책을 유출해낼 수 있는 여지를 찾아볼 수 있었다. 당시 아처 工業化가 이루어 지지 않았기 때문에 茶山의 思想은 주로 行政政策과 관련하여 많이 표현되었으나 이는 오늘날 기업을 비롯한 산업사회에 있어서 노사관계의 제도화에도 많은 시사를 주고 있으며, 특히 그의 기본사상의 하나인 民主主義思想에 따른 利用厚生, 實事求是 등은 한국적 노사관계 정착화를 위한 이데올로기와 룰에 주는 의미가 대단히 크다고 할 수 있다. 물론 실학사상과 노사관계의 연계를 위해선 茶山의 實學思想에만 그치지 말고 이를 더욱 확대하여 우리나라 社會形성의 하나의 기본을 제공한 儒學과의 관련하에 韓國實學派의 功利思想과 더불어 모색되어야 함은 두말할 나위도 없었다.

예컨대 韓國實學의 根源으로서 退溪, 栗谷의 「리얼리즘」(realism) 및 「프래그마티즘」(pragmatism)과 함께 功利的 義理觀을 들 수 있겠고 이는 實學派의 土地의 均分과 身分階級의 解消의 실천방안으로서의 制度改革에 많은 영향을 주었다고 볼 수 있으며 오늘날 生產關係에서의 협력적 노사관계 제도화에 주는 의미가 대단히 크다고 볼 수 있겠다. 특히 生產制度改革(土地制度改革)으로 제시된 여러가지 대안 즉, 公田制(유성원), 均田制(이익), 限田制(박지원), 閥田制(정약용)등과 身分制度改革으로 제시된 奴婢制度廢止와 더불어 身分의 差別基準을 거부함과 동시에 才德과 年齡에 따라 上下구분을 추구하는 能力의 差別基準을 주장한 것은 협력적 노사관계 정착화와 經營共同體形成에 요구되는 이데올로기와 룰과의 연결가능성을 많이 찾아볼 수 있게 한 것이다.

어떤 문제를 해결하기 위하여 오로지 관념적 이상주의만 주장하는 것이 아니라 현실적 실천주의도 택함으로써 儒學의 道(이념)와 器(제도)를 함께 모색하는 實學思想은 한국적 노사관계의 표방인 소위 協力的 勞使關係, 家族的 勞使關係, 生產的 勞使關係의 이데올로기

와 를 구축에 하나의 좋은 길잡이가 될 수 있으리라고 생각된다.

생각컨대 이제 우리나라의 경제도 유년기를 지나 성년기에 들어 섰다고 볼 수 있다. 성년기에 적합한 노사관계의 모색이 있어야 하겠고, 여기에 그 어느 때보다도 경제발전에 勞使同伴者的인 關係의 확립을 위한 제반노력이 있어야 될 줄로 안다. 그리기 위해선 이를 실현시킬 수 있는 구체적인 메커니즘이 마련되어야 한다.

참 고 문 헌

- [1] 崔鍾泰, 現代人事管理論, 博英社, 1986.
- [2] 崔鍾泰, 現代勞使關係論, 經文社, 1981.
- [3] 崔鍾泰, 勞動組合의 活動戰略, 서울大學校出版部, 1986.
- [4] 崔鍾泰, 意思決定論의 시스템 어프로치에 의한 經營資金管理의 含味, 韓國經營學會, 1986년도 추계 학술연구발표회 발표논문집, 1986.
- [5] 崔鍾泰, 勞使關係論과 經營學, 韓國經營學會, 한국경영학회 창립30주년기념 학술연구 발표회, 1987. 2.
- [6] DGB, *Zielhierarchie und Unternehmenspolitik-Betriebliche Beschäftigungspolitik*, Düsseldorf, 1978.
- [7] Fäbler, K., *Betriebliche-Mitbestimmung*, Gabler, Wiesbadens, 1970.
- [8] Gilman, T.A.L., *Union Administration*, Harvard Univ. Press, 1981.
- [9] Markman, H. and Spieker, W., *Betriebliche Beschäftinungspolitik und gewerkschaftliche Interessenvertretung*, Bund Verlag, Köln, 1977.
- [10] Milkovich, G.T. & Newman, J.M., *Compensation*, Business Publications, Inc., Plano, Texas, 1984.
- [11] 西尾一郎, 勞務管理の 理論と 實際, 中央經論社, 東京, 昭和 50.
- [12] 佐久間 賢, 國際經營と 日本型勞使關係, 有斐閣, 東京, 昭和 62.