

# 經營勞使關係의 行動的 接近

—특히 人間的 이슈를 중심으로—

愼 侑 根

《目 次》	
I. 勞使關係를 보는 視角	III. 勤勞者 葛藤行爲의 類型化
1. 勞使問題를 보는 여러 觀點	1. 普遍的인 葛藤樣相
2. 經營勞使關係와 行動的 接近法	2. 産業現場에서의 葛藤樣相
II. 行動的 接近法의 有用性	IV. 經營勞使關係의 改善方案
1. 滿足増大의 觀點	1. 勞使關係에 대한 韓國的 適用原理의 摸索
2. 成果持續性의 觀點	2. 實踐프로그램의 段階的 制度化
3. 勤勞者行動理論의 統合化 觀點	

## I. 勞使關係를 보는 視角

### 1. 勞使問題를 보는 여러 觀點

한국사회에서도 최근들어와 勞使問題에 대한 사회적인 관심이 무척 높아지고 있다. 勞使關係 및 勞動問題에 대한 관심은 일반적으로 산업사회가 工業化를 추진하면서 발생하는 필연적인 현상으로 볼 수 있는데, 앞으로의 國民經濟의 發展과 企業의 成長過程에서 노사관계의 비중은 더욱 커질 것으로 전망된다.

1987년 6.29선언 이후 2~3개월 동안에 무려 3천여건을 넘어선 사업장에서의 勞動爭議事態는 일단 鎮靜段階에 접어 들었으나 앞으로도 노사분규에 의해 조업이 중단되거나, 정상적 기업활동을 수행하지 못할 기업들이 나타날 소지가 많다. 노사분규는 1987년 7~9월 중만 도 100인 이상 사업체중 약 25% 이상을 상회할 정도로 많은 사업장에서 발생하였다.

왜 이러한 勞使問題가 전격적으로 발생하게 되었는가? 많은 論者들이 최근 발생한 노사문제에 대해 각자의 視角에 따라 그 原因究明과 함께 對策提示에 부심하고 있는 바, 이들의 견해를 집약해 보면 크게 두 가지의 시각이 있음을 알 수 있다. 즉, 하나는 기업의 입장에서 볼때 對外的·巨視的 측면에서 노사문제에 접근하는 시각이고, 또 다른 하나는 기업

의 입장에서 對內的·微視的 측면에서 노사문제에 접근하는 시각이다.

(1) 對外的·巨視的 側面：産業關係의 次元

기업의 대외적·거시적 측면에서 노사관계를 보는 시각은 노사관계를 근로자 및 그 조직인 勞動組合과 使用者인 企業과의 관계로만 보지 않고 제 3 자로서의 政府를 포함시키는 國民經濟 全體水準의 勞使關係로 보는 것이다. 이러한 노사관계를 우리는 '産業關係(Industrial Relations)'라 한다.

대외적·거시적 측면에서 勞使問題에 접근하는 시각은 다시 3가지 관점으로 구분할 수 있다.

첫째, 國民經濟水準에서 勞動市場과 賃金分野를 중심으로 파악하는 勞動經濟的 觀點이다. 이 노동경제적 관점은 임금수준, 임금격차, 최저임금제, 근로조건, 실업 등을 주요 이슈로 하고 있으며, 최근의 노사분규가 저임금과 열악한 근로조건이나 불공정한 학력별·직종별·성별 임금격차 등에 의해 발생하게 되었다고 보는 입장이다. 예컨대, 노동부의 임금실태조사보고서에 의하면 1985년 현재 임금계층별 근로자 구성비에 있어 10만원 미만의 누적구성비가 3.3%, 1인 최저생계비수준인 20만원 미만의 누적구성비가 37.6%에 이르고 있으며, 근로조건중 대표적인 노동시간을 살펴보면 1985년 현재 평균 53.8시간(ILO, 노동통계연감)의 장시간 노동에 시달리고 있다. 또 학력별 임금격차는 대졸 남자사원을 100으로 할 경우 전문대 81.1, 공고 69.8, 중졸 52.0(87年 8月 19日 字 동아일보)에 이른다. 직종별 임금격차는 생산직을 100으로 할 경우 사무직이 140.4, 행정관리직이 321.7이며 성별 임금격차는 남자를 100으로 할 경우 여자는 48.3밖에 되지 않는다(한국경제영자총협회, 「노동경제연감」, 1986年).

둘째로, 당사자를 중심으로 한 勞使關係制度和 社會政策(특히 勞動立法과 勞動政策)을 중심으로 고찰하는 社會制度的 觀點이 있다. 前者의 시각에서는 최근 노사분규의 발생원인을 기업의 前近代的 노사관계 관리방식이나 노동조합의 비민주성이나 어용성과 같은 當事者의 미성숙에서 찾거나, 단체교섭·노사협의제 등 노사관계제도의 문제점에서 찾고 있다. 後者에서는 법체계의 비민주성·비합리성, 자율적 노사관계를 저해하는 정부주도적 노동정책이나 기업위주의 편중된 노동정책 등에 그 초점을 맞추고 있다. 사회제도적 관점에서는 당사자의 성격이나 勞使關係制度(단체교섭과 노사협의제 등)를 논의하거나 勞動立法 및 政府의 勞動政策의 성격을 중심으로 논의하는 두 가지가 있다.

세째로, 국민의식과 가치관의 변화, 전통적문화의 파괴와 서구적 문화의 유입, 산업화 진전에 따른 근로자 소외 및 불만의 증대 등을 중심으로 고찰하는 社會變動的 또는 産業社會

學的 觀點을 들 수 있다. 이러한 觀點에서는 최근의 勞事분규가 6.29선언 이후 自律性 및 民主主義를 추구하는 國民의 意識 및 價値觀의 變化나 忠孝를 中心으로 한 전통적 價値의 파괴, 世代間의 價値觀의 차이 및 갈등의 증대, 分業 및 機械化의 증대에 따른 근로者 소의 意識의 증대 또는 성과분배 과정에서 外면되어 온 勤勞者들의 상대적 빈곤감·박탈감 및 불만의 폭발에 의해 발생하였다고 보고 있는 것이다.

이러한 대외적·거시적 측면 즉 產業關係의 차원에서 勞使關係問題를 풀어나가는 방법은 勞事關係의 重要性 및 勞事關係문제의 本質을 이해하거나 국가전체의 勞使關係制度 (Industrial Relations System)를 파악하는데 도움이 되며 勞動關係法의 제정 및 政府의 노동정책 수립시 커다란 시사점을 제시해 줄 수 있다. 그러나 이러한 對外的·巨視的 측면은 무엇보 다도 당사자 특히 企業의 使用者나 經營者들에게 구체적으로 무엇을 어떻게 해야할 것인가에 대한 실제적이고 정책적인 행동지침을 제공해 주는 데에는 한계가 있다. 또한 事前的으로 理想的인 勞使關係制度를 상정하고 논의를 전개시킴에 따라 그 해결책이 추상적·형식적 이 되거나 규범적·당위적 수준에서 머물 가능성이 많이 있다. 이러한 점에서 勞事關係 문제의 對內的·微視的 측면에서의 접근이 요구되는 것이다.

#### (2) 對內的·微視的 側面：經營勞使關係의 次元

勞事문제 를 보는 두번째 큰 시각은 企業의 對內的·微視的 측면에서 勞事문제에 접근하는 것이다. 이러한 시각에서는 勞事關係의 범위를 企業에 고용된 근로자와 노동조합, 사용자 와 經營者들로 한정하며, 이러한 개별기업수준의 勞事關係를 가리켜 우리는 '經營勞使關係(Labor Relations)'라 한다.

企業의 對內的·微視的 측면에서 勞事문제에 접근하려는 시각은 다시 經濟的(經濟關聯的) 이슈, 權力的(權力關聯的) 이슈, 人間的(人間關聯的) 이슈의 세 觀點으로 나눌 수 있다.

經濟的 이슈란 勞動經濟的 觀點의 근본을 이루는 것으로서 특정 企業내 임금수준, 임금체계 및 임금격차, 노동시간 및 근로조건, 복리후생, 해고 및 전직, 연공권의 인정여부 등과 相關하여 나타나는 것들이다. 이 점과 相關하여 상당수의 勞者들이 최근 勞事분규의 根本 原因을 經濟적 이슈에 맞추고 있는 듯하다. 企業내의 전반적으로 낮은 임금수준, 불공정한 성별·학력별·직종별 임금격차 특히 사무직 대 생산직간의 임금격차, 숙인적 요인에 의한 기본급결정, 무리한 作業割當에 의한 業績考課, 낮은 기본급 비율 등 임금체계의 비합리성, 장시간의 노동시간 및 잔업강제, 열악한 근로조건 및 식당·기숙사·휴게실 등의 복리후생 시설의 미비 등과 相關된 經濟적 이슈에 勞事關係문제 의 發生原因을 귀착시키고 있다.

요컨대 企業內部 측면에서 본 經濟的 이슈는 크게 賃金額(amount)과 같은 파이(pie)의

크거나 양 그 자체에 초점을 맞추는 경우와 賃金の 配分에 있어서 公平性(equity)문제와 같은 質의 측면에 노사문제의 원인을 歸因시키려는 경우로 다시 나누어 볼 수 있다.

다음으로 權力的 이슈는 기업내에서의 勞動組合의 인정 및 활동보장, 단체교섭권의 인정, 부당노동행위의 금지 및 경영참가권·이익균점권의 요구 등과 같이 주로 勞動權力과 관련된 것으로 최근 노사분규의 발생원인을 民主勞組의 인정, 勞動組合의 이용성문제, 使用者의 부당노동행위 및 실질적 단체교섭권의 인정 등과 관련하여 나타난 것으로 보고 있다. 이러한 勞使問題와 관련된 權力的 이슈를 다시 구분해 보면 첫째는 勞動組合의 組織化 問題로서, 그 組織結成에 있어서 自發性和 強壓性 여부와 그 組織活動에 있어서 合法性과 御用性 시비로 노사문제를 보는 관점이며, 둘째는 勞動組合의 權力 또는 行動의 차원에서의 게임룰(rule of game)과 관련된 것이다. 즉 勞組 간부들간의 파워 게임을 비롯하여 勞組幹部와 근로자간, 勞組幹部와 사용자 또는 경영자간, 勞組幹部와 外部組織간에 나타난 權限配分的·組織政治的 이슈가 노사문제의 중요한 실마리가 된다고 보는 관점이다.

마지막으로 人間的 이슈를 들 수 있다. 人間的 이슈는 經濟的 이슈 등과 같이 외면적으로 표출되기 보다는 人間的 내면적 심리적 상태와 연관을 맺기 때문에 쉽게 표출되기 어렵다. 이로 인해 人間的 이슈는 최근 노사분규의 발생원인에 대한 여러 주장 속에서 상대적으로 소홀히 취급되어 왔다. 대체로 人間的 이슈는 기업내의 人間關係過程에서 발생하는 문제와 組織運營過程에서 발생하는 문제로 구분할 수 있다. 前者는 지휘·통제 및 업무지시 명령과정에서의 對面的 인간관계 즉 사용자·경영자와 종업원관계, 상사와 부하와의 관계, 종업원들간의 다양한 관계 등에서 발생하는 문제들이고, 後者는 경영방식이나 관리방식, 제도나 시설의 운영방식, 종업원에 대한 업무통제방식, 직무 그 자체의 성격 등과 관련하여 발생하는 문제들을 포함하고 있다.

人間的 이슈들은 종업원들의 마음속 깊이 內在化되어 있는 정신적 갈등 즉 소외감·박탈감·모멸감·불공평성·강압성·좌절 및 분노 등 걸로 표출되기 어려운 심리적 불만들을 야기시킨다. 특히 이런 人間的 측면에서의 주요문제들은 최근 발생하는 노사관계 문제의 실질적이고 근본적인 動因을 이루고 있음에도 불구하고 걸로 표출되어 쉽게 認知되기 어렵기 때문에 經濟的 이슈나 權力的 이슈와는 달리 상대적으로 중요하게 부각되지 못하였다.

### (3) 勞使關係의 相互作用的 關聯性

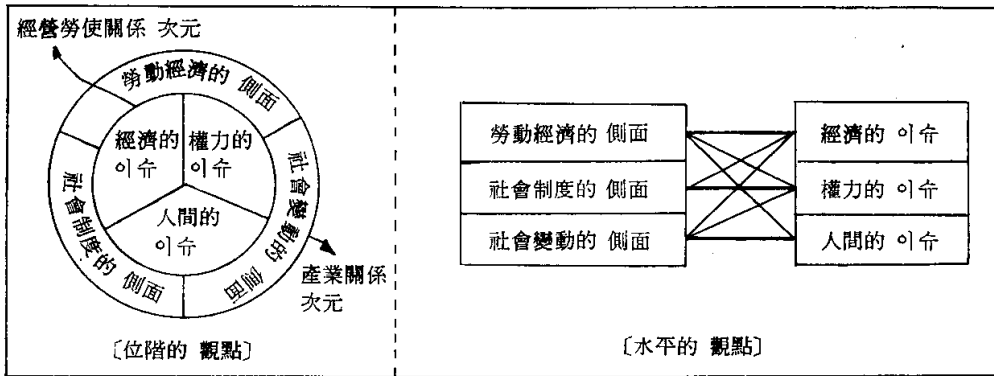
勞使問題에 대한 발생원인을 어느 한 視角에서만 보는 것은 매우 위험스러운 일이며 동시에 근본적인 해결안을 제시하는 데 미흡하다고 하지 아니할 수 없다. 다만 여러 視角을

이해하되 취약한 부분을 보다 집중적으로 연구해 나가는 것은 바람직하다고 본다.

앞에서 살펴 본 것처럼 勞使關係問題는 對外的・巨視的 측면에서의 産業關係的 차원과 對內的・微視的 측면에서의 經營勞使關係의 차원에서 究明될 수 있다. 이 두가지 視角은 마치 “숲과 나무”의 논쟁처럼 각각의 강점과 오류를 보이게 된다. 따라서 최근 노사관계의 문제는 巨視的 요소와 微視的 요소의 相互作用의 맥락속에서 그 발생원인을 규명하여야 함이 마땅하다.

<그림 1>에서 보는 것처럼 勞使問題를 보는 여러 시각들은 位階的(立體的)인 관점에서나 水平的(平面的)인 관점에서나 밀접한 相互關聯性을 갖고 있다.

<그림 1> 勞使問題에 있어서 巨視的 側面과 微視的 側面の 相互關係



예전대 기업내부의 권력적 이슈와 관련된 여러 문제들은 외부환경 즉 대외적・거시적 측면의 사회제도적 이슈에 의해 규정받는 경향이 강해 기업이 혼자서 해결하기에는 어려운 과제이다. 또 일반적으로 대외적・거시적 측면은 대내적 미시적 측면을 제약하고 있으나 후자에 의해서도 어느 정도 영향을 받고 있다.

최근 일어난 노사분규의 특징을 몇 가지로 살펴볼 수 있다. 첫째, 그간 임금 및 근로조건이 상대적으로 양호한 大企業을 중심으로 경쟁적으로 터져나와 이후 中小企業으로 확산되어 나갔다는 점이다. 둘째, 勞動爭議를 주도한 중심세력을 살펴보면 과거에는 경공업분야의 女性 勤勞者가 중심이 되었는데 최근에는 重化學分野의 男性 勤勞者를 중심으로 일어났다. 셋째, 生産職 男性 勤勞者 中에서도 새로 社會에 입사하거나 아니면 他社社로부터 이직해와 상대적으로 근로조건이 열악한 新參 근로자보다는 社會事情을 어느 정도 알고 있고 임금이나 근로조건, 직업의 안정성 등에서도 상대적으로 유리한 3年에서 5年 정도 이상의 근무경험이 있는 勤勞者들을 중심으로 일어났다는 면에서 특이한 현상을 보이고 있다.

이처럼 企業內部 지향적인 특이한 성격을 갖고 있는 최근의 노사분규 사태를 볼 때 對外的·巨視的 측면도 중요하지만 오히려 對內的·微視的 측면에 더 문제의 초점이 두어져야 한다고 판단되는 것이다. 그러나 최근의 노사관계 문제에 대한 여러 논자들의 시각은 주로 대외적·거시적 측면을 강조하는 경향을 보인다.

최근의 노사분규를 맞이하여 企業의 使用者나 經營者들은 과거와 같은 구태의연하고 무사안일적 사고방식과 진근대적 경영방식으로 대처함에 따라 勞使問題를 더욱 풀기 어렵게 만들었으며, 이러한 상황속에서 국가적으로도 사회문제화된 노사문제를 해결하기 위한 대응방안은 너무나 巨視的이고 當爲的인 방향의 대책이 주종을 이루고 있다. 실제로 이러한 노사관계 문제를 안고 있는 개별기업의 사용자나 경영자들은 주위로부터 노사문제를 원만히 해결해야 한다는 강한 압력을 받고 있으면서도 구체적이고 현실적인 대처방안을 마련하지 못해 부심하고 있으며, 대처방안이라는 것이 기껏해야 경영자가 조금 양보하고 근로자들도 조금 자제하라는 식이었다.

本稿에서는 최근의 勞使問題에 대해 총괄적이고 거시적인 접근을 하기보다는 人間的 이슈를 중심으로 企業을 경영하고 있는 使用者나 經營者들이 자신의 사업장에서 대처할 수 있는 실제적인 방안을 모색해 보는데 주안점을 두려한다.

## 2. 經營勞使關係와 行動的 接近法

勞使問題를 보는 시각은 產業關係의 차원과 經營勞使關係의 차원으로 나누어 볼 수 있다. 여기에서 經營勞使關係란 기업에 고용된 근로자와 노동조합 대 사용자와 경영자간의 기업내부적 관계를 의미한다. 이러한 經營勞使關係는 전술한 바와 같이 經濟的 觀點, 權力的 觀點, 人間的 觀點으로 구분해 볼 수 있는데 이 세가지의 관점은 다시 그 屬性上 두가지로 나누어진다.

첫째는 經濟的 이슈 중에서 賃金額 또는 賃金水準의 결정문제, 權力的 이슈 중에서 勞動組合의 組織化 문제와 같이 상대적으로 하드 터치(hard touch)에 속하는 이슈들이다.

둘째는 같은 經濟的 이슈라 할지라도 賃金配分에 있어서의 公平性문제, 權力的 이슈 중에서 勞動組織 構成員 내외간의 行動계입과 같은 비교적 소프트 터치(soft touch)로 분류되는 이슈들이 있다. 특히 人間的 이슈의 대부분은 후자에 속하고 있음은 두말할 필요가 없을 것이다.

우리가 여기에서 관심을 갖고자 하는 것은 勞使問題의 對內的 觀點 중에서도 특히 後者의 屬性을 갖는 이슈들에 관한 것이다. 이러한 이슈들은 실제로 다른 관점이나 이슈들의 근본적 배경을 이루는 중요성을 가지고 있으면서도 상대적으로 소홀히 취급받아 왔거나 代

案提示에 별다른 지혜를 모으지 못하였던 것이 사실이다. 우리는 이처럼 기업조직 내에서 行動的 측면에 초점을 모아 노사문제를 분석해 나가고 궁극적으로 勞使關係의 지속적인 발전 방향을 모색하려고 하는 접근법을 넓은 의미에서 “經營勞使關係에 대한 行動的 接近法 (A Behavioral Approach to Labor Relations)”이라 이름을 붙이려고 한다.

이러한 經營勞使關係에 대한 行動的 接近法의 특징은 다음 몇 가지로 요약할 수 있을 것이다.

첫째, 勞使關係에 대한 기본철학으로 제시되고 있는 「協調的(對等的) 關係」와 「對立的(葛藤的) 關係」에 대한 論爭의 兩極端 중 어느 한쪽만을 支持하지 않는다는 점이다. 즉 勞使問題의 어느 영역은 協同的 關係로 풀어나갈 수 있는 것이며 또 어느 부분은 계속적인 葛藤 속에서 풀어나가야 함을 시사하고 있는 것이다.

둘째, 勞使關係를 해결하는 時間的 方法論 面에서 제시되고 있는 「保守的·漸進主義」와 「急進的·革新主義」에 대한 論爭에 있어서도 行動的 접근법은 문제의 영역에 따라 두 주장의 적용가능성이 전부 존재하고 있음을 의미하는 것이다.

셋째, 勞使關係의 對象領域에 따라 「個別的 勞使關係」와 「集團的 勞使關係」로 구분하는 문제에 대한 논쟁이 있다. 그러나 노사관계의 개별적 측면과 집단적 측면은 명확히 구분될 수 있는 것은 아니다. 현상적으로 종업원을 대상으로 하거나 노동조합을 대상으로 한다는 점에서 차이를 보일 수는 있으나 개별적 관계의 종업원이 결국 노동조합의 구성원이 된다는 점에서 별개의 영역으로 분리될 수 있는 것은 아니다. 오히려 個別的 勞使關係가 集團的 勞使關係의 기반이 된다고 볼 수 있다. 일례로서 從業員들의 組織的 行動의 하나로 勞動組合을 조직하려는 배경에는 종업원을 무시하는 경영자의 태도, 임금보수 및 정책상의 연공권(seniority) 무시, 커뮤니케이션 경로의 부재와 대화단절, 부적절하고 단속적인 훈련, 자의적 해고, 잦은 轉職, 일부 종업원에 대한 편애, 불평불만을 호소하거나 해결할 수 있는 수단의 不在 등의 個別的 勞使關係管理上의 문제점들을 들 수 있다. 즉 개별적 노사관계관리라 합리적으로 운영되고 구성원인 종업원들이 자신의 직무나 직장에서 충분한 만족을 느낄 경우 노동조합조직이나 태업·파업 등의 집단행동을 예방할 수 있으나, 이것이 비합리적으로 운영될 경우 종업원들에 의한 집단적·조직적 행동의 발생을 모면하기 어려울 것이다. 이와 같이 개별적 노사관계는 집단적 노사관계와 밀접한 관계를 가지고 있다.

本稿에서는 經營勞使關係의 行動的 接近法을 원용할 수 있는 여러 소프트 터치 중에서, 예컨대 經濟的 이슈와 權力的 이슈로서의 임금의 公平性 문제나 勞組의 파워게임 문제는 차

후의 연구과제로 돌리기로 하고 우선 人間的 이슈와 관련된 문제들에 대해 초점을 두고 논의의 틀 전개해 나가려고 한다.

노사관계문제에서 인간적 이슈의 중요성을 파악할 수 있는 특징적인 현상들이 최근의 노사분규에서 많이 나타났다. 최근 한 노조위원장의 지적 즉 “돈이 전부는 아닙니다. 6.29 이후 해일처럼 몰아닥친 노사분규에 임금인상이 가장 많은 요구사항이긴 하지만 이것은 사실 상대적 빈곤감 때문에 비롯된 것으로 보아야 합니다. 근로자 모두가 당장 끼니를 잊지 못할 정도로 低賃에 시달리는 것은 아닙니다. 요컨대 근로자들은 돈보다는 기업주의 情이나 德에 굶주려 있다는 얘가지요.”라는 표현은 이러한 인간적 측면의 중요성을 실감케 해준다.

그리고 또 다른 특징으로는 근로자들의 불만의 대상이 반드시 使用者 個人에게 국한되어 나타나는 것이 아니라 경영자·중역·공장장을 비롯하여 중간관리자나 관리직 사원 또는 일선의 감독자에게 이르기까지 매우 다양한 관리계층이 포함된다는 점이다. 이러한 사실이 의미하는 바는 만약 임금액과 같은 경제적 이슈만이 중심적 이슈가 되었다면 불만의 대상이 회사의 소유주로서의 使用者나 정책결정자로서의 최고경영자에게 국한되었을 가능성이 크지만, 현실적으로는 매우 포괄적인 관리계층을 대상으로 근로자들의 불만이 표출되었다는 면에서 인간적 이슈가 깊게 관련되어 있음을 보여주는 것이다.

그리고 대기업의 생산직 남성 근로자들이 노사분규의 중심이 되었다는 사실은 이들이 중소기업 근로자나 생산직 여성 근로자보다 상대적으로 높은 임금, 양호한 근로조건을 누리고 있다는 점에서 인간적 이슈의 제기를 가능케 하여준다. 더우기 장기근속자들은 직장안정의 측면에서 상대적으로 유리한 위치에 놓여 있으며 기업의 내부사정을 어느 정도 알고 있는 근로자들이다. 이들이 표면적으로는 임금수준과 같은 경제적 이슈를 내세웠지만 결국은 밖으로 표출하기 힘든 인간적 이슈와 관련된 불만들이 잠재되어 있음을 추론할 수 있을 것이다.

本稿에서는 이처럼 인간적 이슈 즉 종업원 근로자의 內在的 갈등을 야기시키는 行動樣式에 초점을 두어 앞으로의 노사문제의 해결의 실마리를 찾아보려 한다. 이렇게 근로자의 인간적 이슈 즉 행동양식에 근거를 두고 노사관계 문제를 풀어가는 관점을 우리는 협의의 ‘經營勞使關係에 대한 行動的 接近法’이라 부를 수 있을 것이다. 이것은 組織에 있어서의 行動樣式을 통해 노사관계문제의 근본적 문제 특히 인간적 측면에 있어서의 근본문제를 인식하려 하며 조직에서의 人間行動에 관한 제반 이론과 기법을 사용하여 노사관계문제를 해결하려는 접근법이라 할 수 있다.



## II. 行動的 接近法의 有用性

노사관계문제를 보는 한 視角으로서 人間的 이슈를 중심으로 한 “經營勞使關係에 대한 行動的 接近法”은 그 理論的인 면에 있어서나 實際的인 면에 있어서 강한 메리트(merit)를 지니고 있다. 특히 行動的 接近法은 근로자들의 만족을 계속적으로 증대시켜주고, 근로자와 조직의 성과를 지속적으로 향상시켜주며, 勤勞者行動理論을 구상·통합할 수 있는 論理를 제공해 줄 수 있다는 관점에서 유용하다.

### 1. 滿足增大의 觀點

기업에서는 근로자들의 滿足增大나 動機誘發(motivation)을 위해 여러가지의 報償을 제공한다. 이러한 보상은 크게 外在的 報償과 內在的 報償으로 구분할 수 있다. 外在的 報償(extrinsic rewards)이란 行爲 그 자체와는 직접적 관련이 없는 보상으로 근로자들의 1차적이고 경제적인 욕구를 충족시키기 위해 행하는 임금·보수·승진·작업조건 등의 경제적 이슈와 관련이 있는 보상이다. 內在的 報償(intrinsic rewards)이란 행위 그 自體에 의해 내적·심리적으로 부여되는 보상으로 근로자들의 2차적이고 인간적·심리적 욕구를 충족시켜 주는 것으로 보통 성취감·인정감·책임감·도전감 등의 인간적 이슈와 관련을 맺고 있다.

기업경영에 있어 外在的 報償 즉 근로자들의 경제적·물질적 욕구를 충족시켜 주는 것은 기본적으로 중요하다. 우리나라 기업에 있어서 그동안 이러한 1차적이고 기본적인 욕구를 충분히 충족시켜 주지 못해 왔던 것은 사실이다. 최근 근로자들의 기대 및 요망사항에 대한 한 調査에 따르면, ① 좋은 작업환경, ② 높은 임금, ③ 좋은上司와 좋은 同僚, ④ 알맞는 근로시간, ⑤ 내가 한 일을 충분히 인정해 주는 것, ⑥ 보람있고 의미있으며 적성에 맞는 일, ⑦ 직장의 안정성, ⑧ 좋은 복지후생시설, ⑨ 본인의 의사를 존중한 배치 이동, ⑩ 적절한 교육훈련과 능력개발, ⑪ 공정한 인사고과, ⑫ 빠른 승진의 順으로 기업이 근로자들의 욕구를 충족시켜주기를 기대하고 있다.<sup>(1)</sup> 여기서 ①②④⑦⑧⑩⑫ 등이 제기되었다는 것은 그간 1차적이고 기본적인 경제적인 욕구가 제대로 충족되지 못했음을 반영하는 것이다. 특히 최근 노사분규의 쟁점이 되었던 좋은 작업환경, 높은 임금, 알맞는 근로시간 등의 경제적 이슈와 관련된 기본적 사항은 앞으로도 계속적으로 현실화되어야 한다고 본다.

그러나 기업이 이러한 경제적 요인에 의거한 외재적 보상에 의해서만 근로자 만족을 증

(1) 安春植·金禱經, “勤勞者의 作業動機와 士氣에 관한 研究”, 「경영연구」, 동덕여대부설 경영관리연구소, 1987.7, pp.2-6.

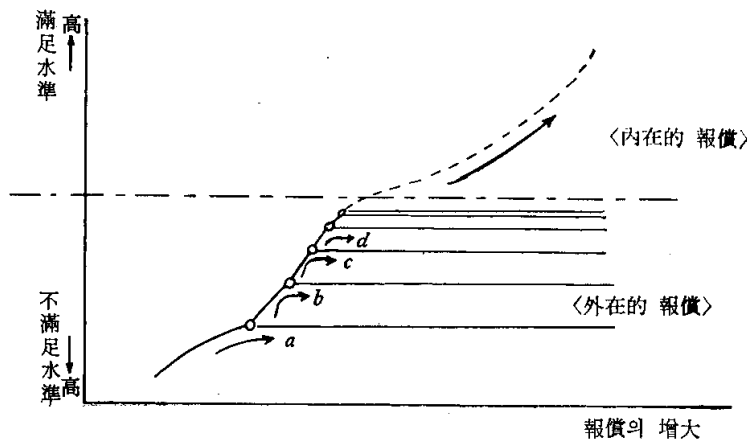
대시키고 산업현장의 평화를 유지하며 기업의 성과를 증대시키는데 기여할 수 있는 것은 아니다. 오히려 경제적 이슈와 관련된 외재적 보상은 다음과 같은 문제를 안고 있다.

첫째, 경제적 이슈에 대한 임기응변적 대처는 지속적인 보상의 증대를 요구받게 된다. 특히 임금과 같은 경제적 보상은 항상 '더욱 더!(more! more!)'식의 더 많은 것을 요구받게 된다. 최근 노사분규를 겪은 한 경영자는 자신의 기업이 고졸사원에게 20만원 이상의 상대적 고임금을 지불하고 있음에도 종업원들이 30%의 임금인상을 요구했을 때 무척 난처하며 당황했다고 말한다. 즉 경제적 이슈와 관련된 외재적 보상의 증대는 발생한 노사분규의 원만한 해결을 위한 단기적인 문제해결의 방식은 되지만 노사관계문제의 본원적인 해결책은 되기 어렵다.

둘째, 외재적 보상을 계속 행하기에는 기업의 자원이 한정되어 있다. 기업은 最大支拂能力 범위 안에서만 경제적 보상을 증대시킬 수 있으며, 이를 초과하면 생산비용의 압박을 받아 기업경영에 위협을 받는다. 특히 생산에 필요한 노무비 비중이 상대적으로 높고 자원을 기업성장을 위해 사용해야 하는 中小企業에 있어서는 이러한 경제적 보상의 증대는 기업경영에 매우 심각한 부담이 될 것이다.

셋째, 무엇보다도 경제적 이슈와 관련된 外在的 보상은 근본적으로 근로자의 만족을 증대시키기 보다는 不滿足을 감소시키는 것으로 인식되어진다. <그림 2>에서 보듯이 외재적 보상의 증대는 만족을 증대시키기 보다는 그간 누적되어왔던 불만족의 수준을 감소·개선시켜주는 것이며, 또한 외재적 보상수단을 새로이 채택할 때마다 a, b, c, d로 그 보상의 폭도 점차 줄어들 수 밖에 없다. 굳이 허쯔버그(F. Herzberg)의 二要因理論(dual factor theory)에 근거하지 않더라도 경제적 이슈와 관련된 외재적 보상은 적극적 만족증대요인이라기

<그림 2> 外在的 補償과 內在的 補償



보다는 소극적인 불만족감소요인에 그칠 것이라는 것을 쉽게 알 수 있다.

이와는 달리 인간적 이슈와 관련된 內在的 보상은 조직구성원인 근로자들에게 진정한 만족을 증대시켜 줄 수 있다. 이러한 근로자들의 본질적인 만족의 증대는 그들을 '人間'으로서 인정해 주고 '우리' 意識을 갖도록 해주며, 이들에게 자율성과 개방성, 더 나아가서 성장감과 도전감을 심어줌으로써 가능하다. 또한 이러한 내재적 보상은 경영자들의 통제가능 영역 안에 속해 있으면서 동시에 기업재무사정이나 자원에 대해 덜 制約的이다.

인간적 이슈와 관련된 內在的 보상은 行動的 接近法을 통해서 이루어질 수 있다. 내재적 보상은 외재적·경제적 보상과는 달리 종업원들의 보상에 대한 욕구가 쉽게 표출되지 않는다. 또한 경영자들이 주고 싶다는 마음만 먹는다고 쉽게 줄 수 있는 성질의 것도 아니다. 이는 조직에서의 行動樣式 즉 근로자들의 내적 갈등, 욕구 및 가치관 등에 대한 세심한 주의와 관심을 요하며 경영자들의 태도 및 경영방식·조직풍토의 변화를 필요로 한다. 그러므로 이러한 행동적 접근법을 통해 종업원들의 진정한 욕구를 충족시켜줄 때 비로서 근로자 만족이 계속적으로 증대하게 되는 것이다.

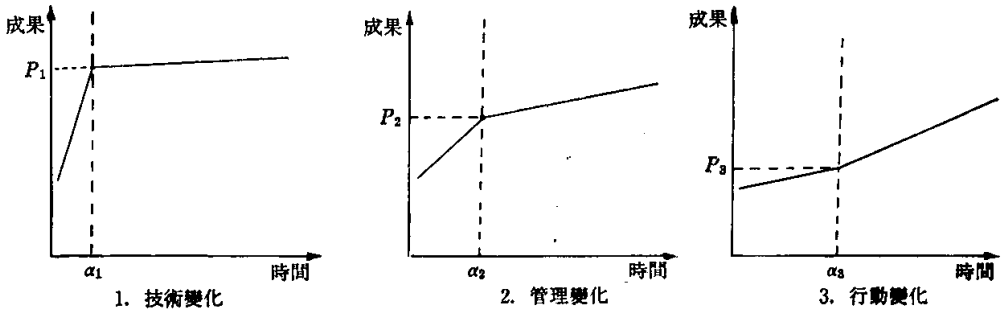
## 2. 成果持續性的 觀點

기업조직에 있어서 구성원의 行動變化를 통해 조직의 성과를 높이기 위해서는 상당한 정도의 시간이 필요하다. 새로운 기계시설이나 작업방식도입 등의 技術變化는 행동변화와는 달리 단기간에 기업의 성과 즉 생산성을 증대시킬 수 있다. 새로운 기술변화에 적응하여 그것을 효율적으로 활용할 수만 있다면 조직의 성과인 생산성의 급속한 향상을 가져올 수 있다. 그러나 기술변화에 의한 성과증대는 일정시점 이후에는 더 이상 나타나지 않기 때문에 추가적으로 더욱 새로운 기계·설비 및 작업방식들을 개발 또는 도입해야 만한다.

기업조직에 있어서는 기술변화외에도 새로운 관리기법 및 운영시스템의 도입을 통한 管理變化가 있을 수 있다. 새로운 재무 테크의 개발, 컴퓨터의 도입, 사업부제 실시, MIS도입 등의 관리변화는 기술변화보다는 기업조직의 성과가 증대하기 위해서 시간을 필요로 하며 그 효과 역시 중간정도이다. <그림 3>에서 1과 2는 각각 기술변화와 관리변화가 기업조직의 성과에 미치는 영향을 보여주고 있다. 그러나 기술변화에 의해 지속적인 성과증대를 위해선 더욱 새로운 기계시설들을 도입해야 하나 투입될 수 있는 기업의 자원은 한정되어 있다. 또한 관리변화가 成果向上에 긍정적인 효과를 가지고 오게 하려면 인적자원의 효율적 활용이 전제되지 않으면 안된다.

기업조직에 있어서 행동변화는 기술변화나 관리변화보다는 조직의 성과를 증대시키기 위해 가장 긴 시간을 필요로 한다. 왜냐하면 조직의 구성원인 근로자가 조직의 행동변화 요구

〈그림 3〉 변화와 成果와의 關係



註: ①  $P_1 > P_2 > P_3$ ,  $\alpha_1 < \alpha_2 < \alpha_3$ .  
 ②  $\alpha$ 는 변화가 조직이나 구성원에게 수용·활용되는 시점.

를 수용하기 위해서는 먼저 근로자의 태도변화가 선행되어야 하기 때문이다. 이와 같이 조직이 바라는 행동변화는 〈그림 3〉의 3에서 보듯이 기술변화나 관리변화보다는 늦게 나타나며 성과의 增加量도 서서히 증가하게 된다. 그러나 일단 행동변화가 일어나면 이것은 쉽사리 변하지 않는 성질을 갖기 때문에 지속성을 갖고 성과를 증대시키게 된다.

이처럼 조직이 요구하는 행동변화를 실현시키기 위해서는 행동적 접근법이 필요하게 된다. 조직에서 필요로 하는 근로자들의 행동변화의 필요성을 인식해야하고 구체적으로 어떠한 행동의 변화가 필요한가, 이를 위해서 무엇을 준비해야 하며 어떤 強化要因으로 변화를 촉진할 것인가 등에 대한 관심과 세심한 배려가 필요하다.

### 3. 勤勞者行動理論의 統合化 觀點

일찍부터 마케팅 분야에서는 경쟁이 심화되는 상품판매시장에서의 마케팅 활동을 효율적으로 수행하기 위하여 消費者行動(Consumer Behavior)의 이론을 발전시켜 왔다. 소비자행동이론에서는 소비자가 주어진 돈, 시간, 노력과 같은 자원으로 제품구매를 위해 소비자가 어떻게 의사결정을 하는가를 연구하며, 구체적으로 무엇을, 왜, 어떻게, 어디서, 얼마나 자주 구매하는가 등을 연구한다. 이를 위해 소비자행동에 영향을 미치는 제 요인들, 예를 들면 文化, 社會階層, 準據集團, 家族, 라이프스타일(life style) 등의 환경과의 관계 및 소비자의 개인심리 및 구매의사결정과정에 대한 심층적인 연구를 행한다. 마케팅 분야에서는 이와 같은 소비자행동이론을 실제 활동에 활용함으로써 마케팅 활동의 효율성을 기해왔다.

이에 반해 기업의 경영노사관계문제와 관련한 제반 분과학 분야에서는 그간 근로자행동에 대한 체계적인 연구가 미진했음을 반성하지 않을 수 없다. 顧客에 대한 行態에 대해서는 폭넓은 관심을 가지면서도 勤勞者들이 왜 일을 하는가, 근로자행동에 영향을 미치는 제

반 환경요인은 무엇이며 그러한 환경요인은 어떠한 방식으로 근로자의 행동에 영향을 미치는가, 근로자행동은 어떠한 과정을 밟아 일어나는가, 근로자행동이 개인과 조직의 성과에 미치는 영향은 무엇인가, 또한 기업은 어떻게 근로자행동에 대해 조직성과와 구성원의 만족을 유지하며 대처할 수 있는가 등 근로자행동에 대한 포괄적 연구가 부재하였다. 또한 한국기업에 있어서 나타나는 근로자행동의 특성 및 그 관리방안에 대한 실증적 연구도 부족하였다.

이와 관련하여 그간 심리학·사회학·정치학·경제학·경영학 등의 제반 사회과학 분야에서 근로자행동에 관한 연구가 전혀 없었던 것은 아니나 조직에 있어서 근로자행동을 포괄적으로 설명하는데 미흡했다는 점을 부인할 수는 없을 것이다. 이러한 점에서 우리는 근로자행동에 관한 개별분과학들의 연구성과를 실제적인 기업관리활동에 활용할 수 있도록 통합적 근로자행동이론을 개발하는 것이 바로 '行動的 接近法'을 통해서 가능하다고 본다. 조직에 있어서 구성원의 行動樣式에 초점을 두는 행동적 접근법이 필요한 또 하나의 이유가 바로 여기에 있다.

### III. 勤勞者 葛藤行爲의 類型化

산업사회가 성숙해지면 어느 사회에서나 조직구성원들의 內面的 葛藤現象이 존재하기 마련이지만 우리나라의 경우에는 그 정도가 심화되어 있어 갈등이 주로 逆機能的 현상을 보이고 있다. 일반적으로 葛藤(conflict)이란 한쪽이 다른 쪽으로 부터 불공평한 대우를 받는 다든가, 관계가 서로 불공평하다고 인식할 때 또는 쌍방이 추구하는 목표가 상이하다고 인식할 때 발생하게 된다. 이러한 갈등은 다양한 배경·관심·소질을 지닌 인간들이 조직내에서 相互作用을 하게 됨에 따라 발생하는 필연적 현상이다.

조직내 갈등이란 단순히 불필요한 '惡'적인 것이 아니라 경우에 따라선 창조적이고 혁신적 행위를 자극할 수 있는 順機能的 측면도 내포한다. 그러나 갈등이 발현될 수 있는 사회적 바탕은 충분히 존재했는데도 이것이 어떤 물리적 힘으로 억압될 때 갈등은 내적으로 심화되어 일정한 계기를 맞아 폭발하게 되는 역기능적 측면 또한 갖고 있다.<sup>(2)</sup> 최근의 노사관계문제도 근본적으로 이러한 근로자들의 잠재화된 갈등이 일시에 집단적으로 표출된 것으로 보여진다. 따라서 여기에서는 근로자의 행동양식중 內的 葛藤 현상을 중심으로 고찰해 보고자 한다.

(2) 金東一, "경직된 의사소통과 대화의 방법론", 『현대사회』, 1985, 여름호, pp. 73-76.

### 1. 普遍的인 葛藤樣相

산업현장에서 表出되고 있는 근로자들의 구체적인 갈등양상을 알아보기전에 먼저 조직구성원들의 보편적인 갈등양상에 주목할 필요가 있다. 우리나라의 조직 구성원들은 갈등을 유발하는 對象面에서나 행동양식의 變化速度面에서 심한 심리적 갈등을 겪고 있다.

#### (1) 對象面에서의 葛藤樣相

대상면에서의 갈등양상은 個人對組織間的 葛藤과 個人相互間的 葛藤으로 구분하여 살펴볼 수 있다. 먼저 조직구성원들은 자신들이 지향하는 個人目標가 組織의 目標로서 최고 경영자가 지향하는 目標과 相異하다고 인식하고 있다. 즉 최고 경영자는 조직의 成長目標를 강조하며 '더욱 노력해야 한다'는 式的 當爲性(Sollen)을 내세우는 반면, 구성원 자신들은 그것보다 자신들의 安定目標를 강조하며 '현재 최선을 다하고 있다'는 現實性(Sein)을 내세움으로써 조직생활에서 「極大」와 「最善」의 차이, 「經營文化」와 「勞動文化」의 차이가 나타나고 있는 것으로 인식하고 있다.

실제 많은 기업들이 革新的인 개념이라고 볼 수 있는 도전·희생·완벽·제일 등의 成果指向的 目標를 기업의 社訓 또는 최고 경영자가 강조하고 있는 社員精神으로 내세우고 있으며, 비록 인화·성실·정직 등의 동양적 덕목을 사훈으로 표방하고 있는 기업들에 있어서도 실제로는 최고 경영자들이 강한 成果指向的 자세를 강조하고 있다. 이처럼 대부분의 成果指向的 組織目標는 우리나라의 전통문화적 기반에서 비롯되었다기 보다는 오히려 외래적이고 서구적 개념이며 과거 60,70년대의 급속한 기업확장과정에서 나타난 외형위주의 성장추구과정에서 도입된 것이다. 기업의 구성원들은 이러한 成果指向的 組織目標를 共有하기보다는 自身들의 目標와 상이하다고 인식함으로써 내적 갈등이 심화된 것으로 보인다.

한편 組織構成員 相互間에도 연령간·직종간·상하간·부서간·지역간 등 광범위한 커뮤니케이션構造(communication structure)속에 복잡하게 얽혀 있는 갈등현상을 나타내고 있다. 즉 조직에서는 복잡하고 매우 다양한 '葛藤의 네트워크(conflicting network)'가 형성되어 있어 구성원중 어느 누구도 이 네트워크에 걸리지 않는 경우가 드물다. 이런 현상은 직무내용의 상이성이나 권한 배분상의 문제점에서도 연유하지만 급속한 산업화와 경제성장과정에서 인간적 關心에 대한 여유를 갖지 못하였기 때문이기도 하다. 급속한 산업화는 이른바 世代間 隔差를 심화시켰으며 통합과 조정의 메카니즘이不在한 상태에서 급속한 기업확장을 추진함에 따라 조직내의 갈등현상을 가중시켰다. 특히 조직내에서의 상사와 부하(종업원)와의 관계는 구성원들의 내면적·심리적 갈등현상을 심화시키고 있다. 한 조사에 의하면 종업원에게 자신의 작업계획 및 목표, 작업수행방법에 대한 결정을 누가 하느냐라는 질

문에 대해 종업원들의 57.4%가 상사의 일방적 결정에 따를 수밖에 없다고 응답하였으며, 상사가 「작업목표의 달성」과 「종업원과의 좋은 인간관계」중 어느 쪽에 관심을 갖고 있다고 생각하느냐라는 질문에 대해 61.6%가 상사는 「작업목표의 달성」에만 관심을 갖고 있다고 응답했으며, 단지 10.3%만이 상사가 「좋은 인간관계」에 관심을 갖고 있다고 응답하고 있다.<sup>(3)</sup> 이렇듯 조직구성원 상호간의 복잡한 '葛藤의 네트워크'는 구성원들의 심리적 불안·불만을 가중시키고 있다.

(2) 變化速度面에서의 葛藤樣相

韓國社會는 해방이후 産業化진전에 따른 급격한 社會·經濟的 變動과 서구물질 문명의 대량유입을 경험하였는데 이 과정에서 전통문화적 가치가 많이 훼손되면서 가치관의 급격한 변동이 야기되었다. 최근에는 청소년들중에 개인주의적이고 향락주의적 가치관이 팽배해 있고, 젊은이층에서는 '자기 좋을 대로 산다'는 自我實現의 가치관이 크게 대두되고 있는 것으로 보는 사람들도 있다.<sup>(4)</sup> 반면에 연장자들이나 지위가 높은 사람들은 대단한 權威主義와 自己保護意識에 집착하고 있다는 설명도 있다.

價値觀의 급격한 변동은 기업조직내의 구성원들에게도 침투하여 세대간 가치관의 격차 현상을 심화시키고, 이러한 세대간 격차는 조직내에서의 갈등양상을 첨예화시키고 있다. 실제 기업에서 중역 또는 간부사원층을 이루는 중년층과 일반 종업원으로 종사하는 젊은층간에 나타나는 행동방식 및 가치관의 차이는 최근의 노사관계문제를 심각하게 만든 배경이 되었다.

이러한 변화속도면에서의 갈등양상을 구체적으로 파악하기 위해서는 韓國人에 대한 전통적이고 일반적인 가정과 기업종사원의 행동방식 및 내면적 가치의식을 살펴 볼 필요가 있다. 기업종사원의 행동방식은 업무와 관련된 행동방식, 타인과 관련된 행동방식, 자기와 관련된 행동방식으로 크게 구분할 수 있으며 이들 각각은 다시 두 가지의 방식으로 세분해 볼수 있다.<sup>(5)</sup>

業務遂行方式과 관련하여서는 전통적으로 上下序列意識을 반영한 垂直的 思考가 일반적이었으나 최근에는 비공식 모임이나 小集團活動을 통해 水平的 關係가 형성되는데 매력을 느끼고 있다. 業務指示方式과 관련하여 우리나라에서는 일방적인 명령을 하거나 윗사람 중심형으로 意思決定을 하는 경우가 많으나 하급자의 입장에서는 이러한 전통적 성향을 수용하지 않고 自律性을 바라고 있다. 他人判斷方式과 관련하여 능력이나 성과보다는 학력,

(3) 安春植·金禱經, 前掲論文, pp. 12-13.

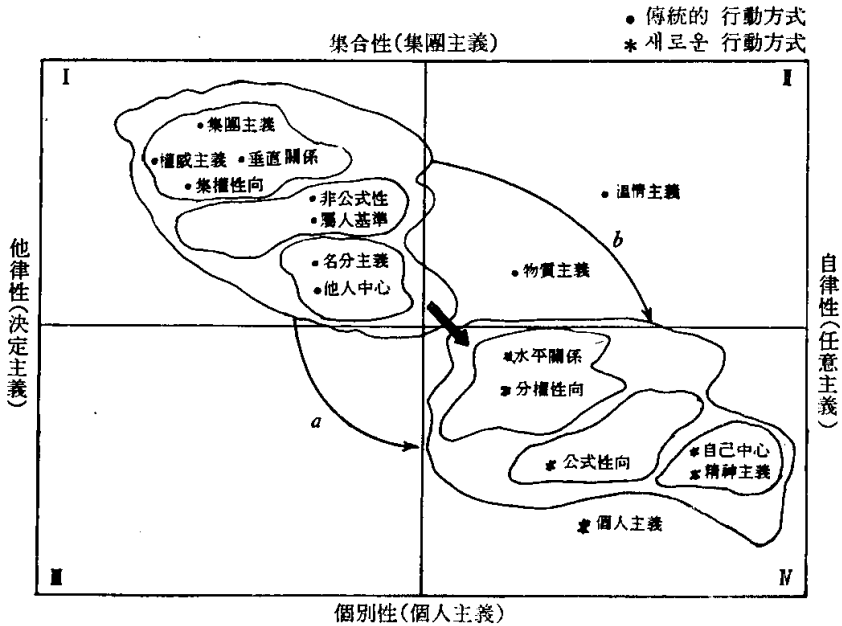
(4) 車載浩, "한국사회에서의 가치관의 변화와 적응문제", 「현대사회」, 1987, 여름, pp. 136-138.

(5) 愼侑根, "韓國企業 從事員의 組織行態分析", 「松齋 李庸俊博士 停年紀念論文集」, 同論文集發刊委員會, 1987, pp. 253-283.

연공 등 숙인기준을 선호하는 것으로 알려졌으나 종사원들은 전통적인 숙인기준으로부터 벗어나 능력요소가 가미되기를 바라고 있고, 他人應對方式에 있어서는 개인적 친분을 이용한 非公式的方式을 선호하고 있다고 알려져 있지만 公式的方式에 의해야 한다는 價値意識도 상당히 나타나고 있다. 欲求充足方式과 관련하여서는 精神的 價値보다 物質的 價値를 선호하는 경향이 있다고 하나 오히려 精神的 價値를 중시하는 성향도 있으며, 自己表出方式과 관련하여서는 利害를 따지기 전에 名分을 앞세우는 것으로 알려져 있으나 점차 實利도 함께 추구하려는 성향이 높아지고 있다. 이외에도 集團主義와 個人主義, 權威主義와 溫情主義면에서도 상당한 의식변화가 나타나고 있다.

이와같은 의식변화 즉 가치의식의 변화양상을 自律性과 他律性, 個別性과 集合性을 축으로 하는 그림으로 나타낼 수 있는데 이것이 <그림 4>이다. 즉 <그림 4>에서 두 軸중에 하

<그림 4> 韓國企業 從事員의 傳統的 行動方式과 새로운 行動方式



나는 組織人이 社會的 關係에서 集合性(集團主義)이 강조되느냐 아니면 個別性(個別主義)이 강조되느냐에 대한 기본 가정과 정도를 나타내는 것이고, 또 하나는 개인자신의 行動의 측면에서 他律性(決定主義)이 강조되느냐 아니면 自律性(任意主義)이 강조되느냐에 대한 기본가정과 정도를 나타낸다. <그림 4>에서는 두 軸을 기준으로 하여 年長者(上位者)의 傳統的 또는 일반적 가치와 젊은層(下位者)들의 價値判斷基準을 對比해 봄으로써, 企業從事員들의 內面的인 性向이 어떻게 나타나는가를 알 수 있게 된다. <그림 4>에서 (I)은 주로



年長者의 行動方式을 보여주는 것으로서 상단에 있는 부분은 業務와 關聯된 行動方式(業務遂行方式 및 業務指示方式)을 나타내며, 중간에 있는 부분은 他人과 關聯된 行動方式(他人判斷方式 및 他人應對方式)을 보여주며, 하단은 自己個人과 關聯된 行動方式(欲求充足方式과 自己表出方式)을 나타낸다. 한편 (Ⅳ)는 주로 젊은層의 行動方式을 보여 주는 것으로서 상단, 중단, 하단의 내용은 年長者와 同一하다.

이 그림에서 보는 것처럼 企業組織에서 年長者와 젊은 層간의 行動方式의 차이는 현저하다. 그 정도의 차이는 業務, 他人, 自己와 關聯된 行動方式에 따라 다소 상이하여 變化의 속도에도 차이가 있다. 여기에서 문제가 되는 것은 젊은 層의 경우에는 傳統的 行動方式(Ⅰ)로 부터 새로운 行動方式(Ⅳ)로 직접적인 變化를 보여 주고 있는 반면에, 年長者의 경우에는 a 또는 b의 방향으로 迂迴的인 變化를 보이고 있거나 심지어는(Ⅰ)에 그대로 머무르고 있다는 것이다. 여기에서 상호간의 不信 내지는 갈등이 유발되고 있다.

## 2. 產業現場에서의 葛藤樣相

기업조직내에 만연해 있는 갈등현상은 최근 노사문제의 人間的 이슈를 낳게하는 근본적 계기가 되었다. 그러나 이러한 潛在的 갈등이 산업현장에서 집단적으로 일시에 표출되었음에도 사용자나 경영자들은 이에 대해 합리적 대책을 마련·대응하지 못했을 뿐만 아니라 문제의 근본적 발생원인에 대한 인식조차도 부족하였던 것으로 보인다. 勞使關係問題 해결의 첫 단계는 바로 무엇때문에 우리기업에서 이러한 사태가 발생하였을까 하는 문제원인에 대한 기본적 인식이라 할 수 있다. 여기서는 산업현장에서 직접적 또는 간접적으로 표출된 인간적 이슈를 근로자들의 내적 갈등 현상을 통해 파악하고자 한다. 이를 위해서는 근로자들의 갈등양태를 일괄적으로 서술하는 것보다 다양한 갈등 양상을 어떤 기준을 통해 類型化시킬 필요가 있다.

먼저 갈등현상이 제도나 시설의 운영 및 경영관리방식 등의 組織運營過程에서 발생하였는가 아니면 경영자와 종업원간, 상사와 부하간의 지휘·통제 및 업무지시 등과 관련된 人間關係 過程에서 발생하였는가에 따라 나눌 수 있다. 다음으로 갈등양상이 公式的(組織的)

〈그림 5〉 勤勞者 葛藤樣相의 類型化

水準 過程	公式的 側面	非公式的 側面
組織運營 過程	(Ⅰ) 形式主義	(Ⅱ) 疎外意識
人間關係 過程	(Ⅲ) 權威主義	(Ⅳ) 被害意識

이나 아니면 非公式的(個別的)이냐에 따라 나눌수 있는데, 그 결과는 <그림 5>와 같이 이를 정리해 볼 수 있다. 이와같은 類型化는 인간적 이슈를 중심으로 한 노사문제의 근본원인을 인식하는데 도움을 줄 수 있을 뿐아니라 경영자들이 문제에 실제 대처방안을 모색하는데 시사점을 줄 수 있으리라 본다.

(1) Type I: 制度 및 施設面에서의 形式主義

첫번째의 葛藤類型은 기업에서 制度나 施設을 갖추고 있기는 하되 근로자들에게는 無意味하거나 實益이 없는 “制度 및 施設面에서의 形式主義” 때문에 생기는 것들이다. 회사에서 근로자들을 위한 휴양·오락시설이나 의료시설을 설치하였으나 실제 근로자들은 기회부족과 절차상의 까다로움으로 이용하지 못하거나, 시설은 제대로 갖추지 못하고 외형에만 치중하여 이용에 상당한 불편을 겪는 경우가 많다. 또한 기업에서는 많은 小集團活動이 존재하는데 그것이 형식적으로 운영되거나, 당초의 목적과는 다르게 운영되는 경우가 있다. 예컨대 QC의 경우 생산성 향상을 도모하고 제품의 품질관리를 위해 실시함에도 실지로는 상급자의 실적을 올려주기 위해 운영되던가, 시간을 때우기 위한 공허한 탁상공론의 장소로 전락하는 것으로 보는 경우가 많으며, 또 많은 기업에서 평생직장이나 기업가족 등을 강조함에도 근로자들에게 실제로 해주는 것이 없기 때문에 극단적으로는 ‘차라리 말라지나 말라’라든가 또는 ‘관리직은 기업가족, 생산직은 기업가족’이라는 자조적인 반응까지 보이고 있다. 또한 고충상담소, 기업설명회, 투고함 등의 커뮤니케이션제도의 운영 등에서도 ‘하나마나’ 또는 ‘있으나마나’라는 반응을 보이고 있다.

이러한 “制度 및 施設面에서의 形式主義”는 기업이 제도나 시설을 대외적으로 자랑하기 위해 실시하였던가 또는 제도의 기본원리 및 운영방법에 대한 사전연구작업도 없이 외국이나 성공기업의 제도를 무작정 도입한 것 때문으로 보인다. ‘차라리 없는 것이 좋다’라는 근로자들의 부정적인 반응이 나타나는 것을 볼때 기업은 이러한 제도 및 시설을 보완·확충하여 그것의 본래의 취지를 살리던가 아니면 과감히 철폐하는 것이 필요할 것 같다.

(2) Type II: 相對的 比較面에서의 疎外意識

두번째 유형은 근로자들이 관리직이나 상위층과 비교하여 볼때 差別性, 不平等性, 貧困感, 剝奪感, 劣等感을 느끼게 하는 “相對的 比較面의 疎外意識” 때문에 생긴 것들이다. 疎外感을 거론할 경우 일반적으로 임금·작업조건·승진 등 경제적 측면만을 중심으로 논의하는 경우가 많다. 그러나 근로자들이 상대적 소외감, 빈곤감, 박탈감 등을 느끼는 것은 단지 경제적 측면만이 아니라 인간적 측면에서도 상당부분이 나타나고 있다. 예컨대 숙식·교통·위생시설면에서의 관리직과 일반근로자와의 차별대우를 들 수 있다. 특히 식당운영에

대해서는 '왜 저들과 우리들의 반찬이 다르냐', '왜 관리직은 깨끗한 스텐레스 식기를 쓰고 우리는 지저분한 플라스틱 식기를 주느냐', '우리는 줄을서서 먹는데 왜 누구는 시켜서 가져오게 하느냐' 등 근로자들의 불만이 터져 나오고 있으며 '그렇다면 차라리 관리직 전용식당을 보이지 않는 곳에 마련해서 안보이도록 해라' 라는 반응까지 나타나고 있다. 숙박시설과 관련해서는 근로자들의 눈에 쉽게 띄는 곳에 외빈이나 관리직 사원을 위한 그럴싸한 사육이나 사원주택을 지어놓고 생산직 근로자의 사용을 제한함으로써 근로자들이 불평등한 대우를 받고 있다는 불만을 가중시키고 있고, 심지어는 보건위생시설에도 관리직만의 전용시설을 마련해 놓음으로써 차별대우를 받고 있다는 의식을 심화시키고 있다.

이러한 "相對的 比較面에서의 疎外意識"으로 인한 근로자들의 불만은 임금 및 근로조건 등의 경제적 측면에서 야기된 不公正性, 상대적 빈곤감 등과 결합하여 최근의 노사관계문제를 심각한 양상으로까지 몰고갔다. 그러므로 경영자들은 경제적 측면에서 공정한 보상을 행해야 할뿐 아니라 인간적 측면에서도 근로자들이 동등한 대우를 받고 있다고 느낄수 있도록 많은 노력을 경주해야 할 것이다.

### (3) Type III : 業務遂行 및 指示方式에서의 權威主義

세번째 유형은 직장생활에서나 대외적으로는 직접적으로 表面化시키기는 어려우나 주로 작업과정에서 나타나는 상사의 "業務遂行 및 指示方式에서의 權威主義" 때문에 생긴 것들이다. 업무수행 및 지시방식에서의 권위주위에 대한 근로자들의 불만은 상사·부하관계나 관리·감독직과 생산직간의 관계 등 대면적 인간관계에서 발생하고 있다. 예컨대 상사들의 멸시적인 호칭이나 상스러운 어투, 그리고 고압적이고 거만스러운 태도 등에서 근로자들은 자신들이 비인격적인 대우를 받고 있다고 느끼고 있으며, 작업에 대한 친절하고 세밀한 지도가 아닌 高壓的·一方的 命令方式 등에서 거부감을 느끼고 있다. 또한 하급자들이 업무지시와 관련하여 의견을 제시할 경우 의견을 경청하기 보다는 이를 권위에 대한 도전으로 생각하여 이를 묵살하는 경우도 있으며, 사전에 작업에 대한 정확한 지시도 없이 작업결과에 하자가 생길 경우 지나친 책임추궁을 하는 경우도 있다.

그러나 한편 이와같은 상사의 권위주위에 대해 거부감이 있는 반면 우리나라의 근로자들은 상급자의 地位와 役割이 일치하거나 전문적 지식을 보유하고 있는 경우에는 그들의 권위행사를 수용하기도 한다. 또한 직장에서의 상사가 단순히 업무를 지시하는 것을 넘어서 가정적으로 어렵거나 곤란할 때 이를 도와준다거나 인간적인 애정을 베풀어 주기를 바라고 있다. 그러므로 경영자들은 불필요한 권위주의적 행동방식으로 인한 근로자들의 거부감이나 불만을 예방하기 위해 관리·감독직에 대한 교육훈련을 행해야 하며 더 나아가서는 협동

적 직장 분위기를 만들수 있도록 조직풍토를 개선할 필요가 있다.

(4) Type IV : 個人的 私生活浸害에 따른 被害意識

네번째 유형은 表面化되기 어려운 私的인 생활문제(privacy)와 관련된 것으로 “個人的 私生活浸害에 따른 被害意識”에 연유하는 것이다. 예컨대 私的인 심부름을 시키면서도 이를 아주 당연시 여긴다든가, 업무와 관련이 없는 술좌석에도 권위주의적 태도로 하대를 한다든가, 또는 옷차림이나 두발상태와 같은 신변잡기적 사생활에 까지 지나치게 관여를 한다든가, 사전의 예고도 없이 휴일근무를 일방적으로 지시하여 개인의 자유여가시간을 제약한다든가, 심지어는 여성근로자에 대한 비윤리적 행동을 하는것 등 개인의 사생활을 침해함에 따라 피해의식이 발생한다. 이러한 것들은 원래 기업구성원 자체의 품성·성격과 관계되는 것이지만 기업은 이를 방지하기 위해 교육을 통해서 조직윤리를 개선할 필요가 있을 것이다.

이러한 갈등현상과 관련된 人間的 이슈들은 최근 산업현장에서 표면화된 것들도 있으나 대부분 임금·근로조건 등의 경제적 이슈에 밀려 경시되거나 또는 이슈의 성격상 감추어진 것들도 많다. 그러나 갈등과 관련된 인간적 이슈들이 바로 근로자들의 集團結集力을 높이게 한 기본동기가 되었으며, 이번 기회가 그간 누적된 인간적 불만을 토로할 수 있는 공동의 광장으로 인식되었다. 그것은 다시 이런 문제들을 해결 못했던 既存 勞組代表와 관리자간의 방만이나 최고경영자에 대한 의견차단(blocking)에 대한 집중적인 성토로 나타났으며, 개인적 행동보다 집단적 행동의 優位性을 목도하게 되었다. 뿐만 아니라 일부에서는 資本剩餘說과 勞動價値說의 이념적 논쟁을 일게 하였으며, 계속 번지고 있는 自律化 및 民主化의 요구가 보다 세부적인 이슈들과 복합적으로 결합하여 심각한 노사관계 문제로 표면화 되기에 이르렀다. 기업의 사용자들과 경영자들은 이러한 노사문제의 중요성 및 노사문제의 발생원인에 대한 철저한 인식을 바탕으로 제반 이슈들을 해결할 수 있는 경영관리방안을 모색해야 할 것이다.

#### IV. 經營勞使關係의 改善方案

##### 1. 勞使關係에 대한 韓國的 適用原理의 摸索

앞으로의 勞使問題는 산업화의 진전속도나 산업사회의 변동추세로 볼 때 그 중요성이나 발생빈도가 더욱 심화될 전망이다. 그러나 산업현장에서 노사문제가 발생할 때마다 최근과 같이 단기적·단편적·임기응변적으로 해결해 나간다는 것은 문제의 근본적 해결방식이

될 수 없다. 여기서는 근로자들의 行動方式과 관련하여 우리나라의 노사관계를 안정화시키며 지속적으로 개선시킬수 있는 방안을 “韓國的”바탕위에서 모색해 보고자 한다.

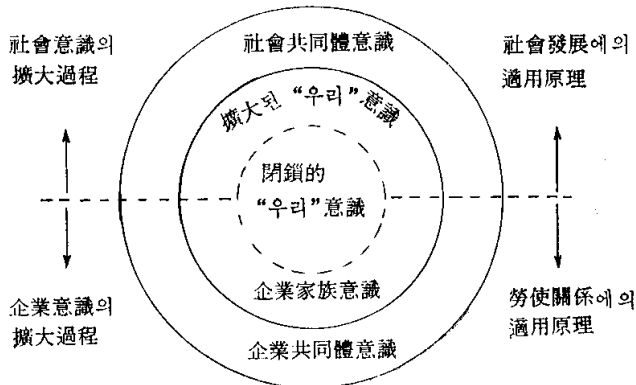
韓國的 勞使關係가 건전한 기반위에서 발전하기 위해서는 무엇이 “한국적”인가 또는 무엇이 “한국적”이 되어야 하는가의 中心論理를 찾아내야 한다. 우리가 “韓國的”이라고 말할 때는 흔히 긍정적인 면과 부정적인 면, 강점과 약점의 兩面性 또는 二重性을 암시하게 되는데, 우리는 앞으로 긍정적인 면과 강점을 찾아 내서 그 論理를 勞使關係에 적용시켜야 한다. 그런 점에서 몇 가지 韓國的 勞使關係에 적용할 수 있는 基本原理를 제시할 수 있을 것이다.

(1) 和合·協同精神의 原理

첫째로, 노사관계에 “和合·協同精神의 原理”를 적용해야 한다. 우리나라는 예전부터 人和團結과 協同精神을 강조해 왔다. 이러한 인화단결과 협동정신은 우리의 전통문화에서 계승되고 있는 “우리”意識에서 반영되고 있다. 그러나 그간의 “우리”의식은 다소 폐쇄적인 “우리”집단에 한정되어 왔다. 과거부터 君臣·父子·兄弟 등의 개인적 인간관계를 무척 중시하였는데 이러한 개인적 인간관계를 중시하는 바탕에는 나에게 가까운 사람 즉 가족·혈연 또는 지연 등으로 特殊關係가 있는 사람일수록 더욱 잘해주어야 한다는 생각이 깔려있다. 이러한 폐쇄적 “우리”의식은 所有經營體制, 緣故主義(nepotism)등으로 현재의 기업경영에서도 나타나고 있다.

그러나 이제는 폐쇄적 “우리”의식으로부터 벗어나 <그림 6>에서 보는것처럼 확대된 “우리”의식, 더 나아가서는 社會共同體意識으로 그 외연을 확장해야 할 것이며 기업의 입장에서는 근로자를 포함한 기업가족의식 더 나아가서는 企業共同體意識으로 발전시켜야 할 것이다. 이러한 확대된 “우리”의식·기업가족의식으로 발전된 전통적 “우리”의식을 노사관계에 적용하여 전체로서의 협동적 분위기를 고양해야 한다. 이것이 바로 “和合·協同精神의 社會

<그림 6> 和合·協同精神의 原理



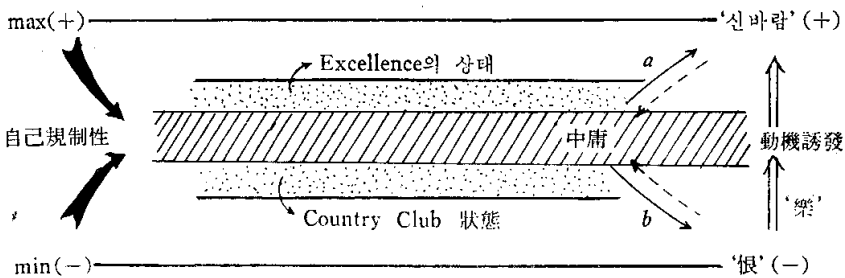
擴大原理”라 할 수 있다.

이러한 기본원리에 입각하여 근로자들의 人間性回復에 초점을 두어 組織目標과 구성원의 個人目標가 일치할 수 있도록 기업은 그간 下向的이었던 經營文化에 上向的으로 勞動文化를 접목시켜 문자그대로 진정한 “企業文化”를 형성해야 할 것이다. 또한 기업인은 상부상조정신을 구현할 수 있도록 자신들의 태도를 바꾸어야 하며 노사상호간의 공동목표가 인식되도록 의미있는 經營說明會를 갖는 것과 같은 여러가지 제도적 장치를 효율적으로 활용하여야 할 것이다.

(2) 自己規制의 適應의 原理

둘째로 “自己規制의 適應의 原理”를 인식해야 한다. 우리나라에서는 中庸이라는 덕목을 중시하고 있다. 中庸精神은 행동을 과하게 하지 말고 互惠・양보해야함을 뜻한다. 그러나 우리나라의 국민성은 정상적인 상태에서는 中庸이 유지 되지만 어떤 계기가 생기면 정서적으로 과도한 沒入狀態에 빠지게 되는 경향이 있다. 즉 <그림 7>에서 보는 것처럼 기분이 나쁘게 되면 이것이 쌓여 ‘恨’(b방향)이 되고, 기분이 좋으면 이것이 모아서 ‘신바람’(a방향)을 불러일으키게 한다. 언뜻보면 우리나라 사람들은 恨과 신바람의 양극단에서 행동하는 것처럼 보이지만 한 파장을 거치고 나면 다시 中庸狀態로 수렴되는 自己規制性을 지니는 장점을 지니고 있다.

<그림 7> 自己規制의 適應의 原理



최근의 노사분규에서도 근로자들이 상당한 정도로 그간 누적 되어왔던 ‘恨’을 풀어 보려는 느낌을 받게 되는데, 우리나라 근로자들의 恨을 풀어주는 것은 그렇게 어렵지만은 않다. 기업인들이 근로자들에게 ‘樂’을 주게 되면 바로 中庸狀態로 돌아가고 여기에 동기유발까지 하게 되면 나아가서 ‘신바람’을 일으킬 수도 있다. 요컨대 기업인들은 근로자들에게 인간적인 대우를 하여주고 그들이 필요로 하는 ‘樂’을 주게 되면 근로자들은 언제든지 원상복귀하여 새로운 활력소를 갖게 된다는 믿음을 가져야 한다. 기업인들은 근로자들에게 ‘恨’이 쌓이지 않도록 ‘樂’을 주고, 더 나아가 ‘신바람’이 나도록 하는 動機誘發(motivation) 내지는 餘裕(slack)를 제공하는 것이 우리나라에서는 무엇보다 필요함을 인식하는 것이 중요하다.

우리나라의 많은 기업들은 기업이 추구하는 목표를 설정함에 있어 겉으로 드러나는 實績이나 外形의 極大化(maximization)를 기준으로 하고 이의 달성을 위해 전력투구하는 경향을 보인다. 이러한 경향은 경영자들의 意識構造에서 강한 競爭意識 또는 外形成長主義가 짙게 깔려 있는데서 찾아 볼 수 있을 뿐 아니라, 외형성장을 통해서 業界에서 리더的 위치에 있어야 有關機關으로부터 각종지원 및 혜택을 받기가 용이하고 대외적 信用度を 높일 수 있기 때문인 것으로 풀이된다. 한편으로는 그간 경제발전과정에서의 輸出 드라이브(drive) 정책이 外形・實績爲主였기 때문에 기업은 이에 발맞출 수밖에 없었으며, 한국경제의 構造의 特性, 즉 선진국의 성숙기 내지 쇠퇴기 산업의 生産基地로서 機能을 하다보니 그렇게 될 수 밖에 없었다고도 보여 진다.

이렇게 實績이나 外形의 극대화에 몰두하다 보니 여기에서 생기는 약점이 적지않게 도출되고 있다. 長期的・戰略的 經營活動이 이루어지지 않음으로써, 財務構造의 惡化, 收益性的 低下, 合理的 管理의 도외시, 종업원들의 스트레스가 加重될 뿐만 아니라 대기업으로서 수행하여야 할 社會的 責任이 원활하게 이루어지지 못하고 高水準의 品質維持가 어렵게 되며, 자칫 잘못하면 到産(極小化)하기까지에 이르게 된다.

여기에서 이상적인 經營勞使關係의 방향을 설정하는데 있어서 중심이 되는 價値基準을 어디에서 찾을 것인가하는 문제가 제기된다. 인간에 대한 善・惡의 논쟁처럼 極端을 택할 수 있는 것인가, 아니면 어떤 中庸의 방법이 있을 수 있는 것인가? <그림 7>에서 보는 것처럼 勞使關係戰略이 추구하는 범위는 다양하다. 最惡이 되어버리는 極小化(minimization)의 경우, 그리고 中庸으로 볼 수 있는 最適狀態(optimization)의 경우가 있다.

그러나 <그림 7>에서 우리가 보는 하나의 중요한 관점은 中庸의 範圍를 중심으로 하여 excellence한 次元과 country club의 次元이 있을 수 있다는 것이다. 여기에서 excellence라는 말은 成果를 志向하되 맹목적이거나 어떤 수를 써서라도 모든 것을 爭取하겠다는 것이 아니라 最高性を 추구하되 優雅함을 견지하는 것을 의미한다. 또 country club이라는 말은 中庸을 너무 내세우다 보면 成果는 무시하고 人間에 대한 관심만 높게 갖는 기업으로서 虛弱한 조직이 되어 버린다는 것을 의미한다. 우리의 勞使關係는 excellence를 지향하는 自己規制的 適應原理를 적용해야 함은 두말할 필요가 없을 것이다.

### (3) 漸進的 變化와 發展의 原理

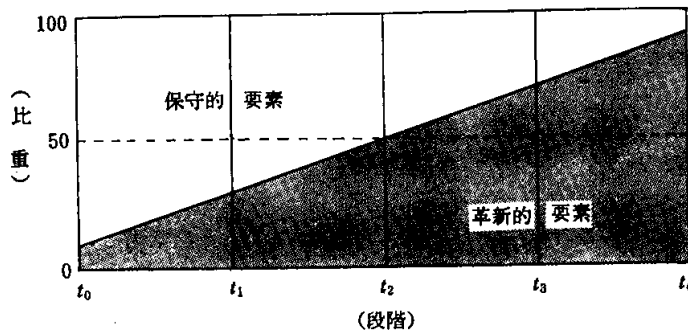
세제로, 노사관계에 “漸進的 變化와 發展의 原理”를 도입해야 한다. 우리나라 사람들은 아무리 그 의도가 좋다 할지라도 급속한 변화에 대한 저항감이 크다. 일반적으로 서구사회에서는 노사관계가 法律的・制度的・契約的・經濟的 관계로 특징지워지는 하드 터치(hard

touch)로 나타나지만 한국사회에서는 주로 倫理的·道德的·默示的·人間的 관계인 소프트 터치(soft touch)이기 때문에 당장 서구의 방식으로 노사관계가 전환되기는 어려운 것이며 實利와 名分の 조화가 필요한 것이다. 즉 서구적인 방식만으로는 노사문제가 해결될 수 없으며 한국적 특성이 항상 加味되어야 한다.

한국기업의 組織管理面에서는 傳統성과 西歐的 合理性간에 深化된 갈등이 內在하고 있다. 예컨대 人事政策에 있어서 전통적인 年功序列 방식을 유지하려는 움직임과 職務·成果的인 요소를 加味해 보려는 움직임간에 상당한 마찰현상을 보이고 있다. 그러나 傳統의인 경영방식이 반드시 逆機能만을 하는 것도 아니며 이른바 先進化된 경영방식이 반드시 順機能만을 하는 것도 아니다. 우리나라에서는 어떤 論理에 의해서 이러한 딜레마를 해소할 수 있을 것인가 하는 것이 지대한 관심사로 대두되고 있다.

여기에 漸進的 變化와 發展原理가 필요한데, 이는 現存하는 어떤 문제가 있는 保守的 要素와 바람직한 革新的 要素간에 마찰이 있을 때 <그림 8>에서 보는 것처럼 段階別로 變化를 도모해 나가야 함을 의미한다.

<그림 8> 漸進的 變化와 發展의 原理



註：川邊勝次, 「職務給の ノトリイレ方」, 東京：日刊工業社, 1975, p.129에서 아이디어를 援用함.

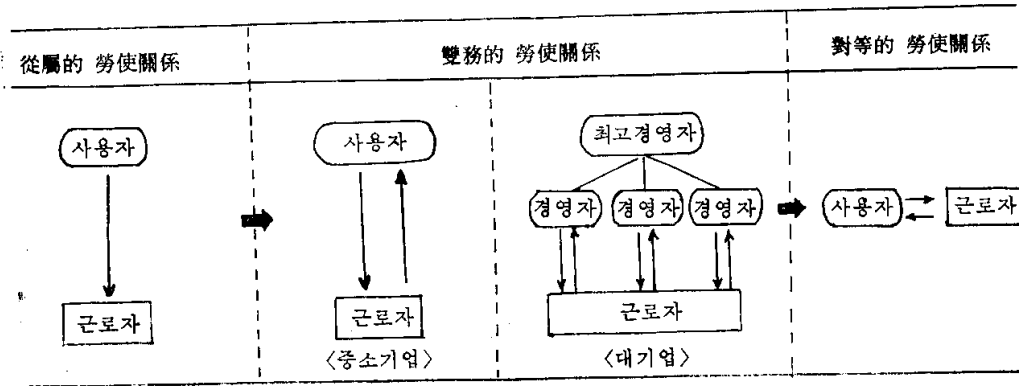
예컨대 人事정책의 경우 年功主義와 能力主義는 서로 正反對의 命題단은 아니기 때문에 年功主義에 能力要素를 가미하는 것이 가능하다. <그림 8>에서 보듯이 保守的 要素와 革新的 要素간의 조화방향에는 무수한 組合이 있을 수 있다. 우리나라 기업의 경우에는 革新的 要素가 필요함은 사실이나 일시에 전면적인 전환은 어렵고, 또 保守的 要素도 그 나름대로의 장점도 있기 때문에 양자의 調和를 피한다면 오히려 西歐式 革新主義보다도 더 강한 힘을 발휘할 수 있는 것이다.

그간의 垂直的·家父長的 노사관계(종속적 노사관계)는 궁극적으로는 協力的·平等的 노사관계(대등적 관계)로 변화 발전되어야 함은 제언을 요하지 않지만 이 과정에서 점진적 변



화의 단계를 거치는 것이 필요하다. 대기업의 경우에는 최근 노사분규에서 보듯이 기업인 한사람의 힘이 얼마나 무기력한가를 직시하고 다수의 중심 경영자들에게 실질적인 경영권을 위양하여 이들로 하여금 근로자들과 교섭할 수 있도록 해야 한다. 중소기업의 경우에는 부정적 의미에서의 가부장적 노사관계 방식을 탈피하고 雙務的 커뮤니케이션이 이루어지도록 실천수법을 보여야 한다. 어느 경우에도 기업인은 과도한 소유욕을 가져서는 아니되며

〈그림 9〉 勞使關係의 漸進的 變化와 發展段階



한번 합의된 사항은 반드시 실천해야 할 것이다. 또한 최근 노사분규가 심각하였던 현장의 상당수가 사용자가 직접 노조결성에 관여하였거나 방해하였던 곳임을 감안할 때 노동조합이 자생적으로 조직되는 것을 당연시해야 하며, 최고경영자는 이들이 協商테이블에 동등한 자격으로 參與할 수 있도록 힘을 키워주어야 할 責務가 있는 것이다.

2. 實踐프로그램의 段階的 制度化

이상에서 본 우리나라의 사회문화적 배경에서 도출된 기본원리들을 바탕으로 하여 각 기업인들은 나름대로의 기업특성, 예컨대 회사의 역사, 규모, 기술조건, 시장경쟁력, 종업원들의 구성분포 등을 감안한 狀況論理에 맞는 고유한 노사관계 노우 하우(know-how)를 개발하여야 할 것이다. 소극적으로는 근로자들의 갈등행동을 풀어주는 일부터 시작하여 보다 적극적으로는 자체역량을 제고하여 부정적인 의미에서의 외부환경의 影響力(依存度)을 최소화하도록 실천적 行動프로그램(action program)을 마련해야 한다.

〈그림 10〉 實踐的 프로그램의 段階的 制度化過程



人間的 이슈를 중심으로 한 經營勞使關係의 行動的 接近法이 그 실효를 거두기 위해서는 <그림 10>에서 보듯이 問題의 認識段階, 代替案의 探索段階, 最適案의 定着段階의 세 과정을 거치면서 계속적인 피드백을 하는 것이 필요하다.

### (1) 問題의 認識段階

첫번째 단계는 사용자 또는 최고경영자들이 기업에서 나타나고 있는 노사문제의 중요성을 철저히 인식하는 것이다. 정치적·사회적·경제적 측면에서 제기되는 노사문제 뿐만 아니라 이러한 것들의 근원적 배경을 이루고 있는 인간적 측면에서의 노사문제의 성격 및 근본적 원인을 최고 경영자들은 인식해야 한다. 노사문제의 성격 및 근본원인에 대한 인식은 해결을 위한 첫단계 일 뿐만 아니라 산업현장에서 발생할 수 있는 노사간의 害惡의인 대결을 사전에 예방할 수 있는 지름길이 될 수 있다. 기업구성원인 종업원들이 제기하고 있는 요구나 그것의 배후에 깔려있는 바램들을 정확하게 파악해야 할 뿐만 아니라 더 나아가서는 왜 우리 기업에서 이러한 문제가 발생하게 되었는가 등에 대한 철학적인 관점에서의 인간에 대한 인식이 선행되어야 한다.

또한 문제의 인식단계에서는 사용자나 최고경영자들의 가치관 및 태도의 변화가 뒷받침되어야 한다. 사용자들은 기업의 이윤증대를 위한 과도한 집착이나 소유욕을 자제해야 할 것이며 종업원들에게 심리적 불평등의식, 상대적 빈곤감들을 야기할 수 있는 사치스럽고 방만한 생활을 자제해야 할 것이다. 또한 과거 他律的이고 X理論的인 종업관에서 탈피하여 인격을 존중하고 인간적인 대우를 해준다면 종업원들도 그만큼의 조직에 대한 공헌을 할 것이라는 自律的이고 Y理論的인 종업원관을 가질 필요가 있다. 덧붙여 종업원들과의 합의사항은 성실히 실천하겠다는 의지를 보여야 할 것이다. 사용자 및 최고경영자들의 態度變化는 노사간의 신뢰성을 회복하고 협동적 직장분위기를 조성해 나가며 活力있는 企業文化를 형성시킬 수 있는 가장 중요한 토대가 될 것이다.

### (2) 代替案의 探索段階

앞에서의 問題認識을 바탕으로 하여 代替案을 열거하고 평가하고 선택하는 탐색단계가 필요하다. 探索段階에서 필요한 것은 먼저 조직의 내외적 여건 변화를 분석하는 것이다. 기업이라는 조직은 정치·사회·경제 등의 외적환경과 밀접한 관련을 갖고 있고 특히 노사문제와 관련해서는 정치적·경제적 변동 및 타산업에서의 일반적 동향 등의 여건변화가 기업에 커다란 영향을 미친다. 외적 여건변화의 분석과 함께 내적 여건의 분석 또한 필요하다. 특히 노사문제와 관련하여서는 조직내에서의 본질적인 갈등원인을 규명해야 할 것이다. 이러한 행동적 측면에서의 갈등의 양태 및 원인은 반복적인 설문지 조사나 심층적인 면담

등의 조사기법을 활용하여 객관적으로 파악하여야 할 것이며, 한 개인이나 몇 사람의 主觀에 의존하여서는 아니된다.

그러나 탐색단계에서 보다 중요한 것은 수많은 대체안들 그 자체만 열거하는 것이 아니라 대체방안들을 평가하고 狀況的 接近法을 통해 자신의 기업에 적합한 대체방안을 선택하는 것이다. 많은 기업에서 선진국이나 성공한 기업들의 제도나 기법등을 모방하거나 무분별하게 도입하여 오히려 역기능적 결과까지 초래하는 경우를 볼때 선택기준의 합리화가 중요함은 두 말할 필요가 없다.

기업내에서 勞使間의 갈등문제를 해결하는 데는 여러가지 戰術이 있을 수 있다. 예컨대 사용자측과 근로자측이 相互交換이나 희생을 통해서 양측의 부분적인 만족을 취하는 妥協方式도 있을 수 있겠으며, 한측의 관심사는 양보하고 상대방의 관심사를 충족시키도록 하는 適應方式도 있으며, 한측의 正當하고 자신있는 관심사를 충족시키기 위해 상대방을 논리적으로 압도하는 競爭方式도 있을 수 있다. 물론 보다 중요하게는 양측의 관심사를 모두 만족시키려는 協調方式이 있으며, 이와는 정반대로 葛藤問題로부터 물러나서 자신뿐만 아니라 상대방의 관심마저 무시하는 回避方式도 있을 수 있다. 어떤 狀況에서 어떤 戰術이 적합하며 보다 근본적으로 組織의 발전에 적절한가를 탐색·선택하는 것이 바로 중요한 과제이다. 이런 점에서 특히 勤勞者의 갈등해결능력 내지는 협상능력이 높아지도록 社會나 企業에서 지원적인 대책이 필요한 것이다.

### (3) 最適案의 定着段階

단계적 제도화의 마지막은 선택한 대체방안 또는 최적이 아닌 형식적 제도가 아닌 실제적 제도로 정착시키기 위한 지속적인 노력이 全社的으로 요구되는 단계이다. 또한 실질적 제도로 정착하기 위해서는 제도의 합리적 운영이 필요할 뿐 아니라 조직구성원에 대한 적절한 報償 및 強化(reinforcement)가 뒷받침이 되어야한다. 또한 사용자나 최고경영자가 명심해야 할 것은 最適案을 선택하여 제도화하였다고 기대했던 효과가 즉시로 나타나지 않는다는 점이다. 앞서도 논의했듯이 구성원의 행동변화는 기술변화나 관리변화와 같이 그 성과가 단기간에 나타나지를 않고 그보다는 좀더 오랜시간을 필요로 한다는 것이다. 그러므로 사용자나 최고경영자들은 인내와 끈기를 가지고 적절한 실천적 프로그램을 마련해 나가야 할 것이다.

우리는 앞에서 기업조직에서의 근로자 행동양식을 내적 갈등을 중심으로 파악할 경우 갈등양상은 제도 및 시설면에서의 形式主義, 상대적 비교면에서의 疏外意識, 업무수행 및 지시방식에서의 權威主義, 개인 사생활 침해에 따른 被害意識으로 유형화시킬 수 있다고 하였다.

이러한 葛藤類型을 중심심으로 기업에서는 나름대로 그 갈등을 해소시킬 수 있는 여러 구체적인 기법 또는 전략을 수립할 수 있을 것이다. 예컨대 形式主義를 지양하기 위해서는 自律的 小集團活動의 活性化 방안이나 근로자들이 충분히 이해할 수 있는 평범하고 솔직한 經營說明會의 制度化 방안, 진정한 대화를 위한 開門政策(open door policy)이나 스피크업 제도(speak up system)의 實用化 방안 등을 구상할 수 있겠으며, 또 疎外意識을 불식시키기 위해서는 문자 그대로 한 가족이라는 '樂'을 느낄 수 있도록 공장장 등과 마음 터 놓을 수 있는 野遊會를 갖거나 근로자들의 불신감이 나타나지 않도록 각종 福祉施設이나 象徴의 평등성이 보장되어야 할 것이다. 그리고 權威主義에 대해서는 무엇보다 管理者들에 대한 再教育 프로그램의 도입이 필요하며, 技術과 技能에 대한 優越성과 成果測定의 客觀的 指標가 제시되어야 한다. 또 被害意識이 없도록 전통적 惡習 중의 하나인 勞動賤視의 관념이 불식되도록 社員精神의 확립과 근로자 자질향상에 전력투구해야 하며, 처벌이나 징계가 私的으로 이루어지지 않도록 적용가능한 매뉴얼(manual) 등의 마련이 필요하다.

요컨대 기업에서의 사용자나 최고경영자들은 노사관계에 대한 韓國的 適用原理를 기반으로 사업장에서의 노사문제를 해결하기 위해 실천적 프로그램을 제도화해야 한다. 문제의 인식단계, 대체안의 탐색단계, 최적안의 정착단계 등을 거치면서 기업상황에 적합한 합리적 방안을 설계하며 실질적 제도를 정착화시켜야 하는데 이 과정에서 최고경영자의 태도 변화·관심 및 세심한 배려가 필요하다. 이런 의미에서 經營勞使關係의 행동적 접근법을 통해 노사문제를 풀어가는 시각은 산업현장에서의 사용자나 경영자들에게 많은 시사점을 줄 수 있으리라 본다.