

發 刊 에 부 처

우리나라는 그동안 지속적인 經濟成長의 결과 이제 先進國으로 진입할 수 있는 문턱에 와 있다고 볼 수 있다. 작년에 우리 經濟는 GNP가 1千億 달러를 돌파하고, 98億 달러의 國際收支黑字를 시현하였다. 그러나 이러한 괄목할만한 經濟的 成果와 더불어 우리경제는 內外的으로 풀어나가야할 여러가지 어려운 挑戰과 課題들을 안고 있다.

對外的으로 保護主義, 開放壓力, 원貨切上壓力 등이 우리 經濟의 순조로운 成長을 壓迫하고 있는 가운데 對內的으로는 최근들어 國民 經濟各 部門의 均衡發展과 成果配分の 衡平 增進에 관한 急進的 要求가 폭발적으로 噴出되고 있다. 특히 지난 해의 대규모 勞使紛糾의 발생과 올해의 대규모 紛糾發生 조짐을 볼 때 產業平和의 달성을 통한 安定的인 成長基盤의 확립이 매우 시급하고 切實한 과제가 되고 있다.

건전한 勞使關係의 확립이 先進國으로의 跳躍에 있어서 필수적 前提條件이며 自由資本主義經濟體制의 지속적 成長·發展을 위한 토대가 되는 것이다. 따라서 급진적 勞使紛糾의 만연이 초래할 國民經濟的 挫折을 방지하기 위해서는 勞使問題에 관한 보다 과학적이고 합리적이며 진취적인 接近姿勢가 절실히 요구되고 있다. 小型 開放經濟인 우리經濟로서는 對外競爭力의 強化를 통한 擴大成長戰略이 불가피한 선택임은 분명한 사실이다. 결국 對外競爭力 強化를 통한 지속적 擴大成長과 그 成長 果實의 조속한 擴散을 동시에 이루어나가야 한다는 데에 오늘 우리 經濟의 限界와 어려움이 있는 것이다.

本 研究院에서는 이러한 問題意識下에서 각계 전문가를 초빙하여 우리가 안고 있는 勞使問題를 진단하고 그 해결방안을 모색하고자 「長短期 勞使戰略 세미나」라는 주제하에 세미나를 개최하였다. 本 報告書는 그 세미나에서 발표된 論文들을 편집하여 두 권의 단행본으로 출간한

것이다. 本 報告書가 健全한 勞使關係의 확립을 위한 實踐的 方案의 모
색을 위해 다소나마 유용한 資料가 되기를 기대하며 보고서에 실린
論文들을 집필해 주신 斯界 專門家 여러분의 勞苦에 깊은 감사를 드
린다.

1988. 4.

韓 國 經 濟 研 究 院

院 長 崔 鍾 賢

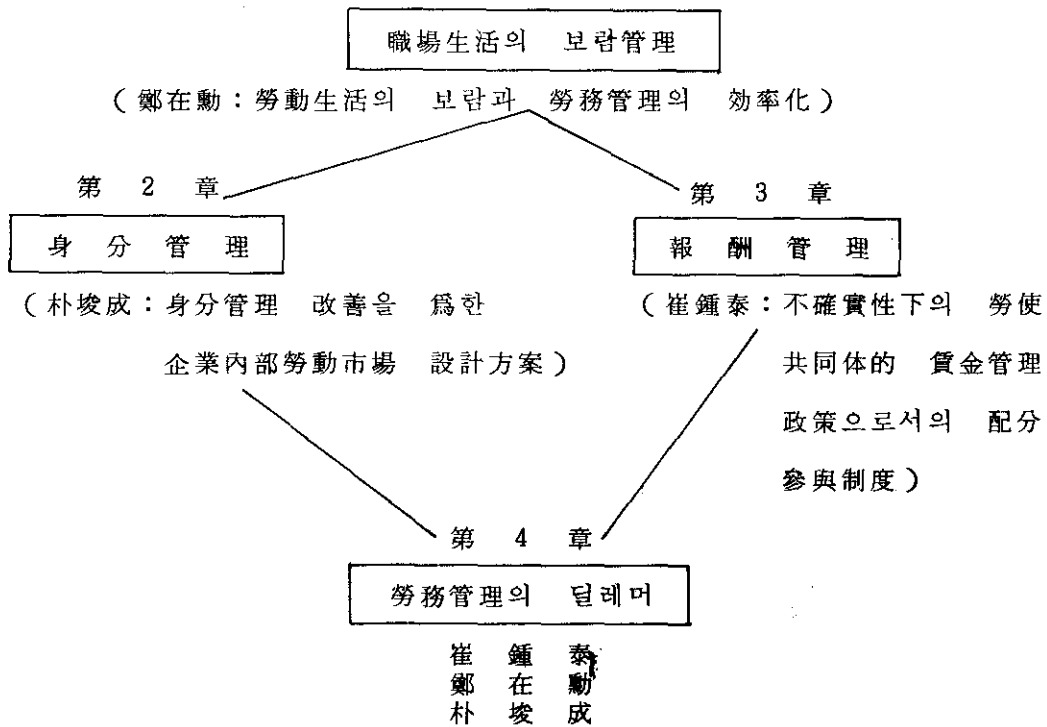
머 리 말

본 연구의 목적은 우리나라 기업의 勞務管理 問題點과 改善方案에 대한 理論과 實際를 규명하는데 있다. 이번 연구에서는 勞務管理의 核心領域인 다음 세 課題에 대하여 중요시되는 問題點을 각각 다루었다.

- 職場生活의 보람管理
- 身分管理
- 報酬管理

따라서 本 研究報告書에는 이상의 課題를 다음 그림과 같이 분

第 1 章



擔하여 各各 記述하였다. 그리고 마지막으로 이번 研究를 통하여 勞使 双方의 紛爭의 이슈가 되는 勞務管理의 問題點을 韓國企業勞務管理의 딜레마와 提言이란 題目下에 共同으로 執筆하였다.

本 研究는 韓國企業勞務管理의 主要 當面課題를 이슈 中心으로 다루 있는 바 이상의 이슈 以外에도 여타의 다른 重要問題들이 企業에 따라 다양하게 대두되고 있는 바이다. 이 점에 대해서 앞으로 다른 研究를 통하여 계속 研究 檢討코자 하는 바이다.

1988 年 3 月 日

研究代表者 崔 鍾 泰

目 次

第 1 章 Q.W.L.: 勞動生活의 보람과 勞務管理의 効率化	13
I. 研究의 目的과 方法	15
1. 研究의 目的과 內容	15
2. 研究方法	15
II. 勞動生活의 質 (QWL) 向上運動의 展開	17
1. QWL 과 勞動의 人間化	17
2. QWL 과 勞使關係	49
III. 韓國企業의 QWL 水準과 勞使關係 霧圍氣	77
1. QWL 水準의 測定項目 設定	77
2. QWL 水準과 勞使關係 霧圍氣의 相互關聯性 檢證	93
IV. QWL 水準의 改善方案	106
1. QWL 프로그램의 導入節次	106
2. 實用化方案	107
3. 提 言	120
직장생활의 健조사서	122

第 2 章 身分管理：身分管理 改善을 위한 企業內部勞動市場 設計方案	133
I. 研究의 目的과 範圍	135
1. 研究의 目的	135
2. 研究의 範圍와 對象	137
II. 內部勞動市場理論의 形成과 發展	139
1. 傳統的 勞動市場理論의 限界	139
2. 內部勞動市場理論의 展開	147
3. 本研究의 方向	156
III. 內部勞動市場設計를 위한 事例分析	158
1. 企業內部勞動市場의 水準測定	158
2. 企業內部勞動市場의 人力構造分析	165
IV. 企業內部勞動市場의 構造設計를 위한 人力計劃模型의 開發	183
1. 內部勞動市場開發을 위한 人事方針의 方向	183
2. 人力計劃上의 接近方法	185
3. 模型開發과 豫測結果	189
V. 結論 및 提言	199
1. 結 論	199
2. 提 言	209

第 3 章 報酬管理：不確實性下の 勞使共同體的 賃金管理政策으로	
서의 配分參與制度	203
I. 問題의 提起	205
1. 韓國企業 賃金管理政策의 딜레머	205
2. 不確實性下の 勞使共存共榮의 賃金管理政策의 摸索	207
II. 企業賃金管理의 構成과 韓國企業의 特性	211
1. 企業賃金管理의 構成	211
2. 韓國企業 賃金管理政策의 特性	215
III. 共同體的 賃金管理政策으로서의 參與的 賃金制度	230
1. 成果配分參與制度의 課題와 模型	235
2. 財産配分參與制度의 課題와 模型	261
IV. 結論 및 提言	281
1. 結 論	281
2. 提 言	284
第 4 章 勞務管理의 딜레머와 提言	291
1. 賃金引上率 算定의 딜레머	293
2. 基準賃金과 基準外賃金 設定의 딜레머	294

3. 利潤配分에 대한 딜레머	294
4. 金錢的 報酬와 非金錢的 報酬의 딜레머	296
5. 勞動管理의 企業主義와 職務主義의 딜레머	297
6. 賃金の 生計費保障의 原則과 企業支拂能力의 原則間的 딜레머	298
7. 資本指向的 勞務管理와 勞動指向的 勞務管理의 딜레머	300
8. 年功主義와 職務主義의 딜레머	304
9. 採用・離職中心 原則 (Hire & Fire Principle) 과 종신고 용제 (Life Time Employment) 의 딜레머	307
10. 性別, 學歷別 差別의 딜레머	310
11. 外的統制와 自己統制의 딜레머	313
12. 權威主義的 管理와 民主主義的 管理의 딜레머	313
13. 雇傭管理의 緣故主義와 公開主義의 딜레머	315
14. 人事考課의 秘密主義와 公開主義의 딜레머	316
15. 人事評價의 客觀性의 딜레머	317
16. 人事評價의 公正性의 딜레머	318
< 參 考 文 獻 >	319

● 轉換期的 勞使問題와 對應方向 (Ⅱ) 目次

第一部 賃金隔差와 賃金體系的 問題點과 改善方向

成 百 南 (延世大 教授)

金 章 鎬 (淑明女大 教授)

第二部 1987 年 勞使紛糾의 評價와 反省

金 大 模 (中央大 教授)

崔 載 賢 (西江大 教授)

第三部 '88 年の 勞使關係展望과 企業의 對策

金 大 植 (리키經濟研)

李 愚 賢 (中央大 教授)

申 金 浩 (民 主 黨)

第四部 勞動紛爭의 豫防 및 處理制度의 改善方案

林 鍾 律 (崇實大 教授)

第五部 韓國勞使關係의 實態調查

— '87 年 勞使紛糾의 前後比較 —

金 有 培 (成均館大 教授)

鄭 昌 洙 (成均館大 教授)

表·그림 目次

第 1 章

〈表 1〉 勞働의 人間化와 QWL 의 內容	18
〈表 2〉 프로젝트의 形成過程	42
〈表 3〉 프로젝트의 配分	43
〈表 4〉 援助手段의 配分	44
〈表 5〉 被支援者別 支援額 配分	44
〈表 6〉 各國의 勞使紛糾 發生件數	52
〈表 7〉 經營參加의 體系	60
〈表 8〉 個別的 參加方式	62
〈表 9〉 集團(Group) 參加方式	63
〈表 10〉 代表 參加方式	65
〈表 11〉 兩社의 設定目標	74
〈表 12〉 4 個 企業의 作業再編成 實驗要約	81
〈表 13〉 QWL 의 測定技法	91
〈表 14〉 設問紙配付 및 回收現況	94
〈表 15〉 調査對象者의 人口統計學的 내지 集團的 特徵	95
〈表 16〉 QWL 項目의 要因分析 結果	96
〈表 17〉 QWL 水準과 勞使關係의 雰圍氣	98
〈表 18〉 QWL 과 LMC 의 單純回歸分析	99
〈表 19〉 QWL 과 LMC 間의 一元分散分析 結果	101
〈表 20〉 LMC 形成에 影響을 미치는 主要 QWL 要因	103

〈그림 1〉 「勞動生活의 人間化에 관한 研究」프로그램 組織支援	40
〈그림 2〉 QWL 및 勞使協力과 生産性과의 關係	55
〈그림 3〉 經營參加의 體系	61
〈그림 4〉 QWL 의 要素	87
〈그림 5〉 QWL 과 LMC 에 의한 群集分析	99
〈그림 6〉 QWL 과 LMC 의 單純回歸分析	100
〈그림 7〉 QWL 과 LMC 間의 一元分散分析 結果	101
〈그림 8〉 QWL 프로그램의 導入·實用化 節次	106

第 2 章

〈表 1〉 研究對象 企業現況	138
〈表 2〉 勞動市場理論의 새로운 接近方法	146
〈表 3〉 勞動市場 構造論의 展開	148
〈表 4〉 內部勞動市場의 形成要因	151
〈表 5〉 內部勞動市場의 測定	154
〈表 6〉 內部勞動市場의 機能	155
〈表 7〉 內部勞動市場의 設計에 관한 研究	156
〈表 8〉 事例企業의 流出入指數	162
〈表 9〉 職位別 年齡分布 (A 貿易)	166
〈表 10〉 CAMERA DIAGRAM TABLE (A 貿易)	167
〈表 11〉 職級別 年齡分布 (B 電子)	168
〈表 12〉 CAMERA DIAGRAM TABLE (B 電子)	168
〈表 13〉 職級別 年齡分布 (C 建設)	169
〈表 14〉 CAMERA DIAGRAM TABLE (C 建設)	169

〈表 15〉	職級別 年齡分布 (E 銀行)	170
〈表 16〉	CAMERA DIAGRAM TABLE (E 銀行)	170
〈表 17〉	職級別 年齡分布 (F 電力)	171
〈表 18〉	CAMERA DIAGRAM TABLE (F 電力)	171
〈表 19〉	人力흐름 現況 (B 電子, 1987 年)	175
〈表 20〉	人力흐름 現況 (B 電子, 1986 年)	176
〈表 21〉	人力흐름 現況 (B 電子, 1985 年)	177
〈表 22〉	人力흐름 現況 (B 電子, 1985 年 - 1987 年 平均值)	178
〈表 23〉	'87 年 人力흐름分析 (D 毛織)	179
〈表 24〉	人力흐름 現況 (E 銀行, 1982 年)	180
〈表 25〉	人力흐름 現況 (E 銀行, 1986 年)	180
〈表 26〉	人力計劃의 巨視的 方法과 微視的 方法	186
〈表 27〉	人力計劃의 經濟技術的 方法과 人的資源 管理的 方法	187
〈表 28〉	年度別 期待昇進 所要年數 與 期待動續年數	194
〈表 29〉	人力豫測 結果 (I)	196
〈表 30〉	人力豫測 結果 (II)	197
〈表 31〉	問題點發見과 改善方向	199
〈그림 1〉	非競爭的 勞動供給	145
〈그림 2〉	內部勞動市場 理論의 研究動向	147
〈그림 3〉	內部勞動市場의 人力흐름과 決定變數	158
〈그림 4〉	勞動市場型의 比較	159
〈그림 5〉	企業別 內部勞動市場의 形成水準	163
〈그림 6〉	CAMERA DIAGRAM 分析例	165
〈그림 7〉	CAMERA DIAGRAM GRAPH (A 貿易)	167

〈그림 8〉	CAMERA DIAGRAM GRAPH (B 電子)	168
〈그림 9〉	CAMERA DIAGRAM GRAPH (C 建設)	169
〈그림 10〉	CAMERA DIAGRAM GRAPH (E 銀行)	170
〈그림 11〉	CAMERA DIAGRAM GRAPH (F 電力)	171
〈그림 12〉	建設部門 人力構造上의 變化와 比較	172
〈그림 13〉	職級別 年齡 分布圖	174
〈그림 14〉	人力構造 및 人力흐름의 變化	181
〈그림 15〉	人力構造 決定을 위한 人力豫測 模型	190

第 3 章

〈表 1〉	勞動費用의 構成比 (韓 · 日 比較)	217
〈表 2〉	基準賃金 決定項目의 反映比率 (規模別)	221
〈表 3〉	DK 重工業 入社年度別 月平均 給與分布	223
〈表 4〉	DK 重工業 入社年度別 月平均 給與指數	224
〈表 5〉	手當의 機能變化	226
〈表 6〉	手當管理의 展開方向	226
〈表 7〉	成果報償體系 設計方向	228
〈表 8〉	經濟的 賃金의 體系	229
〈表 9〉	行動動機의 類型	236
〈表 10〉	損益計算書	241
〈表 11〉	成果判斷의 3 가지 基準	243
〈表 12〉	「스캔론 보너스」 決定의 例	257
〈表 13〉	許容勞務費比率의 決定	258
〈表 14〉	從業員의 資本參與	264

〈表 15〉	共同參加方式과 個別參加方式의 比較	277
〈表 16〉	株式購入型의 長・短點	278
〈表 17〉	貯蓄獎勵型의 長・短點	278
〈表 18〉	利益分配型의 長・短點	279
〈表 19〉	會社管理型과 從業員團體 또는 外部機關管理型의 比較	279
〈表 20〉	賃金管理의 3大 指標	283
〈表 21〉	問題點發見과 改善方向	290
〈그림 1〉	企業賃金管理의 對象	213
〈그림 2〉	賃金시스템	214
〈그림 3〉	人件費의 構成	215
〈그림 4〉	給與水準比較 (月定給與+國內現場手當+技術手當)	220
〈그림 5〉	本俸比較	222
〈그림 6〉	人事考課點數와 勤續年數의 相關關係)	223
〈그림 7〉	그룹別 給與體系의 構成比 比較	225
〈그림 8〉	社會的 및 參與的 賃金政策의 積極摸索	231
〈그림 9〉	配分參與 賃金制度	235
〈그림 10〉	參與的 賃金	236
〈그림 11〉	「스캔론 보너스」의 構成	255
〈그림 12〉	資本參與의 形態	263
〈그림 13〉	從業員의 參與方式	274
〈그림 14〉	構造的 賃金管理의 展開方向	284
〈그림 15〉	參與的 賃金管理方向	286
〈그림 16〉	職場生活의 3大 보람	287
〈그림 17〉	企業의 報償體系	288

第 4 章

〈表 1〉	年功主義와 職務主義의 比較	306
〈表 2〉	年功體系의 改善方向	307
〈表 3〉	民主的 스타일과 權威主義的 스타일의 比較	314
〈表 4〉	緣故主義의 有利한 점과 不利한 점	315
〈表 5〉	秘密主義와 公開主義의 比較	316
〈그림 1〉	雇傭政策의 指向	301
〈그림 2〉	公正性的 指針	303
〈그림 3〉	人力群 細分化 類型	308

第 1 章

Q.W.L.: 勞動生活의 보람과 勞務管理의 效率化

鄭 在 勳

(仁荷大 教授)

1948年12月1日

I. 研究의 目的과 方法

1. 研究의 目的과 內容

本 研究는 企業의 對內外的인 經營環境의 變化에 對한 對應政策 樹立의 일환으로 人事勞務管理의 改善, 특히 勞動生活의 質(Quality of Working Life)水準의 向上을 통하여 安定的 내지 協力的 勞使關係를 形成할 수 있는 方案을 모색해 보고자 하는데 그 目的이 있다.

따라서 本 研究에서는 이미 QWL 프로그램의 導入을 통해서 生産性 向上과 勞使關係의 安定化를 꾀하고 있는 外國企業의 事例를 研究함으로써 QWL 프로그램의 導入에 관한 經驗的 教訓을 얻는 동시에, 韓國企業의 QWL水準의 改善이 勞使關係 氛圍氣를 協力的인 것으로 만들 수 있다는 假定을 實證해 보임으로써 協力的 勞使關係의 形成에 관심을 가진 關係者들에게 QWL水準의 改善의 必要性和 正當性을 立證해 보이고자 한다.

이어서 事例研究를 통해서 얻어진 教訓과 協力的인 勞使關係 氛圍氣의 形成에 영향을 미치는 主要 QWL 要因을 중심으로 하여 QWL水準의 改善方案을 모색해 보고자 한다.

2. 研究方法

第II章의 勞動生活의 質(QWL) 向上運動의 展開에서는 QWL과 勞動의 人間化, QWL과 勞使關係등의 主題를 중심으로 既存의 研究結果와 事例를 검토함으로써 QWL 向上運動의 本質과 그 추세를 파악하고자 하였다.

第III章에서는 QWL水準을 測定하기 위한 項目을 設定하여 現場調査를 통해 韓國企業의 QWL水準을 測定하고 이어 QWL水準과 協力的인 勞使關係 氛圍氣의 形成에 영향을 미치는 主要 QWL項目을 파악해 보았다.

實證調查結果의 統計的 分析에는 SPSS PC+ 의 統計處理팩키지가 利用
되었다.

그리고 마지막으로 앞의 事例研究와 實證研究를 바탕으로 QWL水準의
改善方案을 規範的으로 設計해 보았다.

II. 勞働生活의 質(QWL) 向上運動의 展開

1. QWL 과 勞働의 人間化

1) QWL 과 勞働의 人間化의 關係

現代産業社會의 勞働은 勞働者로 하여금 人間的인 勞働生活의 質(QWL)의 향유를 장애받게하고 있다. 그것은 現代社會의 勞働過程의 問題이며, 勞働者들은 자신들의 걸집된 힘을 勞働組合을 通하여 組織化하고 보다 나은 勞働生活의 質의 향유를 통해 勞働의 人間化를 實現하려는 努力을 끊임없이 경주하고 있다.

勞働의 人間化 要求는 각 歷史的 段階의 勞働過程이 매태하는 勞働問題를 해결하려는 行爲主體의 意志에 따라 變化되어온 것인데 초기의 賃金, 勞働-健康의 保護問題, 勞働時間의 문제등 古典的인 문제들로 부터 技術-組織의 變化가 勞働過程에 미치는 영향의 문제, 經營의 合理化 및 失業政策이 勞働에 미치는 문제, 雇傭政策의 문제가 다양한 社會政策들과 긴밀히 상호연결되어 있음으로써. 생기는 문제의 복잡성등에 이르기까지 그 內容의 變化를 경험하고 있다.

勞働의 人間化는 이와같은 문제들을 해결함으로써 노동자들에게 보다 나은 勞働生活의 質의 향유를 確保해주고 社會의 體制的 秩序를 유지하며 나아가 소화로운 社會의 구축을 가능하게 하는데 그 이념이 있다.

여기서 勞働의 人間化와 QWL이 꼭 같은 개념으로 이해되는 것은 아니다. 前者는 주로 독일을 中心으로 유럽에서 발전되어온 개념이다. 그러나 이 둘은 모두 보다 人間的인 勞働世界를 구상한다는 점에서 유사한 개념으로 이해할 수 있다.

<表1>은 이 분야에 관한 先行研究者들의 分析을 토대로 勞働의 人間化와 QWL의 內容을 비교해 본 것으로 내용이 크게 다르지 않음을

< 表 1 >

勞働의 人間化와 QWL의 內容

勞働의 人間化 1)	Q W L 2)
① 인간에게 적절한 노동 - 경영 조직의 형성	① 직부의 특성 ② 적절한 작업조건
② 인간에게 적절한 노동수단, 노동장소, 노동환경의 형성	③ 적절한 임금과 부가급 ④ 직무안정
③ 인간에게 적절한 노동기술의 개발	⑤ 능숙한 감독 ⑥ 작업결과의 피이드백
④ 노동지향적 인식의 확대와 경영에의 적용	⑦ 성장과 발전을 위한 기회 ⑧ 승진에 대한 공정한 기회 ⑨ 긍정적인 조직 분위기 ⑩ 공정성과 정정당당한 경쟁

註 1) 勞働의 人間化의 內容에 대하여는 노동자측과 경영측의 주장이 사뭇 대립되어 통일된 내용을 이야기하기 어려우나 공통적인 것을 도출해 보았다. 村田和彦, 勞働人間化の經營學, 千倉書房, 1983, pp.65 ~ 71.

2) Karl Albrecht, Organizational Development, Prentice-Hall, 1983, pp.76-78.

그외에 Walton, Herrick & Maccooby, Seashore, Davis 등의 정의도 유사한 내용으로 되어있다. 이들 내용에 대하여는 鄭在勳, 한국기업의 QWL 수준에 관한 기업간 비교연구, 人事管理研究, 제 9 집, 1985.12 참조

확인할 수 있다. 그 결과에 대해서도 양자 모두는 협력적 노사관계를 통한 勞使共通의 目標가 달성될 수 있을 것으로 기대하고 있다.

다만 前者에게 있어서는 主導하는 行爲主體가 勞働者側인가 經營者側인가하는 문제가 첨예하게 대립하고 있는데 비하여 QWL은 經營者側의 주도로 이뤄지는 것이라는 차이가 지적될 수 있을 것이다.

本 研究에서는 QWL과 勞働의 人間化를 유사한 개념으로 認識하고 勞

動의 人間化가 어떻게 要求되어 왔으며 要求行爲의 主體에 따라 어떠한 內容의 차이를 갖는지 등을 살펴보고 勞動의 人間化 프로그램의 事例를 검토해 보고자 한다.

勞動의 人間化에 관한 論議는 1970년대 이후 본격적인 활기를 띠고 여러가지 論議와 주장이 전개되고 있으나 포괄적인 이론형성에까지는 마치지 못하고 있다는 인상이다.

勞動의 人間化에 관하여는 經營者側의 입장과 勞動者側의 입장이 첨예하게 대립하고 있다. 같은 勞動의 人間化를 주장한다 하더라도 주장하는 立場의 목적과 동기에 따라 內容은 크게 달라진다. 勞動者에게 있어서 勞動의 人間化는 그 自體가 目的이며 本源的인 動機이다. 그러나 經營者 立場에 있어서 勞動의 人間化는 經營目的을 達成하기 위한 수단적 方策이며 부차적 目的일 뿐이다.

따라서 本稿에서는 어느 것이 보다 人間的인 概念인가를 검토해 보고 QWL 및 勞動의 人間化 프로그램을 도입하려고 할 때 신중히 검토되어야 할 사항은 무엇인가를 살펴보고자 한다.

2) 勞動組合과 勞動의 人間化

(1) 勞動組合의 人間化 論理

독일노동조합총동맹(DGB)은 1979년의 강령에서 勞動의 人間化를 다음과 같이 제 1항에서 규정하고 있다.

「勞動者는 人間의 존엄이 지켜지는 勞動을 할 권리를 갖는다. 勞動의 諸條件은 人格 및 人間의 職業的·社會的 諸狀態를 규정할 뿐만 아니라 노동자의 家庭生活, 自由時間, 教育의 機會, 社會生活에의 參加 등 모든 영역에 영향을 미친다」

勞動의 人間化는 勞動者에게 있어서 生存의 문제이며 自己目的이다. 이것은 企業目的을 達成하기 위한 經濟的 고려에서 구상되는 經營側의 人

人間化 概念과는 다르다. 따라서 노동자들은 다음과 같은 내용이 포함된 勞動의 人間化를 요구하고 있다.

첫째, 勞動者들은 노동과정에서 자신들의 能力이 최대한 발휘되고 발전되기를 기대하며 적절하고도 안정된 소득이 보장되기를 원한다.

둘째, 노동조건, 작업환경, 노동조직은 재해의 위험 및 건강에 장애가 없도록 형성되어야 하며 따라서 포괄적인 보호기준과 방침이 개발되어야 한다고 주장한다.

셋째, 勞動者의 人間化 要求는 勞動者의 人格, 職業的·社會的 狀態, 가정생활, 自由時間, 教育의 기회, 社會生活에 대한 참가 등 노동자의 勞動生活外에 經營과 生活 영역에까지 이뤄지고 있다.

네째, 이와같은 勞動의 人間化를 관철시키기 위하여 勞動組合은 勞動者의 能力의 발전을 방해하는 어떠한 分業의 형태에도 반대하며, 勞動者의 정신적·육체적 건강, 직장의 안전, 직업에서의 人格的 發展등을 위해 투쟁한다.

이와같은 노동조합의 人間化 要求는 勞動運動의 實踐을 통해 전개되어 왔다. 따라서 個個의 人間化 要求 項目은 당시의 經濟的·社會的 狀況, 人間化 要求를 관철시킬 수 있는 여러 수단의 狀態, 勞動組合組織의 견고성등에 따라 制約받아 왔다.

技術의 發展이 人間的인 勞動-生活條件을 위해 必然的인 것은 아니다. 合理化와 自動化가 雇傭, 能力資格, 勞動者의 건강과 所得을 위협하는 것이어서는 안된다. 勞動強化에 의한 生産性 向上은 더이상 勞動者들에게 받아들여지지 않는다. 따라서 技術과 組織의 革新은 勞動者의 利益이 고려되고 부적절한 社會的 諸影響이 제거되는 때에만 그 實行이 効果的으로 된다.

勞動을 할 수 있는 權利는 人間의 가장 우선적이고 기본적인 권리이며 勞動은 人間生活의 中心이다. 勞動의 存在方式은 勞動者의 人格, 社會的 威

信, 家族生活, 自由時間, 教育의 機會, 社會生活에의 參加등 모든 人間生活의 영역을 규정한다. 따라서 勞動의 人間化는 人間生活의 모든 영역과 깊이 관련되어 있다. 勞動의 人間化의 出發點은 勞動條件이다. 그러나 勞動의 人間化가 勞動場所라고하는 제한된 영역에서만 고려되어서는 안된다. 勞動의 人間化는 보다 광범한 영역과 차원에서 구상될 必要가 있다.

한편 勞動의 人間化는 우선적으로 勞動內容의 形成과 勞動過程의 組織化를 人間化할 것을 目標로 한다. 共同決定은 意思決定過程을 民主化할 것을 지향한다. 民主化를 權力-支配 關係의 民主的 變更過程으로 이해하면 民主化 戰略은 個人的·集團的 自己決定原理를 擴大하는데 있다. 진정한 民主主義的 社會秩序의 實現을 위한 不可缺한 條件은 經濟의 民主化를 前提로 해서 資本과 勞動을 同等視하는 것이다. 모든 經濟面에서의 勞動과 資本의 同權的 共同決定의 관철은 全體社會의 民主化를 위해 중요하고도 필수불가결한 수단이다.

(2) 勞動組合의 人間化 要求의 展開

勞動의 人間化는 뿌리깊은 勞動組合의 課題이다. 勞動組合의 광범위한 活動은 신체적으로 人間化 要求와 관련되어 있다. 그러나 勞動의 人間化에 대한 經營者의 概念과 勞動組合의 概念은 일치하지 않는다. 經營者의 本來的 目的은 最大可能한 利潤의 획득이며 勞動의 人間化는 그 目的을 실현하기 위한 條件的 手段 내지 派生的 目的일 뿐이다. 그러나 勞動者들에게 있어서 勞動의 人間化는 그 自體가 目的이며 最上位의 概念이며 本源的 常爲이다.

勞動者의 人間化 要求는 人間化되어야 할 노동자 자신의 勞動狀況의 存在를 前提로 한다. 人間化는 그것을 要求하는 主體와의 관련에서 만 현실적인 것으로 될 수 있다. 즉 人間化 要求를 形成하는 條件에는 「要求」라고 하는 하나의 「行爲」와 「行爲主體의 存在」가 포함되

어 있는 것이다. 行爲는 行爲主體의 意欲과 意識 및 行爲能力을 必要로 한다. 勞動組合의 등장은 이러한 人間化 要求의 行爲主體로서 重要な 意義를 갖는다.

상기해보면 勞動者의 구체적인 生活條件이 크게 變化한 것은 19세기 후반에 이르러서이다. 이 시기에 本格的 意味의 勞動組合이 誕生하여³⁾ 勞動運動이 강화되는 것은 우연한 일이 아니다.

勞動組合의 勞動條件의 改善要求, 즉 健全한 勞動世界의 形成, 事故의 危險과 健康을 해치는 작업환경으로부터의 보호, 職場에서의 의료급부와 疾病時의 賃金支拂, 賃金の 改善등을 둘러싼 勞動組合의 투쟁은 勞動運動의 핵심과제이었다. 이러한 古典的 問題領域 이외에도 政治的·經濟的 發展에 따라 새로이 제기된 문제 즉, 共同決定, 技術化 및 合理化 등에 대응하는 문제도 勞動者들은 勞動組合을 통해 要求하고 있다.

한편 勞動組合의 人間化 要求는 항시 一樣한 것이 아니며 勞動力이 처해있는 상황에 의해 영향을 받는다. 經濟시스템의 條件, 現實의 經濟的·政治的 發展, 특히 企業家의 具體的인 經濟政策, 個個分野에서의 經濟-技術의 發展의 差異, 市場의 發展(彈力性, 多樣性), 生産 및 管理上의 特殊한 勞動條件, 法律的 諸制度의 差異, 勞動組合의 組織構造의 發展등에 의해 영향을 받는다. 勞動組合의 人間化 要求와 戰略은 항시 變動하는 것이며 過程的이다. 일관해서 變하지 않는 것은 賃勞動者의 勞動生活의 條件을 포괄적으로 보장하고 改善한다고 하는 目標이다.

勞動組合의 人間化 要求는, 이 要求가 이루어지는 단계까지의 노동조합의 戰略과 政策의 成果이다. 이 要求에는 이제까지의 勞動組合 活動의 經驗이 反映되어있다. 勞動組合의 人間化 要求와 目標는 그 貫徹可能性과 불가피하게 결부되는 것이다.

註 3) Strauss-Fehlberg, Gerlinde: Die Forderung nach Humanisierung der Arbeits-Welt, Eine Analyse aus der Sicht der Tarifvertragsparteien, Bund-Verlag Köln, 1978, p.12.

노동조합은 어떠한 노동조건을 문제삼고 그 속에서 어떠한 인간화 요구를 도출해내는 것인가. 노동세계에 관한 노동조합의 요구와 정책은 독일노동조합총동맹(DGB)의 기본綱領과 行動綱領의 변화속에 잘 드러나 있다. 우선 1965년 5월에 공표된 DGB의 行動綱領中 重要な 10가지 項目을 살펴본다.

- ① 노동시간의 短縮
- ② 보다높은 賃金
- ③ 成果分配의 改善
- ④ 4週間の 有給休暇
- ⑤ 職場의 保障
- ⑥ 危險이 제거된 勞動
- ⑦ 社會的 安全의 向上
- ⑧ 共同決定의 擴大, 強化
- ⑨ 教育의 機會均等
- ⑩ 職業教育의 改善⁴⁾

이상의 요구에는 古典的 要求라고 칭해지는 賃金の 問題, 勞動-健康의 보호문제, 勞動時間의 問題등이 포함되어 있을 뿐 技術變化가 勞動者에게 미치는 영향등에 대해서는 本格的으로 취급되고 있지 않다.

노동조합의 노동의 인간화 요구 및 정책의 發展은 1974년 5월 베를린에서의 노동의 인간화에 관한 DGB 會議에서 비약적으로 이루어 졌다. 회의에서는 4개의 테마가 새로이 정리되어 要求事項으로 제시되었다.

- ① 人間-機械시스템의 人間化
- ② 勞動組織의 問題
- ③ 勞動時間의 問題

註 4) Otto, Bernd : Gewerkschaftsbewegung in Deutschland, Bund-Verlag, Köln, 1975, p.137.

④ 勞動協約에서의 勞動條件과 賃金⁵⁾

이와같은 勞動의 人間化 要求는 이전의 古典的 要求들에 비하여 確實히 새로운 것들이다. 이 要求들은 社會의 광범위한 政治的·經濟的 發展을 反映하고 있으며 특히 技術變化가 노동에 미치는 영향으로부터 배태되는 문제의 해결을 要求하고 있다. 베를린 會議에서의 勞動의 人間化 論議는 다음의 사항들을 확인시켜 주었다.

- ① 技術 - 組織의 變動은 그 자체가 非人間的인 勞動形態의 除去, 過度한 負荷의 輕減, 보다 高度한 能力資格에로의 勞動力 유도등을 가져오는 것은 아니다. 資本의 價値增殖이 일정 社會的 段階에 상응하는 物質的 基礎의 소모에 의해 장애받게되면 이는 合理化를 강제하고 나아가 勞動의 壓迫, 能力資格의 低下, 職場保障의 危險, 所得狀態의 劣惡化능을 초래하게 된다. 따라서 技術 - 組織의 變動으로 인한 勞動條件의 形成에 대하여 勞動組合의 영향력이 強化될 필요가 있다.
- ② 所得의 保障과 같은 質的인 要求로서의 勞動의 人間化는 다른 노동자의 이해에 배반하여 그 對立物로서 利用되어서는 안된다.
- ③ 勞動條件의 改善을 관철시키기 위해서는 勞動組合이 이를 위한 수단을 확립, 강화하는 것과 함께 共同決定 및 勞動協約政策등의 수단과 병행시키는 것이 필요하다.
- ④ 포괄적인 의미에서의 노동조건에 관한 노동조합의 다양한 要求觀點과 이의 관철을 위한 수단은 보다 긴밀히 相互 結合시킬 필요가 있다.

그러나 1974 年에 시작된 전면적인 경제위기는 勞動의 人間化에 대한

註5) Vetter, Heinz Oskar: Humanisierung der Arbeit als gesellschaftspolitische und gewerkschaftliche Aufgabe, Europäische Verlagsanstalt Köln, 1974, p.20.

노동조합의 희망을 좌절시켰다. 經濟의 變化에 의해 勞動組合의 課題와 行爲可能性에 대한 社會的, 政治的 條件이 變化한 것이다. 失業과 合理化 方策이 勞動者에게 미치는 影響으로부터 배태되는 문제가 勞動組合의 中心課題가 되었다.

1978 年の 제 11 회 DGB 연방회의에서는 시종 「合理化, 失業, 勞動條件 및 雇傭 등에 대한 論議」⁶⁾가 中心을 이루었는데 이 會議에서 勞動組合은 職場에서만의 한정된 人間化 政策의 추진이 효과적이지 못함을 지적하고 雇傭保障, 所得保障, 勞動時間의 短縮, 職業을 통한 人格의 發展 可能性, 건강의 보호등이 統一的으로 취급되어야 한다고 지적하였다. 그 中心問題는 雇傭의 問題이었다.

1980 年 10 月에는 80 年代의 雇傭政策을 主題로 뒤셀도르프에서 DGB 會議가 열렸다. DGB 는 이미 1977 年 雇傭政策의 조정·실시의 必要性을 밝힌 바 있었다. 뒤셀도르프會議에서의 DGB 의 雇傭政策의 觀點은 1977 年の 完全雇傭프로그램에서 정리된 것이었다. 그 觀點은 이렇다. 즉 完全雇傭은 經濟政策, 財政政策, 構造政策, 技術政策, 勞動市場政策, 教育政策, 勞動協約政策, 企業政策등 雇傭에 관한 모든 政策이 統一的으로 조정될 때에만 보장가능하다는 것이다.⁷⁾ 이 完全雇傭의 회복과 유지를 위해서는 구조적 경제정책과 公共財政政策의 役割, 勞動市場政策의 役割, 教育및 職業教育의 役割, 合理化의 內容을 社會的, 雇傭指向的으로 구성할 것, 完全雇傭의 회복과 유지를 위함과 동시에 勞動의 人間化를 위한 勞動時間 및 勞動生活의 短縮등이 면밀히 검토·조정·실시되어야 한다는 것이다.

註 6) Leminsky, Gerhard: Hehr autonome Bewegung als Ordnungsmacht? Zum 11. Ordentlichen DGB-Kongress, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, H. 7/1978, p. 420.

註 7) Engelen-Kefer, Ursula: Schlußfolgerungen aus der Konferenz des DGB zur Beschäftigungspolitik in den 1980er Jahren, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, H. 12/1980 p. 804.

이상 DGB의 활동을 중심으로 노동의 인간화 요구에 대한 논의를 살펴 보았는데 이를 정리해보면 다음과 같다.

(i) 1 단계 : 古典的 問題題起가 이루어진 단계.

주요 賃金의 問題, 勞動과 健康의 보호문제, 勞動時間의 문제 등이 제기된 단계.

(ii) 2 단계 : 기술·조직의 變化가 노동과정에 미치는 영향으로부터 배태된 문제의 해결이 요구된 단계.

주로 소득의 보장, 노동조건 개선 등 질적인 문제의 해결을 위하여 노동조합이 노동의 인간화를 실현할 수 있는 수단을 강구해야 한다는 주장이 이루어진 시기.

(iii) 3 단계 : 합리화와 失業의 문제가 重要하게 등장된 시기.

1974年 이후 世界經濟가 全般的인 위기상황으로 빠져들자 노동조합의 노동의 인간화에 대한 희망이 좌절되고 經濟的 社會的 環境의 變化에 따라 노동조합이 職場에 한정된 노동의 인간화 요구의 限界性을 認識하고 고용 및 소득의 보장, 職業을 통한 人格의 發展可能性 등으로 관심이 전환된 시기.

(iv) 4 단계 : 고용정책을 강조하는 단계.

80年代 이후 고용정책이 핵심적인 과제로 등장하여 完全 雇傭의 實現을 위해서는 經濟政策, 財政政策, 構造政策, 技術政策, 勞動市場政策, 教育政策, 企業政策 등 다양한 社會的 諸政策이 統一的으로 조정되어야 한다는 認識이 이루어진 시기.

이상에서 노동조합에 의한 노동의 인간화 요구를 4 단계로 나누어 살펴 보았는데 1 단계의 古典的 문제들의 요구를 제외하고 2 단계 이후는 주로 技術變動과 合理化로부터 배태되는 문제들에 초점이 모아지고 있

음을 알 수 있다.

사실 技術勞動과 合理化 그 자체는 좋다 나쁘다할 성질의 것이 아니다. 그래서 勞動組合도 合理化 혹은 近代的 技術에 대해 反對하지 않는다. 勞動組合에 있어서 重要的 것은 어떠한 方法으로 合理化가 推進되고 새로운 技術이 使用되는가이다.⁸⁾ 勞動組合의 技術政策에 대한 要求는 다음과 같이 정리될 수 있다.

- ① 研究프로그램을 구상할 때, 또 개개의 프로젝트가 심사될 때 勞動組合이 參加할 수 있을 것.
- ② 勞動의 人間化프로그램의 擴大
- ③ 研究者의 모든 프로그램과 個個 프로젝트에 人間化 思考를 導入할 것.
- ④ 技術政策을 구상할 때 「勞動 - 技術」의 결합관계를 人間化할 것.
- ⑤ 技術變動의 社會的 影響을 體系的으로 파악할 것.

이와같은 점들이 신중히 고려되어야만 勞動의 人間化프로그램이 勞動者들에게 수용될 수 있을 것이다.

(3) 勞動의 人間化的 手段

勞動組合의 勞動의 人間化 要求를 관찰시킬 수 있을 것인가 하는 문제는 본질적으로는 국가에 대하여 혹은 經營에 대하여 그 수단을 장악하고 있는가에 달려있다. 즉 국가의 諸活動 및 이와 결부된 諸制度에 노동조합이 影響을 미칠 수 있을 것인가 혹은 規範 및 法的規定, 勞動協約上的 規定등에 따라 勞動의 人間化 要求를 經營에 관찰시킬 수 있을 것인가에 달려있는 것이다.

註8) Janzen, Karl-Heinz: Soziale und beschäftigungsorientierte Gestaltung der Rationalisierung in Produktion, Verwaltung, Dienstleistung, in: Muhr, Gerd(hsrg.), p.80.

노동의 인간화 요구를 관철시킬 수 있는 노동조합의 수단은 법의 규정의 획득과 실질적 파워의 확보를 통해 보장될 수 있을 것인데 이를 구체적으로 분류해 보면 다음과 같다.

- ① 災害 및 危險으로부터 勞動을 보호하기 위한 포괄적인 法律上的 규정 및 국가기관의 설치는 勞動의 人間化를 실현하기 위한 수단으로서 基本的으로 重要하다.
- ② 勞動協約政策은 勞動의 人間化를 實現하기 위한 勞動조합의 戰略的 수단이다. 勞動의 人間化는 勞動조합의 本質的 任務이며 또한 勞動協約政策의 任務이기도 하다.

노동조합은 勞動協約政策을 통해서 勞動의 人間化와 관련된 구체적인 문제에 대해 經營 및 국가와 交渉하며 意思決定 過程에도 參加한다.

이 勞動協約政策은 노동조합의 가장 기본적인 戰略的인 수단이다. 勞動의 人間化 要求는 勞動協約政策을 통해 구체적으로 經營側에 전달되며 協約의 체결을 통해 실현된다.

- ③ 勞動組織에 관한 規定은 人間에게 적절한 勞動이 행해질 수 있도록 하기 위한 法律的 手段이다.

勞動組織政策上的 諸規定은 作業場所, 作業工程, 作業環境을 勞動을 강제함이 없이 人間에게 적절하도록 形成할 것을 명시하게 된다.

- ④ 雇傭關係의 安定化를 위한 規定

오늘날 雇傭의 安定은 勞動의 人間化를 위한 가장 중요한 항목으로 되어있다. 특별히 1980年代 이후 世界經濟의 全般的 危機의 심화와 高度의 自動化로 인한 산업 및 경영조직구조의 變化는 雇傭의 安定을 더욱 중요하게 인식하게 된 배경이 된다.

해고를 방지하기 위한 엄격한 法律的 制限規定이 요구되고 있으며 해고가 불가피한 경우의 해고보호기간도 근속년수에 따라 대폭

연장될 필요가 있다.

⑤ 賃金體系의 원칙에 관한 規定

公正한 賃金體系가 法律上的 規定에 따라 보장되는 것은 勞動의 人間化를 확보하기 위한 중요한 수단이다.

이 규정에 따라 賃金支拂의 諸條件은 공정하여야 하며 또한 명확히 제시되어야 한다.

⑥ 勞動者의 利益代表와 勞動組合組織과의 協同

勞動者와 勞動組合組織과의 협동은 실질적인 勞動組合의 手段이다. 이들의 견고한 연대는 勞動組合의 힘을 강화시키고 經營과의 각종 協約 및 交渉에서 勞動組合의 입장을 강화시켜준다. 노동협약상의 諸決定은 노동조합의 내부결속을 통한 힘의 양에 결정적으로 의존한다.

⑦ 노동조합과 경영협의회등 노사관계기구와의 협동

경영협의회등 노사관계기구와 노동조합이 긴밀하게 협동함으로써 勞動의 人間化를 위한 실천이 원만하게 진전될 수 있다.

3) 經營과 勞動의 人間化

(1) 經營의 人間化 論理

勞動의 人間化 概念이 經營者에 의해 승인되고 社會政策的 基本問題로 수용된 것은 1974년에 이르러서이다.⁹⁾ 당시 서독은 국내적으로 勞動의 人間化에 대한 政府와 勞動組合의 要求가 비등해졌고 국제적으로는 노르웨이, 스웨덴, 덴마크등 北歐諸國에서 새로운 勞動의 形態가 形成되었으며 또 새로운 勞動의 形成을 위한 理論등이 經營者의 勞動의

註9) Kaste, Hermann: Arbeitgeber und Humanisierung der Arbeit, Leske Verlag Opladen, 1981, p 97.

人間化에 대한 태도와 의식에 영향을 미치고 있었다.¹⁰⁾

經營者는 政府의 勞動의 人間化 政策 및 勞動組合의 人間化 要求에 떠밀리어 관심을 갖지 않으면 안되는 상황이 되었다. 政府의 勞動의 人間化 政策, 특히 勞動生活의 人間化 연구프로그램은 국민경제적 차원에서 경영을 近代化하고 競爭力을 강화시켜 經濟政策目標을 經營者의 目標와 결함시킴으로써 勞動組合의 社會政策目標에 대응하려는 구상에서 비롯된 것이었다.

經營者가 勞動形成에서 人間의 問題를 보다 강하게 의식하게 된 것은 勞動者의 要求가 從來 物質的인 것으로부터 勞動을 통해 그면의 能力의 發展을 追求하는등 非物質的 領域에 까지 확대·변화된 때문이었다. 경영자는 노동자들의 이 非物質的인 要求에 어떤식으로든 대답하지 않으면 안되게 되었다. 즉 노동에서의 自由-責任의 自由裁量의 擴大, 人格의 존중, 勞動의 社會的 接觸의 강화등을 위한 새로운 戰略的 方策이 必要해지게 된 것이다. 勞動者의 要求는 연속적으로 變化해가는 것이며, 勞動의 人間化는 時代의 現象에 내재되어있는 經濟的·社會的 要求의 하나로서 인식된 것이다.

物質的 基礎의 保障과 함께 勞動하는 人間의 人格價値도 존중해 달라는 요구는 하나의 발전이며 이것은 기본적으로 환영할만한 것으로 인식되었다. 왜냐하면 非物質的 生活價値를 고려하는 것은 人間社會 및 그 價値秩序의 고도한 발전을 의미하는 것이기 때문이다.

서독 경영자단체연맹의 社會的 經營形成委員會는 새로운 勞動의 人間化 要求와 관련해서 기본적인 10個項目을 구체적으로 열거하고 있다.¹¹⁾

註 10) 새로운 勞動形態로는 職務轉換(job rotation), 職務擴大(job enlargement), 職務充實(job enrichment), 自律的作業集團(autonomous work-group)등이 있다. 또 그 이론으로는 허즈버그의 동기이론등이 있다.

11) Kaste, Hermann : 전게서, p.105.

- ① 勞動의 安全과 健康보호의 개선
- ② 고령노동자의 보호
- ③ 人間에 적절한 勞動形式
- ④ 人間에 적절한 勞動內容
- ⑤ 時代에 적합한 관리활동
- ⑥ 성과에 따른 賃金體系
- ⑦ 탄력적인 노동시간형성
- ⑧ 個性이 고려된 人事政策
- ⑨ 情報의 相互交流
- ⑩ 勞動組合에 대한 파트너로서의 인식과 협동

經營者의 勞動의 人間化 概念은 主로 經濟的 目標 및 社會政策的 目標로부터 도출되고 있다. 협동자의 동기부여를 통해 經營成果를 상승시킨다는 目標은 經營者의 人間化 概念의 構成的 理念이다.

「經營은 협동자가 그들의 노동과정속에서 人間的 滿足을 경험하고 자발적으로 企業目標에 공헌할 수 있도록 동기 부여하는 것이다.」¹²⁾

20세기 후반의 社會的·經濟的 諸條件이 경영에 요구하는 勞動組織의 특성을 경영자는 인식하지 않으면 안되었다. 이와같은 인식의 전환을 통해 경영자는 勞動의 人間化를 다음과 같이 규정하고 있다.¹³⁾

- ① 半自律的 作業集團 (Semi Autonomous Workgroup)

市場狀況의 變化, 국제간 企業의 경쟁, 기존생산라인의 진부화, 製品의 變化要求 등은 從來의 標準화된 大量生産의 구조를 彈力性 있는 生産形態의 구조로 변모시킬 것을 要求하게 된다. 이와같은

註 12) Kaste, Hermann: 전개서 p109.

13) Hunke, Hajo, Hildebrandt, Eckart: Betriebsnahe Rationalisierungssabwehr als Element einer gewerkschaftlichen Humanisierungsstrategie, in: Oppolzer, Albrecht (hrsg.) Humanisierung der Lohnarbeit? Argument-Verlag, 1977, pp 186-187.

탄력적 생산형태의 형성은 半自律的 作業集團을 통해 가능하다.

② 職務擴大 (job enlargement)

오늘날 企業은 高度의 資本이 結合된 巨大企業이며 部分作業이 全體作業과 밀접히 결합된 生産形態를 취하고 있다. 이러한 生産過程에서는 작은 혼란도 全生産過程에 과급되어 過다한 費用을 가져오게 한다. 이러한 生産問題를 해결하기 위하여는 보다 높은 勞動者의 能力資格이 要求되는 것인데 勞動者의 能力資格을 발전시켜줄 수 있는 새로운 勞動組織이 職務擴大이다.

③ 給付의 自由裁量

오늘날 勞動者들은 그들의 노동과정이 포괄적으로 결정되는 것에 반대해서 給付의 자유재량을 주장하고 있다. 이러한 給付의 자유재량의 허용은 노동자의 창의적인 협력을 촉진시키며 參加를 통해 人間化 욕구를 충족시켜줄 수 있게 한다.

④ 임금문제의 해결

노동절약적 合理化의 관점에서 추진되는 생산의 혁신은 노동조직과 노동기술을 변경시키고 이것은 상대적 임금저하, 기술적·조직적 변혁후의 임금격차문제등을 야기하게 되었다. 勞動의 人間化는 이와같은 새로운 임금문제를 해결해줄 수 있는 方策으로도 이해된다.

(2) 經營者와 社會的 經營의 形成

經營者는 企業目的을 實現하는 것을 行動原理로 한다. 여기서 우리는 몇가지 질문이 가능해진다. 勞動의 人間化 要求와 經營者의 이러한 行動原理는 어떻게 결합될 수 있을 것인가, 經營者의 行爲原理로부터 어떻게 勞動의 人間化 要求가 도출되는 것인가, 또 經營者로부터 도출된 人間化 要求는 어떠한 內容을 갖는 것이며 그 概念은 어떻게 전개되는 것인가, 經營者의 勞動의 人間化 概念과 勞動者의 人間化 概念

의 차이는 무엇인가. 이러한 문제들에 대답하고자 하는 것이 본節의 目的이다.

經營者의 人間化 概念의 源泉은 經營者의 「社會的 經營의 形成」努力¹⁴⁾에서 찾아진다. 「社會的 經營의 形成은 經營指導層과 企業家에 대한 勞動者의 뿌리깊은 不信을 信用에로 되돌리고, 勞動의 고통을 보답으로 바꾸며, 經營上의 諸危險을 제거하기위해...經營에서의 人間에 대한 존중을 새로이 認識하고 그에 相應하는 待遇를 해주기 위해 經營에서 行해지고 있는 모든 努力의 總體를 일컫는다...經營의 經濟的 成果는 資本과 勞動의 不可缺한 協同의 產物임을 깊이 認識하는 데에서 생겨나는 모든 思考方式을 일컫는다.」¹⁵⁾ 즉 社會的 經營의 形成은 人間化, 人間의 존엄유지, 協同者의 人格價値를 보호해주는 것등으로 정의된다. 여기서는 經營構成員의 계층간 혹은 계층내부의 相互關係에서 생기는 여러 經營問題와 人間關係를 改善하고 育成함으로써 해결하고자 한다.

社會的 經營의 形成은 戰後부터 1953년 까지의 기간동안 經營에서의 人間關係의 育成, 共同體的 社會體制의 促進등을 통해 勞動의 人間化에 가장 큰 공헌을 한 것이다. 社會的 經營의 形成에 대한 努力은 內容的으로는 獨逸企業의 諸經驗과 브리프스와¹⁶⁾ 같은 선구자의 이데올로기와 전후 독일에 소개되기 시작한 미국 인간관계학과의 經驗과 成果위에 구축되었다. 브리프스는 經營을 社會的 形成의 가장 중요한 出發點으로 보고 社會不安의 發火點으로서의 경영에 대한 認識을 강조하였다. 經營에 대한 이러한 그의 認識은 예를들면, 社會平和 또는 계급

註 14) Kaste, Hermann: Arbeitgeber und Humanisierung der Arbeit, Leske Verlag, Opladen 1981, p.81

15) Kaste, Hermann: Ebenen, Zitiert nach: Aus der Praxis der sozialen Betriebsgestaltung, Aufsätze, Auszüge und Beiträge Von Albrecht Weiß, 4. Beiheft zu "Mensch und Arbeit", München Düsseldorf 1950, p 13.

16) Briefs, Goetz: Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Ferdinand Enke Verlag Stuttgart 1934, Vorwort VII-VIII.

투쟁의 극복을 실현하기 위한 가장 적절한 장소가 職場이라는 認識과 결부되어 있다.

이러한 社會的 經營의 形成은 다음과 같은 動機들에 의해 뒷받침 된다.

- ① 經濟的 動機：社會的 經營의 形成은 勞働者들의 自發的 協同을 유발시켜 生産性을 向上시키는 有効한 方法이 될 것이다.
- ② 倫理的·宗教的 動機：人間의 존엄과 人間의 人格的 本質을 중시하는 社會的 經營의 形成은 기독교의 社會理論의 思想으로부터 유래한 것이었다.
- ③ 世界觀的 動機賦與：西洋文化의 방어라고하는 世界觀은 反共產主義的 代替論理로 등장한 것이었다. 사회질서의 유지, 즉 個個 企業家の 自由로운 經營活動은 社會的 經營의 形成에 위해 가장 적절히 보장된다는 것이다.
- ④ 社會的 調和概念：社會平和, 계급투쟁의 극복이 이루어지는 가장 결정적인 장소가 企業이라는 認識과 함께, 또 職場으로서의 經營은 勞働者와 使用者의 社會的 關係를 매개하는 기능을 갖는다는 것이다.
- ⑤ 政治的 動機：경영내부에 있어서의 個人的 확립을 強化하고 集團性의 弱體化 즉 勞働組合의 連帶性을 弱體化시키는 것이 社會的 經營形成에 대한 經營者의 重要한 동기의 하나이다.

이와같은 社會的 經營의 形成은 古典派 經營社會學의 한 思考로서 정착되고 있다. 여기서 같은 시기에 융성한 미국 인간관계론학파의 경험과 성과가 經營者의 社會的 經營形成과 깊이 관계되고 있다는 事實은 매우 흥미롭다.

(3) 技術과 管理

勞働의 人間化가 論議되고 있는 20세기 후반의 오늘은 놀라운 技術의

발전을 경험하고 있는 시기이다.

自動化가 진전되는 가운데 경영자는 노동의 인간화의 意義를 어떻게 받아들이고 있는가? 자동화가 노동강도를 증가시킨다는 노동자들의 주장을 경영자는 어떻게 인식하는가?

경영자는 自動化가 勞動의 단조로움, 疎外現象, 能力資格의 低下問題등을 해결해줄 것으로 파악한다. 따라서 경영자는 자동화가 진전되어감에 따라 勞動의 人間化를 위한 적극적인 努力의 意義가 점차 감소되어갈 것으로 기대한다.

「과거 産業革命은 人類에게 生活水準의 向上을 가져왔다. 더 많은 기술의 혁신은 더 많은 生活水準의 向上을 가져올 것이다.」¹⁷⁾ 工業勞動의 不滿足한 條件과 內容은 어느정도 生活水準의 向上을 통해 보상받게 된다는 것이 經營者의 思考이다. 이와같은 思考는 自動化를 勞動의 人間化戰略의 重要性을 감소시키는 방향으로 작용하는 것으로 파악되는 것이다.

經營者가 勞動條件의 人間化에 대해 관심을 가지는 이유중의 하나는 經營者의 社會的 敵對者인 노동자의 戰略 및 目標와 관련해서이다. 勞動組合은 自動化가 人的解雇를 가져온다는 사실을 중시한다. 그러나 경영자는 自動化 및 技術의 발전에 의한 失業의 문제를 경영영역을 떠난 국민경제영역의 문제로 받아들인다. 失業問題는 全體社會와 관련된 문제이며 經營上의 勞動條件形成의 문제를 초월한 것으로 파악하는 것이다.

1960年代末에 서독의 企業者團體에서는 經營管理스타일의 經濟的・社會政策的 意味에 관해 활발한 論議가 전개되었다. 經營者가 주장하는 「協業的 管理스타일」¹⁸⁾의 概念은 勞動의 人間化와 관련하여 중요한

註 17) Schneider-Landmann, H: Automation, in: Der Arbeitgeber 20.7. 1956, p.442.

18) 관리스타일은 上司의 特殊한 行爲패턴으로 이해된다. 경영에서의 提案制度, 정보시스템, 승진의 기회등을 통한 관리수단도 관리스타일의 한 형태이다.

의미를 갖는다.

60年代末 이후 經營者는 새로운 관리스타일을 구상하게 되었다. 새로운 관리스타일이 요구되는 배경을 살펴보는 것은 經營者의 人間化 戰略을 위한 수단을 이해하는 데 있어 중요하다.

첫째로 技術變動이 관리스타일에 미친 영향이다. 기술의變動은 보다 긴밀한 생산직 협동을 강제하고 새로운 협업에 기초하는 관리스타일을 요구하게 되었다. 기술이 노동자의 要求와 行爲樣式에 영향을 미치고 이것이 경영자의 관리행동에도 영향을 미치게 된 것이다.

둘째, 社會 - 文化的 發展이 관리스타일에 영향을 미쳤다. 「관리스타일은 支配的인 價値概念, 그 시대에 조응하는 人間像, 社會像, 國家像, 經濟像 등에 規定되는 것이다.」¹⁹⁾ 勞動者의 自己意識이 고양되고 人間의 人格이 중요시되는 社會 - 文化的 背景에서 그에 조응하는 관리스타일이 요구되는 것은 당연하다.

세째로 經濟的인 原因이 管理스타일의 變化에 영향을 미쳤다. 經營者는 人間管理의 經濟的 重要性을 認識하게 되었다. 협업적 관리스타일을 통해 궁극적으로는 기업의 경쟁능력이 향상된다.

職場共同決定에 관한 經營者의 思考도 經營者의 勞動의 人間化 概念과 깊이 연관되어 있다. 勞使關係에 대한 經營者의 概念은 社會的 「파트너십」公準을 前提로 한다. 自由社會의 原理를 보장하기 위해서는 결국 企業에서 勞使間의 「파트너십」이 필요하다. 그것은 또 人間間의 關係가 相互依存, 相互尊重에 바탕을 두어야 한다는 윤리적 公準에도 승致되는 것이다.

이러한 社會的 「파트너십」이데올로기는 독일에서 共同決定 관리스타일의 유용성을 인식하게 된 배경이 되었다. 이 이데올로기는 경영에 노

註 19) Schleyer, Hanns Martin: Das soziale Modell, Stuttgart 1974, p.208.

동자를 結合시킨다고 하는 思考이다.

협업적 관리스타일에 관한 경영자의 사고는 경영자의 意思決定權을 계속적으로 유지하려는 노력과 관련된다. 즉 경영자는 새로운 기술적·社會-文化的, 政治的 發展에 적응하여 그들의 의사결정권을 효과적으로 유지하기 위해서 협업적 관리스타일을 구상하는 것이다.

협업적 관리스타일은 협동자를 동기부여시킴으로써 관리의 효율을 높이고, 경제적 관점에서 경쟁능력을 向上시키며, 기술변동에 따라 필요해진 책임과 자유재량영역을 노동자에게 떠맡기고, 個個 勞動者의 職場指向的인 협력을 도출해 내고자 하는 것이다.

4) 勞動의 人間化 프로그램(獨逸의 事例)

(1) 프로그램의 背景과 目的

勞動의 人間化를 問題로 삼는 主體는 大別하여 經營者, 勞動組合, 政府로 나눌 수 있다. 經營者 및 勞動組合의 勞動의 人間化에 관하여는 앞에서 살펴보았다.

本章에서는 政府와 勞動의 人間化에 관한 論議를 독일사례를 통하여 살펴보고자 한다. 서독연방정부는 1974年 5月 勞動社會福祉省과 技術研究省의 協力으로 「勞動生活의 人間化에 關한 研究」프로그램을 발표하였다.

서독정부가 이 프로그램을 정부의 정책으로 채택했던 데에는 독일에 특유한 經濟的·社會的 狀況과 관련되는 이유에서이다.

- ① 技術進歩는 무엇보다도 人間을 고달픈 육체노동의 豫속으로부터 해방시켜온 것이지만 現代의 勞動世界에는 아직도 유해한 職場環境이 남아있으며 職業病, 勞動災害 또는 勞動力을 상실하는 者의 數가 增加하고 있다.
- ② 독일은 生産技術의 水準과 높은 부가가치의 製品生産을 保障하기

위하여 勞働者의 革新的·創造的 能力에 의존해 왔다

- ③ 生産性 向上, 社會的 生産物의 擴大, 生活水準의 向上 등과 더불어 보다 나은 勞働生活의 質에 對한 要求가 증대되었다.
- ④ 勞働者들이 강도높은 노동을 기피하게 됨으로써 노동력 확보에 어려움을 겪게 되었다.
- ⑤ 生産物의 差別化 및 生産物의 革新을 特徵으로 하는 市場의 差別化 - 특히 海外市場의 差別化 - 는 企業으로 하여금 生産 및 管理上의 彈力的 運營을 要求하고 있다. 이것은 勞働條件의 改善과 결부된다.
- ⑥ 石炭鑛業과 같은 特定 産業에 있어서는 勞働者의 年齡構成이 適正하지 않다. 이들 産業은 매력있는 職場을 形成시키지 못함으로써 젊은 勞動力의 획득에 실패했기 때문이다.
- ⑦ 勞働者는 共同決定 및 人格의 發展을 勞働生活에서 要求한다. 따라서 勞働生活의 行爲 - 意思決定의 自由裁量의 범위확대가 要求되었다.²⁰⁾

以上과 같은 經濟的·社會的 狀況과 關聯해서 勞働者側은 물론이고 經營者側도 勞働의 人間化를 과제로 삼지 않으면 안되었다.²¹⁾ 또 政府側에서는 近年 勞働條件의 改善을 위한 法的 規定을 강화해가고 있다. 각종 非人間的 勞働條件으로 인해 생기는 災害에 대해 政府가 災害費用으로 支拂해야하는 費用이 연방정부재정의 1/10 이상에 달하게 된 것도 노동의 人間化 프로그램을 구상하게 된 배경이다.²²⁾

註 20) Vgl. Der Bundesminister für Forschung und Technologie(hrsg): Das Programm "Forschung zur Humanisierung des Arbeitsleben" Campus Verlag 1981, pp.17-19.

21) 勞働者側 및 經營者側으로부터의 勞働의 人間化 論理나 概念에 대해서는 앞의 2), 3)을 참조할것.

22) Perabo, Christa: Humanisierung der Arbeit, Focus Verlag 1979, p.154

政府가 勞働의 人間化프로그램을 구상하게된 背景에는 勞働者側은 물론 經營者側도 勞働의 人間化의 必要性을 共感하고 있었기 때문이며 나아가 政府側으로서도 그 必要性이 認識되었기 때문이다.

政府는 이 프로그램을 통해서 2가지의 戰略을 追求하고자 하였다.

- ① 社會保障과 勞動力 保護體系를 보완시켜 勞働條件의 改善을 유도한다.
- ② 勞動力 發展을 政府가 支援한다. 그럼으로써 聯邦政府는 국민경제의 近代化 및 기업의 競爭能力을 向上시키는 데에 공헌하게 된다.²³⁾

①의 戰略은 社會政策的 思考에, ②의 戰略은 經濟政策的 思考와 결부되고 있다. 또한 社會政策的 思考에는 勞働者의 要求가, 經濟政策的 思考에는 經營者의 要求가 각각 수용되고 있다. 이 프로그램을 통해서 처음으로 勞働者의 思考와 經營者의 思考가 結合하게 된 것이다. 즉 이 프로그램이 目標로 하는 勞働의 人間化에는 勞働者의 人間化 概念과 經營者의 人間化 概念의 對立的 契機가 同時에 內在해 있다. 따라서 이 프로그램은 統一的이고 包括的인 勞働의 人間化를 추구하고 있지는 않다. 이 프로그램을 통해 경영자의 利害가 관철될 것인가, 勞働者의 利害가 관철될 것인가는 科學的으로 決定되는 문제의 성질이 아니라 兩者의 힘關係의 問題이다.

그러나 구체적인 經營實踐에 있어서는 部分的으로 兩者의 利害가 一致되는 영역이 존재하기도 한다. 이 프로그램은 兩者의 利害가 共通的으로 一致하는 目標를 추구하고자 한다. 그 共通되는 目標는 다음과 같다.

- ① 勞働者의 건강과 人格的 價値를 보호하기 위하여 기계설비 및 작

註 23) Der Bundesminister für Forschung und Technologie (hrsg), p.17.

업장등에 최저한도의 필요한 作業條件을 구비하려는 目標

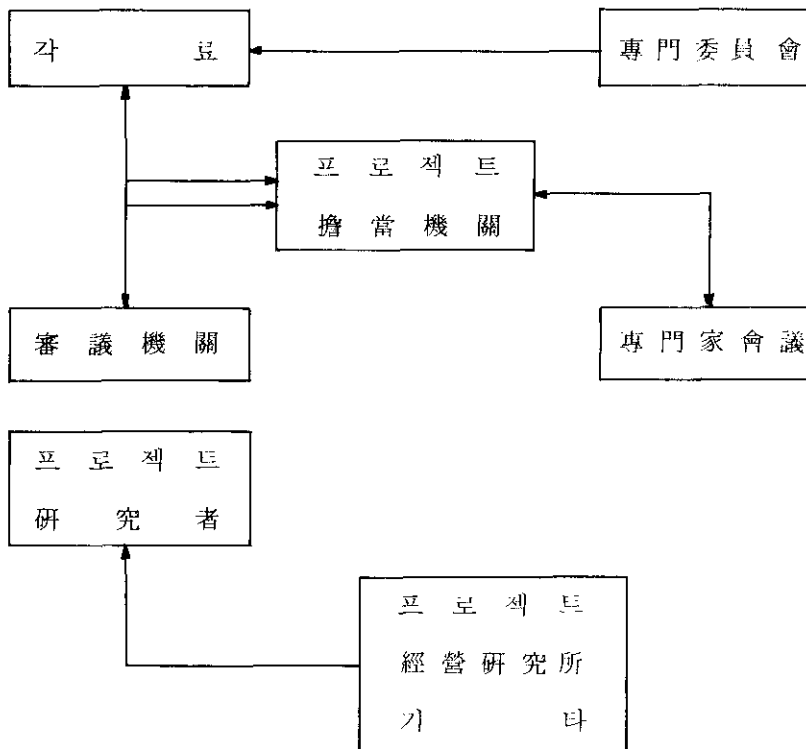
- ② 人間에게 적절한 勞動技術의 開發
- ③ 人間에게 적절한 勞動組織 및 職場形成을 위한 提議과 모델의 형성
- ④ 科學的 認識의 經營에의 適用

(2) 人間化 프로그램의 조직과 展開

가. 프로그램의 조직

「勞動生活의 人間化에 關한 研究」프로그램의 조직은 <그림 1>과 같이 구성되어 있다.

<그림 1> 「勞動生活의 人間化에 關한 研究」프로그램 組織支援



가) 專門委員會：이 委員會는 1975年 7月 프로그램에 關한 諮問機關으로 設立되었다. 이 委員會의 任務는 ① 進行중인 프로그램의 主目標와 課題目錄을 各료에게 추천하는 일 ② 프로그램에서 중시되어야 할 사항에 對해 助言하는 일 ③ 프로그램을 필요한 다른 전문기관에 추천하는 일 ④ 프로그램의 財政的 必要를 사전에 형성하는 일 等이다. 이 專門委員會는 24人의 위원으로 구성되며 경영자측과 노동자측으로부터 各各 8人의 委員이 추천되고 나머지 8人은 大學 및 研究所의 研究者로부터 선출된다.

나) 프로젝트 담당기관：이 기구는 各료를 대신하여 과학 - 기술 및 행정에 關한 管理업무를 수행한다. 計劃의 擘안, 프로그램의 進行을 지도하는 기관이다. 이 기관의 임무는 프로젝트提案의 作成과 수행에 있어서 企業指導層, 經營協議會, 關連 연구자들에게 조언하고 후원하는 것이다.

다) 審議機關：科學者, 勞動組合, 經營者團體, 專門家諸團體等 外部로부터의 전문가들로 구성되는 기관이다.

프로젝트를 제안하고자하는 企業, 단체 및 연구소는 이 기관에 프로젝트를 제안하고 이 기관의 委員과 협동하여 프로젝트를 검토한다. 이 심의기관의 위원은 원조받아야 할 사항을 추천하고 研究 - 技術者에 意思決定을 내리도록 進言한다.

라) 專門家會議：研究開發計劃의 새로운 테마를 論議하기 위하여 프로젝트담당기관 또는 위임을 받은 연구소는 전문가회의를 조직한다. 이 회의에는 노동조합, 과학자, 경영자단체, 전문가단체, 경영실천가 등 각부문의 대표자들이 참가한다.

일정 프로젝트가 시행되는 절차와 단계는 <表 2>에서 보여주는 바와 같다.

< 表 2 >

프로젝트의 形成過程

단 계	形 成 段 階	參 加 者
1 단계	프로젝트의 목표, 문제의 검토와 제안	경영지도층, 경영협의회, 직원회, 노동조합, 연구소
2 단계	경영담당자의 협의 및 계획의 공식화	프로젝트 담당기관에 문서제출
3 단계	프로젝트담당자는 신청자에게 필요한 조언을 하고 프로젝트의 가치를 評價한다.	프로젝트담당기관 및 신청자는 이익대표 및 노동조합과 필요한 협의를 한다.
4 단계	프로젝트의 신청을 공식화한다.	프로젝트신청자, 노동자이익대표, 노동조합
5 단계	경영협의회와 직원회의 찬성을 얻어 프로젝트 담당기관에 정식 신고한다.	프로젝트신청자, 경영협의회 및 직원회, 프로젝트담당기관
6 단계	심사를 통해 프로젝트의 채택여부가 결정되고 계획의 새로운 공식화가 지시된다.	전문가, 프로젝트신청자, 노동자 이익대표
7 단계	전문가회의와 프로젝트 담당기관의 제안으로 장관은 프로젝트의 원조를 인가한다.	각료, 프로젝트담당기관
8 단계	프로젝트의 실시와 정기적 보고	프로젝트수행자, 프로젝트담당기관, 각료, 경영협의회, 직원회, 노동조합
9 단계	결론의 제시, 경영협의회 및 직원회의 태도표명, 프로젝트 성과의 응용가능성	프로젝트수행자, 프로젝트신청자, 경영협의회, 직원회, 프로젝트담당기관, 각료, 노동조합

나. 人間化 프로그램의 展開

1974년부터 1979년까지 이 프로그램을 통해서 총 565건의 프로젝트가 計劃되었다. 이중 144건(25.5%)은 새로운 勞動構造의 開發과 實驗을 위한 프로젝트였으며, 職場의 有害한 환경을 제거하기 위한 프로젝트는 130건(23.0%)이었다. 職場, 勞動手段 및 勞動環境의 改善을 위한 총프로젝트件數는 253건(44.9%)을 점하고 있다. 勞動技術에 關한 프로젝트는 87건(15.4%), 勞動科學的 認識의 經營에의 適用에 關한 프로젝트는 80건(14.2%)이었다.

<表 3> 프로젝트의 配分²⁴⁾

프로젝트	件數	比率
勞動 - 經營組織	144	25.5%
職場, 勞動手段 및 作業環境	253 (이중 130件은 作業環境에 關한것)	44.9% (23.0%)
勞動技術	87	15.4%
科學的 認識의 適用	80	14.2%

원조수단을 살펴보면 人間에게 적절한 직장, 노동수단 및 노동환경의 형성에 1億 6,300萬 독일마르크가 지원되었다.(총지원액 : 40億 6,400萬 독일마르크). 각각의 지원액이 <表 4>에 표시되어 있다.

被援助者別 지원액 配分은 <表 5>에 표시되어 있다. 私企業體에 가장 많은 원조가 이뤄졌으며(총원조액의 50.2%) 大學 및 研究機關順으로 원조가 이루어졌다.

註 24) Der Bundesminister für Forschung und Technologie(hrsg.):Das Programm [Forschung Zur Humanisierung des Arbeitslebens] Campus-Verlag 1981, p.40.

< 表 4 > 援助手段의 配分²⁵⁾

지 원 대 상	지원액 (단위 : 千마르크)	비 율 (%)
노동 - 경영조직	107,329	26.4
직장 - 노동수단 - 작업환경	162,826	40.1
노동기술	79,469	19.6
과학적 인식의 적용	56,780	14.0

< 表 5 > 被支援者別 支援額 配分²⁶⁾

피 원 조 자	지원액 (단위 : 千마르크)	비 율 (%)
大學 및 專門學校	60,876	15.5
公共研究機關	41,635	10.2
私研究機關	58,279	14.3
非營利的 公共研究機關	5,795	1.4
企業團體	13,348	3.3
勞動組合 및 그研究機關	22,392	5.5
私企業	204,080	50.2

人間化 프로그램이 전개되는 프로젝트의 수행단계는 다음과 같다.²⁷⁾

註 25) Der Bundesminister für Forschung und Technologie(hrsg.) :
전게서 p 41.

26) Der Bundesminister für Forschung und Technologie(hrsg.) :
전게서 p 44.

27) Gerlach, Gerhard, Trantwein-kalms, Guden: Humanisierungsprojekte und Interessenvertretung: Bund-Verlag 1978, pp 34-68.

가) 準備 - 計劃 段階

프로젝트제안의 형성과정은 2가지의 서로 다른 방법에 의해 형성된다. 프로젝트의 제안이 企業 - 經營者側에 의해서 이뤄지는 경우와 勞動者側에 의해서 이루어지는 경우가 그것이다.

企業經營者側에 의해 제안이 이루어지는 경우 企業指導層이 프로젝트의 目標을 확정하고 提案을 公式化한 후 文書 혹은 구두로 研究 - 技術閣僚에게 신청을 한 후 경영협의회 및 직원회의 찬성을 받도록 한다. 노동조합에 이 제안이 알려지는 것은 프로젝트가 심사위원회에 회부되고 나서이다.

노동자측에 의하여 프로젝트의 제안이 발의되는 경우에는 경영협의회 및 직원회, 노동조합의 대표등이 참가하여 제안이 이뤄지게 된다. 이 경우에도 프로젝트의 제안은 경영지도층에 의해 이뤄진다.

나) 프로젝트의 수행단계

이 단계에서는 從業員의 參加 및 勞動者 利益代表의 諸權利를 確實히 한다. 勞動狀況의 問題를 確認하고 가능한한 광범위한 해결가능성을 제시한다. 프로젝트 참가자의 相互活動을 비판적으로 감시하고 협동의 가능성을 확보한다.

다) 프로젝트의 종국의 단계

프로젝트가 종료된 후 보고서가 작성되며 成果를 吟味하고 成功과 失敗를 확인한다.

5) 끝맺음

勞働의 人間化의 內容은 이를 주장하는 行爲主體의 目標와 動機에 따라 달라진다. 또한 각 時代나나의 다양한 社會・經濟的 特徵들은 각기 다른 勞働의 人間化의 內容을 규정짓는 환경요인이다.

노동조합은 노동의 인간화를 노동세계에서 모든 비인간의 요소를除去하고 인간의尊嚴이 지켜질 수 있는 것으로서認識한다. 그들에게 노동의 인간화는 그自體가自己目的이며本源的인動機이다. 노동조합이 노동의 인간화要求를 통해 해결하고자 하는 문제의 내용은 초기의賃金, 노동-健康保護問題, 노동時間의 문제 등古典的인 문제들로부터技術-組織의變化가 노동過程에 미치는 영향의 문제, 經營의合理化 및失業政策이 노동에 미치는 문제, 雇傭政策의 문제가 다양한社會政策들과 긴밀히 상호연결되어 있으므로 해서 생기는 문제의 복잡성 등에 이르기까지 그內容의變化를 경험하고 있다.

노동조합이 인간화要求를 관철시키기 위해서는 여러 法律的·實際的手段의 확보가 중요하다. 포괄적인 노동보호 法律規定의 획득, 노동協約政策, 노동組織에 대한 規定, 고용관계의 안정화 규정 등은 노동조합의 중요한 인간화手段이다. 결과적으로 노동조합의 노동의 인간화는 法律的手段과 실질적 과위를 얼마나 장악하고 있는가의 결과이다.

經營者는 노동의 인간화를 企業目的을 달성하기 위한 手段的 方策으로認識한다. 自動化에 따른 技術組織의變化, 노동者들의要求가從來 임금, 노동시간 등 物質的인 것으로부터 人間다운 노동生活의 質의 향유 등 非物質的인 것으로變化된 것 등은 經營者로 하여금 노동의 인간화를 企業의 戰略的 次元에서 고려하도록 만든 要因이다.

또한 經營者는 政府의 노동의 인간화 政策 및 노동조합의 인간화要求에 대응하여 人間化 方策을 수용함으로써 보다 적극적인 經營成果의 도출이 가능해진다. 이런 意味에서 經營者에게 있어 노동의 인간화란 協동자가 그들의 노동과정속에서 人間的 만족을 경험하고 자발적으로 企業目標에 공헌할 수 있도록 동기부여하는 것에 다름아니다.

이와같은 經營의 人間化 論理는 초기 經營社會學의 「社會的 經營의 形成」에서 體系化되고 뿌리내려졌다. 「社會的 經營의 形成」은 戰後

독일에 소개되기 시작한 미국 人間關係學派의 經驗과 成果에 기반을 두고 人間化, 人間 존엄유지, 勞動者의 人格價値등을 중시하는 사고방식을 일컫는다.

기술의 발전이 다양한 社會的·經濟的 特徵을 배태시키고 있는 現代 產業社會에서 經營者의 관리스타일은 변모된 환경에 적응하고 노동조합의 要求를 效果的으로 管理할 수 있는 形態로 變化되어야 한다. 이것이 經營者가 勞動의 人間化를 새로운 管理手段으로 認識해야 될 중요한 이유이다. 「협업적 관리스타일」을 통하여 勞動組合을 經營에 있어서 同權的 파트너로서 認識하고 그들의 人間的 欲求를 충족시켜줌으로써 보다 적극적인 經營成果를 도출하려는 구상은 現代的인 經營戰略으로 理解된다.

政府는 經濟政策的 思考와 社會政策的 思考에서 勞動의 人間化를 구상한다. 勞動의 人間化를 통하여 勞動者에게는 非人間的인 勞動을 제거해주고, 能力을 最大한 발전시키도록 도와주며, 自由裁量의 영역을 擴大시켜줄 수 있다. 經營者에게는 企業의 경쟁능력을 向上시켜줌으로써 국민경제의 근대화에 공헌하게 된다.

政府가 勞動의 人間化를 구상할 때의 經濟政策的 思考에는 經營側의 利害가, 社會政策的 思考에는 勞動組合의 利害가 반영되어 있다. 政府의 勞動의 人間化 정책 프로그램에서 이 두 利害關係와 思考는 結合되어 共通의 目標를 추구하게 된다.

1974年부터 1979年사이에 독일정부가 시행한 노동의 人間化 프로그램은 우리에게 많은 시사를 준다. 이 프로그램을 통해 총 565件的 프로그램이 計劃·施行되었으며 총지원은 40億 6,300萬 독일마르크에 달하고 있다.

勞動의 人間化 프로그램을 도입하려고 할 때 독일의 경험에서 우리는 다음과 같은 교훈을 얻는다.

첫째 : 국가적 次元의 支援이 必要하다. 노동의 人間化 프로그램이 구체적으로 수행되는 수준은 作業場水準 (shop floor level), 企業水準 (plant level), 産業 및 國家水準 (Industrial & National level) 으로 분류될 수 있을 것인데 勞動의 人間化 論理가 갖는 대립의 첨예성 등에 비추어 政府的 次元에서 勞使雙方의 이해를 조정시키고 支援될 必要가 있다.

둘째, 勞使雙方의 勞動의 人間化에 대한 認識의 變化가 수행되어야 한다. 勞動의 人間化가 어느 한편의 利害를 배타적으로 보호해주는 것으로 理解되어서는 안된다. 經營者와 勞動組合이 同權的 位置에서 相互존중되는 가운데 企業 및 社會의 조화로운 秩序가 可能해지는 것이다.

셋째, 勞動에 대한 면밀한 社會科學的 分析體系가 必要하다. 勞動의 人間化 프로그램을 도입하려고 할 때에 이를 수용하게 되는 企業과 社會의 狀況에 대한 면밀한 분석과 노동자들의 欲求體系가 社會科學적으로 分析되어야 함은 基本的으로 重要하다.

넷째, 勞動과 관계되는 諸制度의 안정된 기반이 必要하다. 건강한 체질의 勞動組合과 적절한 기능을 다하는 경영협의회등 諸制度를 통해 안정적으로 이룩된 勞使關係는 勞動의 人間化 프로그램의 도입에 있어 긴요한 요건이다.

2. QWL 과 勞使關係

1) 머리말

現代産業社會에서의 勞使關係는 새로운 方向轉換이 要求되고 있다. 이는 크게 勞働者들의 價値觀의 變化와 企業들간의 國內外的 市場競爭의 深化로 要約될 수 있다.

먼저 産業革命 이후 지속적으로 發展되어온 工業化에 따른 高度의 分業化, 機械化, 自動化는 勞働者들에게 職務에 대한 不滿과 疏外感을 초래하였으며, 生産性增加率은 顯著하게 鈍化되었다. 또한 勞組는 ‘勞働生活의 質’(quality of working life)을 얻지 못한 勞働者들의 勞組에 대한 태도가 과거의 積極적인 支持一邊倒에서 벗어나면서 勞組의 組織率低下²⁸⁾, 不法的 罷業(wildcat strike)의 增加²⁹⁾에 직면하게 되었다.

그리고 世界的으로 深化되고 있는 企業들간의 市場競爭은 企業의 生存과 관련하여 經營層에게 어려움을 加重시키고 있다. 즉, 勞働生活의 質의 向上과 生産性提高라는 두가지 목표를 동시에 추구하지 않으면 안 되게 된 것이다.

註 28) 勞組組織率의 低下는 英國TUC의 경우 1,200 만(1979년)에서 1,000 만(1985년), 美國의 AFL-CIO의 경우 조직율 35%(1954년)에서 19%(1985년), 우리나라의 경우는 조직율이 20.4%(1978년)에서 13.1%(1985년)로 현저하게 저하되고 있다.

A. Pankert, "Recent Developments in Labor Relations in the Industrialized Market Economy Countries : Some Benchmarks", International Labor Review, Vol.124, No.5 (Sep-Oct.1985), pp.534-535, 韓國經營者總協會, 勞働經濟年鑑, 1984, 1986.

29) 英國의 경우 1964~1966년의 기간중 不法的 罷業은 전체 과업의 95%였으며, 그에 따른 작업손실일수는 470萬日(1968년)에서 1,360萬日(1971년)로 대폭 증가하였다.

N.H.Cuthbert, and K.Hawkins, 「Company Industrial Relations Policies」 (Longmans, 1973), pp.263-264.

이러한 난제에 직면하여 勞·使가 공동의 이해 관계를 갖고 요즈음 많이 개발, 적용하고 있는것이 QWL 프로그램이다.

따라서 本 研究에서는 文獻的 考察을 통하여 勞使關係와 관련하여 QWL의 적용에 따른 諸問題와 技法을 정리하고자 한다.

2) 勞使關係의 動向과 QWL의 役割

(1) 現場參加의 傾向

근래에 들어서 勞使關係는 勞組나 從業員代表와 使用者間の 관계에서 벗어나 現場從業員들의 直接參加의 욕구가 커지면서 ‘下部로부터의 挑戰 (Challenge from below)’³⁰⁾에 직면하고 있다.

이와같은 경향은 勞組組織의 官僚化와 勞組任員들의 貴族勞動者化, 非組合員인 專門要員들에 의한 勞組의 支配, 경제적 풍요에 따른 勞動者들의 勞組에 대한 무관심 등에 기인하며, 특히 勞組와 使用者間の 交涉레벨이 事業場單位以上の 企業, 産業 내지는 全國的 次元에서 이루어짐으로써 作業現場에서의 差別的 欲求를 充足시키지 못하였다는 반성에서 출발되었다.

또한 經營參加의 대표적 형태인 共同意思決定의 경우도 이와 비슷한 현상을 나타내고 있다. 예로서 西獨의 경우 勞動者들을 대상으로 한 여론조사 결과는 「共同意思決定의 擴大」가 個別勞動者들의 요구사항보다는 낮은 우선순위를 갖는 것으로 나타났다. 그 이유는 共同意思決定이 주로 企業上位의 레벨에서 運營되었기 때문인 것으로 파악된다.³¹⁾

이는 이제까지는 勞使關係가 賃金, 作業條件, 企業의 人事政策 등과 같은 職務外的인 것을 주대상으로, 그것도 現場의 特성을 무시한 채

註 30) Allan Flanders, "Industrial Relations : What is Wrong with the System?" Faber, 1965. in N.H.Cuthbert and K.Hawkins, op.cit., p.261.

31) A.F.Sturmthal, " Unions and Industrial Democracy ", ANNALS, AAPSS, May 1977, p.18.

劃一的으로 交渉 또는 協議되어 왔던 반면에 職務內的 要因인 認定感, 成就感, 責任感實現의 전제가 되는 職務의 自己統制, 集團의 自律性에 대하여는 警시하여 왔음을 보여 주는 것이다.

이러한 배경을 바탕으로 나타나고 있는 勞働者들의 現場參加는 作業環境의 改善 내지는 作業의 人間化 (humanization of work) 를 내용으로 하고 있으며³²⁾, 구체적인 형태는 各國의 勞使關係패턴과 業種에 따라 多様하게 이루어지고 있고, 명칭 또한 통일적이지는 않으나 職務充實化, 品質管理組 (QC Circles) 및 QWL 등의 형태로 이루어지고 있다.³³⁾

勞働者의 直接參加에 대한 利害當事者들의 反應을 보면, 經營者側의 경우는 經營權에 대한 侵害를 이유로 勞組側의 경우는 勞組의 統制力弱化 또는 使用者側에 의한 勞働強化를 초래하리라는 이유로 모두 부정적인 입장을 취하기도 하나 勞働者들의 현장수준에서의 不滿은 높은 離職率과 잦은 罷業을 초래하게 되며³⁴⁾, 그러한 不滿의 責任은 어느 정도 勞組에게도 전가되어 勞組에 대한 不信과 不法的 罷業 (Wildcats strike) 이 유발된다는 점에서 勞組와 使用者側은 直接參加方式을 적극 지지하는 경향이 보다 일반적인 추세이다.³⁵⁾

註 32) A.Gladstone and B.Essenber, "Note on Social Perspective Meeting-Shop Floor participation", Labor and Society 2 (October 1977), pp.440-449, in H.C.Jain, [Worker Participation: Success and Problem] (Praegers, 1980), pp.201-202

33) T.Mills, "Human Resources: Why the New Concern?", Harvard Business Review, Vol.53, No.2 (March-April 1975), p.132

34) L.R.Sayles, "Wildcat Strikes", Harvard Business Review, Vol.32, No.6 (October 1964), pp.84-92

35) 直接參加方式에 대한 勞組의 反應은 勞組의 理念, 目標 및 勞使慣行에 따라 多様하다. 특히 北歐의 경우 直接參加에 대한 勞組의 反應은 적극적인 지지의 입장을 보이고 있으며, 프랑스의 CGT의 경우 그것이 使用者에 의해 주도되는 경우 勞働強化의 수단으로 인식하고 있다.

J.Mire, "Trade Unions and Worker Participation", in L.E. Davis et'al, [The Quality of Working Life] (Free Press, 1975) pp.416-426

(2) 對立的 關係에서 協力的 關係로

1970年代以後의 여러차례에 걸친 石油波動과 國際的 競爭의 深化 및 生産性 增加率의 低下등은 西歐 先進産業國들의 勞使關係패턴에 많은 變化를 초래하였다.

즉 이러한 불리한 상황에 직면한 勞組와 使用者는 勞使間의 葛藤과 그로 인한 實力行使가 더이상 企業의 存續과 成長에 有利하지 않다는 公 통된 인식을 갖게 되었다.

<表 6> 各國의 勞使紛糾 發生件數

	美 國	日 本	英 國	프랑스	필리핀	韓 國
1975 年	5,031	3,391	2,282	3,888	91	52
1984 年	62	596	1,206	3,000	282	114

資料：韓國經營者總協會，勞動經濟年鑑，1987.

<表 6>에서 보듯 美·日·英國 및 프랑스 등 先進産業國들의 勞使紛糾의 發生頻度는 지난 10여년간 현저히 낮아졌음을 볼 수 있다. 반면에 우리나라와 필리핀의 경우는 현저히 증가한 것으로 나타났는데 이는 政治的 後進性에 따른 經濟的 政治에 대한 의존성이 크기 때문으로 보인다. 그 이유는 1980年과 1987年의 政治的 空白下에서 勞使紛糾가 특히 극심하였던 우리나라의 경우에서도 찾아 볼 수 있다.

또한 勞使協調의 징후는 重要的 열쇠를 쥐고 있는 勞組의 태도에서도 찾아 볼 수 있다. 예를들면 전통적으로 對立的 關係를 指向하여 왔던 AFL-CIO는 최근의 보고서에서 “對立과 葛藤은 낭비적인 것이며, 현재와 미래에 대한 共通問題를 해결하는 데에는 協同的 接近方式이 바람직하다”는 입장을 밝히고 있으며, 이러한 태도는 다른 國家의 使

用者, 政府, 學界 및 勞動者들에게도 폭넓은 호응을 얻고 있다.³⁶⁾

이러한 協力的 關係로의 전환과 함께 重要한 것은 그 進行方向이 점차 參加的 人事政策, QC 팀 등과 같은 現場水準에서의 協同으로 이루어진다는 점이다. 따라서 1965年~1975年 사이에 활기를 보였던 制度的 參加(理事會나 監事役會에의 參加)와 勞組의 企業經營에의 參加와 같은 上位水準에의 參加가 퇴조를 보이고 있다.³⁷⁾

우리나라의 경우는 이러한 協同的 動向과는 역행하는 듯한 경향을 보이고 있으나 이는 그간의 勞使關係가 體制維持를 우선하는 政府施策에 의해 과정적으로 이루어져 왔고 政治的 問題의 특수한 狀況과의 考慮에서 이해할 수 있다. 그러나 先進産業國을 문턱에 두고, 國際市場에서의 先進 및 後進産業國들과의 競争에 직면한 우리로서도 이러한 勞使 協同로의 方向轉換은 바람직하다 하겠다. 또한 先進産業國들의 勞使關係 動向에서도 보듯이 QWL, QC 팀 등과 같은 現場수준에서의 參加와 協同은 우리에게도 시사하는 바가 크나 하겠다.

(3) QWL 과 勞使協力

生産性向上을 위한 勞組와 使用者간의 協同은 1970年代 勞使關係研究의 가장 重要한 연구과제의 하나였다. 그러한 生産性向上을 위한 協力的 努力과 이를 실천하기 위한 QWL 프로그램에 대한 관심은 지속되어 勞使協力, 生産性 및 QWL의 문제는 1980年代에 들어서도 勞關係에 있어서 아주 重要한 과제가 되고 있다.³⁸⁾

특히 勞使協力(labor management cooperation)의 문제는 앞에서도

註 36) A.Pankert, op.cit., pp.538-539.

37) Ibid., pp.540-541.

38) S.M.Jacoby, "Union-Management Cooperation in the United States: Lessons from the 1920s," Industrial & Labor Relations Review, Vol.37, No.1 (October 1983), p.18.

언급된 바와 같이 外部企業과의 競爭深化에 따른 공통된 위기의식뿐만 아니라 勞働者들이 職務에서 느끼는 不滿足의 원인이 팽배해지면서 더욱 必要性이 부각되었다고 하겠다.³⁹⁾

이처럼 勞使協力과 職務滿足이라는 두가지 큰 문제를 동시에 충족시키기 위한 노력의 일환으로 나타난 것이 QWL 이라 하겠다. 물론 QWL 만이 이러한 문제를 해결할 수 있는 유일한 수단은 아닐지라도 勞使의 共同參與와 同意를 전제로 하는 QWL은 오늘날 先進産業國들이 안고 있는 勞働者들의 職務不滿足, 勞使間의 葛藤, 生産性的 低下 문제를 치유할 수 있는 강력한 수단이며, 또한 政治的 民主化로의 과도기에서 극심한 勞使紛糾에 직면하고 있는 우리나라에 있어서도 勞·使 모두가 수긍할 수 있는 훌륭한 대응방안이 될 수 있을 것이다.

實例로 從業員들의 變化에 대한 壓力에 接한 美國 自動車勞組(UAW)와 GM社는 1973年 勞働生活의 質(quality of working life)을 向上시키기 위한 勞·使 共同委員會를 設立하여 QWL 프로그램을 實行한 결과 結果가 현저하게 줄어들었을 뿐만 아니라 品質向上, 生産性提高 및 苦情件數가 급격히 감소되었다는 것이다. 이보다 중요한 것은 對立的 關係였던 勞使가 QWL 프로그램을 수행하는 과정에서 協調的 關係로 전환되었다는 점이다.⁴⁰⁾ 따라서 QWL 프로그램을 통하여 勞使間의 葛藤을 줄일 수 있으며, 勞働者들의 雇傭을 安定시키고 나아가서는 生活水準을 向上시킬 수 있을 것으로 기대된다.⁴¹⁾

註 39) 職務에 不滿足하는 勞働者들이 勞組에도 不滿을 갖는 경향이 있다는 많은 연구결과가 있다.

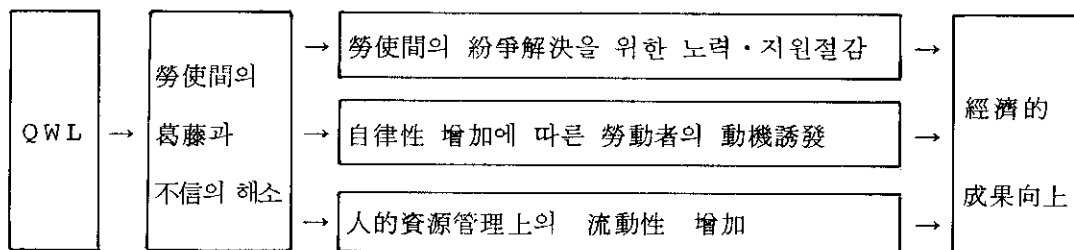
G.Strauss, "Is there a Blue-Collar Revolt against work?", in J.O'Toole(ed.), 「Work and the Quality of Life」(MIT Press, 1976), pp.56-57.

40) D.Q.Mills, 「Labor-Management Relations」(McGraw-Hill, 1986), pp. 548-549

41) T.Mroczkowski, "Is the American Labor-Management Relationship Changing?", British Journal of Industrial Relations, Vol.22, No.1, March 1984, pp.47-62.

QWL 프로그램과 勞使協調와의 關係는 카쯔(Katz, H.C.) 등이 연구한 勞使關係成果 및 經濟的 成果와 QWL 프로그램간의 相關關係에 대한 實證分析結果에 의하여도 뒷받침되고 있다.⁴²⁾ 즉, QWL 에 대한 노력은 勞使關係의 成果(苦情, 缺勤, 交渉期間 등)와 經濟的 成果(製品品質, 勞動生産性)를 向上시켰다고 밝혀졌다. 구체적으로 勞使間의 葛藤과 不信에서 탈피하기 위한 QWL 에 대한 노력은 葛藤을 해결하기 위한 資源의 節約, 從業員의 動機誘發 및 人的資源管理의 流動性增加를 통하여 經濟的 成果를 제고시키게 된다는 것이다 (<그림 2>참조).

<그림 2> QWL 및 勞使協力과 生産性과의 關係



3) 經營參加와 QWL

(1) 經營參加의 背景

經營意思決定過程에 대한 勞動者들의 參加는 理事會에의 參加, 勞使協議會, 團體交渉 등과 같은 制度로 구체화되고 있다. 그런데 그러한 代表參加制는 現場水準에서의 民主化를 實現하기가 어렵기 때문에 勞動者들이 자신과 그들의 作業환경에 영향을 미치는 문제들에 대하여 의사

註 42) H.C.Katz, et'al, "Industrial Relations Performance, Economic Performance, and QWL Programs : An Interplant Analysis", Industrial & Labor Relations Review, Vol.37, No.1, October 1983, pp.3-17.

결정을 발휘할 수 있는 直接參加 (direct participation) 와 병행되어야만 한다. 43)

구체적으로 現場의 勞働者들은 보다 상위의 광범위한 經營政策보다는 자신과 관련된 作業條件에 보다 관심을 갖고 있으므로 職務充實化, 自律的 作業集團, 職務再設計와 같은 課業 및 權限體制의 變化를 통하여 그들의 欲求를 充足시킬 것이 요구된다.

가. 傳統的 모델

先進産業國에 있어서 大量生産시스템을 바탕으로 하는 作業組織은 급격한 生産性向上과 이에 따른 物質的 生活水準을 向上시킨 主要因 중의 하나였다.

그런데 1960年代末과 1970年代初에 들어서면서 이러한 大量生産시스템은 높은 缺勤率과 離職率, 勞働者の 無關心, 反感과 같은 問題에 직면함으로써 作業에 대한 不滿이 고조되고 不法的 罷業등이 頻發하게 되었다. 44)

이에 대하여 行動科學者들은 전통적 作業組織의 근본이 되는 專制的 管理스타일과 階層的 組織體系에 대한 비판과 함께 지나친 分業化, 단조로움으로 인하여 勞働者들의 無力感, 挫折感 및 疏外感 등이 나타나게 되었음을 지적하고 있다. 45) 또한 勞働者들의 教育水準向上과 함께 生活條件과 價値觀의 變化는 勞働者들로 하여금 보다 많은 勞働生活의 質 (QWL) 과 勞働의 人間化 및 作業場의 民主化에 대한 기대감을 갖게 하였다. 46)

註 43) Hem.C.Jain, 「Worker Participation : Success and Problem」 (Praeger Publishers, 1980), p.175.

44) N.Q.Herrick & M.Maccoby, "Humanizing Work : A Priority Goal for the 1970s", in Louis E.Davis et'al(ed.) 「The Quality of Working Life」, pp.63-66.

45) H.C.Jain, op.cit., p.176

46) G.Strauss, "Is there a Blue-Collar Revolt against Work?" in J.O' Toole(ed.), 「Work and the Quality of Work」, pp.40-57.

즉 勞働者들은 作業에 대한 滿足과 作業組織에 대한 自律性 및 자기개발과 승진 등에 대한 보다 많은 기회를 요구하게 된 것이다.

나. 參加的 모델

최근에 들어 作業組織의 體系와 形態를 人的要件에 適合시키려는 시도가 끊임없이 이루어지고 있다. 그러한 參加的 모델은 現場勞働者들의 經營機能에의 參與 즉, 담당작업의 計劃 (planning), 組織 (organizing) 統制 (controlling) 에의 參與로 要約될 수 있다.

오늘날의 經營組織에서 要求되는 것은 과거와 같이 재화와 용역을 量的인 면에서 능률적으로 生産하는 것과 동시에 質的인 면에서 ‘生活의 質’, 즉 ‘삶의 보람 (QL: quality of life)’을 증진시키는 것이다. 이러한 사실을 일컬어 드러커 (Drucker, P.F.)는 “ ‘삶의 보람’은 企業의 職能이 되어야 한다 ” 라고 규정하였다. 企業이 ‘人間生活의 質’을 向上시킨다는 것은 個人的 所得水準, 人間平等, 個人的 自我成就機會, 公害없는 環境 및 기타 社會·經濟的 問題의 解決이라는 多様な 欲求를 充足시키는 것을 의미한다.⁴⁷⁾

이러한 점에서 直接參加는 作業에 대한 自律성과 함께 職務滿足을 갖게 하며, 나아가서는 勞働生活의 質 (QWL) 과 삶의 보람 (QL) 을 갖게 하는 理念이고 道具이다. 이와 함께 參加的 接近方式은 生産性向上, 職務滿足 및 勞使關係의 改善이라는 使用者의 目標도 수반할 수 있는 잠재력을 갖고 있다.

(2) 經營參加의 努力과 QWL

오늘날 세계 여러나라의 勞使關係에서 찾아 볼 수 있는 經營參加의 努力은 QWL 과 直·間接的으로 많은 關聯이 있다. 즉, 經營參加 . 특히 直接參加는 종래의 上部下向式에서 오는 人間疏外現象에서 벗어나 勞

註 47) 崔鍾泰, 「現代勞使關係論」 (經文社, 1981), p. 529

動者 자신이 주인이라는 의식을 갖도록 함으로써 職場의 분위기를 쇄신시키고 勞動意欲을 증진시켰으며, 非經濟的인 効率面에서는 社會的 側面과 관련하여 勞動者에게 자신과 관련된 意思決定에의 參與機會를 부여함으로써 ‘勞動生活의 質(QWL)’과 ‘삶의 보람(QL)’을 느끼도록 한다는 것이다.⁴⁸⁾

行動科學者인 리피트(G.Lippit)교수가 從業員들의 職場과 關聯된 價値觀을 調査한 결과, 과거에 중요시되었던 財政的 安定, 昇進의 機會 및 組織目標와의 一致대신에

- 人間으로서의 尊嚴(respect for me as a person)
- 높은 賃金(good pay)
- 흥미있고 挑戰的인 作業의 수행(opportunity to do interesting challenging work)
- 職務의 認定感(Feeling my job is important)
- 職務의 自律性(large amount of freedom on my job)
- 담당업무에 대한 計劃 및 意思決定에의 參與

등과 같은 欲求들이 중시되는 것으로 나타났다.⁴⁹⁾

이러한 欲求를 充足시키려 할 때 經營參加는 단순히 勞使關係에 있어서의 한 유형이라기 보다는 勞動生活의 質(QWL)을 充足시키며 經營者의 입장에서는 人的資源管理를 효과적으로 수행할 수 있는 접근방식으로 이해된다.

네이들러(D.A.Nadler)와 볼러(E.E.Lawler, III)는 QWL의 특징을 첫째로, 組織의 有効性뿐만 아니라 作業이 人間에 미치는 영향에 대한

註 48) 崔鍾泰, 前掲書, p.282 참조

49) E.C.Rosenthal, " Worker Participation in Management : A Guide for the Perplexed ", in D.J.Skrovan(ed.), 「Quality of Work Life」(Addison-Wesley Publishing Co.,1983),p.164.

關心, 둘째로는 組織問題의 해결 및 의사결정에 대한 參加를 꾀고 QWL의 活動範圍를 다음과 같이 4가지로 구체화하였다.⁵⁰⁾

- ① 參加的 意思決定
- ② 作業體系의 改編
- ③ 革新的 報償體系
- ④ 作業環境의 改善

이러한 活動은 經營參加와 QWL이 그 出發이나 理念에서는 차이가 있다 할지라도 QWL이 目標하는 바가 經營參加에 의해 많은 부분이 달성될 수 있다는 것을 보여주고 있다.

실제로 北歐를 중심으로 한 여러나라의 경우 經營參加 특히 直接參加에의 努力은 그 자체가 QWL 水準向上을 위한 努力이라해도 과언이 아니다.

(3) 經營參加의 接近方式

經營參加의 體系는 여러가지 基準에 의해 설계될 수 있는데 워커(K.F.Walker)는 의사결정의 유형에 따라 <表7>과 같이 4가지로 분류하고 있다.⁵¹⁾

註 50) D.A.Nadler & E.E.Lawler, III, "Quality of Working Life: Perspectives and Directions," *Organizational Dynamics* (Winter 1983), pp.26-27.

51) K.F.Walker, "Towards the Participatory Enterprise: A European Trend," *Annals of the AAPSS* 431, May 1977.

< 表 7 >

經營參加의 體系

의사결정유형	참가의 내용	
所有 (ownership)	從業員들은 企業의 株式을 所有함으로써 所有主로서 權利와 責任을 갖는다.	종업원지주제, 協同組合
統制 (governance)	從業員들은 直接 또는 代表에 의해 이 사회에 參加하여 企業의 合併, 政策設定, 投資 및 경영위양 등에 대한 결정을 한다.	共同意思決定
管理 (management)	從業員들은 광범위한 組織의 政策과 目標가 導入·評價되는, 수단과 節次에의 결정에 參與한다.	勞使協議會, 自律的 作業集團, QWL 프로그램
勤勞條件 (terms and conditions)	從業員들은 作業遂行 方式과 作業場에 관련된 問題들에 대한 意思決定에 參與한다.	QC 팀, 職務再設計, 自由時間 勤務制

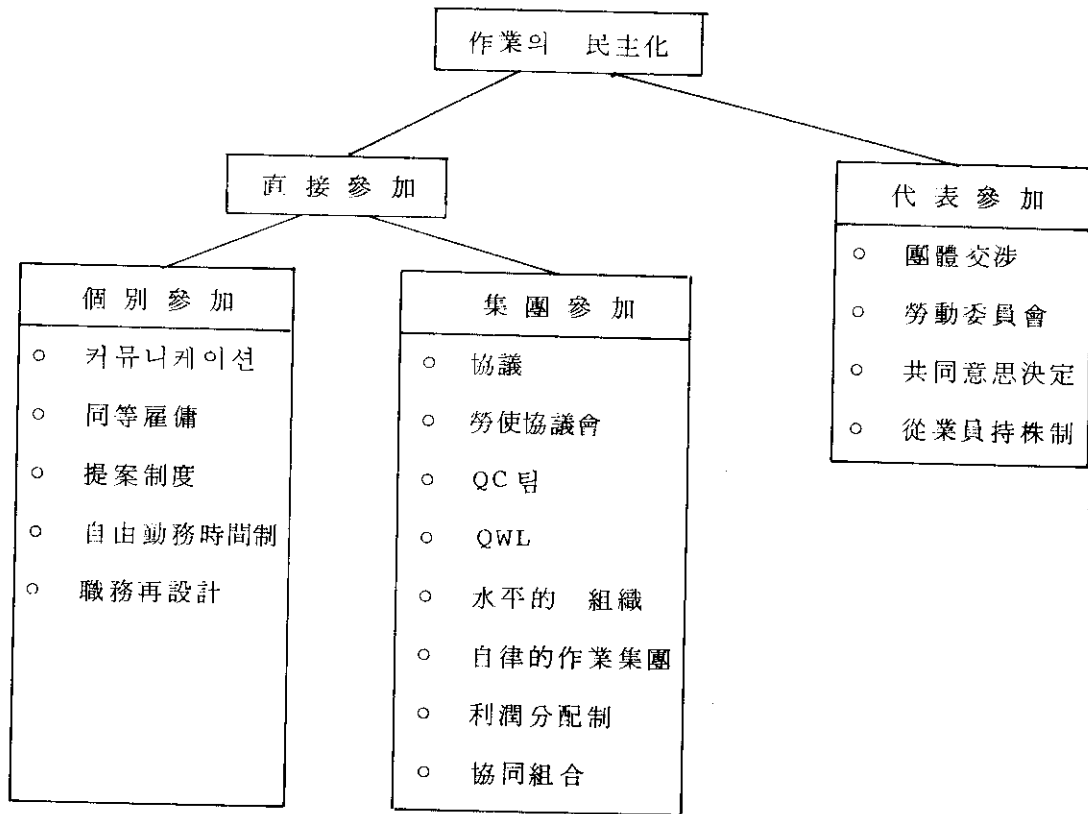
출처 : Walker, K.F., Ibid.

또한 로젠탈 (E.C.Rosenthal)은 經營參加를 ‘作業에 있어서의 民主化 (Democracy at work)’에 초점을 두고 <그림 3>과 같은 體系를 설계하였다.⁵²⁾

註 52) E.C.Rosenthal, op.cit., pp.169-191.

< 그림 3 >

經營參加의 體系



출처 : Rosenthal E.C., op.cit., pp.169

各各의 參加方法에 따른 定義, 運用절차 및 効果 등에 대한 내용은 <表 8>, <表 9>, <表 10>에 要約되었다.

가. 個別的 接近方式(直接參加)

< 表 8 > 個別的 參加方式

	커뮤니케이션	同等雇傭	提案制度	自由勤務時間制	職務再設計
定 義	실행에 앞서 종업원에게 의사결정에 대한 정보를 제공하는 것	모든 종업원에 대한 非差別的 雇傭政策	종업원들이 경영층에 여러가지 개선책을 제시하는 제도	일정한 時間帶 내에서 종업원이 자신의 근무시작과 종료시간을 선택하는 제도	업무에 관련된 책임을 개편하거나 확대하는 것
過 程	社內報, 게시판, 會合	긍정적 행동계획(affirmative action plan)	제안함과 함께 포상을 병행	고정시간대(core hours) 이외의 시간 채택	과업의 多樣性, 自律性 및 파드백 증가
결재계층	유동적	法令, 기업정책	모든경영계층	기업정책	업무단위이상
운영계층	모든부문·계층	人事部門	個人	個人	個人 및 작업현장
의사결정의 종류	무제한	人事	무제한	時間	직무가능
비 용	극소	낮음(특채)	대체로 낮음	극히 낮음	보통(교육훈련 및 자문비용)
이용정도	일반화됨	널리이용	널리이용	중시되며 증가 추세임	대체로 대기업에서 이용
효 과	약간의 정보증가의 효과가 있으나 광범위한 의사소통이나 문제해결에는 한계가 있음	조직의 모든계층에 채용, 승진, 이동, 임금, 교육에 있어서 보다 거시적 안목을 제시	약간의 부작용이 있으나 상당한 효과를 기대할 수도 있다.	교통체증의 감소, 가정문제 감소, 생활리듬의 극대화	생산성증가 및 소외감 감소
실용상의 고려원인	커뮤니케이션 하나 만으로는 큰 효과가 없다.	-	제안에 따른 일 자리감소, 동료들의 제안방해 등이 장애요인이며, 전제조건으로 종업원들의 참여 의식이 있어야 한다.	組立線의 경우나 의료시설에 는 적용곤란	집단적 참가방식과 병행될 때 특히 효과적이다.

출처 : E.C.Rosenthal, op.cit., p.171.

나. 集團的 接近方式 (直接參加)

< 表 9 > 集團 (Group) 參加方式

	協 議	勞使協議會	Q C 팀	QWL 위원회
定 義	勞·使가 어떤 활동을 실행하기 전에 상대방에게 의견을 제시하고 상대방의 의견과 반응을 청취	종업원과 경영층으로 구성된 공동 문제해결을 위한 공식적 기구	5 ~ 15명으로 구성된 동료작업집단이 品質 및 생산문제에 대한 分析과 해결책 제시	작업조건과 업무적 유효성을 제고시키기 위한 종업원과 경영층간의 협력
過 程	결정사항의 실행에 앞서 상대방과 접촉	협약이나 비공식적 교섭을 통해 주제를 선정하고 토의	종업원들은 QC와 집단문제해결에 대한 훈련을 받으며 주당 1시간 정도 팀에 참여	노·사 공동위원회는 노동자와 기업에 중요한 문제들은 검토하고 여러 가지 戰略을 통제
決 裁 階 層	事業場以上	事業場以上	일반적으로 企業	企業
運 營 階 層	交渉單位 또는 部門	事業場으로부터 産業	作業單位	多段階的
의 사 결 정 류	무제한	무제한 적이며 일반적으로 보건, 위생 및 도제	각 작업장의 생산 및 품질	무제한적이며 일반적으로 단체교섭 사항은 제외
비 용	극소	낮음(회의시간)	높음(훈련비용, 시간)	보통(회의시간, 훈련비용)
이 용 정 도	일반적	널리 이용	빠른 속도로 증가	대체로 낮음
효 과	상호 비방의 예방	水準別, 業種別에 따른 효과가 큰 차이가 있으나 일반적으로 문제해결을 위한 공동의 노력 유발	6:1의 투자수익이 있으며 사기와 품질이 향상	복합적으로 업무 수행 및 勞使關係 분위기의 變化
실 용 상 의 고 려 요 인	실행 이전에 충분한 시간적 여유를 갖고 협의가 이루어져야 효과적이다.		기본원리는 주로 작업현장에서의 참여에 국한되며 기업과 종업원 개인에게 영향을 미치는 광범위한 정책은 포함되지 않는다.	QWL 프로그램의 成敗는 勞·使의 積極적 支持를 전제로 한다.

출처 : E.C.Rosenthal, op.cit., pp.176-177.

	水 平 的 組 織	自 律 的 作 業 集 團	參 加 的 利 潤 分 配	協 同 組 合
定 義	조직의 여러계층에 걸쳐 참여와 문제 해결을 위한 임시적, 비공식적 조직	모든 작업에 대한 책임을 지는 소규모 작업집단으로 감독 및 계획기능을 포함한다.	성과와 관련하여 보너스가 지급되는 이윤분배제도	모든 노동자는 동일한持分을 가지며, 동일한賃金및 의사결정권을 갖는다.
過 稅	태스크포스 또는 matrix 조직	의사결정은 集團內에서 공동으로 이루어지며 작업분담도 작업집단에 의해 할당된다.	事業場의 成果 向上에 대한 報償 公式의 설정	집단소유 및 집단 통제와 간혹 경영 의사결정에의 참여
決 裁 계 층	企業	事業場以上	企業 및 團體協約	企業
運 營 계 층	部門間으로부터 企業	作業場	企業	企業
의 사 결 정 의 種 류	무제한	작업장의 운영	무제한	모든 수준의 문제에 대해 무제한
이 용	낮음	훈련비용, 임금인상	일정비율의 절감액	보통의 기업과 비슷
이 용 정 도	대체로 낮음	매우 낮음	낮음	제조업종은 낮으며 금융 및 농업에서 이용
효 과	조직의 적응력 증가 및 아이디어의 상승효과	작업의 자율성, 만족감 및 품질향상 그러나 반드시 노동시간당의 생산고가 높지는 않다.	집단을 단위로한 성과급여로 비용절감 및 기업에 대한 충성심제고	모티ベーション 및 수익증가 기업의 이해가 사회적 목표와 일치되지 않는 경우 실패하는 수도 있다.
실 용 상 의 고 려 요 인	조직의 유동성은 조직구성원간의 응집성을 침해할 수 있다.	집단내의 구성원은 단위 집단내에서 필요한 모든 기능의 습득이 필요하므로 OJT의 기능이 중시된다. 새로운 기능의 습득은 임금상승과 직결된다.	비용절감에 따른 경제적 보상이 이 제도의 성패에 필수적 요건이다.	

다. 代表에 의한 接近方式(間接參加)

< 表 10 >

代表參加方式

	團體交涉	勞動委員會	共同意思決定	從業員持株制
定義	勞組를 통한 경영층과의 團體的 交涉	從業員 代表의 이사회 參與로 일반적으로 경영층에 대한 권고에 그친다.	從業員代表의 이사회 수준에의 참여	企業株式의 전체 또는 일부에 대한 從業員 소유
過程	合法的 節次에 따른 투표에 의해 대표선정	동료작업자 중에서 대표선출	이사회에 대한 일정비율의 종업원 대표참가	從業員들의 株式 구매
決裁계층	단체협약, 관계법령	法令 또는 기업(유럽)	法令	일반적으로 企業
運營계층	事業場에서 産業	事業場 또는 企業	理事會	理事會
의사결정의 종류	兩當事者에 따라나 일반적으로 임금, 노동, 시간, 근로조건	人的 資源에 대한 諸 問題	統制(governance)	
비용	단체협약 체결 및 유지비용	극소	극소	상당히 큼
이용정도	일반적	美國에는 없으며 유럽에서는 널리 이용	적다(西獨)	적으나 증가추세
효과	兩當事者의 입장 표명수단 및 適正 절차의 제공	근로자들의 참여와 이해증진	産業平和와 의사소통의 증가	종업원 지주비율이 클수록 종업원의 사기증가, 기업 의세금 및 현금상의 이점
실용상의 고려요인	고충처리 절차와 함께 이용할 때 작업 현장에서의 문제점을 파악, 해결하는데 도움	勞組와의 관계가 不分明한 경우 적용 곤란, 유럽에서는 勞動委員會의 기능을 法令으로 明示	현장 노동자들에게 관심있는 문제들의 처리에 효과적이지 못하다.	소유주식에 대한 의결권이 없으나 대기업의 경우 1人當 소유주식수가 적은 경우 동기유발 효과는 낫다.

출처 : E.C.Rosenthal, op.cit., p.186.

4) 勞使의 QWL 프로그램에 대한 態도와 戰略

QWL 프로그램의 실행이 일반화되지는 않았지만 최근 勞組와 經營層은 下部로부터의 극심한 變化要求에 의하여 기존의 對立的 勞使關係와 그 對應方案으로서의 QWL 向上에 대한 有効性を 재검토하지 않을 수 없게 되었다. 본 항에서는 그러한 變化要求에 대한 勞·使의 態도와 對應戰略을 살펴본다.

(1) 經營層의 態도와 戰略

경영자측의 관점에서 볼 때 職場(shop floor)에서의 意思決定參加와 自律的 作業集團(autonomous groups)과 같은 새로운 형태의 작업 조직의 도입은 經營權의 侵害와 같은 문제가 제기된다.

즉 個別勞動者나 勞動者集團이 주도권을 갖고 그들의 勞動生活(working life)에 대한 자율성을 갖게 될 때, 과거 經營者에 의해 행사되었던 統制力이 감소된다는 것은 자명한 이치이다.⁵³⁾ 또한 中間管理層의 경우도 표면적으로는 작업조직의 변화에 대하여 支持를 표명한다 하더라도 그들은 이러한 변화에 의해 자신들의 통제력이 상실되고 심지어는 조직계층상에 있어서의 지위와 신분이 위협을 받게 된다고 느끼는 사람이 많다.⁵⁴⁾ 하지만 이직을 및 不法的 罷業(Wildcat strike)

註 53) Work in America, p.104, in H.C. Jain, op.cit., p.191.

54) QWL 프로그램 도입에 따라 나타난 中間管理層의 고충은 다음과 같다.

- ① 상사의 작업독촉과 작업집단과의 협의에 따른 작업속도(work pace)의 차질
- ② 최고 경영층이나 작업자들로부터의 인정(recognition)과 지원(support) 부족
- ③ 작업자의 미래욕구(교육훈련, 신기술습득)와 최고 경영층의 현재적 욕구(성과) 간의 갈등
- ④ 권한과 책임의 감소
- ⑤ 部門間的 斷絶化에 따른 소외감

L.A. Schlesinger L.A. and B.Oshry., "Quality of Work Life and the Manager: Muddle in the Middle," Organizational Dynamics (Summer 1984), pp.8-11.

에 따른 비용이 증가함에 따라서 經營層은 高生産性과 함께 個別 勞
動者들의 職務滿足과 人間的 欲求充足을 실현할 수 있는 代案을 강구
해야만 하였다. 이에 대하여 노르웨이, 스웨덴, 英國, 프랑스, 西獨, 벨기
에, 네델란드, 美國 및 캐나다 등의 여러나라에서는 대부분 經營者側의
주도하에 QWL의 實行을 위한 시도가 이루어지게 되었다.

여기에는 經營層과 專門家は 물론 作業者가 직접 參與하여 作業現場
을 對象으로 生産問題의 分析, 作業方式이나 作業條件에 대한 改善, 새
로운 職務設計의 開發, 새로운 設備의 配置計劃 및 生産方式의 變化가
이루어졌으며 그 결과로 半自律的 作業集團이나 共同委員會 등이 나타
나게 되었다.

그런데 經營者側에 의해 주도되는 이러한 계획은 종종 勞組의 영향
력을 弱化시키고 또한 從業員들의 勞組加入을 沮止할 목적에 이용되기
도 한다는 점이 지적되고 있다. 55)

(2) 勞組의 態度和 戰略

作業組織의 變化에 따라 나타날 수 있는 勞組에 대한 불리한 점은
다음과 같다. 56)

첫째, 勞組의 전통적기능은 統一된, 團體的 規則(rule)과 그 보장책
의 설정이었으므로 職務의 改編과 再設計는 作業條件에 대한 勞組의
統制력을 약화시킬 수도 있다.

둘째, 業種別 勞組의 경우 職務充實化를 통한 교육훈련과 승진은 傳統

註 55) 이와 유사한 例로 IBM을 들 수 있다. 경영자가 종업원에 대하여 일방
적으로 지시하는 것이 아니라 그들의 직무수행상에 발생하는 어려움을
도와주는 支援的 勞圍氣(supportive climate)가 형성될 때 종업원
들은 직무만족을 느끼며, 勞組活動은 無力化 된다.

Mills, D.Q., 「Labor-Management Relations」, pp.168-169

56) Hem.C.Jain., op.cit., pp.192-193.

的 方法에 의해 장기간에 걸쳐 기술을 습득한 勤勞者들에게 위협이 될 수 있다.

세째, QWL의 도입에 따라 勞動者들의 作業條件에 대한 不滿이 줄어들는 경우 勞動者들은 企業側에 支持的이 되며 勞組에 대한 지지도는 낮아질 수 있다.

네째, QWL을 向上시키기 위한 技術革新은 일자리의 감소를 초래할 수도 있다.

이와 같은 문제에 직면하여 勞組도 이제는 수수방관만 할 수 없게 되었다. 그것은 이미 언급한 바와 같이 下部로부터의 變化에 대한 壓力이 너무도 거세어 勞組의 리더쉽에 대한 ‘鈍感性 (unresponsiveness)’과 ‘不適合性 (irrelevance)’의 비판이 일게 되었기 때문이다. QWL에 대한 勞組의 態도와 반응은 國家에 따라 勞組의 理念, 目標 또는 團體交渉의 패턴 등에 따라 각기 다음과 같은 차이가 있다. 57)

- ① 스칸디나비아 諸國：政府와 勞組와의 밀접한 유대관계로 勞組가 使用者集團과 긴밀한 협동을 유지하기가 비교적 용이하였다. 이들 勞組는 QWL 프로그램의 도입이 作業手段의 專有 (collective appropriation) 없이도 産業民主化를 가능케 하며 勞·使 모두에게 이익이 된다고 보고 勞·使共同委員會의 주관하에 QWL 프로그램의 도입을 추진하였다.
- ② 英國：勞組는 작업조직과 작업현장의 작업규칙 (work rule)에 대한 변화가 단체교섭의 범위내에서 처리되는 것을 원하며 조직 변화에 대한 문제는 일반적으로 生産性協定 (productivity agree-

註 57) Y.P.Delamotte, "Union Attitudes toward Quality of Working Life", in Daris, L.E. et al., op.cit., pp.405-432.

ement) 내에서 다루어진다. 이에 대한 勞·使의 입장은 相互的(reciprocal) 이어서 勞組는 賃金引上과 作業時間의 단축을 추구하는데 대하여 使用者側은 生産性增加를 추구한다.

- ③ 벨기에·네덜란드: 勞組組織이 극도로 中央集權的이어서 事業場 또는 現場에서의 勤勞者參加에 대하여는 반대의 입장을 취하고 있다. 따라서 共同意思決定뿐만 아니라 現場參加에 대해서도 事業場單位的 利己主義(plant egoism) 팽배 및 회의에 따른 시간낭비를 이유로 거부하고 있다.
- ④ 프랑스·이탈리아: 兩國의 대표적 노조인 프랑스의 CGT⁵⁸⁾와 이탈리아의 CGIL은 使用者側이 주도하는 어떠한 變化도 그것을 勞動強化를 위한 수단으로 인식한다. 그런데 CGIL은 QWL에 대한 태도에는 CGT와 같으나 勞動者에 의한 QWL의 주도를 勞動者에 의한 '社會的 統制(social control)'의 첫단계로 보는 차이가 있다. Fiat社와 Olivetti社에서 勞使間에 체결된 團體協約은 그 대표적인 例로서 作業의 分業化를 영속화시키는 傳統的 階層體系를 없애는 데 합의하였다.
- ⑤ 西獨⁵⁹⁾: 대체적으로 現場에서의 直接參加보다는 國家政策이나 上位階層에의 參加에 관심을 보이고 있다. 그 이유는 現場參加가 초래하는 勞組機能의 약화, 事業場內 그룹간 경쟁의 심화등의 역기능을 예방하기 위해서는 上位階層에서의 共同意思決定이 효과적이라고 보기 때문이다. 그런데 1972년에는 現場水準에서의 參加를

註 58) 프랑스 最大의 勞組로서 共產主義理念을 추종하며 장기적 目標로는 生産手段의 共有化와 자본주의 社會의 파괴를 내걸고 있으며, 이를 실현하기 위한 단기적 目標로는 勞組의 壓力에 의한 使用者로부터의 반대급부의 획득을 내걸고 있다.

59) J.Mire., "Trade Unions and Worker Participation in Management", in L.E.Daris et'al., op.cit., pp.423-425.

허용하는 조치로 슝·스튜워드法⁶⁰⁾ (Shop Steward Law)이 제정되기도 하였다.

- ⑥ 北美：勞組의 기본 관심사가 作業組織, 業務의 性格 등에 관한 것이 아니라 주로 經濟的 問題로서 賃金과 福祉厚生에 있었던 北美의 노조에서는 QWL 프로그램은 거의 使用者側의 主導下에 이루어져 왔다.

그러나 근래에 들어서 이러한 勞組의 態度는 變하고 있다. 자동차노조 (UAW)의 블루스톤 (I. Bluestone) 이 지적한 바 “經營層이 勞動者들의 不滿과 挫折이라는 새로운 문제들을 심사숙고 하듯 勞組도 이러한 문제들의 대책마련에 참여해야만 한다.”⁶¹⁾ 하는 말에서 보듯이 變化의 일면을 찾아 볼 수 있다.

美國의 경우 1970年 GM社와 UAW間의 Tarrytown工場에 대한 QWL 프로그램의 도입이후 勞使協調, 生産性增加 및 勤勞者들의 職務滿足을 목표로 이의 도입이 확산되어가고 있다.

(3) 勞動者들의 반응

QWL 프로그램의 도입으로 現場勞動者들의 自律性과 意思決定權이 증가할지라도 이는 곧 作業負擔 (work load)의 증가를 의미할 수도 있다. 이러한 경우 老齡 勞動者와 低學力 勞動者는 作業變化와 관련된 作業負擔—여러가지 기능의 습득, 확대된 作業領域에의 適應—에 대응하기가 어렵게 되며, 어떤 勞動者들의 경우는 業務가 더욱 複雜化된 데에 따른 육체적·정신적 긴장감에 대해 不平하게 된다.

註 60) 同法の 內容은

- ① 개별 노동자에게 不平權 및 作業수행상의 제안권 인정
- ② 새로운 생산·관리절차, 생산방식, 직무계획시 使用者와 슝·스튜워드는 作業의 人間化를 고려할 것.
- ③ 소집단 회의의 인정 및 勞使交渉에의 참가허용. Ibid., p.425.

61) Bluestone, "Work in America", p.114, in H.C.Jain, op.cit., pp.189-190

또한 이러한 變化에 적응할 수 없는 노동자는 勞動市場으로부터 排除될 위험성이 있으며, 事業場內의 作業集團間에는 경쟁이 야기되어 作業集團內에서 平均 성적이하의 구성원이 도태될 가능성도 있다.

노르웨이의 경우 熟練職種, 半熟練職種 및 未熟練職種의 區分이 不分明해진다는 우려로 熟練勞動者들은 QWL 프로그램의 도입에 대하여 저항을 나타냈으며, 또한 職長의 경우도 自律的 作業集團이 그들이 가졌던 責任의 많은 부분을 떠맡게 되었다는 이유로 거부반응을 나타내었다.⁶²⁾

다음에서는 QWL 프로그램의 도입 및 성과와 관련된 구체적인 사례를 日本과 美國의 企業에서 살펴봄으로써 QWL 프로그램의 導入과 運用에 따른 示唆點을 파악해 보고자 한다.

5) 美國企業의 事例⁶³⁾

이 事例研究는 美國의 勞動集約的인 2개의 대규모회사에서의 勞動者와 經營者의 經驗을 토대로 작성되었다. 2개 기업중 한 기업은 勞組가 結成되었고(運送會社), 다른 하나(컨테이너제조업체)는 勞組가 결성되어 있지 않은 기업으로 兩社의 QWL 프로젝트의 實驗을 토대로 研究가 이루어졌다.

(1) 事例研究의 目的

본 事例研究는 첫째, 生産성과 QWL에 영향을 미치는 여러가지 行爲 要因을 規定하고, 둘째로는 이 要因들을 바탕으로 하는 포괄적인 人間 資源戰略의 有効성에 대한 장기간에 걸친 實證調查를 하는 데 그 취지가 있다.

註 62) J.Mire, op.cit., p.426

63) S.X. Doyle., "Improving Productivity and Quality of Working Life : The U.S. Experience," H.C.Jain, op.cit., pp.249-256.

(2) 背景

- ① 본 事例研究의 對象은 2개의 大企業體로, 한 기업은 年收 US\$ 1억 5천만을 기록하는 운송업체이고, 다른 하나는 年收 US\$ 1천 5백만을 기록하는 컨테이너제조업체로 兩社는 同種業種間에는 비교적 높은 收益을 내고 있는 先導業體이다.
- ② 운송업체 노동자들은 貨物을 分類하고, 라벨을 붙이고, 적재하여 平均給與는 시간당 US\$ 6.90이며, 컨테이너제조업체 노동자들은 組立라인에서 11명씩 집단을 지어 반복적인 작업을 하며, 시간당 임금은 US\$ 3.96이다.
- ③ 운송회사는 勞組가 있으며, 컨테이너회사는 勞組가 없다. 勞組가 있는 운송회사 勞動者들은 高賃金을 받는 외에도 보다 나은 職務安定, 公式的이고 効果적인 苦衷處理節次와 福祉厚生을 누리고 있다. 이러한 利點은 美國의 組合勞動者들이 전형적으로 추구하고 있는 經營參加의 性格과 範圍를 반영하고 있다.
- ④ 兩社에 있어서 現場監督者는 말단 勞動者階層에서부터 승진되어왔기 때문에 업무와 관련하여서는 專門家로 볼 수 있으며, 그들은 生産問題에 부딪쳤을 때 이를 어떻게 해결하는가를 맡고 있다. 따라서 그들은 部下들과 經營側으로부터 존경과 신뢰를 받고 있다.

(3) 調査方法

앞서 언급한 研究目的을 실행하기 위한 첫단계로는 研究에 적합한 諸要因의 선정을 위하여 兩社의 最高經營層으로부터의 도움이 필요하였던바, 이에 의해 선정된 요인은 다음과 같다.

- 目標設定에의 勞動者參加
- 프로그램 參加者에게 적시에 피드백을 해줄 수 있는 커뮤니케이

선 체계의 再設計

- 時間給 勞働者와 일선 監督者의 지식 및 잠재적 창의력을 개발하기 위한 集團問題解決方法
- 프로그램에 따른 成果改善에 대한 직접적인 報償
- 職務安定의 保障
- 時間給 勞働者와 일선 監督者들의 實行에 대한 모든 意思決定에 參加
- 프로그램에의 參加는 自發的이어야 한다.
- 프로그램에 관한 모든 정보는 參加 希望者에게 자유롭게 傳達되어야 한다.

이들 8가지 要因은 프로그램의 設計와 實行에 대한 체계를 제공하고 있다.

㉠ 設計 (design)

- ① 연구의 설계는 實驗 / 統制모형으로 各 企業은 동등한 平均實績, 在職期間, 연령, 기능 등에 따라 實驗集團과 統制集團으로 구성되었다.
- ② 測定과 評價를 위하여 2개의 종속변수로 生産성과 勞働者의 満足度を 설정하였다.
- ③ 프로그램은 4가지 요소—參加的인 目標設定, 피드백체계, 報償 및 監督者들에 대한 問題解決訓練—로 구성되었다.
- ④ 프로그램의 評價는 事前 및 事後測定으로 행하여졌다. 勞働者 満足도에 대한 評價는 設問紙에만 의존하였는데 이는 프로그램 수행前과 12個月後에 재조사 되었다.

㉡ 研究內容

- ① 要素 I : 參加的 目標設定
各 企業에서 3명의 勞働者가 선발되어 目標設定과 피드백시스템에

대한 責任을 갖는 委員會를 구성하고, 實驗集團을 이루었다. 이에는 一線監督者와 勞組가 구성되어 있는 경우 슝·스튜워드가 參與하였다. 同委員會에서는 生産性分野에 대한 기초자료를 수집하여 구체적인 成果目標을 설정하였으며 이를 위해 운송회사의 위원회는 5회에 걸친 3시간 회의를 컨테이너회사의 위원회는 4회에 걸친 3시간 회의를 개최하였다.

〈表 11〉 兩社の 設定目標

컨테이너會社		運送會社	
Goal	Target	Goal	Target
勞務費減少	個當 U\$ 1.10 이하	勞務費減少	선적 취급비용의 25% 감소
廢棄減少	1% 이하	화물손상의 감소	0.2% 이하
生産日程遵守	일정의 98% 준수	운송일정의 준수	95% 준수

② 要素Ⅱ : 피드백체계

各 企業의 代表委員會는 다음과 같은 기준에 의해 기존의 피드백체계의 검토가 요망되어졌다.

- 生産結果에 관한 情報은 해당 勞動者에게 신속하게 전달되어야 한다.
- 그 정보는 측정가능하고 정밀해야 한다.
- 피이드백체계는 自己測定이 강조되어야 한다.
- 週間 結果는 要約되어 經營者에게 제출되어야 한다.

피이드백체계는 흔히 간과되기 쉬운데 이는 위와 같은 분명한 기준을 가져야만 한다. 왜냐하면 生産性向上에 적극적인 종업원들도 적절한 정보를 전달받지 못하는 경우 좌절되는 경우가 있기 때문이다.

③ 要素Ⅲ：報償

적절한 報償體系를 설계하는 데 많은 노력을 기울였는데 報償體系가 적절하지 못할 경우 生産性的 向上은 이루어지지 않는 반면에 勞務費만 증가하는 경우가 있었다. 이러한 현상에 대하여 화이트(Whyte)는 成果給體系下에서 非公式組職은 종종 個別 從業員들의 生産性を 억제하는 경우가 있음을 보여 주었으며, 코펠만(Kopelman)은 여러가지 사례를 통하여 보상체계가 個人이나 集團成果에 기초할 때 非効率的임을 보여 주었다.

이러한 이유로 보상체계가 성공적으로 설계되고 실행되기 위하여는 다음 3가지 요인이 고려되어야 한다.

- 보상은 종업원들의 欲求와 가치에 적합하게 설계되어야 한다.
- 經營層은 이 프로그램의 실시로 얻어진 生産性增加에 따른 일시 해고가 없음을 보장하여야 한다.
- 보상은 가능한한 生産성증가와 시간적으로 일치되도록 한다.

兩社의 경우 질문지에 기초하여 金錢的 보상체계를 채택하였으며 지급방식은 集團成果給制(group incentives)를 적용하였다. 왜냐하면 集團成果給制는 個別從業員間的 경쟁보다는 集團間 問題解決과 協同을 유발하기 때문이다.

④ 要素Ⅳ：監督者訓練

이 프로그램이 성공하는 데는 一線監督者들의 成果가 주요 요인이 되고 있다. 하지만 이들의 역할은 目標設定時에 勞動者集團에 參與함으로써 變化되어 왔다. 즉 指示的인 擔當業務의 專門家로서의 역할 대신에 새로이 요구되는 監督者의 기능은 從業員들로 하여금 그들의 成果를 檢討하고 生産問題에 대한 解決策을 강구하도록 격려하는 것이다.

이러한 役割의 變化는 不安과 反撥을 유발할 수 있기 때문에 다음과 같은 몇가지 단계에 의한 변화가 이루어졌다.

첫째, 監督者들은 프로그램에 參加할지의 여부를 스스로 선택하였다.

둘째로 監督者들에게는 研究結果가 어떻든간에 그들의 담당직부가 보장될 것이라는 약속이 되었다.

셋째로 OJT 訓練이 상급 관리자에 의해 이루어졌다.

넷째로 監督者들에 대한 訓練프로그램이 제공되었다.

어러한 訓練프로그램에는 모든 利害當事者들 - 經營層, 監督者, 勞動者 - 의 기대가 고려되었으며 그 방법으로는 役割演技法 (role playing), 集團的 問題解法 (group problem solving) 이 채택되었다. 또한 구체적인 것으로는 구체적 문제해결기법뿐만 아니라 다음 週에 대비하여 今週의 결과와 계획을 검토하기 위하여 모든 集團構成員들 (勞動者, 監督者) 이 參與하는 週間計劃 및 評價모임에 대한 訓練이 포함되었다. 이러한 討議는 集團成果의 向上을 목표로하는 實行計劃을 開發하는 데 있어서 個別勤勞者들의 衆知를 최대한 이용할 수 있었다.

(4) 結果

- ① 生産性的 측면에서 5年の 計劃期間中 초창기 (처음 1年半)의 結果는 兩社 모두에 있어서 매우 肯定的 이었다.

컨테이너會社의 경우 單位産出量은 2倍以上 늘어났으며, 인도기 일은 91% (기준선 75%), 廢棄率은 5.5%에서 2.1%로 감소하였다.

운송회사의 경우 선적취급비는 41%가 감소하였고, 화물손상건이 감소, 마감일 준수는 68%에서 87%로 증가하였다.

- ② QWL 側面에 있어서 兩社의 結果는 매우 고무적이었다. 질문지에 의해 나타난 勞動者의 態度變化는 상당히 긍정적으로 나타났다.

컨테이너會社의 경우 從業員들은 자신들의 성과에 대하여 긍지를 갖게 되었으며 높은 보너스도 받게 되었다.

운송회사의 경우는 이 프로그램에 대한 태도가 질문지조사가 이루어진 1年半사이에 현저하게 변한 것으로 나타났다. 즉 초기의 이 프로그램에 대한 拒否的 태도에서 적극적인 참여로 급변하였다.

(5) 結論

이 研究의 結果 현저한 生産性增加와 QWL 向上이 있는 것으로 나타났다으며 이는

- ① 目標設定과 피이드백시스템의 設計에 대한 勞動者參加
- ② 生産性增加에 수반되는 金錢的, 非金錢的 보상
- ③ 効果的인 監督
- ④ 集團問題解決을 위한 節次를 包含한다.

이러한 結果는 美國뿐만 아니라 西歐先進産業國들의 經營者들에게 시사하는 바가 크다. 즉 전통적으로 經營者들은 生産性增加의 方案으로서 주로 資本財에 대한 投資에 의존하여 왔으나 이 研究結果로 生産性增加를 資本財投資와의 함수관계로만 보는 것은 무의미함을 보여 주고 있다.

6) 日本企業의 事例

西歐先進産業國에 있어서의 QWL 실험⁶⁴⁾은 1970年代 이래 비교적 다양하게 이루어지고 있는데, 특별히 日本의 事例는 두 가지 점에서 우

註64) 西歐先進産業國에서의 QWL 실험에 대한 事例는 비교적 많은 편이다. 예를들면 GM社의 Tarrytown 실험(1970년), 스웨덴 Saab-Scania 자동차 공장에서의 자율적 작업진단(1975년), 캐나다의 Sarnia 공장실험(1976년) 및 영국, 네덜란드, 벨기에, 이탈리아 등에서 찾아 볼 수 있다. A.Gladstone, and B.Essenberg, "Shop Floor Participation: Experiences of Three Enterprises", in H.C. Jain, op.cit., pp.

리에게 다른 國家의 事例와 다른 有用性을 갖는 것으로 보여진다.

첫째는 日本의 企業風土가 같은 동양권으로서 우리나라와 비교적 비슷하다는 것과, 둘째는 日本의 事例는 日本이 先進産業國에 진입하기 시작한 1960年代와 1970年代初의 경험이라는 점에서 先進産業國으로 발돋움하려는 현재 우리나라의 경우와 비슷하다는 점이 지적된다.

(1) 概要

以上の 日本企業에 대한 事例는 1960年代와 1970年代에 걸친 연구로서 QWL에 대한 포괄적인 견해와 日本 QWL委員會 (Japan Quality of Working Life Committee)의 調査結果를 바탕으로 실시된 4個企業 즉, 미쓰비시 電氣, 간토세이키 自動車部品工場, 니혼 라디에이터 생산공장 및 TEAC (고성능 녹음기 제조업체)에 있어서의 QWL실험에 관한 사례연구이다.

(2) QWL에 대한 傳統的 觀心

가. 西歐先進國의 견해

QWL의 기본적인 요건을 雇傭條件의 向上에 두고 있다.

나. 日本의 견해

- ① 2次世界大戰 直後 : 生産性增大와 平等的 分配를 통한 經濟的 福祉 (economic well-being)의 增進이 勞使間에 합의된 企業의 우선적 목표로 간주 되었다.

註 64) → 계속 201-212, H.Douard and J.D.Reynaud, "The Quality of Working Life", L.E. Davis et'al. (ed.), Free Press, 1975, pp.393-403., S. Rubenowitz, "Experiences of Autonomous Working Groups in Swedish Car Factory", in H.C.Jain, op.cit., pp.224-232., D.A.Qndrack and M.G.Evans, "The Shell Chemical Plant at Sarnia(Canada): An Example of Union-Management Collaboration", H.C.Jain, op.cit., pp.257-273.

- ② ‘企業 福祉主義 (welfare corporatism)’⁶⁵⁾: 勞組는 주로 企業別 勞組로서 企業의 成長에 지대한 관심을 가지며, 勞務管理는 從身雇傭制度和 年功序列制度를 근간으로 한다.
- ③ 從身雇傭制度의 風土: 經營者階層에 있어서 離職은 거의 存在하지 않았으며, 최고경영자도 公採에 의하여 말단從業員으로 들어와서 內部昇進에 의해 現職에 이르렀으며, 그들은 또한 中間管理者가 될 때까지는 勞組의 組合員으로서 심지어는 勞組任員의 經驗도 갖게 된다.

(3) QWL 向上에 대한 要求

가. 戰後의 變動期

2次世界大戰後 勞動界에서 나타난 최초의 움직임은 企業經營의 ‘民主化’에 대한 요청이었다. 이에 따라 새로이 조직된 勞動組合은 團體交渉을 制度化하였으며, 화이트칼라와 블루칼라간의 賃金과 身分上的 差別의 철폐를 주장하였다. 이때 團體交渉과 經營參加에 대한 勞組의 態度는 公·私企業分野가 달랐다.

- ① 公企業分野 勞組: 젊은 勞動者階層에서의 職務充實化 내지 職務轉換의 要求를 대수롭지 않게 생각하였으며, 勞動組合 對 使用者와의 關係는 오로지 團體交渉에 의해 이루어져야만 한다는 입장

註 65) 이 용어는 Clark kerr 등이 Industrialism and Industrial Man에서 지칭한 ‘經營者 家父長主義 (managerial paternalism)’와 유사한 개념으로 經營者 家父長主義가 經營權에 바탕을 둔다면 기업복지주의는 규율(rule)에 보다 바탕을 둔다는 데 차이가 있다. R.P.Dore, “Commitment to what, by whom and why?” in Social and Cultural Background of Labor Management Relations in Asian Countries, Proceedings of 1971 Asian Regional Conference on Industrial Relations(Tokyo: Japan Institute of Labor, 1972), pp.118-119., in H.C.Jain, op.cit., pp.246-247.

을 견지하였다.

- ② 私企業分野 勞組 : 公企業分野의 勞組와는 勞動生活의 質 (quality of working life)에 대하여 다른 입장을 갖고 있었으며, 勞使協議가 일반화 되었다.

즉 그들에게 있어서 團體交渉은 市場經濟에 있어서 勞動者의 단
기적 이익을 성취하기 위한 수단인 반면에, QWL은 노동자들의
궁극적 목적이 된다고 보았다.

나. QWL에 대한 調査

- ① 勞務省의 調査 : 반복적 작업에 종사하는 노동자 2,451명과 그렇지 않은 작업자 1,387명에 대한 직무만족도를 측정한 결과 직무만족과 작업의 單調로움과는 逆關係가 있음이 밝혀졌다.
- ② 日本 QWL委員會의 調査 : 1973년 電氣, 自動車, 조선업중에 해당하는 201개 事業場의 人事擔當重役 등을 대상으로 調査한 結果, 機能의 多樣化, 職務充實化, 集團生産計劃 등이 離職, 從業員들의 不滿에 대한 대응책이 되는 것으로 나타났다.

(4) 作業再組職의 實驗例

日本에 있어서 QWL에 대한 實驗은 주로 社會・技術的 (Socio-technical) 接近方式을 채용하고 있는데 이는 欲求階層理論 (Maslow), Y理論 (McGregor), 衛生要因・動機要因 (Herzberg), System IV (Likert) 등의 研究에 의해 뒷받침되고 있다.

실험의 대표적인 예를 요약하면 다음과 같다.

< 表 12 >

4 個 企業의 作業再編成 實驗要約*

	개 요	실 험 내 용	효 과
미쓰비시 電 氣	<ul style="list-style-type: none"> ○ 전기기계, 가전제품 생산 ○ 종업원수 : 55,000 명 ○ 1968 년부터 JEL(job enlargement)이름하에 작업의 人間化시도 (직무확대, 직무충실화, 자율적 작업집단, 직무전환) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 직무확대 : Conveyor line의 work unit 를 9개에서 3개로 축소 ○ conveyor : 운송목적에만 이용 ○ 작업자 : 月間, 週間目標下에 단기목표는 스스로 계획 ○ 작업집단 : 초기검사와 部品供給의 責任을 진다. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 成果 : 50 % 증가 ○ 작업상의 오류 : 급격히 감소
간토·세이키	<ul style="list-style-type: none"> ○ 自動車部品生産 ○ 종업원수 : 2,800 명 ○ 문제점 : belt-conveyor의 기대성과 미달에 따른 work module의 再編 	<ul style="list-style-type: none"> ○ work module을 현재 17명에서 7-worker module, 4-worker module, 3-worker module } 실험 ○ 실험결과 : 3-worker module이 가장 효과적 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 생산성 : 70 ~ 90 % 증가 ○ 3-worker module이 가장 효과적
니혼·라 디에이터	<ul style="list-style-type: none"> ○ 自動車部品 生産業體 ○ 종업원수 : 2,800 명 ○ 실험 : 산소工場 (종업원 500 명)을 대상으로 실시 	<ul style="list-style-type: none"> ○ work unit의 人員을 1,2,4,6,8名의 worker module 실험 ○ 결과 : 생산적 측면과 勞動者의 선호를 동시에 고려하여 設計 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 생산성 : 20 ~ 30 % 증가 ○ 轉職 : 반으로 감소 ○ 결근율 : 4~5 %에서 2~3 %로 감소 ○ 不良率 : 3 %에서 0.5 ~ 0.6 %로 감소
TEAC	<ul style="list-style-type: none"> ○ 高性能 녹음기 제조 ○ 종업원 : 1,400 명 	<ul style="list-style-type: none"> ○ belt-conveyor를 철수시키고 대신 1대의 검사기구와 5명의 작업자로 짜여진 원형작업대를 채용→작업자의 자율성 보장 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 생산성 증가 ○ 人間關係改善 ○ 작업의 단조로움 해소

* 본내용은 Takezawa, Shin-ichi, "The Quality of Working-Life : The Japanese Experience," in H.C.Jain, op.cit., pp.238-241을 요약한 것임.

(5) QWL의 새로운 方向

앞의 실험 이외에도 많은 企業들이 作業再組織에 대한 實驗을 하였다. 이에 따라 QWL의 실행방향도 직무확대, 직무충실화 中心에서 새로운 方向으로 전개되고 있다.

가. QWL 프로그램의 受惠者 (QWL for whom)

초기단계의 産業工學者들이 주도한 QWL 실험은 生産性向上이 궁극적인 목적이었던 바 이는 作業條件의 改善→動機誘發→生産增加, 高品質, 離職・缺勤低下라는 假定에 입각하였다.

그러나 새로운 變化는

- ① QWL의 定義가 보다 많은 勞動者와의 利害關係에서 이루어지고 있으며,
- ② 勞組의 參與와 協調가 QWL 프로그램 성공의 필수요건이 되었다.

나. QWL 프로그램의 擔當者 (QWL by whom)

QWL 실험이 성공적이라 하더라도 勞動者들이 全員合意에 도달해야만 한다.⁶⁶⁾ 즉, 이는 QWL의 궁극적인 성패는 종업원들의 參與에 있음을 의미한다.

다. 選擇의 個別化

作業割當이나 經歷패턴에 있어서 個別勞動者들의 選擇여지를 늘릴 필요가 있다. 이러한 선택의 기준은 個別勞動者들의 自己評價에 바탕을 두는 것이 바람직하다.

라. 小集團의 自律性과 自治

QC 팀과 같이 일본의 전통적 성향인 集團行爲에 바탕을 둔 小集團의 동향은 현장감독자와 집단내의 社會化(socialization)를 중시하게 된다.

註 66) 미쓰비시 전기의 경우 one-worker production 방식이 효과적이었음이 밝혀졌는데도, 종업원들이 지나치게 個人主義적이고 競爭的인 것이란 이유로 거부하였다.

(6) 結論

첫째로 日本의 勞使關係에 있어서 QWL의 중요성은 앞으로 더욱 증대될 것이다. 1972년 勞動界, 產業界, 政府 및 關聯機關으로부터 700명의 유력인사가 느끼는 1980年代의 종업원들에 대한 勤勞條件은 賃金 등의 중요성은 줄어드는 반면에 職務滿足의 重要性이 增加할 것이라고 밝혀졌다. 따라서 QWL의 문제가 앞으로 부각될 것으로 전망된다.

둘째로 日本의 經驗에서도 보여지듯이 QWL 프로그램은 個人的 취향, 적성 및 文化的 傳統에 맞게 開發되어야 한다.

7) 事例研究의 示唆點

QWL 프로그램이 성과를 거두기 위하여는 技法의 적용만으로는 곤란하며 이에선 QWL向上을 위한 勞·使間의 진지한 努力과 신뢰가 뒷받침되어야 한다.

QWL 프로그램이 보다 효과적이기 위한 몇가지 요건을 들면 다음과 같다.

첫째로 勞使는 종종 상충된 목표와 우선순위를 갖는 相互依存的(int-dependent)組織이다. 그러므로 勞·使 雙方은 共同프로그램의 목표에 대하여 기꺼이 협의하고 타협하려는 자세를 가져야 한다.

이는 勞動者들의 不滿해소가 經營層뿐만 아니라 勞組의 共同責任이라는 인식을 전제로 한다.

둘째로 모든 계층에 걸친 勞組任員과 經營層의 參與가 重要하다. 最高經營層이나 勞組指導部의 QWL에 대한 인식이 확고하다 하더라도 中間管理層이나 一線監督者의 진지한 參與가 없다면 QWL 프로그램의 성공은 어렵게 된다.

셋째로 協同的 努力을 유도할 수 있는 분위기가 조성되어야 한다. 따라서 經營層은 從業員에 대한 指示者나 監督者의 입장에서보다는 從

業員들의 고충을 해결하고 도와주는 협조자가 되어야 한다.

네째로 日本의 事例에서 보듯 QWL 프로그램이 궁극적으로 成功的이 되기 위하여는 단기적인 成果에 집착하여 이를 從業員들에게 강요하기 보다는 勞組와 전체 從業員과의 合意下에 이루어진 때 보다 効果적임을 알 수 있다.

끝으로 많은 勞使紛糾에 직면하고 있는 우리나라 企業에서의 QWL 프로그램 도입은 그러한 當面問題解決에 도움이 될 것으로 믿으나 중요한 것은 QWL 프로그램이 당면문제해결을 위한 도구로서가 아니라 장기적인 관점에서 勞動者들의 보람을 증가시킨다는 데 목표를 들 때 成功할 수 있다고 본다. 따라서 QWL 프로그램의 導入에 앞서 勞動者들이 職場生活에서 느끼는 問題點들을 社會・技術的 次元에서 調査・分析하고 이에 따른 勞・使・政의 參與와 協助가 요망된다.

Ⅲ. 韓國企業의 QWL水準과 勞使關係 雰圍氣

1. QWL水準의 測定項目 設定

1) QWL水準의 測定項目을 設定하기 위한 文獻研究

Albrecht는 QWL을 “한 組織의 QWL은 그 組織의 구성원으로서의 從業員들이 지각하고 있는 組織의 모든 側面에 관한 質”이라고 정의하고 그 水準을 測定하기 위한 項目으로 다음의 열 가지를 제시하고 있다.⁶⁷⁾

- (1) 職務의 有意味性 : 종업원으로 하여금 그가 지닌 熟練과 知識, 潛在能力을 발휘하여 組織의 목표달성에 가치있는 기여를 하도록 만들어 준다.
- (2) 適절한 作業條件 : 職務修行과 직접적으로 관련된 肉體的, 心理的 條件을 보다 안정적이고 인간적인 것으로 구성되도록 한다.
- (3) 適절한 賃金과 附價給 : 능숙한 작업에 대한 報償
- (4) 職務安定 : 자기만 원만하다면 언제까지나 일할 수 있다는 確信
- (5) 능숙한 감독 : 상사의 능동적이고 지원적이며, 긍정적인 지도
- (6) 作業結果의 피이드백 : 組織目標의 달성에 있어서의 개인의 공헌에 대한 인정과 칭찬
- (7) 熟練과 責任上의 성장과 발전을 위한 기회 제공 : 보다 다양한 숙련을 개발하고 구사할 수 있도록 하는 보다 도전적인 작업의 제공

註67) Karl Albrecht, 「Organizational Development,」Prentice - Hall, 1983, pp.76-78.

- (8) 昇進에 대한 공정한 기회 : 昇進을 위한 훈련기회나 상위관리직으로의 승진희망의 제시
- (9) 긍정적인 組織雰圍氣 : 작업구성이 價値觀이나 對人關係面에서 안정적이고 인간적이며 심리적인 強化를 제공
- (10) 公正성과 정정당당한 競爭 : 사회적, 종족적 요인에 관계없이 모든 종업원에 대한 公正성과 공평한 대우를 제공하는 것에 가치를 두고 이를 강조함.

그는 또한 이들 각 항목을 서열측도에 의해 측정하고 그 합을 제산함으로써 조직의 건강상태를 파악할 수 있다고 하였다.

Szilagyi & Willace는 QWL이 경영자인 '우리'가 관용을 가지고 '너희들' 종업원에게 施惠를 베풀어 준다는 식이 되어서는 안되며, 만약 그렇게 된다면 1960 년대에 반짝했던 職務充實化 (job enrichment) 처럼 숨이 짧아질 것이라고 강조하고, QWL 프로그램의 수립에는 노동자들이 충분한 발언권을 가지고 참가하여 경영자와 종업원 및 노조의 협력체제하에 그 프로그램이 수행되어야 한다고 주장한다.⁶⁸⁾

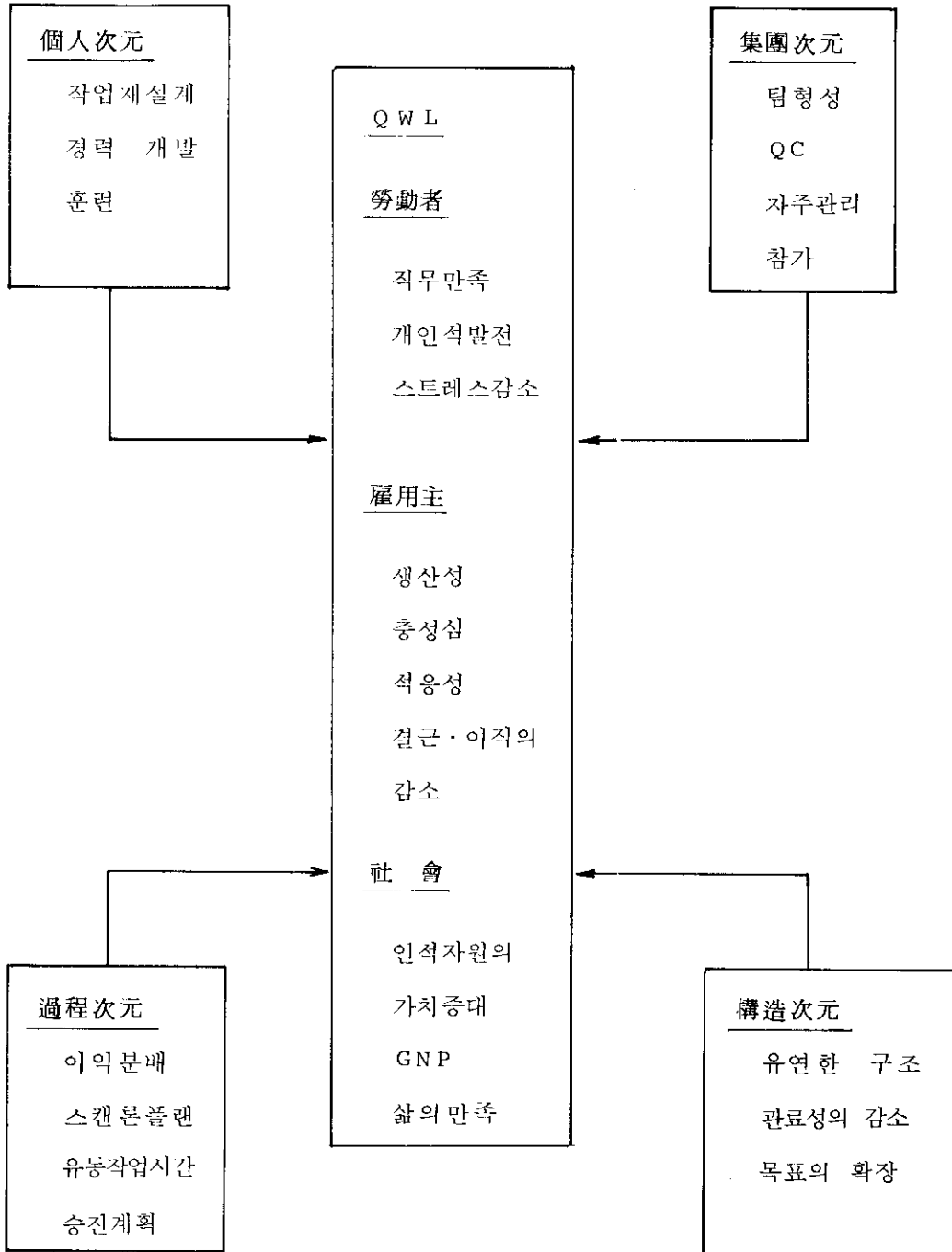
Szilagyi & Wallace가 제시한 QWL의 要素를 보면 <그림 4>와 같다.

한편 Chernes는 다음과 같은 評價要素를 들고 있다.

- (1) 명확히 합리적으로 요구되는 직무내용
- (2) 노동자로 하여금 배우는 것을 허락하고 계속해서 배우게 하는 직무
- (3) 노동자들이 진실로 참여해 왔다고 느낄 수 있는 경영의사결정의 최소의 영역
- (4) 직장에서의 사회적 지지와 인정에 대한 최소한의 정도
- (5) 종업원들로 하여금 그들이 행하는 것과 그들이 생산하는 것을

註 68) Szilagyi & Wallace, Op. cit., p.588.

〈그림 4〉 QWL의 要素



자료) Szilagyi & Wallace, 1983, p.589.

그들의 사회적 삶 (life) 과 연결케 해주는 직무

- (6) (반드시 승진만이 아닌) 일종의 바람직한 미래에 대한 약속을 제공해 주는 직무

또한 walton이 제시한 評價要素에는 다음과 같은 것들이 있다.

(1) 적절하고 공정한 報償

- ① 적절한 수입 : 전시간 (fulltime) 노동수입이 사회적으로 확정된 충분량의 표준을 충족시키는가? 아니면 수령자의 주관적인 표준을 충족시키는가?
- ② 공정한 보상 : 특정작업에서 받은 임금이 다른 작업에서 받은 임금과 적절한 관계가 있는가?

(2) 안전하고 긴장한 作業條件

- ① 할증임금이 요구되는 시간
- ② 질병과 상해위험을 최소화하는 물리적 환경
- ③ 작업이 특정연령 이상이나 이하의 사람들의 복지에 잠재적으로 유해할 때 부과되는 연령한계

(3) 人間能力을 사용하고 개발할 수 있는 기회

- ① 자율성 (autonomy) : 외부통제와 관련된 직무에 적용된 것
- ② 다양한 기능들 : 한정된 기능에 대한 반복적인 적용보다는 광범위한 범주를 학습하는 다양한 기능
- ③ 정보와 시각 (perspective) : 자기통제를 위한 근기으로써 자신의 행동에 대한 결과와 전체작업과정에 대한 정보를 습득할 수 있는 노동자
- ④ 전체과업 : 직무는 한 과업의 몇가지 부분이나 전체과업을 포함한다.
- ⑤ 계획 : 수행활동들뿐만 아니라 계획

(4) 지속적인 成長과 安定을 위한 기회

- ① 개 발 : 현재의 할당된 임무들이 개인의 능력을 유지하고 확장시키는 정도
- ② 예상되는 적용 : 미래에 새로이 습득된 지식과 기능들을 사용할 수 있는 기대
- ③ 승진기회 : 동료들과 조합원 그리고 가족구성원들에 의해 인정된 상위경력에의 진출기회, 직무의 고용안정이나 수입안정

(5) 作業組織에서의 社會的 統合

- ① 편견으로부터의 해방 : 부적절한 특성들보다는 직무성공에 의한 인정
- ② 평등주의 : 지위 (신분) 의 상징 또는 가파른 계층들에 의한 층리형성이 없다.
- ③ 이동성 : 상향이동성의 존재
- ④ 지지받는 원초집단들 : 우호적이고 도움이 되는 면대면작업집단들
- ⑤ 공동체 : 면대면작업집단들을 넘어선 작업조직에서의 공동체 의식
- ⑥ 개인간의 개방상태 : 조직구성원들이 생각과 감정들에 관해서로 의견을 나누는 방식

(6) 作業組織에서의 制度主義

- ① 사생활 : 고용주에게 개인적인 정보를 알리지 않을 권리
- ② 언론의 자유 : 솔직하게 상사의 견해와 의견이 다르다고 할 권리
- ③ 공 평 : 공평한 대우를 받을 권리 (예 - 보상, 상징적인 보상, 직무안정)
- ④ 합당한 처리과정 : 개인적인 규칙보다는 합법적 규칙에 의한 지배

- (7) 作業과 全體生活空間 : 작업의 균형잡힌 역할, 작업상의 요구가 규칙적으로 가정생활을 방해하지 않는다.

(8) 職場生活의 社會的 適切性 : 사회적 책임 조직은 사회적으로 책임이 있다고 인식됨 (예 - 상품, 폐기물의 처리 등)

다른 한편으로 Dyer 와 Hoffenberg 는 QWL 의 目標을 촉진하는 데 실제로 관련된 개인의 經濟的 그리고 社會心理學的 欲求들에 대한 조직의 기여라는 측면에서 정의된 QWL 을 제시하고 있다. 이들 기여는 사회에 대한 조직의 영향을 통해 직무에 직접적으로건 간접적으로건 직무와 관련하여 개인에게 생겨난다. Dyer 와 Hoffenberg 는 職務-組織 設計 文獻을 재음미하고 40 개의 QWL 關聯要因들을 추출하였다. 그 대표적인 것들은 다음과 같다.

(1) 技術 : 전문화, 불확실성, 통제, 유연성 등과 관련된 8 항목

(2) 組織

① 公式構造 : 역할인식과 차별화, 과업의 명확성, 참여를 위한 인센티브, 구조적 적합성 등과 관련된 7 항목

② 意思決定과 統制시스템 : 상호목표의 강화, 새로운 목표의 창출, 적절한 의사결정의 기반제공, 결정의 이행 및 수용과 관련된 5 항목

③ 정보시스템 : 정보와 의사결정수준, 종업원의 피이드백, 소비자와 사회의 피이드백 그리고 의사소통경로 등과 관련된 5 항목

(3) 個人的 欲求 : 물질적인 욕구의 만족, 사회적 상호작용, 자존심, 자아실현 그리고 개성과 가치관의 차이 등과 관련된 5 항목

(4) 社會 및 物質的 環境에 대한 欲求 : 직무를 떠난 사회적 상호작용, 보다 효율적인 가정생활, 높은 사회적 가치를 지닌 제품, 작업장소를 떠난 학습, 개인의 성장들과 관련된 7 항목

(5) 職務設計 : 직무다양성, 공동체 중시, 제품 유용성에 대한 기여, 그리고 직무순환 등과 관련된 4 항목

한편 70 년대의 QWL 측정과 관련된 주요연구를 보면 < 표 13 > 과 같이 정리될 수 있다. 즉 개별 종업원 중심의 微視的 接近方法으로 測

定基準 接近法 (criteria approach) 과 動機的 接近方法 (motive approach) 을 들 수 있으며, 이와는 달리 QWL 의 수혜범위에 개별 종업원, 고용주와 사회전체를 포함시키는 巨視的 接近方法으로 水準 接近方法 (level approach) 을 들 수 있다. 69)

< 表 13 >

QWL 의 測定技法

基準 接近法 (Walton)	動 機 的 接 近 法 (Herrick & Maccoby)	水 準 接 近 法 (Seashore)
公平한 報償 안전과 건강을 고려한 작업 환경 능력개발의 기회 성장과 안정 사회적 통합 노동자권리 : 사생활 언 론 공정성 노동자로서의 역할 과 시민으로서의역 할간의 균형유지 사회적 책임	安定의 原則 안전, 고용안정등의 걱정을 제거 公平性の 原則 성과에 따른 公평한 보상 個體化의 原則 노동자의 자기개발 학습능력의 원칙 民主主義의 原則 생산, 투자, 사회적 목표등 의 의사결정에의 노동자참 가 허용	勞 働 者 : 직무만족 개인적 발전 자 존 생리적상태 : 스트레스 의 감소와 건강증진 雇 用 主 : 생산성, 적응성, 충성심, 이직·결근·지각의감 소 社 會 : GNP 인적가치의 증대 소비자태도, 삶의 만족

자료) Szilagyi & Wallace, 1980, p.591.

註 69) Szilagyi & Wallace, OBP, 2nd ed., Goodyear Publishing Co., 1980, p.591.

2) 韓國企業의 QWL水準測定을 위한 項目設定

前節의 內容을 바탕으로 해서 韓國企業의 QWL水準을 測定하기 위해 우리는 다음과 같은 項目을 設定하였다.

- (1) 職務特性 : 직무와 직성의 적합성, 직무수행상의 창의력의 발휘정도, 업무수행을 통한 장래의 성장과 발전성, 담당직무의 중요성, 담당직무의 책임과 재량권 (問項 1 - 6) .
- (2) 職務負擔 : 근무시간에 대한 불만, 작업에서 오는 피로도, 작업내용의 단순·반복감, 시간적인 압박감 (問項 7 - 10)
- (3) 職場設備와 環境 : 재해방지의 노력, 직장설비의 결함, 설비개선 노력, 작업환경에의 만족도 (問項 11 - 12)
- (4) 報 償 : 타사급여와의 비교, 급여결정방식에 대한 만족, 동료의 급여와의 비교, 급여와 생활 (問項 13 - 17)
- (5) 福利厚生 : 타사의 복리후생과의 비교, 복리후생의 운영방식에 대한 만족, 복리후생의 내용에 대한 만족 (問項 18 - 20)
- (6) 同僚와의 人間關係 : 동료간의 상호원조, 동료간 이질감, 동료간의 친밀성 (問項 21)
- (7) 上司의 監督方法 : 부하의 기분존중, 성과에 대한 인식, 지나친 감독, 팀웍의 촉진, 부하의 의견존중, 부하의 공평한 취급, 부하와의 친밀감, 부하와의 약속의 이행 (問項 22 - 26)
- (8) 意思疎通 : 개선점 제안의 장려, 회사의 현황 주지, 고충처리방식, 정보의 공개, 발언의 자유 (問項 27 - 30)
- (9) 地位安定 : 작업의 변화에 대한 불안, 이유없는 해고의 유부, 직제변경에 대한 불안, 장기근속의 존중, 해고에 대한 불안, 해고시의 처리의 공정성 (問項 31 - 34)
- (10) 昇進·向上의 機會 : 승진방법의 공정성, 승진기회의 공평성, 인사고과의 공정성, 교육훈련의 유용성, 교육훈련기회의 공정한 제공

(問項 35 - 39)

(11) 勞使間의 信賴感 (問項 40) .

(12) 會社와의 一體感 : 귀속감, 회사 업무에 대한 참가감, 회사의 장래에 대한 관심, 종업원으로서의 긍지 (問項 41 - 42)

(13) 勞動과 餘暇의 조화 : 휴게·휴가제도의 합리성, 여가선용 프로그램, 여가선용에 대한 회사의 지원 (問項 43 - 45)

2. QWL水準과 勞使關係 雰圍氣의 相互關聯性 檢證

1) QWL水準과 勞使關係間의 關聯性에 대한 假說設定

앞의 第Ⅱ部에서의 論議를 바탕으로 우리는 QWL水準과 勞使關係간의 關聯性에 대하여 다음과 같은 假說을 設定하였다.

假說 1 : QWL水準이 높은 企業일수록 勞使關係의 雰圍氣가 協力的이다. 이는 企業水準에서의 QWL과 勞使關係間的 關係를 대상으로 한 것이다.

假說 2 : QWL水準을 높게 지각하는 사람일수록 勞使關係의 雰圍氣를 協力的인 것으로 지각한다.

이는 個人的 水準에서의 QWL과 勞使關係間的 關係를 대상으로 한 것이다. 이는 同一企業內에서도 개인간에 차이가 있을 수 있다는 것을 전제로 한 것이다.

2) 假說檢證

(1) 調査方法

앞에서 設定된 假說을 檢證하기 위해 設問紙調査와 그 分析을 실시하였다.

本 調査는 京仁地域에 所在하는 7개 企業을 대상으로 1987年 12月 21日부터 12月 30日까지 약 10일간에 걸쳐 실시되었다. 調査의 進行은 研究者가 직접 각 企業을 방문하여 人事擔當者와의 인터뷰와 함께 設問調査를 의뢰한 다음 2~3일 후 회수하는 방법을 이용하였다.

調査對象으로 選定된 이들 7개 企業에는 모두 勞動組合이 設立되어 있을 뿐만 아니라 그 活動이 활발하였다.

〈표 14〉는 設問紙配付 및 回收現況을 要約한 것이다.

〈表 14〉 設問紙配付 및 回收現況

	중견기업(종업원 1,000명 이하)				대기업(종업원 1,000명 이상)			계
	A기업 (화학, 식품)	B기업 (1차 금속)	C기업 (기계, 장비)	G기업 (비금속)	D기업 (가전 제품)	E기업 (제철)	F기업 (전자 부품)	
종업원수(명)	280	850	720	680	11,500	2,670	1,100	
설문지배부수(부)	110	110	110	110	160	160	160	920
사용가능한응답수 (회수율)	41 (37.3%)	63 (57.3%)	43 (39.1%)	49 (44.5%)	124 (77.5%)	75 (46.9%)	72 (45.0%)	467 (50.8%)

그리고 調査對象者の 人口統計學的 및 集團的 特徵을 보면 다음 〈표 15〉와 같다.

< 表 15 > 調查對象者의 人口統計學的 內지 集團的 特徵

(단위 : 명, %)

性 別		年 齡				勤 續 年 數		轉 職 回 數		學 歷	
男	女	19세 이하	20세-29세	30세-39세	40세 이상	3년 미만	3년 이상	1회 미만	2회 이상	중·고졸	전문대졸이상
322	133	19	230	144	74	170	297	162	305	363	78
(70.8)	(29.2)	(4.1)	(49.3)	(30.8)	(15.8)	(36.4)	(63.6)	(34.7)	(65.3)	(82.3)	(17.7)

* 性別과 學歷에서 合計가 467 이 안되는 것은 無응답이 각기 12 명, 26 명씩 있기 때문이다.

(2) 設問紙의 構成

가. 測定尺度 (measure scale)

각 질문의 문항은 리커트의 5 단계 尺度를 利用하였다 (附錄參照).

(例)	사용자는 노조를 합리적으로 상대하고 있다고 생각하십니까?	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	전적으로 그렇다
		1	2	3	4	5

나. 勞使關係의 雰圍氣 (labor-management relationship climate)

勞使關係의 雰圍氣 (labor-management relationship climate) 는 모두 21 개 項目으로 構成되어 있다 (問項 49 - 69).

이들 대부분은 미시간大學 組織評價項目에서 가져온 것으로 여기서는 앵글과 페리가 사용한 것을 修正하여 사용하였다. 70) 勞使關係의 雰圍氣에 관한 點數 (LMC score) 는 $[(\sum_{i=1}^{153} X_i) \div (21 \text{ 問} \times 5 = 105)] \times 100$

註 70) H.L. Angle and J.L. Pery, "Dual Commitment and Labor - Management Relationship Climates", AMJ, vol.29, No.1(1986).

QWL 項目의 要因分析 結果

< 表 16 >

變 數	問 項	要因 1 상사의 감독방법	要因 2 부리후생	要因 3 직무특성	要因 4 임 금	要因 5 승진 및 고	要因 6 작업부담	要因 7 휴 가 · 여가선용	要因 8 의사소통	要因 9 노사간의 신뢰감	要因 10 고용안정	要因 11 회사의 인체 감	要因 12 장기근속	要因 13 동료간의 인간관계
X 63	25	.78932												
X 64	24	.75872												
X 66	26	.69794												
X 62	22	.59766												
X 59	19	.84271												
X 58	18	.79814												
X 60	20	.77571												
X 42	2		.70631											
X 43	3		.70737											
X 41	1		.69420											
X 44	4		.54808											
X 45	5		.51796											
X 55	15				.71550									
X 54	14				.69820									
X 56	16				.69357									
X 53	13				.62730									
X 76	36					.69662								
X 75	35					.51290								
X 77	37					.50188								
X 48	8						.81740							
X 47	7						.72727							
X 50	10						.63815							
X 83	43							.64430						
X 84	44							.58884						
X 85	45							.53159						
X 68	28								.69295					
X 69	29								.57997					
X 70	30								.53003					
X 80	40									.66722				
X 73	33										.69227			
X 81	41											.66165		
X 72	32												.74444	
X 61	21													.64219
eigen value		8.115	2.834	2.121	1.978	1.825	1.591	1.456	1.264	1.224	1.157	1.139	1.072	1.043

에 의한 百分率로 환산하여 얻었으며, 이 點數가 높을수록 勞使關係를 보다 協力的인 것으로 認識하는 것으로 볼 수 있다.

다. 勞動生活의 質 (QWL)

QWL은 모두 46개의 問項으로 구성되어 있다 (問項 1 - 46). QWL 點數 (QWL score)는
$$\left[\left(\sum_{i=1}^{86} x_i \right) \div (46 \text{問} \times 5 = 230) \right] \times 100$$
에 의한 百分率로 환산하여 얻었다.

그리고 이 QWL 項目에 대해서는 중요한 要因의 추출을 통하여 어떠한 要因이 勞使關係의 氛圍氣를 形成하는데 보다 큰 영향을 미치는가를 分析하기 위해 要因分析을 實施하여 要因點數 (factor score)를 얻었다.

QWL 項目에 대한 要因分析結果는 다음 〈표 16〉과 같다 (統計處理된 computer output은 附錄參照).

要因分析結果 얻어진 각 要因別 特徵을 보면 〈要因 1〉은 〈상사의 부하관리 내지 리더쉽〉과 관련이 있고, 〈要因 2〉는 〈복리후생〉, 〈要因 3〉은 〈職務特性〉, 〈要因 4〉는 〈賃金〉, 〈要因 5〉는 종업원의 上昇欲求와 관련된 〈昇進 및 考課〉, 〈要因 6〉은 〈職務 스트레스〉, 〈要因 7〉은 維持管理와 관련된 〈여가 및 보건위생〉, 〈要因 8〉은 社內的 上向的 및 下向的 意思疎通과 관련된 〈커뮤니케이션〉, 〈要因 9〉는 〈勞使間의 信賴性〉, 〈要因 10〉은 〈雇傭安定〉, 〈要因 11〉은 〈會社에의 歸屬感〉, 〈要因 12〉는 〈長期勤續〉, 〈要因 13〉은 〈동료간의 人間關係〉로 解釋할 수 있겠다.

(3) 結果分析

우리는 우선 企業의 QWL 水準과 勞使關係氛圍氣 (LMC) 사이의 관계를 보기 위해 個別企業의 QWL 點數와 LMC 點數 및 全體企業의 QWL 點數와 LMC 點數를 구하여 비교해 보았다.

다음 < 표 17 >에서 보는 바와 같이 < E기업 >을 제외한 나머지 모든 企業들이 QWL 點數의 평균치에 대비한 높낮이에 따라서 LMC 點數의 평균치에 대비한 높낮이가 같은 방향으로 움직이고 있음을 알 수 있다. 이는 QWL 點數가 높은 企業일수록 勞使關係雰圍氣가 協力的이고 QWL 點數가 낮은 企業일수록 그렇지 못하다는 前記의 假設을 뒷받침하고 있다. 이러한 현상은 다음의 群集分析 (cluster analysis)에 의해 얻어진 덴드로그램 (dendrogram)에 의해서도 확연히 알 수 있다.

< 表 17 > QWL 水準과 勞使關係의 雰圍氣

企業 點數	중견기업(종업원 1,000 명 이하)				대기업(종업원 1,000 명 이상)			전 체
	A기업* (화학 식품)	B기업* (1차 금속)	C기업* (기계 장비)	G기업* (비금 속)	D기업* (가전 제품)	E기업 (재철)	F기업* (전자 부품)	
QWL 點數	55.09 (< m)	54.71 (< m)	56.05 (> m)	58.03 (> m)	54.41 (< m)	57.97 (> m)	56.03 (> m)	56.00
LMC 點數	57.79 (< m)	59.43 (< m)	62.21 (> m)	61.67 (> m)	60.01 (< m)	58.44 (< m)	63.23 (> m)	60.03

QWL : Quality of Working Life (勞働生活의 質)

LMC : Labor Management Relationship Climate (勞使關係雰圍氣)

(> m): 기업 전체의 평균보다 높은 것.

(< m): 기업 전체의 평균보다 낮은 것.

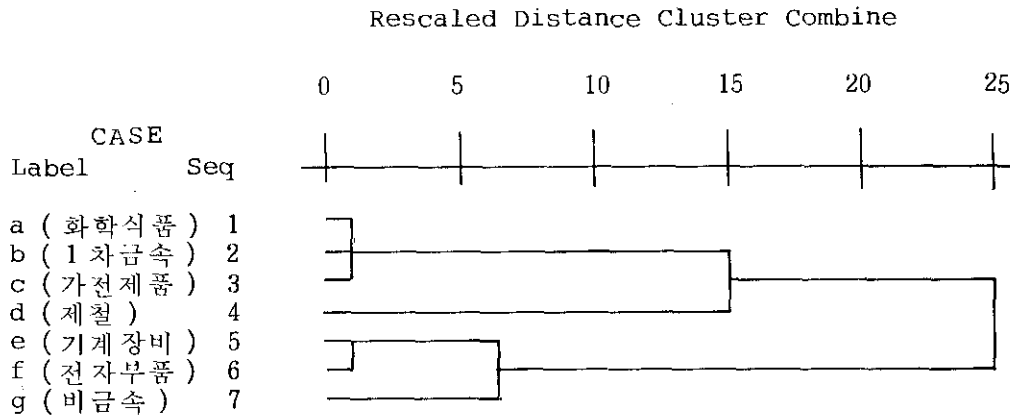
* 평균치에 대비한 QWL 과 LMC 의 높낮이의 방향이 같은 기업

< 그림 5 >의 덴드로그램에서 보듯이 < 표 17 >의 a, b, d 기업(QWL 점수도 낮고 LMC 점수도 낮은 기업)과 c, f, g 기업(QWL 점수도 높고 LMC 점수도 높은 기업)이 각기 하나의 集團을 형성하고 있음을 알 수 있고, e 기업은 그렇지 못한 것을 알 수 있다.

< 그림 5 >

QWL 과 LMC 에 의한 群集分析

Dendrogram using Complete Linkage



다음으로 QWL 과 勞使關係雲圍氣 (LMC) 間的 關係를 알아보기 위해 單純回歸分析을 실시한 결과 다음 < 표 18 > 과 같은 결과를 얻었다(統計處理된 Computer Output 은 부록참조).

< 표 18 >

QWL 과 LMC 의 단순회귀분석

종속변수 : LMC

독립변수	B	df	R ²	F	P
QWL	.37940	1/337	.13271	51.56475	.0000

그리고 < 표 18 > 의 결과를 도표화 한 것이 < 그림 6 > 이다.

< 표 18 > 과 < 그림 6 > 에서 보는 바와 같이 QWL 水準과 勞使關係雲圍氣間에는 正의 相關關係가 있음을 알 수 있다.

다음으로 QWL 水準을 높게 지각하는 집단과 낮게 지각하는 집단간의 勞使關係雲圍氣에 대한 差別的 認識의 與否(假說 2)를 파악하기 위해

< 그림 6 >

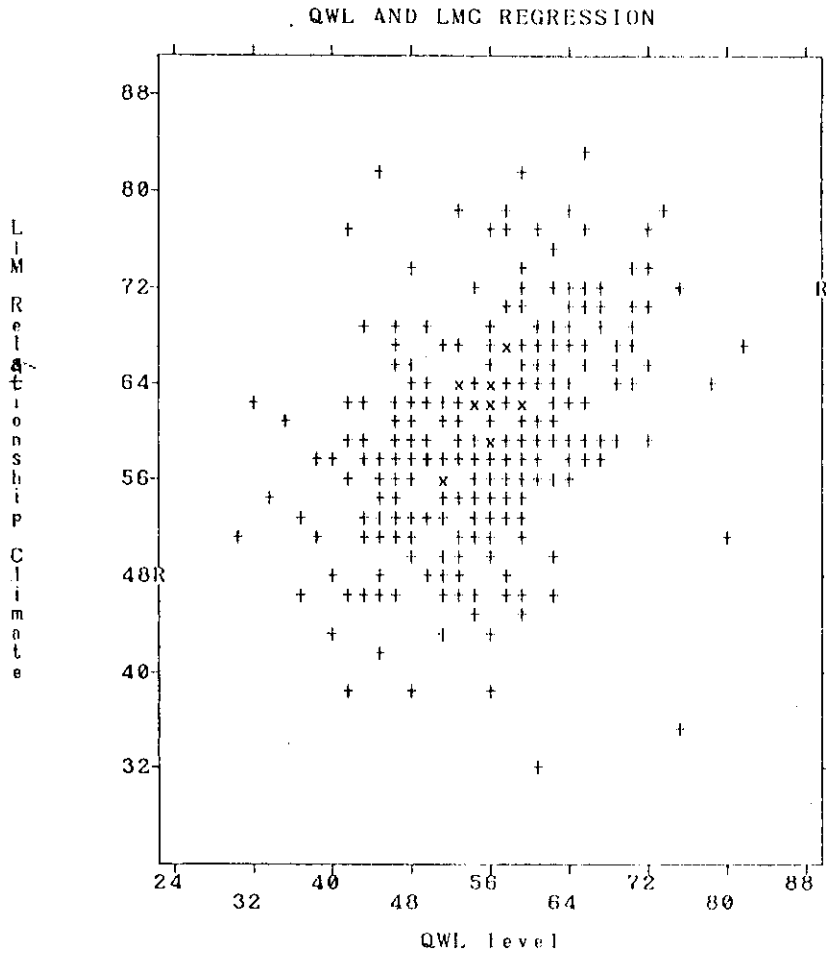
QWL 과 LMC 의 單純回歸分析

Data Information

467 unweighted cases accepted.

Frequencies and symbols used (not applicable for control or overlay plots)

4 - +
8 - x
12 - *



QWL 과 LMC 간의 一元分散分析 (one-way ANOVA) 을 실시한 결과 (표 19),

< 그림 7 > 과 같은 결과를 얻었다

< 표 19 > 에서 알 수 있는 바와 같이 QWL 水準을 높게 지각하는 집단과 낮게 지각하는 집단간에는 勞使關係雰圍氣를 지각하는데 있어

< 表 19 >

QWL 과 LMC 間의 一元分散分析 結果

독립변수 (QWL)	집단 (n)	집단의 LMC 점수 (Means)	F (P)	집 단 간 비 교
GR1 (49 점 미만)	1 (82)	56.6	17.45	1 ~ 5*
GR2 (49 ~ 54 미만)	2 (89)	57.7	(.00)**	1 ~ 4*
GR3 (54 ~ 58 미만)	3 (100)	59.9		2 ~ 5*
GR4 (58 ~ 61 미만)	4 (79)	61.3		3 ~ 5*
GR5 (61 점 미만)	5 (117)	64.9		4 ~ 5*
합 계	(467)	60.4		

QWL 점수에 대한 집단구분 (grouping) 은 QWL 점수 분포상의 하위 20% 20 ~ 40 %, 40 ~ 60 %, 60 ~ 80 %, 80 % 이상의 5개 집단으로 구분하였음.

* P < . 05 (scheffe's range test)

** P < . 01

< 그림 7 >

QWL 과 LMC 間의 一元分散分析 結果

```

----- O N E W A Y -----
Variable LMC
By Variable QWL

Multiple Range Test

Scheffe Procedure
Ranges for the .050 level -
      4.37  4.37  4.37  4.37
The ranges above are table ranges.
The value actually compared with Mean(J)-Mean(I) is..
      5.5816 * Range * Sqrt(1/N(I) + 1/N(J))

(*) Denotes pairs of groups significantly different at the .050 level

-----
Page      8                      SPSS/PC+                      1/21/88
-----
Variable LMC
(Continued)

      G G G G G
      P P P P P
      P P P P P
Mean      Group      1 2 3 4 5
56.6318   Grp 1
57.7100   Grp 2
59.9333   Grp 3
61.2538   Grp 4      *
64.9573   Grp 5      * * * *
-----

```


분명한 차이가 있다. 특히 QWL 수준을 가장 높게 지각하는 5 집단(QWL 점수가 61점 이상 되는 집단)은 勞使關係雰圍氣를 협력적인 것으로 인식하는 정도가 워낙 높아서(64.9), 다른 모든 집단과 명백한 지각상의 차이를 보여주고 있다. 따라서 우리가 설정한 두번째 假說인 <QWL水準을 높게 지각하는 사람일수록 勞使關係의 雰圍氣를 協力的인 것으로 지각한다>는 것도 확실히 채택될 수 있다.

지금까지의 調査結果를 놓고 볼 때 우리는 QWL水準을 向上시키는 것이 安定的 내지 協力的 勞使關係를 형성시키는 데 중요한 기여를 하고 있음을 알 수 있다.

여기서 우리의 관심은, 그렇다면 QWL水準을 向上시키는 方案은 무엇인가 하는 데로 모아진다.

그래서 우리는 우선 協力的인 勞使關係雰圍氣의 形成에 크게 영향을 미치는 QWL 要因들이 어떤 것인가를 파악해 보고자 하였다. 그리고 이것과 앞의 事例研究에서 얻어진 外國의 經驗을 바탕으로 우리나라 企業의 QWL水準의 向上方案을 마련해 보고자 한다.

먼저 協力的인 勞使關係雰圍氣의 形成에 크게 영향을 미치는 QWL 要因들을 알아보기 위해 勞使關係雰圍氣(LMC)를 종속변수로 한 多重 回歸分析을 실시한 결과 다음 <표 20>과 같은 결과를 얻었다.

<표 20>에서 보면 <要因 9>가 LMC형성에 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이는 勞使間의 信賴性和 관련된 것으로 당연한 결과라 하겠다.

두번째 LMC형성에 영향이 큰 요인은 <要因 1>로서 上司의 감독방법 내지 리더쉽과 관련된 요인이다. 이는 부서내의 팀워크 조성, 부하들의 의견 존중, 부하의 능력에 대한 認定, 공정한 부하취급 등과 관련된 것으로서 특히 작년 7,8,9월의 노사분규 과정에서 종업원들의 인격적

< 表 20 >

LMC 形成에 影響을 미치는 主要 QWL 要因

독립변수(B) 회귀분석 단계	要因9 노사간의 신뢰감	要因1 상사의 감독방법	要因5 승진향 상의기회	要因7 휴가및 여가내용	要因4 임 금	要因8 의사 소통	要因12 장기 근속	重多相 關係數	R ² R ² Ch- ange	Over- all F P
Step1	24.095							.222	.049 .049	24,095 0,000
Step2	24.915	16.819						.287	.083 .034	20,867 0,0
Step3	25.772	17,398	16.975					.339	.115 .032	20,048 0,0
Step4	26.603	17,959	17,522	15,914				.380	.144 .029	19,499 0,0
Step5	27.352	18,465	18,015	16,362	14,016			.412	.170 .026	18,842 0,0
Step6	28.033	18,925	18,464	16,770	14,365	12,486		.438	.192 0,22	18,173 0,0
Step7	28.376	19,156	18,689	16,975	14,540	12,639	6.613	.451	.203 .011	16,713 0,0

註) 앞의 要因分析에서 얻어진 13개 要因중 여기에 포함되지 않은 5개의 要因은 F값을 0.5 이상 변화시키지 못하기 때문에 단계별 회귀분석에서 제외되었음.

대우에 관한 요구와 관련하여 매우 중요한 요인이라 하겠다. 이 요인에 대해서는 생산현장의 종업원을 관리하는 일선감독자(조장 또는 반장)들에 대한 교육의 강화를 통해 그들의 리더십을 육성시켜 나갈것이 요망된다.

세번째 LMC 형성에 영향이 큰 요인은 < 要因5 >로서 주로 승진 및 향상의 기회와 관련된 요인이다. 이는 승진자 결정방법의 공정성, 승진 기회의 공평성, 인사고과의 공정한 운용 등과 관련되어 있다. 이는 전반적인 교육수준의 향상과 생활수준의 향상으로 인해 종업원들의 上昇 欲求(upward mobility)가 강해지고 있음을 반영하는 것이라 여겨지

며 특히 고과제도의 공정한 운용이 종업원들의 중요한 관심사가 되고 있음을 반영하고 있다.

네번째 LMC 형성에 영향이 큰 요인은 〈要因7〉로서 주로 휴가 및 여가선용, 그리고 보건위생과 관련된 요인이다. 휴가제도의 합리적 운용, 여가선용에 대한 회사의 지원과 관심, 그리고 보건위생에 대한 회사의 관심 등은 특히 생활수준의 향상과 관련하여 선진국형 노동자의식과 유사한 방향으로의 노동자 의식의 전환을 의미하는 것이라 하겠다.

나섯번째 LMC 형성에 영향이 큰 요인은 〈要因4〉로서 주로 임금과 관련된 요인이다. 즉 임금수준의 外的均衡(external equity)과 內的均衡(internal equity), 그리고 급여지급방식(시간급제, 일급제, 또는 월급제)과 급여결정기준(연공급제 또는 능력급제등)과 관련된 요인으로서, 특히 작년의 노사분규의 경험으로 미루어 본다면 보너스산정과 관련된 기본급수준의 향상 내지 각종수당의 기본급에의 산입등이 중요한 관심사로 보여진다.

여섯번째 LMC 형성에 영향이 큰 요인은 〈要因8〉로서 주로 社内意思疎通과 관련된 요인이다. 여기에는 會社現況에 대한 情報의 公開, 종업원의 고충상담제도, 종업원들의 의견청취 등이 포함되어 있다. 이는 종업원들의 회사운영에 대한 參與意慾과도 관련이 있는 것으로서, 이를 위해 '會社事情說明會' 내지는 勞使協議會 등의 운용의 초점이 이런 방향으로 맞추어져야 한다는 것을 알 수 있고, 특히 종업원들의 職場水準에서의 參加(shop floor level participation)가 어떤 형태로든 도입되어야 함을 알 수 있다.

일곱번째 LMC 형성에 영향이 큰 요인은 〈要因12〉로서 長期勤續과 관련된 요인이다. 이는 西歐社會가 주로 職務重視의 職務安定(job security)에 중점을 두는 데 반해 우리의 경우에는 長期勤續을 통한 雇傭安定이 보다 중요한 관심사가 되고 있음을 반영하는 것이라 하겠다.

특히 生産職의 경우 長期勤續者에 대한 처우가 勞働者들의 期待水準에 이르지 못해 상당한 불만요소로 作用하고 있음을 간과해서 안 될 것이다. 經濟的·身分的 補償의 兩側面에서의 改善策이 講究되어야 할 것이다.

IV. QWL水準의 改善方案

앞의 II에서 우리는 美國과 日本의 QWL 프로그램 導入企業에 對한 事例研究를 통해 몇가지 經驗的 教訓을 얻을 수 있었고, III에서는 韓國企業의 協力的 勞使關係 雰圍氣의 形成에 影響을 미치는 중요한 QWL 要因이 어떤 것인가를 把握할 수 있었다.

이러한 研究結果를 바탕으로 여기서는 韓國企業의 QWL水準을 向上시키기 爲한 보다 具體的인 方案을 摸索해 보고자 한다.

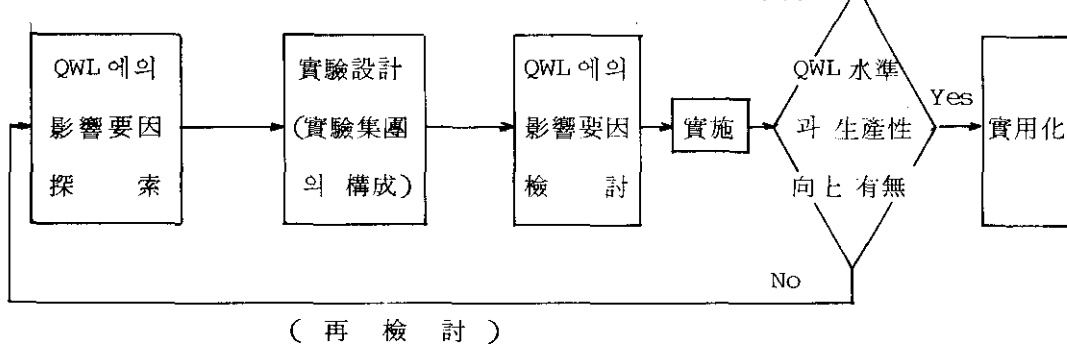
1. QWL 프로그램의 導入節次

지금까지의 論議를 통하여 우리는 QWL 프로그램을 導入함으로써 얻을 수 있는 成果는 企業의 歷史, 業種 등에 따라 상당한 차이가 있지만 대체적으로 生産性向上, 職務滿足, QWL水準의 向上 등의 成果를 얻은 것으로 評價되었다.

따라서 아직 QWL의 概念과 프로그램이 開發되어 있지 않은 韓國企業의 現段階에서 QWL水準을 向上시키기 爲한 프로그램을 導入·適用하기 爲하여는 <그림 8>과 같은 實驗段階와 그 結果를 實用化하는 二段階的인 節次가 바람직하다고 본다.

<그림 8>

QWL 프로그램의 導入·實用化 節次



즉 <그림 8>에서 보듯 實驗段階로서 QWL에의 影響要因探索으로부터 實驗集團의 構成, 影響要因 檢討 및 實施로부터 이의 有効性與否의 判斷에 이르는 過程의 實驗(또는 事前테스트)段階와 여기서 얻어진 결과를 QC 팀, 自律的 作業集團 등의 既存 QWL技法에 적용하는 二元的 體系가 必要하다고 본다.

(1) 影響要因의 探索

QWL과 生産性에 影響을 미치는 諸行爲要因(behavioral factors)에 대하여 經營者와 勞組 또는 勞働者代表가 討議·檢討하여 추출한다.

(2) 實驗의 設計

QWL 프로그램을 본격적으로 導入하기에 앞서 勞·使代表로 구성된 QWL 委員會와 같은 機構를 두어 實驗集團과 統制集團의 構成 및 實驗프로그램의 事前·事後評價 節次 및 方法에 대하여 檢討한다.

(3) QWL 影響要因 檢討

文獻과 事例研究結果 QWL에 影響을 미치는 主要變數로서 目標設定에의 勞働者 參加程度, 커뮤니케이션의 피드백체계, 集團問題解決方法, 補償體系 및 監督者訓練 등을 中心으로 重點考察한다.

(4) 實施

以上の 要因을 中心으로 처음에는 事前實驗段階로서 實驗集團을 대상으로 1~2년에 걸쳐 施行하되 行爲要因과 集團과의 相互作用下에 그것이 QWL水準向上에 어떠한 影響을 미치는가를 신중하게 檢討한다.

(5) 事前實驗의 効果檢討

以上の 實驗을 토대로 事前·事後評價 및 行爲要因에 대한 檢討를 토대로 QWL水準向上에 影響을 미치는 內容을 實用技法에 適用한다.

2. 實用化方案

外國의 事例를 볼 때 QWL水準을 向上시키기 위한 努力은 상당히 다

양하게 이루어지고 있음을 알 수 있다. 또한 QWL水準의 向上을 위한 프로그램은 極히 制限的인 것부터 시작하여 組織의 一部 또는 組織의 全般에 이르기까지 여러 단계에 걸쳐 있다는 사실도 알 수 있다.

예를 들면, Katz, Kochan, Gobeille 등이 GM社의 各工場에서 QWL 프로그램과 勞使關係 및 經濟的 成果間의 關係에 대한 實證的 研究를 시행할 때 그들이 活用한 QWL 프로그램의 內容에는 다음과 같은 것들이 包含되어 있었다.⁷¹⁾

- 1) 勞働者들의 가족을 위한 여행이나 주민들을 위한 오픈 하우스
- 2) 獻血運動이나 住民들과의 일체감 캠페인을 통한 주민과의 유대 관계 조성
- 3) 담장 페인트칠같은 工場施設의 改善
- 4) 社外訓練 또는 스태프와의 問題點 討論會
- 5) 社外訓練 또는 時間級勞働者와의 問題點 討論會
- 6) 經營者와 勞組幹部와의 社外會合
- 7) 알콜이나 마약남용에 관한 프로그램
- 8) 社內 特別作業集團을 包含하는 實驗事業
- 9) 티셔츠, 자켓, 펜과 같은 기업선전용 판촉프로그램
- 10) 미래의 QWL展開에 대한 時間級勞働者 또는 勞組幹部와의 협의회
- 11) 勞使合同 QWL委員會의 設立
- 12) 外部 컨설턴트 또는 內部專門家の 活用

註 71) H.C. Katz, T.A. Kochan, and K.R. Gobeille, "Industrial Relations Performance, Economic Performance and QWL Programs : An Interplant Analysis," Industrial and Labor Relations Review, Vol.37, No. 1(Oct. 1983), pp.3-17.

- 13) 表彰이나 賞金等を 提供하는 品質改善 特別프로그램
- 14) 從業員에 대한 동기부여 關聯映畫나 매체의 提供
- 15) 從業員이나 勞組幹部에게 QWL 研究結果의 피이드백
- 16) 新入 從業員에 대한 GM 과 自動車勞組의 合同오리엔테이션
- 17) 從業員 또는 勞組幹部에게 工場擴張, 革新, 其他, 變更計劃과 關聯된 情報의 提供
- 18) 질문함, 제안함, 社內報와 같은 上向的 意思傳達 프로그램
- 19) 退職者, 크리스마스 등을 위한 특별만찬 또는 오찬
- 20) 特別세미나 등을 통한 一線監督者の 役割 向上

또한 Gadon 은 다음과 같은 QWL 프로그램을 提示하고 있다. 72)

- 1) 個人 및 專門人開發 (personal and professional development)
: MBO, 經營者 開發, 經歷相談, 精神健康相談 (從業員 支援 프로그램), 肉体的 健康增進
- 2) 職務再設計 (work redesign) : 水平的 職務擴大, 職務充實化, 作業工程의 再組織, 社會技術 시스템
- 3) 팀 形成 (team building) : 品質管理 씨클, 參與팀, 태스크포오스, 프로젝트集團, 勞使合同生産委員會
- 4) 作業計劃 (work scheduling) : 流動的 作業時間, 時差制 作業時間, 適當 勤務日數의 短縮, 職務分擔, 파트-타임作業
- 5) 全体的 組織變化 (total organizational change) : 竝列組織(parallel organization : 既存의 組織과 함께 共存하는 교차적 階層別 代表制度), 스킴론 플랜 또는 럭키 플랜 등의 利潤分配制度, 勞動者委員會와 共同決定制度

註 72) Herman Gadon, "Making Sense of Quality of Work Life Programs," Business Horizons, Vol.27, No.1(Jan-Feb.1984),pp.43-45.

이러한 것을 통해서 우리가 알 수 있는 것은 QWL 프로그램이 갖는 共通的 觀點은 종래의 經營權으로 간주되어 왔던 問題들에 대한 意思決定에 勞動者의 參加를 增大시킨다는 點이다. 이와 함께 QWL 프로그램의 유형은 勞動者가 意思決定에 參與하는 範圍(scope)와 깊이(extent)에 따라 區分될 수 있다.⁷³⁾

一般的으로 勞動者들이 意思決定에 參與하는 範圍가 크고 意思決定權限이 많을수록 그것이 組織全体에 미치는 影響力이 크며, 組織은 非傳統的·分權的 組織의 特性을 갖게 된다. 따라서 組織이 傳統的 構造와 特性을 갖게 되는 경우 非傳統的·分權的 組織으로의 轉換에는 많은 期間이 所要될 것이다. 그럼에도 이러한 變化는 組織이 QWL을 指向하고자 할 때에 거쳐야 할 過程이라고 생각된다.

따라서 以下에서는 傳統的 組織으로부터 QWL을 指向하는 現代的 組織으로의 이행단계를 勞動者들의 意思決定參加 範圍와 程度에 따라 크게 個別的 次元, 集團的 次元, 組織的 次元으로 分類하여 QWL program의 實踐段階를 構成해 보고자 한다.

1) 個別的 次元에서의 QWL 프로그램

(1). 概要

우선 QWL program을 遂行함에 있어서 實行의 基本單位는 從業員 個人이 된다. 물론 QWL 프로그램의 重點論議는 作業現場(shop-floor)에 있어서 作業集團이 되고 있지만 이 프로그램을 導入·實行하는데 있어서 우선은 勞動者들 個個人이 이 프로그램에 대해 수궁하고 받아들일 수 있는 자세가 갖추어져야 한다는 點에서 個人的 次元의 프로그램이 선행되어야 한다고 본다.

註 73) Donnelly, "Participative Management at Work", Harvard Business Review, January-February, pp.117-127.

여기에서取扱되는內容은 주로職務現場에서個個의勞働者들이當面하는問題들로서職務內容, 커뮤니케이션, 作業條件 등에 대한改善策 내지는問題點들을上位·管理層에提案하고고충의解決등을 통해參加하는過程으로 볼 수 있다.

(2). 諸技法

個別的인次元에서實行될 수 있는 QWL 프로그램上的技法으로는 커뮤니케이션의改善, 提案制度, 自由時間勤務制, 職務擴大, 職務充實化 등을 들 수 있다.

가. 커뮤니케이션改善: 커뮤니케이션의改善은勞働者들의參加가 이루어지는出發點이라 하겠다. 커뮤니케이션을 통한參加는決定된 사항이實行되기 이전에從業員들에게 전달되는 것을意味하며,實行이된 이후에 전달되는 것은意味가 없다.

커뮤니케이션을 통한參加方法은企業內的 公示權, 社内報 또는 非公式的 會合을 통하여 이루어질 수 있다.

또한 커뮤니케이션에 있어서 주의할 점은既存의 커뮤니케이션이 주로 上意下達式的 一方的인 形態를 취하는데 이는現場 從業員들의意思가上位 내지는 水平階層에 전달되는 것을妨害하는要因이 된다. 따라서現場 勞働者들의意思가 제대로 반영이 되고 그를 통해從業員 個人次元에서의參加가 이루어지기 위하여는 上向的 커뮤니케이션 내지는 水平的 커뮤니케이션의開發도 要望된다.

上向的 커뮤니케이션의 대표적인 예는 다음에言及될 提案制度 등을 들 수 있으며, 水平的 커뮤니케이션의 경우는 태스크 포스(task force)나 매트릭스組織等を 들 수 있다.

나. 提案制度

앞의 커뮤니케이션이一般的으로參加的 技法에 包含되지 않는 반면 提案制度는 個人의參加와 關聯하여 가장 일반적으로 이용되고 있는技

法이다. 이 制度下에서 從業員들은 經營에 關聯된 諸般 問題들에 대한 改善 및 實行策을 提示하게 되기 때문이다.

提案制度의 이용은 단순한 提案函의 이용에서부터 提案이 採擇되는 경우의 經濟的 報償을 해주는 企業的 次元의 프로그램에 이르기까지 多樣하다. 一般的으로 提案制度의 利用은 여러가지 커뮤니케이션 技法을 利用하여 수집된 提案(또는 아이디어)들을 審査委員會를 거쳐 審査·選拔하고 採擇된 提案을 該當部署에 提示하게 된다. 또한 採擇된 아이디어에 대한 報償은 現金이나 特別한 공개의식 등을 통하여 이루어질 때 効果的인 것으로 나타났다. 그런데 提案制度 自体가 상당히 効果的인 QWL 프로그램이라는 것은 많은 事例나 研究結果로 밝혀졌으나 이의 實施에는 많은 障礙要因이 있는 것으로 確認되었다.

예를 들면 提案(주로 省力化에 대한 提案)에 따른 일자리의 감소, 同僚 勞動者들의 질서와 提案提示의 방해는 提案制度가 効果的이기 위해서 선결되어야 할 問題들로 나타났다. 따라서 提案制度를 통한 勞動者들의 參加가 成功的이기 위해서는 現場 從業員들의 提案이 企業뿐만 아니라 從業員 個人에게도 利益이 된다는 點을 보여줌으로써(예를 들면 提案에 대한 物質的 報償이나 費用減少에 대한 從業員配分) 이들의 積極적 參加를 유도해야 한다.

다. 自由勤務時間制: 여러가지 形態의 勤務制度(例: 週 5日 勤務制)가 團體交渉이나 其他의 經營參加에 따른 結果라 하지만 이 중에서 본질적인 參加的 形態의 勤務制는 自由時間勤務制(flexitime)이다. 이는 個別 勞動者가 各者의 勤務始作時間과 終了時間을 選擇하도록 함으로써 자신의 作業生活(work life)에 대한 裁량과 통제를 擴大하는 方法이다.

이 制度下에서는 個別勞動者가 반드시 作業場에 있어야만 하는 固定時間帶(또는 核心時間帶; core hours) 以外에는 자유로이 出·退勤時間

을 決定하도록 하는데, 중요한 것은 집단이나 사업장을 單位로 重要的 機能이 停止되지 않도록 하기 위해서 同僚作業者들과의 時間調整이 進行되어야 한다는 點이다.

이 制度의 利用은 美國뿐만 아니라 유럽 先進國에서도 利用頻도가 늘고 있는데, 美國의 경우에는 勞動省統計에 따르면 約 1,000 萬名 以上の 勞動者들이 이 制度의 惠澤을 얻고 있으며, 스위스의 경우는 全體 勤勞者의 50%, 西獨의 경우는 1/3 이 이 制度의 惠澤을 받고 있는 것으로 나타났다.

라. 職務擴大・職務充實化: 이는 現場 從業員들의 擔當職務의 種類 내지 意思決定 領域을 擴大시키는 方法으로 職務擴大(job enlargement)가 水平的으로 擔當職務의 가지수를 擴大시키는 것이라 한다면, 職務充實化(job enrichment)는 垂直的으로 意思決定領域을 擴大시키는 方法이다. 또한 職務擴大가 주로 現場作業者에게 적용할 수 있는 技法인 반면에 職務充實化는 주로 事務・管理職에서 適用될 수 있는 技法이다. 이 두가지 方法은 주로 個別 從業員의 參加를 擴大시키는 方法인데 대하여 이 두가지 方法을 동시에 適用하는 技法으로는 集團的 次元에서의 QWL 向上技法인 自律的 作業集團(autonomous work group)을 들 수 있다.

(3). 諸技法과 QWL 水準의 向上

以上에서 열거한 諸 QWL 技法을 適用할 때 예상될 수 있는 QWL 水準의 向上은 먼저 福祉厚生의 경우 上向的 커뮤니케이션이 잘 이루어짐으로써 現場 勞動者들의 諸般 福祉欲求의 把握이 제대로 이루어지며 이것이 統合될 때 최소의 費用으로 최대의 效果를 期待할 수 있다. 또한 監督方法의 경우도 충분한 教育訓練이 先行될 때 職務擴大와 職務充實化를 통하여 監督者는 一方的 指示者로서가 아닌 業務의 調整

者로서 그리고 從業員들의 助言者(helper)로서의 役割을 遂行하게 되며 동시에 從業員들은 創意的이고 勞動生活의 보람을 느낄 수 있게 되는 效果를 얻을 수 있다.

특히 自由時間勤務制의 경우 이 制度를 통하여 교통체증이 감소되는 外에도 家庭生活과 職場生活과의 연계가 可能해지며, 生活리듬을 極大化함으로써 높은 士氣와 함께 高生産性의 效果도 얻게된다.

2) 集團의 次元에서의 QWL 프로그램

(1). 概要

從業員 集團이 意思決定에 參與하는 方法에는 여러가지 形態가 있다. 이들 諸技法들은 集團的 參加가 個別參加에 의한 것보다 效果가 크다는 시너지 效果에 假定을 두고 있으며, 組立線과 共同作業을 바탕으로 하는 大量生産方式에 있어서 基本 作業單位가 集團이라는 點에서 오늘날 QWL水準向上 努力의 가장 큰 관심대상이 되고 있다.

集團參加方式은 앞에서 言及한 個別參加方式의 하나 이상이 결합되는 수도 있지만 集團은 나름대로의 集團力學(group dynamics)이 存在하고 있으므로 獨特한 形態로서 QC 팀이나 自律的(내지는 半自律的) 作業集團의 形態를 취하게 된다.

오늘날 西歐 先進産業國에서 實驗 또는 應用되고 있는 QWL의 努力은 大部分 이러한 集團的 프로그램을 취하고 있는데 이는 統制할 수 있는 單位數를 최소화하면서도 비교적 作業現場의 問題를 용이하게 發見할 수 있으며, 全体作業工程과의 均衡을 잃지 않으면서도 팀내 協同을 前提로 生産性を 極大化할 수 있다는 利點이 있기 때문이다.

(2). 諸技法

가. QC 팀 : QC 팀은 現場水準에서의 問題解決集團으로서 5~15명으로

로 구성된 팀이 그들이 당면하고 있는 문제를 분석하고 이를 次上位 管理層에 提示하는 責任을 갖는다. 따라서 勞働者들은 作業現場에서 그들에게 影響을 미치는 여러가지 문제들의 규명, 분석 및 해결을 위한 教育訓練을 받게 된다. 또한 作業팀은 現場監督의 指導下에 1週에 1 回程度 會合을 가지며 여기에서 作業에 關聯된 品質 및 生産問題 등에 대한 分析과 解決策을 提示하게 된다.

現在 이 技法에는 日本의 경우 大企業에 종사하는 勞働者들의 90% 以上이 關聯되고 있으며, 美國의 경우도 GM, Ford, American Airlines 등 1,000 個 以上의 大企業들이 이 技法을 採用하고 있으며 그 利用 趨勢는 급격히 늘어나고 있다.

最近 QC 팀에 대한 接近은 단순한 品質向上에서 벗어나 作業現場에 의 參加에 보다 重點이 주어지고 있다.⁷⁴⁾ 이는 品質과 生産에 대한 勞働者들의 集團的 參加를 통하여 팀리더와 팀구성원 및 팀구성원간의 相互作用을 유발하며 이를 통하여 現場勞働者들은 社會·心理的인 意思 決定領域을 擴大하게 되고, 職務投入(job involvement)이 可能하며 職務滿足을 얻게 된다.

이러한 點에서 QC 팀의 運營에는 팀리더인 現場監督의 役割이 重視 된다. 즉 그는 팀의 會合을 주도하며 팀의 助言者(facilitator)로서 從業員(팀구성원)과 上級管理層間의 의사소통의 窓口役割을 擔當하게 된다. 따라서 QC 팀을 導入함에는 이들 現場監督者를 대상으로 集團力學, 問題解決에 대한 教育訓練이 先行되어야 할 것이다.

全般的으로 QC 팀이 成果를 얻기 위하여는 다음과 같은 요건을 충족 하여야 한다.⁷⁵⁾

註 74) D.J. Skrovan, 「Quality of Work Life」, p.179.

75) S.S. Randall, 「Effective Personnel Management」(St. Paul: West Publishing Co., 1983), PP.493-494.

- i) 助言者 (facilitator)로서 一線監督者의 役割은 QC프로그램의 가장 중요한 部分이다. 따라서 이 技能을 담당하는 사람은 組織의 모든 階層에 있는 사람들과 함께 일할 수 있는 能力이 있어야 하며, 創意的이고 融通性이 있으며 組織의 政治的 氛圍氣를 熟知하고 있어야만 한다.
- ii) QC 팀의 導入 및 運營에 있어서 經營層과 勞組의 支援이 뒷받침되어야 한다.
- iii) QC 프로그램은 從業員들의 自發的 參與에 의해 이루어져야 하지만 QC 팀의 導入에 대한 經營層의 지원과 격려가 있어야 한다.
- iv) 일정 범위내에서 QC 팀 구성원들은 問題의 選擇과 解決에 대한 裁量권이 있어야 한다.⁷⁶⁾

나. 自律的 作業集團：現場水準에 있어서 勞動者들의 集團的 經營 參加方法中 비교적 適用이 어렵고 이용범위가 제한된 방법중의 하나기 自律的 作業集團이다. 이는 勞動者들을 몇개의 小規模集團으로 分割하며, 이들 小規模集團은 일반적으로 監督者와 管理者에 의해 遂行되어 왔던 機能에 대한 責任을 지는 것으로 具體적으로는 作業割當, 作業速度, 教育訓練, 日程計劃, 品質統制, 維持 및 其他 活動에 대한 計劃 및 監督의 責任을 갖는다.

自律的 作業集團의 基本概念은 作業의 細分化에 따른 勞動疏外를 克服하는 데 있다. 따라서 小集團活動을 통하여 종업원들은 全体 作業過程의 처음부터 끝까지를 지켜볼 수 있는 기회를 갖게 된다.

註 76) 一般적으로 QC 팀은 企業과 從業員 모두에게 影響을 미치는 廣範圍한 企業政策에 對한 意思決定權은 갖지 않는다. D.J.Skrovan, op.cit., P.179.

앞서 言及하였듯이 自律的 作業集團은 業務의 水平的·垂直的 機能을 擴大하는 複合的 方法이다. 즉 從業員들은 垂直的으로 計劃에서 統制에 이르는 意思決定의 領域에 대한 擴大參加뿐만 아니라 集團內에서 水平的으로 擴大된 여러가지 機能을 遂行하게 된다. 따라서 自律的 作業集團의 경우 現場中心의 教育訓練을 前提로 함으로써 個別從業員들은 한 가지 이상의 機能을 遂行하여야 한다. 이를 위해 새로운 機能(또는 技術)을 習得하는 경우 賃金도 增加하는 方法을 쓰는 것이 일반적이기 때문에 이 技法을 導入·適用함에는 많은 投資와 時間이 소요된다. 하지만 이러한 投資는 自律的 作業集團에 의해 기대할 수 있는 流動性의 必須要件이 된다.

自律的 作業集團은 作業現場에서 運用되는 參加의 形態로서 集團內의 意思決定은 現場問題에 限定된다 할지라도 組織上位水準에서의 機能-集團機能의 統合과 集團間 不調和의 해소-이 要求된다.

이러한 理由때문에 自律的 作業集團의 形態는 適用上에 限界를 갖고 있지만 스웨덴의 Volvo 自動車工場, 美國 Kansas 州의 Topeka 에 있는 General Food 등에서 成功的인 適用例를 찾아 볼 수 있다.

自律的 作業集團이 QC 팀과 다른점은 QC 팀의 경우 팀리더의 役割이 크게 강조되는데 비하여 自律的 作業集團은 팀내의 모든 구성원들이 팀에서 必要로 하는 모든 技能을 習得하고 있기 때문에 週單位로 交代하여 팀조장(보통 조정자의 의미를 갖는 coordinator 로 指稱)을 맡게 되며, 그의 役割은 生産工程上의 다음 단계의 工程과의 業務連絡의 機能을 갖는다. 또한 自律的 作業集團은 集團內의 行爲基準을 갖는데, 이러한 基準은 作業集團과 經營層과 勞組로 구성된 調整委員會에 의해 確定되며 대체적인 내용은 調整者(coordinator)의 役割, 採用基準, 職務轉換, 統制 등에 대한 基準을 包含한다.

(3). 諸技法과 QWL水準의 向上

QC 팀과 自律的 作業集團을 중심으로 한 集團的 參加方法을 통한 QWL 向上은 상당히 效果的이다.

이는 QWL이 복표로 하는 作業現場의 民主化 (shop floor democracy)와 勞動生活의 質 (quality of working life)이 이들 技法의 核心이 되기 때문이다. 특히 職務內容과 職務遂行上의 意思決定領域이 이들 技法에 의해 多樣化되고 深化될 수 있다. 예를 들어 自律的 作業集團을 통하여 職務內容의 擴大와 함께 意思決定의 深度도 깊어지게 된다. 이는 오늘날 從業員들의 欲求가 허즈버그가 言及한 衛生要因 - 賃金, 勤勞條件, 昇進 등 - 보다는 動機賦與要因 - 職務內容, 成就感, 認定感 - 을 추구하고 있다는 점에서 QWL 向上에 極히 效果的이라 할 수 있다. 또한 이들 技法은 傳統的인 監督方式인 指示的인 方法에서 協調的 내지는 自律的 監督方式으로 轉換하게 됨으로써 勞動者들로 하여금 自律性和 創意性을 유발시킬 수 있다는 점에서도 效果的이다.

커뮤니케이션의 경우도 監督方法의 경우와 마찬가지로 作業現場에서 發生하는 問題에 대하여 팀내의 구성원이 公동의 責任을 지기 때문에 下向的인 의사소통에서 벗어나 팀구성원과 팀장 또는 팀구성원간의 다양한 의사소통채널을 갖게 됨으로써 相互作用과 팀내의 人間關係가 圓滑하게 이루어질 수 있다. 또한 集團的 參加方式을 통한 作業條件 및 雇傭安定, 昇進, 考課上의 效果를 要約하면 먼저 作業條件의 경우 集團은 當面한 作業條件을 協調的인 리더나 上位의 管理者의 支援과 集團共同의 努力을 통하여 바람직하게 改善할 수 있으며, 昇進 및 人事考課도 集團內 構成員의 計劃과 統制라는 feed-back 을 통하여 보다 客觀的이고 肯定的 (positive)인 方向으로 이루어질 수 있다. 특히 雇傭安定의 問題는 集團的 參加技法을 통하여 人力의 流動性 (例: 한 사람이 여러 가지 技能 習得)을 갖게 됨으로써 최소의 人力으로 최대의 效果를 얻

을 수 있다는 점에서 効果的일 수 있다.

그러나 集團的 參加方式의 경우 賃金과의 關係는 勞動者의 立場에서 는 반드시 有利하지만은 않다. 自律的 作業集團의 경우 賃金은 技術習 得과 높은 상관관계를 갖지만 이것이 반드시 經營成果와 직결되는 것 은 아니기 때문에 상대적으로 勞務費 比率이 높을 수도 있지만 勞動 紛糾, 轉職, 離職, 缺勤 등에 따른 눈에 보이지 않는 費用을 감안한다면 自律的 作業集團은 從業員들의 賃金水準에 대한 만족과 더불어 技 能向上 및 職務滿足, 勞使協調를 꾀할 수 있는 方法이 된다.

3) 企業的 次元에서의 QWL 프로그램

QWL 프로그램의 出發이 企業의 意思決定이 주로 企業上位水準에 集中 되어 있음으로 해서 생기는 作業現場에서의 不滿이었다는 點에서 지금 까지의 QWL 프로그램은 주로 現場水準에 초점을 두고 實驗·開發되고 있으나, 이 프로그램이 企業에 定着되기 위하여는 企業全般에 걸쳐 보 다 体系的인 形態를 갖추어야 할 줄 믿는다.

따라서 企業全般에 걸쳐 運用될 수 있는 몇가지 技法을 例示한다면 目標에 의한 管理 (Management by Objective), 經歷開發計劃 (Career Development Program), 組織開發 (Organization Development), 參加的 利潤分配制度, 勞使協議會, 共同意思決定制 등을 들 수 있다.

마지막으로 우리는 Fombrun 등이 提示한 QWL 프로그램의 運用指針을 紹介하면서 이 研究를 끝맺고자 한다.⁷⁷⁾

첫째, 모든 個別 從業員들의 欲求와 權利는 尊重되어야 한다.

둘째, 組織은 從業員뿐만 아니라 다른 利害關係者들에게도 惠澤이 갈

註 77) Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy and Mary A. Devanna, 「Strategic Human Resource Management」, John Wiley & Sons, 1984, PP.365-366.

수 있도록 再設計되어야 한다.

세째, 問題解決과 意思決定에는 協力的이고 參加的인 接近法이 바람직하다.

네째, 組織變化戰略은 基本的으로 企業의 對內外與件을 고려한 全般的 視角에 입각해야 한다.

다섯째, 人間과 組織은 兩者가 모두 不完全하지만 學習을 통해 改善이 可能하다.

3. 提 言

1) 勞使間의 信賴感回復

i) 勞使雙方的 意識轉換 - 經營共同體로서의 파트너意識 提高

使用者: 勞組存在의 認定 및 勞組活動에 대한 不當介入의 止揚

勞動組合: 감정적 對應(例: 운동장에서 多衆이 모인 가운데 使用者로부터 바로 어떤 要求條件의 수락을 강요하는 것과 같은 大衆團體交涉)의 止揚

ii) 共通으로 추구할 수 있는 目標의 設定 - 공정한 成果配分制度의 導入

iii) 차별적인 각종 상징의 除去 - 人間性回復

2) 上司의 監督方法의 改善

i) 勞務管理의 일차적 責任者로서의 認識 提高

ii) 權威主義的·高壓的 作業指示가 아닌 參與的이고 受容的·支援的인 態도의 함양

iii) 부하의 能力을 認定해 주는 態도의 함양

iv) 부하의 能力을 育成시키려는 観点에서의 部下管理要領의 體得

v) 부하의 能力을 公正하게 評價할 수 있는 眼目의 開發

3) 昇進・向上의 欲求充足

- i) 昇進者 決定方法의 公正性
- ii) 昇進機會의 公平성
- iii) 人事考課의 公正한 運用 및 考課項目의 事前公開
- iv) 教育訓練機會의 增大

4) 休暇 및 餘暇善用프로그램

- i) 休暇制度 및 施設의 合理的 運用
- ii) 휴게시설의 擴充 및 多樣化
- iii) 保健衛生環境에 대한 使用者側의 關心 提高

5) 賃金水準과 体系

- i) 賃金水準의 外的均衡 重視
- ii) 賃金格差의 內的基準의 公正性 確保
- iii) 基本給水準의 向上
- iv) 賞與金制度의 改善(基本給의 補完的 性格이 아니라 成果와 關聯하여 算定)

6) 社內 意思疏通

- i) 會社現況 說明會
- ii) 고충상담실의 實際的 運用 및 活性化
- iii) 勞使協議制의 活性化 - 一般從業員의 意見收斂

7) 長期勤續者의 處遇改善

- i) 雇傭安定의 重要性 認識 - 就業規則의 非民主的 要素 除去
- ii) 生産職 長期勤續者에 對한 身分上 및 金錢上의 處遇改善

직장생활의견조사표

안녕하십니까?

본 설문조사는 기업체에 종사하고 계시는 분들의 직장생활에 대한 의견을 청취하기 위한 것입니다. 모든 응답은 학문적인 목적 이외에는 사용되지 않음은 물론 특정인의 개인적인 사정이 드러나지 않도록 종합적인 통계처리 될 것입니다.

귀하의 정성어린 응답은 인사노무관리를 개선하는데 있어 귀중한 자료로 활용될 것입니다.

바쁘신 중이라도 부디 진지하고 솔직한 응답을 해주시면 감사하겠습니다.

귀하의 도움에 깊은 감사를 드립니다.

1987. 12.

인 하 대 학 교 경 상 대 학
교 수 정 재 훈

직장생활의견조사표

1. 일반항목

성 별 : 연령 : 혼인 : 부양가족수 :

현직장 근속년수 : 과거전직회사 : 주당 평균 근무시간 :

학 령 : 종근보년수 :

2. 직장생활 관련항목

다음의 각 문항에 대해 평소에 느끼신대로 (V) 표를 해주시면 감사하겠습니다.

항 목	전 혀 그 렇 지 않 다	별 로 그 렇 지 않 다	보 통 이 다	약 간 그 렇 다	전 적 으 로 그 렇 다
1. 현재 맡고 있는 업무(작업)의 내용은 본인의 적성과 잘 어울린다고 생각하십니까?					
2. 현재 맡고 있는 업무(작업)수행과정에서 본인의 능력을 상당한 정도 발휘할 수 있다고 생각하십니까?					
3. 현재 맡고 있는 업무가 본인의 성장과 발전에 상당히 기여한다고 생각하십니까?					
4. 현재 담당직무(업무)의 내용자체가 중요하다고 생각하십니까?					
5. 현재의 담당직무는 상당한 책임이 주어지는 일이라고 생각하십니까?					
6. 현재의 담당직무 수행과정에서 본인에게 상당한 재량권이 주어진다고 생각하십니까?					

항	목	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	전적 으로 그렇다
7.	현재의 근무(작업)시간이 너무 길다고 생각하십니까?					
8.	현재의 업무(작업)수행에서 오는 피로가 크다고 생각하십니까?					
9.	현재의 업무(작업)내용이 지나치게 단순하고 반복적인 것이라고 생각하십니까?					
10.	현재의 업무(작업)수행에서 시간적으로 압박감을 많이 받는다고 생각하십니까?					
11.	회사의 산업재해방지를 위한 안전시설에의 투자와 안전관리에의 노력은 적절하다고 생각하십니까?					
12.	현재의 작업환경이 양호하다고 생각하십니까?					
13.	귀하의 경력과 귀사의 규모를 고려해볼 때 다른 회사의 같은 지위에 있는 사람의 급여(임금+상여금) 수준과 비교해서 현재 귀하가 받는 보수가 적절하다고 생각하십니까?					
14.	회사내에 귀하와 비슷한 경력과 업무내용을 수행하는 사람의 급여와 비교해서 현재 귀하가 받는 보수가 적절하다고 생각하십니까?					

항 목	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	전적으로 그렇다
15. 회사의 급여지급방식 (예 : 연공급제, 일급제 또는 월급제) 은 적절하다고 생각하십니까?					
16. 회사의 급여결정기준 (예 : 연공급제 또는 능력급제) 은 적절하다고 생각하십니까?					

3. 다음 질문은 노동조합에 대한 귀하의 의견을 알아보려고 하는 것입니다. 평소에 느끼신대로 응답(V)해 주시면 감사하겠습니다.

항 목	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	전적으로 그렇다
17. 노동조합은 반드시 필요하다고 생각하십니까?					
18. 노동조합의 결성과 단체교섭은 보장되어야 하지만 단체행동권은 어느 정도 제한하는 것이 바람직하다고 생각하십니까?					
19. 노동조합에 단체행동권이 있듯이 사용자에게는 공장폐쇄권이 있는데 사용자의 이 권리는 제한하는 것이 바람직하다고 생각하십니까?					
20. 공무원, 교원, 국영기업체, 방위산업체에 종사하는 노동자는 조합을 결성하지 못하도록 하는 것이 바람직하다고 생각하십니까?					

항 목	전 혀 그렇지 않 다	별 로 그렇지 않 다	보 통 이 다	약 간 그렇다	전 적 으 로 그렇다
21. 기존의 노동조합간부는 모두가 어용이라고 생각하십니까?					
22. 기존의 노조활동중에는 어느 정도 노동자를 위한 것도 있었다고 생각하십니까?					
23. 노조가 있는 것이 기업경영에도 도움이 될 것이라고 생각하십니까?					
24. 기업주가 미리 알아서 잘 해 준다면 노조는 필요없다고 생각하십니까?					
25. 원만한 노사관계를 위한 가장 중요한 요소는 임금분제라기보다는 노사간의 신뢰회복이라고 생각하십니까?					
26. 노사문제의 해결을 위해서는 일단 집단행동부터 시작하는 것이 좋다고 생각하십니까?					
27. 노사분제에 대한 기업주의 발언은 일단 의심을 품고 증빙서류를 받아 놓는 것이 좋다고 생각하십니까?					
28. 노사문제는 한편으론 일을 하면서 다른 한편으론 대표를 통해 협상으로 해결하는 것이 바람직하다고 생각하십니까?					
29. 회사는 적자가 나든 말든 그동안 근로자들이 착취당한 몫을 어떤 식으로					

항 목	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	전적으로 그렇다
돈 받아내야겠다고 생각하십니까?					
30. 기업주가 회사의 경영내용을 솔직하게 밝힌다면 회사가 계속 유지될 수 있는 선에서 임금인상폭을 조정하는 것이 바람직하다고 생각하십니까?					
31. 회사의 성장보다는 내 수입이 우선이므로 최소한의 비용을 제외한 모든 이익은 종업원 몫으로 돌려져야 한다고 생각하십니까?					
32. 회사의 경영실적이 좋든 나쁘든 간에 상여금은 반드시 일정액 이상 지급되어야 한다고 생각하십니까?					
33. 기본급 수준이 초과근무수당 등의 제수당을 포함한 현재의 수준으로 인상된다면 초과근무 없이도 정상근무시간 내에 현재의 작업량을 모두 마칠 수 있다고 생각하십니까?					
34. 노동조합의 힘이 너무 강해지고 있다고 생각하십니까?					
35. 노동조합의 임금인상요구는 실업을 가져올 가능성이 크다고 생각하십니까?					
36. 노조는 감독자들로 하여금 근로자들보다 인간적으로 대하도록 한다고 생각하십니까?					

항 목	전 혀 그렇지 않 다	별 로 그렇지 않 다	보통 이다	약 간 그렇다	전 적 으로 그렇다
37. 노동조합의 임금인상요구는 물가인상을 유발시킬 가능성이 크다고 생각하십니까?					
38. 노조는 근로조건(예: 임금)의 직차를 줄이는데 기여한다고 생각하십니까?					
39. 노조는 임금과 작업조건을 개선할 것이라고 생각하십니까?					
40. 노조는 감독자들로 하여금 노동자를 공평하게 취급하도록 한다고 생각하십니까?					
41. 노조는 좋은 노사관계를 방해한다고 생각하십니까?					
42. 파업은 보다 좋은 임금과 작업조건을 가져다 준다고 생각하십니까?					
43. 모든 노동자는 노조에 가입해야 한다고 생각하십니까?					
44. 종업원은 일자리를 잃지 않기 위해서는 노조에 가입해서는 안된다고 생각하십니까?					
45. 노사협의회만 잘 운영이 되면 노조는 필요없다고 생각하십니까?					
46. 노사협의회와 단체교섭은 실제로 취급하는 내용이 서로 중복되는 것이 많아서 기능상으로 구분하기가 어렵다고					

항 목	전 혀 그렇지 않 다	별 로 그렇지 않 다	보통 이다	약 간 그렇다	전 적 으 로 그렇다
생각하십니까?					
47. 노사협의회의 운영 및 성과에 만족하십니까?					
48. 현재의 노사협의회는 형식적이므로 반드시 노조를 통한 교섭이 필요하다고 생각하십니까?					

4. 다음은 귀사의 몇가지 측면 즉 일반적인 사항, 협상과정, 그리고 고충처리 등과 관련된 질문입니다. 귀하가 평소에 느끼신대로 응답(V)해 주십시오.

항 목	전 혀 그렇지 않 다	별 로 그렇지 않 다	보통 이다	약 간 그렇다	전 적 으 로 그렇다
일반적으로					
49. 사용자는 노조를 합리적으로 상대하고 있다고 생각하십니까?					
50. 사용자는 노조의 내부일에 간섭하고자 한다고 생각하십니까?					
51. 사용자는 노조의 주장이 옳다고 생각될 때는 양보를 한다고 생각하십니까?					
52. 사용자는 노조와 공개적으로 상대한다고 생각하십니까?					
53. 사용자는 경영권을 남용한다고 생각하십니까?					

항 목	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	전적으로 그렇다
54. 사용자는 노조와 협력하고자 애쓴다고 생각하십니까?					
55. 사용자는 노조가 당면하고 있는 문제를 전혀 이해하려고 하지 않는다고 생각하십니까?					
56. 노조와 사용자간의 관계는 만족스럽다고 생각하십니까?					
57. 노조와 사용자간의 관계는 원래 적대적이라고 생각하십니까?					
58. 귀사의 경우는 다른 회사보다 노조와 사용자간의 관계가 더 좋다고 생각하십니까?					
협상과정에서					
59. 사용자는 위협전술을 많이 사용한다고 생각하십니까?					
60. 노조와 사용자는 서로 적개심을 가지고 있다고 생각하십니까?					
61. 사용자가 양보하는 것은 문제를 회피하기 위한 것이라고 생각하십니까?					
62. 사용자는 새로운 협상안에 귀를 기울이지 않는다고 생각하십니까?					
63. 노조와 사용자는 정보를 공유한다고 생각하십니까?					
64. 사용자는 압력을 받지 않는한 양보					

항 목	전 혀 그렇지 않 다	별 로 그렇지 않 다	보통 이다	약 간 그렇다	전 적 으 로 그렇다
하려고 하지 않는다고 생각하십니까?					
65. 노조와 사용자는 양쪽이 모두 새로운 해결방법을 찾고자 노력한다고 생각하십니까?					
고충처리 과정에서 66. 사용자는 노조측을 이해하려고 노력한다고 생각하십니까?					
67. 사용자는 고압적인 방식을 사용한다고 생각하십니까?					
68. 사용자는 사회적으로 올바른 것보다는 기업의 이익에 더 많은 관심을 가지고 있다고 생각하십니까?					
69. 사용자는 노조와 함께 적절한 정보를 공유하고 있다고 생각하십니까?					

第 2 章

身分管理：身分管理 改善을 위한 企業内部労働市場 設計方案

朴 竣 成

(誠信女大 教授)

章 目 錄

卷一 晉書 卷之九 魏晉書系
卷二 晉書 卷之十 魏晉書系
卷三 晉書 卷之十一 魏晉書系

編 者 林

(附錄 六十四頁)

I. 研究의 目的과 範圍

1. 研究의 目的

個別 勞動者의 勞動價值形成이 現實的으로 이루어지고 있는 企業의 境遇 勞務管理는 나름대로 原則을 갖고 運營되는 것처럼 보이지만 內面的으로는 뚜렷한 支配原理가 없음으로 해서 人事機會의 不均等性, 人事配分의 不公正性, 人事節次의 非民主性 등이 累積되고 있는데, 이는 結果的으로 正當한 勞動價值形成을 阻害하는 原因이 되고 있다. 이는 勞務管理를 지나치게 慣行的인 것으로 치부해 버리거나 아니면 지나치게 經營者의 裁量權에만 依存해 온 탓으로 돌릴 수도 있지만 무엇보다도 勞動價值形成에 對한 論議가 企業 範圍 밖을 研究水準으로 하여 進行되어 온 學門의 傳統타입을 역시 無視할 수 없는 實情이다.

따라서 勞動價值形成의 核心的 장을 外面할 수 없다는 現實的 當爲性은 勿論 經營學的 學門領域의 內實化라는 觀點에서 勞務管理 領域도 이제는 理論的 틀의 支援을 받아 慣行을 總括하는 原則을 提示할 時期에 이르렀다고 본다.

心理學, 組織行爲論 등 一미시적 研究結果의 이입도 重要하지만 巨視的, 勞動經濟學的 研究結果와의 接木 또한 重要하다는 觀點에서 本 研究는 始作되었다.

勞動經濟學的 觀點 特히 內部勞動市場의 觀點에서 볼 때 勞務管理는 企業內部에서 이루어지는 雇傭·交換을 統制하는 메카니즘으로 認識할 수 있고 이런 脈絡에서 볼 때 現在 勞務管理는 다음과 같은 問題點을 지니고 있는 것이다.

첫째, 勞務管理가 全般的으로 機能的인 次元 내지는 技法的인 管理에 치우친 나머지 原理나 規範이 不足하여 問題解決能力이나 비전提示에 問題가 나타나고 있다.

특히 미시적 次元의 勞務管理과 거시적 次元의 勞動經濟學的 觀點의 統合努力이 不足하여 勞動價値形成에 對한 論理的 說明이 恒상 不足하였다. 예컨대 使用者 指向의 勞務管理은 勞動의 効率的 活用에 있지만, 勞動者 指向의 勞務管理은 勞動價値에 正當한 補償을 支拂함으로써 勞動者의 삶의 質을 向上하는데 있다. 이 兩 觀點의 統合的 調和를 이루는 길이 勞使協力에 이르는 길인 바, 이를 達成하기 爲해서는 勞動價値形成에 對한 基本的 共感帶가 形成되어야 하는 것이다. 이러한 觀點에서 勞動價値形成이 具體化되는 企業內部的 勞動市場에 보다 많은 關心을 돌리면서 勞動經濟學的 分析들과 미시적 勞務管理 分析들을 統合하려는 努力이 要請되는 것이다.

둘째, 內部勞動市場 側面에서 人力構造가 勞務管理에 影響을 미치는 部分에 對한 理論的 檢證이나 研究가 不足하여 이 部分의 問題가 소홀히 다루어져 왔다. 특히 지난해 6.29以後의 勞使紛糾를 分析한 資料의 대부분이 賃金中心의 視角으로 展開되고 있으나 賃金과 身分體系가 단원화되어 있는 人事勞務體系의 特性上 賃金問題로만 다루어서는 問題의 本質에 接近할 수 없다. 왜냐하면 賃金水準의 問題나 賃金體系의 問題로 提起되는 勞動者들의 要求 이면에는 人力흐름의 굴곡으로 인한 配分의 不公正性, 人事機會의 不均等性 等の 불만이 內在되어 있기 때문이다.

例컨대 5餘年前만 하여도 上位職級으로 昇進하는 期間이 3-4年 所要되던 것이 이제는 5年 以上の 期間이 所要된다고 하자. 이렇게 昇進이 정체되는 當事者는 두가지 側面에서 不만이 發生한다. 하나는 身分 側面에서 昇進이 빨랐던 先任者에 比較하여 不만이고 이것이 결국은 昇進과 給與引上이 단원화되어 있는 現行 人事體系下에서 生涯給與總額의 不利益을 가져온다는 點에서 두번째 不만이 生기는 것이다. 더우기 이러한 狀況은 勞動者들의 生涯所得에 對한 關心의 高조와 人

力構造의 歪曲으로 인한 경합으로 생기는 상대적 박탈감, 高齡化, 高學歷化에 따른 身分保障과 安定的인 雇傭關係形成에 對한 欲求 등이 강하게 나타나는 趨勢와 더불어 더욱 누적되고 있는 實情이다. 요컨대 표출되는 要求가 賃金問題라 할지라도 그 原因的 背景에는 雇傭次元의 身分問題가 強하게 연결되어 있다는 것을 認識하여야 하는 것이다.

여기서 賃金問題를 賃金으로만 대처하는 것도 必要하지만 人力흐름調整을 通한 身分體系의 改善이 보다 根源的이라는 것을 理解할 수 있는 것이다. 이러한 問題認識을 바탕으로 人力의 內部移動이나 昇進構造에 影響을 미치는 人力흐름의 類型을 규명하여 人力流入(採用·募集), 移動(配置移動·昇進), 流出(退職)에 關한 人事方針을 提示하는 것이 本 研究의 目的이다. 이러한 研究目的을 達成하기 爲하여

첫째, 企業內部勞動市場의 水準을 測定하고

둘째, 이를 管理하기 爲한 人事方針을 提示하고

셋째, 基本的으로 勞使間의 企業內部勞動 去來關係의 公正한 構造를 形成하기 爲한 人力計劃模型을 提示하고자 한다.

2. 研究의 範圍와 對象

本 研究는 企業內部勞動市場을 分析單位로 하였다. 따라서 거시적 次元의 分析이 要求되는 外部勞動市場 領域과 企業間 職種別 移動의 分析이 要求되는 職種別 內部勞動市場은 分析에서 除外하였다.

本 研究는 企業別 內部勞動市場을 分析하기 爲하여 다음과 같은 企業을 研究對象으로 하여 各 個別社의 事例를 分析하도록 하였다.

企業의 內部勞動市場은 個別企業의 特有性(specificity)을 바탕으로 하는 것인 만큼 業種과 規模를 考慮하여 보다 많은 企業을 對象으로 多角的인 分析을 하지 않는한 보편적인 研究結果를 도출하기가 困難하다. 그리므로 여기서 도출된 結論은 暫定的이며 假說的인 發見의 次

< 表 1 >

研究對象 企業 概況

業 種	歷 史	從業員規模	分 析 期 間
電 子 組 立	18 年	764	85 年 以後
織 維	28	4,134	86 年 以後
建 設	20	3,100	80 年 以後
綜 合 貿 易	15	1,095	80 年 以後
金 融 (9 個 銀 行)	30	平均 9,000	81 年 以後
電 力	40	24,073	87 年 以後

元임을 밝혀둔다.

II. 内部勞動市場理論의 形成과 發展

1. 傳統的 勞動市場理論의 限界

傳統的으로 勞動經濟學者들은 勞動市場을 國民經濟 全体에 걸쳐 나타나는 市場의 原理에 의해 勞動의 價格決定과 配分이 決定되는 競爭的 單一勞動市場으로 認識하였다. 競爭的 單一勞動市場理論은 論理의 正교성, 일관성에도 불구하고 現實적으로 勞動의 需要와 供給을 媒介하는데 重要的 役割을 하는 企業이나, 政府, 勞動組合의 機能을 무시함으로써 限界를 나타내게 되었고, 이에 대한 비판으로 새로운 勞動市場理論이 대두되게 된 것이다. 먼저 勞動市場의 基本的 概念과 傳統的 勞動市場理論의 基本原理 및 限界를 要約하면 다음과 같다.

1) 勞動市場의 概念

勞動市場의 概念은 狹義로는 勞動力의 供給者와 需要者가 만나는 特定의 場所로 생각하고 廣義로는 勞動力의 去來에 影響을 미치는 諸般條件 또는 事情, 즉 需給에 影響을 미치는 각종 要因까지 包含한 需給을 둘러싼 問題로 보면서 兩者를 包括하는 것으로 볼 수 있다. 이렇게 보는 理由는 勞動力이라는 商品이 지닌 特殊性에 기인한다. 卽여타 一般商品의 需給分析에서라면 外生變數 내지 與件으로서 일단 直接的 分析의 對象에서 除外될 領域 또는 次元까지도 勞動力의 境遇에는 매우 密接한 關聯을 가지는 것으로 分析의 對象이 된다.¹⁾

勞動市場이 지니는 特殊한 性格에 對해 Yoder 와 Heneman 은 社會的 重要性, 勞動의 소진성, 勞動單位의 不明瞭性, 單一價格의 不在, 市場情報

註 1) 배무기, “韓國의 勞動市場 構造”, 임종철·배무기(編), 「韓國의 勞動經濟」, 文學과 知性社, 1980, p.31.

의 不完全性, 勞動移動의 限界性을 들고 있고 2), 전기호는 여러 學者들의 見解를 綜合하여 勞動市場의 特徵을 勞動者와 勞動力의 不可分性, 過剩供給性, 파생수요와 結合需要 競爭의 不完全性, 質의 多樣性과 單位의 不明瞭性을 말하고 있다. 3)

황한식은 勞動市場을 資本主義下에서 勞動力이라는 商品을 사고 파는 市場으로 定義하면서 그것은 勞動力이라는 商品을 所有하는 勞動者와 貨幣商品을 所有하는 資本家사이에 去來가 이루어지는 總體的 機構라고 하면서 資本主義下 勞動市場은 다음과 같은 基本性格을 지니고 있음을 主張하고 있다. 4)

첫째로, 勞動市場은 단순히 勞動力의 需要者와 供給者가 만나는 具體的 場所만을 말하거나 需要와 供給에 의해 賃金水準과 雇傭量이 決定되는 단순한 추상적인 交換機構만을 意味하는 것이 아니라 本質的으로 資本의 運動法則을 基礎로 한 資本蓄積 過程의 一部로서 資本流通의 機構라는 點이다.

둘째, 資本蓄積 過程에서 流通過程의 一部 機構로서 存在하는 勞動市場에서는 一般商品 市場에서와는 달리 勞動力의 特殊한 使用價值, 즉 自己價值 以上の 價値를 創出하는 價値形成 勞動의 質的 差異가 基本的으로 주목된다는 點이다.

셋째, 資本蓄積 過程은 勞動力의 需要뿐만 아니라 相對的 過剩人口의 創出을 통해 勞動力 供給도 基本的으로 規定한다는 點이다.

註 2) D.Yoder and H.G.Heneman, [Labor Economics and Industrial Relations], South-western Publishing Company, 1959, pp.94-97, 崔鍾泰, 「現代勞使關係論」, p.109에서 再引用.

3) 전기호, 「勞動經濟學」, 貿易經營社, 1984, pp.125-128.

4) 황한식, “韓國 勞動市場의 構造”, 「韓國 資本主義와 勞動問題」, 박현채, 김형기 外 지음, 돌베개, 1985, pp.101-102.

내재, 勞動市場은 資本의 運動法則과 資本에 依한 勞動力 需要側面만에 依해서 一방적으로 規制되는 것이 아니라 勞動組合의 勞動市場에 對한 支配力과 같은 社會的 要因, 國家權力的 勞動時間 介入 等 勞動政策에 依해서도 規定될 수 있다는 點이다.

2) 傳統的 勞動市場理論의 展開

18世紀末부터 19世紀初에는 the subsistence theory of wages가 支配的이었다. 1817年 David Ricardo는 「On the Principles of Political Economy & Taxation」에서 “勞動은 다른 商品과 마찬가지로 사고 팔 수 있으며 量의 增減에 따라 自然價格과 市場價格을 갖게 된다. 勞動의 自然價格은 勞動者가 自身の 種族을 保存할 수 있을 만큼 必要한 最小限의 價格”이라고 主張하였다.⁵⁾

따라서 the subsistence theory에서 賃금이 生存費 以上 增加하면 人口의 增加를 招來하고 이는 勞動供給을 增加시켜 賃금은 다시 生存費 水準으로 下向한다. 이것은 勞動供給의 長期的 變化에 따라 賃金水準이 決定되는 것을 意味한다.

19世紀 中엽 生存費說은 賃金基金說로 代替되었다. A. Smith, Malthus, David Ricardo, John Stuart Mill은 「Principles of Political Economy」에서 賃金基金說을 다음과 같이 說明하고 있다.⁶⁾

“賃금은 資本과 人口의 相對的 量에 影響을 받을 뿐만 아니라 競爭의 規則下에서는 그 어떠한 것에 의해서도 影響을 받게 된다. 賃금은

註 5) David Ricardo, 「On the Principles of Political Economy and Taxation」(New York : E.P. Dutton, 1933), pp.70.

6) John Stuart Mill, 「Principles of Political Economy, with some for their Allocations to Social Philosophy」, (New York : Appleton & Co., 1848), pp.343-44.

(一般賃率) 勞動者를 雇傭하기 爲해 使用되는 總基金이 增加하거나 雇傭競爭者가 減少할 때 增加하고, 基金이 減少하거나 雇傭希望者가 增加할 때 減少한다.” 따라서 賃金基金說은 勞動者의 需要는 勞動者에게 支拂하는 使用者의 賃金基金에 따라 일정하게 고정적으로 維持된다는 것을 假定한다.

基金에 依해 短期的으로 需要가 고정되는 範圍에서 勞動供給의 變化가 賃金水準을 決定하게 된다. 이러한 理論은 19世紀 말엽(1870年)까지 通用되었다.

이당시 勞動市場理論은 주로 限界生産性(marginal productivity) 概念을 利用하고 있다.

1834年初 Mountifort 와 Longfield는 MP 概念으로 wage analysis 와 interest theory 를 說明하였다.⁷⁾

“어떤 機械를 使用한 代價로 支拂할 수 있는 總額은 勞動者의 作業을 도와주는 能率을 上限線으로 하고 최소한의 能率로 使用되는 機械(資本)의 運營能率을 下限線으로 한다”.

한편 Longfield는 勞動의 需要와 供給에 依해 賃금이 決定된다고 主張하였고 供給은 現在의 勞動者 數, 需要는 勞動者들이 遂行할 수 있는 勞動의 價値나 有用性에 依해 決定된다고 하였다. 그는 “勞動者는 自身の 實質的이거나 생각하는 希望(want)에 따라 賃金を 獲得해야 한다. 그러나 賃금은 自身の 希望에 따라 左右되는 것이 아니라 勞動 價値에 따라 決定된다”고 하였다.

65年後 John Bates Clark는 生産要素에 廣範圍하게 適用할 수 있는 生産遞減의 原則(the principle of diminishing productivity)에

註 7) Mountifort Longfield, [Lectures on Political Economy], (Dublin: R. Milliken & Son, 1834), p. 209.

基礎한 特定 生産性理論을 定立하였다.⁸⁾

完全競爭下에서 「限界生産價値 = 賃金」이 될 때까지 使用者는 勞動者를 雇傭하게 된다. 이러한 賃金の 限界生産性理論은 오늘날 모든 勞動市場의 核心이 되고 있다.

限界生産性理論의 두가지 命題 (proposition)는 다음과 같다.

- i) 個別 使用者는 雇傭을 通해 利益을 얻는 한 雇傭을 繼續한다. (勞動 한 單位의 $cost \leq$ 會社 收益에 對한 勞動의 純寄與)
- ii) 勞動의 限界貢獻價値가 賃金과 一致할 때 利益은 極大化된다 (完全競爭下에서).

限界生産性 分析은 賃금은 需要와 供給에 依해 決定되는 市場이라는 假定을 한다. 競爭下에서 企業의 勞動供給은 市場賃금이 水平을 이룬다.

그러나 imperfection/monopoly 下에서 個別企業의 勞動供給曲線은 右上向을 이룬다. 즉 供給을 增加시키려면 賃금이 올라야 하고, 募集費用이 增大되며, 勞動質의 低下 등을 招來한다. 供給이 增大하면 收益遞減되고 規模의 不經濟를 招來하게 된다. 한편 勞動의 總市場需要는 右下向曲線을 이룬다.

完全競爭市場에서는 위와 마찬가지로 점차 右下向하면서 需要와 供給이 一致하는 點에서 均衡賃率 (the equilibrium rate), 競爭賃金 (the competitive wage)을 이루게 된다.

요컨대 限界生産性理論은 企業과 勞動間의 競爭을 基礎로 한 傳統的 理論의 核心的 內容이라 할 수 있다. 그러나 實際 勞動價値形成은 바로 이 基本的 原理가 說明하지 못하는 部分이 있고 이에 대한 大안 探索으로 새로운 勞動市場理論이 대두하게 된 것이다.

註 8) John Bates Clark, 「Distribution of Wealth」, (New York : Mac-Millan Co., 1879).

3) 傳統的 勞動市場理論의 限界

競爭的 單一勞動市場理論은 基本的으로 完全競爭市場을 前提로 한 것
이며 이는 다음과 같은 事實들을 假定하고 있다.⁹⁾

- 勞使雙方은 市場의 賃金 및 職務機會에 對한 正確한 知識을 갖
고 있다.
- 勞使雙方은 經濟的 意味에서 合理的이다. 즉 使用者는 利益을 極
大化하고 勞動者는 實質賃金を 통한 만족의 極大化를 추구한다.
- 各 勞使는 總需要 및 供給의 一部分이기 때문에 個人의 意思
決定이 賃金에 影響을 미치지 못한다.
- 勞動 및 生産의 諸要素들의 移動 障礙가 없다.
- 勞使는 個別的으로 行動하고 勞組나 使用者 聯合團體들과 聯合
하지 않는다.
- 特定 市場內의 勞動은 同質的이고 交換可能하다.

그러나 實際의 境遇

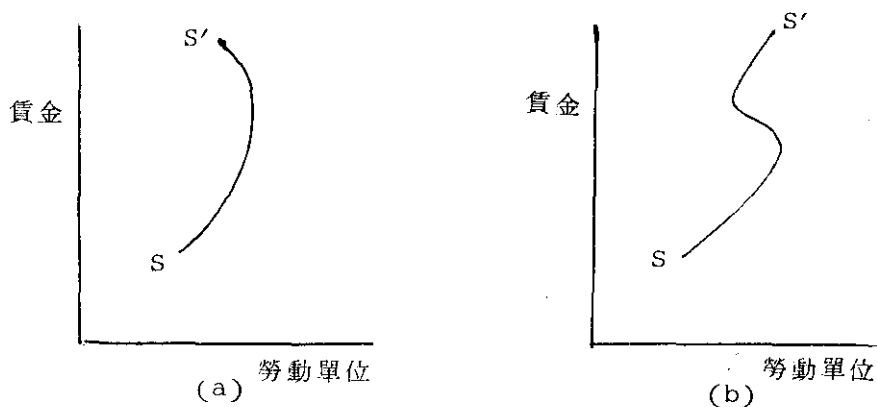
- 勞動者들은 自己가 일하는 會社以外의 會社情報은 制限的이며
- 勞動市場에 처음 진입하는 大部分의 勞動者는 自身에게 주어진
첫 職務를 받아들이고
- 大部分의 勞動市場 情報은 親舊나 親戚들을 통해 入手하고 이
또한 不正確하다.
- 勞動市場에 對한 無知로 變化를 두려워하게 된다.
- 大部分의 失業者들은 치밀하게 職務를 찾기보다는 주어진 첫 職
務를 擇하게 된다.

註 9) Sar A. Levitan, Garth L. Mangum, Ray Marshall, [Human Resources & Labor Market ; Labor & Manpower in the American Economy], (New York: Harper & Row Publishers, 1972), pp.197-227.

○ 이런 理由로 自身の 選擇에 불만을 느끼고 얼마되지 않아 移職을 하게 된다.

이처럼 勞動需要는 必要的 生産需要를 反映하는 派生需要이며 또한 다른 生産要素를 通해 代替될 수 있는 것이다. 이러한 理由로 勞動需要는 非競爭市場의 論理로 說明되어야 하는 部分이 생기는 것이다. 뿐만 아니라 個別 勤勞者의 勞動供給 역시 賃率에 따라 勞動單位를 提供하는 의도의 程度에 따라 決定된다는 基本原理에 따라 賃금이 引上되는 한 繼續 勞動供給을 增加시키는 類型이 있는 반면에 다음 <그림 1>의 (a)처럼 一定所得 以上이면 賃금이 增加하여도 오히려 供給이 줄어들어 現象이 있는가 하면 또 <그림 1>의 (b)처럼 賃금引上이 더욱 더 增加하면 다시 勞動供給을 늘이는 類型이 있을 수 있다.

<그림 1> 非競爭的 勞動供給



요컨대 勞動供給 역시 賃金以外에 所得水準과 여가 (leisure) 等に 對한 相對的인 選好度에 따라 左右되므로 非競爭市場의 說明이 要請되게 되는 것이다.

傳統的인 完全競爭市場理論은 이와 같은 需要와 供給側面에서의 限界로 單一市場이 아닌 非競爭的 多元市場으로서의 勞動市場理論에 對한 認識의 補完이 必要하게 되었고 內部勞動市場理論은 이러한 脈絡에

서 도출된 것이라 할 수 있다. 卽 다음 <表 2>에서 보는 바와 같이 傳統的 勞動市場理論이나 신고전과 勞動市場理論은 競爭的 勞動市場理論이라는 側面에서 남은 勞動經濟學으로 分類되고 이에 따라 새로운 勞動經濟學의 接近方法이 要請되고 있으며 이러한 接近方法은 모두 基本的으로 非競爭 勞動市場領域을 說明하는 것들이라고 할 수 있다.

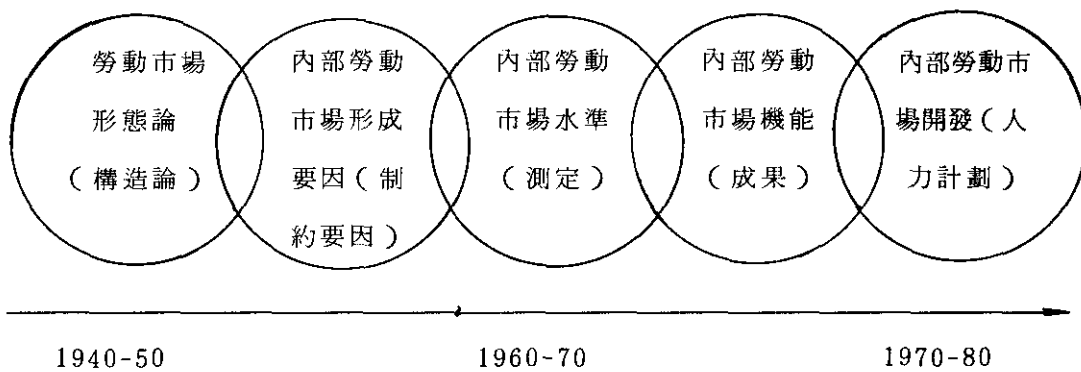
<表 2> 勞動市場理論의 새로운 接近方法

舊勞動經濟學 (old labor economics)	勞動經濟學의 新潮流 (new labor economics)
<p style="text-align: center;">competitive labor market</p> <p>○傳統的 勞動市場理論 ○新古典派 勞動市場理論 (traditional labor market theory) (neoclassical labor market theory)</p>	<p style="text-align: center;">non-competitive labor market</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 制度論的 接近方法 (institutional app.) ○ 急進的 接近方法 (radical app.) ○ 人的資本論的 接近方法 (human capital app.) ○ 去來費用 接近方法 (transactional cost app.) ○ 財產權 接近方法 (property right app.) ○ 管理的 接近方法 (managerial app.)

2. 内部労働市場理論의 展開

새로운 勞動市場理論에의 關心은 다음 <그림 2>에서 보는 바와 같이 展開되고 있다.

<그림 2> 内部労働市場理論의 研究動向



傳統的 勞動市場 理論이 全제한 競爭的 市場이 說明하지 못하는 分野의 勞動市場 現象에 對한 概念的 研究는 勞動市場 構造論, 勞動市場 形態論 等으로 發展하였고 二重勞動市場(dual labor market)이나 内部 勞動市場(internal labor market) 등의 概念은 이러한 脈絡에서 대두된 것이다.

특히 内部労働市場에 對한 關心은 傳統的 勞動市場이 black box 로 생각하였던 構造化된 勞動市場 領域이 勞動價値形成에 決定的 役割을 하고 있음을 認識한 이래로 現在 새로운 勞動經濟學의 領域으로 대두되고 있는 實情이다.¹⁰⁾

註 10) Campbell R. McConnell, Stanley L. Brue, 「Contemporary Labor Economics」, (N.Y.: McGraw-Hill Book Company, 1986), pp.2-3.

內部勞動市場에 관한 연구는 먼저 왜 構造化된 內部勞動市場이 形成되는가 하는 內部勞動市場의 形成要因(制約要因)에 관한 연구로부터 始作하여 內部勞動市場의 存在 有無를 測定하는 研究, 內部勞動市場의 機能(成果)에 관한 研究 나아가서 內部勞動市場의 開發(設計)에 이르는 研究로 이루어지고 있다.

이러한 研究課程에서 傳統的인 勞動經濟學的 接近方法은 그 分析水準의 거시성으로 인하여 說明力을 喪失하고 오히려 미시적, 조직적 分析方法이 새로운 假說을 定立하면서 說得力을 높이고 있음이 證明되고 있다.

1) 勞動市場 構造論

19世紀 말엽의 非競爭的 概念을 職務市場(job market)에 適用하여 勞動市場의 分割을 說明한 C.Kerr의 研究로부터 最近의 P. Osterman의 研究結果를 要約한 것이 다음 <表 3>이다.

<表 3> 勞動市場 構造論의 展開

研 究 者	內 容
Clark Kerr (1954)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 職務市場 { <ul style="list-style-type: none"> 非構造的市場(structureless market) - 傳統的 競爭勞動市場 構造的市場(structured market) - 內部勞動市場과 外部勞動市場의 分割 ○ 開放市場(open market) - 非構造的 競爭市場 ○ 길드市場(guild market) - 勞組화된 熟練技能工 등이 階層화된 市場, 訓練이나 다른 要件 등으로 流入을 統制함으로써 길드내의 領域(domain)을 形成

研 究 者	內 容
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 莊園市場 (manorial market) - 勞動場所와 垂直的 階層化가 結合된 市場
Peter B. Doeringer Michael J. Piore (1971)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 外部勞動市場 (ELM) - 競爭的 經濟理論下에서 勞動價值決定과 配分이 決定 ○ 內部勞動市場 (ILM) - 管理的 規則과 節次에 依해 勞動價值와 配分을 決定하는 管理的 單位 <ul style="list-style-type: none"> { 企業別 內部勞動市場 (firm internal labor market) { 職種別 內部勞動市場 (craft internal labor market)
Sar A. Levitan et al (1972)	<ul style="list-style-type: none"> { 競爭勞動市場 (competitive labor market) { 非競爭勞動市場 (imperfect labor market) <ul style="list-style-type: none"> { 二重勞動市場 (dual labor market: ELM/ILM) { 多元勞動市場 (multiple labor market) <ul style="list-style-type: none"> - the professional labor market : 需要와 供給間의 時差가 큰 非競爭的 勞動市場 - the marginal labor market : 勞務費 比重이 높고 勞組가 弱한 周邊的 勞動市場 - the submarginal labor market : 低賃

研 究 者	內 容
	<p>金, 높은 離職率, 非公式的 勞動類型, 貧民勞動者市場</p> <p>- the mainstem labor market : 높은 技術水準, 높은 勞組組織化, 大企業內部 勞動市場</p>
P. Osterman (1987)	<p>o 企業內部勞動市場=企業內 雇傭시스템 (employment system)</p> <p>- industrial system : 作業은 明確한 作業規則과 明確한 責任, 타이트(tight)하게 定義된 一連의 職務들로 組織化되고 職務級에 依해 賃금이 決定되며 昇進 및 移動配置는 各各 先任權 (seniority)과 從業員의 同意에 依해 이루어지는 시스템</p> <p>- salaried system : 昇進經路와 職務記述書가 明確히 定해진 것이 아니고 유연하고 個人的으로 (personally) 適用되며 賃金역시 個人이 가진 能力 (merit)에 따라 定해지며 보다 큰 雇傭安定이 提供되는 시스템</p> <p>- craft system : 상당히 큰 이동성을 지니며 企業보다는 技能 (skill)이나 profession에 충성하며 職能訓練 (craft training)은 企業外部의 學校, 定規教育 프로그램, apprenticeship program 등에서 實施</p>

研 究 者	內 容
	<p>되고 獲得되는 各種 시스템</p> <ul style="list-style-type: none"> - secondary system : 昇進의 展望이 企業內 移動과 企業間移動을 막론하고 크게 결여된 雇傭體系로 核心部門의 大企業들도 단순 事務職 (clerical job) 이나 郵便物 擔當者, 사환 (messenger) 등의 雇傭 시스템

2) 内部勞動市場의 形成要因

内部勞動市場에 對한 勞動經濟學的 關心은 왜 競爭的 勞動市場이 非競爭的 勞動市場으로 分割되느냐 하는 것에 집중되었다. 賃金要素의 市場價格, 競爭價格인 賃率에 따라 需要와 供給이 彈力的으로 調整되지 않고 分斷化 細分化되는 内部勞動市場의 形成要因에 對한 研究를 要約하면 다음 <表 4>와 같다.

<表 4> 内部勞動市場의 形成要因

研 究 者	內 容
Elliot Cairnes (1874)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 非競爭下의 勞動의 正常價値를 決定하는 相互去來 (reciprocal dealing)
C. Kerr (1954)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 内部者 (ins) 와 外部者 (outs) 로 勞動市場이 分割되고 構造化되는 職務나 企業의 特性
G. Becker (1964)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 特有訓練 (specific training) - 企業은 離職을 防止하게 되고 勞動者는

研 究 者	內 容
	<p>勞働者대로 離職을 원하지 않게 된다. 이때 企業은 特有訓練을 받은 勞働者에게 賃金을 올리면서 離職을 防止하고 勞働者는 特有技術을 活用하여 限界生産을 增大시키게 되어 이러한 關係가 結局은 內部勞働市場의 形成과 維持에 影響을 미치게 된다.</p>
<p>Peter B. Doeringer Michael J. Piore (1971)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 技能特有性 (skill specificity) - 모든 企業에 移轉 (renadwe)이 可能한 一般技能과는 반대로 單一企業에만 活用될 수 있는 技能, 使用者로 하여금 訓練投資를 하게 되면 그 답부를 회수하기 위하여 고 정안정을 維持하도록 하며 離職을 줄여 內部勞働市場을 形成케 한다. - 職場內訓練 (on the job training) - OJT는 일상성 (information)이 特徵이다. OJT는 特有技能을 移轉시키는 効果的인 方法으로 技能特有性を 增加시켜 內部勞働市場形成을 促進한다. - 慣行 - 賃金과 內部勞働市場의 配分構造를 長期的으로 安定시키는 規則과 節次, 先例 등으로 先任權 (seniority), 內部昇進, 均等處遇 등의 基準을 提供하면서 內部勞働市場形成을 促進한다.

研 究 者	內 容
Arthur J. Alexander (1974)	- Manorial market-firm specific straining 으로 ILM 形成, guild market, unstructured market 는 ELM
Hajime Miyazaki (1977)	- 日本 特有의 經營文化 - rat race model- → 競争勞動市場 → 限界生産 = 賃率 → 높은 生産性 勤勞者 不利 → 差別待遇選好 (self- selection incentive) → ILM 形成促進
Sanford Jacoby (1979)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 文化的 傳統 - 終身雇傭制 <ul style="list-style-type: none"> - 연공제 給與와 昇進制度 - 福祉企業主義 ○ 自己中心主義論 (particularist theory: specific human capital; specific human capital theory) - 排他的 企業特有 人力開發觀 ○ 企業規模와 複雜性이 클수록 ILM 形成이 促進
O.E. Williamson (1981)	○ 勞動資本에 對한 去來費用을 최소화하기 爲 해 ILM 形成
J. Pfeffer, Yinon Cohen(1984)	○ 大規模 企業의 內部昇進制度, 下位職級の 新 入社員制度 等이 ILM 을 促進
O.R. Wholey (1985)	○ 內部昇進制度가 ILM 形成을 促進 (外部迎入制 度는 ELM 形成)

3) 内部勞動市場의 測定

内部勞動市場 形成要因이 무엇인가 하는 研究가 주로 傳統的인 勞動 經濟學者들의 주된 관심사였다면 最近에 勞動經濟學의 새로운 接近方法 을 시도하는 學者들은 現實적으로 存在하는 内部勞動市場의 水準을 測定하기 爲한 研究에 注力하고 있다. 이러한 研究들은 内部勞動市場의 構成要素에 着眼하여 다음 <表 5>와 같은 測定指標을 提示하고 있다.

<表 5> 内部勞動市場의 測定

研 究 者	內 容
Peter B. Doeinger (1971)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 移動率 - 内部水平移動率 - 降等率 - 流出率 (exits rate)
Arthur J. Alexander (1974)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 移動率 { <ul style="list-style-type: none"> manorial : 企業移動率 (mobility rate) 10 % 以下 guild : 企業移動率 - 産業移動率 \geq 10 % unstructured : 企業移動率 \geq 20 %
John Mace (1979)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 離職率 10 % 以下 ○ 下位職級에 限定된 流入通路 ○ 新入社員의 年齡이 現在 社員보다 낮을 것 ○ 内部昇進制度 ○ 垂直的·水平的인 配置移動과 經歷經路의 存在 ○ 同一勞動에 對한 企業間 賃金格差 ○ 企業特有의 賃金決定制度나 慣行 ○ 外部經濟與件 變動에 對한 賃金調整以外的 内部的인 調整裝置等の 有無로 ILM 을 測定

4) 内部勞動市場의 機能

内部勞動市場의 測定과 아울러 重要한 研究의 새로운 關心分野는 内部勞動市場의 機能을 分析하는 것이다. 内部勞動市場이 急進論的 勞動經濟學者들의 주장처럼 資本家들의 勞動統制手段인지 아니면 勞使가 公히 어떤 利點이 있어서 存在하는지를 分析한 研究結果는 다음 <表 6>와 같다.

<表 6> 内部勞動市場機能

研 究 者	內 容
L. Thurow (1975)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 外部勞動市場 → 總体的 賃金水準 決定機能 ○ 内部勞動市場 → 企業内部 賃金構造의 決定
Edward Steinberg (1975)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 内部勞動市場은 内部昇進制度로 雇傭差別의 原因
Margaret J. Novak (1979)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 職務特有, 企業特有 訓練은 訓練費를 최소화 하고 内部昇進構造 形成에 寄與
J.D. Mace (1979) G.C.G. Wilknsn	<ul style="list-style-type: none"> ○ 内部勞動市場은 낮은 離職率로 效果的
R. Michael Kirk (1983)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 内部勞動市場은 所有와 經營의 分離를 용이하게 함.

5) 内部勞動市場의 設計

특히 企業内部勞動市場의 경우 純機能的 側面에서 内部勞動人力 흐름을 豫測하고 分析하기 爲한 모형의 適用可能性을 檢證함으로써 이상적인 內

部勞動市場의 開發, 方案摸索이 活潑하게 進行되고 있다. 다음 <表 7>은 이 分野의 研究結果를 要約한 것이다.

<表 7> 内部勞動市場 設計에 關한 研究

研 究 者	內 容
J.M. Merck	<ul style="list-style-type: none"> ○ 美空軍將校의 經歷管理 模型 (markov model) ○ 内部勞動市場의 能率을 極大化시키기 爲한 人力計劃
Thomas A. Mahoney George T. Milkovich (1971)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 鐵鋼會社의 内部勞動市場의 人力配分過程을 추적하는 단순한 Markov model의 檢證
D. Quinn Mills	<ul style="list-style-type: none"> ○ 企業의 人力需要와 勞動力 豫測間의 相互作用分析으로 内部勞動市場의 分析과 人力計劃模型 提示
Alan Lee Moss (1981)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Markov model을 이용한 内部勞動市場의 分析과 檢證

3. 本 研究의 方向

内部勞動市場에 對한 研究視角은 競爭的 勞動市場理論이 說明하지 못하는 構造化된 勞動市場 現象에 對한 巨視的 研究와 個別企業 혹은 職別로 블록화되어 形成되어 있는 内部勞動市場의 存在를 認識함과 아울러 이에 對한 適切한 管理指針을 摸索하기 爲한 内部메카니즘에 對한 微視的 研究로 要約할 수 있다. 전자의 경우 内部勞動市場의 形成

要因이라든가 形成된 內部勞動市場의 勞動經濟學的 機能을 巨視的으로 규명하는 研究로 나타나고 있고, 후자의 경우 個別企業 혹은 職種別로 形成되어 있는 內部勞動市場의 程度를 測定하거나 人力흐름에 대한 計量的 分析을 通해 최적의 內部人力移動 模型을 開發하는 微視的 事例研究로 나타나고 있다.

研究의 目的에서 이미 言及한 바와 같이 賃金問題로 表出되는 勞動者 要求 이면에 숨겨져 있는 身分問題의 解決을 通해 勞使協力の 基盤을 造成하기 위하여 企業內部에 形成되어 있는 內部勞動市場의 水準을 測定하고 形成된 內部勞動市場 程度에 따라 適用할 수 있는 最適 人力計劃 模型을 提示하고자 하는 것이 本 研究의 基本 方向이다.

第 3 章

報酬管理：不確實性下の 勞使共同體的 賃金管理政策으로서의 配分參與制度

崔 鍾 泰
(서울大 教授)

第 8 章

以無時此受裝 已不替實薪不：與參隨辭

憲法與者食酒 已人至之策規野營金資

第 8 章

（附錄）

I. 問題의 提起

1. 韓國企業 賃金管理政策의 딜레머

금년에도 임금인상을 둘러싸고 勞使雙方이 팽팽히 맞서고 있다. 勤勞者側을 代辯하는 勞總은 賃金引上率 29.5%를 주장하고 있다. 이에 대하여 使用者側을 代辯하는 經總은 7.5% ~ 8.5%의 賃金引上率을 고집하고 있다.

賃金水準決定의 根據로는 여러가지가 있겠지만, 일반적으로 다음 4가지 原則을 많이 들고 있다.

- 勞動代價의 原則
- 企業支拂能力의 原則
- 生計費 保障의 原則
- 社會的 均衡의 原則

그런데 이상의 4가지 原則은 서로 相衝 (trade off) 관계를 갖고 있기 때문에 使用者側은 대체로 전자 두가지인 勞動代價와 企業支拂能力의 原則을 강조하는데 반하여, 勞組側은 후자의 두가지인 生計費保障과 社會的 均衡의 原則을 강조하는 경향이 있다.

勞動이란 商品은 標準化가 되어 있지 않고 人格과 直結되어 있기 때문에 그 代價로 지급되는 賃金은 사실상 누가 보든지 다 만족할 수 있는 客觀的인 適正賃金이 될 수 없다. 그러나 勞使雙方中 적어도 한 쪽이 被害를 보지 않도록 하는, 즉 雙方이 만족은 못하더라도 損害를 보지 않는 適正한 水準의 賃金은 決定되어야 한다. 이것이 곧 企業賃金의 基準이 되기도 한다.

勞組側은 현 우리나라의 物價·生活費등 經濟的 事情과 國際競爭力 등으로 미루어 보아 29%의 임금인상은 企業의 支拂能力으로 보아 충

분히 감당할 수 있고, 이것은 적당한 勞動의 代價로 볼 수 없을 만큼 낮은 賃金引上率이라고 한다. 勞動生産性, 物價, 生計費 등으로 미루어 보아 이 水準은 적어도 인상되어야 한다고 한다.

使用者側은 현 우리나라의 國際競爭力으로 미루어 보아, 특히 3低 현상이 3高 현상으로 轉換되어 원자재 가격의 상승, 輸出價格의 下落에다 高賃金까지 겹치게 되고 있는 실정인 바, 29% 임금상승은 企業의 支拂能力上 도저히 용납할 수 없는 형편이라고 한다. 뿐만 아니라 그동안 경제성장보다 높은 勞動分配率로 勤勞者의 生計費를 充足시키도록 努力해왔다고 한다.

그런데 가장 핫 이슈(hot issue)는 勞組側이 賃金引上率 29%는 충분히 企業의 支拂能力안에 있고, 이를 감당해도 國際競爭力이 있다고 하는데 반해, 使用者側은 8% 이상의 상승은 國際競爭力으로 미루어 보아 企業의 支拂能力의 밖에 있다고 하는 데 있다.

사실 우리나라는 賦存資源이 없어 GNP의 75%가 輸出로 구성되기 때문에 國際競爭力은 經濟發展과 成長에 대단히 중요한 死活의 과제라 하지 않을 수 없다. 거기에다 위로는 美國과 日本을 위시한 先進產業國이 競爭國으로서 부각되어 다각적인 制裁措置가 있고, 밑으로는 中共, 태국 등을 비롯한 開發途上國이 低廉한 勞動力으로 위협하고 있다. 뿐만 아니라 옆으로는 우리와 지금까지 競爭位置에 있었던 소위 亞細亞의 4마리의 작은 龍들인 대만, 싱가포르, 홍콩 등이 계속 競爭의 우위를 잡하기 위한 努力을 하고 있는 실정이다. 이러한 치열한 狀況은 그 어느때보다도 우리들의 각오와 努力을 다하지 않으면 先進產業國의 문턱에서 주저앉게 될 것은 뻔한 일이다.

그러나 한편 이상과 같은 外的인 不確實한 與件 이외에도 나쁜한편 內的으로 그동안 累積되어 온 상대적으로 값싼 賃金으로 인해 勞動者의 賃金引上의 欲求와 不滿을 充足시킬 對策이 마련되지 않으면 안될 狀

況에 놓여 있다고 여겨진다. 여기에 소위 韓國企業賃金管理政策의 딜레마(dilemma)가 발생하게 된다. 즉

- 不確實한 對外經濟的 條件下의 企業支拂能力 限界의 存在와 競爭力 弱化的 憂慮
- 相對的인 對內階層間 經濟的인 박탈감과 貧困感 膨배 條件下의 賃金引上의 強要와 産業紛糾發生의 憂慮

2. 不確實性下의 勞使共存共榮의 賃金管理政策의 摸索

企業에 따라서 勞動費의 구성비가 다르겠지만, 대부분의 韓國 企業에서는 勞動費를 비롯한 人件費가 經營成果에 주요한 영향변수로 작용함에는 틀림이 없다. 특히 우리나라와 같이 後發的 先進型의 經濟技術構造下에서는 産業間의 不均衡도 있지만, 같은 産業內에서도 企業內技術不均衡은 대단히 크다. 즉 같은 産業內에서도 최첨단 기술과 기계시설 및 장비를 갖춘 기업이 있는가 하면, 아직 전통적 기술과 기계시설 및 장비를 갖고 생산에 임하는 기업체도 存在한다. 그러므로 勞動費가 企業經營成果에 미치는 정도를 一律的으로 말하기는 어렵지만 勞動集約的 産業下에서는 이것이 經營에 미치는 영향은 대단히 크다고 할 수 있다.

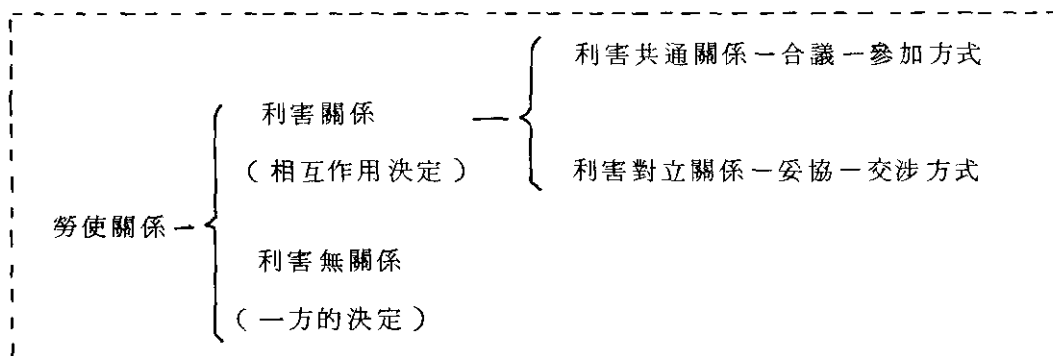
실로 계속적인 圓貨切上과 圓高는 우리의 競爭力을 弱화시킨다. 여기에다 強大國들의 輸入抑制政策과 美國의 輸入開放強要政策은 더 한층 우리의 經濟 및 企業으로 하여금 不確實性 時代의 經濟經營戰略을 감수하지 않을 수 없게 하고 있다. 賃金政策과 管理에 企業의 支拂能力과 競爭力을 문제점으로 提起하지 않을 수 없게끔 되었다.

그러나 다른 한편 勤勞者들의 상대적 박탈감 해소, 인간다운 生活 등의 欲求充足 및 正當한 勞動代價로서의 賃金引上 주장은 묵살할 수 없게끔 되었다.

실로 오늘날 우리나라 企業의 賃金은 勞使利害對立 이슈로 등장하고 있다. 使用者側은 가능한 한 적게 책정하려고 하는데 비하여, 勞組側은 가능한 한 많이 책정하려고 하는 勞使利害 對立事項으로 등장하고 있다. 양쪽다 適正한 水準, 公正한 水準으로 요구하는 것이지 결코 적게 주겠다거나 많이 받겠다 것은 아니라고 주장한다.

勞使關係事項은 전부가 利害無關係事項이 아니고 利害關係事項이다. 利害無關係事項의 경우는 누가 一方的으로 決定해도 문제가 되지 않는다. 그러나 利害關係事項은 반드시 利害當事者들의 相互作用 속에 결정되어야만 休유증이 없다. 利害關係事項은 다시 當事者 利害共通事項이 있고 利害對立事項이 있다. 前者는 當事者間의 상호 合議에 의해서 결정될 수 있지만, 後者는 利害가 서로 엇갈리기 때문에 관점과 주장이 틀리므로 일반적으로 合의에 의해서 결정될 수 없고 이는 일반적으로 利害當事者間의 상호 讓步와 妥協에 의해서 결정된다. 그러므로 利害共通事項을 民主主義的으로 合議를 이룩할 수 있도록 하는 데는 「參加」(participation) 方式을, 利害對立事項을 民主主義的으로 妥協을 이룩할 수 있도록 하는 데는 「交渉」(bargaining) 方式을 活用한다.

대부분의 경우 賃金은 利害共通事項이라기보다는 利害對立關係事項으로 대두된다. 勞使關係는 利害共通的關係와 利害對立的關係가 동시에 共存한다. 특히 生産的인 側面에서는 利害共通關係가 대부분이지만, 配分的인 側面에서는 利害對立關係가 成立되기 때문이다.



그러나 최근에 와서 利害對立關係의 典型的인 對象인 賃金 및 기타 報酬決定이 많은 나라에서 勞使利害共通關係事項으로 變하고 있다는 점을 우리는 注視하지 않을 수 없다. 특히 企業을 둘러싼 環境이 急變하고 國際競爭이 치열해짐과 동시에 企業의 公共性이 強하게 表出됨에 따라 企業의 生存이 곧 經營의 最大 관심사요 목표로 등장하게 되었다. 이러한 현상은 勞使가 對內的으로 對立的인 관계보다는 對外的으로 함께 힘을 모아 不確實性時代에 競爭에 임하지 않으면 기업 生存에 위협을 느끼게 되므로 企業 存立的인 側面에서는 勞使利害共通關係로 轉換하지 않을 수가 없는 狀況에 이르렀다.

勞組側은 「賃金」의 目標과 「雇傭」의 目標을 동시에 생각하지 않을 수 없게끔 되었고 여기에 傳統的 經濟學者들이 제시한 이 兩者의 相衡(trade off)關係를 심각히 고려하지 않을 수 없게끔 되었다. 다른 한편 使用者側은 企業은 오로지 資本提供者의 所有物로서 그들의 利害만을 위해서 經營하는 것이 아니라 社會의 公有物로서 構成員의 利益을 모두 充足시킬 수 있도록 目標을 樹立하지 않으면 안되게끔 되었다. 특히 企業構成員의 直接 當事者인 勤勞者의 利害增進을 經營의 主要 目標로 삼아야만 하게끔 되었다. 따라서 經營의 目標은 資本提供者를 위한 資本指向的 經營(Kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre)의 目標인 「利益」이외에, 勞動提供者를 위한 勞動指向的 經營(Arbeitsorientierte Betriebswirtschaftslehre)의 目標인 「雇傭」도 主要 지표로 삼게 되었다.

그러나 무엇보다도 중요한 것은 오늘날 經營의 不確實性을 강조하지 않을 수 없다는 사실이다. 지금 국제적인 爭競關係와 급격한 技術經濟 社會의 變化는 經營의 豫測을 柔軟的으로, 그리고 能動的으로 把握하여야 한다. 그 결과 勞使利害關係도 事前的인 浬보다는 事後的인 浬를 配分對象의 焦點으로 삼는 것이 바람직하게 되었다.

不確實性下的 企業生存과 競爭優位를 위해선 「제로섬」(zero-sum) 게임에 의한 利害對立的 衝突보다는 「포지티브섬」(positive sum)게임에 의한 利害共通的 화합에 의하여 共同體的 共存共榮의 關係로 轉換되어야 하겠고, 이를 위해선 事前的 配分の 鬭爭보다는 事後的 配分, 즉 結果的 成果配分の 參與에 賃金政策과 管理의 力點을 두어야만 할 것으로 안다.

不確實性下的 經營은 勞動代價에 대한 企業의 支拂能力이 不確實한 수 밖에 없다. 그러므로 平常時와 確實性이 期待되는 때와 달리 不確實性下的 勞使共存共榮을 위한 賃金政策과 管理의 摸索은 基本的인 勞動代價로서의 基準賃金 이외에 正確한 勞動의 代價의 보상을 移延적으로 經營의 結果에 따른 成果配分參與로 實行하는 것이 바람직하다. 여기에 不確實性下的 勞使共存共榮의 企業賃金政策, 즉 勞使共同體的 賃金政策은 積極적인 配分參與政策과 더불어 參加的 賃金の 開發과 實行이 절실히 要望된다. 1988년을 맞이하여 韓國企業도 勞使利害對立的이지 않은 利害共通的인 共同體的인 勞使關係를 전개시키기 위하여 勤勞者 配分參與 즉 參加的 賃金制度의 積極적인 確立이 勞務管理的인 次元에서도 절실히 要請되는 바이다.

II. 企業賃金管理의 構成과 韓國企業의 特性

1. 企業賃金管理의 構成

1) 企業賃金管理의 對象

‘企業賃金管理를 고찰함에 있어서 우리는 그 대상이 어디에다 두어야 할 것인가?’ 하는 문제를 생각하지 않을 수 없다. 이는 가장 기초적인 질문이기 때문에 이에 대한 검토를 먼저 해야만 한다.

여기서 우리는 ‘賃金과 報酬는 어떻게 다른가?’, 또 ‘임금과 人件費와는 어떠한 관계가 있는가?’ 하는 질문에 대해서도 동시에 짚고 넘어가야만 하겠다.

일반적으로 賃金이란 제공한 勞動의 代價¹⁾로서 규정된다. (“Lohn” wird allgemein als “Entgelt für geleistete Arbeit” definiert). 또 勞動이라는 商品의 價格으로서 표현되기도 한다.

현행 우리나라 勤勞基準法은 임금을 ‘사용자가 근로의 대상으로 근로자에게 임금, 俸給 기타 어떠한 명칭으로든지 지급하는 일체의 金品’이라 정의하였다.²⁾ 여기에서 勤勞者라 함은 ‘임금을 목적으로 근로를 제공하는 자’를 말하며 근로의 대상이라 함은 ‘근로로 말미암아 발생되는 것’이라는 뜻으로, 이는 勞動의 對象이 아닌 것으로 지급되는 금품(예: 은혜적·자선적 금품이나 증여)과는 明確히 구분된다. 임금은 勤勞者와 使用者의 편의에 따라 여러가지 명칭으로 불리워진다. 俸給, 給料, 基本給, 手當 등 여러가지로 구분되기도 하나 그 어느 것이나 임

註 1) B.Ling, Betriebliche Lohnfindung, Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis, e.v. München-Mannheim, 1982.

2) 근로기준법 제 18 조

금에 해당한다는 점에서는 동일하다. 또한 여기에서 일체의 金品이라 함은 임금에 해당하는 모든 금품을 총칭한 것이다.³⁾

2) 狹義의 對象과 廣義의 對象

(1) 直接的 賃金과 間接的 賃金

우리는 임금을 直接的 賃金과 間接的 賃金으로 구분하여 그 관리의 대상으로 삼을 수 있다.

前者는 成果를 위해 제공된 勤勞에 대한 直接的인 代價로 규정할 수 있다. 이러한 근로에 대한 直接的 보수로서의 直接的 임금은 基準賃金(임금, 급료)과 基準外賃金(手當, 賞與金 등)으로 구성된다.

後者인 間接的 賃金은 前者의 直接的 賃金 이외에 기타 勤勞者에게 提供되는 給與를 말한다. 이를 附加給與(fringe benefit)라고도 하는데 여기에는 福祉厚生, 利益配分 등이 속한다.

협의의 賃金管理에서는 勤勞에 대한 直接報酬로서 基準賃金과 基準外 賃金만을 대상으로 한다. 그러나 廣義의 賃金管理에서는 間接的 報酬로서의 附加給까지 擴大시켜서 이를 賃金管理의 대상으로 삼고, 이때 賃金管理(wage administration)라는 말 대신에 報酬管理(compensation administration)라는 말을 사용하기도 한다.

(2) 經濟的 賃金과 社會的 賃金

우리는 앞서言及한 直接的 賃金과 間接的 賃金を 다시 經濟的 賃金과 社會的 賃金으로 表現할 수도 있다. 前者는 提供된 勤勞에 대한 直接的 代價로서 支給되는 것으로서 이를 成果的 賃金이라고도 할 수 있다. 後者는 提供된 勤勞와 間接的인 關係로서 提供되는 것으로서, 이의 代表的인 것이 福祉厚生이라 할 수 있다. 廣義의 社會

註 3) 김말룡·신윤근, 「임금, 근로시간과 휴식, 안전과 보건, 산업재해보상」
충북제천, 인령구아출판사, 1985, pp.4-5.

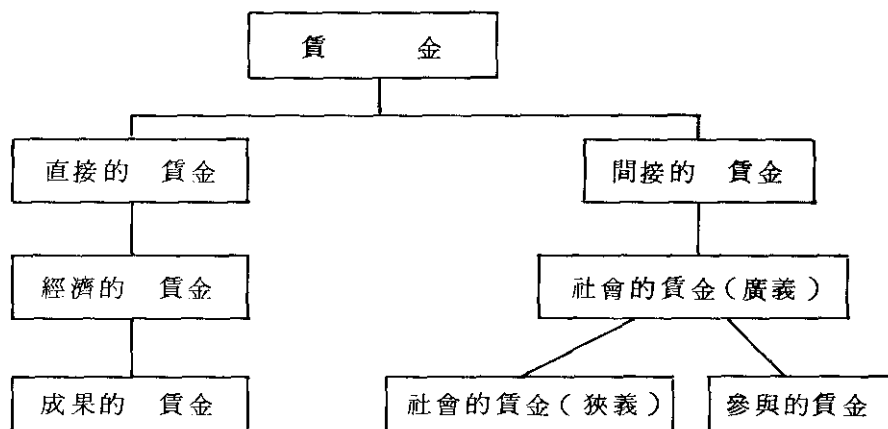
的 賃金이라 할 때는 福祉厚生 이외에 配分參與도 包含된다. 그러나 협의의 社會的 賃金이라 할 때는 福祉厚生만을 의미하고, 配分參與는 經營의 結果에 대한 參與로서 參與的 賃金 또는 配分的 賃金이라 할 수 있다.

狹義의 賃金管理 對象으로서는 成果的 賃金(經濟的 賃金)이 되겠고, 廣義의 賃金管理 對象은 社會的 賃金, 參與的 賃金を 모두 包含한다.

그러나 產業社會가 進展됨에 따라 賃金を 둘러싼 勞使間 利害對立이 격화되고 이것이 產業秩序의 不安과 競爭力 弱화를 초래하였다. 여기에 賃金を 勞使利害對立的인 原價要素로서만 규정짓지 않고, 勞使利害共通的인 成果導出要素로서 誘導함에 따라 經濟的 賃金의 性格이 參與的 賃金으로 強化되었다. 이리하여 參與的 賃金은 經濟的 賃金과 社會的 賃金의 折衷的인 성격으로 把握됨과 동시에 그의 위치가 중요함에 따라 하나의 獨自的인 賃金管理의 영역을 형성하게 되었다. 따라서 賃金管理의 영역을 종래에는 經濟的 賃金과 社會的 賃金으로 2分하던 것을 經濟的 賃金, 社會的 賃金 및 參與的 賃金으로 3分하는 傾向으로 나타나고 있다.

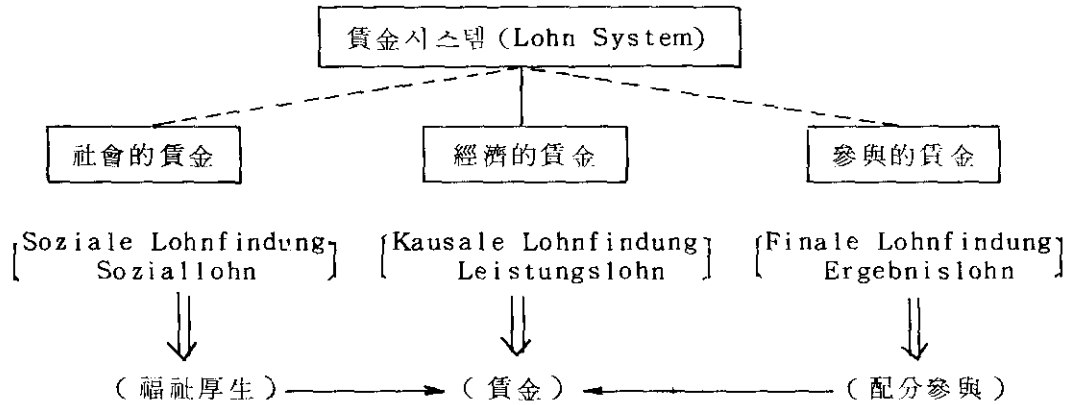
< 그림 1 >

企業 賃金管理의 對象



< 그림 2 >

賃 金 시 스템

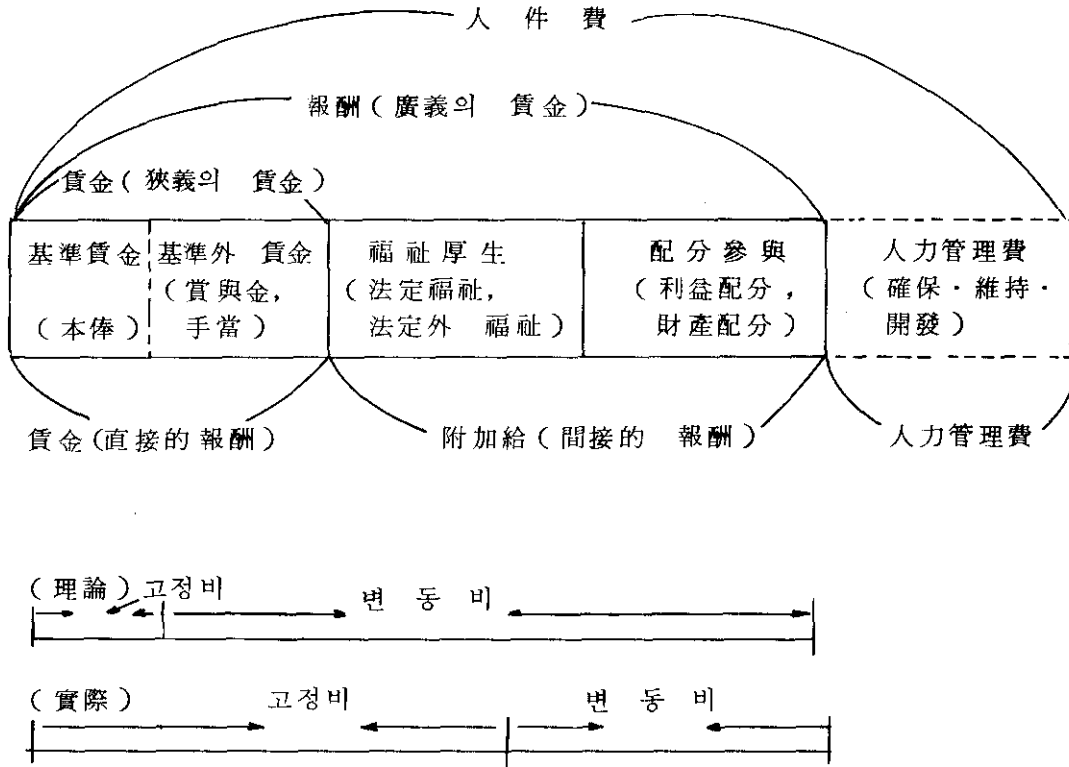


賃金管理의 對象을 經濟的 賃金管理, 社會的 賃金管理, 參與的 賃金管理로 구분했을 때 賃金管理의 中心領域은 역시 經濟的 賃金, 즉 勤勞의 給付에 대한 直接因果的인 成果的 賃金이 되는 것은 두말할 나위도 없다.

다음으로 人件費의 構成을 보기로 한다. 從業員에 대한 報酬(直接的 賃金과 間接的 賃金, 經濟的 賃金과 社會的 賃金)에나 人的資源管理費用(例: 人力採用, 配置轉換, 教育訓練, 退職金 등)이 포함되어 人件費가 構成된다. 물론 賃金管理의 對象에 人的資源管理費用은 除外된다. 하지만 企業의 人事政策과 더불어 賃金政策을 樹立함에 있어 이에 대한 전반적 고려를 하지 않을 수 없는 것이다.

< 그림 3 >

人件費의 構成



2. 韓國企業 賃金管理政策의 特性

우리나라 企業 賃金管理政策의 特性은 어떠한가? 여기에 우리는 다음 3가지를 특히 지적하고자 한다.

- 經濟的·賃金指向的·單細胞的 賃金管理(全般的 賃金管理側面)
- 年功序列指向的 基準賃金管理(基準賃金管理側面)
- 手當指向的 基準外賃金管理(基準外賃金管理側面)

전반적으로 보아 經濟的·賃金中心·單細胞的 管理政策을, 또 그것도 基準賃金은 年功序列指向的 管理政策을, 그리고 基準外賃金은 固定的 性格의 多樣한 手當指向的 管理政策을 실현하고 있는 실정이다.

1) 經濟的 賃金指向의 單細胞的 賃金管理

우리나라 企業의 賃金管理政策의 特性을 全般的인 觀點에서 볼 때 經濟的 賃金指向의 單細胞的 賃金管理를 행하고 있다는 점을 지적하고 싶다.

우리들의 實證的 研究를 통해서 볼 때, 대부분의 企業의 賃金管理는 賃金指向的이라고 할 수 있으며, 共同体指向的 賃金管理는 거의 찾아볼 수 없다. 賃金を 오로지 勞動商品의 代價로서만 보고, 주는 側과 받는 側이 모두 서로 자기의 利害만을 내세움으로써 賃金を 勞使間의 利害對立 사항으로만 여기는 양상을 여러 곳에서 찾아볼 수 있다. 우리들의 勞使關係 내지 勞動爭議 要求條件 分析⁴⁾에서 보면 과거부터 지금까지 항상 賃金이 핫 이슈(hot Issue)로서 紛爭原因의 으뜸을 차지하고 있다.

使用者側은 賃金を 오로지 原價構成 요소로서 생각하고 利益導出을 위한 人件費 節減의 원천으로서 가능한 한 賃金統制를 하는 경우를 쉽게 찾아볼 수 있다. 뿐만 아니라 報酬가운데 經營共同体主義를 실현시켜주는 福祉厚生이 차지하는 比率은 미약하기 짝이 없고, 실사 명목상 설정되어 있어도 대부분이 經濟的賃金性 福祉厚生 또는 配分參與로 구성되어 있다. 이러한 현상은 우리들의 심층적 사례조사⁵⁾ 이외에 包括的인 통계조사들에서도 共通的으로 찾아볼 수 있는 현상이다.

예컨대 서울대학교 經營研究所가 1984년에 행한 500개 企業의 標本調査에서도 勞使關係 당사자의 가장 주요한 이슈가 賃金과 福祉厚生이었고, 福祉厚生中에서도 全体企業의 66.2%가 退職金制度를 가장 重視하고 있어서 經營의 共同体主義를 실현시키는 多樣的 福祉厚生 내지

註 4) 崔鍾泰, 朴竣成, 「勞動組合의 活動戰略」, 서울大出版部, 1986, pp.246~276.

崔鍾泰, “勞動紛爭 및 協力の 이슈에 관한 考察”, 東亞大「經營論叢」5輯, 1982, pp.47~74.

5) 1983년부터 1986년까지 필자가 행한 11개기업의 진단사례.

報酬體系가 형성·실시되고 있지 않다는 점을 말해 주고 있다.⁶⁾

또 配分參與의 한 형태인 ‘종업원지주제도’ 실행에 대한 조사에서도 이를 실시하고 있다는 기업이 21.6%나 되지만 종업원의 持分比率는 거의 5% 미만이고, 더우기 형식적으로 이름뿐인 企業체도 볼 수 있어서 이 제도도 실제 내용면에서 매우 취약한 상태에 있음을 볼 수 있다.⁷⁾

따라서 우리나라의 福祉厚生은 대부분이 經濟的賃金性的의 福祉厚生이고, 賃金構成은 대부분 經濟的賃金으로서 社會的賃金내지 參與的 賃金の 比率는 극히 미약하기 짝이 없는 실정이라 할 수 있다.

歐美 先進產業國은 人件費중 社會的賃金이 차지하는 비중이 대부분 30%에 이르고 있는 실정이다.⁸⁾ 이 점에서 우리나라 企業의 從業員 福祉厚生을 위한 社會的賃金의 비중은 극히 낮을 뿐만 아니라 그것은 대부분이 經濟的賃金의 성격을 띤 退職金중심의 福祉厚生費라 할 수 있다(〈表1〉참조).

〈表1〉 勞動費用의 構成比(韓·日 比較)

(단위 : %)

區分	勞動費用總額	現金給與總額	勞動費用의 構成比(韓·日 比較)							
			計	退職金	現物給與	法定福利費	法定外福利費	蒐集費	教育訓練	기타
韓國(83年)	100.0 (429,870 원)	78.1	21.9	11.1	0.6	1.7	6.5	0.2	0.9	0.8
日本(82年)	100.0 (328,476엔)	84.4	15.6	3.6	0.8	7.6	2.8	0.2	0.3	0.3

資料 : 韓國經營者總協會, 「'85 勞動經濟年鑑」 p.162.

註 6) 서울大學校 經營大學 經營研究所編, 「韓國企業의 現況과 課題」, 서울大學校 出版部, 1985, p.13, p.182.

7) 앞의 책, p.16, pp.219 ~ 223.

8) H.Zoetewij, 「Indirect Remuneration - An International Overview」 ILO, Geneva, 1986.

앞에서도 언급한 바 있듯이 서울대 경영연구소의 實證調査(1985년)에서도, 전체기업의 29.2%가 가장 중시하는 福祉厚生制度로서 退職金制度를 들고 있어 전체적으로 다양한 福祉厚生制度가 실시되고 있지 않음을 알 수 있다. 이러한 현상은 中小企業에서 더욱 심화되어 전체 中小企業의 73.3%가 가장 중시하는 福祉厚生制度로서 退職金制度를 들고 있다.

현재 실시하고 있는 福祉厚生制度를 3가지씩 선택한 결과를 보면 전체적으로 退職金, 食堂, 食費負擔이 福祉厚生制度의 주종을 이루고 있으며, 大企業의 경우에는 獎學金 支給도 약간 눈에 띄고 있다. 따라서 우리나라의 經營福祉厚生制度는 아직 直接的인 給與만을 중심으로 한 移轉的 成果(transferleistung)에 그치고 있음을 알 수 있다. 업종별로 보면 나무 및 나무제품업종과 石炭, 化學, 石油, 고무 및 프라스틱업종이 다른 업종에 비해 福祉厚生制度를 상대적으로 더 중시하고 있다. 規模別로 보면 중소기업에서 福祉厚生의 요청이 더욱 강조되고 있다. 이는 中小企業이 大企業에 비해 작업환경 및 福祉厚生面에서 열악한 상태에 있음을 말해주는 것으로 보인다.

또 1985년 生産性本部에서 福祉厚生施設 및 制度에 대한 만족도를 조사해 본 결과도 불만족이 만족보다 훨씬 강하게 나타나고 있다.

이러한 현상은 福祉厚生, 즉 社會的 賃金에서만 아니라, 配分參與 즉 參與的 賃金에서도 마찬가지이다. 우리나라 기업의 거의 대부분이 소위 보너스(bonus) 또는 賞與金 형태로 基準賃金 이외에 별도로 지급하고 있으나, 이것이 名稱대로 종업원의 配分參與의 성격으로 지급되고 있지 않고 本俸 또는 基準賃金의 추가지급 형태로서 固定給的인 성격으로 지급되고 있는 실정이다. 그러므로 參與的 賃金의 본래 經營 成果에 따른 柔軟的이며 勞使運命共同體的 配分參與의 실현은 거의 찾아볼 수 없는 형편이다.

이미 앞서서도 지적한 바 있듯이 參與的 賃金은 經營의 柔軟性, 共同體性을 높이는데 있어 주요 수단으로서 그 위치가 점점 강화되고 있는 실정이다. 따라서 參與的 賃金管理의 당면과제는 이를 어떻게 적극적으로 導入하여 종업원 全體 報酬 중에서 그 比率을 높이느냐 하는 것이다.

우리는 韓國企業의 參與的 賃金管理의 特徵을 「勞動代價의 低水準의 參與賃金型」이라고 規定지을 수 있겠다.

우리나라 企業의 報酬體系는 형식상으로는 다양한 보수체계로 되어 있으나 실질적으로 短期的이고 直接的이고 金錢爲主의 보수체계이다. 즉 장기적인 안목에서 經營共同體를 형성시킬 수 있고 經營柔軟性을 살릴 수 있는 參與的 보상체계는 거의 실시되고 있지 않다. 그러므로 適正水準의 報酬政策도 주요한 課題이지만, 勞使共存共榮을 위한 經營共同體 報酬體系의 確立과 經營環境變化에 대한 適應과 挑戰이라는 經營柔軟性體系의 確立도 주요 당면과제라 아니할 수 없다.

종업원들이 기업에 정착하고 經營共同體가 이루어질 수 있도록 장기적인 所得增進을 위한 보수체계와 더불어, 경영성과에 따라 成果報酬을 유연적으로 행할 수 있는 보수체계로서 參與的 賃金制度의 적극적인 도입과 이에 대한 制度的 裝置의 마련이 要望된다.

우리나라 經營賃金政策은 앞으로 配分參與의 比率을 적극적으로 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 것이다.

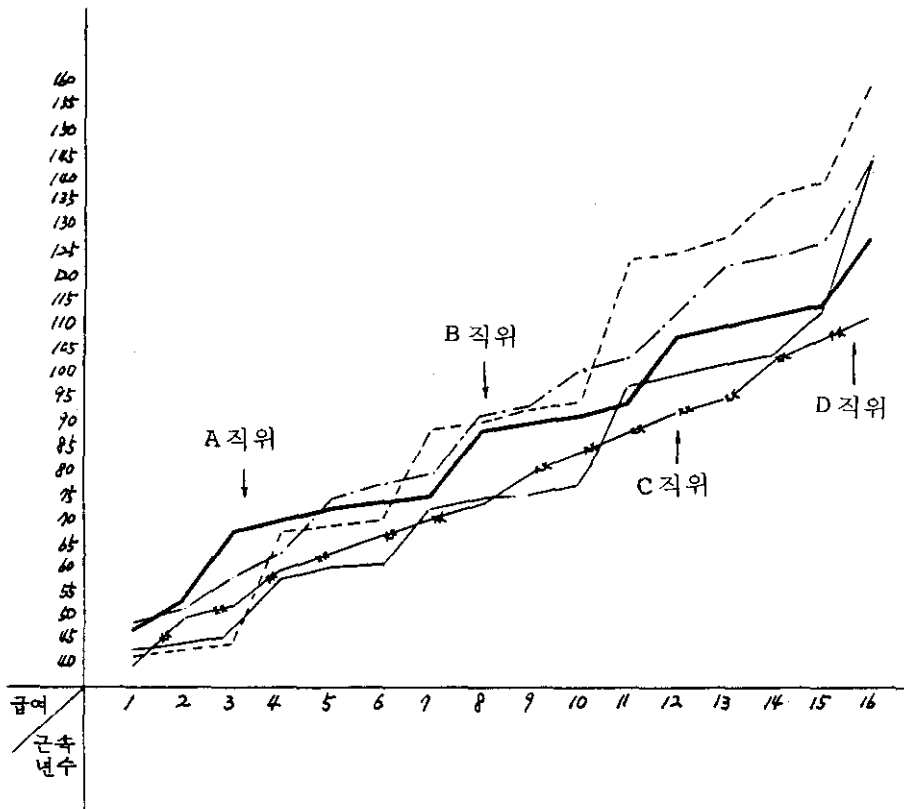
2) 年功序列指向的 基準賃金管理

우리나라 企業 賃金管理 政策의 特性을 基準賃金管理面에서 볼 때 年功序列指向的 號俸管理를 들 수 있다.

우리는 실증적 연구를 통해 韓國企業의 基準賃金管理의 特徵을 「優勢賃率 중심의 單純年功序列形態」라고 규정지우고자 한다.

위에서 언급한 바와 같이 우리나라 기업의 經濟的賃金管理의 特徵을 「優勢賃率水準管理 중심의 單純年功序列形態」로 규정지우고자 한다. 賃金水準管理를 볼 때 일반적으로 종업원의 生計費나 企業支拂能力 등의 구성요소는 중시되지 않고, 同種他企業체의 임금수준에 맞추어서 결정하는 소위 優勢賃率指向的 賃金管理를 행하고 있는 것이다. 그 한 예로서 최근 행한 HK, DG 企業은 그 賃金水準을 規模가 같은 同種業種의 DK와 SK기업에다 基準을 두고 결정한 것을 우리의 실증분석에서 발견할 수 있었다 (〈그림 4〉참조).

〈그림 4〉 給與水準比較 (月定給與+國內現場手當+技術手當)



또 賃金体系管理面에서는 대부분의 기업⁹⁾이 職務나 能力보다 年功爲 主로 되어 있고, 그것도 單純年功型 위주로 운영되고 있음을 쉽게 찾아 볼 수 있었다. 이러한 현상은 매크로적인 통계조사와 마이크로적인 사례연구에서 각각 쉽게 발견되었다.

이를테면, 500개 企業체를 標本으로 한 매크로 조사¹⁰⁾에서는, 基準 賃金を 결정하는 항목들의 反映比率중, 전체적으로 勤續年數와 經歷의 反映比率이 높으며, 人事考課 및 業績의 反映比率이 낮은 것으로 나타났다. 이는 우리나라 企業들이 賃金を 決定하는데 있어, 속인적 요인과 연공적 요인에 주로 의존하고 있음을 나타내주고 있다.

<表 2> 基準賃金 決定項目의 反映比率(規模別)

項目	規模		
	大 企 業	中 小 企 業	合 計
勤 續 年 數	29.1	32.4	31.0
人 事 考 課	15.3	14.3	14.7
經 歷	18.5	22.2	20.6
學 歷	20.7	11.4	15.5
業 績	10.0	14.6	12.6
其 他	3.3	4.0	3.7
合 計	100.0	100.0	100.0

資料 : 서울大 經營研究所編, 「韓國企業의 現況과 課題」 서울大 出版部, 1985, p. 178.

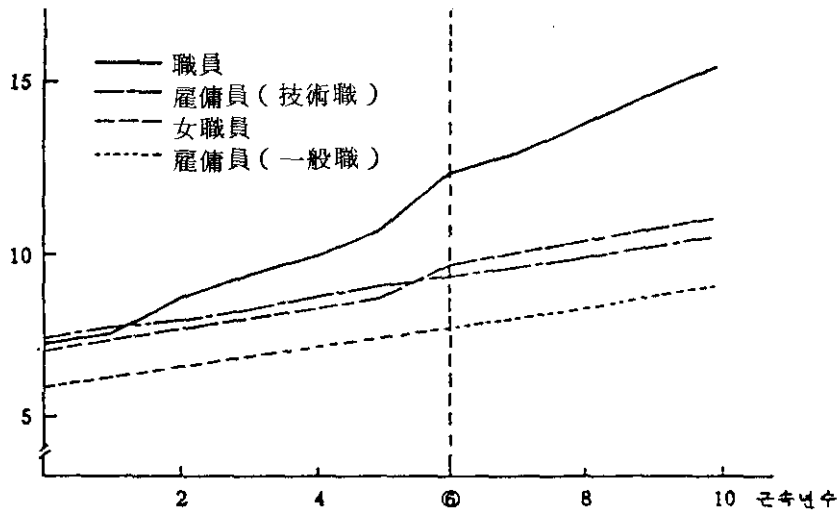
註 9) 現場技能人力은 除外된 것임.

10) 서울大 經營研究所編, 「韓國企業의 現況과 課題」, 서울大 出版部, 1985, pp. 177 - 180

이러한 우리나라 企業의 單純年功型的 賃金體系는 우리들의 마이크로적인 사례연구에서 보다 더 심층적으로 감도있게 把握될 수 있었다. 즉 최근 3년 동안에 행한 제조·서비스업의 11개 대기업 사례연구 모두가 單一號俸 내지 單一號俸과 거의 다른없는 單純年功型的 賃金體系로 구성되어 있음을 발견할 수 있었다.(〈그림 5〉참조)

〈그림 5〉 本 俸 比 較

(單位：萬圓)

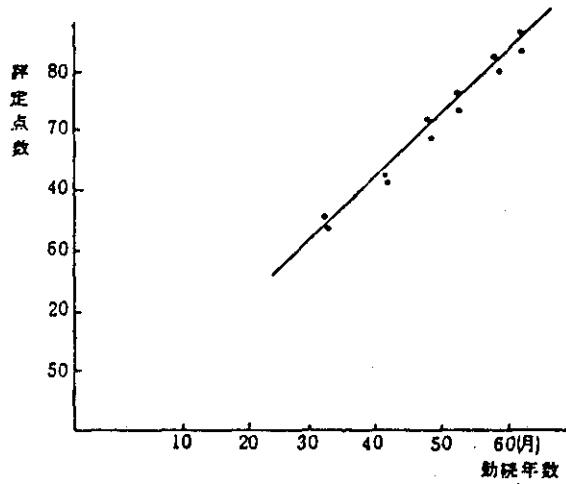


資料：研究責任者 崔鍾泰，研究員 朴竣成，白三均，「K企業 人事制度와 人力管理改善方案研究」，韓國產業經濟研究院，1983.p.132.

우리는 사례연구를 통하여 年功指向的 평가에 따른 年功序列型的 報酬·身分體系를 보다 심도있게 把握하기 위하여 A企業의 경우 과거 5년간 인사고과 점수와 勤續年數間的 相關關係를 추정한결과 다음 〈그림 6〉과 같이 그 상관계수가 0.908로 나타남을 알 수 있었다.

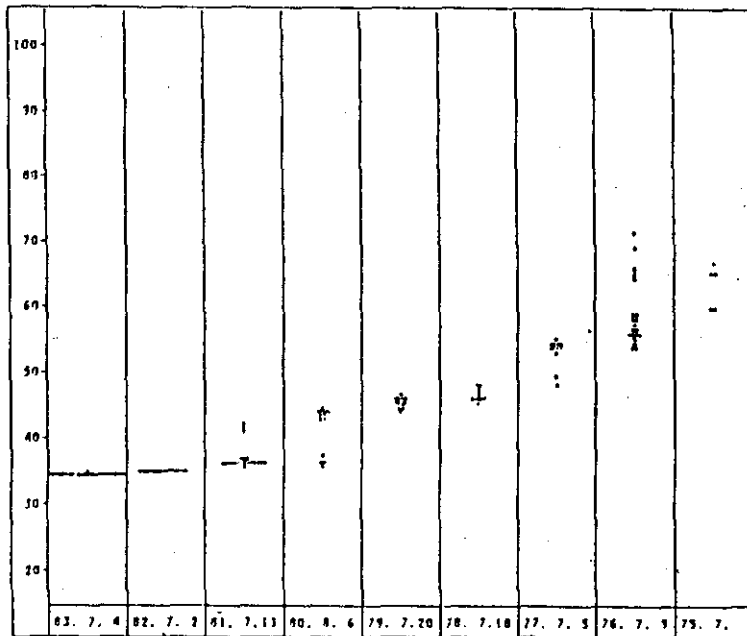
또 평가 및 급여체계가 시간의 흐름에 따라 어떻게 이행되는지를 파악하기 위하여 DK 중공업의 연도별 分布를 分析해 보았다. 그 결

< 그림 6 > 人事考課點數와 勤績年數의 相關關係



資料 : 앞의 研究報告書, p.28 .

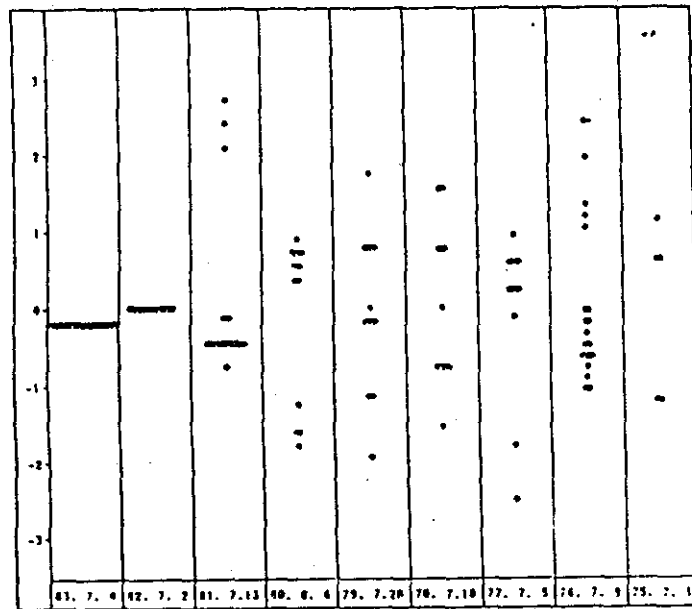
< 表 3 > DK 重工業 入社年度別 月平均 給與分布



資料 : 研究責任者 崔鍾泰, 研究員 朴竣成, 白三均, 「DK 그룹 人事組織의 問題點과 改善方案에 관한 研究」, 서울大 經營研究所, 1984, p.79 .

과 이 기업은 오히려 시간의 경과에 따라 能力과 업적에 따른 成果指向的 인사고과가 행해지지 않는고 더욱 더 年功指向的인 評價와 급여가 이뤄지고 있어, 조직 풍토가 年功과 安定指向的으로 흐르고 있음도 찾아볼 수 있었다.

〈表 4〉 DK 重工業 入社年度別 月平均 給與指數



註：지수： $Z - score = \frac{X_i - X}{\sigma}$ X : 평균
 σ : 표준편차
 資料：앞의 報告書 p.78 .

3) 手當指向的 基準外賃金管理

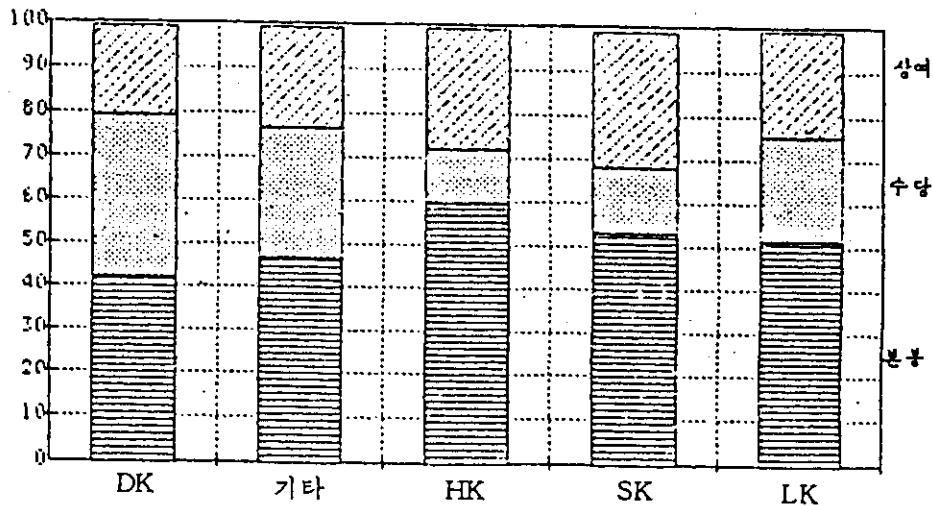
우리나라 企業 賃金管理政策의 特性的 하나로서 多樣한 手當指向的 賃金管理를 손꼽을 수 있다. 또 각종수당은 대체로 變動費 또는 成果的 性格이 아니라 固定費的 또는 年功的 性格으로 관리되고 있는

실정이다.

우리나라 企業賃金の 基準賃金(本俸)이외에, 基準外賃金인 手當 및 賞與金에 대해서 살펴보면 企業체마다 전체급여 중 本俸과 手當 등의 比率이 다르게 나타나고 있음을 알 수 있다.

대체로 성장의 속도가 빠른 企業일수록 比率이 높게 나타나고 있어 각종 수당은 成長企業의 유연적인 급여형태로 시작되었음을 알 수 있다. 그러나 대부분의 기업에서 설정한 수당과 상여금은 본봉에 相應하는 基本賃金の 인상을 이것으로 대체했으며, 또 수당 및 상여금의 고유목적때문에 설정한 기업도 手當新設 당시의 목적인 동기유발이나 유연적 보상기능은 행하지 못하고 固定費的 性格의 本俸化가 되어 가고 있음을 찾아낼 수 있었다. 즉, 수당이나 상여금의 신설당시의 목적이나 效果가 終了되었음에도 불구하고 수당의 月定給與化를 초래하였음을 볼 수 있다.

<그림 7> 그룹別 給與體系의 構成比 比較



資料 : 앞의 報告書, p.93.

예컨대, DK企業의 사례연구에서 수당의 기능변화를 分析한 結果에서 볼 수 있는 바와 같이 신설 당시의 목적이 변화하였음에도 불구하고 이를 조정하지 못하고 그대로 존속시키고 있음을 다음 <表 5>와 같이 찾아볼 수 있다.

<表 5> 手當의 機能變化

수당		목표	신 설 목 적				현 재			
			확보	유지	개발	분리	확보	유지	개발	분리
현 장 수 당	국 내	△	△	×	×	×	○	×	×	
	해 외	○	△	△	×	×	○	△	×	
기 술 사 수 당		○	△	○	×	△	○	○	×	
기 사 1 급 수 당		△	△	○	×	×	×	△	×	
기 사 2 급 수 당		×	×	△	×	×	×	×	×	
기 술 수 당		○	×	×	×	×	×	×	×	
업 무 수 당		×	△	×	×	×	△	×	×	

○ : 강 △ : 약 × : 해당없음.

<表 6> 手當管理의 展開方向

수 당		
직 책 수 당	시 간 수 당	성 과 수 당
위험수당, 난이수당, 기능수당, 자격수당, 지역수당 등	초과시간수당, 휴일 노무수당, 야간근무수당 등	프리미엄, 이익수당, 업적수당, 매출고수당, 수주수당 등



이상에서 우리나라 기업의 經濟的賃金管理現象을 分析해 볼 때, 水準이나 體系 모두 合理的動機보다는 傳統的動機에 의하여 관습대로 관리하는 면을 여실히 찾아볼 수 있다. 이러한 결과는 기업 임금 관리의 有效性面에서 많은 문제점을 도출시키고 있다. 이블테면 賃金管理의 效率性, 柔軟性 및 滿足性의 充足에 있어 개선이 要望되고 있다.

賃金管理의 效率性面에서 볼 때, 우리나라의 단순연공형은 노동의 결과 양에 따른 임금이 못되고, 뿐만 아니라 노동의 성과에 따른 임금도 못됨으로써 종업원의 動機誘發과 生産性向上에 저해요인으로 나타나기도 한다. 이는 경우에 따라서 인사관리상 소위 惡貨가 良貨를 구축하는 「그래삼」 법칙의 작용으로서 賃金管理에 逆作用을 하기도 한다.

柔軟性面에서도 우리나라의 연공형은 종업원의 欲求充足에 많은 문제점을 노출시키고 있는 실정이다. 우리의 사례연구에서도 대부분의 기업과 직종에서 연공지향적인 均等報償보다는 能力指向的인 差等報償을 원하고 있다는 것을 찾아볼 수 있다.

均等 또는 本俸性格의 手當과 賞與金制를 差等 및 動機誘發의 手當 및 賞與金制로 전환하는 것이 바람직하다.

물론 여기에는 賃金管理의 效率性和 柔軟性的 증대를 가져오고 나아가서는 구성원의 공정한 보상의 지각을 증대시킬 수 있도록 관리에 대한 投資가 뒤따라야 되겠다.

이제 우리나라 기업도 성과지향적 報酬政策과 賃金管理는 勞動代價로서의 급여분야에 대한 관리에서 成果報償으로서의 급여분야에 대한 관리로 방향전환이 요청된다. 그러므로 지금까지의 年功給대신에 보다 적극적인 實績給(merit pay)과 誘引給(incentive pay)이 要望되고 (〈表 7〉참조) 그러기 위해선 현재 성과보상의 心理的 反應을 얻지 못하고 있는 수당, 상여체계 등의 革新이 絶실히 要望되고 있는 실정이다.

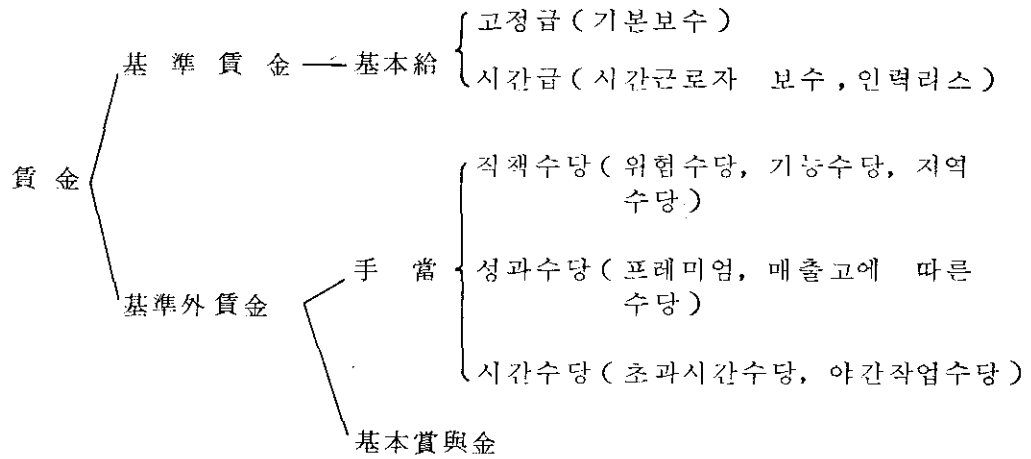
<表 7>

成果報償體系 設計方向

실 적 급 (merit pay)		유 인 급 (incentive pay)
성 과 에 대 한 보 상 (pay as rewards for performance)		
차 이 점	목 표	<ul style="list-style-type: none"> ○ 과거 현저한 성과에 대한 인정 (recognition) 의 표 현 방법
	지급 기준	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사후에 성과에 대한 종합 적인 평가로 주어짐.
	지 급 방 법	<ul style="list-style-type: none"> ○ 단기적 유인 (short-term incentives) <ul style="list-style-type: none"> : 기간실적 · 생산량에 의한 유인 ○ 장기적 유인 (long-term incentives) <ul style="list-style-type: none"> : 투자수익율 · 시장점유율 · 순자산 수익률에 의한 유인 (전문경영층에 적용)
	법	<ul style="list-style-type: none"> ○ 산출 보상시스템 (output reward system) ○ 투입 보상시스템 (input reward system)

< 表 8 >

經濟的 賃金의 體系



Ⅲ. 共同體的 賃金管理政策으로서의 參與的 賃金制度

不確實性 與件下의 한국기업의 勞使運命共同體指向의 賃金政策과 管理의 展開方案으로서 우리는 參與的 賃金制度의 積極적인 導入과 實現을 강조하고자 한다. 즉 근로자의 配分參與制度의 積極적인 擴充의 필요성을 강조하고자 한다.

우리들의 實證的 研究를 통해서 볼 때 우리나라 기업의 보수구조와 기능 특히, 經濟的 賃金은 「베버」가 지적한 세가지 기본동기중 合理的인 動機에 의한 관리보다는 대부분 傳統的이고 카리스마적인 動機에 의하여 관리되고 있음을 발견할 수 있었다. 이에 우리나라 기업의 經營體質強化와 생산성향상에는 합리적 동기에 의한 보수체계가 確立이 實질히 要望되고 있다고 보고 복직적 차원에서 共同體의 目的指向 報酬體系를 제시하고자 한다.

〈表 9〉 行 動 動 機 의 類 型

I. 行 動 動 機	Ⅱ. 行 動 의 方 向	Ⅲ. 合 理 化 方 向	Ⅳ. 合 理 化 方 向 의 形 式	V. 服 從 의 動 機	Ⅵ. 支 配 手 段
1. 傳 統 的 動 機	傳 統 的		전 통	봉 습 (습 관)	전 통 적 지 배
2. 感 情 的 動 機	感 情 的	감 정 적 종 교	감 정 적 신 앙	감 정 적	카 리 스 마 적 지 배
3. 價 值 的 動 機	價 值 的	가 치 적	가 치 적 신 앙	가 치 적	의 법 적 지 배
4. 目 的 的 動 機	目 的 的	이 해 관 계 적	합 법 성	불 질 적 이 해	의 법 적 지 배

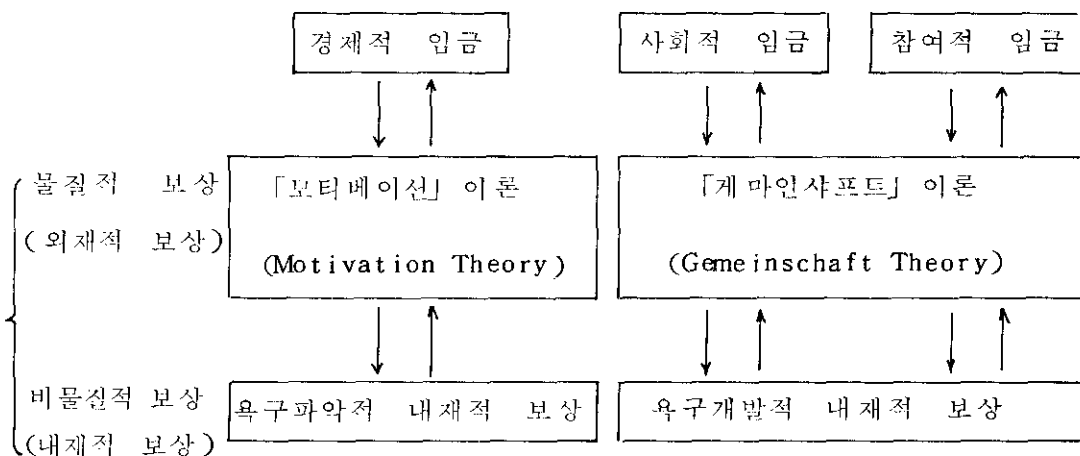
이미 앞에서 언급한 바 있듯이 經營報酬는 성과적 공봉체로서 기업의 목표를 잘 수행할 수 있도록 뒷받침되어야 한다. 노동을 오로지 勞動商品說을 기반으로 노동을 팔고, 사고 나면 끝나는 것으로 생각하여 임금을 결정하고 관리한다면, 이는 單細胞的인 經濟的 賃金形態로만 구성되기 마련이고 賃金管理는 극단적인 資本指向 또는 勞動指向으로 혼

러 노사간의 對立과 鬪爭을 피하기 어려울 것이다.

노동은 경영의 共同運命 構成要素로서 계속적이고 경영성과에 적극적으로 작용한다는 점을 감안하여 정태적인 거래관계에서만 형성되는 經濟的 賃金形態를 벗어나서 보다 包括的이고 運命共同體的이고 利益共同體的인 입장에서 경영성과에 따른 적극적인 配分政策과 經營政策이 마련되어야 하겠다. 이러한 점에서 모티베이션(motivation)적인 經濟的 賃金政策 이외에 「게마인샤프트」(Gemeinschaft)적인 社會的 및 參與的 賃金政策의 적극적인 모색과 실현이 절실히 요망되고 있는 실정이다.

또 공동체 목표지향적 임금정책과 권리는 더 나아가서 비단 물리적인 외재적보상의 관점으로부터 비물질적인 내재적 보상까지 그 영역을 擴散·適用토록 노력해야 하겠다. 여기에서도 단기적 안목인 구성원의 欲求把握的, 즉 「刺戟-反應」의 動機誘發式 내재적 보상위주에서 벗어나 장기적 안목인 구성원의 欲求開發的, 즉 「파트너-開發」의 心性共同體式 내재적 보상이 이루어지도록 노력해야 할 것이다.

< 그림 8 > 社會的 및 參與的 賃金政策의 積極摸索



따라서 우리나라 기업의 經營報酬政策도 이제는 勞使競爭의인 .입장에서, 오로지 근로에 대한 단순한 대가로서 單純勞動報酬(賃金, 俸給)의 政策과 管理에서 벗어나야 하겠고, 勞使共同體的 立場에서 다양한 配分 政策과 管理가 모색되어야 할 것이다. 기업의 共存共榮의 터전을 마련하기 위해서는 종래의 單細胞的 成果配分과 參與方式에서 벗어나 多元的인 成果配分과 參與方式을 적극적으로 개선시켜야 할 것이다.

이미 앞서서도 지적하였듯이, 경영의 공동체가 실현되기 위해서는 經營成果導出도 중요하지만, 그에 못지 않게 成果配分에도 努力과 投資를 하지 않으면 안된다. 만약 成果導出에만 급급하고 配分에 대해서 소홀히 한다면 결코 經營共同體는 이룩될 수 없을 것이다.

오늘날 우리나라가 당면하고 있는 건전한 協力的 勞使關係의 定着化 課題는 기업에서의 勞使共存共榮의 기틀을 마련할 수 있는 經營共同體의 확립이라고 할 수 있다. 이러한 經營共同體 확립을 위해서는 生産性 向上과 그에 따른 公正配分施策과 制度의 확립이 시급히 요청되는 바이다.

勞使 雙方の 經濟的 利害關係를 共存共榮의 方向으로 이끌기 위해서 그 기업의 生産性 向上이 적극적으로 이뤄져야 하겠고 또 달성된 성과에는 반드시 합당한 配分이 실현되도록 해야 하는 것이다. 이러한 점에서 근로자는 생산성 향상에, 사용자는 성과의 배분에 진심으로 心血을 기울일 때 勞使鬭爭이 아닌 협력의 관계로 발전할 수 있게 되는 것이다. 즉, 근로자의 기본자세는 ‘生産性 向上의 실천’을 위하여 근면·성실의 태도에서 製品의 量과 質을 높여야 하겠고, 사용자의 기본자세는 ‘成果配分の 실천’을 위하여 利潤參加와 근로자의 財産形成의 길을 모색해야 될 줄로 안다. 여기에 共同體目標指向의 賃金 政策과 管理의 확립이 필요하고 기업이 이를 주도적으로 이끌어 나가도록 노력해야 될 줄로 안다.

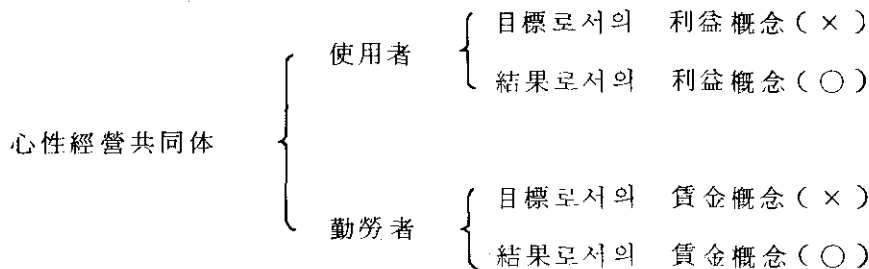
이제 우리는 기업을 경제, 기술시스템으로 생각한 나머지 기업내 인간을 경제·기술적 인간으로 규정지어 이를 관리하고자 하는 기업의 풍토를 刷新해야 하겠다. 기업을 인간시스템으로 보고, 기업에 인간이 설 수 있는 곳을 마련하고, 또 인생의 꽃을 피울 수 있는 기반을 마련해 주는 經營報酬政策과 이에 따른 제반대책의 모색이 요청되고 있다.

오늘날 우리나라 기업의 경영풍토를 감안할 때 공동체목표 형성과 실현기반에는 반드시 구성원 상호간의 신뢰(confidency)가 마련되어야 하겠다. 만일 雙方의 불신과 오해가 있다면 아무리 좋은 제도와 메카니즘을 도입한다 하더라도 결코 공동체는 이룩될 수가 없다.

相互信賴는 어디까지나 雙方이 권리(authority)보다 의무(obligation)와 책임(responsibility)를 더 소중히 여기고, 목표(target)로서의 기대보다 결과(result)로서의 기대가 더 한층 요청될 때 비로소 가능한 것이다.

마찬가지로 共同体指向의 經營報酬政策과 실현에 있어서도 勞使雙方의 信賴가 필연적으로 요청되고 또 雙方이 權利·權限의 주장보다 의무와 책임의 이행을 먼저 앞세우며 결과로서의 利益과 賃金에 대한 기대를 실현시키는 풍토 조성어 필요한 것이다. 소위 「드러커」(P.F. Drucker)의 네오포디즘(Neo-Fordism)에서 제시되고 있는 의무나 책임 수행의 「결과」로서의 권리와 권한에 대한 期待와 希望을 勞使雙方이 취해야 될 것으로 본다.

여기서 우리는 經營賃金管理論 展開에 공동체지향목표의 실현을 위하여 信賴理論(confidence theory)의 정립이 經營共同体理論과 더불어 절실히 필요하다고 느껴진다.

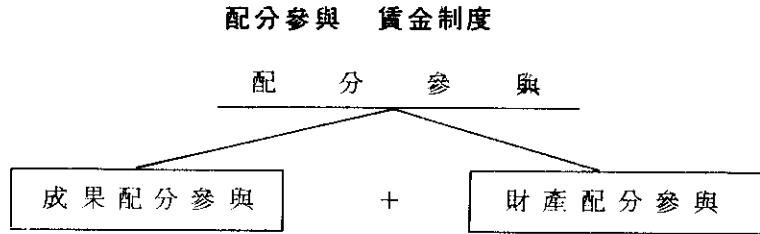


使用者의 資本指向目標도 이러한 점에서 근로자의 勞動指向目標과 마찬가지로 생각할 수 있다. 사용자는 利益을, 근로자는 賃金を 각각 목표(objective)로서가 아닌 結果(result)로서 보고 행동할 때 信賴의 풍토가 쉽게 이룩될 수 있으리라 생각된다. 바꾸어 말하면 사용자는 利益을 자본에 대한 대가로서, 즉 위험부담과 管理를 하기 때문에 당연히 받아야 되는 것으로 생각하기 보다는 勞働공동이 노력의 結果로서 성과를 내었기 때문에 이익이 생긴다는 생각이 앞서야 하며, 근로자 역시 근로(일)를 했기 때문에 당연히 받아야 된다는 생각보다 雙方의 노력의 結果로서 성과를 달성했기 때문에 임금이 생긴다는 結果에 대한 일체감과 의무와 책임에 대한 心性共同体를 통한 상호신뢰의 조직풍토와 문화의 확립이 요청되는 바이다. 이렇게 됨으로써 소위 고통과 번영을 함께 나누는 진정한 의미의 共同体를 형성시킬 수 있게 된다.

이상의 勞使共同体指向의 賃金政策을 실현하기 위해서는 參與的 賃金의 적극적인 擴充이 요망되고 이를 위해선 근로자 配分參與賃金制度의 강화가 절실히 요망된다.

配分參與賃金制度의 실현 방안으로서 특히 다음 두가지, 즉 成果配分參與와 財産配分參與의 두 과제가 동시에 유기적으로 수행될 수 있도록 노력해야 하겠다. (〈그림 9〉 참조)

< 그림 9 >



전자는 경영의 성과에 참여하는 제도실현의 노력이 되겠고, 후자는 기업의 재산(즉 자본)에 참여하는 제도 실현의 노력이 되겠다.

1. 成果配分參與制度의 課題와 模型

기업성과에 대한 従業員 配分參與(Mitarbeiterbeteiligung an Unternehmensertolg)는 산업화와 더불어 적극적으로 論議되었으며 서구 사회에서는 19세기 중엽부터 실현되었다.

종업원 배분참여는 19세기에 영국에서 論議되어 19세기 중엽에는 구라과 대륙에서 附加的 賃金 내지 變動的 賃金의 형태로 급속히 확대되었다.

獨逸에서도 19세기 중엽에 기업의 경제적 성과에 대한 従業員 配分 시스템을 실현하였다. 이에 대한 최초의 이론적 모델로서는 1947년에 제시된 소위 경제학자 「튜넨」(J.H.Von Thünen)의 配分시스템(Beteiligungssystem)을 들 수 있다.

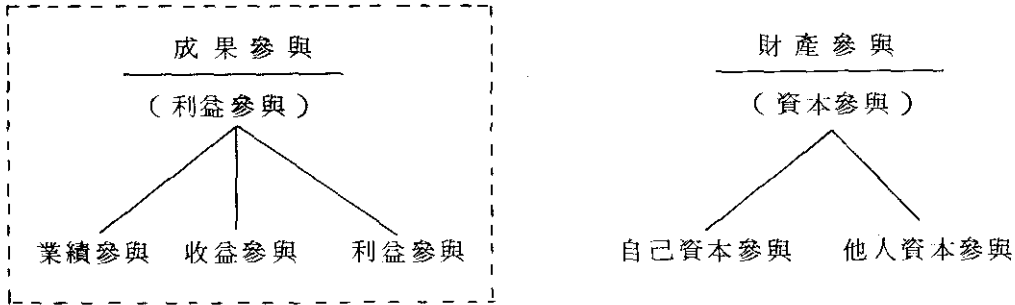
従業員 配分參與는 다음 <그림 10>에서 보는 바와 같이 成果配分參與와 財産配分參與로 구성된다.

여기서는 먼저 成果配分參與를 검토하고자 한다.

<그림 10 >

參 與 的 賃 金

(從 業 員 配 分 參 與)



1) 成果配分參與制度的 課題

(1) 成果配分 시스템의 基本課題

成果配分 시스템을 도입함에 고려해야 할 기본과제로서 우리는 다음과 같은 내용을 들 수 있겠다.

i) 무엇때문에 賃金 이외에 기업의 經營成果에 대해서 종업원에게 配分 參與토록 하는가? 즉 成果配分 시스템導入의 目的으로서 그의 動機와 期待에 대한 檢討가 요망된다.

ii) 成果配分을 위한 經營成果判斷의 基準은 어디에다 두어야 할 것이며 종업원에 대한 몫은 어떻게 결정되어야 할 것인가? 즉 합리적인 종업원 성과배분의 기초로서 經營成果 價値測定基準에 대한 검토가 요망된다.

iii) 경영성과 중 종업원이 차지하는 몫은 얼마나 되며, 또 이것을 어떻게 개별 구성원에게 각각 적절히 배분할 것인가? 즉 經營成果의 全体 從業員의 配分 몫과 個別 從業員에 對한 配分基準 및 比率에 대한 검토가 요망된다.

iv) 個別從業員의 參與配分 몫을 어떠한 方式으로 지급할 것인가? 즉 개별종업원의 配分 몫을 기업의 投資活用的인 측면과 종업원의 財産 形成에 도움될 수 있도록 하는 給與方法에 대한 검토가 요망된다.

(2) 經營成果配分實現의 動機

무엇때문에 經營成果配分이 必要한가? 기업이 成果配分을 實行하는 이유 즉, 動機나 期待와 關係해서 우리는 다음 3가지를 발견할 수 있다.

i) 成果配分의 動機나 期待는 다양하다는 점이다. 이는 기업체에 따라 강조하는 점이 매우 다르기 때문이다.

ii) 成果配分動機는 시대의 흐름에 따라 變化한다는 점이다. 과거의 成果配分實現의 지배적 動機나 期待는 여러가지 사정으로 그 중요성이 점점 퇴색하는 반면, 社會政策, 企業經營政策, 人事管理政策的인 측면에서 새로운 動機나 期待가 부각되고 있다.

iii) 現實적으로 기업에서 실행하고 있는 기업의 配分政策은 대부분 어떤 特定한 動機나 期待때문이 아니고, 여러 結合된 動機나 期待, 즉 動機集團의 결과로서 행해지고 있다.

이상과 같이 成果配分實現의 動機나 期待는 多樣하고 變動的이며 複合的인 性格을 띠고 있지만, 그 중에서도 현실적으로 配分參與 시스템을 실현시키는데 중요시되는 個別動機와 期待(理由)를 들어보면 다음과 같다.

가. 成就動機 誘發

配分參與制度에 입각한 成果配分實現은 經營활동에 있어서 종업원의 성취적 행동을 적극적으로 유발시킬 수 있다. 특히 量보다 質을 위주로 하는 생산시스템 기업에서는 성과배분제도의 종업원 성취동기유발에 기여하는 바가 더욱 크다. 맑스(K.Marx)의 말을 빌 필요도 없이

구성원은 配分參與를 통해 기업의 生産手段(기계, 시설, 원자재 등)인 經營의 財産(Betriebliche Vermögen)을 자기 개인재산(privatvermögen)의 一環으로 가질 수 있기 때문에 이는 적극적인 成就動機를 유발시킬 수 있는 것이다.

나. 經營共同体 形成

配分參與制度에 입각한 成果配分の 實現은 經營共同体 形成을 적극적으로 助長시킬 수 있다. 이는 企業의 成果에 대해 從業員에게 금銭적인 配分을 행함으로써 종업원으로 하여금 企業經營者 賃金提供者와 함께 기업에 대한 所屬感과 共同体的인 意識 및 行動을 적극적으로 導出케 한다. 특히 配分參與는 기업이 社會적으로 公認의 대상이 될 경우, 구성원들이 적극적으로 기업을 위한 노력과 단결을 하도록 한다. 즉, 이는 기업과 구성원간의 共同体 意識과 行動을 助長시켜주는 기능을 한다.

다. 彈力的 賃金政策 實現

配分參與制度에 입각한 成果配分の 實現은 彈力的인 賃金政策(elastische Lohnpolitik)을 실현시킬 수 있다. 硬直된 종업원에 대한 報酬政策은 급변하는 산업사회에 있어서는 勞使雙方에 많은 문제점을 도출시키고 있는 바, 配分參與方式에 의한 종업원의 보상 실현은 柔軟的이고 彈力的인 賃金政策을 적극적으로 實現시킬 수 있도록 한다. 獨逸企業의 경우 이미 1898년부터 예나(Jena)에 있는 자이스 공장(Zeiss-Werken)에서 「아베」(E. Abbe) 씨가 彈力的 賃金政策으로서 配分參與方式을 도입하여 성공을 거두었다. 즉 그는 勞組와의 團體契約에 의한 기초임금과 個別企業의 經營成果에 따른 成果配分の 부가임금을 채택함으로써 彈力的인 賃金政策의 실현을 볼 수 있었다.

라. 勞動市場에서의 競爭優位性 確保

配分參與制度에 입각한 종업원에 대한 成果配分の 實現은 勞動市場에서의 새로운 인력확보를 용이케 하고 또 有能한 기존 人材의 離職

을 防止케 할 수 있다. 成果配分の 實現은 노동시장에서 항상 競爭優位를 유지할 수 있도록 할 뿐만 아니라, 對 社會關係에서 企業의 이미지向上과 改善에도 크게 이바지 한다.

마. 勞動者財產形成과 企業資金確保

대부분의 선진산업국에서는 종업원의 參與, 특히 企業의 利益과 財產의 配分參與(例: 從業員持株等)에 대하여 많은 稅制的 惠澤을 부여하고 있다. 그 이유는 이것이 勤勞者의 財產形成과 企業의 양호한 資金調達에 대단히 중요한 구실을 하기 때문이다.

오늘날 많은 產業國家에서 成果配分은 한편 근로자의 財產形成의 手段으로서 그 비중은 더해가고 있으며, 다른 한편 이것이 企業의 資金調達의 한 원천으로서 이용됨으로써 企業자본에 대한 근로자의 參加가 점차적으로 증대되고 있는 실정이다.

바. 公正報償 實現

오늘날 많은 기업에서 종업원에 대한 公正報償의 노력으로서 配分參與를 적극적으로 실현시키고 있다. 이는 經營의 成果導出過程에서 人間의 勞動을 오로지 原價要素(kostenfaktor)로서만 보지 않고, 利益要素(Ertragsfaktor)로서의 그의 위치와 역할 또한 인정하기 때문이다. 또한 이는 종업원의 貢獻(contributions)에 대한 報償(rewards)으로서 賃金이외에 利益 내지 기타 成果에 대한 配分參與를 행함으로써 公正報償을 실현시킬 수 있다는 점이 강조되고 있다.

이상의 제반 配分參與의 動機와 期待를 통해서 볼 때 우리는 다음 두가지의 결론을 지을 수 있다.

첫째, 기업은 자기 실정에 알맞는 配分參與實現의 動機와 期待를 중점적으로 명확히 하고 강조할 필요가 있다.

둘째, 각 動機와 期待間에는 상호 충돌 내지 갈등 관계가 되지 않도록 노력해야 된다.

(3) 成果判斷의 基準

成果配分을 위한 成果判斷은 어떻게 해야 하는가? 配分參與制度의 實現에는 經濟的 成果의 크기 (Wirtschaftliche Erfolgsgrößen)를 측정·판단하는 기준이 마련되어야 하고 이는 반드시 利害當事者의 共減을 얻을 수 있어야 한다. 이점에 대해서는 그동안 經營學, 특히 會計學에서 많은 노력과 기여를 해왔다. 이룩한 成果의 크기를 판단하는 대표적인 基準値로서 우리는 다음 3가지를 손꼽을 수 있다.

— 業績値 (生産性) : Leistungsgrößen

- 生産數量 및 質
- 勞動生産性
- 原價節減 등

— 收益値 (收益性) : Ertragsgrößen

- 總收益
- 純收益
- 附加價値

— 利益値 (利益性) : Gewinngrößen

- 總利益
- 純利益
- 配分可能利益

業績値는 일정기간동안 달성한 성과판단의 기준치를 量(quantity), 質(quality), 코스트(cost), 時間(time) 등과 같이 物量的 單位로 하는 경우이다. 즉 生産量, 品質向上, 原資材 등의 코스트節約, 勤務 및 活用(機械·裝備경우) 時間등의 業績을 成果達成의 측정기준으로 삼는 경우이다.

이에 대하여 收益値와 利益値는 달성된 成果判斷의 기준치를 貨幣單位로 하는 경우이다. 즉 經營成果의 判斷을 金額으로써 把握한다.

이때 기초자료로서는 일정기간의 경영활동을 나타내주는 損益計算書 등의 財務諸表를 많이 활용하게 된다.

收益値는 利益値보다 包括的인 판단기준이 되며, 이때 利害當事者의 合議에 따라 賣出總額중심의 總收益 또는 賣出總利益중심의 純收益을 그 판단기준으로 삼을 수도 있다. 또 많은 경우에 부가가치에 의한 收益 値를 사용하기도 한다.

<表 10 >

損 益 計 算 書

○○會社		自 19 + 1年×月×日 至 19 + 1年×月×日	(報告式 · 區分式)
I. 賣 出 額 :			
勞 組 側 主 張 (粗 概 念)	1. 總賣出額	× × ×	
	2. 賣出還入 · 에누리額	× × ×	× × × : (總收益)
	II. 賣出原價		
	1. 期初商品在庫額	× × ×	
	2. 商品買入額		收
	總買入額	× × ×	
	買入還出 · 에누리額	× × ×	× × ×
	合 計	× × ×	
	3. 期末商品在庫額	× × ×	× × ×
	III. 賣出總利益	× × ×	× × × : (純收益)

IV. 販賣費 · 一般管理費 :			
1. 給 料	× × ×		
2. 旅 費	× × ×		
3. 廣告宣傳費	× × ×		
4. 減價償却費	× × ×		

	5. 文房具費	×××	
	6. 貸損償却	×××	×××
使用者側 主張 (純概念)	V. 營業利益	×××	:(總利益)
	VI. 營業外收益:			
	1. 收入利子	×××	
	2. 受入配當金	×××	
	3. 有價證券處分益	×××	×××
	VII. 營業外費用:			
	1. 支給利子	×××	
	2. 有價證券評價額	×××	×××
				×××
	VIII. 當期純利益	×××	:(純利益)

利益

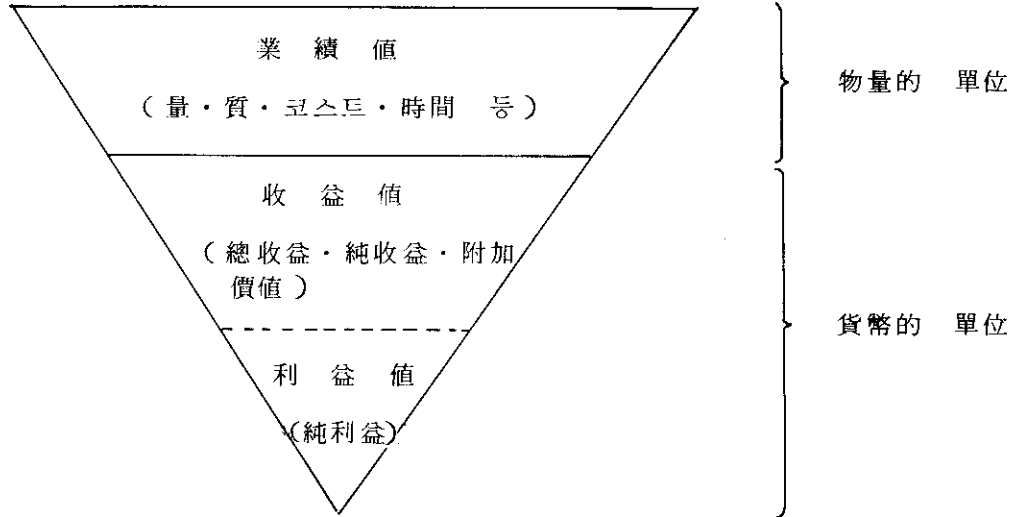
따라서 이상의 成果判斷의 3 가지 基本基準은 그의 適用範圍面에서 볼 때 業績値가 가장 포괄적이고, 그 다음이 收益値이며, 利益値는 가장 구체적이라 할 수 있다. 어느 판단기준을 사용할 것인가, 즉 業績配分을 택할 것인가, 收益配分을 택할 것인가, 利益配分을 택할 것인가는 利害當事者의 合議와 企業의 사정에 따라 다르겠지만, 일반적으로 當事者들의 誤解없이 妥當性과 信賴性을 기할 수 있는 判斷基準을 택하도록 노력하여야 하는 것이다.

이상의 3 가지 기준은 어디까지나 基礎基準이고 現實的으로는 이를 토대로 加減등의 修正이 이루어지는 것이다. 예컨대 自己資本利子, Unternehmenswagnis, 税金, 資金事情, 經營的 減價償却 등 企業사정에 따라 조정하여 配分의 成果判斷基準을 마련하게 되는 것이다.

그러나 중요한 것은 이러한 기준을 설정함에 있어 적어도 다음의 3 가지 점들에 특히 유의하여야 하겠다.

< 表 11 >

成果判斷의 3가지 基準



i) 成果配分은 종업원에게 經濟的 思考와 行動을 유발시킬 수 있도록 노력하여야 한다. 그러기 위해선 賣出高, 生産量 등과 같은 一方的인 成果值만으로는 충분하지 않고, 여기에 純收益, 附加價值, 利益 등과 같이 投入-産出關係를 나타내주는 經濟的인 成果值도 마련되어야 한다.

ii) 成果配分은 종업원에게 經營成果가 市場狀況에 많이 좌우된다는 점을 인식시키도록 노력하여야 한다. 그러기 위해선 성과판단의 기준을 오로지 經營內部的 價值形成基準, 예컨대 原價節減, 生産性 등에만 국한해서는 안되고 반드시 市場狀況을 적극적으로 반영시킬 수 있는 價值形成值, 예컨대 賣出高, 收益, 利益 등을 成果配分判斷의 中心 또는 補完基準로 삼아야 한다.

iii) 그룹 기업의 경우는 한편 각 企業의 環境·技術·規模등에 비추어 自己個性에 알맞는 成果判斷基準에 따른 個別企業次元의 經濟的 經營成果配分 部分과, 다른 한편 그룹 전체의 經營成果判斷基準에 따른 그룹차원의 經濟的 經營成果配分 部分을 각각 설정함과 동시에, 또 이

를 結合・連繫시키는 노력이 필요하다. 그러기 위해선 個別企業의 成果判斷의 基準과 範圍, 그룹 全體의 成果判斷 基準과 範圍를 각각 마련하고 이들의 結合・調整過程을 마련하여야 한다.

요컨대 配分參與가 의미를 지니고 종업원에게 동기와 기대를 유발시키기 위해선 經營成果判斷은 妥當性과 信賴性이 있도록 合理的이며 客觀的이어야 하고, 또 그것이 종업원의 所得과 재산형성에 영향을 줄 수 있는 크기가 되지 않으면 안된다.

(4) 成果에 대한 從業員 몫

가. 成果配分

이러한 전체 성과에 대한 종업원에게 돌아갈 配分の 몫은 얼마나 되며 또 그 配分方式은 어떠한가?

기본적으로 經營의 經濟的 成果는 다음 3大 生産要素(Produktionsfaktoren), 즉 資本, 勞動, 經營의 결과라 할 수 있다. 그러므로 성과에 대한 配分도 이 3大 요소제공자가 각각 공정하게 참여하도록 하여야 한다.

資本을 提供한 者, 勞動을 提供한 者, 經營을 提供한 者에게 각각 자기들에게 돌아가는 몫이 있어야 하는 것이다. 그러나 이러한 配分몫은 一律적으로 동일하게 배분되는 것은 아니며, 그 기업의 사정에 따라서 또 주어진 여건에 따라서 각각 다르게 책정된다. 그러나 여기서도 이들이 각각 수궁하고 받아들일 수 있도록 妥當性과 信賴性을 줄 수 있도록 명확히 규정되어야 한다. 예컨대 전체 배분의 몫을 전체 경제적 성과의 1/3 또는 1/2로 정하고 이를 다시 3者에게 同一比率 혹은 差等比率 등을 명확히 정하는 것 등을 들 수 있다. 이미 앞에서 지적한 바 있듯이 구체적인 배분방식에 즈음하여 똑같이 적용될 수 있는 配分率 계산 모형은 있을 수 없고 그 기업의 여건과 합의에 따라

배분몫은 각각 다른 것이다. 즉 기업의 사정에 알맞는 다양한 배분률과 방식이 존재하게 되는 것이다.

하지만 여기서 배분몫 算定에 반드시 유의되어야 할 일반적인 사항으로 다음을 들 수 있다.

— 配分은 당해기간에 어룩한 經營成果에 대한 이상의 세 生産要素 기여자에게 모두 그 몫을 당기에 배분하는 것은 바람직하지 못하다. 즉 기업의 발전과 미래 배분률을 對備하여 留保해 두는 몫이 있어야 한다는 것이다. 세 종류의 配分參與者에게 선정된 成果 判斷基準과 配分率에 따라 각각 配分되어짐은 물론, 기업자체를 발전시키기 위한 기업분과 또 미래 불황기를 대비한 배분몫도 정해 미래의 보장을 위한 成果配分도 동시에 이루어져야 한다. 물론 기업자체의 배분몫이 이상의 세 참여자에게 미래에 다시 상환될 것을 미리 정해두는 것도 필요하다.

i) 配分은 企業財務均衡狀態를 위태롭게 하지 않도록 해야 한다. 기업은 계속적인 投資가 이루어져야 한다. 만약 이때 소요되는 자금이 종업원에게 성과배분 됨으로써 기업의 자금동원에 차질을 가져오는 것은 바람직하지 못하다. 이때 配分되어야 할 종업원 몫의 일부, 또는 전부를 현금으로 지급치 않고 종업원의 投資몫으로 또는 장기채권으로 처리함으로써 종업원의 배분몫을 종업원 財産形成의 형태로 함과 동시에, 기업으로서는 資金이 기업밖으로 빠져 나가는 것을 막고 신규 투자에 소요되는 자금을 확보할 수 있도록 할 수 있다. 즉 기업의 신규투자자금이 필요할 때는 成果配分の 몫을 投資化할 수 있도록 노력하는 것이 바람직하다.

ii) 配分은 經營成果 여하에 따른 起伏 또는 無配分이 있어야 한다. 배분이 항상 장기적으로 경영의 성과와 관련이 없이 이루어지게 되면 從業員 成就動機誘發의 기능이 사라지게 될 가능성이 크다. 그러므로

비록 기업 경영성과가 도출되었다 하더라도, 얼마이하, 즉 最低下限線을 정해 놓고 그 이하의 경우는 配分參與가 없도록 하는 것이 바람직하다.

iii) 配分은 從業員에 따라 參與對象者와 不參與對象者로 구분하여 실행할 수도 있다. 종래에는 대부분 일정수준 이상의 자격을 갖춘 종업원에만 配分參與의 기회를 부여하였다. 이를테면 長期勤續者나 일정한 技能·技術을 갖춘자에게만 配分參與의 기회를 부여하였다. 그러나 근자에 와서 많은 선진산업국에서는 모든 종업원에게 參與의 기회를 부여하는 경향으로 전개시키고 있는 실정인데 대체로 1年以上 근무한 자뿐만 아니라 견습에 있는 자까지도 포함시키는 경우도 자주 볼 수 있다.

나. 個別 從業員의 몫

우리는 經營成果를 從業員에게 어떻게 公正配分해야 할 것인가에 관련하여, 配分된 종업원의 몫이 다시 個別 從業員에게 어떻게 公正배분되어야 할 것인가를 고찰할 필요가 있다. 成果配分이 종업원에 共同的으로만 配分될 경우에는 이에 대한 검토가 필요없겠으나, 이것이 個別的으로 각각 다시 配分될 경우에는 각각의 몫을 어떻게 정해야 할 것인가는 公正配分의 주요 과제라 할 수 있다. 이러한 個別配分率(individual quota)을 정함에 있어 고려되어야 할 基準으로서 우리는 다음을 손꼽을 수 있다.

i) 均等配分原則(Gleichheitsprinzip)에 의하여 配分몫을 종업원수로 나누어서 모든 종업원이 똑같이 가지는 경우를 들 수 있다. 그러나 이 방식은 勞動의 質과 量, 그리고 成果에 입각한 個人別 公正配分原則에 많은 문제점이 있고, 또 高賃金 受領 從業員에게 稅制上 오히려 不利益을 초래하는 경우가 많다.

일반적으로 高賃金者에게는 높은 勤勞所得稅가 부과되므로 均等하게

배분되면 高賃金者는 높은 累進稅率로 인하여 결국 적은 配分몹을 받게 되는 것이다.

ii) 成果配分原則 (Leistungsprinzip)에 의하여 配分의 몹을 個人別 成果評價에 따라 差等的으로 나누어 가지는 경우를 들 수 있다. 이는 個別 從業員의 成果를 評價하여 그 點數에 따라 個人別 配分率을 정하는 방식이다.

iii) 成果指向의 配分을 賃金(또는 俸給)과 連繫시켜서 差等的으로 배분하는 경우를 들 수 있다. 즉 종업원들이 받고 있는 통상임금을 노력의 성과에 대한 보상으로 보고, 經營成果의 配分參與도 여기에 기준하는 방식이다. 그러므로 賃金を 많이 받는 자는 配分參與의 몹도 많아지는 것이다. 즉 현재 받고 있는 賃금이 個別從業員 配分 몹 割當의 基準이 되는 것이다. 이때 대체로 率로서 계산하며 또 그 적용率은 經營成果의 많고 적음에 따라 上限線과 下限線이 조정된다.

iv) 均等配分原則과 成果配分原則을 混合하여 差等的의 幅을 좁혀서 配分하는 경우를 들 수 있다. 오늘날 많은 선진 기업에서 실행하는 방식으로서, 예컨대 배분몹의 $1/3$ 은 均等配分原則에 따라 從業員數로 배분하고, 나머지 $2/3$ 는 成果配分原則에 따라 差等的으로 配分하는 방식을 취한다. 이 방식에 따르면 상대적으로 高賃金受領者는 配分몹이 줄어들고 低賃金受領者는 많아지므로 配分差等的의 幅을 좁히는 결과가 된다.

이상의 個別從業員의 配分 몹 均等原則에 의하여 從業員數에 따라 均等하게 配分하는 것은 計算이 容易하고 또 누구든지 誤解없이 명확히 이해할 수 있다는 장점이 있다. 즉 配分의 信賴性(reliability)은 크다고 볼 수 있다. 그러나 從業員의 勞動의 量과 質, 그리고 努力에 따른 公正配分은 이행되지 않는다. 즉 配分의 妥當性(validity)은 거의 없다고 볼 수 있다. 이는 곧 종업원의 ‘不公平하다’는 생각을 유발

케 하고 구성원의 成就動機와 組織의 活力素를 弱化시키는 결과를 초래하므로 오늘날 대부분의 先進産業國에서는 成果原則에 따라 個人 配分 몫도 差等으로 지급되고 있다. 이러한 差等配分의 計算은 아무리 複雜한 방법이라 할지라도 오늘날 EDP의 도움으로 쉽게 결과를 도출하고 있는 바이다. 그러나 아무리 합리적이고 妥當性있는 방법이라 할지라도 그것이 너무 복잡해서 從業員이 理解하지 못하게 되면 效用이 또한 없는 것이다.

配分參與制度의 實現에는 配分 몫의 算出方式에 대한 利害當事者인 從業員의 理解(Verstehen)와 信賴(Vertraven)가 반드시 있어야만 하는 것이다. 그러므로 配分 몫 산출방식의 채택은 또한 그 기업의 從業員 水準과도 密接한 관계가 있다.

(5) 從業員 成果配分의 活用

앞에서 언급한 바 있듯이, 「튜넨」(J.H. Von Tünen)은 19세기 중엽부터 자기 종업원의 成果配分을 기업에 거치시켜 놓았다가, 그들이 退職할 때 지급하는 형식을 취함으로써 일종의 年金的인 성격으로 관리하였다. 그러나 2次世界大戰後 從業員 成果配分 몫을 強制貯蓄의 방식으로 관리하는 것은 오히려 例外的인 경우에만 限定하였다. 대부분의 경우 個人割當의 몫은 직접적으로 現金의 형태로 支給되었다. 그리고 종업원의 動機誘發을 강력히 자극하기 위해서 종업원성과배분의 몫을 月別 또는 分期別로 지급하기도 한다. 그리고 配分의 몫은 기본적으로 종업원이 자유로이 처분할 수 있도록 하고 있다.

오늘날에 와서 勞使共同經營 내지 파트너샤프트 (Partnershaft)적 경영을 시도하는 선구적인 기업에서는 이 成果配分을 통해서 從業員의 企業 資本參與의 기회를 부여하고 있다. 이런 현상은 수년 전부터 급격히 증가되기 시작하였다. 오늘날 많은 선진산업국, 특히 西獨의 경우

최소한 수백개의 기업이 勤勞者의 財産形成 (Vermögens-bildung) 의 일환으로서 經營成果의 일부 또는 전부를 企業 資本參與의 기회로 부여하고 있다. 資本與與의 기회는 종업원이 근무하고 있는 企業뿐만 아니라 子會社에까지도 확대시키고 있다.

대체로 成果配分을 종업원 財産形成을 위하여 관리하는 데는 다음 두 가지 형태로 이루어진다.

- 많은 기업들이 經營成果를 종업원들에 配分參與의 기회를 주면서 일정한 조건, 이블테면 配分の 몫을 일정기간 동안에 企業에 据置시켜 놓고 그 기간이 지난 후에 受領하도록 하고 있다.
- 어떤 기업들은 配分參與 從業員들에게 그들의 배분몫에 대한 据置條件을 두지 않고 자유로이 처분하도록 하되, 그것을 여러 方式 (例: 從業員持株制度, 從業員債權制度, 無議決權株式制度 등)을 통하여 從業員 資本參與를 실현시키고 있다.

만약 종업원 成果配分の 몫을 기업의 危險負擔資本 (自己資本)에 參與토록 한다면 여기에는 필연적으로 종업원의 參與資本에 대한 利益配分이 실현되어야 한다. 이렇게 되면 종업원은 한편으로는 기업의 成果에 대한 參與와 또 다른 한편 기업의 配分利益에 대한 參與를 하게 되는 것이다.

많은 선진산업국에서는 勤勞者 財産形成을 위하여 이상과 같은 종업원 資本參與에 대한 많은 支援을 하고 있다. 또 나라에 따라서는 經營成果중 극히 적은 부분을 備蓄하였다가 기업의 경영에 損失이 발생했을 때 그 損失補填에 종업원도 함께 參與하는 제도를 실현하기도 하였다. 獨逸의 경우 특히 50 ~ 60年代에 이 制度가 성행하였던 것이

다. 이는 대체로 다음과 같은 두가지 방식에 의해서 실현되었다.

i) 從業員의 參與는 經營成果가 좋은 때뿐만 아니라, 經營成果가 나쁠 때도 함께 고통을 나누어가져야 한다는 생각에서 損失分擔을 직접적으로 하는 소위 ‘損失分擔參與(Verlustbeteiligung)制度’의 실현인 것이다.

ii) 경영의 成果가 좋을때 損失補塡를 위하여 備蓄해 둔 基金에서 종업원이 分擔해야 할 損失分擔額만큼 拂入함으로써 종업원에게 損失分擔의 直接 參與를 요구치 않는 소위 損失補塡基金(Verlustreserve) 制度의 실현인 것이다.

그러나 그동안 계속적인 기업성장과 더불어 기업의 損失은 극히 드물게 발생하였고 그 결과 損失補塡基金도 그 이상 備蓄할 필요가 없게 됨에 따라 이 제도의 實現은 사실상 무의미하게 되었다. 뿐만 아니라 損失分擔參與制度도 거의 실시를 하지 않고 있는 실정이다.

지난 수년동안의 선진산업국의 경험에 비추어 보아 종업원들의 赤字 經營損失에 대한 分擔은 사실상 黒子經營成果時에 이를 間接적으로 充當해 줌으로써 赤字經營에 對한 直接的인 分擔義務는 부과시키지 않았다.

(6) 配分參與制度의 擴散과 經營政策的인 重要性

오늘날 종업원 配分參與制度는 西歐 대부분의 나라에서는 여러 형태로 擴散되고 있다. 또한 비단 西歐뿐만 아니라 東歐圈內에서도 經營成果에 對한 個別 從業員의 參與가 실현되고 있다.

여기엔 西歐에서는 서독, 이태리, 스위스 등의 獨逸語圈의 국가들뿐만 아니라 英國까지도 전통적인 企業福祉厚生制度에 의한 종업원 給與 대신에 經營成果에 따른 從業員 配分參與制度를 擴散시키고 있는 실정이라고 補償研究所의 연구조사보고에서 발표하고 있다.¹¹⁾

美國 역시 대부분의 기업들이 經營成果配分시스템의 일환으로 다양한 利益配分 (profit sharing) 制度를 擴散해 가고 있다. 특히 미국은 구라파 社會福祉國家에 비하여 老後年金福祉가 잘 確立되지 않았기 때문에 成果配分參與를 退職金과 결부시키는 기업들도 최근에 많이 볼 수 있다.

日本이나 우리나라에서 실시되고 있는 소위 보너스 시스템 (bonus-system) 도 일종의 成果配分參與式으로 발전해가고 있는 실정이다. 최근 들어 成果指向的인 差等보너스제도의 實現은 이러한 경향을 뚜렷이 나타내고 있는 바이다.

따라서 오늘날 從業員 配分參與의 위치나 역할이 현대 경영정책상 차지하는 비중이 대단히 커지고 있다. 특히 치열한 경쟁속에서 勞使가 같은 利益共同體로서, 더 나아가서 하나의 運命共同體로서 살아남기 위해서는 經營成果를 위한 공동 노력의 의무와 책임, 또 그에 따른 권리와 권한을 가지도록 하는 조치가 절실히 요청됨에 따라 종업원 配分參與制度는 經營政策上 주요한 의미를 지니게 되었다. 특히 종래

註 11) Reward Regional Survey Ltd.에서 최근 조사연구 발표한 결과에 의한 것임.

전형적인 報酬制度는 人件費의 固定費的인 性格으로 經營의 伸縮性과 柔軟性에도 많은 문제점을 도출시키고 종업원의 經濟的 成果에 대한 概念도 희박하게 되었다. 그러나 종업원 成果配分參與制度는 人件費의 變動費的인 作用으로 經營에 탄력성과 유연성을 증과 동시에 구성원들의 경제적 공동목표에 뜻과 행동을 함께 기할 수 있도록 자극과 동기유발을 해줄 수 있는 역할을 담당하게 되었다.

종업원 配分參與制度의 經營政策上 위치와 중요성을 우리는 다음과 같이 다시 한번 더 강조코자 한다.

i) 치열한 國內外의 市場競爭속에 현대 기업은 經濟的 成果에 따른 伸縮性 있는 彈力的 補償體系 確立의 요청이 급증하고 있는 바 현대 기업의 經營政策上 종업원 配分參與制度의 위치와 중요성은 대단히 크다.

ii) 人件費의 比重이 높은 勞動集約的인 기업에서는 成果指向的인 變動費的인 賃金報償政策이 기업성장과 발전에 대단히 중요한 역할을 하는 바, 경영정책상 종업원 배분참여제도의 유지의 중요성은 대단히 크다.

iii) 현대 「매니지먼트」概念 (Moderne Management Konzept)으로 는 종업원들의 動機誘發과 組織開發 및 經營共同體 형성의 실현에는 한계가 있다. 실천성과 활력성이 있는 經營이 되기 위해서는 반드시 매니지먼트 理念을 구현시킬 수 있는 適切한 報償시스템이 마련되지 않으면 안된다.

예컨대 오늘날 유행되고 있는 소위 目標管理 (management by objective)의 概念에도 이에 대한 보상시스템의 보완이 필연적으로 요청되고 있는 실정이다. 마찬가지로 다른 현대 「매니지먼트」概念도 이를 구현시키기 위해서는 구성원들의 적극적인 성취동기와 행동을 유발시킬 수 있는 경제적인 보상시스템이 뒷받침되지 않으면 형식적이

고 구호에만 그치게 되는 것이다. 환언하면 이들의 성취적인 意欲을 증진시키고 적극적인 성과를 도출시키기 위해서는 오로지 경영심리적 내지 사회 동기유발 수단이나 조직적 수단만으로는 안되고 그 위에 成果에 대한 社會心理的 報償과 더불어 경제적 報償을 실현시킬 수 있는 종합 보수시스템의 마련이 있어야 된다.

요컨대 종업원 配分參與制度는 현대 기업의 成就動機誘發과 組織活性化 政策實現上 그 위치와 중요성이 대단히 크다.

iv) 마지막으로 配分參與의 經營政策上 主要課題는 구성원의 經濟的 成果에 대한 금전상의 參與와 經營意思決定上 參與間的 연계이다. 바람직한 것은 從業員參與制度는 가능한 한 금전상의 參與와 意思決定上의 參與를 서로 연계시키는 것이다. 그렇게 함으로써 參與는 오로지 구조적이고 물질적인 측면에서 뿐만 아니라 機能的이고 精神的인 측면에서도 이루어지게 되어 配分參與制度의 기본정신인 경영성과에 대한 共同責任 (Vuitverant wortung) 과 더불어 經營의 共同體意識을 적극적으로 함양시킬 수 있는 것이다. 즉, 從業員配分參與制度는 종업원을 경영의 結果 (result)에 대해서 뿐만 아니라 過程 (process)에 대해서도 참여하게 함으로써 이 제도의 보다 完璧한 실현을 기대할 수 있는 바이다. 그러므로 從業員 代表를 經營의 共同協議와 決定過程에 參與시킴으로써 經營意思決定에 이들의 영향력이 작용될 때 비로소 配分參與制度에 대한 적극적이고 진정한 相互作用이 가능한 것으로 기대된다.

2) 成果配分參與模型과 「스캔론 플랜」

근로자 성과배분참여의 구체적 모형으로서 우리는 다음 3가지를 손꼽을 수 있다.

- 「스캔론 플랜」(Scanlon Plan)
- 「럭 카 플랜」(Rucker Plan)
- 「프렌취 플랜」(French Plan)

이중에서 가장 대표적인 모형으로 「스캔론 플랜」을 손꼽을 수 있으며, 이에 대한 핵심내용을 다음과 같이 제시코자 한다.

美國의 MIT教授였던 「스캔론」(J.N.Scanlon)이 創案해 낸 「스캔론 플랜」(Scanlon Plan)의 起源은 1930年代 美國 철강업체의 職場에서 찾아볼 수 있다. 「스캔론 플랜」은 ‘勞使 協力에 의한 生産性 向上’에다 그 出發點을 두고 있다. 이를 實現시키기 위해서 從業員의 參與意欲과 知識을 總動員할 수 있는 새로운 形態의 提案制度和 企業의 利益을 從業員에게 配分시키는 「보너스」(Bonus)制度를 確立하여 勞使關係를 새로운 協力の 場面으로 形成시킬 수 있었다. 그리하여 그의 「모델」은 MIT大學을 中心으로 해서 소위 「스캔론 플랜」開發會議란 名目으로 「레슈」教授를 비롯해서 發展시켜 왔고, 「스캔론 플랜」의 基本理念은 수 많은 企業體에서 實踐에 옮길 수가 있었다.

그런데 이러한 「스캔론 플랜」의 確立에는 다음 두가지의 구체적인 뒷받침이 필요하다.¹²⁾

첫째, 企業의 生産性向上을 도모하기 위한 協力の 體制로서 ‘制案制度’의 確立

둘째, 生産性向上의 參加者에 대한 合當한 成果의 配分政策으로서 「보너스 플랜」(Bonus Plan)의 確立.

이러한 制度의 確立은 어디까지나 從業員의 ‘진정한 參加’(real participation), 즉 ‘參與意識’(sense of participation)의 高취에 두고 있는 것이다. 「스캔론」은 經驗을 통해서 만일 從業員이 진심으로 努力한다면, 자기가 맡은 職務上的 成果를 지금보다 놀랄 만 큼 더 올릴 수 있는 能力을 항상 가지고 있다는 것을 確信하였던

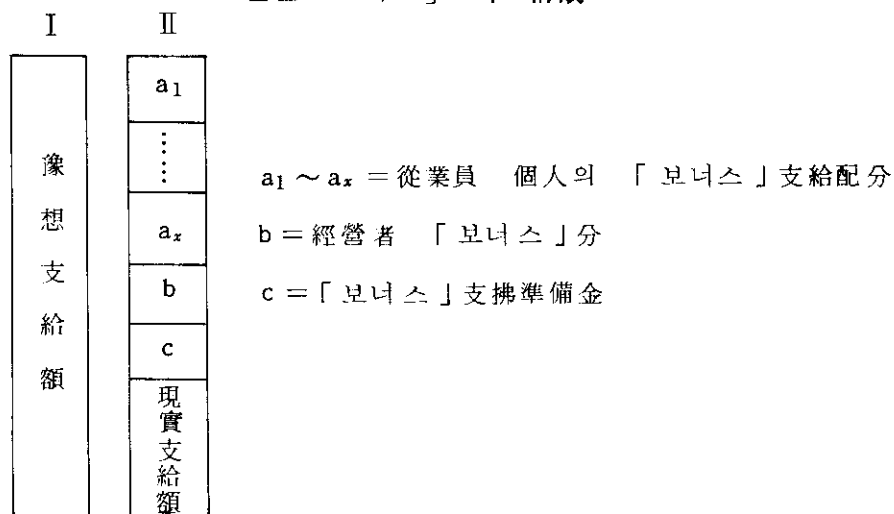
註12) Reber, G., a.a.O.S.102.

것이다. 그러므로 이러한 潛在力을 發揮할 수 있도록 하는 것이 곧 企業經營의 주요 「키 포인트」(key point)라 생각했고, 이것은 從業員과의 相互信賴속에서 合理的으로 協力함으로써 비로소 이룩할 수 있는 것으로 보았던 것이다. 그러므로 어디까지나 ‘協力’을 本質的 求心點으로 삼고 「보너스」(bonus)의 內容과 技法은 그 뒤의 問題로 삼는 것이다. 어디까지나 진정한 成果協力は 金錢的인 「보너스」(Bonus)로 賣買된다고는 생각하지 않는 것이다. 그러므로 우리는 「스켄론 플랜」을 통해서 진정한 從業員의 共同體的인 協力和, 다른 한편 個人的 利益을 위한 配當도 함께 充足시킬 수 있도록 할 수 있는 것이다.

「스켄론 플랜」의 구체적인 두가지 제도적인 骨格, 즉「보너스 플랜」과 提案制度의 特徵을 약술하면 다음과 같다.

첫째, 「스켄론 보너스 플랜」은 종래 傳統的인 利益配當의 方法과는 다르다. 즉, 그것은 傳統的인 利益配當은 勞動의 成果와 그에 따른 配分の 政策이 아닌데 비하여, 「스켄론 플랜」은 반드시 勞動成果에 따른 「보너스」의 支拂이라는 點이다. 그 支拂方法은 다음과 같다.

<그림 11> 「스켄론 보너스」의 構成



資料: Reber, G., a.a.O.S. 106.

둘째, 「스칸론 플랜」에서의 提案制度는 종래 個人中心의 傳統的인 提案制度와는 다르다. 즉 「스칸론 플랜」에서는 個人中心이 아닌, 協力の 集團中心, 이를테면 委員會中心으로 形成되고 있다는 點이다. 그러기 때문에 ‘生産委員會’ ‘適格審査委員會’ 등이 最大限 活用되고 있다. 다음에 章을 바꾸어 보다 具體的으로 이에 대한 檢討를 加하고자 한다.

(1) 「보너스 플랜」

가. 보너스의 算定

즉 「스칸론」은 「보너스」를 勞動과 經營의 效果的인 결합의 結果로 본다. 그러기 때문에 各 企業體마다 그의 配分이 다르게 나타날 수 있다. 하지만 重要的 事實은 企業의 最高經營者로부터 말단 從業員까지 모두 積極的으로 여기에 參與할 수 있도록 되어야 한다는 점이다.¹³⁾

「스칸론」은 經營成果實現의 根據點을 市場活動에다 두고 보너스 配分을 販賣價値와 聯結시켰다. 즉, 「스칸론 플랜」은 生産製品의 販賣價値 (sales value of production) 를 經營成果의 基礎로 보았다.¹⁴⁾

「스칸론 플랜」은 종래 傳統的인 利益配當方法과는 전혀 다르다. 傳統的인 利益配當方法은 1년에 한 번정도로 一方的으로 決定해서 支給되는데 비하여 「스칸론 플랜」은 수시로 成果活動과 關聯된 相互作用的인 配分인 것이다. 보통 1個月程度의 一定한 期間마다 販賣價値를 計算하여 이를 勞使協助의 結果로써 形成된 ‘成果’로 본다. 그러므로 「스칸론 보너스 플랜」의 始發點은 ‘一定期間의 基準給與와

註 13) Lesieur, F.G., "What the Plan Isn't and What it is," in: Lesieur F.G. (Edit), [The Scanlon plan] MIT Cambridge, Mass, 1968, pp.40-41.

14) Puckett, E.S., "Measuring Performance under the Scanlon Plan," Ibid, pp.65-73.

그 期間동안 經營成果로서의 販賣價値와의 差異關係(比率) '에서 시작된다. 그 計算方法은 다음 <表 12>, <表 13> 과 같다.

<表 12> 「스캔론 보너스」 決定의 例

	달러 (\$)	달러 (\$)
I. 1957년 1월의 보너스計算		
總賣出		898,780
(-) 運賃	12,268	
(-) 賣出還入	<u>3,465</u>	<u>15,733</u>
純賣出		883,047
(+) 在庫品		<u>67,076</u>
生産의 販賣價値		950,123
許容賃金(950,123의 38.2%)		362,947
實際賃金		
工場賃金	206,674	
事務職俸給	88,574	
休暇者俸給	<u>12,402</u>	<u>307,650</u>
[보너스풀]		55,297
缺損月을 위한 積立金(25%)		<u>13,824</u>
보너스殘額		41,473
會社分(25%)		<u>10,368</u>
從業員分(75%)		31,105
休暇者俸給을 除外한 實際賃金에 대한 보너스比率(%)		10.5%
	(31,105 ÷ 295,248)	

II. 積立金現況 1957年1月31日

	總積立金	從業員分(75%)	會社分(25%)
期 初 殘 額	—	—	—
當 月 發 生 額	13,824	10,368	3,456
期 末 殘 額	13,824	10,368	3,456

資料：Puckett, E.S. Ibid., p.71.

<表13> 許容勞務費比率의 決定

1956	純賣出額(1)	在庫品(2)	生産의 販賣價値(?)	工場賃金(4)	事務職俸給(5)	休暇者俸給(6)	總賃金(7)	比 率(7) ÷ (3)
1月	\$846,349	\$ 15,365	\$ 861,714	\$ 185,796	\$ 79,627	\$ 12,402	277,825	32.2
2月	855,555	78,532	964,087	204,949	87,836	12,402	305,187	32.7
3月	795,326	- 9,856	785,470	194,916	83,535	12,402	290,853	37.0
4月	682,540	11,363	693,903	200,547	85,949	12,402	298,892	43.1
5月	754,430	61,337	815,767	216,148	92,635	12,402	321,185	39.4
6月	863,115	- 6,542	856,573	225,032	96,442	12,402	333,896	39.0
7月	462,867	20,853	483,720	132,861	56,941	12,402	202,204	41.8
8月	921,173	12,624	933,797	218,231	93,527	12,402	324,160	34.7
9月	950,161	- 3,009	947,152	217,834	93,357	12,402	323,598	34.2
10月	851,333	8,751	860,084	239,100	102,471	12,402	353,973	31.2
11月	826,551	17,883	844,434	254,094	108,898	12,402	375,394	44.4
12月	703,158	10,767	713,925	210,704	90,301	12,402	313,407	43.9
	\$ 9,512,558	\$ 218,068	\$ 9,730,626	\$ 2,500,212	\$ 1,071,519	\$ 148,824	\$ 3,720,555	38.2

資料：Puckett, E.S., Measuring Performance under the Scanlon Plan, Ibid, p.68.

i) 達成된 成果의 表示로서 純賣出額(net sales)을 測定한다.

여기에다 在工品(work in process)이나 完製品(finished goods)의

在庫量 (change in inventory) 을 加減하여 生産物의 販賣價値 (sales value of production) 을 計算하여 生産性的 向上여부를 決定할 基準으로 삼는다. <表 12>에서 生産物價値는 950,123 달러가 된다.

ii) 一定한 期間동안의 平均値로서 許容勞務比率 (allowed payroll ratio = total payroll / sales value of production) 을 算定한다. 여기서는 38.2%가 되므로 (<表 13> 참조) 販賣價値의 8.2%인 362,947 달러가 이번 달의 許容勞務費가 되는 셈이다.

iii) 위와 같은 成果를 達成하기 위하여 支給된 실제賃金 [工場賃金 (factory payroll) 과 事務職俸給 (office & salary payroll)] 을 測定한다. <表 12>에서는 307,650 달러가 된다.

iv) 特定月の 「보너스 풀」 (bonus pool) 을 算出하기 위하여 當該月の 實際賃金과 許容賃金を 비교한다 (bonus pool = allowed payroll - actual payroll). <表 12>에서는 許容賃금이 362,947 달러이고 實際賃金は 307,650 달러이므로 그 差額인 55,297 달러가 「보너스 풀」 이 된다.

v) 月別로 實際賃금이 許容賃金を 초과하는 缺損月 (possible deficit months) 을 위하여 「보너스 풀」에서 一定率을 (例에서는 25% 인 13,824 달러가 된다) 積立한다.

會計年度가 끝나면 積立殘額은 역시 年末보너스로 지급된다.

vi) 다음에 나머지부분 (41,473 \$) 을 一定率에 따라 會社分과 從業員分 (company share and employee share) 으로 구분한다.

(例에서는 25% : 75%로서 會社가 10,368 달러가 되고, 從業員이 31,105 달러가 된다.)

vii) 이 때 從業員分 (employee share) 은 總賃金 (total payroll) 에 대

한 本人의 相對的 重要度에 따른 自身의 實際賃金의 기준에 따라 「보너스」를 지급받게 되는 것이다.

viii) 결정된 許容勞務費比率(ratio)은 製品價格變化(price changes), 賃金水準變化(wage changes), 製品種類變化(product mix changes), 技術水準變化(technological changes) 등 장기적인 여건의 변동에 대처하여 勞使間의 協議를 거쳐 參與者 스스로의 결정에 의하여 융통성 있게 조절할 수 있다.

2. 財産配分參與制度의 課題와 模型

1) 財産配分參與制度의 課題

(1) 參與的 資金과 資本參與

이미 앞에서 언급한 바 있듯이 參與的 資金은 從業員 配分參與를 말하고 從業員 配分參與는 成果配分參與와 財産配分參與로 구성된다. 여기서는 후자의 財産配分參與에 대하여 검토하기로 하자. (〈그림 1〉 참조)

종업원 재산배분참여는 곧 從業員의 資本參與를 의미한다. 企業財産 즉 企業資本에 대한 종업원의 參與는 先進産業國에서는 이미 오래전부터 실시해왔다. 이를 기업이 積極的으로 實施토록 하기 위하여 많은 西歐 先進産業國에서는 이를 促進시키는 獨立法律, 즉 財産參與法 (Vermögensbeteiligung Gesetz)을 제정하여 이의 실현을 위해 努力하고 있다.

從業員 資本參與가 經營에 주는 여러가지 利點중 가장 대표적인 것 두가지를 손꼽으면 다음과 같다.

- 良質의 資本調達
- 經營共同體의 形成

가. 從業員 財産分配參與와 企業의 資本調達 (Kapitalbedarf)

종업원 資本參與는 企業에서의 必要한 良質의 저렴한 資本調達에도 큰 기여를 한다. 특히 자본이 부족한 기업, 또는 새로운 新規投資를 계속해야 할 기업 (특히 中小企業)들은 종업원 資本參與方式을 통하여 가장 적은 資本調達費用으로써 良質의 長期資本을 용이하게 조달할 수 있다.

新規投資를 계속 요구되는 成長企業에서는 成果에 따른 종업원 公正報償의 金額이 현금으로서 企業外部로 流出되지 않고, 企業에 再投資되

기 위해선 企業內部에 貯蓄시키는 資本參與의 方式이 이러한 目的달성에 중요한 역할을 하게 된다.

그러나 從業員 資本參與가 合理的으로 管理되고 이 제도에 信賴性과 妥當性을 부여하기 위해선 우리社株組合, 從業員資本參與管理會社등이 이를 經營管理하는 獨立組織이 필연적으로 요청된다.

나. 從業員 財產配分參與와 經營共同體形成

從業員 財產配分參與, 즉 資本參與는 종업원으로 하여금 企業을 오로지 資本家 또는 使用者의 專屬物로 보지 않고 勞使共有의 實體로서 企業에 대한 愛社心을 鼓吹시키고 經營共同體를 形成시키는데 중요한 역할을 하게 한다.

이는 근로자로 하여금 企業을 오로지 資本家の 獨占物이 아닌 勞使의 共存共榮을 기하는 하나의 實體로서 인식토록 하며, 勞使間의 階級鬭爭的이 아닌 運命共同體이며, 利益共同體的인 組織風土를 형성시켜 준다.

진정한 勞使共存共榮과 愛社心の 고취는 종업원으로 하여금 企業財產共有(Miteigentum)의 기회와 조치가 뒤따라야 하며, 이는 어디까지나 民主社會의 私有的 價値와 秩序를 해치지 않고, 또 經營의 질서와 규율을 해치지 않도록 公正하게 이루어져야 한다.

종업원 資本參與制度는 종업원으로 하여금 내 企業이란 主人意識과 愛社心 고취 그리고 勞使가 같은 運命體란 經營共同體形成에 실로 커다란 역할을 한다.

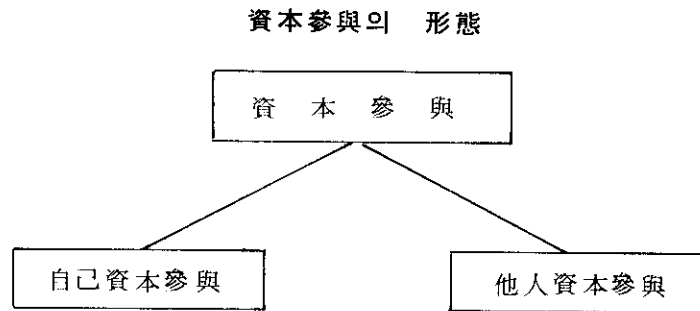
(2) 資本參與의 形態

가. 資本參與의 基本類型

종업원 財產參與, 즉 資本參與의 類型은 直接參與와 間接參與 등으로 구분할 수 있으나, 가장 기본적인 參與 구분형태로 다음 <그림 12>와

같이 우리는 自己資本參與와 他人資本參與로 대별할 수 있겠다.

<그림 12>



즉 전자는 기업의 資本중 自己資本에 참여하는 형태로서 여기에는 從業員持株制度가 그의 가장 대표적인 것이 되겠다. 후자는 他人資本(負債)에 참여하는 형태로서 從業員社債制度가 가장 대표적인 것이 되겠다. 그러므로 전자는 주식회사의 경우 종업원이 기업의 株主가 되는 것이고, 후자는 기업의 債權者가 되는 것이다.

나. 資本參與의 實現形態

선진산업국(특히 獨逸의 경우)이 지금까지 행한 資本參與를 위한 實現手段의 形態를 金融을 中心으로 열거하면 다음과 같다.

① 祝賀報償形態로서의 財產配分參與

이는 祝賀報償의 一環으로서 종업원 資本參與의 기회를 부여하는 形態이다. 이를테면 企業創立祝賀時(예: 創立 10 週年 혹은 20 週年등), 從業員長期勤續祝賀時(예: 10 年勤續, 20 年勤續등), 企業市場目標達成祝賀時(예: 10 億弗 수출목표 달성, 30% 시장점유율 목표달성 등), 職業訓練修了祝賀時(예: 基礎職業訓練修了, 向上職業訓練修了등) 및 其他 기업의 경영 목표달성축하시에 報償形態로 종업원 資本參與의 기회를 제공한 다.

② 投資賃金形態로서의 財產配分參與

이는 投資的 賃金の 一環으로서 종업원 資本參與의 기회를 부여하는 형

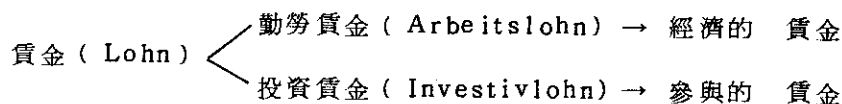
〈表 14〉

從業員의 資本參與

直接參與		間接參與	
		單一類型	混合類型
自己資本參與	他人資本參與	混合類型	間接參與
<ul style="list-style-type: none"> 株式會社 從業員 株式參與 有限會社 社員持分參與 合資會社 社員持分參與 無議決權 株式參與 	<ul style="list-style-type: none"> 一般債權參與 從業員債權參與 「멤버십」持分參與 	<ul style="list-style-type: none"> 從業員 債權參與 + 無議決權參與 • 一般社債參與 + 有限責任社員持分參與 • 一般社債參與 + 株式參與 • 從業員 債權參與 + 無議決權株式參與 + 株式參與 	<ul style="list-style-type: none"> 株式會社나 有限會社 形態의 管理團體를 통한 參與 • 其他 法人形態의 管理 團體를 통한 參與 • 從業員 資本參與會社를 통한 參與 • 우리社株組合 類型 團體를 통한 參與

태이다. 獨逸을 중심으로 한 西歐에서는 비록 그 규모는 적지만 從業員 財産形成을 위한 投資賃金 (Investivlohn)을 별도로 설정하여 이를 法律的으로 권장하고 있다. 이를테면 西獨의 경우 財産形成法 (Vermögensbildungsgesetz)에 따르면 국가는 근로자의 財産形成을 促進시키기 위한 수단으로서 각기업들은 勞動成果의 2%정도를 企業의 生産財 (Productivvermögen), 즉 資本에 參與할 수 있도록 권장하고 있다.

賃金を 크게 勤勞賃金 (Arbeitslohn)과 投資賃金 (Investivlohn)으로 대별하여, 전자는 통상 제공된 勤勞에 대한 대가로서, 후자는 勞動成果에 대한 보상으로서 지급한다. 따라서 전자는 經濟的 賃金, 후자는 參與的 賃金으로 구성된다고 볼 수 있다.



㉒ 經營成果 配分形態로서의 財産配分參與

이는 個別企業의 次元에서 종업원 成果配分の 一環으로서 從業員 資本參與의 기회를 부여하는 형태이다.

종업원 成果配分은 이미 앞서도 언급한 바 있듯이 ‘業績-收益-利益’ 기준에 입각하여 配分된다. 이러한 成果配分을 卽時的으로 現金의 형태로서 支給하지 않고, 移延的으로 資本參與의 형태로서 貯蓄 또는 財産形成시키도록 하는 방식이다. 환언하면 個別從業員의 成果配分 몫을 企業의 從業員 資本參與의 몫으로 連繫시키는 것이다.

成果配分形態로서의 종업원 資本參與는 西歐에서는 1847年「뉘넨」(Johan Heinrich Von Thunen) 이래 가장 전통적으로 행하여진 방식이라 할

수 있다. 「튜넨」은獨逸의「메크렌부르크」(Mecklenburg)地域의農村의勞動者에서부터 시작하여 기업으로擴散되었다. 기업에서는 종업원이停年退職時까지 기업의成果를資本에投入함으로써 종업원에게愛社心과忠誠心を진작시켰고退社後에도 계속 자기가 근무했던 기업에關係를 맺는共同體的經營에 큰成果를이룩하였던 것이다. 최근西歐에서는成果配分參與를財産配分參與와連繫되도록 하는 것을個別勤勞契約 또는團體交渉契約에 명시하기도 한다. 즉 이는個別從業員의成果 몫을 기업이保管 또는移延支拂하는 効果를 나타내므로資本이 부족한企業에서는良質의自己資本調達에 큰 역할을 하기도 한다.

생각컨대從業員資本配分參與는 한편勤勞者財産形成을 통한公正配分目的實現과 다른 한편良質의資金調達을 통한企業의競争力強化目的의實現을 동시에이룩할 수 있도록 추구되어야 한다.

이러한 점에서 앞에서 언급한成果配分參與(Erfolgsbeteiligung)와資本(財産)配分參與(Kapitalbeteiligung)와의유기적인連繫가이룩되도록 노력하여야 한다. 즉 기업의經營成果配分이消費的成果配分이 아닌生産的成果配分이 되기 위해선投資的成果配分으로 유도되어야 하고 이를 위한成果配分の資本參與에 대한稅制惠擇 등 다양한誘因政策이 뒷받침되어야 한다.

㉔ 任意出資形態로서의 財産配分參與

이는 종업원 個人所得中에서 임의적인 出資形式으로서從業員資本參與의 기회를 부여하는 형태이다. 종업원의勤勞賃金 및 기타自己所得 中에서 財産形成의 一環으로서 기업의資本參與를 할 수 있도록 促進시켜 주는 방식이다. 이는 대부분의 나라에서는 財産形成法(Ve-

rmögensbildungs gesetz)에 입각하여 근로자에게 이를 위한 稅制惠澤, 低利融資등 기타 資金支援政策을 국가적인 차원에서 실시하고 있다.

㉖ 共同體的 福祉厚生形態로서의 財產配分參與

이는 個別企業의 經營共同體形成을 위한 福祉厚生형태의 一環으로서 종업원 資本參與의 기회를 부여하는 형태이다.

근로자와 사용자, 즉 勞使共同體를 구체적으로 利益共同體인 동시에 運命共同體로 실현시키기 위하여 經營福祉厚生の 한 형태로서 근속년수 내지 貢獻程度에 따라 종업원 資本參與를 시켜주는 방식이다.

㉗ 未拂報酬形態로서의 財產配分參與

이는 종업원에게 지급해야 할 報酬(賃金 및 기타보수)를 현시점에서 현금으로 지급하지 않고 資本參與 형태로 지급하는 경우이다.

이는 특히 中小企業등과 같이 資金이 不足하고 계속 擴大投資를 해야될 경우 종업원에게 근로에 대한 댓가의 보수를 현금으로 지급해버리면 企業은 資金壓迫을 받게 된다. 이때 종업원이 받아가야 할 報酬를 未受領, 移延 또는 保管시키는 한 형태로서 從業員에게 資本參與의 機會를 제공하는 방식이다.

㉘ 公共支援金形態로서의 財產配分參與

이는 근로자의 貯蓄과 財產形成을 促進시키기 위한 政策支援金の 형태로서 종업원 資本參與의 기회를 부여하는 방식이다. 종업원 資本參與를 支援하는 政策은 直接支援方式과 間接支援方式으로 구분된다. 서독의 경우 전자는 財產形成法(Vermögensgesetz)에 의거하여 종업원 資本參與를 위한 貯蓄비율에 따른 貯蓄手當을 지급하는 방식을 취하고, 후자는 所得稅法(Einkommen steuerer gesetz)에 의거하여 해당 所得稅의 감면율 所得階層에 따라 각각 累進적으로 적용한다.

현실적으로 西歐 선진산업국가에서는 從業員資本參與를 실현시키기 위하여 이상의 諸方式을 包括적으로 전개시키도록 국가적 차원에서 적극적으로 支援하고 있다. 이를테면, 서독의 경우 개별기업의 實現을 支援하기 위하여 국가적인 차원에서 財産形成法이나 所得稅法등에서 支援金뿐만 아니라 國家社會政策에서도 이를 위한 促進施策을 적극 펴나가고 있다.

(3) 資本參與制度構築을 위한 原理와 課題

가. 資本參與實現의 原理 (Beteiligungsprinzipien)

종업원 資本參與를 실현시키는데는 다음과 같은 3大基本 實現原理가 있다.

① 自己成果 (Eigenleistung)의 原理

첫째, 종업원의 資本參與는 기본적으로 종업원의 自己實現 (Eigenleistung) 내지 成就動機 (Motivator Achievement) 誘發을 前提로 하여 實現되어야 한다.

즉 資本配分參與는 成果配分參與와 마찬가지로 종업원의 成就欲求 (Needs for Self-realization) 를 促進시키지 못하면 그의 바라는 바 목표달성은 기대하기 어려운 것이다. 이는 어디까지나 기업내 成就를 실현시키려고 努力하는 자, 맘과 노력에 대한 댓가를 바라는 자에게 공정한 보상을 해 주려고 하는 기본입장에서 전개되어야 한다. 만일 그렇지 못하면 오히려 이 제도로 인하여 종업원으로 하여금 適當主義, 機會主義 혹은 安全 및 安定의 欲求 (Needs for Safety & Security) 와 無事安逸을 추구하게 할 위험이 있는 것이다. 환언하면 일 하지도 않고, 맘홀리지도 않고 오로지 參與라는 美名下에 공짜만 바라는 組織風土를 자아낼 위험이 도사리고 있는 것이다.

㉔ 自律性 (Freiwilligkeit)의 原理

둘째, 종업원 資本參與는 기본적으로 參與者의 自律性 (Freiwilligkeit) 促進을 前題하여 실현되어야 한다. 만일 이 제도가 종업원의 自主的인 힘과 努力을 무시하고 他律的으로 外部의 壓力에 의하여 그 실시가 강요된다면 종업원 자본참여의 본래 바라는 바 目的과 效果를 기대하기 어려운 것이다.

종업원 스스로 이 제도에 대한 興味와 觀心을 가지게 하지 못하고 오로지 經營者 또 國家法律的인 強壓으로써 一方的으로 추진시키게 되면 아무리 종업원 資本參與의 意圖가 좋다 하더라도 그 실현과정에서 많은 副作用을 일으키게 되어 결국 중도에서 좌절하게 되어 버린다. 예컨대 종업원 資本參與를 통하여 「프로레타리아」(無產階級)는 없애려는, 즉 無產을 有產으로 전환시키려고 하는 社會政策的 의도나 종업원의 離職을 防止하고 定着化시키려고 하는 經營政策的 의도 등은 오해와 불신 속에서 오히려 反目的 감정과 行동을 자아내어 이 제도의 실현이 중도에 좌절되는 事例를 우리는 자주 볼 수 있는 바이다.

㉕ 選擇可能性 (Wahlmöglichkeit)의 原理

셋째, 종업원 資本參與는 기본적으로 多樣性속에 選擇可能性 (Wahlmöglichkeit) 을 前題로 하여 실현되도록 해야 한다.

이는 종업원 成果參與의 몫을 資本參與로 유도키 위하여 各種 프리미엄 등 資本參與에 따른 惠擇을 제공함으로써 종업원의 現金 요구에 의한 消費的 使用대신에 貯蓄요구에 의한 投資的 使用으로 유인하는 소극적인 태도와 시책을 넘어서서 적극적으로 다음과 같은 선택가능의 기회를 제공토록 노력해야 한다.

이를테면

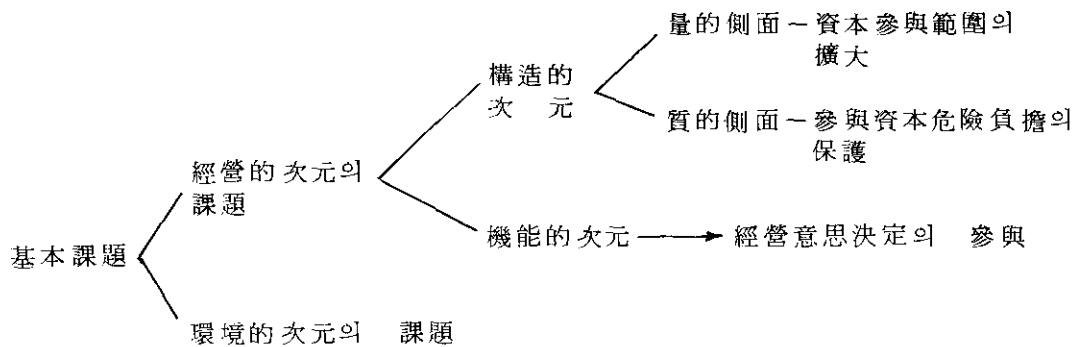
— 資本參與의 기회를 自己資本 혹은 他人資本參與 중 하나만 강요할 것이 아니라 이들 중 임의선택할 수 있도록 해야 한다.

또 自己資本形態參與의 경우도 一般株, 無議決株, 優先株, 持分 등 他人資本形態參與의 경우도 社債, 轉換社債, 從業員金庫 등 다양화함으로써 選擇可能的 기회를 제공토록 노력해야 한다.

— 資本參與를 위한 資金調達面에서도 이미 앞에서 언급한 諸手段(예, 報償金, 成果參與金, 福祉厚生金, 投資賃金 등)을 다각적으로 摸索함으로써 多樣性속에 選擇을 할 수 있도록 제공하여야 한다.

(4) 資本參與實現을 위한 基本課題

종업원 資本參與制度를 구축하기 위해선 經營的인 次元에서 다음과 같은 3가지의 基本的인 問題에 대한 對策이 강구되어야 한다.



(資本市場開發, 勤勞者貯蓄 및 財産形成政策의 確立, 金融 및 稅制支援政策의 確立, 弘報 및 기타 장려정책의 確立 등)

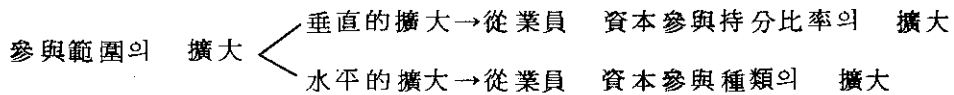
즉 종업원 자본참여실현을 위한 基本的인 課題를 우리는 經營的 次元

과 環境的 次元으로 구분하였다. 여기서는 전자의 經營的 次元에서의 그의 주요과제를 제시하면 3가지를 손꼽을 수 있다. 構造的인 次元에서 볼 때 첫째, 量的 (Quantity) 側面에서 종업원 資本參與의 範圍擴大이고 둘째, 質的 (Quality) 側面에서 參與資本의 危險負擔에 대한 保護를 손꼽을 수 있다. 機能的 次元에서 볼 때 셋째, 資本參與 從業員에게 적극적인 經營意思決定參與의 기회를 부여하는 것이 되겠다.

가. 資本參與範圍의 擴大

우선 量的으로 종업원의 資本參與의 範圍를 적극적으로 擴大시키지 않으면 効率的인 資本參與의 실현은 기대하기 어렵다.

이는 垂直的으로 종업원의 資本參與持分比率를 높일 뿐만 아니라 水平的으로 資本參與種類的 多樣化가 이루어지도록 노력해야 한다는 것을 의미한다.



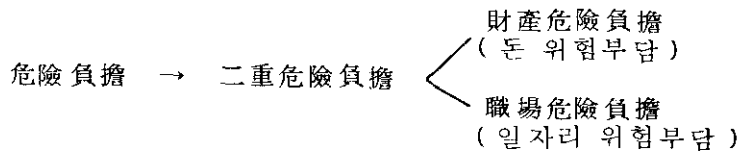
종업원이 參與하는 資本比率가 微微할 경우에는 근로자의 財産形成에 도움을 줄 수 없을 뿐만 아니라 결국 參與者의 觀心이 없게 되어 有名無實한 制度가 되어 버린다. 그러므로 종업원이 參與하는 比率를 높여야 될 뿐만 아니라 參與하는 資本의 內容도 가능한 한 多樣化시켜 從業員이 有利한 參與를 選擇할 수 있도록 하여야만 이 제도의 적극적인 실현을 유도할 수 있다.

나. 參與資本 危險負擔 保護

量的 側面에 資本參與範圍의 擴大도 중요하지만 그에 못지않게 質的인 側面에서 參與資本의 危險負擔에 대한 적극적인 保護對策이 마련되어야 한다.

특히 종업원 資本參與로 인한 근로자위험부담은 二重的이다. 따라서 二

重危險負擔에 대한 保護對策이 적극 마련되어야 한다.



資本參與의 二重危險負擔 (duppelen Risiko)이란 財產危險 (Vermögensrisiko)과 職場危險負擔 (Arbeitsplatzrisiko)을 의미한다. 즉 종업원 資本參與는 만일 企業經營이 不實하여 赤字를 내었을 경우, 또는 破産했을 경우 操業短縮 또는 閉鎖로 인하여 職場, 즉 일자리도 잃게 될 뿐만 아니라 자기가 投資 또는 貸與한 財產分 (參與資本分)도 잃게 된다.

이러한 二重的인 危險 (Duplizierung des Risikos)에서 어떻게 保護 해주며 또 이를 당하지 않도록 어떻게 保障 (保險)해 주느냐 하는 것이 從業員 資本參與를 실현시키는데 주요한 課題로 등장된다.

여기에 先進産業國에서는 이러한 危險에서 구출하기 위하여 法律的으로 기업의 破産 또는 손실처분시에 從業員貸與金 (他人資本參與)에 대하여는 優先 辨濟를 하도록 하거나, 從業員株式 또는 持分 (自己資本參與)에 대해선 一般株式 또는 持分과는 달리 취급토록 하여 損失을 적게 하도록 하고 있다.¹⁵⁾ 뿐만 아니라 종업원 資本參與와 관련하여 轉換社債의 利用, 損失補填을 위한 保險加入強化 등의 對策을 마련함으로써 소위 危險保護 (Riskoschutz)주치를 취하고 있다. 대체로 종업원의 危險保護에 대한 欲求를 充足시키기 위하여 先進産業國에서 많이 活用되고 있는 대표적인 資本參與모델로서는 他人資本參與模型과 間接資本參與模型이 있다.

註15) Gaugler, p.61.

① 他人資本參與模型

이는 종업원에게 他人資本 (Fremd Kapital) 參與의 機會를 제공함으로써 危險保護의 欲求를 충족시키고 있다. 많은 기업에서 종업원에게 自己資本參與뿐만 아니라 他人資本參與의 기회를 제공함으로써 종업원이 自己計算하에 危險保護 選擇 (Riskoschutz präferenz) 을 하도록 한다. 왜냐하면 손실보전은 항상 他人資本, 즉 社債가 自己資本, 즉 株式보다 우선순위이기 때문이다.

기업에 따라서는 他人資本의 參與를 또는 自己資本參與를 轉換시킬 수 있는, 소위 轉換社債에 기회를 부여하기도 한다.

② 間接資本參與模型

이는 종업원에게 資本參與에 있어 間接參與 (indirekte Beteiligung) 의 기회를 제공함으로써 危險負擔의 欲求를 充足시킨다. 즉 獨立된 中間統制機關인 從業員 資本參與管理團體 또는 會社 (Die Zwischengeschalte Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft) 設立을 통하여 參與토록 하는 방식이다.

이는 종업원이 獨立된 從業員資本參與管理會社 또는 團體의 株式 또는 持分을 구입하는 방식이다. 이 獨立된 管理組織體는 自社の 株式 및 社債뿐만 아니라 他社の 株式과 社債를 구입·관리함으로써 危險分散을 하게 되는 것이다.

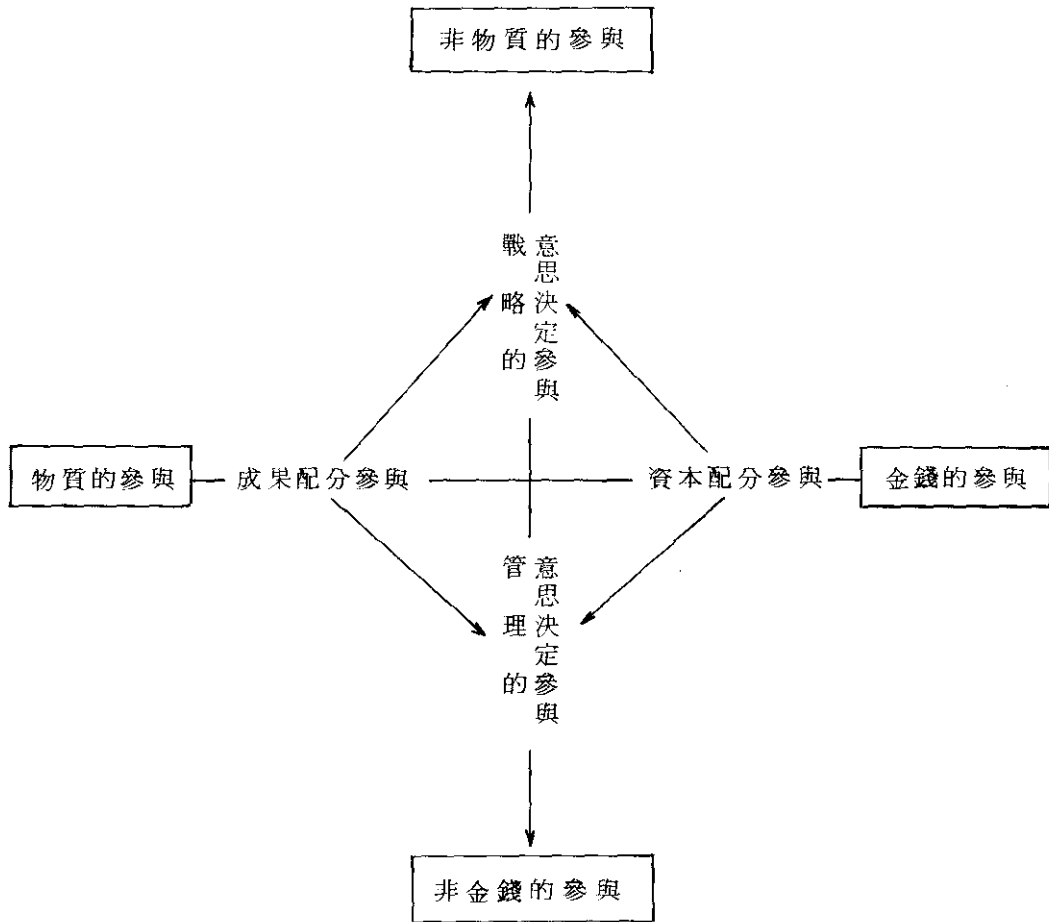
다. 資本參與와 經營參與의 連繫

이미 앞에서도 언급한 바 있듯이 從業員參與制度는 서로 有機的으로 連繫를 지녀야 한다.

종업원의 資本參與는 經營參與와 連繫가 될 때 더욱 더 그의 效率性을 增大시킬 수 있다. 만약 종업원의 資本參與의 比率이 대단히 높다면 經營의 支配를 받는 從業員이, 동시에 자연적으로 經營을 支配하는 株主 내지 資本主로 등장할 수도 있겠지만, 실제로 모든 기업들은 종

< 그림 13 >

從業員의 參與方式



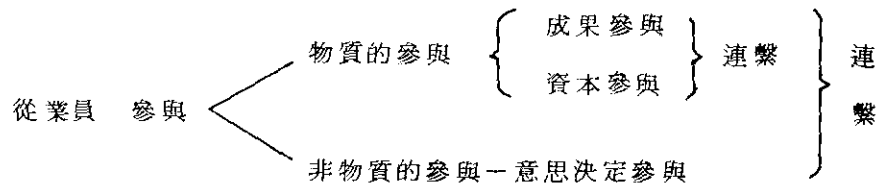
업원 參與資本이 全體資本에서 차지하는 比率이 대단히 낮기 때문에 經營參與에 대한 적극적인 措置가 별도로 필요하다.

앞에서 언급한 바 있듯이, 우리는 從業員의 參與를 < 그림 13 > 에서 보는 바와 같이 物質的 參與와 非物質的 參與로 구분할 수 있다.

전자를 金錢的 參與, 後者를 非金錢的 參與라고도 한다. 物質的 또는 金錢的 參與는 從業員의 配分參與를 말하며 여기에는 成果配分參與와 資本(財産)配分參與가 있다. 非物質的 또는 非金錢的 參與는 從業員의 經營參與, 즉 意思決定的 參與를 말하며 여기에는 戰略的 意思決定

參與와 管理的 意思決定參與가 있다.

從業員의 資本參與의 効率性を 增大시키기 위해선 資本參與 (Kapitalbeteiligung)와 成果參與 (Erfolgsbeteiligung)와의 連繫도 있어야 하지만, 또한 意思決定參與 (Entscheidungs beteiligung) 즉, 의사결정이 共同決定 (Mitbestimmung)과도 連繫가 되도록 하여야 한다.



요컨대 參與는 어디까지나 參與者의 積極적인 相互作用의 뒷받침이 있어야 한다. 그러기 위해선 物質的 配分參與의 裏面에도 항상 非物質的인 相互作用의 뒷받침이 있어야 하고 여기에 從業員과 經營에 대한 共同協議와 決定을 행하는 意思決定의 參與制度의 確立이 절실히 요청되는 것이다.

2) 財產配分參與模型과 從業員持株制度

근로자 재산배분참여의 구체적 모형으로서 우리는 다음 두가지로 大別할 수 있다.

- 自己資本參與 플랜 (Eigenkapital - Beteiligung)
- 他人資本參與 플랜 (Fremdenkapital - Beteiligung)

이상의 模型중 대표적인 것으로서 自己資本參與 플랜을 손꼽을 수 있으며, 이중에서도 가장 대표적인 모형으로서 從業員持株制度를 들 수 있

다. 종업원지주제도의 내용을¹⁶⁾ 형태별로 다음과 같이 제시코자 한다.

從業員持株制度의 운영에 있어서도 原則적으로 劃一的인 規範이 있는 것이 아니라 이를 실시하고 있는 그 나라의 경제적인 사정이나 환경과 이를 실시하는 會社의 여건에 따라서 여러가지 형태로 실시되고 있다. 이는 바로 從業員持株制度가 종업원들의 현실적인 문제를 해결해 주는 데 있어서 가장 적합한 수단이 될 수 있다는 것을 의미하고 있다. 그러므로 각국마다, 그리고 각 회사마다 약간씩 다른 형태로 다양하게 실시되고 있는 것이 오히려 더 바람직한 일이라고 할 수 있을 것이다.

여기에서는 이러한 從業員持株制度를 종업원의 ① 株式購入 및 參加形態 ② 株式購入資金의 調達源泉 그리고 ③ 管理運營主體라는 세 가지 관점에서 그 기본적인 운영형태를 살펴 보고자 한다.

(1) 株式購入 및 參加類型에 따른 形態

從業員持株制度의 운영형태에 관하여는 먼저 종업원의 주식구입 및 참가형태에 따라 團體取得型인 공동참가방식과 個別取得型인 개별참가방식으로 나눌 수 있다.

개별참가방식이란 從業員持株制度下에서 종업원이 각자 개별적으로 獨立해서 株式를 구입하는 형태로서 會社는 보조금을 주든가, 용자를 하든가, 깎아가격으로 구입할 수 있도록 하는 등의 편의를 제공하는 것이다. 반면 공동참가방식이란 종업원이 自社株投資會를 결성하여 그 會員이 되고, 회원의 共同出資로 自社株를 구입하는 형태로서 회사가 이것에 각종 편의를 제공하여 협력한다. 이때 주식은 그 投資會

註16) 종업원지주제도에 대한 자세한 내용에 대해서는 다음 文獻을 參照바람. 崔鍾泰, 「從業員持株制度」, 大韓商工會議所 韓國經濟研究센터 刊, 1985.

의 재산이 되며 會員 각자는 그 재산에 대한 持分을 갖게 된다.
이 두 방식의 長短點을 비교하여 보면 <表15>와 같다.

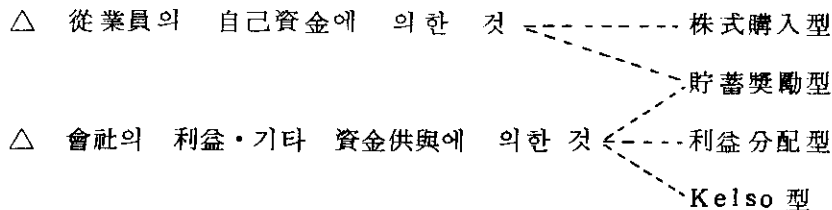
<表15> 共同參加方式과 個別參加方式의 比較

區 分	共同參加方式	個別參加方式
長 點	① 종업원의 連帶意識이 높아 진다. ② 양도제한이 용이하다. ③ 事務處理가 간편하고 劃一 的이다.	① 原則적으로 양도에 관한 干涉을 하지 않으므로 換金이 容易하다.
短 點	① 從業員의 이동이 많을 때 에는 계산이 어렵다. ② 税金問題등이 한층 복잡해 진다.	① 讓渡制限이 어렵다. ② 공동참가방식의 경우만큼 從業員의 연대의식이 높 아지지 않는다. ③ 事務處理가 복잡하다.

資料：한국증권금융(株), 「종업원지주제도-실무안내」, 1984, p.15.

(2) 資金調達源泉에 따른 形態

종업원의 自社株 購入資金이 어떠한 源에서 조달되는가 하는 側面에서 이를 分類해 보면 대체로 다음과 같이 나눌 수 있다.



< 表 16 >

株式購入型の 長・短點

長 點	短 點
① 내용이 간단해서 實施가 용이하다. ② 運營費用이 적게 든다. ③ 단기간의 참가가 가능하다. ④ 從業員의 希望에 따라 資金을 추가해서 株式를 더 많이 살 수 있다.	① 從業員의 자금력이 한정되어 있기 때문에 실제상 많은 効果를 기대하기 어렵다. ② 企業의 수익성이 안정되어 있지 않는 한 從業員은 투자를 주저한다.

< 表 17 >

貯蓄獎勵型の 長・短點

長 點	短 點
① 會社와 從業員의 공동투자형태로 된다. ② 참가기간이 長期間이다. ③ 貯蓄額과 투자방법을 從業員이 자유로 선택할 수 있다. ④ 會社가 종업원의 장기적 福利增進에 깊은 관심을 갖고 있다는 표시가 된다. ⑤ 종업원의 愛社心을 함양한다.	① 會社側에서는 獎勵金 또는 無償株支給 등 높은 비용이 발생된다.

<表 18>

利益分配型の 長・短點

長 點	短 點
① 從業員의 자금부담을 요하지 않는다. ② 종업원이 愛社心을 함양한다. ③ 장기간 積立하게 되면 退職金의 代替效果가 나타난다.	① 企業의 利益을 分배하는 것이 때문에 收益力의 안정성이 요구된다. ② 從業員에 대하여 과세문제가 생긴다.

(3) 管理運營主體에 따른 形態

從業員持株制度는 그것을 관리, 운영하는 機關에 따라서 會社管理型과 外部機關管理型으로 분류할 수 있다.

會社管理型이란 종업원이 自社株를 구입, 取得함에 있어서 購入資金의 管理, 株券 및 口座管理, 議決權行使 등에 회사가 支配權을 갖는 것을 말하며, 從業員組織管理型은 종업원이 만든 단체가 自社株 購入資金과 株券의 管理, 기타 관련된 모든 사무를 담당하는 것을 말한다. 그리고 外部機關管理型이라 함은 그러한 사무를 銀行, 信託會社, 證券會社등에 委託하여 運營하는 형태를 말한다.

이상 세 가지 形態의 長・短點을 비교하여 보면 <表 19>와 같다.

<表 19> 會社管理型和 從業員團體 또는 外部機關管理型的 比較

	會社管理型	從業員團體・外部機關管理型
長 點	① 從業員持株의 取得에 관하여 그 시기, 주식수 및 구입가 격 결정에 있어서 會社가 「이니셔티브」를 잡을 수	① 持株會등의 方針에 의해서 株價가 낮을 때 구입하는 등 取得의 시기 기타 사항에 관해서 유리한 재량

	會社管理型	從業員團體・外部機關管理型
長 點	<p>있다.</p> <p>② 株式의 보관까지 행할 때에는 실질적으로 양도를 제한하는 것이 가능하다.</p>	<p>을 할 수 있다.</p> <p>② 資金 및 株式이 企業活動에 이용될 위험이 없기 때문에 從業員의 權利保全을 할 수 있다.</p>
短 點	<p>① 自社株 購入資金과 株式이 會社資産의 일부가 되어 會社의 經營活動에 이용될 위험이 있다.</p> <p>② 自社株의 取得 및 保管管理가 會社側에 치중되어 종업원의 權利保全이 어렵게 될 우려가 있다.</p>	<p>① 會社가 관리・운영을 할 경우에는 그 비용이 회사의 부담이 되지만, 從業員團體 또는 外部機關에서 管理할 때에는 이러한 비용을 스스로 부담하지 않으면 안된다.</p>

資料 : 한국증권금융(株), 「종업원 지주제도—실무안내」, 1984, p.20.

IV. 結論 및 提言

1. 結論

70 년대의 급격한 우리나라의 經濟成長은 거시적 지표중의 하나인 1인당 國民所得의 놀랄만한 증대를 가져 왔으며 絶對貧困의 문제도 어느 정도 해소되었다. 그러나 거시적 지표보다 보다 실질적인 분배면에 있어서 衡平이란 문제를 생각할 때 아직도 상대적 貧困感을 해소하지 못하고 있는 사람이 많은 것은 사실이다. 社會開發이란 용어가 우리의 주의를 환기시키는 이유도 바로 이 때문이다. 사회개발의 목표설정을 위한 제 1 단계적 작업으로 우리는 社會指標를 만들었다. 그러나 목표를 달성키 위한 方法 및 手段에 대해서는 너무나 준비가 허술했었다는 점을 지적하지 않을 수 없다. 이번 第 6 次經濟社會發展計劃에서는 이에 대한 시책이 대폭 강화되었는데 이 점은 다행한 일로 여겨진다.

産業社會發展에는 ‘경제시스템’, ‘기술시스템’의 개발이 있어야 함은 두말 할 나위도 없다. 그러나 이 양자를 결합시켜 주고 보다 높은 차원으로 발전하기 위해서는 반드시 ‘사회시스템’ 개발의 뒷받침이 있어야 한다. 만약 그렇지 못하면 경제 및 기술의 발전은 葛藤과 不均衡의 모순속에서 오히려 退步할지도 모른다. 우리나라도 그동안 눈부신 경제 및 기술개발을 해왔다. 그러나 이를 뒷받침해 주는 지주로서 社會開發에 대해서는 너무나 소홀히 다루어왔다.

이러한 점에서 우리나라의 사회개발, 특히 勤勞者 福祉向上에 대한 社會開發政策이 보다 적극적으로 이루어져야 하겠고 여기에 구체적으로 근로자에게 配分の 公正성이 여러면에서 이루어지도록 노력하여야겠다.

그러나 이러한 配分の 노력은 어디까지나 公正性の 실현과 더불어

생산성을 증대시킬 수 있도록 될 때 그 사회는 발전한다. 만약 이것이 단순균등배분으로서 消費的 性格으로 끝나 버린다면 그 사회는 能動的 내지 生産的 사회가 못되고 受動的 내지 消費的 사회로 退步하게 된다. 즉, 公正配分政策은 성취동기를 불리 일으키고 競爭力을 강화시킬 수 있도록 유도되어야 하고 또 그렇게 되기 위해선 이를 실현시킬 수 있는 具體的이고 科學的인 手段이 마련되어야 한다.

막연한 주장적인 公正配分의 概念이나 감상적인 주장과 행동만으로서 는 이의 실현을 결코 기대할 수 없다. 오히려 이는 利害關係者의 감정만 對立시키고 상호불신만을 조장하기 쉬운 것이다.

실로 오늘날 우리나라의 「賃金」문제는 社會公正配分의 실현과 더불어 사회발전에 직결되어 있고 또 협력적 노사관계의 실현과도 직결되어 있다. 그렇기 때문에 이의 바람직한 해결은 개별기업 단위면에서도 대단히 중요한 과제로 대두되고 있다.

오늘날 우리가 당면하고 있는 「賃金」문제는 오로지 국민경제적, 또는 사회·정치적 차원에서 賃金總額이나 賃金水準 결정의 거시적인 주장만으로는 결코 해결될 수 없다. 狀況에 따라 견해를 달리하고 이해관계자들이 공감대를 이룰 수 있고 또 이를 행동화시킬 수 있는 구체적인 管理手段의 개발과 제시가 반드시 있어야 한다. 만약 대안 제시는 없이 論議만 하게 되면 이해당사자간에는 對立과 葛藤·紛爭과 불만속에 서로의 主張과 論理의 輪廻만 하고 상호감정만 격화시키게 되는 것이다.

우리나라 企業도 산업화와 더불어 경영규모확대, 생산기술의 복잡화 및 조직구성원의 欲求의 다양화 등에 따라 劃一的인 매크로적 賃金政策 實現의 주장만으로서 는 賃金問題와 公正配分의 근본적인 해결을 도저히 가져올 수 없다. 이는 오히려 말싸움만으로 끝나기 쉽거나, 혹은 이해올로지 내지 감정적 對立으로서 계속 惡순환을 면치 못한 가능성이

있는 것이다. 여기에 具體的이고 合目的的인 시책의 실현을 구사하는 경영레벨에서의 마이크로적 賃金政策과 管理의 필요성이 절실히 要望되고 있는 것이다.

따라서 賃金管理에 있어서 마이크로적 經營賃金論에 대한 보다 심층적인 연구와 개발이 우리나라 사회 및 경제발전에 절실히 要望되고 있다고 생각된다. 즉, 賃金論에 있어서 經營賃金管理論의 중요성이 절실히 要望되고 있는 실정이라 할 수 있다.

생각컨대 기업의 임금관리는 外的으로는 市場(勞動市場)과의 公正性을, 內的으로는 職務, 構成員 및 努力과의 公正性을 기하도록 관리되어야 한다.

外的인 시장과의 公正性을 위해서는 시장 支配賃率과의 均衡을 기하도록 하는 均等性을, 內的인 직무, 구성원, 노력과의 公正性을 위해서는 이들의 質과 量에 맞도록 차별적으로 보상하는 差等性을 기하도록 관리되어야 하는 것이다.

요컨대, 임금의 대외비교에서는 不足感情이, 대내비교에서는 不平感情이 야기되지 않도록 대외적으로는 適正水準의 維持를, 대내적으로는 公正한 配分の 實施를 이룩할 수 있도록 노력해야 할 것이다. 뿐만 아니라 未來的으로는 이러한 대내외의 임금관리가 體系的으로 一貫性 있게 安定性을 保持함으로써 不安感情을 해소시킬 수 있도록 노력해야 하겠다.

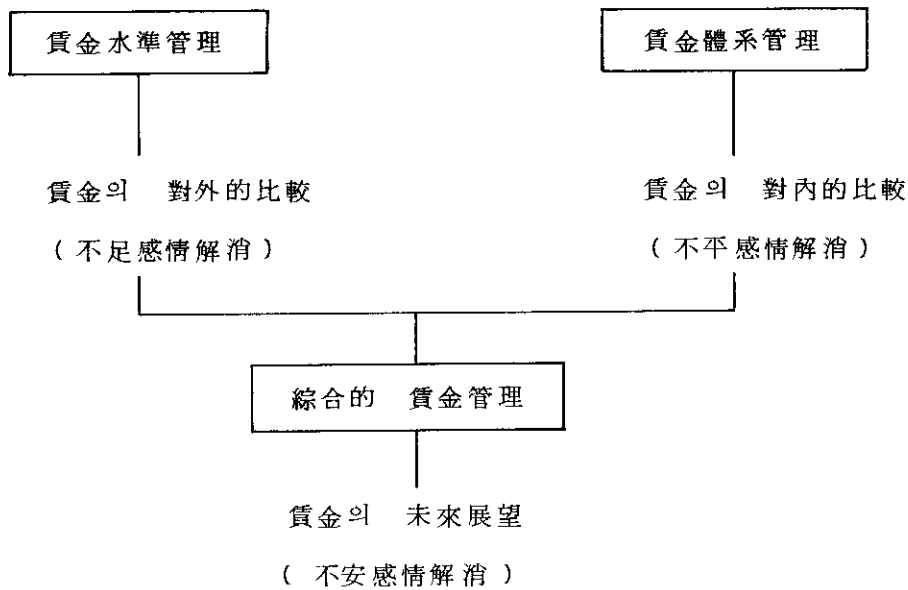
<表 20> 賃金管理의 3大 指標

賃金の 不平不滿發生	感情形態	除去方法
(1) 賃金對外比較	→ 不足感情	→ 適正水準의 維持
(2) 賃金對內比較	→ 不平感情	→ 公正配分の 實施
(3) 賃金の 未來展望	→ 不安感情	→ 安定性の 保持

이와 같이 賃金管理가 대외비교에서는 不足感情을, 대내비교에서는 不平感情을, 미래展望에서는 不安感情이 없도록 適正水準의 維持, 公正配分の 實施, 安定性の 保持가 요청되며, 이를 통해 비로소 이른바 賃金の 公正性の 確保, 즉 公正한 賃金管理가 確立될 수 있는 것이다.

따라서 構造的 賃金管理의 展開方向은, 賃金水準管理 側面에서는 對外比較에서 不足感情이 없도록 衡平에 입각한 適正水準의 維持를, 賃金體系管理 側面에서는 對內比較에서 不平感情이 없도록 差等に 입각한 公正配分을, 그리고 綜合的인 管理에서는 不安感情이 없도록 未來展望에 입각한 安定性을 각각 추구해야 하겠다.

<그림 14.> 構造的 賃金管理의 展開方向



2. 提 言

이번 연구를 통하여 우리는 한국기업 賃金政策과 管理에 즈음하여 目標—構造—機能的 側面에서, 특히 다음의 사항들을 提言하고자 한다.

첫째, 目標的 次元에서 不確實性下的 勞使共存共榮의 共同體指向의 報償시스템 確立이 시급히 要望됨을 강조하고자 한다.

둘째, 構造的 次元에서 이상의 目標을 실현하기 위해선 다음 세가지 措置의 實現을 특히 강조하고자 한다.

1) 基準賃金性格의 手當 및 賞與金의 統廢合

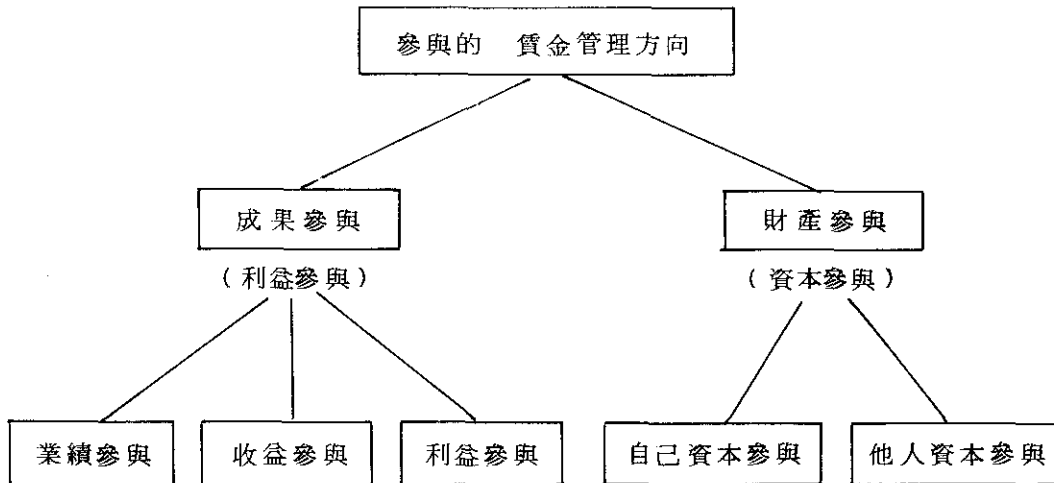
固定的 性格 내지 基準賃金의 性格의 다양한 手當 및 賞與金 등은 과감히 經濟的賃金 또는 基準賃金에 統廢合시키는 노력이 필요하다. 그동안 우리나라 기업에서 실행해 온 手當 등의 基準外賃金도 오로지 노동착취목적으로 설정되었다고 보는 전통적인 경제학자들의 소극적이고 부정적인 태도보다는 이를 경영의 급성장과 狀況變化에 유연하게 대처하기 위하여 설정이 요청되었다는 적극적이고 肯定的인 태도로 받아들일 수도 있다. 雜多한 手當 및 賞與金 등이 變動給的 成果刺戟的 賃金의 性格이 못되고 固定給的 내지 生活基本的 賃金의 性格으로 지급되고 있는 것들이 대부분이어서 오히려 誤解와 不信을 도출시키고 賃金의 明確性和 絕對性의 原則을 흐트리는 결과를 초래시키고 만다. 그러므로 雜多한 經濟的 性格의 賃金들은 모두 基準賃金 또는 經濟的 賃金으로 統廢合하여 單純化시키는 노력이 절실히 要望되고 있다.

2) 參與的 賃金의 積極적인 擴充

不確實性下的 勞使共存共榮을 위한 賃金政策을 실현하기 위해선 參與的 賃金政策과 管理의 積極적인 擴充이 절실히 要望되고 있다. 현재 많은 기업체에서 실시하고 있는 賞與金은 參與的 賃金의 特性을 못살리고 있는 실정이다. 앞으로 보다 적극적으로 근로자의 成果參與와 財產參與시스템을 確立하여 명실공히 勞使運命共同體의 參與的 賃金의 實現이 되도록 해야 하겠다.

< 그림 15 >

參與的 賃金管理方向



특히 共同體指向에 있어서는 經營共同體 구현의 입장에 서서 기업의 임금을 전통적인 경제학에서 보는 소위 勞動力商品說에 따른 임금의 利害對立的인 입장을 벗어나서 이해공통적인 經營공동체 요구로서 보고 임금을 勞働의 代價이상으로 成果의 代價로도 보는 입장을 취함으로써 配分參與賃金の 중요성을 강조해야 하겠다.

따라서 經營임금정책 관리의 대상을 經濟學이나 法學에서 규정지우는 소위 경제적 임금의 범위를 벗어나서 參與的 임금, 社會的 임금의 중요성이 강조되어야 하겠다. 특히 참여적 임금은 經營의 共同體性 面 이외에도 조직의 유연성, 效率性 및 만족성 등의 면에서도 그 위치를 確立할 수 있도록 하는 노력이 絶실히 要望된다.

3) 未來指向的 綜合的 報償시스템의 具現

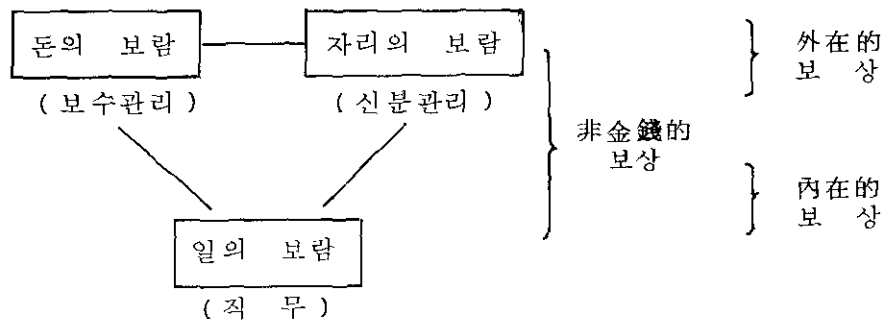
이제 우리나라 기업의 임금정책과 관리도 極烈한 勞使利害對立의 관계를 벗어나기 위해선 金錢的報酬중심의 單細胞的報償에서 脫皮하여 다음과 같이 非金錢的報酬도 포함한 綜合적 報償시스템의 具現이 絶실히 요청된다. 즉, 근로자에게 '돈'에 대한 보장 이외에 '자리'

에 대한 보람과 '일'에 대한 보람도 동시에 報償政策의 一環으로서 구현될 수 있도록 해야 하겠다. 또 外在的 報償과 더불어 內在的 報償도 증시될 수 있도록 정책이 펼쳐져 나가야 하겠다. 이를테면 현대 기업의 구성원에 대한 보수정책은 금전적 보수뿐만 아니라 비금전적 보수에 대한 대책도 적극적으로 모색함으로써 노사공존공영의 길을 모색하고 있는 실정이다. 근로자에 대한 직장생활의 보람(QWL : Quality of working Life)은 '돈'에 대한 보람이외에 '자리'에 대한 보람, 그리고 '일'에 대한 보람을 가질 수 있도록 하여야 한다.

즉, 근로자의 소위 3大보람은 금전적인 보수 이외에 비금전적인 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 報償政策과 管理의 立場에서 전개되어야만 비로소 共存共榮의 共同體的勞使關係를 형성시킬 수 있는 바이다.

<그림 16 >

職場生活의 3大 보람



근로자를 오로지 勞動이라는 '商品'을 팔려고 온 자로만 간주한 나머지 노동의 금전적인 대가로서 賃金만 지급하면 책임을 완수한다는 태도를 벗어나야 한다.

근로자가 직장을 통해서 자기인생의 꽃을 피울 수 있고 希望을 가질 수 있도록 하려면 短期的 노동상품의 代價追求에서 脫皮하여 長期

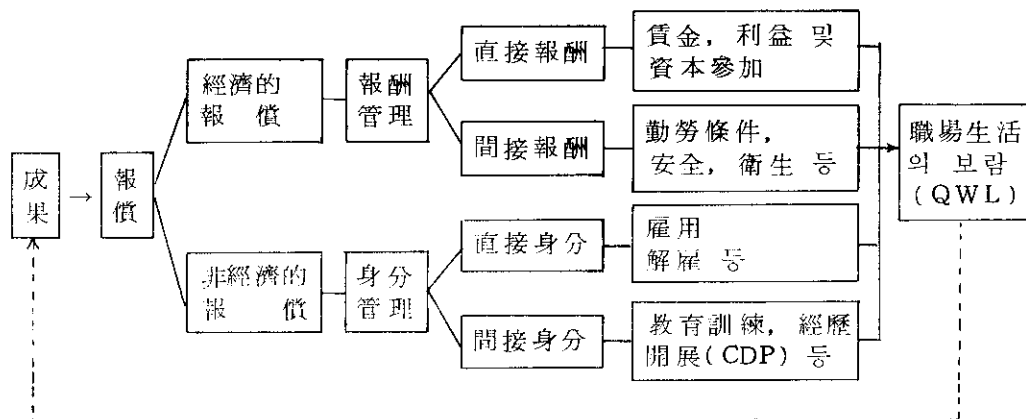
的인 생활터전으로서 기업에 대한 期待와 尊重을 가질 수 있도록 長期的 眼目的 綜合的 報償政策이 確立되어야만 한다.

특히 연공과 직무를 통합시켜서 조직의 성과와 개인의 발전을 함께 달성시킬 수 있는 보수정책으로서 技術蓄積指向的 經歷開發 報酬政策과 管理가 적극적으로 도입되는 것이 要望되고 있다.

여기에 각 직무별로 能率의 라이프사이클을 존중하여 적당한 시기에 効率的인 배치전환, 승진을 통하여 구성원의 經歷開發과 동시에 조직의 競爭力 強化를 위한 技術蓄積을 기할 수 있도록 하는 노력이 필요하다.

환언하면, 賃金管理와 身分管理를 연계시킴으로써 効率的인 報償管理를 기하도록 하는 것이 되겠다. 즉 임금관리를 물질적인 급여측면에만 국한하지 않고, 비물질적인 급여까지 고려함으로써 効率性과 共同體性을 동시에 달성할 수 있게 하는 현대적 보상정책과 관리의 방식이 적극적으로 도입되어야 하겠다.(<그림 17> 참조)

<그림 17> 企業의 報償體系



우리는 실증연구를 통해서 직종별로 能率의 라이프사이클을 測定하여 能率의 變曲點을 전후로 해서 승진 내지 직무전환을 가하도록 함

으로써 종업원에게는 발전 가능성과 더불어 勞動所得의 增大를, 기업에게는 技術蓄積과 더불어 競争力 強化를 기할 수 있음을 찾아 볼 수 있었다.¹⁷⁾

세째, 機能的 次元에서 勞使共同體指向의 報償시스템의 실현을 위해선 報償決定과 運營에 勤勞者와 積極적인 相互作用, 즉 근로자의 積極적인 參與를 유도하는 조치가 마련되어야 한다는 점을 강조하고자 한다.

생각컨대 報償決定에는 利害當事者의 積極적인 相互作用이 이루어져야만 상호 오해와 불신이 없고 후유증도 없다. 賃金を 비롯한 기타 보상은 結果(result)도 중요하지만, 그에 못지않게 過程(process)도 중요하다. 보상을 家父長的 또는 카리스마적 決定에 의하여 실행한다면 結果가 아무리 좋은 시스템이라 할지라도 여기에 계속적인 勞使間의 誤解와 對立을 면치 못하게 된다.

賃金 및 기타 經濟的 報償 이슈決定에 있어서 오로지 단체 交渉上의 勞組의 參與와 役割만으로는 相互作用이 不足하고 단체교섭의 메카니즘 이외에 經營參與의 메카니즘을 통하여 積極적으로 勞使間의 相互作用이 이루어지도록 노력해야 되겠다.

환언하면 근로자에 대한 다음 3 단계의 「파트너샤프트」적(Partnerschaft) 參與制度를 단계적으로 기업사정에 맞추어 적극 활용함으로써 보상결정과 운영에 능동적으로 근로자의 건설적인 相互作用이 이룩되도록 하는 것이 절실히 요청된다.

註17) 이에 대한 자세한 내용은 다음文獻 參照바람,

崔鍾泰, '우리나라 기업경영에 있어서 生産性向上을 위한 合理的 報償體系에 관한 연구' 「經營學研究」韓國經營學會誌 第16卷2號, 1987.2, pp.46 ~ 51.

< 表 21 >

問題點發見과 改善方向

問題點과 改善方向 시스템	現 行 問 題 點	改 善 方 向
理 念	<ul style="list-style-type: none"> ○ 勞使 利害對立的 報償管理 政策 實施 ○ 家父長的 報償管理 政策實施 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 勞使共同體指向的 報償管理 政策의 具現 ○ 合目的的 報償管理政策의 具現
構 造	<ul style="list-style-type: none"> ○ 單細胞的 經濟的 賃金 中心 的 報償 模型 ○ 雜多한 固定費的 性格의 높은 基準外賃金(手當)形成 ○ 學歷 및 年功中心的 社會的 評價基準에 입각한 基準賃金 (本俸)形成 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 基準賃金性格의 手當 및 賞與金의 統廢合 ○ 未來指向的 綜合的 報償模 型의 具現 ○ 不確實에 對應한 柔軟性 報 償具現의 強化 ○ 勞使運命共同體的 參與的 賃金의 적극적인 實現 ○ 組織的내지 職務的評價 기준 에 입각한 기준임금의 擴大 와 強化
機 能	<ul style="list-style-type: none"> ○ 使用者 一方的 카리스마적 決定 ○ 交渉과 參與등 相互作用의 不足 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 積極的 勞使 利害當事者의 相互作用 ○ 報償決定 過程의 적극적인 參與誘導 <ul style="list-style-type: none"> — 情報參與 — 合議參與 — 決定參與

第 4 章

勞務管理의 딜레마와 提言



第 一 章

第 一 章 第 一 節

一 〇 〇 〇 〇 〇 〇

1. 賃金引上率 算定の 딜레마

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 임금인상율에 포함되어서는 안된다고 보는데 반하여 使用者側은 이것도 임금인상율에 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 團體交渉上の 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 거리감등을 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성과 能率性 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과 不確實性下에 부응할 수 있는 公正한 賃金體系가 되기 위해선 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.

- 固定給的 성격의 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.
- 成果와 生産性에 따른 柔軟的이며 變動費的 성격의 參與的 賃金으로서의 基準外賃金の 강화가 절실히 要望된다.

3. 利潤配分에 대한 딜레머

기업利潤에 대한 노사간의 견해의 차이가 있다. 일반적으로 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에서는 두 이론이 맞서고 있다. 즉 하나는 利潤을 資本의 代價로 보는 소위 資本價值說的인 古典 캠프리지 학파이고, 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 맑시스트들이다.

이에 대하여 슈페터를 비롯한 現代經濟學에서는 利潤은 革新에 대한 代價로서 企業이 革新的인 아이디어로써 이에 대한 위험부담과 管理를 수행한 결과로 보기도 하고, 또 산업 조직론자들의 소위 산업간 不均衡에서 야기되는 결과로 보기도 한다.

현대 경제학에서 보는 利潤概念에 따른다면 勤勞者 勞動再生産의 費用으로서 지급되는 절대적인 최저생계비에 해당되는 最低賃金과 資本家에게는 自己 資本의 경우에도 資本使用의 최소비용인 市中金利率의 最低利子を 각각 지급하고 난 후 發生된 利潤에 대해서는 일차적으로 企業의 危險負擔과 管理에 참여한 다음의 세 구성원에게 적절히 배분되어야 한다고 풀이할 수 있다. 즉 資本家, 經營者, 勤勞者에게 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 이윤배분은 물론 당연히 配分率의 差異는 있어야 하지만 그의 참여대상은 다음 4 구성원들에게 기회를 부여할 수 있도록 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

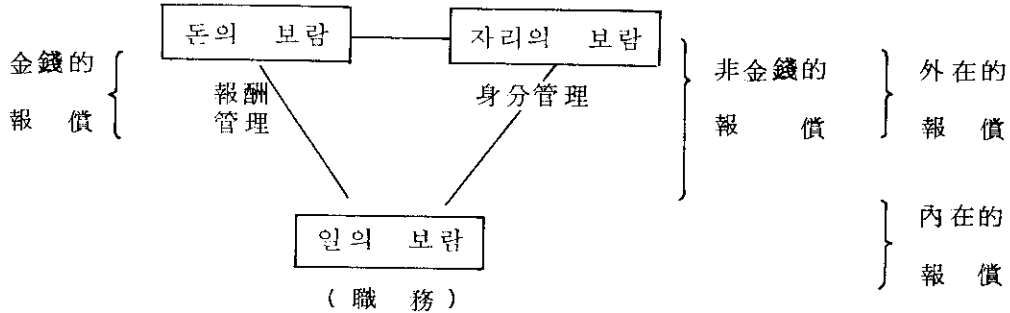
이러한 점에서 勞使共存共榮인 經營理念과 目標하에 근로자에게 적극적인 成果參與制度和 財產參與制度의 効率的인 確立이 運命共同體的인 勞使關係確立을 위하여 絶실히 要望된다.

4. 金錢的 報酬와 非金錢的 報酬의 딜레마

報酬에 대하여 勞使間에 主張을 달리하고 있다. 노조측에서는 금전적 보상만을 강력히 代價로 산정하는데 반하여, 사용자측은 비금전적 보수를 또한 보수의 일환으로서 그 價値를 주장한다. 물론 비금전적 보수는 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 대한 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)이외 內在的 보상(일의 보람)도 함께 추구할 수 있도록 綜合的 보상대책과 관리의 立場에서 선



개되어야만 비로소 共存共榮의 共同體的 勞使關係를 형성시킬 수 있는 바이다.

근로자를 오로지 勞動이란 '商品'을 팔려고온 자로 간주한 나머지 노동의 금전적인 代價로써 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 안목의 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이 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 맞도록 전개시켜 왔다.

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 조류이다. 우리나라 企業에 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 있는 實情이다. 그러나 마이크로적인 차원, 특히 報酬 및 評價管理面에서는 職務主義에 입각하여 보다 勞務管理의 細分化政策에 따라서 勤勞者의 努力과 能力에 대한 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의 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의 葛藤을 자아내기도 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에 항상 마찰을 빚어내고 있다.

勞組側에서는 勞動再生産의 코스트적인 측면에서 生計費保障을 위한 賃金引上을 주장하는데, 심지어는 赤字를 내고 있는 기업체에서도 자주 제기되고 있는 실정이기도 하다. 이에 대하여 使用者側에서는 企業의 競争力强化的인 측면에서 企業支拂能力의 限界를 내세워 賃金引上 抑制을 주장하는데, 심지어는 근로자의 生活費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 있는 실정이다.

주장하는 過程에서도 雙方이 理解와 認定은 재쳐놓고 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. 그렇다고해서 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. 國際競争이 치열한 狀況에서는 기업이 生存하기 위해선 새로운 施設과 技術開發에 새로운 投資를 계속하지 않으면 안된다. 여기에는 기업이 投資해야 할 資本蓄積이 필요한 것은 사실이다. 그러나 蓄積된 資本과 새로운 投資分들의 기업재산이 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 없으면 상대적 박탈감과 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 기업의 財産配分과 연계되도록 하는 노력이 절실히 要望된다. 이를 위해선 기업의 自己資本參與

制度和 有關한 從業員持株制度和 他人資本參與制度和 有關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 勞務管理和 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을 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, 노동¹⁾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, 자기실현적 勞動形成등에 두고 있다.

전통적 자본중시의 資本指向的 經營에서 탈피하여 인간중시의 勞動指向的 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

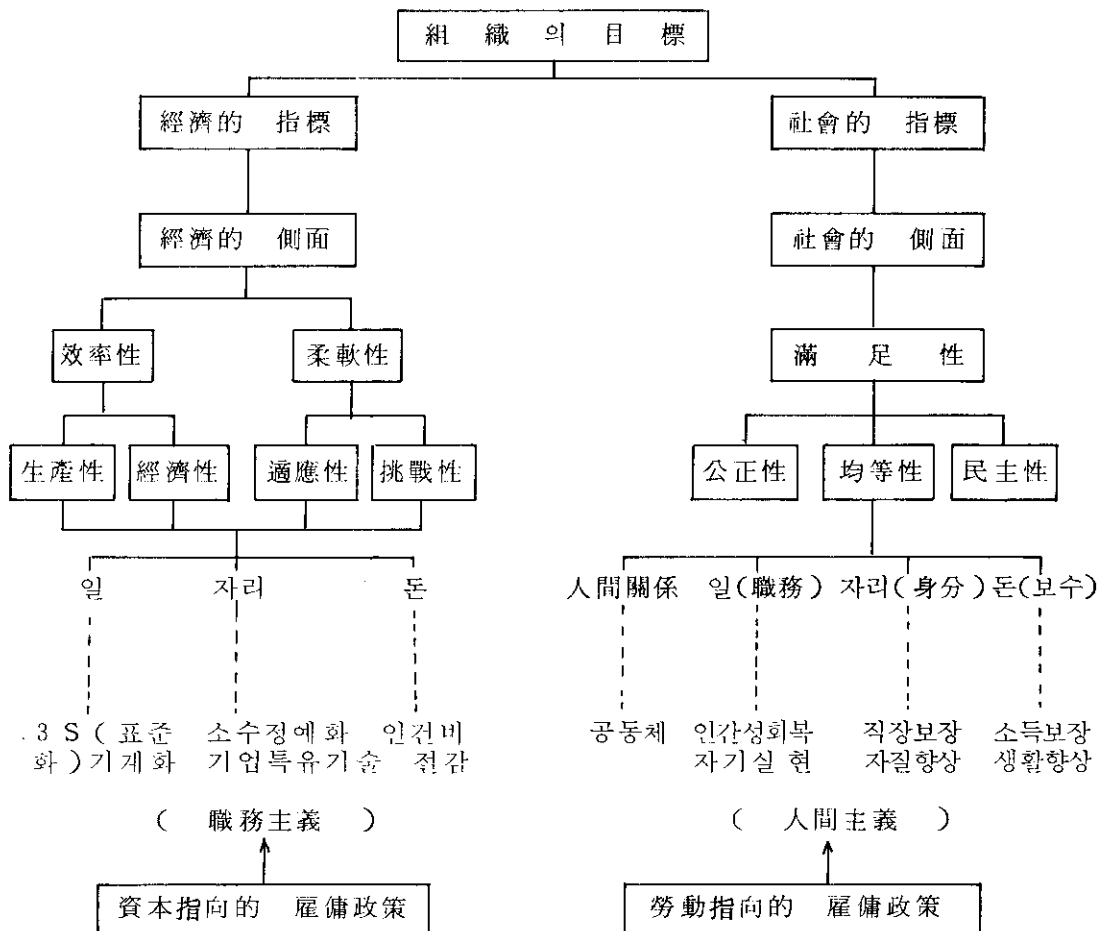
즉 勞動指向的 經營이 되기 위해서는 ‘일’ 자리를 確保해 주는 노동보장, ‘일’의 합당한 대가를 받을 수 있는 勞動所得增大 및 自我實現의 대상으로 일을 형성시켜 주는 노동형성이 되도록 되어야 한다. 한편 하면 신분보장, 공정보상, 인간회복의 經營이 이루어질 때 비로소 勞動

註1) 이때 노동이란 육체적 노동만을 의미하지 않고 정신적 노동도 包含된다.

指向的 경영이 될 수 있는 것이다.

資本指向的 노무관리의 목표가 效率性에 있다면 勞動指向的 노무관리의 목표는 만족性에 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 ‘인사개념의 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.

< 그림 1 > 雇傭政策의 指向



1) 人事機會의 均等性

현재 우리나라 企業의 人事管理上 徵候的 分岐점으로 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 인사기회의 不均衡이 累積되고 있다는 점이다. 分析結果에서 본 바와 같이 직급간 연령팽창이 격심하고 이에 따라 不均衡 水準이 상당수준 진척되고 있다.

성장기에 惠澤을 본 階層이 있는가 하면 이제 安定期에 昇格上的 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성 결정에 즈음하여 우리는 公正성을 외적 公正성과 내적 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 조직적 公正성과 개인적 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 내적 公正성을 다시 組織的 公正성과 개인적 公正성으로 大別할 수 있다.

요컨대 公正性模型은 구조적 보상설계의 기초로 다음 <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

있다.

우리는 韓國企業의 노동자가 생각하는 바람직한 文化指向이 무엇인지에 대한 구체적인 實證資料는 부족하다. 그러나 產業 發展水準이나 전통적 慣行에 비추어 볼 때 인사관리상의 비전을 한마디로 要約하면 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의 運營은 지금보다 革新的으로 구성원의 欲求가 反映되도록 參與下의 인사제도 설계 풍토가 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 하여왔음에도 불구하고 오히려 전통적인 慣行으로 형성되어 있는 年功主義的 風土의 장점을 살리기 보다는 단순히 職務主義的인 것이 좋다는 식으로 변화를 試圖하였기 때문이다.

어제는 그동안의 시행착오를 거울삼아 既存의 人事·勞務慣行인 年功

主義의 장점을 살리면서 인사의 效率性과 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 직능자격제도나 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.

< 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, 作業環境) ○ 屬職基準
社會行動價値觀	○ 傳統的, 情意的 價値基準	○ 가치적, 합목적적 기준
社會·文化的傳統	<ul style="list-style-type: none"> ○ 가족주의 ○ 종신고용제 선호 (Making Policy) ○ 유교사상 ○ 집단주의 ○ 運命共同体的 性格 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 個人主義 ○ 노동시장흐름 選好 (Buying Policy) ○ 기독교사상 ○ 個人主義 ○ 利益共同体的 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	企業中心主義	職務中心主義
教育訓練	○ Making Policy (教育, 訓練) 中心	○ Buying Policy (選拔) 中心
昇進	年功式 昇進制度	직계식 승진제도
長點	○ 역직승진	○ 직부중심
	○ 집단주의적 연공질서 확립 ○ 適用이 容易 ○ 客觀性 ○ Life cycle과 일치	○ 개인주의적 성과분위기 ○ 報償論理와 一致
短點	○ 惡貨가 良貨를 구축 ○ 무사안일	○ 노동소외 (→職務再設計, Q . W . L) ○ 公正性 問題
給與	年功給	職務給
新人事制度	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">職能資格制度</div> · 昇格構造 · 昇級構造의 分離	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">C . D . P</div> · Career Ladder(Path) · Career Development
	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">專門職制度</div> · 給與報償 우선제도 · 昇職報償	

年功制 崩壞後를 대처하기 위한 人事戰略의 革新方案은
 첫째, 승진, 승격의 결정기준과 결정권 소재를 革新하고
 둘째, 人事移動의 스타일과 결정권을 革新하고

세째, 人材育成과 上司의 部下육성 책임소재를 분명히 하며
네째, 인력자료를 평가하고 수집하는 공정한 체계를 확립하는 方向으로 展開되어야 한다.

이러한 관점에서 年功体系의 개선방향을 다음 <表 2>와 같이 提言할 수 있겠다.

<表 2> 年功體系의 改善方向

區分	年功的要素	改善方向
採用	· 姓別·學歷別 採用	· 姓別 區分에 의한 採用止揚, 職種職務單位 채용의 導入
昇進	· 경력평정의 年功序列 → 승진 후보의 연공서열화	· 계급정년제 · 직능자격제도 · 전문직제도
給與	· 호봉제도 · 定額 賞與金	· 號俸上限制 · 差等賞與金 · 職能給 · 職務給
評價	· 경력평정의 비중과다 → 年功序列化 · 평가의 형식화 및 평가 경시풍조	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">業務考課</div> →성과고과 <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">能力主義</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">能力考課</div> → <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">實績主義</div> </div>

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

年功制 賃金·종신고용제 및 企業別 組合主義등이 흔히 말하는 日本

특유의 勞使制度로 指摘되고 있다.

그러나 그동안의 研究結果, 年功制 賃金은 日本뿐만 아니라 英美圈 유럽등에서도 상당한 수준으로 형성되어 있는 것으로 나타나고 있으며, 종신고용제, 企業別 組合主義 역시 형식은 틀릴지라도 실질적인 내용은 유사한 것으로 나타나고 있다.

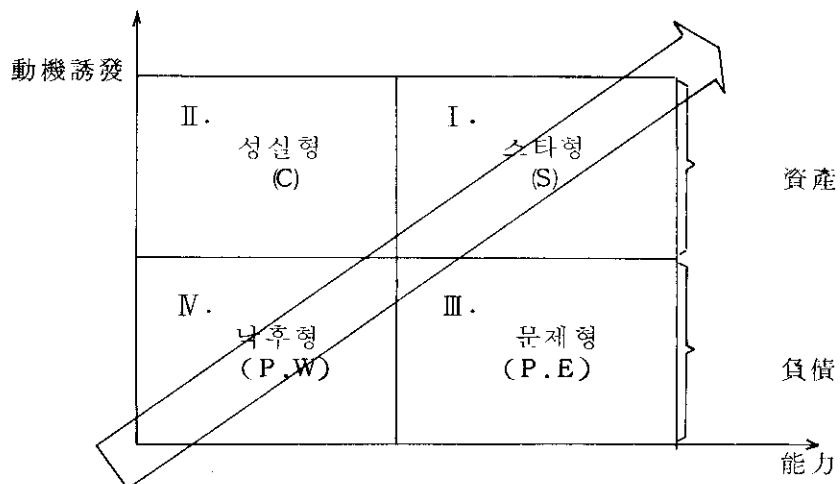
外形的 제도의 틀을 서로 다르게 한 가장 구별되는 특징이 바로 기업을 중심으로 인력이 어떻게 流·出入하느냐 하는 것이 최근 연구에서 강조되고 있다.²⁾

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.

<그림 3>

人力群 細分化 類型



註 2) Taishiro Shirai(ed.) Kazuo Koike, 『Internal Labor Market: "Worker in Large Firms"』, Contemporary Industrial Relations in Japan, the University of Wisconsin Press, 1983.

중신고용이든 採用・離職中心이든 궁극적으로 추구하는 바는 인력의 效率的 運用이 가능하도록 정예화하는 일이다. 그러나 다음〈그림 3〉에서 보는 바와 같이 人力群을 세분화 했을 때 우리는 두가지의 精銳化 방안을 생각할 수 있다.

하나는 이른바 미국식 정예화 방안으로 負債權에 속하는 인력은 모두 외부노동시장으로 流出시키버리는 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를 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 외부노동시장으로 流出시키지 않는 방향에서 정예화를 시도하려는 노력을 해왔다. 즉 자산적 인력에는 이에 걸맞는 서구식 정예화를 적용하고, 負債的 人力에는 새로운 雇傭創出의 기회를 조직내부에서 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 하게된 것이다.

우리의 경우 勞動市場의 慣行이나 現行제도의 근간을 비추어 볼 때 가야할 길의 방향은 너무나 명백하다.

실국 日本이 이러한 제도적 변신을 하게된 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 一體感이 있었기 때문이라는 것을 유의해야 할 것이다. 따라서 採用・離職中心에서 脫皮하여 개별 勤勞者의 生涯週期가 保障되는 중신고용을 受用할 수 있는 인사제도가 관행적으로 제도화되어야 하는 것이 요청된다.

10. 性別, 學歷別 差別의 딜레머

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 딜레머가 발생하고 있다.

첫째, 性別, 學歷別 賃金隔差問題

둘째, 승진기회상의 차별

셋째, 配置 전환상의 차별

넷째, 身分轉換상의 차별, 특히 여성인력의 경우 管理職으로 轉換하는데 많은 差別的 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 세 가지 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 여자등을 募集段階로부터 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 기분을 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, 特定 集團에 대하여 불평등하거나
괴리적인 영향을 끼치는 것들이 여기에 해당한다. 예컨대 단순히
特定 集團을 除外시키기 위한 방편으로 實施하는 각종 試驗
이나 資格要件등이 여기에 해당한다. 이 概念은 특히 經營管理
者들에게 중요한 概念으로 받아들여지고 있다. 인사제도의 상당
부분이 管理外的인 이유로 특정 집단에게 불리하게끔 마련된 것
들이 많기 때문이다.

차별의 기준으로 이상의 세가지를 예시하였으나 보다 더 중요한 것
은 이러한 차별의 근거를 판정하는 실질적인 指針이 무엇이나 하는 것
이다. 실제 차별문제가 法的인 判決로까지 가게되면, 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, 기
업의 성과에 비추어 필요한 것이냐 하는 두 가지 점에서 차별이 결
정된다는 것이다. 앞서 예시한 것들을 이 指針에 적용해 보면, 직무자
체가 여성을 필요로 하지 않거나 시험 그 자체가 직무나 성과와 密
접한 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 것
이다. 그러나 앞서 본바와 같이 차별을 판정하는 기분이 결코 상식
에서 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 이

를 明示的으로 밝히고 論議하려는 움직임은 별로 없었다. 그리고 있
다해도 문제의 本質과는 거리가 먼 外部的 影響要因과 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, 직무환경과 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 정체가 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 수행하는 데 불가결한
것이며 組織의 效率性を 增進하는 데 필요한 것인가를 당사자 수준에
서 진지하게 論議하여야 하는 것이다.

즉, 平等雇傭機會의 理念具現은 巨視的 側面과 微視的 側面으로 나누
어 추구될 수 있다. 전자의 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속에서 勤勞者들의 평등한
고용기회를 보장하는 측면이라 할 수 있다.

男女間 雇傭差別問題등과 같이 巨視的 側面의 과제가 없는 것은 아
니지만, 당면한 과제의 제기와 해결은 오히려 微視的 接近方法에서 모
색될 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 승
진기회의 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 그동안 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의 딜레마

— 특히 上司의 權威主義的 部下統制와 관련하여 —

組織에서의 上司에 의한 部下통제는 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 대해서는 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 重要성의 認識위에서 몇가지 統制와 관련된 管理次元의 아이디어를 제시해 보면 다음과 같은 것이 있다.

- i) 豫算設定에 있어 하위부문내지 부하의 參與增大
- ii) 評價過程에서 一般的인 處罰위주가 아닌 診斷的 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 思考方式에서 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 리더쉽스타일에서이다. 지금까지는 韓國의 政治·社會的 環境自體가 權威主義的 要素로 曄 차여져 있었기 때문에 企業組織에서도 자연히 權威主義的 리더쉽스타일이 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.

<表 3> 民主的 스타일과 權威主義的 스타일의 比較

스타일 관련요소	민주적 스타일	권위주의적 스타일
리더와 부하集團과의 關係	好 意 的	受動的 주의환기를 요함
부하들의 特 性	凝集力이 크다. 安定的이다.	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.	

위의 표에서 보는 바와 같이 두 스타일간에 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 부재시 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. 雇傭管理의 緣故主義와 公開主義의 딜레머

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 않는 데서 문제의 심각성이 대두된다.

<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	人材登用の 限界
雇傭의 계속성	不良組織의 形成
높은 信賴性	정실주의 (favorism)
강한 責任感	歪曲된 情報에 의한 意思 決定의 질 저하
높은 통일성과 適應性	非民主性과 反歷史性
건전한 批判과 조언	資本調達の 어려움
情報蒐集의 容易性	上司의 리더쉽發揮의 어려움

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) 公開採用制度的 確定
- v) 嚴格한 教育制度
- 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 딜레마

〈表 5〉 秘密主義와 公開主義의 비교

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

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 종업원들의 태도를 바람직한 방향으로 이끌어 가는 教育的 効果面에서 公開主義는 秘密主義보다 훨씬 効果가 크다.

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

다만 상사의 부하에 대한 통제력에 있어서는 公開主義로 할 경우 상사의 재량권 내지 자의성이 배제되기 때문에 상사의 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.

15. 人事評價의 客觀性的의 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. 가능한한 客觀性和 公正性을 유지하기 위해서는 客觀的인 考課項目이 중심이 되어야 하나 실패는 그렇지 못하다.

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

考課가 지닌 주관성에 대한 비판과 반성은 과거에는 프로브스트법, 重要事件敘述法, 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 해결방안이 모색되고 있으나, 고과대상자의 직무내용의 複雜性이나 多面性, 그리고 다른 職務內容을 가진 피고과자를 동일 한 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 高과항목이 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 公正性の 딜레마

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 評정기술, 노우 하우, 評정의 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 바탕위에서 이를 익숙하게 활용하고 있는가, 評價者의 眼目が 얼마나 정비되어서 기분에 좌우됨이 없이, 편견에 빠지지 않고 公正한 評정을 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 具體的 專門研修의 주제로서 다루어지도록 해야 한다. 그 방법은 企業의 實態에 맞는 事例研究를 바탕으로 한 評정실습이나 면접지도실습을 중요한 體驗學習的인 評價者訓練이 필요하다.

参 考 文 献



〈 第 1 章 〉

金振穆,『勞使關係論』, 法文社, 1983.

崔鍾泰,『現代勞使關係論』, 經文社, 1981.

韓國經營者總協會,『勞動經濟年鑑』, 1984~1986.

面地豊, 労働の人間化と 經營社會學, 千倉書房, 昭和 60年.

村田和彦, 労働人間化の 經營學, 千倉書房, 1983.

- Briefs, Goetz : *Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie*, Ferdinand Enke Verlag Stuttgart 1934, Vorwort VII - VIII.
- Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy, and Mary A. Devanna, *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons, 1984, pp. 365-366.
- Cornell University, *Industrial & Labor Relation Review* 1983-1984.
- Cuthbert, N. H. and K. Hawkins, *Company Industrial Relations Policies*, Longmans, 1973.
- Davis, L. E. et al., *The Quality of Working Life*, Free Press, 1975.
- Delamotte, Y. P., "Union Attitudes toward Quality of Working Life", in Davis L. E., et al.(ed.), *The Quality of Working Life*.
- Donnelly, "Participative Management at Work", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 117-127.
- Dore, R. P., "Commitment at What, by Whom and Why ? "
- Douard, H, and Reynaud, J. D., "The Quality of Working Life", in L. E. Davis et al.(ed.), *The Quality of Working Life*.
- Engelen-Kefer, Ursula "Schlußfolgerungen aus der Konferenz des DGB zur Beschäftigungspolitik in den 1980 er Jahren", in : *Gewerkschaftliche Monatshefte*, H. 1980. 12. pp. 804.
- Flanders, *Industrial Relations : What is wrong with the system ?* , Faber, 1965.
- Gerlach, Gerhard, Trantwein-Kalms, Gudén : *Humanisierungsprojekte und Interessenvertretung*, Bund-Verlag, 1978. pp. 34-68.
- Gladstone, A, and B. Essenberg, "Note on Social Perspective Meeting-Shop Floor

- Participation", *Labor and Society* 2, October 1977.
- Herman Gadon, "Making Sense of Quality of Working Life Programs", *Business Horizons*, Vol. 27, No. 1, Jan-Feb, 1984, pp. 43-45.
 - Herrick, N. Q. and M. Maccoby, "Humanizing Work : A Priority Goal for the 1970's", in L. E. Davis(ed.), *The Quality of Working Life*.
 - H. L. Angle and J. L. Perry "Dual Commitment and Labor-management Relationship Climates", *AMJ*, Vol. 29, No. 1 1986.
 - Hofstede, G., "The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept", *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3 July 1983.
 - Hunke, Hago. Hildebrandt, Eckart : Betriebsnahe Rationalisierung subwehrals Element einer gewerkschaftlichen Humanisierungsstrategie, in ; Oppolzer, Albrecht(hrsg) *Humanisierung der Lohnarbeit ?* Argument-Verlag 1977. pp. 186-187.
 - Jacoby, S. M., "Union-Management Cooperation in the United States : Lessons From the 1920's", *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 37, No. 1 October 1983.
 - Jain, H. C., *Worker Participation : Success and Problems*, Praeger Publishers, 1980.
 - Janzen, Karl-Heinz : "Soziale und beschäftigungsorientierte Gestaltung der Rationalisierung in Produktion Verwaltung, Dienstleistung", in : Muhr, Gerd(hrsg), pp. 980.
 - Karl Albrecht, *Organizational Development*, Prentice-Hall, 1983, pp. 76~78.
 - Kaste, Hermann "Arbeitgeber und Humanisierung der Arbeit", Beske Verlag Op-laden 1981. p97, p105, p109.
 - Katz, H. C., et al., "Industrial Relations Performance, Economic Performance, and QWL Programs : An Interplant Analysis", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 37, No. 1 October 1983.
 - Leminsky, Gerhard : Hehr autonome Bewegung als ordnungs macht ? Zumll. Ordentlichen DGB-Kongress, in : *Gewerkschaftliche Monatshefte. H.* 1978. 7, p. 420.

- Mills, D. Q., *Labor Management Relations*, McGraw-Hill, 1986.
- Mills, T., "Human Resources : Why the New Concern ? " *Harvard Business Review*, Vol. 53, No. 2 March-April 1975.
- Mire, J., "Trade Unions and Worker Participation," in L. E. Davis et al.(ed.), *The Quality of Working Life*.
- Mroczkowski, T., "Is the American Labor-Management Relationship Changing ? ", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 22, No. 1 March 1984.
- Nadler, D. A. and E. E. Lawler, III, "Quality of Working Life : Perspectives and Directions", *Organizational Dynamics*, Winter 1983.
- Ondrack, D. A. and M. G. Evans, "The Shell Chemical Plant at Sarnia (Canada) : An Example of Union-Management Collaboration", H. C. Jain, *Worker Participation*.
- O'Toole, J.(ed.), *Work and the Quality of Life*, MIT Press, 1976.
- Otto, Bernd : *Gewerkschaftsbewegung in Deutschland* , Bund-Verlag , Köln, 1975, p. 137.
- Pankert, A., "Recent Developments in Labor Relations in Industrialized Market Economy Countries : Some benchmark", *International Labor Review*, Vol. 124, No. 5, Sep-Oct 1985.
- Pearlman, K. et al.(ed.), *Contemporary Problems in Personnel*, John Wiley & Sons, Inc., 1983.
- Perado, Christa, : *Humanisierung der Arbeit*, Focus Verlag 1979, p. 154.
- Rhenman, E., *Industrial Democracy and Industrial Management*, London : Tavistock, 1968.
- Rosenthal, E. C., "Worker Participation in Management : A Guide for the Perplexed", in D. J. Skrovan(ed.), *Quality of Work Life*.
- Rubenowitz, S., "Experiences of Autonomous Working Groups in A Swedish Car Factory", in H. C. Jain, *Worker Participation*.
- Sayles, J. R., "Wildcat Strike", *Harvard Business Review*, Vol. 32, No. 6, October 1964.

- Schlesinger, L. A. and B. Oshry, "Quality of Work Life and Manager : Muddle in the Middle", *Organizational Dynamics*, Summer 1984.
- Schleyer, Hanns Martin : *Das Soziale Modell*, Stuttgart 1974, p. 208
- Schneider-Landmann, H. : "Automation", in : *Der Arbeitgeber*, 20. 7. 1956. p442.
- Skrovan, D. J.(ed.), *Quality of Work Life*, Addison-Wesley Publishing Co., 1983.
- Stephenson, G. M. and C. J. Brotherton, *Industrial Relations : A Social Psychological Approach*, John Wiley & Sons, 1979.
- Strauss, G., "Is There a Blue-Collar Revolt against Work ?" in J. O'Toole(ed.), *Work and the Quality of Life*.
- Sturmthal, A. F., "Unions and Industrial Democracy", *Annals of AAPSS* 431, May 1977.
- Szilagyi & Wallace, OBP, 2nd ed., Goodyear Publishing Co., 1980, pp. 591.
- Tadashi, H., *Labor Relations in Japan Today*, Kodansha International Ltd., 1979.
- Takezawa, S., "The Quality of Working-Life : The Japanese Experience", in H. C. Jain, *Worker Participation*.
- Vetter, Heinz Oskar : *Humanisierung der Arbeit als gesellschaftspolitische und gewerkschaftliche Aufgabe*, Europäische Verlagsanstalt, Köln 1974, p. 201
- Vgl. Der Bundesminister für Forschung und Technologie(hrsg) : Das Programm "Forschung zur Humanisierung des Arbeitsleben", Campus Verlag 1981, pp. 17-19.
- Walker, K. F., "Towards the Participatory Enterprise : A European Trend", *Annals of the AAPSS* 431, May 1977.

〈 第 2 章 〉

(INTERNAL LABOR MARKET THEORY)

1. John Elliot Cairnes, *Some Leading Principles of political Economy Newly Expounded* (New York : Harper, 1874), pp. 66-67.
2. Clark Kerr, "The Balkanization of Labor Markets", in E. Wight Bakke, et al., *Labor Mobility and Economic Opportunity* (Cambridge, Mass. : Technology Press, 1954), p. 93.
3. Gary S. Becker, *Human Capital : A Theoretical And Empirical Analysis with Special Reference to Education* (New York).
4. Peter B. Doeringer and Michael J. Piore, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis* (Lexington, Mass. : D. C. Heath & Co., 1971).
5. Hajime Miyazaki, "The Rat Race and Internal Labor Markets", *The Bell Journal of Economics*, Autumn '77, Vol. 8, No. 2, pp. 394-417, AT & T Co. and C. W. Wilson, *An Analysis of Simple Insurance Markets with Imperfect Differentiation of Consumers* (University of Rochester, December 1973).
6. Sanford Jacoby, "Origins of Internal Labor Markets in Japan", *Industrial Relations, A Journal of Economy and Society*, Vol. 18, No. 2, Spring 1979, p. 184.
7. John Mace, "Internal Labour Markets for Engineers in British Industry", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. XVII, No. 1, March 1979, pp. 184.
8. Arthur J. Alexander, "Income, Experience, and the Structure of Internal Labor Markets", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. LXXXVIII, No. 1, February 1974, p. 67.
9. Margaret J. Novak, "Internal Labour Markets and the Market for Highly Qualified Labour", *The Journal of Industrial Relations*, March 1979, p. 22.
10. J. D. Mace and G. C. G. Wilkinson, "Are Labour Markets Competitive - A Case Study of Engineers", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. XV, No. 1, March 1977, p. 13.

11. Edward Steinberg, "Upward Mobility in the Internal Labor Market", *Industrial Relations*. Vol. 14, No. 2, May 1975. p. 260.
12. Frank H. Cassell, Steven M. Director, and Samuel I. Doctors, "Discrimination within Internal Labor Markets", *Industrial Relations*, Vol. 14, No. 3, October 1975, pp. 337-344.
13. Norbert F. Elbert and William J. Kehoc, "How To Bridge Fact and Theory in Manpower Planning", *Personnel*, Vol. 53, No. 6, Nov-Dec. 1976, p. 31.
14. Thomas A. Mahoney and George T. Milkovich, *Application of Stochastic Process Models to Analysis of Internal Labor Markets*, (Minneapolis : Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1971).
15. Alan Lee Moss, *A Test of the Application of Markov Chain Models to the Analysis of Internal Labor Markets and Manpower Forecasting in Large Firm* (The Catholic University of America, 1981).
16. George T. Milkovich, *An Empirical Study of the Internal Labor Market Concept*, (University of Minnesota, 1970).
17. Richard Michael Kirk, *Property Rights, Internal Labor Markets and the Organizational Form of the Firm*, (Virginia Polytechnic Institute State University, 1983).

(MANPOWER PLANNING)

1. Malcolm Bennison and Jonathan Casson, *The Manpower Planning Handbook*, (N. Y. : McGraw-Hill Book Company, 1983).
2. D. J. Bartholomew and A. R. Smith, *Manpower and Management Science*, (London : The English Universities Press Ltd, 1970).
3. David J. Bartholomew and Andrew F. Forbes, *Statistical Techniques for Manpower Planning*, (N. Y. : John Wiley & Sons, 1979).
4. C. J. Verhoeven, *Techniques in Corporate Manpower Planning - Methods and Applications*, (Boston, 1982).

〈 第 3 章 〉

- 崔鍾泰, 『現代勞使關係論』, 經文社, 1984.
- 『現代人事管理論』, 博英社, 1981.
- “經營勞使協力制度의 일환으로서의 스캔론 플랜”, 『經營論集』 第12卷 第1號, 서울大 經營研究所, 1978.
- 高田馨, 『經營共同體の原理』, ニツクリツシユ 經營學の研究, 東京, 森林書店, 昭和 32年.
- 『經營成果の原理』, 東京, 千倉書房, 昭和 29年.
- Eduard Gaugler, *Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, Sonderheft 5, Grachter Symposium vom 8. und 9. März 1984.
- Eduard Gaugler, *Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenserfolg in Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen*, Walter de Gruyter Berlin - New York 1987.
- Peter R. Richardson, Courting Greater Employee Involvement through Participative Management, in *the Management Journal of the West, Sloan Management Review*, 1985.
- Thomas Held, *Mitarbeiterbeteiligung bei deutschen Industrieaktiengesellschaften*, Zfb 52. Jg. 1982.
- G. T. Milkovich and I. M. Newman, *Compensation, Plano, Texas*, Business Publications, Inc. 1984.
- L. Larwood et al., “Relation of Objective & Subjective Inputs to Exchange Preference for Equity or Equality Reward Allocation”, D. B. H. P., 1979.
- L. Larwood et al., “Perceptions of Fairness with Three Alternative Economic Exchanges”, *Academy of Management Journal*, 1978.
- D. W. Belcher, *Compensation Administration*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1974.

- B. Ling, *Betriebliche Lohnfindung, Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis*, e. v. München-Manheim, 1982.
- DGB., *Zielhierarchie und Unternehmenspolitik (betriebliche Beschäftigungspolitik)*, Düsseldorf, 1978.
- E. Heinen, "Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre", in : G. V. Kortzfleisch (Hrsg.), *Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziel der Betriebswirtschaftslehre*, Duncker & Humboldt Berlin, 1971.
- E. Heinen, *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen – Das Zielsystem der Unternehmung*, Gabler, Wiesbaden, 1971.
- F. Fürstenberg, *Grundfragen der Betriebssoziologie*, Westdeutscher Verlag, Köln, 1964.
- O. Neuloh, *Die Deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialform zur Mitbestimmung*, Tübingen, 1956.