

연구보고서

1995 - 008

신경영과 현장노사

한국노동연구원

目次

序言

I. 序 : 問題의 提起

II. 테일러리즘(Taylorism)의 再照明

1. 勞動 : 一次的인 關心
2. 科學的 管理의 內容
3. 테일러리즘(Taylorism)

III. 新테일러리즘으로서의 新經營技法의 特性과 限界

1. 新經營技法의 理論的 特性
2. 理論的 限界의 克服方法
3. 制度改善 및 經營革新과 勞使關係
4. 新經營技法間의 有機的인 關係

IV. 實用的 代案

1. 經驗的 論議(勞組의 受容)
2. 新經營技法間의 有機的인 連結體系

V. 研究모델과 名題의 設定

1. 研究모델
2. 假說과 名題
3. 實證研究의 方法과 說問의 內容

VI. 設問調査와 分析

1. 主題別 項目檢討
2. 應答者에 따른 差異分析
3. 項目間의 關係

VII. 現實資料의 分析과 解析(名題의 檢討)

1. 方法
2. 名題 I 에 대한 解析
3. 名題 II 의 協力的 勞使關係의 實現에 대한 檢討

VIII. 結論과 政策示唆點

1. 新테일러리즘의 有用性
2. 新테일러리즘의 限界와 克服方案

參考文獻

<附錄 1> 新經營과 現場勞使에 관한 實態調査

<附錄 2> 設問調査의 內容

<附錄 3> D電子 事例

表目次

<표 IV-1> 경영혁신에 대한 매출액 차이에 따른 평균값

<표 IV-2> 노사협력의 조건

<표 IV-3> 항목에 대한 직급별 응답내용

<표 IV-4> 경영혁신과 직무조정, 평가와 승진 종업원 관계, 직무수행 등의 관계

<표 IV-5> 협력적 노사관계와 종업원관계, 직무조정 관계

그림目次

[그림 III-1] 경영시스템 다이아몬드

[그림 IV-1] 노사공동 협력구도의 운영

[그림 IV-2] Integration : 전략문화 경영

[그림 V-1] 研究모델

序言

新經營技法을 정확하게 정의하기는 쉬운 일이 아니다. 그러나 경영계에서 요즈음 많이 유행하고 있는 기업문화, TQM, 리엔지니어링 등의 경영혁신 기법을 의미한다고 보면 된다. 이러한 기법에 있어서 근간에는 '참여'라는 속성이 있다. 정치적인 의미로 보면 개량주의라고도 할 수 있다.

노사관계에서는 자본가의 고도의 술책으로도 평가되어질 수도 있으나 그렇다고 흑·백으로 딱 떨어지는 성격은 아닌 것이다. 이러한 상황에서 신경영기법의 투여를 어떻게 하면 협력적 노사관계의 형성과 생산성 향상에 기여할 수 있을까를 검토하려고 이 연구가 시작되었다.

제2장에서는 테일러리즘(Taylorism)을 화두로 시작하였다. 일반인이 흔히 테일러리즘을 노동자를 억압하는 수단으로 인식하기도 하지만 테일러리즘의 근본적인 의미는 과학적인 관리에 있을 뿐이다. 테일러가 의회에서 증언한 내용과 그의 기법을 자세히 검토하고 있다. 한편 현재의 이러한 기법이 갖고 있는 한계점을 도출하고 협력적 노사관계에 미치는 영향을 분석하고 있다.

제3장에서는 신경영기법의 속성을 테일러리즘에 비추어 설명하였다. 신경영기법은 테일러리즘을 극복하는 수단이라고 보는 경향이 있으나 기본적인 속성은 테일러리즘의 틀 안에서 움직이고 또 그래야 신경영기법은 성공한다는 가설을 도출하고 있다.

제4장에서는 신경영기법의 한계를 극복할 수 있는 대안을 모색하고 있다. 크게 보아 하나는 각 기법을 유기적으로 연계하여 총체적인 접근을 하는 것이고, 다른 하나는 노동조합의 실질적 참여를 유도하는 것이다.

제5장과 제6장에서는 제4장의 대안을 가설화하여 연구모델과 가설을 설정한 후 실증분석을 하여 각각 가설검증하였다. 이것은 가설 자체를 검증하기보다는 가설에 대한 우리나라 현장에서의 핵심사안에 대한 의미와 뉘앙스를 파악하는 데 중점을 두었다. 설문조사뿐 아니라 <부록>의 사례와 현장경험을 원용하기도 하였다.

제7장은 현실자료의 분석과 해석을, 마지막으로 제8장에서는 결론으로 신테일러리즘을 확대해석하여 우리 경제사회에 대한 시사점을 정리하였다.

본 연구를 수행하는데 도움을 준 많은 분들의 노고에 감사드리며, 이 책이 출판되기까지 힘써 준 박贊暎 출판팀장과 鄭澈 연구원 등 출판담당자들에게도 진심으로 감사드린다.

끝으로 본 보고서에 수록된 모든 연구내용은 저자의 개인의견이며 한국노동연구원의 공식견해가 아니라는 것을 밝혀둔다.

1995年 12月
韓國勞動研究院

院長 金大模

I. 序 : 問題의 提起

컨설턴트와 언론의 과대선전인지는 모르지만 AT & T의 벤치마킹, GM새턴공장의 준자치그룹, 제너럴 일렉트릭社의 리엔지니어링 등 세계의 우수한 기업들은 그 용어도 다양하게 신경영의 성공사례들을 과시하고 있다. 린생산방식으로 도요타는 날이 갈수록 미국시장을 확장하여 최근 미국의 슈퍼 301조의 부활에도 한 몫을 하고 있다고도 한다. 한동안 품질관리서클(Quality Circle)이 미국에서 유럽까지 선풍을 일으키고 우리나라도 1970년대를 풍미하다가 1980년대에 들어서서 기업문화운동이 세계 전역에서 일어났다. 그러다가 이제는 리엔지니어링이 일본, 미국, 유럽에서 유행하고 있고 삼성전자, 대림엔지니어링도 리엔지니어링 작업을 서두르고 있다. 기업문화, 신인사제도, 리엔지니어링은 조직개발 분야에 있어서의 가치, 제도, 프로세스라는 3대요소에 대한 각각의 응답이 있었는데, 이 전체를 新經營이라고 부르도록 하자. 신경영은 집단이 새로운 형태의 습관을 배우는 집단학습과정(organizational learning)을 거쳐서 조직에 스며든다. 이 과정에서 우선 노동조합의 명시적 또는 묵시적인 승인과 참여가 필요하다. 그런데 신인사제도에 대한 전노대와 노총의 입장은 반대이다. 현대그룹, 대우조선, 한국중공업 등 잇따른 노조의 반대로 신인사제도의 정착이 암초에 걸려 있다. 기업문화, 리엔지니어링, 경영혁신운동 등이 이 문제를 우회하고서는 올바른 정착이 쉽지 않다.

노·사관계를 락키금성그룹에서는 최근 勞·經關係라고 한다. 노동자와 경영자와의 관계라는 것이다. 노동자를 사용하는 것이 아니라 기업경영의 일환으로 인적자원을 관리한다는 것이다. 마르크스 계열에서는 勞資關係라고 한다(Laboar & capital). 이처럼 노·사관계를 바라보는 시각을 넓히고 다각적인 면에서 생각하면 노·사관계는 임·단협과 파업을 주축으로한 집단적 노사관계만이 아니고 기업내에서는 전종업원 개개인과 경영자와의 관계인 개별적 근로관계의 중요성도 인식할 수가 있다. Kochan 교수는 미국내의 노동조합가입률의 저하와 반비례하면서 개별적 근로관계가 증진하고 있다고 한다. 물론 그 지표를 계수로 표시하는 데에는 어려운 점이 있다. 그러나 개별근로자들의 자기표현과 주장 그리고 자신의 업무에 대한 재량권(autonomy)이 커져가는 것은 부인하기 어렵다. 이러한 추세에 벤치마킹, QC, 준자치그룹, 리엔지니어링, 기업문화 등의 신경영기법은 개별근로자의 자기표현과 주장 그리고 자신의 업무에 대한 재량권을 증가시키는 역할을 하고 있다.

신경영은 노사관계에 있어서 노동조합의 집단적 노사관계를 약화시키고 개별적 근로관계로 분해하는 역할을 하는가? 만일 건전한 노동운동을 저해하는 요인이 있다면 이것을 극복할 수 있는 방법은 무엇이고, 신경영기법의 신뢰성이 적다면 현장적합성(validity)을 높일 수 있는 방법은 무엇이며, 어떻게 하면 기업의 생산성과 협력적 노사관계를 증진시킬 수 있는가? 신경영기법의 현장적합성을 높이는 것과 신경영기법으로 협력적 노사관계를 통한 노동운동의 발전이라는 두 가지 주제의 관계성에 대한 광범위한 논의는 생략하기로 하자. 왜냐 하면 보는 시각에 따라, 어떠한 방법으로 추진하느냐에 따라 또 상황에 따라 다른 것을 논리정연하게 토의할 뿐이기 때문이다. 개별요인간의 함수관계는 매우 복잡한 것일 뿐 이런 경우 경영학은 'contingency'라는 편리한 개념을 활용한다. 또는 시스템적 사고라 하여 상호연관성 속에서 포괄적으로 여러 요인을 다룬다. 시스템이라 하면 현재의 구조를 그대로 유지한 채 내부적 조절만을 하는 기능적 접근(functional approach)이 되므로 구조적 변화도 포함한 시스템 다이내믹스라고 하자. 이런 논의를 너무하는 것도 현학적이다. 저자는 시스템 다이내믹스의 입장을 취한다.

원래 유럽에서 추진되어온 산업민주화운동은 기업체 내에서는 크게 두가지 방향으로 진행되었다. 하나는 조직 상층부에 근로자의 참여를 높이는 측면에서 이사회에 참여하는 공동의사결정제도와 주식에 대한 참여를 통한 자본참여 같은 것이다. 이러한 제도가 그런대로 잘 정착된 국가가 독일이다. 다른 하나는 근로자 당사자들이 직접 하고 있는 일들에서 직무충실화(job enrichment)계획의 일환으로 자신의 업무에 대한 자율권의 일부와 업무의 내용을 다양화시키는 이른바 현장작업민주화(Work-place industrial democracy)이다. 이것이 잘 발달된 형태는 스웨덴 볼보자동차 공장인 칼마공장의 준자치그룹을 예로 들 수 있다.

이와는 다른 방향에서 포디즘적 생산방식을 탈피하는 생산성 향상운동이 전개되고 있다.

QC(Quality Control) 통계기법을 원용하여 분임조활동으로 바꾸어놓은 품질관리서클(Quality Circle) 운동이 일본에서 시작되어 전세계로 파급되었다. 이후 QC는 TQC로 발전하였고 팀운동을 중심으로 한 린 생산방식으로 최근에 이르렀으며 도요타 생산방식이라고까지 일컬어지고 있다.

이러한 흐름은 생산성 향상운동의 범주에 들어가는 것이기는 하나 광의로 보면 산업민주화 내지는 QWL운동의 범위에 포함하기도 한다(예, ILO). 새턴공장의 특색은 볼보 칼마공장의 QWL 특성과 도요타의 생산성 향상운동이 동시에 혼재된 양상이라고 보아야 한다. 필자는 QWL이든 생산성 향상이든간에 실용적인 입장을 택한다. 또 QC이든 리엔지니어링이든 MBO이든간에 모든 프로그램(program)을 명칭에 관계없이 또한 발상의 사상적 배경에 관계없이 기업의 생산성 향상, 종업원의 자기 계발과 만족 그리고 장기적인 노사관계의 안정에 도움이 되도록 활용하는 것이다. 다만 각각의 기법들은 특색이 있고 또 상호연관성이 있어서 노사관계를 포함한 조직의 현황에 따라 바람직한 프로그램은 다양하게 나타날 것이다. 이런 경우 조직내의 주요 변수들과 기법들의 특성이 부합하는 실현계획을 찾는 것이 중요한 문제이지 특정 기법에 고착하여 이것을 어떻게 활용해야 하는 것을 찾는 것은 문제가 역으로 되어 있다는 것이다.

II. 테일러리즘(Taylorism)의 再照明

프리드리크 테일러(Fredrick Taylor)는 너무 유명하여서 경영학 교과서는 물론 사회학, 경제학 분야에서도 자주 언급되는 인물이다. 또 비인간적인 경영을 매도할 때면 으레 테일러리즘에 대한 비판으로 시작된다. 그런 만큼 어떤 글은 너무 짧게 그리고 어떤 글은 자기 주장에 편승해서 왜곡되게 언급되어지는 경우도 많다. 당대에도 테일러는 자신의 이론과 기법 그리고 사상을 제대로 알리려고 의회의 증언대에 서서 설명을 거듭하였다.

몇 가지 오해를 불식시키고 이후의 논의를 진전시키려면 우리가 테일러리즘을 계승하건 그 반대의 입장에서건간에 우선 테일러와 테일러리즘에 대한 정리를 하고 넘어갈 필요가 있다.

1. 勞動 : 一次的인 關心

테일러(1856~1915)가 활동하던 20세기초 미국의 산업계는 요즈음 우리나라처럼 테오도르 루즈벨트 대통령이 국가적 능률(national efficiency)이라는 용어를 사용하면서까지 물적·인적자원의 효율적인 활용이 국가적인 관심으로 떠오르고 노사관계 역시 순탄치 못한 상황이었다. 테일러의 의도는 고용인 각자의 최대 번영과 함께 고용주에게도 최대 번영을 확보해주는 것이며 그 방법을 과학적인 관리에 두고 있다. 그의 철학은 노·사 상호간의 이익이 배타적이지 않은 상호관련성 속에 토대를 두고 있다. 1912년 미의회에서의 그의 증언은 다음과 같다.

"과학적 관리는 어떤 개별 조직 또는 산업에 종사하는 노동자들의 완전한 정신혁명, 곧 자기의 직무, 그들의 동료, 그리고 그들의 고용주를 향한 그들의 본분에 대해 이러한 사람들 쪽의 완전한 정신혁명을 포함하고 있다. 그리고 그것은 직·반장, 감독경영자, 기업소유주, 이사 등 경영자층의 완전한 정신혁명, 곧 동료경영자, 부하, 그리고 그들의 제반 일상문제에 대해 그들로서 마땅히 해야 할 본분에 대한 철저한 정신혁명도 동등하게 포함하고 있다. 그리고 양쪽의 이러한 철저한 정신헌명없이 과학적 관리는 존재하지 않는다. 과학적 관리의 정수는 바로 이러한 위대한 정신헌명이다. 과학적 관리 아래 양쪽 당사자의 정신헌명 태도에서 발생하는 위대한 혁명은 양쪽이 그들의 눈을 아주 중요한 문제인 잉여배분에 옮겨 잉여를 어떻게 나눌 것인가 하는 문제를 놓고 싸울 필요가 없을 만큼 잉여가 커질 때까지 잉여의 크기를 늘리는 쪽으로 함께 그들의 관심을 돌린다. 그들이 서로 거슬러 당기기를 그치고 그대신 둘 다 방향을 바꾸어 같은 방향으로 어깨를 나란히 하여 밀 때 그들의 공동노력에 의해 창조된 잉여의 크기는 참으로 놀라운 것임을 그들은 알게 된다. 그들이 적대와 투쟁 대신 친밀한 협조와 상조로 바꿀 때 그들은 함께 이 잉여를 과거보다 더 막대하게 올릴 수 있게 됨으로써 노동자의 많은 임금상승과 아울러 제조업자의 이익도 마찬가지로 크게 증가시켜 줄 충분한 여유가 있다는 것을 그들 양쪽이 인식하게 된다. 신사 여러분 이것이야말로 과학적 관리에로의 뒷걸음치 되는 위대한 정신헌명의 시작이다."¹⁾

2. 科學的 管理의 內容

노사협력의 기본원칙하에서 과학적인 관리가 추구하는 네 가지의 기본원칙이 있다. 진정한 과학의 개발, 노동자의 과학적인 선발, 그의 과학적인 교육과 개발 그리고 경영자와 노동자 사이의 마음속 깊은 친밀한 협동 등이다. 이들 원칙은 테일러제도의 주요 요소로서 서로 분리될 수 없는 성격을 가지고 있다. 이러한 원칙하에 주요 기법을 소개하면 다음과 같다.

가. 동작 및 시간연구

동작 및 시간연구(time & motion study)라고 하면 노동자 편에서 노동운동을 하는 사람들은 가끔 휴식도 없는 강도높은 노동을 연상하기도 한다. 그러나 테일러의 동작 및 시간연구는 작업을 단순 기본동작들로 나눈 후 쓸모없는 동작을 제거시키고 최선의 방법으로 가장 신속하게 업무를 수행할 수 있는 방법을 찾는 것이다. 물론 필연적으로 따르는 지연과 중지, 휴식시간과 새로운 노동자가 업무를 숙련시키는데 필요한 시간 등을 모두 고려한다. 그뿐만 아니라 동작연구에서 테일러가 중요하게 여겼던 점의 하나는 피로를 최소화하는 일이었다. 요즘 인간공학(human engineering)의 가장 안락한 의자나 침대를 설계하는 데에 활용되는 예를 보면, 시간 및 동작연구가 어떻게 활용되느냐에 따라 노동자에게 정확한 업무수행 방법을 익히도록 하여 피로를 줄이고 생산성을 제고시킬 수 있는 방법도 되는 것을 쉽게 짐작할 수 있을 것이다.

한편 과학적이라고 하는 것은 그것이 나중에 붙여진 이름일 뿐 자연과학적인 의미에서 말하는 기계론적인 검증가능한 진리에 토대를 둔 그러한 과학적 의미는 아니다. 테일러가 의미하는 과학적이라는 것은 단순한 통계의 산술평균으로 시간연구를 하는 것이 아니라 객관적인 관찰자의 경험과 직관에 바탕을 두어 가장 적합한 동작을 연구해 낸다는 의미인 것이다.

나. 인센티브(차등성과급제)

성과급제도도 어떻게 운용하느냐에 따라 그 의미는 매우 다르다. 택시운전기사들은 성과급제로 인해 과로 속에서 과속으로 질주하면서 손님 편의를 망각하고 함승하기에 알맞는 코스로 운전할 수도 있다. 그러나 사장이 되고 싶은 사람에게 이윤분배 내지는 성과급을 제시하면 단순 월급보다 많은 소득과 자율성을 얻게된다. 요즘 많이 시행되고 있는 성과급제도에 있어서 테일러의 案을 참조할 만하다.

첫째는 시간연구를 통하여 과학적으로 관찰하고 분석하여 적합한 노동자가 적합한 동작으로 일할 경우의 작업량과 소요시간을 정하고, 둘째는 기준에 미달했을 경우와 초과했을 경우의 賃率에 차등을 두어, 셋째는 개인별로 차등성과급제를 지급하는 것이다.

테일러는 이익분배(profit sharing)보다는 이윤분배(gain sharing)를 선호하였다. 이익분배는 그들이 기여한 바에 관계없이 모두가 이익을 나누어 가지게됨으로써 개인적인 인센티브가 빈약하게 되고 시간적으로 결산후의 이익을 분배하게 되므로 타이밍을 놓치게 된다는 것이다. 최근에 논란이 되고 있는 우리나라의 성과배분제도는 이익분배쪽에 치우쳐 있는데 차츰 이윤분배의 요소들을 추가해야 할 것이다.

원론적으로 보면 과학적인 작업관리로서 개별노동자의 생산성을 증가시켜 고용주와 노동자가 이를 함께 나누는 상호이익성에 기초를 두고 있으나 그 지급방법에 있어서 개인별 차등이 커진다는 것은 노조의 집단적인 결속을 유지하는 데에 저해가 되는 요인이 될 수도 있는 것이다. 요즘 신인사제도의 도입을 반대하는 노총과 전노대의 반대이유도 개인별 평가제도가 불공평할 수 있다고 하지만 사실은 개인별 평가제도에 따른 노조의 결속력이 약화되는 것을 우려하기 때문이기도 하다. 그러나 문제를 좀더 면밀하게 관찰하여 보면 다음과 같다. 이 문제는 노동조합의 기반이 어디에 있는가에 따라 다른 것이 아닌가, 노조의 기반이 구성원의 평면적인 동질성에 두고 능력과 노력에 관계없이 일률적인 보수를 요구해 오고 생산성 향상보다는

사용자와의 적대관계에 있을 경우 또는 지나치게 차등이 큰 경우 노조의 반발이 자연스런 귀결이라고 할 수도 있다. 그러나 요즘 우리나라 근로자 중 능력과 노력에 관계없이 단순연공에 의해 지급되는 임금체계에 반대하는 사람이 많아졌다. 때문에 어느 정도의 차등성과급은 일률적인 정액이나 정률지급보다는 오히려 노조집단의 결속을 강화하는 데에 도움이 될 수가 있다. 문제는 어느 정도인가에 있다. 어느 정도인가, 통상 '느낄 수 있을' 정도라고 한다. 지나치지 않고 느낄 수 있는 정도라는 것은 해당조직원들의 정황에 부합하는 것이라고 밖에 말할 수 없다. 테일러의 방법을 도입한 한 회사는 61%의 임금인상으로 작업량을 362%나 증가시켰다. 이를 보고 싱글레어라는 젊은 사회주의자는 노동착취라고 하였다. 테일러의 답변은 노동자는 새로운 방법을 배웠기 때문에 더 큰 힘을 들이지 않고서도 더 많은 수익을 올렸다. 이것은 착취나 노동자로 하여금 속도를 더 내도록 박차를 가하는 것이 아니라 노동자로 하여금 낭비활동을 제고하는 방법상의 개선이었다고 한다.

성과급 자체는 노동착취의 수단, 아니면 노사협력의 수단이라고 단정할 수는 없다. 이를 어떻게 운용하느냐에 따라 다를 뿐이다. 테일러의 성과배분 원칙을 잘 운용하면 생산성 향상뿐만 아니라 노사협력을 위한 충분한 공헌을 할 수 있는 수단일 뿐이다.

다. 일류인간

우리나라에서 기업문화운동을 전개하면서 우선 기업이념, 경영이념 그리고 사원정신을 설정한다. 이 사원정신을 설명하면서 바람직한 사원의 모습이 어떠하다는 것을 서술한다. 한 걸음 더 나아가 럭키금성그룹에서는 각 부서의 각각의 직무요건에 알맞는 인재상을 설정한 인사교과의 기초자료로 활용하기도 하고 경력개발과 교육훈련의 지침이 되기도 한다.

테일러의 일류인간은 공장노동자에 국한되어 있기는 하였지만 이것보다는 보다 구체적으로 상세한 모범인간을 설정하고 있다. 일류인간은 정신적·육체적으로 건강할 뿐만 아니라 일에 대한 성취욕구가 충만하고 자신의 적성이 해당과업에 알맞는 것이어야 한다. 그뿐만 아니라 일류인간의 개념에서는 시간 및 동작연구를 통해 가장 좋은 방식으로 업무를 수행해서 정상적인 페이스를 따라가면 얼마 만큼의 작업을 할 수 있는지에 대한 기준도 설정되어 있다. 테일러의 견해에 있어서 경영자의 임무는 종업원에게 가장 적합한 일을 찾고 그들이 일류노동자가 되도록 도와주며 그들에게 자기의 개인적인 성취의지의 철학 또는 자기 자신의 삶에 바탕을 둔 성공욕구와 밀접하게 서로 얽혀져 있다. 국회청문회에서 일문일답을 살펴보면 다음과 같다.¹⁾

의장 : 당신은 과학적 관리 아래서 일류에 속하지 않는 인물은 도대체 갈 곳이 없는 노동자처럼 어떤 특정라인에서 그가 일류가 아니기 때문에 이같은 사람은 죽이고 제거되어야 한다고 제안하고 있는가?

테일러 : 당신의 말씀은 내가 주장하는 일류노동자를 저로 봐서는 잘 나타내고 있지 않습니다. 나는 나의 책을 통해서 일류노동자에 대해서 상당부분을 썼는데 일류라는 용어사용에 있어서 일반적으로 상당히 오해하고 있다는 것을 알았다.…… 나는 일할 수 없는 사람을 의미하는 것이 아니라 아무런 교육 및 훈련없이는 그리고 후한 대접이 없이는 일류가 될 수 없는 사람이 있다. 이같은 사람을 나는 이류라고 부른다.

이 대화에서 테일러의 일류인간에 대한 공격이 얼마나 왜곡되어 있었는지를 살펴볼 수가 있다. 테일러의 의도는 노동자가 자기 직무에 맞는 곳을 찾아 개개인의 완성을 위해 일류인간으로 육성되어지기를 바란 것이었다.

물론 테일러의 '일류인간'이란 개념에는 엘리트 위주의 인사·조직운영일 수 있는 위험이 없는 것은 아니다. 좀 못한 사람들에 대한 배려를 '인간존중'이라는 경영이념에도 반영할 필요는 있다. 그렇다고 하여도 일류인간으로 나타내어지는 근로자의 표상은 그때에나 지금이나 필요한 것이고 다만 일류근로자의 입지의 토대로 마련되어야 하는 것이나 그건 일류인간의 개념을 보완하는 차원에서라도 이루어질 수 있는 문제이다.

라. 과업관리제도(task management)

테일러는 관리란 "사람들로 하여금 하기 바라는 바를 정확히 알고, 그 다음 그들이 그것을 가장 최선의 그리고 가장 경제적인 방법으로 수행하는지 살펴보는 것"²⁾이라고 정의했다. 테일러는 어떠한 정의로도 관리기술을 충분히 묘사할 수 없으나 노사관계가 이 기술의 가장 중요한 부분을 차지하고 있음은 의심할 바가 없다고 덧붙여 말했다.

우리나라에서도 현장에서의 노사관리, 다시 말하면 일선관리자 한 사람 한 사람이 노사관계에 중요한 역할을 하고 있다는 인식이 확산되고 있다. 노무관리 또는 노사관계란 노무담당 부서에서 노동조합과의 단체교섭 또는 노동조합관계를 원만히 하는 것이라고 생각하였다. 물론 집단적 노사관계를 다루는 일이 중요한 것은 틀림없다. 그러나 집단적 노사관계의 개별적인 문제의 출발은 현장인 것이고 이 현장을 책임지고 있는 사람들이 노무부서가 아닌 관리자 개개인이므로 노사관계의 호전을 위해서는 관리자 한 사람 한 사람이 부하의 과업관리를 잘 수행해야만 하는 것이다.

테일러는 과업관리 개념을 고안해 냈는데 그 내용은 첫째, 매일 각 노동자에게 자세히 기록된 지침서와 함께 명확한 직무 및 각 작업요소에 대한 정확한 시간 한도를 정해 주고 둘째, 정해진 시간에 직무를 수행한 노동자에게는 아주 높은 임금을 지급하며 정한 시간보다 더 시간을 들인 사람에게는 통상임금을 지급한다는 것이다.

이와 같이 점차 증가하는 경영관리의 복잡성에 대처하기 위해 테일러는 '기능적 포어맨(functional foreman)'이라 불리는 독특한 감독형태를 개발했다. 테일러는 완벽한 포어맨이 갖추어야 할 아홉 가지 자질로서 두뇌, 교육, 기술적 지식(손습씨 및 힘), 요령, 정력, 의지, 정직, 판단력,(또는 상식), 건강 등을 들었다.

테일러는 아홉 가지 자질 가운데 세 가지 정도 갖춘 사람을 찾기는 그리 어려운 것은 아니지만 다섯 혹은 여섯 가지 자질 갖춘 사람을 찾기는 상당히 어렵고, 일곱 가지 혹은 여덟 가지 자질을 갖춘 사람은 거의 없다고 생각했다. 이것은 그로 하여금 단일보스의 군대식 라인조직을 지양하고 기능적 포어맨 개념을 개발하도록 만들었는데 그 이유는 그가 모든 포어맨의 직무가 이 모든 자질을 필요로 하지 않는다고 생각했기 때문이다.

기능적 포어맨 개념은 편리한 점이 있다. 즉 이 개념은 공장으로 하여금 비교적 적은 시간을 들여 감독을 하도록 하면서도 장기적으로 자질을 갖춘 경영자를 탐색하고 개발하도록 한다. 테일러는 군의 명령통일의 개념이 자기의 체계 안에서 아무런 마찰을 일으키지 않음을 파악했다. 그에게 있어서 지식은 널리 보급되어야 하며 명령은 지위에 따른 권위에 바탕을 둔 것이 아니라 사무원이나 보스의 전문화된 지식에 바탕을 두어 노동자에게 주어지는 것이었다. 그러므로 각 사람은 기계속도, 수리 등과 같이 자기 직무의 어떠한 특정국면에 단지 하나의 보스를 가지기 때문에 아무런 마찰이 없다. 일반적으로 노사 사이의 조화와 이익의 상호관계성이라는 목적을 가진 테일러는 협동정신이 기능적 체제가 본래부터 가지고 있는 어떤 갈등을 제거해 줄 것이라고 예견했다.

주석 1) Hearings(pp. 1452~1453)

주석 2) F. Taylor Shop Management(New York: Harper & Row, 1903, p. 21)

3. 테일러리즘(Taylorism)

이상에서 살펴본 바와 같이 테일러리즘은 노·사간의 정신적인 혁명으로 합리적인 관리를 토대로 노·사 협력을 통해 생산성을 향상시킨다는 데에 그 기본적인 핵심이 있는 것이었지만, 당시 테일러리즘에서 강조한 노·사의 협력구도를 생략하고 별로 합리적이지도 않은 방법으로 오직 능률성만을 강조하여 노동강도를 높여가는 방향으로 적용되는 사례도 많이 속출하였다. 그 대표적인 예가 포드자동차사이었다.

가. 포디즘(Fordism)

포드자동차사의 생산라인 방식은 일견 외형상 테일러리즘과 유사한 것처럼 보인다. 작업의 세분화와 표준화 그리고 부품의 표준규격화를 통하여 대량생산체제의 이점을 최대한 활용하고 있다. 기획과 수행의 분리 그리고 인센티브와 같은 방법으로 효율성을 극대화하는 것은 테일러리즘과 유사하다. 그러나 포드자동차사의 노·사관계를 보면, 특히 경영자의 정신자세를 보면 테일러리즘과는 매우 거리가 먼 것이라는 것을 알게 된다. 포드자동차사의 창업자인 헨리포드에 일화를 살펴보면 다음과 같다. 헨리포드는 농부인 아버지로부터 家學을 받고 성장하였다. 포드는 항상 아버지의 인정을 받고 싶어하는 반면, 아버지에 대한 복수심이라는 양극단의 콤플렉스 속에서 偏執症의 성향을 보여왔다. 그는 처음에 농부들을 위하여 트랙터를 만들어 보급하는 것이 아버지로부터 인정받고 아버지와 같은 농부들을 돕는다는 입장에서 우월감을 누릴 수 있는 것이라 생각하고 이 사업을 시도하였으나 실패하고 말았다. 편집증 성향은 어느 한곳에 강한 집착을 가져왔다. 농부라는 대상은 일반 사람으로 변하였고 트랙터는 자동차로 바뀌었다. 그래서 나온 산물이 T형 모델이었다. 헨리포드는 이 T형 모델을 자신의 '아들'과 같은 분신으로 여겼다. GM의 다변화 전략에 밀려 T형 모델의 선호가 급격히 떨어지고 있었지만 포드는 죽기까지 이 모델을 변화시키지 않았다. 회사운영에 있어서도 실질적인 2인자는 구사대 강패출신의 노무관리 담당자였다. 그의 아들은 회사를 떠나지도 못하게 하고 또 주요 업무도 못하게 하면서 아버지로부터 이어받은 家學을 그대로 자신의 아들에게 전수하였다. 이 때문에 포드가 사망한 후 아들은 회사 사장이 되었지만 얼마 가지 않아 요절하고 말았다. 실제의 노무관리는 포드의 신임을 받은 구사대장이 가혹한 폭력을 휘두르며 시행되었다. 물론 시간 및 동작연구를 통해 효율성은 증대하였지만 컨베어 벨트의 속도는 노·사의 협의를 통해 설정되는 것이 아니고 과학적이라는 미명하에 회사의 일방적인 결정으로 시행되었다. 유명한 체플린의 무성영화가 보여줬던 인간이 부품화해 버린 산업사회의 모습은 이 포드자동차사를 모형으로 한 것이었다. 포드는 난민을 위한 헌금과 사회사업은 빠뜨리지 않으며 자신의 모습을 합리화하였다. 과학적인 생산으로 소비자에게는 저렴한 가격에 튼튼한 자동차를 공급하여 주고 많은 고용을 창출하며 지역사회와 국가사회에 보답한다는 것이었다. 틀린 말은 아니지만 그가 연출해낸 노사관계는 이후로 두고두고 노동운동의 공격목표가 되었다. 노동운동과 일반인들은 이러한 포드즘과 테일러리즘을 혼동하고 으레 '테일러리즘'하면 포드공장을 연상하게 되었다.

나. 新테일러주의(Neo-Taylorism)

신경영패턴의 저자들은 통상적으로 테일러리즘을 반박하고 있지만 테일러 자신이 서술한 내용들을 검토해 보면 오히려 유사한 성격들이 드러나고 있다. 피라미드형으로 업무가 분할되어 상위자의 일방적 통제에 의하여 움직이는 조직에서 파생하는 노동의 소외현상을 직무충실화(업무영역의 종적·횡적인 확대, 순환근무 등)와 준자치그룹 등으로 극복하려 하는 조직개발기법, 기술경제적 요인 이외의 문화와 가치체계에 대한 인식을 새롭게 하는 기업문화 등의 신경영패턴은 조직의 업무가 표준화되고 규제되며 상위하달식이고 분할, 단순, 경직되며 의사소통이 안되는 주요한 이유를 테일러리즘에 의한 경영패턴 때문이라고 공박하고 있다.¹⁾ 테일러가 살아 있을 당시에도 이러한 비난이 있었으며, 이에 대해 테일러는 자신의 저술은 작업현장의 기능적 지침서가 아니라고 하였으며 오히려 사회적 합의에 의한 산업평화의 달성을 목표로 하고 있다고 하였다.

몽몰랭(Montmolin)은 다섯 가지 점에서 신경영패턴의 성격을 反테일러주의가 아닌 新테일러주의로 보고 있다.

첫째, 생산성 향상은 테일러에게 있어서 1차적인 목표로 간주되고 있으나 QWL에서는 이차적 목표로 취급된다. 그러나 다른 신경영패턴은 두드러지게 생산성 향상의 요인을 주요 변수로 취급하고 있고(예, QC), QWL에서조차도 장기적인 생산성 향상의 목표를 간과하지 않으며 실천적인 적용사례에서는 이직, 파업, 태업 등의 원인을 제거하려는 구체적 목표도 갖고 있다.

둘째, 개인적인 동기부여와 창의력 발휘라는 점에서 준자치그룹을 예외로 한다면 신경영패턴은 테일러리즘과 동일한 성격을 갖는다(예, IBM의 기업 문화).

셋째, 산업평화를 지향한다는 점에서 같다. 테일러주의는 노·사 쌍방, 특히 사용자의 의식구조가 합리적(광의)으로 전환되어야만 하며 과학적 근거에 의한 객관적 표준을 마련, 이를 토대로,

노·사의 사회적 합의를 달성하여 산업평화를 이루는 것을 골자로 하고 있다. 신경영패턴은 조직구성원의 불만과 분규를 커뮤니케이션의 원활화와 동일한 가치체계와 스타일을 통해 무마하고 화학과 높은 조직응집력을 강화하여 이를 통해 산업평화를 지향하고 있다.

넷째, 합리주의에 있어서 테일러의 과학적 관리법은 작업자의 경험과 의견을 수렴한다는 점에서 기계적인 과학성과는 다른 점을 보인다. 신경영패턴이 기계적인 과학성에 대한 비판을 하며 사회심리적 요인의 중요성을 부각시킨 것은 조직행동에 대한 합리적 관찰을 통해 이루어지고 있다. 테일러주의에서 기술·경제적 요인에 대한 합리성이 두드러진 반면, 신경영패턴에서는 사회심리적 요인에 대한 부분적인 합리성이 두드러지고 있다.

다섯째, 課業의 分化라는 점에서는 테일러주의와 신경영패턴은 상이하다. 그러나 과업의 분화라는 것이 테일러주의의 중심과제는 아닌 것이다.

이상에서 보는 바와 같이 신경영패턴이 테일러주의와 일치하는 것은 아니지만 테일러주의에 반하는 반테일러주의라고 규정할 수는 없고 오히려 테일러주의에 사회심리적 시각을 첨부하여 노동자의 일에 대한 참여의 폭을 넓혀 놓은 신테일러주의로 보는 것이 타당하다.

피상적인 수준에서 보면 과업의 분화 그리고 더 나아가 표준화 및 세분화시켜서 사람을 이러한 작업조직에 끼워맞추어 가는 것을 테일러리즘이라 하기도 한다. 또한 노동의 인간화란 근로자가 여유를 갖고 노동강도를 낮추는 것으로 반테일러리즘이라고 하기가 쉽다. 그러나 테일러리즘은 인체로 말하면 골격을 이루는 것이다. 조직이 유연하다는 것과 골격이 없다는 것은 다른 문제이다. 우리가 말하는 신경영을 통하여 업무수행의 유연성(flexibility)을 갖추는 것은 우선 조직의 기본 골격과 틀이 합리적 토대위에 설계되어 있는 연후에야 그 다음 문제를 논의할 수가 있는 것이다. 현장에서 근로자들이 자신의 업무가 무엇이고, 이를 어떻게 수행하여야 하는가를 명확하게 설정하여 놓지 않은 상황에서 불만과 애로가 커지고 있는 것이다. 그러나 신경영기법의 저자들이 테일러리즘의 장점을 외면한 채 조직의 유연성만을 강조함에 따라 조직관리의 실체는 양분되어지고 논의는 현장의 핵심문제를 이탈하게 되는 것으로 보여진다.

신경영의 저자들(Ouchi, Peters & Waterman, Pascale & Athos, Serieux 등)의 기본적인 사고는 기계적과 유기적의 양분법의 논리에 있다. 경직성의 변수들을 기계적(mechanistic)인 것으로 보며 그 원인이 테일러리즘에 근거를 두었기 때문이라고 한다. 따라서 조직을 개발한다는 것은 유기적인 요인을 활성화하는 데 있다고 한다. 대부분의 경영학 교과서와 인사관리 교과서에서도 인간관계론을 테일러의 과학적 관리법과 대비하여 그 차이점을 유기적 대 기계적인 것으로 다룬다. 조직론에서도 관료제 모형에 대한 비판을 조직의 경직성에 두고 있다. 그러나 필자의 입장은 유기적인 변수가 기계적인 변수보다 절대적으로 우월하다고 보지 않고 다만 시대상황에 따라 그 적합도를 달리할 수 있으며, 이들의 논리는 광의의 테일러리즘의 범주에서 움직이고 있고 다분히 이데올로기적인 담론의 성격을 띠고 있다고 할 수 있다.

주석 1) M. Mondtmlin, "Taylorisme et anti-taylorisme", Sociologie du travail, Paris, pp. 4~74.

III. 新테일러리즘으로서의 新經營技法의 特性和 限界

1. 新經營技法의 理論的 特性

초기의 QWL운동을 트리스트(Trist)와 에머리(Emery) 같은 학자들이 영국 타비스토크 연구소(Tavistok Institute)의 사회기술시스템을 이론적인 근간으로 하여 스칸디나비아의 현장에서 실천하고 있었다. QWL은 이직, 태업, 파업에 대한 경영자의 대응방안의 하나였고, 이직, 태업, 파업이 주는 기회비용이 산정될 수 있으며 이는 생산요소의 결합으로 최적의 산출을 산정하는 선형계획모형(Liniar Programming)의 인적자본이라는 투입의 그림자 가격(Shadow Price)에 해당된다. 그러나 기업은 항상 최적상태에서 운영되어지는 것이 아니기 때문에 이렇게 산정되는

기획비용 내지는 그림자가격이 제대로 원가에 반영되지 않고 조직여유(Organizational Slack)를 통해 굴절된다.

반면 QC는 최종 산출인 제품의 불량에서부터 원인을 추적한다. QWL과 QC는 LP모형의 투입과 산출이라는 서로 다른 각도에서 문제에 접근하고 있지만 전체 시스템에서 인적요소와 자본요소의 결합으로 제품을 생산하는 과정의 비정상적인 요인을 제거한다는 사회기술시스템의 논리적 흐름 안에서 실천되고 있다. QC가 생산수준에서의 문제에 중점이 주어지고 있다면 TQC는 경영과 생산뿐 아니라 모든 부문에 QC가 확대된 것이다. QC보다는 계량화하기는 어렵지만 시스템 이론에서 계량화되어야 할 필요는 없는 것이고 경영현장에서의 계량모델은 그것이 수치로서의 해답을 주는 기법으로서의 유용성보다는 여러 요인의 관계를 함수관계라는 일목요연한 표현과 이를 토대로 생각한다는 의미가 더 크다고 볼 수 있다.

오우치(W. Ouchi)는 기업문화의 경제적 유용성을 내부거래비용으로 설명하고 있다.¹⁾ 한 조직체의 구성원들은 정보나 자료를 교환하고 협조하고 있는데 이것을 내부거래비용의 범주로 간주하고 있다. 기업문화는 조직구성원에게 동일한 신념과 가치체계를 부여하고 내재적인 행동논리를 통합하고 있으므로 구성원끼리 또한 부서끼리의 교환과 거래가 원활해지게 한다는 점에서 경제적 효용성이 있다. 이것도 시스템 내의 요소간의 상호관계를 부각시킨 논리이며 사회문화적 요인과 기술경제적 요인을 결합한 것이다.

도미니크 마르탱(Dominique Martin)의 정의에 따르면 "사회적 통제란 한 조직의 통일성과 일정한 동질의 분위기를 유지하는 규율에 의하여 조직목표를 달성하는 지배집단의 수단"이라고 한다. 사회적 통제는 위계적이고 병영적인 수단이나 경직된 관료제에 의해 조직을 운영하는 것과는 달리 구성원의 동질성을 통해 사회적 합의를 이룩한다. 물론 이것이 구성원의 이질성과 갈등을 협상을 통해 사회적 합의로 가는 정치적 과정은 아니다.

MBO, QWL, QC, 기업문화 등의 신경영패턴은 조직구성원의 부분적인 경영의 참가를 유도할 뿐만 아니라 특히 자신의 업무수행에 대한 자율성을 좀더 강화하고 있다. 그런데 조직의 운영에 있어서 자율성의 강화와 통합적 기능의 강화라는 것을 동시에 추구되어야 하는데 이 통합적 기능의 강화가 MBO, QWL, QC에서는 아직 사회적 통제의 방법이 전면적으로 나타나고 있지는 않다.

다만 이러한 경영패턴을 조직이 활용하기 위하여 교육과 훈련이 필요하였고 이 교육과 훈련기간중에 사회적 통제의 분위기를 전수하고 있었다. 이론적으로는 엘톤 마이오(Elton Mayo)를 중심으로 한 인간관계론 학파(Maslow, McGregor, Herzberg 등)를 소개하는 것이 두드러진 현상이었는데 기업문화에 이르러서는 상징성의 영역에까지 지배집단에 의한 사회적 통제가 일어나고 있다.

전통적으로 서구에서는 업무와 사생활의 영역은 구분된 것이었고, 개인적인 상상과 사생활은 간접적으로 업무에 영향을 주는 것으로 간주되어 왔다. 또한 업무에 대한 가치와 신념체계에 대한 영역은 조직의 통제 밖에 머물러 있었고 외적으로 드러난 업무행위만이 통제의 대상이 되고 있었다. 이에 비해 일본식 경영패턴은 조직구성원의 외적인 업무행위뿐만 아니라 내면적 감정과 상상 그리고 그 가족까지도 전생애에 걸쳐 조직체와 함께 호흡하는 패턴을 보여 왔다. 특히 신경영패턴이 기업문화에 이르러서는 이러한 일본식 경영패턴이 높은 생산성과 낮은 노사분규를 가져다 준다는 점에 착안하여 기존의 경제적 합리성으로부터 탈피하여 새로운 전환을 모색한 것이었다(Theory Z, In Search of Excellence).²⁾

이러한 패턴으로 사회적 합의를 유도하는 사회적 통제는 클레그(S. Clegg)³⁾가 지적한 그람치(A. Gramsci)의 헤게모니 통제(hegemonic control)라는 의미의 일환이기도 하지만 상부구조의 사회규범을 창출하는 기구를 장악하여 가치관을 인식하는 것보다는 보다 연성(soft)의 심리적 기법을 동원하여 합의를 통해 동질성을 확대하여 갈등의 잠재적 요인을 사전에 둔화시키는 기능을 하고 있다.

이를 통해 얻어지는 사회적 합의는 서구 사회학자들, 특히 우파든 좌파든간에 프랑스의 사회학자들(Crozier, Touraine)이⁴⁾ 말하는 민주화된 정치적 과정과는 차이를 보이고 있다. 왜냐 하면 조직구성원의 개인 또는 집단이 각자의 입장에서 상이한 다양성이 분출되고 이러한 이견이 협상과 조정이라는 정치적 과정을 거쳐 유기적인 전체성을 회복하는 의미로서의 사회적 합의이기에는 다양성이 이미 동질화되었기 때문이다.

사회적으로는 개체화된 개인들끼리의 대중적 집단관계로 변하며 이때에 나타나는 사회적 합의란 컨센서스의 성격을 띠게 된다. 다시 말하면 테일러의 과학적 산술에 의한 표준 또는 베버의

합리주의에 기초한 규율과 법칙에 대한 사회적 합의와 다르며 토론과 협상을 거쳐 마련되는 정치적 과정으로서의 사회적 합의와도 달리 즉각(mediate 하지 않은 immediate)적인 반응으로의 산술적 집합으로 이루어지는 컨센서스를 형성하게 된다.⁵⁾

주석 1) W. Ouchi(1980)

주석 2) W. Ouchi(1982), Peters & Waterman(1993)

주석 3) S. Clegg & D. Dunkerely(1980)

주석 4) M. Crozier(1971, 1977), A. Touraine(1973, 1984)

주석 5) 통속적인 의미로 정치적으로 민주화한 사회의 딜레마 중의 하나는 고립된 개개인이 왜냐고 묻지 않고 이합집산하는 대중사회를 형성하며 이들이 이루는 합의에 의해 여론이 좌우된다. 이러한 합의는 진리를 상대화시키고 demagogue라 불리는 리더에 의해 조정당할 위험을 내포하고 있다(S. Moscovici, L'age des foules 참조).

2. 理論的 限界의 克服方法

지금까지 신경영기법의 특성을 신데일러주의, 사회기술시스템을 통한 사회적 통제로 정리하였다. 이 패턴은 신데일러주의에 의한 사회기술시스템에 기초한 컨센서스를 통해 사회적 합의를 유도하는 포스트 모던의 한 특징임을 언급하였다. 이러한 사회적 합의란 다양성의 표출 이전에 이미 동질화 과정을 거치게 되고 탈가치관에 의한 표면적 합의의 성격을 띠고 있다.

사회기술시스템학과(Socio-Technic School)의 주요 저자인 에머리(Emery)에게 있어서는 생산관계의 중요성과 사회전반의 모든 주요 요인을 포괄하는 사고를 한다는 점에 있어서 그가 비록 마르크시스트(Marxist)와 결별하였지만 마르크스와는 동일한 시각을 갖고 있다. 이처럼 사회기술시스템학파가 거시적인 사회·정치적 요인을 모두 배제하고 있다고 단정하기는 어렵지만 대부분의 내용은 그래도 미시적 수준의 심리적 요인과 기술경제적 요인을 단선결합한 것이라고 보인다. 그런데 현대사회의 회사조직과 노사관계는 그 특징이 다분히 사회정치적인 면이 점증되고 있는 이유를 자르니우(Jarniou)는 ① 조직구성원간에 집단적인 관계의 중요성이 두드러지고 ② 기업의 경영전략이 사회정치적인 면을 띠고 있다고 들고 있다.¹⁾

그러나 사회기술시스템이 사회정치시스템과 배타적인 것만은 아니다. 또한 사회정치시스템이라고 해도 사회기술적 요인의 중요성이 반감되는 것은 아니다. 다만 전체적 상황에 대한 인식을 사회기술시스템이라는 틀로써 한정지으려고 할 때 중요한 변수들이 제외된다. 이들 신경영패턴이 다룰 수 있는 영역은 한정되어 있는 것이며 또 여타의 거시적 다른 방법을 회색시키지 않고 유기적인 관련성 속에서 다루어져야 실효성이 있게 된다.

사회기술시스템에서 사회정치시스템으로 시각을 전환하면 조직구성원의 정치적 역량에 유의하게 된다. 자르니우에 의하면 정치적 역량이란 상이한 다양성을 포괄하면서도 유기적 통일성을 유지할 수 있는 역량이라고 한다.

논리적 성격에서 언급하였듯이 사회기술시스템에 근거한 신경영패턴은 조직의 통합기능에서는 유효하지만 다양성을 포괄한다는 점에서는 전통적 관리기법보다 오히려 그 폭이 좁을 수도 있는 것이다. 왜냐 하면 전통적 관리기법에서는 기술경제적 요인을 제외한 사회문화적 요인을 조직구성원의 개별적 자유의사(privacy의 영역)에 맡겨둔 상태이기 때문이다.

문화라는 개념을 사용할 때 조직의 분위기, 신념체계, 가치, 스타일 등의 뉘앙스 등을 말하게 된다. 포괄적인 반면 특정 조직체가 특정 경제사회 내에서 특정 시점에 갖고 있는 구체적인 문제점에 대한 지적이 미흡할 수도 있다. 분명히 한 조직은 셀즈닉(Selznick)²⁾의 개념대로 최고경영자의 관리 기능뿐만 아니라 통치기능도 필요한 것으로 리더에 의한 조직의 목표성이 가치를 부여받고 이는 조직구성원에게 내재화되어 하나하나의 스타일에 표출되면서 조직의 분위기를 형성하는 일이 필요하게 된다. 그러나 이때에 문화라는 개념으로는 누구에 의하여 어떠한 동기(욕망의 변환)가 상대적 권력관계에서 상위되면서 어떻게 지속되고 변화하는지의 본연적인 형태를

막연하게 덮어둘 개연성이 큰 것이다.

레이페르(Roland Retter)는 문화라는 개념 대신에 아이덴티티(Identity)라는 개념을 사용하며, 노사관계에서는 생쉴리에 (Sainsaulieu)에 의해 구체적인 조직변수(상대적 권력, 이념, 동맹, 작업내용, 경제적 여건 등)에 의하여 구성원의 행동패턴이 설명된다. 우선 한 집단의 아이덴티티는 창업주의 리더십에 의해 그 기초가 설정된다. 삼성, 대우, 현대그룹사의 아이덴티티 내지 문화는 이병철, 김우중, 정주영씨라는 개인의 아이덴티티가 해당조직의 성격을 부여하고 있으며, 노사관계에 대한 사용자의 대응전략 역시 이 사람들의 아이덴티티에 의하여 중요한 부분이 영향을 받는다. 노동자집단의 아이덴티티도 지배집단에 대한 심리적 귀속에 의해 종속적 내지는 무기력한 아이덴티티가 정치적 변화(1987년 가을)와 경제성장에 따른 사회적 여건변화에 따라 집단성격이 변모하였고 이에 따라 노사관계 역시 그 역학의 변화를 가져오게 된다. 페레스트로이카에 급진이념의 표면적인 후퇴로 노동운동에서의 급진이념도 반공이데올로기와 함께 퇴색하고 노·사 양쪽의 아이덴티티도 이에 따라 변화한다.

주석 1) P. Jarniou(1981)

주석 2) P. Selznick(1957)

3. 制度改善 및 經營改革과 勞使關係

노사관계 때문에 제도개선이 이루어지지 않고 있는 사실을 목격하고 있다. 또 설령 노동조합의 명시적인 승인이 없다 하더라도 노조 또는 종업원의 의사에 반하는 제도개선이나 경영혁신은 실패할 위험이 높다.

우선 노조의 동의가 없어서 제도개선이 이루어지지 않는 예를 보면 다음과 같다. 1993년 초부터 럭키금성그룹 회장은 그룹의 임금체계를 능력급 위주로 전환하라고 지시하였다. 삼성그룹도 오랜 연구검토 후에 제일제당을 필두로 소위 직능자격급제의 도입을 시도하고 있다. 그러나 호봉제도가 없었던 현대그룹은 사정이 약간 다르다. 노조와의 협상을 앞두고 직능자격제도를 정비하여 놓고 있는데, 이것은 능력주의 인사체계의 후퇴일 수도 있다. 그러나 이것도 보다 체계적인 관리를 한다는 점에서 능력주의 임금체계의 강화라고 볼 수가 있다. 포철은 이미 직능자격제도를 시행하고 있고 한국중공업, 선경, 동부, 코오롱 등 우리나라의 대기업 대부분이 직능자격제도를 근간으로 임금체계를 개편을 끝냈거나 준비중에 있다.

그런데 현대그룹을 필두로 노동조합이 이 제도의 도입에 저항하고 있다. 우연인지 아닌지는 모르나 포항제철에서 직능자격제도가 시행된 후 포철의 노동조합은 와해되고 유명무실한 노동조합만이 남았다. 이것을 본 대기업의 노동조합은 자신들도 비슷한 운명에 처할 것을 우려해서 일단 직능자격제도의 도입에 대한 입장을 유보하거나 반대하고 있다.

그런가 하면 K회사에서는 노동조합이 먼저 이 제도의 도입을 주장하고 나섰다.

직능자격제도가야말로 생산직근로자의 생애발전을 추구하고 인간다운 대접을 받을 수 있는 제도라는 것이다. 그런데 이 회사의 노동조합은 초기에는 직무분석과 평가를 근간으로 하는 직무급제도는 반대하고 직무조사와 절대평가를 통한 직능자격제도를 도입하여야 한다고 하였다. 그 후 평가의 공정성 여부를 확보하기 위하여는 직무분석이 필요하다면 이것을 요구하고 나섰다. 노동조합은 실상을 알고 직무분석이 노조에 불리한 것이 아니라고 판단하였다.

직무급, 직능자격제도, 연공급, 직무분석, 직무조사, 직무평가 등 각각에 대한 용어가 서로 다르고 편의에 따라 해석해 가면서 임금체계에 대한 논의가 혼미해지고 있다. 이러한 의미상의 혼란뿐만 아니라 노동조합이 반대하는 논리 또한 복선적인 성격을 드러내고 있다. 우선 全勞協과 勞總은 직능자격제도의 도입에 대한 공식적인 반대입장을 두 가지 이유로 들고 있다. 하나는 평가의 자의성, 즉 고과자가 임의로 판단하여 노조의 강성인물을 그의 능력과 업적에 관계없이 낮은 평가를 함으로써 노조를 와해시키거나, 불리한 근로조건을 강력히 밀어붙여 사용하는 방편이 될 수 있다는 것이다. 또 하나는 업적과 능력에 대한 격차를 지나치게 반영하여 조합원간의 경쟁과 갈등을 유발시킨다고 하는 점이다. 그러나 한편으로 이 제도가 노동조합 조직자체에 대한 위협일

수도 있다는 점이 노동조합의 입장을 반대 내지는 유보시키고 있는 것이다. 노조의 존립근거를 회사에 대한 근로자의 불만해소에 두고 있는 경우 회사가 먼저 이 애로를 해결하여 사전에 불만을 해소시킬 경우 노조의 위치는 약화될 수도 있다는 우려도 하고 있다.

임금·직급체계의 변화가 아니더라도 회사의 JIT와 같은 생산성 향상노력이 노동조합의 반대에 부딪치면 시행이 가능할지라도 부분적인 태업 내지는 무관심에 흐르게 되어 소기의 성과를 거두기가 어려워질 수가 있다. 그런데 생산성 향상을 위한 회사의 노력은 노조와 종업원으로부터 노동강도를 강화시키고 내부경쟁을 유발하여 노조와 종업원의 결속을 해친다고 한다. 물론 그들의 주장이 모두 논리적으로 합당한 것은 아니지만 전체적으로 보면 노조를 우회하여 종업원 개인과의 접촉을 통해 종업원 참여를 유발하는 프로그램은 노조의 배후를 약화시킬 소지도 있는 것이다. 이 때문에 이 문제를 정면처리하는 것은 신경영기법의 활용을 노사관계의 틀에서 노조 또는 종업원 대표권을 인정하고 이들과의 협의를 통해 추진하는 것이 보다 바람직하다는 것이다.

4. 新經營技法間의 有機的인 關係

현재 우리나라의 기업문화 프로그램의 진척상황을 보면 조직상층부에 이념적인 정돈을 해놓은 상태이다. 가장 큰 문제는 기층조직에 뿌리를 내리는 이른바 着根化 작업에 어려움을 겪고 있는 것이다. 그 이유는 우선 기업문화에 대한 올바른 이해가 부족하여 기업문화를 조직구성원의 '인식' 정도로 파악한 데에 기인한다. 인식의 전환이 필요하다고 느껴서 기업문화운동을 하였지만 인식의 뿌리는 매우 깊다. 조직의 역사 속에 제도와 관습 그리고 물적인 토대의 변화와 더불어 지속하고 변동한다. 따라서 기업문화운동에 의한 조직의 변화에서는 구체적인 제도와 관습의 변화를 이끌어내는 것이 매우 중요하다. 핵심적으로는 통제제도가 달라지지 않고서는 실제로 변화하는 것은 아무것도 없다 해도 과언이 아니다. 통제제도에서는 특히 인사관리를 그 핵심으로 한다.

기업문화의 변화관리를 구체적인 부문과 연계시켜 그 실효성을 성취함으로써 현재 우리나라 기업에서 추진하고 있는 기업문화운동의 돌파구를 마련하여야 한다. 조직의 하부구조의 구성원이 가장 민감하게 느끼는 부분은 자신의 문제이다. 이 자신의 문제는 대부분 금전적 동기에 의하여 좌우되며, 이는 조직의 거대한 목표나 제도의 변화보다 개개인에게는 더욱 중요하게 느껴지는 문제이다. 적절한 금전적 동기부여를 여하히 설정하여 기업문화가 추구하고 있는 기업체질의 개선을 어떻게 할 것인가를 모색하여야 한다.

리엔지니어링의 창시자인 헤머는 프로세스를 중심으로 제도, 가치, 구조의 변화를 역설하고 있는데 이는 다음과 같다. "경영시스템 다이아몬드의 맨 위의 점인 프로세스는 둘째번 점인 작업과 구조를 결정한다. 작업이 수행되는 방법은 사람들의 일의 성격과 이러한 일을 수행하는 사람들이 어떻게 그룹화되고 조직되는가를 결정한다. 전통적 회사들에서 발견되는 분편화된 프로세스들은 좁게 전문화된 일과 기능별 부서에 기초한 조직을 낳는다. 통합된 프로세스는 프로세스팀으로 가장 잘 조직된 다차원적 일을 발생시킨다"¹⁾(그림 III-1 참조).

리엔지니어링의 관점에서건 기업문화의 관점에서건간에 지금까지의 신경영 기법은 상호간의 유기성을 결여하거나 그 유기성의 결합을 제대로 하지 않는 데서 조직내부에 실질적인 변화를 가져다 주지 못하였다. 기업문화는 캠페인에 그치고, 인사제도 개편은 변화의 공감대를 형성하지 못하여 좌초하고 또한 리엔지니어링은 컴퓨터와 데이터베이스의 활용으로 때로는 조직 운영에 혼란을 초래하기도 한다.

[그림Ⅲ-1] 경영시스템 다이아몬드



주석 1) Michel Hammer, 'Re-engineering' 1993.

IV. 實用的 代案

1. 經驗的 論議(勞組의 受容)

Meek와 Woodwarth 교수의 입장은 진정으로 노사의 대등한 관계를 전제로 하여야 하며 그러려면 첫 번째 단계로서 그 기본이 되는 철학, 가치, 목적을 담은 노·사 공동합의문의 작성을 제시한다. 그리고 이 합의문은 노·사 양측, 특히 사용자측 사고의 기본적인 패러다임의 수정이 필요함을 역설한다. "Seven Habits of Highly Effective People"의 저자인 Covey 교수와 같이 Brigham Young 대학의 교수인 저자들 역시 깊은 종교적인 통찰력을 바탕으로 그럴듯해 보이는 설득이나 낙관적인 자기 암시 같은 것의 한계를 분명히 하고 있다. 이러한 기본적인 태도하에서 성공적인 파트너십의 창조 및 유지를 보증할 평행적인 노사조직을 설치할 것을 강조하고 있다.

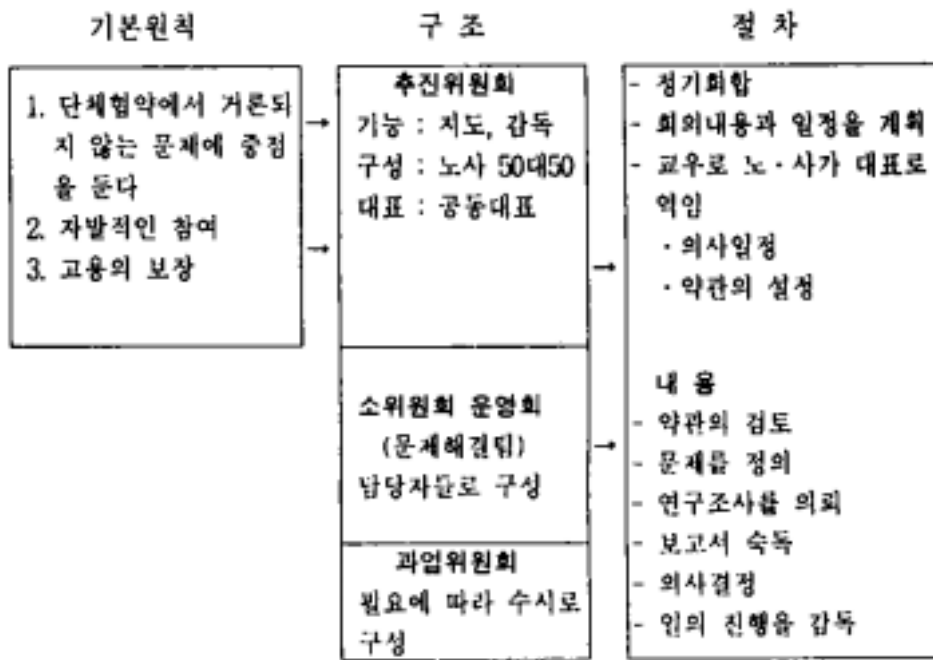
전통적인 조직개발(Organizational Development: OD)기법으로는 경영진의 책임감과 특권 의식의 발로인 전통적인 톱다운 방식(Top-down)의 문제 해결활동으로 근로자의 헌신적인 자세를 얻는데 실패하기 쉽고, 더구나 경영진은 노조간부와 근로자로부터 문제해결이 근로자의 기대에 부응하지 못한 경우 호된 비난을 면치 못한다. 협력활동에 초점을 맞추는 의사결정은 노사 양측의 상호이해나 통찰력의 효율적인 활용에 미치는 노사관계전략의 잠재력을 제약한다. 이러한 접근방식에 의해 근로자는 경영의사결정과 관련한 복잡성이나 어려움을 충분히 깨닫지는 못할 것이다. 그것의 극복은 그들의 경험을 통해서만이 가능하다. 경영진의 문제는 조직문제에 대해 창조적이며 실제적인 해결책을 제시할 수 있는 근로자의 능력을 제대로 평가하지 못한다는 점에서 찾아진다.

따라서 노사관계전략 이후 대부분의 협조노력은 논쟁으로 인해 갑자기 중단되거나 아니면 점차 사라진다. 노조지도자와 근로자는 협력관계가 단지 회담하는 일 정도의 프로세스라는 최소한의 가치를 지닌다고 본다. 반대로 경영진은 노사회담이 노조에 의해 정기적으로 비난받는 자리이며 원치않는 많은 일정이 뜻하지 않게 잡히고 자기들의 노력에 대한 적절한 평가는 거의 없다고 불평한다.

조직개발기법은 전술한 대로 「부울위리즘」이라고 불리는 패턴으로 간접적으로 노조의 배후를 약화시키는 전략으로도 활용된다. 노조설립 방지나 그들의 세력약화를 위해 적극적인 인적자원개발 프로그램 설치를 운영하면서 근로자의 관심과 기업활동의 이해를 얻기 위해 노조를 주무르는 불법사태는 오랜 역사를 가지고 있는데, 이를 「부울위리즘」이라고 부른다. 이 말은

제너럴 일렉트릭사의 前 부회장이자 노사관계 담당이사인 Lemuel Boulware에 의해 만들어졌다. 그러나 조직개발기법 자체만으로 노조를 공격하는 것이거나 또는 노조와 종업원을 위한 프로그램이라고 할 수는 없다. 이 조직개발기법이 활용되는 방법과 주변상황을 고려해 보아야 한다. Meek 교수가 제안하는 방법은 노사의 파트너십을 보증할 평행적인 노사조직을 운영하는 것이다. 그는 노사파트너십의 1단계로서 '노사합의서'를 작성하는 것을 제시한다. 문서로서의 단체협약을 조인함은 모든 정규적인 노사관계의 출발점이다. 마찬가지로 정규적인 노사협력관계의 출발을 공표하는 문서의 작성과 조인도 필요한 절차인데 그 결과는 노사합의각서로 나타난다. 이 합의각서는 각 사업장 차원의 고위 노사지도자간의 토의와 협상을 통해 공동으로 만들어지고 그후 노조회의를 소집하여 모든 근로자의 표결에 붙여진다. 회의에 임하는 노조측은 위원장, 부위원장, 회계교섭위원, 총무 및 각 부서의 간부가 참여하고, 사용자측은 최고의 경영진인 상임이사, 사장, 노사관계·인력개발·마케팅·판매·재무 등의 담당부서 책임자로 구성된다. 그러나 합의서가 회사 전체를 대상으로 이루어지지 않는 경우에는 노사관계 부서의 부책임자나 노조의 사업담당자만이 합의서의 작성 및 조인에 참석하게 된다. 합의서의 개발은 상호이해의 증진, 실패자-승리자 관계에서 승리자-승리자 관계로의 전환 그리고 협조적인 문제해결을 위한 대내외 신뢰구축에서 출발한다. 이 합의서를 토대로 파트너십의 노사평행조직 체계를 만드는 것이 필수조건이다. 노사공동 협력구도의 운영은 [그림 IV-1]과 같다.

[그림 IV-1] 노사공동 협력구도의 운영



협조노력의 지도자적 위치는 노사협의회 혹은 추진위원회라고 부르는 노사추진위원회가 차지하고 있다. 추진위원회의 역할은 모든 협조파트너십의 활동을 지도하고 조정하는 일이다. 이것은 노사 양측으로부터 지방의 고위지도층까지 포괄하여 구성되어 있고, 진정한 대표기구로서 활동하는 책임감 때문에 전형적인 소위원회 혹은 과업위원회보다 규모가 크다. 그럼에도 불구하고 다양한 그룹에서 추진위원회 멤버를 선출하는 일은 대표성을 확보하는 데 유리하다. 추진위원회는 합의서에서 제공된 가이드라인에 맞추어 그 역할을 수행한다. 파트너십을 안내하는 등불로써 추진위원회가 수행한 가장 중요한 활동은 다음과 같다. 지난해에 책정되었던 특정 목적과 목표는 물론 협조절학을 바탕으로 파트너십이 수행되고 있는가를 검토하기 위하여 매년 1회의 정기총회를 개최한다. 또한 ① 새로운 소위원회 구성과 업무인력의 구성 ② 현재의 소위원회와 업무처리 담당자로부터의 정책적 권고의 수용 ③ 현재의 소위원회가 처리하고 있는 업무의 평가와 추가적인 가이드라인과 정규적인 지원 제공 ④ 주요 기업이나 사업장차원의

정책과 프로그램을 결정하고 그 실행을 위해 필요한 활동 착수 ⑤ 월간성과보고, 자료 그리고 노조나 기업본부로부터의 정책지시사항 등과 같은 일반정보의 의미 논의 등의 사항을 논의하기 위해 최소한 1회의 정기월례회의를 개최한다.

모든 근로자의 정보에 대해 정기추진위원회의 회의록 요약본을 발행·배포 및 우편발송하고 파트너십 구조의 낮은 차원에서 거부된 근로자의 제안과 불평에 대한 호소를 최종적으로 검토한다.

파트너십 구성에 있어 협조활동의 다음 레벨은 실제로 문제를 해결하고 업무를 관리하는 소위원회와 문제해결팀이다. 이들 그룹은 매우 중요한데 그 까닭은 이 레벨에서 대부분의 실제 협조업무가 완료되기 때문이다. 이 조인트팀은 두 가지 점에서 협조관계의 일차적 메커니즘으로 활동한다. 첫째, 이들은 특정 문제해결을 목적으로 그룹문제해결 활동에 실제로 참여하고 있는 그룹이란 점이다. 둘째, 소위원회와 문제해결팀은 직접적으로 그 프로세스에 참여하는 사람으로써 근로자와 관리자로 하여금 협조적인 문제해결 기술과 정신을 발전시키는 중요한 역할을 수행하게 된다. 추진위원회가 안정성, 지속성, 그리고 협조파트너십의 나아가야 할 방향을 제시한다면 문제해결팀이나 소위원회는 실제 문제해결에 필요한 신속성과 활동을 하게 된다. 이러한 두 가지 레벨의 협동은 협조파트너십의 개발과 제도화의 필요조건이기는 하지만 충분조건은 아니다.

문제해결팀과 소위원회 이외에 그룹참여의 또 다른 레벨이 있는데, 이는 小組모임이다. 이것은 2~3명 정도의 개인으로 구성되어 소위원회와 문제해결팀의 효율성을 증가시키려고 노력하기도 하며 또한 규모가 큰 협조문제해결 프로세스에 보다 많은 근로자의 참여기회를 제공한다.

특정한 문제해결을 분리된 적은 업무로 나누어 전체적인 그룹의 해결책에서 조직화되고 합성되어졌을 때 2~3명으로 구성된 소그룹(어떤 경우는 1명)은 각각의 subtask를 보다 집중적으로 연구해 낼 수 있다. 이것은 일상적인 어부의 방해나 스트레스 동반없이 많은 근로자와 감독자에게서 성취될 수 있다. 사실 문제해결과제의 권한위양은 휴식시간이나 업무나 끝난 이후에 이루어지도록 유도하며 그렇게 되면 개별적인 과제에 보다 열중할 수 있는 분위기가 제공된다. 이 모델은 노사협력으로의 이행과정의 어려움을 좀더 쉽게 다루고는 있으나 노조의 조직(hierarchy)을 인정하여야 한다는 중요한 시사점을 던져주고 있다. 만일 노조의 조직을 우회하여 종업원 개개인을 상대로 협력·프로그램을 진행시킨다는 것은 자칫 노조의 배후를 약화시키는 결과를 초래할지도 모르기 때문이다.

이론적으로는 J. Habermas의 "The Theory of communicative action"의 큰 줄거리를 따라 노사 양측의 정체성의 기반위에 대화를 통해 업무의 절차를 따라나가는 흐름을 타고 있다. 스칸디나비아의 QWL을 주도하고 있는 Bjorn Gustarvson의 모형과 같은 형태를 취하고 있다(Towards a communicative theory of organization).

이러한 모형은 가장 바람직한 형태이며 노사는 일차적으로 이러한 관계를 형성하도록 노력해야 한다. 논리적으로 보면 진정한 의미에서 테일러리즘이 지향하고 있던 과학적인 합리성에 근거하여 노사가 협력한다는 틀과 유사하다. 물론 테일러보다는 노사가 공동으로 대화하고 협의한다는 점에서 객관적인 제3자에 의한 표준을 따른다는 틀보다는 진일보한 것이다. 그럼에도 이 모형은 노사관계가 갈등구조에 빠져 있는 상태에서 이러한 협력구도로의 이행에 대한 어려운 문제를 심도있게 다루고 있지 못하다. 저자는 노사협력이 실패하는 경우와 성공하는 경우를 대비하여 성공하는 경우의 예를 이렇게 설명하고 있으나 마음만 먹었다고 이러한 협력구도로 이행하는 것은 아닌 것으로 보여진다. 현실을 지나치게 비관적으로만 볼 것은 아니나 노사관계가 어떠한 이유에서든간에 갈등상황에 빠져 있는 경우를 자주 목격하고 있고 일선 노무담당자들은 이를 해결하기 위하여 많은 노력을 하고 있으며 차선책으로나마 갈등구조 내에서도 회사의 업무가 진행되도록 노력한다.

2. 新經營技法間的 有機的인 連結體系

고전적인 이론으로 보면 전략과 구조의 상호관련성에서 출발한다(A. Chandler). 이때 구조란 조직도를 말하는 것이 아니라 조직의 구조적인 핵심체계라고 표현하는 것이 더 적합하다. 어떠한 전략을 구사할 것인가는 조직이 어떤 모습과 생리를 갖고 있느냐에 달려 있다. 게릴라전을 하기에 알맞는 조직이라면 게릴라전략을 수립해야 하는 것이다. 또 어떤 전략을 구사하기로 정하였으면

그 전략을 수행하기에 가장 적합한 조직으로 탈바꿈하여야 하는 것이다. 이런 점에서 전략과 구조는 긴밀한 상호연계성을 갖는다.

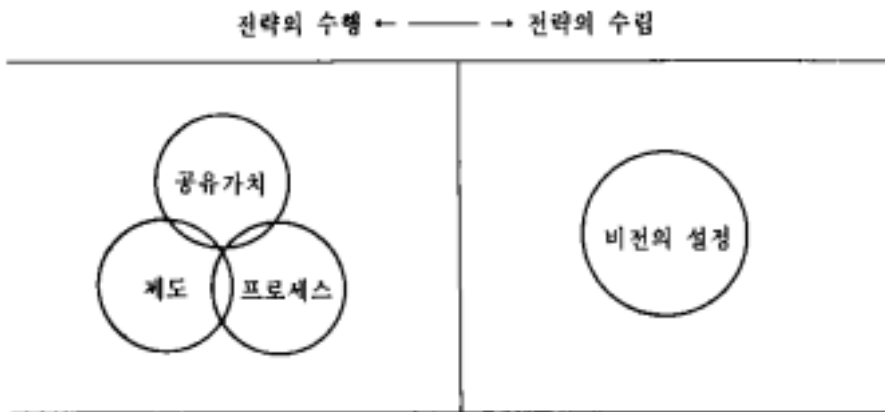
Mc Kinsay의 7S모형은 평면적으로 보면 공유가치를 중심으로 다른 6S의 요인(Structure, System, Skill Strategy, Staff, Style)이 주변 연결체계로 표현되어 있다. 그러나 Mc Kinsay도 실제로 이 7S모형을 적용할 때 전략화된 비전을 설정하고 공유가치를 Structure, System, Skill, Style에 적용시킨다. 이것은 전략분야에서 흔히 이야기하는 전략의 수립과 전략의 수행이라는 내면 프로세스를 의미하고 있다. 다만 이것을 기업문화라는 문화적해석으로 보다 감각적이고 포괄적인 의미로 해석해 놓은 것이다. 따라서 전략과 구조의 문제로 접근하여 이 구조의 문제를 다루어야 한다.

조직구조의 3요소, 다시 말하면 조직을 구성하고 있는 주요 요소는 가치 또는 의식구조, 제도 그리고 관행이라고 할 수도 있다. 신경영기법으로 보면 협의의 기업문화운동은 가치 또는 의식구조에 속하는 것이고, 신인사제도, MBO 등은 제도적인 측면을 나타낸다. QC, TQC 그리고 리엔지니어링 같은 분야는 실제 업무관행과 그 프로세스를 주요 변환목표로 삼고 있는 것이다. 이 3자의 관계는 기계적이지 않고 상호연관성이 있다. 또 어느 일면으로 다른 요인을 종속시키려고 할 때에도 새로운 문제는 발생하게 된다.

기업문화는 가치체계에서 출발한다. 그러나 가치체계가 제도나 관행을 철저히 통제하고 지도하는 상황은 어떠한 것인가? 잘못되면 숨막히는 통제를 불러 일으킨다. 가치체계가 절대화하면, 나쁜 의미에서 이데올로기화하여 자연스런 관행과 필요한 제도는 획일적 사고의 테두리 안에 갇히게 되어 역동성을 상실하게 된다. 우리는 역사상 공산주의 사회 같은 집단에서 이러한 형태의 조직운동을 경험하게 되었다. 회사도 가치체계의 하나로 그것을 중심으로 모든 문제를 해결해 나갈 수는 없다. 절대로 가치체계가 불필요하거나 약한 것이어야 하는 것은 아니나 제도와 관행은 그것 나름대로의 원리가 있는 것이다. 제도는 권력과 밀접한 연관이 있다. 제도를 만드는 사람이 지도집단이기 때문이다. 가치체계는 논리적이고 당위적인 선언과 목표를 중심으로 형성된다. 관행은 지속성을 갖고 기술적인 요인과 더불어 조직구성원의 행위에 밀착되어 있다. 모든 문제가 제도에 의해 해결되지 않으며 또한 리더십이 발휘되어야 하고 선명한 지도관리가 선언되어야 한다. 관료화한 형태의 조직이 전형적인 예이다. 한편 관행에 따르는 조직을 보면 일시적인 역동성이 돋보이지 모르나 질서가 없고 장기적으로는 여러 가지 갈등을 유발하게 되는데 이에 대한 답은 나름대로의 내재적 원리를 갖는다고 할 수 있다.

그러나 이 3자가 상호연관성이 없이 각기 따로 떨어져 기능하고 있으면 구성원과 외부 사람들 보기에 도 이물배반이 두드러지고 빠져터덕거리게 된다. 기업문화에서 내걸은 행동지침은 곧바로 인사고과의 항목에 연결시켜야 한다. 인사제도의 개혁은 공유가치의 설정과 이를 받아들이는 구성원의 의식개혁과 더불어 진행되어야 한다. 리엔지니어링에서도 구성원의 참여와 동기유발을 하는 의식개혁이 필요하고 이를 제도적으로 뒷받침하고 보완하여야 한다. 기업문화가 보다 포괄적인 틀을 갖고 있는데 이것은 [그림 IV-2]와 같다.

[그림 IV-2] Integration : 전략문화 경영



1) 정의

- 협의의 의미에 있어서의 기업문화는 제도와 업무프로세스와 연관되어진 공유가치를 의미한다.
- 광의의 기업문화운동은 공유가치를 토대로 이를 제도나 프로세스분야를 확산하여 조직개발을 종업원 참여하에 진행시키는 것을 의미한다.

2) 현재 우리나라 기업에서의 기업문화운동의 문제점

첫째, 공유가치의 설정(기업이념, 경영이념, 행동지침 등) 기업내의 인사·예산 등의 제도와 맞물려 진행시키지 않고 더욱이 구체적인 업무절차까지 파고들지 않아서 캠페인에 그치는 경우가 많다.

둘째, 또한 모든 문제를 공유가치의 틀 안에서 해결하려고 한다. 마치 공유가치를 바이블(Bible)로 인식하고 있다. 그러나 이런 경우 공유가치는 이데올로기화하여 새로운 형태의 경직성이 발생한다.

피상적인 수준에서 보면 과업의 분화 그리고 더 나아가서 표준화·세분화시켜서 사람을 이러한 작업조직에 끼워맞추어 가는 것을 테일러리즘이라고 하기도 하고 노동의 인간화란 근로자가 여유를 갖고 노동강도를 낮추는 것으로 반 테일러리즘이라고 하기가 쉽다. 그러나 테일러리즘은 인체로 말하면 골격을 이루는 것이다. 조직이 유연하다는 것과 골격이 없다는 것은 다른 문제이다. 우리가 말하는 신경영을 통하여 업무수행의 유연성(flexibility)을 갖추는 것은 우선 조직의 기본골격과 틀이 합리적 토대위에 설계되어 있는 연후에야 그 다음 문제를 논의할 수가 있는 것이다. 현장에서 근로자들이 설정하여 놓지 않은 상황에서 불만과 애로가 커지고 있는 것이다.

V. 研究모델과 名題의 設定

1. 研究모델

지금까지의 논의를 요약하여 보면 다음과 같다. 테일러리즘에 대한 공박으로 시작하는 대부분의 신경영기법의 특성은 생산성 향상과 노사협력주의를 표방하는 점에서 보면 신테일러리즘으로 규정되는데 불구하고 테일러리즘의 진정한 장점인 현장작업에 대한 실질적인 기반을 이탈하여 지나치게 업무를 떠난 막연한 인간관계와 가치의식 등을 강조하고 있어 전체적인 유기적 통일성을 결여하고 있다. 또 한편으로는 진정한 노사협력보다는 노조길들이기로 편향될 가능성을 내포하고 있다. 이에 대한 대안으로 첫째, 문화전략으로서 조직개발의 3요소인 공유가치, 제도, 프로세스를 유기적으로 통합하고 중장기 계획을 구체화한 기업비전에 연결시켜 총체적 변화관리의 틀을 짜는 것이었다. 둘째, 문화나 가치의식보다는 'Identity'라는 개념으로 현실의 일 속에서 정치적 단위로 나타나는 개인과 집단의 성격을 규명할 필요가 있고 'socio-technic'에서 'socio-political'로 발상을 전환하여야 하였다. 이에 대한 경영현실에서의 구체적인 대안으로는 노사공동위원회가 제기되었다.

이제 이를 토대로 실천(Action)을 전제로 하는 실천적 대안을 찾는 연구의 모델을 설정하여 보도록 하자. 신경영의 구조는 앞장에서 설명한 대로 전략의 수립차원에서의 비전을 조직내에 구체화시키는 참여적인 경영형태로서 공유가치, 제도 그리고 프로세스의 3요소가 상호유기적인 연관성을 갖고 있어야 효율적인 역할을 할 수 있는 것으로 보여진다.

종업원의 동의와 참여가 증진되는 신경영기법이 잘 정착되면 근로자의 불만이 감소하고 이에 따라 노동조합 또는 근로자대표는 회사 경영자와의 관계에서 공격적이고 전투적인 활동을 자제할 것으로 보인다. 이때 노동조합이 약화되는 경우도 있을 수 있겠으나 노사 평행조직의 운영 또는 노동조합운동의 방향이 회사와의 협조관계를 지향하고 있다면 오히려 노동조합의 역할과 조직내의 응집력이 강화된다고 볼 수가 있다.

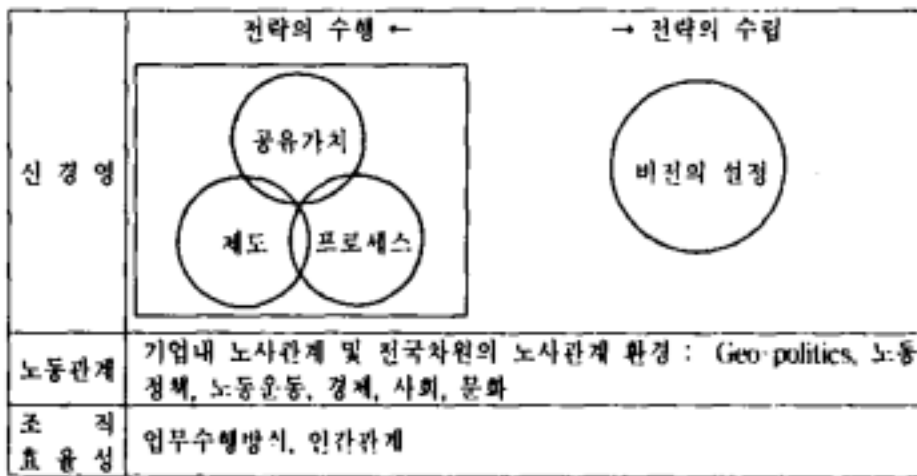
이처럼 신경영과 노사관계는 상호 상승작용을 갖고 있다고 보여지고 이에 따라 협조적 노사관계

역시 신경영기법의 실질적인 정착과 활용에 도움을 준다고 볼 수 있다. 노사관계는 노동조합 또는 근로자집단과의 관계가 협력적이냐 우호적이냐 하는 집단적 노사관계가 있고, 개별적인 관계에서 보면 인사·노무의 근로조건과 직무, 평가 그리고 종업원의 참여와 자율 등의 개별적인 근로관계가 있다.

회사 내부에서의 노사관계는 우리나라 전체의 정치·경제·문화의 영향을 받는다. 특히 노동운동은 그 가입단체가 노총이나, 전노대냐에 따라 다르고 노동정책의 변화에 따라 이들 노동운동 단체의 반응도 다르게 나타난다. 전노대의 경우 특히 법적인 권리와 보호가 없는 상황에서 신경영과 같은 노사협력 프로그램에 대한 반응이 일차적으로는 부정적일 수밖에 없는 것이다.

이러한 점을 감안하여 연구의 모델을 설정하면 [그림 V-1]과 같다.

[그림 V-1] 研究모델



2. 假說과 名題

신경영과 노사관계에 관한 많은 논의가 있겠으나 기업에서 실천적으로 이 문제를 다루면 신경영을 어떻게 다룰 것인가와 협력적 노사관계를 어떻게 이룩할 것인가에 초점이 맞추어진다. 이를 요약하여 명제로 표시하면 다음과 같다.

가. 명 제

- I. 신경영기법은 각기 종업원의 참여를 유발하는 방향으로 진행되어야 하며 또한 전략수행의 과정으로 상호유기적으로 결합되어 추진되어야 시너지효과를 통하여 효율성을 달성할 수 있다.
 - II. 협력적 노사관계의 전환에 있어서 사용자의 근본적 자세변화로 신경영을 통하여 경영·인사의 실질적 쟁점에 노조의 참여를 유도하여야 한다.
- 명제 I 과 II를 좀더 조작가능한 변수로 나누어서 이를 토대로 소명제를 설정하면 다음과 같다.

나. 소명제

1) 명제 I : 신경영기법의 활용(participation & integration)

- ① 신경영기법의 핵심은 종업원의 참여를 유도하여 스스로 업무에 몰입하도록 하는 것이다(신경영기법을 통하여 조직은 유연성을 갖추어서 종업원 개개인은 스스로의 업무를 계획하고 통제하는 범위가 커져야 함).
- ② 기업문화를 전략수립(비전의 설정)과 전략추진(조직개발)의 과정으로 추진되어야 한다(기업문화를 영업전략의 수립에 참조하여야 할 사항으로 보아야 하고 또 수립한 영업전략을

추진하기 위한 조직개발의 과정으로 진행되어야 함).

③ 조직개발의 3대 요소인 공유가치, 제도, 프로세스를 상호연계 속에서 추진하여야 한다(제도, 특히 인사제도의 변화없이 공유가치는 조직내에 스며들지 않는다. 공유가치와 제도를 변화시키는 목적은 구체적인 업무개선(Work Flow: 리엔지니어링 포함)을 위함이다. 또한 업무흐름의 개선이나 제도개선은 공유가치를 확산하지 않는 상황에서 실패하기 쉽다(왜냐 하면 어떻게 조직을 변화하여야 하는 공감대가 전종업원에게 인지되지 받아들여져야 하기 때문임).

2) 명제 II : 협력적 노사관계의 실현

① 노동운동이 협력적 관계로 전환하는 데에는 노조를 실질적으로 경영에 참여시켜야 한다(노동조합이 협력적 관계로 전환하는 데에는 기업을 실질적으로 기업의 주요 경영현황을 알려주고 근로조건뿐만 아니라 종업원의 경영과 인사에 대한 참여를 적극적으로 유도하여야 함).

② 협력적 노사관계를 설정하기 위한 노조와 종업원의 신뢰를 얻기 위하여 기업외적으로는 전국차원의 노사협력이 필요하다(협력적 노사관계의 실현은 단위기업뿐만 아니라 전국적 차원에서의 대타협이 필요하다. 노동법의 개정을 포함한 노동실세의 자주적인 단결을 보장하고 실질적 대화가 이루어져야 함).

③ 노조나 종업원의 태도가 어떠하든, 정부정책이 어떠하든간에 사용자가 일방적으로라도 신경영을 통한 협력프로그램을 진행시키면 노사관계를 호전시킬 수도 있다(종업원의 참여를 유도하는 각종노사협력 프로그램(성과배분, 기업문화, 리엔지니어링, TQC)을 생산성 향상뿐만 아니라 종업원의 경력개발에 초점을 맞추어 지속적으로 추진하는 것은 종업원뿐만 아니라 노조를 협조적 관계로 유도하는 데에도 도움이 됨).

3. 實證研究의 方法과 說問의 內容

실증연구는 설문조사와 사례연구 두 부분으로 나누어 설문조사로 일반적인 개요를 파악하고, 사례분석을 통해 보다 구체적인 방법론을 다루게 될 것이다.

실증연구의 목적은 사실을 찾아내는 것 자체에 목적이 있는 것이 아니라 어떠한 변수들을 어떻게 구사해 나가야 하는 방향을 찾는 데에 있는 것이다. 따라서 신경영의 효율적인 결함이 어느 정도 이루어지고 있는가는 '경영혁신', 기업외부 환경에서 정부의 노동정책과 기업내의 인사노무정책의 기본방향에 관한 항목, 노사관계의 유형을 나타내는 '노사관계', 개별적 근로관계와 인사·노무의 제도와 관행 업무프로세스 그리고 가치의식을 포함하는 '직무조정', '평가와 승진', '종업원 관계', '직무수행'의 항목 등으로 구성하였다.

VI. 設問調査와 分析

1. 主題別 項目檢討

가. 경영혁신의 연계성

비전과 기업문화(경영이념, 행동지침), 인사제도 그리고 개별 경영혁신과 정과의 연계성 여부는 <부록 2>에서 보듯이 비교적 긍정적인 응답을 하고 있는 부분은 인재개발과 경영계획 그리고 기업문화와의 연계성, 전략목표와 성과배분, 기업문화와 인사고과이다. 이 물음의 공통점은 인사관리라는 것으로서 다른 요소에 비해 비교적 전체적인 연계성 속에서 진행되고 있음을 볼 수 있다. 가장 연계가 잘 되지 않고 있는 부분은 중장기 계획을 비전으로 나타내고 이것을 조직개발의 3대요소인 공유가치, 제도, 프로세스에 연결시키는 부분이다. 이러한 점에 비추어 볼 때 희망 또는 목표를 내세우는 캠페인 성격의 구호인 경우가 많다고 볼 수 있다.

기타 제도와 경영혁신과정(QC, TQC, 리스트럭처링, 리엔지니어링)의 연계도 잘 이루어지지 않고 있다. 경영혁신의 과정도 뚜렷한 문제의식과 이를 해결하려는 경영계획의 일환으로 추진되어진다고 볼 수 없고 다만 이러한 활동이 생산성 향상에 도움을 준다고 판단되어 신발적으로 추진되어지고 있다고 볼 수 있다.

나. 노사협력의 조건

협력적 노사관계를 이룩하는 데에 걸림돌이 되는 요인이라고 다수가 지적한 사항은 남북한의 대립, 제3자개입 금지조항, 복수노조의 금지조항 그리고 전노대의 반대 등이다. 남북한의 대립은 반공이데올로기를 확산하고 우리나라 노동운동은 간접적으로 반공이데올로기에 압박을 받아 자유로운 활동이 제약당하고 있다고 볼 수 있다. 구체적으로는 제3자개입 금지조항과 복수노조설립 금지조항으로 나타나며 실체는 전노대라고 볼 수 있다. 이러한 항목은 경영내적인 원인, 경영자세, 중간관리자의 경영스타일 같은 항목에 비해 정치적인 변수들이 오히려 더 큰 걸림돌로 인식되고 있다.

노총에 대한 인식은 평균적인 응답으로 나타났지만 전노대가 협력적 노사관계의 걸림돌이라고 인식한 것은 35.6%의 높은 응답으로 나타나고 있다. 이런 점에서 볼 때 전노대의 활동자세가 노사협력의 조건에서 가장 큰 요인으로 해석될 수 있다. 제3자개입 금지와 복수노조 설립금지는 구체적으로 전노대(민노총)를 겨냥한 것이고 사상적으로 남북한의 대립에서 오는 반공이데올로기가 간접적인 영향을 하고 있다고 볼 수 있다.

다. 노사관계

노사관계에 대한 응답은 매우 부정적이라고 볼 수 있다. 명령과 실행의 분화로 나타나는 QWL(노동생활의 질) 지수의 일부를 나타내는 항목만에 평균적인 응답을 하고 있을 뿐이다. 경영자나 노조 모두 경영참여에 대한 인식이 낮고 근로조건에 대한 서로간의 주장을 대립적인 구도 속에서 진행하고 있다고 볼 수 있다. 명령과 실행의 분화, 산업재해 등의 개별적 근로관계 사안인 작업과 관련된 것에는 평균적인 응답이고 노조나 노사협약의 제, 즉 집단적 노사관계 자체는 임금투쟁우선의 분위기를 갖고 있다고 나타났다.

라. 직무조정

직무자체가 잘 기술되어졌는가는 비교적 평균적인 응답을 하고 있으나 직무자체가 잘 설명되어 인지되고 있는가는 매우 부정적인 응답을 보이고 있다. 한편 전환배치는 민주적으로 잘 이루어진다고 응답하고 있으나 인사배치가 적절하다고는 하지 않고 있다. 이러한 점으로 볼 때 직무기술 등 관료제 운영 같은 것은 어느 정도 틀을 갖추고 있으나 실질적인 운영에 있어서 직무자체에 대한 이해가 부족한 현상으로 나타나고 있다. 따라서 업무의 성격이 제대로 파악되어 작업을 계획성 있게 배치하고 전환하여 당사자에게 잘 이해시켜 동료와 조화로운 작업진행을 해가는 일련의 과정이 상당히 미숙하다고 판단되어진다. 다시 말하면 직무조정에 대한 형식적 요건(문서화, 상담)은 어느 정도 만족할 만한 수준으로 달성되고 있으나 실질적인 요건은 매우 미비하다고 볼 수 있다.

마. 평가

평가에 있어서 전항목에 걸쳐 평균적인 응답 내지는 긍정적인 응답이 다수를 차지하고 있으나 장기적인 인사관리에 대한 관심에 있어서는 매우 부정적인 응답이 나타나고 있다.

바. 종업원 관계

커뮤니케이션은 평균보다 밀도는 응답으로 시장상황 등 경영정보에 대한 공유가 강화되어야 할 필요가 있다. 실수의 처리 또는 관리자와의 의견차이는 고려의 대상이 되고 가족상황에 대한

배려도 긍정적이다. 그러나 어려운 상황에서 동료나 상사의 도움을 기대하는 것은 매우 부정적으로 나타나고 있는 점이 특이하다. 이미 우리나라 직장내의 분위기가 이기적 내지는 개인주의가 만연하고 있다고 볼 수 있다. 물론 공동사회(Gemeinschaft)에서 이익사회(Gesellschaft)로의 이행이라는 점에서 보면 어쩔 수 없는 추세이기는 하지만 이익사회내에서도 동료나 상사의 도움이 가능하고 필요한 부분인 점을 고려한다면 직장내의 분위기가 훈훈하지 못한 점에 대한 개선이 요구된다. 능력개발을 위해 회사의 도움 있는 것은 매우 부정적으로 나타나고 있고 작업계획과정에 대한 참여나 의사결정에 대한 무관심이 크다. 창의력 개발 보다는 관리자를 기쁘게 하는 것이 정상적으로 나타나고 있다. 이것은 신경영기법의 핵심적인 내용인 자기 계발과 참여 그리고 창의에 의한 경영이 아직 우리나라 기업에 정착되어 있지 않다고 볼 수 있다. 우리나라 기업은 신경영의 초보적인 수준에 이르고 있어서 권위주의적인 경영스타일에서 민주적인 스타일로 변모되어 왔으나 그 실질적인 내용면에 있어서는 매우 미비한 상태라고 보여진다.

사. 직무수행

갈등이 직무수행 방법에 기인한다는 내용에 대한 응답을 제외하고는 전체 항목에 대하여 부정적인 의견이 지배적이었다. 작업방식이 일방적으로 결정되고 전체 공정에서 자신의 직무가 무엇인지를 잘 파악하고 있지 못하고 있다. 경력개발도 미진하고 작업의 준비와 흐름이 합리적이지 못하다.

2. 應答者에 따른 差異分析

개별 항목에 대한 노조원 자격유무, 성별, 근속년수, 직급별, 매출액, 이익률의 차이에 따른 각각의 응답비교를 검토하여 보면 노조원의 자격유무에 따른 차이가 가장 두드러지게 나타나고 있고, 성별에 따른 차이는 여성응답자의 수가 너무 적어(12명) 그 차이를 추정하기에는 매우 부적합하였다. 또한 직급에 따른 분류(사원, 과장 이상)는 분석가치가 있다($F < 0.05$). 그러나 근속년수, 매출액, 이익률의 차이는 어떤 항목은 통계적인 차이($F < 0.05$)를 나타내고 있기는 하지만 평균분포가 일정한 추세를 나타내고 있지는 않아서 그 의미를 추출하는 데에는 부적합하여 차이분석에서 제외시킨다. 예를 들면 경영혁신에 대한 매출액 차이에 따른 평균값은 다음과 같다.

상식적으로 그룹1에서부터 그룹5까지의 평균값이 점차 증가하던가 감소하여야 하나 그룹 내에서의 차이가 있을 뿐 잘 나타나지 않고 있어서 이러한 분석자료는 활용하지 않는 것이 좋다고 판단하였다. 한편 노조의 가입유무에 있어서 개별 항목에 대하여 눈여겨 볼 만한 부분은 노사협력의 조건이다. 직급별 차이는 개별 항목보다는 전반적인 추세를 가늠하는 것이 필요하다고 판단하여 이 부분만을 서술하기로 한다.

노조원과 비노조원간의 두드러진 차이를 나타내는 항목은 정부정책과 경영스타일 그리고 산재에 대한 것이었다. 전노대의 반대와 노총의 반대에 대하여는 노조원이든 비노조원이든간에 비슷하게 높은 수준의 그렇다는 응답을 보이고 있다.

<표 VI-1> 경영혁신에 대한 매출액 차이에 따른 평균값

| | 빈도 | 평균값 | |
|-----|-----|--------|-----------------|
| 그룹1 | 157 | 2.2704 | F prob = 0.0000 |
| 그룹2 | 161 | 1.9373 | |
| 그룹3 | 134 | 1.9756 | |
| 그룹4 | 190 | 2.0766 | |
| 그룹5 | 125 | 2.2306 | |

<표 VI-2> 노사협력의 조건

| 항 목 | 비노조원 | 노조원 |
|-----------------|------|-----|
| · 남북한의 대치상황 | 1.6 | 1.5 |
| · 정부의 공안정책 | 2.0 | 1.7 |
| · 경제성장 위주의 정책 | 2.3 | 1.9 |
| · 사용자편을 드는 노동정책 | 2.5 | 1.9 |
| · 제3자 개입금지 | 2.0 | 1.5 |
| · 복수노조 금지 | 1.9 | 1.6 |
| · 사용자의 고압적인 자세 | 2.1 | 1.8 |
| · 협력만 강요하는 경영자세 | 2.6 | 2.1 |
| · 중간층 관리 스타일 | 2.3 | 2.0 |
| · 전노대의 반대 | 1.5 | 1.7 |
| · 노총의 반대 | 1.6 | 1.6 |
| · 의식의 미성숙 | 2.1 | 2.3 |
| · 사회적 공감대 | 2.2 | 2.1 |
| · 산재 | 2.0 | 1.7 |

<표 VI-3> 항목에 대한 직급별 응답내용

| 항 목 | 과장이상 | 일반사원 |
|--------------------|------|------|
| 경영혁신의 유기적 관계 | 2.06 | 2.08 |
| 협력적인 노사관계 | 2.13 | 2.20 |
| 직무조정, 합리성과 민주성 | 2.12 | 2.24 |
| 평가와 승진의 합리성과 민주성 | 1.84 | 2.04 |
| 종업원 관계의 합리성과 민주성 | 2.23 | 2.35 |
| 직무수행의 관계의 합리성과 민주성 | 2.01 | 2.12 |

전체 문항에 대한 평균적인 응답의 내용으로 보면 일반사원이 과장 이상의 관리자에 비해 부정적인 응답이 좀더 높게 나타나고 있다. 이 중에서 특히 평가와 승진의 합리성과 민주성에 대한 의견표명의 차이가 크게 나타나고 있다.

3. 項目間의 關係

항목간의 관계에서 볼 때 이 연구에서 주목하고 있는 경영혁신과 노사관계, 직무조정, 평가와 승진, 종업원관계, 직무수행과의 관계와 노사관계와 직무조정, 평가와 승진, 종업원관계, 직무수행과의 관계를 살펴보면 다음과 같다.

우선 경영혁신이 유기적인 관계를 갖고 있으면 이것이 협력적 노사관계에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 회귀분석을 통해 살펴본다.

경영혁신에 대한 설명력(R^2) = 0.12793

민감도 Beta 값은 = 0.35767

Signif F = 0.00000이다

민감도는 다른 변수간의 관계에 비해 높은 편이다. 노사관계 하나의 변수로 경영혁신을 설명하는 수준은 0.12793 정도로 나타나고 있는데, 통계적 의미는 크다고 할 수 있다. 경영혁신과 협력적 노사관계는 상호작용이 있다고 볼 수 있다.

경영혁신과 직무조정, 평가와 승진, 종업원관계, 직무수행 등의 관계를 단계별로 회귀분석하면 <표 VI-4>와 같다.

<표 VI-4> 경영혁신과 직무조정, 평가와 승진 종업원관계, 직무수행 등의 관계

| 항 목 | Beta 값 | Signif F |
|--------|--------|----------|
| 직무조정 | .22856 | 0.0000 |
| 평가와 승진 | .20774 | 0.0000 |
| 종업원관계 | .18729 | 0.0001 |
| 직무수행 | .14791 | 0.0002 |

R² = 0.3985

비록 Beta 값, 즉 Y=ax+tb의 상수 a의 값이 높지 않아 파급효과는 그리 크다고는 볼 수 없으나 설명력은 상당히 높고 통계적 유의미수준(signif F)도 매우 높게 나타나고 있다. 따라서 경영혁신의 유기적인 관계를 잘 이룩한다는 것은 직무조정, 평가와 승진, 종업원관계, 직무수행의 합리성과 민주성에 기여한다고 볼 수 있다.

다음으로 협력적인 노사관계와 종업원관계, 직무조정의 관계를 살펴보면 <표 VI-5>와 같다.

<표 VI-5> 협력적 노사관계와 종업원관계, 직무조정의 관계

| 항 목 | Beta 값 | Signif F |
|--------|---------|----------|
| 종업원 관계 | 0.32125 | 0.0000 |
| 직무조정 | 0.19355 | 0.0001 |

R² = 0.22766

종업원관계와 직무수행은 단계별 회귀분석에서 통계적 유의미수준(F<0.05)이 넘어 제거되었다. 직무조정과 종업원관계에 의한 전체적인 설명력은 R²=0.22766으로 높은 편은 아니다.

종업원관계는 협력적 노사관계에 대한 민감도가 0.32125로 높게 나타나고 있고, 그 다음으로 직무조정 문제가 나타나고 있다. 요약하면 협력적 노사관계는 종업원관계와 긴밀한 관계에 있고 직무조정 문제와도 연관되어 있다고 할 수 있다.

VII. 現實資料의 分析과 解析(名題의 檢討)

1. 方 珽

시스템 다이내믹스라는 입장은 연구방법론을 매우 자유롭게 풀어놓는다.

대신 초점이 흐려질 우려도 있다. 우리가 자료를 해석하는 방법과 가설을 검증하는 방법 역시 매우 유연한 것이며, 때로는 통계적인 판단을 첨가하기로 한다. 다만 학자로서 주어진 여건하에서 충분한 연구검토를 한 후 다소 미비한 점이 있더라도 실무에 유용한 결론과 시사점을

던져주어야 한다. 왜냐 하면 이 연구의 일차적인 목적은 Popper의 'falsification criteria'에 의한 95% 이상의 신뢰도를 갖는 진실의 한 단면을 찾는 것이 아니고 되도록 이 분야에 대한 유용한 정보와 논의를 제공하는 것이기 때문이다.

해석할 1차적인 자료는 <부록 2>의 통계자료와 <부록 3>의 D전자 사례이다. 이 자료, 특히 D전자 사례는 소명제에 대한 현황을 파악하는 유용한 자료가 될 수 있을 뿐 특정명제 자체가 특정 문항이나 사례의 특정 부분에 직선적으로 연결되어 있지는 않다. 가설 또한 경제학이나 경영학 논문의 전형적인 틀을 유지하고 있는 것도 아니다. 우리의 명제는 문제의식을 보다 명확하게 서술하기 위한 논의의 중간과정이었지, 반드시 특정 결론을 직선적으로 도출하기 위한 것이 아니었다 따라서 명제에 대한 자료의 해석은 유용한 결론과 시사점을 찾기 위한 중간과정이고 문헌과 우리 주변에서의 사건의 단편을 모아가며 필요한 논의를 진행하는 방법으로 전개되어진다.

이외에도 본고에 서술되지는 않았지만 1995년도 산업평화상 대상업체에 대한 실시자료와 인터뷰 내용(현대전자, 대우전자, 한국전자, 한국소니, 통국제강, 서울차제공업 등), H보험회사에 대한 용역과정에서 얻어진 경험, 프랑스 R기업에서의 공장생활 경험, 수차례의 기업문화 자문과 신인사제도의 투입과정을 통해 습득한 지식과 경험을 활용한다.

2. 名題 I 에 대한 解析

명제 I 은 "신경영기법은 각기 종업원의 참여를 유발하는 방향으로 진행되어야 하며 또한 전략수행의 과정으로 상호유기적으로 결합되어 추진되어야 효과를 통하여 효율성을 달성할 수 있다"는 것이었다.

현실적으로 우리나라 기업이 1987년 이후 기업문화운동을 활발하게 추진하였고, 1970년대 이후의 QC운동은 1980년 중반 이후 TQM으로 전환되어져 왔다. 한편 리엔지니어링과 리스트럭처링이 급속히 부상하고 신인사제도는 많이 시도어지고 있으나 아직 정착단계는 아니라 생각한다.

대부분 컨설턴트에 의해 주도되어지는 이러한 프로그램의 내용은 서구라파에서 추진되어져 왔던 근본적인 이유와 철학인 종업원 참여의 속성을 결여하고 고전적인 경영학 이론인 A. Chandler의 전략과 구조(Strategy & Sturcture)의 구조적인 역할을 간과한다고 보여지기 때문에 명제 I 을 제시하였다. 물론 개별적인 기법과 실무가 중요한 것은 틀림없지만 연구자로서는 이러한 근원적인 문제를 제기함으로써 향후 우리나라에서 많이 쓰고 있는 이러한 신경영기업의 활용이 보다 효율적일 수 있기를 바라 고 있다. 이 명제는 세 가지의 가설로 세분화되었는 바 하나하나 소명제에 대한 검토를 해보기로 한다.

가. 소명제 I

신경영기법의 핵심은 종업원 참여를 유도하여 스스로 업무에 몰입하도록 하는 것이다(신경영기법을 통하여 조직은 유연성을 갖추고 종업원 개개인은 스스로의 업무를 계획하고 통제하는 범위가 커져야 함).

<부록 2>의 신경영기법의 유기적 관계(A)와 직조구성(D), 평가와 승진(E), 종업원관계(F), 직무수행의 합리성과 민주성(G)의 연관성은 $A=0.22856 D+0.20774 E+0.18729 F+0.14794 G$등으로 나타나고 있어서 신경영기법을 통해 종업원의 참여유도가 반영되어지고 있다고 볼 수 있고 그 설명력 $R^2=0.3985$ 로 상당한 수준으로 나타나고 있다. 대우전자 사례에서와 현대전자, 한국소니 등에서 표출되는 양상은 그들의 의사표시는 자유로워지고 권위적인 경영스타일은 기업문화를 통하여 가치관의 공유라는 보다 민주적인 양상으로 변화여 간다고 볼 수 있다. D전자의 경우에서도 품질관리, 주부사원제도 Total Device Center, 교육의 강화 등은 종업원의 참여를 유도하여 스스로의 업무에 몰입하도록 하고 있고 스스로의 업무통제의 범위가 확대되어간다고 볼 수 있다. 그러나 우리 나라의 현실은 아직 준자치그룹의 형성과 같은 팀제는 출현하지 않았고 DEFG 항목들의 평균값 역시 높은 수준은 아닌 것으로 나타나고 있어 가설 1은 긍정적인 평가를 할 수 있을 뿐 만족할 만한 수준은 아니라고 보여진다. 이는 현대전자, 한국소니, 서울차제공업 등 국내의 대부분의 기업이 종업원 참여의 수준을 업무에 임하는 자세, 즉 의식수준에서 참여적인 방향으로 이끌어내고는 있으나 업무구조의 개편(wort redesign)까지 끌고 가는 실질적인 참여의 폭은 매우 제한되어 나타나고 있다.

나. 소명제 II

기업문화를 Strategy Formulation(비전의 설정)과 Strategy Implementation(조직개발)의 과정으로 추진되어진다(기업문화를 영업전략의 수립에 참조하여야 할 사항으로 보아야 하고 또 수립한 영업전략을 추진하기 위한 조직개발의 과정으로 진행되어야 함).

<부록 2> 경영혁신의 1,2,7 항목이 이와 연관된 것으로서 2와 7에서는 30% 이상의 긍정적인 응답이었고, 1은 12.8%의 낮은 긍정적 응답이었다. 인사관리부문에서는 비교적 광의의 기업문화를 반영하는 정도가 높지만 비전과 중장기 경영계획을 기업문화에 적용하는 과정이 미비하게 나타나고 있다. 이 점은 D전자 사례에서도 그룹차원의 회장철학은 구체적인 비전과 중장기 경영계획을 잘 반영하고 있지는 못하나 회사의 탱크주의는 영업전략을 잘 반영하고 있다고 볼 수 있다. 탱크주의와 같은 기업문화는 한 기업의 전략적인 상황을 대처해 나가는 매우 강력한 메시지를 전달하고 있는 표본적인 사례이다. 그러나 우리나라 국내기업의 대부분은 기업문화를 기업이 처한 구체적인 전략적인 상황에 대한 조직개발 내지는 조직운영의 방법으로 표현해 내는 것이 매우 미숙한 수준에 머무르고 있다고 평가되어진다. Mc Kinsay의 7S모형에서 책의 저자들은 공유가치(Shared Value)를 중심에 놓고 Strategy와 여타 S는 그 주변상황으로 그려놓고 있으나 실제 적용에 있어서는 LG의 경우와 같이 공유가치는 Strategy와의 연관에서 찾아내고 있다. LG 기업문화의 중심개념이 '고객을 위한 가치창조'라는 것이 중화학공업보다 전기·전자산업 그리고 럭키화학과 같은 소비재산업에 기반을 둔 LG로서 제품구조와 시대적 요구를 반영하는 기업문화를 설정한 것도 좋은 예이다.

다. 소명제 III

조직개발의 3대 요소인 공유가치, 제도, 프로세스를 상호연계 속에서 추진하여야 한다. 우선 통계분석을 살펴보면 기업문화와 인사고과는 37.0%의 비교적 높은 긍정적 응답이었다. 경영혁신과 인사고과의 관계는 22.4%로 아니다 26.0%보다 낮았다. 또한 작업구조의 변화가 경영프로세스의 지원을 받는가도 26.0%의 낮은 긍정적 응답률을 보이고 있다 우리나라에서 기업문화운동이 경영혁신 중에서 TQM과 더불어 가장 보편적인 프로그램으로 진행되고 있으며, 특히 이 중에서도 기업문화운동은 의식면에서 전사적인 영향력이 큰 것을 알 수 있다. 또한 대부분의 기업문화운동에는 경영이념과 행동이념을 통해 조직이 어떻게 움직여가야 하는 방향설정이 되어 있어 인사제도, 특히 고과의 항목선정에서 능력과 업적에 대한 비중을 높이는 경향이 나타나고 있다.

반면 TQM 또는 리엔지니어링의 추진에 있어서는 의식적·제도적인 뒷받침이 미비한 상태로 평가되고 있다. 다시 말해 프로세스의 개선이 전사적인 참여에 의해 이루어져야 한다는 점이 소홀히 다루어지고 있는 것이다. H보험회사의 리엔지니어링 작업과정도 컴퓨터 엔지니어와 몇몇 전문가에 의해 주도되고 있어 M. Hammer가 누누히 강조하는 경영다이아몬드 프로세스의 한 과정 또는 일환으로 추진되어지고 있지 않는 실정이다. 현실적으로 보면 우리나라 관리담당자의 역할이 종래의 보전기능으로서의 인사기능, 회계와 재무 그리고 총무기능을 하고 있어서 전략적인 조직개발에 대한 충분한 훈련과 통찰을 겸비하고 있지 못한 상황이다. 이러한 상황에 유행처럼 밀려왔던 QC, TQM, 신인사, 기업문화, 리엔지니어링, 리스트럭처링이 도입되었고, 이는 피상적인 수준에서 관련기법을 적용하고 있었기 때문이다.

2. 名題 I 에 대한 解析

명제 I 은 "신경영기법은 각기 종업원의 참여를 유발하는 방향으로 진행되어야 하며 또한 전략수행의 과정으로 상호유기적으로 결합되어 추진되어야 효과를 통하여 효율성을 달성할 수 있다"는 것이었다.

현실적으로 우리나라 기업이 1987년 이후 기업문화운동을 활발하게 추진하였고, 1970년대 이후의 QC운동은 1980년 중반 이후 TQM으로 전환되어져 왔다. 한편 리엔지니어링과 리스트럭처링이 급속히 부상하고 신인사제도는 많이 시도어지고 있으나 아직 정착단계는 아니라 생각한다.

대부분 컨설턴트에 의해 주도어지는 이러한 프로그램의 내용은 서구라파에서 추진어져 왔던 근본적인 이유와 철학인 종업원 참여의 속성을 결여하고 고전적인 경영학 이론인 A. Chandler의

전략과 구조(Strategy & Structure)의 구조적인 역할을 간과한다고 보여지기 때문에 명제 I 을 제시하였다. 물론 개별적인 기법과 실무가 중요한 것은 틀림없지만 연구자로서는 이러한 근원적인 문제를 제기함으로써 향후 우리나라에서 많이 쓰고 있는 이러한 신경영기업의 활용이 보다 효율적일 수 있기를 바라고 있다. 이 명제는 세 가지의 가설로 세분화되었는 바 하나하나 소명제에 대한 검토를 해보기로 한다.

가. 소명제 I

신경영기법의 핵심은 종업원 참여를 유도하여 스스로 업무에 몰입하도록 하는 것이다(신경영기법을 통하여 조직은 유연성을 갖추고 종업원 개인은 스스로의 업무를 계획하고 통제하는 범위가 커져야 함).

<부록 2>의 신경영기법의 유기적 관계(A)와 직조구성(D), 평가와 승진(E), 종업원관계(F), 직무수행의 합리성과 민주성(G)의 연관성은 $A=0.22856 D+0.20774 E+0.18729 F+0.14794 G$등으로 나타나고 있어서 신경영기법을 통해 종업원의 참여유도가 반영되어지고 있다고 볼 수 있고 그 설명력 $R^2=0.3985$ 로 상당한 수준으로 나타나고 있다. 대우전자 사례에서와 현대전자, 한국소니 등에서 표출되는 양상은 그들의 의사표시는 자유로워지고 권위적인 경영스타일은 기업문화를 통하여 가치관의 공유라는 보다 민주적인 양상으로 변화해 간다고 볼 수 있다. D전자의 경우에서도 품질관리, 주부사원제도 Total Device Center, 교육의 강화 등은 종업원의 참여를 유도하여 스스로의 업무에 몰입하도록 하고 있고 스스로의 업무통제의 범위가 확대되어간다고 볼 수 있다. 그러나 우리나라의 현실은 아직 준자치그룹의 형성과 같은 팀제는 출현하지 않았고 DEFG 항목들의 평균값 역시 높은 수준은 아닌 것으로 나타나고 있어 가설 1은 긍정적인 평가를 할 수 있을 뿐 만족할 만한 수준은 아니라고 보여진다. 이는 현대전자, 한국소니, 서울차체공업 등 국내의 대부분의 기업이 종업원 참여의 수준을 업무에 임하는 자세, 즉 의식수준에서 참여적인 방향으로 이끌어내고는 있으나 업무구조의 개편(wort redesign)까지 끌고 가는 실질적인 참여의 폭은 매우 제한되어 나타나고 있다.

나. 소명제 II

기업문화를 Strategy Formulation(비전의 설정)과 Strategy Implementation(조직개발)의 과정으로 추진되어진다(기업문화를 영업전략의 수립에 참조하여야 할 사항으로 보아야 하고 또 수립한 영업전략을 추진하기 위한 조직개발의 과정으로 진행되어야 함).

<부록 2> 경영혁신의 1,2,7 항목이 이와 연관된 것으로서 2와 7에서는 30% 이상의 긍정적인 응답이었고, 1은 12.8%의 낮은 긍정적 응답이었다. 인사관리부문에서는 비교적 광의의 기업문화를 반영하는 정도가 높지만 비전과 중장기 경영계획을 기업문화에 적용하는 과정이 미비하게 나타나고 있다. 이 점은 D전자 사례에서도 그룹차원의 회장철학은 구체적인 비전과 중장기 경영계획을 잘 반영하고 있지는 못하나 회사의 탱크주의는 영업전략을 잘 반영하고 있다고 볼 수 있다. 탱크주의와 같은 기업문화는 한 기업의 전략적인 상황을 대처해 나가는 매우 강력한 메시지를 전달하고 있는 표본적인 사례이다. 그러나 우리나라 국내기업의 대부분은 기업문화를 기업이 처한 구체적인 전략적인 상황에 대한 조직개발 내지는 조직운영의 방법으로 표현해 내는 것이 매우 미숙한 수준에 머무르고 있다고 평가되어진다. Mc Kinsay의 7S모형에서 책의 저자들은 공유가치(Shared Value)를 중심에 놓고 Strategy와 여타 S는 그 주변상황으로 그려놓고 있으나 실제 적용에 있어서는 LG의 경우와 같이 공유가치는 Strategy와의 연관에서 찾아내고 있다. LG 기업문화의 중심개념이 '고객을 위한 가치창조'라는 것이 중화학공업보다 전기·전자산업 그리고 럭키화학과 같은 소비재산업에 기반을 둔 LG로서 제품구조와 시대적 요구를 반영하는 기업문화를 설정한 것도 좋은 예이다.

다. 소명제 III

조직개발의 3대 요소인 공유가치, 제도, 프로세스를 상호연계 속에서 추진하여야 한다. 우선 통계분석을 살펴보면 기업문화와 인사고과는 37.0%의 비교적 높은 긍정적 응답이었다. 경영혁신과 인사고과의 관계는 22.4%로 아니다 26.0%보다 낮았다. 또한 작업구조의 변화가 경영프로세스의 지원을 받아가도 26.0%의 낮은 긍정적 응답률을 보이고 있다 우리나라에서

기업문화운동이 경영혁신 중에서 TQM과 더불어 가장 보편적인 프로그램으로 진행되고 있으며, 특히 이 중에서도 기업문화운동은 의식면에서 전사적인 영향력이 큰 것을 알 수 있다. 또한 대부분의 기업문화운동에는 경영이념과 행동이념을 통해 조직이 어떻게 움직여야 하는 방향설정이 되어 있어 인사제도, 특히 고과의 항목선정에서 능력과 업적에 대한 비중을 높이는 경향이 나타나고 있다.

반면 TQM 또는 리엔지니어링의 추진에 있어서는 의식적·제도적인 뒷받침이 미비한 상태로 평가되고 있다. 다시 말해 프로세스의 개선이 전사적인 참여에 의해 이루어져야 한다는 점이 소홀히 다루어지고 있는 것이다. H보험회사의 리엔지니어링 작업과정도 컴퓨터 엔지니어와 몇몇 전문가에 의해 주도되고 있어 M. Hammer가 누누히 강조하는 경영다이아몬드 프로세스의 한 과정 또는 일환으로 추진되어지고 있지 않는 실정이다. 현실적으로 보면 우리나라 관리담당자의 역할이 종래의 보전기능으로서의 인사기능, 회계와 재무 그리고 총무기능을 하고 있어서 전략적인 조직개발에 대한 충분한 훈련과 통찰을 겸비하고 있지 못한 상황이다. 이러한 상황에 유행처럼 밀려왔던 QC, TQM, 신인사, 기업문화, 리엔지니어링, 리스트럭처링이 도입되었고, 이는 피상적인 수준에서 관련기법을 적용하고 있었기 때문이다.

3. 名題 II의 協力的 勞使關係의 實現에 대한 檢討

우리나라에서 협력적인 노사관계를 이룩하려는 목적이 생산성 향상과 종업원의 민주적인 참여에 있는 것이라면 이런 주제는 명제 I에서 다루었다. 명제 II는 협력적 노사관계의 실현을 어떻게 할 것인가를 위하여 설정한 명제이고 이를 구체적으로 세 가지의 가설을 만들어 살펴보았다. 이제 협력적인 노사관계를 이루려면 경영 내외의 여건 변화를 시도하여야 하는 바, 경영외적으로는 정부정책과 전국적인 차원의 대타협이 필요하다고 볼 수 있는데, 이는 가설 2로 표시하였다. 경영내적으로는 집단적 노사관계에서 노조를 경영의 파트너, 즉 경영에 대한 참가를 유도해야 한다고 보아 이를 가설 I로 설정하였다. 마지막으로 신경영기법이 추구하는 개별적 근로관계를 호전시켜 협력적 노사관계를 진전시키는 것을 가설 3으로 나타내었다. 이제 하나하나의 가설들을 검토하여 보기로 한다.

가. 소명제 I

노동운동이 협력적 관계로 전환하는 데에는 노조를 실질적으로 경영에 참여시켜야 한다. 이 가설은 노동조합이 협력적 노사관계로 전환하는 데에는 기업은 실질적으로 기업의 주요 경영상황을 알려주고 근로조건뿐만 아니라 종업원의 경영과 인사에 대한 참여를 적극적으로 유도해야 한다는 것이다. 이 문제에 대한 적절한 통계분석자료는 활용할 수가 없었다. 그러나 현재 우리나라의 상황에서는 단기적으로 이 가설은 틀린 것이 명백하다. 노동부의 자료에 의하면 1995년 4월 24일 현재 826개 사업장 23만여명의 근로자가 노사화합을 선언하고 있다고 한다. 그런데 노사협력을 하는 사업장 중 산업평화상 수상대상 8개 업체를 둘러본 결과, 노조는 실질적인 경영참여가 없었다. 대우전자의 사례에서도 노조의 역할은 고충처리와 근로시간의 연장여부 그리고 캠페인에 참가하는 정도일 뿐이다. 주요 경영상황을 노조원에게 설명해 주는 일은 이러한 업체에서 비교적 잘 진척되고 있으나 정작 작업구조의 재설계, 생산량의 결정, 생산현장에서의 자율권 등 선진국의 QWL 프로그램과 같은 것은 시도되어지고 있지 않았다. 우리나라에서 현재 말하는 협력적 노사관계란 다분히 경영자의 생산성 향상과 근로자의 고충처리를 위한 노조의 역할이 협조적이란 뜻이다. 실질적인 경영참여는 현재까지로 보아 아직 시도되지 않고 있다. 이 연구의 첫부분에서 이러한 협력적 노사관계로 이행함에 따라 노조의 정체성과 자기 역할에 대한 인식이 감소한다는 우려를 서술하고 그 극복방안으로 二重組織으로 노·사 합동으로 사업장 운영개선에 대한 이론과 방법을 소개하였으나 현재 우리는 주식참여, 공동참여 결정 등 조직의 상위수준에서의 참가는 물론 작업현장에서의 참여도 미진한 상태이다. 우리나라제도와 같은 것도 H기업의 경우 오히려 노조원의 참여가 낮아서 그 지분을 관리자가 거두어 들인 사례도 있다.

이러한 현실임에도 불구하고 노조를 실질적으로 경영에 참여하도록 하는 노력이 노동운동으로 하여금 책임감을 갖게 하여 장기적으로 협력적 노사관계를 유지하는 데에 도움을 줄 것으로

생각된다.

나. 소명제 II

협력적 노사관계를 설정하기 위한 노조와 종업원의 신뢰를 얻기 위하여 기업외적으로는 전국차원의 노사협력이 필요하다. 협력적 노사관계의 실현은 단위기업뿐만 아니라 전국적 차원에서 대타협이 필요하고 노동법의 개정을 포함한 노동실세의 자주적인 단결을 보장하며 실질적 대화가 이루어져야 한다는 취지의 가설이다. 이 가설에 대한 <부록 2>의 노사협력의 조건은 매우 명백한 의미를 전달하고 있다. 특히 복수노조의 금지와 제3자 개입 금지조항이 민노총 진영의 강한 반발을 불러오고 있으며 한국노총 역시 선명성 경쟁에서 뒤지지 않으려고 투쟁적인 입장이 가끔씩 표명해 오고 있다. 현재 많은 기업이 추진중에 있는 신인사제도는 노조의 반대입장으로 좌초하고 있다. 어떤 중공업의 경우 처음 노조는 이 제도의 도입을 주장하여 노사합동으로 실무작업을 벌였으나 마창노련의 중심세력으로 부상하는 과정에서 당시 전노대의 입장을 그대로 이어 받아 공동보조를 취하여 이 제도의 도입이 무산되었다. 넓은 의미에서 보면 신인사제도는 생산성 향상운동(TQM, 리엔지니어링 등)도 같은 성격을 갖는다고 볼 수 있으나 조합원 신분에서 직접적인 영향을 미치는 신인사제도에 대하여 강한 반발에 직면하고 있다. 이 점으로 미루어 볼 때 TQM과 리엔지니어링 자체에 대한 거부감이 그리 크다고 볼 수는 없고 다만 즉각적인 관심을 불러일으킬 수 있는 신인사제도에 대한 반대입장이 쉽게 노조원 사이에서 부상할 수 있는 것이었음을 볼 수 있다.

물론 노동법 개정과 노동정책의 변화로 제2노총의 설립을 합법화하는 것이 단기적으로 노동쟁의나 현장에서의 투쟁을 완화한다고 볼 수 없다. 현재 국민여론은 1987년 이후 노동자에게 보여주었던 관심이 점차 사라지고 있고 민노총과 투쟁적 입장을 취하고 있는 노동조합의 입지가 국민전체에서 받아왔던 지지기반을 잃어가고 있어 노동정책은 단기적으로는 노동쟁의나 투쟁을 어느 정도 억제하는 작용을 하고 있다고 볼 수 있다. 그러나 장기적으로는 노동운동의 건전한 발전을 저해하고 있어서 조만간 이 문제를 해결하고 넘어가야 겠으나 시기적으로 언제, 어떤 방법으로 추진될 것인가는 역시 정치적인 역학관계에 놓여진 것이라고 보아야 한다.

다. 소명제 III

신경영을 통한 협력프로그램을 진행시키면 노사관계를 호전시킬 수도 있다. 이 가설은 노조나 종업원의 태도가 어떠하든, 또 정부정책이 어떠하든 간에 사용자가 일방적으로라도 신경영을 통하여 종업원의 참여를 유도하는 각종 노사협력 프로그램(성과배분, 기업문화, 리엔지니어링)을 추진하면 생산성 향상뿐만 아니라 종업원의 경력개발 등 협력적 노사관계를 유도하는 데에 도움이 되고 있다는 것이다.

통계분석에서 경영혁신의 유기적 관계(A) = 0.35767, 협력적 노사관계(C)로서 상당한 민감도를 나타내고 있는 것을 살펴보았다. 비록 설명력(R²)은 0.12793으로 낮지만 하나의 변수로 이만한 설명력이 있는 것은 어느 정도 의미가 있는 것으로 볼 수 있다. 이러한 통계분석이 아니더라도 H전자, D전자, 한국소니, 한국전자 등 1995년 산업평화상 수상 대상기업의 경우 합리적인 경영철학을 바탕으로 기업문화 TQM 등이 지속적으로 추진되고 있으며 끊임없이 종업원의 참여를 유도하여 노사관계를 협력적으로 이끌어가고 있다. 전술한 바와 같이 그 수준이 경영참여라고 할만큼 작업에 구조적인 영향을 주는 것은 아니다. 각종 캠페인에 노조가 앞장서서 회사의 이미지를 제고하고 생산성 향상을 독려하고 있는 사례는 아주 많았다.

종업원의 경력개발이 체계적으로 나타나는 사례는 드물었고, 다만 가급적 많은 교육훈련을 시켜서 종업원의 업무수행능력과 자질향상을 도모하는 노력이 많았다. 협력적 노사관계의 조건은 경영외적인 것도 많고 또 노조의 성격여하에 달려 있음을 알 수 있다. 그러나 적어도 경영자는 외적인 조건이 어떠하든간에 자신들이 노력을 기울이면 협력적인 노사관계를 달성할 수 있는 여지가 있다는 것이다. 어찌보면 노사관계의 기본질서는 경영자에게 달려 있다고 해도 과언이 아니다. H그룹 등의 노조가 강성인 것은 재야 운동권과 노동운동의 영향 때문이기도 하지만 실상 보면 H그룹의 노동조합이 오히려 노동운동을 이끌어가는 점도 있다. 그 발생연유를 보면 경영자의 자세와 방법에도 문제가 있는 것이다.

VIII. 結論과 政策示唆點

이 연구의 화두는 테일러리즘에 있었고, 경영학의 반세기가 이 논의로 지속되어 왔다고 하여도 과언은 아니며, 비인간화의 대명사로도 불리워 왔다. 그러나 노사협력의 경영내적인 조건으로는 테일러리즘으로의 회귀가 아니라 재출발로 결론짓는데, 그 이유는 다음과 같다.

1. 新테일러리즘의 有用性

가. 노동생산성

인류가 고안해 내었던 산업체 운영의 방식은 다양하였다. 협동조합운동, 불세비키혁명후의 스탈린체제 그리고 이것과는 다른 사회주의운동 등 많은 형태의 아이디어도 현실적 실험은 역사적으로 생존과 번영의 시험대를 거치게 된다. 결국 노동생산성의 저하는 체제의 붕괴를 수반하고 있다. 기업체 내에서도 노동의 인간화(QWL), 산업민주주의 등의 다양한 프로그램 그리고 생산성 향상을 직접 겨냥하는 QC와 TQM 등도 현실적 타당성을 갖추려면 제1차 조건이 노동생산성 향상에 도움을 주어야 한다는 것이다. 인간관계론이 광의의 의미에서는 노동생산성의 증가를 목표로 하고 있지만 테일러리즘만큼 노동생산성의 의미를 중요하게 취급하지는 않았다. 생산성을 높여 공평한 분배를 통한 산업평화를 지향하고 있던 테일러의 사상과 기법은 오늘날에 있어서도 우리나라의 현실에 긴요한 요소임에는 틀림 없다.

일류인간, 즉 적재적소에 배치되어 자신의 역량을 충분히 발휘하고 또 하나하나 동작까지도 자세한 연구를 통하여 작업장에서의 피로를 줄이고 가장 효율적인 작업방식을 찾아내어 산업체 내에 정착시키려 했던 테일러의 시도는 산업민주화의 여러 가지 프로그램에 노동생산성의 향상이라는 일차적 조건을 시사하고 있다.

나. 직무에 대한 과학적 관리

J. Pteffer는 "Competitive Advantage through people"라는 최근의 저서에서 현대기업에서 인적자원의 관리가 경쟁력의 가장 중요한 원천이라고 말한다. 그런데 그는 인적자원의 개발은 TQM과 같은 구체적인 작업과정에서 출발하여야 한다고 한다. 우리들은 지나치게 이분법의 사고에서 헤매이고 있다. 인간관계라고 하면 공식적인 사내의 질서 그리고 작업과정 외에서의 비공식조직(informal group)을 생각하고 인적자원의 개발은 많은 자격증을 양산하는 것으로 간주한다. 이는 금전적인 보상과 비금전적인 보상을 구분한다. 그러다보면 기업문화운동은 의식적인 것과 정신적인 것만을 강조하여 그것이 애초에 목적하였던 작업방식의 합리화와 개개인의 작업내에서의 구체적인 행동에 파고들지 못하고 캠페인에 그치고 만다. 우리의 조사에서도 기업문화운동의 가장 치명적인 결함이 구체적인 내용을 결여하고 있는 것으로 나타났다. 그것은 기업문화운동의 방향을 설정하는 이유가 대부분 테일러리즘을 공박하고 그것과는 다른 대안을 내놓는 과정에서 작업장 내에서의 구체적인 문제를 떠나 포괄적인 의미를 신기루처럼 창출하려 했기 때문으로 보여진다.

그리고 QC나 TQM 또는 리엔지니어링 같은 작업이 알고 보면 테일러리즘 때문에 파생한 문제를 개선하고 있는 것이 아니라 테일러리즘이 제대로 정착되지 않아서 발생하는 문제를 개선하여야 하는 실정이다. 설문을 보더라도 문제의 발생은 공장내의 인간적인 민주적 관계에 있는 것이 아니라 구체적인 작업이 준비되고 할당되며 설명되어지고 있는데 그에 따른 보상이 뒤따르지 않기 때문이다. 물론 채플린이 묘사하였던 지나친 작업의 세분화와 표준화에 따른 작업수행의 단조로움과 이로 인해 거대한 공장의 부품으로 전락하는 비인간화를 걱정하는 바는 아니나 적어도 현재 우리나라에서 벌어지고 있는 비인간화의 문제 또는 작업방식의 불만요인은 표준화나 세분화보다는 잘 정돈되고 계획되어지지 않는 무질서에 더욱 기인한다고 볼 수 있다. QC이건 TQM이건 또한 리엔지니어링이건간에 우선 기본적인 골격을 과학적으로 체계화시켜 놓은 이후에 이에 대한 개선책과 미비점을 보완하여야 한다. 그래서 대부분 GC와 TQM운동은 소그룹활동을 통한 참여보다는 작업수행에서의 불만과 모순을 단편적으로 제기하고 수정하는 역할에 그치고, 서구라파가 원래 지향하고 있던 현장관리에의 참여기능이 부각되어지고 있지 않고 있다.

미세한 표준화가 필요하다는 의미가 아니라 테일러리즘이 추구했던 과학적인 방법의 기초적인 작업이 한층 더 강화되어야 하고 이러한 노력은 노동의 인간화에 배치되는 것이 아니라 오히려 QWL의 기본이 될 수 있다는 점을 인식하여야 한다.

다. 거시노동운동과 테일러리즘

테일러리즘의 치명적인 결함은 거시적 노동운동의 이념적인 근거를 제공하고 있지 못하다. 또 갈등구조 속에 빠진 노사관계의 현실적인 모순을 선량한 양심과 자각에 호소한다. 전국차원에서 또 세계노동운동과 역사의 변혁을 시도하는 데에 테일러리즘은 직접적인 도움을 주지는 못한다. 그러나 노동운동의 기반이 되고 있는 개별 사업장에서는 테일러리즘을 직접적으로 공박할 필요는 없는 것이다. 이 테일러리즘 때문에 거시적인 노동운동이 저해되지는 않는다. 전술적으로 생산성 향상운동, 과학적인 관리, 성과급 등을 노동운동이 반대할 필요는 있지만 장기적으로 이러한 반대는 그 표적이 빛나간 것으로 보이고 이러한 반대의 논리로는 노동운동은 지속적인 노동력을 상실하게 된다는 것이다. 그렇다고 테일러리즘을 근간으로 거시적인 노동운동이 활성화된다는 의미는 아니다.

노총과 민노총, 특히 민노총이 현재 반대하고 있는 신경영기법은 고도의 사변이 깔려있기 때문에 흑백논리로는 대항하기 힘들다. 그것 자체가 미시적이고 그것만으로는 노동자의 탄압 내지는 무력화의 수단이 아니기 때문이다(프랑스 CFDT의 입장). 사용자와 노동정책의 입장에서도 보면 테일러리즘의 변수로 나타나는 신경영기법을 통한 협력적 노사관계와 생산성 향상은 그것 자체보다는 주변 변수, 즉 제3자개입 금지와 복수노조 설립불허라는 외생변수 때문에 저지당하고 있는 점이 더 크다고 볼 수 있다.

그럼에도 테일러리즘은 거시노동운동에 부분적인 기여를 할 수 있다. 노총이 경영참가를 주장하고 나선 것(1995. 5. 1.)에는 생산성 향상운동에 노조의 참여를 복돋는 정책도 반영되고 있다고 할 수 있다. 물론 노총이 지향하는 바는 경영참가를 통해 인사와 사업체 경영에 노동자의 발언권을 강화하겠다는 의지가 주종을 이루고 있으나 고무적인 면도 있다. 노동운동은 장기적으로는 테일러리즘을 잘 소화해 내야 국민적인 공감대와 지지를 얻고 사내에서의 역할도 증대시킬 수 있다.

라. 테일러리즘과 성과배분

테일러가 말한 차별성과급제도도 그대로 우리나라 기업체에 적용하기는 무리라고 또 테일러 자신이 오늘 우리나라 상황에서 꼭 자신이 공표했던 계산의 산식을 고집하지는 않을 것이다. 그 기본적인 아이디어는 개인별 능력과 업적에 따른 차등이 필요하고 또 기업의 성과를 나누어야 한다는 것으로 볼 수 있다. 즉 개인별 차등화의 정도가 문제라는 것이다. 지나친 경쟁을 유발하는 것은 근로자와 노조에게 불리할 뿐만 아니라 경영자에게도 조직의 화합과 통합에 지장을 초래한다.

그러나 우리나라 근로자는 연공만에 의한 임금지급과 조직운영방식에 반대하는 의견이 더 많다. 임금지급방식과 조직운영방식은 생산성이 향상되도록 고안되어야 하고 또 기업의 성과는 생산성에 따라 어느 정도 분배의 증폭이 고려되어야 한다. 테일러의 산식은 기업성과라 하더라도 근로자의 기여분(Contribution)에 대한 보상으로, 성과배분으로 보면 이익분배(profitsharing)보다는 부가가치에 대한 이윤분배(gain sharing)의 의미를 강조하고 있다. 이 제도의 시행은 운영의 묘를 필요로 하나 향후의 개선방향을 제시하고 있다는 점에서 의미가 있다. 우리는 흔히 물질적 보상보다는 직무자체나 정신적 보상이 보다 고상하다는 뉘앙스를 풍기는 언어를 많이 구사한다. QC나 TQM 또는 기업문화운동에서도 그 보상을 정신적인 것으로 미루는 것이 대부분이다. 경영혁신운동 자체의 추진과 과정을 임금지급방식과 연동시킨 것을 국내에서는 찾아보기 힘들다. 물질과 정신적 가치는 기업세계에서는 잘 구분되어지지 않는다. 가치는 돈으로 표현되는 상대적 가치체계의 세계이기 때문이다. 구태여 양자를 구분해 본다면 물질적 보상이 뒤따르지 않는 정신적 보상은 의미가 감소할 뿐만 아니라 지속적인 효과가 없고 대부분 내용이 없는 것으로 간주된다. 테일러의 성과배분은 이 시대에 반드시 필요하다.

마. 산업평화와 테일러리즘

테일러리즘이 지향하였던 산업평화는 분배의 몫을 과학적 표준에 의하여 산정하여 합리적으로 분배하고 그 기초가 되는 부가가치의 크기를 과학적관리에 의해 증대시킨다는 것이다.

국내기업에서도 협력적인 노사관계의 대표적인 사례는 경영의 합리적인 운영이 협력적인 노사관계 형성에 큰 요인이 되고 있음을 입증한다(한국전자, 한국소니 등). 경영정보를 공개하고 임금지급과 인사 또는 사업장 운영에 대하여 최고 경영자는 왜 이렇게 하느냐를 설명하는 데에 인색하지 않다. 설명자체는 합리적인 방식을 입증하려는 것이고 이 경우 절대적 기준이 아니라 다른 대안보다는 더 낫지 않느냐는 것을 꾸준히 설득하고, 또 실제로 합리적인 운영을 추구하고 있다.

이 점은 권위적인 운영방식에서 민주적인 운영방식으로의 이동을 의미하기도 한다. 민주적 운영방식은 설득력을 전제로 하고 있는데 설득력의 기반이 합리성에 있기 때문이다. 우리가 목격한 모범 노사협력업체의 경영자는 모두 이러한 민주적인 성향이 두드러지고 있다.

바. 숙련노동자의 과학적 관리

테일러의 과학적 관리의 내용에서 가장 주목할 만한 부분은 과학적 관리의 표본이 숙련노동자의 동작과 의견에 있다는 점이다. 시간동작연구를 전문가가 하게 되는데 이는 숙련노동자로 하여금 그의 경험을 살려 어떻게 동작하는 것이 가장 능률이 오르고 피로를 덜하게 할 수 있는가를 말하며 실제로 해보도록 하여 전문가적인 입장에서 조언을 하여 수정하도록 한다. 또한 이러한 동작을 다른 사람들이 재현할 수 있도록 표준화시킨 모듈(Module)을 근거로 과학적 관리가 시행된다. 따라서 숙련노동자의 의견과 경험이 가장 중요한 토대가 되고 있다.

우리나라에서도 현재 생산성 향상에 숙련노동자의 동작과 경험을 최대한으로 살려내는 것 이상의 방법은 없어 보인다. 리엔지니어링과 공장자동화(FA: Factory Automation)가 실패하는 사례가 많은데 그 주요 원인이 외부전문가가 단순히 작업흐름만을 보고 자동화하거나 컴퓨터 활용을 설계하고 이를 노동자에게 교육시켜 적용하도록 하는 기계구조 위주의 개선책에 있다고 할 수 있다. 일본의 경우 대부분 공정개선의 출발은 현장근로자, 특히 숙련노동자의 제안에 의존하는 경우가 많아 이때 매우 현실적이고 실용적인 개선안이 나오는 것과는 대조적이라고 할 수 있다. 사업장에서의 교육·훈련 또는 숙련형성과정에서 직업훈련원과 외부의 교육만으로는 불충분하고 현장학습(OJT)이 최종적인 마무리를 짓게 되는데, 이때 숙련노동자는 교사로서의 역할을 해내야 된다. 이들의 동작을 반드시 시간과 동작연구를 통하여 표준을 산출한다는 의미보다도 숙련노동자의 경험과 의견을 반영하여 제도적으로 교육훈련과 실제의 운영에 활용하는 것이 필요하다. 통계조사에서도 나타난 바와 같이 직무에 대한 충분한 연구가 미비하고 또 이것을 토대로 인사관리와 사업장 운용이 체계화되어 있지 못한 상황에서 숙련노동자의 직무수행방식을 토대로 사업장 운영을 체계화하는 일이 모든 경영혁신의 기본이라 할 수 있다.

2. 新테일러리즘의 限界와 克服方案

테일러리즘만에 대한 지나친 강조가 본 연구의 전체적인 윤곽을 흐릴 수도 있다.

신테일러주의만으로는 미비한 두 가지 점에 대하여 언급한다. 하나는 노사협력공동위원회를 만들어 노조의 조직전체에 파트너십의 권한과 책임을 부여하는 문제이고, 다른 하나는 조직실체의 정치적인 변수에 대한 처리이다.

가. 노사협력공동위원회

우선 노사협력공동위원회 구성자체가 현재로서는 우리나라 기업에서 노사협력의 조건으로 등장하고 있지 않으며 노조의 경영참가는 노총의 주장보다 사업장에서는 훨씬 미비한 수준에서 제기되고 있다. 향후 우리나라 노조와 노동운동권이 이 문제를 어떻게 주장하고 나설지는 의문이지만 현재로서는 노사협력의 분위기를 조성하는 데에는 절박한 문제로 부상하고 있지는 않다. 다만 勞使不二와 같은 협력선언을 한 사업체 등에서 독일 Opel사 또는 서구의 예어서와 같은

보다 구체적인 공장협조 또는 노사공동선언문이 나와 주기를 기대할 수 있다. 그리고 장기적으로 볼 때 캠페인 위주의 이러한 행사들은 곧이어 실질적 내용이 뒤따르고 바람직하게는 실질적인 경영참가가 이루어진다면 보다 생산적인 노사협력의 기반이 구축될 것으로 생각된다. 경영외적으로는 노조설립의 자유와 제3자개입의 합법성 등으로 말해 줄 수 있는 노동조합의 헌법적 권리가 부여될 때에 협력적 노사관계의 조건이 보다 성숙할 것으로 보인다. 이러한 문제가 테일러리즘과 신 경영의 논의에서 다루어지지 않은 주제로서 현재 우리나라의 상황에서 신 경영과 협력적 노사관계의 정착에 주요한 장애로 나타나는 현상이다.

나. 조직실체의 파악

다른 하나는 조직실체의 정치적인 움직임이다. 흔히 기대하지 않은 효과로 표현되는 조직내의 개인과 집단이 벌이는 전략적인 행동에 대한 고려이다. 이 점에 있어서는 현재 우리나라 기업인과 노조 모두 의식적으로 그 대처방안을 체계적으로 검토하고는 있지 않아 보인다. 기업의 정치역량이 노사관계에 미친 영향이 매우 큰 사례는 H그룹에서도 잘 나타나고 있다. 우리나라 기업체의 노동담당 또는 인사담당자의 정치적인 역량은 매우 낮게 평가할 수 있다. 단선적인 이데올로기 하나만으로 이러한 문제를 대처하는 경향이 많고 노동정책 역시 공안차원에서 내지는 성장의 저해요인이란 단순논리로 대처하고 있으며, 이전에도 그랬으나 향후로도 조직내외의 정치적 움직임에 대한 총체적인 인식이 필요한 부분이다. 또한 특정 이념을 중심으로 한 정치적 움직임뿐만 아니라 계층간·직급간의 개인적인 전략적 움직임에 대한 무관심 내지는 통합적이고 확일적인 대처는 기업경영의 큰 흐름에 대한 적용이냐 아니면 갈등의 유발이냐라는 흑백논리로 조직체의 분위기를 몰아갈 위험이 있다. 신경영기법으로 지배이데올로기를 기업문화 등을 통해 조직구성원 전체에 확산함으로써 실질적으로는 명료한 의식의 발달을 저해하고 개성을 갖은 구성원의 자발적이고 민주적인 참여를 통한 생산성 향상과 협력적인 종업원관계를 이끌어내는 데에 한계를 노출하고 있다. 이러한 현상은 신경영기법 자체가 원초적으로 갖고 있는 반민주적 특성 때문만은 아니며 이 기법을 구사하는 방법과 현재의 기업내외의 분위기에 의해 크게 영향을 받고 있는 것으로 풀이된다. 이제 미비하지만 지금까지 검토된 사항을 토대로 정책적인 시사점을 도출하면 다음과 같다.

1) 노동운동

노동운동에 대한 시사점으로는 생산성 향상을 기하는 신인사제도, 기업문화, TQM 등을 거부하느냐 수용하느냐의 양자선택보다는 사안별로 검토하여 구체적인 하나하나의 문제에 대하여 필요하면 적극적인 참여를 하는 것이 바람직하고 이러한 과정을 통하여 오히려 노조의 결속력과 노동운동의 활로를 열어가야 할 것으로 보인다.

지금까지의 논의로 본 연구에서는 신경영기법의 신테일러주의 성격을 갖는 것으로서, 이러한 기법을 반대하는 것은 생산성 향상을 기해야 하는 현재의 시국에서 국민적인 공감대를 잃을 뿐만 아니라 장기적으로는 기업의 존립기반이 침식당하여 노사 모두에게 치명적인 손실을 가져다 줄 우려가 있다. 이러한 기법은 어떻게 활용하느냐의 방법에 따라 심지어는 극좌의 수단으로도 쓰이고 극우의 수단으로도 쓰인다. 따라서 기법 자체가 문제되는 것이 아니고 상황과 기본적인 발상에 대한 충분한 검토가 필요하며 개별적인 대처가 요구된다. 문제는 보다 복잡하다고 할 수 있다. 그러나 노동운동은 이 문제를 피해갈 수 없는 애로가 있다. 정면으로 성실하게 대처하는 방법 밖에 무조건 거부 또는 무조건 수용이라는 단순논리를 쓰기에는 이미 기업경영의 내외환경이 너무나 많이 변해 있고, 또 급속하게 변화되고 있다.

노동운동이 힘들어지고 있다. 신경영기법을 소화해야 하는 반면 점증되는 소비자 문화는 노조원의 정체성을 함몰시켜 가고 있다. 노동운동의 문화적인 정체성을 본 연구의 일차적인 관심 밖이므로 논의를 뒤로 미룬다. 그러나 정치적인 관점에서 노조의 조직체를 기반으로 경영에 대한 공존체제를 엮여가야 할 필요가 있다. 개별적 근로관계로 분화되어 가는 추세에서 집단적 노사관계의 기반을 확충하려면 수동적 자세보다는 능동적으로 생산성 향상과 근로복지의 개선에 앞장서 나가면서 功을 조합의 역량으로 과시하여야 한다.

2) 경영

경영의 역할이 가장 크다. 경영이 해야 할 과제는 크게 세 가지로 말할 수 있는데, 첫째로는 업무를 중심으로 한 기법의 연계이고, 둘째는 어떠한 여건이건 지속적인 노력을 하는 것이며, 셋째는 노조의 역할에 대한 인정이다.

우선 경영은 업무를 중심으로 기법을 연계시켜 나간다는 것이 중요하며 테일러리즘이 강조되었던 큰 이유 중의 하나이다. 기업경영의 구체적인 현장은 업무를 중심으로 파생되고 있기 때문에 기초적인 정비를 해놓고 이에 상응하는 각종 경영혁신운동을 전개해 나가야 한다. 우리나라 경영혁신운동의 가장 취약한 부분이 바로 업무와 구체적으로 연관된 프로그램을 포괄적으로 전개하는 것이다. 이는 업무만을 따로 떼어내어 합리화하여 간다는 것과는 전혀 다른 의미이다. 업무는 인간관계, 의식 그리고 제도에 맡겨져 있기 때문에 업무수행 자체만을 개선해서는 안되고 전체적인 운관 속에서 추진 되어져야 한다. 다만 경영혁신에서 업무를 간과하여 전체적으로 파생적인 캠페인에 그치기 때문이다.

둘째로 신경영기법은 노조가 반대해도 또 경영외적인 여건이 성숙하지 않았다 하더라도 지속적인 추진은 협력적 노사관계에 도움이 된다. 노조의 의사에 반하여 추진해야 한다 함은 아니고 노조의 협력이 없더라도 가능한 한 협력의 장으로 끌어들이려는 꾸준한 노력이 필요하다. 이 연구에서도 신 경영기법이 잘 추진되어지는 것과 협력적 노사관계의 형성이 상호연관성이 있다는 것을 알았다. 유연한 경영 그리고 종업원 참여를 기반으로 하는 신 경영의 노력은 장기적으로는 협력적 노사관계를 증진시킨다. 또 협력적 노사관계의 기반이 크면 클수록 경영혁신을 성공적으로 추진할 수 있다.

셋째로 노조 실체에 대한 인정이다. 서구의 우수기업들은 돈을 들여가며 노조를 경영참여에 끌어들이고 있다. 부분적으로 경영권의 고유권한을 보호해야 하나 대체로 노조의 경영참여는 기업에 활력을 불어넣고 노조의 책임감이 커져 오히려 안정적인 경영분위기를 구축하는데 도움이 된다. 노조의 논리가 단기적으로 기업손익에 나쁜 영향을 준다고 해서 성장과 경쟁력의 논리만으로 일률적인 거부반응을 보이는 것은 장차 다원화해 가는 사회분위기를 이탈하는 결과를 초래한다. 사회적 경영이라고까지는 못하더라도 적어도 다원화해 가는 다양한 움직임을 포용하는 것이 장기적으로도 기업발전에 필요한 일이다.

3) 정부정책

정부정책은 시기가 문제일 뿐 조만간 노동조합의 헌법적인 권리를 보장하여야 노사협력의 장이 제대로 오른다. 현재의 노사협력선언은 노사현장에서의 분위기를 전향시키는 데에 커다란 기여를 한 것 만은 틀림이 없으나 그 내용은 기업이 당면한 구체적인 문제에 접근하고 있지 못하다. 고충처리와 환경운동 등 경영의 주변을 맴돌면서 노사의 협력적 분위기 조성에 일조하고 있다. 이러한 추세가 노사협력을 기반으로 생산방식의 혁신 등 경영의 주요 사안에 추진력을 부여하려면 보다 구조적인 기반조성이 필요하다. 그것은 노조의 기본권리를 인정하고 그 정체성을 보장하는 조치이다.

參考文獻

- Bjorn Gustavenson, *Economic & Industrial Democracy*, Vol. 6, SAGE, 1985.
- Chandler, *Strategy & Structure*, MIT, 1962.
- Clegg, & D. Dunkerely, *Organization Class and Control Rantleage & Kegan Paul*, 1980.
- Cruzier, *Le pheromene Bureancratique*, Seuil, 1971.
- Habermas, *The Theory of Communitative Action*, Beacon Press, 1984.
- Jarniou, *L'entreprise comme le systeme politique*, PUF, 1981.
- Martin, *Cheminement Inventif d'une Demarch Participative*, CRESST, 1983.
- Mc Gregor, *The Human Side of Enterprise*, Mc Graw Hill, 1960.
- Meek & Woodworth, *Creating Cooperative Management-Labour Relationship*, Addison-Wesly, 1994.
- Michel Hammer, *Re-engineering*, 김영사, 1993.
- Montmolin, "Taylorisme et anti-taylorisme". *Socologie du Travail*, paris.
- Moscovici, *L'age des foules*.
- Ouchi, *Markets, Bureaucracies & Clans*, ASQ, March 1980.
- Pascale & Athos, *The Art of Japanese Management*, Les editions organisation, paris, 1984.
- Peters & Waterman, *In Search of Excellence*, Inter Editions, 1983.
- Reitter, *Pouvoir et, Politidque*, McGraw-Hill, 1985.
- Sainsaulieu, *L'identite au travail* PFNSP, 1985.
- Selznick, *leadership in Administration*, Harper & Row, 1957.
- Taylor, *Shop Management*, Harper & Row New York, 1903.
- Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, 1911.

附錄

<附錄 1> 新經營과 現場勞使에 관한 實態調査

○, △, × 또는 A, B, C로 답하십시오.

| | |
|---|--------|
| ○ | 그렇다 |
| △ | 그저 그렇다 |
| × | 전혀 아니다 |

I. 경영혁신

1. 우리 회사에는 비전과 중장기 경영계획이 수립되어 있고 이것을 추진하기 위한 방법이 경영이념이나 행동지침에 잘 반영되어 있다. ()
2. 인재개발계획에 비전과 중장기 경영계획에 따라 부문별, 직급별로 회사가 필요로 하는 인재상이 잘 표현되어 이것대로 인재개발을 하면 된다. ()
3. 중장기 경영계획과 올해의 영업목표에 따라 QC 또는 TQM 활동의 중점사항이 시달된다. ()
4. 리엔지니어링 또는 리스트럭처링이 추진되어지는 과정에서 회사의 목표나 비전에 대하여 자주 언급한다. ()
5. 경영혁신이나 사무혁신을 할 때에 이 운동을 통해 회사가 도달하려는 목표가 분명하게 설명되어진다. ()

6. 회사의 전략목표를 성과배분의 지수에 포함시킨다. ()
7. 기업문화에서 제정한 사원정신 또는 경영지침이 인사고과의 항목에 잘 표현되어 있다. ()
8. QC나 TQM 그리고 경영혁신운동 등을 잘 수행한 직원은 인사고과에서 높은 점수를 받아 향후 승진과 보상에서 우대받는다. ()
9. 리스트럭처링이나 리엔지니어링에서 야기되는 작업구조의 변화는 새로운 경영프로세스의 개선으로 지원받는다. ()
10. 우리 집단은 회사 외부사람을 어떻게 보는가? ()
 A. 파트너 B. 불신적 C. 최대한 이용해야 한다
11. 어떠한 경영혁신 프로그램도 회사의 담당중역뿐만 아니라 관련된 대부분의 중역들이 앞장서서 일을 추진하고 있다. ()

II. 노사협력의 조건

신뢰 속에서 노사가 협력관계를 이룩하여 노동조합 활동이 보장받고 생산성을 증가시키 회사는 이익을 내고 보다 많은 혜택이 종업원에게 돌아갈 수 있다. 그러나 다음과 같은 요인들이 가장 큰 장애가 된다고 할 수 있다.

- 1) 남북한의 대치상황 ()
- 2) 정부의 공안정책 ()
- 3) 경제성장 위주의 정책 ()
- 4) 사용자 편을 드는 노동정책 ()
- 5) 제3자개입 금지조항 ()

- 6) 복수노조 금지조항 ()
- 7) 사용자의 고압적인 자세 ()
- 8) 구체적 조치는 취하지 않고 말로만 협력을 강요하는 경영자세 ()
- 9) 중간관리자들의 경영스타일 ()
- 10) 전노대의 반대 ()
- 11) 노총의 반대 ()
- 12) 노사 양측의 의식이 성숙하지 않았다 ()
- 13) 사회적인 공감대가 아직 형성되지 않았다 ()
- 14) 산업재해에 대한 적극적인 해결이 없다 ()

Ⅲ. 노사관계

- 1. 노사협의제 또는 노동조합은 협상을 통해 일에 참여하려고 한다. ()
- 2. 노조 또는 노사협의제는 투쟁을 강화하고 있다. ()
- 3. 사용자는 노조와 경영문제를 함께 대화하려하나 노조 또는 노사협의제는 임금과 근로조건 개선만을 요구해 온다. ()
- 4. 노조 또는 노사협의제는 경영전반에 걸쳐 회사와 대화하려고 하지만 사용자는 경영문제에 관하여 고유권한을 침해한다고 한다. ()
- 5. 우리 회사의 노사가 협상하는 사항은 임금과 근로조건에 국한되어 있다. ()
- 6. 우리 회사의 노사는 서로 대화를 많이 한다. ()
- 7. 사용자는 노동조합 활동이 약화되기를 원한다. ()

8. 기업에 있어서의 역할분담은 명확하다. 관리자는 명령하며, 실무자는 실행한다. ()
9. 이 집단의 타부서와의 대화는 관리자가 혼자하며 실무자의 타부서와의 관계는 서류교환으로 엄격히 제한되어 있다. ()

IV. 직무조정

1. 해당부서의 기능 및 작업은 잘 설명되고 있다. ()
2. 부서장은 부하의 할당작업이 기록되어 있는 문서를 소지하고 있다. ()
3. 각 작업부서의 기술적인 특성 및 해당근로자의 자격요건은 잘 기술되어 있다. ()
4. 인사배치는 직무특성과 종업원의 적성을 고려하여 이루어지고 있다. ()
5. 전환배치는 해당종업원과 상의하여 결정된다. ()
6. 동료들의 작업내용에 대해 잘 알고 있는가? ()
7. 부서 안에서는 작업할당을 놓고 갈등이 있는가? ()
8. 작업명령(계획, 절차가이드 등)이 일반적으로 선명하고 상세한가? ()
9. 종업원 또는 작업팀간의 조정이 필요할 때 부서장은 회의를 소집하는가? ()

10. 작업배치가 사전의 계획대로 이루어지는가? ()

V. 평가와 승진

1. 각자의 직무는 공식적으로 평가의 대상이 되는가? ()
2. 평가목적(성적매기기, 분류, 승진 등)은 모두 숙지하고 있는가? ()
3. 종업원 평가는 개인간 혹은 계층간 갈등의 원인이 되는가? ()
4. 종업원 평가방법을 당사자들은 잘 알고 있는가? ()
5. 종업원 평가방법은 종업원 대표 혹은 당사자들과 함께 구상되는가?()
6. 종업원 평가의 주요 목적이 적절한 보상을 하는데 있다고 생각하는가?
()
7. 종업원 평가의 주요 목적이 종업원의 동기를 부여하는데 있다고 생각
하는가? ()
8. 회사의 직무교육에 대해 종업원들은 만족하는 편이다. ()
9. 회사의 직무교육은 보상이나 개인적 상벌의 수단으로 사용되는가?()
10. 평가시스템과 승진정책의 실질적인 결과를 볼 때 기업은 장기적인 종
업원 인사관리에 관심이 있다. ()

1. 종업원은 회사의 재무와 영업상황 그리고 고용의 안정성에 대하여 잘 알고 있는가? ()
2. 회사의 시장상황에 대해 종업원에게 정보는 잘 제공되는가? ()
3. 작업영역에 있어서의 관리자와의 의견차이는? ()
 - A. 고려대상이 된다.
 - B. 말할 수는 있으나 무시된다.
 - C. 말할 수도 없다.
4. 실수는 일반적으로 어떻게 처리되는가? ()
 - A. 냉정한 분석후 처벌이 내려진다.
 - B. 상사의 꾸지람이 있을 뿐이다.
 - C. 즉각적인 처벌이 내려진다.
5. 어떤 사람이 어려움에 처했을 때 동료의 도움을 받는가? ()
6. 매우 중대한 어려움에 처했을 때 상사의 도움을 기대할 수 있는가?()
7. 동기부여는 주로 어떻게 하는가? ()
 - A. 작업현장에서의 격려
 - B. 물질적 혜택
 - C. 처벌의 위협

8. 원하는 사람은 자신의 개인의 능력개발을 위해 회사의 도움을 구할 수 있는가? ()
9. 연령, 건강 또는 가족상황에 따라 회사는 이들을 전직시켜 주거나 재교육시켜 주는가? ()
10. 선택의 여지가 있는 경우 작업분배는 흔히 어떻게 이루어지는가? ()
- A. 실무자의 선호도에 대한 고려없이 관리자에 의해
 - B. 실무자의 선호도를 고려하여 관리자에 의해
 - C. 실무자와의 협의하에
11. 종업원들은 작업을 계획하는 과정에 직접 참여하고 싶은 욕구를 표현하는가? ()
12. 의사결정에 대해 종업원들의 생각은 어떠한가? ()
- A. 지시를 받는 것
 - B. 가능한 한 의사결정에 참여하는 것
 - C. 무관심
13. 집단에서의 종업원의 '정상적' 행위는 어떻게 특징지워질 수 있는가?()
- A. 관리자를 기쁘게 한다.
 - B. 기어코 기업의 목표를 달성하려 한다.
 - C. 행동하기 전에 이해하고 개인의 창의력을 개발한다.
14. 노조조직에의 참여는 어떻게 받아들여지는가? ()
- A. 경력에 있어서의 핸디캡
 - B. 정상적
 - C. 시간낭비

15. 부서의 '팀정신'은 무엇에 의해 창출되며 발전되는가? ()
- A. 개인 또는 집단간의 경쟁에 의해
 - B. 일상적으로 직무를 잘 수행함으로써
 - C. 업무의 활동에 의해(여행, 스포츠 등)
16. 신입사원을 어떻게 보는가? ()
- A. 새로운 가치관을 가진 자
 - B. 호흡을 맞추기 위해 노력이 필요한 자
17. 관리자의 실제업무 가운데 하나는 부하의 개성과 경력을 발전시키는 데 있는가? ()
18. 개인간 갈등에 대해 관리자는? ()
- A. 무시한다.
 - B. 해결책을 제시해 준다.
 - C. 해결책을 찾도록 도와주기 위해 의견들을 비교시킨다.

VII. 직무수행

1. 실무자들은 보통 전체공정에 있어서 자신의 직무가 어디에 해당되는지를 알고 있는가? ()
2. 작업방식들은 부서의 인물들에 의해 일방적으로 정해지는가? ()
3. 실무자들은 작업방식 선정에 있어서 최소한 자문형식으로라도 참가하는가? ()

4. 반복되어 발생하는 문제(사고, 실행실수, 상사와의 갈등 등)들은 작업 방식의 부적절성과 관련이 있어 보인다. ()
5. 계획들은 항상 정확하고 일정에 맞춰지는가? ()
6. 작업의 물질적 준비(보급, 설비 등)는 적절한가? ()
7. 현재 진행중인 작업이 좀더 급한 작업 때문에 중단되는 일이 흔한가? ()
8. 현재 진행중인 작업이 장비고장이나 공급중단에 의해 혼란에 빠지는 일이 흔한가? ()
9. 반복되어 발생하는 문제들은 현재 진행중인 작업이 혼란에 빠졌기 때문이다. ()
10. 필요한 경우 실무자들은 원하는 기한내에 기술보조를 받을 수 있는가? ()
11. 관리자가 어떤 사람이나 그룹에 예외적인 노력을 요구할 때 일반적으로 호의적인 대답을 기대할 수 있는가? ()
12. 실무자들은 일반적으로 자신의 성과를 직접 조정할 수 있는가? ()
13. 부서내에서 반복되는 갈등은 아마도 결과가 조정되는 방식과 관련이 있을 것이다. ()

● 귀하의 소속과 신상명세

회사명 :

소속부서 :

노조원 자격 :

근속년수 :

성별 :

직급 :

● 회사현황

매출액 :

경상이익 :

자본금 :

잉여금 :

영업품목 :

<附錄2> 說問調査의 內容

I. 조사기간 및 방법

본 조사는 1994년 10월 1일부터 12월 31일까지 수행되었다.

- 1차 설문지를 작성하여 1994년 9월 18일 삼성중공업, 주식회사 럭키의 인사부장, 한국노동연구원 연구위원 그리고 본원의 연구위원 2명과 함께 설문지 검토과정을 걸쳐 설문지 구성을 최종 결정하고 설문조사 전문기관에 실제 조사용역을 의뢰하였다.
- 한국능률협회 발간 한국의 3,000개의 대기업과 본원 노사관계 고위지도자과정 이수자를 중심으로 500개 기업 모집단을 선정하였다.
- 인사담당자에게 10부씩의 설문지를 발송하고 5부는 노조원 또는 대리이하의 사원이 작성하도록 하고 5부는 인사담당자 또는 경영자가 작성하여 송부하도록 의뢰하였다.
- 1994. 10. 20~1994. 11. 2. 우편발송한 500개 업체에 대해 전화로 설문지 도착확인 및 담당자에게 조사협조로 부탁하였다.
- 1994. 11. 5. 우편나도착이 확인되지 않은 업체에 대해 2차로 설문을 발송하였다.
- 1994. 11. 15.~1994. 12. 5. 서울소재업체 및 재벌계열사 중심으로 조사원이 회사방문·협조의뢰하였다.
- 1994. 12. 10.~1994. 12. 20. 제3차 전화독촉을 하였다.
- 설문지 회수율은 17.5%(총 5,000매 중 876매)이었다.

III. 주제별 항목검토

A. 경영혁신

1. 회사 비전과 중장기 경영계획이 경영이념이나 행동지침에 잘 반영되고 있는가라는 설문에서 회사 비전이 경영이념이나 행동지침에 잘 반영되고 있지 않다는 응답이 44.7%나 되고 있어 기업문화운동은 propaganda에 치우치고 있는 경향을 다분히 드러내고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 12.8% |
| 그저 그렇다 | 42.0% |
| 아니다 | 45.0% |

2. 인재개발과 경영계획 그리고 기업문화와의 연계성은 32.1%의 긍정적인 응답으로 보아 어느 정도 그 연계성은 실현되고 있다고 볼 수 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 32.1% |
| 그저 그렇다 | 51.4% |
| 아니다 | 16.4% |

3. 중장기 경영계획과 QC 또는 TQM 등의 경영혁신운동과의 연계는 부정적인 대답(36.6%)이 긍정적인 대답(23.6%)보다 낮게 나타나고 있다. 그러나 전략을 반영하는 비전과 경영계획이 기업문화와 연계되는 것보다는 상대적으로 긍정적인 연계가 잘 이루어지고 있음을 볼 수 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 23.6% |
| 그저 그렇다 | 39.8% |
| 아니다 | 36.6% |

4. 리엔지니어링과 리스트럭처링과 비전과의 연계는 내용상으로 3번의 질문과 같은 것으로서 이와 비슷한 응답을 나타내고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 21.8% |
| 그저 그렇다 | 36.1% |
| 아니다 | 42.1% |

5. 경영혁신과 회사목표와의 관계는 내용상 3번, 4번과 동일한 질문으로 비슷한 응답을 나타내고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 19.7% |
| 그저 그렇다 | 46.3% |
| 아니다 | 33.9% |

6. 전략목표와 성과배분은 35.2%의 긍정적인 응답으로 보아 비교적 잘 연계되고 있음을 나타내고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 35.2% |
| 그저 그렇다 | 42.1% |
| 아니다 | 22.7% |

7. 기업문화와 인사고과는 37.3%의 긍정적인 응답에 비해 17.1%의 낮은 부정적인 응답으로 보아 기업문화는 인사고과에 어느 정도 잘 반영되고 있다고 할 수 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 37.3% |
| 그저 그렇다 | 45.6% |
| 아니다 | 17.1% |

8. 경영혁신운동을 잘 수행한 사람이 좋은 고과를 받는가라는 설문에서는 뚜렷하게 긍정적이거나 부정적인 응답의 비중이 높지가 않다. 경영혁신은 제도적으로 인사정책의 지원이 크지 않음을 볼 수 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 22.7% |
| 그저 그렇다 | 50.9% |
| 아니다 | 26.4% |

9. 작업구조의 변화가 경영프로세스 개선의 지원을 받는가라는 설문에서는 그저 그렇다는 응답이 56.6%에 이르고 있어 뚜렷한 지원이 이루어지고 있지 않음을 볼 수 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 26.6% |
| 그저 그렇다 | 57.9% |
| 아니다 | 15.4% |

10. 우리 집단은 회사 외부사람들을 어떻게 보는가라는 설문에서는 파트너로 인식하고 있다는 응답이 52.3%로 가장 크고 불신은 12.0%로 나타나고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 파트너 | 52.3% |
| 불신적 | 12.0% |
| 최대로 이용 | 35.6% |

11. 경영혁신에 대한 중역들의 적극적 참여는 적극적으로 참여하고 있다는 응답은 19.5%로 매우 낮은 것으로 나타나고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 19.5% |
| 그저 그렇다 | 58.6% |
| 아니다 | 21.9% |

B. 노사협력의 조건

1. 남북한 대치상황은 54.8%의 사람이 남북한의 대치상황이 협력적 노사

관계의 결핍률이 되고 있다고 응답하고 있다. 난폭한 태치상황은 공익이해를도기의 출처가 되고 있으며 이로 인하여 자유로운 노조활동이 제약받거나 억압받아 결과적으로 노사갈등이 유발될 수도 있다고 생각된다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 54.8% |
| 그저 그렇다 | 24.4% |
| 아니다 | 20.8% |

2. 정부의 공안정책은 39.5%의 그렇다는 응답이 표출되었으며 협력적 노사관계의 커다란 걸림돌로 인식되고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 39.5% |
| 그저 그렇다 | 33.5% |
| 아니다 | 26.9% |

3. 경제성장위주의 정책은 22.4%의 긍정적인 답에 그렇지 않다는 37.1%의 견해가 있고 그저 그렇다는 40.6%의 응답이 있었다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 22.4% |
| 그저 그렇다 | 40.6% |
| 아니다 | 37.1% |

4. 사용자편을 드는 노동정책은 3번과 마찬가지로 정부정책 자체에 대한 비판은 23.0%로 그리 높지가 않다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 23.0% |
| 그저 그렇다 | 35.6% |
| 아니다 | 41.4% |

5. 제3자개입 금지조항에 있어서 이에 대한 비판은 41.5%로 낮은 수준이다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 41.5% |
| 그저 그렇다 | 32.9% |
| 아니다 | 25.6% |

6. 복수노조 금지조항은 5번과 마찬가지로 43.1%의 높은 수준을 나타내고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 43.1% |
| 그저 그렇다 | 33.5% |
| 아니다 | 23.4% |

7. 사용자의 고압적인 자세에 있어서 아주 고압적이라는 응답은 34.9%이지만 상대적으로 아니라는 응답은 38.3%이다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 34.9% |
| 그저 그렇다 | 25.9% |
| 아니다 | 38.3% |

8. 협력을 강요하는 경영자세는 아니라는 응답이 51.6%로 높다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 17.4% |
| 그저 그렇다 | 31.0% |
| 아니다 | 51.6% |

9. 중간관리자들의 경영스타일은 8번과 비슷한 응답분포를 나타내고 있으나 아니라는 응답은 42%이다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 19.7% |
| 그저 그렇다 | 38.5% |
| 아니다 | 42.0% |

10. 권노대의 반대는 역시 노사협력의 걸림돌이라는 인식이 높다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 47.6% |
| 그저 그렇다 | 34.8% |
| 아니다 | 17.7% |

11. 노총의 반대에 있어서는 반대하고 있다는 인식이 49.7%로서 권노대보다 오히려 높은 수준이다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 49.7% |
| 그저 그렇다 | 40.4% |
| 아니다 | 9.9% |

12. 노사 양측의 의식이 성숙하지 않았다라는 설문에서는 그렇다는 응답이 19.1%로 매우 낮다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 19.1% |
| 그저 그렇다 | 30.9% |
| 아니다 | 50.0% |

13. 사회적인 공감대가 아직 형성되지 않았다라는 설문에서는 12번과 마찬가지로 의식이나 공감대의 형성이 노사협조의 걸림돌이라고 하는 응답 수준은 낮다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 17.2% |
| 그저 그렇다 | 43.1% |
| 아니다 | 39.7% |

14. 산업정책에 대한 적극적인 해결이 없다라는 설문에서는 그렇다는 응답이 33.1%로 평균적인 수준이다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 33.1% |
| 그저 그렇다 | 36.5% |
| 아니다 | 28.4% |

C. 노사관계

1. 노조와 노사협의체의 협상 우선은 그렇다는 대답은 9.8%의 매우 낮은 응답을 보이고 있어 협상이 우선적이지 않다고 보아야 한다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 9.8% |
| 그저 그렇다 | 25.7% |
| 아니다 | 64.5% |

2. 노조와 노사협의체의 부정성은 50.0%의 긍정적인 응답으로 매우 부정적임을 나타내고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 50.0% |
| 그저 그렇다 | 33.0% |
| 아니다 | 17.0% |

3. 노조는 경영문제를 협의하려 하지 않는다는 설문에서는 47.2%의 높은 긍정적인 응답으로 비추어 볼 때 노조는 경영협의를 하려는 자세가 긍정적으로 평가되고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 18.4% |
| 그저 그렇다 | 34.4% |
| 아니다 | 47.2% |

4. 경영참여에 대한 사용자의 노력은 부정적인 응답이 43.7%로 나타나고 있어서 경영참여에 관한 한 오히려 사용자측이 부정적인 견해를 갖고 있다고 볼 수 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 22.1% |
| 그저 그렇다 | 34.3% |
| 아니다 | 43.7% |

5. 노사 협상이 근로조건에 국한되어 있다라는 설문에서는 근로조건 이외의 사항에 대하여도 협의가 비교적 잘 이루어지고 있다고 볼 수 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 47.2% |
| 그저 그렇다 | 20.6% |
| 아니다 | 32.2% |

6. 노사는 대화를 많이 하고 있다라는 설문에서는 그렇다는 응답이 12.1%로 낮게 나타나고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 12.1% |
| 그저 그렇다 | 44.4% |
| 아니다 | 43.5% |

7. 사용자는 노동조합 활동이 악화되기를 원한다라는 설문에서는 고른 응답으로 볼 때 평균적이라고 판단된다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 36.7% |
| 그저 그렇다 | 31.4% |
| 아니다 | 31.9% |

8. 명량과 실령의 분화에 있어서는 비교적 평균적이다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 31.5% |
| 그저 그렇다 | 30.4% |
| 아니다 | 29.1% |

D. 직무조정

1. 해당부서의 기능 및 작업에 대한 설명은 그렇다는 응답이 8.3%에 불과하다. 직무에 대한 분석과 개념 그리고 이를 응용하는 수준이 매우 낮게 되어 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 8.3% |
| 그저 그렇다 | 44.0% |
| 아니다 | 47.7% |

2. 할당작업에 대한 문서화에 대해서는 잘 이루어지고 있지 않다고 보여진다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 27.0% |
| 그저 그렇다 | 35.8% |
| 아니다 | 37.2% |

3. 작업의 기술적인 특성과 자격요건에 대한 서술은 비교적 평균적이다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 25.2% |
| 그저 그렇다 | 46.7% |
| 아니다 | 28.0% |

4. 인사배치의 적절성은 부정적인 답이 더 많다. 인사배치는 적절하게 잘 이루어지고 있지 않다고 보아야 한다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 30.0% |
| 그저 그렇다 | 52.6% |
| 아니다 | 27.4% |

5. 전환배치의 민주성은 30.7%의 긍정적인 응답으로 보아 대체로 민주적인 운영이 되어지고 있다고 보아야 한다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 30.7% |
| 그저 그렇다 | 41.4% |
| 아니다 | 27.9% |

6. 동료의 작업내용을 잘 알고 있는가라는 설문에서는 7.4%의 낮은 긍정적인 평가가 나타나고 있다. 또한 팀운영은 잘 되지 않고 있는 것으로 나타났다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 7.4% |
| 그저 그렇다 | 56.1% |
| 아니다 | 37.5% |

7. 부서간 작업할당에 대해 갈등이 있는가라는 설문에서는 34.7%의 긍정적인 평가가 나타나고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 34.7% |
| 그저 그렇다 | 43.1% |
| 아니다 | 22.0% |

8. 작업명령은 선명하기에 대해서는 선명하지 않다고 할 수 있다. 작업에 대한 적절한 순서가 미비하다고 할 수 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 14.0% |
| 그저 그렇다 | 57.9% |
| 아니다 | 28.0% |

9. 일부조직의 민주성은 아니라고 응답한 비율이 64.2%나 되고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 11.6% |
| 그저 그렇다 | 24.2% |
| 아니다 | 64.2% |

10. 작업태치가 계획상있게 이루어지고 있는가라는 설문에서는 아니다가 40.7%, 그렇다가 11.7%로 나타나고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 11.7% |
| 그저 그렇다 | 47.7% |
| 아니다 | 40.7% |

E. 평 가

1. 직무는 공식적으로 평가의 대상이 되는가에 대해서는 그렇다는 대답이 21.9%로 아니다라는 대답 42.8%에 비해 상대적으로 낮게 나타나고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 21.9% |
| 그저 그렇다 | 35.3% |
| 아니다 | 42.8% |

2. 평가항목에 대하여 종업원은 잘 알고 있는가라는 응답은 비교적 평균적이다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 22.9% |
| 그저 그렇다 | 51.9% |
| 아니다 | 25.2% |

3. 평가가 제충간 갈등의 원인이 되는가에 대해서는 평가가 잘못되어 제충간 갈등의 원인이 되고 있다고 할 수 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 24.5% |
| 그저 그렇다 | 43.1% |
| 아니다 | 32.4% |

4. 평가방법을 잘 아는가라는 응답은 비교적 평균적이나 긍정적인 답이 높다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 34.0% |
| 그저 그렇다 | 39.1% |
| 아니다 | 27.0% |

5. 평가방법 선정의 민주성에 있어서는 민주적이라고 할 수 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 72.3% |
| 그저 그렇다 | 17.8% |
| 아니다 | 9.0% |

6. 평가의 목적이 적절한 보상에 있는가라는 질문에 대해서는 평가방법 선정의 민주성보다는 못하지만 긍정적인 응답은 39.4%나 된다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 39.4% |
| 그저 그렇다 | 38.5% |
| 아니다 | 22.1% |

7. 평가의 주요목적이 동기부여에 있는가의 응답은 아니다가 36.1%나 되고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 30.2% |
| 그저 그렇다 | 33.0% |
| 아니다 | 36.7% |

8. 직무교육에 대하여 만족하는가라는 대답은 대체로 긍정적이다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 26.5% |
| 그저 그렇다 | 56.3% |
| 아니다 | 17.2% |

9. 직무교육이 보상이나 개인별 상벌의 수단이 되고 있는가에 대해서는 그렇다고 볼 수 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 52.8% |
| 그저 그렇다 | 36.4% |
| 아니다 | 10.7% |

10. 장기적인 인사관리에 대한 관심은 아니다가 40.9%에 이르고 있어 회사의 장기적인 인사관리의 관심은 저조하게 나타나고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 17.7% |
| 그저 그렇다 | 41.4% |
| 아니다 | 40.9% |

F. 품업원관계

1. 경영자 고용의 안정성에 대한 정보공유는 비교적 평균적이다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 28.0% |
| 그저 그렇다 | 48.1% |
| 아니다 | 23.8% |

2. 시장상황에 대한 정보공유는 잘 전달이 안되는 편이다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 24.7% |
| 그저 그렇다 | 43.3% |
| 아니다 | 32.1% |

3. 작업영역에 있어서의 관리자와의 의견차이는 고려의 대상이 된다는 응답이 65.7%로 매우 높게 나타나고 있다.

| | |
|----------------|-------|
| 고려의 대상이 된다 | 65.7% |
| 말할 수는 있어도 무시된다 | 30.1% |
| 말할 수도 없다 | 4.2% |

4. 실수는 일반적으로 어떻게 처리되는가는 즉각 처벌을 내린다는 응답이 6.5%로 매우 낮게 나타나고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 냉정한 분석 | 50.2% |
| 무시함 | 43.3% |
| 즉각 처벌 | 6.5% |

5. 어려운 상황에서의 동료의 도움에 대해서는 동료의 도움을 기대할 수 없다는 응답이 67%로서 긍정적인 응답이 6.4%임에 비해 매우 높게 나타나고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 6.4% |
| 그저 그렇다 | 25.6% |
| 아니다 | 67.0% |

6. 어려운 상황에서의 상사의 도움은 5번과 마찬가지로 부정적인 응답이 59.0%로 매우 높게 나타나고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 9.7% |
| 그저 그렇다 | 31.3% |
| 아니다 | 59.0% |

7. 동기부여는 주로 어떻게 하는가라는 응답은 물질적 혜택(15.9%)이나 위협(10.1%)보다 권리에 의한 동기부여(73.9%)가 매우 높게 나타나고 있다.

| | |
|-----|-------|
| 과 러 | 73.9% |
| 해 데 | 15.9% |
| 위 험 | 10.1% |

8. 능력개발을 위한 회사의 도움은 긍정적인 답이 19.5%로 저조하다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 19.5% |
| 그저 그렇다 | 42.3% |
| 아니다 | 38.1% |

9. 연령, 건강, 가족상황에 대한 배려는 36.2%의 긍정적인 응답이 있었다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 36.2% |
| 그저 그렇다 | 47.4% |
| 아니다 | 16.4% |

10. 작업문제 방식은 실무자의 선호도를 고려하여 관리자가 결정하는 방식이 55.6%로 높게 나타나고 있다.

| | |
|------------|-------|
| 실무자와 협의 | 24.3% |
| 실무자 선호도 고려 | 55.6% |
| 관리자 독단 | 20.1% |

11. 작업계획과정에 참여할 욕구표현은 부정적인 응답이 31.6%로 긍정적인 응답보다 높게 나타나고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 18.6% |
| 그저 그렇다 | 49.8% |
| 아니다 | 31.6% |

12. 의사결정에 대한 종업원의 생각은 참여(34.4%)보다는 지시(58.0%)가 더 높게 나타나고 있다.

| | |
|-----|-------|
| 참 여 | 34.4% |
| 지 시 | 58.0% |
| 무관심 | 7.5% |

13. 종업원의 정상적인 행위는 창의력을 개발하는 것(14.1%)보다는 관리자를 기쁘게 하는 것(46.5%)이 높게 나타나고 있다.

| | |
|-------------|-------|
| 창의력 개발 | 14.1% |
| 목표달성 | 39.4% |
| 관리자를 기쁘게 한다 | 46.5% |

14. 노조조직에의 참여는 정상적으로 보는 견해가 65.7%로 매우 높게 나타나고 있다.

| | |
|----------|-------|
| 정 령에의 반대 | 25.3% |
| 정 상 | 65.7% |
| 모르겠다 | 9.1% |

15. 팀장님의 장래방법은 직무를 통해서라고 한 응답이 75.7%로 크게 나타나고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 경 령 | 12.6% |
| 직 무 | 75.7% |
| 업무의 활동 | 11.7% |

16. 신입사원에 대한 태도는 대체로 중립적이다.

| | |
|--------------|-------|
| 새로운 가치관을 가진다 | 52.6% |
| 호감을 갖추어야 한다 | 47.4% |

17. 관리자의 임무 중 부하의 개성과 경력발전이 있는가라는 설문에서는 아니다라는 응답이 67.3%나 되고 있어 경력개발계획(CDP)이 잘 정착하고 있지 않음을 보여주고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 12.6% |
| 그저 그렇다 | 20.1% |
| 아니다 | 67.3% |

18. 개인간 갈등에 대하여는 의견을 비교하여 해결책을 찾도록 도와준다는 응답이 59.3%로 높게 나타나고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 무 시 | 20.8% |
| 해결책 제시 | 19.9% |
| 의견의 비교 | 59.3% |

G. 직무수행

1. 전체 공정에서 자신의 직무가 어딘지를 알고 있는가라는 설문에서는 그렇다는 응답이 6.5%밖에 비해 아니다라는 응답이 68.4%로 매우 높게 나타나고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 6.5% |
| 그저 그렇다 | 25.1% |
| 아니다 | 68.4% |

2. 작업방식이 일반적으로 결정되는가라는 설문에서는 그렇다는 응답이 50.9%로 높게 나타나고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 50.9% |
| 그저 그렇다 | 31.3% |
| 아니다 | 17.8% |

3. 작업방식 선정에 실무자의 참여는 아니더라는 응답이 46.0%로 압도적이다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 16.4% |
| 그저 그렇다 | 37.6% |
| 아니다 | 46.0% |

4. 반복되는 문제와 작업방식의 관계가 있는가라는 설문에서는 아니더라는 응답이 54.2%로 문제의 발생에 대한 작업방식에 대한 인식이 낮다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 17.5% |
| 그저 그렇다 | 28.7% |
| 아니다 | 54.2% |

5. 계획이 정확한가라는 설문에서는 그저 그렇다는 응답이 68.7%로 매우 높다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 15.9% |
| 그저 그렇다 | 68.7% |
| 아니다 | 15.4% |

6. 작업의 물질적 준비가 적절한가라는 설문에서는 그렇다는 응답이 9.3% 뿐이다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 9.3% |
| 그저 그렇다 | 58.1% |
| 아니다 | 32.6% |

7. 진행중인 작업이 급한 일 때문에 중단되는 일이 흔한가라는 설문에서는 그렇다는 응답보다 그렇지 않다는 응답이 높다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 19.5% |
| 그저 그렇다 | 47.4% |
| 아니다 | 33.0% |

8. 작업이 장비고장이나 공급중단에 의해 혼란에 빠지는 일이 혼란가라는 설문에서는 그렇다는 응답이 50.5%로 매우 높게 나타나고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 50.5% |
| 그저 그렇다 | 37.6% |
| 아니다 | 11.9% |

9. 반복되는 문제의 발생은 진행중인 작업이 혼란에 빠졌기 때문인가라는 설문에서는 그렇다는 응답이 41.3%로 높게 나타나고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 41.3% |
| 그저 그렇다 | 38.0% |
| 아니다 | 20.7% |

10. 실무자들은 원하는 기간내에 기술보조를 받을 수 있는가라는 설문에서는 그렇다는 응답이 11.0%로 매우 낮게 나타나고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 11.0% |
| 그저 그렇다 | 61.0% |
| 아니다 | 28.1% |

11. 예외적인 요구에 대하여 호의적인가라는 질문에 대해서는 그렇다는 응답이 15.5%로 매우 낮다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 15.5% |
| 그저 그렇다 | 57.3% |
| 아니다 | 27.2% |

12. 실무자가 자신의 성과를 직접 조정할 수 있는가라는 설문에서는 그렇다는 응답이 비교적 높다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 34.3% |
| 그저 그렇다 | 49.3% |
| 아니다 | 16.4% |

13. 부서내 갈등이 조정방식과 관련이 있는가라는 설문에서는 그렇다는 응답이 19.0%로 낮게 나타나고 있다.

| | |
|--------|-------|
| 그렇다 | 19.0% |
| 그저 그렇다 | 39.5% |
| 아니다 | 41.4% |

<附錄 3> D電子 事例

I. 회사개요

1. 연혁

- 1971. 9. (주)내셔널의류 설립
- 1974. 1. 대우전자(주)로 상호 및 업종변경
- 1975. 1. 주안전자(주)인수
- 1977. 3. 대표이사 김우중 취임
- 1978. 1. 인우전기 인수
- 1983. 2. 대표이사 김용원 취임
- 1983. 3. 대한전선 가전부문 인수, 종합가전업체로 출범
- 1983. 7. 중앙연구소 개설
- 1983. 12. 기업공개(200억여원 신규공모, 총자본금 400여억원)
- 1984. 4. '84 생산성 대상 수상
- 1986. 11 전국 품질관리 우수상 수상
제1회 전국 VE 대상 수상
- 1988. 12. 전국 품질관리 분임조대회 대상 수상
- 1989. 1. 전사적으로 SIGMA운동 전개
- 1989. 3. 전공장 품질관리 1등급 공장으로 지정
- 1989. 11. 전국 품질관리 대상 수상
제26회 무역의 날 "금탑산업훈장" 수상
- 1990. 11. 제27회 무역의 날 "10억불 수출탑" 수상
- 1991. 1. 대표이사 배순훈 취임
- 1991. 5. 본사 마포사옥으로 이전
- 1993. 1. 「TANK」 주의 선언
- 1994. 2. 경총 주관 "보람의 일터" 대상 수상
- 1994. 5. 배순훈 사장 "한국경영대상" 수상
우수 특허 관리업체 대통령상 수상
- 1994. 11. "탱크 냉장고" 능률협회 주관 히트상품 대상 수상
- 1994. 12. DCN(대우시네마 네트워크: 종합유선방송 영화공급 채널) 개국

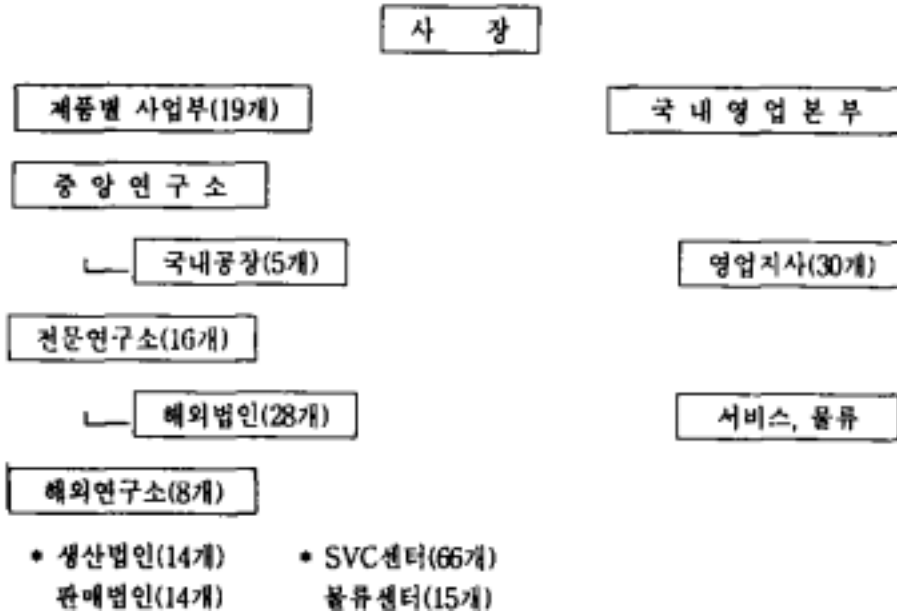
2. 경영방침

- 소비자 제일주의와 품질 제일주의 영업활동
- 소비자가 원하는 제품을 값싸고 튼튼하며 편리하게 공급하고 서비스함으로써 소비자와 더불어 발전하는 공존공영의 체제구축을 근본적인 영업방침으로 하고 있다.

3. 회사현황

가. 회사조직 현황

가. 회사조직 현황



나. 사업소 현황

1) 국내사업장(공장현황)

1) 국내사업장(공장현황)

| | 규 모 | | 인 원 | 주요생산제품 | | 비 고 |
|----------------|-----|-----|-------|---------------------------------------------|-------------------------|---------------------|
| | 대지 | 건평 | | 품 목 | CAPA | |
| 구미 첨단 전자단지 | 222 | 64 | 4,400 | C/TV VCR 컴퓨터 | 400만대 300만대 160만대 | 임팩트 초간편 |
| 광주 종합 가전공장 | 108 | 35 | 1,770 | 전자렌지 세탁기 오디오 가스보일러, 가스렌지, 청소기 등 | 300만대 150만대 300만대 | 한국형 공기밥솥 마세스타 |
| 인천 냉열기 전문공장 | 36 | 23 | 1,450 | 냉장고 팬히터, 컴프레서 | 100만대 | 임체형 |
| 주안 | 5 | 4.4 | 490 | VCR 데크 | 300만대 | |
| 여주 | 59 | 25 | 240 | 피아노 | 7만대 | |

2) 해외 생산공장

| | 소재지 | 규모 | 생산품목 CAPA | 투자액 | 자본금 및 지분 현황 | 가동일 |
|-------------------|---------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------|----------|
| 프랑스 전자렌지 공장 | 프랑스 로렌지방 몽위市 | 대지 1만평 건평 2천평 | 전자렌지 30만대 | 5,400만 프랑 | 2천만프랑 대우 70% JCB 30% | 1989. 2. |
| 영국 VCR 공장 | 영국 북아일랜드 벤파스트 | 대지 1만5천평 건평 3천평 | VCR 50만대 | 3,300만 달러 | 대우전자 100% 단독투자 | 1989. 5. |
| 미얀마 종합 가전공장 | 미얀마 양곤市 | 대지 6천평 건평 3천2백평 | C/TV 5만대 B/TV 20만대 오디오 16만대 냉장고 2만대 | 1,030만 달러 | 4백만 달러 대우 55% MIH社 45% | 1991. 5. |
| 멕시코 C/TV공장 | 멕시코 소노라주 산루이스 | 대지 1만5천평 건평 5천평 | C/TV 50만대 | 1,010만 달러 | 대우전자 100% 단독투자 | 1991.10. |
| 베트남 부품공장 | 베트남 하노이市 | 대지 2천평 건평 9백평 | TV Cab 19만대 선종기 Cabinet 30만대 VCR Cab 2만대 | | | |
| 프랑스 C/TV | 로렌지방 몽위市 | | C/TV 20만대 | 4천만달러 | 대우전자 단독투자 | 1993. 2. |

3) 판매망 현황

(단위 : 개)

| | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 대리점(직영점) | 1,400 | 1,612 | 1,912 | 1,977 | 1,500 | 1,550 | 1,500 |
| 보조유통망 | 5,100 | 4,929 | 4,716 | 3,284 | 4,000 | 4,000 | 3,800 |
| 전 체 | 6,500 | 6,541 | 6,628 | 5,261 | 5,500 | 5,500 | 5,300 |

4) 종업원현황

(단위 : 명)

| | 1987 | 1989 | 1991 | 1993 | 1994 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 총 인 원 | 16,347 | 15,890 | 13,035 | 11,969 | 12,348 |
| 관리·기타직 | 3,494 | 4,469 | 3,477 | 3,348 | 3,287 |
| 기 술 직 | 1,427 | 2,013 | 2,241 | 2,425 | 3,008 |
| 생 산 직 | 11,426 | 9,408 | 7,317 | 6,196 | 6,053 |

5) 사업실적

(단위 : 억원)

| | 1987 | 1989 | 1991 | 1993 | 1994 |
|--------|-------|---------|---------|---------|---------|
| 자 본 금 | 1,200 | 2,449 | 2,676 | 3,131 | 4,212 |
| 매출액 제 | 8,679 | 12,009 | 15,700 | 21,170 | 26,186 |
| 내수 | 3,333 | 5,355 | 5,700 | 9,015 | 9,769 |
| 수출 | 5,346 | 6,654 | 10,000 | 12,154 | 16,417 |
| (백만달러) | (690) | (1,020) | (1,300) | (1,524) | (1,890) |
| 손 익 | 151 | 139 | 136 | 190 | |

6) 질적 성장

· 변화방향

| 1983~90년 | 1991년 이후 |
|----------------------|--------------------------------|
| 양적성장추구 (매출액, M/S) | 질적성장 추구(이윤, 좋은 제품, 세계 일등회사) |
| 디자인, 신기능 제품 | 기본기능에 충실, 튼튼한 제품 → 「TANK」주의 |

- 「TANK」 주의

- 1993. 1. 「TANK」 주의 선언

- 기본기능은 강화하면서 튼튼하고 고장나지 않는 제품, 사용하기 편리한 제품개발 및 주력 자동기술에 의해 세계 일등상품 개발

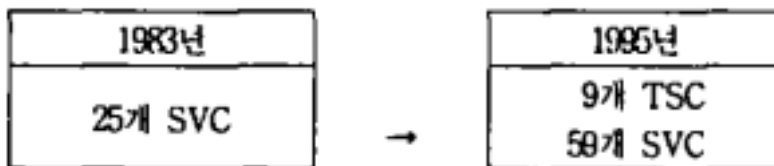
- 고객만족(CS) 경영에 입각, 서비스 강화 및 품질관리체계 확립

다. 국내영업의 변화

- 국내 유통망 확충

| 구 분 | 1983 | 1994 |
|---------|--------|------------------|
| 대 리 점 수 | 183개 | 1,500개 |
| 판 매 지 사 | 16개 지사 | 35개 지사(6개 판매사업부) |

- 안방배달제도
- 대리점에서는 주문만 받고 배달은 메이커가 직접 수행하는 선진 물류시스템
 - 장점 : 배송시간 단축, 대리점 경영개선, 불량발생요인 감소
 - 도입 : 1989년 7월 국내 가전사 중 처음으로 도입, 대전지역 시범실시
- 운영현황(1995년 2월 현재)
 - 전국 15개 물류센터 운영(서울, 부산 등 대도시)
 - 전국 21개 지역에서 실시(6대도시 및 수도권지역, 마산, 창원 등)
 - 서비스센터



- TSC(Total Service Center)
 - 기존 서비스센터를 광역단위로 묶어 첨단장비 및 시설, 우수한 인력을 집약, 고품질의 서비스 제공
 - 도입 : 1991년 7월 국내 가전업체에 처음으로 도입(인천 TSC)
 - 운영현황(1995년 2월 현재) : 9개 TSC 운영

- 주부사원제도

- 가전 3사 중 가장 잘 운영되고 있음.
- 도입 : 1984년말 가전업계 최초로 주부사원 방문판매제도 도입 실시
- 운영현황(1995년 2월 현재), 인원 약 5천명, 1994년 총 매출액 4,000억원(국내영업의 30% 점유)

- 품질관리
 - 디자인 · 기능 위주에서 기본기능 강화, 튼튼한 제품개발에 주력하게 되면서
 - 품질관리 체제강화
 - 1991년 10월 품질관리본부 신설
 - 1992년부터 ISO 9000시리즈 도입 품질보증체제 확립

<대우전자 10년>

1. 총 매출액과 1인당 매출액(단위 : 원)

1983년 : 총매출액 - 8백원
 1인당 매출액 - 1천5백만
 1992년 : 총매출액 - 1조7천3백억(21.6배 성장)
 1인당 매출액 - 1억4천5백만(9.7배 성장)

2. 주요제품 생산능력

1983년 : 칼라TV - 50만대
 VCR - 3만대
 세탁기 - 10만대
 냉장고 - 30만대
 1993년 : 칼라TV - 400만대(8배 성장)
 VCR - 300만대(100배 성장)
 세탁기 - 100만대(10배 성장)
 냉장고 - 100만대(3.3배 성장)

3. 국내 유통망 및 서비스망

1983년 : 대리점수 - 183개
 영업지사 - 16개 지사
 서비스센터 - 25개 S/C
 1993년 : 대리점수 - 1천5백개(8.2배 성장)
 영업지사 - 35개 지사
 서비스센터 - 59개 S/C, 9개 TSC

II. 경영이념 및 최고경영자의 경영철학

· 창조, 도전, 희생

| | |
|---------|----------------------------------|
| '창조' 정신 | 성실한 자세 개선의 자세 자기제발의 자세 |
| '도전' 정신 | 진취적 자세 계획의 자세 집념의 자세 |
| '희생' 정신 | 술선수범의 자세 근면절제의 자세 신뢰협동의 자세 |

1. 김우중 회장 경영철학

· 세계경영, 기술대우

1) 세계경영 : 세계경영의 국제화 · 개방화 추세로 추진된 세계경영은 과거 한국기업의 해외진출 전략이었던 단순교역이나 일부 비교우의 생산요소 획득을 위한 국지적 해외생산거점 확보방식에서 탈피해 그간 해외에서 축적된 경험과 역량을 바탕으로 생산, 마케팅, 금융, 기술 및 자원개발 등 총체적 경영활동의 해외 현지수행을 통해 국제경쟁력을 확보하고 새로운 비즈니스

기회를 창조해 나가는 것이다.

· 세계경영의 전략

- 세계 각 지역의 경제발전 단계와 비교우의 요소를 고려해 대상지역별로 차별성을 띠고 추진되고 있다.
- 미국, EC, 일본 등 선진국 지역에서는 판매법인 등 현지유통망 확대 구축으로 무역장벽 해소를 통한 자가브랜드의 마케팅 확대에 최우선 역점을 두고 전자, 통신, 우주항공 등 첨단분야의 R&D 센터를 설립, 최신기술 정보교류 습득의 창구로 활용한다.
- 금융구매, 복합거래 등으로 세계경영의 지원기로서로서의 활동성을 높이며 생산·제조법인 신설시 현지 수요에 적절한 제품을 개발·생산·공급한다. 또한 현지화의 효과적인 지원을 위해 인근 국가 지역에 우회진출을 통한 생산기지의 확대를 꾀한다.
- CIS, 중국, 동남아 등 경제개발지역에 대해서는 산업민영화에 참여, 사회간접자원 건설, 생산협작을 통한 기술·경영 노하우 전수등 경제발전과정에서 충실한 파트너십을 구축함으로써 경제규모 확대지원을 통해 신규수요를 창출하며 단독 또는 합작형태로 자동차, 전자, 기계, 경공업 등 전사업 분야를 망라해 비교우의 활용에 적합한 생산기지 건설에 우선 역점을 두고 경제개발 진전에 따라 단계적으로 현지 유통망 구축확대에 힘쓴다.
- 한편 지역내 생산기지에서 생산된 제품의 현지 내수공급은 물론 이 생산기지를 인근지역 시장확대의 교두보로 활용한다.

2) 기술대우 : 국제적 블럭화와 국제적인 제후전략의 성행으로 국가단위 경쟁력의 의미감소와 후발 개발도상국의 급속한 산업화에 따른 국내 생산제품의 가격경쟁력 약화를 적극적으로 극복해 나가겠다는 대우의 의지로 1993. 3. 22. 대우창립 26주년을 맞아 선포하였다.

· 인력운영 및 기술개발 투자

- 운영제도와 조직측면 : 엔지니어의 전문인력화와 활용에 한계가 있으며 기술정책결정과 개발을 위한 기술정보 관리조직이 취약하여 체계적인 기술축적이 어려운 실정이다.
- 인력측면 : 인력의 절대수가 부족하여 중장기적인 수급계획과 운영 방안이 미비하고 기존인력의 활용효율이 낮아 인력운용의 효율성 제고가 필요한 상태이다.
- 투자측면 : 단기 경영성과 위주의 운영으로 중장기 기술개발에 대한 관심이 감소하였으며 투자횟수가 낮은 기술개발 투자를 회피하여 장기 기술기반의 약화를 초래하였다.
- 기술대우는 위의 문제점을 대처해 나가겠다는 결연한 의지표현으로 이를 위해 총 5천억원을 투자하여 고등기술연구원을 설립하였다. 1995년까지 5백여명의 연구인력을 확보하여 기초연구를 활성화하며 국내외의 우수강사진의 확보, 학위과정을 개설하였다. 또한 지상 15층 지하 3층의 대단위 연구동을 건립하고 고등기술연구원 연구센터 외곽 53만평 부지에 대규모 연구단지를 조성, 입주케 함으로써 타연구소와 고등기술연구원과의 기술협력체제 구축에도 주력할 방침이다.

· 총체적·효율적인 기술관리체제 구축

- 첫째, 특정분야에서 세계최고의 경쟁력을 가진 핵심원천 기술의 확보와 일등상품 개발에 주력한다.
- 둘째, 효율적이고도 유기적인 기술네트워크 구축 및 활용에 힘쓴다. 고등 기술연구원을 중심으로 그룹내 전문기술연구소가 유기적인 기술협력체제를 구축, 수행과정별로 역할을 분담한다. 핵심기반 기술 개발은 고등기술연구원이, 중장기 신제품 개발 및 선행기술 개발은 각각 전문연구소(종합연구단지로 합할 예정)가, 단기 신제품 개발 및 상품디자인 분야는 각사 상품개발센터가 개별적으로 수행한다.
- 셋째, 경영전부문에서의 총체적 기술관리체제를 구축한다. 수요자 중심의 기술개발을 위한 생산현장, 품질관리부문, 마케팅부문 연계 및 기술개발 기능에 대한 평가관리기준을 채용하며 경쟁과 책임의 원리정착을 위해 업적평가에 따른 인센티브제도를 체계화한다.

2. 배순훈 사장의 경영철학

1) 「TANK」 주의 경영철학

- '튼튼하고(T) 안전한(A) 신한국형(NK: New Korea)제품'으로 꼭 필요한 기본기능을 강화하는 한편 '탱크처럼 튼튼하고 고장없는 제품, 사용하기에 편리한 제품'을 원하는 소비자요구를 적절히 반영한 것이다.

2) 국제화시대의 「TANK」 주의

- 국가경쟁력에서 이기려면 남들이 하지 않는 것을 독점적으로 하여 직접적인 對面(Confrontation)을 피하든가 또는 남들이 하는 것을 더 잘해서 정면대결에서 이기든가 두 가지 중에서 어떤 것을 강조해야 한다. 그러나 어떠한 경쟁이든 창조적인 면만 있는 것도 없고 같은 일이라도 남들보다 잘 하려면 창조적인 생각이 필요하므로 두 가지 전략이 선택의 문제가 아니라 어떤 측면을 강조하느냐는 문제이다.

- 새로운 민주정부의 신경계의 핵심은 제조업 경쟁력에 있다. 수출 상품을 생산하는 제조업의 발전은 대다수 국민들에게 쾌적한 작업조건에 안정된 직장을 제공하고 소득을 유효하게 사용할 수 있도록 물가를 안정시키는 역할을 한다.

- 제조업의 경쟁력제고는 기본으로 돌아가서 품질이 우수한 물건을 잘 만들고 값을 경쟁력 있도록 만들어 소비자가 필요한 시기에 공급하는 생산활동을 모든 측면에서 개선해야 한다. 이제는 정면으로 경쟁국가, 경쟁기업과 대결하여 비슷한 기술, 비슷한 자금, 비슷한 임금으로 여러 요소를 비슷한 방법으로 조합하되 경쟁자들보다는 조금이라도 앞서가는 길만이 우리의 경쟁력을 근본적으로 높이는 방안이다.

- 「TANK」 주의는 이러한 면에서 세계적인 최첨단 신상품의 개발보다는 이미 세계에 넓혀 소비자에게 익숙한 상품을 세계시장에서 제일 잘 팔리는 형태로 개발하기 위하여 기초로 돌아가서 그 상품의 용도를 검토하고 그 용도를 가장 잘 충족시킬 수 있는 창의적인 해결책을 찾아내는 것이다.

Ⅲ. '신바람나는 일터' 조성

1. 생산(현장)조직체계 개선

가. 목적

- 목표설정과 목표관리가 가능한 조직체계로 운영
- 생산현장 특성에 맞는 유연한 조직체계로 운영
- 생산활동의 주체인 기능직사원에게 생산에 관한 권한과 책임을 부여하여 생산성 및 품질향상에 목적을 둬.

나. 개선전 · 후 조직체계

- 개선전(1994. 12. 31. 이전): 기능직사원은 직장까지만 직책임명 가능함(과장 이상은 不可).
- 개선후(1995. 1. 1. 이후): 사업부(공장)의 관리 · 기능직 조직을 일원화하여 운영
- 기능직사원도 개인의 능력에 따라 그룹장 · 팀장으로 직책임명 가능함. 1995년도의 경우 기능직사원 중에서 그룹장(기존의 과장급)으로 49명 임명

2. 기능직 인사체계 개발

가. 기능직사원 직급체계

| 구분 | 체 계 |
|---------------|-----------------------------------------------|
| 직 급 (승격년한) | 5급 → 4급 → 3급 → 2급 → 1급 (3년) (4년) (4년) (4년) |
| 직위(직제) | 일반 → 파트장 → 그룹장 → 팀장 |

나. 기능직사원 인사체계 개선(안)

- 직급체계를 기능전문직제 형태로 운영

| | 직위(호칭) | 관리직과의 비교 | 직무수행능력(기능) / 담당업무 | |
|--------|--------|-----------|-------------------|--------------|
| 기성(1급) | 기 성 | 과장직급에 해당 | 지 도 려 | 현장관리 및 지도업무 |
| 기정(2급) | 기 정 | 대리직급에 해당 | 및 | 현장감독 및 전문업무 |
| 기과(3급) | 기 과 | 4급 사원에 해당 | 현장경험 | 현장지도 및 전문업무 |
| 기사(4급) | 기 사 | 4울 사원에 해당 | 판단기능 | 숙련 판단업무 |
| 사원(5급) | 기능사원 | 5급 사원에 해당 | 숙련기능 | 숙련 정형업무 |
| 사원(5울) | 기능사원 | | 기능습득 | 단순 / 보조 정형업무 |

주 : 기성(1급, 과장직급에 해당) 이상은 관리직의 직제와 동일하게 운영

다. 임금(기본급)체계 조정

| | 보상요소 | 검토사항 |
|-----|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 연공급 | 근속(연령)증가에 따른 생활급 요소를 반영 | - 전사원(남녀) 단일호봉제 - 승급은 일괄승급(연 2호봉) 적용 - 연공급 중 일부는 직능급으로 전환 |
| 직능급 | 직무수행 능력 및 기능도 향상에 따른 요소를 반영 | - 직급별 호봉체계 도입(1~40호봉) 검토 - 인사고과에 따라 차등등급(0~4호봉) - 승격 메리트차등화(직무별 직능급체계) |
| 직무급 | 작업환경, 직무난이도, 노동강도 등 직무요소를 반영 | - 직능급에 포함(직무별 직능급체계) |

라. 평가 및 승격(승급)체계

- 근무평가(연 2회) : 근무사항(50%) + 근태 · 상벌사항(50%)

- 직능평가(연 1회)
 - 사원, 기사: 자격시험 또는 능력평가(업무지식, 창의력, 실천력 등)
 - 기좌, 기정: 자격시험 또는 개선보고서
 - 기성: 논문제출 및 배포
- 정기승급 사정방법
 - 연공급: 실근무기간을 기준으로 일률승급(연 2호봉 기준)
 - 직능급: 당해년도 근무평가를 기준으로 개인별 차등승급(0~4호봉)
- 직능급승격 응시자격 및 전형방법

| 직 급 | 연 한 | 응 시 자 격 | 승 격 전 형 방 법 | |
|-------|-----|---------|------------------|--------------|
| 기 성 | - | | 관리직 승격(승진)기준과 동일 | |
| 기 정 | 5년 | 11호봉 이상 | 논문제출(발표) | 심사(인사위원회) |
| 기 좌 | 5년 | 11호봉 이상 | 근무평가(50%) | 상대평가 |
| 기 사 | 4년 | 9호봉 이상 | + 개선보고서(50%) | (대상인원 T/O제) |
| 사원(갑) | 3년 | 7호봉 이상 | 근무평가(50%) | 절대평가 |
| 사원(을) | 3년 | 8호봉 이상 | + 자격시험(50%) | (개인별 POINT제) |

- 응시자격을 취득호봉 기준으로 하여 발탁인사(승격년한 단축) 가능

3. 교육훈련체계 확충

가. 계층별 교육과정

- 1) 신입사원 교육
- 2) 관리자 능력개발교육

(1994년도 실시현황)

| 구 분 | 일 정 | 차 수 | 실시인원 | 비 고 |
|---------|---------|-----|------|----------------|
| 승격자 교육 | 3박 4일 | 5 | 394명 | 자체교육(1994년 신설) |
| 신임과장 교육 | | 4 | 311명 | |
| 신임과장 교육 | 4박 5일 | 2 | 168명 | 그룹 공통교육 |
| 신임차장 교육 | | 1 | 54명 | 자체교육(1994년 신설) |
| 신임부장 교육 | 5박 6일 | 1 | 24명 | 그룹 공통교육 |
| 신임임원 교육 | 10박 11일 | 1 | 7명 | 그룹 공통교육 |

3) CMT 통신교육(Comprehensive Management Training)

- 운영내용
 - 주 관: 대우인력개발원 및 한국표준협회 공동주관
 - 교육대상: 대리급 전원 및 수강희망자
 - 교과목: 인사 · 노무 · 재무 · 회계, 생산관리, 마케팅(총 4개과목)
 - 교육기간: 연간 2학기가 운영되며 학기를 본인의 희망에 따라 선택하여 1년간 1과목씩

수강(학기별 학습 3개월, 평가 및 성적처리 1개월)

· 학습방법 : 교재수령(과목당 4권) → 개인별 학습 → 레포트 제출(학기당 2회) → 레포트
 첨삭지도 → 스쿨링(요점강의 및 종합시험) → 과목이수

- 평가 및 반영
- 100점 만점에 60점 이상 취득(레포트 50% + 종합시험 50%)
- 4개과목 이수를 과장진급의 필수요건화
- 인사과과 반영 : 과목별 성적우수자 및 미이수자에 대한 가점/감점 부여(성적우수(90점 이상)가3점, 상위2%가2점, 상위5%가1점, 미수료 감2점)

4) 여사원 교육

- 교육기간 : 2박 3일
- 운영방법 및 1994년도 실시현황

| 구 분 | 입사 1년 미만 | 입사 3년차 | 입사 5년 이상 |
|-------|----------|-----------|----------|
| 과 정 명 | 기본과정 | 능력개발과정 | 자기혁신과정 |
| 교육목표 | 기본예절 생활화 | 체계적인 능력개발 | 매너리즘의 극복 |
| 운영방법 | 사내강사 중심 | OLTC 중심 | 자기혁신 중심 |
| 실시현황 | 차수 | 3 | 1 |
| | 인원 | 181명 | 55명 |

5) 현장감독자 교육

· 매년 정기적으로 임명되는 현장감독자(직장, 반장, 조장) → 1995년부터는 생산(현장)조직체계 개선에 따라 신규 임명되는 파트장 교육으로 전환하고 그룹장은 신입과장 교육에 흡수예정

나. '5분미팅' 운영

- 1) 교육목적 : 기능직사원 및 조·반장간의 의사소통과 직업관 함양
- 2) 교육대상 : 현장근무자 전원
 방 법 : - 매주 1장의 메시지를 현장에 배포(200자 원고지 10매 내외)
 - 현장에서 조회시 5분 정도의 시간을 활용, 내용을 읽고 간단한 대화로 정리

다. 산업교육원 운영현황

- 1) 교육목적 : 기능직사원에게 전문대 및 4년제 대학에 상응하는 대학 교육이 기회를 부여함 = 전문인력(Technician) 양성
- 2) 교육기간 및 입학자격 요건
 - 전문대 과정(9개월)
 - 고졸 또는 동등학력 소지자, 실근무경력 만 3년 이상인 자, 만 30세 미만인 자, 고교성적 전체 2분의 1 이내인 자

· 일반대 과정(1년)

- 산업교육원 수료자 또는 정규전문대 졸업자, 정규전문대의 경우 만 30세 미만인 자(단, 산업교육원 전문대과장 수료자는 연령제한 없음), 산업교육교원 수료자 : 2.7 이상, 전문대 졸업자 : 3.0(4.5만점) 이상인 자.

· 산업교육원 과정(1년 6개월)

- 고졸 또는 이와 동등한 자격 및 정규전문대 졸업자, 입사후 실근무 경력 만 2년 이상인 자, 만 30세 미만인 자를 원칙으로 함. 고졸 : 고교성적 전체 2분의 1인자, 전문대졸 : 평균 3.0(4.5만점 기준) 이상인 자.

3) 교육방법 : 아주대 산업교육원 위탁교육 파견

- 주간 풀타임 전일교육제

- 수학기간중 근무면제 및 전원기숙사 입주

라. 서울대 산업전략 기술교육

1) 운영목적 : 산업전자 기술의 전반적 실무기초 및 최신지식 전달

2) 운영개요

| 교육주관 | 대 상 | 교육방법 | 교육시간 | 교과과정 | 1인당 경비 |
|----------------|---------------------|---------|---------|------------|------------|
| 서울대 공과대학 및 기초실 | 연구개발, 생산기술의 비 전자전공자 | 주 2회 강의 | 총 100시간 | 컴퓨터 및 인공지능 | 1,000,000원 |

마. 아주대 단기 전문기술교육

1) 운영목적 : 그룹사 연구개발 및 생산, 기술직의 전문 실무능력 향상 과정

2) 운영개요

| 교육주관 | 대 상 | 교육방법 | 교육시기 | 교과과정 | 인당경비 |
|-----------|-------------------|--------------------|---------------|------------------|----------|
| 아주대 및 기초실 | R&D 및 생산기 술부문 근무자 | 전일제 합숙교육 (2주 88시간) | 아주대 동·하계 방학기간 | C언어 OP-AMP 전동기제어 | 400,000원 |

바. 최고경영자 파견교육

| 과 정 명 | 개 설 기 관 | 교육기간 |
|----------|--------------------|-------|
| 최고산업전략과정 | 서울대 | 5개월 |
| 최고경영자과정 | 서울대, 연세대, 고려대, 서강대 | 4~6개월 |

사. KAIST 석·박사 과정

- 교육주관 : KAIST(서울분원)

아. SONY-CDI 기술통신교육

- 교육주관 : SONY-CDI사
- 교육대상 : 연구개발 직원 중 희망자
- 개설과목 : 기계·전자 등 기초 및 응용기술분야

자. 전산교육

- 교육장소 : 부천연수원(1박 2일)
- 교육대상 : 경인지역 근무자
- 교육과정 : OA기본, 자료관리, 데이터베이스

차. 어학교육

4. 주요 복리후생제도

가. 복리후생 기본체계

| 복 리 후 생 체 계 | | |
|-------------|--------------|-----------|
| 복리후생추진위원회 | | |
| 복리후생제도 | 복리후생시설 | 건강관리 |
| 주택자금 지원 | 기숙사 운영 | 의료보험조합 운영 |
| 고충처리 | 사택(사원APT) 운영 | 부속의원 운영 |
| 학자금(장학금) 지원 | 체육시설 운영 | 정기건강진단 실시 |
| 경조금 지원 | 이·미용실 운영 | 환경측정 실시 |
| 포상 | 도서실 운영 | 복수건강진단 실시 |
| 신용협동조합 운영 | 하계휴양소 운영 | 간염 접종 |
| 우리사주조합 운영 | 식당 운영 | 성인병 검사 |
| 동호인회 운영 | 소비조합 운영 | |

나. 주거안정지원

1) 사원APT 지원

- 입주자격
 - 해당사업장에 근무하고 있는 종업원(기혼자)을 대상으로 하여 입주 희망자 중 입주 우선순위에 따라 입주자를 선정
- 입주년한 5년
 - 사택보유현황(1994년 12월말 기준)
 - 구미공장 : 사원APT 324세대
 - 광주공장 : 염주 주공APT 20세대

2) 기숙사 제공

- 입주자격 : 미혼남녀사원 대상, 일일통근이 곤란한 종업원 우선 입주

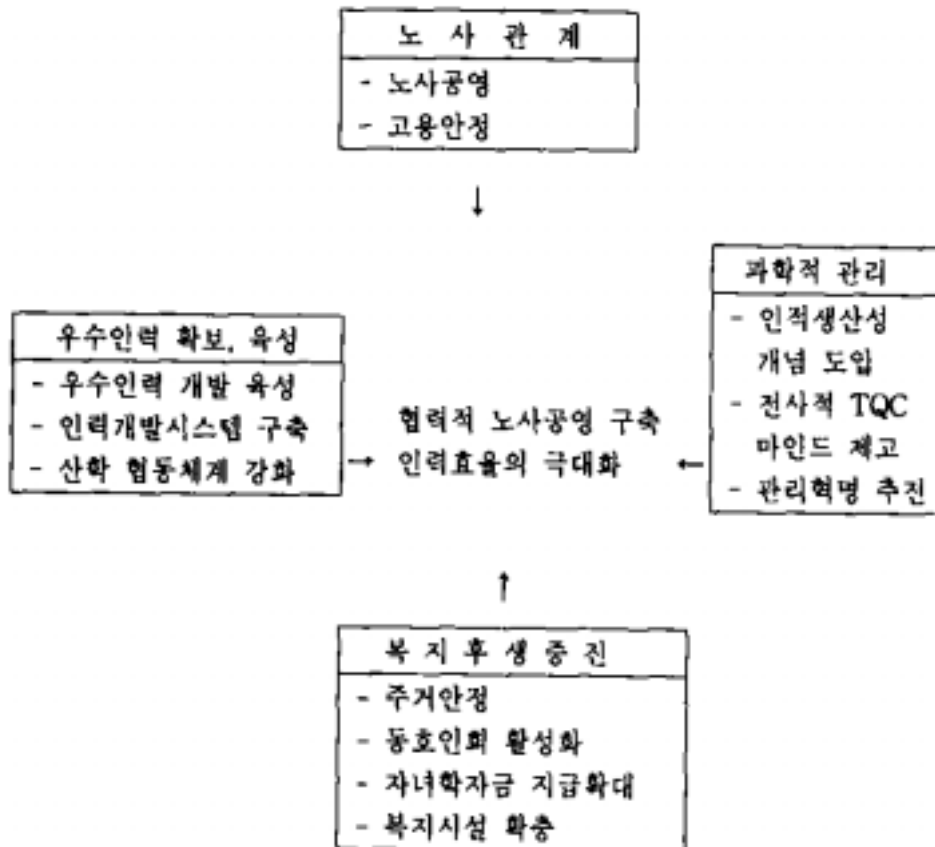
3) 주택자금 융자

다. 통근차량 운행

- 사내식당 운영 및 식사보조금 지급
- 피복지급
- 자녀학자금(장학금) 지원
- 퇴직 및 장기근속 처우
- 경조사 지원
- 우리사주조합
- 대우가족 건강검진, 부속의원(의무실) 운영
- 모성보호관련 : 생리휴가, 산전·후휴가, 육아휴직, 육아시간(수유 시간)
- 하기휴가 및 하계휴양소 운영, 야유회, 체육대회
- 동호인회 지원, 민원봉사실 운영

IV. 세계 최고수준의 노사공영체제 정착

1. 노사·노무정책의 기본사고



2. 노동조합 현황

- 1983년 3월 22일 대학전선(주)과 대우전자(주)의 사업일부 양도양수에 따른 고용승계를 토대로 동년 4월 14일 노동부에 설립신고증을 교부하고서 정식으로 출범

- '조직강화', '신의협동', '복지향상'의 세 가지 기본운동지침을 바탕으로 활동하고 있으며 집행부를 중심으로 5개 지부로 구성되어 6,300명의 조합원을 갖는 대규모 조직으로 성장하여 왔으며, 단위노동조합으로서는 흔하지 않은 조직의 특성을 가지고 있다. 이는 경인지역, 경북지역, 전남지역 등에 종업원이 분산되어 있다는 점과 그 지역과 사업장의 특성이 상존하고 있다는 점이다.

- 교섭단체 고유의 목적과 사업을 추진하기 위한 활동단위로서의 일정한 기구를 설치·운영하고 있으며, 지부는 본부조합과 업무운동을 밀접하고 원활하게 하기 위하여 조합사업계획 예산에 의한 지부운영 계획과 예산을 집행하고 있다.

· 주요연혁

- 1983. 3. 대한전선 가전부문 대우전자로 양도양수(고용승계)

대우전자 노동조합 창립총회

대우전자 노동조합 제1대 위원장 선출(김장선)

전국금속노련 가맹인준증 교부

- 1983. 4. 노동조합 설립신고증 교부

- 1986. 4. 대우전자 노동조합 제2대 위원장 선출(김장선)

- 1989. 3. 대우전자 노동조합 제3대 위원장 선출(정찬백)

- 1992. 5. 대우전자 노동조합 제4대 위원장 선출(이해석)

3. 노사협의회제도의 정착(1989년 이전)

1) 노사협의회의 운영

- 중앙노사협의회(본사), 공장노사협의회(공장 각 사업장)

- 노사협의회 위원은 노사동수로 노사 각 8인으로 구성되어 있으며, 노사 협의회는 운영규칙에 따라서 매분기 1회 정기회의를 개최하고 있으며, 필요시 임시회의를 개최할 수 있도록 규정하고 있다.

2) 노사협의사항

회사경영방침, 생산계획(실적), 인력운영계획 등의 보고사항과 생산성 향상방안, 근로자 복지증진방안, 교육훈련, 작업환경, 고충처리 내용 및 노사문제 예방차원에서 협의사항을 진행하고 있다.

4. 협조적 노사관계 유지로 산업평화 정착(1989~93년)

1) 모범적인 단체교섭관행 정착

동시교섭(임금인상, 단체협약)관행 정착, 현실적이고 합리적인 노조 임금 인상 및 단체협약 요구(안) 제시

2) 경영설명회

매년 상·하반기 각 1회씩 회사 최고경영자(사장)가 전사업장을 순회하면서 기능사원 중심으로 회사경영 현황에 대한 이해를 통한 노사화합의 기틀을 마련하는데 있음.

3) 고충처리제도 운영

4) 무인 인사상담제도

개인의 고충을 여과없이 직접 해당부서에 전달되게끔 함으로써 왜곡을 방지하고 신속한

해결방안을 강구하는데 있음(고충상담 전용전화기를 총무부내에 설치 - 자동응답 기능).

5) '사장과의 대화'를 통한 노사협조 분위기 조성
현장근로자와 최고경영자간의 직접대화를 통한 일체감 형성에 기여

6) 노사합동 해외연수 실시

7) 노사 한마음으로 '「TANK」 주의 실천결의대회' 개최

8) 각 사업장별 Family-Training 한마당교육 실시

5. 생산적 노사관계 초석마련으로 국제경쟁력 강화(1994년)

- 매년 교섭이 시작되기 전에 '노사합동 정책세미나'를 개최하여 사전에 충분한 실무교섭을 하고 있음 - 실제 교섭석상에서는 노사가 결론만 내릴 수 있도록 함.
- 당사의 국제경쟁력 강화방안의 일환으로 '국제경쟁력 강화를 위한 노사합동 경영토론회'를 개최
- '노사공동선언' 발표
- 노사공동선언의 주요내용 - 산업평화와 고용안정, 생산성 향상과 품질혁신

- 우리 제품의 판매에 노동조합이 앞장
- '보람의 일터' 대상 수상(한국경영자총협회 주관)
- 노동조합, A/S활동 전개에 대한 결의문 발표
- 노동조합 주관, '탱크제품 알리기' 추진결의대회 및 가두캠페인 실시
- 노동조합 주관, 공장(지부)별 '탱크제품 알리기' 가두캠페인 실시
- 적극적인 대외활동을 통한 생산적 노사관계 구축 : 당사의 생산적 노사관계에 대한 공로가 대외적으로도 크게 인정받아 1994. 5. 23. 김영삼 대통령이 직접 주재한 '제10차 신경제회의'에 대우그룹 노동조합 대표로 이해석 노조위원장이 참석
- 제1회 노사한마음 체육대회 개최
- 노동조합 주관 '고객에게 편지보내기 운동' 전개
- 이해석 노조위원장 '무역의 날 산업포장' 수상

6. 2000년대를 향한 중 · 장기적 노사 · 노무관리 정책수립

- 중 · 장기적 노사 · 노무관리 정책수립 배경 및 경과

1) 2000년대 회사목표

- 「TANK」 주의 완전한 결실
- 매출 100억달러(약 8조원) 달성
- 세계 초일류기업으로 성장

2) 대우전자 노사 · 노무관리 업무목표

- 세계 최고수준의 협조적 노사공영체제 구축
- 사업부제 정착을 위한 효율적 노사 · 노무업무 지원

3) 추진방향

- 인간(종업원) 중심의 경영체제 확립으로 궁지와 보람의 일터 조성
- UR 타결 및 NAFTA, EEA 등 제반 국제경영환경 변화에 적응

4) 실천방향

- 사업부제 정착을 위한 본사와 사업장(사업부)간의 업무분장

- 본사 : 전사 노동정책 수립 및 노동조합(본조) 지원
- 사업장(부) : 노동조합(지부) 지원 및 현장중심의 노무관리(보직 · 임금 · 복리후생 등 1차적 노무관리 전반)

- 중 · 장기적 노사 · 노무관리 실천방안 수립
- 노사정책 : 현장(사업부) 중심의 노동조합 지원체제 정착
- 임금정책 : 임금체계 개편(실적급 도입)
- 고용정책 : 전문인력 중심의 인력구조 정착 및 인력개발
- 복리후생정책 : 복리후생제도 확충 및 시설의 다양화

V. 생산성 및 품질향상운동 추진

1. 성장 및 품질주의의 경영전략(1983~92년)

1) 방침관리

- 1985년 : 부문별 목표관리로부터 전사적 방침관리로 전환
- 1986년 : 방침정책에서의 미비점 보완, 품질관리대상에 도전
- 1987년 : 방침관리의 문제점을 중점적으로 개선, 기반구축
- 1988년 : 방침관리의 내실화

2) 생산관리

- 당사의 생산형태의 복합형태로 급변하는 국내의 수요에 따른 적기공급을 목표로 하여 CELPI(Cost Equipment Labor Performance Index)시스템을 통한 생산능력 증대와 납기관리에 역점을 둔 생산관리체계를 구축, 또한 수요변동에 능동적으로 대처하기 위해 생산관리 전산화를 통한 로트별 생산체계와 MRP시스템을 당사 고유특성에 맞게 DMC(Dea woo Material Control)시스템으로 정착
- 1985년까지 : MSO관리시스템을 구축하여 기종별 표준작업에 의한 MH관리와 일일 입고관리를 하였음.
- 1986년 : MSODP 의한 생산계획을 수립, BOM관리, 생산성관리의 전산화 추진 및 자주 검사관리를 실시
- 1987년 : IE기법의 확산과 정확한 출하관리를 위한 일 · 주관 생산 회의를 실시하여 문제점을 follow-up하였고 품질예고서를 발행
- 1988년 : Loss관리 및 생산관리 전산화를 추진하여 합리적으로 생산량 관리를 실시
- 1989년 : 생산라인 온라인화를 꾀하여 종합적 생산관리를 실시

3) 표준화

- 1983~85년 : 관리업무 중심의 기본체계를 정립하여 관리표준, 기술표준, 검사규격, 제조표준을 제정하여 전공장이 품질관리 1등급 공장으로 지정
- 1986년 : 품질관리대상 도전에 의해 1987년까지는 전사 기술표준을 부문별로 추진하여 KS표시 허가를 획득하게 되었으며, 부품품질 확보를 위한 협력업체의 표준화도 병행하여 추진
- 1988년 : 관리표준의 재정비 실시, 전사 기술표준체제를 단계적으로 확립, 발전, 중장기 계획에 따른 재정비 실시
- 1989년 : 도입기술, 축적기술, 개발기술 등에서 얻어진 기술관계 자료를 노하우로서 기술표준으로 재정비하여 관리

4) QC 분임조 활동

- 1985년까지 : 생산현장을 중심으로 활동기반을 조성
- 1986년 : 전국 분임조대회 '대상'과 '은상'을 수상하는 성과 이룩
- 1989년 : 본사, 개발부문의 개선연구회 편성, SIGMA성과 발표대회

5) 개선제안 활동

- 업무수행 중 발생하는 문제점을 스스로의 창의력과 연구의욕을 통해 자기개발, 업무능률 향상, 품질개선, 작업개선, 원가절감, 생산성 향상 등 경영합리화를 추구할 목적으로 1978년부터 도입 운영

6) 자재관리

- 원가절감을 위한 적가의 자재를 품질 및 납기를 맞추어 생산현장에 공급하기 위해 컴퓨터를 이용한 자재 전산시스템 구축 및 과학적 관리자재 체계확립에 많은 노력을 경주하여 왔다.

7) 협력업체 관리

- 협력업체를 당사 생산라인의 연장으로 인식, 수직적이고 동반자적인 입자의 적극적 개념을 도입

8) 제조·공정관리

- 동종업체간의 경쟁격화와 제품의 라이프사이클의 단축으로 고부가가치의 제품에 대한 연구개발은 물론 당사제품 특성인 다품종 소량생산의 정비가 절실히 요구됨.

9) 설비관리

- 품질제일주의를 경영목적으로 하여 품질보증활동에 전력해 오고 있으며 특히 설비효율화를 위해 계획, 안전, 보건 등 전사원이 전원 참여하여 관리

10) 안전·보건관리

- 1985년 : 안전보건관리 규정을 제정하고 안전보건관리자를 선임, 산업안전 보건위원회를 구성
- 1986~87년 : 안전보건교육에 중점, 방송교육체계 정비, 각 공장부속의원을 설치, 안전보건 정기점검 실시
- 1988년 : 각 공장 안전보건관리과를 신설

11) 계측기 관리

- 품질보증관리의 일환으로서 목표품질에 대한 제조품질의 적합도를 평가하는데 있어 계측기 관리의 중요성을 인식, 이의 정밀도 및 정확도 관리에 중점을 두어 관리

12) 제품 및 출하관리

- 유통망의 대폭적인 확대로 공급물량의 증가와 다품종 소량생산 추이에 따라 과학적이고 전문적인 관리체계 구축이 절실히 요구

2. 「TANK」 주의 운동 추진(1993년 이후)

1) 사업부별 품질경영체계 수립(상품기획단계)

- ISO 9000 시리즈의 도입을 계기로 고객위주의 내실있는 품질보증체계 정립
- 인증에 관계없이 모든 제품의 품질보증체계는 ISO 9000에 의거 운영

2) 고객요구 품질의 조사후 상품기획에 반영(개발단계)

3) 설계품질 목표설정

4) 제품심사제 보완·준수

- 설계품질 심사(Design Review 1,2,3,4), 양산품 품질심사, 포장심사(LPP) 등

5) 외관품질 향상

6) 고신뢰성관련 기술 및 평가기술 연구

7) 부품표준화의 추진 : 생산단계의 「TANK」 주의 품질혁신운동

- 출하검사
 - 출하검사 AQL 조정(불량품 출문 원천봉쇄)
 - 불량등급의 재조정
 - 출하검사시 샘플 수량 및 불량발생시의 등급판정 원칙 준수
 - LOT 불합격품의 처리
 - 공정검사
 - 공정부품 및 작업불량 PPM 관리
 - 공정중 불량품의 수리
 - 수입검사
 - 수입검사 강화 : 협력업체 체질강화
 - 무검사 업체(품목)의 단계적인 확대
 - 부품품질관리 지수 : 납입품질 이상 비율 - 공정중 부품불량품
 - 중요부품의 출장검사, 출장지도 실시
 - 제품 및 품질보증시스템 감사 실시
 - 객관적인 고객입장의 품질평가
 - 전제품 연 2회 이상 실시
 - 협력업체 합리화 추진
 - 사업부제 운영에 따른 지역별 업체관리화 추진협의체 운영
 - 연도별 품질목표(PPM) 설정 운영
 - 품질인증제도 실시 : 합리화 지도업체는 반드시 품질인증, 미인증 업체는 향후 거래중단
 - 협력업체와 관련한 여러 제도의 뒷받침
 - 협력업체 지도요원 운영
- IV. 연구개발 투자 및 일등상품 개발로 국가경쟁력 강화
1. R&D 투자
- 가. 조직 및 제도
- 1983. 7. 중앙연구소 설립, 산하에 5개 연구소 운영 : 영상, 가전, 컴퓨터, 오디오, 디자인실
 - 1991. 5. 연구원 전문직제 도입
 - 1991. 11. 영상, 오디오 부문 대우센터로 이동
 - 1993. 1. 제품별 연구소 조직으로 개편합운영: 국내 16개(기초연구 11개, 디자인실, 생산기술 4개)
- 나. 투자
- 대한전선 인수당시(1983년) 연간 70억원 수준에서 1993년에는 1,800억원 규모(매출액의 약 8% 수준)으로 25배 성장
 - 연도별 R&D 및 시설투자 규모

(단위 : 억원)

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 |
|--------|-------|-------|-------|-------|
| R&D 투자 | 1,000 | 1,200 | 1,500 | 1,800 |
| 시설투자 | 1,050 | 1,100 | 1,200 | 1,500 |

다. 인력운영

(단위: 명)

| 구분 | 1991 | 1992 | 1994 | 1996 | 2000 |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 인세 | 1,140 | 1,420 | 1,420 | 2,070 | 3,000 |
| 박사 | 10 | 25 | 28 | 60 | 120 |
| 석사 | 80 | 140 | 152 | 340 | 480 |
| 학사 | 430 | 800 | 850 | 1,240 | 1,800 |
| 연구보조, 기타 | 360 | 340 | 390 | 430 | 600 |

2. 일등상품시리즈 개발 실적

- 임팩트 TV 플러스
- 공기방울 세탁기 Z
- 다이아몬드 헤드드럼 초간편 VTR
- 입체냉장고 탱크
- 이중가열 전자렌지
- 저소음 물걸레청소기 싹싹

VII. 국가발전 및 사회발전에 기여

1. 국가발전에 기여

가. 수출입국 실현으로 국가발전에 기여

- 1989. 12. 금탑산업훈장을 수상
 - 1990. 12. "10억 달러 수출탑" 수상
- 참연도별 수출실적

| 구분 | 1983 | 1989 | 1991 | 1993 | 1994 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 수출총액 | 24,445 | 62,377 | 71,870 | 83,000 | 97,000 |
| 당사 수출액 | 92 | 1,020 | 1,300 | 1,524 | 1,880 |
| 기여비율 | 0.38% | 1.64% | 1.81% | 1.84% | 1.94% |

<제품별 판매계획>

참기본방향

- 「TANK」 주위에 입각, 기본기능을 강화하여 튼튼하고 고장없는 제품개발 : 경쟁력제고 주력
- 단순한 물량확대보다 고부가가치화, 체산성 개선에 주력
- 기술분야에서의 독창성과 비교우위 확보를 통한 히트상품 다수개발

참갈라 TV

- 대형 및 고품질 제품의 수출확대로 브랜드 인지도 확대: 동남아산 저가제품과 차별화, 브랜드 세일 확대
- 대형라인으로 전환
- 미개척시장 집중개발 : 이집트, 중국, 페루, 남아프리카, 러시아 등
- 현지 마케팅 강화
- 현지공장 CAPA 증대 : 멕시코, 프랑스, 폴란드 등

참VCR

- 1994년부터 본격화한 브랜드 세일의 확대 : 1994년 45% → 1995년 55%
- 북미지역에 수출하기 시작한 초간편 VCR 본격확대 및 수출지역 확산
- 4헤드제품 비중 확대 : 1994년 40% → 1995년 60% 계획

참전자렌지

- 단기능 위주에서 오븐그릴 등 다기능 복합제품의 비중확대 : 1993년 20% → 1994년 30% →

1995년 40% 계획

-특히 유럽시장 M/S 약 20%, 현지생산분 30만대 포함하면 유럽내 한국제품이 50% 이상을 차지하는 인기를 차지하는 등 호조를 보임에 따라 점차 고급화에 치중

촬세탁기

-전체 수출금액 및 수출이익이 크게 증가

-대형세탁기 소요급증

촬냉장고

-성공적인 국내판매 분위기를 해외로 전환

-해외공장(멕시코, 인도네시아, 프랑스, 폴란드)의 성공적인 운영으로 대외환경 변화에

효율적으로 적응

-대형냉장고의 소요증가 추세

400L 이상 : 1993년 25% → 1994년 35% → 1995년 45% 목표

<지역별 판매계획>

-세계무역기구(WTO) 출범에 따라 세계 도처에 브랜드 판매조직 설립

-지역별 특성에 맞는 다양한 마케팅 전략 수립시행

-지역별 고객이 원하는 상품개발 및 생산, 고객지향적 마케팅 강화

-현지공장 자체 경쟁력강화 주력

-현지연구소 설립 등으로 기술 및 정보수집, 교환

-장래 가전수요에 초점을 맞춘 생산촬판매전략 수립

나. 성실납세로 세수증대에 기여

다. 국토의 균형발전에 기여

-광주 및 호남지역의 경제활성화에 크게 기여

2. 사회발전에 기여

가. 학술지원사업

-대우학술총서가 220권 출간을 돌파(인문사회과학분야 :63권, 자연과학분야 :82권, 번역 :48권, 공동연구 및 기타 분야 :25권)

-현재 대우가 지원한 연구건수는 논저 600건, 연구번역 186건, 공동연구 95건 등 총 820여건을 기록. 이 중 295건의 연구결과가 제출되어 220건이 이미 출간

나. 사회복지 및 육영사업

-소년소녀 가장들을 위한 '대우 꿈동산' 완공 : 1992년. 5. 5. 청주에 문을 연 '대우 꿈동산'은 총 12억 6천만원을 들여 부지 3천600평을 구입, 건축시공에 들어가 그동안 아파트 공사비 22억 7천만원 부대시설 조성비 2억 7천만원 등 총 38억원을 들여 공사 진행

-도서, 벽지학교에 '사랑의 양서보내기 운동' 전개

-어린이에게 새생명을 '모금운동' 실시

-소년소녀 가장에게 '사랑의 세탁기' 기증

-무의탁 노인촌 위로방문 실시

-농어촌 후계자 후원사업 전개

-강원도 양양군과 자매결연

A New Type of Management in Korea

PROBLEMATICS

The Quality Circle movement was introduced and widely disseminated in the 1970s, followed by the Corporate Culture Movement and Total Quality Management(TQM). Issues that have recently emerged are Re-engineering and Cooperative Labour-Management Relationships.

The problems raised in these areas are :

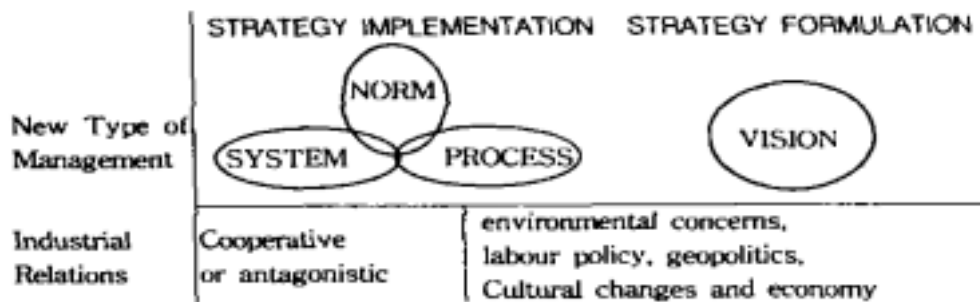
1. Campaigns hardly penetrate deeply rooted habits and on-going procedures, especially in the lower level of the hierarchy.
2. Personnel policy reforms from the seniority system have faced oppositions from the trade-unions.
3. Various programs are not well-coordinated.

Speculations for this research originated from Taylorism, Major points are as follows:

1. Taylorism is based on the cooperative labour-management relationship.
2. In order to increase performance and wages, rational production procedures should be applied.
3. For this to occur, organizational system's supports are needed.

(Functional organization and performance wage system, etc.)

RESEARCH MODEL AND HYPOTHESIS



1. Vision(long-term business planning and strategy) should be elaborated along with elements of strategy implementation(organizational development factors: NORM, SYSTEM, PROCESS) and each factor should have organic relationships.
2. Genuine cooperative labour-management relationships enhance the effectiveness of the new type of management practices and vice versa. Government labour policy is also important for this. Applied research methods include theoretical reviews, statistical analysis and nine company cases concerning on-going issues.

FINDINGS

1. The Corporate Culture movements vaguely represent the real vision of the company which stems from business planning.
2. Out-spoken norms are relatively well-penetrated into systems, especially on personnel policies. However, this is not the case for detailed procedures.
3. The most unsatisfactory responses are from the work-procedures : work-planning and supports, division of labour, skill developments and training, clear commands and explanations, etc.
4. The cooperative labour-management relationship programs are in the campaigning stages. They have not yet reached the level of participatory programs on operations and managements.
5. Restrictions on trade union practices (freedom of trade union formations, third party supports and political involvements) and the excessive use of anti-communism ideology are obstacles to cooperative labour-management relationships.

CONCLUSIONS

The crucial point for the new type of management is the systematic concerns on the substance of presented slogans and movements: work-procedures, business planning, detailed programs for cooperative labour-management relationships, etc. (Should I call it "Neo-Taylorism"?)

The new type of management practices have introduced in the name of "Anti-Taylorism" and too much emphasis has been put on human relations, CDP, participation, organic organizations, minds, visions, cooperations, circles and teams, without sufficient consideration to the work itself. What needs to take place in Korea during the mid-1990s is the development of Taylorian concepts (cooperation, scientific operations, and performance appraisal) in modern business environments.

For this to happen, the tripartite parties should consider the following :

- 1) Management :Back to the basics! Daily operations are essential to new reforms and movements. Be systematic ! Various programs are all inter-related. Be genuinely cooperative with trade unions. They are real business partners.
- 2) Labour Movement :In order to enhance productivity be cooperative with business reforms. Productivity is the first condition for existence.
- 3) Government :Be neutral on labour issues.

참금聖煥

- 서울대商大 商學科 卒業
- 한국 공인회계사(최우수) 합격
- 미국 노드웨스턴大 經營學 碩士
- 프랑스 파리大 經營學 博士
- 韓國勞動研究院 研究委員
- 現 同德女大 經營學科 教授

참主要著書

- "韓國勞使關係의 力學", 프랑스 파리대학, 경영학 박사학위 논문, 1990.
- 『人事管理』, 信協中央會 研修院, 1989.
- 『信協財務管理』, 信協中央會, 1989.
- 『非正規勞動에 관한 研究』, 韓國勞動研究院, 1992.
- 『企業文化와 成果給』, 韓國勞動研究院, 1993.
- 『競爭力과 賃金體系의 國際比較研究』, 韓國勞動研究院, 1994.