

企業文化와 勞使關係類型의 相互關聯性에 관한 理論的 考察

金 哲 龍*

目 次

I. 序 論	III. 勞使關係와 企業文化의 相互關聯性 과 類型化
II. 勞使關係와 企業文化의 類型化에 따른 理論的 根據	1. 勞使關係와 企業文化의 相互關 聯性
1. 勞使關係의 類型化에 따른 理論的 根據	2. 勞使關係와 企業文化의 類型化
2. 企業文化의 類型化에 따른 理論的 根據	IV. 結 論

I. 序 論

우리나라에 있어서 '87년 6. 29를 계기로 권위주의적 공업화 과정에서 잠재되어 왔던 쟁의원인이 일시에 분출하기 시작하였다. 이 후 고조된 열기와 새로운 노사관계로의 재편과정에서 심한 갈등이 표출되어 우리나라 산업사상 최대의 노사 분규가 발생하고 노동조합의 신설이 급증하였다.

이 시기 이후 노사분규의 발생건수를 보면 77년 부터 86년까지 10년간 1, 786건에 불과하던 것이 87년 한해만 무려 3, 749건, 88년 1, 873건, 89년 1, 547건으로 3년간 급증하는 양상을 보였다. 1990년 322건을 정점으로, 1991년 234건 등 노사 분규의 수는 점차 줄어들고 있으나,¹⁾ 노사관계의 안정화요인이 노사간의 내부적 갈등완화에서 비롯되기 보다는 외적 환경에 지배를 받는 경향이 농후하다.

* 碩士學位課程 一般行政專攻 5學期(指導教授 韓三寅)
1) 노동부, 「노동백서」 각년호

노사문제가 이처럼 사회문제로 대두되면서 이와 관련된 수많은 연구업적들이 학계, 노동계, 산업계에서 솟아져 나왔다. 그러나 이러한 연구의 대부분은 분규원인을 구명을 다각적으로 구명하고, 이에 대한 해결방안을 모색하고자 하는 처방적 성격이 농후하였다. 따라서 조직적 측면에서 조직의결속력 약화, 역학관계에 의한 대립, 생산성향상의 정체등 내부적인 제반 문제점을 여전히 노출하고 있다.

이러한 조직내부적 문제를 해결하고, 조직내 응집력을 강화시켜 종업원의만족과 조직성과를 달성하고자 하는 거시적 측면이 연구의 한 방향의 기업문화와 관련된 연구이다. 사실 기업문화란 10년전만 해도 생소한 용어였다. 1980년대에 들어와서 미국, 일본 등을 비롯한 선진국에서 급변하는 기업내외적 경제환경에 적응하고 기업목표를 달성하기 위해서는 기존의 경영전략만으로는 효과적으로 대처할 수 없다는 인식하에 기업문화의개념이 보편화되기 시작하였다. 이와 관련된 연구의성과는 어느 정도 집중이 되고 있는 실정이다. 즉 강한 기업문화의 기업과 약한 기업사이에 만족과 성과의 측면에서 유의적인 차이를 보인다는 것이다.

그런데 아직까지 노사관계와 관련된 연구가 서로 독립적인 영역으로 분화되어 연구되어 오고있는 실정이다. 본 연구는 이를 통합적 관점에서 연구하고자 한다. 즉 기업문화와 노사관계의 현상파악을 토대로 양자의 적합관계를 탐색하고, 이들의 적합관계와 종업원의 만족과 성과와의 상관성을 밝히고자 하는 데 그 목적이 있다.

연구방법으로 이론적 근거를 위한 문헌연구와 방문조사를 통한 면접, 설문지를 통한 실증 연구를 병행하고자 한다. 문헌연구는 기업문화와 노사관계의 일반이론과 상호 통합적 이론을 국내외 문헌 및 연구 논문을 통해 고찰하고, 면접은 경험적인 기업문화유형과 노사관계를 각 기업체의담당자를 방문하여 파악하고 이를 토대로 연구모형을 설계하여 가설을 설정하고 설문지를 통해 이를 검증하고자 한다. 그러나 이러한 실증적 연구는 추후 실시하고, 본 고에서는 이론적 근거를 제시하는 데 국한하고자 한다.

II. 勞使關係와 企業文化的 類型化에 따른 理論的 根據

第1節 勞使關係의 類型化에 따른 理論的 根據

1. 勞使關係의 歷史的 發展過程에 따른 類型

오래 전부터 경영내에는 지배와 피지배의관계가 성립되어 왔으며, 오늘날 이 양자의 관

계는 흔히 노사관계라는 용어로 불리어지고 있다. 때로는 이것이 '고용주와 피고용주와의 관계'(employer-employee relations) 또는 '경영자와 노동조합과의 관계'(management-union relations)로 해석되는 경우도 있다.

현대의 노사관계를 본다면, 경영자는 단순한 개인으로서의 근로자와 더불어 관계를 가질 뿐만 아니라 동시에 노동조합과의관계도 가지지 않으면 안되는 노사관계의 이중성을 발견할 수 있다.²⁾ 이러한 성격을 띤 노사관계는 초기의 일방적인 가부장제 가족중심의 종신고용적 성격에서 탈피하였으나, 기업가의 가혹한 전제에 의한 지배를 면치 못하게 되었다. 이에 대해 임금근로자는 방어수단으로서 노동조합을 결성하여 기업가에 대해서 보다 강력한 조직의 힘을 빌어서 자기 방어를 도모하려고 하였다.

당시 노사쌍방의 이해는 서로 상반되는 것이므로 자기의 이익보전을 위해서 상대방에 대하여 힘에 의한 지배를 할 수 밖에 없다는 것을 믿고 있었기 때문이다. 이는 자본주의사회의 영속적인 발전을 저해함은 물론 궁극적으로는 자본주의사회의 존속에 까지 중대한 위협을 주는 요인이 되는 것이므로 이들의 대립관계의완화를 위하여 경영자와 종업원간의 상호 신뢰와 존경의 정신을 기르고 노사관계의 민주화를 이룩해야 할 것이다.

이와같이 노사관계는 그 시대와 사회에 따라서 각각 독특한 단계를 거치면서 발전하여왔다. 즉, 노사관계는 18세기 중엽에 시작된 영국의 산업혁명 이후 오늘날까지 추진되어온 공업화 과정을 배경으로 하여 성립된 것이다. 따라서 노사관계는 공업화의 진전 속에서 정치적·경제적·사회적 여건의 변동과 더불어 여러 단계적 특징을 나타내게 된다. 노사관계의 역사적 발전과정을 단계적으로 살펴보면 다음과 같다.³⁾

가. 專制的 勞使關係 : 전제적 노사관계는 대체로 19세기 중엽까지 존재하였던 단계로서, 자유로운 자본시장이나 근대적 노동시장이 성립되지 못하였으며 그 결과 기업도 소유자에 의한 경영을 하기 때문에 독재적 성격을 띠고 있는 것이 일반적이다. 한편 노동력도 아직 농촌에서 완전히 분리되지 않았을 뿐더러 고용은 주로 연고모집이나 빈민자를 구제하는 형태로 이루어졌으며, 근로조건은 사용자의일방적인 의사로 결정되었다. 이 당시의 노사관계는 절대명령과 철저한 복종 및 예속관계만이 있을 뿐 근로자의권리나 인간적 요소란

2) Summer H. Slichter, *The Changllenge of Industrial Relations* (New York : Cornell University Press, 1947), pp. 1~12.

3) Clark KERR, John T. Dunlop, Frederick Harbison and Chailes A. Myers, *Industrial and Industrial Man* (Cambridge, mass : Harvard University Press, 1960), p. 131.

생각하기도 어렵기 때문에 이러한 노사관계를 ‘절대적 노사관계’라고도 부른다.

나. 溫情的 勞使關係 : 자본주의적 생산의 발달과 함께 정착근로자가 중대해 감에 따라 전제적 노사관계로서는근로자의 협조를 얻을 수 없고 생산성이 떨어지게 되는 단계에 이르면 사용자도 이에 대응하여 근로자에 대하여 주택·음료·의료 등 가부장적 온정주의에 입각한 복지후생시설및 제도를 마련하게 된다. 이러한 사용자의 사상은 봉건 영주가 농민들의충성에 대한 보상으로써 그들의 복지에 대하여 책임을 진다는 봉건적 전통을 반영하는 것이며, 근로자는 사용자가 베푸는 은혜에 보답함으로써 노사관계는 순조롭게 유지될 수 있다고 생각하였다. 즉, 어느 정도의 인간접촉을 통해 가족주의적 사회관계가 형성되고, 그 결과 전제와인혜, 충성과 비자주성이라는 가부장적 온정주의적 관계가 특징이라고 할 수 있다. 이는 19세기 초기 영국의오웬(obert Owen) 이후로 볼 수 있게 되었으며, 거의 1세기에 걸쳐서 일반화 되었던 노사관계의 형태이다.

다. 緩和的 勞使關係 : 산업혁명이 이루어진 19세기 말기에는 근대적인 기업형태로서 유한회사나 주식회사가 보편적으로 보급됨으로서 경영의 규모도 확대되고, 특히 테일러(F. W. Taylor)의 과학적 관리법이 등장 하는 등 경영합리화의 진전을 보게 되었다. 한편 노동에 있어서도 고용의 정착과 전문화, 숙련의 객관화 내지 사회화가 실현되고 아울러 근대적 노동시장이 형성되어 갔다. 이러한 노동력의 사회화와 집중화는 또한 횡단적인 직업별 노동조합(craft union) 또는 초기 공장위원회 등이 형성되었으나, 아직 근로자측의 힘이 미약하여 종래의 전제와 온정적인 관계를 약간 완화시키는데 그치고 말았다.

라. 抗爭的 勞使關係 : 항쟁적 노사관계는 사회주의적 변혁에 직면한 시기에서 일시 나타났던 노사관계의 형태이다. 예컨대, 소련(1917년 2월 ~ 11월)과 독일(1918년 혁명 ~ 1919년 바이마르 헌법제정) 및 프랑스·이탈리아(제2차세계대전 이후~1947년 경영위원회 성립)에서 나타났는데, 이는 격화된 계급투쟁이 개별 경영에서 전제되고 근로조건의 결정도 실행행사로서 결정되는노사 관계의 형태이다. 따라서 경영사회의지위나 태도도 모두 노사의 주도권 획득을 둘러싼 대립 항쟁적인 성격을 띠고 있다.

마. 民主的 勞使關係 : 1929년 세계대공황 이후 자본의 집중과 독점이 현저하게 진전되어 기업의 경영규모가 확대된 결과, 소유와 경영이 분리되고 전문경영자가 핵심적인 역할을 담당하게 되며 경영자단체의 조직화가 일반화된다. 또한 기계화와 표준화의 발달은 미숙련근로자와 청소년·부녀근로자를 참여시킴으로서 산업별 노동조합(industrial union)

의 출현을 가져왔다. 이러한 노사관계는 국가마다 정치적·경제적·사회적 조건에 차이는 있으나 언제나 노동관계법을 전제로 하게 되며 근로조건을 결정하는 단체교섭과정에서 노사는 대등한 사회적 지위를 인정 받게 된다. 따라서 민주적 노사관계의 정립을 통하여 산업민주주의 이념의 형성이 가능하게 되는 것이다.

2. 勞使關係의 形態

어느 국가를 막론하고 사용자들은 근로자들이 단결하여 노동조합을 결성하는 것을 싫어하며, 개별근로자와 고용계약의 체결을 선호한다. 그리고 노사관계가 어떤 형태로 나타나게 되는가는 노동조합의 결성과 활동에 대해 정부가 취하는 노동정책에 따라 달라진다고 할 수 있다. 따라서 이러한 관점에 입각하여 거시적 노사관계를 다음의 몇 가지 형태로 분류하여 살펴보기로 한다.

가. 一般的 分類

(1) 勞動組合 抑壓形態 : 이는 국가가 노동조합의 결성과 활동을 규제·억압하는 가운데 형성되는 경우로서 자본주의 초기나 자본주의체제의 위기상황에서 강압적으로 유지되는 때가 많았다. 오늘날의 선진국들도 자본주의 초기에는 노동조합을 근로자와 사용자의 자유로운 거래를 제한하는 것으로 간주하여 엄하게 탄압하였다.

이러한 탄압은 법률로 근로자들의 단결을 금지하고 이를 위반하는 근로자들을 범법자로 취급하여 가혹하게 처벌하는 것으로 표현되었다. 이러한 법률의 대표적인 예로서는 1799년 영국에서 제정된 단결금지법(Combination Act)이다. 이 법에서 노동조합이나 여타 노동단체는 불법적인 존재가 되어 버렸으며 임금요구를 위해 조직적인 투쟁을 전개하는 것은 범법행위로 취급받게 되었다. 우리나라의 경우에도 정부수립 이후 노동 3권을 보장한다는 형식적인 규정은 있었으나 급속한 공업화를 통한 선성장·후분배정책 때문에 노동조합에 대한 강력한 규제가 있어 왔다.

(2) 勞使自治主義形態 : 정부가 노동조합의 결성을 허용하지만 근로자들의 근로조건 향상을 위한 노동조합의 활동결과는 개입하지 않고 당사자들에 의해 자율적으로 결정되는 노사관계의 형태를 말한다. 노동조합은 수많은 이익단체중의 하나로 간주되며, 일정한 범위 이내에서 이루어지는 활동에 대해서는 정부가 간섭하지 않는 것이 원칙이다.

노사자치주의 형태하에서는 19~20세기 초반의 영국 및 제1차세계대전 이후에서 1970년대에 이르기까지 미국에서의 경우와 같이, 국제경쟁력상의 우위를 유지하면서 기업이 숙련공들로 구성된 핵심적 조합원에게 상대적으로 유리한 근로조건을 제공할 수 있을 때에 노동조합의 활동이 안정적으로 이루어질 수 있다. 그러나 1980년 이후의 미국과 영국의 노사관계에서 보는 것과 같이 이러한 여건이 존재하지 않는 상태에서 정부의 개입이 없는 노사자치는 사용자의 노동조합 불인정을 초래할 가능성이 많다.

(3) 勞·使·政의 協調的 協議形態 : 노동조합이 기업의 경영과 국가를 운영하는 하나의 주체로서 참여하는 형태를 말한다. 즉 기업은 기업경영에 대하여 노동조합의 참여를 인정하고 국가는 노동조합에 대하여 근로자들의 생활과 관련되는 고용, 물가, 사회보장, 산업구조조정, 조세 등 각종 경제·사회정책에 대한 발언권을 부여한다. 그 대신에 노동조합은 무분별한 교섭력 행사를 자제하고 구성원들의 다양한 욕구를 노동조합 내부에서 조절하도록 요구한다.

이러한 노사관계는 1970년대 이후 세계 각국에서 인플레이션이 심화됨에 따라 이를 억제하기 위하여 노·사·정이 협의 하여 물가와 임금의 인상을 억제하는 소득정책을 실시하게 된 것이 도입의 주요한 계기가 되었다. 이러한 노사관계의 유형은 스웨덴, 오스트리아, 일본 등에서 나타나고 있다. 그런데 이러한 유형의 노사관계가 장기적으로 안정되기 위해서는 노동조합의 조직률이 높고 각 산업·직업간의 근로 조건상의 격차가 크지 않거나, 조직률이 비록 높지 않더라도 노동조합이 조합원만이 아니라 비조합원의 근로조건도 동시에 향상시킬 수 있는 운동을 전개해야 한다. 또한 노동조합의 근로조건도 동시에 향상시킬 수 있는 운동을 전개해야 한다. 또한 노동조합이 근로자계급의 이익만을 추구하지 않고 국민경제의 발전을 통해 근로자의 지위향상을 추구하는 방향으로 운동노선을 전환해야만이 협조적인 노사관계가 유지될 수 있을 것이다.

나. 이데올로기에 따른 勞使關係의 形態

커어(Clark Kerr)는 노사관계의 형태를 독특한 경제·정치제도, 문화적 전통, 민족성, 내부적 제문제 등으로 인하여 국가별 노사관계가 상이하다고 주장하는, 즉 이데올로기(ideology)에 따른 노사관계의 형태를 분류하고 있다.⁴⁾

4) 崔鐘泰, 現代勞使關係論, 經文社, 1981, p. 152.
金振穆, 勞使關係論, 法文社, 1983, p. 28.

(1) 絶對的 勞使關係 : 이는 근로자의 임금 및 근로조건이 사용자측의 일방적 의사에 의하여 이루어지는 노사관계로서 소련을 비롯한 공산주의 국가에서 볼 수 있는 대표적인 형태이다. 공산국가에 있어서의 노동조합은 공산당기관이므로 사용자인 국가가 절대적 권한을 가지고 일방적으로 결정하는데 복종하는 것이다.

(2) 親權的 勞使關係 : 이는 독일의 노사관계에서 실례를 찾아볼 수 있는데, 노동조합이 근로조건을 공동 결정함으로써 기업의 노사관계가 가족관계와 같이 유지되고 있는 형태이다. 이 형태도 사용자가 강력한 권능을 가지고 있으나 그 기초가 되어 있는 것은 사용자가 근로자의 임금, 근로조건 등을 공정하고 성실하게 개선해 주고 근로자도 직무에 대하여 책임과 충성심을 가지고 협력하는 것으로서 노사 쌍방이 다 같이 신의와 성실로써 의무를 다하고 있는 관계이다.

(3) 階級鬭爭的 勞使關係 : 이는 프랑스의 노사관계에서 실례를 찾아볼 수 있는데, 노동조합은 사용자와 생활감정이 전혀 달리하는 이질적 집단이며 일반적으로 노사관계가 절대적이라고 할 수 있다. 프랑스의 노동조합은 그 출발 당시부터 계급투쟁적 색채가 농후하였던 전통이 오늘 날에도 남아 있으며, 이것은 민족·문화적 요소에서 오는 것이라고 생각된다. 이는 노동조합이 신디칼리즘(syndicalism)에 영향을 많이 받아 노동운동 전체는 물론 개별기업에서도 계급투쟁적 활동을 전개시키는 것이다.

(4) 競爭的 勞使關係 : 이는 '노사대등형'이라고도 하는데, 노사가 서로의 입장을 인정하고 노사간의 모든 문제를 대등한 관계에서 교섭 및 조정을 통하여 해결하는 유형이다. 다소간의 차이가 있으나 노사간에 기본권리와 그 책임을 서로 존중하면서 대등한 입장에서 교섭하는 영국과 미국 등에서 볼 수 있는 형태이다.

다. 勞使關係의 圓熟性(質)의 정도에 따른 勞使關係의 形態

자본주의의 진전에 따라 노사관계는 자본주의적 노사관계로부터 민주적 노사관계로 발전한다는 것은 이미 상술하였다. 그러나 민주적 노사관계도 노사 쌍방의 원숙성의 정도에 따라 그 질을 달리하며, 또한 시기나 장소에 따라서도 그 내용이 달라질 수 있다. 노사관계의 질에 따라 노사관계의 형태를 분류하면, 다음과 같다.

(1) 正面對決 (open conflict) 型 : 경영자들이 노동조합과 정면대결하고 그들에게 전혀 양보를 하려고 하지 않는 태도는 오늘날의 노사관계에 있어서는 극히 드문 일이다. 그러나

제2차 세계대전 이전에는 이와 같은 태도는 흔히 있었던 일로서 경영자들이 노동조합에 대한 경험과 기술이 그다지 없었던 때이다. 한편 이러한 경우 노동조합은 경영자들의 경영권을 근본적으로 무시하려고 하며, 또한 극단적인 행동을 취하였다.

(2) 武裝休戰(anmed truce)型 : 경영자측은 노동조합을 인정하고 있기는 하나 마치 못해서이며, 노사관계는 힘과 힘의 대립관계에 있다. 그렇다고 정면대결을 하는 것은 아니며, 단체교섭을 투쟁의 수단으로 생각한다. 이것이 초기의 각 기업에서 많이 볼 수 있었던 형태이며, 이때의 경영자의 노동조합에 대한 철학은 정면대결과 비슷하다고 할 수 있다.

(3) 勞使調和(working harmony)型 : 이는 무장휴전형보다 조금 완숙된 단계에서 볼 수 있는 형태로서 노사가 서로 상대방을 존중하고, 타협해야 할 일은 타협한다는 현실적인 입장을 취한다.

(4) 勞使協調(union-management cooperation)型 : 이는 노사 쌍방은 서로 상대방을 존중하고 또한 공동문제를 해결하기 위하여 상대방의 협력을 얻으려고 한다. 정면대결은 극도로 억제되고 서로 협조관계를 증진시키고 노력한다. 예컨대, 단체교섭에서 문제가 해결되지 않는 경우에는 파업이란 수단에 의지하기보다는 제3자인 중재자에게 이의 처리를 부탁한다. 또 하나의 방법은 근래에 와서 인기를 얻고 있는 공동노사위원회를 구성하여 상호 관심사에 대한 공동연구를 하는 것 등이다.

이상과 같이 노사관계의 여러 형태를 검토하였는데, 여기에서 가장 바람직한 노사관계란 '노사협조형'이라고 할 수 있다. 이 형태는 상당한 정도의 산업평화를 유지하게 되는데, 노사 쌍방은 상대방의 체제를 인정하고 상호관계가 공정하다고 신뢰하면서 일반국민에게 해독을 주지 않는 것 등을 그 주된 요소로 한다.

3. 勞使關係의 影響要因

각국의 노사관계의 형태와 내용은 그 나라의 경제, 기술, 사회, 문화, 정치 등 제반 사정에 의해 좌우된다. 그러므로 우리나라 노사관계의 발전방향을 모색하려면 이러한 사정들이 노사관계의 형태와 내용을 규정할 때 어떠한 영향을 미치는가를 살펴봄이 필요하다.

노사관계의 형태와 내용을 규정하는 요인으로서 기업내외적 환경변수로 구분하여 살펴보면 다음과 같다.

가. 企業外的 環境要因

던롭(Dunlop)이 지적한 바 있듯이, 한 나라에 알맞는 노사관계 확립을 위해서는 노사담당자들을 둘러싸고 있는 사회문화 및 기술경제적인 환경요인의 음미가 있어야 한다. 노사시스템은 기업사회의 하나의 서브시스템으로 파악되는 것이다. 그러므로 경영노사시스템을 규명함에도 현대사회의 체계, 구조 및 기능에 대한 의식이 노사관계의 양상을 이해하는데 필요한 것이다.

즉 산업사회의 시스템의 차이에 따라 노사관계의 운용, 관리 및 법적인 해석이 현저히 다르기 때문이다. 그러므로 노사관계의 발전을 위해서는 그 사회의 행동시스템이 지배하고 있는 정신풍토와 더불어 그 사회의 실정에 알맞는 개발정책이 수립되지 않으면 안된다.

노사관계는 경영자와 근로자의 권리, 의미의 관계로 볼 수 있고, 또한 사회시스템 즉 인간집단내의 인간관계 형성과 기능으로도 파악된다.⁵⁾ 그러므로 노사관계는 산업사회의 중추적인 역할을 담당하고 있는 경영자와 노동자의 관계를 형성시키고 있는 규율하는 기능을 가진 시스템으로 볼 수 있다.

(1) 社會 文化的 環境

산업사회와 노사관계는 상호 밀접한 관련을 가지고 있는 바, 노사관계의 양상과 그 유형 및 그것에 따른 개발대책을 유도하기 위해서는 사회시스템 유형을 먼저 살펴볼 필요가 있다.

이를테면 자본주의, 사회주의, 공산주의 체제로도 구분할 수 있겠고, 선진국, 개발도상국으로도 구분할 수 있겠다. 또 단일사회와 다원사회로도 볼 수 있는 데, 여기에 따른 조직 시스템도 하나는 단일조직의 개념이고, 다른 하나는 다원적 조직 개념이 된다. 노사관계도 단일적 시스템과 다원적 시스템으로 구분할 수 있다.⁶⁾

일반적으로 다원화 개념화에 의한 행동시스템의 양식은 서구의 개인주의적 정·반·합의 사고에서 유래된 것으로 여겨진다. 그러나 동양의 유교적인 합리주의는 “和”에 의한 단일적 개념이 서구사회 보다 강하게 되어왔다. 그렇기 때문에 여기에 기반을 둔 단일시스템의 인간관계형성의 주장을 우리나라를 비롯하여 동양사회에서 무시할 수가 없는 것이다.

서구선진 산업사회에 있어서의 산업 분류는 항상 존재하고 이를 민주주의적으로 그 갈등을 조절하는 것이 가장 생산적인 방법이라고 하나 동양은 음양조화에 의한 “和”를 기반으로 함은 주지의 사실이다. 그러므로 갈등은 좋은 것이며 이는 노출시켜야 한다는 서구사회

5) 石川流淳三, 「勞務診斷」, 敎育出版社, 東京, 昭和 51년, pp. 339-390.

6) 최중태, 「현대노사관계론」, 경문사, 1991, p. 552.

와 반대의 의견을 가지고 있는 것이다.

요컨대 인간관계 형성에 있어서 동양과 서양은 서로 상이한 가치관을 가지고 있는 것이다. 동양적 인간관계는 소위 음양이 조화에 의한 주종관계로 형성되어 있다고 할 수 있다. 그러므로 그 그저에는 “和”의 이념이 항상 도사리고 있는 것이다.⁷⁾

사회조직이 형성도 그렇기 때문에 가족주의적 권위의식과 온정적 상하의 인간관계로서 그 상호작용을 이루고 있는 바이다.⁸⁾

이와는 달리 서구의 인간관계 시스템은 변증법적 합리주의 사고에 의한 수평적 상호작용을 그 기반으로 하고 있기 때문에 동양의 것과는 대조적인 양상을 이루고 있다고 할 수 있다.

(2) 技術·經濟的 環境

각국 노사관계를 특색 짓는 결정요인으로 사회, 정치, 문화적 변수 외에 기술, 경제적 변수를 빼놓을 수 없다. 예를 들면 미국과 영국에서는 생산기술에 있어서 선발적 후진국이 노동력상품설을 야기시켜 고용의 시장원리가 확립되었으며 그 결과 산업별, 직종별 노동조합의 결성이 촉진되어 단체교섭적 노사관계가 형성되었으며, 독일과 일본에서는 생산기술의 후발적 선진성이 노동시장을 중단화시켜 고용의 공동체 원리가 노사관계 형성에 작용하게 되었고 그 결과 독일식 경영참가형 노사관계와 일본 특유의 인간주의적 노사관계가 확립되었다.⁹⁾

나. 企業 內的 環境要因

노사관계 이데올로기와 룰의 확립에 기업내부적 경영변수를 고려해야 한다. 기업내부적 경영변수로는 여러가지를 들 수 있겠으나, 경영규모, 생산업종, 생산조직의 세가지 중요변수가 되며 자세히 살펴보면 다음과 같다.¹⁰⁾

(1) 經營規模

기업의 경영규모에 따라 노사관계 시스템은 달라야 한다. 그 이유는 대기업과 중소기업은 사용자와 노동자 사이의 접촉형태와 경제력의 우위상으로 많은 차이가 있기 때문이다.

7) Shin-Pyo Kang, "Toward a New Understanding of Culture of the East Asian, Chinese, Korean and Japanese", Journal of East & West Study, Yonsei Univ., Vol III, No.1, 1974, pp.317~319.

8) 최종태, "우리나라 기업경영에 있어서 종업원 상호작용시스템", 「한국경영학회지」, 제3집, 1974, pp.166~168.

9) 占部都美, 「企業の經營體制」, 동경, 1954, p.259.

10) 최종태, 「현대노사관계론」, 경문사, 1991, pp.573~574

경영규모에 따라 노사 시스템의 파워를 다르게 함으로써 중소기업의 보호와 경쟁력을 기하는 측면을 고려해야 한다.

(2) 産業業種

제철, 탄광, 노동의 강화를 필요로 하고 작업환경이 좋지 못한 업종의 기업은 그렇지 않은 서비스 업종의 기업과는 노사간의 파워 형성 체제가 달라져야 한다. 왜냐하면, 작업환경이 좋지 못한 업종의 경우는 노동쟁의의 변수도 높을 뿐만 아니라 한 번 발생했다 하면 산업의 평화유지에 미치는 영향이 대단히 크므로 이에 대해서는 노사협력체제를 위한 제도적 모색이 훨씬 강화되고 있는 실정이다.

(3) 組織形態

다 같은 규모, 업종이라 할 지라도 생산조직이 기계중심으로 형성된 기업과 사람중심으로 형성된 기업 사이에는 노사관계의 양상이 달라야 한다.

노동의 인간성을 회복하고 기업내의 민주주의를 실현하고자 하는 태도에 차이가 발생하는 것이다. 또한 조직형태면에 있어서 노사관계의 중요영향요소로 경영과 소유의 분리를 들 수 있다. 경영과 소유가 일치하는 경우에는 노사간 대립의식이 강해지고 권력지향적 노사관계를 지향하게 된다. 그리고 경영과 소유가 분리되는 경우에는 인간지향적 노사관계를 지향하게 된다는 것이 일반적인 인식이다.

第2節 企業文化的 類型化에 따른 理論的 根據

1. 企業文化的 構成要因

기업문화의 요소에 대한 견해도 학자들마다 상이해서, 기업문화를 분석하는 데 있어서 무엇을 해야 되는지에 대한 통일적 견해가 이루어 지지 못하고 있는 것이다. 이에 대한 주요학자들의 견해를 살펴보면 다음과 같다.

샤인(Schein)은 조직생활을 영위해 나가는 가운데 반복적으로 행해져옴으로써 오히려 당연한 것으로 여겨지는 내면의 기본가정을 기업문화라고 보고, 그 구성요소로서 조직의 핵심적 임무, 목적, 수단 측정제도 및 절차, 수정전략, 공동의 언어 및 개념영역, 집단의 경계, 권력체계, 동료관계, 상벌체계와 이념 등을 포함했다.¹¹⁾

11) E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, California : Jossey-Bass, 1985, p. 51.

파스케일(Pascale) 과 에토스(Athos) 그리고 피터스(T. J. Peters) 와 워터만(R. H. Waterman) 은 일본기업과 미국 우량기업에 관한 연구로서 기업문화의 구성요소로서 다음의 7가지를 들고 있다.¹²⁾

첫째, 목표달성을 위한 기업자원의 할당계획으로서의 전략, 둘째 기업체의 전략을 수행하는데 필요한 틀로서의 구조, 셋째, 기업체 경영의 의사결정과 일상운영에 틀이 되는 시스템, 넷째 간부들의 출신경력 다섯째, 구성원들을 이끌어 나가는 전반적인 조직관계 스타일 여섯째, 중요직위 담당자 및 기업 전체의 능력 일곱째, 기업체의 구성원들 모두가 공동으로 소유하고 있는 가치관과 신념 그리고 전통가치와 기업목적 등 기업체에 공유가치 등이 그것이다.

딜(Deal) 과 케네디(Kennedy) 는 기업문화가 그 조직의 사업환경, 가치, 영웅, 의식 및 의례, 문화적 네트워크가 어떠한가에 따라서 달라진다고 한다. 즉 그들은 사업환경이 기업분화를 형성시켜 주는 가장 중요한 결정요인이라고 한다. 그 기업이 환경에 여러가지 방법으로 잘 대처해 나가는 것이 바로 그 기업의 문화형태인 것이다. 가치는 조직의 기본적인 개념이고 신념이므로 기업문화의 핵심을 이룬다. 그런데 강한 기업문화를 가진 기업에서는 풍부하고 복잡한 가치관을 구성원들이 공유하게 된다는 것이다. 또 이와 같은 가치가 인격화되어 조직내 타인의 가시적인 역할모형으로 나타난 것이 영웅이다. 강한 기업문화는 많은 영웅을 길러낸다. 의식 및 의례는 조직내에서 행해지고 있는 체계적이고도 계획된 일상적인 의식으로써 조직구성원들에게 기대되어지는 행위양태를 암시해준다. 강한 기업문화는 구성원들이 따라야 할 일상적 행위유형을 많이 제시해 준다.¹³⁾

또 기업문화는 위와 같은 가치와 영웅들의 신화들이 어떠한 의사소통의 통로를 통해서 전달되어지는가에 따라서 달라진다.

새드(Sathe) 는 문화를 해독하는 데는 다음의 3가지 기준이 중심을 이룬다고 함으로써 기업문화가 대개 어떤 요소를 중심으로 형성되는가를 암시해주고 있다.¹⁴⁾

12) E. H. Schein, *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, Sloan Management Review, Winter, 1984, pp.3-7.

13) A. R. Cohen et. al., *Effective Behavior in organizations*, Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1984, p. 73.

14) V. Sathe, *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood, IL. : Richard-Irwin, 1985, pp.19-20.

첫째, 창업주 및 후계자의 배경

창업주 및 후계자의 배경과 인격을 이해한다면, 기업문화의 내용에 대한 주요한 단서를 찾을 수 있다.

둘째, 조직내의 역사상 겪었던 중요한 사건, 위기에 대처한 반응 및 그로 인한 교훈 문화란 학습을 통해서 진화되어 나가는 것이므로 조직내에서 일어난 중대한 문제에 대한 처리방식은 곧 그 조직의 기본적 가치관을 드러낸다. 그와 같은 심각한 위기를 음미해 봄으로써 어떤 가치가 더 중요시 되고 있는가를 재발견할 수 있게 된다.

셋째, 조직속에서의 반문화

조직속에서 거부되는 반문화를 이해함으로써 그 조직의 문화의 경계를 밝혀낼 수 있고 따라서 그 조직의 문화를 알 수 있는 것이다. 어떤 특정행동을 하는 사람이 왜 그 문화에서 이탈자로 간주되고 또 조직은 그러한 사람에게 어떻게 대처해 나가는가를 음미해 봄으로써 특정조직의 문화를 읽을 수 있는 것이다.

지금까지 살펴본 바와 같이 기업문화의 구성요소에 대해서는 주장하는 사람에 따라서 그 열거하는 항목과 요소구분의 기준이 서로 같지 않다. 샤인은 기업문화에서 어떠한 내용들이 암묵적으로 내포되어 있는가를 중심으로 구성요소를 파악했다. 딜과 케네디는 기업문화의 결정요인을 중심으로 하고 있으나 좀 더 분석적으로 보면 그 구성요소에는 사업환경과 가치문화적 Network와 같이 문화의 결정요인 뿐만 아니라 오히려 문화의 표출형태인 영웅, 의례 및 의식 등도 포함하고 있다. 한편 새드는 순전히 문화의 형성요인을 중심으로 하고 있고 파스케일과 에토스 그리고 피터스와 워터만은 비교문화적 관점에서 조직이 서로 상이하게 나타나는 조직특성을 기업문화의 구성요소로 보고 있다.

이러한 선행연구들을 종합하여 볼 때, 기업문화가 매우 포괄적이고 총체적인 개념이기 때문에 개념상의 통일이 이루어지지 않을 뿐만 아니라 기업문화의 구성요소에 대한 견해도 매우 다양함을 알 수 있다.

그러나 대체로 조직 구성원들이 조직과 환경과의 관계를 어떻게 전제하고 인간활동과 인간관계에 대해서는 어떠한 가치의식을 갖고 있는지가 기업문화의 기본성격을 형성하는데 있어서 매우 중요한 역할을 한다는 것을 알 수가 있다.

2. 企業文化的 影響要因

기업문화에 영향을 미치는 요인으로 가장 많이 분류되는 기준은 내적 환경요인과 외적 환경요인을 들 수 있다. 일반적으로 내적 요인들은 어느 정도 관리층에서 통제가능한 것들이며, 외적 요인들은 그 통제의 가능성이 없거나 매우 희박한 것이다.

가. 內的 環境要因

흔히 문화의 주체적인 요인은 인간 자체라고 말한다. 즉 조직내의 인간이 기업문화를 창조하는 것이다. 그렇기 때문에 다음과 같은 점이 현재 기업문화의 특성을 나타내는 주요 내적 환경요인이 된다.

첫째, 창업주 혹은 최고경영자의 리더쉽이다. Pettigrew (1979) 와 Schwartz & Davis (1981) 등은 경영자가 기업문화를 형성한다고 했다.¹⁵⁾ 따라서 최고경영자 혹은 창업주가 종업원에 대해 가지는 인식 및 조직목적, 규범, 역할과 관련하여 갖고 있는 가치, 태도 등을 이해하는 것이 필요하다.

둘째, 常同的인 태도이다. 기업이 특정 전문직을 가지고 있는 집단으로 구성되어 있을 때 그들의 직업의식 때문에 생기는 상동적인 태도가 기업문화를 결정하는 경우가 많다.

셋째, 종업원들의 연령과 성의 분포이다. 일반적으로 평균 연령계층이 낮으면 조직활동이 활기차고 모험적이며 평균연령계층이 높으면 업무처리가 능숙하나 보수적이며 모험을 기피하는 경향이 강하다. 또 성의 분포에 따라서 기업문화 형성에 차이가 나므로¹⁶⁾ 앞으로 사업계획에 따라 연령과 성의 분포를 조정해야 한다.

넷째, 종업원들의 교육과 지식의 정도로서 이는 직무수행의 척도가 된다. 기업문화는 종업원들의 지식과 능력수준에 따라 문화형성을 위한 기능이 달라지게 되고, 종업원이 자신의 직무에 대한 평가에서 결과되어지는 유쾌한 또한 긍정적인 감정상태인 직무만족에 따라 기업문화의 영향강도가 달라지게 된다.¹⁷⁾

다섯째, 조직의 구조 역시 종업원의 행동유형과 가치체계에 많은 영향을 미친다. 기업문화는 보통 복잡성, 공식화, 집권화와 같은 3가지 요소로 구성되며 조직규모에 따라 결합되는 정도가 서로 상이하기 때문에 기업문화의 형성에 따른 촉진 또는 제약이 주어진다.

15) A. M. Pettigrew, On Syudying Organizational Culture, Administrative Science Quarterly, Vol. 24, 1979, pp. 572-573.

16) G. Hofstede, et. al., Measuring Organizational Culture, Administrative Science Quarterly, Vol. 35, 1990, pp. 273-326.

17) 박내희, 『조직행정론』, 박영사, 1991, p. 101.

나. 外的 環境要因 分析

기업을 둘러싸고 있는 외부환경요인은 기업문화의 주축인 종업원들의 가치체계와 행동유형에 많은 영향을 주고 있다.

기업의 환경요인으론 경제적 환경, 시장상황, 경쟁관계, 지역적 및 사회적 환경이 포함될 수 있으나 직접적으로 종업원들이 받아들이는 중대한 외부요인은 다음과 같이 설명할 수 있다.

첫째, 기업이 제조 판매하고 있는 제품이나 서비스이다. 제품이나 서비스를 구매하는 고객들의 욕구와 기대가 종업원들의 행동을 제약한다. 최근 고객만족을 지향하거나 표방하는 기업들이 늘고 있는 것에서도 기업의 체질이 바뀌고 있음을 알 수 있고 이는 기업문화의 변화를 초래한다.

둘째, 급격한 시장여건의 변화이다. 이는 종업원들의 근무시간을 조정하게 만들어 생활여건을 바꾸어 놓을 수 있다. 기업의 미래방향은 소비자가 추구하는 방향을 따라가거나 이를 선도할 수 있어야 하며 기업문화도 이에 적용하여 형성되어야 한다.

셋째, 제품의 수명주기이다. 기술의 급격한 발전에 따라 기업들의 주력제품의 수명주기가 점점 짧아지고 있어 종업원들며 행동에 영향을 주게 되는데 다양화 되지 않은 시장과 수명주기가 긴 제품을 가진 기업은 개인의 특성이 무시되고 질서와 규칙이 강조되며 예측과 표준화가 중심을 이루는 역할문화가 형성된다.

넷째, 정부규제의 통제와 완화조치 등이다. 기업에 대한 정부의 역할은 여러가지로 제시되고 있으나 대개 규제자적 역할, 지원자적 역할, 규칙제정자적 역할로 구분된다.¹⁸⁾ 근래에 시장개방 정책에 따라 기업간의 자유경쟁체제를 유도하는 과정에서 기업들의 대응전략이 바뀌고 있으며 고객지향적이고 혁신지향적인 기업문화를 추구해야 할 것이다.

다섯째, 자원이 조달가능성이다. 유류파동 때처럼 특정자원을 활용하고 있는 기업이 자원부족상태를 겪을 때 기업목표, 전략 또는 경영방침의 수정이 불가피하다.

이와 같이 기업문화가 그 조직을 둘러싼 내적, 외적 환경요인에 의해 영향을 받는다는 정태론적 견해가 지배적이긴 하지만 최근엔 기업문화의 형성이 기업의 의도적 행위와 환경과의 전략적인 상호작용으로 형성될 수 있다는 동태론적인 견해도 크게 제기되고 있다.¹⁹⁾

18) 신유근, 임종원, 조동성, "한국기업관의 정립과 전제방향(1)", 『경영논집』, 16권, 서울대 경영연구소, 1982, p.14.

19) 최종대, 『현대노사관계론』, 경문사, 1988.

3. 韓國 企業文化의 中心的 特性

지금까지의 논의를 바탕으로 전통문화가 오늘의 기업경영에 얼마나 긍정적으로 또는 부정적으로 작용하고 있는가를 알아보는 것이 중요하다. 전통문화의 계승이라 할 때는 이는 단순히 과거의 것만을 유지한다는 의미가 아니라 좋은 것은 살리고 나쁜 것은 버리며, 서구 문화의 좋은 점을 받아들여 우리 것으로 만들어가며, 이 과정에서 동, 서 어느 문화에도 없었거나 무시되어 왔던 새로운 요소를 발굴하는 것을 말한다.²⁰⁾ 즉 오늘의 기업경영은 우리의 전통문화가 그대로 이식되는 것이 아니고 변형되고 있거나 또 사회경제적 환경의 요인과 혼합되고 있으며 많은 경우 서구의 제도나 관행이 복합적으로 작용해 긍정적 부정적 영향을 미치고 있기 때문이다. 전통문화는 결국 기업문화와의 관계에 있어서 불가분적이며, 기업문화의 형성에 영향을 미치게 된다.

모든 기업은 각각의 기업이 지니고 있는 특성이 있다. 이러한 특성이 어떻게 변화되고 관리되느냐에 따라 독특한 기업문화가 창출되고 기업의 우수성을 창조하는 바람직한 기업 문화가 이루어질 것이다.

기업문화는 단일 요인에 의해 이루어지는 것이 아니라 기업의 구조, 전략, 관리체제 등의 요인이 복합적으로 작용하여 형성되는 것이다. 또한 어느 한 순간에 이루어지는 것이 아니라 기업의 구성원과 그 환경과의 안정적인 연계성이 지속되는 동안에는 계속해서 기능적인 가치를 갖게 되지만 외부환경이 변하면 기업의 대응전략이 달라지고 지금까지 아무런 의문없이 수용되어 왔던 가치체계와 행동유형은 환경변화에 따라 제기되는 조직의 문제를 해결하는 데 비효과적일 수 밖에 없다.²¹⁾

바람직한 기업문화란 바로 이같은 조직의 문제를 해결하는 강한 문화이며 이러한 긍정적 문화특성이 나타나는 강도에 비례하여 조직의 직무수행은 향상된다. 강한 문화는 공유하고 있는 신념 및 가치가 많을수록, 넓고 고루 영향을 미칠수록 상대적 중요성이 분명할 수록 잘 형성되며 기업에 미치는 강도 또한 크게 된다.²²⁾

우수기업의 기업문화 특성을 관리측면과 내용측면에서 살펴보면 분명하게 다른 기업의 특성과 구별된다.²³⁾ 관리측면에서 볼 때 우수기업은 기업이념의 분명한 설정, 제시와 실천, 가시화됨으로써 전사원이 내적으로 공유된 구심점을 형성할 뿐만 아니라 기업의 비전

20) 신유근, 1992 전계서, p. 450.

21) 서인덕, 전계논문, p. 47.

22) V. Sathe, op. cit., pp. 12-13.

23) 백삼균, "경영혁신의 일환으로서 문화경영의 필요성과 원리", 『노사관계연구』, 2권, 서울대 노사관계연구소, 1991, pp. 239-243.

과 꿈을 미래상으로 분명히 제시하여 구성원들에게 꿈과 희망을 갖게 한다. 내용측면에서도 우수기업들은 대규모기업이면서도 소규모 조직단위로 분화를 이루어 창의와 자율이 존중되도록 하고, 모든 구성원들의 의사결정이나 행동에 있어서 최상의 지향가치로 삼을 수 있는 공유가치를 명백히 하여 전사원에게 전달하고 실천되도록 한다.

그러면 한국기업문화의 중심적 특성은 어떻게 나타나는가.

일반적으로 산업화가 어느 정도 진전되거나 기업의 규모가 커지는 경우 가족경영방식은 사라지고 합리적인 규칙과 룰이 지배하는 근대적 경영방식이 나타난다. 그러한 한국의 경우는 기업의 상황적 특성이 달라졌음에도 불구하고 산업화초기의 가족적 경영방식이 지속되고 기업을 하나의 가족으로 보는 특성이 유지되고 있다.

한국 기업문화의 중심적 특성을 가족적 경영방식에 따른 시스템적 접근법을 기초로 하여 볼 때 가치구조, 집단구조, 위계구조의 세가지 하위시스템으로 나눌 수 있다.²⁴⁾

여기서 가치구조란 한국 기업의 구성원들이 공유하는 내재적 가치의식이며, 집단구조란 조직에서 행동하는 집단구성원의 특성으로 말하고, 위계구조는 구성원 상하간이나 구성원과 조직간의 수직적 관계로서 구성원의 윗사람에 대한 복종심, 집단에 대한 종속심, 상급자의 행동방식이 포함된다.

인간중심의 가족적 기업문화란 전통적인 인간중심사상이 기업경영에 적용되어 사람이 중요한 경영자원이며 기업을 가족으로 보는 인간적 경영을 지향하고 있음을 의미한다. 집단주의와 명분주의적 행동방식은 전통적으로 혈연을 중시하는 대가족제도의 특징과 사회공동체 생활원리가 기업특성에 반영된 것으로 볼 수 있다. 그리고 상하간 위계질서의 중시는 강력한 가부장권에 기초한 대가족제도의 특징에서 나타나는 수직적 사회구조 및 연장자에 대한 복종, 비공식적 상하관계를 낳게 한다.

이외에도 이화중은 한국기업문화를 연구함에 있어 우선 한국 기업의 가시적 문화특성을 지적하고 실증적으로 한국기업의 경영이념과 전략, 조직관리 및 리더쉽, 그리고 문화적 배경을 중심으로 한국의 기업문화 특성을 살펴본 바 있다.²⁵⁾

황일청은 이같은 전통문화가 기업발전에 긍정적이든 부정적이든 많은 영향력을 행사했고, 기업의 산업화과정에서 어느 단계까지는 매우 긍정적인 영향을 미치더라도 그 이상의 단계에서는 오히려 부정적인 요소로 나타날 수도 있다고 보았다.²⁶⁾

24) 신유근, 1992년 전제서, pp.460-462.

25) 이화중, 「조직문화론」, 법무사, 1989, pp.106-139.

26) 황일청, 「문화전통과 기업문화」, 「문화전통과 사회발전」, 미원문화재단 창립 20주년기념학술심포지엄, 1991, pp.220-230.

Ⅲ. 勞使關係와 企業文化의 相互關聯성과 類型化

第1節 勞使關係와 企業文化의 相互關聯性

기업문화와 노사관계는 기업의 경영시스템을 구성하는 중요한 하위시스템이다. 기업문화와 노사관계는 그 보는 관점에 따라 영역은 다르지만 구성원에 의해 만들어 지고 동시에 구성원들의 가치의식과 행동에 반영된다는 공통성을 지니고 있다.

기업문화와 노사관계가 밀접한 관련성을 갖고 있으리라는 심정적인 단서는 여러 곳에서 찾아 볼 수 있지만 실제로 이들간의 관련성을 구체적으로 탐색한 연구는 찾아보기 힘들다. 이는 기업문화나 노사관계에 대한 개별적인 연구조차도 어렵기 때문이다. 이들의 상호관련성에 대한 연구가 제대로 진척되지 못하고 있음을 보여주는 것이다. 실제 기업문화와 노사관계의 관련성을 탐색하는 과정에서 여러가지 방법론상의 문제점들이 제기될 수 있지만, 이것의 연구가 한국기업경영의 현실에서 절실히 요청되고 있다는 문제의식에서 본 연구는 출발하고자 한다.

기업문화와 노사관계의 상호관련성은 기업문화가 노사관계에 영향을 미칠 것이라는 관점에서 탐색할 수 있으며, 그 반대로 노사관계가 기업문화에 영향을 미칠 것이라는 관점에서 탐색할 수 있다. 원론적 의미에서 이들 양자의 관점을 모두 포괄할 때 상호관련성의 본연적 성격을 탐색할 수 있겠지만 본 연구의 후속 연구에서는 전자의 관점, 즉 기업문화가 노사관계에 영향을 미칠 것이라는 관점에서 그 관련성을 탐색할 생각이다. 이는 한국기업의 현실을 돌이켜 볼 때 기업문화가 나름대로 오랜 기간을 통해 형성되어 온 반면에 노사관계는 극히 최근에 와서야 자율성과 노사대등성을 토대로 정상적인 모습을 찾아가고 있다는 점, 현실의 기업경영에서 노사관계보다는 기업문화가 보다 포괄적인 관점에서 취급되고 있다는 점을 반영한 것이다.

노사관계에 대한 일반적인 문화의 영향력은 노사관계의 비교연구에서 많이 논의되어 왔다. 즉 국가마다 독특한 노사관계 관행 및 성격을 설명함에 있어서 문화적 특수성이 강조되었다. 그러나 이러한 노사관계에 대한 비교연구에 있어서 문제점은 실제로 가치 및 문화가 노사관계에 미치는 영향을 검토하기 보다는 노사관계상의 차이를 문화적 차이에 귀인시키고 있다는 점이다.²⁷⁾ 또한 국가별 노사관계의 차이는 어느 정도 설명해 주지만, 특정 국가

27) A. Ahiauze, "Culture and Workplace Industrial Relations in Nigerian Study", *Industrial Relations Journal*, Vol. 15, 1984, pp. 53-55.

내에서 나타나는 기업조직간 노사관계의 차이를 설명하지 못하고 있다. 이러한 면에서 기업문화와 노사관계의 상호관련성을 살펴보기 위해서는 일반적 문화보다는 기업문화 자체에 초점을 둘 필요가 있다.

기업문화가 노사관계에 영향을 미칠 것이라는 근거는 기업문화의 기능 측면에서 찾아볼 수 있다. 일반적으로 기업문화는 기업의 사명 및 목표, 수단등에 대한 구성원의 합의를 기초로 외부환경에 대한 적응과 생존을 가능케 하고 내부적으로 통합을 이루게 한다.²⁸⁾ 이 중 노사관계와 직접적으로 관련된 기업문화의 기능은 내부적 통합의 측면에서 찾아볼 수 있다. 즉 기업문화는 공유된 가치와 신념을 통해 구성원간 갈등의 소지를 줄여주며 협동심을 유발시켜 준다. 또한 구성원간 커뮤니케이션을 촉진할 뿐만 아니라 상호 이해의 폭을 넓혀 주며 조직에 대한 몰입감을 증대시켜 줄 수 있다.²⁹⁾ 이러한 내부적 통합을 도모하는 기업문화는 노사간 이해의 폭을 넓혀줌으로써 원활한 노사교섭과 노사관계를 도모시켜 준다.³⁰⁾

노사관계에 있어 기업문화의 기능은 직접적인 당사자의 가치 및 행동특성을 규정지음으로써 발휘된다. 이 때 강조되는 요인이 가치중의 하나인 이데올로기이다. 기업문화에 있어 이데올로기는 태도와 행위를 연결시켜주는 구성요인으로 주목받고 있다.³¹⁾ 즉 관련당사자들의 공유하고 있는 사상과 신념으로서의 이데올로기는 노사관계시스템을 운영하는 데 필요한 물을 형성시키고 관련당사자들이 이를 수용하게 만드는 기반이 된다.³²⁾ 이러한 면에서 기업문화는 이데올로기를 통해서도 노사관계에 반영된다.

그러나 노사관계에 있어 기업문화의 기능을 위와 같이 일률적으로 규정짓는 데는 다소의 위험이 따른다. 왜냐하면 하위문화 또는 구성요소간의 일치여부, 공유된 문화의 내용 또는 방향에 따라 노사관계에 대한 기업의 기능의 달라질 수 있기 때문이다.

기업문화는 원칙적으로 기업내 전체구성원에 의해 공유되는 것이 되어야 하겠지만 실제의 기업문화에 있어서는 항상 그런 것이 아니다. 특히 조직의 경영자층이 강조한 지배적 경영문화와 하위 구성원들이 지니고 있는 노동문화와의 일치여부는 노사관계에 있어 문화

28) E. H. Schein, op. cit., pp. 49-84.

29) V. Sathe, op. cit., pp. 25-31.

30) E. H. Schien, op. cit., pp. 23-48.

31) A. M. Pettigrew, op. cit., pp. 570-581.

32) J. P. Dunlop, op. cit., pp. 16-18.

의 기능을 결정한다. 경영문화와 노동문화의 불일치가 항상 역기능적 결과를 야기시키지는 않으나, 많은 경우 노사관계에 있어 부정적 결과를 야기시킬 수 있다.

다음으로 기업문화의 내용 또는 방향을 검토해야 한다. 비록 기업문화내의 하위문화, 즉 경영문화나 노동문화, 그리고 관리문화가 일치한다고 하더라도 그 일치된 기업문화가 어떤 내용과 방향을 갖고 있느냐에 따라 노사관계에 미치는 영향은 달라질 수 있다. 예를 들어 데이비스와 와이너(Davis & Weiner)는 이른바 경영자들이 강조하는 지배문화와 노동조합이 강조하는 조합문화와의 관계를 논의하고 있다. 그들에 따르면 일본과 같은 경우 상대방에 대한 높은 신뢰를 보이는 방향으로 지배문화와 조합문화가 적합관계를 유지하여 조화형 노사관계 패턴을 보이는 반면, 프랑스와 같은 경우는 상대방에 대한 낮은 신뢰를 보이는 방향으로 지배문화와 조합문화가 적합되어 개발갈등형 노사관계 패턴을 보이고 있다는 것이다.³³⁾ 이는 결국 하위문화들이 일치된 기업문화라 하더라도 그 내용 또는 방향에 따라 노사관계에 미치는 영향이 다르다는 점을 시사해 준다.

이상에서 살펴본 바와 같이 기업문화와 노사관계의 관련성은 일률적으로 규정짓기는 어렵다. 기본적으로는 기업문화의 기능을 통해 노사관계와 관련성을 갖고 있지만 기업문화의 존재양태, 즉 하위문화간의 일치여부와 일치된 기업문화의 내용 또는 방향에 따라 관련성의 실질적 내용이 변화될 수 있다는 것이다.

이상을 통해볼 때 기업문화와 노사관계의 적합관계를 탐색하기 위해서는 무엇보다도 올바른 유형화의 설정이 필요하다.

第2節 勞使關係와 企業文化의 類型化

유형화는 크게 두가지 의미를 갖는다.

첫째, 이러한 유형화를 통해 한지역 기업의 기업문화, 한 지역 기업의 노사관계의 중심적 특성을 탐색해볼 수 있다는 점이다. 즉 어떤 유형의 기업문화 또는 노사관계가 한 지역 기업에서 가장 많이 나타나고 있는가를 알아봄으로써 그 대표적인 특성을 규명해 보는 것이다. 이러한 면에서 기업조직간 비교수준을 포함하면서도 지역간, 국가간 비교가 가능

33) R. J. Davis & N. Weiner, A Cultureal Perspective on the Study of Industrial Relations, P. J. Forst, et. al. (eds.), Organizational Culture (beverly Hill : Sage Publications), 1985, pp. 355-372.

할 수 있도록 유형화의 축이 설정되어야 한다.

둘째, 기업문화의 유형화, 노사관계의 유형화를 바탕으로 유형간의 집합성 또는 적합관계를 탐색해볼 수 있다는 점이다. 기업문화와 노사관계에 유형화에 있어서는 각각의 고유한 특성을 반영하면서도 이들 유형화간에 긴밀한 상호관련성이 존재할 수 있도록 해야 이를 통해 개념적 수준에서의 적합관계 여부를 가름해 볼 수 있다.

1. 企業文化的 類型化

많은 연구가 기업문화가 인적자원관리 특성간의 인과관계를 밝히지는 못하고 상호관련성을 입증하고 있다. 한편 코세크(Kossek)는 강한 기업문화와 약한 기업문화의 기업사이에 인적자원관리혁신이 다르게 나타난다고 주장하였다. 즉 강한 문화의 기업은 인적자원관리관행에 있어서 혁신성과 지속성을 띤다고 주장하였고,³⁴⁾ 뉴멘(Newman)은 보상체계, 커뮤니케이션등 인적자원관리관행요소들은 조직문화의 강도(ton), 폭(pace), 성격을 결정한다고 하여³⁵⁾ 그 인과관계를 설명하였으나 일방향만을 증명하였을 뿐 반대방향에 대한 검증은 이루어 지지 않았다.

세시아와 글리노우(Sechia & Glinow)는³⁶⁾ 조직문화유형으로 냉소 문화(apathectic culture, 무능한 리더쉽을 행사하는 조직에 퍼져있는 사기저하와 냉소적 상태의 조직문화), 배려문화(caring culture, 리더들이 온전적 철학을 표현하는 기업문화), 강요문화(exacting culture, 성공지향적, 성과중시, 종업원경시의 조직문화), 통합문화(integrative culture, 종업원과 직무성과를 모두 중시하는 문화)를 내세웠다. 예를 들어 냉소문화는 지위차별화 보상시스템이 높고, 배려문화는 경력보상 지위차별화가 높고, 강요문화는 직무관련보상이 높고 금전적 보상이 다양하며, 통합문화는 금전적보상, 직무관련보상, 경력보상이 모두 높은 것으로 나타나고 있다. 한편 太晶媛³⁷⁾은 조직문화와 인적자원관리관행간에 상호관련성을 인정하면서 임의적으로 조직문화유형이 인적자원관리관행에 미치는 영향이 상이할 것이라는 가설을 검증하였다. 조직문화유형으로는 권력문화, 역할문

34) E. E. Kossek, op. cit., pp. 85-86.

35) M. Newman, *Compensation*, Business Publication, Inc., 1987, p. 17.

36) 박노운, "조직문화 유형과 관련변수의 관계에 관한 연구," 고려대 박사논문, 1991, pp. 60-64.

37) 太晶媛, "우리나라 기업의 조직문화유형 및 조직유효성과 관련성 연구-조직구성의 지각반응을 중심으로", 1991, pp. 58-73.

화, 과업문화, 인간문화를 두었고, 인적자원관리관행변수는 세분화하여 직무, 인사제도, 인간관계, 임금, 의사소통, 감독스타일, 교육훈련, 복리후생 등을 선정하였다.

그러나 기업문화를 인적자원관리변수로 선정할 때 유의해야 할 점은 조직을 둘러싼 국가 및 사회의 문화, 정치, 사법체제, 경쟁, 시장 등 거시환경의 조직역사, 업종, 규모, 조직 특성 등을 고려해야 할 적절한 유형화의 문제이다. 그간의 우리나라에서 연구된 조직문화의 연구는 외국의 문화유형 분류를 그대로 답습하여 타 변수(예, 인적자원관리, 조직유효성)와의 관계를 검증하고 있다. 이는 앞의 유형구분의 전제조건을 무시하거나 누락시키는 오류를 범할 수 있다. 다행히 한편에서 한국적 기업문화유형을 제시하는 연구가 진행되고 있는데 그 성과를 보면 다음과 같다.

徐麟德(1986)³⁸⁾은 종업원들의 현실에 대한 지각차원에 따라 동태적-정태적으로 구분하고, 성과측면의 행동차원에 따라 유지지향적, 활동지향적으로 양분하여 친화적, 진취적, 보존적, 합리적 문화로 한국 기업의 문화유형을 분류하였다. 친화적 문화는 집단적 행동을 통해 조직의 응집력을 높이려는 문화유형이며, 진취적 문화는 통찰력에 의한 조직의 성장, 외향적 진출이 목적이고 도전적, 자극적, 기업가적, 창의적이며 첨단성을 강조하고 정해진 규칙보다는 신속한 문제해결을 강조하는 문화 유형이다. 보존적 문화는 공식적 형태를 통한 질서유지를 목적으로 하고 체계가 잘 잡혀있고 즉각적인 행동보다는 장기적 존속을 목적으로 하는 문화유형이며, 합리적 문화는 확실성의 추구, 목표지향적, 결과중시, 능력위주, 효율성, 생산성, 실리주의를 특성으로 하는 문화유형이다.

丁仁紱(1992)³⁹⁾는 경제적 합리성과 사회적 합리성을 종축, 질서지향성과 창조지향성을 횡축으로 하여 2차원적으로 문화유형을 4가지로 구분하였다. 위계적-역할지향문화는 조직 내의 위계질서가 명확하고 의사소통이 표준화된 절차에 따라 이루어지며 서열과 질서를 중시하는 문화이며, 통제적 권력지향문화는 권한이 상부로 집중되어 있고 성과와 능률을 지향하며, 종업원의 순응을 강조하는 문화유형이다. 후원적 인간지향문화는 개인적 가치, 자율적 통제, 협의에 의한 의사결정, 구성원간의 상호협력성을 중시하는 문화유형이고, 신뢰적 목표지향문화는 조직전체의 목표, 공유된 가치와 행동, 신념을 중시하며, 팀워크를 강조하는 문화유형이다.

38) 徐麟德, "한국기업의 組織文化類型과 組織特性間의 關聯性 研究", 서울대 박사논문, 1986, pp. 68-69.

39) 丁仁紱, "企業文化類型과 組織有效性的의 相互關聯性에 관한 研究", 조선대 박사논문, 1992, pp. 56-57.

愼有根(1991)⁴⁰⁾은 위 연구와는 달리 국가간, 기업간 비교연구적 관점에 유용한 모델을 제시하고자 하였다. 그는 기업문화가 궁극적으로 지향하는 목표와 관련해 종축을 공동체중시와 개인중시로 나누고 목표에 이르기 위한 과정 및 수단으로 타율주의와 자율주의로 나누어 4가지 기업문화 유형을 제시하였다. 가풍적 기업문화는 개인보다는 공동체를 중시하며, 조직구성원은 자율성 보다는 타율적 행동성향을 보이는 기업문화이고, 미성숙기업문화는 기업문화가 추구하는 목적은 개인주의적 성향이 강한데 조직구성원은 오히려 타율적 행동성향을 보이는 과도기적 문화유형이다. We-I 형은 자율주의에 기초하면서도 넓은 의미의 공동체중시의 기업문화를 추구하는 형으로 집단적으로 「우리」의식의 강하면서도 행동주체로는 자율적 특성을 갖는 문화유형이고, I-I 형은 자율적 기초하에 개인주의적 특성의 문화유형으로 구성원의 자율성과 창의성, 개인의 권익을 중시한다.

이러한 연구성과는 국가적 차원의 조직문화의 유형을 이해하는데 도움을 주고 있다. 그러나 일국의 조직문화는 한 산업의 조직문화에 영향을 미치지만 이는 거시환경특성만을 고려한 것이므로 한 산업의 조직문화유형으로 구분하기에는 무리가 따른다. 따라서 연구대상에 따라 적합한 조직문화유형은 내적특성도 함께 고려하여 정밀한 현상분석을 실시한 후 유형화시키는 노력이 연구자에 의해 선행되어야 한다.

2. 勞使關係의 類型化

노사관계의 틀은 기업의 체질적, 상황적요소와 최고경영자의 노조관, 종업원의 질적·양적 요소에 의해 결정된다.⁴¹⁾ 이러한 요소들의 복합적으로 작용하여 한 기업의 노사관계의 전체적 특성이 부각되는데 이는 노사관계의 유형으로 파악될 수 있다. 그런데 노사관계의 유형은 기업문화와는 달리 단순한 분류가 보편화 되어 있다. 즉 발전단계별 구분(전제적, 온정적, 완화적, 민주적 노사관계)과 성격적 구분(절대적, 가부장적, 친권적, 경쟁적, 투쟁적 노사관계)으로 양분화 되어 있다. 한편 신유근(1991)⁴²⁾은 노사관계의 목표가

40) 愼有根, "韓國企業文化와 勞使類型的의 適合關係", 『經營論集』 25권 3호, 서울대 經營研究所, 1991, pp. 48-52.

41) 宋秉植, "經營參加制度에 관한 實證的 研究-韓國上場企業의 勞使協議制度를 中心으로-", 韓南大 博士論文, 1987, pp. 11-12.

42) 신유근, 전제서, pp. 53-56.

조화의 논리를 따르는가 갈등의 논리는 따르는가, 수단으로 문제해결방식이 권위적인가 민주적인가에 따라 4가지로 노사관계를 유형화 시켰다. 가부장적 노사관계는 노사간 이해를 목적으로 하지만 사용자측의 일방적이고 권위적인 방식에 의해 노사갈등을 해결하려는 유형이며, 강압적 노사관계란 갈등의 논리에 입각해 노사가 각기 개별적으로 이익을 추구하되 일방적, 권위적 문제해결방식을 취하는 노사관계유형이다. 공동체적 노사관계는 노사간 상호이해관계가 있는 이후에 대하여 노사 양측이 관심사의 중요성과 차이점을 인정하고 민주적인 문제해결방식으로 통합적인 해결책을 강구하는 화합민주적 노사관계이고, 경쟁적 노사관계는 노사간의 갈등을 수용하되 동시에 노사가 민주적이고 대등한 입장에서 상호교섭해 나가는 경쟁적 노사관계이다. 박준식(1991)⁴³⁾은 우리나라 중공업 대기업의 노사관계 분류기준을 노조의 전투성, 제도화된 의사소통 수단, 노사관계에 대한 기업의 주도성에 두고 노사관계유형을 3가지로 유형화하였다. 협조형은 노조가 기업의 엄격한 통제를 벗어나지 않으며, 노조활동은 기업의 통제로부터 상대적으로 자유롭고, 노사간 의사소통의 수단으로 단체교섭이 많이 활용되며, 실리성을 강조하는 型이며, 대립형은 노사관계에 있어 기업과 대등한 입장에 있으며, 기업조직의 통제를 벗어난 강력한 자율적 노동조직의 성립을 전제로 나타나는 노사관계의 유형이다.

IV. 結 論

이상에서 살펴본 바와 같이 노사관계와 기업문화간의 상호관련성은 개념적으로는 상당히 공감대가 형성되어 있지만 아직까지 실증적 연구는 그리 많지 않은 실정이다. 이러한 원인은 기업문화를 연구하는 학자들과 노사관계를 연구하는 학자들간에 기본적으로 경영현상을 보는 시각과 관점, 기본가정과 접근법 등이 상이하기 때문인 것으로 여겨진다. 또한 기업문화나 노사관계 자체가 매우 복잡한 경영현상으로 단일의 구축된 개념으로 형성되기 어렵다는 점 때문에 연구의 어려움이 가중되는 것도 한 원인이 될 수 있을 것이다.

43) 박준식, "중공업 대기업에서 노사관계 유형에 관한 비교연구-철강, 자동차, 조선산업의 세 기업을 중심으로-", 연세대 박사논문, 1991, pp.35-38.

그러나 사회도 시스템적 결합으로 통해 유지발전되는 것과 마찬가지로 기업경영 역시 제 요소간의 시스템적 결합을 통해 유지발전되기 때문에 기업문화와 노사관계를 분리하여 연구하는 것보다 시스템적 사고에 의해 상호 유기적 결합을 통해 상호관련성을 파악하면 좀더 거시적인 차원에서 기업경영에 있어 유의한 정보를 제공해 줄 수 있을 것이다. 물론 아직까지 이러한 시스템적 결합을 가능케 하는 개념적 틀이 형성되어 있지는 않다.

이러한 연유로 본 연구는 상당히 시론적 성격을 띠고 있다. 물론 본고에서는 향후 실증 연구를 위한 이론적 근거를 모색하는 데 치중하였기 때문에 이를 검증할 수는 없다. 이는 향후 연구과제로 남기고자 한다.

이론적 연구도 상당히 부분적인 문제점을 이미 노출하고 있음을 자인한다. 그러나 이러한 시도가 향후 양자간의 상호관련성 연구의 계기가 될 수 있고, 보다 발전적 토대의 형성을 위한 밑거름이 될 수 있다면 족하겠다.